



## EIP – AGRI PROJEKT

### MEHRWERT BERGLANDWIRTSCHAFT

Antragsnummern 16.1.1-S2-41/21 und 16.2.1-S2-41/21

### Ergebnisse Geschäftsmodellideenentwicklung

FH-Prof. MMag. Dr. Michael Schmidthaler, Mag. Florian Krawinkler, Alexander Piereder  
BSc., Christina Großauer BSc.

November 2024



Mit Unterstützung von Bund, Ländern und Europäischer Union

 Bundesministerium  
Land- und Forstwirtschaft,  
Regionen und Wasserwirtschaft



Europäischer  
Landwirtschaftsfonds für  
die Entwicklung des  
ländlichen Raums:  
Hier investiert Europa in  
die ländlichen Gebiete.



### 1.1.1 Darstellung von möglichen Geschäftsmodellen zur Vermarktung von ÖSL allgemein (Dienstleistung, Marketing-Partnerschaft, Sponsorship, Crowdfunding etc.)

Aus den durchgeführten Analysen des Projektteams und den dadurch erlangten Erkenntnissen lassen sich folgende Bereiche für potentielle Geschäftsmodellprototypen ableiten:

- Geschäftsmodellideen mit Konsumentenkooperation und/oder kollektiven Finanzierungsansätzen
- Wertschöpfungskettenbasierende Geschäftsmodellideen
- Ergebnisorientierte Geschäftsmodellideen

#### **Geschäftsmodellideen mit Konsumentenkooperation und/oder kollektiven Finanzierungsansätzen**

Die Erkenntnisse des Kriterienkataloges zeigen, dass durch die Einbindung der Konsumenten und die stärkere Zusammenarbeit mit diesen, neue Absatzkanäle mit starker Kundenbindung entstehen können. Bei der Vermarktung von Produkten an die Konsumenten über möglichst direkte Absatzwege sind Zwischenhändler nicht nötig und die Margen bleiben beim landwirtschaftlichen Betrieb. Die Konsumenten können entscheiden, welche Betriebe sie unterstützen möchten und die Nähe zum Produzenten verstärkt die Kundenbindung. Abo-Modelle unterstützen in der Mengenplanung und neue Vermarktungsmöglichkeiten durch Internetplattformen oder Kooperationen mit Selbstbedienungsverkaufsräumlichkeiten oder regionalen Händlern (z.B. Bauernläden) erschließen weitere Absatzwege.

Ein bekanntes Best-Practice-Konzept ist Crowdfarming. Dabei handelt es sich um ein innovatives Modell, das darauf abzielt, die Lebensmittelversorgungskette transparenter und nachhaltiger zu gestalten. Es ermöglicht Verbrauchern, direkt von Landwirten zu kaufen und somit eine engere Verbindung zwischen Produzenten und Konsumenten zu schaffen und eine faire Preisgestaltung und Transparenz fördert. Durch den direkten Kauf werden Zwischenhändler vermieden, was oft zu einer nachhaltigeren und umweltfreundlicheren Produktion führt.

Zusätzlich können Verbraucher spezifische Produktionseinheiten wie Bäume oder Tiere adoptieren und erhalten einen Anteil der Ernte der Pflanze oder des Tierproduktes. Da die Verbraucher genau wissen, woher ihre Lebensmittel stammen und wie sie produziert wurden kann eine engere Kundenbindung erreicht werden. Moderne Technologien helfen dabei mit den Kunden in Kontakt zu bleiben, sie über Updates des Betriebes oder ihrer adoptierten Pflanze auf dem Laufenden zu halten oder Möglichkeiten zu Betriebsbesichtigungen anzubieten. Vorteilhaft ist hierbei, dass auf ein bereits etabliertes und bestehendes Versand- und Vertriebssystem zurückgegriffen werden kann und aufgrund der internationalen Plattform auch ausländische Konsumenten angesprochen werden können.



Abbildung 1 - aktuelle Zahlen Crowdfarming (<https://www.crowdfarming.com/de>)

Die Vorteile von Modellen wie Crowdfarming sind, dass die Produzenten die Möglichkeit haben, natürliche Ressourcen bewusster zu nutzen, da sie ihre Produktion auf tatsächlichen Bestellungen und nicht auf geschätzten Verkaufszahlen basieren können. Dadurch kann unnötige Verschwendung vermieden und die Transparenz in der Lieferkette gestärkt werden. Dadurch, dass die Produkte direkt vom Erzeuger zum Verbraucher gelangen, ist die Frische der Produkte oft höher als bei konventionellen Einkaufsmethoden. Die Abhängigkeit von Großabnehmern oder Handel sinkt, während die Gewinnspanne bei den Landwirten durch die direkteren Absatzkanäle steigt. Es handelt sich um ein nachhaltiges und transparentes Konzept, das direkten Zugang zu hochwertigen Lebensmitteln bietet. Es unterstützt kleine Landwirte und fördert eine wirtschaftlich und ökologisch nachhaltige Landwirtschaft.

Wie bereits in den Best-Practice-Beispielen erwähnt ist auch dieses Geschäftsmodell eine Möglichkeit durch stärkere Konsumentenkooperation nachhaltige Einkommensquellen zu schaffen. Mit dem Crowdfarming-Modell könnten Produkte der Berglandwirtschaft direkter und transparenter an Konsumenten aus der ganzen Welt gelangen. Gelingt es, zusätzlich die erhobenen positiven Mehrwerte für das Ökosystem darzustellen, könnte das als zusätzlicher Nutzen für die Konsumenten vermarktet werden und Mitbewerber ausstechen.

Auch auf bürgerschaftliche Finanzierungsmodelle in der Land- und Lebensmittelwirtschaft wurde in den Best Practice Beispielen näher eingegangen. Modelle wie das BioFinanzPortal haben ähnliche Ansätze verfolgt und ähnlich den Adoptionen von Crowdfarming Patenschaftsmodelle angeboten. Auch das Leasing eines Tieres zur finanziellen Unterstützung landwirtschaftlicher Betriebe wurde als potentielle Einkommensquelle angeboten.

**BioFinanz Portal** Ein Wegweiser zu bürgerschaftlichen Finanzierungsmodellen in der Land- und Lebensmittelwirtschaft

Informationen für Investor\*innen

Als Investor\*in haben Sie vermutlich zwei wesentliche Beweggründe für ein finanzielles Engagement für die ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft:

- Sie möchten wissen, woher die Lebensmittel kommen, die Sie konsumieren und möchten die produzierenden Unternehmen unterstützen;
- Sie möchten verfügbares Kapital in nachhaltige oder ethisch wirtschaftende Unternehmen investieren und erwarten dabei keine (hohe) finanzielle Rendite.

Diesen unterschiedlichen Motiven wird die Bandbreite der bestehenden bürgerschaftlichen Finanzierungsmodelle gerecht. Über Internetplattformen (Crowdfunding) oder Intermediäre (Vermittler) wie Bürgeraktiengesellschaften oder Landkaufgenossenschaften können Sie relativ unkompliziert und unabhängig finanzielle Beteiligungen an Unternehmen eingehen. Sie können sich aber auch mit großem persönlichem Engagement in Unternehmen einbringen, etwa im Rahmen von Solidarischer Landwirtschaft oder Genossenschaften.

**Patenschaft**  
 Eine Patenschaft bedeutet, dass Sie für einen bestimmten Zeitraum eine vertraglich festgelegte Mitverantwortung für etwas übernehmen. In der Landwirtschaft können das z. B. Patenschaften für Tiere, Bäume o. ä. sein.

**Gutscheinkauf**  
 Beim Gutscheinkauf stellen Sie einem Unternehmen einen bestimmten Betrag zur Verfügung und erhalten ihn über mehrere Jahre hinweg in Form von Waren oder Gutscheinen zurück.

**Tierleasing**  
 Beim sogenannten Tierleasing kaufen Sie einem landwirtschaftlichen Betrieb ein Jungtier ab und tragen mit einer monatlichen Rate die Aufzucht- und Haltungskosten „ihres“ Tieres auf dem Betrieb.

**Solidarische Landwirtschaft**  
 Das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft (SoLaWi) sieht vor, dass die Mitglieder den laufenden Betrieb eines landwirtschaftlichen Betriebes finanzieren und im Gegenzug einen Anteil der Ernte erhalten.

**Rendite-Crowdfunding**  
 Crowdfunding bedeutet, dass eine Vielzahl an Menschen (englisch: Crowd) mit kleinen finanziellen Beträgen die Umsetzung eines Projektes ermöglicht. Es gibt verschiedene Arten von Crowdfunding, die sich je nach Art der Gegenleistung voneinander unterscheiden. Beim Rendite-Crowdfunding stellen Sie einem Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum Kapital zur Verfügung und erhalten dafür eine finanzielle Gegenleistung. Diese wird manchmal auch in Form von Naturalien ausgezahlt.

Abbildung 2 - Übersicht ausgewählter Angebote BioFinanzPortal – eigene Darstellung - (<https://www.biofinanz.info/investieren/index.htm>)

Sowohl die quantitative Erhebung als auch die Rückmeldungen bei den Workshops ergaben, dass es LandwirtInnen gibt, die sich eine Kooperation mit Konsumenten vorstellen können. Der hohe Anteil an DirektvermarkterInnen in der Berglandwirtschaft ist ein zusätzlicher Vorteil in diesem Zusammenhang. Es handelt sich also um ein Geschäftsmodellkonzept mit Zukunft, das auch in der Berglandwirtschaft angewendet werden kann.

### **Kriterien für Anwendung dieser Geschäftsmodellrichtung:**

Hauptfokus in diesem Bereich ist die Lebensmittelproduktion und die Vermarktung der Erzeugnisse direkt an die Konsumenten. Sowohl mit Abo-Modellen, Tier-Leasing als auch den Crowdfarming-Varianten des direkten Verkaufs oder der Patenschaften steht die Lebensmittelproduktion im Zentrum. Dennoch ist das Konzept der Konsumentenkooperation nicht nur auf lebensmittelproduzierende Betriebe beschränkt. Ausprägungen dieser Geschäftsmodellrichtung können von LandwirtInnen ohne Lebensmittelproduktion genauso angewendet werden. Beispiele dafür wären Patenschaften für beispielsweise Blühflächen oder Landschaftselemente oder auch Adoptionen von Tieren, bei denen die Spender den Betrieb unterstützen möchten und keinen Rückfluss von Naturalien im Gegenzug erwarten.

<b>Vorteile und Stärken</b>	<b>Nachteile und Schwächen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bezug zum Produkt und zum erstellenden Betrieb</li><li>• Bei Nutzung vorhandener Plattformen keine Kooperation mit anderen Landwirten nötig</li><li>• Besser Absatzplanung möglich</li><li>• Erschließung neuer Märkte möglich (international)</li><li>• Miteinbezug von Konsumenten möglich</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mitspracherecht / Einfluss der Konsumenten möglich</li><li>• Anonymität geht verloren</li><li>• Qualitätsansprüche der Konsumenten hoch</li><li>• Digitale Affinität nötig</li></ul>

Im auf der nächsten Seite angeführten Business-Model-Canvas wird ein möglicher Geschäftsmodellprototyp exemplarisch dargestellt:

# Business Model Canvas

Entwickelt für:

Mehrwert Berglandwirtschaft

Entwickelt von:

FH ÖÖ

Datum:

November 24

Version:

1

## Schlüsselpartner

ENDKONSUMENTEN

Hauptaktivität: Direkter Einkauf von landwirtschaftlichen Produkten beim Produzenten bzw. Übernahme von Patenschaften (finanzielle Unterstützung eines Betriebes gegen Gegenleistung in Form von Naturalien bzw. auch ohne Gegenleistung möglich)

### MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN:

- Direkte Absatzwege
- Bezug zum Produkt, Produzenten und Betrieb

## Schlüsselaktivitäten

Landwirtschaftliche Produktion, die im Sinne des Kunden durchgeführt wird

Erstellung einer Vertriebsplattform zur Vermarktung von kundenbezogenem Angebots

Pflege der Kundenbeziehungen

## Schlüsselressourcen

Landwirtschaftliches (Produktion und Veredelung) und betriebswirtschaftliches (Vertrieb und Kundenbindung) Know-How

Zusatznutzen in Form von besonderem Bezug zum Produkt oder Betrieb

Kundenbeziehung zur Kundenbindung

## Wertversprechen

Produktion qualitativer landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Kunde kennt Produzenten, kennt dessen Produktion und weiß, woher die Produkte stammen und unter welchen Bedingungen sie wo produziert wurden

Kunde sieht darin zusätzlichen Nutzen und ist bereit, höhere Produktpreise zu zahlen

## Kundenbeziehungen

Kundenbeziehung wesentlicher Faktor Information über Art der Betriebsführung, Personal, etc. Laufende Kommunikation über Neuigkeiten am Betrieb, neue Produkte, etc. zur Kundenbindung Verwendung digitaler Lösungen zur Kundenbindung (z.B. Plattformen, soziale Medien)

## Marktkanäle

Direktvermarktung ab Hof oder mithilfe von Vertriebspartnerschaften

Ausschöpfen von Versandmöglichkeiten, um mehr Komfort für Kunden bieten zu können bzw. auch neue Märkte erschließen zu können

## Kundensegmente

Kundenstamm auf bewussten Konsumenten, die Wert auf Herkunft und Produktionsbedingungen ihrer Lebensmittel legen und / oder denen die Unterstützung der regionalen Landwirtschaft am Herzen liegt

Bedienung eines Nischenmarktes durch Kundenbindung und Schaffung eines Zusatznutzens für die Kunden

## Kosten

Standardkosten der landwirtschaftlichen Produktion zuzüglich besonderer Maßnahmen zur Erfüllung von Kundenbedürfnissen (z.B. besonders naturnahe Bewirtschaftung, besonderer Wert auf Tierwohl, etc.)

Kosten für Vermarktung und möglicherweise Versand

Kosten für Instrumente der Kundenbindung und Arbeitszeit in diesem Bereich

Wertschöpfungsgetriebener Kostenansatz, der sich nach den Kundenbedürfnissen richtet

## Einnahmen

Erhöhte Zahlungsbereitschaft der Kunden durch (gefühlten) Zusatznutzen.

Abwicklung in Direktvermarktung / über Partner mittels elektronischer oder Barzahlung Vertrieb über Plattform mit elektronischen Zahlungsmethoden möglich Unterschiedliche Ansätze (Abo-Modelle, Einmalzahlung bei bspw. Patenschaft, etc.)

Preisgestaltung abhängig von Produktmerkmalen, gefühltem Nutzen des jeweiligen Kundensegments und dessen Zahlungsbereitschaft

## Wertschöpfungskettenbasierende Geschäftsmodellideen:

Bei wertschöpfungskettenbasierenden Modellen wird im Vorhinein mit den Produzenten ein gewisser Qualitätsstandard vereinbart. Die Produzenten sind in ihrer Managemententscheidungen demnach eingeschränkt, denn sie haben diese zuvor vereinbarten Vorgaben zu erfüllen, um die vereinbarten Standards zu erreichen beziehungsweise zu halten. Auch die Produktherkunft kann in diesem Zusammenhang eine Rolle spielen und für den Konsumenten höhere Qualitätsstandards darstellen oder durch das Unterstützen regionaler Erzeugnisse einen Zusatznutzen darstellen. Dafür kann die Wertschöpfung für die erzeugten Produkte gesteigert werden, da diese Produkte mit erhöhten Standards am Ende der Wertschöpfungskette den Konsumenten zu höheren Preisen angeboten werden können. Der höhere Produktpreis wird von den Endverbrauchern akzeptiert, da sie im Gegenzug höhere Qualität oder einen anderwärtigen Zusatznutzen erwarten können.

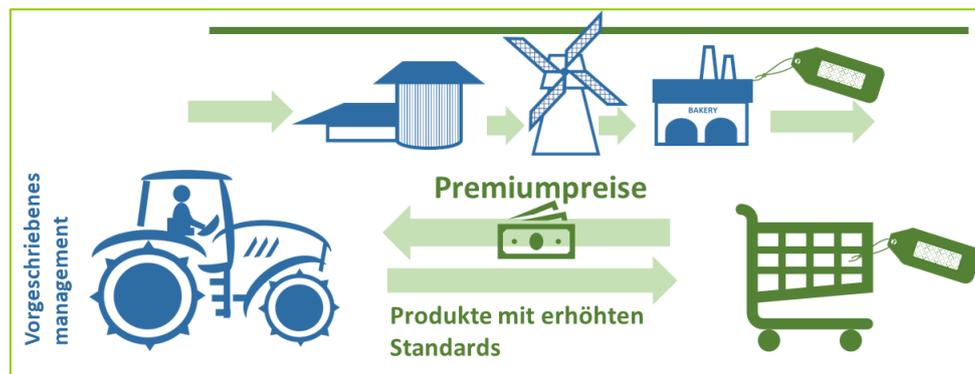


Abbildung 3 – grafische Darstellung wertschöpfungskettenbasierender Geschäftsmodellideen (STUDIA)

Die gängigste Möglichkeit die Produkteigenschaften eines Produktes – wie beispielsweise den erhöhten Qualitätsstandard, das Herkunftsland oder einen anderen Zusatznutzen – für Konsumenten transparent darzustellen ist die Kennzeichnung mittels Gütesiegel.

Die Definition für Siegel im Sinne von Gütesiegel lautet: “Ein Siegel ist eigenständiges und gestaltetes Zeichen, welches dem Verbraucher das Vorhandensein einer oder mehrerer Produkteigenschaften eines Lebensmittels signalisiert und garantiert.” (Wegmann, 2020, S. 180)

Mit Ausnahme der staatlich anerkannten Gütesiegel sind Gütezeichen, dargestellt in Form eines Logos oder anderem grafischen Element, rein freiwillige Angaben der Lebensmittelproduzenten, die Produkteigenschaften darstellen können, die über den gesetzlichen Mindestanforderungen liegen sofern diese Qualitätszeichen nicht der Irreführung dienen. Darunter versteht man beispielsweise falsche Angaben zur Menge, Zusammensetzung, Ursprung oder Herkunft, sowie Angabe falscher Produkteigenschaften oder -wirkungen oder die „Werbung mit Selbstverständlichkeiten“ – die Hervorhebung einer Eigenschaft, die vergleichbare Lebensmittel ebenfalls besitzen. (Rechnungshof Österreich, 2020, S. 73)

Gütesiegel können für Konsumenten eine hilfreiche Unterstützung beim Lebensmitteleinkauf sein. Ist das Siegel mit den dahinterstehenden Produkteigenschaften bekannt, so kann mit der Darstellung eines Siegels in kurzer Zeit viel Information weitergegeben werden. Vor allem bei blickdichten Verpackungen (wie es beispielsweise bei Milchprodukten im Tetra-Pack oder Becher oder bei verschweißten oder in Kartons verpackten Lebensmitteln der Fall ist) würde es ohne Siegel und nur mit den verpflichtenden Angaben der Lebensmittelinformationsverordnung, schwerer fallen, die Qualität von Lebensmitteln einzuschätzen.

Hauptaufgabe der Auszeichnung mittels Siegel ist es, das entsprechende Produkt von den Mitbewerbern ohne Gütezeichen positiv abzuheben, weswegen es in Österreich defacto nur positives Labeling gibt. Es wäre schlichtweg nicht verkaufsfördernd Nachteile oder eine negative Auswirkung seines Produkts explizit hervorzuheben und aufzudrucken. Siegel können außerdem nicht nur für einen Aspekt eines Produktes, sondern für mehrere Eigenschaften oder Produktkriterien entlang der Produktions- und Handelskette stehen. Damit zählen Gütesiegel zu einem der wichtigsten Marketingelemente im Lebensmittelhandel. (Wegmann, 2020, S. 179)

Auch in der regionalen Berglandwirtschaft im Raum Nationalpark Kalkalpen wäre die Einführung eines Gütesiegels zukünftig denkbar. Kriterium dafür wäre eine positive Einstellung der Betriebsleiter für diese Art von Geschäftsmodell. Die im Projekt durchgeführte quantitative Erhebung zeigt, dass sich etwa die Hälfte der befragten Landwirte der Region die Einführung eines Gütesiegels vorstellen können. Nur knapp ein Fünftel der Befragten stehen der Einführung negativ gegenüber.

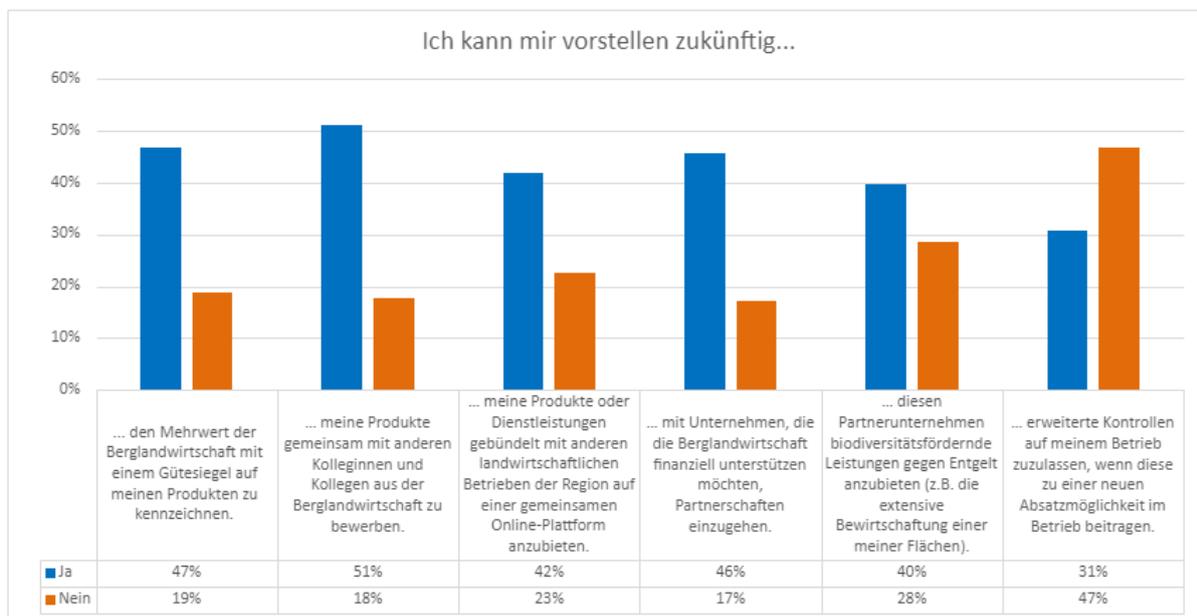


Abbildung 4 - grafische Darstellung der Ergebnisse der quantitativen Erhebung

Dass die Zusammenarbeit zwischen landwirtschaftlichen Betrieben im Berggebiet funktionieren und positive Effekte haben kann zeigen regionale Vorzeige-Kooperationen in beispielsweise der Fleischvermarktung wie „BioKeiwi“ oder auch „Hohenlehen Fleisch“.



Abbildung 5 - Logos Hohenlehen Fleisch und BioKeiwi (<https://www.hohenlehen-fleisch.at/> & <https://www.biokeiwi.at/>)

Weitere Best-Practice-Beispiele aus anderen Bundesländern wie das tiroler „Bio vom Berg“ machen es vor und zeigen, dass Kooperationen von Produzenten, ein gemeinsamer Marktauftritt von LandwirtInnen und verarbeitenden Betrieben und die Kennzeichnung der Herkunft und Qualität mittels Gütesiegel durchaus funktionieren kann und eine noch breitere Produktpalette umspannen kann.



Abbildung 6 - Markenauftritt Bio vom Berg (<https://www.biovomberg.at/>)

Durch die Kooperation von über 500 landwirtschaftlichen Betrieben lässt sich eine breite Produktpalette anbieten, die sowohl regionale Produkte der Urproduktion, als auch veredelte Lebensmittel für Privathaushalte und Gastronomie enthält.



Abbildung 7 - Produktpalette Bio vom Berg (<https://www.biovomberg.at/>)

Die Markenführung liegt dabei in der Hand einer Genossenschaft, die die Interessen der Bergbauern und Zuliefererbetriebe vertritt und denen die Produktion von qualitativ hochwertigen Produkten aus kleinstrukturierter Tiroler Bio-Berglandwirtschaft am Herzen liegt. In Ihrem Wertekatalog ist unter anderem der Erhalt kleinstrukturierter Berglandwirtschaft, die Förderung der Regionalität, die Berücksichtigung von artgerechter Tierhaltung und Umweltschutz und Klimawandel sowie Fairness auf allen Ebenen geregelt.

Ein ähnliches Modell könnte auch für die Berglandwirtschaftsregion im Nationalpark Kalkalpen denkbar sein. Die Zustimmungswerte für die Kooperation mit anderen Landwirten und der gemeinsamen Bewerbung und Vermarktung von Berglandwirtschaftsprodukten ist groß (siehe Abbildung 24). Auch die Bündelung von Produkten oder Dienstleistungen auf einer gemeinsamen Online-Plattform – ähnlich der von Bio vom Berg – weist mit 42 % positiver Einstellungen aller Befragten durchaus annehmbare Zustimmungswerte auf.

**Kriterien für Anwendung dieser Geschäftsmodellrichtung:**

Im Bereich der wertschöpfungskettenbasierende Vertragslösungen ist die Lebensmittelproduktion in hoher Qualität zentraler Bestandteil und Hauptkriterium einer möglichen Umsetzung. Weitere wesentliche Kriterien im Bereich gemeinsamer Vermarktung sind Kooperationsbereitschaft mit anderen Landwirten und die Einhaltung der vereinbarten Standards. Nur dann ist ein höherer Produktpreis gerechtfertigt.

Vorteile und Stärken	Nachteile und Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiedererkennungswert</li> <li>• Gemeinsamer Marktauftritt</li> <li>• Breiteres Produktportfolio</li> <li>• Gesteigerte Wertschöpfung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablierung und Bekanntheitsgrad</li> <li>• Nur Fairness reicht nicht – Zusatznutzen in Form von z.B. höherer Qualität muss gegeben sein (Siehe Fall „Faire Milch“)</li> <li>• Kontrollmechanismen, höhere Auflagen und mehr Bürokratie</li> <li>• Hauptsächlich für Lebensmittelerzeugende Betriebe (produktionsabhängig)</li> </ul>

Im auf der nächsten Seite angeführten Business-Model-Canvas wird ein möglicher Geschäftsmodellprototyp exemplarisch dargestellt:

# Business Model Canvas

Entwickelt für:  
Mehrwert Berglandwirtschaft

Entwickelt von:  
FH OÖ

Datum:  
November 24

Version:  
1

<p><b>Schlüsselpartner</b></p> <p>ENDKONSUMENTEN</p> <p>Hauptaktivität: Einkauf von landwirtschaftlichen Produkten mit besonderer Herkunft / speziellen Produkteigenschaften</p> <p>MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stärkerer Bezug zum Produkt</li> <li>• Herkunftsnachweis und höhere Qualitätsstandards</li> </ul> <p>VERTRIEBS- UND VEREDELUNGSPARTNER ENTLANG DER WERTSCHÖPFUNGSKETTE</p> <p>KONTROLLORGANE</p>	<p><b>Schlüsselaktivitäten</b></p> <p>Landwirtschaftliche Produktion, unter zuvor vereinbarten Bedingungen (z.B. höhere Standards)</p> <p>Kooperation mit anderen Landwirten und Vertriebspartnern</p> <p>Qualitätssicherung zur Einhaltung der Standards</p> <p><b>Schlüsselressourcen</b></p> <p>Landwirtschaftliches (Produktion und Veredelung) und betriebswirtschaftliches Know-How</p> <p>Kooperationsbereitschaft</p> <p>Zusatznutzen für Konsumenten durch Produktherkunft und / oder höhere Standards (Qualität)</p> <p>Kennzeichnung durch Gütesiegel möglich</p>	<p><b>Wertversprechen</b></p> <p>Produktion qualitativer landwirtschaftlicher Erzeugnisse mit gewissen Eigenschaften / Standards</p> <p>Kunde kennt Produzenten, kennt Produktherkunft und besondere Produkteigenschaften und kann diese leicht erkennen (Gütesiegel)</p> <p>Kunde sieht darin zusätzlichen Nutzen und ist bereit, höhere Produktpreise zu zahlen</p>	<p><b>Kundenbeziehungen</b></p> <p>Kundenidentifikation mit Werten der Produzenten</p> <p>Hervorhebung der Produkteigenschaften mithilfe von Gütesiegel zur Kundenunterstützung (Wiedererkennung und einfache Identifikation)</p> <p><b>Marktkanäle</b></p> <p>Direktvermarktung ab Hof denkbar, zumeist jedoch mithilfe von Vertriebspartnerschaften (über Veredelungspartner bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel)</p>	<p><b>Kundensegmente</b></p> <p>Bewusste Konsumenten, die Wert auf bestimmte Herkunft, Qualität und / oder Produktionsbedingungen ihrer Lebensmittel legen</p> <p>Bedienung eines Nischenmarktes durch Schaffung eines Zusatznutzens für die Kunden durch Einhaltung eines vereinbarten Wertversprechens (Herkunft, Qualität, etc.)</p>
<p><b>Kosten</b></p> <p>Kosten der landwirtschaftlichen Produktion zuzüglich besonderer Maßnahmen zur Erfüllung der festgelegten Standards / Erreichung vereinbarter Produkteigenschaften</p> <p>Kosten für Vermarktung und Bewerbung (Bekanntheitsgrad Gütesiegel)</p> <p>Kosten für Kontrollmechanismen und Qualitätssicherung</p> <p>Wertschöpfungsgetriebener Kostenansatz, der sich nach den Kundenbedürfnissen richtet</p>		<p><b>Einnahmen</b></p> <p>Premiumpreispolitik mit Berücksichtigung der erhöhten Zahlungsbereitschaft der Kunden durch Wissen um Produktherkunft und zusätzliche Produkteigenschaften</p> <p>Abwicklung über Vertriebspartner (konventionelle sowie elektronische Zahlungsmöglichkeiten denkbar)</p> <p>Preisgestaltung abhängig von höheren Kostenpositionen in der Produktion, Produktmerkmalen, gefühltem Nutzen des jeweiligen Kundensegments und dessen Zahlungsbereitschaft</p>		

## Ergebnisorientierte Vertragslösungen

Während bei wertschöpfungskettenbasierenden Modellen gewisse vereinbarte Produkteigenschaften zusätzlichen Nutzen stiften oder zu höherer Qualität und damit zu höheren Preisen führen, sind die ergebnisorientierten Geschäftsmodellansätze nicht direkt an ein oder mehrere Produkte gebunden. Bei ihnen stehen Leistungen im Vordergrund, die bei deren Erfüllung zur Zahlung führen. Diese müssen quantifizierbar sein, um deren Einhaltung bzw. deren Beitrag zum Erhalt oder zur Verbesserung einer Leistung messbar darstellen und mit der geplanten / vereinbarten Zielerreichung vergleichen zu können. Beispiele dafür könnten zuvor festgelegte Biodiversitätsindikatoren sein. Um die Einhaltung oder Verbesserung solcher Indikatoren überprüfen zu können, müssen sie auf einer Art und Weise in Zahlen dargestellt werden können. So könnten beispielsweise ein prozentueller Anteil oder eine bestimmte Anzahl an Tieren alter Nutztierassen oder eine Messung von Insektenzahlen auf einer gewissen Feldfläche Indikatoren für die Erhaltung von Biodiversität sein.

In diesem Projekt wurden wie in den oberen Kapiteln beschrieben Indikatoren ausgearbeitet und deren positive Wirkung für das Ökosystem, Umwelt und Klima beschrieben. Darunter die Weide- und Almbewirtschaftung, extensive und naturnahe Flächenbewirtschaftung im Grünland, der damit verbundene langfristige Bodenproduktiverhalt ohne Umbruch zur Speicherung von CO<sub>2</sub> im Boden sowie alte Nutztierassen (Biodiversität durch Tiervielfalt) und Landschaftselemente, die positiv zur Arterhaltung beitragen. Die Betriebsleitung ist in diesem Modell nicht an bestimmte Produktvorgaben gebunden und in der Führung seines Betriebes bei Entscheidungen weniger eingeschränkt, solange die zuvor definierten Ziele erfüllt werden können.



Abbildung 8 - grafische Darstellung ergebnisorientierte Geschäftsmodellideen (STUDIA)

Im landwirtschaftlichen Förderwesen gibt es bereits unterschiedliche Möglichkeiten zu zusätzlichen oder ausgleichenden Zahlungen, die ergebnisorientierte Modellansätzen entsprechen (siehe zum Beispiel ÖPUL). Die in diesem Projekt durchgeführte quantitative Umfrage zeigt, dass die befragten Betriebsleiter schon viele biodiversitätsfördernde Maßnahmen betreiben und zahlreiche weitere Betriebe stärkeren Fokus auf solche Maßnahmen setzen würden, wenn es zusätzliche finanzielle Abgeltung in Form von z.B. Entgeltzahlungen dafür geben würde.

	<b>Wird bereits umgesetzt</b>	<b>Umsetzung bei finanzieller Abgeltung</b>
Neuanlage oder Erhalt von Streuobstwiesen	75%	12%
Neuanlage oder Erhalt von Landschaftselementen	64%	20%
Bewirtschaftung extensiver (Teil-)flächen	75%	15%
Neuanlage oder Erhalt von Rand- oder Blühstreifen	38%	20%
Anbau und Haltung alter Kulturarten/Sorten/Rassen	27%	21%

*Abbildung 9 - Einstellung Betriebsleiter zu Biodiversitätsmaßnahmen (aus quantitativer Erhebung)*

Die im Projekt herausgearbeiteten Erkenntnisse zeigen, dass die Berglandwirtschaft wichtige Ökosystemleistungen vor allem im Bereich Biodiversität erbringt. Im Vergleich zu Betrieben im Nicht-Berggebiet gibt es mehr Landschaftselemente (Hecken, Steinmauern, Streuobstwiesen, etc.), mehr alte/gefährdete Tierrassen auf den Betrieben, mehr Alm- und Weideflächen sowie mehr extensiv genutztes Grünland. Die Projekt-Indikatoren belegen deutliche Biodiversitäts-Mehrwerte der regionalen Berglandwirtschaft und sind jetzt wissenschaftlich fundiert erhoben und dokumentiert. Außerdem gibt es zahlreiche Berglandwirte, die bereits biodiversitätsfördernde Maßnahmen umsetzen und auch viele, die das bei entsprechender finanzieller Abgeltung noch tun würden. Die Angebotsseite im Bereich der ergebnisorientierten Vertragslösungen hat also ein entsprechendes Angebot und auch unter bestimmten Voraussetzungen die Motivation Biodiversitätsmaßnahmen umzusetzen. Um den Bedarf einer potentiellen Nachfrageseite näher zu beleuchten, muss zuerst näher auf die Rahmenbedingungen der supra- und internationalen Wirtschaft eingegangen werden:

## Die Agenda 2030

Die Agenda 2030 wurde im September 2015 von allen 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen verabschiedet. Sie baut auf früheren globalen Initiativen wie der Agenda 21 und den Millenniums-Entwicklungszielen (MDGs) auf. Sie zielt darauf ab, Frieden und Wohlstand für die Menschen und den Planeten zu fördern. Im Zentrum der Agenda stehen die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals, SDGs), die bis 2030 erreicht werden sollen. Diese 17 Ziele sind in 169 spezifische Zielvorgaben unterteilt, die bis 2030 erreicht werden sollen. Diese Ziele sind miteinander verknüpft und berücksichtigen die ökonomischen, sozialen und ökologischen Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung.



Abbildung 10 - Übersicht SDGs (<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>)

Hier ein kurzer Überblick über die Inhalte der jeweiligen Zielsetzungen:

1. **Keine Armut:** Armut in allen ihren Formen und überall beenden.
2. **Kein Hunger:** Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.
3. **Gesundheit und Wohlergehen:** Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.
4. **Hochwertige Bildung:** Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens für alle fördern.
5. **Geschlechtergleichheit:** Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.
6. **Sauberes Wasser und Sanitäreinrichtungen:** Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten.
7. **Bezahlbare und saubere Energie:** Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern.
8. **Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum:** Dauerhaftes, inklusives und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.
9. **Industrie, Innovation und Infrastruktur:** Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, inklusive und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen.

10. **Weniger Ungleichheiten:** Ungleichheit innerhalb von und zwischen Staaten verringern.
11. **Nachhaltige Städte und Gemeinden:** Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten.
12. **Nachhaltige/r Konsum und Produktion:** Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.
13. **Maßnahmen zum Klimaschutz:** Umgehend Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.
14. **Leben unter Wasser:** Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.
15. **Leben an Land:** Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Landdegradierung beenden und umkehren und den Biodiversitätsverlust stoppen.
16. **Frieden, Gerechtigkeit und starke Institutionen:** Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zu Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen.
17. **Partnerschaften zur Erreichung der Ziele:** Umsetzungsmittel stärken und die globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben füllen

Die Umsetzung der Agenda 2030 erfordert die Zusammenarbeit aller Länder, sowohl entwickelter als auch sich entwickelnder Staaten, sowie die Einbindung von Regierungen, der Zivilgesellschaft, der Privatwirtschaft und internationalen Organisationen. Die Agenda betont die Bedeutung von globalen Partnerschaften und der Mobilisierung von Ressourcen.

Viele dieser Zielsetzungen betreffen direkt wie indirekt die landwirtschaftliche Produktion. Von Ernährungssicherheit (2) über sauberes Trinkwasser (6) bis hin zu nachhaltigem Konsum (12), Klima und Umweltschutz (13) und Schutz der Ökosysteme (15)

## **Der Green Deal**

Der Europäische Green Deal ist eine umfassende Strategie der Europäischen Union (EU), die ähnliche Ziele verfolgt und darauf abzielt, Europa bis 2050 klimaneutral zu machen. Die EU strebt an, bis 2050 keine Netto-Treibhausgasemissionen mehr zu verursachen und das Wirtschaftswachstum von der Ressourcennutzung zu entkoppeln. Dieser Übergang zu einer grünen Wirtschaft soll sozial gerecht gestaltet werden und folgende Bereiche betreffen:

- Energie: Förderung erneuerbarer Energien und Verbesserung der Energieeffizienz.
- Verkehr: Entwicklung nachhaltiger Verkehrssysteme.
- Industrie: Unterstützung der Industrie bei der Umstellung auf umweltfreundliche Technologien.
- Landwirtschaft: Förderung nachhaltiger landwirtschaftlicher Praktiken.
- Biodiversität: Schutz und Wiederherstellung von Ökosystemen und Biodiversität.

Auch hier ist die Landwirtschaft wieder ein entscheidender Player in der Zielerreichung vor allem im Themenfeld nachhaltiger landwirtschaftlicher Bewirtschaftungsweisen und der Biodiversität. Mit diesen europäischen und internationalen Zielsetzungen soll versucht werden Kapitalströme zukünftig in soziale und nachhaltige Wirtschaftsaktivitäten zu lenken. Um das zu gewährleisten wurden unterschiedliche Maßnahmenpakete geschnürt. Auf die wichtigsten, die die Wirtschaft und in weiterer Folge auch die Landwirtschaft stark prägen werden wird hier kurz eingegangen:

Eine davon ist die Nachhaltigkeitsberichterstattung, die Unternehmen ab 2024 gemäß der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durchführen müssen. Unternehmen müssen zukünftig detaillierte Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Themen (ESG) bereitstellen. Dies umfasst unter anderem Daten zu Treibhausgasemissionen, Energieverbrauch, Wasser- und Abfallmanagement sowie sozialen Aspekten wie Arbeitsbedingungen und Menschenrechten. Diese Berichte müssen nach den von der EU festgelegten Standards erstellt werden, um Vergleichbarkeit und Transparenz zu gewährleisten. Dies umfasst die Einhaltung der EU-Taxonomie und der Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Zusätzlich müssen die Nachhaltigkeitsberichte von unabhängigen Dritten geprüft und zertifiziert werden, ähnlich wie bei finanziellen Berichten.

Die CSRD gilt für große Unternehmen und börsennotierte Unternehmen in der EU. Dies umfasst etwa 50.000 Unternehmen, darunter auch viele mittelständische Unternehmen, die bestimmte Schwellenwerte überschreiten. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung soll Transparenz und Verantwortlichkeit fördern, Investoren und anderen Stakeholdern wichtige Informationen liefern und Unternehmen dabei unterstützen, nachhaltige Praktiken zu implementieren und zu verbessern.

Weiterer wichtiger Baustein für die Erreichung in diesem Zusammenhang ist die Lieferkettenrichtlinie der Europäischen Union, offiziell bekannt als die Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Diese wurde im Juli 2024 verabschiedet und tritt ab 2026 in Kraft. Diese Richtlinie verpflichtet große Unternehmen dazu, Umwelt- und Menschenrechtsstandards in ihren globalen Lieferketten einzuhalten, die schlussendlich auch die Urproduktion in der Landwirtschaft betreffen werden.

Vor allem die Einhaltung von definierten Umweltstandards und die Verpflichtung Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltschäden zu ergreifen sind in diesem Zusammenhang erwähnenswert. Die Richtlinie stellt Unternehmen vor Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf die Überwachung und Kontrolle ihrer Lieferketten. Gleichzeitig bietet sie die Möglichkeit, nachhaltige Praktiken zu fördern und das Vertrauen der Verbraucher zu stärken. (Bundesministerium für Umwelt, 2024)

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist eng mit der Lieferkettenrichtlinie verknüpft, da beide Instrumente darauf abzielen, Transparenz und Verantwortlichkeit in Bezug auf Umwelt- und Sozialstandards zu erhöhen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet Unternehmen, detaillierte Informationen über ihre Umwelt- und Sozialpraktiken offenzulegen. Dies umfasst auch die Maßnahmen, die sie zur Einhaltung der Sorgfaltspflichten in ihren Lieferketten ergreifen. Durch diese Berichte können Stakeholder, einschließlich Investoren und Verbraucher, die Nachhaltigkeitsleistung der Unternehmen besser bewerten. Durch die Berichterstattung über ihre Nachhaltigkeitspraktiken und die Einhaltung der Lieferkettenrichtlinie können Unternehmen ihre Bemühungen zur Förderung nachhaltiger und ethischer Geschäftspraktiken transparent machen. Dies trägt zur Erreichung der Ziele des Green Deals und der Agenda 2030 bei. (Lanfermann, 2023)

Ein wesentliches Instrument zur Erstellung ist die EU-Taxonomie, ein Klassifizierungssystem, das von der Europäischen Union entwickelt wurde, um wirtschaftliche Aktivitäten zu definieren, die als ökologisch nachhaltig gelten. Sie ist das zentrale Instrument des EU-Rahmens für nachhaltige Finanzen und unterstützt die Ziele des Europäischen Green Deals.

Die Taxonomie stellt das Rahmenwerk dar und hilft, Investitionen in wirtschaftliche Aktivitäten zu lenken, die zur Erreichung der Klimaneutralität bis 2050 und anderer Umweltziele beitragen. Durch klare Kriterien und Definitionen schützt die Taxonomie Investoren vor irreführenden Nachhaltigkeitsansprüchen und schafft Transparenz auf dem Markt, indem sie eine gemeinsame Sprache und klare Definitionen für nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten bereitstellt.

Um als ökologisch nachhaltig eingestuft zu werden, muss eine wirtschaftliche Aktivität vier übergeordnete Bedingungen erfüllen:

- Wesentlich zur Erreichung eines Umweltziels beitragen: Die Aktivität muss einen wesentlichen Beitrag zu mindestens einem der sechs Umweltziele der EU leisten (z.B. Klimaschutz, Anpassung an den Klimawandel, nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen, Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung, Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme).
- Keine erheblichen Schäden an anderen Umweltzielen verursachen: Die Aktivität darf keine signifikanten negativen Auswirkungen auf die anderen Umweltziele haben.
- Einhaltung von Mindestschutzmaßnahmen: Die Aktivität muss Mindestschutzmaßnahmen in Bezug auf soziale und Governance-Aspekte einhalten.
- Technische Screening-Kriterien erfüllen: Die Aktivität muss spezifische technische Kriterien erfüllen, die von der EU-Kommission festgelegt wurden.

Die EU-Taxonomie wird von Finanz- und Nicht-Finanzunternehmen genutzt, um ihre Nachhaltigkeitsberichte zu erstellen und Investoren über die Nachhaltigkeit ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten zu informieren. Sie ist ein wichtiges Werkzeug, um die Ziele des Green Deals zu unterstützen und nachhaltige Investitionen zu fördern.

Die Auswirkungen der Agenda 2030 und des Green Deals auf nationale sowie internationale Unternehmen sind enorm. Von der Nachhaltigkeitsberichterstattung mit der Taxonomie als bindende Erstellungsgrundlage zur Vermeidung von Greenwashing bis hin zur Lieferkettenrichtlinie, die zu besonderen Sorgfaltspflichten im Umweltbereich beiträgt. Während die Taxonomie bereits 11.000 Unternehmen und Organisationen in der EU betrifft erwartet man bis 2027 einen Anstieg auf etwa 50.000 Unternehmen, die dann von dieser Art der Berichterstattung betroffen sein werden. Die Richtlinien im Bereich der Lieferketten werden ab 2029 alle Unternehmen mit 1.000 Beschäftigten und 450 Millionen Euro Umsatz – also auch Hunderte Unternehmen und vor allem deren Geschäftspartner auf der ganzen Lieferkette betreffen.

Bei Nichterreichung von Taxonomiezielen oder bei Verletzung der Lieferkettenverpflichtungen können rechtliche Folgen, Geldstrafen, eingeschränkter Zugang zu Kapital sowie Markteintritts- und Handelsbarrieren oder Rufschaden drohen. Die Nachfrage nach Lösungen in diesem Bereich ist also groß bzw. deren Tendenz stark steigend mit den immer kleiner werdenden Unternehmensgrößen, die davon betroffen sein werden. Es handelt sich also um ein sehr relevantes Themenfeld mit dem sich Unternehmen in kommenden Jahren intensiv auseinandersetzen müssen

Zentrale Fragestellung ist also, wie kann die regionale Berglandwirtschaft von den Maßnahmen zur Zielerreichung der Agenda 2030 und des Green Deals profitieren? Welche positiven Aspekte bringen diese Programme für die landwirtschaftlichen Betriebe im Gebiet Nationalpark Kalkalpen?

### **Gegenüberstellung der Angebots- und der Nachfrageseite**

Die Ziele des Projektes Mehrwert Berglandwirtschaft waren das Erheben von Leistungen die Berglandwirtschaft für das Ökosystem erbringt, diese Leistungen und Mehrwerte mithilfe von Indikatoren quantifizierbar und damit vergleichbar machen und dann in weiterer Folge die Bereitstellungskosten für die Erbringung dieser Ökosystemleistungen errechnen. Es ist gelungen mithilfe eines Indikatorensets sehr deutliche Mehrwerte herauszuarbeiten und diese Ökosystemleistungen für die Gesellschaft damit wissenschaftlich fundiert darzustellen. Wir haben damit eine ausgezeichnete Grundlage für die Angebotsseite geschaffen, können wir doch jetzt beweisen, dass die Berglandwirtschaft neben ihren vielen anderen positiven Aspekten auch messbar zum Erhalt von Biodiversität und zur Verbesserung des Ökosystems beiträgt. Die konkreten Möglichkeiten sind vielfältig, von Erhaltung und Ausweitung artenvielfaltsreicher Flächen bis hin zum Verkauf von Ökosystemleistung die den Erhaltung von Biodiversität fördern. Je nachdem, was das Gegenüber braucht, wir haben jetzt ein wissenschaftlich fundiertes, möglicherweise sogar zertifizierbares, passendes Angebot parat, mit dem wir Lösungen bereitstellen können.

Wir wissen außerdem, dass Unternehmen in Zukunft also einen starken Fokus auf nachhaltige Entwicklung legen müssen und in Taxonomie und Lieferkettenrichtlinien festgelegte Vorgaben erfüllen müssen. Es geht dabei um tausende Organisationen und Unternehmen in Österreich und in der ganzen EU die in Zukunft starkes Interesse an Umweltmaßnahmen haben werden.

Hier können wir als regionale Berglandwirtschaft jetzt ein wissenschaftlich fundiertes und messbares Angebot für Organisationen schaffen, die Probleme bei der Erfüllung der Ziele für die Agenda 2030 und den Green Deal haben. Wir haben in diesem Projekt den perfekten Grundstein für unsere Angebotsseite gelegt – wir haben unsere Mehrwerte im Bereich der Ökosystemleistungen erhoben, wissen jetzt wo und wie diese Mehrwerte geleistet werden, was die Bereitstellungskosten dafür sind und haben mit diesem Projekt eine wissenschaftlich fundierte Grundlage erarbeitet, mit der wir unsere Erfolge messbar darstellen, vergleichen und argumentieren können.



Abbildung 11 - Gegenüberstellung Angebots- (BLW) und Nachfrageseite (Wirtschaft) - eigene Darstellung

Ein potentieller Geschäftsmodellprototyp für Zukunft der Berglandwirtschaft kann also in der Kooperation mit der Wirtschaft in den Bereichen der Taxonomie und der Lieferkette liegen. Mithilfe von ergebnisorientierten Vertragslösungen könnten die BerglandwirtInnen Umweltfördernde Maßnahmen erbringen, die dann von Unternehmenspartner abgegolten werden. Dadurch kann die in diesem Bereich die aufkommende Nachfrage gedeckt werden, wodurch beide Seiten profitieren können. Die Berglandwirtschaft würde Lösungen für Unternehmen zur Zielerreichung der Agenda 2030 bzw. des Green Deals anbieten, während die Wirtschaft zur Unterstützung und Erhaltung der Landwirtschaft in der Region beitragen kann.

Die Ergebnisse unserer Erhebungen zeigen (siehe Abbildung 26), dass sich 46 % der befragten LandwirtInnen vorstellen können, mit Unternehmen, die die Berglandwirtschaft finanziell unterstützen möchten, Partnerschaften einzugehen. 40 % der TeilnehmerInnen sagen außerdem, dass sie in Zukunft die Möglichkeit in Betracht ziehen, etwaigen Partnerunternehmen auch biodiversitätsfördernde Maßnahmen gegen Entgelt anzubieten.

Diese potentielle Kooperation von Landwirtschaft und Wirtschaft stellt eine Win-Win-Situation dar und kann außerdem sehr positiv zur Bewusstseinsbildung beitragen – einem weiteren wichtigen Ziel dieses Projektes. Die Unternehmen wissen wohin das Geld der ergebnisorientierten Vertragslösungen hinfließt und zeigen Interesse und Wertschätzung an den von der Berglandwirtschaft erbrachten Ökosystemleistungen. Ein Nebeneffekt ist außerdem, dass sowohl die positiven Auswirkungen der Ökosystemleistungen, als auch die Wertschöpfung in der Region bleibt und heimische Unternehmenspartner das positive Image der Berglandwirtschaft für beispielsweise Marketingmaßnahmen nutzen können. Durch die wissenschaftlich fundierten und messbaren Indikatoren und den Rahmenbedingungen der Taxonomie kann außerdem Greenwashing verhindert werden.

Aus einer Kooperation aus Landwirtschaft und Wirtschaft im Bereich der Agenda 2030 und des Green Deals im Bereich von ergebnisorientierten Vertragslösungen stellt demnach einen Geschäftsmodellprototyp mit sehr viel Potential dar. Dadurch ergeben sich nachhaltige, alternative Einkommensquellen in der Landwirtschaft, die gleichzeitig unser Ökosystem schützen und Biodiversität fördern.

Um die Monetarisierung von Ökosystemleistungen in ergebnisorientierten Vertragslösungen sinnvoll umsetzen zu können braucht es einen professionell geführten, starken gemeinsamen Marktauftritt, der aus einer Kooperation mehrerer landwirtschaftlicher Betriebspartner erwachsen muss. Da bedeutet, dass die Entwicklung einer Organisationsstruktur zur Verwertung und Vermarktung der Ökosystemleistungen der Berglandwirtschaft der nächste Schritt in diesem Geschäftsmodellprototyp ist.

Danach sollte ein Gremium in Abstimmungsgespräche mit der Nachfrageseite (Vertretern der Wirtschaft/von Unternehmen) sowie mit den relevanten Akteuren der Prüfungsseite (Zertifizierungsorganisationen und Vertreter von Unternehmens- bzw. Wirtschaftsprüfer) treten, um das Angebot – unter Berücksichtigung der Vorgaben von CSRD und CSDDD - bestmöglich auf die Bedürfnisse der Nachfrageseite anpassen zu können. Anzumerken ist hier, dass das Projekt Mehrwert Berglandwirtschaft auf der Angebotsseite eine Vorreiterrolle einnehmen kann. Dadurch, dass es im Projekt gelungen ist mit wissenschaftlichen Methoden die positiven Mehrwerte und Ökosystemleistungen messbar zu machen, ist man anderen Angeboten um diesen Schritt voraus. Dieser First-Mover-Advantage sollte genutzt werden, da die Zeit einen kritischen Erfolgsfaktor darstellen kann. Die Unternehmen brauchen in den kommenden Monaten und Jahren der Taxonomie und den Lieferkettenrichtlinien entsprechende Lösungen und das Angebot dafür ist noch überschaubar. Es ist aber mit Sicherheit davon auszugehen, dass bei der aufkommenden Nachfrage auch andere Akteure diesen Markt für sich entdecken. Die Berglandwirte sind neuen Marktteilnehmern aber um die in diesem Projekt durchgeführte Grundlagenforschung voraus. Es gilt also zeitnah und entschieden zu handeln und sowohl die Entwicklung einer Organisationsstruktur zur Kooperation und Vermarktung der erhobenen Ökosystemleistungen und Mehrwerte, als auch die Abstimmung mit den genannten Akteuren der Nachfrage- und Prüfungsseite voranzutreiben. Wenn nötig sollte man etablierte Vertriebspartner mit ins Boot holen, um die fehlende Vertriebsinfrastruktur nicht erst aufbauen zu müssen und damit wichtige Zeit zu verlieren.

Da die Regelungen von CSRD und CSDDD laufend erweitert und weiterentwickelt werden ist das Ausmaß der vorhandenen wirtschaftsseitigen Budgetmittel noch schwer einzuschätzen. Es bedarf weiterer Abklärung in welche und wie viele Unternehmen in welcher monetären Höhe Kompensationsmaßnahmen durchzuführen haben. Zielsetzung sollte außerdem die Zertifizierung der Biodiversitätsmehrwerte sein, damit das Konstrukt der Mehrwerte der Berglandwirtschaft auch ohne Probleme den internationalen Standards entspricht, berichterstattungsfähig ist und von Prüfern nicht beanstandet werden kann. Schließlich soll am Ende der Aufwand sowie ein potentieller Mehraufwand (für beispielsweise zusätzliche Kontrollen) der LandwirtInnen, die zur Erhaltung oder Verbesserung der Ökosysteme beitragen fair abgegolten werden.

### Kriterien für Anwendung dieser Geschäftsmodellrichtung:

Der Vorteil von ergebnisorientierte Vertragslösungen im Vergleich zu den Wertschöpfungskettenbasierende Geschäftsmodellideen liegt darin, dass hier keine Notwendigkeit zur Lebensmittelproduktion besteht. Auch Betriebe ohne Tierhaltung, oder jene, die keine tierischen Produkte herstellen können oder möchten, haben die Möglichkeit diese Geschäftsmodellrichtung wählen.

Vorteile und Stärken	Nachteile und Schwächen
<ul style="list-style-type: none"><li>• Produktionsunabhängig</li><li>• Betriebsindividuelles Management</li><li>• Aufwertung des Betriebes und der ökologischen Maßnahmen</li><li>• Nachfrage nach Umweltmaßnahmen in den kommenden Jahren steigend</li><li>• Vorteile auch für Nachfrageseite (Image, Marketing, Unterstützung regionaler Betriebe, etc.)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Erreichung der vereinbarten Indikatorergebnisse</li><li>• Mehrerlös erzeugt Mehraufwand durch weitere Kontrollen / Bürokratie</li><li>• Einfluss von Interessensgruppen</li><li>• Fehlende Organisationsinfrastruktur und fehlende Erfahrung und Kontakte im Vertrieb</li><li>• Zeitdruck, um First-Mover-Advantage nicht zu verlieren</li><li>• Regelwerk/Richtlinien (CSRD und CSDDD) noch nicht vollständig und noch nicht etabliert – dadurch Unklarheiten</li></ul>

Im auf der nächsten Seite angeführten Business-Model-Canvas wird der Geschäftsmodellprototyp nochmal exemplarisch dargestellt:

# Business Model Canvas

Entwickelt für:  
Mehrwert Berglandwirtschaft

Entwickelt von:  
FH ÖÖ

Datum:  
November 24

Version:  
1

## Schlüsselpartner

ENDKONSUMENTEN  
UNTERNEHMENSPARTNER  
ÖFFENTLICHE HAND  
Hauptaktivität: Entgeltzahlung für die Durchführung von (Ökosystem-) Leistungen (messbar)  
MOTIVATIONEN FÜR PARTNERSCHAFTEN:  

- Messbare Verbesserung zuvor festgelegter Indikatoren

KONTROLLORGANE

## Schlüsselaktivitäten

Landwirtschaftliche Bewirtschaftung unter Berücksichtigung von Faktoren, die zur Zielerreichung beitragen  
Kooperation mit anderen Akteuren (Konsumenten, Unternehmen, Politik)  
Kontrollmechanismen, die Zielerreichung messen

## Schlüsselressourcen

Landwirtschaftliches (Produktion und Veredelung) und betriebswirtschaftliches Know-How  
Ressourcen, die Zielerreichung fördern (beispielsweise Landschaftselemente für Verbesserung der Biodiversität)

## Wertversprechen

Erhalt oder Verbesserung einer zuvor mit Partnern festgelegten Zielvorstellung durch zielorientierte landwirtschaftliche Bewirtschaftung  
Partner profitiert von der Erreichung des Ziels (z.B. Verbesserung der Biodiversität, positive Leistung für das Ökosystem, etc.) und sieht in der Leistung einen Wert, der abgegolten wird.

## Kundenbeziehungen

Beziehung zu Unternehmens- und Privatkunden zur Kundenbindung  
Stetige Kommunikation der gesetzten Maßnahmen und der Zielerreichung

## Marktkanäle

Abgeltung durch gezielte Fördermaßnahmen (öffentliche Hand)  
Verkauf an Unternehmen in Form von Umwelt-/Biodiversitätszertifikaten oder Token

## Kundensegmente

Wertschaffung für unterschiedliche potentielle Kundensegmente möglich:  
Wirtschaft (Unternehmenspartnerschaften zur Unterstützung regionaler Landwirtschaft oder Kompensation von naturbelastenden Maßnahmen)  
Öffentliche Hand (Vergütung von Maßnahmen zur Erreichung politischer Umweltziele)  
Konsumenten (Unterstützung von regionaler Landwirtschaft und von positiven Ökosystemleistungen / Umwelteffekten)

## Kosten

Bereitstellungskosten der Erreichung zuvor festgelegte Zielansprüche / Erreichung vereinbarter messbarer Faktoren  
Kosten für Kontrollmechanismen und Messung der Zielerreichung

## Einnahmen

Abgeltung der gesetzten Maßnahmen in Form von Förderungs- oder Entgeltzahlungen der jeweiligen Kundensegmente

## Fazit: Alternative Herangehensweisen und Handlungsempfehlungen:

Die bisher beschriebenen Geschäftsmodellideen basieren darauf alternative Einkommensquellen zu erschließen, um den sinkenden Einkommen in der Berglandwirtschaft und dem damit verbundenen Bergbauernsterben entgegenzuwirken. Die Projektanalysen haben gezeigt, dass der Standardoutput/ha mit steigender Steillage drastisch abnimmt und die Ausgleichszahlungen für die erschwerte Bewirtschaftung von Steilflächen diesen Mehraufwand nur bedingt kompensieren.

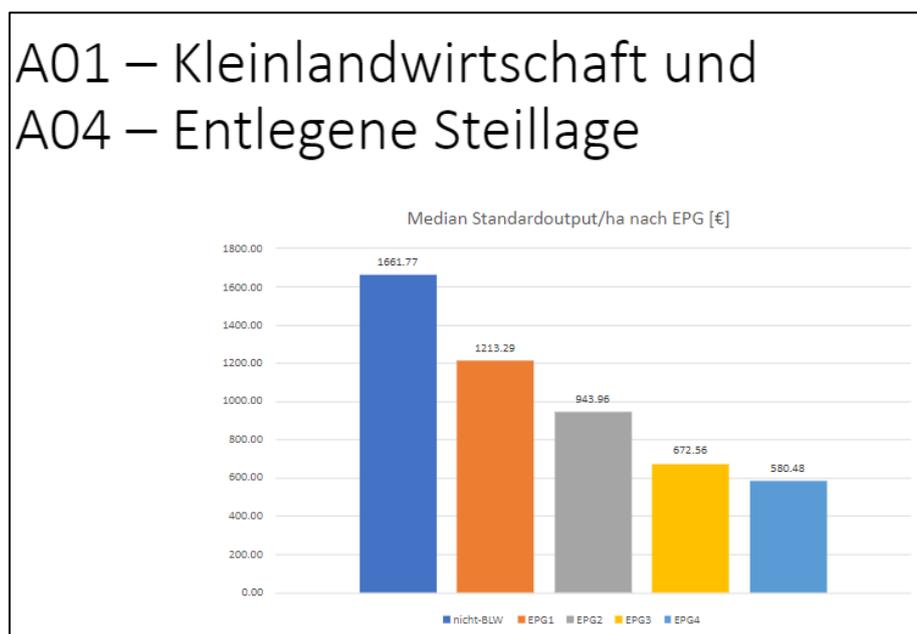


Abbildung 12 - Standardoutput in Relation zur Erschwernis (UBK 2024)

Es gilt aber auch kritisch zu hinterfragen warum sich die Berglandwirtschaft mit innovativen Ideen für Geschäftsmodelle auseinandersetzen und überlegen muss, wie sie die positiven Leistungen für die Umwelt und die Gesellschaft monetarisieren muss, da sonst eine langfristige Bewirtschaftung über mehrere Generationen nicht gesichert ist. Es zeigt das fehlende Verständnis der Wirtschaft, Gesellschaft, Konsumenten und auch der Politik für die Leistungen der Berglandwirtschaft und für die standortangepasste und biodiversitätsfördernde Bewirtschaftung steiler Flächen unter schwierigen Bedingungen.

Es wäre wünschenswert, dass dieses Projekt und dessen Ergebnisse weiter zur Bewusstseinsbildung beitragen und die vielen positiven Leistungen, die die Landwirtschaft für das Ökosystem leistet, noch stärker vor den Vorhang holt. Dieses Projekt und die dadurch erlangten Erkenntnisse sind schlagkräftige wissenschaftlich fundierte Argumente für unterschiedlichste Anspruchsgruppen der Landwirtschaft. Sie zeigen die Wichtigkeit einer nachhaltigen, umweltschonenden, standortangepassten und extensiven Bewirtschaftung in einer Region, deren Flächen für Lebensmittelerzeugung durch Ackerbau nicht oder nur schwer möglich wäre. Dennoch gelingt es den engagierten BetriebsleiterInnen diese Steiflächen sinnstiftend zu nutzen und mithilfe von Grünlandbewirtschaftung und Rinderhaltung hochqualitative Lebensmittel herzustellen. Dadurch kann Verwaldung verhindert, die Tourismus- und Kulturlandschaft erhalten, der Fortbestand kleinstrukturierter Betriebe gesichert und Know-How sowie Arbeitsplätze in der Region behalten werden. Zusätzlich zu den genannten Argumenten konnten auch die großen Vorteile für die Biodiversität in der Region wissenschaftlich nachgewiesen werden, die zeigen, dass es sich um ein wertvolles Gebiet handelt, in dem es sich zu investieren lohnt.

Vielen Konsumenten ist es nicht bewusst, dass eine naturnahe Produktion von Lebensmitteln auch außerhalb der Gunstlagen möglich ist und eine grundfutterorientierte extensive Grünlandproduktion mit hoher Nahrungsmittelkonversionseffizienz klima- und umweltschonend betrieben werden kann. Die Kuh wird als „Klimakiller“ dargestellt und die damit zusammenhängende Bewirtschaftungsart automatisch als schlecht eingestuft, obwohl Beweidung und extensive Grünlandproduktion in den untersuchten Berggebieten deutliche Vorteile für Umwelt und Klima bringen kann. Eine standortangepasste Produktion mit effizientem Kraftfuttereinsatz in dieser Region entlastet außerdem die Produktion in anderen Gunstlagen, wird jedoch trotz der vielen positiven Faktoren von Markt oder Fördergebern zu wenig anerkannt und (monetär) gewürdigt.

Deshalb sind Maßnahmen zur Aufklärungsarbeit und Bewusstseinsbildung eine wichtige Handlungsempfehlung. Biodiversität kann als Hauptverkaufsargument der Zukunft gesehen werden – und ist durch das Projekt auch in der Berglandwirtschaft argumentierbar an unterschiedliche Akteure vermarktbar.

Wenn der gesellschaftliche und politische Diskurs zur Einführung von Maßnahmen zur Förderung dieser kleinstrukturierten landwirtschaftlichen Betriebe stärker in diese Richtung betrieben werden kann, kann Gesamtwert der Berglandwirtschaft der Politik, der Wirtschaft und der Gesellschaft und den Konsumenten begreifbar gemacht werden. Dadurch steigt die Bereitschaft zu langfristigen Kooperationen, Produktkäufen, Unterstützung und Förderung dieses Landwirtschaftszweiges aus allen genannten Bereichen.

Wenn der Umwelt- und Klimaschutz sowie der Erhalt und die Ausweitung der Biodiversität Zielsetzungen der internationalen Politik sind, sollten Bereiche wie die Berglandwirtschaft stärker in den Fokus rücken. Durch eine faire Abgeltung von messbaren Biodiversitätsmaßnahmen mit öffentlichen Geldern könnte eine neue Nachfrageseite für das bestehende Angebot erschlossen werden. Dann könnten Betriebe mit hohen Naturschutzleistungen gezielt vom Staat gefördert und deren Leistungen fair entlohnt werden.

Für ein langfristiges Bestehen der Bergbetriebe braucht es die angesprochene Bewusstseinsbildung in der Gesellschaft sowie ein starkes Commitment der Politik und Gesellschaft zu nachhaltiger, umwelt- und klimafördernder Landwirtschaft. In der Politik braucht es eine starke Interessensvertretung sowie Mehrabgeltung der geleisteten Mehrwerte für Region und Ökosystem durch gezieltere Fördermodelle, die auch in Bergregionen ohne Tourismus Perspektiven schaffen. Es braucht mutige BetriebsführerInnen, die neue Wege einschlagen und Kooperation als Schlüssel zum Erfolg sehen. Die die Wichtigkeit von Biodiversität am Betrieb erkennen und fördern und die innovativen Kooperationsansätzen gemeinsam mit anderen LandwirtInnen oder auch mit neuen Partnern aus dem Feld der Konsumenten oder auch der Wirtschaft offen gegenüberstehen.

## Literaturverzeichnis

- Beck, S., Born, W., Dziock, S., Görg, C., Hansjürgens, B., Henle, K., . . . Wittmer, H. (2006). *Das Millennium Ecosystem Assessment und seine Relevanz für Deutschland*. Leipzig: UFZ-Berichte.
- Bundesministerium für Umwelt, N. n. (November 2024). *Europäische Lieferkettenrichtlinie (CSDDD)*. Von bmuv:  
<https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit/wirtschaft/lieferketten/europaeische-lieferkettenrichtlinie-csddd> abgerufen
- Cheng, Z., Jing, L., & Zixiang, Z. (2022). Ecosystem service cascade: Concept, review, application and prospect. *Ecological Indicators*(137).
- Haines-Young, R. (2023). *Common Internatonal Classifficazon of Ecosystem Services (CICES)*. Von cices: [www.cices.eu](http://www.cices.eu) abgerufen
- Lanfermann, G. (2023). Corporate Governance und Nachhaltigkeitsberichterstattung. In Y. J. Zwick, *Mit Sustainable Finance die Transformation dynamisieren* (S. 225–234). Wiesbaden: Springer.
- Lang, J. (2023). *Monetarisierung von Biodiversitätsmaßnahmen: Entwicklung eines Geschäftsmodells für Ackerbaubetriebe*. Steyr.
- Maharjan, S., Sthapit, B., & Shrestha, P. (2010). Community Biodiversity Management (CBM) fund for sustainable rural finance. *Leisa India*, 35-36.
- Millennium Ecosystem Assessment. (2005). *Ecosystems and human well-being: Synthesis*. Washington, DC.: Island Press.
- Naturkapital Deutschland - TEEB DE. (2012). *Der Wert der Natur für Wirtschaft und Gesellschaft - Eine Einführung*. München: UFZ.
- Ostenwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (Mai 2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of AIS*(15).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley and Sons.
- Rechnungshof Österreich. (Februar 2020). *Koordinierung von Qualitätszeichen im Lebensmittelbereich – Bericht des Rechnungshofes*. Von rechnungshof.gv:  
[https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/Koordinierung\\_Qualitaetszeichen\\_Lebensmittelbereich.pdf](https://www.rechnungshof.gv.at/rh/home/home/Koordinierung_Qualitaetszeichen_Lebensmittelbereich.pdf) abgerufen
- Schallmo, D. (2014). Theoretische Grundlagen der Geschäftsmodell-Innovation – Definitionen, Ansätze, Beschreibungsraster und Leitfragen. In D. Schallmo, *Kompendium Geschäftsmodell-Innovation* (S. 1-28). Wiesbaden: Springer.
- Temel, J., Jones, A., Jones, N., & Balint, L. (2018). Limits of monetization in protecting ecosystem services. *Conservation Biology*, 32(5), 1048-1062.
- Wegmann, C. (2020). *Lebensmittelmarketing: Produktinnovationen – Produktgestaltung – Werbung – Vertrieb*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Wittig, R., & Niekisch, M. (2014). *Biodiversität: Grundlagen, Gefährdung, Schutz*. Berlin Heidelberg: Springer.