

Degree Course

**BACHELOR IN AGRARWISSENSCHAFTEN
UND UMWELTMANAGEMENT
CORSO DI LAUREA IN SCIENZE
AGRARIE E AGROAMBIENTALI
BACHELOR IN AGRICULTURAL AND
AGRO-ENVIRONMENTAL SCIENCES**

**Potenziale und Geschäftsmodelle der
Geflügelfleischproduktion in Südtirol**

von / di / by

Victoria Grünfelder

Vor- und Nachname / Nome e Cognome / Name and Surname

Berichterstatter / Relatore / Supervisor

Dr. agr. Dr. med. vet. Matthias Gauly

Vor- und Nachname / Nome e Cognome / Name and Surname

Zweitbetreuer / Correlatore / Second Supervisor

Dipl. Ing. Thomas Zanon

Vor- und Nachname / Nome e Cognome / Name and Surname

Akademisches Jahr / Anno Accademico / Academic Year

2019/2020

Prüfungsdatum / Data dell'esame / Exam Date

21/07/2020



Abstract

Obwohl 56 Prozent der Südtiroler Bevölkerung mindestens einmal wöchentlich weißes Fleisch konsumiert (Astat, 2019), macht die Anzahl von Mastgeflügel für die Fleischproduktion im Jahr 2018 nur 0,1 Prozent des gesamten Südtiroler Viehbestands aus. Aus diesem Grund wird Geflügelfleisch aus anderen italienischen Regionen und dem Ausland importiert. Die gegenständliche Arbeit stellt sich die Aufgabe, bestehende Geschäftsmodelle für die Geflügelmast in Südtirol zu ermitteln und das wirtschaftliche Potenzial dieser Geschäftsmodelle zu errechnen und bewerten. Interviews mit Landwirten, welche bereits in der Geflügelmast tätig sind, bilden die Grundlage hierfür.

Die Ergebnisse zeigen, dass die untersuchten Betriebe in Südtirol die Geflügelfleischproduktion im Zu- oder Nebenerwerb betreiben. Die große Nachfrage nach regionalem Geflügelfleisch seitens der Konsumenten sowie das Zusatzeinkommen der Landwirte, welches durch die Mast generiert werden kann, können als Chancen für die Geflügelmast interpretiert werden. Die untersuchten Betriebe vermarkten das produzierte Fleisch als Ganzes, Kunden können nicht zwischen Teilstücken auswählen. Die Schwächen aller Geschäftsmodelle liegen darin, dass die Landwirte von externen Partnern abhängig sind und die Anzahl der gemästeten Tiere durch die Kapazität am Schlachthaus sowie bei der Hofschlachtung begrenzt ist. Ein Vorteil der Geflügelfleischproduktion im Zu- oder Nebenerwerb ist, dass ein möglicher Tieraussfall für den Landwirt ein geringeres wirtschaftliches Übel darstellt. Berechnungen ergeben, dass die Geflügelmast mit einem durchschnittlichen Gewinn von 20.488 € pro 0,5 Akh im Jahr ein rentabler Zu- oder Nebenerwerb sein kann. Bereits ab einer jährlichen Anzahl von 35 Puten in der Freilandhaltung und 39 Puten in der biologischen Mast können die Fixkosten gedeckt werden. Bei der biologischen Hühnermast müssen hingegen 819 Hühner jährlich gemästet werden, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Der Markteintritt weiterer Produzenten kann den momentanen Preis verändern.

Abstract

Nonostante il 56 per cento della popolazione altoatesina consuma carne bianca almeno una volta alla (Astat, 2019) settimana, il numero di pollame messo all'ingrasso in Alto Adige per la produzione di carne nel 2018 rappresenta solo lo 0,1 per cento del bestiame totale. Per questo motivo, la carne di pollame viene importata da altre regioni italiane e dall'estero. Scopo di questa ricerca è quello di individuare i modelli di business esistenti per l'ingrasso di pollame in Alto Adige e di calcolarne e valutarne il potenziale economico. A tal proposito sono state condotte interviste con agricoltori già attivi nel campo dell'ingrasso di pollame. I risultati mostrano che le aziende agricole esaminate in Alto Adige producono carne di pollame come prodotto aggiunto alla loro produzione di base o si dedicano a questa produzione solo a tempo parziale.

L'elevata richiesta di carne di pollame regionale da parte dei consumatori e il reddito aggiuntivo degli agricoltori, che può essere generato dall'ingrasso possono essere interpretati come opportunità per questa parte di mercato per l'ingrasso del pollame. Le imprese altoatesine esaminate commercializzano la carne prodotta nel suo complesso, i clienti non possono scegliere tra i tagli. Inoltre, la ricerca evidenzia punti di debolezza in tutti i modelli di business utilizzati ovvero gli agricoltori dipendono da partner esterni e il numero di animali ingrassati è limitato dalla capacità del macello o dalla macellazione dell'azienda. Un vantaggio che si ottiene dalla produzione di carne da pollame relativo all'acquisizione o al lavoro a tempo parziale consiste nella possibile perdita di animali, che risulta essere un male economico minore per l'agricoltore. I calcoli mostrano che l'ingrasso di pollame può essere un'acquisizione redditizia o un lavoro part-time con un profitto medio di 20.488 euro per 0,5 lavoratori a tempo pieno all'anno. I costi fissi possono essere coperti da un numero annuo di 35 tacchini a campo libero e 39 tacchini nell'ingrasso biologico. Nel caso dell'ingrasso biologico dei polli, 819 polli devono essere ingrassati annualmente per raggiungere la soglia di profitto. L'ingresso di altri produttori sul mercato può modificare il prezzo corrente.

Abstract

Although 56 percent of the South Tyrolean population consumes white meat at least once a week (Astat, 2019), the number of fattening poultry for meat production in 2018 represents only 0.1 percent of the total South Tyrolean livestock. Therefore, poultry meat is imported from other Italian regions and abroad. The task at hand is to identify existing business models for poultry fattening in South Tyrol and to calculate and evaluate the economic potential of these business models. Interviews with farmers who are already active in poultry fattening form the basis for this.

The results show that the farms studied in South Tyrol carry out poultry meat production in addition or part-time employment. The high demand for regional poultry meat from consumers and the additional income of farmers, which can be generated by fattening, can be interpreted as opportunities for poultry fattening. The examined companies market the produced meat as a whole, customers cannot choose between cuts. The weaknesses of all business models are that farmers are dependent on external partners and the number of fattened animals is limited by the capacity of the slaughterhouse or the slaughter of the farm. One advantage of poultry meat production in acquisition or part-time work is that a possible loss of animal is a lesser economic evil for the farmer. Calculations show that poultry fattening can be a profitable acquisition or part-time job with an average profit of € 20,488 per Akh 0,5 per year. The fixed costs can already be covered from an annual number of 35 turkeys in free range and 39 turkeys in organic fattening. In the case of organic chicken fattening, on the other hand, 819 chickens have to be fattened annually in order to reach the profit threshold. The entry of other producers to the market may change the current price.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Menschen bedanken, die mich beim Verfassen dieser Bachelorarbeit unterstützt und motiviert haben.

Zuerst gebührt mein Dank Herrn Prof. Matthias Gauly, der meine Bachelorarbeit betreut hat und durch viele Anregungen bei der Erstellung der vorliegenden Arbeit geholfen hat. Des Weiteren möchte ich mich bei Dipl. Ing. Thomas Zanon für das Korrekturlesen bedanken.

Ein herzliches Dankeschön gilt der Offenheit und Hilfsbereitschaft der Landwirte, ohne die diese Arbeit nicht hätte entstehen können.

Ebenfalls möchte ich mich bei all meinen Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen und der Projektgruppe INNOGeflügel für die vielen hilfreichen Impulse bedanken.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Dr. Marianne Kuntz für die viele Zeit und Mühe als Korrekturleserin, für die vielen hilfreichen Ideen, die konstruktive Kritik und die motivierenden Worte.

Abschließend möchte ich mich bei meinen Kommilitoninnen und Kommilitonen sowie meiner Familie bedanken, die immer ein offenes Ohr für mich haben und mir stets zur Seite stehen.

Victoria Grünfelder

Lüsen, den 13. Juli 2020

Inhaltsverzeichnis

Abstract	i
Danksagung	iv
Abkürzungsverzeichnis	vii
Abbildungsverzeichnis	viii
Tabellenverzeichnis	viii
1 Einleitung	1
2 Theoretischer Hintergrund	3
2.1 <i>Geschäftsmodelle in Südtirols Landwirtschaft: Aktuelle Daten und Fakten</i>	3
2.2 <i>Verzehr von Geflügelfleisch</i>	4
2.3 <i>Grundlagen der Mastgeflügelproduktion</i>	4
2.3.1 <i>Putenmast</i>	5
2.3.2 <i>Hähnchenmast</i>	6
2.4 <i>Schlachtung und Verarbeitung</i>	7
2.5 <i>Business Model Canvas</i>	8
2.5.1 <i>Die neun Schlüsselemente des Business Model Canvas</i>	9
3 Methodik	11
4 Ergebnisse	13
4.1 <i>Geschäftsmodelle</i>	13
4.1.1 <i>Betrieb 1</i>	13
4.1.2 <i>Betrieb 2</i>	15
4.1.3 <i>Betrieb 3</i>	16
4.2 <i>Betriebszweigsberechnung</i>	19
4.2.1 <i>Betriebszweigabrechnung von Betrieb 1</i>	19
4.2.2 <i>Betriebszweigabrechnung von Betrieb 2</i>	20
4.2.3 <i>Betriebszweigabrechnung von Betrieb 3</i>	22

4.2.4	Vergleich der Betriebszweigabrechnungen.....	23
5	Diskussion.....	25
5.1	<i>Schlüsselfaktor Haltungsform</i>	<i>25</i>
5.2	<i>Schlüsselfaktor Produktion im Nebenerwerb</i>	<i>25</i>
5.3	<i>Schlüsselfaktoren Partnerschaften und Ressourcen.....</i>	<i>27</i>
5.4	<i>Schlüsselfaktor Direktvermarktung</i>	<i>27</i>
6	Fazit	29
7	Literaturverzeichnis.....	31
Anhang	I
7.1	<i>Fragebogen</i>	<i>I</i>
7.2	<i>Auszug des Wirtschaftlichkeitsrechners Truthuhn</i>	<i>II</i>

Abkürzungsverzeichnis

LG	Lebendgewicht
kJ	Kilojoule
mg	Milligramm
µg	Mikrogramm
SG	Schlachtgewicht
BMC	Business Model Canvas
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point
MwSt.	Mehrwertsteuer
Akh	Arbeitskraft-Einheit in der Stunde

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Anzahl von Mastgeflügel in Südtirol im Zeitraum vom 30. Juni 2016 bis zum 31. Dezember 2019.....	3
Abbildung 2: Produktionskette der Geflügelmast	5
Abbildung 3: Darstellung der neun Schlüsselemente des BMC (Ausarbeitung Innovation & Energie, Südtiroler Bauernbund).....	9
Abbildung 4: Zusammenfassende Übersicht des Business Model Canvas des Betriebs 1	14
Abbildung 5: Zusammenfassende Übersicht des Business Model Canvas des Betriebs 2	16
Abbildung 6: Zusammenfassende Übersicht des Business Model Canvas des Betriebs 3	18
Abbildung 7: Standartoutput verschiedener Betriebszweige in Südtirol bei 0,5 Akh/Jahr	26
Abbildung 8: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Geflügelmast in Südtirol	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Vorgaben entsprechend der EU-Verordnung Nr. 1538/91 und Nr. 834/2007 (Müller, et al., 2017).....	6
Tabelle 2: Vorgaben entsprechend der EU-Verordnung Nr. 1538/91 und Nr. 834/2007	7
Tabelle 3: Kennzahlen für die konventionelle Putenmast in Freilandhaltung	19
Tabelle 4: Kennzahlen und Auswertung des Betriebs 1.....	20
Tabelle 5: Kennzahlen der Betriebszweigabrechnung für die EU-Bio zertifizierte Putenmast	21
Tabelle 6: Kennzahlen und Auswertung des Betriebs 2.....	21
Tabelle 7: Kennzahlen der Betriebszweigabrechnung für die EU-Bio zertifizierte Hähnchenmast.	22
Tabelle 8: Kennzahlen und Auswertung des Betriebs 3.....	23
Tabelle 9: Vergleich der Kennzahlen der Betriebe 1, 2 und 3.	23
Tabelle 10: Vergleich der Wirtschaftlichkeit verschiedener Geschäftsmodelle zur Geflügelfleischproduktion in Südtirol.....	24

1 Einleitung

In den vergangenen Jahren sind sowohl die Produktion als auch die Nachfrage nach Geflügelfleisch weltweit gestiegen (Bundschuh, et al., 2016). Geflügel gilt laut Umfrage aus Konsumenten-Sicht als gesund und schmackhaft (Kayser, et al., 2012). Eine Analyse der Verbrauchs- und Produktionsdaten der Unaitalia zeigt, dass im Jahr 2017 in Italien pro Kopf pro Jahr 21 Kilogramm weißes Fleisch verzehrt wurde und der Pro-Kopf-Konsum eine steigende Tendenz aufweist (IPSOS, 2018). Italien war im Jahr 2018 mit 1.325 Millionen Tonnen Geflügelfleisch der sechst größte Geflügelfleischproduzent Europas. Dabei werden 75 Prozent Hühnerfleisch, gefolgt von 24 Prozent Putenfleisch produziert (ASBL, 2019). Der Selbstversorgungsgrad an Geflügelfleisch lag im Jahr 2016 in Italien bei 110 Prozent, in Südtirol ist er eher gering (Dreberis, 2018). Der Südtiroler Bauernbund schätzt, dass die Puten- und Hühnermast in Südtirol hauptsächlich im Zu- oder Nebenerwerb praktiziert wird. Die Produktion, Veredelung, Vermarktung und Schlachtung stellen Herausforderungen in der Geflügelfleischproduktion in Südtirol dar, dafür müssen noch Lösungskonzepte erarbeitet werden (Südtiroler Bauernbund, 2019).

Die Veredelung und Vermarktung von Geflügelfleisch werden von Konsumentenpräferenzen beeinflusst. Supermärkte bieten den Verbrauchern Convenience Produkte an, der Fleischverkauf im Internet nimmt Fahrt auf (Nienhoff, 2017). In den letzten Jahren wird innerhalb der Bevölkerung zunehmend über die Fleischproduktion diskutiert: geringerer Fleischkonsum, Nachhaltigkeit und Tierwohl sind nur einige Themen, welche die Aufmerksamkeit der Gesellschaft auf sich ziehen. Der Konsument wünscht sich mehr Transparenz beim Einkauf von Fleischprodukten und möchte unter anderem wissen, woher das Tier, welches auf seinem Teller landet, stammt und unter welchen Bedingungen dieses gelebt hat. Bäuerliche Kleinbetriebe könnten diese Konsumentenbedürfnisse erfüllen und den Kunden das Gefühl von Transparenz vermitteln.

Eine Herausforderung für bäuerliche Betriebe ist allerdings die Tatsache, dass sich der heutige Verbraucher „edle“ Fleischprodukte, wie das Hühnerfilet, wünscht. Folglich sind in den letzten Jahrzehnten einige Schlachtabschnitte in Vergessenheit geraten: Beim Geflügel sind diese

Abschnitte das Herz, der Magen, die Leber, die Füße sowie die Karkasse¹. Besonders für die bäuerlichen Kleinbetriebe ist es entscheidend, dass das gemästete Tier von „Nose to Tail“ – von Kopf bis Schwanz – verwertet wird, denn üblicherweise werden nur 40 – 55 Prozent eines Nutztieres verwertet (Mauerer, 2018).

Im Rahmen des Projekts INNOGeflügel des Südtiroler Bauernbundes wird eine Wissensbasis zur erfolgreichen Mastgeflügelproduktion erarbeitet. Es werden ökologisch und ökonomisch nachhaltige Geschäftsmodelle entwickelt sowie einige Betriebe begleitet. Dieses Projekt dient als Rahmen für die vorliegende Bachelorarbeit.

Im Zuge dieser Abschlussarbeit sollen Geschäftsmodelle zur ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Geflügelfleischproduktion untersucht werden. Ziel ist es, anhand dieser die Schlüsselfaktoren des Erfolges oder Misserfolges zu verstehen und zu analysieren. Die Frage der Rentabilität der Geflügelfleischproduktion in Südtirol soll mithilfe der Modellierung verschiedener Szenarien beantwortet werden.

Die im Projekt INNOGeflügel bereits durchgeführten Lokalaugenscheine und Validierungen von Betrieben dienen der vorliegenden Arbeit als Grundlage für die Ausarbeitung von drei repräsentativen Szenarien der Geflügelfleischproduktion in Südtirol. Für jedes dieser Szenarien wird ein Business Model Canvas erstellt und eine Wirtschaftlichkeitsberechnung durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Modellierungen werden anschließend diskutiert und in einem Fazit zusammengefasst.

¹ Karkasse bezeichnet das Knochengerrüst von kleineren Tieren samt anhaftender Haut- und Fleischreste

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Geschäftsmodelle in Südtirols Landwirtschaft: Aktuelle Daten und Fakten

Die Südtiroler Landwirtschaft erzeugte im Jahr 2017 eine Gesamtwertschöpfung von 4,6 Prozent der Südtiroler Wirtschaft. Rund 5,9 Prozent der erwerbstätigen Personen Südtirols arbeiteten im Sektor Landwirtschaft, welcher von den Betriebszweigen Viehzucht, Obst- und Weinbau geprägt ist. Wirtschaftlich ist die Apfelproduktion, mit einer Gesamtfläche von 18.393 Hektar, die wichtigste Säule in Südtirols Landwirtschaft. Die Tierhaltung dient als Einnahmequelle von rund 8.000 landwirtschaftlichen Unternehmen, dabei kommt der Rinderhaltung die Hauptbedeutung zu. Der Viehbestand im Jahr 2018 setzte sich aus Rindern, Pferden, Ziegen, Schweinen, Geflügel und Bienenvölkern zusammen (Autonome Provinz Südtirol, 2018).

Die Mastgeflügelproduktion nahm in Südtirols Landwirtschaft im Jahr 2018 mit einer Gesamtanzahl von 1.814 Tieren² nur 0,1 Prozent des gesamten Viehbestands ein (Banca Dati Nazionale dell'Anagrafe). Abbildung 1 stellt die Anzahl des Mastgeflügels in Südtirol im Zeitraum zwischen dem 30. Juni 2016 und dem 31. Dezember 2019 dar.

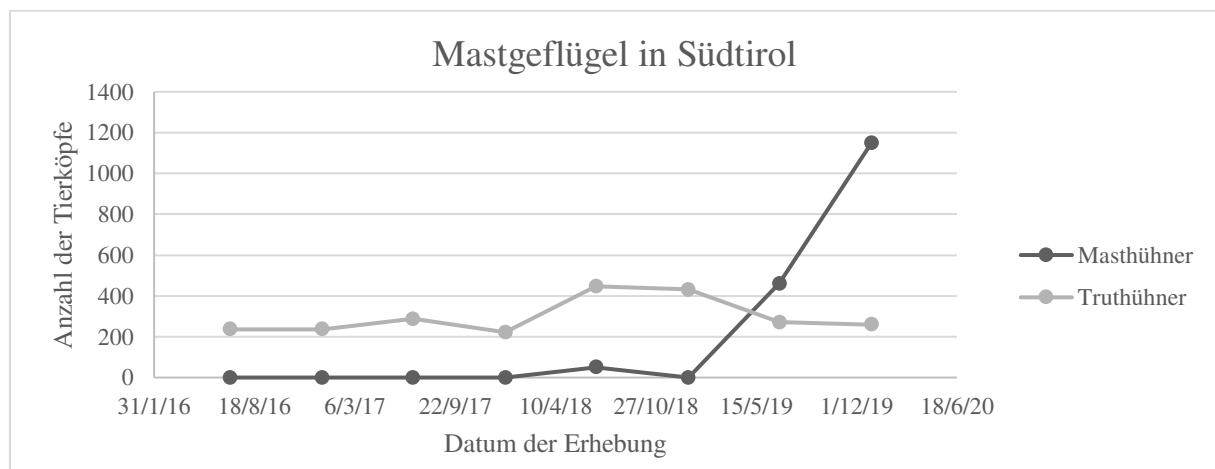


Abbildung 1: Anzahl von Mastgeflügel in Südtirol im Zeitraum vom 30. Juni 2016 bis zum 31. Dezember 2019

Laut der nationalen Datenbank für Zootechnik wurden im Jahr 2016 insgesamt 472 Truthühner gemästet, im Jahr 2017 erhöhte sich diese Anzahl auf insgesamt 509 Stück. Masthühner wurden im Jahr 2018 erstmals in der Datenbank erfasst, es wurden 50 Tiere gemästet. Im Jahr 2019

² Diese Anzahl setzt sich aus Gänsen, Truthühnern und Masthühnern zusammen.

stieg die Anzahl von Masthühnern auf eine Kopfanzahl von 1.610 Stück (Banca Dati Nazionale dell'Anagrafe).

2.2 Verzehr von Geflügelfleisch

Diverse Lebensmittelskandale der vergangenen Jahre sowie die Wahrnehmung von Fleisch als fettig und wenig nahrhaft haben das Image von Fleisch im Allgemeinen bei den Konsumenten verändert. Geflügelfleisch wird von den Verbrauchern als günstig erachtet, zudem werden dem Geflügelfleisch die positiven Attribute schmackhaft, gesund und populär nachgesagt (Kayser, et al., 2012).

Laut FAO ist der Geflügelfleischsektor der am schnellsten wachsende aller Viehzuchtsektoren. Im Vergleich zu anderen Fleischarten ist Geflügelfleisch relativ preiswert und kann Defizite essentieller Nährstoffe in der Ernährung ausgleichen (FAO, 2013).

2.3 Grundlagen der Mastgeflügelproduktion

Die Richtlinie 2007/43/EG des Rates vom 28. Juni 2007 stellt die Mindestvorschriften zum Schutz von Masthühnern innerhalb der Europäischen Union sicher (RL 2007/43/EG L 182/19, 2010). Die Gesetzesverordnung Nr. 181 vom 27. September 2010 dient der Umsetzung dieser Richtlinie in Italien und legt somit die Rahmenbedingungen zum Schutz von Mastgeflügel fest (Decreto Legislativo 27 Settembre 2010).

Die konventionelle Bodenhaltung und Freilandhaltung sowie die biologische Freilandhaltung sind mögliche Haltungsformen für die Geflügelmast in Südtirol. Zusätzlich zum ausgewählten Haltungssystem, welches die Besatzdichte bestimmt, sollte der Landwirt verschiedene Managementempfehlungen berücksichtigen. Das Wohlbefinden sowie das Leistungsvermögen der Tiere wird vom Stallklima beeinflusst. Die Tiere werden auf Einstreu gehalten, welches nicht nur als Beschäftigungsmaterial dient, sondern auch die Luftfeuchtigkeit des Stalles reguliert und den Kot der Tiere bindet. Auch die Steuerung der Stalltemperatur sowie das Lichtprogramm sind wichtige Faktoren die zur optimalen Mastleistung beitragen (Pottgüter, et al., 2019).

Gebrütet werden Masthühner und Mastputen in einer Brüterei, anschließend kommen die Tiere zu einem landwirtschaftlichen Betrieb, an dem die Mast stattfindet. Der Stall muss vorab gereinigt und beheizt werden. Für die Voraufzucht sind Temperaturen bis zu 35 °C notwendig.

Die Zusammensetzung des Futters ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg der Geflügelmast. Das verwendete Phasenfutter muss nicht nur den idealen Energiegehalt, sondern auch alle notwendigen Nähr-, Mineral-, und Wirkstoffe enthalten. Geflügelmäster beziehen das Futtermittel deshalb von Lieferanten, welche die entsprechende Futterqualität gewährleisten können (Bellof, 2013). Erreichen die Tiere das vorgeschriebene Mindestalter, können sie geschlachtet, veredelt und vermarktet werden. Abhängig vom Geschäftsmodell wird das Endprodukt durch unterschiedliche Kanäle an den Konsumenten gebracht.



Abbildung 2: Produktionskette der Geflügelmast

2.3.1 Putenmast

Die Haltung von Mastputen ist auf europäischer Ebene bis heute durch keine spezifischen Verordnungen geregelt. Gehalten werden die Tiere in Bodenhaltung auf Hobelscharten als Einstreu, in Offenställen oder geschlossenen Ställen. Je nach Haltungssystem ist der Stall durch einen Wintergarten und Auslauf erweitert. Die männlichen und weiblichen Tiere werden nach der Aufzuchtphase aufgrund morphologischer Merkmale getrennt. Der Temperaturbedarf der Tiere muss dem jeweiligen Entwicklungsstand angepasst sein: Putenküken haben einen Wärmebedarf von 35 °C, wobei die Raumtemperatur schrittweise auf 10 °C gesenkt werden kann. In modernen, mechanisierten Ställen können Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Licht und weitere wichtige Haltungparameter durch einen zentralen Computer gesteuert werden. Diese Steuerungssysteme finden teilweise auch in Südtirol Anwendung. Die Wasser- und Futtersversorgung erfolgt über spezialisierte Tränken und Tröge. Die Besatzdichte ist vom jeweiligen Haltungssystem abhängig (Hoy, et al., 2016) und wird in Tabelle 1 dargestellt. In dieser Arbeit werden die EU-Bio Putenhaltung sowie die Freilandhaltung charakterisiert und einander gegenübergestellt.

Tabelle 1: Vorgaben entsprechend der EU-Verordnung Nr. 1538/91 und Nr. 834/2007 (Müller, et al., 2017)

	Freilandhaltung	EU – Bio
Mastdauer	Mindestens 70 Tage	Mindestens 140 Tage bei Hähnen Mindestens 100 Tage bei Hennen
Besatzdichte	25 kg/m ²	21 kg LG/m ² ohne Außenscharraum und maximal 28 kg LG/m ² mit Außenscharraum
Auslauf	4 m ² /Tier, mind. während der Hälfte der Lebenszeit	10 m ² /Tier, stets Zugang zum Auslauf während mindestens einem Drittel der Lebenszeit

Puten werden entweder in Kurz- oder Langmast gemästet. Bei der Langmast wird dabei zwischen Hähnen und Hennen unterschieden. Während die Hennen für circa 16 Wochen auf ein Schlachtgewicht von 10 kg gemästet werden, erreichen die Hähne nach einer Mastzeit von circa 22 Wochen ein Schlachtgewicht von 20 kg (Deutscher Verband Tiernahrung e.V., 2019).

2.3.2 Hähnchenmast

In wenigen, weltweit agierenden Zuchtunternehmen werden Hennen- und Hahnenlinien miteinander gekreuzt. Kriterien wie die Wachstumsleistung, Futtermittelverwertung, Fleischansatz bestimmen den Erfolg der Geflügelmast (Berk, 2017). Wogen Hühner im Jahr 1957 im Alter von 56 Tagen 905 g, wird bei modernen Züchtungen bereits nach 56 Tagen ein Gewicht von 4.202 g gemessen (Behrens, 2015).

Bei Masthühnern handelt es sich sowohl um weibliche als auch männliche Tiere und die Dauer der Geflügelmast ist von der jeweiligen Haltungsform abhängig. Grundsätzlich kann zwischen der Kurz-, Mittellang- und Langmast unterschieden werden. Die Mastdauer von Hühnern dauert durchschnittlich zwischen 5 und 7 Wochen und die Tiere erreichen ein Schlachtgewicht von etwa 1,5 bis 2,5 Kilogramm (Deutscher Verband Tiernahrung e.V., 2019). In der bäuerlichen Freilandhaltung sowie der Bio-Geflügelmast kommen langsam wachsende Rassen, wie die Rasse ISA 757, zum Einsatz. Im Vergleich zu konventionellen Rassen erreichen diese Rassen nur 60 Prozent der täglichen Zuwächse (Schaack, et al., 2018).

Gehalten werden können die Tiere in geschlossenen Ställen, Offenställen oder in Klappställen mit Einstreu. Bedeutend für die Geflügelproduktion in Südtirol sind Ställe mit Auslauf bzw. Kaltscharraum. Ebenso können die Hühner in Freilandhaltung gemästet werden. Nicht nur die Besatzdichten, sondern auch weitere Auflagen zum Schutz von Masthühnern sind durch die Richtlinie 2007/43/EG des Rates vom 28. Juni 2007 gesetzlich festgelegt (siehe Tabelle 4). Zu diesen Auflagen zählen die Installation von Tränkanlagen, der Zugang zu Futter, die Beleuchtung sowie Maßnahmen zur Biosicherheit, um die Tiere vor möglichen Krankheiten zu schützen.

Tabelle 2: Vorgaben entsprechend der EU-Verordnung Nr. 1538/91 und Nr. 834/2007

	Freilandhaltung	EU – Bio
Mastdauer	Mindestens 56 Tage	Mindestens 81 Tage oder die Verwendung langsam wachsender Rassen
Besatzdichte	27,5 kg/m ²	21 kg LG/m ² ohne Außenscharraum und maximal 28 kg LG/ m ² mit Außenscharraum
Auslauf	1 m ² /Tier, für mindestens die Hälfte der Lebenszeit	4 m ² /Tier, stets Zugang zum Auslauf während mindestens einem Drittel der Lebenszeit in beweglichen Ställen mindestens 2,5 m ² /Tier

2.4 Schlachtung und Verarbeitung

Sind die Tiere schlachtreif, werden sie in Kisten verladen und zum Schlachthof transportiert oder können direkt am Hof geschlachtet werden. Für die Tiere ist der Transport stets mit Stress verbunden. Die EU Richtlinie 1/2005 zum Schutz von Tieren beim Transport regelt innereuropäisch den Tiertransport.

In Südtirol sind die Schlachthöfe in Passeier, Brixen und Mals für die Geflügelschlachtung zertifiziert. Die Tiere können auch direkt am Hof geschlachtet werden. Die Schlachtung an einem EU-zertifizierten Betrieb wird immer tierärztlich betreut, bei der Schlachtung am Hof

liegt die Produktionssicherheit in Eigenverantwortung des Landwirts (Südtiroler Bauernbund, 2019).

Sobald der Schlachtkörper gekühlt ist, kann das Tier zerlegt werden. Die Nachfrage fokussiert sich bei Puten- als auch Geflügelfleisch auf Teilstücke. Insbesondere das Hähnchenbrustfleisch ist ein Teilstück, welches vom Konsumenten gewünscht ist (Schaack, et al., 2018). Beim Geflügel zählen „tierische Nebenprodukte der Schlachtung“ wie Blut, Federn, Köpfe und Därme sowie andere Körperteile und Organe zu den Schlachtabfällen. Faktoren wie Tierart, Tieralter, Haltung, Fütterung und genetische Herkunft bestimmen den Schlachtertrag. Dieser variiert somit nach Tierart und es können Schlachterträge von rund 70 – 84 Prozent erreicht werden (Hahn, 2019).

2.5 Business Model Canvas

Generell definiert sich ein Geschäftsmodell durch die Kombination von unterschiedlichen Elementen. Das Ziel dieser Kombination ist es, Produkte und Dienstleistungen zu charakterisieren, Kundenbeziehungen zu festigen und eine Produktdifferenzierung zu erzielen (Schallmo, 2014). Das Business Model Canvas (BMC) von Osterwalder und Pigneur (2009) ist ein Werkzeug, welches der kompakten Darstellung von Geschäftsmodellen dient. Es werden Faktoren wie die Infrastruktur, die Leistung, der Kunde und die Finanzstruktur des Produkts genauer betrachtet. Nachdem der Status-quo des Geschäftsmodells ermittelt wird, können wichtige Erkenntnisse daraus abgeleitet werden. Eine zukunftsorientierte, strategische Diskussion kann den Bedarf möglicher Veränderungen ermitteln (Poguntke, 2014).



Abbildung 3: Darstellung der neun Schlüsselemente des BMC (Ausarbeitung Innovation & Energie, Südtiroler Bauernbund).

2.5.1 Die neun Schlüsselemente des Business Model Canvas

Kundensegmente: Alle Kunden, welche mit dem Unternehmen eine Beziehung eingehen und eine Dienstleistung in Anspruch nehmen, werden als Zielgruppe bezeichnet. Der Landwirt kann dabei Unternehmen (z.B. Metzgereien) oder den Endverbraucher mit seinem Angebot ansprechen.

Nutzenversprechen: Der Nutzen definiert die Zweckdienlichkeit, die gegenüber Kunden oder Partnern erbracht wird. Dieses Schlüsselement definiert mit welchem Versprechen der Landwirt am Markt auftritt. Die Qualität des Geflügelfleisches kann ein Bedürfnis sein, welches durch das Nutzenversprechen erfüllt werden soll.

Vertriebskanäle: Leistungen werden mittels Vertriebskanal an den Kunden transferiert. Über Kommunikationskanäle (z.B. Social Media) können Kunden über diese Leistungen informiert werden.

Kundenbeziehung: Interaktionen zwischen Unternehmen und Kunden können in unterschiedlichen Formen stattfinden, dabei kann das Hauptaugenmerk darin liegen, Kunden zu binden oder zu gewinnen.

Schlüsselressourcen: Infrastrukturen und Ressourcen, welche aufgebracht werden, um das Produkt oder die Dienstleistung anzubieten. Die Schlüsselressourcen sind für die Umsetzung des Geschäftsmodells zentral. Bei einer erfolgsorientierten Geflügelmast zählen unter anderem der Stall und die Stalleinrichtung, aber auch die Jungtiere und das Futter zu den essenziellen Ressourcen.

Schlüsselaktivitäten: Alle Tätigkeiten, welche für die Verwirklichung des Projekts unerlässlich sind, werden als Schlüsselaktivitäten bezeichnet. Dazu zählen z.B. der Einkauf, die Produktion und der Vertrieb des Produkts. In der Geflügelmast kann die Tierbetreuung eine wichtige Schlüsselaktivität sein.

Wertschöpfungsnetzwerk: Ein Partnernetzwerk stellt dem Unternehmen materielle als auch immaterielle Ressourcen zur Verfügung. Zwischen den Mastbetrieb und anderen Unternehmen entstehen strategische Kooperationen.

Erlösströme: Durch Preisstrategien werden Einnahmequellen analysiert. Es können nicht nur dauerhafte, sondern auch saisonal abhängige Einnahmequellen erschlossen werden. Beispielsweise können im Sommer spezielle Grillpakete angeboten werden.

Kostenstruktur: Die Finanzplanung wird als Kostenstruktur bezeichnet. Diese ist für die Bestimmung der Kostenarten sinnvoll, denn dadurch können Einsparmaßnahmen abgeleitet werden.

(Schallmo, 2014)

3 Methodik

Zu Beginn der Bachelorarbeit sollten vier landwirtschaftliche Betriebe aus Südtirol ermittelt werden, an denen Geflügel gemästet wird. Die Befragung der Betriebe sollte als Grundlage für die Ausarbeitung der Geschäftsmodelle und der Wirtschaftlichkeitsberechnung dienen. Es wurde angenommen, dass Geflügel in Südtirol entweder in Freilandhaltung oder nach ökologischen Kriterien gehalten wird und somit diese zwei Haltungssysteme wesentliche Merkmale enthalten, durch welche sich die Geschäftsmodelle der Geflügelmast in Südtirol differenzieren. Folglich wurden anschließende Kriterien zur Auswahl der untersuchten Betriebe herangezogen:

- 1 Betrieb sollte EU-Bio zertifizierte Masthühner produzieren
- 1 Betrieb sollte EU-Bio zertifizierte Puten produzieren
- 1 Betrieb sollte Masthühner in Freilandhaltung produzieren
- 1 Betrieb sollte Puten in Freilandhaltung produzieren
- die Betriebe müssen landwirtschaftliche Betriebe in Südtirol sein
- die Betriebe sollten seit mindestens einem Jahr Geflügel mästen

Anhand der bereits durchgeführten Lokalaugenscheine im Projekt INNOGeflügel konnten drei landwirtschaftliche Betriebe, welche die oben genannten Kriterien erfüllen, ermittelt werden. Allerdings konnte aus der bestehenden Datenbank kein landwirtschaftlicher Betrieb, der Hühner in Freilandhaltung mästet für diese Arbeit identifiziert werden. Aus diesem Grund musste der vierte Betrieb aus der vorliegenden Bachelorarbeit ausgeschlossen werden.

Im März 2020 stellte sich heraus, dass aufgrund der Corona-Pandemie und der damit verbundenen Ausgangssperre die Daten dieser Betriebe nicht anhand Vor-Ort-Interviews erhoben werden konnten. Aus diesem Grund basieren die folgenden Daten, mithilfe welcher die Geschäftsmodelle ausarbeitet und analysiert sowie die Wirtschaftlichkeit von Modellbetrieben berechnet wurden, auf Literaturrecherche, Telefoninterviews mit den jeweiligen Landwirten und bereits gesammelten Informationen im Projekt INNOGeflügel.

In den Telefoninterviews mit den Landwirten wurden die Schlüsselemente des Business Model Canvases besprochen und es wurden gezielt jene Elemente, bei denen die Landwirte Schwierigkeiten erkannten, diskutiert. Jene Merkmale, welche sich als besonders charakteristisch für das Geschäftsmodell erwiesen, wurden anschließend in der zusammenfassenden Übersicht des jeweiligen Geschäftsmodells kursiv geschrieben. Elemente, die unterstrichen sind, zeigen Schwierigkeiten auf. Die Schlüsselfaktoren „Erlösströme“ und

„Kostenstruktur“ wurden mittels eines Excel-Wirtschaftlichkeitsrechners (siehe Anhang) genauer untersucht.

Die Wirtschaftlichkeitsrechner, welche bei den Berechnungen verwendet wurden, wurden von der Abteilung Innovation & Energie und externen Fachpersonen im Rahmen des Projekts INNOGeflügel ausgearbeitet und anhand wirtschaftlicher Daten von Landwirten auf ihre Praxistauglichkeit überprüft.

Für eine vergleichbare Betriebszweigabrechnung wurden einige Daten der untersuchten Betriebe aneinander angepasst. Die Putenbetriebe sollten in der Stalleinrichtung möglichst vergleichbar sein. Ebenso wurde angenommen, dass Betrieb 2 die Schlachtung der Tiere nicht am Hof, sondern in einem Schlachthaus durchführt. Im Falle des Masthuhnbetriebs wurde angenommen, dass dieser in Tieranzahl und Produktionszyklen pro Jahr für Südtirol repräsentativ sein kann.

Die Szenarien, welche erarbeitet wurden, stellen für Südtirol mögliche, realistische Betriebe in Betriebsgröße und Haltungssystem dar.

4 Ergebnisse

4.1 Geschäftsmodelle

4.1.1 Betrieb 1

Bei Betrieb 1 handelt es sich um einen Milchviehbetrieb im Vinschgau, an dem seit einigen Jahren zusätzlich zu den Milchkühen Puten gehalten werden. Der Putenmast am Bauernhof widmet sich der Junglandwirt, welcher das Ziel verfolgt den Hof zu einem späteren Zeitpunkt vom Vater zu übernehmen und im Vollerwerb zu führen.

Futtermittellieferanten, Fachwissen, welches durch Berater und Experten in den Betrieb einfließt, die Lieferanten der Jungtiere und die Tierärzte bilden das Wertschöpfungsnetzwerk im Geschäftsmodell 1. Das Schlachten der Tiere wird von Partnern übernommen.

Aus Sicht des Landwirtes ordnen sich die Schlüsselaktivitäten in die Phasen der Tierbetreuung und die Förderung der Tiergesundheit während der Mast bis hin zur Schlachtung ein. Die Puten werden als Jungtiere angekauft und gemästet. Am landwirtschaftlichen Betrieb findet ein Produktionszyklus jährlich statt und ein Umtrieb besteht aus 140 Tieren. Jedes Tier hat entsprechend der Freilandkriterien einen Auslauf von 4 m² für mindestens die Hälfte seiner Lebenszeit. Die Tiere werden in einem Offenstall gehalten.

Nach circa 100 Tagen werden die weiblichen Tiere von der Herde getrennt und geschlachtet, die Hähne werden rund 40 Tage später geschlachtet. Die Tiere werden nicht am Hof, sondern an einem naheliegenden Schlachthof geschlachtet. Verarbeitet werden die Hennen und Hähne am Hof.

Externe und interne Ressourcen fließen in das Geschäftsmodell 1 ein. Der Stall und die Stallausrüstung sind gegeben, externe Ressourcen wie Einstreu, Jungtiere und Futtermittel müssen zugekauft werden. Verschiedene Auflagen müssen für die Mast und den Verkauf von Geflügelfleischprodukten erfüllt werden. Verschiedene Meldungen und Lizenzen sind daher weitere externe Ressourcen. Zu den erforderlichen Lizenzen zählen die Eintragung in das Handelsregister und die Meldung an das Steueramt. Diese Meldungen müssen innerhalb von 30 Tagen nach Tätigkeitsbeginn erfolgen. Der Landwirt muss zudem erklären, über alle sanitären Voraussetzungen zu verfügen, falls er noch nicht im Besitz einer sanitären Ermächtigung ist. In Eigenverantwortung des Landwirts muss ein HACCP Plan erstellt werden (Südtiroler Bauernbund, 2019).

Charakteristisch für das Geschäftsmodell 1 ist das Nutzenversprechen, welches den Kunden angeboten wird. Der Landwirt bietet seinen Kunden das Mischpaket Putenfleisch an, das Tier ist bereits zerlegt und verarbeitet. Gekauft werden können keine Teilstücke, sondern immer nur das Tier als Ganzes.

Beim Schlüsselement Kundenbeziehung beschränkt sich der Junglandwirt auf positive Mundwerbung. Die Geschäftsbeziehung besteht zwischen dem Junglandwirten und dem Endkunden.

Das Kundensegment definiert sich im Geschäftsmodell 1 anhand einheimischer Konsumenten, welchen es wichtig ist, regionales Geflügelfleisch zu konsumieren. Bislange gibt es im näheren Umfeld noch keine Konkurrenz durch potenzielle Neueintritte.

Im Geschäftsmodell 1 teilt sich die Kostenstruktur in variable und fixe Kosten auf. Der Junglandwirt möchte die Kosten für die Schlachtung reduzieren, er strebt deshalb den Bau eines eigenen Schlachtraums an.

Die Erlösströme im Betrieb 1 definieren sich durch den Verkauf der Fleischprodukte, durch die Vermarktung von 1 kg Putenfleisch kann der Junglandwirt zurzeit einen Erlös von 14 € Euro erzielen (siehe Betriebszweigabrechnung von Betrieb 1)

Das Business Model Canvas in Abbildung 4 fasst die wichtigsten Schlüsselfunktionen und Elemente des Geschäftsmodelles des Betriebs 1 zusammen:

Wertschöpfungsnetzwerk Es werden Partner wie Lieferanten von Futter und Küken, sowie ein Schlachtbetrieb, der Tierarzt und Berater benötigt. Die Aufzucht, Futterlieferung und Schlachtung sind Aktivitäten, welche von Partnern übernommen werden. Ressourcen wie Fachwissen, Futtermittel und Jungtiere kommen von externen Partnern.	Schlüsselaktivitäten Die Hauptaktivitäten sind die Tierbetreuung, die Maximierung des Tierwohls und diverse Weiterbildungen.	Nutzenversprechen Kunden erhalten das Mischpaket Putenfleisch. Das Tier ist bereits zerlegt und aufarbeitet. Es wird nur als Ganzes verkauft. Auch Rezepte sollen die Kunden künftig erhalten. Das Produkt vermittelt Regionalität und die kleinstrukturierte Geflügelfleischproduktion. Der Kunde kann mit dem Kauf Junglandwirte innerhalb der Region unterstützen.	Kundenbeziehung Durch Mund-zu-Mund-Werbung werden die Kunden auf das Produkt aufmerksam. Es entsteht ein persönlicher Kundenkontakt.	Kundensegmente Die Zielgruppe definiert sich durch einheimische Konsumenten. Diese sind an der Regionalität interessiert. Die Konkurrenten sind der Einzelhandel und der Weltmarkt.
	Schlüsselressourcen Es benötigt Stallungen, die Stalleinrichtung, Einstreumaterial, Jungtiere, Futter und Zeit. Ebenso muss man im Besitz der vorgesehenen Lizenzen sein.		Vertriebskanäle Das Produkt wird Ab-Hof verkauft. Es wird vom Konsumenten vorbestellt, somit sind die Investitionen und das Risiko überschaubar.	
Kostenstruktur Die Kosten setzen sich aus Fixkosten und variablen Kosten zusammen. Zu den wichtigsten variablen Kosten zählen Futter, Jungtiere, Stallhygiene, Strom, Wasser, Heizung und die Schlachtung.		Erlösströme Zurzeit lassen sich Erlöse durch den Fleischverkauf (14 €/kg) erzielen.		

Abbildung 4: Zusammenfassende Übersicht des Business Model Canvas des Betriebs 1

4.1.2 Betrieb 2

Nebst den Milchkühen gehören auch Puten zum Bauernhof im Überetsch. Am Bio-Hof werden in drei mobilen Stallungen Truthühner der Rasse B.U.T 6, unterschiedlicher Altersgruppen im Nebenerwerb gehalten und gemästet.

Die zentrale Aktivität am Betrieb ist die Tierbetreuung. Jährlich finden am Betrieb zwei Produktionszyklen statt, insgesamt werden 250 Tiere gemästet. Die Bio-Truthühner kommen voraufgezogen mit einem Alter von circa 5 Lebenswochen auf den Hof, nach circa 100 Tagen werden die Hennen von der Herde getrennt und vorgeschlachtet. Den männlichen Truthühnern steht somit für die übrigbleibende Mastdauer der restliche Platz zur Verfügung. Die Schlüsselaktivität von Betrieb 2 besteht unter anderem auch darin, die Tiere nach 140 Tagen zu schlachten, verarbeiten und zu vermarkten. Geschlachtet und verarbeitet werden die Tiere direkt am Hof (für den Berechnung wird jedoch von einer Schlachtung im Schlachthaus ausgegangen) und anschließend vom Landwirt an den Endkonsumenten vermarktet.

Damit der HACCP-Plan eingehalten werden kann, erfordert die Umsetzung zudem Zeit für die Reinigung und Desinfektion der Stallungen sowie des Schlacht- und Verarbeitungsraums.

Das Wertschöpfungsnetzwerk setzt sich aus Futtermittelieferanten, Brüterei, Aufzuchtbetrieb und externen Beratern zusammen.

Die wichtigsten Wirtschaftsgüter, die für die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells 2 benötigt werden, sind die Bio-Jungtiere, das biologische Futtermittel und Einstreu für die Stallungen. Für die Mast stehen dem Landwirt ein Aufzuchtstall und vier mobile Mastställe, sowie ein Verarbeitungs- und ein Schlachtraum zur Verfügung. Für die Verarbeitung werden zusätzlich Verpackungsmaterialien benötigt, die Auslieferung kann nur mittels eines Kühlwagens erfolgen. Zusätzlich muss der landwirtschaftliche Betrieb über Lizenzen zur Geflügelfleischproduktion- und Vermarktung verfügen (siehe Betrieb 1).

Für den Konsumenten ist die biologische, regionale Produktion von Bedeutung. Den Kunden werden zusätzlich die Werte Fairness, Frische und Qualität durch das angebotene Fleischpaket vermittelt. Diese Werte differenzieren das Produkt auch von Konkurrenzprodukten. Drei unterschiedliche Fleischpakete bietet der Landwirt seinen Kunden an. Ab Sommer 2020 werden die Puten gemäß Bioland Richtlinien gemästet.

Die Kunden werden durch Mund-zu-Mund Werbung auf das Fleischpaket, bestehend aus einem halben Truthuhn ohne Karkasse, aufmerksam. Es wird keine zusätzliche Werbung benötigt. Durch die direkte Vermarktung des Endprodukts besteht direkter Kundenkontakt.

Das zerlegte und verarbeitete Produkt wird direkt an den Kunden geliefert. Die Organisation dieses Vertriebskanals ist zum einen sehr zeitaufwändig, zum anderen kann der Landwirt dadurch seinen zeitlichen Ablauf selbst bestimmen.

Der Bio-Betrieb bedient eine Zielgruppe, für die Regionalität, biologische Landwirtschaft und gesunde Ernährung wichtig ist. Die Konkurrenz ist nicht nur der Einzelhandel, sondern auch andere Direktvermarkter. Die Kostenstruktur setzt sich aus der Gebäudeinvestition, dem eigenen Lohnanspruch, dem Futter und den Küken zusammen. Zusätzlich müssen in der Kostenstruktur Betriebskosten oder auch Kosten für benötigte Zertifikate berücksichtigt werden. Der Tierausschluss kann die Kostenstruktur laut Angaben des Landwirts negativ beeinflussen. Durch gute Organisation und eine funktionierende Lieferstruktur kann Zeit und Geld eingespart werden. Erträge lassen sich durch den Fleischverkauf erzielen. Im Schnitt wird das Fleisch zu 13,00 €/kg verkauft.

Die erarbeiteten Schlüsselemente des Bio-Betriebs werden in Abbildung 5 zusammenfassend dargestellt.

Wertschöpfungsnetzwerk	Schlüsselaktivitäten	Nutzenversprechen	Kundenbeziehung	Kundensegmente
<p>Futtermittel- und Jungtierlieferanten, der Tierarzt und externe Berater sind Teil des Wertschöpfungsnetzwerks. Die Aufzucht und Futterlieferung sind Aktivitäten, welche von den Partnern übernommen werden.</p>	<p>Die Tierbetreuung, die Schlachtung und die Verarbeitung sind einige Schlüsselaktivitäten des Vorhabens. Ebenso zählen die Verarbeitung, Vermarktung, der Verkauf des Fleisches und die Reinigung und Desinfektion der Räumlichkeiten zu den wichtigsten Tätigkeiten.</p>	<p>Den Kunden wird das Fleischpaket, ½ Truthuhn ohne Karkasse, angeboten. Beim Produkt handelt es sich um ein Bio-zertifiziertes Fleisch. Regionalität, Fairness und Frische sind Werte, welche den Kunden vermittelt werden. Das Produkt differenziert sich durch die Haltungsform, die Qualität und die Regionalität von Konkurrenzprodukten.</p>	<p>Die Kunden werden durch Mund-zu-Mund Werbung auf das Produkt aufmerksam, meist ist die Nachfrage höher als das Angebot. Es wird keine Werbung benötigt. Das Fleisch ist EU-Bio zertifiziert. Es besteht direkter Kundenkontakt.</p>	<p>Die Zielgruppe, einheimische Konsumenten, ist an regional und biologisch produziertem Geflügelfleisch interessiert. Konkurrenten sind nicht nur der Einzelhandel, sondern auch diverse Direktvermarkter. Das Masthuhn ist ein Konkurrenzprodukt.</p>
	<p>Schlüsselressourcen Es benötigt einen Stall, die Stallausrüstung, Einstreumaterial, Jungtiere, Futtermittel, Zeit und Lizenzen. Zusätzlich zählen ein Schlacht- und Verarbeitungsraum mit Ausstattung und Verpackungsmaterialien sowie ein Auto für den Fleischtransport zu den Schlüsselressourcen.</p>		<p>Vertriebskanäle Das Produkt wird direkt an den Endkonsumenten geliefert, der Landwirt kann die Route zeitlich selbst einteilen. Die Organisation ist zeitaufwändig.</p>	
<p>Kostenstruktur Die Kosten setzen sich aus Gebäudeinvestitionen, Rohstoffen, dem eigenen Lohnanspruch, dem Bio-Zertifikat und Ausfällen zusammen. Kosteneinsparung durch bessere Lieferstruktur.</p>		<p>Erlösströme Durch den Fleischverkauf (13,00 € im Kilo).</p>		

Abbildung 5: Zusammenfassende Übersicht des Business Model Canvas des Betriebs 2

4.1.3 Betrieb 3

Seit 2018 werden am rinderhaltenden Biobetrieb im Eisacktal Biohühner gemästet. Die Produktion der Masthühner im Geschäftsmodell 3 findet im Zuerwerb statt.

Für den Betriebsleiter ist das richtige Management eine der Hauptaktivitäten, um das Vorhaben erfolgreich umzusetzen. Die Küken werden als Eintagsküken angekauft und in einem Vormaststall für drei Wochen aufgezogen. Nach der Aufzucht werden sie auf die beiden Endmaststallungen aufgeteilt, wo sie für weitere 60 Tage gemästet werden. Insgesamt leben die Tiere für 81 Tage. Am landwirtschaftlichen Betrieb finden circa 13 Produktionszyklen jährlich statt, je Produktionszyklus können 300 Tiere gemästet werden. Täglich bringt der Landwirt durchschnittlich 1 Stunde Arbeitszeit auf, um alle Stallungen zu überprüfen. Zusätzlich zählen der Transport der Tiere zum Schlachthof, die Mitarbeit am Schlachthof, der Transport der geschlachteten Tiere zum Abnehmer, der Verkauf und die Reinigung sowie Desinfektion der Stallungen zu den Aktivitäten im Geschäftsmodell 3.

Um das Geschäftsmodell erfolgsorientiert umzusetzen, werden externe Partner hinzugezogen. Diese sind Futterlieferanten, Brutunternehmen sowie Berater. Zusätzlich werden vom Landwirten Sammelkotproben der Tiere zur Untersuchung an das Institut für Tierseuchenbekämpfung nach Bozen geschickt. Die Tiere werden im Schlachthof geschlachtet und anschließend an Metzgereien geliefert, welche die Tiere verarbeiten und vermarkten.

Im landwirtschaftlichen Betrieb wurden im Jahr 2018 die nötigen Stallungen für die Aufzucht und die Endmast gebaut: Die Vormast- und Maststallungen wurden neu errichtet und sind nach dem neusten Stand der Technik ausgerüstet. Die automatisierte Stallausrüstung mit Fütterungssystem, Tränke-System und Tierwiegung erleichtert dem Landwirt die Arbeit und reduziert die Arbeitszeit. Nicht nur die Stallungen, sondern auch Rohstoffe wie Futtermittel, Einstreu und Küken zählen zu den Schlüsselressourcen. Zusätzlich muss der landwirtschaftliche Betrieb über Lizenzen zur Geflügelfleischproduktion- und Vermarktung verfügen (siehe Betrieb 1).

Das Nutzenversprechen, welches der Landwirt seinen Kunden anbietet, ist ein regional produziertes Masthuhn, welches nach EU-Bio Kriterien gemästet wurde. Das Produkt kann sich durch die verwendete Rasse (J 57) und die damit verbundene Fleischqualität, sowie durch die Herkunft von Konkurrenzen, differenzieren. Aktuell gibt es in Südtirol nur eine geringe Anzahl von Betrieben, welche Hühner mästen.

Das Geschäftsmodell 3 beruht darauf, dass das Produkt an die Metzgereien geliefert wird. In der Metzgerei wird das Huhn verarbeitet und zerlegt sowie an den Endkonsumenten verkauft. Beim Schlüsselement Kundenbeziehung fokussiert sich der Landwirt darauf, eine Beziehung zwischen ihm und dem jeweiligen Metzger aufzubauen. Beim Transport der Ware kann der

Landwirt über Erfolge und Probleme während der Mastperiode berichten. Die Endkunden selbst werden durch den Metzger auf das Produkt aufmerksam, es gibt weder Werbemaßnahmen noch eine Website. Eine Tafel soll künftig in den Metzgereien auf das Produkt und den landwirtschaftlichen Betrieb hinweisen.

Der Betriebsführer möchte durch sein Geschäftsmodell insbesondere Kunden ansprechen, denen biologische und regionale Ernährung ein Anliegen ist.

Die Kostenstruktur im Geschäftsmodell 3 wird von der Gebäudeinvestition beeinflusst, zusätzlich kommen Kosten für Rohstoffe, Heizung, Strom, Transport, Kühlung, Lohnanspruch und Schlachtung zur Kostenstruktur hinzu. Kosten könnten laut Landwirt künftig durch die maximale Auslastung der Stallungen eingespart werden. Die maximale Auslastung hängt jedoch eng mit dem Schlachthaus zusammen, welches nur eine bestimmte Menge an Geflügel pro Woche schlachten kann.

Durch den Fleischverkauf lassen sich Einnahmen in der Hühnermast erzielen. Der Landwirt verkauft 1 kg Hühnerfleisch derzeit um 11,55 € brutto.

Wertschöpfungsnetzwerk	Schlüsselaktivitäten	Nutzenversprechen	Kundenbeziehung	Kundensegmente
Für das Vorhaben werden externe Unterstützer benötigt. Die Partner sind Futterlieferanten und Brütereien. Weitere Partner sind der Sanitätsdienst (Salmonellenkontrolle), der Schlachthof, die Metzgereien und die Gastronomie. Wissen fließt von Beratern in das Unternehmen, Geld wird von der Bank zur Verfügung gestellt.	Das Management und der Verkauf sind die Hauptaktivitäten am Betrieb. Die Aufzucht, Tierbetreuung, der Tiertransport, die Reinigung und Desinfektion der Stallungen sind Schlüsselaktivitäten. Schlüsselressourcen Es wird ausreichend Platz für die Stallungen, sowie für Rohstoffe wie Futtermittel, Einstreu, Küken usw. benötigt. Die Stalleinrichtung ist automatisiert, es wird Zeit für Management, Kontrolle und Reinigung aufgebracht.	<i>Das Endprodukt ist ein ganzes, biologisches und regional produziertes Huhn.</i> Es vermittelt Regionalität, Qualität und biologische Landwirtschaft. Dies sind auch die Eigenschaften, wodurch sich das Produkt vom Konkurrenzprodukt unterscheidet. Der Kunde entscheidet sich für das Bio-Produkt, weil er sich von der industriellen Masthuhnproduktion lösen möchte und durch das regionale, biologische Produkt Werte wie Tierwohl vermittelt bekommt.	Die Kunden werden durch den Metzger auf mein Produkt aufmerksam. Es gibt weder Werbemaßnahmen, noch eine Website. Landwirt und Metzger besprechen sich. Vertriebskanäle Das Produkt wird an die Metzgerei verkauft. Dort wird das Produkt verarbeitet und an den Endkonsumenten vermarktet.	Einheimische oder Touristen, die regionales und biologisch produziertes Geflügelfleisch verzehren möchten. Direkte Konkurrenz gibt es nicht, lediglich einzelne Mitbewerber. Der Markt ist nicht gesättigt.
Kostenstruktur Gebäudeinvestition, Mechanisierung, Rohstoffe (Futtermittel, Küken), Heizung und Strom, Transport, Kühlung, Tierarzt, Lohnanspruch, Schlachtung. Kosten können durch die maximale Auslastung der Stallungen eingespart werden.		Erlösströme Einnahmen durch den Fleischverkauf. Das Produkt wird um 11,55 € an den Metzger verkauft.		

Abbildung 6: Zusammenfassende Übersicht des Business Model Canvas des Betriebs 3

4.2 Betriebszweigsberechnung

4.2.1 Betriebszweigabrechnung von Betrieb 1

Die Betriebszweigabrechnung für die konventionelle Putenmast orientiert sich in der Besatzdichte und dem Auslauf an den Kriterien der Freilandhaltung. Die Kennzahlen entsprechen denen des Betriebs, die Fixkosten wurden denen des Betriebs 2 angepasst.

Tabelle 3: Kennzahlen für die konventionelle Putenmast in Freilandhaltung

Erlös je Truthuhn	
Tiere (Anzahl/Jahr)	140
Wirtschaftsgebäude (Tiere/m ²)	3
Auslauf (Tiere/m ²)	0,25
Umtriebe (Produktionszyklen/Jahr)	1
Verkaufspreis (€/kg)	14,00
Kosten	
Futterkosten (€/Truthuhn)	17,24
Jungtierkosten in €	10,00
Direktkosten ³ in €	5,58
Fixkosten ⁴ in €	14,69
Lohnanspruch ⁵ in €	47,82
Schlachtung ⁶ in €	15,00

Die Futterkosten im Betrieb 1 werden mit 40 €/100 kg berechnet (Stand Rieper April 2020). Die Jungtiere kosten laut Angaben des Landwirts im Schnitt 10,00 € brutto, das Endprodukt wird für 14 €/kg brutto an den Konsumenten verkauft.

Durch die Berechnung der Wirtschaftlichkeit des Betriebs 1 ergeben sich die in der Tabelle 4 dargestellten Kennzahlen.

³ Futterverluste, Wasser, Strom, Heizung, Veterinär, Einstreu, Reinigung und Desinfektion, Verluste, Instandhaltung

⁴ Kalkulatorische Kosten, laufende Kosten

⁵ ausgehend davon, dass der Landwirt 2,25 Stunden täglich mit den Tieren verbringt

⁶ Zerlegung in Fremdarbeit, Energiespesen, Gebühren, Reinigung, Schlachtabfälle und Sonstiges

Tabelle 4: Kennzahlen und Auswertung des Betriebs 1

	Betrieb	Durchschnitt je kg
MwSt. bereinigter Umsatz in €	19.620	14,00
Deckungsbeitrag in € ⁷	12.799	9,13
Gewinn in € ⁸	9.642	6,88
Investierte Arbeitszeit in h		440
Bruttoerlös/Stunde in €		21,92
Gewinnschwelle ⁹ (Break-even)		346 kg Fleisch
		35 Tiere

Wie Tabelle 4 zeigt, müssen am Betrieb 1 mindestens 346 kg Fleisch verkauft werden, damit durch den Verkauf des Endprodukts die Fixkosten gedeckt werden können. Die Produktion von 346 kg Fleisch ist der Mast von etwa 35 Tieren gleichzusetzen. Die Kennzahlen lassen erkennen, dass der Deckungsbeitrag höher als die Fixkosten ist und Betrieb 1 profitabel arbeitet. Der Gewinn des Betriebes beläuft sich auf 9.642,00 €. Der Junglandwirt kann mittels seiner Geschäftsidee im Nebenerwerb einen Bruttoerlös von 21,92 € die Stunde erzielen.

4.2.2 Betriebszweigabrechnung von Betrieb 2

Für die Betriebszweigabrechnung vom Bio-Bauernhof wird angenommen, dass die Schlachtung der Truthühner nicht am Hof, sondern in einem Schlachthaus erfolgt. Die nachstehende Tabelle 5 listet die Kennzahlen für die EU-Bio zertifizierte Putenmast, welche sich von der konventionellen Putenmast unterscheiden, auf.

⁷ Deckungsbeitrag: finanzielle Mittel, die zur Deckung der Fixkosten im Unternehmen bereitstehen. Der Deckungsbeitrag ist die Differenz des Nettoumsatzes – der variablen Kosten (Hering, 2014).

⁸ Deckungsbeitrag - Fixkosten

⁹ Break-even: an der Gewinnschwelle, auch Break-even Punkt genannt, entsteht weder ein Gewinn noch ein Verlust (Hering, 2014).

Tabelle 5: Kennzahlen der Betriebszweigabrechnung für die EU-Bio zertifizierte Putenmast

Erlös je Truthuhn	
Tiere (Anzahl/Jahr)	250
Wirtschaftsgebäude (Tiere/m ²)	2,9
Auslauf (Tiere/m ²)	0,1
Umtriebe (Produktionszyklen/Jahr)	2,3
Verkaufspreis (€/kg)	13,00
Kosten	
Futterkosten (€/Truthuhn)	23,00
Jungtierkosten in €	11,00
Direktkosten in €	8,70
Fixkosten in €	11,7
Schlachtung in €	15,00
Lohnanspruch in €	42,50

Die Futterkosten am landwirtschaftlichen Betrieb werden mit 60 €/100 kg für die Mastperiode I und mit 50 €/100 kg für die Mastperiode II berechnet. Dem Landwirt zufolge kosten die Bio-Truthühner im Schnitt 11,00 € brutto. Das Produkt wird durchschnittlich für 13,00 € je Kilogramm Schlachtgewicht brutto vermarktet.

Die kalkulierten Kennzahlen ergeben die in Tabelle 6 beschriebenen Zahlen zur Wirtschaftlichkeit des Betriebs.

Tabelle 6: Kennzahlen und Auswertung des Betriebs 2

	Betrieb	Durchschnitt je kg
MwSt. bereinigter Umsatz in €	32.533	13,00
Deckungsbeitrag in €	18.835	7,53
Gewinn in €	15.910	6,36
Investierte Arbeitszeit in h		875
Bruttoerlös/Stunde in €		18,18

Gewinnschwelle (Break-even)	389 kg Fleisch
	39 Tiere

Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen in Tabelle 6 ergeben, dass am Bio-Hof mindestens 39 Tiere jährlich gemästet werden müssen, damit die Gewinnschwelle erreicht wird. Die Analyse ergibt zudem, dass am Betrieb durch den Nebenerwerb der Putenmast sich ein Gewinn von 15.910 € erzielen lässt. Der Landwirt kann ein Bruttoeinkommen von 18,18 € die Stunde durch das Geschäftsmodell der Putenmast erzielen.

4.2.3 Betriebszweigabrechnung von Betrieb 3

Am Bio-Hof werden jährlich circa 3.900 Tiere in 13 Umtrieben gemästet. Das Mastgeflügel wird im Schlachthof für 2,5 €/Tier getötet und anschließend weiterverkauft. Tabelle 7 listet die Kennzahlen der zertifizierten EU-Bio Geflügelmast auf.

Tabelle 7: Kennzahlen der Betriebszweigabrechnung für die EU-Bio zertifizierte Hähnchenmast.

Erlös je Masthuhn	
Tiere (Anzahl/Jahr)	3.900
Wirtschaftsgebäude (Tiere/m ²)	10
Auslauf (Tiere/m ²)	0,25
Umtriebe (Produktionszyklen/Jahr)	13
Verkaufspreis (€/kg)	11,55
Kosten	
Futterkosten (€/Masthuhn)	3,78
Jungtierkosten in €	1,41
Direktkosten in €	3,53
Fixkosten in €	1,77
Lohnanspruch in €	1,4
Schlachtung in €	2,5

Die Futterperioden werden in drei Einheiten unterteilt und es werden 70 €/100 kg für den Kükenstarter berechnet. Das Mastfutter I und das Mastfutter II wird mit 75 €/100 kg berechnet. Zurzeit kosten laut Angaben des Landwirts die Küken 1,41 € brutto. Das Geflügelfleisch wird

für 11,55 je Kilogramm brutto verkauft. Daraus ergeben sich die in Tabelle 8 dargestellten Kennzahlen.

Tabelle 8: Kennzahlen und Auswertung des Betriebs 3

	Betrieb	Durchschnitt je kg
MwSt. bereinigter Umsatz in €	76.577	11,55
Deckungsbeitrag in €	32.802	4,95
Gewinn in €	25.913	3,91
Investierte Arbeitszeit in h	820	
Bruttoerlös/Stunde in €	31,60 €	
Gewinnschwelle (Break-even)	1.392 kg Fleisch	
	819 Tiere	

Die Auswertung der Betriebszweigabrechnung ergibt, dass der Bio-Betrieb einen MwSt. bereinigten Umsatz von 76.577 € im Jahr erzielt, wodurch sich ein Gewinn von 25.913 € ergibt. Der Landwirt investiert circa 820 Stunden für die Putenmast und kann dabei einen Bruttoerlös von 31,60 € erzielen. Insgesamt müssen mindestens 819 Tiere gemästet werden, um die Fixkosten am Betrieb abzudecken.

4.2.4 Vergleich der Betriebszweigabrechnungen

Tabelle 9: Vergleich der Kennzahlen der Betriebe 1, 2 und 3.

	Einheit	Betrieb 1 Puten	Betrieb 2 Puten Bio	Betrieb 3 Hühner Bio
Tiere	Anzahl/Jahr	140	250	3.900
Tierbesatz	Tiere/m ²	3	2,9	10
Auslauf	Tiere/m ²	0,25	0,1	0,25
Umtriebe	Produktionszyklen/Jahr	1	2,3	13
Verkaufspreis	€/kg	14	13	11,55
Kosten				
Futterkosten	€/Tier	17,24	23	3,78

Jungtierkosten	€/Tier	10	11	1,41
Direktkosten	€/Tier	5,58	8,7	3,53
Fixkosten	€/Tier	14,69	11,7	1,77
Lohnanspruch	€/Tier	47,82	42,5	1,4
Schlachtung	€/Tier	15	15	2,5

Während bei Betrieb 1 der MwSt. bereinigte Umsatz bei 19.620 € liegt, erzielt Betrieb 2 einen Umsatz von 32.533 € jährlich (siehe Tabelle 10). Im Vergleich zwischen den biologisch wirtschaftenden Betrieben zeigt sich, dass die Hühnerproduktion 235 % mehr Umsatz pro Jahr generiert, allerdings sind sowohl die Tieranzahl sowie die Anzahl der Umtriebe deutlich höher (siehe Tabelle 9). Betrieb 1 kann pro Kilogramm Fleisch einen Gewinn von 6,88 € erzielen, wohingegen Betrieb 2 einen Gewinn von 6,36 € pro Kilogramm Fleisch und Betrieb 3 einen Gewinn von 3,91 € pro Kilogramm Fleisch generiert. Die investierte Arbeitszeit ist im Betrieb mit 440 Stunden jährlich die niedrigste. Im Durchschnitt können die untersuchten Geschäftsmodelle einen Bruttoerlös von 23,90 € pro Stunde generieren.

Tabelle 10: Vergleich der Wirtschaftlichkeit verschiedener Geschäftsmodelle zur Geflügelfleischproduktion in Südtirol.

	Einheit	Betrieb 1	Betrieb 2	Betrieb 3
		Puten	Puten Bio	Hühner Bio
MwSt. bereinigter Umsatz	€/Jahr	19.620	32.533	76.577
Deckungsbeitrag	€/Jahr	12.799	18.835	32.802
Gewinn	€/Jahr	9.642	15.910	25.913
MwSt. bereinigter Umsatz (€/kg)	€/kg	14,00	13,00	11,55
Deckungsbeitrag (€/kg)	€/kg	9,13	7,53	4,95
Gewinn (€/kg)	€/kg	6,88	6,36	3,91
Investierte Arbeitszeit	h/Jahr	440	875	820
Bruttoerlös	€/Stunde	21,92	18,18	31,60
Gewinnschwelle/Break-even	kg Fleisch	346	389	1.392
Gewinnschwelle/Break-even	Anzahl Tiere	35	39	819

5 Diskussion

5.1 Schlüsselfaktor Haltungsform

Bei einer Gegenüberstellung von Geschäftsmodell 1 und Geschäftsmodell 2 wird ersichtlich, dass die Produktionskosten für die biologischen Erzeugnisse wesentlich höher sind. Pro Truthuhn sind die Futterkosten im biologischen Betrieb um 5,76 € höher, die Jungtiere kosten etwa 1 € mehr und die Direktkosten sind in der konventionellen Mast um 3,55 € günstiger. Diese Kostenfaktoren unterscheiden sich auch beim biologisch produziertem Masthuhn von der konventionellen Mast. In der Regel ist die Bio-Produktion teurer als die konventionelle Produktion von Lebensmitteln, denn die Mastzeit von Bio-Geflügel ist länger und die Besatzdichte ist niedriger (Sievers-Langer, 2017). In den Geschäftsmodellen 1 und 2 unterscheiden sich die Fixkosten im Bio-Betrieb aus diesem Grund um 0,41 € pro Truthuhn bei gleicher Gebäudeausstattung.

5.2 Schlüsselfaktor Produktion im Nebenerwerb

Alle drei Betriebe betreiben die Geflügelfleischproduktion im Zu- oder Nebenerwerb. Dies bringt zum einen den Vorteil mit sich, dass die Landwirte anfänglich die Geschäftsidee testen konnten und dadurch die Nachfragereaktion der Kunden bewertet werden konnten. Zum anderen besteht durch die Geflügelmast im Zu- und Nebenerwerb für die Landwirte weniger finanzielles Risiko durch den möglichen Tierausfall. Im Vergleich zum Vollerwerb definiert sich der Zusatzerwerb durch einen geringeren Zeitdruck (Hausmann, 2019).

Bei den Berechnungen der Produktionskosten wurde davon ausgegangen, dass die Geflügelmast im Zu- oder Nebenerwerb geführt wird, die Gebäudeinvestitionen bei allen drei Betrieben dieselben sind und die Abschreibungen über 30 Jahren erfolgen. Die Direktkosten, welche die variablen Kosten umfassen, unterscheiden sich bei den Betrieben je nach Geschäftsmodell.

Werden die errechneten Zahlen mit den Arbeitstagen und dem Standardoutput nach landwirtschaftlicher Ausrichtung der Landwirtschaftszählung 2010 gegenübergestellt (Astat, 2014), kann davon ausgegangen werden, dass die Geflügelmast im Zu- oder Nebenerwerb gewinnbringend ist. An Abbildung 7 zeigt sich deutlich, wie sich der Standardoutput¹⁰ bei 0,5

¹⁰ Der Standardoutput ist der durchschnittliche Geldwert der landwirtschaftlichen Erzeugung und beschreibt die Marktgröße des landwirtschaftlichen Unternehmens

Akh₁₁/Jahr in den verschiedenen Betriebszweigen Obstbau, Weinbau, Milchvieh und Rindermast unterscheidet. Mit einem Standardoutput von 14.412 € pro 0,5 Akh/Jahr ist der Weinbau der profitabelste bestehende Betriebszweig in Südtirol. Die untersuchten Geschäftsmodelle ergeben, dass sich durch die Geflügelmast ein durchschnittlicher Gewinn von 20.488 € pro 0,5 Akh/Jahr erzielen lässt, dies entspricht einem Bruttoerlös von 23,90 € die Stunde.

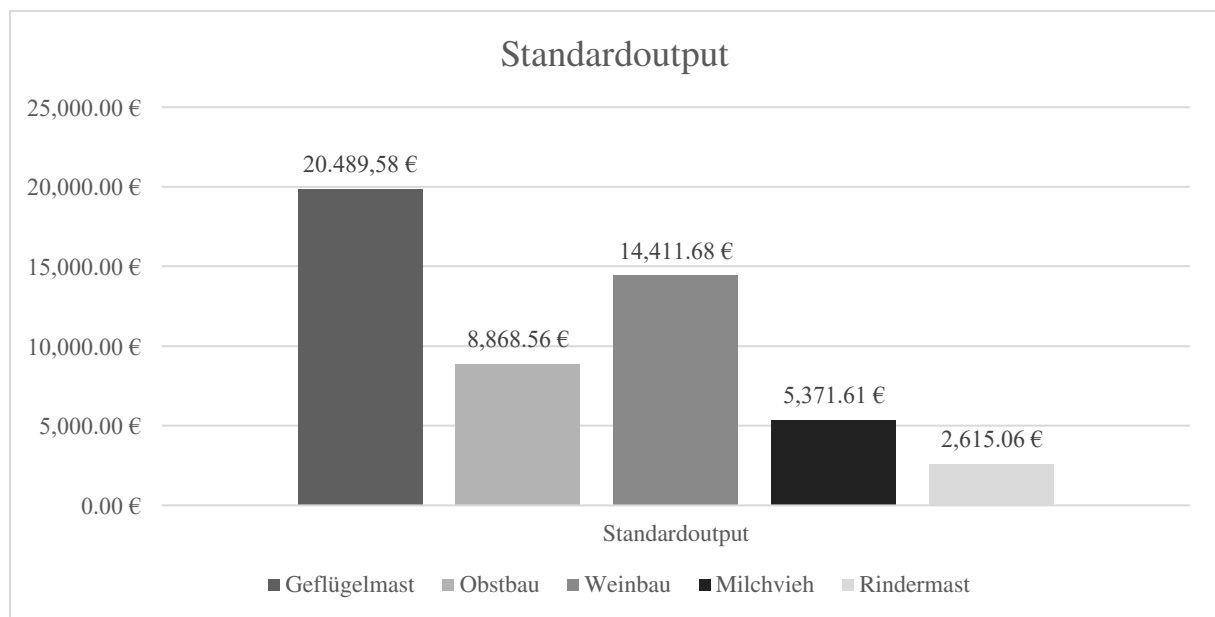


Abbildung 7: Standardoutput verschiedener Betriebszweige in Südtirol bei 0,5 Akh/Jahr

Die durchgeführten Wirtschaftlichkeitsberechnungen haben ergeben, dass die konventionelle Putenmast bereits ab einer Anzahl von 35 Stück in der Freilandhaltung und ab einer Anzahl von 39 Tieren in der biologischen Putenmast die Gewinnschwelle erreicht. Für die biologische Mast von Hühnern ist eine Anzahl von 819 Tieren jährlich erforderlich, um die Gewinnschwelle zu erreichen. Daraus lässt sich ableiten, dass die Putenmast bereits ab einer kleineren Tieranzahl als Nebenerwerb gewinnbringend sein kann.

Die Preisbildung passt sich der Nachfrage sowie der Marktsättigung an. Der durchschnittliche Verkaufspreis von 12,85 € pro kg regionales Geflügelfleisch kann sich deshalb durch den Markteintritt anderer Produzenten negativ verändern (Drewello, et al., 2018)

¹¹ Mit der Annahme, dass ein Vollzeitmitarbeiter 1.700 Stunden im Jahr arbeitet und unter Berücksichtigung, dass Vollerwerbsbetriebe eine Gesamtanzahl von mindestens 141 Arbeitstagen leisten.

5.3 Schlüsselfaktoren Partnerschaften und Ressourcen

Die Landwirte sind im Wertschöpfungsnetzwerk stets auf die Schlüsselpartner Futtermittellieferanten, Jungtierlieferanten sowie den externen Partnern wie Berater oder dem Tierarzt angewiesen. Der Unterschied in den jeweiligen Wertschöpfungsnetzwerken, aber auch bei den jeweiligen Schlüsselaktivitäten liegt darin, dass die Aktivitäten Schlachtung und Vermarktung der Tiere durch den Landwirt oder durch externe Partner erfolgen kann. Betrieb 1 und 3 unterscheiden sich beispielsweise von Betrieb 2, welcher zusätzlich zu den Stallungen, auch einen Schlacht- und Verarbeitungsraum am Hof hat.

Die Schlüsselressourcen sind für die erfolgreiche Umsetzung des Geschäftsmodells fundamental (Meinhardt, et al., 2019). Sie beeinflussen in den Geschäftsmodellen die Aktivitäten Tierbetreuung, das Management und die Schlachtung. Den Landwirten zufolge ist der Mechanisierungsgrad des Betriebes entscheidend für die investierte Arbeitszeit, die Tieranzahl beeinflusst die Arbeitszeit nur begrenzt.

5.4 Schlüsselfaktor Direktvermarktung

Charakteristisch für die jeweiligen Geschäftsmodelle ist das Nutzenversprechen. Dieses ist das entscheidende Argument für den Kunden zum Kauf eines Produktes (Simmert, 2013). Das Endprodukt aller untersuchten Betriebe soll den Kunden Regionalität und Fairness vermitteln. Jedes der drei Geschäftsmodelle definiert die Zielgruppe als einheimische Konsumenten, welche Wert auf regionales Geflügelfleisch legen. Keiner der Betriebsleiter investiert Zeit in Werbung, Mund-zu-Mund Werbung ist für die Absatzbarkeit der produzierten Menge ausreichend. Die Mund-zu-Mund-Werbung kann für das Marketing sehr effektiv eingesetzt werden, denn die Werbung geht vom Kunden selbst aus und erhöht somit die Glaubwürdigkeit (Anlager, et al., 2008). Jeder der Landwirte zählt auf die persönliche Kundenbeziehung. Dem Forschungsbericht „Optimierung der Kundenbindung bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern in NRW“ der Fachhochschule Südwestfalen zufolge, können durch die Direktvermarktung viele Stammkunden gewonnen werden. Durch die enge Kundenbindung wird der Landwirt für den Kunden zum Vermarkter des Vertrauens (Hensche, et al., 2007). Zusätzlich können Kosten für Werbemaßnahmen eingespart werden.

Der Verkauf der Endprodukte basiert in jedem Geschäftsmodell auf einem unterschiedlichen Vertriebskanal: Während Betrieb 1 das Produkt direkt am Hof verkauft, beliefert der

Betriebsleiter 2 seine Kunden und Betrieb 3 setzt darauf, die umliegenden Metzgereien zu beliefern. Bei allen der drei Vertriebsstrategien ist der Weg vom Erzeuger zum Endverbraucher kurz und überschaubar. Es kann immer ein Informationsfluss zwischen den Landwirten und dem Konsumenten stattfinden, Veränderungen in der Produktqualität können somit dem Verbraucher persönlich erklärt werden.

Besonders der Ab-Hof-Verkauf ist sehr arbeitsintensiv und hat den Nachteil, dass der Landwirt zeitlich länger am Verkauf des Produkts gebunden ist.

Das Kundensegment aller Geschäftsmodelle definiert sich anhand der einheimischen Kunden, welchen es wichtig ist, regional (und biologisch) einzukaufen. Umfrageergebnisse der Befragung „Regionale Produkte in Zeiten von Corona“ zeigen, dass 76 Prozent der Befragten bewusst regionale Produkte einkaufen. Die Hauptmotive für den Kauf von regionalen Lebensmitteln sind Qualität, Lebensmittelkontrolle und Nachhaltigkeit, aber auch der Wunsch die lokale Wirtschaft zu unterstützen. Befragte geben an, dass sie seit der Pandemie häufiger regionale Produkte kaufen (Demetz, et al.). In Anbetracht dieses Trends kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage nach regionalem Geflügelfleisch steigen wird. Die Konkurrenz für die Betriebe liegt derzeit in traditionellen Distributionskanälen wie der Metzgerei oder im Einzelhandel (Dreberis, 2018), in Südtirol selbst gibt es nur wenige Betriebe, welche Geflügelfleisch produzieren (siehe Geschäftsmodelle in Südtirols Landwirtschaft: Aktuelle Daten und Fakten).

Das Masthuhn wird als Ganzes an den Endkonsumenten verkauft, die Truthühner werden bereits zerteilt an den Endkonsumenten gebracht. Endkonsumenten können in den bestehenden Geschäftsmodellen nicht zwischen Teilstücken auswählen. Laut einer Umfrage des Südtiroler Bauernbundes vom Jahr 2019 zu regionalem Geflügelfleisch im Handel und in der Gastronomie sind 59 Prozent der Befragten interessiert an regionalem Geflügelfleisch, insbesondere an Masthühnern und Truthühnern. Die Umfrage zeigt auf, dass besonders zerlegte und veredelte Produkte für die Vermarktung von Interesse sind, sowie die Vermarktung ganzjährig erfolgen soll (Südtiroler Bauernbund, 2019). Diesen Bedürfnissen können die landwirtschaftlichen Betriebe derzeit jedoch nicht gerecht werden.

Die Kostenstruktur der Geschäftsmodelle unterscheidet sich darin, ob die Schlachtung und Verarbeitung der Tiere direkt am Hof stattfindet oder im Schlachthaus durchgeführt wird. Ein möglicher Tieraussfall durch Krankheiten kann die Rentabilität des Vorhabens negativ beeinflussen. Durch den Ausbau der Schlachthäuser können auch größere Tiermengen pro

Woche verarbeitet werden, wodurch die bestehenden Stallgebäude besser ausgelastet und Kosten eingespart werden können.

Jedes der Geschäftsmodelle erzielt die Erlösströme durch den Verkauf des Endprodukts als Ganzes oder halbes Huhn. Es werden keine weiteren Erlöse durch das Vorhaben erzielt.

6 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit war es, die Potenziale und Geschäftsmodelle der Geflügelfleischproduktion in Südtirol zu ermitteln (siehe Abbildung 8). Es ist zu beachten, dass diese Arbeit auf der Bewertung von lediglich drei Betrieben basiert und die Ergebnisse dieser Untersuchung darum limitiert sind. Durch den Fokus auf die bestehenden Geschäftsmodelle, konnte im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht genauer auf die einzelnen Schritte der Tierbetreuung, der Schlachtung und der Vermarktung eingegangen werden. Diese Bereiche könnten jedoch in künftigen Forschungsarbeiten untersucht werden.

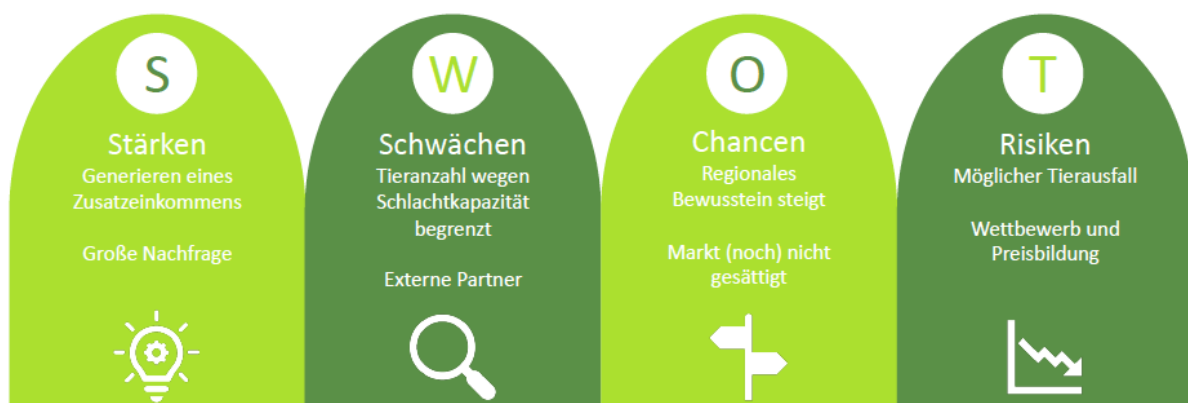


Abbildung 8: Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Geflügelmast in Südtirol

Derzeit gibt es noch wenige Landwirte, welche sich der Geflügelmast widmen. Im Zeitraum zwischen Dezember 2016 und Dezember 2019 zeigt sich ein steigender Trend in der Geflügelfleischproduktion in Südtirol. Umfrageergebnisse zeigen, dass sich die Kunden für regionale Produkte interessieren und die Regionalität ein Entscheidungskriterium beim Einkauf von Lebensmitteln ist. Die steigende Nachfrage nach regional produziertem Geflügelfleisch und das Zusatzeinkommen, welches durch die Geflügelmast generiert werden kann, können für den Landwirt Entscheidungsfaktoren sein, um in die Geflügelmast einzusteigen. Hindernisse in der Geflügelmast sind die Abhängigkeit von externen Partnern sowie die begrenzte Stückanzahl, welche am Schlachthof verarbeitet werden kann. Durch den Markteintritt neuer Produzenten könnte das bestehende Netzwerk in Südtirol ausgebaut werden und das Angebot

an Geflügelfleisch am Markt steigen. Nicht nur der Wettbewerb, sondern auch die damit verbundene Preisbildung wird durch den Markteintritt neuer Produzenten beeinflusst.

7 Literaturverzeichnis

Anlager R. und Engel W. A. Trojanisches Marketing [Buch]. - [s.l.] : Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG, 2008.

ASBL Association of Poultry Processors and Poultry Trade in the EU Countries Annual Report - 2019 [Bericht]. - Brüssel : AVEC, 2019.

Astat Ernährungsgewohnheiten der Südtiroler [Buch]. - Bozen : [s.n.], 2019.

Astat Wirtschaftliche Analyse des Landwirtschaftssektors in Südtirol [Bericht]. - 2014.

Autonome Provinz Bozen Biosicherheitsmassnahmen gemäß Ministerialverordnung vom 03.12.2010 [Bericht]. - Bozen : Landestierärztlicher Dienst, 2011.

Autonome Provinz Südtirol Agrar- und Forstbericht 2018 [Bericht]. - Bozen : Autonome Provinz - Südtirol, 2018.

Böhmann T., Warg M. und Weiß P. Service-orientierte Geschäftsmodelle [Buch]. - Hamburg : Springer Gabler, 2013.

Banca Dati Nazionale dell'Anagrafe Anagrafe Nazionale Zootecnica - Statistiche [Online]. - 10. Mai 2020. - https://www.vetinfo.it/j6_statistiche/#/.

Behrens C. Evolution der Hendl [Online] // sueddeutsche.de. - Süddeutsche, 14. Oktober 2015. - 25. 04 2020. - <https://www.sueddeutsche.de/wissen/gefluegel-produktion-evolution-der-hendl-1.2171502>.

Bellof Gerhard Der Futtermittelreport – Strategien zum verminderten Einsatz von aus Übersee importierten Sojaerzeugnissen in der Geflügelfütterung in Deutschland [Bericht]. - Berlin : WWF Deutschland, 2013.

Berk J. Haltung von Masthühnern [Bericht]. - Frankfurt am Main : DLG e.V., 2017.

Bundschuh Ralf und Henning Katharina Agrarmärkte 2016 - "Eier und Geflügel" [Bericht]. - Schwäbisch Gmünd : Landesanstalt für Entwicklung der Landwirtschaft und der Ländlichen Räume, 2016.

Damme Klaus Faustzahlen zur Betriebswirtschaft [Buchabschnitt] // Geflügeljahrbuch 2020. - Berlin : Eugen Ulmer KG, 2019.

Decreto Legislativo 27 Settembre 2010 n.181 camera.it [Online]. - <https://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/testi/10181dl.htm>.

Demetz A. [et al.] südtirolliefert.com [Online] // Südtirolliefert. - 22. Mai 2020. - <https://www.suedtirolliefert.com>.

Deutscher Verband Tiernahrung e.V. Futter Fakten [Bericht]. - Bonn : [s.n.], 2019.

Dreberis Der Geflügelmarkt in Italien - Marktanalyse im Rahmen der Exportangebote für die Agrar- und Ernährungswirtschaft [Bericht]. - Bonn : Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft, 2018.

Drewello H., Kuperschmidt F. und Sievering O. Markt und Staat [Buch]. - Wiesbaden : Springer Gabler, 2018.

FAO Poultry development review [Bericht]. - Rom : [s.n.], 2013.

Hahn Gisela Faustzahlen über Schlachtgeflügel [Buchabschnitt] // Geflügeljahrbuch 2020 / Buchverf. Damme Klaus. - Berlin : Eugen Ulmer KG, 2019.

Hausmann Andrea Basics der Existenzgründung in der Kultur- und Kreativwirtschaft [Buch]. - Ludwigsburg : Springer VS, 2019.

Hensche H., Schleyer A. und Wildraut Ch. Optimierung der Kundenbindung bei landwirtschaftlichen Direktvermarktern in NRW [Bericht]. - Soest : [s.n.], 2007.

Hering E. Deckungsbeitragsrechnung für Ingenieure [Buch]. - Aalen : Springer Vieweg, 2014.

Hoy S., Gauly M. und Krieter J. Nutztierhaltung und -hygiene [Buch]. - [s.l.] : Ulmer, 2016. - 9783825243692.

IPSOS I Nuovi Trend Di Consumo Alimentare presentati All'Assemblea Nazionale Di Unaitalia [Bericht]. - Milano : IPSOS, 2018.

Karlsruhe MRI Bundeslebensmittelschlüssel BSL 3.01 [Bericht]. - MRI Karlsruhe : [s.n.], 2014.

Kayser M. und Spiller A. The Image Of The Different Types Of Meat From A Consumer Perspective [Bericht]. - Wien : Facultas Verlags- und Buchhandel AG, 2012.

Müller, Schlenker und Zucker Kompendium der Tierhygiene [Buch]. - Berlin : lehmanns media, 2017.

Mauerer Von Kopf bis Schwanz [Artikel] // Der Fleischatlas 2018. - Berlin : Heinrich-Böll-Stiftung, 2018. - 5.

Meinhardt S. und Pflaum A. Digitale Geschäftsmodelle - Band 1 [Buch]. - Wiesbaden : Springer Vieweg, 2019.

Nienhoff Dr. Hermann-Josef QS-Report - Fleisch und Fleischwaren 01/2017 [Bericht]. - Bonn : Qualität und Sicherheit GmbH, 2017.

Poguntke S. Corporate Think Tanks [Buch]. - Frankfurt am Main : Springer Gabler, 2014.

Pottgüter R., Schreiter R. und Van der Linde J. Management für die Aufzucht von Legehennen in Boden-, Volieren- und Freilandhaltung [Buchabschnitt] // Geflügeljahrbuch 2020 / Buchverf. Klaus Damme. - Berlin : Eugen Ulmer KG, 2019.

RL 2007/43/EG L 182/19 EUR-Lex. - 12 7 2010.

Südtiroler Bauernbund Masthähnchenhaltung in Südtirol [Bericht]. - Bozen : [s.n.], 2019.

Südtiroler Bauernbund sbb.it [Online] // Südtiroler Bauernbund. - 2019. - <https://www.sbb.it/service/innovationsschalter/projekte/inno-gefluegel>.

Südtiroler Bauernbund Truthühnerhaltung in Südtirol [Bericht]. - Bozen : [s.n.], 2019.

Südtiroler Bauernbund Umfrage zu regionalen Geflügelfleisch im Handel und in der Gastronomie [Bericht]. - Bozen : [s.n.], 2019.

Schaack D. [et al.] Analyse des Bio-Geflügelmarktes [Bericht]. - Bonn : Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH, 2018.

Schallmo Daniel R.A. Kompendium Geschäftsmodell-Innovation [Buch]. - Wiesbaden : Springer Gabler, 2014.

Sievers-Langer J. Ökologische und konventionelle Landwirtschaft im Vergleich [Bericht]. - Hamburg : Agrar Koordination & Forum für Internationale Agrarpolitik e.V., 2017.

Simmert Empirische Erkenntnisse zur Nutzung des Business Model Canvas [Bericht]. - Kassel : [s.n.], 2013.

William A. und Henner S. Tierzucht [Buch]. - Stuttgart : Eugen Ulmer KG, 2011.

Wolff V. [et al.] Ökobilanz Verschiedener Fleischprodukte [Bericht]. - Zürich : Eidgenössisches Departement für Wirtschaft, Bildung und Forschung WBF, 2016.

Anhang

7.1 Fragebogen

1. Wertschöpfungsnetzwerk
 - a. Werden für das Vorhaben Partner oder externe Unterstützer benötigt?
 - b. Wer zählt zum Wertschöpfungsnetzwerk?
 - c. Welche Aktivitäten übernehmen die Partner?
2. Schlüsselaktivitäten
 - a. Was sind die Schlüsselaktivitäten, um das Vorhaben erfolgreich umzusetzen?
 - b. Wird eine Ausbildung benötigt?
3. Schlüsselressourcen
 - a. Welche Ressourcen sind für die Geflügelmast notwendig?
 - b. Sind Lizenzen notwendig?
4. Nutzenversprechen
 - a. Was ist das Angebot?
 - b. Was ist das Endprodukt?
 - c. Vermittelt mein Endprodukt Werte?
 - d. Differenziert sich mein Endprodukt von Konkurrenzprodukten?
 - e. Was sind die Motive, weshalb der Kunde mein Produkt kaufen sollte?
5. Kundenbeziehung
 - a. Wie werden die Kunden auf das Produkt aufmerksam?
 - b. Welche Art von Kundenbeziehung wird aufgebaut und gepflegt?
6. Vertriebskanäle
 - a. Welcher Vertriebskanal wird für die Vermarktung des Produkts genutzt?
 - b. Was sind die Vor- und Nachteile des gewählten Vertriebswegs?
7. Kostenstruktur
 - a. Wie definiert sich die Zielgruppe für das Produkt?
 - b. Welche Bedürfnisse hat die Zielgruppe?
 - c. Wer sind die Konkurrenten?
8. Kostenstruktur
 - a. Was sind die Kosten im Vorhaben?
 - b. Wo können Kosten eingespart werden?
9. Erlösströme
 - a. Welche Einnahmen lassen sich durch die Geflügelproduktion erzielen?
 - b. Ist die Geflügelmast rentabel?

7.2 Auszug des Wirtschaftlichkeitsrechners Truthuhn

Betriebsdaten

Produktion Truthühner/Jahr	140
Mastdauer	154 Tage
Produktionszyklen/Jahr (Umtrieb)	1
Anfangsgewicht Küken/Puten	1,2 kg
Endgewicht (Lebendgewicht)	15 kg
Ausschlachtungsverhältnis	65%
Schlachtgewicht	10,0 kg
Durchschnittl. gehaltene GVE	1,77

Notwendige Investitionen

Posten	Tierplätze	Tiere je m ²	m ²	Investitionskosten/m ²	Investitionssumme
Wirtschaftsgebäude	140,00	3	47	700 €	32.667 €
Auslauf - Wildzaun		0	560	1,0 €	560 €
Einrichtung, Maschinen und Geräte (Tränken, Futtertröge)				15 €	2.100 €
				Summe	35.327 €

Kosten

Fixe Kosten		Gesamt	Je Truthuhn
Kalkulatorische Fixkosten			
Abschreibung Gebäude	30 Jahre	1.089 €	7,78 €
Abschreibung Einrichtung, Maschinen und Geräte, Auslauf	15 Jahre	177 €	1,27 €
Zinsanspruch Eigenkapital bzw. Fremdkapitalzinsen	1,50%	530 €	3,79 €
SUMME		1.796 €	12,83 €
Laufende Fixkosten (Gemeinkosten)			
Versicherungsspesen (Gebäude + Haftpflicht)	0,20%	71 €	0,50 €
Mitgliedsbeiträge, Beratungsspesen, Buchhaltung	70,00 €/GVE	124 €	0,89 €
Instandhaltung Wirtschaftsgebäude, Auslauf	0,20%	66 €	0,47 €
SUMME		261 €	1,87 €
Summe FIXKOSTEN		2.057 €	14,69 €

Variable Kosten			Gesamt	Je Truthuhn
Jungtiere		10,00 €	1.400 €	10,00 €
Mastfutter I/Truthahn	20 kg	0,40 €/kg	1.120 €	8,00 €
Mastfutter II/Truthahn	22 kg	0,42 €/kg	1.294 €	9,24 €
Futtermittelverluste	5%	0,41 €/kg	121 €	0,86 €
Tränk- und Reinigungswasser	0,08 m³	1,65 €	18 €	0,13 €
Strom	2,00 kWh	0,18 €	50 €	0,36 €
Heizung		0,45 €	63 €	0,45 €
Tierarzt, Medikamente, Hygiene/Truthahn		0,50 €	70 €	0,50 €
Einstreu		0,70 €	98 €	0,70 €
Desinfektion, Reinigung		0,40 €	56 €	0,40 €
Verluste		7,00%	199 €	1,42 €
Instandhaltung Maschinen, Einrichtung, Geräte		5,00%	105 €	0,75 €
SUMME VARIABLE KOSTEN			4.594 €	32,82 €
Gesamtkosten (Fixspesen + Variable Spesen)			6.651 €	47,51 €

Lohnanspruch			Gesamt	Je Truthuhn
Füttern, Tränken, Entmisten usw.	2,25 h/Tier	15,00 €/h	5.198 €	37,13 €
Lohnansatz			5.198 €	37,13 €

Preisbildung		Je Truthuhn
Fixkosten		14,69 €
+ Variable Kosten		47,00 €
= Herstellungskosten		61,69 €
+ Eigener Lohnanspruch		37,13 €
+ Gewinnanspruch für unternehmerische Tätigkeit und Risiko	5,00%	4,94 €
= Mindestpreis für den Truthahnproduzenten		103,76 €