



Erfolgsfaktoren in der Wertschöpfungskette Milch

Kooperationsprojekt der Junglandwirtekommission JULA und der Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL

20. März 2018

Ihre Ansprechpartner:

Projektleitung: Martin Pidoux (martin.pidoux@bfh.ch)

Autoren: Karin Ruchti (karin.ruchti@bfh.ch)

Melanie Glaus

JULA: Christian Schönbächler (c.schoenbaechler@junglandwirte.ch)

Judith Amgarten (j.amgarten@junglandwirte.ch)

SMP: Martin Rüeggsegger (martin.rueeggsegger@swissmilk.ch)

Reto Burkhardt (reto.burkhardt@swissmilk.ch)

Berner Fachhochschule BFH
Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittel-
wissenschaften HAFL

www.hafl.bfh.ch

Martin Pidoux

Länggasse 85
CH-3052 Zollikofen







Tel: +41 (0)31 910 29 84

martin.pidoux@bfh.ch

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	5
1 Einleitung	6
2 Grundlagen und Definitionen	7
2.1 Wertschöpfung	7
2.1.1 Definition von Wertschöpfung im Allgemeinen	7
2.1.2 Definition von Wertschöpfung in der aktuellen Studie	8
2.2 Erfolg	10
2.2.1 Definition von Erfolg	10
3 Forschungsfragen und Hypothesen	12
3.1 Milchpreis	12
3.2 Erfolg und Erfolgsfaktoren	12
3.3 Wertschöpfungssteigerung	12
4 Methodologie	13
4.1 Schriftliche Umfrage	14
4.1.1 Auswertung	14
4.2 Fallbeispiele	14
4.2.1 Auswahl	14
4.2.2 Interview	15
4.2.3 Auswertung	15
4.2.4 Interpretation	15
5 Resultate	16
5.1 Resultate schriftliche Umfrage	16
5.1.1 Strukturentwicklung	16
5.1.2 Milchpreis generell	16
5.1.3 Milchpreis vs. verarbeitete Menge	17
5.1.4 Milchpreis nach Zonen	20
5.1.5 Übersicht Erfolgsfaktoren	21
5.1.6 Erfolgsfaktoren (quantitative Analyse)	23
5.2 Resultate Fallbeispiele	26
5.2.1 Beschreibung Fallbeispiele	26
5.2.2 Erfolgsfaktoren aus den Fallbeispielen	29
5.2.3 Akteure	31
5.2.4 Produkt und Herstellung	31
5.2.5 Absatzkanäle	32
5.2.6 Kommunikation	32
5.2.7 Unternehmensstrategie	33
5.2.8 Finanzen und Rechnungswesen	34
5.3 Resultate Workshop	35
6 Gesamtsynthese	36
6.1 Von welchen Faktoren ist der Milchpreis abhängig?	36
6.2 Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren?	37
6.2.1 Beziehung zwischen Akteuren	38
6.2.2 Produkt, Herstellung und Kommunikation	38
6.2.3 Absatzkanäle	39
6.2.4 Unternehmensstrategie, Finanzen und Rechnungswesen	39
7 Empfehlungen	40
7.1 Wie kann eine Wertschöpfungssteigerung gefördert oder initiiert werden?	40
8 Schlussfolgerungen	42
Abbildungsverzeichnis	44
Tabellenverzeichnis	44
Literaturverzeichnis	45
Anhang	46

Abkürzungsverzeichnis

AOP	Appellation d'origine protégée
AOC	Appellation d'origine contrôlée
GUP	Geschützte Ursprungsbezeichnung
IGP	Indication géographique protégée
FF	Forschungsfrage
GGA	Geschützte geographische Angabe
GKM	Gewerbliche Käsereien und Molkereien
HAFL	Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften
JULA	Junglandwirtekommission
PMO	Produzenten- und Milchverarbeitungsorganisation
PO	Produzentenorganisation
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete
SBV	Schweizerischer Bauernverband
SMP	Schweizerische Milchproduzenten
	Akteure
	Produkt und Herstellung
	Absatzkanäle
	Kommunikation
	Unternehmensstrategie
	Finanzen und Rechnungswesen

Zusammenfassung

Autoren: Martin Pidoux, Melanie Glaus, Karin Ruchti, JULA (Kooperationsprojekt)

Der Schweizer Milchmarkt befindet sich seit der Aufhebung der Milchkontingentierung in einer schwierigen Phase und neue Wege sind immer noch gesucht. Trotz Grenzschutz bleiben die Schweizer Preise stark von den europäischen und globalen Preisen abhängig. Sinken die Preise auf europäischer und globaler Ebene, setzt dies auch die Schweizer Preise unter Druck. Das gilt nicht nur für den Käsemarkt, welcher gegenüber der EU geöffnet ist, sondern für den gesamten Milchmarkt.

Vor diesem Hintergrund haben die Junglandwirtekommission (JULA) und die Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) ein Kooperationsprojekt zur Analyse der Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Wertschöpfung mit dem Fokus auf den Milchmarkt entwickelt. Neben den politischen Diskussionen auf Sektorebene stellt sich die Frage, wie eine Steigerung der Wertschöpfung unter Berücksichtigung der heutigen Situation auch im Rahmen von einzelnen Projekten erreicht werden kann. Gibt es zentrale Faktoren, welche die Wertschöpfungssteigerung begünstigen? Grundsätzlich stellt jedes Projekt, welches auf lokaler, regionaler respektive nationaler Ebene einen Mehrwert generiert, einen Gewinn dar und ist wertvoll. Weiter soll analysiert werden, wie die Organisation der Branche (auf dem Markt und auf politischer Ebene) eine Wertschöpfungssteigerung fördert oder sogar initiieren können.

Mittels eines Onlinefragebogens wurden Käsereien, Produzenten- und Milchverarbeitungsorganisationen, Produzentenorganisationen sowie industrielle Verarbeiter zu Mehrwert, Erfolg und Erfolgsfaktoren befragt. Um vertiefte Einblicke zu erhalten, wurden des Weiteren sieben Interviews mit Verarbeitungsunternehmen der Branche geführt (Fallbeispiele). An einem Workshop mit Vertretern aus der Branche wurden die Resultate präsentiert, zwei Fallbeispiele vorgestellt sowie die Erfolgsfaktoren diskutiert und evaluiert.

Analysen und Auswertungen der Fragebögen und Interviews sowie des Workshops zeigen, dass es keine allgemeingültigen Patentrezepte gibt. Die ausbezahlten Milchpreise an die Produzenten sind breit gestreut und vom Absatzkanal abhängig. Die Wertschöpfung von Milchprodukten zu steigern, damit für den Produzenten ein besserer Milchpreis erzielt wird, bleibt eine Herausforderung. Denn eine höhere Wertschöpfung resultiert nicht zwingend in einem besseren Produzentenpreis. Erfolgreiche Beispiele zeigen aber, dass es auch in der heutigen Situation möglich ist, den Milchproduzenten einen überdurchschnittlichen Milchpreis zu bezahlen und erfolgreich zu wirtschaften. Dazu gehört eine Portion Mut etwas Neues zu probieren, Milch von hoher Qualität, klare Mengenregulierung und Transparenz, eine gute Zusammenarbeit zwischen Produzent und Verarbeiter, Voraussicht, Leidenschaft, Durchhaltewillen, Hartnäckigkeit von Seiten der Produzenten und des Verarbeiters, eine klare Strategie, ein differenziertes Produkt, eine geeignete Kommunikations- und Marketingstrategie, Absatzkanäle, gute Kundenbeziehungen und ein Kunde der bereit ist den Mehrwert für das entsprechende Produkt zu bezahlen. Somit ist ein grosses gemeinsames Engagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette wichtig.

1 Einleitung

In der Schweiz produzierten rund 21'000 Milchproduzenten mit 532'000 Milchkühen Milch (SMP 2017). Die vermarktete Milchmenge betrug 2017 3,43 Millionen Tonnen (Agrarbericht 2017). Ein durchschnittlicher Milchbetrieb bewirtschaftet rund 24 Hektaren, hält 25 Kühe und verkauft 150'000 Kilogramm Milch (SMP 2017). Dabei gibt es grosse Unterschiede zwischen den geografischen Regionen. Einerseits zwischen den Berg- und Talregionen und andererseits zwischen den Produktionsrichtungen und den bewirtschafteten Flächen. Die produzierte Milch wird in 600 Käsereien und 90 Molkereien weiterverarbeitet. Jedoch sind die vier grossen Molkereien für die Verarbeitung von rund 90 % der Molkereimilch verantwortlich (SMP 2017).

Seit der Aufhebung der Kontingentierung 2009 veränderte sich die Marktsituation für die Produzenten massgebend. Durch die starke Koppelung an den Weltmarkt bewegen sich die Milchpreise der Schweiz, wenn auch auf höherem Niveau, mit derselben sinkenden Tendenz. Der starke Franken verstärkt zudem diese Entwicklung. Sinken die Preise auf europäischer / globaler Ebene, setzt dies auch die Schweizer Preise unter Druck. Das gilt auch für den Milchmarkt, welcher gegenüber der EU insbesondere beim Käse im direkten Wettbewerb steht. So steckt der Milchmarkt seit der Aufhebung der Kontingentierung in einer schwierigen Phase und neue Wege sind immer noch gesucht. Neben den politischen Diskussionen zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Milchproduzenten stellt sich die Frage **wie eine Steigerung der Wertschöpfung unter Berücksichtigung der heutigen Situation erreicht werden kann**. Gibt es zentrale Faktoren, welche die Wertschöpfungssteigerung begünstigen? Grundsätzlich stellt jedes Projekt, welches auf lokaler, regionaler respektive nationaler Ebene einen Mehrwert generiert, einen Gewinn dar und ist es wert unterstützt zu werden. Weiter stellt sich die Frage wie die Organisation der Branche (auf dem Markt und auf politischer Ebene) eine Wertschöpfungssteigerung fördern oder sogar initiieren können.

Basierend auf diesen Feststellungen wurden die Forschungsfragen und Hypothesen ausgearbeitet (vgl. Kap. 2). Mittels schriftlicher halbstandardisierter Umfrage (vgl. Kap. 5.1), Interviews (vgl. Kap. 5.2) und einem Workshop (vgl. Kap. 5.3) wurde eine Analyse der aktuellen Strukturen und der Möglichkeiten zur Wertschöpfungssteigerung vorgenommen.

2 Grundlagen und Definitionen

In den vergangenen Jahren wurden in Europa wie auch in der Schweiz zu diversen landwirtschaftlichen Produkten wissenschaftliche Studien (Réviron et al. 2017, Stoll und Häni 2017, Forney und Häberli 2015), mit Fokus auf die Steigerung der Wertschöpfung durchgeführt. Diese dienen für die vorliegende Studie als Grundlage. Gemeinsame zentrale Elemente sind die Steigerung der Wertschöpfung und die Ausarbeitung von Erfolgsfaktoren. Dabei sind vor allem die Definitionen von Erfolg wie auch von Wertschöpfung in vorliegendem Kapitel zu präzisieren.

2.1 Wertschöpfung

2.1.1 Definition von Wertschöpfung im Allgemeinen

Die Wertschöpfung entspricht dem Wertzuwachs, welcher von einer Unternehmung in einer bestimmten Periode geschaffen wird (Meyre et al. 2003). Anhand dieser Grösse kann die Leistung einer Unternehmung respektive einer Branche gemessen werden (ebd). Dabei wird zwischen der Nettowertschöpfung und der Bruttowertschöpfung unterschieden (Abbildung 1). Für eine gewerbliche Käserei beispielsweise ist der ausbezahlte Milchpreis an die Produzenten unter den Vorleistungen (von Dritten bezogene Güter) anzusiedeln. Die Bruttowertschöpfung ist entsprechend abhängig von der Höhe der Vorleistungen, welches ein milchverarbeitenden Unternehmen erbringen muss.



Abbildung 1: Zusammensetzung der Brutto- wie auch Nettowertschöpfung (milchverarbeitender) Unternehmen (Quelle: Meyre et al. 2003)

Abbildung 1: Neben der direkten Wertschöpfung ist ebenfalls die indirekte Wertschöpfung entlang der Wertschöpfungskette Milch von Bedeutung. Darunter werden die Leistungen von zuliefernden Betrieben wie beispielsweise der Tierarzt oder das Stromkraftwerk erfasst.

- Milchproduktion: Futtermittel, Tierarzt, Klauenschneider, Viehversicherung, etc.
- Käseherstellung: Strom, Wasser, Kulturen, Reinigungsmittel, etc.
- Affinage: Strom, Holzbretter für die Lagerung, Verpackungsmaterial, etc.
- Verkauf im Detailhandel: Verpackungsmaterial, Strom, Werbung, etc.

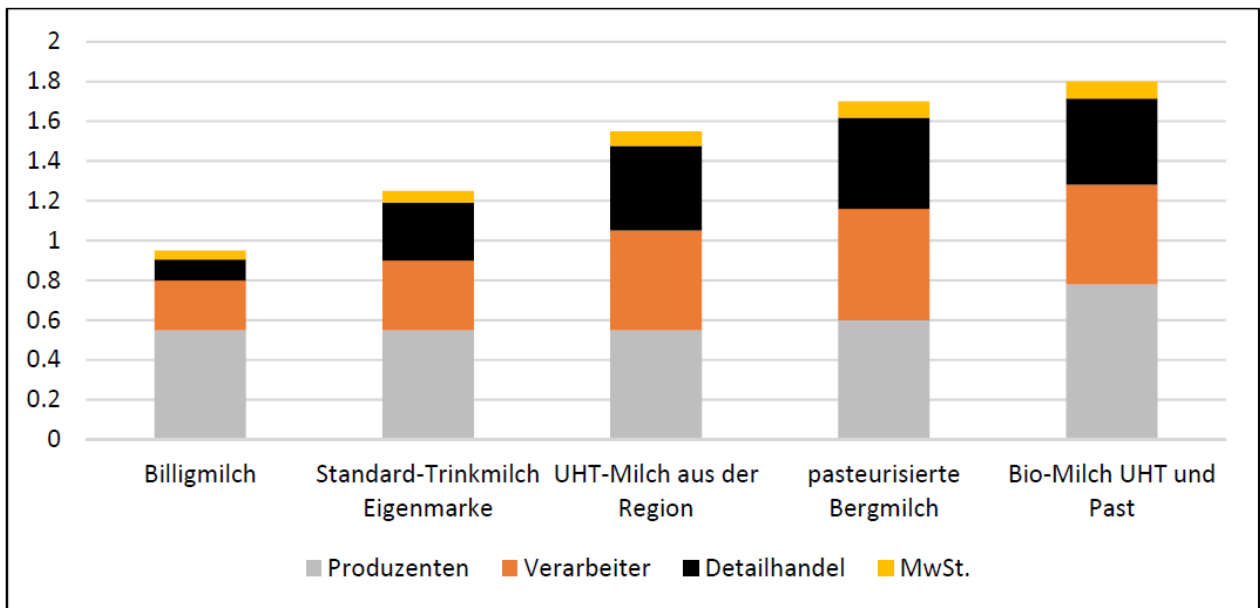


Abbildung 2: Verteilung des Werts von Konsummilch in der Schweiz (Quelle: Révion et al. 2017)

Abbildung 2 zeigt die Verteilung des Wertes von Konsummilch in der Schweiz. Detailhändler erhöhen ihre Marge bei differenzierten Produkten mit höherer Wertschöpfung, damit die niedrigen Margen bei den Produkten aus Billiglinien ausgeglichen werden können (Révion et al. 2017). Ein Bericht über die Auswirkungen von GUB/GGA zeigt, dass Detailhändler bei diesen bekannten Produkten Margen von 35-50 % erzielen (Gerz et al. 2017). In der vorliegenden Studie wurde auf eine genaue Analyse der Margenverteilung entlang der Wertschöpfungskette verzichtet¹.

2.1.2 Definition von Wertschöpfung in der aktuellen Studie

Wird der Fokus auf die Steigerung der Wertschöpfung gelegt (bestimmtes Produkt), ist, aus Sicht der Produzenten / Produzentenorganisationen, das Ziel **einen höheren und stabileren Milchpreis zu erreichen und die Kosten im Griff zu haben**². Daraus folgern wir die Arbeitshypothese: **Die Steigerung der Wertschöpfung führt dazu, dass Produkte nicht nur teurer verkauft werden, sondern dass grundsätzlich alle Akteure entlang der Wertschöpfungskette davon profitieren**. Wie bereits unter Kapitel 1.1.1 erwähnt wurde, bedeutet dies, dass wenn ein Milchverarbeiter seinem Produzenten einen höheren Milchpreis bezahlen kann, er sein Produkt mit Mehrwert verkaufen muss, damit schlussendlich keine tiefere Netto-Wertschöpfung für den Milchverarbeiter resultiert.

In der vorliegenden Studie wurden die Verarbeiter ebenfalls befragt, welchen Mehrwert sie ihren Produzenten weitergeben möchten. Mit Abstand am meisten Nennungen erhielt der **höhere Milchpreis** (das bestätigt unsere Arbeitshypothese), gefolgt von der **Abnahmegarantie zu jeder Zeit** sowie das **Mit-spracherecht** (Abbildung 3). Wie schwierig dies zu erreichen ist, zeigen diverse Diskussionsrunden in der Milchbranche sowie der aktuelle Milchpreis. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass es eine Diskrepanz zwischen den Angaben (eigene Wahrnehmung) und der Realität (ausbezahlte Produzentenpreise) gibt.

¹ Aktuell wird an der HAFL im Rahmen eines Vorprojektes mit dem Arbeitstitel «Entwicklung der Bruttomargen im Milchsektor» dieses Thema bearbeitet.

² Im Rahmen dieser Studie werden die Produktionskosten auf Stufe der Milchproduzenten nicht berücksichtigt. Eine Optimierung dieser Kosten würde auch zur Wertschöpfungssteigerung führen.

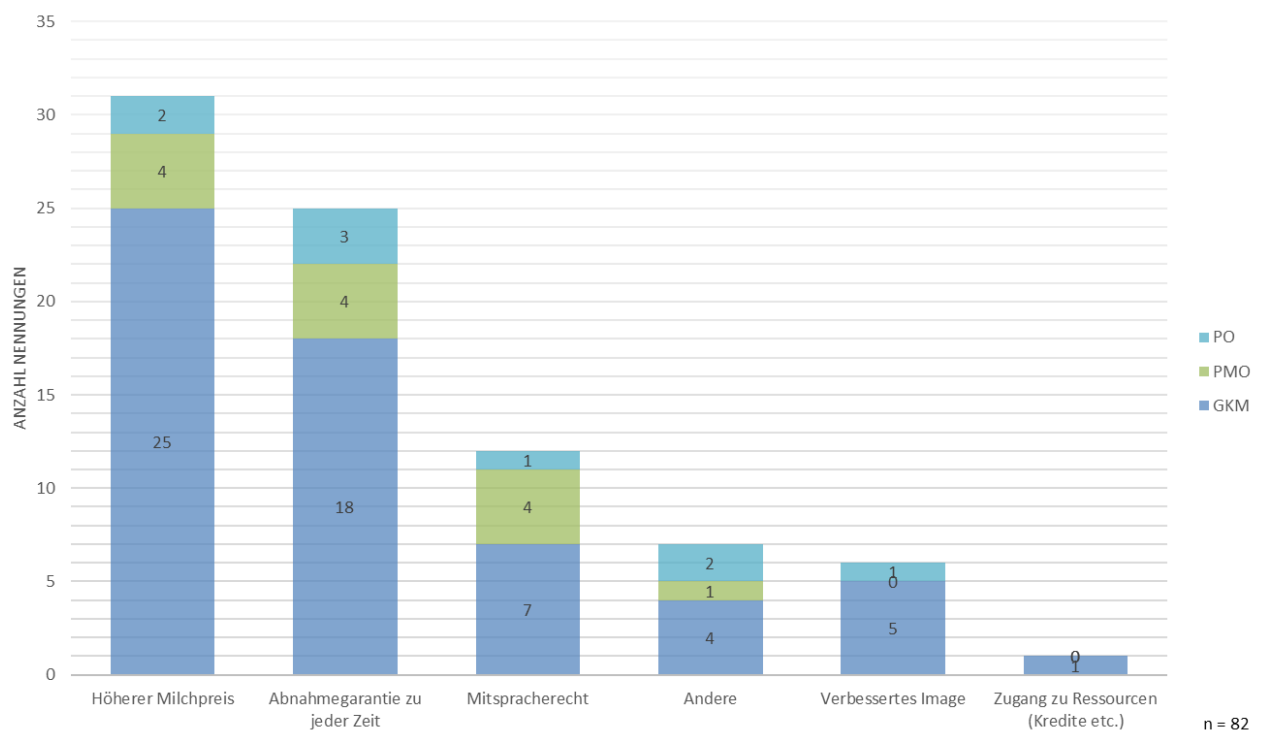


Abbildung 3: Weitergabe von Mehrwert aus Sicht der Verarbeiter (Quelle: eigene Darstellung)

Ein höherer Milchpreis für den Produzenten kann durch eine bessere Transparenz erreicht werden (Réviron et al. 2017). Das heisst, wenn der Produzent weiss, zu welchem Preis sein Produkt an die Konsumenten verkauft wird. Wenn sich ein Verarbeiter auf einige wenige Produkte spezialisiert hat, ist die Transparenz meist gegeben (ebd.). Je komplexer und umfangreicher das Produktesortiment wird, desto schwieriger wird es für den Produzenten nachzuvollziehen, wie sich der Produzentenpreis zusammensetzt. Der Produzent weiss beispielsweise nicht, ob seine gelieferte Milch für die Billiglinie oder für hochwertige Produkte verwendet wird (ebd.).

In der vorliegenden Studie wird die Wertschöpfung aus Sicht der Produzenten aber auch der Verarbeiter wie folgt definiert: **Wertschöpfung entspricht dem Wertzuwachs, welcher von einer Unternehmung in einer bestimmten Periode geschaffen wurde.** Für die befragten Unternehmen der verarbeitenden Milchindustrie steht der ausbezahlte Milchpreis, die Abnahmegarantie zu jeder Zeit sowie das Mitspracherecht der Produzenten an vorderster Stelle in Bezug auf die Weitergabe des Mehrwertes. Basierend auf diesen Resultaten wird ersichtlich, dass dem Bereich «Vorleistungen» in der Wertschöpfung eine grosse Bedeutung zukommt. Der Milchpreis ist nicht nur für die Produzenten ein zentrales Element, sondern auch für die Verarbeiter. **Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Studie angenommen, dass als massgebendes Resultat für ein erfolgreiches Projekt ein höherer Milchpreis an die Produzenten ausbezahlt wird.**

2.2 Erfolg

Erfolg im Allgemeinen, wie auch in Projekten, ist abhängig von der Definition und des Blickwinkels. Einerseits gibt es den Erfolg eines Projekts, welcher sich dadurch definiert, dass ein Projekt abgeschlossen und die gesetzten Ziele erreicht werden. Andererseits kann auch der Erfolg des Projektmanagements beurteilt werden. Dieser wird traditionell anhand der Qualität der Ausführung, Einhaltung des Zeitplanes sowie den Kosten eingestuft. Des Weiteren kann auch der Erfolg eines Unternehmens betrachtet werden. Grundsätzlich wirken mehrere Variablen ein, wobei einige grundlegende Faktoren, sogenannte Schlüsselfaktoren, den wirtschaftlichen und strategischen Erfolg beeinflussen.

2.2.1 Definition von Erfolg

Erfolgsfaktoren können in umfeld- und unternehmensbezogene Dimensionen eingegliedert werden. Daraus lässt sich die Einteilung in allgemeine Erfolgsfaktoren, in branchenspezifische und unternehmensspezifische Erfolgsfaktoren ableiten (Tabelle 1). Es wird deutlich, dass der Erfolg eines Unternehmens auch von seiner Strategie abhängig ist.







Tabelle 1: Übersicht zu den einzelnen Erfolgsfaktoren (Quelle: eigene Darstellung)

Ebene der (strategischen) Erfolgsfaktoren	Beispiele Erfolgsfaktoren
Allgemein / Umfeld Unabhängig von der Branche und dem Umfeld	Situation Weltmarkt, Produzentenpreis im Ausland, Konsumverhalten, (Agrar-)politik
Branche Spezifische Besonderheiten der Branche	Kooperationen / Organisationen, Marketing, Vertrauen, Netzwerk, Interessenvertretung, Resilienz
Unternehmen Können durch das Unternehmen analysiert und beeinflusst werden	Strategie und Organisation, Produkt und Herstellung, Kommunikation und Marketing, Finanzen, Absatzkanäle

Grundsätzlich kann auf Ebene der Unternehmen / Organisationen auf die strategischen Erfolgsfaktoren am besten Einfluss genommen werden. Es empfiehlt sich daher den **Fokus auf die Unternehmen³ / Organisationen** zu legen und klar zwischen dem Erfolg der gesamten Branche und jenem der Produzentenorganisation zu unterscheiden.

Basierend auf den Definitionen von Erfolg aus dem Fragebogen und der Studie von Meyre et al. (2003) können mögliche Erfolgsfaktoren in Unternehmen und Projekten eruiert werden. Diese gliedern sich in die Hauptkategorien Akteure, Produkt und Herstellung, Absatzkanäle, Kommunikation, Finanzen und Rechnungswesen sowie Unternehmensstrategie. Die Qualität des hergestellten Produkts, die Weitergabe des Mehrwerts, Kundenbeziehungen (Produzenten / Käufer), sowie gesunde Finanzen sind bei der Definition von Erfolg von zentraler Bedeutung.

Tabelle 2: Einteilung der Erfolgsfaktoren

Kategorien	Erfolgsfaktoren
Akteur	 Leistungsfähigkeit, Know-How, Führungskompetenz, Unternehmertum, Kundenbeziehungen, Transparenz und Zusammenarbeit zwischen Produzent und Verarbeiter
Produkt und Herstellung	 Innovation und Forschung, Qualität, Differenzierung, Produkteportfolio, Weitergabe Mehrwert an Produzenten
Absatzkanäle	 Diversifizierung, Marktanteil
Kommunikation	 Botschaft kommunizieren, Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit, Image, Förderung nachhaltiger Produktion, Mehrwert, Labels, Marke
Unternehmensstrategie	 Unternehmensaufbau; Klare Vision und Strategie
Finanzen / Rechnungswesen	 Gewinn, Dividendenausschüttung, Investitionen, Abschreibungen

³ Mit Unternehmen sind gewerbliche Käsereien / Molkereien, industrielle Verarbeiter, PO und PMOs gemeint.

Basierend auf den sechs Kategorien der Erfolgsfaktoren wurden die Unternehmen mittels Fragebogen zu Erfolg und seiner Bedeutung befragt, wobei folgende Definition für die vorliegende Studie erarbeitet werden konnte:

Definition Wertschöpfung

Die Wertschöpfung entspricht dem Wertzuwachs, welcher von einer Unternehmung in einer bestimmten Periode geschaffen wird. Für die befragten Unternehmen der verarbeitenden Milchindustrie steht der ausbezahlte Milchpreis, die Abnahmegarantie zu jeder Zeit sowie das Mitspracherecht der Produzenten an vorderster Stelle in Bezug auf die Weitergabe des Mehrwertes. Aus diesem Grund wird in der vorliegenden Studie angenommen, dass ein massgebendes Resultat für ein erfolgreiches Projekt ein höherer Milchpreis an die Produzenten ist.

Definition Erfolg

Erfolg bedeutet für die Verarbeiter (befragten Unternehmen) der Milchbranche die Herstellung und der Absatz von qualitativ hochstehenden Produkten, welche es dem Unternehmen erlauben ein positives Jahresresultat zu erwirtschaften und dadurch den Produzenten einen überdurchschnittlichen Milchpreis zu bezahlen, Abschreibungen und Investitionen zu finanzieren und auf längere Sicht im Markt zu bestehen.

Für Verarbeiter in der Milchbranche bedeutet Erfolg demnach die Herstellung und der Absatz von qualitativ hochstehenden Produkten, welche es dem Unternehmen erlauben ein positives Jahresresultat zu erwirtschaften und **dadurch den Produzenten einen überdurchschnittlichen Milchpreis zu bezahlen**, Abschreibungen und Investitionen zu finanzieren und auf längere Sicht im Markt zu bestehen.

Aus der Erhebung der Erfolge lassen sich dank zirkulären Fragestellungen auch Misserfolge ableiten. Auf diese soll jedoch in der Studie nicht vertiefter eingegangen werden.

3 Forschungsfragen und Hypothesen

3.1 Milchpreis

Im Kapitel Grundlagen und Definitionen (vgl. Kap. 2) wurde ersichtlich, dass der Milchpreis als zentrales Element für die Weitergabe von Mehrwert an die Produzenten durch die milchverarbeitenden Unternehmen gesehen wird. Daraus lassen sich folgende Forschungsfrage und Hypothesen ableiten.

FF 1: Von welchen Faktoren ist der Milchpreis abhängig?

H₁: Je grösser die verarbeitete Milchmenge im Unternehmen desto tiefer der ausbezahlte Produzentenpreis.

H₂: Der ausbezahlte Milchpreis in den Bergregionen ist höher als in der Hügel- und Talzone.

3.2 Erfolg und Erfolgsfaktoren

FF 2: Welches sind die zentralen Erfolgsfaktoren, welche die Wertschöpfungssteigerung begünstigen?

FF 3: Wie unterscheiden sich die Ansichten hinsichtlich Erfolg unter den befragten Unternehmen / Organisationen, welches sind die gemeinsamen Tendenzen ?

H₃: Die Unternehmen mit dem höchsten Milchpreis haben andere Erfolgsfaktoren als die Unternehmen mit dem tiefsten Milchpreis.

H₄: Gewerbliche Käsereien und Molkereien haben andere Erfolgsfaktoren als grössere Unternehmen.

H₅: Erfolgreiche Projekte vermarkten Nachhaltigkeitsaspekte (Tierwohl, raufutterbasierte Fütterung, Klimaschutz, Regionalität, etc.)

H₆: Erfolgreiche Verarbeitungsbetriebe zeichnen sich durch dynamische Führungspersönlichkeiten mit ausgeprägtem Unternehmertum aus

3.3 Wertschöpfungssteigerung

Im Rahmen eines Workshops sollen die Resultate auf die Forschungsfragen 1, 2 und 3 diskutiert und gemeinsam analysiert werden. Dadurch kann der Austausch in einem positiven Rahmen gefördert werden.

FF 4: Wie kann eine Wertschöpfungssteigerung gefördert oder sogar initiiert werden?

4 Methodologie

Rund 600 gewerbliche Käsereien stellen mit 1.2 Millionen Tonnen Milch Rohmilch-Käsespezialitäten her. Weitere 2.2. Millionen Tonnen Milch werden durch rund 90 Gross-, Mittel- und Kleinmolkereien zu Milchprodukten und Molkereimilchprodukten verarbeitet (SMP 2016). Damit der Schweizer Milchmarkt in dieser Studie möglichst breit analysiert werden konnte, wurde eine schriftliche Umfrage und sieben halbstandardisierte Experteninterviews mit milchverarbeitenden Unternehmen durchgeführt. Dadurch konnten sowohl eine qualitativ wie quantitative Analyse gemacht werden. Der Interviewleitfaden wurde basierend auf den Resultaten der schriftlichen Umfrage erstellt, damit diese präzisiert und vertieft werden konnten. Ziel war es, dass vor allem die Erfolgs- und Misserfolgskfaktoren und deren möglichen Zusammenhänge besser verstanden werden könnten. Die Basis bildeten die Studien von Meyre et al. (2003) und Forney und Häberli (2015), welche im Folgenden kurz erläutert werden.

Mit den Erfolgsfaktoren in der Milchbranche hat sich das Gemeinschaftsprojekt (2002 -2007) der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete (SAB) und der Schweizer Milchproduzenten (SMP) auseinandergesetzt. Über 23 Projekte von verschiedensten Käsereien wurden damals analysiert (Meyre et al. 2003). Dabei konnten die beteiligten Akteure an einem Projekt als entscheidenden Faktor eruiert werden (Abbildung 4). Diese müssen über hohe Leistungsbereitschaft, Führungs- und Motivationsfähigkeiten, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit sowie Verhandlungsgeschick verfügen. In den Bereichen Produkte und Herstellung (Unique Selling Proposition), Kommunikation (Auftritte in der Öffentlichkeit, etc.), Finanzen, Absatzkanäle und Unternehmensstrategie konnten weitere Erfolgsfaktoren eruiert werden, welche miteinander in einer Beziehung stehen.

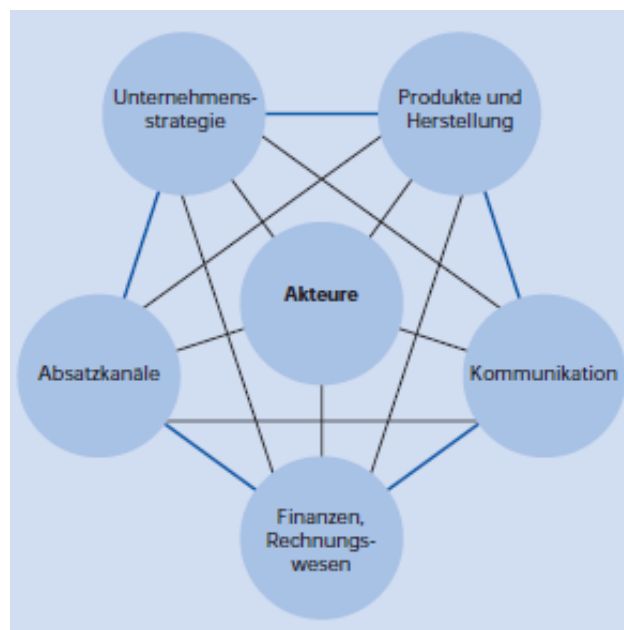


Abbildung 4: Schema zu den Erfolgsfaktoren (Quelle: Meyre et al. 2003)

In der Studie mit dem Titel «Alternativen in der Milchwertschöpfungskette: Neugestaltung von Netzwerken und Autonomie der Produzierenden» von Forney und Häberli (2015), die einen soziologischen Charakter hat, wurde für die Analyse von Fallbeispielen ein praxisorientiertes Modell verwendet. In einer ersten Phase wurden drei Organisationen ausgewählt, welche lokale und regionale Produkte als neue Strategie gewählt hatten. Es wurden diverse Gespräche mit den initiierenden Personen geführt (Direktion, Milchproduzenten, Ausschussmitglied, Administration, Distribution), wie auch Informationen aus öffentlichen Veranstaltungen und Versammlungen, informellen Gesprächen und verschiedensten Dokumenten (Presse, Dokumenten, Publikationen, etc.) zusammengetragen. In einer zweiten Phase wurden die gewonnenen Erkenntnisse auf drei weitere Produzentenorganisationen erweitert. Diese unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Struktur und Strategie signifikant von anderen Unternehmen. Der Fokus lag

auf der Entwicklung der Produzentenorganisation. Diese Studie diene vor allem als Grundlage für die durchgeführten Interviews aber auch dazu den Link zwischen dem Fragebogen und den Gesprächen sinnvoll zu gestalten.

4.1 Schriftliche Umfrage

Der Online- Fragebogen wurde basierend auf der Literatur (Meyre et al. 2003, Estermann 2016) sowie einer Begleitgruppe (HAFL, JULA, SBV, SMP) erstellt. Dieser wurde mit SurveyMonkey erstellt und via E-Mail an gewerbliche Käsereien- und Molkereien (300), Produzentenorganisationen (13) sowie Produzenten- und Milchverarbeitungsorganisationen (15) versendet. Die Fragen wurden in drei Teile gegliedert: Allgemeine Angaben, Entwicklungen in den letzten 10 Jahren, Stärken und Schwächen, Erfolg und Erfolgsfaktoren. Gesamthaft wurden 30 Fragen gestellt, wovon 16 offen, 10 semi-offen und 4 geschlossen waren. Bei einem Rücklauf von n=59 handelt es sich um eine nicht repräsentative Stichprobengrösse. Bei einer Grundgesamtheit von 718, einem Stichprobenfehler von 5 %, einem Vertrauensintervall von 95 % wäre eine Stichprobengrösse von n=251 notwendig. Trotz der oben erwähnten Schwierigkeiten, konnten die wichtigsten Unternehmen für die Befragung gewonnen und so knapp 70 % der Schweizer Milchmenge abgedeckt werden.

Tabelle 3: Versand und Rücklaufzahlen des Fragebogens

	Total	Versand	Rücklauf	Quote
	n	n	n	%
GKM	690	300	43	14.3
PMO	15	15	7	46.7
PO	13	13	9	69.2
Total	718	328	59	18

4.1.1 Auswertung

Die Antworten wurden entsprechend der zu beantwortenden Fragestellungen gegliedert und analysiert. Für die statistische Auswertung wurde das Statistikprogramm NCSS verwendet. Die Daten wurden auf ihre Normalverteilung sowie Gleichheit der Varianzen untersucht (ANOVA, lineare Regression und Korrelation). Die detaillierten Beschreibungen finden sich im Kapitel 4 Resultate.

4.2 Fallbeispiele

4.2.1 Auswahl

Ziel der Fallstudien war es erfolgreiche Beispiele, das heisst Verarbeiter und Milchhändler, welche mehrheitlich einen überdurchschnittlichen Milchpreis bezahlen, genauer zu analysieren und deren Erfolgsfaktoren aufzuzeigen. Die Auswahl der sieben Fallstudien wurde zusammen mit der Begleitgruppe getroffen und basierte auf unterschiedlichen Kriterien welche alle durch mindestens ein Beispiel abgedeckt werden sollten: Grösse (verarbeitete / gehandelte Milchmenge), Produkteportfolio (Art und Anzahl Produkte) sowie Standort. Tabelle 4 zeigt die ausgewählten Fallbeispiele und die Interviewpartner.

Tabelle 4: Interviewpartner der Studie

Organisation	Interviewpartner	Funktion
Käserei Ilfis	Urs Fankhauser	Käser
Käserei Flüeler	Martin Flüeler	Geschäftsführer
Milchland Spezialitäten AG	Ueli Berger	Geschäftsführer
Le Maréchal	Jean-Michel Rapin	Geschäftsführer
PMO Züger Forster	Godi Siegfried	Präsident PMO
Emmi	Daniel Weilenmann	Leiter Agrarpolitik
Käserei	Keine Angabe	Geschäftsführer

4.2.2 Interview

Die Interviewpartner wurden telefonisch kontaktiert und dann vor Ort befragt. Im Vorfeld des Interviews wurden Informationen zu den Unternehmen zusammengetragen. Der Leitfaden für die Interviews basierte auf dem Fragebogen der Onlineumfrage und wurde durch spezifische Fragen ergänzt. Der Leitfaden war in folgende Themen gegliedert: Allgemeine Angaben zum Unternehmen, Stärken und Schwächen, erfolgreiche und nicht erfolgreiche Projekte, Herausforderungen und spezifische Fragen.

4.2.3 Auswertung

Die Antworten wurden schriftlich festgehalten. Zuerst wurden die Fallbeispiele einzeln analysiert. Die Hauptaussagen wurden identifiziert und die Erfolgsfaktoren eruiert. Schlussendlich wurde eine Synthese zur Festlegung von gemeinsamen Tendenzen (vgl. FF 4) aufgestellt. Aus Datenschutzgründen wurden die Aussagen und Zahlen mehrheitlich anonymisiert dargestellt.

4.2.4 Interpretation

Da es sich bei den Interviews vor allem um persönliche Meinungen handelte diente der Workshop dazu, die Aussagen nochmals zu diskutieren, zu evaluieren und Gemeinsamkeiten aufzudecken.

5 Resultate

5.1 Resultate schriftliche Umfrage

In diesem Kapitel werden die Resultate aus der schriftlichen Umfrage dargestellt.

5.1.1 Strukturentwicklung

Damit grundsätzliche Aussagen über die Zuverlässigkeit der Antworten gemacht werden konnten, wurden die Milchmengen, die Anzahl der Milchlieferanten sowie deren Entwicklung über die letzten zehn Jahre analysiert. Mit rund 2.4 Mio. t Milch von gesamthaft 3.4 Mio. t gehandelter Milch konnten 70 % abgedeckt werden und das Bild kann als repräsentativ angesehen werden. Auch hier wird ein Rückgang von knapp 1'400 Milchlieferanten (2006-2016) festgestellt (Milchstatistik -8'482), welcher mit einer Zunahme der Milchmenge pro Betrieb einhergeht. Von 2006 bis 2016 wurde durch die befragten Unternehmen eine Mehrmenge von 580 Mio. kg verarbeitet.

5.1.2 Milchpreis generell

Die angegebenen durchschnittlichen Milchpreise sind vergleichbar mit der Milchpreisstatistik (vgl. Tab. 5 Agristat et al. 2017). Die verkäste Milch in der vorliegenden Studie beinhaltet sowohl die gewerblich verkäste Milch wie auch die total verkäste Milch. Vergleicht man den Wert mit der verkästen Milch gewerblich der Milchstatistik der Schweiz (Agristat et al. 2017) ist der Preis mit 71.3 Rp./kg ähnlich. Es ist davon auszugehen, dass die Streuung der Datenpunkte breiter wird.

Tabelle 5: Ermittelte ausbezahlte Preise der Studie im Vergleich zur Milchstatistik (Quelle: Eigene Erhebung, Milchstatistik 2017)

Gruppe	Anzahl Antworten n	Mittelwert Rp./kg	Milchstatistik Rp./kg	Agridea Rp./kg	Unterschied ⁴ (p < 0.05)
Molkereimilch	18	54.8	54.5	55.0	Verkäst, Bio
Verkäste Milch	39	72.5	71.3 ⁵ / (65.3)	70.0-78.0	Molkerei, Bio
Biomilch	11	83.7	78.3	77.0-90.0	Molkerei, Verkäst

Sämtliche Preise der vorliegenden Studie unterscheiden sich signifikant (p < 0.05) voneinander, wobei vor allem die breite Streuung der Preise für verkäste Milch deutlich wird (Abbildung 5). Im Bereich Biomilch sind zwei Ausreisser zu erkennen. Diese bezahlen mit 102 Rp./ kg sowie 96 Rp./ kg einen überdurchschnittlich hohen Milchpreis.

⁴ Unterschied der Mittelwerte aus der schriftlichen Umfrage

⁵ Verkäste Milch gewerblich der Milchstatistik der Schweiz (Agristat et al. 2017)

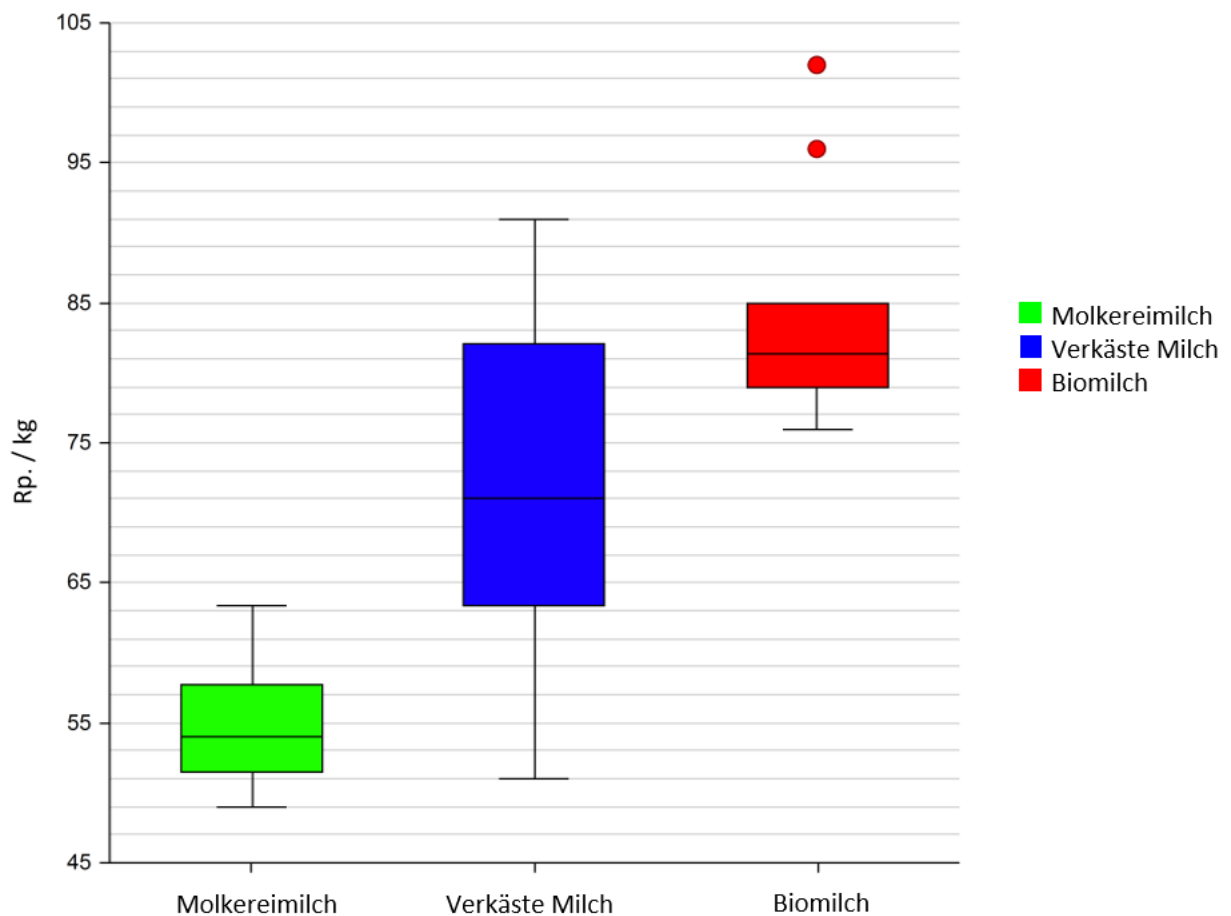


Abbildung 5: Ausbezahlte Produzentenpreise nach Molkereimilch, verkäste Milch und Biomilch (Quelle: Resultate der schriftlichen Umfrage)

5.1.3 Milchpreis vs. verarbeitete Menge

H₁: Je grösser die verarbeitete Milchmenge im Unternehmen desto tiefer der ausbezahlte Produzentenpreis.

Für die Überprüfung der Hypothese H₁ wurde die Milchmenge 2016 verwendet. Zur Überprüfung, ob das Regressionsmodell insgesamt signifikant ist, wurde ein F-Test durchgeführt. In allen drei Fällen ist das Modell nicht signifikant (Abbildung 6 zeigt, dass nun kleinere Betriebe höhere Milchpreise bezahlen. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es bei dieser Betriebsgrösse viele Antworten gibt, somit mehr Punkte und eine grössere Streuung. Es wird ersichtlich, dass, vor allem bei tiefen Mengen, in allen drei Segmenten eine breite Streuung der bezahlten Produzentenpreise vorliegt. Besonders deutlich wird dies bei der verkästen Milch, wobei dieser Bereich die meisten Antworten generierte. Die vier Unternehmen welche mehr als 120 Mio. kg Milch verarbeiten bezahlten 2016 durchschnittlich relativ tiefe Milchpreise zwischen 54 und 56 Rp. / kg.

Das Modell kann entsprechend keinen Erklärungsbeitrag leisten. Die Korrelationen (0.102; -0.285; -0.158) sowie R² (Bestimmtheitsmass: Anteil der Gesamtstreuung in der abhängigen Variable welche durch die unabhängige Variable erklärt werden kann) sind zudem schwach. **Die Hypothese H₁ kann nicht bestätigt werden.** Das heisst, dass der Milchpreis bei Unternehmen, die grosse Milchmengen verarbeiten nicht automatisch tiefer ist.

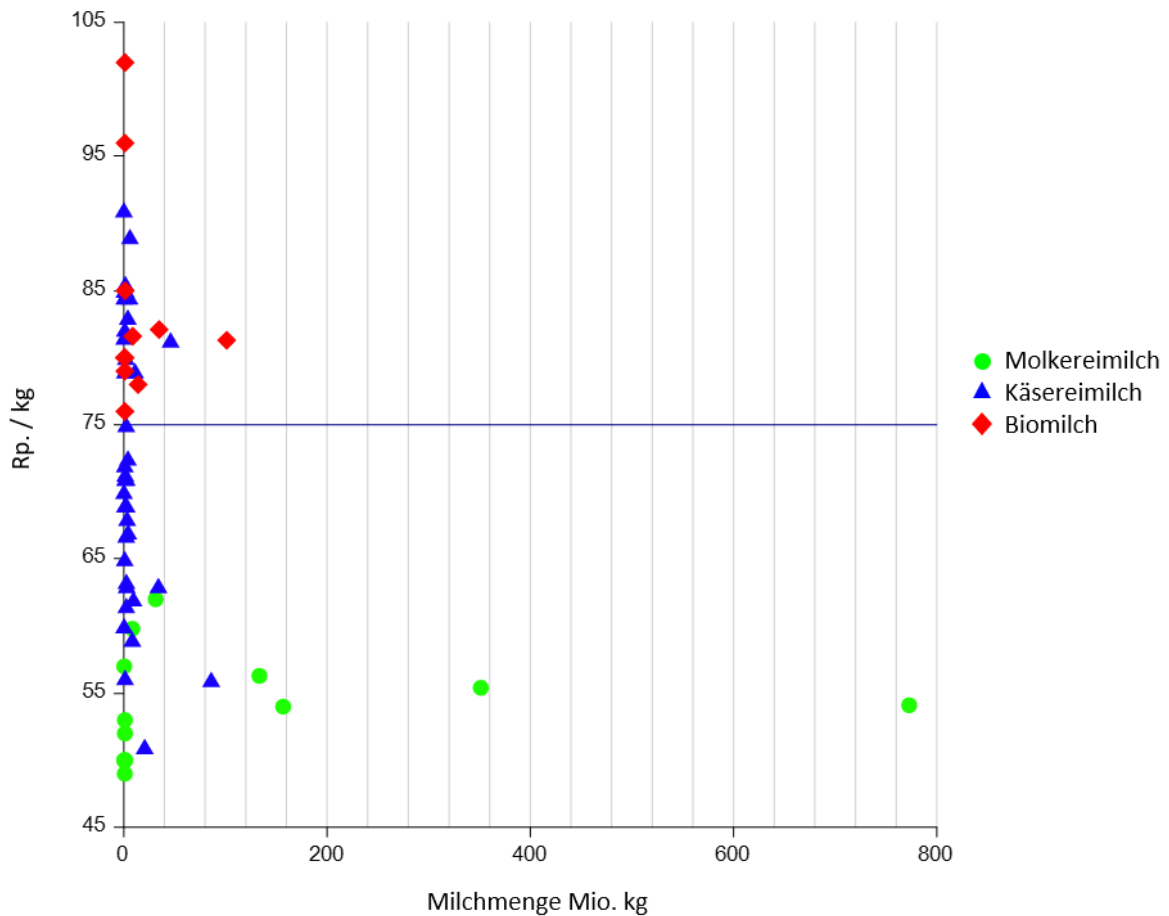


Abbildung 6: Ausbezahlter Milchpreis vs. verarbeitete Milchmenge – (Quelle: Resultate der schriftlichen Umfrage)

Abbildung 6 zeigt, dass nun kleinere Betriebe höhere Milchpreise bezahlen. Allerdings muss berücksichtigt werden, dass es bei dieser Betriebsgrösse viele Antworten gibt, somit mehr Punkte und eine grössere Streuung. Es wird ersichtlich, dass, vor allem bei tiefen Mengen, in allen drei Segmenten eine breite Streuung der bezahlten Produzentenpreise vorliegt. Besonders deutlich wird dies bei der verkästen Milch, wobei dieser Bereich die meisten Antworten generierte. Die vier Unternehmen welche mehr als 120 Mio. kg Milch verarbeiten bezahlten 2016 durchschnittlich relativ tiefe Milchpreise zwischen 54 und 56 Rp. / kg.

Vergleicht man den ausbezahlten Milchpreis mit der Entwicklung der verarbeiteten Milchmenge (2006-2016 in Prozent), kann eine negative Tendenz vermutet werden (Abbildung 1). Je mehr zusätzliche Milch verarbeitet wurde, desto mehr sank der Milchpreis. Das Modell ist jedoch nur bei der Molkereimilch, mit negativer Korrelation, signifikant ($p = 0.025$) (Tabelle 14). Das Bestimmtheitsmass (R^2) liegt bei 41.1%.

Abbildung 7 verdeutlicht, dass die Mehrheit der Unternehmen mehr Milch verarbeitete als noch vor 10 Jahren, wobei die meisten (27 Unternehmen) eine Zunahme zwischen 0-50 % aufwiesen. 8 Unternehmen verarbeiteten 50 - 100 %, respektive 7 Unternehmen 100 -300 % mehr Milch. Bei 14 Unternehmen gab es eine Reduktion der Milchmenge (Tabelle 6).

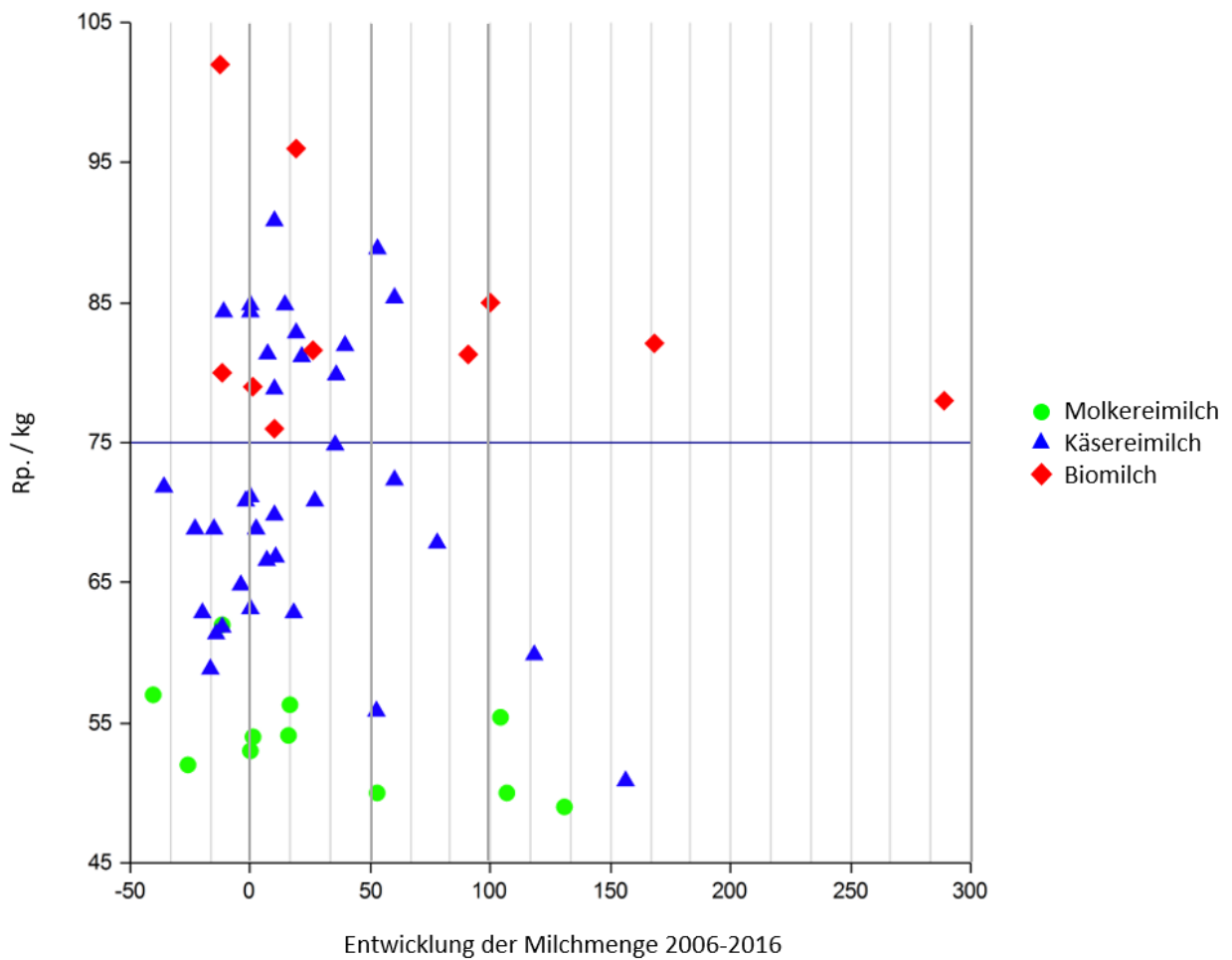


Abbildung 7: Zusammenhang zwischen dem ausbezahlten Produzentenpreis und der Entwicklung der Milchmenge 2006-2016 (Quelle: Resultate der schriftlichen Umfrage)

Tabelle 6 : Milchmengenentwicklung von 2006-2016

Milchmengenentwicklung 2006-2016	Anzahl Unternehmen
-50 % - 0	14
+ 0 - + 50 %	27
+ 50 % - +100 %	8
+ 100 % - + 300 %	7

5.1.4 Milchpreis nach Zonen

H₂: Der ausbezahlte Milchpreis in den Bergregionen ist höher als in der Hügel- und Talzone.

Bei der verkästen Milch und der Biomilch liegen die Durchschnittspreise in der Bergregion höher als in der Hügel- und Talzone (Abbildung 8). Jedoch sind die Unterschiede nicht signifikant ($p > 0.05$). Der ausbezahlte Milchpreis in den Bergregionen kann demnach nicht als signifikant höher eingestuft werden. Vor allem wenn auch die breite Streuung der Daten in Betracht gezogen wird.

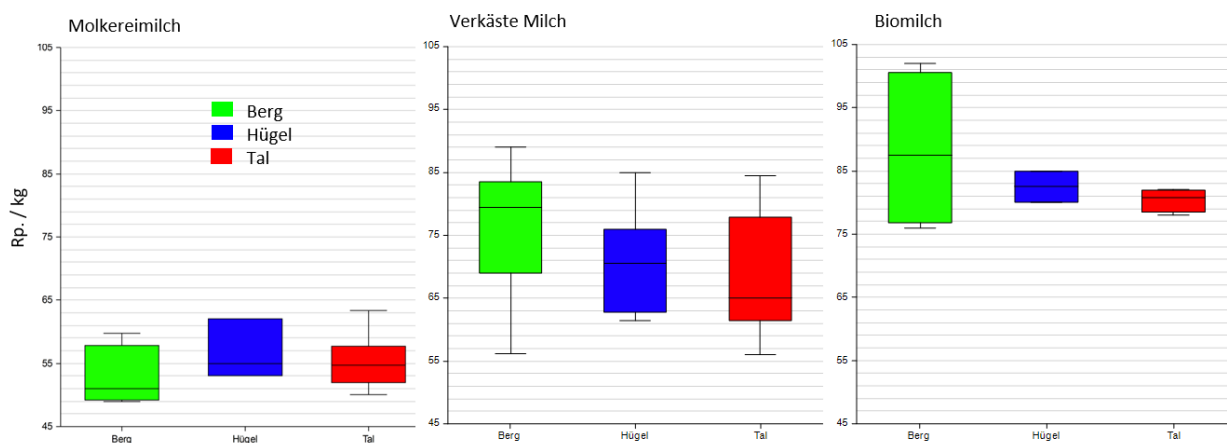


Abbildung 8: Ausbezahlte Produzentenpreise nach Zonen und Milchart (Quelle: Resultate der schriftlichen Umfrage)

Tabelle 7: Mittelwerte der einzelnen Zonen und Milchart (Quelle: Resultate der schriftlichen Umfrage)⁶

Zone	Molkereimilch Rp. / kg	Verkäste Milch Rp. / kg	Biomilch Rp. / kg
Berg	52.7	77.2	88.3
Hügel	56.7	71.6	82.5
Tal	55.2	70.0	80.6


- Eine grössere verarbeitete Milchmenge ist nicht mit einem tieferen Produzentenpreis gleichzusetzen. Allerdings ist die Streuung bei den kleineren Käsereien / Molkereien grösser als bei den grössten Unternehmen.
- Die verarbeitete Milchmenge der befragten Unternehmen hat in den letzten 10 Jahren tendenziell zugenommen. Dabei haben rund die Hälfte der Unternehmen die Milchmenge um bis zu 50 % erhöht, ein Viertel hat die verarbeitete Menge um 50 – 300 % gesteigert. Eine Reduktion der Milchmenge gab es in 25 % der befragten Unternehmen.
- Gewerbliche Käsereien und Molkereien bezahlen tendenziell einen höheren Milchpreis für verkäste Milch, wobei eine breite Streuung von 51-91 Rp. / kg zu verzeichnen ist.
- Bergregionen erhalten für verkäste und Biomilch einen tendenziell höheren Milchpreis, allerdings ist die Streuung gross und der Unterschied nicht signifikant.






⁶ Statistik: Sämtliche Daten wurden auf deren Normalverteilung (Skewness, Kurtosis) sowie der Gleichheit der Varianzen (Kruskal Wallis) überprüft. Die Voraussetzungen waren in allen Datensätzen gegeben. Entsprechend wurde der Tukey-Kramer Multiple-Comparison Test zur Überprüfung von signifikanten Unterschieden beigezogen.

5.1.5 Übersicht Erfolgsfaktoren

In Tabelle 8 wurden sämtliche Resultate aus dem Fragebogen zusammengetragen und gemäss den bereits 2003 (Meyer et al.) erarbeiteten Kategorien und Erfolgsfaktoren gegliedert. Dabei handelte es sich um eine Auswahlliste von Erfolgsfaktoren welche ergänzt werden konnte. Zudem wurde auch nach missglückten Projekten und deren Misserfolgswegen gefragt. Diese sind für die Unternehmen von unterschiedlicher Bedeutung. Es wird deutlich, dass es (fast) keine Projekte gibt, welche explizit auf den Faktor «Akteure» fokussieren. Vielmehr handelt es sich um zentrale Elemente, welche Projekte in den anderen Bereichen begünstigen respektive behindern. Einerseits haben bei den Initianten von missglückten Projekten oft der Mut und das Wissen gefehlt, um das Projekt erfolgreich umzusetzen. Andererseits sind die zwischenmenschlichen Aspekte nicht ausser Acht zu lassen, denn nur, wenn gemeinsame Interessen, ein Konsensus aller Beteiligten sowie geschultes Personal vorhanden sind, kann ein Vorhaben zielführend sein. Die Relevanz in Projekten, wurde anhand der Anzahl Nennungen im Fragebogen festgelegt (1-4 = + / 5-9 = ++ / > 10 = +++). Die Auswahl der erwähnten Projekte in Tabelle 9 ist nicht abschliessend.

Tabelle 8: Übersicht der Erfolgsfaktoren aus der schriftlichen Umfrage und deren Bedeutung für Erfolg oder Misserfolg (Quelle: eigene Daten und Darstellung)

Kategorien	Erfolgsfaktoren	Nennungen	Relevanz in Projekten	Projekte / Bemerkungen Fragebogen
Akteure 	Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genügend und kompetentes Personal ▪ Loyalität ▪ Lebensqualität und Zufriedenheit ▪ Sicherheit, gute Löhne 	<p>+++</p> <p>+</p> <p>+</p> <p>+</p>	
	Know-how	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Benötigtes Wissen (Produkt, Projektmanagement, etc.) ist vorhanden, konnte angeeignet oder durch externe Partner abgedeckt werden 	++	
	Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vorbild / Unternehmensführung ▪ Konfliktlösungspotential ▪ Konsensus der Beteiligten 	<p>+</p> <p>+</p> <p>+++</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regionales Produktevermarktungsunternehmen hat statt gefördert nur gebremst und Auflagen erteilt.
	Motivation / Mut	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mut Neues zu wagen ▪ Alle Beteiligten sind motiviert und möchten einen Beitrag zum Gelingen leisten 	<p>+</p> <p>+</p>	
	Unternehmertum	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Interessen 	++	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veränderungen auf der Abnehmerseite, die eine Zusammenarbeit verunmöglichten
	Kundenbeziehungen (Produzent)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoher Milchpreis und Preisstabilität für Produzenten ▪ Mitspracherecht Produzenten ▪ Transparenz (Zusammensetzung Verkaufs- und Produzentenpreis) ▪ Verständnis bei Produzent 	<p>+++</p> <p>+++</p> <p>++</p> <p>++</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Milchpreis, Mitspracherecht und Transparenz als «Nebenerscheinung» ▪ Fehlendes Verständnis bei den Produzenten für ein neues Produkt

Kategorien	Erfolgsfaktoren	Nennungen	Relevanz in Projekten	Projekte / Bemerkungen Fragebogen
	Kundenbeziehungen (Käufer)	<ul style="list-style-type: none"> Erkennen von Wünschen (Konsumenten) Verständnis bei Konsumenten 	+ ++	<ul style="list-style-type: none"> Wünsche werden nicht erkannt
Produkt / Herstellung 	Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Qualität des Rohstoffes ergibt bei entsprechender Verarbeitung eine hohe Qualität des Produktes Swissness, Herkunft der Rohstoffe 	+++ ++	<ul style="list-style-type: none"> Hauptziel der gewerblichen Käsereien und Molkeereien
	Produkteportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Bezug zur Region 	++	<ul style="list-style-type: none"> Bio Bündner Bergkäse
	Innovation und Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Erkennen von Markttrends 	+	<ul style="list-style-type: none"> Innovative Käsesorte erfunden (Kuhmilchmozerella, Halbhartkäse, etc.)
	Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> Sich von anderen abheben 	+	<ul style="list-style-type: none"> Spezialisierung auf grosse Emmentaler mit Mehrwert
Absatzkanäle 	Diversifizierung	<ul style="list-style-type: none"> Neue Absatzkanäle 	+++	<ul style="list-style-type: none"> Neuer Abnehmer
	Zuverlässige Absatzkanäle	<ul style="list-style-type: none"> Abnahmegarantie zu jeder Zeit → Verarbeitung Mengen 	+++	
	Marktanteil	<ul style="list-style-type: none"> Stetiger Ausbau oder Erhaltung Marktanteil 	++	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung der Produktion von Pastmilch und Joghurt durch Absatz an regionale Verkaufsstellen
Kommunikation 	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Kommunikation Mehrwert (Produkt) Vermarktung Nachhaltigkeitsaspekte (Klima, Tierwohl, etc.) 	++ ++	<ul style="list-style-type: none"> Marketing und Kommunikation für Produkte aus silofreier Biomilch aus kleinen Strukturen Vollmilch Kälbermast
	Labels	<ul style="list-style-type: none"> Regionale Label 	+	
	Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> Direkte Auswirkungen für Produzenten in höherem Milchpreis Kommunikation Mehrwert 	+ ++	
	Marke	<ul style="list-style-type: none"> 		<ul style="list-style-type: none"> Lancierung Eigenmarke
Unternehmensstrategie 	Bauliche Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Erneuerungen Anlagen, Erweiterungen 	+++	<ul style="list-style-type: none"> Neubau und Sanierung der alten Gebäude
	Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Geeignete Betriebsgrösse → Bestehendes erhalten oder wachsen 	+	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenschluss von drei Käsereien in eine AG
Finanzen / Rechnungswesen 	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> Finanzierung des Projekts ist gesichert 	+++	
	Amortisation / Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen und Amortisationen können bezahlt werden 	+	
	Unabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Ohne staatliche Unterstützung am Markt erfolgreich 	+	<ul style="list-style-type: none"> Kostenmanagement

Wie Meyre et al. (2003) in der Studie der SMP / SAB aufzeigten, stehen die Akteure klar im Vordergrund, was den Erfolg von Projekten anbelangt. In der vorliegenden Studie wird jedoch deutlich, dass der Fokus nicht nur auf den Eigenschaften und Fähigkeiten (Führungs- und Motivationsfähigkeit, Belastbarkeit, Kommunikationsfähigkeit und Verhandlungsgeschick) des Betriebsleiters liegt, sondern auch auf den Mitarbeitenden und den Produzenten. Viele der angegebenen Projekte legen den Schwerpunkt auf die Produkteentwicklung, wobei auch dort der Mensch mit seinem Know-How, Entwicklergeist und Motivation im Zentrum steht. Damals wie heute möchte man sich von der Masse abheben und vorwiegend Spezialitäten produzieren, welche dem Kunden (Käufer) in diversen Bereichen einen Mehrwert bieten (Herkunft, Produktion, Form und Aussehen, etc.).

5.1.6 Erfolgsfaktoren (quantitative Analyse)

Die Erfolgsfaktoren wurden quantitativ analysiert. Dabei wurden die 15 % der Unternehmen mit dem höchsten respektive mit dem tiefsten Milchpreis gewählt.

H₃: Die Unternehmen mit dem höchsten Milchpreis haben andere Erfolgsfaktoren als die Unternehmen mit dem tiefsten Milchpreis.

In Abbildung 9 wird ersichtlich, dass ein Projekt vor allem dann erfolgreich sein kann, wenn es einen starken Bezug zur Region hat. Des Weiteren sind vor allem menschliche Faktoren, wie gemeinsame persönliche Interessen, kompetentes Personal und der Konsensus der Beteiligten von Bedeutung. Weitere wichtige Faktoren sind die Kommunikation des Mehrwertes (Marketing) sowie die gesicherte Finanzierung. Zudem wird deutlich, dass die Schwerpunkte von den oberen 15 % nicht dieselben sind wie für die unteren 15 %. Für die oberen 15 % liegen menschliche Faktoren im Fokus.

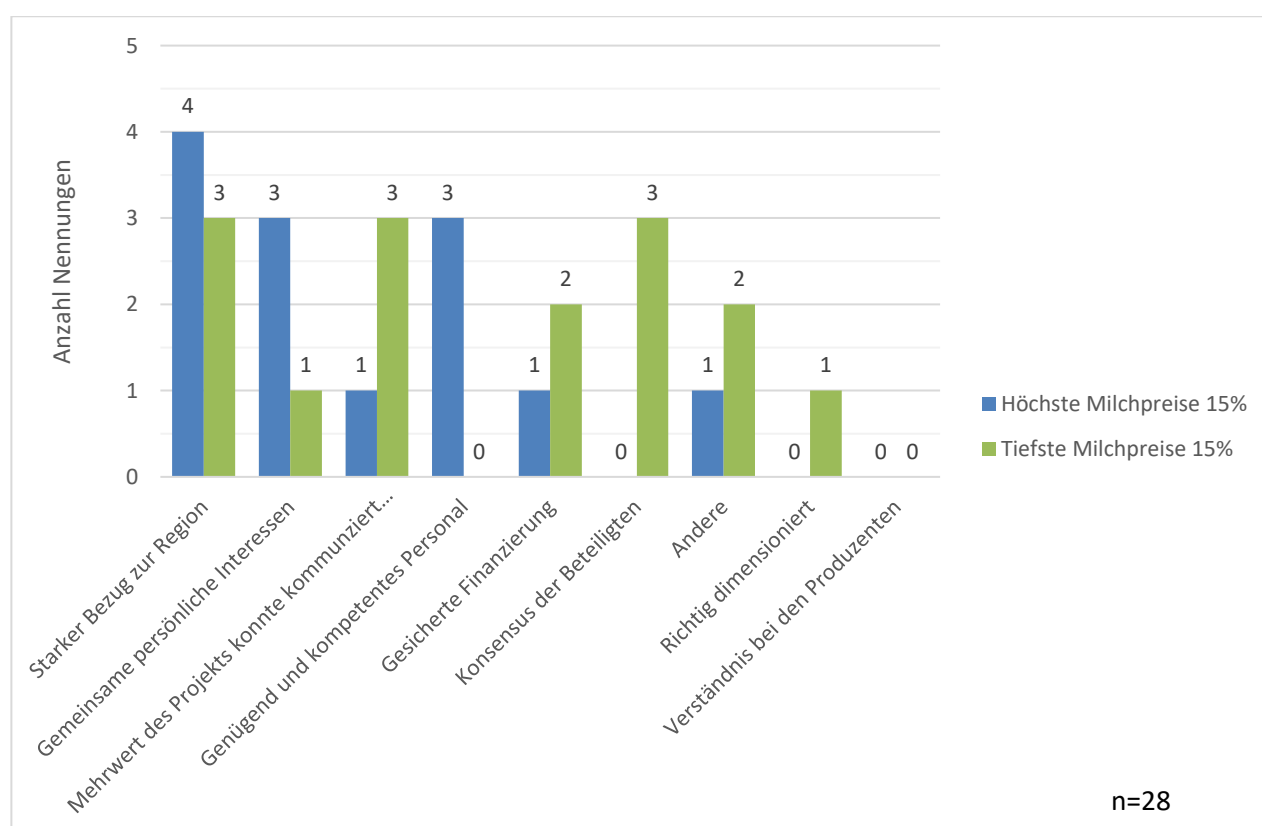


Abbildung 9: Erfolgsfaktoren (innerhalb eines Projektes) der Unternehmen die die höchsten und tiefsten Milchpreise bezahlen (Quelle: Resultate der schriftlichen Umfrage)

H₄: Gewerbliche Käseereien und Molkereien haben andere Erfolgsfaktoren als grössere Unternehmen.

Betrachtet man die Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgrösse⁷ werden bei kleinen Unternehmen (n=57) der starke Bezug zur Region, genügend und kompetentes Personal sowie eine gesicherte Finanzierung am meisten genannt (Abbildung 10). Bei mittleren sowie grossen Unternehmen sind es Konsensus der Beteiligten und Finanzierung sowie die Kommunikation des Mehrwertes bei den grossen Unternehmen. Da es bei mittleren (n=18) und grossen (n=14) Unternehmen zu wenig Angaben hat kann die Hypothese nicht bestätigt werden. Die Ergebnisse aus den Fallbeispiele bestätigen allerdings die erwähnten Erfolgsfaktoren (vgl. Kap. 5.2).

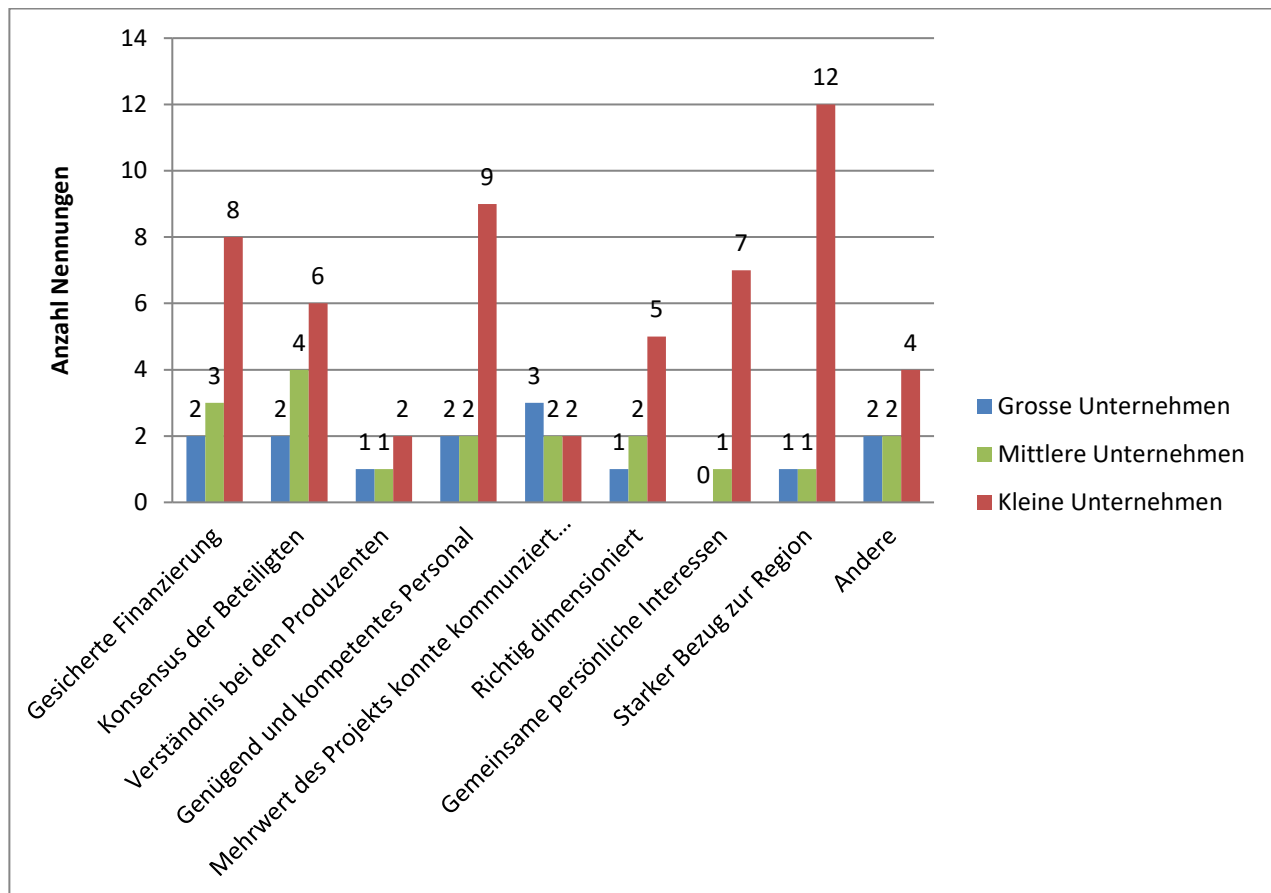


Abbildung 10: Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgrösse (Quelle: Resultate schriftliche Umfrage)

H₅: Erfolgreiche Projekte vermarkten Nachhaltigkeitsaspekte (Tierwohl, Raufutterbasierte Fütterung, Klimaschutz, Regionalität, etc.)

In Abbildung 11 «Bereiche in denen Projekte erfolgreich umgesetzt werden konnten» wird ersichtlich, dass die Erfolgsfaktoren sehr vielseitig sind und diversen Hauptfaktoren (Akteure, Produkt, Finanzen) zuzuordnen sind. Der Schwerpunkt liegt aber bei allen auf dem Hauptfaktor «Akteure».

Nachhaltigkeitsaspekte werden bei den milchverarbeitenden Unternehmen nicht als die wesentlichen Erfolgsfaktoren gesehen, vielmehr liegt der Fokus auf der generellen Erschliessung von neuen Absatzkanälen und der Entwicklung von neuen Produktelinien. Ebenfalls führen bauliche Massnahmen innerhalb der Unternehmung oft zum Erfolg. Bereiche wie Fusionen / Zusammenschlüsse sowie Anlageerneuerungen werden im Bereich «Andere» eingeschlossen.

⁷ Einteilung Unternehmensgrösse nach verarbeiteter Milchmenge: Kleine Unternehmen < 4.9 Mio. kg; mittlere Unternehmen 5-42 Mio. kg; grosse Unternehmen > 42 Mio. kg-

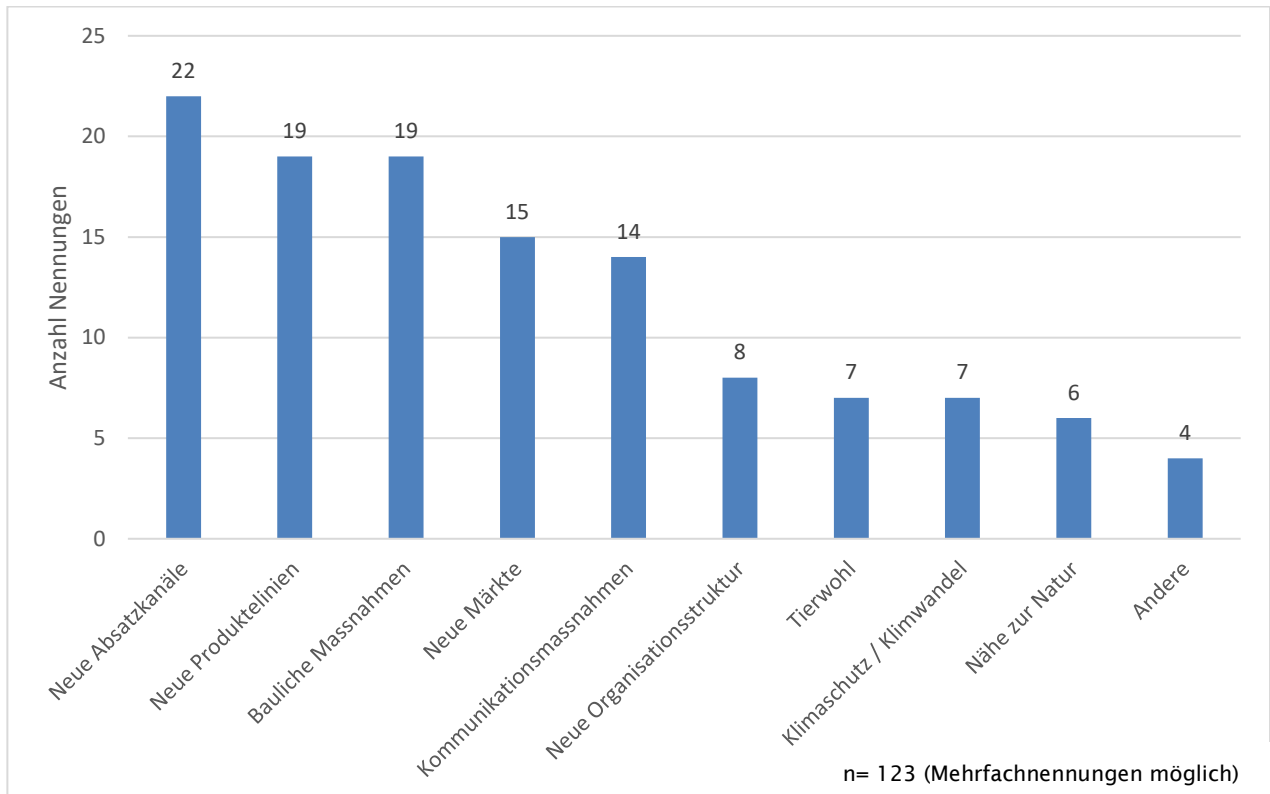


Abbildung 11: Bereiche in denen Projekte erfolgreich umgesetzt werden konnten (Quelle: Resultate schriftliche Umfrage)

Der Schlussbericht der Branchenorganisation Milch (Stoll und Häni 2017) «Mehrwertstrategie Schweizer Milch 2025» evaluiert und definiert aus Kommunikationssicht die Mehrwerte von Schweizer Milch als Konsumprodukt und als Rohstoff für Schweizer Milchprodukte in Abhebung gegenüber der ausländischen Konkurrenzprodukten. Der Fokus liegt auf der Basiskommunikation von Schweizer Milch und Milch als Rohstoff für Milchprodukte. Dabei wurden folgende Mehrwerte für Schweizer Milch und Milchprodukte definiert:

- Mehr Tierschutz und mehr Tierwohl
- Mehr Ökologie und mehr Naturnähe (im Sinn von Natürlichkeit der Produktion und Verarbeitung)
- Mehr Raufutter (weniger Kraftfutter)
- Ohne GVO
- Mehr Lebensmittelsicherheit
- Produkte-Qualitätsvorteile Milch und Milchprodukte

Im Gegensatz zur Kommunikationsstrategie der BOM, sind die Projekte der befragten Unternehmen nicht auf diese Themenbereiche ausgerichtet. Es bleibt jedoch die Frage inwiefern beispielsweise in neuen Produktlinien Nachhaltigkeitsaspekte wie Ökologie oder Mehrwerte wie Tierwohl bereits integriert sind.

- Erfolgreiche Projekte haben einen starken Bezug zur Region und eine gesicherte Finanzierung, können auf kompetente Mitarbeiter zurückgreifen und den Mehrwert des Produktes kommunizieren sowie alle Beteiligten vereinen.
- Im Fokus von neuen Projekten stehen neue Absatzkanäle, neue Produktlinien sowie bauliche Massnahmen im Unternehmen. Die Vermarktung von ökologischen Aspekten ist zweitrangig.
- Aufgrund der schriftlichen Umfrage können bezüglich Erfolgsfaktoren keine konkreten Schlussfolgerungen gezogen werden. Aus diesem Grund werden mit den Fallbeispielen die Erfolgsfaktoren vertieft analysiert.

5.2 Resultate Fallbeispiele

Ziel der Fallstudien war es erfolgreiche Beispiele, das heisst Verarbeiter und Milchhändler welche mehrheitlich einen überdurchschnittlichen Milchpreis bezahlen (mit einer Ausnahme), genauer zu analysieren und deren Erfolgsfaktoren aufzuzeigen. Die Auswahl der sieben Fallstudien basiert auf unterschiedlichen Kriterien welche alle abgedeckt wurden: Grösse (verarbeitete / gehandelte Milchmenge), Produkteportfolio (Anzahl Produkte) und Standort (Deutsch-, Westschweiz/ Tal-, Bergzone).

5.2.1 Beschreibung Fallbeispiele

In Tabelle 9 werden die sieben Fallbeispiele beschrieben. Tabelle 10 zeigt eine Übersicht anhand der wichtigsten Zahlen der sieben Unternehmen. Aus Datenschutzgründen wurden die Zahlen und Aussagen der Unternehmen mehrheitlich anonymisiert dargestellt.

Tabelle 9: Beschreibung der Fallbeispiele



Emmi, der grösste Milchverarbeiter in der Schweiz, verarbeitete letztes Jahr 920 Mio. kg Milch von 2900 Produzenten. Dies entspricht rund einem Viertel der in der Schweiz produzierten Milch. Die Produktpalette ist sehr breit und wird von den drei Hauptsegmenten Molkereiprodukte (31 %), Käse (30 %) und Frischprodukte (25%) dominiert. Der durchschnittliche Milchpreis beträgt 54.1 Rp. / kg. Vom Umsatz wurden 52 % in der Schweiz erwirtschaftet. Emmi hat Tochtergesellschaften und Beteiligungen in 14 Ländern welche 800 Mio. kg Milch verarbeiten. 30 % des Auslandumsatzes wird durch Exporte aus der Schweiz in 60 Länder erwirtschaftet.



Die Käserei Ilfis ist eine typische Emmentaler Dorfkäserei. Es handelt sich dabei um eine Genossenschaft, von welcher der Käser und zwei Mitarbeiter angestellt sind. 2016 lieferten 11 Produzenten aus der Region eine Milchmenge von 1.4 Mio. kg. Je nach Freigabe der Sortenorganisation und Taxierung des Käses variiert die Milchmenge, welche zu Emmentaler AOP verarbeitet werden kann. Aktuell ist die Käserei nicht ausgelastet, weil nur 60 % der Milchmenge zu Emmentaler verarbeitet werden können. Die restlichen 40 % werden als Industriemilch an die Cremo verkauft. Die Produzenten erhalten für die verkäste Milch 71.3 Rp. /kg und für die restliche Menge 52.6 Rp. /kg. Es wird kein Käse direkt exportiert. Der Emmentaler wird ebenfalls von der Cremo gekauft und in Koordination mit der Sortenorganisation vermarktet. Im Käsereiladen wird pro Woche ein Laib Emmentaler für 20 CHF / kg verkauft. Neu bringen Produzenten einer zweiten Käsereigenossenschaft Milch in die Käserei, damit die Anlagen besser ausgelastet sind.



Bei der PMO Züger Forster handelt es sich um eine PMO, zu welcher zwei Milchverarbeiter gehören. Bei der Firma Züger Frischkäse werden jährlich 105 Mio. kg Milch von 440 Produzenten zu Frischkäse verarbeitet. Das Unternehmen Züger Frischkäse AG ist in Familienbesitz und beschäftigt um die 250 Mitarbeiter. Der durchschnittliche Milchpreis war 2016 56 Rp. /kg. 12 % der verarbeiteten Milch ist Bio. Rund 40 % der Produkte aus konventioneller Milch werden exportiert, bei der Biomilch sind es 60-70 % welche in Form von Frischkäse in den Export gelangen.



Die Käseerei Flüeler ist eine Dorfkäseerei in der Zentralschweiz, welche die Extrahartkäse Sbrinz und Parmino herstellt. Sie ist in Familienbesitz und wird in der 4. Generation geführt. 2016 wurde das 100-jährige Jubiläum gefeiert. Heute gibt es insgesamt 13 Mitarbeitende. 2016 lieferten zehn konventionelle und neun Biobetriebe insgesamt 2.3 Mio. kg Milch. Gelieferte Milch, welche innerhalb der Menge der ehemaligen Kontingentierung liegt, wird mit 73 Rp. /kg entschädigt. Für zusätzliche Milch bekommt der Produzent 66 Rp. /kg. Es kann die gesamte Milchmenge verkäst werden. Sbrinz wird neben dem Direktverkauf im Laden ausschliesslich an Emmi verkauft. Parmino wird an die Migros, Intercheese und die Molkerei in Davos verkauft. Weitere Spezialitäten haben nur einen sehr kleinen Anteil. Es werden keine Produkte direkt exportiert.



Milchland Spezialitäten AG ist eine Molkerei, welche in Rüegsau im Emmental liegt. Sie ist im Besitz des Betriebsleiterehepaares. Von 29 Produzenten aus der Region werden 2.5 Mio. kg Milch eingekauft, wovon selber 2.2 Mio. kg verarbeitet werden. Die restliche Menge wird als Industriemilch an Emmi weiterverkauft. 6 % der Gesamtmenge ist Biomilch. Die Produzenten erhalten für die verarbeitete konventionelle Milch 67 Rp. / kg, respektive 87 Rp. / kg für Biomilch. Die Molkerei beschäftigt zehn Mitarbeitende. Aktuell wird eine neue Produktionshalle gebaut. Es werden Joghurt, Pastmilch und etwas Quark hergestellt. Verkauft werden die Produkte zu etwas mehr als die Hälfte an Detailhändler, grössere Küchen und Heime in der Region. Weiter werden regionale Läden beliefert. Es werden keine Produkte exportiert.



Le Maréchal ist eine Käseerei welche jährlich 3.5 - 4 Mio. kg Milch von 13 Produzenten zu einem Hartkäse verarbeitet. 1994 wurde von der Greyerzer-Herstellung komplett auf die Herstellung von Le Maréchal umgestellt. Die ganze Familie, das heisst alle drei Söhne und die Ehefrau, arbeiten im eigenen Unternehmen mit, welches seit 2006 in einem Neubau untergebracht ist. Insgesamt sind acht Mitarbeitende beschäftigt. Die Produzenten erhalten pro Kg Milch 88 Rp. Zusätzlich fließen pro Kg Milch je 6.5 Rappen vom Produzent und vom Käser in einen Fond für das Marketing. Mehrmengen werden nicht bezahlt und der Erlös davon fliesst ebenfalls ins Marketing. Etwas mehr als die Hälfte des Käses wird an Emmi verkauft, welche davon insgesamt 30 % exportiert.

Diese Käseerei ist in den letzten zehn Jahren stark gewachsen und beschäftigt 26 Mitarbeiter. 2008 wurde ein neuer Produktionsbetrieb mit Verkaufsladen und Besuchergalerie gebaut. Es werden 18 verschiedene Produkte hergestellt. Da das Unternehmen grösstenteils Zweitmilchkäufer ist, ist die Anzahl Produzenten und deren Standort mehrheitlich nicht bekannt. Die verarbeitete Milch stammt aus allen drei Segmenten, der grösste Anteil gehört in das B Segment. Durchschnittlich werden 51 Rp. / kg bezahlt. Für Labels wie Wiesen- und Heumilch wird ein Milchpreis von 70-73 Rp. / kg bezahlt. Diese haben aber einen kleinen Anteil an der Gesamtmenge. An Emmi werden rund 60 % der Produkte verkauft. Insgesamt werden 75 % der Produkte exportiert.



Tabelle 10: Die Fallbeispiele in Zahlen




Organisation / Unternehmen	1	2	3	4	5	6	7
Gründungsjahr	1844	1916	1999	1994	2006	2005	1907
Form	Genossenschaft	Gewerbliche Käserei	Gewerbliche Molkerei	PMO	Gewerbliche Käserei	PMO	Industrieller Verarbeiter
Finanzierung	Genossenschaftler	Familie	Familie	Familie	Aktiengesellschaft	Familie	54.5 % ZMP Invest und andere
Anzahl Mitarbeitende	3	13	10	8	26	250	3000
Gekaufte Milch 2016 total	1.4 Mio. kg	2.3 Mio. kg	2.5 Mio. kg	3-4 Mio. kg	20.5 Mio. kg	105 Mio. kg	920 Mio. kg
Durchschnittlicher Milchpreis 2016 Rp. / l			67	88	51	56	54.1
Anteil verarbeitet/verkäst %	70	100	88	100	100	100	
Preis verkäste Milch Rp. / l	71.3	73*		88	51-73	56	
Preis übrige Milch / Zusatzmenge Rp. / l	52.6	66		0			
Anteil Biomilch %	0	22	6	0	0	12	11
Preis Biomilch Rp. / l	0	88	87	0		78	81.3
Jährlich t Käse	125 t			300 t Käse	1500 t Käsereiprodukte		
Anzahl Produzenten 2016	11	19	29	13	270	440	2900
Hauptprodukte	Hartkäse 59 % Konsummilch 37 %	Extrahartkäse 100 %	Konsummilch 47 % Joghurt 47 % Quark 5 %	Hartkäse 100 %	Frischkäse 18 % Weichkäse 2 % Halbhartkäse 20 % Hartkäse 60 %	Frischkäse 95 % Butter 5 %	Konsummilch 10 % Frischkäse 5 % Halbhartkäse 15 % Joghurt 10 % Butter 20 % Milchmischgetränke 5 % Rahm 20 %
Direkter Export Mengenanteil in %	0	0	0	(30 % via Emmi)	75%	50%	25%
Umsatz 2016 CHF	0.96 Mio. CHF	2.15 Mio. CHF	4 Mio. CHF	5 Mio. CHF	11 Mio. CHF	150-160 Mio. CHF	1.8 Mia. CHF

5.2.2 Erfolgsfaktoren aus den Fallbeispielen

Tabelle 11 zeigt eine Übersicht der Erfolgsfaktoren anhand der Fallbeispiele, welche entlang der Wertschöpfungskette als wichtig erachtet werden, um erfolgreich ein Produkt zu verkaufen und somit die Wertschöpfung zu steigern. Sie sind gemäss Meyre et al. 2003 in sechs Kategorien gegliedert. Die Kreuze stehen für zutreffende Faktoren. Anschliessend an die Tabelle werden die Kategorien zusammengefasst.

Tabelle 11: Erfolgsfaktoren Fallbeispiele

Kategorie	Erfolgsfaktoren	Beschreibung	1	2	3	4	5	6	7	Bemerkungen	
Akteure 	Mitarbeitende	<ul style="list-style-type: none"> Genügend und kompetente Mitarbeiter Mitarbeiter aus der Region 	+	+	+				+	<ul style="list-style-type: none"> Es ist schwierig gute Käser zu finden, Nachwuchs wird fehlen Wichtig Arbeitsplätze für die Region anzubieten 	
	Führungsperson	<ul style="list-style-type: none"> Unternehmertum Motivation Mut Neues zu wagen / Risikobereitschaft Fachkompetenz Sozialkompetenz 		+	+	+	+			<ul style="list-style-type: none"> Wer auf eigenes Risiko wirtschaftet, ist anders motiviert, als wenn man im Angestelltenverhältnis arbeitet Verhandlungs- und Kommunikationsgeschick 	
	Produzentenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> Gute Zusammenarbeit mit Produzent Mitspracherecht Persönlicher Kontakt Transparenz Wachstumsmöglichkeit Abnahmegarantie Überdurchschnittlicher Milchpreis 		+	+	+			+	+	<ul style="list-style-type: none"> Langjährige Zusammenarbeit ist ein Indiz für eine gute Geschäftsbeziehung Der überdurchschnittliche Milchpreis gilt bei den grösseren Verarbeitern nur für einen Teil der Milch, welche sich im A Segment befindet
	Kundenbeziehung	<ul style="list-style-type: none"> Pflege der Kundebeziehung 		+	+	+			+	+	
Produkt / Herstellung 	Qualität	<ul style="list-style-type: none"> Hohe Milchqualität Hohe Produktequalität 	+	+		+				+	
	Innovation und Forschung	<ul style="list-style-type: none"> Frühzeitiges Erkennen von Markttrends 							+	+	<ul style="list-style-type: none"> Wird vor allem bei den beiden grössten Fallbeispielen als sehr wichtig erachtet
	Differenzierung	<ul style="list-style-type: none"> Produkt soll sich klar von anderen abheben 		+		+	+			+	<ul style="list-style-type: none"> Nicht nur durch die Herstellung oder Form, sondern auch durch die Geschichte hinter dem Produkt
Absatzkanäle	Zuverlässige Absatzkanäle	<ul style="list-style-type: none"> Oft gibt es keine Verträge, deshalb ist ein gutes Verhältnis umso wichtiger 			+	+	+	+		<ul style="list-style-type: none"> Abnehmer aus der Gastronomie / Handel können von heute auf morgen abspringen 	

Kategorie	Erfolgsfaktoren	Beschreibung	1	2	3	4	5	6	7	Bemerkungen
	Diversifizierung	<ul style="list-style-type: none"> Verschiedene Absatzkanäle um Risiko bei Krisen zu minimieren 		+	+	+		+	+	<ul style="list-style-type: none"> Export in EU brach nach Euro Krise ein
Kommunikation 	Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Klar definiertes Budget für Marketing Homepage Social Media Vermarktung Nachhaltigkeit Bedeutung des Marketings ist hoch 		+	+	+	+	+	+	<ul style="list-style-type: none"> Je grösser die Unternehmung, umso mehr Bedeutung gewinnt das Marketing
	Labels und Mehrwert	<ul style="list-style-type: none"> Bio Wiesen- und Heumilch Tierwohl Regionalität Fütterung (Leinsamen) AOP 		+	+		+	+	+	<ul style="list-style-type: none"> Biomilch erhält rund 20 Rp./ kg mehr
	Marke	<ul style="list-style-type: none"> Starke Marke 				+			+	<ul style="list-style-type: none"> Muss aufgebaut, erhalten und stetig weiterentwickelt werden
Unternehmensstrategie 	Produkteportfolio	<ul style="list-style-type: none"> Kleinere Produktpalette führt zu grösseren Chargen und Kostenreduktion 		+	+		+			<ul style="list-style-type: none"> Wichtig bei kleineren Verarbeitern
	Bauliche Massnahmen	<ul style="list-style-type: none"> Investitionen in neue Produktionsanlagen 		+	+	+	+			
	Organisationsstruktur	<ul style="list-style-type: none"> Steigerung Milchmenge 2006/2016 		+	+	+	+	+	+	
	Mengenregulierung	<ul style="list-style-type: none"> Klare Mengenregulierung 				+		+		<ul style="list-style-type: none"> Es wird nur so viel produziert wie auch verkauft werden kann
Finanzen / Rechnungswesen 	Unabhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> Eigene finanzielle Mittel 		+	+	+				
	Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> Privatfinanziert Genossenschaft Aktiengesellschaft 	+	+	+	+		+	+	
	Amortisation / Investitionen	<ul style="list-style-type: none"> Genügend Kapital für Investitionen 		+	+	+	+			

5.2.3 Akteure

Als grösste Stärken wurden bei allen Unternehmen die Mitarbeitenden genannt. Das **Fachwissen**, **Leidenschaft** und **Motivation** sowie die **Verbundenheit** mit dem Unternehmen sind dabei die wichtigen Eigenschaften. Solche Mitarbeitenden zu finden, wird gemäss einem Käser in Zukunft eine Herausforderung werden, da es an jungen Fachkräften mangelt. Bei drei Verarbeitern sind weitere Familienmitglieder im Betrieb involviert.

Auf Stufe Verarbeitung ist **die Persönlichkeit** des Betriebsleiters oder Geschäftsführers wesentlich für eine erfolgreiche Unternehmung. Bei den Interviewpartnern, welche Besitzer der Unternehmung sind, spürte man die **Motivation** und **Leidenschaft** erfolgreich zu wirtschaften deutlich. Es wurde explizit erwähnt, dass die Motivation viel grösser ist, wenn man selber für das Einkommen verantwortlich ist, als wenn man einen fixen Monatslohn erhält. Die Verarbeiter, welche einen überdurchschnittlichen Milchpreis bezahlen, zeichnen sich durch ihre Sozial-, Fach- und Führungskompetenzen und unternehmerisches Denken und Handeln aus. Vier Unternehmer zeichnen sich zudem durch den « Mut » aus, etwas Neues zu wagen und Geld in neue Infrastruktur zu investieren. Bei den gewerblichen Verarbeitern hängt oft sehr viel Verantwortung an einer Person. Im Gegensatz zu früher hat die Arbeitsbelastung zugenommen. Die Auslieferung beginnt heute oft schon in der Nacht und Bestellungen werden den Kunden zuliebe bis abends spät entgegengenommen.

Bei den gewerblichen Verarbeitern liefern die Produzenten teilweise zweimal pro Tag die Milch direkt ab. Der **direkte Kontakt** und die **Beziehung mit dem Produzenten** wird von den Verarbeitern geschätzt, es kann zusammen gesprochen und wenn nötig Dinge geklärt werden. Im Idealfall fördert dieser **Kontakt** das gegenseitige Verständnis. Ein Verarbeiter erwähnte explizit, dass die Zufriedenheit seiner Produzenten für ihn einen sehr hohen Stellenwert hat. Langjährige Produzenten sind ein Indiz für eine gute **Zusammenarbeit**. Gemäss den Verarbeitern haben die Produzenten immer die Möglichkeit, ihre Anliegen einzubringen. Wie stark sie schlussendlich **mitsprechen** können, hängt stark von der Organisationsstruktur ab. Während bei der Genossenschaft die Landwirte abstimmen können, hat ein Landwirt welcher der ZMP Milch liefert, welche wiederum weiter an einen Verarbeiter verkauft wird, keinen Einfluss oder Überblick was mit der Milch schlussendlich passiert. Mit der Milchabrechnung erhält der Produzent eine Übersicht über die monatlich gelieferte Milchmenge und den Preis. Alle Verarbeiter legen Wert auf **Transparenz** gegenüber dem Produzenten und stehen für weitere Auskünfte immer zur Verfügung. Ein Verarbeiter, welcher einen sehr guten Milchpreis bezahlt, informiert seine Produzenten jeweils schriftlich über Produktionsmenge, Verkaufszahlen, Lagerbestände sowie die Milchqualität im Vergleich zu den anderen Produzenten. Diese **Transparenz** fördert zum einen das Verständnis und gibt dem Produzenten eine bessere Basis bei der Verhandlung des Milchpreises.

Mehrmals wurde von den interviewten Verarbeitern erwähnt, dass auch sie Erwartungen an die Produzenten haben. So wünschen Sie von dem Produzenten vermehrt unternehmerisches Denken, Offenheit und Verständnis. Unter anderem wurde gefordert, dass bei den Milchproduzenten ein Umdenken stattfinden müsse. So sollte grundsätzlich, gemäss einem Verarbeiter, der Milchproduzent dem Abnehmer die Rechnung stellen und nicht umgekehrt.

Die **Beziehung zu den Kunden** ist wichtig, um langfristige Absatzkanäle zu erhalten. Bei mehreren Verarbeitern kümmern sich die Betriebsleiter persönlich um ihre wichtigsten Kunden und Pflegen diese entsprechend.

5.2.4 Produkt und Herstellung

Die hohe **Qualität der Milch** wurde von den meisten Befragten als wichtig erachtet. Milch mit tiefen Zell- und Keimzahlen gilt als Grundvoraussetzung, um qualitativ hochwertigen Käse herzustellen. Ein Käser erachtet es als selbstverständlich, dass die Milchqualität stimmt ein anderer hält die Qualität ebenfalls für sehr wichtig, da sein Produktionsvolumen von der Taxierung abhängt. Da es Produzenten

gibt, welche die Anforderungen regelmässig nicht einhalten und der Verarbeiter dadurch Qualitätseinbussen und eine schlechtere Taxierung seiner Produkte in Kauf nehmen muss, wurde vor kurzem ein Bezahlungssystem eingeführt welches bei schlechter Milchqualität zu einem Milchpreisabzug führt. Schlechte Milch wirkt sich negativ auf die Qualität des Käses aus. Bei der Emmentaler Herstellung ist es besonders entscheidend, einen möglichst grossen Anteil der Milch verkäsen zu können. Wird der Emmentaler taxiert und erreicht 19.75 Punkte oder mehr, darf die Käserie 15 % mehr als die offizielle Freigabe verkäsen. Bei weniger Punkten erfolgen entsprechende Abzüge.

Je grösser die Unternehmung, umso grösser ist das Produkteportfolio und umso mehr wird in **Forschung und Innovation** investiert. Trends frühzeitig zu erkennen und regelmässig neue Produkte zu lancieren ist für industrielle Verarbeiter wichtiger als für gewerbliche. Für kleinere Verarbeiter scheint eine kleine **Produktepalette** sinnvoller. Möglichst wenig verschiedene Produkte, dafür umso grössere Mengen sind entscheidend um effizient zu arbeiten und Kosten zu reduzieren. Eine kleinere Produktepalette ermöglicht zudem den Produzenten eine bessere Transparenz.

5.2.5 Absatzkanäle

Der Milchmarkt in der Schweiz ist klein und gesättigt. Aus diesem Grund müssen pro Jahr rund 800 Mio. Kg Milch exportiert werden. Für den Export gibt es jedoch zahlreiche Herausforderungen. Gemäss Willimann (2017) sind dies tarifäre und nicht tarifäre Handelshemmnisse, bei welchen die Schweiz zunehmend ins Hintertreffen gerät. Aufgrund der Milchpreisdifferenz und höheren Herstellungskosten gibt es Kostennachteile, die Marketingmittel im internationalen Umfeld sind bescheiden und bezüglich Mehrwerte verliert die Schweiz kontinuierlich ihren Nachhaltigkeitsvorsprung. Zwar hat der Export von Billigkäse zugenommen, andere wie Emmentaler AOP, Gruyère AOP, Appenzeller, Frischkäse, Schmelzkäse und Fondue haben hingegen abgenommen, Frischprodukte wie Joghurt und Dessert sind im Ausland tendenziell weniger gefragt und die Milch in Schoggigesetz-Produkten hängt davon ab, ob es ein Nachfolgesetz gibt (Willimann 2017). Züger Frischkäse exportiert rund 40 % seiner Produkte aus konventioneller Milch ins Ausland. Bei der Biomilch sind es sogar rund 60 %. Nach der Euro-Krise nahmen die **Exporte** in die EU auf einen Schlag stark ab. Um künftig gegen ähnliche Krisen besser gewappnet zu sein, wurden die **Absatzkanäle** weiter diversifiziert und vermehrt Absatzmärkte ausserhalb der EU wie im Iran, Südkorea und Neuseeland erschlossen.

5.2.6 Kommunikation

Dem **Marketing** wird generell ein hoher Stellenwert zugesprochen. Es herrscht Konsens, dass eine **Differenzierung** über die Produktequalität alleine nicht mehr ausreicht um Milchprodukte aussichtsreich zu verkaufen. Um erfolgreich auf dem Markt zu bestehen, braucht es eine starke Marke und die Kommunikation von einem Mehrwert, welchen den Kunden dazu bewegt, sich für ein bestimmtes Produkt zu entscheiden. Marken müssen aufgebaut, erhalten und stetig weiterentwickelt werden. Bei Emmi fliesen jährlich 100 Mio. CHF ins Marketing. Um sich in Zukunft besser zu differenzieren setzt Emmi auf mehr Nachhaltigkeit. Konkret bedeutet dies bei der Tierhaltung, dass die Milchviehhaltung die Anforderungen der Schweizer Tierschutzgesetzgebung übertreffen soll. Bei der Fütterung soll die artgerechte Fütterung auf einheimischen Futtermittel basieren, der Kraftfuttereinsatz limitiert sein und ausschliesslich zertifiziertes Soja eingesetzt werden. Top - Milchqualität, Antibiotika freies Trockenstellen, GVO und Hormon frei produzierte Milch und ein nachhaltiger Milchpreis für den Produzenten sind weitere Ziele (Willimann 2017).



Für die Werbemassnahmen von **Sbrinz AOP** hat die Sbrinz Käse GmbH jährlich 1.5 Mio. CHF zur Verfügung. Pro kg Käse fließen 1.50 CHF ins Marketing. Es werden vor allem Messen und Events genutzt. Bevorzugt werden Veranstaltungen mit direktem Kontakt zum Konsumenten. Weiter werden Partnerschaften und Sponsoring gefördert sowie Werbespots gemacht. Auch die Händler und Swiss Cheese Marketing betreiben Werbung. Produkte mit AOP/IGP sind erklärungsbedürftig. Es ist schwierig, dies zu kommunizieren und dem Konsumenten zu erläutern (Gerz und Widmer 2017).



Bei **Le Maréchal** fließen pro Kilogramm Milch 13 Rappen ins Marketingbudget. Diese 13 Rappen werden zu je 50 % von Produzent und Verarbeiter getragen. Weiter fließt der Erlös (Milchpreis) von Übermengen ebenfalls in dieses Budget und nicht an den Produzenten. Erst vor kurzem wurde die Homepage neugestaltet. Neben Videos findet man auch Rezepte. Auf Facebook gibt es regelmässig Wettbewerbe und Infos zu den Produkten.

Aus der Sicht der industriellen Verarbeiter können **Labels** wie Wiesen- oder Heumilch einen Mehrwert generieren, welcher für den Produzenten einen etwas höheren Milchpreis ermöglicht. Zudem bietet die Vermarktung des Tierwohls eine Möglichkeit die Wertschöpfung zu steigern. Allerdings gebe es bei ihren Produzenten aktuell noch wenige Projekte in diesem Bereich. Die gewerblichen Verarbeiter waren gegenüber diesen **Labels** eher skeptisch. Sie schätzen, dass sich wegen den kleinen Volumen Aufwand und Ertrag auf Stufe Produktion und Verarbeitung die Waage halten und kaum Gewinn zu erzielen sei. Bio hingegen ist aktuell sehr gefragt. Verschiedene Verarbeiter würden es begrüßen, wenn sie mehr Produzenten hätten welche nach Bio Richtlinien produzieren. Die Nachfrage nach Biomilch wird grundsätzlich als gut eingestuft.

Das Gütesiegel «Aus der Region. Für die Region» von der Migros wurde durchwegs positiv bewertet. Einerseits entsteht für den Produzenten kein Mehraufwand und andererseits bietet dieses Label für den Verarbeiter einen wichtigen regionalen Absatzkanal. Dass der Rohstoff Milch aus der **Region** stammt spielt für die kleineren Verarbeiter eine wichtige Rolle. Das Ansehen und der Rückhalt in der lokalen Bevölkerung und bei den Produzenten ist ihnen wichtig. Sie legen Wert darauf, dass ihre Produkte aufgrund ihrer Qualität durch Mund zu Mund Werbung weiterempfohlen werden.

Beim kleinsten Verarbeiter wird kein Geld für Werbezwecke investiert, da der Käse grösstenteils weiterverkauft wird und das Marketing so über die Sortenorganisation läuft. Die Werbung erfolgt via Mund zu Mund sowie mit einer beschrifteten Tafel vor der Käserei. Die anderen Fallbeispiele haben alle eine eigene aktuelle Homepage und nutzen teilweise auch Social-Media-Kanäle wie Facebook und YouTube.

Der Verkauf der Produkte wird von allen Befragten als entscheidend eingestuft. Neben einem guten Produkt braucht es auch **Verhandlungsgeschick**, um dieses zu verkaufen. Seine Produkte in mehrere Absatzkanäle oder Märkte ausserhalb der EU zu liefern, reduziert das Risiko, wenn ein Kunde plötzlich wegfällt oder Ereignisse wie der Euro-Mindestkurs den Export in die EU erschweren. Oft gibt es keine Abnahmeverträge und es besteht die Gefahr, dass von heute auf morgen Abnehmer wegfallen.

5.2.7 Unternehmensstrategie

Vier der fünf gewerblichen Käsereien haben bereits oder sind aktuell am **Investieren** in einen Neubau und / oder neue Produktionsanlagen und Verpackungen. Bei einer Käserei stehen Investitionen noch an, da die Infrastruktur bereits 40-jährig ist und nicht mehr den Anforderungen entspricht. Die Finanzierung ist dazu noch nicht gesichert.

Bezüglich **Milchmengenregulierung** gibt es unterschiedliche Strategien. Der gewerbliche Käser, von le Maréchal, bezahlt einen sehr hohen Milchpreis, ist aber streng, wenn ein Produzent zu viel Milch produziert, fließt der Erlös vollumfänglich in das Marketingbudget. Dies geschieht in Absprache mit den Produzenten. Bei einer PMO muss für Mehrmengen ein Gesuch gestellt werden und es kann nur mehr Milch geliefert werden, wenn Absatzmöglichkeiten bestehen. Wird mehr als das Jahreslieferrecht geliefert, wird 50 % des Milchpreises als Busse verrechnet. Ein gewerblicher Verarbeiter bezahlt 67 Rp. / kg Milch für Molkereiprodukte und bietet seinen Produzenten die Möglichkeit an, Mehrmengen als Industriemilch an Emmi zu liefern. Eine andere Käserei bezahlt für Milch innerhalb der früheren Kontingentiermenge 72 Rp. und für Übermengen 66 Rp. Diese wird aber ebenfalls verkäst.

5.2.8 Finanzen und Rechnungswesen

In den Interviews wurden die Finanzen und das Rechnungswesen nicht vertieft analysiert. Bei der Frage zur Bedeutung von Erfolg wurde jedoch von allen Befragten der **finanzielle Aspekt** genannt. Das heisst, das Ziel ist (bei den gewerblichen Verarbeitern genannt) ein positives Jahresresultat zu erwirtschaften. Weiter wurden aber auch die **Freude an der Arbeit, die Zufriedenheit der Produzenten** sowie **langfristige Kundenbeziehungen** genannt.

Um die Kosten bei der Produktion möglichst tief zu halten, ist es wichtig, das Produktesortiment auf den wichtigsten Produkten zu halten⁸, damit man grössere Chargen produzieren und somit vom Skaleneffekt profitieren kann. Teilweise wird die Herstellung von einzelnen Produkten aus Kostengründen auch ausgelagert. Ständig Abläufe zu optimieren und wo nötig auch in neue Technologie zu investieren, sind weitere Möglichkeiten. In einem Betrieb werden, wann immer möglich, Reparaturen vom Geschäftsführer oder seinen Mitarbeitenden selber übernommen.

Für gewerbliche Verarbeiter ist es wichtig über **genügend Eigenkapital** zu verfügen, damit sie unabhängig sind und nötige Investitionen tätigen können. Bei den industriellen Verarbeitern sind die Geschäftsberichte auf der Homepage transparent ersichtlich.

⁸ Für gewerbliche Käsereien sollte das Sortiment nicht zu gross sein

5.3 Resultate Workshop

Um die Resultate aus der Umfrage und den Fallbeispielen zu validieren und zu präzisieren fand im Dezember an der HAFL ein Workshop mit Vertretern aus der Milchbranche statt. Trotz der eher mageren Teilnehmerzahl von 30 Personen gab es einen interessanten Workshop mit engagierten Teilnehmern.

Es gab nach einer Präsentation der ersten Resultate von Martin Pidoux zwei spannende Präsentationen aus den Fallbeispielen. So stellte Herr Rapin Le Maréchal und Herr Siegfried die PMO Züger Forster vor. Am Nachmittag wurden im Rahmen eines World-Cafés (Workshop mit rotierenden Gruppen) folgende Fragen diskutiert:

1. Welches sind die Herausforderungen entlang der Wertschöpfungskette?
2. Wie werden die identifizierten Erfolgsfaktoren gewichtet, braucht es Ergänzungen?
3. Wie können die Produzenten und verarbeitenden Unternehmen eine Wertschöpfungssteigerung fördern oder sogar initiieren?

Die Gewichtung und Ergänzung der Erfolgsfaktoren sowie die Empfehlungen (Fragen 2 und 3) werden im folgenden Kapitel direkt in der Diskussion eingebaut.



6 Gesamtsynthese

6.1 Von welchen Faktoren ist der Milchpreis abhängig?

Wertschöpfung entspricht dem Wertzuwachs, welcher von einer Unternehmung in einer bestimmten Periode geschaffen wird. In der vorliegenden Studie wurde hierzu der ausbezahlte Milchpreis als Parameter verwendet. Dadurch konnten Vergleiche zur Milchmenge, Zonen wie auch Betriebsgrösse gemacht werden. Zudem wurde der Milchpreis von den befragten verarbeitenden Unternehmen als wichtigster Faktor für die Weitergabe des Mehrwertes an die Produzenten gesehen.

Als zentrales Element wird meist die verarbeitete Milchmenge gesehen. In der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, dass die Milchmenge alleine nur einen geringen Einfluss auf den ausbezahlten Produzentenpreis hat. So ist die Streuung des Milchpreises von verkäster Milch beispielsweise sehr breit, was darauf schliessen lässt, dass andere Faktoren wie Absatzkanäle, Produkteportfolio oder Unternehmensstrategie genauso wichtig sind. Hypothese 1 «Je grösser die verarbeitete Milchmenge desto tiefer der ausbezahlte Produzentenpreis» konnte nicht statistisch bestätigt werden.

Hypothese 2 «Der ausbezahlte Milchpreis in den Bergregionen ist höher als in Hügel- und Talregion konnte nicht bestätigt werden. Zwar erhalten Bergregionen für verkäste und Biomilch einen tendenziell höheren Milchpreis, allerdings ist die Streuung gross und der Unterschied nicht signifikant

Die verarbeitete Milchmenge der befragten Unternehmen hat in den letzten 10 Jahren tendenziell zugenommen. Dabei haben rund die Hälfte der Unternehmen die Milchmenge um bis zu 50 % erhöht, ein Viertel hat die verarbeitete Menge um 50 - 300 % gesteigert. Eine Reduktion der Milchmenge gab es in 25 % der befragten Unternehmen. Unternehmen, welche mehr Milch verarbeiten als vor zehn Jahren, bezahlen tendenziell einen tieferen Produzentenpreis. Signifikant ist dieses Resultat jedoch nur bei der Molkereimilch.

Grundsätzlich ist es das Zusammenspiel verschiedener Faktoren, die den Milchpreis beeinflussen. Durch geschicktes Abstimmen mehrere Erfolgsfaktoren ist es möglich, einen höheren Milchpreis zu erzielen. Sowohl Produzenten als auch Verarbeiter können diese beeinflussen.

6.2.1 Beziehung zwischen Akteuren

Wie in der Studie von Meyre et al. (2003) sind die Akteure (Produzenten, Käser, Mitarbeiter, Geschäftsführer) die wichtigsten Faktoren für Erfolg oder Misserfolg in einem Unternehmen. Während Mitarbeiter idealerweise Eigenschaften wie **Fachwissen, Motivation und Verbundenheit zum Unternehmen** besitzen, sind bei den Führungspersonen **Unternehmereigenschaften wie Führungs- und Sozialkompetenz, Motivation, Mut und Kommunikations- und Verhandlungsgeschick** mit Lieferanten und Kunden bedeutend. Von Seite der Verarbeiter wurde aber auch mehrmals erwähnt, dass auf Stufe Produktion **vom Produzenten mehr unternehmerisches Denken und Handeln** erwünscht wäre. Nicht nur die Milch abliefern, sondern sich besser organisieren, zusammenschliessen (z.B. Milchringe) und Offerten einholen und sich über die Marktsituation auch ausserhalb der Schweiz informieren und so mehr Verständnis für schwierige Situationen wie z.B. bei der Euro- Krise aufbringen.

Eine Möglichkeit, wie die Verhandlungsposition des Produzenten gestärkt werden kann, ist **Transparenz**. Das heisst konkret, der Produzent weiss, zu welchem Preis sein Produkt an den Konsumenten verkauft wird (Réviron et al. 2017, Python et al. 2016; Réviron und Gerz 2014). Je kleiner das Produktesortiment, umso einfacher ist es für den Produzenten zu verstehen wie der bezahlte Preis gebildet wird (ebd.). Dies ist vor allem bei gewerblichen Käseereien und Molkereien der Fall. Je grösser das Produktesortiment wird, umso komplexer und intransparenter wird die Preisbildung, was eine Schwächung der Verhandlungsposition des Produzenten zur Folge hat. Python et al. (2016) zeigten zudem auf, dass je mehr ein verarbeitetes Produkt differenziert wird, auch der Anteil des Verarbeiters und Handels am Preis zunimmt. Die aktuelle Studie bestätigt Resultate von Python et al. (2016) welche zeigen, dass die Transparenz für den Landwirt den Anteil am Verkaufspreis stark beeinflusst. Die Fallbeispiele haben mehrheitlich aufgezeigt, dass dort, wo Produzent und Käser direkt verhandeln, auch bessere Milchpreise bezahlt werden. Weitere positive Effekte dieser direkten Geschäftsbeziehung sind, dass sich die beiden Parteien oft bei der Milchlieferung sehen und die Möglichkeit besteht, zusammen zu diskutieren und Fragen oder Probleme zu klären. Im Idealfall führt dies zu einer verständnisvollen und langanhaltenden Geschäftsbeziehung.

Bezüglich Transparenz für den Produzenten erklärten die Befragten der Fallbeispiele mehrheitlich, dass diese für die Produzenten gewährleistet sei. In den meisten Fällen liegt es aber am Produzenten, für diese Informationen nachzufragen. Grundsätzlich bekommt der Produzent die Milchabrechnung, auf welcher Monatsvertragsmenge, gelieferte Milchmenge pro Segment, Preise pro Segment, Gehaltszahlen, Verkäsungszulage, Transportkosten sowie die Resultate der Milchproben ersichtlich sind. Je nach Verarbeiter werden weitere Informationen über Produktionsmenge, Lagerbestand, Verkaufszahlen und Milchqualität im Vergleich zu den anderen Produzenten kommuniziert.

Wiederholt wurde bei der Umfrage und in Fallbeispielen erwähnt, dass es zu viel Milch auf dem Markt gebe. Beim Workshop wurde die Mengenregulierung ebenfalls als ein bedeutender Faktor bewertet. Konkret braucht es zwischen Produzent und Verarbeiter klare Absprachen, Regelungen und Transparenz bezüglich Milchmenge. Damit keine Überschussmilch (welche auf den Preis drückt) produziert wird, müssen gegenseitige Rahmenbedingungen festgelegt werden. Dies hat möglicherweise zur Konsequenz, dass nicht jeder Betrieb beliebig wachsen kann. Wachstum und eine Steigerung der Produktion sollten erst erfolgen, wenn Absatzmärkte für das Endprodukt soweit als möglich gesichert sind.

6.2.2 Produkt, Herstellung und Kommunikation

Eine hohe Qualität des Rohstoffes ergibt bei entsprechender Verarbeitung eine hohe Qualität des Produktes. Leider genügt dies alleine heute nicht mehr. Das Produkt muss sich von anderen differenzieren. Dabei spielen Innovation und Forschung für die industriellen Verarbeiter eine wichtige Rolle.

Der Wettbewerb innerhalb der Schweizer Nahrungsmittelwertschöpfungsketten hängt stark von der Fähigkeit ab, Produkte zu entwickeln welche für den Konsumenten einen Mehrwert bieten und deshalb einen höheren Verkaufspreis rechtfertigen (Réviron et al. 2017). Dieser Mehrwert wird hauptsächlich auf dem Bauernhof oder beim Verarbeiter der ersten Stufe geschaffen.

Die Branchenorganisation Milch (BOM) setzt in Zukunft auf eine Mehrwertstrategie. Diese hat zum Ziel, Schweizer Milchprodukte durch einen inhaltlichen Mehrwert von ausländischen Konkurrenzprodukten abzuheben (Stoll und Häni 2017). Die drei Hauptmehrwerte sind:

- mehr Tierschutz (Tierwohl)
- mehr Ökologie (Naturnähe)
- mehr Raufutter (weniger Kraftfutter)

Die befragten industriellen Verarbeiter sehen in Labels ebenfalls Potential, um Milchprodukte zu differenzieren. Emmi hat hier die Stossrichtung bereits kommuniziert. Künftig will sie eine nachhaltige Emmi Milch, die sich in den Bereichen Tierwohl, Fütterung, Qualität und Milchpreis abhebt. Dabei wünscht sie sich von den Produzenten gegenüber diesen Themen mehr Offenheit.

Gewerbliche Verarbeiter sind bezüglich Labels mit Tierwohl und Naturnähe (Bsp. Wiesen- und Heumilch) hingegen eher zurückhaltend. Sie machen geltend, dass bei kleinen Produktionsvolumen Aufwand und Ertrag etwa gleich sind und unter Umständen für den Produzenten und Verarbeiter nur Mehraufwand bedeuten.

Bei der Kommunikation dieser Mehrwerte gilt es zu berücksichtigen, dass dem Konsumenten ein realitätsnahes Bild gezeigt wird. Romantische Bilder welche Kühe mit Hörnern auf idyllischen Kleinbetrieben zeigen, entsprechen heute immer seltener der Realität. Wird der Konsument nicht gut über die Realität informiert, riskiert die Landwirtschaft ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren. Konsumenten sind heute sehr sensibel und mit den heutigen Medien können sich Meldungen und Meinungen sehr schnell verbreiten. Initiativen wie ein Verbot der Massentierhaltung oder Vorwürfe von Veganern sollten nicht ignoriert werden. Die Mehrwertstrategie der BOM geht hier mit mehr Tierschutz und Ökologie sicher in die richtige Richtung. Dabei fehlt aktuell aber die **soziale Nachhaltigkeit** als weiteren Mehrwert. So könnte ein überdurchschnittlicher Milchpreis für den Milchproduzenten auch als Mehrwert vermarktet werden.

6.2.3 Absatzkanäle

Der Export, in welchen 25 % der Schweizer Milchproduktion fließt, ist vor allem für die industriellen Verarbeiter ein wichtiger Kanal. Produkte von gewerblichen Verarbeitern gelangen meist via Grosshändler ins Ausland. Die Euro Krise hat gezeigt, dass es wichtig ist, die Absatzkanäle im Ausland zu verteilen, um das Risiko von Verlusten zu minimieren. Beim Export stehen mehrere Herausforderungen in den Bereichen Marktzugang, Kostennachteile, Verlust des Nachhaltigkeitsvorsprungs und Marktbearbeitung an. Neben den nötigen Rahmenbedingungen wie bilaterale Freihandelsabkommen und Nachfolge Schoggiengesetz sind auch beim Export die Kundenbeziehung und deren Pflege wichtig, um langfristige Absatzkanäle zu sichern. Beim Workshop hat sich gezeigt, dass die Teilnehmenden dem Bereich Absatzkanäle wenig Gewicht gaben.

6.2.4 Unternehmensstrategie, Finanzen und Rechnungswesen

Erfolg bedeutet für gewerbliche Verarbeiter in erster Linie ein positives Jahresresultat. Die Finanzen und das Rechnungswesen wurden in dieser Studie nicht vertieft analysiert. Es hat sich aber bei den Fallbeispielen gezeigt, dass die Breite des Produktesortiments ein wichtiger Faktor ist. Um die Kosten bei der Produktion möglichst tief zu halten, wird empfohlen, dass Produktesortiment möglichst klein zu gestalten, damit man grössere Chargen produzieren kann. Teilweise wird die Herstellung von einzelnen Produkten aus Kostengründen auch ausgelagert. Dies ist nicht nur bei gewerblichen Verarbeitern der Fall, sondern auch bei Emmi. Neue Ernährungstrends im In- und Ausland nehmen zu. Beispiele wie Regionalität, Bio, Ziegen- und Schafmilchprodukte führen bei Emmi zu einer Sortiments- und Kostenexplosion (Willimann 2017).

Ständig Abläufe zu optimieren, die eigenen Ressourcen zu nutzen und wo nötig und möglich auch in neue Technologie zu investieren, wird in den gewerblichen Betrieben grossgeschrieben. Dabei ist es für diese Verarbeiter wichtig, über genügend Eigenkapital zu verfügen, um unabhängig und notwendige Investitionen tätigen zu können.

Beim Workshop bestätigte sich auch, was bereits bei den Fallbeispielen erwähnt wurde, dass die Flexibilität eines Unternehmens wichtig ist. Gerz et al. 2015 nennen dies die Qualität der Governance, d.h. die Fähigkeit des Unternehmens der Organisation Entwicklungen vorauszusehen, Veränderungen zu erkennen und nötige Massnahmen umzusetzen.

7 Empfehlungen

7.1 Wie kann eine Wertschöpfungssteigerung gefördert oder initiiert werden?

Am Workshop wurden in drei Gruppen konkrete Empfehlungen, wie eine Wertschöpfungssteigerung gefördert werden kann, individuell erarbeitet (Tabelle 16). Diese beziehen sich vorwiegend auf die Akteure, aber auch auf die Kommunikation und die Unternehmensstrategie. Es ist klar, dass einzelne Empfehlungen alleine nicht automatisch zu einer Wertschöpfungssteigerung führen werden. Möglich aber, dass einzelne Ideen etwas bewirken und vielleicht einen Stein ins Rollen bringen, Überlegungen und bestenfalls Aktionen für neue und hoffentlich erfolgreiche Projekte initiieren. Die Vorschläge sind gegliedert in **Ziel**, Empfehlung und *Verantwortung*.

Tabelle 13: Empfehlungen aus dem Workshop

Akteure	
1. Vertrauensvolle und transparente Beziehungen zwischen Produzent und Verarbeiter entwickeln	
Von einer guten Beziehung zwischen Produzent und Verarbeiter profitieren beide Seiten. Transparenz, das heisst klare und dynamische Mengenregulierung aufgrund einer transparenten Darstellung der Marktsituation, und ein regelmässiger Dialog fördern diese Zusammenarbeit und können so z.B. auch das regionale Image eines Verarbeiters / Produzenten positiv beeinflussen.	
<i>Alle</i>	
2. Produzenten für Marktfragen und die Wertschöpfungskette sensibilisieren	
Die Produzenten nehmen ihre Verantwortung wahr, sind proaktiv und engagieren sich in der Milchvermarktung. Sie interessieren sich für Marktsituation und Marketing, informieren sich in der Presse, stellen Fragen an die Milchhändler oder Verarbeiter, holen bei Bedarf Offerten von verschiedenen Milchabnehmer ein, verlangen mehr Transparenz und wollen wissen, zu was die Milch verarbeitet wird. Ohne naiv zu sein, verstehen sie die Situation der Verarbeiter und engagieren sich im Austausch mit den nachgelagerten Stufen.	
<i>Produzenten- und Branchenorganisation, JULA</i>	

3. Unternehmerische Kompetenzen fördern

Diese Kompetenzen sollen auf Stufe Produktion und Verarbeitung verbessert werden. Es wurde diskutiert, dass man vermehrt in der beruflichen Grundausbildung der Milchtechnologien (sowie danach in den Weiterbildungen zur Berufsprüfung und höheren Fachprüfung) die unternehmerischen Kompetenzen fördern sollte.

Ebenso sollen diese Kompetenzen bei den Produzenten in der Grundausbildung und vor allem in der Weiterbildung gefördert werden. Auch hier braucht es flexible, selbstständige, unternehmerisch denkende Unternehmer. Es besteht Potential Instrumente im Rahmen von Risk Management zu entwickeln (z.B. finanzielle Unterstützung bei Misserfolg eines neuen Projektes etc.).

Branche und Schulen, Weiterbildungsangebote (HAFL etc.) und Erfahrungsaustausch mit anderen dynamischen Sektoren (z.B. Start-ups etc.)

4. Fähige und kompetente Vertreter motivieren

Die Rekrutierung der richtigen Personen, das heisst von kompetenten und fähigen Vertretern in Organisationen und Unternehmen, welche einen positiven und konstruktiven Dialog zwischen den verschiedenen Akteuren fördern, ist anspruchsvoll. Es gibt viel Arbeit und manchmal wenig Anerkennung der Kollegen. Die Frage ist, wie insbesondere auf lokaler Ebene Anreize zu schaffen sind, welche die geeigneten Vertreter «anlocken».

Produzenten-, Sorten- und Branchenorganisationen

Kommunikation

5. Zielführendes Marketing umsetzen

Mehrwerte kommunizieren welche sowohl ökologische als auch soziale Nachhaltigkeitskriterien beinhalten, sprich einen fairen Milchpreis für die Produzenten, welcher ein gutes Einkommen für lokale Bauernfamilien ermöglicht und somit auch die Wirtschaft in der Region unterstützt. Dafür braucht es mehr Transparenz und die Margen müssen offengelegt werden.

SMP, Branchen- und Sortenorganisationen, Unternehmen

Unternehmensstrategie

6. Klare Unternehmensstrategie definieren

Milchverarbeitende Unternehmen erarbeiten die Unternehmensstrategie bewusst und kommunizierend diese nach aussen. Dabei gibt es professionelle Unterstützung bei der Entwicklung von Unternehmensstrategien und neuen Projekten durch Beratungsstellen welche stufenübergreifend arbeiten (das heisst entlang der Wertschöpfungskette).

SMP, Branche, Beratungsstellen, Verarbeiter

7. Klare Organisationsstrukturen festlegen

Organisationsstrukturen welche Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Gewinnbeteiligung ermöglichen, fördern die Motivation der Mitarbeitenden und somit auch erfolgreiche Projekte.

Produzenten, Produzentenorganisationen und Verarbeiter

8 Schlussfolgerungen

Die ausbezahlten Milchpreise an die Produzenten sind breit gestreut und vom Absatzkanal abhängig. In einem ersten Schritt konnten neben dem Milchpreis auch die Abnahmegarantie sowie das Mitspracherecht als wichtige Mehrwertfaktoren aus Sicht der Verarbeiter identifiziert werden. Motivation und unternehmerische Führungskompetenzen des Verarbeiters sowie des Produzenten, die Transparenz für den Produzenten, gute Beziehungen entlang der Wertschöpfungskette, eine klare Regelung bei Überproduktion, gutes Marketing sowie stabile Kundenbeziehungen fördern einen höheren Milchpreis. Abbildung 12 zeigt eine Übersicht über die identifizierten Erfolgsfaktoren.



Abbildung 12: Übersicht Erfolgsfaktoren (basierend auf Meyre et al. 2003)

Erfolgreiche Projekte haben einen starken Bezug zur Region und eine gesicherte Finanzierung, können auf kompetente Mitarbeiter zurückgreifen und den Mehrwert des Produktes kommunizieren sowie alle Beteiligten vereinen. Im Fokus von neuen Projekten stehen neue Absatzkanäle, neue Produktlinien sowie bauliche Massnahmen im Unternehmen. Die Vermarktung von ökologischen Aspekten ist zweitrangig.

Die Wertschöpfung von Milchprodukten zu steigern, damit für den Produzenten ein besserer Milchpreis erzielt wird, bleibt eine Herausforderung und kann nur mit der aktiven Beteiligung der Produzenten an Projekten gut umgesetzt werden. Denn eine höhere Wertschöpfung resultiert nicht zwingend in einem besseren Produzentenpreis. Erfolgreiche Beispiele wie Le Maréchal zeigen aber, dass es auch in der heutigen Situation möglich ist, den Milchproduzenten einen überdurchschnittlichen Milchpreis zu bezahlen und erfolgreich zu wirtschaften. Dazu gehört eine Portion Mut etwas Neues zu probieren, Milch von hoher Qualität, klare Mengenregulierung und Transparenz, Voraussicht, Leidenschaft, Durchhaltenwillen, Hartnäckigkeit von Seiten der Produzenten und des Verarbeiters, eine klare Unternehmensstrategie, ein differenziertes Produkt und eine geeignete Kommunikations- und Marketingstrategie, Absatzkanäle, gute Kundenbeziehungen und ein Kunde der bereit ist den Mehrwert für das entsprechende Produkt zu bezahlen. Entscheidend ist ein grosses gemeinsames Engagement entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Basierend auf der schriftlichen Umfrage, den Interviews mit den Fallbeispielen und dem Workshop hat sich gezeigt, dass die wichtigsten drei Erfolgsfaktoren die Führungspersonen, die Beziehung zwischen Produzenten und Verarbeiter (inkl. Transparenz und Mengenregulierung) sowie das Marketing sind.

Empfehlungen welche zu erfolgreichen Projekten und somit einer Wertschöpfungssteigerung beitragen können sind:

1. Vertrauensvolle und transparente Beziehungen zwischen Produzent und Verarbeiter entwickeln
2. Produzenten für Marktfragen und die Wertschöpfungskette sensibilisieren
3. Unternehmerische Kompetenzen fördern
4. Fähige und kompetente Vertreter motivieren
5. Zielführendes Marketing umsetzen
6. Klare Unternehmensstrategie definieren
7. Klare Organisationsstrukturen festlegen

Analysen und Auswertungen der Fragebögen, Fallbeispiele und des Workshops zeigen, dass es keine allgemeingültigen Patentrezepte gibt und dass einzelne Empfehlungen nicht automatisch zu einer Wertschöpfungssteigerung führen. Möglich aber, dass einige Ideen etwas bewirken und vielleicht einen Stein ins Rollen bringen, Überlegungen und bestenfalls Aktionen für neue und hoffentlich erfolgreiche Projekte initiieren. Diese Empfehlungen wurden am Workshop mit Vertretern der Milchbranche erarbeitet.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung der Brutto- wie auch Nettowertschöpfung (milchverarbeitender)	7
Abbildung 2: Verteilung des Werts von Konsummilch in der Schweiz (Quelle: Révion et al. 2017)	8
Abbildung 3: Weitergabe von Mehrwert aus Sicht der Verarbeiter (Quelle: eigene Darstellung)	9
Abbildung 4: Schema zu den Erfolgsfaktoren (Quelle: Meyre et al. 2003)	13
Abbildung 5: Ausbezahlte Produzentenpreise nach Molkereimilch, verkäste Milch und Biomilch	17
Abbildung 6: Ausbezahlter Milchpreis vs. verarbeitete Milchmenge	18
Abbildung 7: Zusammenhang zwischen dem ausbezahlten Produzentenpreis und der Entwicklung	19
Abbildung 8: Ausbezahlte Produzentenpreise nach Zonen und Milchart	20
Abbildung 9: Erfolgsfaktoren (innerhalb eines Projektes) der Unternehmen	23
Abbildung 10: Erfolgsfaktoren nach Unternehmensgrösse (Quelle: Resultate schriftliche Umfrage)	24
Abbildung 11: Bereiche in denen Projekte erfolgreich umgesetzt werden konnten	25
Abbildung 12: Übersicht Erfolgsfaktoren	42

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht zu den einzelnen Erfolgsfaktoren (Quelle: eigene Darstellung)	10
Tabelle 2: Einteilung der Erfolgsfaktoren	10
Tabelle 3: Versand und Rücklaufzahlen des Fragebogens	14
Tabelle 4: Interviewpartner der Studie	14
Tabelle 5: Ermittelte ausbezahlte Preise der Studie im Vergleich zur Milchstatistik	16
Tabelle 6 : Milchmengenentwicklung von 2006-2016	19
Tabelle 7: Mittelwerte der einzelnen Zonen und Milchart	20
Tabelle 8: Übersicht der Erfolgsfaktoren aus der schriftlichen Umfrage und deren Bedeutung	21
Tabelle 9: Beschreibung der Fallbeispiele	26
Tabelle 10: Die Fallbeispiele in Zahlen	28
Tabelle 11: Erfolgsfaktoren Fallbeispiele	29
Tabelle 12: Gewichtung und Ergänzungen der Erfolgsfaktoren im Workshop	37
Tabelle 13: Empfehlungen aus dem Workshop	40
Tabelle 14: Zusammenhang zwischen Milchpreis und verarbeiteter Milchmenge	46
Tabelle 15 : Zusammenhang zwischen dem ausbezahlten Produzentenpreis und der Entwicklung	46

Literaturverzeichnis

-
- Agrarbericht 2017. Milchwirtschaft. Bundesamt für Landwirtschaft, abgerufen am 9.1.2018, <https://www.agrarbericht.ch/de/politik/produktion-und-absatz/milchwirtschaft/>*
-
- Agristat, TSM Treuhand, Schweizerische Milchproduzenten (SMP) Switzerland Cheese Marketing, 2017. Schweizerische Milchstatistik 2016. Schweizerischer Bauernverband (SBV), abgerufen am 12.12.2017, <https://www.sbv-usp.ch/de/publikationen/milchstatistik/>*
-
- Estermann P, 2017. Erfolgsfaktoren zur Wertschöpfungssteigerung anhand von Praxisbeispielen. Bachelorarbeit, Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften HAFL, Zollikofen, S. 76.*
-
- Gerz A, Siegenthaler M, Réviron S, Bourdin D, 2015. Resilienz von Wertschöpfungsketten am Beispiel von Milch und Käse in der Region Bern. Agridea, Lausanne, S. 42*
-
- Gerz A, Réviron S, Estève M, Degiorgi P, 2017. Les AOP & IGP suisses : regards sur vingt ans d'expériences. Agridea, Lausanne, S. 79.*
-
- Gerz A, Widmer S, 2017. Wertschöpfungskette Sbrinz AOP. Broschüre Agridea 2017.*
-
- Meyre S, Raaflaub M, Schwarzenbach R, Wirz F, Zaugg U, 2003. Aktiv für unsere Region: mit lokaler Milchverarbeitung. Schweizer Milchproduzenten und Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, Bern, S. 22.*
-
- Python P, Gresset Fabienne, Réviron S, 2016. Die Besonderheiten des Schweizer Milchmarktes. Agridea, Lausanne, S.16.*
-
- Reviron S, Python P, Gresset F, Estève M, Bänninger A, 2017. Wertverteilung in der Wertschöpfungskette. Agridea, Lausanne, S.54.*
-
- Schweizer Milchproduzenten SMP 2017. Schweizer Milchwirtschaft in Zahlen. Schweizer Milchproduzenten SMP, Bern.*
-
- Stoll M, Häni S, 2017. Schlussbericht "Mehrwertstrategie Schweizer Milch 2025". Branchenorganisation Milch (BOM), S.75.*
-
- Willimann M, 2017. Erfolgreiche Schweizer Milchwirtschaft - Emmis Beitrag und Erwartungen, Präsentation Profi-Lait Tagung 21.11.2017, Zollikofen*
-

Anhang

Tabelle 14: Zusammenhang zwischen Milchpreis und verarbeiteter Milchmenge

Milch	Sig. Modell (p<0.05)	R ²	Korrelation
Molkereimilch	0.741	0.010	0.102
Verkäste Milch	0.079	0.081	-0.285
Biomilch	0.644	0.025	-0.158

Tabelle 15 : Zusammenhang zwischen dem ausbezahlten Produzentenpreis und der Entwicklung der Milchmenge 2006-2016. Signifikanztest.

Milch	Sig. Modell (p<0.05)	R ²	Korrelation
Molkereimilch	0.025*	0.411	-0.641
Verkäste Milch	0.290	0.032	0.136
Biomilch	0.362	0.105	-0.103

Fragebogen der schriftlichen Umfrage und Leitfaden der Interviews

Allgemeine Angaben zur Unternehmung / Organisation

* 1. Welches ist das Gründungsjahr Ihrer Unternehmung / Organisation?

* 2. Um welche Art der Unternehmung / Organisation handelt es sich?

- Produzentenorganisation (PO)
- Produzenten- und Milchverwerterorganisation (PMO)
- Gewerbliche Käserei / Molkerei
- Industrielle Verarbeitung
- Direktverkauf
- Andere (bitte angeben)

* 3. Welches ist die Rechtsform Ihrer Unternehmung / Organisation?

- AG
- GmbH
- Genossenschaft
- Verein
- Einfache Gesellschaft
- Andere (bitte angeben)

* 4. Wie ist Ihre Unternehmung / Organisation finanziert?

Mehrere Antworten möglich

- Selbst finanziert
- Fremdfinanziert
- Andere (bitte angeben)
- Privat finanziert
- Öffentlich finanziert

* 5. Wie viele Mitarbeitende beschäftigen Sie?

Anzahl Personen auf der
Lohnliste

* 6. Wie viel Umsatz erwirtschaftete Ihre Unternehmung / Organisation 2016?

Gerundet auf Mio CHF

Mio CHF

Milchbeschaffung und Milchpreis

* 7. In welcher Zone befindet sich die Mehrheit Ihrer Milchlieferanten?

- Tal
 Hügel
 Berg

* 8. Bitte geben Sie die Anzahl Ihrer Milchlieferanten (Ganzjahresbetriebe) an.

2006 Milchlieferanten

2016 Milchlieferanten

* 9. Wie hoch war die gesamte angekaufte Jahresmilchmenge?

2006 Mio kg

2016 Mio kg

* 10. Welcher Anteil war Biomilch Knospe?

2006 %

2016 %

* 11. Welcher Anteil war Käsereimilch?

2006 %

2016 %

* 12. Welche Preise wurden 2016 effektiv an die Milchlieferanten ausbezahlt (Durchschnitt)?

Preis für
Molkereimilch (ohne
verkäste Milch) Rp./l

Preis für verkäste
Milch total Rp./l

Preis für verkäste
Milch gewerblich Rp./l

Preis für Biomilch (als
Bio verkauft) Rp./l

Kunden und Milchverarbeitung

* 13. An wen verkauft Ihre Unternehmung / Organisation Ihre Produkte?

Bitte geben Sie eine Schätzung in % an

Milchverarbeiter %	<input type="text"/>
Detailhandel nationale Listung %	<input type="text"/>
Detailhandel regionale Listung %	<input type="text"/>
Regionale Läden %	<input type="text"/>
Direktverkauf an Kunden %	<input type="text"/>
Export %	<input type="text"/>
Weitere %	<input type="text"/>

* 14. In was wird die Milch verarbeitet?

Bitte geben Sie eine Schätzung in % an

Milch welche zur Verarbeitung weiter verkauft wird (B to B) %	<input type="text"/>
Konsummilch %	<input type="text"/>
Friskäse %	<input type="text"/>
Weichkäse %	<input type="text"/>
Halbhartkäse %	<input type="text"/>
Hartkäse %	<input type="text"/>
Extra Hartkäse %	<input type="text"/>
Joghurt %	<input type="text"/>
Butter %	<input type="text"/>
Milchmischgetränke %	<input type="text"/>
Milchpulver %	<input type="text"/>
Weitere %	<input type="text"/>

Erfolgsfaktoren

* 15. Welches sind die drei grössten Stärken Ihrer Unternehmung / Organisation?

Drei Antworten

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter (Motivation, Ausbildung etc.) | <input type="checkbox"/> Zuverlässige Absatzkanäle |
| <input type="checkbox"/> Führungsperson (Qualität, Management etc.) | <input type="checkbox"/> Marktanteil |
| <input type="checkbox"/> Innovation | <input type="checkbox"/> Marketing |
| <input type="checkbox"/> Know-How | <input type="checkbox"/> Kommunikation |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensstruktur | <input type="checkbox"/> Einbettung in regionales Netzwerk (Tourismus etc.) |
| <input type="checkbox"/> Betriebsgrösse | <input type="checkbox"/> Nähe zum Produzenten / Mitbestimmung |
| <input type="checkbox"/> Logistik | <input type="checkbox"/> Qualität der Rohstoffe |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte angeben) | |

* 16. Welches sind die drei grössten Schwächen Ihrer Unternehmung / Organisation?

Drei Antworten

- | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Mitarbeiter (Motivation, Ausbildung etc.) | <input type="checkbox"/> Zuverlässige Absatzkanäle |
| <input type="checkbox"/> Führungsperson (Qualität, Management etc.) | <input type="checkbox"/> Marktanteil |
| <input type="checkbox"/> Innovation | <input type="checkbox"/> Marketing |
| <input type="checkbox"/> Know-How | <input type="checkbox"/> Kommunikation |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensstruktur | <input type="checkbox"/> Einbettung in regionales Netzwerk (Tourismus etc.) |
| <input type="checkbox"/> Betriebsgrösse | <input type="checkbox"/> Nähe zum Produzenten / Mitbestimmung |
| <input type="checkbox"/> Logistik | <input type="checkbox"/> Qualität der Rohstoffe |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte angeben) | |

Erfolgsfaktoren

* 17. Was bedeutet für Sie Erfolg im Unternehmen / in der Organisation?

Beschreibung in 2-3 Sätzen

* 18. Wie schätzen Sie den Erfolg Ihres Unternehmens / Ihrer Organisation in Anbetracht der sinkenden Milchpreise ein?

- sehr tief
- tief
- mittel
- hoch
- sehr hoch
- keine Angabe

* 19. Haben Sie eine Idee wie man einen besseren / nachhaltigeren Milchpreis für die Produzenten erreichen könnte?

Erfolgsfaktoren

* 20. Welchen "Mehrwert" geben Sie an Ihre Produzenten weiter?

Mehrere Antworten möglich

- | | |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Höherer Milchpreis | <input type="checkbox"/> Zugang zu Ressourcen (Kredite etc.) |
| <input type="checkbox"/> Mitspracherecht | <input type="checkbox"/> Verbessertes Image |
| <input type="checkbox"/> Abnahmegarantie zu jeder Zeit | |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte angeben) | |

* 21. Wie schätzen Sie den "Mehrwert" für Ihre Produzenten aktuell ein?

- sehr tief
- tief
- mittel
- hoch
- sehr hoch
- keine Angabe

* 22. Wie hat sich der "Mehrwert" für Ihre Produzenten in den letzten zehn Jahren (2006-2016) verändert ?

- stark abgenommen
- abgenommen
- gleich geblieben
- zugenommen
- stark zugenommen
- keine Angabe

Erfolgsfaktoren

23. In welchen Bereichen haben Sie in den letzten fünf Jahren neue Projekte gestartet?

Mehrere Antworten möglich

- | | |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Keine neuen Projekte | <input type="checkbox"/> Bauliche Massnahmen |
| <input type="checkbox"/> Neue Absatzkanäle | <input type="checkbox"/> Tierwohl |
| <input type="checkbox"/> Neue Märkte | <input type="checkbox"/> Raufutterbasierte Fütterung |
| <input type="checkbox"/> Neue Produktlinien | <input type="checkbox"/> Klimaschutz / Klimawandel |
| <input type="checkbox"/> Kommunikationsmassnahmen | <input type="checkbox"/> Nähe zur Natur |
| <input type="checkbox"/> Neue Organisationsstruktur | |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte angeben) | |

Erfolgsfaktoren

* 24. Welches ist / war Ihr erfolgreichstes Projekt in den letzten fünf Jahren ?

Bitte nennen Sie das Projekt und geben wenn möglich einen Kurzbeschrieb (2-4 Sätze)

* 25. Welches waren die zentralen Elemente für den Erfolg in diesem Projekt ?

Drei Antworten möglich

- | | |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Gesicherte Finanzierung | <input type="checkbox"/> Mehrwert des Projekts konnte kommuniziert werden |
| <input type="checkbox"/> Konsensus der Beteiligten | <input type="checkbox"/> Richtig dimensioniert |
| <input type="checkbox"/> Verständnis bei den Produzenten | <input type="checkbox"/> Gemeinsame persönliche Interessen |
| <input type="checkbox"/> Genügend und kompetentes Personal | <input type="checkbox"/> Starker Bezug zur Region |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte angeben) | |

* 26. Gibt es ein Projekt in Ihrer Unternehmung / Organisation, welches in den letzten fünf Jahren vielversprechend begonnen hat und trotzdem gescheitert ist ?

- Nein
 Ja

Erfolgsfaktoren

* 27. Welches waren die Hauptfaktoren, welche das Projekt zum Scheitern gebracht haben ?

Drei Antworten möglich

- | | |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Finanzierung / Grosse Investitionen notwendig | <input type="checkbox"/> Mehrwert des Projekts konnte nicht kommuniziert werden |
| <input type="checkbox"/> Fehlender Konsensus der Beteiligten | <input type="checkbox"/> Zu gross dimensioniert |
| <input type="checkbox"/> Fehlendes Verständnis bei den Produzenten | <input type="checkbox"/> Unterschiedliche persönliche Interessen |
| <input type="checkbox"/> Knappe Personalressourcen | |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte angeben) | |