

austauschen
verstehen
weiterkommen

Strategische Analyse von Agrar- und Lebensmittel- Wertschöpfungsketten: Zweck und Vorgehensweise



agridea

ENTWICKLUNG DER LANDWIRTSCHAFT UND DES LÄNDLICHEN RAUMS
DÉVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE ET DE L'ESPACE RURAL
SVILUPPO DELL'AGRICOLTURA E DELLE AREE RURALI
DEVELOPING AGRICULTURE AND RURAL AREAS

Impressum

Herausgeberin	AGRIDEA Jordils 1 • CP 1080 • CH-1001 Lausanne T +41 (0)21 619 44 00 • F +41 (0)21 617 02 61 contact@agridea.ch • www.agridea.ch AGRIDEA Eschikon 28 • CH-8315 Lindau T +41 (0)52 354 97 00 • F +41 (0)52 354 97 97 info@agridea.ch • www.agridea.ch
Autoren	Gaudenz Pfranger, Sophie Réviron, AGRIDEA
Redaktion	Gaudenz Pfranger, Sophie Réviron, Astrid Gerz, Martina Siegenthaler, AGRIDEA
Gestaltung	Pauline Blaser, AGRIDEA
Druck	AGRIDEA

© AGRIDEA, Oktober 2015

Ohne ausdrückliche Genehmigung des Herausgebers ist es verboten, diese Broschüre oder Teile daraus zu fotokopieren oder auf andere Art zu vervielfältigen.

Sämtliche Angaben in dieser Publikation erfolgen ohne Gewähr. Massgebend ist einzig die entsprechende Gesetzgebung.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Zu welchem Zweck?	4
3	Wie gehen wir vor?	4
4	Allgemeine Instrumente	5
4.1	Karte der Wertschöpfungskette	5
4.2	Die SWOT Analyse	7
4.3	Portfolio-Raster für Produkte und Kunden	7
5	Präzise Instrumente	8
5.1	Mögliche strategische Achsen	8
5.2	Erhebungen in Einkaufsläden	9
5.3	Analyse von Konkurrenten	9
5.4	Risikoanalyse	10
6	Ein partizipativer Ansatz: Der Workshop!	10
7	Schlussfolgerung	11
8	Referenzen	11

1 Einleitung

Die Schaffung von Mehrwert entlang der Wertschöpfungsketten unserer Agrarprodukte bedarf gut geplanter, kollektiver Projekte mit Finanzierung aus öffentlicher Hand oder der Privatwirtschaft. Um die dafür nötigen strategischen Entscheidungen zu treffen, um danach konkrete Projekte planen zu können, hat AGRIDEA – gemeinsam mit Kunden und Partnern – benutzerfreundliche Instrumente zur Entscheidungsfindung erarbeitet und getestet. Diese individuelle, auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene Entscheidungsgrundlage basiert auf gezielter, umfassender Analyse der entsprechenden Wertschöpfungsketten. Schlüsselakteure und -faktoren werden identifiziert und in ihr Umfeld und ihren Kontext integriert. Die strategischen Beziehungen und Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Ebenen der Wertschöpfungskette werden grafisch veranschaulicht. Diese Methode erlaubt es die Auswirkungen möglicher Massnahmen aufzuzeigen und zu evaluieren.

Unser Ansatz ist weder ein theoretisches Modell noch ein „fertiges“, allgemeingültiges Rezept. Entscheidungsträger, gemeinsam mit Branchenkennern und öffentlichen Behörden, erarbeiten auf Ihren spezifischen Fall zugeschnittene, optimale Lösungen. Die AGRIDEA stellt die erforderlichen Analyseinstrumente zur Verfügung und begleitet den gesamten Prozess bis zu individuellen, spezifischen und praxisorientierten Lösungsansätzen.

2 Zu welchem Zweck?

Sie stehen vor wichtigen strategischen Entscheidungen? Wo ist es am effizientesten Geld und Energie zu investieren?

Wie kann eine optimalere, gerechtere Verteilung des generierten Mehrwerts erzielt werden? Wo liegen die tatsächlichen Ursachen der aufgetretenen Schwierigkeiten? Beispiele: Verwertung von Überschüssen: Welche alternativen Produkte können entwickelt werden; Preispolitik: Wie können Produzenten einen höheren Preis erzielen, wie können sie saisonalen Schwankungen entgegenwirken; Positionierung am Markt: Welche Absatzsegmente sollen bearbeitet werden?

Um eine solide Entscheidungsbasis zu schaffen und eine Strategie entwickeln zu können, ist es notwendig, die Situation mit der nötigen Distanz zu betrachten, und über dem Tagesgeschäft und kurzfristigen Zielsetzungen zu stehen. Eine simple Marktanalyse ist zur Findung möglicher Lösungen unzureichend, da es zentral ist, die Interaktionen aller Beteiligten in der Wertschöpfungskette in ihrem Umfeld zu verstehen. Die Methode der AGRIDEA ist dabei behilflich, Stärken und Schwächen der aktuellen Vermarktungsstrategie zu identifizieren, welche oft unterschätzt werden, um Verbesserungen an der richtigen Stelle anzusetzen.

3 Wie gehen wir vor?

Die Vorgehensweise basiert auf einem strukturierten Aufbau, in dem schrittweise ein fundierter Aktionsplan entwickelt wird. Dabei ist jede Etappe unerlässlich.

Es ist wichtig, den Aufbau und das Funktionieren der Wertschöpfungskette gründlich zu verstehen, bevor Schwachstellen in den Abläufen und deren Ursachen identifiziert werden können. Nur so können zukünftige Entscheidungen getroffen und auch langfristig nachhaltige Lösungsoptionen definiert werden.

- **Diagnose**

Mit unseren erprobten Instrumenten erfassen wir die aktuelle Situation der Vermarktung der Produkte. Es handelt sich um eine „Momentaufnahme“, die erfahrungsgemäss jedoch mehrere Jahre Bestand hat, da die Akteure und die Abläufe innerhalb der Wertschöpfungskette sich in der Regel nur langsam verändern. Wir haben uns darauf spezialisiert, diesen Ist-Zustand bzw. diese „Momentaufnahme“ grafisch zu veranschaulichen.

- **Dynamik des Systems**

Wir nehmen eine Analyse der Absatzmöglichkeiten im gegebenen Kontext vor und evaluieren das Portfolio der Produkte und Kunden. Hierbei werden alle Faktoren und Akteure identifiziert und analysiert, welche die Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette beeinflussen können. Im Weiteren werden die Aspekte von vertikaler und horizontaler Integration identifiziert, ebenso wie Wettbewerbsbedingungen, geeignete Partner, mögliche Synergien, Chancen und Risiken (SWOT Analyse, siehe Kapitel 4.2).

- **Evaluation der Lösungsansätze**

Auf dieser Basis erarbeiten wir gemeinsam mit den Entscheidungsträgern und den betroffenen Akteuren der jeweiligen Wertschöpfungskette verschiedene strategische Szenarien und definieren geeignete Lösungsansätze. Im Rahmen eines Workshops analysieren wir die Wirkung verschiedener angestrebter Veränderungen, sowohl in quantitativer wie qualitativer Hinsicht. Dies bietet ebenfalls Gelegenheit, sich mit der Frage finanzieller und nichtmonetärer Unterstützungen auseinanderzusetzen.

Diese Vorgehensweise erleichtert die Veranschaulichung komplexer Wechselwirkungen und ermöglicht uns, zu definieren, wo der Hebel am wirksamsten angesetzt werden sollte. Im Gesamtumfeld eingebettet können diese strategischen Lösungsansätze sowohl auf betrieblicher Ebene, auf dem Markt, als auch auf politisch-regulatorischer Ebene angebracht sein und umgesetzt werden. Damit bieten wir ein solides Analyseinstrument, welches als Entscheidungsgrundlage für die strategische Planung hilfreich ist. Um eine strategische Analyse der Wertschöpfungsketten durchzuführen, können entsprechend der spezifischen Fragestellung verschiedene Instrumente kombiniert angewendet werden. Eine erste systematische Analyse ist allerdings unabdingbar, bevor spezifischen Fragestellungen, wie beispielsweise „Wie können wir den Wintermilchpreis in unserer Region erhöhen?“ oder „Welches neue Produkt könnten wir entwickeln?“, nachgegangen werden kann. Die verfügbaren Instrumente lassen sich in zwei Kategorien unterteilen: Allgemeine Werkzeuge und spezifische, präzise Werkzeuge.

4 Allgemeine Instrumente

Es ist entscheidend, zu Beginn eine präzise und zuverlässige „Momentaufnahme“ der entsprechenden Wertschöpfungskette und Unterwertschöpfungsketten zu erstellen. Diese ganzheitliche Vorgehensweise stammt aus der internationalen Entwicklungszusammenarbeit, wo sie als Methode zur Erschliessung neuer Märkte für Produzenten entwickelt wurde (R. Kaplinsky & M. Morris, 2000 ; D. Roduner, 2005¹). Hierbei geht es darum, mit dem nötigen Abstand und nach dem Trichterprinzip einen Gesamtüberblick über die Wertschöpfungskette zu gewinnen, bevor man sich detaillierter mit dem Marktpotential einzelner gewünschter Segmente befasst.

4.1 Karte der Wertschöpfungskette

Die „Karte“ einer Wertschöpfungskette ist das Kernelement der Methode. Sie bietet einen vollständigen, systematischen Überblick einer ganzen Wertschöpfungskette. Sobald diese von Experten validiert ist, dient sie als Grundlage der strategischen Analyse. Folgendes wird dabei verdeutlicht:

- Die Funktion der Beteiligten (Produzenten, Verarbeiter, Händler, Konsumenten)
- Die beteiligten Akteure
- Der Endkundenmarkt
- Die Produktkreisläufe

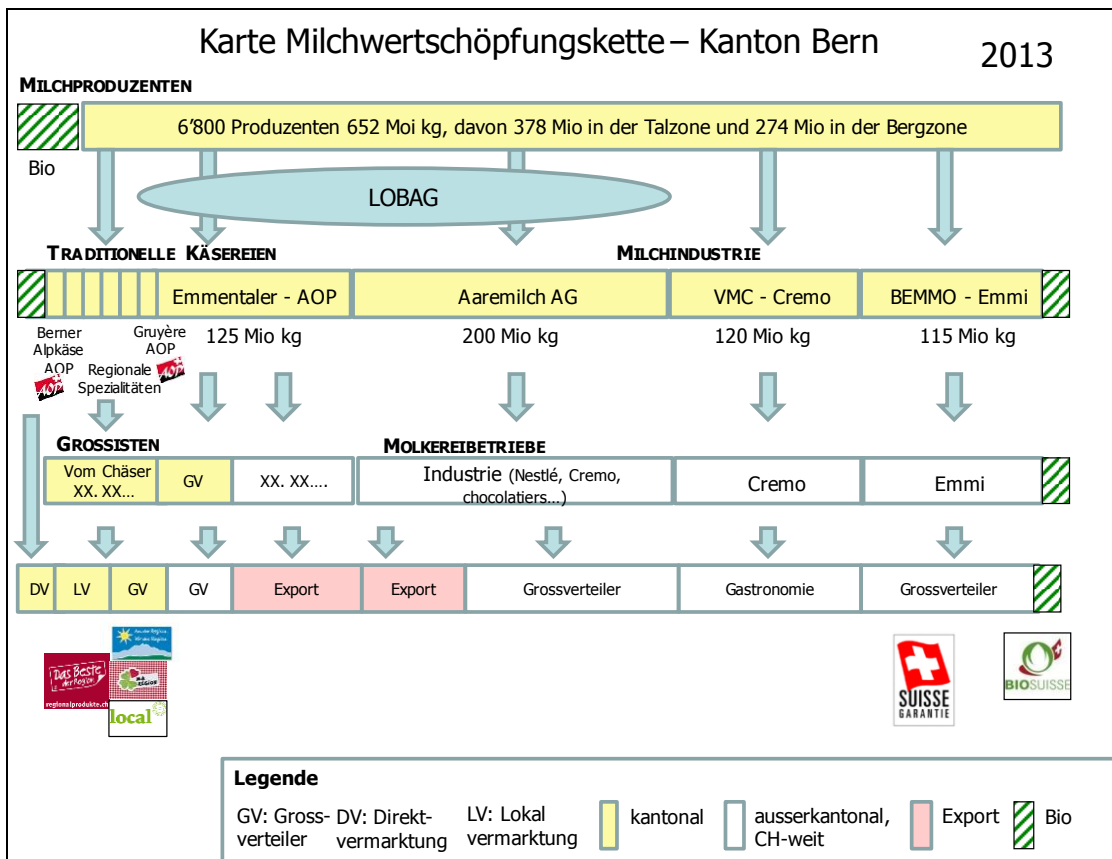
Die Methode wurde im Rahmen von Wertschöpfungsketten-Analysen in der Schweiz angepasst und ergänzt. Dabei wurden alle Unterwertschöpfungsketten sorgfältig differenziert und die Marktanteile grafisch dargestellt (weitere Details siehe Studie Filagro Vaud, Kapitel 2).

Das folgende Beispiel (Abbildung 1) illustriert die Milchwertschöpfungskette im Kanton Bern (Ist-Zustand 2014). Darin werden 5 Unterwertschöpfungsketten unterschieden, in welche die Bauern ihre Milch liefern: Industriemilch, Bio Milch, Milch für Emmentaler oder Gruyère GUB (AOP), Milch für Regionalspezialitäten und Direktvermarktung. Ebenfalls war es möglich, eine analoge Grafik für die Agglomeration Bern zu erstellen. Zusätzlich konnten die Warenflüsse mengen- und wertmässig dargestellt werden, unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Milchproduzentenpreise.

Diese Diagramme bzw. Karten basieren auf vorhandenen Statistiken sowie gezielten Interviews mit den direkt beteiligten Experten. Die Informationen sind meist nicht vertraulich, werden jedoch weder dokumentiert noch zusammengefasst. Es geht darum, möglichst realitätstreue Grössenordnungen der Handelsvolumen und Warenflüsse zu rekonstruieren, keinesfalls aber marktsensible Unternehmensinformationen zu veröffentlichen. Beteiligte Unternehmen sollen im Gegenteil von diesem Instrument profitieren, indem sie ihren Platz und ihre Funktion im System einschätzen können, um mit dem Umfeld zu interagieren und mit Dritten zu verhandeln.

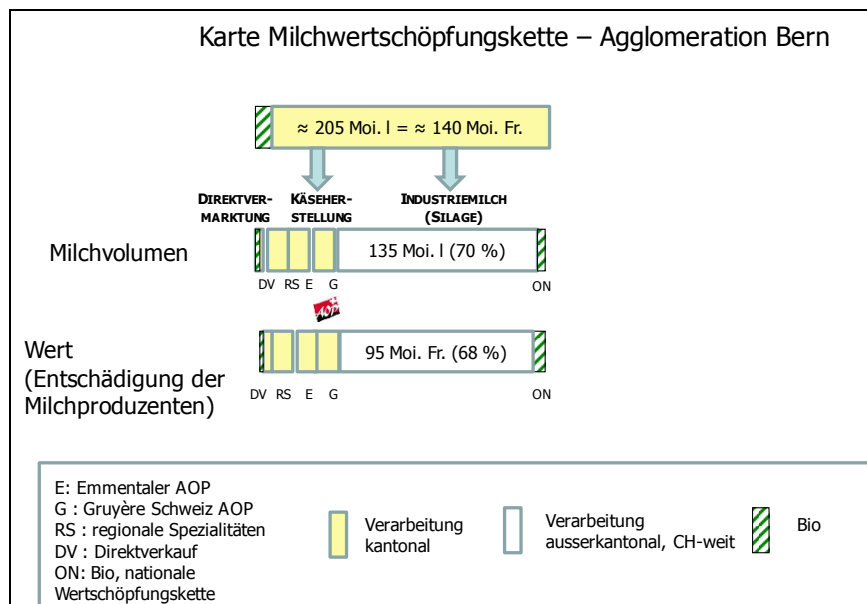
¹ R. Kaplinsky et M. Morris, 2000, A handbook for Value Chain research.
D. Roduner, 2005, value-chains, Rural Development News, 2/2005

Abbildung 1: Karte Milchwertschöpfungskette im Kanton Bern (Mengen)



Quelle: AGRIDEA, Bericht EU-Projekt „Rethink“

Abbildung 2: Karte Milchwertschöpfungskette der Agglomeration Bern (Mengen und Wert)



Quelle: AGRIDEA, Bericht EU-Projekt „Rethink“

4.2 Die SWOT Analyse

In der Regel erfolgt auf die zuvor beschriebene „Momentaufnahme“ der Wertschöpfungskette eine SWOT Analyse. Dabei werden Stärken/Schwächen und Chancen/Risiken festgehalten. Die Informationen zu dieser Analyse werden im selben, für das Erstellen der Karte notwendigen Interview, mit den Experten und Akteuren der Wertschöpfungskette gesammelt und diskutiert. Diese Analyse erlaubt es, die Ergebnisse der vorangegangenen Analyse zusammenzufassen, Konsens sowie Unterschiede in der Betrachtungsweise der Herausforderungen innerhalb der Wertschöpfungskette aufzuzeigen und dient als Basis für die Erarbeitung eines Aktionsplans.

Tabelle 1: Die SWOT Analyse (Beispiel: Auszug aus der Wertschöpfungsketten-Analyse Gemüse – Kanton Waadt)

Stärken der Waadtländer Gemüsewertschöpfungskette
<ul style="list-style-type: none"> • Gutes Fachwissen und Fertigkeiten (Professionelle Berufsausbildung, Beratungsdienst, Techniker des OCVCM) • Starke traditionelle Verankerung des Gemüseanbaus (Plaine de l'Orbe, Plaine du Rhône, usw.) • Betriebsstrukturen (relativ gruppiert) • Breites Sortiment im Angebot • Vorzeigeprodukte bzw. marktführende Produkte sind sehr gut gemanagt • Bewährte Produktionsmethoden: ÖLN, Suisse Garantie und SwissGap (GlobalGap) • Gute Qualität und stabiles Produktionsvolumen; keine Probleme mit der Konkurrenz aus dem Seeland, usw. • Starke Vermarktungsplattformen, in den Händen der Produzenten • Unternehmen an Verkaufsfrent sind vertrauenswürdig, flexibel und erreichbar • Gute Infrastruktur (Lager und Aufbereitung), innovative Ausrüstung • Gute Rückverfolgbarkeit, übersichtliche Strukturen in unmittelbarer Nähe • Aufbereitung und Speditionslogistik befindet sich in der Landwirtschaftszone (kostengünstiger)

Schwächen der Waadtländer Gemüsewertschöpfungskette
<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Marktsättigung (Schweizer Markt ist klein) • Aufbereitung und Speditions-Logistik in der Landwirtschaftszone führt zu Lärmbelastung in den Dörfern • Viel Aufwand für Administration und Kontrolle • Waadtländer Label (Produits du terroir) zu restriktiv, im Vergleich zu GRTA (Genève Région Terre Avenir) oder zur Marke Wallis, die auch Gemüse miteinbezieht • Qualitätskonstanz bei Bio Produkten muss verbessert werden

Quelle: Agridea, Bericht Filagro-Vaud

4.3 Portfolio-Raster für Produkte und Kunden

Das Raster des Produktportfolios und des Kundenkreises (Abbildung 3) ergänzt unsere Momentaufnahme. Das folgende Raster nimmt zwei der Hauptvariablen des „Marketing-Mixes“ auf: der Produkttyp (mit dem Versprechen an die Konsumenten) und dessen Absatzkanäle (Verkaufskreislauf). Die Preis- und Absatzförderungspolitik richtet sich stark an diesen zwei ausgewählten Hauptvariablen aus. Die Palette möglicher Strategien ist breitgefächert. Die aktuelle Positionierung jeder einzelnen Unterwertschöpfungskette ist im Raster dargestellt. Dieses Instrument kann später immer wieder herangezogen werden, um weitere Entwicklungsstrategien anzudenken und zu definieren.

Abbildung 3: Raster de Produkttypen und Absatzkanäle - Beispiel Wertschöpfungskette Fleisch

Angebotssegmentierung im Fleischsektor-Schweiz

circuit de vente / Segment de marché	LONG national <i>grande distrib.</i>	LONG national <i>Collectivités</i>	LONG national <i>Horeca</i>	MEDIUM <i>Distrib. spécialisée</i>	COURT <i>collectif vente locale, Horeca</i>	COURT <i>individ. ventes directes</i>	EXTRA-COURT <i>individ. famille élargie et amis</i>
normalisé	Grande distribution ~ 60%		Bouchers en gros ~ 20%				
labels écologiques et éthiques							
bio							
gourmet							
artisanal				Bouchers artisans ~ 15%		Producteurs en vente directe ~ 5%	
Hallal							Privés

Quelle: AGRIDEA

Mit diesen verschiedenen Instrumenten beabsichtigen wir, einen Gesamtüberblick über die Wertschöpfungskette zu gewinnen. Auf dieser Basis können detaillierte Strategien parallel für jede Unterwertschöpfungskette und auf beliebig unterschiedlichen Niveaus entwickelt werden. So kann beispielsweise die Produktion von Tafelobst für die Grossverteiler entwickelt werden und parallel die eigene Fruchtsaftproduktion für den Direktverkauf ab Hof. Man kann zugleich die Produktion fördern und den Absatz der Produkte beim Konsumenten stimulieren.

Eine weitere Stärke dieser Instrumente ist es, Dritten (auch nicht-landwirtschaftlichen Behörden, Banken usw.) eine einfache aber glaubwürdige Darstellung vorlegen zu können. Auf einen Blick können mit Hilfe des Produkte/Kunden-Portfolios des Kantons oder der Region die strategischen Zielgruppen identifiziert werden.

Schliesslich erlaubt dieses Instrument den Akteuren der Wertschöpfungskette, selbst die gezielte Auswahl von Unterwertschöpfungsketten mit dem höchsten Marktpotential oder der besten Chance auf eine optimale Verteilung des erzielten Mehrwertes vorzunehmen.

Solche Karten und Diagramme wurden in der Schweiz für alle landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten und auf unterschiedlichen geographischen Ebenen (national, kantonal, regional) erstellt².

5 Präzise Instrumente

Entsprechend der Fragestellung muss das strategische Vorgehen angepasst bzw. konkretisiert werden. Hierzu stehen uns weitere methodische Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung.

5.1 Mögliche strategische Achsen

Selten rechnen wir nur mit einer Option oder Variante; deshalb ist es ratsam diverse strategische Achsen zu prüfen, bevor entschieden wird welche umzusetzen sind und welche eliminiert werden sollen. Wir wollen begründen können, was zur Wahl, respektive zum Verwerfen anderer Optionen geführt hat.

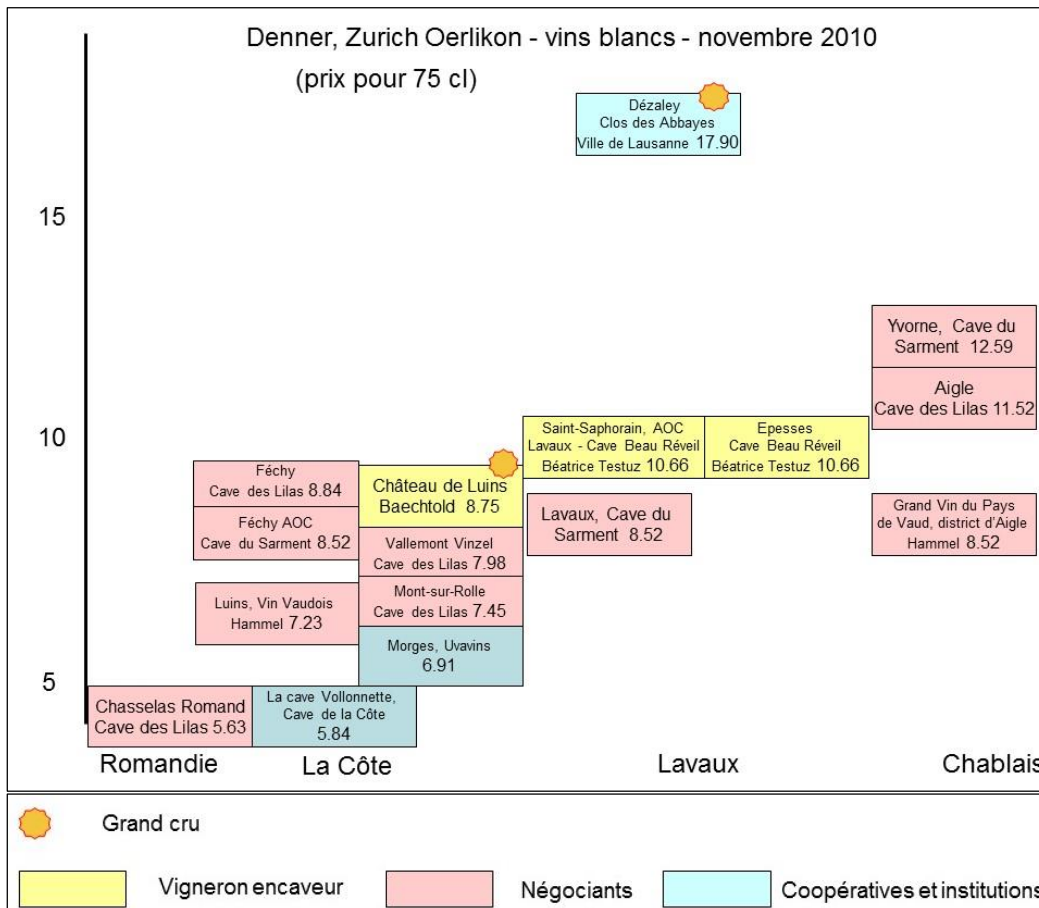
Bei dieser Vorgehensweise werden konkrete Optionen vorgeschlagen und systematisch analysiert, um Unsicherheiten abzubauen und endlose Diskussionen zu vermeiden. Die Absicht ist es, gemeinsam die passende Variante auszuwählen, hinter der alle stehen und an die sich alle halten. Daraus lassen sich auch der Umfang des Projektes und dessen finanzieller Aufwand abschätzen. Dieses Vorgehen eignet sich insbesondere, wenn es darum geht, eine neue Marktstrategie mit neuen Produkten oder neuen Kunden zu entwickeln.

² Vers une agriculture valaisanne durable, ETHZ, 1999
 Projet Filagro Vaud, AGRIDEA, 2010-2012
 Projekt „Vermarktung und Verkaufsförderung von Freiburgerpferden“, AGRIDEA, 2011
 Projet Filagro Tessin, 2013
 Analyse der Wertschöpfungsketten Milch und Gemüse im Kanton Bern, im Rahmen des EU-Projektes „Rethink“

5.2 Erhebungen in Einkaufsläden

Die systematische Erfassung von Produkten und Preisen in Einkaufsläden ist ein äusserst nützlicher Ansatz, um sich einen Überblick über die Bestückung der Ladenregale zu schaffen. Die Resultate werden in Preis pro Kilogramm oder Liter erfasst, um den Einfluss der Verpackungsgrösse auszuschliessen. Damit zeigen wir die breite Palette an möglichen Marketingpositionierungen auf und zugleich gewinnen wir wichtige Erkenntnisse über bereits etablierte Konkurrenten (Abbildung 4).

Abbildung 4: Beispiel der Erfassung von Verkaufspreisen im Laden – Waadtländer Weissweine



Quelle: AGRIDEA, étude Filagro Vaud

5.3 Analyse von Konkurrenten

Eine sorgfältige Analyse von aktuellen oder potentiellen Konkurrenten ist unabdingbar für eine neue Handelsstrategie. Wir müssen wissen, wer bereits am Markt aktiv ist und dessen Stärken und Schwächen kennen. Es geht auch darum, unser eigenes Angebot bezüglich des Versprechens an Konsumenten, des Erscheinungsbildes, der Preispolitik mit demjenigen der Konkurrenz zu vergleichen. Durch diese Vorabklärung können viele Probleme vermieden werden, beispielsweise bei der Planung einer Verarbeitungs- oder Vermarktungseinrichtung oder eines neuen Produktes.

5.4 Risikoanalyse

Die Risikoanalyse ermöglicht es Umstände zu identifizieren, welche die ausgewählten bzw. vorgesehenen Strategien gefährden könnten. Solche Risiken können sein:

- Intern (Organisation, Verwaltung, Produktion)
- Geschäftlich (Markt, Produkte)
- Finanziell (erhöhte Kosten)
- Umfeld (juristisch, politisch, Konsumtrends, usw.)

Durch diese Analyse wird das Bewusstsein der Projektträger im Hinblick auf Risiken, welche nicht ausser Acht gelassen werden dürfen, gestärkt. Sie erlaubt es, die Kriterien zu definieren, um Veränderungen im Umfeld zu überwachen. Die Risikoanalyse kann in gewissen Fällen zum Abbruch von Projekten führen, ist aber unabdingbar, um durchdachte und „abgesicherte“ Investitionen zu tätigen.

6 Ein partizipativer Ansatz: Der Workshop!

Die oben beschriebenen Werkzeuge und Methoden alleine sind unzureichend, um eine Wirkung zu erzielen und Veränderungen in Gang zu bringen. Sie dienen aber als Reflektions- und Diskussionsbasis für die Workshops mit den Beteiligten und tragen als Unterstützung zur Entwicklung und Förderung der Wertschöpfungskette bei.

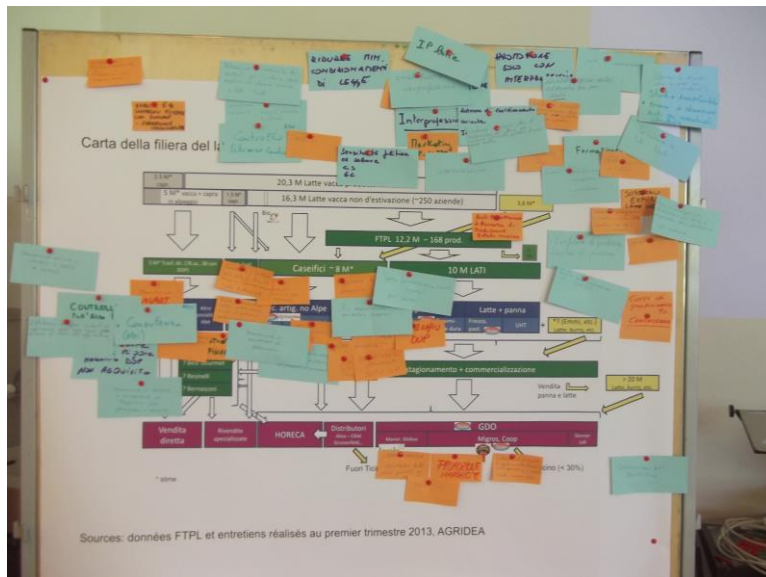
Das Ziel eines Workshops ist in erster Linie die Bewertung der Erkenntnisse aus der Wertschöpfungsketten-Analyse. Dafür werden alle involvierten Akteure, sowohl aus dem privaten wie aus dem öffentlichen Sektor, eingeladen. Gemeinsam wird im Workshop vorab die aktuelle Situation der Wertschöpfungskette aus diversen Blickwinkeln betrachtet und diskutiert, um eine gemeinsame Vision zu definieren. Daraus ergeben sich Anhaltspunkte für diverse Entwicklungsmöglichkeiten. Wichtig dabei ist auch die Formulierung der gegenseitigen Erwartungen und Unterstützungswünsche zwischen privaten und öffentlichen Akteuren.

In der Folge werden gemeinsam mögliche Strategien erarbeitet, diskutiert und auf Ihre Praxistauglichkeit geprüft. Die Beteiligten der Branche haben nun ein gemeinsames Verständnis der Situation.

Mit dieser Vorgehensweise steigen die Erfolgchancen erheblich für die anschliessenden Entscheidungen und gewählten Strategien. In der Praxis wird diese Erkenntnis, dass die gemeinsame Analyse und Diskussion den Grundstein für eine zukünftige konstruktive Zusammenarbeit legt, immer wieder bestätigt. Synergien werden genutzt und Investitionen werden gezielt koordiniert. Die Akteure der Privatwirtschaft und der öffentlichen Hand werden in der Einsicht bestärkt, dass man sich gegenseitig braucht.

Die Umsetzung der strategischen Schwerpunkte erfordert eine gute Abstimmung zwischen privaten und öffentlichen Aufwendungen. Die Erarbeitung der Umsetzungsstrategien bedingt eine genaue Definition der Beiträge des öffentlichen und des privaten Sektors. Es ist daher wichtig, dass sich die Akteure treffen, sich über ihre Priorisierung austauschen können und frei über die Lösungsstrategien zur Entwicklung des Produkte/Kunden-Portfolio der Wertschöpfungskette diskutieren können. Ausserdem sollen die Bedürfnisse über finanzielle und nicht-monetäre Unterstützung geäussert werden (Abbildung 5). Gemeinsam sollen auch jene Lösungsstrategien ausgeschlossen werden, die nicht überzeugend erscheinen oder mangels Ressourcen nicht umgesetzt werden können. Diese Etappe ist ein wichtiger Beitrag für die kollektive Mobilisierung und den partizipativen Prozess der Akteure, zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette.

Abbildung 5: Pinwandfoto des Workshops Filagro Tessin



Quelle: AGRIDEA, étude Filagro-Tessin, Wertschöpfungskette Milch

7 Schlussfolgerung

Die privaten Investitionen und der Einsatz von öffentlichen Geldern zur Inwertsetzung landwirtschaftlicher Erzeugnisse erreichen sich meist hohe Beträge. Diese strukturellen Investitionen nachhaltig abzusichern, setzt solide Kenntnisse über den Aufbau und die Organisation der entsprechenden Wertschöpfungsketten voraus, um zu verstehen, an welcher Stelle Ausgaben für Strukturmassnahmen Sinn machen. Eine strategische Wertschöpfungsketten-Analyse liefert diese Erkenntnisse und ist ein wertvolles Instrument zur Entscheidungsfindung, deren Relevanz auch langfristig (8-10 Jahre) gewährleistet ist.

Die im partizipativen Prozess mit allen Schlüsselakteuren gemeinsam erarbeitete „Momentaufnahme“ stellt eine äusserst wertvolle strategische Entscheidungsgrundlage dar. Komplexe Wechselwirkungen und die Dynamik im Bereich der Vermarktung werden klar veranschaulicht. Dadurch sollen die erfolgsversprechenden, strategischen Entwicklungsrichtungen eingeschlagen werden und Misserfolge sowie finanzielle Einbussen vermieden werden.

8 Referenzen

- **Explorative Analyse der Milchwertschöpfungsketten Milch und Gemüse** im Kanton Bern, im Rahmen des EU-Projektes Rethink, AGRIDEA, Dezember 2014.
- **Studio della filiera del latte in Ticino** pour le Service cantonal de l'agriculture du Tessin, AGRIDEA, rapport final novembre 2013.
- **Vermarktung und Verkaufsförderung von Freibergpferden**, den Schweizerischen Freibergerverband, Endbericht/**Commercialisation et promotion des chevaux de la race des Franches-Montagnes**, Juli 2011.
- **Valorisation des produits des filières agricoles vaudoises** pour le Service cantonal de l'agriculture réalisée par Sophie Révillon & al., AGRIDEA, rapport final octobre 2011.

