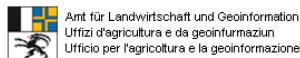


Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden

Entscheidungsgrundlagen für die kantonale Förderpolitik

Schlussbericht zuhanden des Amtes für Landwirtschaft und Geoinformation
des Kantons Graubünden

Auftraggeber:



Zürich, September 2011 / 17020.02

Hinweis für den eiligen Leser:

Als Zusammenfassung des Berichts dient das Kapitel 5 Fazit und Empfehlungen.

Impressum

Auftraggeber

Amt für Landwirtschaft und Geoinformation des Kantons
Graubünden

Bearbeitung

BHP – Hanser und Partner AG

- Dr. Christian Hanser
- Peder Plaz, MPA (Harvard)
- Sarah Schmid, dipl. Ing. Agr. ETHZ

Unter Mitarbeit von Prof. Dr. Bernard Lehmann (Agri-food & agri-environmental economics group, ETHZ)

Begleitgruppe

Eugen Arpagaus, Amtsleiter, AWT

Aurelio Casanova, Amtsleiter, ALG

Curdin Foppa, Leiter Beratung, LBBZ Plantahof

Bruno Maranta, Departementssekretär DVS

Valentin Luzi, Abteilungsleiter Agrarmassnahmen, ALG

Veröffentlichung

September 2011

Haftungsausschluss

Dieses Dokument wurde nach bestem Wissen und Gewissen zur Nutzung für unsere Kunden erstellt.

Die Ausführungen im Bericht beruhen teilweise auf Annahmen, die auf Grund des zugänglichen Materials für richtig erachtet werden. Gleichwohl kann BHP für die Richtigkeit der gemachten Annahmen keine Haftung übernehmen.

BHP wird im Rahmen des erteilten Auftrags einzig im Interesse von und gegenüber dem Kunden tätig. Schutzrechte zugunsten Dritter werden nicht begründet.

Vorwort

Die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden steht vor grossen Herausforderungen. Werden die Agrarmärkte schrittweise weiter geöffnet, ohne dass der Zahlungsrahmen für die Landwirtschaft erhöht wird, muss mit einer weiteren markanten Strukturbereinigung im Berggebiet und insbesondere auch in Graubünden gerechnet werden. Experten gehen davon aus, dass deutlich weniger Bäuerinnen und Bauern von der Landwirtschaft leben könnten und steile oder schwer zugängliche Flächen nicht mehr bewirtschaftet würden.

Vor diesem Hintergrund hat der Kanton eine Auslegeordnung über die aktuellen Strukturen und Chancen der Land- und Ernährungswirtschaft erstellen lassen. Dabei hat insbesondere auch die Frage interessiert, wie der Kanton die Akteure am besten bei der Bewältigung der Herausforderungen unterstützen kann.

Die nun vorliegende Studie hat einerseits Klarheit über die wichtigsten Zusammenhänge in der Bündner Land- und Ernährungswirtschaft gebracht und stellt somit eine wesentliche Grundlage für die Entscheide des Kantons in der Agrarpolitik dar. Andererseits zeigt die Studie auf, wo Marktpotenziale für die Bündner Land- und Ernährungswirtschaft vermutet werden und was es braucht, um diese Potenziale zu erschliessen.

Wesentliche Erkenntnis der Studie ist, dass der Kanton nicht mit ein paar wenigen Massnahmen, das Schicksal der Bündner Land- und Ernährungswirtschaft verändern kann. Der Weg zum Erfolg führt über eine auf breiter Front dynamisch und innovativ agierende Branche, welche laufend nach Marktischen Ausschau hält und diese konsequent besetzt. Dabei sind Strategien wie beispielsweise der Export von Käse, Direktvermarktung von Fleisch, die Schaffung neuer Produkte mit aussergewöhnlichem Hintergrund oder die Schaffung gemeinsamer Verkaufsplattformen denkbar. Der Kanton kann hierbei als Katalysator wirken und durch Reduktion von Einstiegshürden Hilfe zur Selbsthilfe leisten.

Mit der Mission „Hochpreisige Spezialitäten aus Graubünden produzieren und vermarkten“ wurde das Ziel der Bündner Land- und Ernährungswirtschaftspolitik formuliert. Mit dem vorgeschlagenen Impulsprogramm werden die Aufgaben definiert, mit welchen der Kanton die Branche unterstützen soll.

Von Seite des Kantons wird versucht, durch die gezielte Bereitstellung von personellen und finanziellen Ressourcen im Sinne des Impulsprogramms die Branche in ihren Aktivitäten möglichst konkret zu unterstützen. Für den Erfolg braucht es aber die intensive Mitarbeit aller Akteure.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und hoffen, auf eine anregende Zusammenarbeit mit der Branche.

Amt für Landwirtschaft und Geoinformation

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1 Weshalb eine Strategie für die kantonale Agrarförderpolitik?	5
1.1 Ausgangslage	5
1.2 Aufgabenstellung	5
1.3 Methodik	6
2 Analyse der Ausgangslage	7
2.1 Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden (⇒ Stärken – Schwächen)	7
2.2 Entwicklungen im Umfeld (⇒ Chancen – Risiken)	15
2.3 Potenziale	26
3 Mission und Stossrichtungen	31
3.1 Gestaltungsrahmen der kantonalen Agrarpolitik	31
3.2 Mission	32
3.3 Stossrichtungen	33
4 Umsetzung Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“	40
4.1 Marktaufbau Käseexport	42
4.2 Kommunikationsoffensive unter der Marke graubünden	43
4.3 Kompetenzzentrum Kleinvieh	44
4.4 Schaufenster Shop	45
4.5 Bündner Beef	46
4.6 Plattform für Verpackungs- und Marketingmaterial	48
4.7 Coaching Programm	48
4.8 Weiterbildungsangebote	49
4.9 Unterstützung von Markterschliessungsaktivitäten	50
4.10 Kommunikation mit der Branche	51
5 Fazit und Empfehlungen	53
Nachwort	56
Anhang 1: Verworfene Projektideen	57
Literaturverzeichnis	59

1 Weshalb eine Strategie für die kantonale Agrarförderpolitik?

1.1 Ausgangslage

Grosse Herausforderungen	<p>Die Land- und Ernährungswirtschaft ist ein Zweig der Bündner Volkswirtschaft, der wie alle übrigen Bereiche einen möglichst grossen Beitrag zur Wertschöpfung bzw. zum Bruttoinlandprodukt (BIP) des Kantons Graubünden leisten soll.</p> <p>Gleichzeitig verfolgt die nationale Agrarpolitik die in Artikel 104 der Bundesverfassung festgehaltenen Ziele. Die Landwirtschaft soll durch eine nachhaltige und auf den Markt ausgerichtete Produktion einen wesentlichen Beitrag leisten zur sicheren Versorgung der Bevölkerung, zur Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und zur Pflege der Kulturlandschaft sowie zur dezentralen Besiedlung des Landes. Dazu fördert der Bund ergänzend zur zumutbaren Selbsthilfe der Landwirtschaft und nötigenfalls abweichend vom Grundsatz der Wirtschaftsfreiheit die bodenbewirtschaftenden bäuerlichen Betriebe.</p> <p>Auf Grund der bevorstehenden weiteren Marktöffnung gegenüber der EU und der Weiterführung der nationalen Agrarreformen steht die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden in den nächsten Jahren vor grossen Veränderungen, welche dazu führen werden, dass die landwirtschaftliche Produktion in Graubünden stärker auf den Markt ausgerichtet werden muss.</p>
--------------------------	--

1.2 Aufgabenstellung

Was kann der Kanton tun?	<p>Vor dem Hintergrund der anstehenden Herausforderungen setzt sich der Kanton Graubünden mit der Frage auseinander, wie er seine Agrarpolitik gestalten soll, um die Land- und Ernährungswirtschaft bei der Bewältigung des voraussehbaren Transformationsprozesses am besten zu unterstützen. Deshalb hat der Kanton Graubünden die BHP – Hanser und Partner AG (BHP) beauftragt, folgende Fragen als Grundlage für die künftige Gestaltung der kantonalen Förderpolitik zu klären:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie setzt sich die Land- und Ernährungswirtschaft des Kantons Graubünden heute zusammen? ▪ Welche Faktoren bestimmen die aktuelle Situation der Land- und Ernährungswirtschaft des Kantons Graubünden? Wie entwickeln sich die Bestimmungsfaktoren der Land- und Ernährungswirtschaft in den nächsten 10 bis 15 Jahren? Welche Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden? ▪ Über welche Potenziale verfügt die Land- und Ernährungswirtschaft des Kantons Graubünden vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen? Wie kann das Ziel einer Maximierung des Wertschöpfungsbeitrags der Branche vor dem Hintergrund der geschilderten Entwicklungen durch den Kanton Graubünden gefördert werden? ▪ Welche Handlungsmöglichkeiten bestehen und welche Massnahmen sollen durch den Kanton ergriffen werden?
--------------------------	---

Stärkung von Wert schöpfung	Entgegen der in der Diskussion um die Landwirtschaft häufig zu beobachtenden Marginalisierung der Produktions-, Markt- und Wertschöpfungsaspekte wurden diese im Rahmen dieses Projektes bewusst ins Zentrum gestellt. Die übrigen Aspekte der multifunktionalen Landwirtschaft (Erhalt der natürlichen Lebensgrundlage, Pflege der Kulturlandschaft, Dezentrale Besiedelung) wurden hingegen nicht näher untersucht. Ebenfalls aus den Betrachtungen ausgeschlossen wurden die landwirtschaftlichen Strukturen und das Entwicklungspotenzial durch Strukturwandel, da diese Aspekte im Fokus der nationalen Agrarförderpolitik stehen.
Fokus auf Betriebs zweige: Fleisch – Milch - Käse	Auf Grund ihrer mengenmässigen Bedeutung fokussierte das Projekt auf die Produktion und Verarbeitung von Milch zu Käse und Molkereiprodukten bzw. von Fleisch zu Fleischprodukten. Die übrigen Zweige der Ernährungswirtschaft Graubünden (Ackerbau, Obstbau, Weinbau etc.) wurden im Projekt nicht näher untersucht, weil sie von untergeordneter Bedeutung sind. Obst wird primär im strukturstarken Bündner Rheintal angebaut. Die Milch- und Fleischwirtschaft hingegen erfolgt insbesondere auch in den strukturschwachen Bergtälern und stellt in diesen Regionen einen zentralen Pfeiler der Volkswirtschaft dar. Ausgeklammert blieb auch der Weinbau, dessen Wertschöpfungspotenziale als weitgehend ausgeschöpft betrachtet werden.
Strategie für Transformationsprozess	Die in diesem Bericht skizzierten Ideen und Wege sind auf die Bewältigung des Veränderungsprozesses ausgerichtet, welcher durch die bereits eingeleiteten und noch kommenden Liberalisierungsschritte ausgelöst wurde. Deshalb ist nach Abschluss dieser Transformation spätestens nach 10 – 15 Jahren die Zweckmässigkeit der hier vorgeschlagenen Massnahmen für die nach der Transformation zu erwartende Konsolidierungsphase zu überprüfen.

1.3 Methodik

Iteratives Vorgehen, geprägt von Dialog und Faktenanalyse	Zur Beantwortung der oben gestellten Fragen wurde mit folgenden methodischen Schritten vorgegangen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse von statistischen Daten, themenbezogenen Studien, Grundlagendokumenten, Benchmarks ▪ Interviews mit Akteuren und Verbänden zur aktuellen Situation und den erwarteten Entwicklungstendenzen ▪ Identifikation von Chancen und Entwicklungspotenzialen sowie Ableiten von Szenarien und Handlungsmöglichkeiten im Dialog mit Experten und dem Auftraggeber ▪ Plausibilisierung der Erkenntnisse mit Fachpersonen und betroffenen Akteuren
---	--

2 Analyse der Ausgangslage

2.1 Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden (⇒ Stärken – Schwächen)

2.1.1 Landwirtschaftliche Produktion

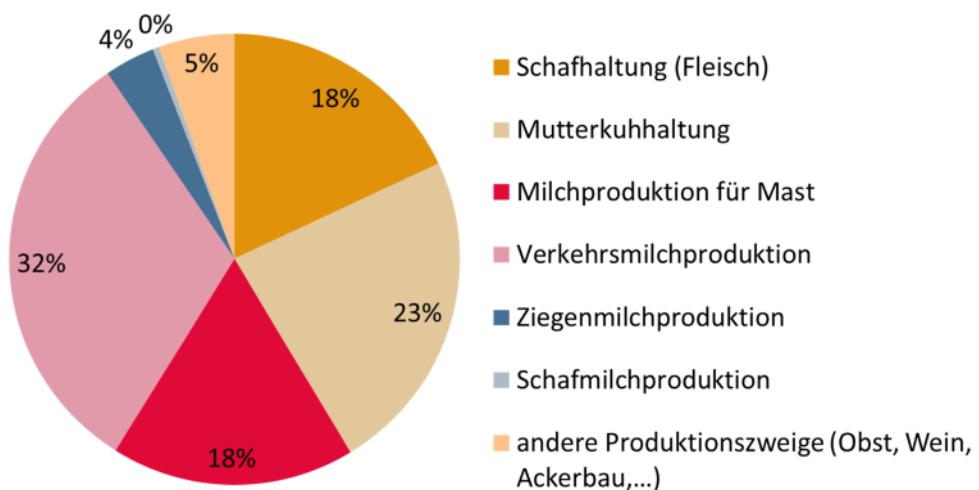
73% der Fläche mit Rindvieh bewirtschaftet

Die Rindviehhaltung ist der mit Abstand wichtigste Produktionszweig der Bündner Landwirtschaft. Über 70% der Landwirtschaftsfläche und fast 50% des Bruttonproduktionswertes der Landwirtschaft Graubünden entfallen auf die Rindviehhaltung.

Innerhalb der Rindviehhaltung kommt der Milchproduktion heute sowohl flächen- als auch wertmässig eine grössere Bedeutung zu als der Mutterkuhhaltung. In den letzten Jahren war aber ein klarer Trend zur Umstellung von Milchproduktion auf Mutterkuhhaltung zu beobachten.

Bei der Kleinviehhaltung ist die Haltung von Schafen für die Fleischproduktion der flächenmässig dominante, wenn auch wertschöpfungsmässig schwächste Produktionszweig. Die verbreitete Haltung von Fleischschafen ist dem Einsatz von Schafen für die Beweidung marginaler Flächen zuzuschreiben.

Abb. 1. Flächenanteile der verschiedenen Produktionszweige



Quelle: Bundesamt für Statistik (Daten), BHP – Hanser und Partner AG (Darstellung)

Regionale BWS von Fleisch – Milch – Käse: 2% des BIP

Die Landwirtschaft Graubünden produziert jährlich Güter im Wert von ca. CHF 264 Mio. Die Betrachtung der in diesem Bericht im Fokus stehenden Betriebszweige Milch und Fleisch von Rindern, Schafen und Ziegen erreichen einen Verkaufsumsatz von CHF 125 Mio. Die Haltung von Rindvieh für die Verkehrsmilchproduktion generiert mit einem Umsatz von rund CHF 75 Mio. gut 60% davon. Etwa mehr als zwei Drittel des Umsatzes dieses Betriebszweigs stammen aus dem Verkauf der Milch, der restliche Drittel aus dem Verkauf des Fleisches der abgehenden Tiere.

Die regionale Bruttowertschöpfung der Landwirtschaft Graubünden beträgt insgesamt ca. CHF 384 Mio. Davon werden CHF 243 Mio. mit den Zweigen Fleisch – Milch – Käse erwirtschaftet. Von dieser Wertschöpfung wird jedoch nur ca. die Hälfte mit dem Verkauf von Produkten generiert. Die zweite Hälfte entsteht durch staatliche Beiträge, welche unter verschiedenen Titeln (Flächenbeiträge, Beiträge für Raufutter verzehrende Nutztiere, usw.) ausgerichtet werden.

Spot 1 Wertschöpfung

Weil in diesem Bericht verschiedene Wertschöpfungsbegriffe verwendet werden, möchten wir diese nachfolgend kurz definieren.

- **Regionale Wertschöpfung** = Wertschöpfung, die in einem definierten geographischen Raum entsteht. Im vorliegenden Bericht bezieht sich die regionale Wertschöpfung jeweils auf die Wertschöpfung, welche im Gebiet des Kantons Graubünden generiert wird. Im Wesentlichen umfasst die regionale Wertschöpfung den Umsatz abzüglich der Vorleistungen aus anderen Regionen.
- **Unternehmerische Wertschöpfung** = Wertschöpfung, die in einem bestimmten Unternehmen entsteht. Im Wesentlichen umfasst die unternehmerische Wertschöpfung die Löhne für die geleistete Arbeit sowie den erwirtschafteten Cash-flow.

Neben der Unterscheidung zwischen regionaler und unternehmerischer Wertschöpfung wird in den nachfolgenden Kapiteln je nach Bedarf auch nach den Branchen Landwirtschaft und Ernährungswirtschaft einerseits sowie nach der Produktionsausrichtung Produktion von „Fleisch, Milch und Käse von Rindern, Schafen und Ziegen“ sowie „Übrige Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft“ andererseits unterschieden.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht, wo im Bericht welche Informationen zu den einzelnen Wertschöpfungsbetrachtungen zu finden sind.

Abb. 2. Verwendung der Wertschöpfungsbegriffe

Regionale Wertschöpfung	Landwirtschaft	Ernährungswirtschaft
Fleisch, Milch, Käse von Rindern, Schafen, Ziegen		Tab. 4: Seite. 14 CHF 407 Mio.
Andere Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft	Tab. 1: Seite 9 CHF 384 Mio.	
Unternehmerische Wertschöpfung	Landwirtschaft	Ernährungswirtschaft
Fleisch, Milch, Käse von Rindern, Schafen, Ziegen		Milch: Tab. 2: Seite 11 CHF 26 Mio. Fleisch Tab. 3: Seite 13 CHF 47 Mio.
Andere Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft		

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Tab. 1. Kennzahlen zur landwirtschaftlichen Produktion in Graubünden 2010

Betriebszweig (Angaben in Mio. CHF)		Fläche (ha)	Marktwert der Produktion	Direktzahlungen	Bruttoproduktionswert	Ausserkantonale Vorleistungen	Regionale Bruttowertschöpfung
Fleisch	Schafhaltung	9'760	11	28	39	5	34
	Mutterkuhhaltung	12'646	20	42	62	8	54
	Kälbermast / Aufzucht	9'451	13	32	45	6	39
Milch	Kuhmilch	17'113	75	49	124	20	104
	Ziegenmilch	1'965	5	7	12	2	10
	Schafmilch	243	1	1	2	0	2
Total Landwirtschaft GR in den Sektoren Milch- und Fleisch		51'178	125	159	284	41	243
Andere	Futter- und Ackerbau, Obst und Wein ¹ ; übrige Tierproduktion	3'241	94	43	137	32	105
	Landwirtschaftliche Dienstleistungen und Nebentätigkeiten		45		45	9	36
Total Landwirtschaft GR		54'419	264	202	466	82	384

Quelle: Berechnungen BHP - Hanser und Partner AG

Die regionale Wertschöpfung, welche mit den verschiedenen Produktionszweigen pro ha generiert werden kann, variiert beträchtlich. Die Wertschöpfung pro ha ist in der Milchproduktion generell höher als in der Fleischproduktion, innerhalb der Milchproduktion kann mit der Haltung von Milchschafen pro ha eine um 30% höhere Wertschöpfung erzielt werden als mit der Kuhmilchproduktion.

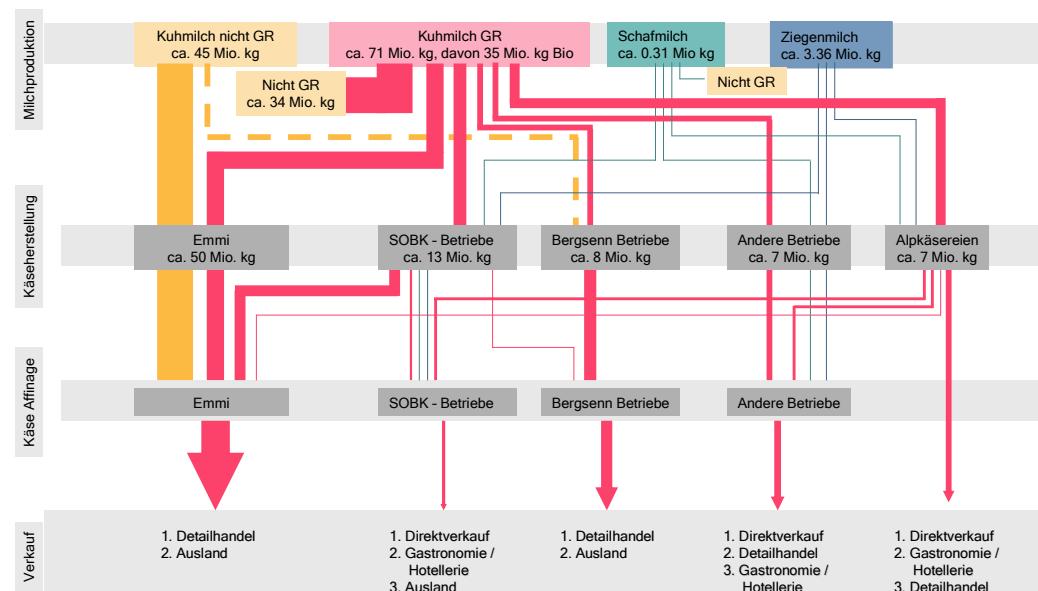
¹ Die Flächen für den Futterbau sowie der Ertrag aus der Weidewirtschaft wurden bereits bei den Betriebszweigen der Fleisch- und Milchproduktion berücksichtigt.

2.1.2 Milchverarbeitung

Graubünden ist Nettoimporteur von Milch

Im Kanton Graubünden werden durch über 700 Landwirtschaftsbetriebe rund 71 Mio. kg Milch produziert, welche im Kanton und ausserhalb des Kantons verarbeitet werden. Auf Grund der hohen saisonalen Schwankungen in Produktion und Verfügbarkeit der Milch wird im Frühling eine beachtliche Menge Milch aus dem Kanton Graubünden abgeführt. Während der „milcharmen“ Sommermonate wird primär zur Auslastung der industriellen Produktionsstätte in Landquart von ausserhalb des Kantons Graubünden Milch zugeführt. Die Nettomilcheinfuhr im Kanton Graubünden beträgt ca. 10 Mio. kg pro Jahr.

Abb. 3. Mengenflüsse der Milchverarbeitung Graubünden



Quelle: BHP - Hanser und Partner AG

Emmi grösster Milchverarbeiter

Die Verarbeitung von rund 80 Tonnen Milch pro Jahr wird in Graubünden durch vier Betriebsmodelle geprägt:

- Emmi: Industrielle Käseherstellung und Affinage in Landquart
- Lokale Sennereien (21): gewerbliche Herstellung von Käse, teilweise auch Molkeprodukte (>100'000kg Milch pro Jahr). Die Affinage des Käses wird nur teilweise selber ausgeführt
- 55 Hofmilchkäsereien: Verarbeitung der eigenen Milch zu Käse
- Alpkäsereien (125): saisonale Betriebe, welche eigene Alpmilch verarbeiten

Emmi ist der mit Abstand grösste Akteur im Milchmarkt Graubünden. Er verarbeitet mengenmässig ca. 60% der im Kanton produzierten Milch in Landquart zu Raclette- und Grosslochkäse.

Die Bergenn AG ist der zweitgrösste Akteur in der Milchverarbeitung (aktuell Verarbeitung von ca. 15% der Bündner Milch) und Käsevermarktung. Ein Ausbau der Produktion wird aktuell erwogen.

Fast nur Halbhartkäse

Obwohl jeder der oben beschriebenen Akteure ein eigenes Sortiment von verschiedenen Käsesorten und allenfalls von Molkeprodukten herstellt, konzentriert sich die Milchverarbeitung in der Menge auf die Herstellung von Halbhartkäse (Raclette-, Grossloch-, Bergkäse mit verschiedenen Reifegraden). Die von einigen gewerblichen Sennereien hergestellten Joghurt, Pastmilch und anderen Molkeprodukte absorbieren nur ca. 6% der im Kanton verarbeiteten Milchmenge. Die Vielfalt ist bei den Bergkäsen insbesondere in der Namensgebung, der Etikettengestaltung und den angebotenen Reifegraden gross.

50% des Umsatzes mit Raclette- und Grosslochkäse

Durch die Milchverarbeitung in Graubünden wird ein jährlicher Umsatz von rund CHF 90 Mio. generiert. Rund CHF 40 Mio. entfallen auf Herstellung und Verkauf von Raclette- und Grosslochkäse durch Emmi. Ca. CHF 30 Mio. sind dem Absatz von Bergkäse, welcher durch die 21 kleineren und grösseren Bündner Sennereien hergestellt werden, zuzuschreiben. Bei Affinage und Verkauf des Bergkäses kommt Emmi als einzigm Handelspartner der Sortenorganisation Bündner Käse (SOBK) eine wesentliche Rolle zu.

Tab. 2. Kennzahlen Milchverarbeitung

Bei den Angaben handelt es sich um ungefähre Mittelwerte	* Produktion (to Käse)	* Einstandspreis Detailhandel (CHF / kg)	Umsatz (TCHF)	* Unternehmerische Wertschöpfung (CHF pro 10kg Milch)	Unternehmerische Wertschöpfung Total (TCHF)
Raclette- und Grosslochkäse	5'000	8.0	40'000	2.5	12'500
Bergkäse	2'100	14.0	29'700	4.5	9'550
Alpkäse	650	16.0	10'400	5.0	2'590
Ziegenkäse	55	23.5	1'300	9.0	450
Schafkäse weich	4	28.0	112	22.0 ²	43
Schafkäse halbhart	20	26.0	520	9.5	90
Yoghurt	750	2.7	2'000	5.5	410
Pastmilch	4'512	1.6	7'150	1.5	675
Total Milchverarbeitung			91'182		26'308

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG (*Schätzungen)

Schafweichkäse mit hoher Wertschöpfung

Die Menge Milch (unabhängig von welchen Tieren), welche im Kanton Graubünden produziert werden kann, ist aufgrund der Fläche, welche für die landwirtschaftliche Produktion zur Verfügung steht, begrenzt. Um mit der landwirtschaftlichen Produktion im Kanton Graubünden möglichst viel Wertschöpfung zu generieren, besteht deshalb aus Sicht der Volkswirtschaft Graubünden ein Interesse daran, möglichst viel Milch im Kanton selber zu möglichst wertschöpfungsstarken Produkten zu verarbeiten.

Bei Verarbeitung von Kuhmilch wird mit Alp- und Bergkäse die höchste Wertschöpfung pro kg verarbeiteter Milch erzielt. Am schlechtesten schneidet die Pastmilch ab, welche wenig Verarbeitungstiefe und kaum Profilierungsmöglichkeiten gegenüber der industriellen Pastmilch bietet.

Pro kg verarbeiteter Milch ist die Wertschöpfung bei Herstellung eines Schafweichkäses als Nischenprodukt mit Abstand am höchsten. Dies ist einerseits auf die höhere Ausbeute bei Schaf- und Weichkäse und andererseits auf die attraktiven Preise zurückzuführen, welche mit der gut positionierten Spezialität derzeit erzielt werden.

Die unternehmerische Wertschöpfung der Milchverarbeitung in Graubünden beläuft sich insgesamt auf schätzungsweise CHF 26 Mio.

² Die Ausbeute für Schafweichkäse liegt bei ca. 20% bei Halbhartkäse aus Kuhmilch bei 10-12%. Das bedeutet, dass für die Herstellung von Schafweichkäse nur rund 5kg Milch, für die Herstellung von Halbhartkäse aus Kuhmilch hingegen rund 10kg Milch pro kg Käse benötigt werden. Zudem handelt es sich bei den Angaben zum Schafkäse um Zahlen, welche für die derzeitige Nischenproduktion gültig sind.

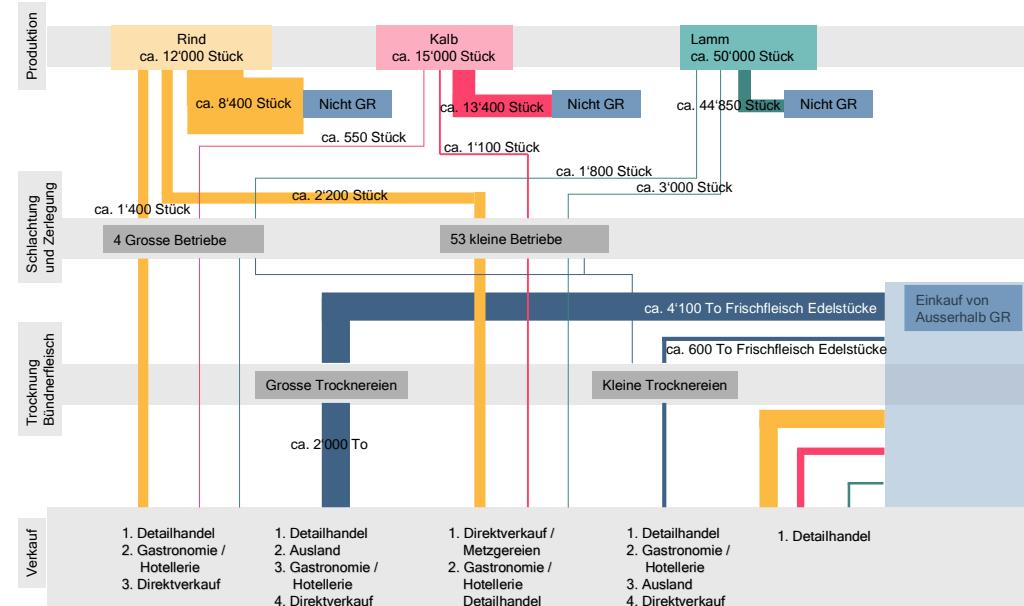
2.1.3 Fleischverarbeitung

Tiere werden ausser-kantonal geschlachtet

Obwohl der Kanton Graubünden über 57 Fleischfachgeschäfte mit Erlaubnis zum Schlachten verfügt, wird der Grossteil der Tiere als Lebendtiere zur ausserkantonalen Schlachtung verkauft. In der Schweiz hat bei den Schlachtbetrieben in den letzten Jahren eine starke Konzentration und Spezialisierung stattgefunden. Die im europäischen Vergleich immer noch kleinen Schlachtbetriebe der Grossverteiler Migros und Coop dominieren den Markt. Da sie nach wie vor über unausgelastete Kapazitäten³ verfügen, ist ein Markteintritt ausserhalb des lokalen Fachhandelsbereichs stark erschwert. Die Schlachtung- und Zerlegung beschränkt sich deshalb in Graubünden auch auf die Fleischmengen, welche von kleinen, lokal tätigen Metzgereien und von Direktvermarktern abgesetzt werden können.

Wie aus Abb. 4 hervorgeht, werden weniger als 40% der Rinder und Kühe und nur ca. 10% der Kälber und Lämmer im Kanton Graubünden geschlachtet. Die restlichen Schlachttiere verlassen den Kanton lebend und ohne weitere Wertschöpfung zu generieren.

Abb. 4. Mengenflüsse der Fleischverarbeitung Graubünden



Quelle: BHP - Hanser und Partner AG

Trocknung von ausländischen Edelstücken

Der Wertschöpfungsschritt der Fleischverarbeitung, welcher nach dem Zerlegen der Schlachtkörper folgt, ist in Graubünden durch die Herstellung getrockneter Fleischspezialitäten (Bündner Fleisch, Rohschinken, Salsiz) geprägt.

Das bekannteste und mengenmässig wichtigste Produkt der Fleischverarbeitung Graubündens ist das Bündner Fleisch. Die Fleischtrocknereien importieren die ausgewählten Edelstücke sowohl aus Gründen der Verfügbarkeit als auch aus Kostengründen zu einem relevanten Teil aus dem Ausland.

Die Umsatzzahlen (vgl. Tab. 3) widerspiegeln, was aus den Mengenflüssen bereits ersichtlich war. Rund CHF 154 Mio. oder 80% des Gesamtumsatzes der Fleischverarbeitung entfallen auf die Fleischtrocknung. Mit Schlachten und Zerlegen wird nur gerade ein jährlicher Umsatz von CHF 26 Mio. generiert.

3

2003 wurden die unausgelasteten Schlachtkapazitäten in der Schweiz auf 40% geschätzt

Tab. 3. Kennzahlen der Fleischverarbeitung in Graubünden⁴

Bei den Angaben handelt es sich um ungefähre Mittelwerte	* Produktion (to)	* Einstandspreis Detailhandel (CHF / kg)	Umsatz (TCHF)	* Unternehmerische Wert-Wertschöpfung (CHF / kg) ⁵	Unternehmerische Wertschöpfung Total (TCHF)
Rindfleisch	810	23.40	19'000	7.15	5'800
Kalbfleisch	130	33.15	4'300	9.30	1'200
Lammfleisch	80	38.35	3'100	12.15	1'000
Total Frischfleisch			26'400		8'000
Trockenfleisch	2'350	65.50	154'300	15.00	35'300
Salsiz	500	28.50	14'300	6.95	3'500
Total Veredelung			168'600		38'800

Quelle: BHP - Hanser und Partner AG (*Schätzungen)

Verarbeitung von
Bündner Fleisch
marginal

Auf Stufe unternehmerische Wertschöpfung macht ein Vergleich zwischen den Verarbeitungsstufen Schlachten und Zerlegen bzw. Weiterveredelung inhaltlich wenig Sinn, da erstere Voraussetzung ist für die Weiterveredelung.

Beim Frischfleisch ist die Wertschöpfung beim Lammfleisch pro kg Schlachtgewicht am höchsten. Gleichzeitig ist bei kleinen Tieren aber auch der Aufwand pro kg Schlachtgewicht viel grösser als bei grossen. Insgesamt beläuft sich die jährliche unternehmerische Wertschöpfung aus dem Schlachten und Zerlegen von Tieren aus Graubünden auf CHF 8 Mio.

Bei der Veredelung liegt die unternehmerische Wertschöpfung beim Trockenfleisch höher als beim Salsiz. Die unternehmerische Wertschöpfung aus der Herstellung von getrockneten Fleischspezialitäten beläuft sich insgesamt auf rund CHF 38.8 Mio.

⁴ Es wurden nur Produkte, welche mehrheitlich auf Fleisch von Tieren der Rinder-, Schaf- oder Ziegengattung beruhen, berücksichtigt.

⁵ Pro kg Endprodukt

2.1.4 Schlussfolgerungen

Milch- und Fleisch relevant für Berggebiet

Die aktuelle regionale Bruttowertschöpfung der Ernährungswirtschaft in den Sektoren der Milch- und Fleischwirtschaft im Kanton Graubünden beträgt CHF 407 Mio. oder 3% des kantonalen BIP (vgl. Tab. 4). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Branche ist insbesondere in den Regionen hoch, wo kaum alternative Erwerbszweige möglich sind. Es handelt sich hierbei primär um die strukturschwachen Berggebiete.

Die Landwirtschaft Graubünden erzielt rund die Hälfte ihres Umsatzes durch den Verkauf von Produkten. Die andere Hälfte des Umsatzes wird durch Erbringung der vom Bund geforderten multifunktionalen Leistungen erwirtschaftet.

Beim Umsatz aus dem Produkteverkauf kommt der Milch- und der Fleischproduktion eine wertmässig ähnliche Bedeutung zu.

Tab. 4. Regionale Bruttowertschöpfung der Produktion und Verarbeitung von Milch und Fleisch von Rindern, Schafen und Ziegen im Kanton Graubünden 2008

Erfolgsrechnung 2008 (in Mio. CHF)	Landwirtschaft*	Verarbeitung*	Total
Produktverkauf Milch	58	91	149
Produktverkauf Fleisch	67	26	93
Multifunktionalität (Abgeltung Bund)	159	-	159
Trockenfleisch (Veredelung) / Salsiz	-	169	169
Bruttoproduktionswert	284	286	570
Ausserkantonale Vorleistungen	41	122	163
Regionale Bruttowertschöpfung	243	164	407
Anteil am kantonalen BIP	2%	1%	3%

Quelle: BHP Hanser und Partner aufgrund von statistischen Angaben verschiedener Institutionen sowie eigenen Hochrechnungen und Schätzungen

Höhere Bedeutung der Milchwirtschaft

Bei der Verarbeitung von Rohstoffen der Bündner Landwirtschaft kommt der Milchverarbeitung ein viel grösserer Stellenwert zu als der Fleischproduktion.

Während die Schlachttiere grösstenteils lebend aus Graubünden verkauft und ausserkantonal geschlachtet und verarbeitet werden, wird die im Kanton Graubünden produzierte Milch grösstenteils im Kanton verarbeitet. Aktuell werden jedoch nur rund 30 Mio. kg Milch zu hochwertigem Käse verarbeitet. Mehr als die Hälfte der Bündner Milch wird von Emmi zu einem Industriemilchpreis gekauft und zu einem austauschbaren Industiekäse verarbeitet. Der Verkauf von Rohmilch aus Graubünden ist primär auf den Ausgleich der saisonalen Überproduktion im Frühling und zur Verhinderung einer Deklassierung von Biomilch zurückzuführen. Insgesamt ist Graubünden – aufgrund des Betriebes der Emmi in Landquart - ein Nettoimporteur von Milch.

Bei der Milchverarbeitung wird die höchste Wertschöpfung durch Veredlung der Milch zu Berg- und Alpkäse erzielt. Mengenmässig kommt der industriellen Herstellung von Raclette- und Grosslochkäse in Graubünden aber die grösste Bedeutung zu.

Werden die einzelnen Bereiche der landwirtschaftlichen Produktion miteinander verglichen, wird klar, dass der Produktionswert pro Flächeneinheit in der Milchproduktion höher liegt als in der Fleischproduktion. Am höchsten liegt er bei der Produktion von Schafmilch. Da die Fläche für die Landwirtschaft Graubünden den einzigen absolut begrenzten Faktor darstellt, ist aus gesamtwirtschaftlicher Sicht die Milchproduktion gegenüber der Fleischproduktion zu favorisieren, auch wenn für einzelne Betriebe die Mutterkuhhaltung aktuell die attraktivere Betriebsform darstellt.

2.2 Entwicklungen im Umfeld (⇒ Chancen – Risiken)

Für die Beurteilung der Chancen und Risiken der Bündner Landwirtschaft sind einerseits die Entwicklungen im politischen Umfeld und andererseits die Veränderungen auf den Märkten von Bedeutung. Entsprechend werden in diesem Kapitel die relevanten Entwicklungen in beiden Bereichen kurz beschrieben und gesamthaft beurteilt:

- Politisches Umfeld (Kapitel 2.2.1)
- Marktumfeld (Kapitel 2.2.2)
- Schlussfolgerungen (Kapitel 2.2.3)

2.2.1 Politisches Umfeld

2.2.1.1 Entwicklung der nationalen Agrarpolitik bis 2011

Agrarpolitik im Wandel

Die nationale Agrarpolitik war in den letzten Jahren durch einen starken Wandel geprägt. Die Entwicklungen der letzten 17 Jahre können in folgende 4 Etappen gegliedert werden:

Tab. 5. Entwicklung der nationalen Agrarpolitik

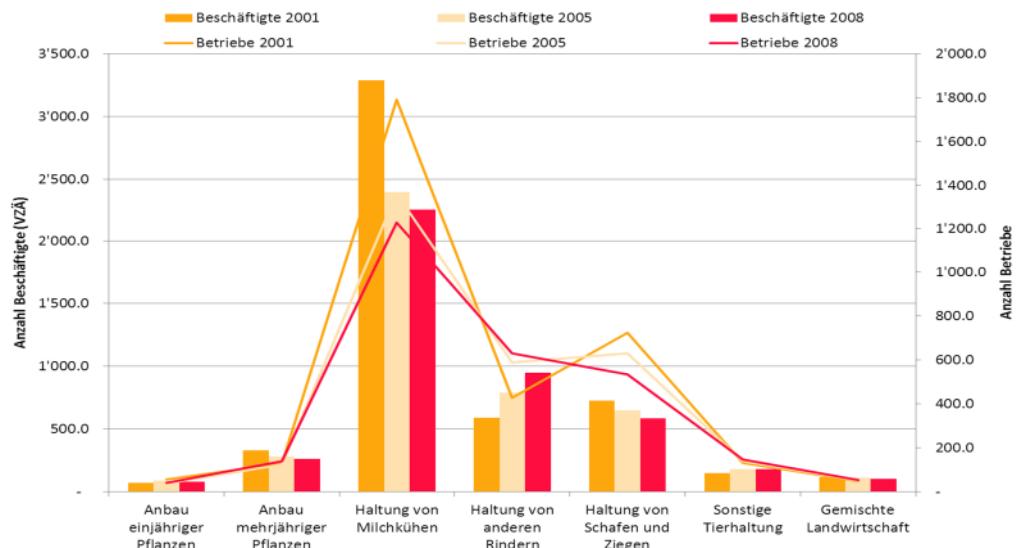
1. Etappe 1993-1998	2. Etappe 1999-2003	3. Etappe 2004-2007	4. Etappe 2008-2011
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einführung produktunabhängiger Direktzahlungen ▪ Senkung der garantierten Preise ▪ Anreiz für besondere ökologische Leistungen (z.B. Biodiversität) ▪ Umbau und Abbau Grenzschutz (WTO) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Abschaffung Preis- und Absatzgarantien ▪ Aufhebung Butyra und Käseunion ▪ Bindung Direktzahlungen an Ökologischen Leistungsnachweis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einleitung Aufhebung Milchkontingentierung (2009) ▪ Versteigerung Fleischimportkontingente ▪ Ausbau Strukturverbesserungs- und soziale Begleitmassnahmen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufhebung der Milchkontingentierung ▪ Aufhebung der Exportsubventionen ▪ Reduktion der Marktstützung um 30 Prozent ▪ Umlagerung der staatlichen Unterstützungsbeiträge in Direktzahlungen ▪ Zollsenkungen für Getreide und Futtermittel
Decoupling		Deregulierung	
„mehr Ökologie“		„mehr Markt“	
		„Wettbewerbsfähigkeit“	

Quelle: Bundesamt für Landwirtschaft

Umstellung auf Mutterkuhhaltung

Die oben skizzierten Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen haben dazu geführt, dass einerseits Betriebe und Beschäftigte aus der Landwirtschaft weggebrochen sind und andererseits verschiedenste Betriebe von Milchproduktion auf Mutterkuhhaltung umgestellt haben (vgl. Abb. 5).

Abb. 5. Veränderung der landwirtschaftlichen Produktionsstruktur in Graubünden



Quelle: Bundesamt für Statistik

Die Anzahl Beschäftigte in der Milchproduktion in Graubünden hat zwischen 2001 und 2008 von 3'289 auf 2'253 abgenommen. 2008 verfügte der Kanton noch über 1'228 Milchbetriebe (-31% gegenüber 2001). Im gleichen Zeitraum hat die Mutterkuhhaltung von 390 VZÄ auf 948 VZÄ zugenommen. Insgesamt waren 2008 630 Betriebe auf diesen Betriebszweig spezialisiert. Die im Kanton Graubünden insgesamt bewirtschaftete Grünfläche (ohne Sömmerrungsweiden) blieb im betrachteten Zeitraum trotz deutlicher Reduktion der Arbeitskräfte stabil. Gesamthaft hat die Beschäftigung in der Landwirtschaft Graubünden zwischen 2001 und 2008 um 16% abgenommen.

Aufhebung der Milchkontingentierung
ändert Ausgangslage

Die skizzierte Entwicklung, welche auf den Zahlen bis zum Jahr 2008 basiert, ist von der Milchkontingentierung geprägt, welche bis am 30. April 2009 gültig war. Die Begrenzung der Milchproduktion hat andere Produktionszweige entgegen den im Kapitel 2.1 dargestellten Zahlen aus Sicht des einzelnen Bauern komparativ attraktiver gemacht, da ein Teil der Wertschöpfung der Verkehrsmilchproduktion über Kontingentsmieten an Landwirte, welche in anderen Betriebszweigen (insbesondere Mutterkuhhaltung und Kälbermast) tätig waren, transferiert wurde.

Wie sich die relative Attraktivität der Milchproduktion nach der Aufhebung der Kontingentierung auf die flächenmässige Ausdehnung der Betriebszweige auswirken wird – ob der Trend zu Extensivierung und Mutterkuhhaltung aufgehalten werden kann –, wird sich erst in den kommenden Jahren zeigen und davon abhängen, ob und wie stark der Milchmarkt erneut durch staatliche Eingriffe reguliert wird, bzw. wo sich der Milchpreis in den nächsten Jahren hinbewegt.

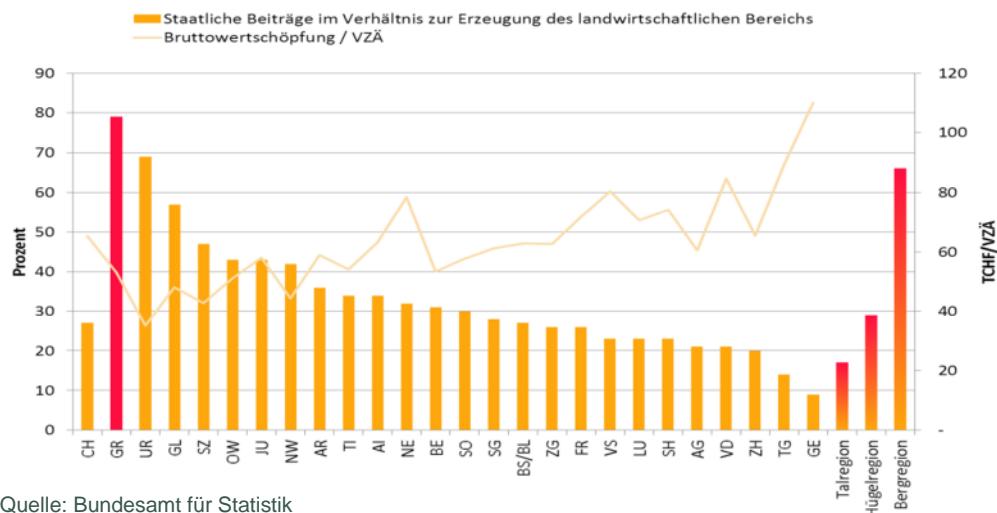
Hohe Abhängigkeit
von der Politik

Die Abhängigkeit von staatlichen Beiträgen liegt im Kanton Graubünden im interkantonalen Vergleich am höchsten, gleichzeitig fällt die Bruttowertschöpfung pro Beschäftigten im Vergleich mit anderen Kantonen tief aus. (siehe Abb. 6)

Die staatlichen Beiträge liegen in Graubünden bei 77% des landwirtschaftlichen Produktionswertes (Mittelwert CH = 28%), d.h. dass wenn ein Landwirt in Graubünden CHF 100 einnimmt, setzen sich diese Einnahmen im Durchschnitt aus CHF 56.50 für den Verkauf von Produkten und CHF 43.50 in Form von Direktzahlungen zusammen.

Die Abhängigkeit der Landwirtschaft des Kantons Graubünden von politischen Veränderungen zeigt sich noch besser bei einer Gegenüberstellung von Subventionen und Nettounternehmenseinkommen (entspricht dem Entgelt für die Arbeit und das Eigenkapital des Landwirtes). Damit ein Landwirt in Graubünden ein Einkommen von CHF 100 erwirtschaftet, verkauft er Produkte im Wert von CHF 299 (Mittelwert CH = 377) und erhält staatliche Beiträgen im Wert von CHF 229 (Mittelwert CH = 107).

Abb. 6. Staatliche Beiträge und Wertschöpfung 2010



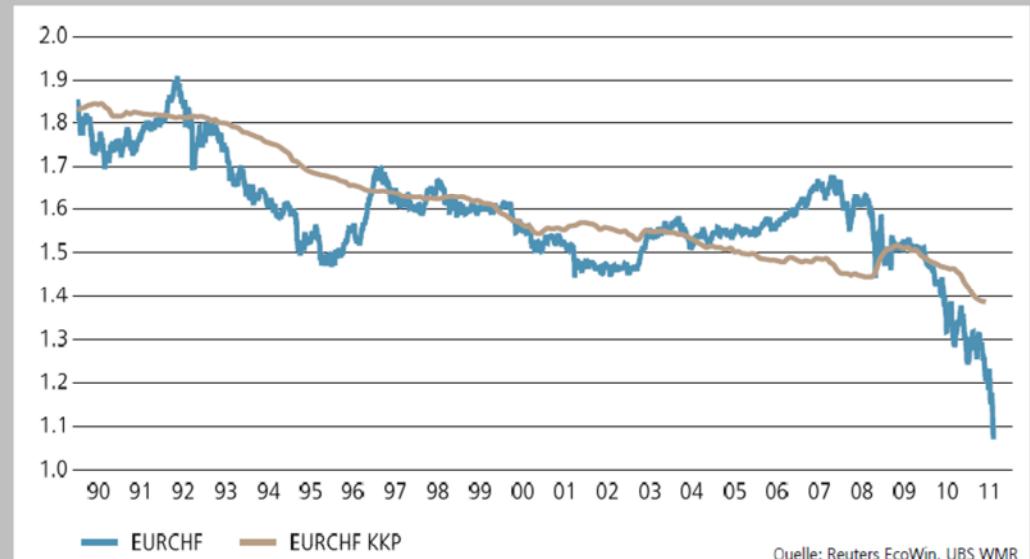
Quelle: Bundesamt für Statistik

Spot 2 Währungsproblematik EUR - CHF

In den nachfolgenden Kapiteln werden immer wieder Aussagen zu aufgrund der Liberalisierung erwarteten Preisveränderungen in der Schweiz bzw. Marktchancen von Schweizer Produkten im Ausland gemacht. Die Annahmen zu den Preisveränderungen in der Schweiz basieren auf Resultaten von Studien des BLW, welche grösstenteils in den Jahren 2007 und 2008 durchgeführt worden waren, als der Euro noch bei EUR/CHF 1.50 notierte.

Aufgrund des während der Analyse- und Evaluationsphase des vorliegenden Berichtes aktuellen Wechselkurses wurden die eigenen Berechnungen zu den Marktchancen im vorliegenden Bericht auf einer Wechselkursannahme von EUR/CHF 1.30 basiert.

Abb. 7. Entwicklung des Wechselkurses EUR/CHF und der Kaufkraftparität



Quelle: Reuters EcoWin, UBS WMR

Bei Redaktionsschluss lag der Wechselkurs zwar bei EUR/CHF 1.20, aber Experten gehen davon aus, dass die Kaufkraftparität bei EUR/CHF 1.30 - 1.40 liegt (vgl. Abb. 7). Diese Einschätzung wird auch von der Schweizerischen Nationalbank geteilt, weshalb sie im September eine Wechselkursuntergrenze von EUR/CHF 1.20 einführt. Da es sich beim vorliegenden Bericht um eine Grundlage für einen langfristigen politischen Entscheid handelt, haben wir entschieden, uns bei den Annahmen zum Wechselkurs

an der Kaufkraftparität zu orientieren und haben deshalb am Wechselkurs von EUR/CHF 1.30 festgehalten, statt auf die kurzfristigen hohen und volatilen Marktverwirfungen oder die staatlich festgesetzte Wechselkursuntergrenze einzugehen.

Falls der Euro entgegen aller Erwartungen mehrere Jahre auf dem tiefen Niveau von EUR/CHF 1.20 (deutlich unter der Kaufkraftparität) verharren sollte, wären die nachfolgend genannten Effekte des Freihandels in ihrer Richtung gleich, in ihrer Ausprägung für die Land- und Ernährungswirtschaft Schweiz aber viel stärker und dramatischer.

2.2.1.2 Marktöffnung (WTO / FHAL)

Freihandel drückt auf Preise	<p>In der Branche wird intensiv darüber diskutiert, ob es in den nächsten Jahren entweder im Rahmen eines Freihandelsabkommens im Agrar- und Lebensmittelbereich (FHAL) mit der EU oder durch das Zustandekommen eines Vertragsabschlusses im Rahmen der Welthandelsorganisation (World Trade Organization WTO) zu einer weiteren Marktöffnung des Schweizer Agrar- und Lebensmittelmarktes kommen wird.</p> <p>Wenn es im Rahmen der WTO-Verhandlungen oder in den Verhandlungen zu einem Freihandel im Agrar- und Lebensmittelbereich mit der EU zu einem Vertragsabschluss kommt, werden aufgrund der Preisunterschiede zwischen der Schweiz und der EU folgende preisliche Auswirkungen auf den Schweizer Agrar- und Lebensmittelmarkt erwartet (vgl. auch Spot 2):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine generelle Senkung der Konsumentenpreise um bis zu 25% ▪ Für Käse: stabile Preise, da der Markt zur EU bereits liberalisiert ist ▪ Für Industriemilch: Eine Preissenkung auf EU-Preisniveau, erhöht um einen „Swissness-Bonus“ (max. 10 Rp./kg Milch) ▪ Für Käsereimilch⁶: nur leichte Preissenkung gegenüber heute ▪ Fleisch und Schlachtvieh: Senkung der Preise um 15-50%, je nach Kategorie <p>Auf Grund der bisher stark abgeschotteten Fleischmärkte und den entsprechend grossen Preisunterschieden zwischen der Schweiz und der EU wird bei den Produkten der Wertschöpfungskette Fleisch mit einem deutlich stärkeren Wertschöpfungsrückgang als bei den Milchprodukten gerechnet.</p>
Sektoreinkommen sinkt um 20-25%	<p>Als Folge der oben geschilderten massiven Preissenkungen wird in der Schweiz mit einem Rückgang des Sektoreinkommens in der Landwirtschaft um CHF 400 – 500 Mio. pro Jahr während ca. 4 Jahren gerechnet. Studien im Auftrag des BLW gehen davon aus, dass sich die Strukturen der Schweizer Land- und Ernährungswirtschaftsbetriebe anschliessend soweit angepasst haben werden, dass es dann durch Erschliessung neuer Exportmärkte zu einer erneuten Zunahme des Sektoreinkommens der Landwirtschaft kommt.</p> <p>Graubünden verfügt über ca. 5% der landwirtschaftlichen Bevölkerung sowie der landwirtschaftlichen Fläche der Schweiz. Wenn davon ausgegangen wird, dass das Sektoreinkommen in Graubünden proportional zurückgeht würde das Sektoreinkommen der Landwirtschaft Graubünden um CHF 20-25 Mio. oder 20-25% sinken.</p> <p>Im Gegensatz zu den Einnahmen der Landwirtschaft kann davon ausgegangen werden, dass das Einkommen der verarbeitenden Betriebe konstant bleibt. Denn die Verarbeiter werden vermutlich in der Lage sein, ihre Margen zu halten und sinkende Produktpreise durch Preissenkungen bei den Rohstoffen an die Landwirte weiterzugeben.</p>

⁶ Milch, welche in einer lokalen Sennerei zu Rohmilchkäse verarbeitet wird. Gebietsschutz (Alp- & Bergverordnung, AOC), Distanzschutz (Verarbeitung innerhalb von 24h notwendig, um Probleme mit der Bakteriologie zu vermeiden).

2.2.1.3 Weiterentwicklung der nationalen Agrarpolitik

Weitere Reformen in Diskussion

Die Vision 2025 der nationalen Agrarpolitik lautet:

„Die Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft erfüllt mit einer ökonomisch erfolgreichen, ökologisch optimalen und sozial verantwortungsbewussten Nahrungsmittelproduktion die Bedürfnisse der Konsumentinnen und Konsumenten und die Erwartungen der Bevölkerung.“

Um diese Vision zu erreichen, sollen gemäss BLW auf nationaler Ebene die Reformen weitergeführt und die nationale Agrarpolitik in den kommenden Jahren mit folgender Doppelstrategie weiterentwickelt werden:

- Konsequente Optimierung der bisherigen Agrarpolitik
- Erweiterung der heutigen Agrarpolitik in Richtung einer integralen Politik für Landwirtschaft und Ernährung.

AP 2014+ favorisiert Extensivierung

Basierend auf der oben genannten Vision und der Doppelstrategie wurden für die Reformetappe 2014-2017 folgende nationale Strategieschwerpunkte erarbeitet:

- Sichere und wettbewerbsfähige Nahrungsmittelproduktion und -versorgung gewährleisten
- Ressourcen effizient nutzen und nachhaltigen Konsum fördern
- Vitalität und Attraktivität des ländlichen Raums stärken
- Innovation und Unternehmertum in der Land- und Ernährungswirtschaft fördern

Um die Ziele der bevorstehenden Reformen erreichen zu können, sollen die Direktzahlungen im Rahmen des „Weiterentwickelten Direktzahlungssystems (WDZ)“ angepasst werden. Das WDZ sucht eine konsequente Orientierung der Direktzahlungen an den gemeinwirtschaftlichen Leistungen der Bundesverfassung sowie der daraus abgeleiteten Zielen.

Basierend auf den Preistendenzen und den Ziellücken werden durch die Einführung des WDZ folgende Veränderungen erwartet:

- Der Wegfall der Marktstützung wird nicht durch eine Erhöhung des Direktzahlungsrahmens kompensiert, dadurch Senkung der Stützung im Allgemeinen
- Rückgang der Tierzahlen auf Grund des Wegfalls der RGVE-Beiträge (RGVE = Rauhfutterverzehrende Grossvieheinheit) Abnahme der gehaltenen GVE um ca. 8% erwartet
- Stärkere Förderung des Biolandbaus und der Sömmerungsgebiete sowie der extensiven Flächenbewirtschaftung
- Stärkere Förderung des Ackerbaus. Zunahme der Getreideproduktion um 10% erwartet

Der Zahlungsrahmen der Direktzahlungen für die Landwirtschaft soll in den Jahren 2014-2017 bei jährlichen CHF 3.4 Mia. belassen werden. Falls es in der genannten Zeitspanne noch zu keinen spürbaren Auswirkungen der aktuell verhandelten internationalen Abkommen kommt, wird eine einzelbetriebliche Einkommenssteigerung von durchschnittlich 13% erwartet. Das Sektoreinkommen in der Schweiz würde konstant bleiben und somit ca. CHF 100. Mio. höher liegen, als wenn die heutigen Instrumente unverändert weitergeführt würden.

Durch die Veränderung der Anreize ist auf Ebene der einzelnen Betriebe im Kanton Graubünden mit Umlagerungen der Produktionsaktivitäten zu rechnen. Auch wenn auf Ebene des ganzen Kantons heute von einem ähnlichen Zufluss an öffentlichen Geldern ausgegangen werden kann und auch im Berggebiet durch den Strukturwandel auf einzelbetrieblicher Ebene eine positive Einkommensentwicklung erwartet wird, ist aufgrund des Wegfalls der RGVE-Beiträge mit einer weiteren Extensivierung der Produktion und dadurch mit einer Reduktion der regionalen Bruttowertschöpfung im Kanton Graubünden zu rechnen.

2.2.1.4 Fazit zu den politischen Entwicklungen

Planwirtschaft ist Vergangenheit

Die Abhängigkeit der Landwirtschaft in Graubünden von staatlichen Unterstützungsleistungen ist grösser als in anderen Kantonen. Entsprechend anfällig ist die Branche auf politische Veränderungen.

Durch die bisherigen Agrarreformen wurden die planwirtschaftlichen Strukturen der Landwirtschaft (Mengenregulierung, Preisvorgaben) schrittweise gelockert. Dabei wurde bewusst ein langsames Vorgehen gewählt, um die Sozialverträglichkeit des Strukturwandels sicherzustellen. Wichtigste Veränderungen für die Milch- und Fleischwirtschaft Graubünden waren:

- Aufhebung der Milchkontingentierung (über den Kontingentshandel zur vollständigen Aufhebung)
- Liberalisierung des Käsemarktes mit der EU
- Entkoppelung der staatlichen Stützung von der Produktionsleistung (produktunabhängige Direktzahlungen)
- Versteigerung der Importkontingente für Fleisch

Markt wird wichtiger

Aktuelle Studien deuten darauf hin, dass die Reformen in den nächsten Jahren fortgeführt werden. Der politische Druck zum Abbau der Exportstützung und zur Liberalisierung der Märkte für Agrar- und Lebensmittel steigt. Ob und wann es zu einer vollständigen Marktöffnung mindestens mit der EU kommen wird, ist aber zurzeit noch unklar. Aufgrund der Preisunterschiede zwischen der Schweiz und der EU wäre im Rahmen der Marktöffnung mit massiven Preisreduktionen insbesondere bei Fleisch zu rechnen.

Parallel zu den Marktzutrittsverhandlungen (WTO / FHAL) soll das Direktzahlungssystem im Rahmen der AP 2014-2017 angepasst werden. Durch die Veränderungen wird eine konsequenterere Ausrichtung der Förderpolitik auf die nationalen Ziele (s. Bundesverfassung Art. 104) angestrebt. Kurzfristig bedeutet dies primär, dass der Ackerbau und ökologische Bemühungen stärker gefördert werden sollen. Gleichzeitig wird mit einer Reduktion des rauhfutterverzehrenden Tierbestandes gerechnet. Der Zahlungsrahmen soll auf dem heutigen Niveau konstant bleiben.

Extensivierung in GR zu erwarten

Durch die politischen Veränderungen ist im Kanton Graubünden mit folgenden Konsequenzen zu rechnen:

- Falls es zu weiteren Marktöffnungsschritten kommt, wird die Fleischwirtschaft preislich stärker unter Druck kommen als die Milchwirtschaft, welche bereits weitgehend liberalisiert ist. Insgesamt ist für die ganze Schweizer Land- und Ernährungswirtschaft in den nächsten Jahren (wechselkursbereinigt) mit weiter sinkenden Preisen zu rechnen.
- Ohne Liberalisierung des Fleischmarktes wird die Umstellung von Milchproduktion auf Mutterkuhhaltung weiter fortschreiten.
- Da die Direktzahlungen in Graubünden einen überdurchschnittlich hohen Anteil des Bruttoproduktionswertes ausmachen, ist die Landwirtschaft Graubünden überdurchschnittlich von den Anpassungen betroffen. Aufgrund der aktuell diskutierten Ausrichtung der Direktzahlungen ist aber davon auszugehen, dass Graubünden als Bio- und Bergkanton weiterhin stark von den staatlichen Zahlungen profitieren wird.
- Durch die veränderten Anreize des weiterentwickelten Direktzahlungssystems ist in Graubünden mit einer fortschreitenden Extensivierung (Reduktion der Tierbestände, allenfalls weitere Erhöhung des Bioanteils) zu rechnen.

2.2.2 Marktumfeld

2.2.2.1 Nachfrage

Ansprüche der Konsumenten nehmen zu

Die Bevölkerung der Schweiz wächst mit ca. 1% pro Jahr. Der Lebensmittelkonsum pro Kopf – ausgedrückt im Kalorienverbrauch pro Person – hat sich stabilisiert und wird ohne massgebende gesellschaftliche Veränderungen auch künftig auf einem ähnlichen Niveau verharren.

Der Schweizer Lebensmittelmarkt, ausgedrückt in der nachgefragten Kalorienmenge (nicht im Umsatz), wird deshalb künftig parallel zum Bevölkerungswachstum zunehmen. Gleichzeitig nimmt auch der Wohlstand der Bevölkerung weiter zu.

Da die Vielfalt an erschwinglichen Lebensmitteln sehr gross geworden ist, stehen beim Konsumentenscheid neben den Kosten für die „Stillung des Hungergefühls“ zunehmend weitere Faktoren wie Natur, Geschmack, Gesundheit, Frische, Regionalität und Authentizität im Fokus.

Durch die geographische Lage des Kantons in den Schweizer Alpen, welche von vielen Konsumenten mit positiven Attributen wie Natürlichkeit, Gesundheit, authentische, kleingewerbliche Herstellung in Verbindung gebracht wird, haben die Produkte der Ernährungswirtschaft Graubünden ein hohes Potenzial zur Positionierung in hochpreisigen Marktnischen.

Convenience ist wichtiges Verkaufsargument

Basierend auf der Veränderung der Familien- und Haushaltsstrukturen haben sich auch die Ernährungsgewohnheiten verändert. Immer mehr Personen leben in 1- oder 2-Personen Haushalten. Und immer mehr Frauen gehen einer Arbeit ausserhalb des Haushaltes nach. Dadurch hat der Ausser-Haus-Konsum in der Ernährung an Bedeutung gewonnen. Essbereite oder rasch zubereitete Convenienceprodukte, welche sich durch Komfort und einen praktischen Nutzen abheben, sind im Trend.

Schweizer essen viel Milchprodukte und wenig Fleisch

Bei den für die Ernährungswirtschaft Graubünden besonders wichtigen Produkten Milch, Fleisch und Käse konnten in der Schweiz in den letzten Jahren folgende pro Kopf Konsum Veränderungen beobachtet werden:

- Sinkender Konsummilchverbrauch, steigender Konsum von Milchgetränken
- Wachsender Käsekonsum, ausgelöst durch die neue Milchmarktordnung
- Steigender Anteil Vegetarier, Abnehmende Fleischkonsum bei der fleischkonsumentierenden Bevölkerung

Wie der Ländervergleich in der folgenden Tabelle zeigt, gehören die Schweizer bei den Milchprodukten bereits heute zu den Spitzen-Verbrauchern. Es ist deshalb davon auszugehen, dass der pro Kopf Konsum an Milchprodukten nicht mehr stark zulegen wird. Beim Fleisch, liegt der Schweizer pro Kopf Konsum im internationalen Vergleich tief. Es ist zu erwarten, dass der Fleischkonsum durch eine Öffnung der Grenze zur EU verbunden mit den erwarteten Preissenkungen mindestens auf das Niveau von Deutschland steigen kann.

Tab. 6. Kennzahlen zum internationalen Milch- und Fleischkonsum

Konsum in kg pro Kopf und Jahr (Milchkonsum 2008, Fleischkonsum 2007)	Schweiz	Deutsch- land	Frankreich	Österreich	U.S.A.	China
Konsummilch	98.5	62.8	66.2	72.1	93.0	8.8
Käse	18.6	20.7	23.7	17.9	14.8	0.2
Rind-/Kalbfleisch	10.9	8.5	18.0	12.2	30.0	k.A.
Schweinefleisch	24.6	40.1	25.0	41.7	20.8	k.A.
Fleisch total	51.5	61.1	69.5	68.8	82.1	50+

Quelle: CNIEL 10 – L'économie laitière en chiffres, deutscher Fleischerverband, USDA

Weltweit wird mittelfristig sowohl bei den Milch- als auch bei den Fleischprodukten mit einer steigenden Nachfrage und entsprechend steigenden Preisen gerechnet.

2.2.2.2 Wettbewerb und Angebot Käse

Erschliessung des europäischen Käsemarktes ist in vollem Gange

Die Akteure der Milchverarbeitung Graubünden sind primär im Halbhartkäsegeschäft tätig. Sie haben mit ihren Berg- und Alpkäsen sowie Raclette- und Grosslochkäse im Schweizer Halbharkäsemarkt einen Marktanteil von 13% inne.

Die Halbhartkäseproduktion hat in der Schweiz zwischen 2000 und 2008 um 21% (320 Tonnen pro Jahr) zugenommen. Gewachsen sind insbesondere kleine, wenig bekannte Käsesorten, welche sich unter dem Druck der Produktionsmengeneinschränkungen der Sortenorganisationen etabliert haben.

Da die Produktion weiterer Halbhartkäsesorten vielen Käsereien als Puffer bei Einschränkung ihres Standardsortiments (Sortenkäse) dient, ist der Halbhartkäsemarkt in der Schweiz hart umkämpft. Eine preisliche Differenzierung ist nur mit speziellen Produkten / Produktgeschichten (z.B. Nusskäse, Heukäse) oder einer guten Marke (z.B. Kaltbach Höhlengereift) möglich.

Trotz anfänglich grosser Skepsis scheint die vollständige Liberalisierung des Käsemarktes mit der EU im 2007 für die Schweizer Käseproduzenten in einem guten Moment gekommen zu sein. Die Käseproduktion hat in der Schweiz zwischen 2002 und 2008 um 12% (18'900 Tonnen) zugenommen. Der Käsekonsum ist im gleichen Zeitraum in der Schweiz nur um 6% (9'200 Tonnen) gewachsen.

Viele Schweizer Käseproduzenten haben in den letzten Jahren Anstrengungen unternommen, um den neu zugänglichen Exportmarkt zu besetzen. Auch die Käsereien aus Graubünden haben begonnen, ihre Produkte erfolgreich im Export zu vermarkten.

CH-Halbhartkäse primär nach Deutschland exportiert

Die Exportstatistik zeigt, dass 2009 aus der Schweiz rund 13'800 Tonnen Halbhartkäse exportiert wurden, davon entfielen fast 40% auf den Appenzellerkäse. 67% des aus der Schweiz exportierten Halbhartkäses wurde nach Deutschland verkauft. Deutschland ist damit das mit Abstand wichtigste Abnehmerland der Schweizer Halbhartkäseexporte.

In Deutschland liegt der Importanteil von Schweizer Schnittkäse bei ca. 5%. Der deutsche Käsemarkt wächst mit knapp 1% oder 15'000 Tonnen pro Jahr. Durch das Marktwachstum dehnt sich der Marktanteil des Schweizer Schnittkäses jährlich um

750 Tonnen aus. Dies entspricht einem Marktwachstum, das mehr als doppelt so gross ist wie der (aktuelle) jährliche Produktionszuwachs an Halbhartkäse in der Schweiz.

Preislich ist der deutsche Markt bei einer klaren Qualitätspositionierung attraktiv (Wechselkursannahme CHF 1.30/EUR, vgl. auch Spot 2). In der Käsetheke liegen die Preise sogar noch leicht über dem Preisniveau des Schweizer Detailhandels. (Schweizer Detailhandel: CHF 16-24; deutsche Käsetheke: EUR 15-20)

Aus Graubünden werden aktuell ca. 500 der 2'800 Tonnen Berg- und Alpkäse vorwiegend an den deutschen Käsegrosshandel verkauft. Die Bedeutung des Exportes hat für die innovativen Sennereien in Graubünden in den letzten Jahren stetig zugenommen. Bei entsprechender Positionierung gelingt es den Sennereien im Export einen Preis zu erzielen, der deutlich über dem Schweizer Käsegrosshandelspreis liegt.

Die aktuelle Entwicklung des CHF/EUR-Wechselkurses hat bei dieser Betrachtung einen wesentlichen Einfluss. Je schwächer der EUR im Vergleich zum CHF wird, desto wichtiger wird es, dass die Exporte nach Deutschland im obersten – nicht so preissensitiven – Qualitätssegment erfolgen. Da der Schweizer Käse in Deutschland als Spezialität gekauft wird und die Mengen pro Einkauf gering sind, dürfte der Schweizer Preisnachteil nicht so stark ins Gewicht fallen, wie es beispielsweise im Tourismus der Fall ist, wo die Ferien einen grossen Budgetanteil ausmachen.

2.2.2.3 Wettbewerb und Angebot Fleisch

Beim Frischfleisch hat GR kaum Marktanteil

Im Frischfleischbereich liegt der Marktanteil der Metzger aus Graubünden nur bei ca. 1% des nationalen Marktes. Dies entspricht ungefähr dem von der Bevölkerung in Graubünden im Fachhandel eingekauften Frischfleisch.

Mit dem zunehmenden Trend der Schweizer Bevölkerung, nur noch Fleischstücken zu konsumieren, wird die Herausforderung für die Metzgereien, welche ganze Tiere schlachten und verwerten, weiter ansteigen und eine Ausdehnung ihres Marktanteils erschweren.

Mehrwert durch Direktvermarktung

Um vom Konsumtrend nach Regionalität und Authentizität zu profitieren, haben einige Landwirte angefangen, ihr Fleisch direkt an Bekannte und Stammkunden sowie an die lokale Gastronomie zu vermarkten (Direktvermarktung).

Für einzelne Landwirte kann dieser Schritt der Vorwärtsintegration ein attraktives Geschäft sein, der Absatz relevanter Mengen Schlachttiere aus Graubünden auf diesem Weg scheint aber aufgrund des hohen zeitlichen Aufwandes und des beschränkten Marktes nicht realistisch.

Preisdifferenzierung über nationale Label

Auf Grund der Dominanz des Schlachtvieh- und Frischfleischmarktes durch die Grossverteiler wirken diese preisbestimmend. Eine preisliche Differenzierung über die Herkunft Graubünden ist im Schweizer Frischfleischmarkt ausser bei der Direktvermarktung ab Hof nicht möglich.

Die Grossverteiler setzen für die Preisdifferenzierung beim Frischfleisch primär auf eine Tierhaltungsbezogene Labelstrategie (z.B. Natura Beef). Wie die Abklärungen zur Teilnahme im „Natura Beef“ Programm gezeigt haben, nehmen die Landwirte aus Graubünden nach Möglichkeit an diesen Programmen teil.

GR ist Marktführer in der Trocknung von Fleischstücken

In der Veredelung und Weiterverarbeitung von Fleisch können sich auch kleine Hersteller mit vielfältigen lokalen Spezialitäten behaupten.

Bei den betrachteten Charcuterieprodukten⁷ sind die Akteure aus Graubünden mit

7

Im Projekt Fleisch – Milch – Käse wurde nur Fleisch(-produkte) von Rindvieh, Schaf und Ziegen berücksichtigt. Die bei den Charcuterieprodukten dominierenden Produkte aus Schweinefleisch (Schinken, Rohschinken, Salami) waren nicht Teil der Untersuchung.

	<p>ihren getrockneten Fleischspezialitäten klare Marktleader. Das Bündner Fleisch ist auch das einzige Schweizer Fleischprodukt, das im Export mit relevanten Mengen erfolgreich ist.</p>
Export von CH-Fleisch nicht möglich	<p>Die Fleischpreise liegen in der Schweiz fast doppelt so hoch wie in Deutschland. Aufgrund der grossen Preisunterschiede zwischen inländischem und ausländischem Fleisch ist die Schweizer Fleischproduktion primär auf die Versorgung der einheimischen Bevölkerung ausgerichtet. Der Export von Schweizer Fleisch ist mit 1.3% der gesamten Inlandproduktion (bezogen auf die verkaufsfertige Menge) marginal. Mengenmässig werden vor allem Schachtnebenprodukte, gefüllte Teigwaren (Fleischanteil < 10%) und Trockenfleisch aber auch Würste, Schweinespeck und Schinken exportiert.</p> <p>Mit dem Export von rund 1'300 Tonnen Bündner Fleisch – primär nach Frankreich - ist der Kanton Graubünden schweizweit führend in der Veredelung (Import der Rohware / Export des Produktes) von Fleischprodukten. Da Verbindungen zur einheimischen Landwirtschaft oder Anknüpfungspunkte in der Vermarktung / Tourismus fehlen, ist der nutzbare Ausstrahlungseffekt für die Ernährungswirtschaft Graubünden gering.</p>
	<h4>2.2.2.4 Fazit zu den Marktentwicklungen</h4>
Chancen für Vermarktung von GR Spezialitäten	<p>Die Nachfrage nach und die Zahlungsbereitschaft für vielfältige Produktspezialitäten wächst. Graubünden als Berg- und Tourismuskanton mit lokalen Verarbeitungsstrukturen hat gute Voraussetzungen, um sich in diesen attraktiven Nischen zu positionieren. Trotz langsamem Marktwachstum entstehen in der Schweiz durch neues Konsumverhalten, wie beispielsweise dem Trend zu Convenience und Ausser-Haus Konsum, für innovative Unternehmer immer wieder neue Marktchancen.</p>
Zeitfenster für Export von Bergkäse offen	<p>Auf Grund des langsamen Marktwachstums ist in der Schweiz das Gewinnen von Marktanteilen im Halbhartkäsemarkt nur durch Verdrängung möglich und deshalb mit einem harten Preiskampf oder entsprechenden Marketinganstrengungen verbunden. Der deutsche Halbhartkäsemarkt ist für Schweizer Spezialitäten preislich attraktiv. Aktivitäten verschiedener Schweizer Akteure zeigen, dass eine erfolgreiche Marktbearbeitung in Deutschland möglich ist.</p> <p>Da davon auszugehen ist, dass in 5-10 Jahren eine Sättigung der europäischen Märkte für Schweizer Käsespezialitäten erreicht sein wird und ein späterer Markteintritt deshalb erschwert sein dürfte, ist es wichtig, dass die Bündner Akteure heute schon ihre Nischen besetzen.</p>
Direktvermarktung von Fleisch als Alternative	<p>Die Grossverteiler Migros und Coop mit ihren Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben dominieren den Schweizer Fleischmarkt.</p> <p>Aufgrund des Preisunterschiedes sind Schweizer Fleischprodukte im Export nicht konkurrenzfähig.</p> <p>Lokale Metzgereien, welche die ganzen Tiere verarbeiten müssen, stehen aufgrund des Trends nur noch Fleischhobelstücke zu konsumieren, vor zusätzlichen Herausforderungen.</p> <p>Für Landwirte, welche den Umgang mit Kunden schätzen, bestehen attraktive Möglichkeiten ihr Fleisch direkt zu vermarkten.</p>

2.2.3 Schlussfolgerungen

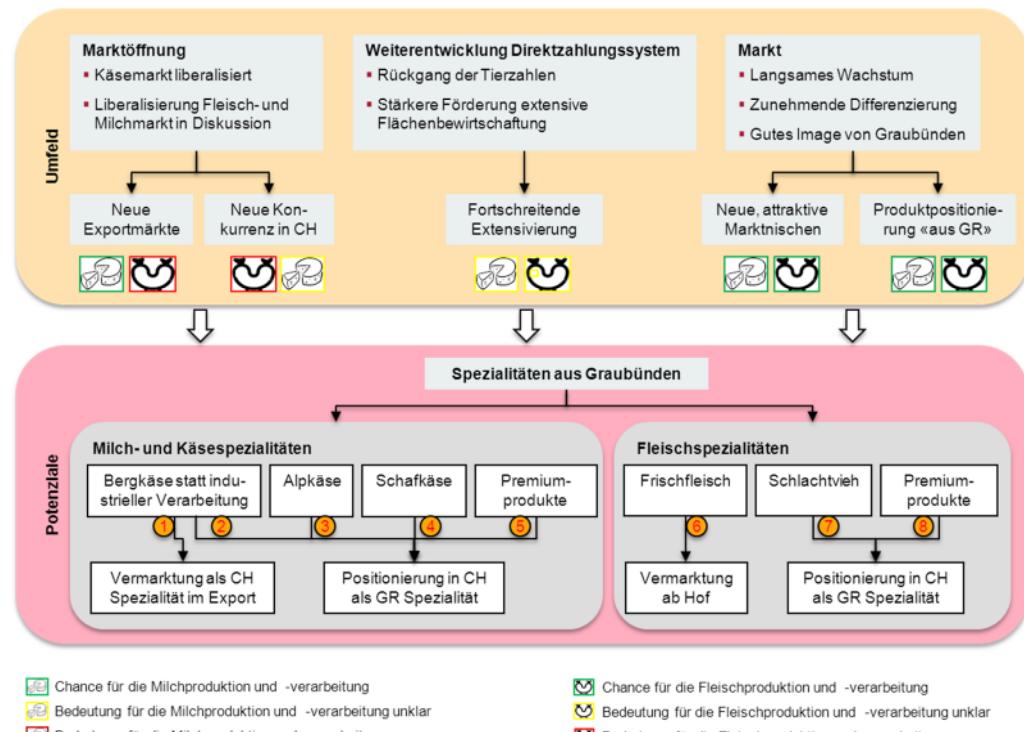
Milchmarkt im Umbruch, Fleischwirtschaft verharrt in geschützten Strukturen	<p>Die aktuellen Strukturen der Landwirtschaft Graubünden sind geprägt von der Einschränkung der Milchproduktion durch die bis 2009 geltende Milchkontingentierung und durch die vom Bund durch die Direktzahlungen geförderten extensiven Strukturen. Die Ernährungswirtschaft Graubünden ist auf der einen Seite geprägt durch die Käsebranche, welche in den letzten Jahren in Bewegung geraten ist, um sich im durch die Liberalisierung international gewordenen Markt zu behaupten. Auf der anderen Seite stehen die Fleischtrockner, welche sich durch Veredelung von importierten Edelstücken bereits in den internationalen Märkten etabliert haben. Auf Grund der nationalen Strukturen in der Schlachtung und Zerlegung von Fleisch für den Detailhandel fehlen in diesem Bereich Akteure aus Graubünden.</p> <p>Während sich Milchproduzenten und -verarbeiter bereits in liberalisierten Märkten bewegen, wird die abgeschottete Schweizer Fleischproduktion und -verarbeitung weiterhin vom Oligopson der Grossverteiler Migros und Coop dominiert.</p>
Zukunft von Marktoffnung geprägt	<p>Politisch ist in den nächsten 10 bis 15 Jahren mit einer Marktoffnung bei gleich bleibendem bis sinkendem Stützungsrahmen zu rechnen. Bei den Direktzahlungen ist von einer Umlagerung der Zahlungen auszugehen, welche tendenziell zu einer Förderung des Ackerbaus, einer Reduktion der Tierbestände und einer zunehmenden Extensivierung führt.</p> <p>Marktseitig wird auf Grund des langsamen Bevölkerungswachstums und des gesättigten Konsums in Europa nur ein geringes mengenmässiges Wachstum erwartet. Die weltweit steigende Nachfrage nach Lebensmitteln und insbesondere nach Milch- und Fleischprodukten dürfte aber zu tendenziell steigenden Preisen bei den Standardprodukten führen. Dies könnte dazu führen, dass Luft für Preissteigerungen auch bei den Spezialitäten entsteht.</p> <p>Auf Grund der zunehmenden Polarisierung des Konsums und der veränderten Lebensgewohnheiten ist neben den von der Industrie belieferten Massenmärkten auch in Zukunft mit attraktiven Marktnischen für Qualitäts- und Convenience-Produkte zu rechnen.</p>
Schweizer Preise sinken auf europäisches Niveau	<p>Während der Käsemarkt bereits liberalisiert ist, bestehen für Schlachtvieh und Fleischprodukte Preisunterschiede von 15-50% zwischen der Schweiz und der EU (vgl. auch Spot 2). Bei einer Marktoffnung mit unverändertem Stützungsrahmen und unveränderten Verarbeitungs- und Verkaufsstrukturen besteht für Graubünden in den nächsten Jahren das Risiko einer Wertschöpfungseinbusse von ca. CHF 25 Mio. oder 15% der Gesamtwertschöpfung der Land- und Ernährungswirtschaft im Bereich von Milch und Fleisch.</p> <p>Auf Grund seiner geographischen Lage, des guten Image und der zunehmenden Nachfrage nach naturbelassenen und authentischen Produkten einer lokalen Wirtschaft bestehen für die Ernährungswirtschaft Graubünden verschiedene Chancen zur Positionierung von Qualitätsprodukten in hochpreisigen Nischenmärkten (⇒ Spezialitäten).</p>

2.3 Potenziale

Wertschöpfungspotenziale: CHF 25-30 Mio.

Aufgrund der in den vorangehenden Kapiteln beschriebenen Ausgangslage können für die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden acht Wertschöpfungspotenziale identifiziert werden. Die folgende Abbildung (Abb. 8) gibt eine zusammenfassende Übersicht über die Potenziale, welche es im Rahmen der Strategie auszuschöpfen gilt:

Abb. 8. Potenziale der Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden



Quelle: Darstellung BHP – Hanser und Partner AG

Bei den Wertschöpfungspotenzialen handelt es sich grösstenteils um kleine Potenziale, maximal solche zur Steigerung des Umsatzes im einstelligen Millionenbereich. In der Summe wurde das direkte Wertschöpfungspotenzial der Ernährungswirtschaft Graubünden 2020 nach vertiefter Abklärung auf CHF 25 - 30 Mio. geschätzt.

Die einzelnen Potenziale werden in den folgenden Abschnitten erläutert.

2.3.1 Potenziale der Milchproduktion und -verarbeitung

Ausgangslage

Die Analyse der Ausgangslage hat zu folgenden Feststellungen in Bezug auf die Milchproduktion und -verarbeitung in Graubünden geführt:

- Die regionale Bruttowertschöpfung im Kanton Graubünden pro Flächeneinheit (nicht zu verwechseln mit der Wertschöpfung pro Arbeitsstunde), d.h. das Entgelt für die pro ha geleistete Arbeit und der dabei erwirtschaftete Gewinn ist in der Milchproduktion höher als in der Fleischproduktion.
- Mehr als die Hälfte der in Graubünden produzierten Milch wird heute industriell verarbeitet. Durch die Herstellung von Bergkäse oder anderen Käsespezialitäten könnte die Wertschöpfung dieser Milch erhöht werden.
- In Graubünden wird die Milch primär zu Halbhartkäse verarbeitet.
- Die Milchkontingentierung wurde aufgehoben und der Käsemarkt ist bereits liberalisiert. Die bevorstehende Marktliberalisierung wird in anderen Bereichen (Industriemilch und Fleisch) grössere Auswirkungen haben als beim Käse bzw. der Käsereimilch.
- Der Halbhartkäsemarkt ist in der Schweiz hart umkämpft. Ein Marktausbau ist nur durch preisliche Zugeständnisse oder die Generierung einer Nachfrage durch intensive Marketingmassnahmen möglich
- Schweizer Käsespezialitäten sind in Deutschland im Hochpreissegment positioniert. Ein Ausbau des Verkaufs von Bündner Käsespezialitäten ist zu attraktiven Preisen möglich.
- Durch Produktion und Verarbeitung von Schaf- und Ziegenmilch zu Spezialitäten kann eine attraktive Wertschöpfung generiert werden. In der Schweiz besteht eine Nischennachfrage nach zusätzlichen Schafmilchprodukten
- Die Nachfrage nach Spezialitäten wächst. Die Zahlungsbereitschaft für hochwertige Produkte ist hoch. Produkte aus Graubünden - dem Berg- und Tourismuskan ton mit lokalen Verarbeitungsstrukturen - haben gute Voraussetzungen, um in attraktiven Marktsegmenten positioniert zu werden.
- Für naturnahe, hochwertige Produktspezialitäten entstehen in der Schweiz trotz langsamem Marktwachstum immer wieder neue Marktchancen.

Übersicht Potenziale

Basierend auf den obigen Feststellungen konnten in der Wertschöpfungskette Milch folgende Potenziale abgeleitet werden:

- Potenzial 1: Bergkäse für den Export
- Potenzial 2: Bergkäse für den Schweizermarkt
- Potenzial 3: Alpkäse
- Potenzial 4: Schafkäse
- Potenzial 5: Premiumprodukte

Die Details zu den Potenzialen sowie die Engpässe und Herausforderungen, welche zur Ausschöpfung der Potenziale bewältigt werden müssen, werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert.

Potenzial 1: Bergkäse für den Export

Um die Milchproduktion im Kanton Graubünden langfristig halten zu können, muss der sinkende Trend in der Milchpreisentwicklung gestoppt werden. Da beim Industriemilchpreis keine Trendwende zu erwarten ist, soll auch die Silomilch im Kanton Graubünden zu einem hochwertigen Bergkäseprodukt verarbeitet werden, statt sie in den Industriekanal zu verkaufen. Aufgrund der Rohstoffverfügbarkeit wäre ein Ausbau der nicht-industriellen Milchverarbeitung um ca. 30-40 Mio. kg Milch als Fernziel anzustreben.

Im Export - primär im deutschen Markt - konnte ein Potenzial zum Absatz zusätzlicher Mengen Bergkäse aus Graubünden ausgemacht werden. Dieses Potenzial wird bei

	<p>Verkauf des Käses zu einem Premiumpreis auf ca. 1'000 Tonnen pro Jahr geschätzt. Die Herausforderungen zur Erschliessung des Potenzials im Bereich des Exportes von Bergkäse werden einerseits im Ausbau der fehlenden Käsereiinfrastruktur, um relevante Zusatzmengen Silomilch zu Bergkäse zu verarbeiten, und andererseits in der Markterschliessung gesehen.</p>
Potenzial 2: Bergkäse für den Schweizermarkt	<p>Das zusätzliche Produktionspotenzial von Bergkäse liegt in Graubünden bei rund 3'000-4'000 Tonnen pro Jahr, wovon mittelfristig rund ein Drittel im Ausland abgesetzt werden könnte (vgl. bezüglich der Währungsproblematik auch Spot 2).</p> <p>Analysen des Schweizer Halbhartkäsemarktes haben gezeigt, dass dieser mit rund 320 Tonnen pro Jahr wächst. Aufgrund der aktuellen Marktpenetration von Bündner Bergkäse im Vergleich zu Konkurrenzprodukten wie z.B. Appenzeller scheint neben dem kleinen Wachstum mit dem Markt das Gewinnen von zusätzlichen Marktanteilen durchaus realistisch.</p> <p>Der Bündner Bergkäse ist bereits im mittleren bis oberen Preissegment positioniert und der Halbhartkäsemarkt in der Schweiz ist insgesamt gesättigt und damit hart umkämpft. Die Grossverteiler, welche den Lebensmittelmarkt in der Schweiz dominieren, dürften deshalb keine Motivation aufbringen, Bündner Produkte gegenüber Spezialitäten aus anderen Regionen der Schweiz speziell zu fördern. Die Herausforderung, um in der Schweiz zusätzliche Marktanteile zu gewinnen, liegt deshalb in der Stimulation der Konsumentennachfrage nach Bündner Spezialitäten mittels einer geschickten Marketingkommunikation.</p>
Potenzial 3: Alpkäse	<p>Der Alpkäse verfügt über ein grosses Potenzial zur Vermarktung als hochpreisige Spezialität. Gründe dafür sind die vom Produkt transportierten Bilder von Heimat, Natürlichkeit und Authentizität, seine als herzschorrend bekannten Omega-3-Fettsäuren und die durch den Alpkataster und die Saisonalität geschaffene Angebotsknappheit. Aktuell werden in Graubünden schätzungsweise 450 Tonnen Alpkäse pro Jahr über informelle Kanäle zu relativ tiefen Endverkaufspreisen verkauft.</p> <p>Als grösste Herausforderungen zur Ausschöpfung des Potenzials zur Vermarktung von Alpkäse als Spezialität werden in Graubünden die Neuorganisation der Verkaufsstrukturen (z.B. Aufhebung der „Chästeletä“), sowie der Aufbau von Infrastruktur und Logistik, um eine verlängerte Reifung, gesicherte Qualität und professionelle Vermarktung sicherzustellen, gesehen.</p>
Potenzial 4: Schafkäse	<p>Wie die Analyse gezeigt hat, ist die Wertschöpfung pro ha bei Produktion und Verarbeitung von Schafmilch besonders hoch. Aufgrund der guten Verträglichkeit von Schafmilchprodukten bei Kuhmilchallergien sowie aufgrund der Schmackhaftigkeit der entwickelten Schafmilchspezialitäten hat die Nachfrage nach Schafmilchprodukten in den letzten Jahren in der Schweiz stetig zugenommen. Die Deckung der Nachfrage ist aktuell mit einheimischen Produkten noch nicht möglich. Die Signale des Marktes lassen vermuten, dass der Markt auch zehnmal mehr Schafmilchprodukte aus Graubünden aufnehmen würde.</p> <p>Als grösste Herausforderungen zur Ausschöpfung des Potenzials zum Ausbau der Schafmilchproduktion und -verarbeitung werden die Veränderung des Images der Kleinviehhaltung bei den Landwirten, der Ausbau der Produktionskapazitäten sowie die Verbreitung des notwendigen Wissens, damit die Landwirte erfolgreich in die anspruchsvolle Schafmilchproduktion einsteigen können, gesehen.</p>
Potenzial 5: Premiumprodukte	<p>Das Konsumverhalten und die Bedürfnisse der Konsumenten verändern sich laufend. Die Zahlungsbereitschaft für spezielle Produkte hat durch den gestiegenen Wohlstand in den letzten Jahren zugenommen. Dadurch entstehen laufend neue, attraktive Marktnischen, die mit innovativen Spezialitäten sowohl der Milch- als auch der Fleischproduktion erschlossen werden können.</p> <p>Im Schweizer Käsemarkt werden grösstenteils Käsespezialitäten verkauft. Die Herausforderung zur Erhöhung der Wertschöpfung besteht deshalb in der Entwicklung besonders innovativer vom Markt gewünschter Spezialitäten, welche im Premiumsegment deutlich über dem normalen Marktpreis verkauft werden können.</p>

Das Marktpotenzial liegt in der Erschliessung des Premium-Segments. Dieses entspricht ca. 1-2% des Gesamtmarktes für das entsprechende Produkt. Der Umsatz mit Premiumkäseprodukten wird in der Schweiz auf 1% des inländischen Käsemarktes oder rund CHF 24 Mio. geschätzt. Es handelt sich somit um einen kleinen Markt, welcher nur mit Kleinmengen und einer guten Marketingstory erschlossen werden kann.

2.3.2 Potenziale der Fleischproduktion und -verarbeitung

Ausgangslage

Die Analyse der Ausgangslage hat zu folgenden Feststellungen in Bezug auf die Fleischproduktion und -verarbeitung in Graubünden geführt:

- Aus arbeitswirtschaftlichen Überlegungen ist es für viele Landwirte in Graubünden attraktiv, auf Mutterkuhhaltung umzusteigen. Die bevorstehende Weiterentwicklung der Direktzahlungen wird diesen Trend zur Extensivierung der Produktion weiter vorantreiben.
- Aufgrund der Dominanz der Grossverteiler mit ihren Schlacht- und Verarbeitungsbetrieben werden die Tiere aus Graubünden grösstenteils ausserhalb des Kantons geschlachtet und verarbeitet.
- Der wichtigste Produktionszweig der Fleischverarbeitung Graubünden ist die Trocknung von Rindfleischedelstücken zu Bündner Fleisch. Diese Produktion basiert fast ausschliesslich auf ausserkantonalen und ausländischen Fleischedelstücken und hat kaum einen Bezug zur Bündner Landwirtschaft. Im Export von Trockenfleisch sind die Akteure aus Graubünden Marktleader.
- Einige Fleischproduzenten aus Graubünden erhöhen ihre Wertschöpfung durch Vermarktung des Fleisches direkt ab Hof an die lokale Gastronomie, Laufkundschaft oder ausserkantonale Stammkunden. Sie können dadurch die übliche Handelsmarge als Gegenleistung für den selber geleisteten Vermarktungsaufwand ausschöpfen.
- Die Liberalisierung des Fleischmarktes steht noch aus. Schweizer Fleisch ist international preislich nicht konkurrenzfähig. Bei einer Marktoffnung wird mit Preissenkungen von bis zu 50% gerechnet.

Übersicht Potenziale

Basierend auf den oben gemachten Feststellungen konnten in der Wertschöpfungskette Fleisch folgende Potenziale abgeleitet werden:

- Potenzial 6: Direktvermarktung ab Hof
- Potenzial 7: Differenzierung des Schlachtviehs
- Potenzial 8: Premiumprodukte

Die Details zu den Potenzialen sowie die Engpässe und Herausforderungen, welche zur Ausschöpfung der Potenziale bewältigt werden müssen, werden in den nachfolgenden Abschnitten erläutert

Potenzial 6: Direktvermarktung ab Hof

Die Nachfrage nach gesunden und natürlichen Produkten steigt. Das Tierwohl liegt vielen Konsumenten am Herzen. Diesen Konsumentenbedürfnissen kann beim Frischfleisch am besten entsprochen werden, wenn das Fleisch direkt ab Hof verkauft wird. Interessierte Konsumenten haben so die Möglichkeit, die Produktionsform und den Umgang mit den Tieren direkt vor Ort zu begutachten.

Gleichzeitig können die Landwirte ihren Verkaufserlös aus den Schlachttieren durch Vermarktung von Mischpaketen ab Hof um über 30% steigern. Durch die Direktvermarktung können die regionale Herkunft sowie die Emotionen, welche durch die kleinstrukturierte und natürliche Haltung im Berggebiet ausgelöst werden, in zusätzliche Wertschöpfung verwandelt werden. Erfahrungen bestehender Direktvermarkter zeigen, dass das Marktpotenzial in diesem Bereich noch nicht ausgeschöpft ist.

Die grösste Herausforderung zur Erschliessung des Potenzials in der Direktvermarktung liegt in der kosteneffizienten Organisation der Marktbearbeitung.

Potenzial 7: Differenzierung des Schlachtviehs	<p>Analysen haben gezeigt, dass die Möglichkeiten zur Erzielung eines Mehrwertes aufgrund der Herkunft oder spezieller Haltungsvorschriften in den bestehenden Labelkänen der Grossverteiler ausgeschöpft sind.</p> <p>In Anbetracht des Marktpotenzials von Fleisch mit Herkunft des positiv aufgeladenen Bergkantons Graubünden sowie in Anlehnung an die Vermarktung von Kobe-Beef (und ähnlichen Spezialitäten), wäre in Graubünden als Alternative zu den bestehenden Labeln der Grossverteiler die Zucht und Vermarktung einer nicht-nachahmbaren Fleischspezialität denkbar, welche preislich im absoluten Premiumsegment platziert werden könnte bzw. müsste. Die Schlachttiere müssten sich sowohl bezüglich Genetik als auch bezüglich Haltung klar von den anderen Schweizer Schlachttieren abheben, so dass eine glaubwürdige Marketingstory um das nicht nachahmbare Produkt aufgebaut werden könnte.</p> <p>Marktanalysen zeigen, dass eine Nachfrage für solche Produkte besteht. Weil aber im entsprechenden Preissegment primär die Edelstücke nachgefragt werden, setzt die Verwertung der ganzen Tiere vermutlich die Zusammenarbeit mit innovativen Gastro-nomen voraus.</p> <p>Besondere Herausforderungen zur Ausschöpfung dieses Potenzials sind der Zeitbedarf für die Zucht der speziellen Rasse sowie die Markteinführung im Top-Premium-Segment.</p>
Potenzial 8: Premiumprodukte	<p>Wie bereits beim Potenzial 5 erwähnt, hat die Nachfrage nach und die Zahlungsbereitschaft für spezielle Produkte bedingt durch den Wohlstand in den letzten Jahren zugenommen.</p> <p>Der jährliche Umsatz mit Fleischspezialitäten (Frischfleisch und Charcuterie) im Premiumsegment wird in der Schweiz auf 1% des inländischen Fleischmarktes oder rund CHF 58 Mio. geschätzt. Ein Teil dieses Marktes wird heute mit dem Bündner Trockenfleisch bereits erfolgreich abgedeckt. Die weitere Erschliessung dieses Marktes erfordert die Entwicklung weiterer besonderer Spezialitäten, welche in Kleinmengen angeboten werden können.</p>

3 Mission und Stossrichtungen

Gestaltungsrahmen und Ziele der kantonalen Agrarpolitik sind zu klären

Basierend auf den erkannten Potenzialen soll zunächst der Gestaltungsrahmen der kantonalen Agrarpolitik erfasst werden. Unter Berücksichtigung des kantonalen Gestaltungsrahmens können die Mission der Land- und Ernährungswirtschaftspolitik Graubünden definiert sowie die Stossrichtungen abgeleitet werden.

3.1 Gestaltungsrahmen der kantonalen Agrarpolitik

Bund prägt Gesetze und Auflagen

Die Landwirtschaftsstrukturen des Kantons Graubünden sind stark von der nationalen Landwirtschaftspolitik geprägt. Denn die gesetzlichen Anforderungen an die Landwirtschaft sind weitgehend vom Bund über das Landwirtschaftsgesetz, die Direktzahlungsverordnung, die Strukturverbesserungsverordnung, das Gewässerschutz- und das Tierschutzgesetz sowie weitere Gesetze und Verordnungen vorgegeben. Beispielsweise besteht auch mit dem Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht eine Grundlage, welche die Entwicklung der landwirtschaftlichen Strukturen entscheidend prägt.

Bund dominiert finanzielle Förderung

Auch die finanzielle Förderung ist weitgehend vom Bund geprägt. Alleine eine Gegenüberstellung der finanziellen Mittel, welche durch den Bund (>192 Mio. CHF pro Jahr) bzw. durch den Kanton Graubünden (unabhängig einsetzbar: CHF 3 Mio.) für die Förderung der Landwirtschaft Graubünden zur Verfügung gestellt werden, zeigt, dass die nationale Agrarpolitik die Landwirtschaftsstrukturen auch in Graubünden prägt, während der Kanton nur punktuell und ergänzend wirken kann.

Der Kanton Graubünden hat zwar die Möglichkeiten, über finanzielle Anreize oder über Gesetze und Vorschriften auf die Land- und Ernährungswirtschaft im Kanton Einfluss zu nehmen. Die Möglichkeiten zur finanziellen Einflussnahme des Kantons sind jedoch beschränkt. Wie folgende Auflistung zeigt, wird ein wesentlicher Teil der kantonalen Mittel zur Unterstützung nationaler und überregionaler Anstrengungen eingesetzt:

- **Den Bund ergänzende strukturpolitische Massnahmen (ca. CHF 10.5 Mio.):** Die Ausrichtung der strukturpolitischen Massnahmen ist an die Auflagen und Vorschriften des Bundes gebunden. Falls der Kanton diese Mittel der Landwirtschaft nicht zu spricht, würden auch die Bundesmittel fern bleiben.
- **Eigenständige, kantonale Massnahmen (CHF 3.0 Mio.):** Die unter diesem Titel zur Verfügung stehenden Mittel kann der Kanton Graubünden unabhängig zur Unterstützung seiner Land- und Ernährungswirtschaft einsetzen.

Ergänzend zu diesen beiden Massnahmenpaketen unterstützt der Kanton wie in allen Berufsgattungen die landwirtschaftliche Bildung und Beratung. Das LBBZ Plantahof erfüllt einen überregionalen Auftrag zur Ausbildung und Beratung der Landwirte.

Kantonale Massnahmen als Ergänzung der Bundespolitik

Da die wesentlichen Gesetze national vorgegeben sind und der Kanton für die Förderung der Landwirtschaft im Vergleich zum Bund nur bescheidene Mittel einsetzt bzw. einsetzen kann, wird klar, dass eine kantonale Ernährungswirtschaftspolitik nur in Ergänzung zur nationalen Agrarpolitik erfolgen kann.

Das heißt, die kantonalen Massnahmen können nur erfolgreich sein, wenn sie sich innerhalb des vom Bund gesetzten Rahmens bewegen und bestehende Stossrichtungen verstärken.

Eine entscheidende Veränderung der Rahmenbedingungen ist deshalb nicht durch den Erlass eigener kantonalen Gesetze, sondern nur durch politische Einflussnahme auf die nationale Gesetzgebung möglich.

3.2 Mission

Hochpreisige Spezialitäten aus Graubünden vermarkten

Insgesamt ist davon auszugehen, dass der Schweizer Agrarmarkt weiter geöffnet werden wird und die staatlichen Transferzahlungen stärker an ökologische Leistungen gebunden werden. Das wird dazu führen, dass die Bündner Landwirtschaft, welche stark von staatlichen Transferzahlungen abhängt, sich stärker an den Märkten orientieren muss.

Die Potenzialanalyse vor diesem Hintergrund hat gezeigt, dass die Landwirtschaft Graubünden zusammen mit den Akteuren der Ernährungswirtschaft durch die Produktion und die Vermarktung von hochpreisigen Spezialitäten die Abhängigkeit von staatlichen Transferzahlungen reduzieren und so eine bessere Ausgangslage für die Bewältigung der erwarteten Veränderungen schaffen kann.

Der Kanton Graubünden hat die Möglichkeit, die Land- und Ernährungswirtschaft ergänzend zu den Massnahmen des Bundes auf dem Weg zum Spezialitätenproduzent zu unterstützen.

Ob der Kanton ergänzend zum Bund finanzielle Mittel zur Unterstützung der Land- und Ernährungswirtschaft zur Verfügung stellen soll, ist primär eine politische Frage. Der volkswirtschaftliche Nutzen einer kantonalen Förderung liegt in der Aufrechterhaltung einer produzierenden und Wertschöpfung generierenden Flächenbewirtschaftung, welche einen wichtigen Beitrag an die landschaftliche Vielfalt sowie der dezentralen Besiedlung leistet und dadurch zur Attraktivität des Kantons als Wohnort und Tourismusregion beiträgt.

Wenn der Kanton die Aufrechterhaltung einer produzierenden Landwirtschaft als politisches Ziel verfolgt und bereit ist, ergänzend zum Bund finanzielle Mittel zur Unterstützung des Reformprozesses der Branche zur Verfügung zu stellen, ohne eine direkte Rendite für die getätigten Investitionen zu erwarten, schlagen wir vor, dass sich die Landwirtschaft Graubünden und der Kanton gemeinsam für die nächsten 10 – 20 Jahre folgende Mission geben:

Gemeinsame Mission
von Land- und Ernährungswirtschaft sowie kantonaler Förderpolitik:

„Hochpreisige Spezialitäten aus Graubünden produzieren und vermarkten“

Leitgedanken

Die Mission basiert auf folgenden Leitgedanken:

- a) Durch mehr Marktnähe und durch die Erhöhung des Anteils hochpreisiger Spezialitäten am Verkauf fällt es der Bündner Landwirtschaft einfacher, die anstehenden Veränderungen erfolgreich zu bewältigen.
- b) Die kantonale Förderpolitik unterstützt die Promotion des guten Images, um bei Händlern und Vertriebspartnern eine Nachfrage nach Spezialitäten aus Graubünden auszulösen.
- c) Die kantonale Förderpolitik hilft der Land- und Ernährungswirtschaft durch den Aufbau von Plattformen, Absatzkanäle für hochpreisige Spezialitäten im In- und Ausland zu erschliessen. Die Entwicklung und Produktion der Produkte sowie die Besetzung der Premium-Märkte erfolgt durch die Unternehmer.
- d) Die kantonale Förderpolitik ergänzt wo sinnvoll die nationale Agrarpolitik.
- e) Ohne ein kantonales Impulsprogramm besteht die Gefahr, dass Potenziale aufgrund zu hoher Risiken für Kleinbetriebe nicht erschlossen werden und eine weitere Extensivierung der Landwirtschaft in Graubünden stattfindet.

3.3 Stossrichtungen

Innovation, Markterschliessung & Promotion

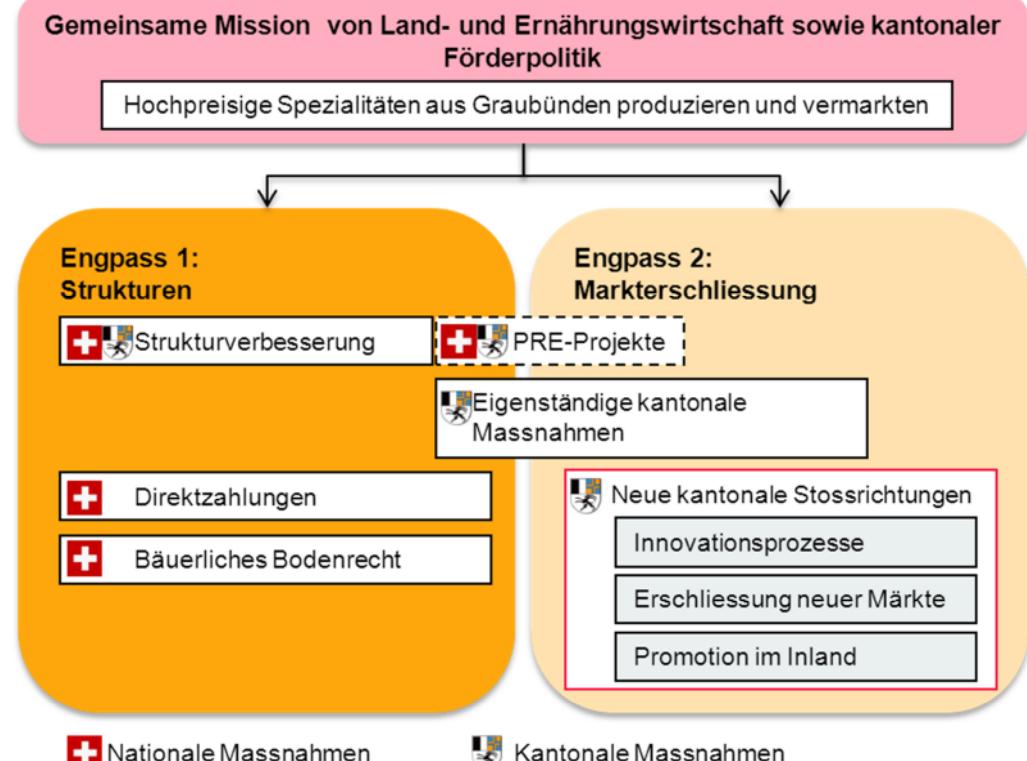
Um der Mission gerecht zu werden, müssen unterschiedliche Arten von Herausforderungen bewältigt werden. Um diese Herausforderungen zu bewältigen, sollen einerseits die Massnahmen der kantonalen Förderung der Ernährungswirtschaft insgesamt auf die „Befähigung der Akteure der Land- und Ernährungswirtschaft zu unternehmerischem und innovativem Handeln“ abzielen und so zu möglichst viel unternehmerischer Leistung, Innovation und Eigendynamik beitragen. Andererseits sollen die kantonalen Massnahmen zur Beseitigung von konkreten Engpässen beitragen, welche typischerweise in Bereichen entstehen, in denen das unternehmerische Risiko zu gross, die kritische Grösse für einzelne Akteure unerreichbar oder das notwendige Wissen nicht verfügbar sind.

Unter der Voraussetzung, dass sich die Unternehmer der Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden dem gemeinsamen Ziel verschreiben, liegen die grössten Engpässe zur Umsetzung der Mission aktuell bei der Bewältigung der Investitionen zum Ausbau der Produktions- und Verarbeitungsstrukturen sowie bei der Markterschliessung. Um die Unternehmer bei der Bewältigung der Herausforderungen in den genannten Bereichen zu unterstützen, soll der Kanton deshalb folgende Stossrichtungen verfolgen:

- Bestehende Instrumente weiterführen
- Innovationsprozesse auslösen
- Markterschliessung unterstützen
- Promotion der Bündner Spezialitäten in der Schweiz.

In der Folge werden die Stossrichtungen näher beleuchtet.

Tab. 7. Bisherige und neue Stossrichtungen der Agrarpolitik



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Die nationale Politik dominiert die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden. Sowohl die nationalen als auch die kantonalen Mittel und Instrumente werden heute primär zur Beseitigung der Engpässe im Bereich der Produktions- und Verarbeitungsstrukturen eingesetzt. Die Mittel, die Bund und Kanton zur Bewältigung der Herausforderungen im Bereich der Markterschliessung einsetzen, sind trotz der zunehmenden Bedeutung dieses Bereichs, beschränkt. Die neuen kantonalen Stossrichtungen zielen deshalb auf den Ausbau der Unterstützung der Unternehmer bei der Markterschliessung ab.

Spot 3: PRE-Projekte

Seit 2007 können im Rahmen der Strukturverbesserung von Bund und Kanton gemeinsam Projekte zur regionalen Entwicklung und zur Förderung von einheimischen und regionalen Produkten unterstützt werden. Unter dem Titel PRE können verschiedene Massnahmen zur Schaffung von Wertschöpfung in der Landwirtschaft gefördert werden. Dabei soll die branchenübergreifende Zusammenarbeit zwischen Landwirtschaft und landwirtschaftsnahen Sektoren, namentlich Gewerbe, Tourismus, Holz- und Forstwirtschaft gestärkt werden. Die Projekte können aber auch Massnahmen zur Realisierung öffentlicher Anliegen mit ökologischen, sozialen oder kulturellen Aspekten beinhalten. Die Massnahmen sind auf ein Gesamtkonzept abzustimmen und mit der Regionalentwicklung und der Raumplanung zu koordinieren.

PRE-Projekte können Massnahmenpakete aus den Bereichen Bau von Infrastrukturen, Absatzförderung und Ökomassnahmen umfassen. Zur Erhöhung der Attraktivität des herausfordernden, gesamtheitlich koordinierten Projektansatzes sind die Förderbeiträge bei den PRE-Projekten höher bemessen als bei den herkömmlichen Strukturverbesserungsmassnahmen. Bedingung ist jedoch eine schwergewichtige Beteiligung durch die Landwirtschaft.

3.3.1 Stossrichtung 1: Bestehende Instrumente weiterführen

Ausgangslage / Herausforderung

Die bisherige Agrarförderpolitik des Kantons Graubünden umfasst folgende zwei Förderbereiche:

- Ergänzung der Bundeszahlungen an die Strukturverbesserung
- Eigenständige kantonale Massnahmen

Die Anforderungen für die Ausrichtung von Strukturverbesserungsbeiträgen werden durch den Bund vorgegeben. Gemäss kantonalem Landwirtschaftsgesetz Art. 11 verfolgt der Kanton mit den eigenständigen kantonalen Massnahmen in Ergänzung des Bundesrechts das Ziel folgende Bereiche zu fördern:

- a) Marktorientierte und tiergerechte sowie umweltschonende Bewirtschaftung, insbesondere die Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung entsprechender Produkte
- b) Verbesserung der Existenzbedingungen, insbesondere in abgelegenen Gebieten
- c) Erhaltung landwirtschaftlicher Grundlagen und Besonderheiten im Kanton Graubünden

Bisheriger Mitteleinsatz

Die Mittel der eigenständigen kantonalen Massnahmen werden wie folgt eingesetzt:

Tab. 8. Mitteleinsatz eigenständige kantonale Massnahmen 2008

	TCHF
Initiativen in den Bereichen Milch, Fleisch, Vermarktung und Landschaftspflege	1'650
Käse- und Weinexport	239
Alpinavera, Marketingevents	214
Erhalt und Ausweitung Milchproduktion im Berggebiet	642
Wiedergewinnung eingewachsene Wiesen und Weiden	156
Maschinenring, Infrastrukturen, Projekte	259
Erhaltung landwirtschaftlicher Besonderheiten	140

Quelle: Landesbericht Graubünden 2008

Insbesondere die Förderung einer marktorientierten Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung sowie der Erhalt von Besonderheiten im Kanton tragen zur Erfüllung der Mission bei, weshalb die entsprechende Förderung durch Anfangs- und Motivationsbeiträge auch in Zukunft weitergeführt werden sollte.

Empfehlungen

Für die künftige kantonale Agrarförderpolitik empfehlen wir, die bisherigen Förderinstrumente weiterzuführen. Dabei ist insbesondere folgenden Punkten Beachtung zu schenken:

- Der Bau von Infrastrukturen für die Veredelung von landwirtschaftlichen Rohstoffen soll im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Vorgaben weiterhin grosszügig unterstützt werden. Da Wettbewerb ein wichtiger Innovationstreiber ist, kann das Entstehen leichter Verarbeitungsüberkapazitäten aus kantonaler Sicht akzeptiert werden. Denn wenn die Verarbeiter für die Beschaffung des Rohstoffs aus Graubünden (Milch oder Fleisch) miteinander im Wettbewerb stehen, resultiert eine gute Verhandlungsposition für die Landwirte.
- Die bestehenden Möglichkeiten zur Unterstützung der Branche im Rahmen der eigenständigen Massnahmen sollen proaktiv genutzt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass die Initiativen, welche gefördert werden, aus der Branche kommen und dazu führen, dass sich die Branche in Richtung Markt bewegt. Der Kanton kann die Branche bei Bedarf bereits bei der Projektentwicklung und den Vorabklärungen durch die Finanzierung von Coaching-Leistungen unterstützen. Damit sich aber die Branche bewegt und nicht nur der Umsatz der Berater steigt, ist darauf zu achten, dass der Bezug von Förder- und Coaching-Leistungen auch eine angemessene Eigenleistung der Akteure erfordert.

3.3.2 Stossrichtung 2: Innovationsprozesse stärken

Ausgangslage / Herausforderung

Nach langjähriger Einbindung in ein starres planwirtschaftliches Regime haben die Landwirte durch die Agrarreformen der 90er Jahre einen Teil ihrer unternehmerischen Freiheit zurückerhalten. Einige Landwirte haben sich mit innovativen Ideen erfolgreich am Markt positioniert, andere richten ihre Aktivitäten weiterhin mehr am staatlichen Regime als am Markt aus.

Die Analyse hat gezeigt, dass eine Strategie, welche auf die Etablierung eines einzigen innovativen Produkts aus Graubünden abzielt, von welchem die ganze Branche profitieren kann (z.B. nach dem Vorbild Gruyère AOC), nicht erfolgversprechend ist. Um die identifizierten Potenziale für Produktspezialitäten auszuschöpfen und um möglichst flexibel auf künftige Veränderungen des Marktes reagieren zu können, ist es wichtig, dass die Unternehmer der Land- und Ernährungswirtschaft sich auf breiter Front unternehmerisch verhalten und die Fähigkeiten erwerben, laufend neue Produkte zu entwickeln und neue Absatzkanäle zu besetzen. Innovationsprozesse können dabei zur Bewältigung der Herausforderungen in folgenden Bereichen beitragen:

- Kreation neuer Produkte / Verbesserung bestehender Produkte und Dienstleistungen im Hinblick auf die Kundenbedürfnisse
- Erschliessung neuer Vertriebskanäle und neuer Märkte
- Schaffung neuer organisatorischer / logistischer Strukturen

Vergleichbare Erfahrungen in anderen Branchen lassen erwarten, dass innovative Unternehmer Anpassungsreaktionen und Innovationsschritte bei Lieferanten und Mitbewerbern auslösen, wodurch die Innovationsfähigkeit einer Branche nach einer breiten Initiierung stetig zunimmt.

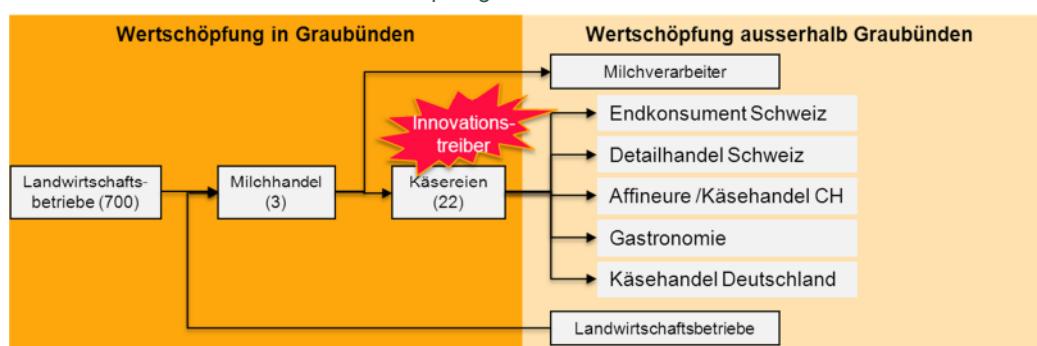
Handlungsspielraum des Kantons

Innovation muss von den Unternehmen kommen. Die öffentliche Hand kann Innovation in den obengenannten Bereichen aber durch folgende Instrumente fördern:

- Bereitstellung von Grundlagen- und Anwendungswissen
- Bereitstellung von Bildungsangeboten
- Bereitstellung von Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur
- Förderung des Wissenstransfers und Erfahrungsaustausches mittels Ausbildungs- und Coachingangeboten

Damit die Innovationsförderung eine möglichst grosse Wirkung erzielt, muss sie dort ansetzen, wo die bedeutendsten Engpässe bestehen. Zugleich soll sie primär die Akteure fördern, welche durch Innovation auch andere Akteure in der Wertschöpfungskette zu Neuerungen zwingen und dadurch die Multiplikation von innovativem Verhalten auslösen. (vgl. Beispiel Abb. 9)

Abb. 9. Innovationstreiber Wertschöpfungskette Milch



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

Vertiefte Abklärungen haben gezeigt, dass verschiedene der oben genannten Innovationsförderinstrumente durch Bund und Kanton bereits eingesetzt werden. Ein Bedürfnis nach einem Ausbau des Förderangebots wurde im Kanton Graubünden in folgenden Bereichen ausgemacht:

- Innovatives und praxisorientiertes Bildungsangebot zum Themenfeld Marktbearbeitung und unternehmerisches Verhalten in der Land- und Ernährungswirtschaft
- Verfügbarkeit von Wissen zu neuen oder wenig verbreiteten Produktions- und Verarbeitungsformen wie beispielsweise der Zucht und Haltung von Milchschafen

Einige konkrete Projektideen zur Förderung der Innovationsprozesse werden im Impulsprogramm (s. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) aufgegriffen.

3.3.3 Stossrichtung 3: Neue Märkte erschliessen

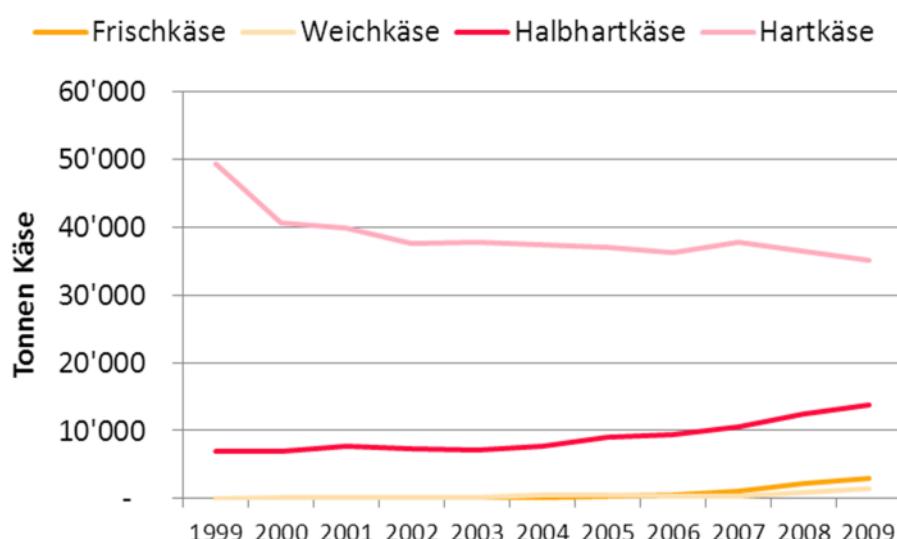
Ausgangslage / Herausforderung

Der Schweizer Lebensmittelmarkt ist überschaubar und weitgehend gesättigt. Der Absatz relevanter Produktmengen wird durch die Grossverteiler dominiert. Aufgrund der Dominanz der Grossverteiler stellt der Absatz hochpreisiger Käsespezialitäten in der Schweiz eine besondere Herausforderung dar (s. auch Stossrichtung 4).

Durch die Liberalisierung des Käsemarktes hat sich der Schweizer Käsebranche der europäische Markt geöffnet. Die Erschliessung des europäischen Käsemarktes mit Schweizer Käsespezialitäten ist in vollem Gange.

Trotz weiterhin sinkenden Exporten beim Hartkäse konnte die Schweizer Käsebranche seit der vollständigen Marktliberalisierung mit der EU (2007) ein Exportwachstum von 5% verzeichnen (vgl. Abb. 10).

Abb. 10. Export von Käse aus der Schweiz



Quelle: Agrarberichte

Wie Marktanalysen gezeigt haben, ist der deutsche Käsemarkt für Käsespezialitäten aus Graubünden im Premium Bereich attraktiv. Natürlich hat der CHF/EUR-Wechselkurs bei dieser Betrachtung einen wesentlichen Einfluss und eine Exportstrategie scheint 2011, aufgrund der Wechselkursverwerfungen (vgl. dazu auch Spot 2 Wechselkursproblematik CHF – EUR) stark erschwert. Da der Schweizer Käse in Deutschland als Spezialität gekauft wird und die Mengen pro Einkauf gering sind, dürfte der Schweizer Preisnachteil bei den Käseprodukten, welche im obersten – nicht so preissensitiven - Qualitätssegment positioniert sind, aber nicht so stark ins Gewicht fallen.

Auch wenn aufgrund der höheren Produktionskosten nur ein kleines Segment von 1-2% des europäischen Marktes mit Schweizer Käse bearbeitet werden kann, stellt dies für die Schweizer Käsebranche im Verhältnis zum heimischen Marktwachstum einen grossen neuen Markt dar.

Bei den Bestrebungen, die europäischen Marktpotenziale zu erschliessen und mehr Spezialitäten aus Graubünden zu vermarkten, stellen insbesondere die nachhaltige Markterschliessung und die Positionierung der Käsespezialitäten aus Graubünden im Premium-Segment eine Herausforderung dar.

Handlungsspielraum des Kantons

Die Initiative zur Erschliessung neuer Märkte ist grundsätzlich den Unternehmern zu überlassen. Die kleinen gewerblichen Käsereien sind jedoch teilweise bei der Erschliessung neuer Märkte überfordert. Denn der Export setzt spezielle Marktkenntnisse und Fähigkeiten bei der Marktbearbeitung und Logistik und nicht zuletzt auch personelle und finanzielle Ressourcen voraus. Der Kanton kann die Reduktion der Engpässe in diesen Bereichen beispielsweise durch folgende Massnahmen unterstützen:

- Erhöhung des verfügbaren Wissens mittels Wissensplattformen
- Koordination des Aufbaus einer gemeinsamen Vermarktungsorganisation
- Zeitlich begrenzte Finanzierung gemeinsamer personeller Ressourcen zur aktiven Marktbearbeitung im Sinne von Beihilfen beim Marktaufbau bzw. –eintritt

Wichtig ist, dass die Instrumente bei den grössten Engpässen der Unternehmer ansetzen und als Initial- oder Anschubunterstützung konzipiert sind. Auf den Einsatz von Instrumenten, welche der konstanten Ausrichtung von Exportbeiträgen gleichkommt, sollte verzichtet werden.

Einige konkrete Projektideen zur Unterstützung der Erschliessung der Exportmärkte mit Bündner Käsespezialitäten werden im Impulsprogramm (s. Kapitel **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**) aufgegriffen.

3.3.4 Stossrichtung 4: Promotion im Inland

Ausgangslage / Herausforderung	<p>Der Schweizer Lebensmittelmarkt wird von den Grossverteilern dominiert. Ein massiver Ausbau des Produktverkaufs über den Fachhandel oder eigene Vertriebskanäle wird aufgrund der bestehenden Marktstruktur nicht als realistisch eingeschätzt.</p> <p>Die Grossverteiler haben ein Interesse daran, ein möglichst vielfältiges Sortiment mit den im Trend liegenden Produktattributen „aus der Region“, „Bio“, „aus den Bergen“, sowie Spezialitäten (fine food, sélection) und ähnliches anzubieten. Produkte aus Graubünden sind im Sortiment der Grossverteiler in den verschiedenen Marken- und Produktlinien genauso vertreten wie Produkte aus anderen Regionen der Schweiz. Da die Produkte aus Graubünden nicht ökologischer sind als Bioprodukte aus der übrigen Schweiz oder dem Ausland, da Graubünden nicht die einzige Schweizer Bergregion ist, da Bündner Produkte nur in Graubünden aus der Region kommen und da es sich beim überwiegenden Anteil Fleisch- und Käseprodukte in den Schweizer Grossverteilern um Spezialitäten handelt, haben die Einkäufer kein Interesse daran, die Produkte aus Graubünden gegenüber den Konkurrenzprodukten aus anderen Regionen zu favorisieren.</p> <p>Um in der Schweiz trotzdem mehr hochpreisige Spezialitäten aus Graubünden zu verkaufen, muss versucht werden, die Konsumenten dazu zu bringen, spezifisch nach Bündner Produkten zu fragen. Dies kann erfolgen indem Produkte entwickelt werden, welche bei den Konsumenten auf besonderen Anklang stossen oder durch forcierte Promotionsmassnahmen.</p>
Handlungsspielraum des Kantons	<p>Die einzelnen Akteure der Land- und Ernährungswirtschaft sind zu klein, um eine Kommunikationskampagne, welche die nötige nationale Aufmerksamkeit erhält, finanziell zu tragen. Der Kanton kann unter der Marke graubünden, welche er bereits für die Tourismuswerbung einsetzt, eine Promotionsplattform für die Spezialitäten der Land- und Ernährungswirtschaft schaffen.</p> <p>Da Vielfalt ein zentrales Element der Markenstrategie darstellt, eignet sich diese inhaltlich als Dach für eine Promotionsplattform, auf welcher alle Spezialitäten aus Graubünden einen Auftritt finden können.</p> <p>Durch die Bündelung der vielfältigen Produkte auf einer gemeinsamen Promotionsplattform und durch die Verbindung zum Tourismus kann eine Masse erreicht werden, welche den Einsatz der notwendigen Mittel zur Erzielung der kritischen Aufmerksamkeit rechtfertigen lässt.</p> <p>Einige konkrete Projektideen zur Promotion der Spezialitäten aus Graubünden im Inland werden im Impulsprogramm (s. Kapitel Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.) aufgegriffen.</p>

Spot 4: „alpinavera“

Mit alpinavera existiert im Kanton Graubünden eine Organisation, welche im Bereich Verkaufsförderung bereits gewisse Aktivitäten wahrnimmt und aufgrund ihrer Ausrichtung über verschiedene Erfahrungen und Fähigkeiten im Bereich Vermarktung und Markterschliessung verfügt. Es ist naheliegend und sinnvoll, dass bei der Umsetzung der Projektideen, welche auf den Stossrichtungen „Neue Märkte erschliessen“ und „Promotion im Inland“ basieren, auf diesen Fähigkeiten und Möglichkeiten aufgebaut wird und wo sinnvoll alpinavera mit einem Mandat zur Umsetzung einer spezifischen Projektidee betraut wird.

Da alpinavera von den drei Kantonen Graubünden, Glarus und Uri getragen wird, ist projektweise zu prüfen, ob sie die richtige Organisation für die Umsetzung der Projektideen ist.

4 Umsetzung Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“

Prämissen

Basierend auf den Erkenntnissen der vorstehenden Analyse, Mission und Stossrichtungen empfehlen wir dem Kanton Graubünden unter der Berücksichtigung der folgenden Prämissen die **Umsetzung der Mission „Spezialitäten aus Graubünden“ mittels eines Impulsprogrammes:**

- 1. Erhalten einer hohen Wertschöpfung pro bewirtschaftete Fläche:** Es liegt im Interesse des Kantons Graubünden, dass die Flächenbewirtschaftung auch nach der Liberalisierung mit einer hohen Wertschöpfung pro ha aufrecht erhalten bleibt. Um der drohenden Gefahr einer Extensivierung der Bündner Landwirtschaft entgegenzuwirken, ist der Kanton bereit, während eines beschränkten Zeithorizonts jährlich einen einstelligen Millionenbetrag für die Unterstützung der Transformation der Land- und Ernährungswirtschaft zur Verfügung zu stellen, ohne eine direkte Rendite für die getätigten Investitionen zu erwarten. Der volkswirtschaftliche Nutzen der Förderung der Land- und Ernährungswirtschaft liegt in der Aufrechterhaltung der Flächenbewirtschaftung, welche einen wichtigen Beitrag an die landschaftliche Vielfalt leistet und dadurch zur Attraktivität des Kantons als Wohnort und Tourismusregion sowie zur dezentralen Besiedelung beiträgt.
- 2. Umsetzung zusammen mit Branche:** Die Projektideen des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ sind nur gemeinsam mit der Branche umsetzbar. Da die Erfahrung zeigt, dass eine Projektidee konkretisiert werden muss, bevor die unterschiedlich ausgerichteten Unternehmer einer Branche sich im notwendigen Ausmass an einer „kooperativen“ Aktion beteiligen können, ist der Kanton bereit, einige Initiativen auf eigenes Risiko soweit zu entwickeln, dass sie diskutier- und umsetzbar werden. Sollte die Branche diese kantonalen Initiativen nicht aufnehmen, muss die Projektidee allenfalls fallengelassen werden und die Entwicklungskosten des Kantons sind abzuschreiben. Wenn eine Initiative mit der Branche umgesetzt wird, ist nach einer Starthilfe des Kantons die Initiative an die Branche zu übergeben.
- 3. Experimenteller Ansatz:** Die Unterstützung der Dynamisierung der Land- und Ernährungswirtschaft stellt eine schwierige Aufgabe dar. Das vorliegende Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ verfolgt deshalb einen experimentellen Ansatz zur Dynamisierung der Branche. Es ist möglich, dass die eine oder andere der vorgeschlagenen Aktionen nicht gelingen wird. Deshalb muss der Kanton bereits vorgängig entscheiden, wie viel Mittel er bereit ist, in dieses Experiment zu investieren.
- 4. Programm-Management:** Die Umsetzung des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ erfordert auf Seite des Kantons den Einsatz personeller Ressourcen, welche in der Verwaltung des Kantons Graubünden zurzeit nicht verfügbar sind. Um die Kommunikation mit der Branche aufzubauen und die Projekte voranzutreiben, wird für die Zeit der Umsetzung des Impulsprogrammes ein Programm-Management mit den dafür erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen eingesetzt.

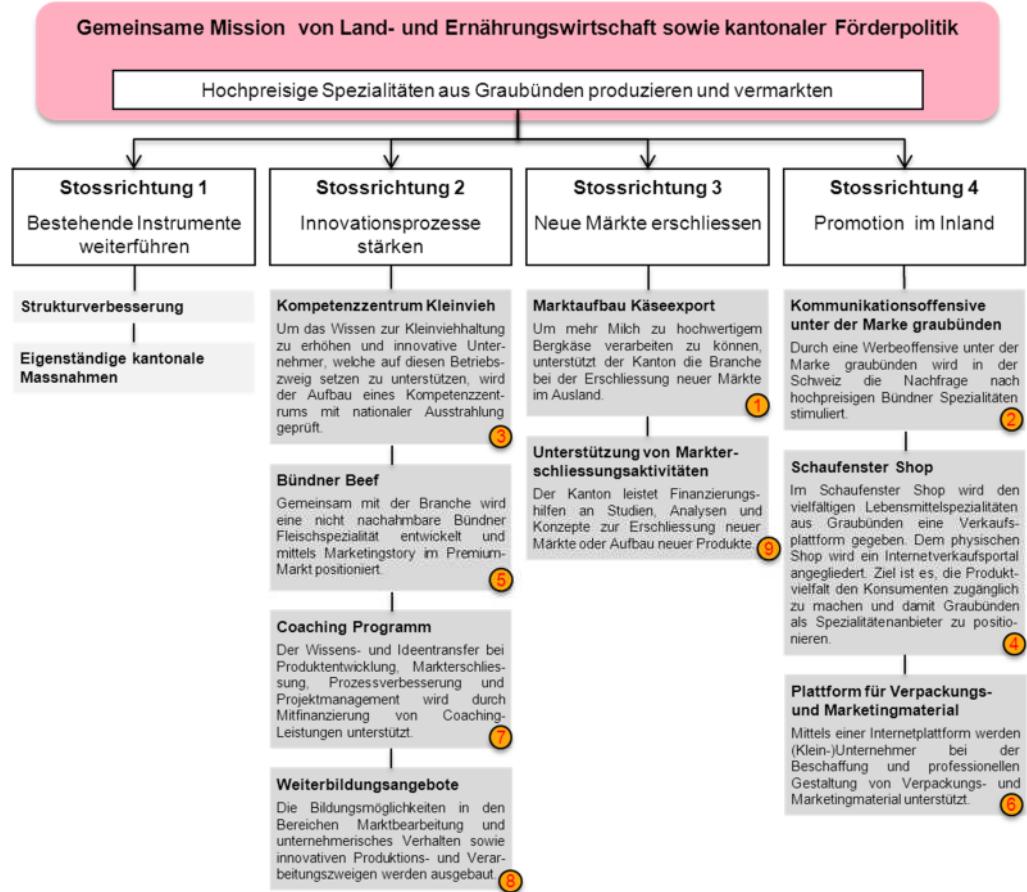
Kostenrahmen

Der **Finanzierungsbedarf** seitens des Kantons wird für die Umsetzung der nachfolgend vorgeschlagenen Projektideen auf **rund CHF 4 Mio. pro Jahr** während den nächsten 10 Jahren geschätzt. Da in verschiedenen Projekten während der Aufbauphase mit dem grössten finanziellen und personellen Aufwand zu rechnen ist, sind die Projekte zeitlich gestaffelt zu lancieren. Die Priorisierung sollte einerseits aufgrund des erschliessbaren Potenzials und andererseits in Abhängigkeit des Interesses der Branche an einer aktiven Mitarbeit vorgenommen werden.

Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“

Für eine erste Phase empfehlen wir im Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ folgende Projektideen voranzutreiben:

Abb. 11. Mission, Stossrichtungen, Projekte Impulsprogramm



Quelle: BHP – Hanser und Partner AG (Die Nummerierung in der Graphik entspricht der vorgeschlagenen Reihenfolge für die Umsetzung der Projektideen)

Die Projektziele sowie die Herausforderungen und die Vorgehensmöglichkeiten zur Umsetzung der genannten Projektideen werden in den folgenden Teilkapiteln erläutert.

Bestehende Instrumente weiterführen

Das vorstehende Impulsprogramm ist ergänzend und zusätzlich zu den heutigen kantonalen Fördermassnahmen zu verstehen. Bei der Weiterführung der bestehenden Massnahmen ist insbesondere folgenden Aspekten Rechnung zu tragen:

- **Strukturverbesserung:** Der Bau von Infrastruktur für die Veredelung von landwirtschaftlichen Rohstoffen soll im Rahmen der bestehenden gesetzlichen Vorgaben weiterhin grosszügig unterstützt werden. Falls die kantonalen Mittel nicht ausreichen, um alle Projekte zu unterstützen, sollen besonders innovative Vorhaben und Projekte, welche zu einer Annäherung der Akteure an den Markt führen, favorisiert werden.
- **Eigenständige kantonale Massnahmen:** Die Möglichkeiten dieses Förderinstrumentes sind sehr vielfältig, die Mittel hingegen beschränkt. In der Förderpraxis ist deshalb darauf zu achten, dass Projekte, welche zur Befähigung der Akteure der Land- und Ernährungswirtschaft zu unternehmerischem und innovativem Handeln und einer klaren Ausrichtung auf den Markt beitragen, favorisiert werden.

4.1 Marktaufbau Käseexport

Ausgangslage

Die Analyse hat gezeigt, dass die Milchproduktion pro ha mehr Wertschöpfung generiert als die Fleischproduktion. Um die Milchproduktion im Kanton Graubünden langfristig halten zu können, muss der sinkende Trend in der Milchpreisentwicklung gestoppt werden. Das bedeutet, dass die Milch zu Produkten verarbeitet werden muss, welche nicht beliebig austauschbar sind und dadurch über die Qualität statt den reinen Preis verkauft werden können. Als wichtigstes Produkt bietet sich hier der Bergkäse an. Da beim Industriemilchpreis keine Trendwende zu erwarten ist und die Wertschöpfung bei Herstellung von Bergkäse und anderen Spezialitäten höher liegt, soll auch die Silomilch im Kanton zu hochwertigem Bergkäse statt zu industriellem Raclette- und Grosslochkäse verarbeitet werden.

Die SOBK versucht aktuell die Wertschöpfung des Bündner Bergkäses durch einen AOC-Schutz zu stärken. Damit auch die Silomilch zu einem hochwertigen Bergkäseprodukt verarbeitet werden kann und damit Produktinnovationen möglich sind, müssen aber auch andere Marken neben dem Bündner Bergkäse AOC Platz haben. Nur durch Rahmenbedingungen, welche Innovation und Wettbewerb unter den Käsereien zulassen, können Bestleistungen am Markt erwartet werden.

Durch die Aufhebung der Käseunion und die Liberalisierung wurde für viele Akteure der Schweizer Käsebranche der Zugang zum europäischen Markt ermöglicht. Marktanalysen haben gezeigt, dass im für Schweizer Käse preislich attraktiven Premiumsegment in Deutschland ein Marktpotenzial für den zusätzlichen Absatz von rund 1'000 Tonnen Bergkäse aus Graubünden besteht. Zusätzliches Marktpotenzial dürfte auch in den anderen Nachbarländern bestehen.

Projektidee und Ziele

Um mehr Milch zu hochwertigem Bergkäse verarbeiten zu können, unterstützt der Kanton die Branche mit dem Projekt „Marktaufbau Käseexport“ bei der Erschliessung neuer Märkte im Ausland. Dabei ist es wichtig, dass weiterhin verschiedene Käsesorten exportiert werden können. Gleichzeitig sollen auch weiterhin verschiedene auf die Bedürfnisse der Käsereien angepasste Organisations- und Vertriebsformen für den Export möglich sein.

Ziel des Projektes ist es, durch eine gezielte Bearbeitung von Absatzkanälen bis 2016 jährlich zusätzliche 1'000 Tonnen Bergkäse (Referenzjahr 2010) aus Graubünden zu mind. CHF 14/kg ab Schweizergrenze zu exportieren.

Herausforderungen

Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:

- In Deutschland bestehen attraktive Märkte für Bergkäse aus Graubünden. Zur raschen Erschliessung und um die Lieferfähigkeit der geforderten Mengen sicherzustellen, ist jedoch eine Bündelung der angebotsseitigen Absatzförderungsaktivitäten der Bündner Käsebranche notwendig.
- Wie die aktuellen Wechselkursschwankungen zeigen, ist eine Exportstrategie immer mit Wechselkursrisiken verbunden. Die aktuelle Wechselkursproblematik sollte nicht zum Schluss führen, dass der Export von Käse aus der Schweiz kein gangbarer Weg mehr ist. Vielmehr sollte die Zeit genutzt werden, um bei einer Wechselkurserholung in den Export zu investieren. Um kurzfristige, massive Kurs-einbrüche zu überleben, ist es zudem wichtig, dass sich die Unternehmen frühzeitig mit den Wechselkursrisiken und möglichen Reaktionen auseinandersetzen.
- Für die Umsetzung der Projektidee sind Varianten mit verschiedenen Organisationen und Playern denkbar. Möglich wäre die kantonale Unterstützung einer Organisation, beispielsweise alpinavera, oder die Unterstützung von einem oder mehreren Akteuren der bestehenden Käsebranche. Jede Variante bringt Vor- und Nachteile, die nur im Dialog mit der Branche gegeneinander abgewogen werden können.

- Gespräche mit Akteuren der Käsebranche haben gezeigt, dass die Bedürfnisse nach einer Unterstützung der Exportaktivitäten von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sind. Falls der Kanton das Projekt lanciert, sollte er deshalb in Betracht ziehen, vorerst mit einer Auswahl von Akteuren bzw. mit unterschiedlichen Förderansätzen zu starten.

Vorgehen

Der Kanton hat die Möglichkeit, die Branche bei ihren Bestrebungen, Marktnischen im Export zu besetzen, folgendermassen zu unterstützen:

- Bündelung der angebotsseitigen Absatzförderungsaktivitäten, um eine kritische Aufmerksamkeit zu erreichen.
- Finanzierung personeller Ressourcen für den Aufbau von Verkaufskontakten oder die Koordination der Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen für den Export.
- Koordination und Finanzierung von konzertierten zeitlich begrenzten Verkaufsförderungsmassnahmen (z.B. Listinggebühren, Ausbildung Verkaufspersonal, Einführungskampagne zusammen mit Detailhandelspartner), um den Markteintritt zu beschleunigen.

Wir empfehlen dem Kanton, in einem ersten Schritt die Initiative zu ergreifen und mit der Branche zum Thema forcierter Marktaufbau Käseexport das Gespräch zu suchen. Der weitere Projektvorgang ist auf das Interesse und die Bedürfnisse der Branche abzustimmen.

4.2 Kommunikationsoffensive unter der Marke graubünden

Ausgangslage

Der Schweizer Lebensmittelmarkt wird von den Grossverteilern dominiert. Diese haben kein Interesse, Produkte aus Graubünden zu höheren Preisen zu verkaufen oder stärker zu fördern, als Produkte aus anderen Regionen der Schweiz. Als Alternative soll deshalb versucht werden, die Nachfrage nach Spezialitäten aus Graubünden beim Konsumenten zu stimulieren und dadurch im Handel einen pull-Effekt zu erzeugen.

Die einzelnen Unternehmer der Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden sind zu klein, um eine Marketingkampagne, welche in der Schweiz die nötige Aufmerksamkeit erhält, finanziell zu tragen.

Mit der Marke graubünden besitzt der Kanton bereits eine Plattform, welche die kritische Wahrnehmungsgrösse erreicht und auch für die Landwirtschaft eingesetzt werden könnte.

Projektidee und Ziele

Um die Bekanntheit der Lebensmittelspezialitäten aus Graubünden in der Schweiz zu steigern und so bei den Konsumenten, welche im Fachhandel und im Grossverteiler zwischen Bündner und anderen Produkten auswählen, eine Nachfragesteigerung nach Produkten aus Graubünden auszulösen, lanciert der Kanton eine zeitlich begrenzte Marketingkampagne unter der Marke graubünden, welche von allen Unternehmen eingesetzt werden kann.

Ziel der Marketingkampagne ist es, die Nachfrage nach Lebensmittelspezialitäten aus Graubünden zu erhöhen. Gleichzeitig würde die Marke graubünden auch für den Tourismus gestärkt und damit Synergien für beide Branchen erreicht.

Herausforderungen

Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:

- Damit der Kanton die Vermarktung der Lebensmittelspezialitäten mit einer Werbekampagne sinnvoll unterstützen kann, muss sichergestellt sein, dass die Produzenten die Marke graubünden in ihrem Auftritt verwenden und dadurch eine Wiedererkennung der Produkte möglich wird.

- Damit die Marke graubünden langfristig zur Auszeichnung von hochwertigen Spezialitäten verwendet werden kann, ist die Qualität der ausgezeichneten Produkte sicherzustellen. Die administrativen Anforderungen zur Qualitätssicherung dürfen die Produzenten jedoch nicht davon abhalten, die Marke graubünden zu verwenden.
- Um den Mitteleinsatz für die Werbekampagne zu rechtfertigen, ist die Kommunikationskampagne so zu gestalten, dass sie neben der Vermarktung der Lebensmittelspezialitäten auch der allgemeinen Stärkung der Marke graubünden sowie der Bekanntheit des Tourismus dient.

Vorgehen

In einem ersten Schritt soll das Gespräch mit der Branche gesucht werden, um ein Vorgehen zu diskutieren, wie sichergestellt werden kann, dass ein relevanter Anteil der national distribuierenden Verarbeiter die Marke GR in ihrem Auftritt in der Schweiz verwenden.

Wenn die Produktwiedererkennung sichergestellt ist, kann vom Kanton das Design einer Marketingkampagne in Auftrag gegeben werden. Die Marketingkampagne sollte sowohl eine Kommunikationskampagne als auch POS-Aktivitäten umfassen.

Um den gesetzten mehrschichtigen Zielen (allgemeine Stärkung der Marke, Bekanntheit der Lebensmittelspezialitäten und des Tourismus stärken) gerecht zu werden, könnte ein Werbetrailer wie folgt aufgebaut werden:



Verkürzen Sie die Zeit bis zu Ihrem nächsten Besuch in Graubünden mit einem Stück Bergkäse. Den mit den Steinböcken gibt's nämlich auch im Unterland:
www.gr-kaese.ch

Steinböcke "Gian" und "Giachen"

Story zum Käse

Hinweis, wo der Käse gekauft werden kann

Wir empfehlen dem Kanton, die Kommunikationsoffensive als mittelfristiges Versuchsprojekt in enger Zusammenarbeit mit der Branche zu gestalten. Wenn der Versuch erfolgreich verläuft, sollte die Werbekampagne mittelfristig im Rahmen der von Kanton und den Branchen finanzierten allgemeinen Werbekampagne Graubünden weitergeführt werden.

4.3 Kompetenzzentrum Kleinvieh

Ausgangslage

Die Analyse hat gezeigt, dass die Milchproduktion mit Kleinvieh im Berggebiet einen attraktiven Produktionszweig darstellen kann. Im Bereich der Forschung wird die Kleinviehhaltung in der Schweiz bisher eher stiefmütterlich behandelt. In den Köpfen vieler Landwirte stellt das Kleinvieh nach wie vor das „arme Leute“ Vieh dar.

Projektidee und Ziele

Um die Bedeutung der Milchproduktion mit Kleinvieh zu erhöhen und um die Verfügbarkeit des notwendigen Wissens für die innovativen Unternehmer zu verbessern, welche auf diesen Betriebszweig setzen, prüft der Kanton den Aufbau eines nationalen Kompetenzzentrums für die Haltung und Zucht von Kleinvieh am Plantahof.

Ziel des Kompetenzzentrums ist es, das Wissen zur Kleinviehhaltung zu vertiefen, einen hochwertigen Zuchtbestand an Milchschaufen und Milchziegen aufzubauen und die Produktinnovation zu fördern. Gleichzeitig soll das Kompetenzzentrum auch dazu beitragen, das Image der Kleinviehhaltung zu verbessern und den Know-how Transfer in die Praxis aktiv voran zu treiben.

Herausforderungen	Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die aktuellen Bedürfnisse und innovativen Aktivitäten der Branche sollen zeitnah unterstützt werden, weshalb den ersten Aktivitäten und Signalen seitens des Kantons keine x-jährige Planungsphase vorausgehen darf. Da der Kanton Graubünden die Finanzierung eines Kompetenzzentrums mit nationaler Ausstrahlung und auf internationalem Top-Niveau im Alleingang nicht rechtfertigen kann (die ökonomische Bedeutung der Schafhaltung ist dazu viel zu klein), ist er auf eine Zusammenarbeit mit dem Bund oder weiteren Kantonen angewiesen. Die Planung und der Aufbau eines breit abgestützten oder vom Bund bezahlten Kompetenzzentrum nehmen jedoch üblicherweise mehrere Jahre in Anspruch, was mit dem aktuellen Bedürfnis der innovativen, einheimischen Akteure nicht vereinbar ist. ▪ Das Kompetenzzentrum soll bzgl. Aktualität und Verfügbarkeit des Wissens mit den führenden Instituten in Europa mithalten können. Gleichzeitig besteht der Anspruch, dass das Wissen praxisnah auf die Bedürfnisse der Akteure in Graubünden heruntergebrochen wird. Dieses Spannungsfeld stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeiter des Kompetenzzentrums.
Vorgehen	<p>Wir empfehlen dem Kanton, gemeinsam mit der Branche und Vertretern des Bundes (agroscope) ein Konzept zu entwickeln, wie schrittweise ein Kompetenzzentrum von nationaler Bedeutung aufgebaut werden kann.</p> <p>Parallel dazu sollen die Bestrebungen zum Aufbau eines kantonalen Zuchtbestandes im Rahmen eines Versuchs- und Beratungsbetriebes am Plantahof weitergeführt werden. Dabei soll darauf geachtet werden, dass eine spätere Eingliederung in das nationale Zentrum einfach möglich bleibt.</p>

4.4 Schaufenster Shop

Ausgangslage	Die bereits heute hergestellten verschiedenen Lebensmittelspezialitäten werden unter verschiedenen Namen und Marken über verschiedenste Kanäle abgesetzt. Nicht immer sind die Produkte auf den ersten Blick als Bündner Produkte erkennbar, nirgends wird für den Konsumenten die Vielfalt der Spezialitäten sichtbar.
Projektidee und Ziele	<p>In einem Schaufenster-Shop an bester Lage in Chur und/oder Zürich wird den Lebensmittelspezialitäten aus dem Kanton ein gemeinsames, physisches Schaufenster geboten. Der Shop versucht mit seinem grossen Sortiment die Neugier der Passanten an den Bündner Produkten zu wecken sowie die Besucher zur Degustation der Produkte zu animieren.</p> <p>Der Schaufenster-Shop verfolgt ein Boutique-Konzept. Ziel des Shops ist es, den Passanten durch das Angebot eines grossen Produktsortiments die Vielfalt der Bündner Lebensmittelspezialitäten zu zeigen und dadurch zur Positionierung und Erhöhung der Bekanntheit der Bündner Spezialitäten beizutragen. Der Mengenabsatz der Bündner Produktion soll weiterhin über die bestehenden Verkaufskanäle erfolgen. Durch den Schaufenster-Shop und weitere Bestrebungen zur Positionierung und Erhöhung der Bekanntheit der Bündner Produkte (vgl. auch Kapitel 4.2 und 4.6) wird mittelfristig aber auch in den bestehenden Verkaufskanälen versucht, den Anteil des Verkaufs hochpreisiger Spezialitäten aus Graubünden zu erhöhen.</p> <p>Ergänzend könnte der Schaufenster-Shop weitere Funktionen wahrnehmen. Beispielsweise könnte dem physischen Shop ein Internetverkaufsportal angeschlossen werden. Die Verbindung des Internetshops mit einem physischen Shop würde nicht nur die Glaubwürdigkeit seines Angebots erhöhen, sondern auch seine Verteillogistik vereinfachen.</p>

Neben dem Verkauf von Produkten aus einem vielfältigen Sortiment könnte der Schaufenster-Shop zudem initiativen Produzenten die Möglichkeit geben, neue Produktentwicklungen zu präsentieren und in Markttests ein Kundenfeedback abzuholen.

Um die mediale Aufmerksamkeit des Shops und die Innovationskraft der Unternehmer, welche den Shop besuchen oder beliefern, zu erhöhen, könnte im Shop einmal jährlich eine Prämierung der besten Bündner Lebensmittelspezialitäten durchgeführt werden.

Das Ziel des Shops ist nicht möglichst viele Produkte zu verkaufen, sondern die Bündner Produkte im Premium-Segment zu positionieren. Der Verkauf der Produkte soll weiterhin primär über den privaten Detailhandel erfolgen.

Sofern sich der Shop jedoch bewährt, ist denkbar, dass ein Franchising für ähnliche Shops für private Detailhändler angeboten wird.

Herausforderungen

Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:

- Im Vergleich zu herkömmlichen Spezialitätenshops wäre das Sortiment des Schaufenster-Shops im Verhältnis zum Umsatz voraussichtlich sehr gross. Da zu einem grossen Teil Frischprodukte vermarktet würden, stellt dies extrem hohe Anforderungen an die Logistik sowie an ein kosteneffizientes Management des vielfältigen Kleinmengensortiments.
- Mit dem Schaufenster-Shop wird einerseits das Ziel verfolgt, möglichst allen Spezialitäten aus Graubünden eine Plattform zu bieten. Andererseits erfordert der Markt, dass im Shop ein kundengerechtes Angebot präsentiert wird.
- Der Schaufenster-Shop soll an hochfrequentierter Lage in Chur und/oder Zürich stehen. Die verfügbaren Standorte mit geeigneter Lokalgrösse sind sehr beschränkt.

Vorgehen

Wir empfehlen dem Kanton in einem ersten Schritt, ein Shop-Konzept für einen Schaufenster-Shop zu entwerfen und die Möglichkeiten zur Finanzierung des Betriebs, der Gestaltung der Trägerschaft für den Betrieb des Shops sowie mögliche Zusammenarbeitsformen mit den Lieferanten zu prüfen.

Sobald ein konkret umsetzbares Projekt vorliegt, sollen Gespräche mit der Branche geführt und der Aufbau von Partnerschaften mit möglichen Lieferanten in Angriff genommen werden.

4.5 Bündner Beef

Ausgangslage

Auch wenn mit der Käseproduktion regional mehr Wertschöpfung pro ha erzielt werden kann, besteht derzeit ein ungebrochener Trend zur Haltung von Fleischrindern. Da die Arbeitsbelastung pro Flächeneinheit bei der Fleischproduktion deutlich tiefer liegt, als bei der Milchproduktion ist die einzelbetriebliche Rentabilität bei Haltung von Fleischrindern trotz tieferer Wertschöpfung pro Flächeneinheit attraktiv. Sollte der Freihandel im Bereich Fleisch kommen, müssen auch die Rinderhalter versuchen, Produkte zu kreieren, welche nicht im direkten Preiswettbewerb mit dem Ausland stehen. Aber auch ohne Freihandel stellt sich die Frage, wie die Wertschöpfung im Segment Fleischproduktion in der Bündner Landwirtschaft verbessert werden kann. Hierzu bieten sich verschiedene Ideen wie beispielsweise Herkunftsbezeichnungen, besondere Qualitätsniveaus bei der Haltung oder auch die Haltung besonderer Rinderrassen an.

Wie eine Vertiefungsstudie gezeigt hat, ist der Mehrwert, den die Produzenten für die Erfüllung der Labelanforderungen (Tierethik, Tierhaltung, Herkunft) erhalten aufgrund der Marktmacht der Grossverteiler gering. Da sich bereits der Grossteil der Bündner Fleischproduzenten an Labelprogrammen beteiligt, kann das Wertschöpfungspotenzial zudem mengenmässig als ausgeschöpft betrachtet werden. Auch das Potenzial für eine Vorwärtsintegration entlang der Wertschöpfungskette scheint vernachlässigbar,

da die Grossverteiler noch über beträchtliche unausgelastete Schlacht- und Verarbeitungskapazitäten verfügen.

Erfolgsversprechend scheint hingegen die Idee „Bündner Beef“. Dabei sollen zwei erfolgreiche Konzepte zusammengeführt werden. Wie die Marktposition von Bündner Trockenfleisch im nationalen und internationalen Markt zeigt, lassen sich Fleischprodukte aus Graubünden unter dem Brand „Bündner ...“ positionieren. Wie das Beispiel „Kobe Beef“ zeigt, besteht die Möglichkeit, mit exzellenter Qualität, straffer Mengenregelung und einer eindrücklichen Geschichte „Beef“ zum Luxusprodukt zu machen.

„Bündner Beef“ steht für eine nicht-nachahmbare, gut positionierte Fleischspezialität aus Graubünden. Um die Fleischspezialität gegen Konkurrenzprodukte abzugrenzen bietet sich die Kombination einer ausgewählten Rasse mit einer speziellen Haltungsform an. Statt auf eine der bekannten, ertragsstarken Fleischrassen zu setzen, empfiehlt es sich für dieses Konzept eine Rasse zu wählen, welche einfach mit dem positiven Image des Kantons Graubünden – naturnahe, biologische Produktion im Berggebiet - verbunden werden kann. Prüfenswert scheint beispielsweise die Entwicklung des „Bündner Beef“ ausgehend von der im Kanton Graubünden mit einer gewissen Tradition verbundenen und an die natürlichen Produktionsbedingungen des Berggebiets angepassten Rasse „räisches Grauvieh“.

Projektidee und Ziele Gemeinsam mit der Branche wird eine nicht nachahmbare Bündner Fleischspezialität – Bündner Beef - entwickelt, geschützt und mittels Marketingstory im Premium-Markt positioniert.

Ziel des Projektes ist es, das „Bündner-Beef“ eindeutig zu positionieren und deutlich über dem gewöhnlichen Marktpreis zu verkaufen, wodurch die Wertschöpfung der Produzenten erhöht werden soll.

Herausforderungen Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:

- Die Zucht einer speziellen Fleischqualität ist mit langjährigen Investitionen in die Entwicklung des Zuchtbestandes verbunden, ohne genau zu wissen, welche Fleischqualität erreicht werden kann und wie diese vom Kunden aufgenommen wird.
- Der Aufbau einer Marketingstory sowie die Inszenierung der Markteinführung einer neuen Spezialität / einer neuen Marke erfordern einen beträchtlichen Mitteleinsatz. Ob das Produkt und die Story von den Konsumenten aufgenommen wird, kann vorher nur beschränkt abgeschätzt werden.
- Wenn eine Fleischspezialität unter einer Marke entwickelt und eingeführt wird, muss die Marke geschützt und deren Verwendung eingeschränkt und kontrolliert werden, damit die zusätzliche Wertschöpfung im Kanton Graubünden bleibt. Gleichzeitig soll der zusätzliche administrative Aufwand für die Produzenten auf einem Minimum gehalten werden.
- Der Absatz der Edelstücke stellt bei den Luxusfleischspezialitäten selten ein Problem dar. Die hochwertige Verwertung der restlichen Fleischstücke ist aufgrund des Konsumverhaltens zunehmend schwierig.
- Da das Projekt nur die Fleischproduzenten einer Rasse bzw. einer Haltungsform berücksichtigen kann, könnte dies zu Opposition seitens der anderen Fleischproduzenten führen.

Vorgehen In einem ersten Schritt sollte der Kanton die Projektidee mit ausgewählten Experten (Züchter und Fleischverarbeiter) soweit konkretisieren, dass sie mit der Branche diskutiert werden kann.

Wir empfehlen dem Kanton, das Projekt im Sinne eines experimentellen Ansatzes in Angriff zu nehmen und nach einer konzeptionellen Startphase gemeinsam mit der Branche zu entwickeln.

4.6 Plattform für Verpackungs- und Marketingmaterial

Ausgangslage	<p>Direktvermarkter und kleine Verarbeitungsbetriebe haben oft eine unterkritische Grösse, um ein professionelles Marketing zu betreiben. Häufig fehlen ihnen die finanziellen Mittel, das Wissen und die personellen Ressourcen, um ihren Marktauftritt zeitgemäss zu gestalten, um sich systematisch mit ihren Möglichkeiten zur Markterschliessung auseinanderzusetzen oder um ihre Produkte zu bewerben.</p> <p>Wenn der Kanton Ressourcen in Vermarktung und Positionierung der Spezialitäten aus Graubünden steckt, stellt sich zudem die Frage, wie bei der Direktvermarktung die Marke graubünden eingebunden werden kann. Denn gerade bei diesem Verkaufsansatz könnte der einzelne Bauer direkt von der Bekanntheit und Positionierung der Marke graubünden profitieren.</p>
Projektidee und Ziele	<p>Mittels einem Werkzeugkasten/einer Plattform im Internet werden (Klein-)Unternehmer bei der Beschaffung und professionellen Gestaltung von Verpackungs- und Marketingmaterial mit dem CI / CD der Marke graubünden unterstützt. Dadurch können auch sie von der gemeinsamen Promotion der Spezialitäten unter der Marke graubünden (s. Kapitel 4.2 und 4.4) profitieren.</p> <p>Mit der Plattform soll die Professionalität des Marktauftritts der Spezialitäten aus Graubünden erhöht werden. Gleichzeitig sollen alle Akteure die Möglichkeit haben, von den Werbeanstrengungen des Kantons zu profitieren.</p>
Herausforderungen	<p>Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Produkte, welche mit der Marke graubünden ausgezeichnet werden, müssen einer Qualitätskontrolle unterzogen werden. Diese darf keine administrative Hürde für Kleinproduzenten darstellen, da diese sonst die Dienstleistungen nicht nutzen. ▪ Das kantonale Angebot - die Werkezugplattform zur Gestaltung des Marktauftritts - muss allen Produzenten bekannt sein. ▪ Die Gestaltungstools müssen von allen Usern verwendet werden können (Anforderungen an Software, Anforderungen an Benutzer). Ergänzend zur Selbstgestaltung soll über die Plattform der Bezug von Unterstützung bei der Gestaltung durch professionelle Marketinggestalter möglich sein.
Vorgehen	<p>Wir empfehlen dem Kanton, in einem ersten Schritt gemeinsam mit Experten und ausgewählten erfolgreichen Direktvermarktern ein Grundkonzept für die Plattform zu entwerfen. Darauf aufbauend kann die Diskussion mit der Branche über allfällige weitere Bedürfnisse geführt werden.</p>

4.7 Coaching Programm

Ausgangslage	<p>Das sich durch die Agrarreformen und die Marktliberalisierung rasch verändernde Umfeld führt zu neuen Anforderungen an die Kenntnisse der Akteure der Land- und Ernährungswirtschaft sowie an die Professionalität in der Herangehensweise an neue Fragestellungen. Die fachlichen Anforderungen an die Unternehmer werden mit zunehmender Spezialisierung und Professionalisierung immer höher. Die Unternehmer sind gefordert, sich das notwendige Spezialwissen für spezifische Ausbau- und Neuerungsschritte selbstständig anzueignen.</p>
Projektidee und Ziele	<p>Der Wissens- und Ideentransfer bei Produktentwicklung, Markterschliessung, Prozessverbesserung und Projektmanagement wird durch die Mitfinanzierung von Coachs gefördert, welche die Unternehmer in ihren Lern- und Entwicklungsprozessen unterstützen.</p>

Mit dem Projekt wird das Ziel verfolgt, durch Wissenstransfer bei Vorabklärungen, Planung und Umsetzung die Erfolgswahrscheinlichkeit von guten Projektideen zu erhöhen und die Umsetzung nicht funktionierender Konzepte zu vermeiden.

Herausforderungen

Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:

- Es besteht das Risiko, dass die Projekte primär zum Ausbau des Bezugs von Beraterleistungen und nur wenig zur Befähigung der Unternehmer beitragen. Es stellt hohe Anforderungen an die Personen, welche die Coaching-Leistungen bewilligen, diesem Risiko vorzubeugen, ohne gleichzeitig den administrativen Aufwand für die Projekteingabe und das Projektcontrolling massiv zu erhöhen.
- Die Auswahl der zugelassenen Partner bestimmt die Qualität und die Art der Ideen, welche in den Projekten weiterverfolgt werden.
- Das Angebot zum Bezug von Coaching-Leistungen für die Unterstützung spezifischer Aktivitäten, muss allen bekannt und einfach zugänglich sein.

Vorgehen

Wir empfehlen dem Kanton in Anlehnung an das vom Bund erfolgreich etablierte Konzept der Innovationschecks, einen bestimmten Beitrag zur Verfügung zu stellen, welchen Unternehmer mit geringem administrativem Aufwand für den Bezug von kleinen Coaching-Leistungen bei vom Kanton definierten Partnern einsetzen können.

Ergänzend können Branchen oder Regionen bei grösseren Projekten weiterhin mit projektbezogenen Budgets im Rahmen der eigenständigen, kantonalen Massnahmen einen Antrag für Coaching-Leistungen stellen.

4.8 Weiterbildungsangebote

Ausgangslage

Die Analyse hat gezeigt, dass durch den Strukturwandel und die Liberalisierung die Anforderungen, um einen Betrieb der Land- und Ernährungswirtschaft erfolgreich zu führen, stetig zunehmen. Die Verfügbarkeit des spezifischen Fachwissens ist Voraussetzung für unternehmerisches Verhalten und die Wahrnehmung der Chancen in neuen Produktionszweigen.

Die branchenübliche 3-jährige Berufslehre kann der Vermittlung der zusätzlich geforderten Kenntnisse nur beschränkt nachkommen. Trotzdem kann eine Anpassung des nationalen Bildungsplans für die Land- und Ernährungswirtschaft nicht als realistisches kurzfristig umsetzbares Szenario beurteilt werden.

Projektidee und Ziele

Um die Unternehmer zu befähigen sich unternehmerisch zu verhalten und neu entstehende Optionen rasch zu nutzen, sollen die Bildungsangebote durch spezifische, praxisnahe Weiterbildungsmöglichkeiten ergänzt werden.

Ziel der Projektidee ist es, die Unternehmer der Land- und Ernährungswirtschaft zu befähigen, ihre Chancen wahrzunehmen und zu nutzen.

Herausforderungen

Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:

- Das Wissen ist zwar vorhanden und es bestehen in der Schweiz auch für Akteure der Land- und Ernährungswirtschaft bereits verschiedene Weiterbildungsangebote. Der Transfer des Wissens in die Praxis und die Unternehmen kann aber deutlich verbessert werden.
- Es handelt sich um neue Betriebszweige oder neue Verarbeitungsformen. Wissen ist international erst in Form der Erfahrung von Pionieren oder von Erfahrungen in anderen Branchen vorhanden.

Vorgehen	<p>Wir empfehlen dem Kanton zur Erreichung des Projektziels auf zwei Ebenen vorzugehen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausbau des Bildungsangebotes in den Bereichen Marktbearbeitung und unternehmerisches Verhalten. Dabei handelt es sich um ein Wissensgebiet, in welchem in der Schweiz auch für Landwirte bereits verschiedenste Weiterbildungen angeboten werden. Bei der Konzipierung dieses Weiterbildungsangebotes ist darauf zu achten, dass ein Angebot geschaffen wird, welches sich durch Innovation bei der praxisnahen und stufengerechten Vermittlung des Wissens von den bestehenden Angeboten abhebt. 2. Förderung des Wissenserwerbs in neuen, wenig verbreiteten Betriebszweigen, um die entstehenden Chancen zu nutzen und sich als Pioniere im Markt einen Platz zu erobern. In diesen Bereichen bestehen noch keine standardisierten Bildungsprogramme. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, von den Besten zu lernen, weshalb die Förderung des internationalen Erfahrungsaustausches im Vordergrund steht. Als Förderinstrument wäre beispielsweise das Angebot von Weiterbildungschecks für den nationalen und internationalen Wissensaustausch denkbar.
----------	---

4.9 Unterstutzung von Markterschliessungsaktivitaten

Ausgangslage	<p>Es ist davon auszugehen, dass der Schweizer Agrarmarkt in den kommenden Jahren weiter geöffnet werden wird. Einerseits wird die Landwirtschaft Graubünden dadurch unter Druck kommen, andererseits eröffnen sich ihr auch neue Marktchancen.</p> <p>Um die Chancen wahrnehmen zu können und die Märkte erfolgreich zu erschliessen, benötigen die Unternehmer Wissen über die neuen Märkte sowie Kenntnisse, wie diese erschlossen werden können. Gerade für kleinere Unternehmen können fehlende personelle Ressourcen zur Erarbeitung dieses Wissens einen Engpass zur Erschliessung der neuen Märkte darstellen.</p>
Projektidee und Ziele	<p>Um die Unternehmer bei der Erschliessung neuer Märkte oder beim Aufbau neuer Produkte zu unterstützen, leistet der Kanton Finanzierungshilfen an Studien, Analysen und Konzepte.</p> <p>Ziel des Projektes ist, dass die Unternehmer durch den erleichterten Zugang zum für sie notwendigen Marktwissen, rascher und erfolgreicher neue Absatzkanäle erschliessen können.</p>
Herausforderungen	<p>Folgende Herausforderungen stellen sich bei der Umsetzung der Projektidee:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es besteht das Risiko, dass die Projekte primär zum Ausbau des Bezugs von Forschungs- und Beraterleistungen und nur wenig zur Markterschliessung durch die Unternehmer beitragen. Es ist deshalb wichtig, dass entweder der Kanton im Dialog mit der Branche die Themen bestimmt und die Informationen auf geeigneten Plattformen allen zugänglich macht oder die Unternehmer eine adäquate Eigenleistung an die Finanzierung der Abklärungen leisten müssen. ▪ Das Angebot zum Bezug finanzieller Unterstützung für die Durchführung von Studien und Analysen sowie konzeptionellen Arbeiten zur Markterschliessung muss allen bekannt und einfach zugänglich sein.
Vorgehen	<p>Wir empfehlen dem Kanton die Möglichkeiten für den Bezug solcher Unterstützungsleistungen offensiver zu kommunizieren und Projektanträge im Rahmen der eigenständigen, kantonalen Massnahmen weiterhin grosszügig zu bewilligen.</p> <p>Falls der Kanton im Dialog mit der Branche bei mehreren Akteuren ein Bedürfnis nach einer Analyse oder Studie in einem bestimmten Themenbereich zur Markterschliessung feststellt, soll er die Durchführung und Veröffentlichung einer kantonalen Studie prüfen.</p>

4.10 Kommunikation mit der Branche

Ausgangslage	<p>Der Kanton kann nur Hilfe zur Selbsthilfe leisten und die Branche durch den Aufbau geeigneter Plattformen unterstützen. Die im Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ skizzierten Projektideen (Plattformen) können vom Kanton zwar initiiert werden, für die erfolgreiche Umsetzung ist aber die Mitarbeit der Unternehmer von entscheidender Bedeutung.</p> <p>Um die Erkenntnisse der vorliegenden Studie zu nutzen und Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung von Massnahmen zu schaffen, ist flankierend zur Planung der Umsetzung des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ mit der Branche ein Dialog aufzubauen.</p>
Elemente der Kommunikation	<p>Die Kommunikation mit der Branche verfolgt folgende Ziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erklärung der künftigen kantonalen Förderpolitik: Wenn der Kanton sich entscheidet, seine Förderpolitik um die oben dargestellten drei Stossrichtungen zu ergänzen und für die Transformationszeit ein Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ aufzusetzen, ist es wichtig, dass er den wichtigsten betroffenen Akteuren (z.B. Vertreter des Bündner Bauernverbandes, landwirtschaftliche Berater, Unternehmer der Ernährungswirtschaft) die Beweggründe für die neue Strategie sowie die Förderelemente des Impulsprogrammes erklärt. Die Präsentation der künftigen Förderpolitik kann einerseits durch Präsentationen und persönliche Gespräche an Veranstaltungen und Diskussionsrunden vorgenommen werden. Andererseits ist darauf zu achten, dass die Darstellung der kantonalen Förderpolitik auf den bestehenden Plattformen des Kantons sowie auf den oft genutzten Plattformen Dritter (z.B. BBV) überarbeitet wird. Dabei scheint es wichtig, dass für die neuen Förderinstrumente Informationen bereit gestellt werden, welche es innovativen Unternehmern erlauben, rasch zu verstehen, mit welchem Antragsformular sie welche Unterstützungsgelder beim Kanton beantragen können. ▪ Präsenz des Themas „Hochpreisige Spezialitäten vermarkten“ erhöhen: Die Land- und Ernährungswirtschaft kann die anstehenden Herausforderungen nur durch die Erschliessung von Märkten mit hochpreisigen Spezialitäten meistern. Kommunikationsmassnahmen, wie zum Beispiel die Sensibilisierung zu den Herausforderungen bei der Besetzung von Premium-Märkten durch einen intensiven Erfahrungsaustausch, das wiederholte Aufgreifen der Thematik in Gesprächen und Referaten oder die Publikation von best-practise Beispielen auf einer kantonalen Ideenplattform oder an einer bestimmten Stelle im „Bündner Bauer“ sollen helfen, die Präsenz und die Sensibilisierung der Akteure für das Thema zu erhöhen und einen positiven Umgang damit zu fördern. Nach Möglichkeit soll versucht werden, in der Branche eine Aufbruchsstimmung auszulösen. ▪ Sondierungsdialog mit ausgewählten Akteuren: Für die Umsetzung der Projekte des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ ist die Mitarbeit der Branche von entscheidender Bedeutung. In Gesprächen mit ausgewählten Akteuren, welche in der Umsetzung der Projektideen eine Leaderfunktion wahrnehmen könnten, soll geklärt werden, an welchen Projekten die Branche ein wirkliches Interesse hat und welche Art von Zusammenarbeit innerhalb der Branche und mit dem Kanton aus Sicht der Unternehmer denkbar wäre. Die Projekte sollten nach der Sondierung nur weiterverfolgt werden, wenn eine unternehmerische Basis gefunden wird, welche sie mitträgt.

Bestehende Kommunikationskanäle	Aktuell bestehen in Graubünden primär folgende Kommunikationsplattformen für den Austausch mit der Branche der Land- und Ernährungswirtschaft: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bündner Bauernverband: <ul style="list-style-type: none"> • Wochenzeitung Bündner Bauer • Internetseite mit aktuellen Informationen • Austausch in den Fachkommissionen ▪ LBBZ Plantahof: <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle landwirtschaftliche Beratung • Angebot von Kursreihen, Weiterbildungsworkshops ▪ Website des Amtes für Landwirtschaft und Geoinformation des Kantons Graubünden
Empfehlungen	<p>Wenn der Kanton ein Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ umsetzen möchte, empfehlen wir ihm grundsätzlich, die Kommunikation mit der Branche aufzunehmen und ihr die Gründe für die neue Förderpolitik sowie deren Massnahmen und Instrumente zu erklären. Bei der Kommunikation mit der Branche empfehlen wir dem Kanton, auf den bestehenden Kommunikationskanälen und Plattformen aufzubauen und diese gezielt mit seinen Botschaften und der Darstellung der neuen Förderpolitik zu besetzen.</p> <p>Da die personellen Ressourcen für die Kommunikation mit der Branche sowie das Vorantreiben der Projekte des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ in der kantonalen Verwaltung zurzeit nicht verfügbar sind, empfehlen wir zudem, dass für die Zeit der Umsetzung des Impulsprogrammes finanzielle Mittel für die Einsetzung eines Programm-Managements bereitgestellt werden. Aufgabe des Programm-Managements ist es, einen aktiven Dialog mit der Branche zu pflegen und die Projektideen des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ voranzutreiben.</p>

5 Fazit und Empfehlungen

Landwirtschaft dürfte unter Druck geraten Aufgrund des bisherigen politischen Regimes ist die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden stark von staatlichen Geldern abhängig.

Es ist zu erwarten, dass in den nächsten Jahren die Märkte schrittweise weiter liberalisiert werden und der Zahlungsrahmen für die Landwirtschaft nicht wesentlich erhöht wird. Das würde heissen, dass die Landwirtschaft in Graubünden unter einen grossen Anpassungsdruck geraten würde. Ohne Anpassungsmassnahmen ist davon auszugehen, dass eine wesentliche Extensivierung der Produktion stattfindet. Dies bedeutet konkret weniger Bauern pro Tal und weniger Wertschöpfung pro ha Landwirtschaftsfläche.

Soll bei diesem kommenden Transformationsprozess ein möglichst grosser Teil der landwirtschaftlichen Wertschöpfung (und damit Arbeitsplätze) in Graubünden gehalten werden, muss die Branche die einseitige Abhängigkeit von staatlichen Unterstützungen reduzieren. Das heisst, ein grösserer Anteil der Einnahmen muss durch den Produktverkauf am Markt erzielt werden.

In der vorliegenden Studie wurde deshalb evaluiert, wie die Land- und Ernährungswirtschaft eine stärkere Ausrichtung auf den Markt erreichen kann und wie der Kanton diese Entwicklung unterstützen bzw. fördern kann.

Marktpotenzial für Spezialitäten Die Analyse der Marktpotenziale hat gezeigt, dass für die Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden insbesondere die Produktion von Spezialitäten im Vordergrund steht. Einerseits können die Chancen der Liberalisierung des Käsehandels genutzt werden, um Bergkäse aus Graubünden als Schweizer Spezialität im Ausland, vorab in Deutschland, zu verkaufen. Andererseits kann das Image von Graubünden genutzt werden, um eine breite Palette von Spezialitäten in der Schweiz zu verkaufen.

Um diese Potenziale auszuschöpfen, gibt es kein Patentrezept. Jeder Bauer und jeder Betrieb ist gefordert, selber Marktnischen aufzuspüren und diese alleine oder in Zusammenarbeit mit anderen zu besetzen.

Dynamisierung auf breiter Front nötig Der Kanton kann die Branche bei der Aufspürung und Besetzung von Marktnischen unterstützen, indem er dazu beiträgt, dass möglichst viele in der Branche sich unternehmerisch verhalten. Zu diesem Zweck stehen dem Kanton beispielsweise folgende Verhaltensweisen offen:

- Unterstützen des Wissens- und Erfahrungsaustausches in der Branchen
- Optionen schaffen, damit innovative Unternehmer neue Wege einschlagen können.
- Risiken der Markterschliessung teilweise übernehmen, als Anreiz für die Unternehmer Neues zu versuchen.
- Gemeinschaftliche marktorientierte Projekte finanziell und oder personell unterstützen oder koordinieren, damit die kritische Grösse trotz kleinstrukturierter Branche erreicht werden kann.

Mission und Stossrichtungen Ausgehend von der vorstehenden Analyse wird für die Land- und Ernährungswirtschaft sowie die kantonale Förderpolitik zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen folgende gemeinsame Mission vorgeschlagen:

„Hochpreisige Spezialitäten aus Graubünden produzieren und vermarkten.“

Um die Unternehmer bei der Bewältigung der Herausforderungen bei der Umsetzung der gemeinsamen Mission zu unterstützen, wurden für die kantonale Förderpolitik folgende die nationale Politik ergänzende Stossrichtungen abgeleitet:

- Stossrichtung 1: Bestehende Instrumente weiterführen
- Stossrichtung 2: Innovationsprozesse stärken
- Stossrichtung 3: Neue Märkte erschliessen
- Stossrichtung 4: Promotion im Inland

Empfehlung: Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ einleiten

Basierend auf den vorstehenden aus der Mission abgeleiteten Stossrichtungen und unter der Prämisse, dass der Kanton der drohenden Gefahr einer Extensivierung der Bündner Landwirtschaft entgegen wirken möchte und bereit ist, zu diesem Zweck während eines beschränkten Zeithorizonts einen einstelligen Millionenbetrag pro Jahr einzusetzen, empfehlen wir Folgendes:

- Der Kanton soll im Rahmen der eigenständigen Massnahmen ein Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ zur Unterstützung der Transformation der Bündner Landwirtschaft für einen Zeitraum von 10 Jahren formulieren.
- Ziel des Impulsprogramms „Spezialitäten aus Graubünden“ soll die Dynamisierung der Landwirtschaft auf breiter Front sein, damit die Abhängigkeit von staatlichen Einnahmen reduziert werden kann.
- Das Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ sieht einerseits Projekte vor, mit denen marktorientierte Einzelprojekte sowie gemeinschaftliche marktorientierte Bestrebungen auf Initiative der Akteure sowohl mit finanziellen Mitteln als auch mit Wissensvermittlung und personellen Mitteln unterstützt werden können. Andererseits treibt der Kanton aus eigenem Antrieb einige gemeinschaftliche Projekte voran, welche der ganzen Branche zu Gute kommen. Bei diesen Projekten ist sicherzustellen, dass die Unterstützung der wesentlichen Akteure gegeben ist.
- Nebst dem Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ soll sich der Kanton proaktiv in die Diskussion der nationalen Agrarpolitik eingeben.

Für das Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ sind folgende Projektideen zu prüfen:

Tab. 9. Projekte Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“

Projekte Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“	
1	Marktaufbau Käseexport
2	Kommunikationsoffensive unter der Marke graubünden
3	Kompetenzzentrum Kleinvieh
4	Schaufenster Shop
5	Bündner Beef
6	Plattform für Verpackungs- und Marketingmaterial
7	Coaching Programm
8	Weiterbildungsangebote
9	Unterstützung von Markterschliessungsaktivitäten

Quelle: BHP – Hanser und Partner AG

	<p>Wir gehen davon aus, dass die Umsetzung des vorgeschlagenen Impulsprogrammes während 10 Jahren einen Mittelbedarf von jährlich CHF 4 Mio. erfordert.</p> <p>Nebst dem Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ sollen die bisherigen kantonalen Massnahmen zur Förderung der Landwirtschaft (eigenständige kantonale Massnahmen, Strukturverbesserungsbeiträge) weitergeführt werden.</p>
Programm-Management	<p>Da die Umsetzung des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ auf Seite des Kantons den Einsatz personeller Ressourcen erfordert, welche in der Verwaltung nicht verfügbar sind, empfehlen wir, dass für die Zeit der Umsetzung ein Programm-Management eingestellt wird, welches die Projekte zusammen mit den Unternehmen und der Branche vorantreibt und die Schnittstelle zur Agrotourismusstrategie⁸ sicherstellt.</p>
Einbindung der Branche	<p>Die Projekte des Impulsprogrammes „Spezialitäten aus Graubünden“ lassen sich nur realisieren, wenn die Branche mitzieht. Der Kanton kann einige Initiativen auf eigenes Risiko bis zur Umsetzbarkeit entwickeln. Wenn eine Initiative von der Branche aber nicht aufgenommen wird, muss sie fallengelassen werden und die Entwicklungskosten des Kantons sind abzuschreiben. Die Initiativen sind nach Möglichkeit so aufzugleisen, dass sie nach einer Starthilfe des Kantons vollständig an die Branche übergeben werden können.</p>
Experimenteller Ansatz	<p>Das Programm verfolgt einen experimentellen Ansatz zur Dynamisierung der Branche. Es ist möglich, dass die eine oder andere der vorgeschlagenen Aktionen nicht gelingen wird, weshalb sich der Kanton bereits vorgängig bewusst werden sollte, wie viel er bereit ist in dieses Experiment zu investieren.</p>
Evaluation der Förderpolitik	<p>Da das vorliegende Förderprogramm auf die Unterstützung des Transformationsprozesses ausgerichtet ist, empfehlen wir kurz vor Ablauf des Programms (also nach 9 Jahren), die Erfolge und den Handlungsbedarf zu evaluieren und die entsprechenden Schlussfolgerungen zu ziehen.</p>

⁸ Zur Umsetzung der Strategie „Agrotourismus Graubünden“ hat der Kanton ein Mandat an die ARGE Pluswert GmbH / ProzessPiraten GmbH vergeben. Das Kostendach für das Mandat zum Aufbau der Geschäftsstelle Agrotourismus und der Umsetzung der Strategie „Agrotourismus Graubünden“ für die Jahre 2011 bis 2014 beträgt CHF 1.38 Mio. Die Geschäftsstelle Agrotourismus soll künftig den Agrotourismus Graubünden auf operativer Ebene koordinieren. Dazu soll sie alle agrotouristischen Bereiche wie zum Beispiel Übernachtungen, Gastronomie, Direktvermarktung und Erlebnisangebote betreuen und deren Vermarktung koordinieren.

Nachwort

Wir haben den Auftrag des Kantons Graubünden, uns mit den Chancen und Potenzialen der Land- und Ernährungswirtschaft intensiv auseinanderzusetzen, mit Freude und vielen Ideen in Angriff genommen.

Unsere Marktanalysen bestätigten unsere grundsätzlichen Vermutungen, dass verschiedene Potenziale für Produktspezialitäten aus Graubünden bestehen.

Als wir uns in einer zweiten Phase konkret mit der Frage auseinander setzten, wie die Marktpotenziale erschlossen werden können und welche Rolle der Kanton dabei spielen könnte, mussten wir einsehen, dass der Weg für die Bündner Land- und Ernährungswirtschaft einerseits und für den Kanton andererseits ein steiniger werden würde.

Zwar sind die Potenziale (Alpkäse, Bio-Bergkäse, Schafkäse, Fleischspezialitäten, neue Vermarktungskanäle, vermehrter Export von Spezialitäten usw.) vorhanden, so wohl die heutigen Strukturen in Graubünden als auch das vom Bund geschaffene gesetzliche Korsett machen es der Branche aber schwer, die Märkte rasch zu erschließen. Viele der erkannten Potenziale können nur ausgeschöpft werden, wenn Vorinvestitionen getätigt werden bzw. die Akteure in der Branche gemeinsam kooperieren. Zudem braucht es zur Ausschöpfung nahezu aller Potenziale ein unternehmerisches Verhalten, welches auch eine gewisse Risikobereitschaft der Branche voraussetzt.

Als grösstes und offensichtlichstes Potenzial schien sich in der Vertiefungsphase der Ausbau des Exportes von hochwertigem Bergkäse aus Graubünden nach Deutschland zu erweisen. Nachdem der Eurokurs kurz vor Redaktionsschluss auf unter CHF/EUR 1.20 einbrach, wurde auch dieses Potenzial zumindest kurzfristig stark relativiert. Das Beispiel zeigt auch eindrücklich die mit einer stärkeren Marktorientierung einher gehenden Risiken auf.

Mit fortschreitender Arbeit haben wir erkannt, dass eine kantonale Förderpolitik primär dazu beitragen muss, dass in der ganzen Branche auf breiter Front ein innovatives und unternehmerisches Verhalten entsteht. Die Akteure sollten sich im Idealfall gegenseitig anstacheln, einzigartige hochpreisige Produkte auf den Markt zu bringen. Je dynamischer die Branche und je mehr Landwirte sich als Unternehmer verstehen, desto eher werden Ideen geboren, welche neue Marktnischen generieren.

Der Anspruch, ein politisches Instrument zu finden, mit dem durch kantonale Initiative ein grosser Schritt gelingen würde und die Wertschöpfung der Land- und Ernährungswirtschaft Graubünden massgeblich erhöht werden könnte, entlarvte sich als Illusion. Trotzdem haben wir uns bemüht, einen Weg zu finden, wie der Kanton die Land- und Ernährungswirtschaft mit entscheidenden Impulsen unterstützen kann.

Mit dem vorgeschlagenen Impulsprogramm soll nun die unternehmerische Dynamik und die Innovationsfähigkeit der ganzen Branche gestärkt werden. Entgegen der bisherigen Praxis in der Landwirtschaft will das Impulsprogramm nicht ausgleichend wirken, sondern diejenigen belohnen, welche unternehmerische Risiken eingehen.

Die erfolgreiche Umsetzung des Impulsprogramms hängt letztlich davon ab, ob die Branche in der Lage ist, die kantonalen Impulse aufzunehmen und in konkrete Projekte zu verwandeln.

Wir wünschen allen Beteiligten dazu viel Kreativität, Erfolg und Ausdauer.

BHP – Hanser und Partner AG

Christian Hanser, Peder Plaz, Sarah Schmid

Anhang 1: Verworfene Projektideen

Ausgangslage	<p>Ausgehend von einer Potenzialabschätzung wurden verschiedenste Ideen, wie der Kanton die Ausschöpfung dieser Potenziale unterstützen könnte, in Vertiefungsstudien geprüft.</p> <p>Im Rahmen der Erarbeitung der vorliegenden Entscheidungsgrundlage wurden zudem viele Ideen aufgenommen und geprüft, welche in (politischen) Diskussionen immer wieder gehört werden. Vollständigkeitshalber werden diejenigen Ideen, die verworfen wurden, in den folgenden Abschnitten aufgeführt und es wird kurz erläutert, wieso die Ideen nicht weiter verfolgt werden sollen</p>
Idee - Produktentwicklung durch den Kanton	<p>Idee: Durch eine kantonale Initiative könnte z.B. ein Käse oder ein Fleischprodukt entwickelt werden, welches sich mit besonders hoher Wertschöpfung verkaufen lässt. Da der neue Käse / das neue Fleischprodukt dem Kanton gehört, könnten alle, welche die Qualitätsanforderungen erfüllen, das Produkt herstellen und von der kantonalen Innovation profitieren.</p> <p>Diese Idee wurde verworfen, weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es ist nicht Aufgabe der Politik, Produkte zu entwickeln. Die Politik ist grundsätzlich nicht in der Lage dazu. ▪ Auch wenn ein Produkt entwickelt und erfolgreich lanciert würde, wäre der längerfristige Erfolg nicht gegeben, da die Bedürfnisse der Konsumenten und Marktverhältnisse sich laufend ändern und die Anbieter zur Anpassung ihrer Strategien zwingen. Einige wenige Produktentwicklungen sind zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen nicht ausreichend. Um den Markt erfolgreich mit Produkten aus Graubünden zu bearbeiten, ist es wichtig, dass möglichst viele Akteure zur Entwicklung von neuen Produkten und Ideen befähigt werden und dadurch möglichst viele innovative Produkte immer wieder neu entstehen.
Idee - Ausrichten konstanter Exportbeiträge	<p>Idee: Um den Export von Käse aus Graubünden zu fördern, könnte der Kanton Graubünden die Käsebranche durch konstante Exportbeiträge, z.B. in Form eines Marketinggeldes pro kg exportiertem Käse unterstützen.</p> <p>Diese Idee wurde verworfen, weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sich marktfähige Produkte und Unternehmen auch ohne Subventionen in ausländischen Märkten behaupten können. ▪ Konstante Exportbeiträge falsche Anreize setzen.
Idee - Exklusive Unterstützung von nur einem Akteur	<p>Idee: Um im Exportmarkt, wo viel grössere Mengen gefragt sind, schlagkräftig agieren zu können, könnte der Kanton eine zentrale Marketingorganisation für den Verkauf von Käse aufbauen und unterstützen. Die Käsereien, welche ihren Käse nicht selber vermarkten wollen, können diesen über die zentrale Vermarktungsorganisation zu einem attraktiven Preis absetzen.</p> <p>Diese Idee wurde verworfen, weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ein solches Verkaufskonstrukt nur mit Mengenbeschränkungen den Preis halten könnte. ▪ Solche Organisationen strukturerhaltend wirken und meist zu statisch sind, um sich im Markt erfolgreich zu behaupten. ▪ Wettbewerb ein wichtiger Treiber von Innovation ist und die Konkurrenz zwischen verschiedenen Verkäufern deshalb nicht eingeschränkt oder verzerrt werden darf, sondern eher gefördert werden sollte. ▪ Eine Verkaufsorganisation kann nur mit der Käsebranche aufgebaut werden. Die Organisationsform muss deshalb gemeinsam mit den Käsereien entwickelt werden.

Idee - Definition von Anzahl, Grösse oder Standort der zu unterstützenden Verarbeitungsbetriebe	<p>Idee: Der Kanton unterstützt den Bau von Verarbeitungsinfrastruktur. Damit diese im Kanton im Hinblick auf die Produktion von landwirtschaftlichen Rohstoffen optimal alloziert und deren volle Auslastung sichergestellt werden kann, könnte vom Kanton definiert werden, wo die Verarbeitungsbetriebe stehen und wie gross sie sein sollen.</p> <p>Diese Idee wurde verworfen, weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Angebot an landwirtschaftlichen Rohstoffen aus dem Kanton Graubünden verändert sich durch Strukturwandel und Veränderungen in der unternehmerischen Ausrichtung der Landwirte laufend. ▪ Der Wettbewerb ist ein wichtiger Treiber von Innovation und die Konkurrenz zwischen verschiedenen Verarbeitern hilft der Branche innovativ zu bleiben. ▪ Konkurrenz zwischen Verarbeitern um die lokalen Rohstoffe führt dazu, dass den Landwirten höhere Preise für die Milch oder das Fleisch bezahlt werden. ▪ Die Verarbeitung von Produkten der Ernährungswirtschaft in Graubünden soll von der Marktnachfrage sowie der unternehmerischen Innovationsfähigkeit der Akteure und nicht vom Angebot an landwirtschaftlichen Rohstoffen geleitet werden.
Idee - Aufbau eigener Unternehmen, z.B. Shops, Handelsorganisation, Schlachthof durch den Kanton	<p>Idee: Da im Kanton Graubünden ein grosser Teil der Produkte der Land- und Ernährungswirtschaft als Rohware oder halbfertiges Produkt an ausserkantonale Akteure verkauft wird, könnte der Kanton in diese Lücke springen und durch eigene Unternehmen sicherstellen, dass ein grösserer Teil der Wertschöpfung im Kanton bleibt.</p> <p>Diese Idee wurde verworfen, weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Erbringen von unternehmerischen Leistungen und das Führen von Unternehmen kann von Privaten meist effizienter erbracht werden als vom Staat. ▪ Staatsbetriebe zeichnen sich nicht durch Innovation und rasche Anpassungsfähigkeit an veränderte Strukturen aus. ▪ Die Landwirtschaft ist als Branche volkswirtschaftlich zu wenig bedeutend als dass der Kanton sich unternehmerisch engagieren soll (wie z.B. bei der Elektrizitätswirtschaft).
Idee - Vorschriften für kantonale Verpflegungsbetriebe beim Einkauf Bündner Produkte zu bevorzugen	<p>Idee: Um lokale Verarbeiter und landwirtschaftliche Direktvermarkter bei der Vermarktung ihrer Produkte zu unterstützen, könnte der Kanton seinen Verpflegungsbetrieben vorschreiben, dass sie in ihrer Küche unabhängig vom Preis Bündner Produkte bevorzugen müssen.</p> <p>Diese Idee wurde verworfen, weil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Wenn die Bündner Produkte marktfähig sind und dem Konsumentenwunsch entsprechen, sie auch von den kantonalen Betrieben automatisch gekauft werden.

Literaturverzeichnis

Studien

- AC Nielsen (2006): What's Hot around the Globe: Insights on Growth in Food and Beverages, Executive News Reports
- AC Nielsen (2008): Intelligence Nielsen insights Kundenmagazin 01
- Agrarforschung, L. Etter und R. Schwarzenbach (2008): Erfolgsstrategien für Milchverarbeitungsbetriebe im Berggebiet
- Agrarforschung, M. Hug-Sutter, B. Durgai, R. Schwarzenbach (2008): Leitbilder für regionale Milch-Wertschöpfungsketten
- Amt der Vorarlberger Landesregierung (2009): Bericht über die Vorarlberger Land- und Forstwirtschaft
- AMA Marketing GesmbH (2007): Lokale und Globale Ernährungstrends, Auswirkungen auf die österreichische Landwirtschaft und den österreichischen Verbraucher
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW: Agrarberichte 2002-2010
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2008): Fragen und Antworten FHAL
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2010): Land- und Ernährungswirtschaft 2025 – Diskussionspapier des Bundesamtes für Landwirtschaft zur strategischen Ausrichtung der Agrarpolitik
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2010): Grundzüge zur Botschaft zu den landwirtschaftlichen Zahlungsrahmen 2012/2013
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2010): Agrarpolitik 2014-2017: Grundzüge und Mittelverteilung, Information für die Medien und die Vertreter der interessierten Kreise
- Bundesamt für Landwirtschaft BLW (2011): Vernehmlassung zur Agrarpolitik 2014-2017 Erläuternder Bericht
- Bundesamt für alpenländische Landwirtschaft Gumpenstein (2003): Nachhaltige Nutzung des Grünlandes mit Schafen und Ziegen, Irdning
- Eidgenössisches Amt für auswärtige Angelegenheiten EDA (2008): Auswirkungen eines allfälligen Freihandelsabkommens im Agrar- und Lebensmittelbereich auf die Landwirtschaft und auf die vor- und nachgelagerten Bereiche, Bericht in Erfüllung des Postulates 06.3401 Frick
- Bundesforschungsinstitut für Ländliche Räume, Wald und Fischerei – Johann Heinrich von Thünen-Institut (2008): Milchproduktion im Übergang – eine Analyse von regionalen Potenzialen und Gestaltungsspielräumen
- Credit Suisse Swiss Issues Branchen (2010): Retail Outlook 2010 – Fakten und Trends
- Credit Suisse Economic Research (2010): Megatrends – Chancen und Risiken für KMU, Studie 2010: Schwerpunkt Globalisierung
- Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD (2008): Vernehmlassungsvorlage zur Schaffung einer Bilanzreserve zur Finanzierung von Begleitmassnahmen zu Gunsten der Landwirtschaft, Erläuternder Bericht
- Ernst & Young (2007): LOHAS Lifestyle of Health and Sustainability
- ETH Zürich, Prof. Dr. B. Lehmann (2005): Perspektiven der Schweizer Fleischwirtschaft 2015+, Grundlagenbericht im Auftrag der Bell AG, Basel
- ETZ Zürich, Stephan Scheuner (2006): Informationsökonomische Analyse von E-Commerce Plattformen, Diplomarbeit
- Forschungsanstalt Liebefeld-Posieux ALP (2004): ALP aktuell 2004, Nr. 16 – Milchziegen Bedarfsgerecht füttern
- Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART (2006): Auswirkungen der Agrarpolitik 2011, Modellrechnungen für den Agrarsektor mit Hilfe des Prognosesystems SILAS
- Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART (2007): Biomilchproduktion im Jahre 2014 – Auswirkungen von AP 2011 und Laufstallpflicht auf einen typisierten Bio-Betrieb
- Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART (2009): Grundlagenbericht 2008. Zentrale Auswertung von Buchhaltungsdaten

- GfK Switzerland AG in Zusammenarbeit mit Contexta und Radiotele 2004: call to action! Radio-werbung wirkt – die Case Study Appenzeller Käse
- GfK Switzerland AG, Thomas Hochreutener (2008): Hits und Trends im Schweizer Detailhandel 2008
- GfK Switzerland AG (2008): Trends in den Märkten
- GfK Switzerland AG (2009): Detailhandel Schweiz 2009, Hergiswil
- GfK Panel Services Deutschland und SAP Deutschland AG (2010): Preisoptimierung im deut-schen Lebensmitteleinzelhandel – ein einer Wettbewerbs- zur Kundenorientierten Preisfindung
- Gottlieb Duttweiler Institute (2008): European food trends report – Perspektiven für Industrie, Handel und Gastronomie, Rüschlikon / Zürich
- Haupt Verlag (2010): Weissbuch Landwirtschaft Schweiz – Analysen und Vorschläge zur Re-form der Agrarpolitik
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Tim Kreimer (2005): Der deutsche Lebensmitteleinzel-handel aus Verbrauchersicht
- KPMG Deutsche Treuhand-Gesellschaft, Tim Kreimer (2010): Trends im Handel 2010
- LBBZ Plantahof (2007): Situationsbericht Alpwirtschaft im Kanton Graubünden 2001-2005
- LID Mediendienst Nr. 2530 (2001): Milchschafhaltung – Eine attraktive Nische für Bauern mit Eigeninitiative
- LTO Nederland (2009): International comparison of producer prices for milk 2008, Den Haag
- Macrom (2007): Deutscher Käsemarkt 2007 – Länderpositionierung und Markttrends, Bergisch Gladbach
- Marktforschungsinstitutes Dichter Research im Auftrag von Proviande (2006): Das Image von Fleisch in den Privat- und Grosshaushalten der Schweiz, Bern
- Proviande (2007 – 2009): Der Fleischmarkt im Überblick
- Pro Zürcher Berggebiet (2002): regionales Entwicklungskonzept 2002
- Pro Zürcher Berggebiet (2006): Regionalmarketing-Projekt – Milch- und Käsespezialitäten natürl- us de Region Zürcher Berggebiet, Businessplan
- Regierung des Kantons Graubünden (2009): Landesbericht Graubünden 2008, Chur
- Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL (2007): Bergmilch-Projekt: Hauptergebnis-se, Zollikofen
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2009): Weiterentwicklung des Direktzahlungssystems, Bericht in Erfüllung der Motion der Kommission für Wirtschaft und Abgaben des Ständerates vom 10. November 2006
- Schweizerische Eidgenossenschaft (2009): Weiterentwicklung des Importsystems Schlachtvieh und Fleisch, Bericht in Erfüllung der Motion Büttiker vom 18. Dezember 2006
- Schweizerischer Bauernverband SBV (2007): Statistische Erhebungen und Schätzungen über Landwirtschaft und Ernährung
- Technische Universität Dresden, Prof. Dr. M. Schmauder (2007): Voraussetzungen für Innovati-on – die Bedeutung personeller und organisationaler Ressourcen
- Tierverkehrsdatenbank: Handelsbilanz Graubünden 2007 und 2008
- Universität Göttingen, Institut für Agrarökonomie, Achim Spiller (2005): Nachhaltigkeit in Distri-bution und Handel, Göttingen
- World Trade Organization WTO (2008): Revised draft modalities for agriculture

Geschäftsberichte / Jahresberichte:	Alpinavera (2007, 2008, 2009) Coop (2008) Emmi (2007, 2008, 2009) Migros (2008) Molkerei Davos (2007/2008) Proviande (2008, 2009) Pro Zürcher Berggebiet (2007) Sortenorganisation Tilsiter (2009) Sortenorganisation Appenzeller (2009) SPAR (2009) Swiss Cheese Marketing (2009) Valora (2008)
Statistiken	Bundesamt für Statistik BFS TSM – Treuhandstelle Milch Mutterkuh Schweiz Statistik Austria: Durchschnittliche Lebend- und Schlachtgewichte 2008 Kanton Graubünden, Rechnung 2008 Statistisches Bundesamt Deutschland Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz LBBZ Plantahof: Buchhaltungsergebnisse 2008 für Graubünden Milchstatistik Schweiz SMP: Milchpreismonitoring BLW: Marktberichte Milch BLW: Agrarberichte (2002-2009) SCM Preismonitoring: Käsepreise in Deutschland
Interviews / Gespräche / Befragungen	Alpinavera: Jasmine Said-Bucher, Corsin Farrér Amt der Vorarlberger Landesregierung: Erich Schwärzler Bergkäserei Schoppernau: Bergsenn AG: Peter Odermatt Biosphärenpark Grosses Walsertal: Josef Türtscher Brügger Parpan: Jörg Brügger Chascharia Val Müstair: Gilbert Ruinatscha Coop: Pius Odermatt-Raeber, Marc Muntwyler Emmi: Stephan Wehrle ETHZ: Prof. Dr. Bernard Lehmann GraubündenVieh: Gion O. Vincenz, Stefan Geissmann Hatecke: Ludwig Hatecke IG Scarnuz Grischun: Jacqueline Baumer Müri Käsestrasse Bregenzerwald: Michael Moosbrugger Ländle Metzg Klopfer: Christof Klopfer Ländle Qualitätsprodukte Marketing: Claudia Kaufmann Metzgerei Mark: Andy Mark Migros: Peter Diethelm Milchwirtschaftliche Beratung Plantahof-Strickhof: Konrad Suter Molkerei Davos: Werner Stoffel

	Prodega/Growa: Frank Furrer
	Proviande: Heinrich Bucher, Stephan Scheuner
	Sennerei Andeer: Martin Bienerth
	Sennerei Nufenen: Christian Simmen
	Sennerei Pragg-Jenaz: Markus Racine
	SOBK: Gion O. Vincenz, Jürg Flückiger, Christoph Holenstein
	Sortenorganisation Appenzeller: Christian Kempter
	Swissmilk: Barbara Paulsen
Gesetze / Verordnungen	<p>SR 211.412.11: Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB)</p> <p>SR 211.213.2: Bundesgesetz über die landwirtschaftliche Pacht (LPG)</p> <p>SR 451: Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (NHG)</p> <p>SR 455: Tierschutzgesetz (TSchG)</p> <p>SR 814.20: Bundesgesetz über den Schutz der Gewässer (GSchG)</p> <p>SR 910.1: Bundesgesetz über die Landwirtschaft (LwG)</p> <p>SR 910.13: Verordnung über die Direktzahlungen an die Landwirtschaft (DZV)</p> <p>SR 910.133: Verordnung über Sömmerrungsbeiträge (SöBV)</p> <p>SR 910.17: Verordnung über Flächen- und Verarbeitungsbeiträge im Ackerbau (ABBV)</p> <p>SR 913.1: Verordnung über die Strukturverbesserungen in der Landwirtschaft (SVV)</p> <p>SR 913.211: Verordnung des BLW über Investitionshilfen und soziale Begleitmassnahmen in der Landwirtschaft</p> <p>SR 914.11: Verordnung über die sozialen Begleitmassnahmen in der Landwirtschaft (SBMV)</p> <p>SR 916.010: Verordnung über die Unterstützung der Absatzförderung für Landwirtschaftsprodukte (Lafv)</p> <p>SR 916.350.2: Verordnung über die Zulagen und die Datenerfassung im Milchbereich (MSV)</p> <p>SR 916.310.51: Verordnung des EVD über die Höhe der Exportbeiträge für Zuchtvieh</p> <p>BR 910.000: Gesetz über die Erhaltung und Förderung der Landwirtschaft (Landwirtschaftsgesetz)</p> <p>BR 910.050: Landwirtschaftsverordnung</p> <p>BR 910.400: Ausführungsbestimmungen für die Landwirtschaftliche Kreditgenossenschaft Graubünden</p> <p>BR 912.010: Viehwirtschaftsverordnung</p> <p>BR 917.200: Reglement über die kantonale Alpkäseprämierung</p> <p>BR 932.100: Gesetz über die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Kanton Graubünden (GWE) (Wirtschaftsförderungsgesetz)</p>
Unveröffentlichte Berichte BHP	<p>Phase I: Evaluation der Marktpotenziale der Ernährungswirtschaft im Kanton Graubünden (war von Jan. 2010 – Jul 2011 auf Internetseite des ALG einsehbar)</p> <p>Möglichkeiten der kantonalen Agrarpolitik Graubünden (Januar 2010)</p> <p>Schlüsselthemen Projekt FMK (Juli 2010)</p> <p>Vertiefungsstudie Fleisch (November 2010)</p> <p>Vertiefungsstudie internationale Vermarktungsorganisation (November 2010)</p> <p>Vertiefungsstudie Marke graubünden (Mai 2011)</p> <p>Vertiefungsstudie Innovation (Mai 2011)</p> <p>Vertiefungsstudie Milchflüsse im Kanton Graubünden (Mai 2011)</p>

Berichtsinhalt in 60 Sekunden

Die Analyse der Ausgangslage hat gezeigt, dass die Bündner Landwirtschaft, welche heute zu rund 50% von staatlichen Geldern abhängt, wegen der weiteren Liberalisierung der Märkte massiv unter Druck geraten dürfte. Ohne Gegenmassnahmen ist davon auszugehen, dass eine wesentliche Extensivierung der Produktion stattfindet. Dies bedeutet konkret weniger Bauern pro Tal und weniger Wertschöpfung pro ha Landwirtschaftsfläche.

Gleichzeitig bestehen für Spezialitäten aus Graubünden im In- und Ausland attraktive Marktnischen. Um der drohenden Gefahr einer weiteren Extensivierung der Landwirtschaft Graubünden zu begegnen und die vorhandenen Marktpotenziale auszuschöpfen, ist eine Dynamisierung und Annäherung der Branche an den Markt notwendig.

Die Land- und Ernährungswirtschaftspolitik wird vom Bund dominiert. Der Kanton kann nur ergänzend zur Bundespolitik wirken. Er kann die Branche bestenfalls dahingehend unterstützen, dass sich möglichst viele unternehmerisch verhalten und Marktnischen besetzen. Zu diesem Zweck stehen dem Kanton beispielsweise folgende Verhaltensweisen offen:

- Bildungsangebote schaffen, damit sich die Akteure die notwendigen Kompetenzen für die Marktbearbeitung aneignen können.
- Optionen schaffen, damit innovative Unternehmer neue Wege einschlagen können.
- Risiken der Markterschliessung teilweise übernehmen als Anreiz für die Unternehmer, neues zu versuchen.
- Gemeinschaftliche marktorientierte Projekte unterstützen / koordinieren

Falls der Kanton der drohenden Gefahr einer Extensivierung der Bündner Landwirtschaft entgegen wirken möchte und bereit ist, zu diesem Zweck während eines beschränkten Zeithorizonts einen einstelligen Millionenbetrag pro Jahr einzusetzen, empfehlen wir Folgendes:

- Der Kanton soll im Rahmen der eigenständigen Massnahmen ein Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ zur Unterstützung der Transformation der Bündner Landwirtschaft für einen Zeitraum von 10 Jahren formulieren.
- Ziel des Impulsprogramms „Spezialitäten aus Graubünden“ soll die Dynamisierung der Landwirtschaft auf breiter Front sein, damit die Abhängigkeit von staatlichen Einnahmen reduziert werden kann.
- Das Impulsprogramm „Spezialitäten aus Graubünden“ soll einerseits Instrumente vorsehen, mit welchen man marktorientierte Einzelprojekte sowie gemeinschaftliche marktorientierte Initiativen sowohl mit finanziellen Mitteln wie mit Wissensvermittlung und personellen Mitteln unterstützen kann. Andererseits soll der Kanton einige gemeinschaftliche Projekte, welche der ganzen Branche zu Gute kommen, aus eigener Initiative vorantreiben. Bei diesen Projekten ist sicherzustellen, dass die Unterstützung der wesentlichen Akteure gegeben ist.
- Nebst dem Impulsprogramm soll sich der Kanton proaktiv in die Diskussion der nationalen Agrarpolitik eingeben.

Für den Aufbau der Kommunikation und der Pflege eines aktiven Dialogs mit der Branche sowie zur Erfüllung der zusätzlichen Aufgaben zur Umsetzung des Impulsprogrammes empfehlen wir die Einstellung eines Programm-Managements.