

Milchverera

Erfolgsstrategien für Milchverarbeitungsbetriebe im Berggebiet

Luzi Etter und Roger Schwarzenbach, Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL, CH-3052 Zollikofen

Auskünfte: Roger Schwarzenbach, E-Mail: roger.schwarzenbach@shl.bfh.ch, Tel. +41 31 910 21 11, Fax +41 31 910 22 99

Zusammenfassung

Für gewerbliche Milchverarbeitungsbetriebe im Schweizer Berggebiet werden im liberalisierten Käsemarkt klare und konsequent umgesetzte Strategien immer wichtiger. Aufgrund der Nachfragetrends am Markt bestehen vor allem für den Absatz von qualitativ hochwertigen, authentischen Käseprodukten gute Perspektiven. Mit Strategien, die auf die Produktion und die Vermarktung von Käse mit hoher Qualität und grossem Zusatznutzen ausgerichtet sind, können die am Bergmilch-Projekt beteiligten Betriebe ihre Existenz langfristig sicherstellen. Molkereiprodukte sind aus betriebswirtschaftlicher Sicht weniger interessant. Die Betriebe erreichen eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Erfolgsgrössen entweder mit der Konzentration auf eigene Käsespezialitäten oder dem Ausbau der produzierten Mengen an Sortenkäse. Die Käseereien setzen dabei vor allem auf eine sanfte Weiterentwicklung der Produkte und einen kontinuierlichen Ausbau des Absatzes. Die Entwicklung von echten Produktinnovationen hat in den gewerblichen Betrieben dagegen eine eher geringe Bedeutung.

Während in der Schweiz im Jahr 1990 noch 1469 gewerbliche Käsereien gezählt wurden, waren es im Jahr 2001 noch 939 (Wenger 2001). Gemäss Schätzungen der Fromarte hat sich der Bestand seither um weitere rund 30 % auf etwa 600 Betriebe reduziert. Auch wenn im Gegenzug die verarbeitete Milchmenge pro Käserei deutlich zugenommen hat, dürfte in Zukunft der Druck auf die Käsereistrukturen mit der mittlerweile vollständigen Öffnung des EU-Käsemarktes und weiteren Liberalisierungsschritten weiter anhalten.

Heute wird rund eine Million Tonnen Milch, was etwa einem Drittel der schweizerischen Verkehrsmilchmenge entspricht, in den Bergzonen 1 bis 4 produziert. Es ist davon auszugehen, dass sich die Milchproduktion in den schlecht erreichbaren Regionen des schweizerischen Berggebietes längerfristig nur dort halten kann, wo die Milch lokal oder zumindest regional zu wertschöpfungsstarken Produkten verarbeitet wird.

Die Arbeiten im Bergmilch-Teilprojekt «Milchprodukteherstellung und -vermarktung» basieren auf der folgenden Vision: «Die Milchverarbeitungsbetriebe produzieren aus dem qualitativ hochstehenden Rohstoff Bergmilch auf effiziente Art im Premiumbereich positionierte, wertschöpfungsstarke Produkte von hervorragender Qualität und mit hohem Zusatznutzen. Sie vermarkten die Produkte erfolgreich über eigene Absatzkanäle oder den Handel an die Konsumenten im In- und Ausland. Dies ermöglicht eine langfristig attraktive Existenz von Betriebsleitern und Angestellten der Käsereien und die Bezahlung eines Rohstoffpreises, welcher die Milchproduktion im Berggebiet nachhaltig unterstützt.» Bei der Umsetzung dieser Vision stehen die folgenden Fragen im Vordergrund:

■ Welches sind Erfolg versprechende Strategien für die Käse- und Molkereiprodukte-Herstellung und für deren Absatz im In- und Ausland?

■ Welche Produkte mit welchem Zusatznutzen stehen im Zentrum?

■ Welches ist die Bedeutung von Produkt- und Prozessinnovationen?

Chancen für profilstarke Käse

Der Absatz des wichtigsten Produktes der schweizerischen Milchbranche, dem Käse, hat sich in den letzten vier Jahren insgesamt erfreulich entwickelt. Die Gesamtproduktion wurde im Zeitraum von 2003 bis 2006 um 8 % von rund 160'200 t auf 172'900 t gesteigert; der Tête-de-Moine AOC als typische Berggebiets-Spezialität konnte im gleichen Zeitraum gar um 16 % von 2'025 t auf 2'343 t zulegen (TSM 2007). Auch die Verkäufe von Frischmilchprodukten, Joghurt und Konsumrahm entwickelten sich positiv (BLW 2006).

Aufgrund einer im Rahmen des Projektes durchgeführten Expertenbefragung (sechs Vertreter von Grossverteilern, Käseproduzenten und milchwirtschaftlichen Organisationen) kann für die nahe Zukunft der schweizerischen Bergmilchbranche von den folgenden Nachfragetrends ausgegangen werden:

■ Beim Käse bleiben im Halbhart- und Hartkäse-Bereich die schweizerischen Hauptsorten (Emmentaler, Gruyère, Appenzeller) wichtig; die Konkurrenzierung durch günstigere Importkäse nimmt im Convenience-Bereich zu.

erarbeitung

■ Der Zusatznutzen wird noch wichtiger: Produkte mit hoher Authentizität, regionaler Herkunft und / oder geschützter Herkunft (AOC) sind zunehmend gefragt und gewinnen Marktanteile. Der Genuss-Trend im oberen Preissegment verstärkt sich. Insbesondere das Absatzpotential für rezente (Berg-) Käsetypen mit «Charakter» ist noch nicht ausgeschöpft.

■ Schweizer Frischkäse (mit Ausnahme von Mozzarella) und Weichkäse verfügen über eine vergleichsweise geringe Kundenakzeptanz, ihr Marktanteil dürfte stagnieren. Vor allem der Frischkäsemarkt ist markengetrieben und wird von grossen ausländischen - meist französischen - Milchkonzernen dominiert. Diese verfügen über sehr grosse Marketingbudgets und können damit neue Produkte in den Markt stossen.

■ Molkereiprodukte - abgesehen von Trinkmilch, Butter, Rahm und herkömmlichen Joghurts - haben in der Regel vergleichsweise kurze Lebenszyklen; Innovationen sind hier besonders wichtig. Eine hohe Auslastung der teuren Produktionsanlagen und eine effiziente Logistik sind für die Rentabilität zentral.

■ Das Potential für Premium-Produkte im Gesamtmarkt liegt insgesamt bei einem Marktanteil von ca. 20 % (Herkunft inkl. AOC, Bio, etc.).

Aufgrund der dargelegten Trends und Charakteristiken im Käse-

und Molkereiproduktmarkt ergeben sich für Käsereien im Berggebiet insbesondere für profilstarke Sortenkäse und eigenständige regionale Käsetypen im Halbhart- und Hartkäsebereich beträchtliche Marktchancen im In- und Ausland. Wichtig sind Geschichten rund um die Produkte (z.B. Flösserkäse aus dem Emmental, Bergkäse Kloster Engelberg) und klare Konzepte. Relevant ist auch die optische und degustative Differenzierung der Produkte.

Enge Zusammenarbeit mit sechs Käsereien

In sechs Käsereien («Projektbetrieben») im schweizerischen Berggebiet wurde in enger Zusammenarbeit mit den Betriebsleitern eine vollständige strategische Planung durchgeführt und die Umsetzung eingeleitet. Zu diesem Zweck wurde eine Methode entwickelt, welche sich an Grundsätzen der Wertkettenanalyse nach Porter und an Balanced-Scorecard-Elementen orientiert (vgl. den Methoden-Artikel von Durgiai *et al.* 2008).

Bei der Analyse der Betriebe waren Kostenrechnungen für die einzelnen Produkte ein wichtiges Element. Da kaum Standardwerte für die Produktionskosten vorhanden waren, mussten Berechnungsgrundlagen mit den einzelnen Käsern aufgearbeitet werden. Dazu wurden die Prozesse analysiert und die Kosten für die einzelnen Arbeitsschritte geschätzt. Daraus wurden auf der Basis der jährlich produzierten Mengen die pro Jahr anfallenden Kosten berechnet; diese Werte wurden mit dem jährlich insgesamt angefallenen Aufwand gemäss Buchhaltung abgeglichen.

Strukturen der sechs Projektbetriebe

In allen sechs Projektbetrieben wird als Hauptprodukt Käse hergestellt, dazu kommen häufig Frischprodukte wie Joghurt und Pastmilch. Im Jahr 2004 beziehungsweise 2005 wurden durchschnittlich ca. 1 Mio kg Milch verarbeitet (Tab. 1). Die Verarbeitungsmengen variierten dabei von der kleinsten

Tab. 1. Ausgangslage der Projektbetriebe 2004/05

	Mittelwert	Minimum	Maximum
Verarbeitete Milchmenge (kg)	1'005'833	367'000	2'800'000
Hergestellte Käsemenge (kg)	83'243	23'000	222'000
davon Weich-, Frischkäse (kg)	3'950	0	19'500
davon Ziegen-, Schafkäse (kg)	1'827	0	10'960
Menge Joghurt (kg)	6'083	0	18'000
Menge Past- und Offenmilch (kg)	26'925	300	90'000
Umsatz Direktverkauf* (Fr.)	272'000	0	535'000
Umsatz total (Fr.)	1'092'500	490'000	2'300'000

* im eigenen Verkaufsladen oder direkt ab Käserei

Quelle: Eigene Erhebungen

Tab. 2. Vollkosten (= Direkt- und Strukturkosten), Gewinn und Arbeitsentschädigungen nach ausgewählten Produktgruppen und Absatzkanälen

	Ø Sortenkäse an Grosshandel	Ø Käse im Laden	Ø Käse an Handel (ohne Sortenkäse an Grosshandel)	Ø Joghurt im Laden	Ø Joghurt an Handel	Ø Pastmilch im Laden	Ø Pastmilch an Handel	Ø Offenmilch im Laden	Ø Rahm im Laden	Ø Rahm an Handel	Ø Butter im Laden	Ø Butter an Handel
Erlöse Total [Fr./kg]	13,7	23,3	18,1	4,7	3,8	1,6	1,4	1,3	10,4	8,3	15,5	13,7
Direktkosten [Fr./kg]	10,6	10,8	10,7	2,0	2,1	1,1	1,2	0,9	5,4	5,6	9,2	9,3
Strukturkosten ¹ [Fr./kg]	3,2	8,2	6,6	2,8	2,7	0,9	0,9	0,8	3,1	3,8	4,7	5,1
Gewinn [Fr./kg]	-0,2	4,2	0,9	-0,1	-1,1	-0,4	-0,7	-0,3	2,0	-1,0	1,7	-0,7
AKh tot [h/kg]	0,08	0,25	0,16	0,11	0,09	0,03	0,03	0,03	0,10	0,10	0,16	0,14
Arbeitsentschädigung² [Fr. / h]	24,5	44,0	31,6	21,2	11,2	8,9	-4,1	12,5	43,1	16,2	37,8	16,8

¹ Fremde und eigene Strukturkosten. Für die eigenen Arbeitskosten wurden die im entsprechenden Jahr erzielten Arbeitsverdienste eingesetzt

² Entschädigung aller eingesetzten Arbeitsstunden Quelle: Eigene Berechnungen

(367'000 kg) bis zur grössten Käserei (2,8 Mio kg) sehr stark. Die kleineren drei Betriebe erzielten mit Fr. 1,75 einen markant höheren Umsatz pro kg verarbeitete Milch als die grösseren drei Betriebe (Fr. 0,95/kg Milch). Der durchschnittliche Umsatz in den drei von den Käsereien betriebenen Läden betrug rund 470'000 Franken pro Jahr, was im Durchschnitt einem Drittel des Gesamtumsatzes entspricht. Davon wurden ca. 45 % mit dem Verkauf von selbst hergestellten Produkten erzielt. Durchschnittlich verfügten die untersuchten Betriebe 2004/05 über 370 % Stellenpro-

zente (inklusive Betriebsleiter). Pro 100 %-Stelle wurden dabei 2'380 Arbeitsstunden pro Jahr geleistet. Das Arbeitspensum der Betriebsleiter oder Betriebsleiterhepaare lag deutlich über den rund 2'200 Arbeitsstunden, welche von den Angestellten geleistet wurden. Insgesamt konnte die eingesetzte Arbeit mit rund Fr. 22.-/h abgegolten werden.

Wichtige Merkmale der Projektbetriebe

Die hohe Arbeitsbelastung der verantwortlichen Personen ist aufgrund der Analyse eine der grössten Schwierigkeiten in den

kleinen gewerblichen Verarbeitungsbetrieben. Schwierigkeiten bietet vielen Käsereien auch, dass sowohl die Einlieferungs- als auch die Absatzmengen saisonal stark schwanken. Am besten können diese Schwankungen mit Käse mit langer Reifungsdauer aufgefangen werden. Meistens verkaufen die beteiligten Betriebe ihre Produkte an einen grossen und mehrere kleinere Abnehmer. Dies ergibt ein häufig diskutiertes Klumpenrisiko, welches durch gute Beziehungen zu den Abnehmern etwas gemildert wird. Mit genossenschaftlichen Strukturen wird eine gewisse Risikoverteilung zwischen Milchproduzenten und Käserei erreicht, allerdings wirken sich die damit verbundenen trägen Entscheidungsmechanismen häufig negativ aus.

Die meisten Betriebsleiter haben ihre grössten Stärken in der Herstellung von hochwertigen Käse- und Molkereiprodukten. Weniger geschätzt werden Buchhaltungs- und ähnliche Betriebsführungsarbeiten. Dies zeigt sich unter anderem auch darin, dass die betrieblichen Aufzeichnungen in der Regel rudimentär sind.



Abb. 1. Konzentriertes Arbeiten am Käsekessi.

Käse als Leaderprodukt

Die Berechnungen der Produktionskosten und Erfolgsgrößen für die Jahre 2004 respektive 2005 zeigen klar, dass für die gewerblichen Käsereien im Berggebiet vor allem die Produktion von Käse interessant ist (Tab. 2). Mit dem an Grossisten verkauften beziehungsweise über die Sortenorganisation abgesetzten Sortenkäse kann eine Arbeitsentschädigung von Fr. 24,50/h erreicht werden. Höher sind die Ergebnisse vor allem bei den übrigen Käsesorten und beim Absatz im eigenen Laden oder an den Handel.

Mit dem Verkauf im betriebs-eigenen Laden werden trotz höherer Personalkosten häufig bessere Ergebnisse erreicht als mit dem Absatz an den Handel. Klar gezeigt werden konnte, dass Frischprodukte aus betriebswirtschaftlicher Sicht meistens wenig interessant sind und mit dem Verkauf von Pastmilch oder einzelnen Joghurtsorten teilweise nicht einmal die Fremdkosten gedeckt werden können. Überraschend gut schneiden die fett-haltigen Produkte wie Butter und Rahm ab.

Konzentration auf identifizierte Stärken

Alle sechs Projektbetriebe verfolgten bereits in der Ausgangssituation - mehr oder weniger ausgeprägt - eine Qualitäts- oder Zusatznutzen-Strategie. Da bisher nur eine vergleichsweise bescheidene Abgeltung der eingesetzten Arbeit möglich war, streben alle Betriebe in der strategischen Planung eine Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse bei einer Reduktion der eingesetzten eigenen Arbeit an. Dies soll durch Umsatz- und/oder Wertschöpfungssteigerungen erreicht werden. Dabei steht als Produkt qualitativ hochstehender Käse noch vermehrt im Mittelpunkt; die Qualitätsstrategie wird weiter akzentuiert. Die Her-

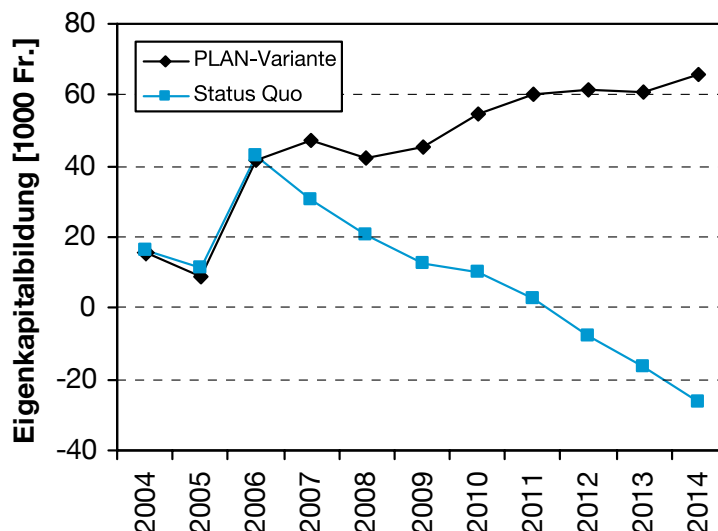


Abb. 2. Entwicklung der durchschnittlichen Eigenkapitalbildung in der Plan-Variante und bei einer unveränderten Weiterführung der Projektbetriebe (Status Quo). n = 6 Betriebe.

stellung von Molkereiprodukten wird tendenziell abgebaut.

Ein Teil der Betriebe will die Produktion von eigenen Käsespezialitäten verstärken und diese exklusiven Premium-Produkte entweder im eigenen Laden oder über spezialisierte Käsehändler vermarkten. Damit soll primär die Wertschöpfung pro kg Milch deutlich verbessert werden.

Andere Betriebe setzen auf eine Konzentration der Produktion von Sortenkäse (z.B. Bündner Bergkäse), verbunden mit einem deutlichen Ausbau der Verarbeitungsmenge. Diejenigen Betriebe, welche über einen eigenen Laden verfügen, streben dort eine deutliche Absatzsteigerung an.

Aufgrund der aktuellen Marktsituation und der prognostizierten Marktentwicklung ist davon auszugehen, dass die - relativ bescheidenen - Mehrmengen am Markt ohne Schwierigkeiten abgesetzt werden können.

Existenz gesichert

Aufgrund der im Rahmen der strategischen Planung durchgeführten Planerfolgsrechnungen können alle Betriebe ein auch längerfristig Existenz sicherndes Ergebnis erzielen. Die unveränderte Weiterführung der Betriebe stellt keine Alternative dar, wie aus Abbildung 2 hervorgeht.

Die am besten vergleichbare Erfolgsgrösse stellt - aufgrund der unterschiedlichen Organisationsformen der Käsereien - das Betriebseinkommen dar, von welchem die Personal- und Kapitalkosten abgegolten werden müssen. Während sich die Betriebseinkommen im Jahr 2004/05 zwischen 106'000 und 303'000 Franken bewegen, liegen diese Werte gemäss Planung im Jahr 2013/14 zwischen 173'000 und 558'000 Franken. Die durchschnittliche Zunahme beträgt 47 %. Damit können die eigenen und die fremden Arbeitsleistungen sowie das eingesetzte Kapital im gewünschten Rahmen entschädigt werden. Der durchschnittliche Betriebserfolg nimmt im gleichen Zeitraum um ca. 80 % zu. Die Abgeltung aller eingesetzten Arbeitsstunden verbessert sich um rund 30 % auf Fr. 28.-/h. Die Arbeitsbelastung der Betriebsleiter bleibt aber immer noch relativ hoch.

Auch für die Milchproduzenten sollten sich die angepassten Strategien der Milchverarbeiter auszahlen. Aufgrund der Berechnungen kann von den am Projekt beteiligten Milchverarbeitungsbetrieben im Jahr 2013/14 mit 68,5 Rp./kg (gewichteter Durchschnittsmilchpreis Bio-/konventionelle Milch) ein um ca. 20 % besserer Milchpreis ausbezahlt werden als dies



Abb. 3. Blick in eine Käsetheke mit regionalen Spezialitäten.

zu diesem Zeitpunkt voraussichtlich im Talgebiet (BLW 2005) der Fall sein dürfte. Der momentane Trend (Herbst/Winter 2007/08) einer Steigerung der Milchpreise konnte in unseren Berechnungen noch nicht berücksichtigt werden, dürfte an den grundsätzlichen Aussagen aber nichts ändern.

Bedeutung von Innovationen wird überschätzt

Vahs und Burmester (2002) verstehen unter einer Innovation die zielgerichtete Durchsetzung von neuen technischen, wirtschaftlichen, organisatorischen und sozialen Problemlösungen, welche darauf gerichtet sind, die Unternehmensziele auf neue Art und Weise zu erreichen. Die Durchsetzung umfasst bei Produktinnovationen alle Schritte von der Ideengenerierung bis zur erfolgreichen Markteinführung.

In der schweizerischen Milchbranche gilt der Marktleader Emmi dank mehreren neuen, sehr erfolgreich lancierten Produkten (z.B. Caffè latte, Energy Milk, Aktifit) als besonders innovationsstark (wobei nicht alle

Produkte im eigenen Haus entwickelt wurden). Die Situation bei den gewerblichen, vergleichsweise kleinen Käsereien präsentiert sich jedoch anders, wie sich bei unseren Analysen auf den sechs Projektbetrieben branchentypisch zeigte. So fehlt für die erfolgreiche Markteinführung von neuen Produkten im stark innovations- und markengetriebenen Frischmilchprodukte-Bereich in der Regel die notwendige Finanzkraft. Dies gilt sowohl für die Produktentwicklung als auch für die Anlageinvestitionen und die Kosten für die Kommunikation. Neuerungen, die von Leitern gewerblicher Milchverarbeiter als Innovationen bezeichnet werden, sind deshalb meist keine echten Innovationen, sondern nur für die betreffende Käserei oder Molkerei neu (z.B. Joghurtsorten, Molkegetränke). Fast immer sind diese Produkte lediglich auf dem lokalen oder allenfalls regionalen Markt konkurrenzfähig. Wie die in Tabelle 2 dargestellten Kostenrechnungen gezeigt haben, ist die Rentabilität von derartigen Produkten in der Regel schlecht. Die Produkte können allerdings eine Sortimentsergänzung im Käsereiladen darstellen und damit die Kundenfrequenzen erhöhen.

Somit reduziert sich das Suchfeld für die meisten gewerblichen Milchverarbeitungsbetriebe auf den Bereich Käse, wobei Frisch- und Weichkäse ähnlich wie Molkereiprodukte zu beurteilen sind. Im verbleibenden Halbhart- und Hartkäsebereich sind die Entwicklungskosten in der Regel tragbar und die Käser verfügen über eine hohe fachliche Kompetenz. Von diesen Produkten gibt es aber bereits eine fast unübersehbare Fülle von - häufig sehr ähnlichen - Produkten. So bleibt das Absatzpotential meist auf Nischenmärkte beschränkt. Dies gilt trotz exzellenter Produkte zum Beispiel auch für die Käserei Andeer, welche im Jahr 2006 den renommierten Agro-

Preis für herausragende Innovationen gewonnen hat.

Wie verschiedene Beispiele in der Praxis zeigen, braucht es eine jahrelange, intensive Arbeit, um mit einer Käseinnovation nur das mengenmässige Volumen einer kleineren Emmentaler-Käserei - was immerhin einer Käsemenge von 100 - 150 t pro Jahr entspricht - erfolgreich am Markt zu platzieren (Wigger 2006).

Ansätze für die Entwicklung von Innovationen

Es war ein Ziel des Bergmilch-Projektes, die Projektbetriebe bei der Entwicklung von neuartigen Produkten und Prozessen zu unterstützen. Ein Schwerpunkt bildete dabei die Untersuchung der besonderen Zusammensetzung der Fettsäuren in der Bergmilch (Bisig *et al.* 2008). Auch wurden Versuche mit der Beimischung von pflanzlichen Ölen zur positiven Beeinflussung der Omega-3-Gehalte und der Gehalte an ungesättigten Fettsäuren durchgeführt (Etter 2007). Aufgrund von Vorschriften des Bundesamtes für Gesundheitswesen ist es bis heute aber praktisch unmöglich, Milchprodukte mit gesundheitlich positiven Fettsäuremustern auszuloben (BAG 2006). Die Marktchancen für derartige Produkte sind deshalb vorderhand als gering zu beurteilen.

Die optische Attraktivität von Produkten ist heute ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Positionierung im Markt. Im Bergmilch-Projekt wurden diesbezüglich sehr viel versprechende Prototypen entwickelt, an welchen ein bedeutender Grossverteiler starkes Interesse bekundet hat. Diese Ansätze werden nun im Rahmen eines Folgeprojektes von der SHL zusammen mit einem grösseren Käseaffinage- und -handelsunternehmen im Laufe des Jahres 2008 zur Marktreife gebracht.

Schlussfolgerungen für die Praxis

Sowohl aufgrund des Absatzpotenzials als auch aufgrund betriebswirtschaftlicher Überlegungen ist vor allem die Produktion von qualitativ hochwertigem Hart- und Halbhartkäse ein Erfolg versprechender Ansatz für die gewerblichen Milchverarbeitungsbetriebe im Schweizer Berggebiet. Ob dabei eine Konzentration auf die Produktion und Vermarktung von eigenen Käsespezialitäten oder ein Ausbau und eine Spezialisierung auf die Produktion von Sortenkäse die interessantere Alternative ist, hängt von den regionalen Gegebenheiten und den Fähigkeiten und Neigungen der verantwortlichen Personen ab.

Mit der Umsetzung einer Qualitätsstrategie, welche auf eine Steigerung der Wertschöpfung und / oder des Umsatzes ausgerichtet ist, können die Projektbetriebe ihre Betriebsergebnisse voraussichtlich klar verbessern. Dies ermöglicht die dringend notwendige Reduktion der Arbeitsbelastung der Betriebsleiter. Der

wichtigste Aspekt der erarbeiteten Strategien stellt der Ausbau beziehungsweise die Sicherstellung des Absatzes der authentischen, traditionell hergestellten Produkte dar. Die Entwicklung von neuen Produkten ist dagegen von geringerer Bedeutung.

Literatur

- Bisig W., Collomb M., Bütikofer U., Sieber R. & Bregy M., 2008. Saisonale Fettsäurezusammensetzung von Schweizer Bergmilch. *Agrarforschung* **15** (1), 38-43.
- Bundesamt für Gesundheitswesen (BAG), 2006. Informationsschreiben Nr. 123 vom 2.11.2006. Gehalt an mehrfach ungesättigten Fettsäuren in Lebensmitteln: Höchstmengen, Deklaration und zulässige Anpreisungen.
- Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), 2005. Agrarpolitik 2011. Weiterentwicklung der Agrarpolitik. Vernehmlassungsunterlage. Bern. 356 S.
- Bundesamt für Landwirtschaft (BLW), 2006. Agrarbericht 2006. Bern. 236 S.
- Durgjai B., Etter L. & Hug-Sutter M., 2008. Strategie-Instrumen-

te für Bauern- und Käsebetriebe. *Agrarforschung* **15** (1), 7-12.

- Etter L., 2007. Innovationen und deren Bedeutung für gewerbliche Milchverarbeitungsbetriebe im Schweizer Berggebiet. Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft, Zollikofen. 27 S. (Interner Bericht, kann beim Autor bezogen werden).
- TSM Treuhand GmbH (TSM), 2007. Jahresstatistiken. Zugang: <http://www.tsm-gmbh.ch/jahresstatistik/pdf/jahresstatistik.pdf> [29.8.2007]
- Vahs D., Burmester R., 2002. Innovationsmanagement: Von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung. 2. Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart. 412 S.
- Wenger U., 2001. Gewerbliche Käseereien im Umbruch. LID-Dossier Nr. 388 vom 29.11.2001. Landwirtschaftlicher Informationsdienst, Bern. 16 S.
- Wigger B., 2006. Analyse der Milchproduktion und -verarbeitung im Emmental sowie Marketingkonzept für einen «Original-Emmentaler aus dem Emmental». Diplomarbeit Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft SHL, Zollikofen. 76 S.

RÉSUMÉ

Stratégies pour les entreprises de transformation laitière en montagne

Pour les entreprises suisses de transformation du lait en les régions de montagnes suisses, des stratégies claires à mettre en œuvre strictement, prendront toujours plus importantes dans le marché libéralisé du fromage. Au vu des tendances de consommation sur le marché, de bonnes perspectives se présentent avant tout pour l'écoulement de fromages authentiques et de haute qualité.

Avec des stratégies orientées sur la production et la commercialisation de fromages de haute qualité et avec des utilités supplémentaires, les entreprises engagées dans le projet « Bergmilch » (lait de montagne) peuvent assurer leur existence à long terme. Les produits de laiterie sont, du point de vue économique, moins intéressants. Les entreprises atteignent une meilleure rentabilité en se concentrant sur quelques spécialités fromagères, ou en augmentant les quantités produites de fromages traditionnelles. Les fromageries misent avant tout sur une évolution douce des produits et sur une augmentation continue de l'écoulement. Le développement de vrais produits innovateurs n'a, en revanche, qu'une importance limitée.

SUMMARY

Strategies for dairy manufacturing plants in Swiss mountainous areas

Clear and consequent implemented strategies for commercial dairy manufacturing plants in Swiss mountainous areas in a deregulated cheese market will become more important in the future. Due to demand trends of the market there are sound perspectives for the sale of premium quality and authentic cheese products. The plants participating in the mountain dairy project can secure their existence on a long term basis following strategies based on production and marketing of cheese in a high quality segment focussing on substantial value added. From an economic point of view general dairy products are less rewarding. The plants are reaching an improvement of their economical success-factors with either a clear focus on own cheese specialties or the expansion of the manufactured quantity of the traditional cheese brands. The cheese dairies are focussing mainly on a gentle enhancement of the existing products and a continuous development of sales. The development of real product innovations in commercial plants is most likely of lower importance.

Key words: cheese dairy, strategies, cheese, mountain milk