

Beratung der Zukunft in der Landwirtschaft: Wertschöpfungsketten neu denken

Sanzio Rombini¹, Magali Estève², Franziska Hoffet¹, Mirjam Traoré-Arnold¹, Roman Grüter³

¹AGRIDEA, 8315 Lindau, Schweiz

²AGRIDEA, 1001 Lausanne, Schweiz

³ZHAW, 8820 Wädenswil, Schweiz

Auskünfte: Sanzio Rombini, E-Mail: sanzio.rombini@agridea.ch

<https://doi.org/10.34776/afs17-126> Publikationsdatum: 12. Mai 2026



Vorstellung IG Mittellandmalz durch Dominik Füglistaller.

Quelle: AGRIDEA.

Zusammenfassung

Die Gewährleistung einer qualitativ hochwertigen Beratung in der Ernährungs- und Agrarwirtschaft ist von entscheidender Bedeutung, jedoch nimmt die Komplexität der Fragen und die Rahmenbedingungen, in denen sich die Landwirtschaft bewegt, zu. Die Betriebe müssen sich anpassen und das bedeutet, neue Kulturen anzubauen und damit verbundene, neue, lokale, regionale und nationale Wertschöpfungsketten (WSK) zu entwickeln oder sich optimal in bestehende zu integrieren. Damit dies gelingt, müssen Betriebe durch die landwirtschaftlichen Beraterinnen und Berater optimal und kompetent begleitet werden. Um die Kompetenzen der landwirtschaftlichen Beratung im Bereich nachhaltiger WSK durch gemeinschaftliches Lernen zu stärken, wurde das Projekt «Beratungskompetenzen in den landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten stärken» ins Leben gerufen. Mehrere Organisationen und Kantone haben kooperiert, um ein einheitliches wissenschaftliches Niveau sicherzustellen und einen gemeinsamen methodischen Ansatz zu entwickeln. Die Ergebnisse zeigen, dass in der Schweiz eine enge Zusammenarbeit zwischen der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft nötig ist, um neue WSK zu unterstützen. Ausserdem muss es eine Zusammenarbeit zwischen den Beratenden aus verschiedenen Kantonen geben, weil die Themen immer spezifischer werden und man vom Wissen der anderen Kantone profitieren sollte.

Key words: value chains, extension services, sustainable development.

Einleitung

Die Landwirtschaft bewegt sich in einem zunehmend komplexen Kontext: Standortangepasste Produktion, der Schutz der Biodiversität, das Tierwohl sowie ein hoher Grad an Selbstversorgung sind zentrale Themen in Politik und Gesellschaft. Die Auswirkungen des Klimawandels erfordern nicht nur eine Anpassung der pflanzlichen Produktion, sondern stellen die Schweizer Landwirtschaft vor die zusätzliche Herausforderung, aktiv zur Reduktion der Treibhausgase beizutragen. Gleichzeitig bleiben der Preisdruck, die Konkurrenz durch Importprodukte sowie die Strukturen der verarbeitenden Industrie und des Detailhandels dauerhafte Problemfelder.

Politik und Gesellschaft fordern ein nachhaltigeres Ernährungssystem. So verfolgt die kürzlich vom Bund veröffentlichte «Klimastrategie Landwirtschaft und Ernährung 2050» die Oberziele einer klima- und ressourcenschonenden Produktion mit mindestens 50 % Selbstversorgung, einer gesunden und umweltverträglichen Ernährung mit um zwei Drittel reduziertem THG-Fussabdruck sowie eine klimafreundliche Landwirtschaft mit mindestens 40 % weniger Emissionen. (BLW, 2026)

Zusätzlich entwickeln Kantone ihre eigenen Strategien. Eine der grössten Herausforderungen besteht darin, in den verschiedenen Regionen eine angemessene Wertschöpfung aus pflanzlichen Produkten für die menschliche Ernährung zu erzielen und den Mehrpreis einer standortangepassten tierischen Produktion mit hohem Tierwohl am Markt erfolgreich zu realisieren.

Das kann nicht allein mit Direktzahlungen erreicht werden. Deshalb sind für diese Entwicklungen das Denken und Arbeiten im Ernährungssystem und entlang von Wertschöpfungsketten (WSK) zentrale Kompetenzen. Die Kooperation zwischen der Landwirtschaft und der vor- und nachgelagerten Industrie – von der Züchtung bis zum Konsum – sollte so gestaltet werden, dass für die Beteiligten Win-Win-Situationen entstehen und Produkte entwickelt werden, die eine attraktive Vermarktung ermöglichen.

In der Ausbildung und der Beratung wird in der Regel auf die grossen, etablierten WSK fokussiert. Damit landwirtschaftliche Betriebe sowohl in bestehenden WSK erfolgreich agieren als auch neue WSK aktiv aufbauen können, benötigen sie die Kompetenz, Wertschöpfungsketten zu entwickeln, strategisch zu planen und gezielt zu gestalten. In diesem Wandel sind die Beraterinnen und Berater zentral in der Begleitung der landwirtschaftlichen Betriebe. Ihre Kenntnisse der Dynamik, der Organisation und der Akteurinnen und Akteure inner-

halb der WSK sind ausschlaggebend für eine nachhaltige Transformation des Ernährungssystems.

Einige Kantone haben Pilotprojekte lanciert, welche die regionale Wertschöpfung landwirtschaftlicher Produkte fördern (z.B. Offensive Spezialkulturen Kanton Luzern, Bio-Offensive Kanton Bern) aber auch die Nachfrage über die Region hinaus steigern sollen («Alpomat», «Mühle Obwalden» oder «Landparade» sind zudem einzelne Projekte, die über die neue Regionalpolitik gefördert wurden). Die Erfahrungen aus diesen Projekten sind wertvoll für andere Kantone und Regionen.

Die AGRIDEA und verschiedene Organisationen des LIWIS haben Ende 2024 ein Projekt initiiert, dessen Ziel es war, eine Dynamik zur Stärkung der Kompetenzen und zum Erfahrungsaustausch im Bereich der Wertschöpfungsketten in Gang zu setzen.

Inbesondere hatte das Projekt drei Hauptziele

1. Die kantonalen Beraterinnen und Berater und die Expertinnen und Experten der verschiedenen Institutionen auf den gleichen Wissensstand bringen, da im Moment jede Institution über ihre eigene Methodik zur WSK-Analyse verfügt.
2. Praktische Beispiele von Unternehmen kennenlernen, um zu erfahren, wie die Interaktion zwischen öffentlicher Unterstützung und privater Innovation am besten funktioniert.
3. Der Aufbau eines Netzwerks zwischen Beratungspersonen und Forschungsinstitutionen, um den Wissensaustausch und -fluss zu erleichtern.

Für die Schweizer Landwirtschaft hat dieses Projekt eine hohe Relevanz, da es die Beratenden in der Schweiz befähigt, fundierter und zielgerichteter auf Fragestellungen in diesem Themenbereich zu reagieren.

Material und Methoden

Zum Erreichen der obengenannten Ziele, wurde die Methode des Workshops gewählt. Die vier Workshops wurden nach dem gleichen Schema aufgebaut: Zu Beginn gab es einen theoretischen Input zum Thema des Tages. Anschliessend wurde in einer Gruppenarbeit eine zentrale Fragestellung vertieft behandelt und als Abschluss gab es jeweils einen Besuch im Zusammenhang mit den besprochenen Themen (Abb. 1). Für jeden Workshop stellte sich ein Kanton als Gastgeber zur Verfügung (Tab. 1).

Die Teilnehmenden der vier Workshops waren Vertreter folgenden Kantone und Institutionen: Kanton Jura,

Tabelle 1 | Übersicht über die vier Workshops

	Workshop 1	Workshop 2	Workshop 3	Workshop 4
Thema	Pflanzliche Proteine	Braugerste und Nebenströme	Innovation im Milchsektor	Klimafähige Kulturen
Datum	29.10.2024	03.12.2024	16.12.2024	21.01.2025
Ort	FRIJ Courtemelon, JU	Inforama Rütli, BE	Grangeneuve, FR	BBZN Hohenrain, LU
Theoretischer Input	Theorie über WSK-Analysen, Überblick pflanzliche Proteine in der Schweiz (AGRIDEA, Pflanzliche Proteine in der Schweiz, 2024)	Bern ist Bio: Produktion und Vermarktung von Braugerste, Inwertsetzung von Nebenströmen (INFORAMA, 2026)	Übersicht Schweizer Milchmarkt (AGRIDEA, Analyse der Schweizer Milchwirtschaft, 2024)	Projekt Offensive Spezialkulturen Kanton Luzern (Burch, Fabian; Kanton Luzern, 2026)
Workshop	Aufbau einer WSK im Kanton Jura	–	Strategische Beratung und innovative Wertschöpfungsketten (Tools)	Weiteres Vorgehen im Projekt
Praxis Besuche	Agrocentre Courtételle	Kaffeerösterei Belém	Käserei und Technologiehalle Grangeneuve	Eichmühle AG Getreidecenter

Kanton Luzern, Kanton Bern, Kanton Fribourg, Kanton Jura, FIBL, ZHAW, BFH-HAFL und die AGRIDEA.

Die vier Workshops haben konzeptionelle Elemente der WSK-Analyse mit Erfahrungsberichten und Besichtigungen vor Ort kombiniert. Durch Präsentationen und Diskussionen konnte eine gemeinsame Grundlage für Methoden der WSK-Analyse geschaffen werden. Die Besichtigungen vor Ort und die vorgestellten Projekte haben gezeigt, wie wichtig die landwirtschaftliche Beratung für die Entwicklung der WSK ist.

Resultate

Durch den Austausch und die Beiträge der Hochschulpartner konnten die wichtigsten Punkte einer WSK-Analyse herausgearbeitet werden. Die Kartografie der Akteure und Prozesse unterstützt das Verständnis der Rollen der verschiedenen Beteiligten innerhalb einer bestimmten WSK. Die Bestandsaufnahme der Waren-, Informations- und Finanzströme trägt dazu bei, Kooperationen, Informationsasymmetrien sowie logistische und vertriebliche Herausforderungen besser zu verstehen. Diese Arbeit ermöglicht es auch, die Art der WSK zu charakterisieren, in der man sich befindet (kurze oder differenzierte Wertschöpfung, Rohstoffe Wertschöpfung usw.). Die Einbeziehung der geografischen Dimension ist ebenfalls von entscheidender Bedeutung, je nach dem verfügbaren Einflussbereich (regional, kantonal oder national). Die Bewertung der Nachhaltigkeit unter Berücksichtigung externer Faktoren (Klima, Regulierung, Trends) sowie die Untersuchung von Innovationssegmenten und Möglichkeiten zur Wertschöpfung müssen berücksichtigt werden.

Die Triangulation von Daten ist ein wichtiges methodisches Element bei der Analyse von WSK: Dies geht aus den theoretischen, aber auch praktischen Beiträgen

hervor, die im Rahmen dieser vier Workshops gemacht wurden. Die Informationsquellen sind vielfältig: Dokumentation, Interviews, Berechnungen und Prognosen, technische Daten, Austausch in Workshops, Beobachtungen vor Ort. Ihre Einordnung in einen größeren Zusammenhang macht jede Analyse einzigartig und an die angestrebten Ziele anpassbar.

Die Besichtigungen waren auf das angestrebte Ziel ausgerichtet. Sie verdeutlichten, welche Rolle der Kanton



Abbildung 1 | Schulkäserei in Grangeneuve. Quelle: AGRIDEA.

oder die landwirtschaftliche Beratung spielen kann, innovative Unternehmerinnen und Unternehmer zu unterstützen oder selbst Impulse zu geben - unabhängig davon, ob sie aus der Landwirtschaft kommen oder nicht. Sie konzentrierten sich insbesondere auf das Programm «Bern ist Bio» in Bern und die «Offensive Spezialkulturen» in Luzern.

Die **Offensive «Bern ist Bio»** zielt darauf ab, die Wertschöpfung der Berner Bio-Produkte zu steigern und die Anerkennung der Produkte bei den Konsumentinnen und Konsumenten zu stärken. Grundlage bildet eine strukturierte, verkaufsorientierte Kantonsstrategie für den Zeitraum 2021 bis 2025. Sie bringt alle Akteure der WSK «vom Feld bis auf den Teller» unter einer gemeinsamen Identität zusammen und fördert Innovation, Zusammenarbeit und eine starke Kommunikation rund um die Werte der Berner Bio-Produkte. Dabei spielten die landwirtschaftliche Beratung (INFORAMA) und die BFH-HAFL eine wichtige Rolle als Bindeglied zwischen Praxis, Branchen und Konsumenten: Sie bilden aus, begleiten, vernetzen und übersetzen landwirtschaftliche Herausforderungen in konkrete Lösungen für Betriebe, die Gemeinschaftsverpflegung und die breite Öffentlichkeit. In diesem Zusammenhang hat der landwirtschaftliche Beratungsdienst – zusammen mit der BFH-HAFL – Impulse gegeben, indem er marktorientierte Brücken schuf und gleichzeitig die Übertragbarkeit der Ergebnisse in den Ausbildungs- und Beratungsmassnahmen verankerte.

Die **Offensive «Spezialkulturen»** im Kanton Luzern hat zum Ziel, Alternativen zur Tierhaltung zu entwickeln (Grüter, Kummer, Koll, Rahn, & Jaisli, 2022). Es sollen Kulturen identifiziert werden, die es ermöglichen, die landwirtschaftlichen Emissionen eines stark auf die Tierzucht ausgerichteten Kantons zu reduzieren, weniger intensive Kulturen zu fördern und die Auswirkungen des Klimawandels dank Szenario-Modellen für 2035 zu antizipieren. Anhand von zwölf Kulturen (Soja, Kichererbsen, Topinambur, Mandeln usw.) untersucht das Programm innovative Alternativen zum traditionellen Agrarsystem. Die Offensive wird in Zusammenarbeit mit Landwirtschaftsschulen, kantonalen Dienststellen, den Produzentinnen und Produzenten und Akteuren aus der Verarbeitung durchgeführt. Das Programm unterstützt die Landwirtinnen und Landwirte dabei, neue, markt- und klimataugliche Kulturen einzuführen, Infrastrukturen (Gebäude, Anlagen, Einrichtungen) zu entwickeln und die Produkte durch Unterstützung bei der Verarbeitung und beim Verkauf aufzuwerten.

Diskussion

Der Austausch hat verdeutlicht, dass die beteiligten Kantone beim Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten vor ähnlichen Herausforderungen stehen: fehlende standortangepasste Sorten, ungenügende lokale Verarbeitungsinfrastrukturen sowie ein geringes Interesse an der Beschaffung lokaler Rohstoffe und am Konsum regionaler Produkte. Entsprechend gross war das Bedürfnis, mehr über kantonale Initiativen, Unterstützungsprogramme, Forschungsprojekte und die Organisation der Beratungsstellen zu erfahren.

Es wurde deutlich, dass bereits zahlreiche Informationen und Projekte zu Wertschöpfungsketten und deren Analysen auf unterschiedlichen Ebenen von verschiedenen Institutionen vorliegen. Es fehlt aber ein umfassender Überblick sowie systematisch erhobene Daten zu den Wertschöpfungsketten.

Positive Beispiele aus verschiedenen Regionen verdeutlichen zentrale Erfolgsfaktoren: enge Zusammenarbeit zwischen Praxis, Forschung, Beratung und Verwaltung sowie ein besserer Abgleich zwischen Nachfrage der Verarbeitungsbetriebe und dem Angebot der Landwirtschaft, insbesondere bezüglich Qualität der Rohstoffe. Gleichzeitig müssen Verarbeitungs- und Gastronomiebetriebe stärker für die Beschaffung lokaler Rohstoffe sensibilisiert werden. Solche Kenntnisse könnten künftig verstärkt durch Beraterinnen und Berater vermittelt werden. Viele Ansätze sind – unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten – auf andere Regionen übertragbar. Ein intensiverer Austausch zwischen der Deutschschweiz und der Romandie wäre in diesem Zusammenhang wünschenswert.

Für den Aufbau oder die Weiterentwicklung regionaler Wertschöpfungsketten ist es entscheidend, die Bedürfnisse aller relevanten Akteure einzubeziehen. Innovationen entstehen oft durch Kooperation in Reallaboren entlang des Ernährungssystems – von Produktion über Verarbeitung, Vermarktung, Politik bis Konsum. Dabei spielen Städte und Gemeinden eine wichtige Rolle als Triebkräfte für nachhaltige Ernährungssysteme und können die Verbindungen zwischen urbanen und ländlichen Gebieten über Wertschöpfungsketten intensivieren.

Das Projekt hat gezeigt, dass die Anbindung regionaler Wertschöpfungsketten an die Gastronomie sowie die Förderung des Konsums regionaler Lebensmittel derzeit zentrale Herausforderungen darstellen. Es ist daher von grosser Bedeutung, neben den Beratungs- und Forschungsinstitutionen weitere Akteure in die Beratung der Zukunft einzubeziehen, wie beispielsweise Regionalpärke, Labelorganisationen oder Gastronomieverbände.

Der Austausch zeigte, dass zwar weiterhin Lücken bestehen, jedoch auch Potenzial für Synergien vorhanden ist. Hervorgehoben wurde insbesondere der Mangel an systematisch erhobenen Daten zu Wertschöpfungsketten – unabhängig von deren Grösse – sowie die Notwendigkeit einer bundesweiten Vision zur Rolle der Landwirtschaftsberatung in diesem Bereich. Zudem wurde betont, dass zusätzliche Massnahmen erforderlich sind, um den Zugang zur Gastronomie, den regionalen Konsum und die Entwicklung regionaler Labels zu fördern. Darüber hinaus könnten gemeinsame technische Lösungen für die Entwicklung spezifischer Anbautechniken, insbesondere im Rahmen von Sortenversuchen für Nischenkulturen, sowie gemeinsame logistische Ansätze erarbeitet werden.

Schlussfolgerungen

Projekte wie «Bern ist Bio» oder die «Offensive Spezialkulturen» im Kanton Luzern können Innovationen fördern und Veränderungen anstossen. Oft sind sie aber zeitlich begrenzt, was die langfristige Planung einschränkt.

Die gesetzlichen Grundlagen für die landwirtschaftliche Beratung beziehen sich lediglich auf «die Zusammenarbeit zwischen der Landwirtschaft und anderen Sektoren». In diesem Zusammenhang bleibt die Unterstützung der gesamten WSK eine Herausforderung für die kantonalen Landwirtschaftsstrukturen. Trotzdem haben verschiedene Beispiele im Rahmen der beobachteten WSK gezeigt: Die landwirtschaftliche Beratung kann eine treibende und entscheidende Rolle bei der Entwicklung lokaler WSK und Infrastrukturen spielen, aber auch, wie im Rahmen von «Bern ist Bio», bei der Entwicklung neuer Produkte und dem Aufbau von Kooperationen innerhalb der WSK, insbesondere mit KMU auf der Ebene der ersten oder zweiten Verarbeitung. Diese Rolle beschränkt sich jedoch auf die Unterstützung spezifischer Projekte mit zeitlich begrenzten Finanzmitteln. Auf dieser Grundlage kann keine proaktive Beratung entwickelt werden.

Unter diesen Rahmenbedingungen scheinen interkantonale Kooperationen auf regionaler Ebene notwendig zu sein, um die Landwirtschaft wirksam zu unterstützen. Zusammenfassend ist es wichtig, die Kompetenzen der landwirtschaftlichen Beratenden im Bereich der Wertschöpfungsketten und der Märkte zu stärken – insbesondere bei der Unterstützung neuer, klimaangepasster Kulturen, die den Ernährungsbedürfnissen der Schweizer Bevölkerung entsprechen und noch wenig bekannt sind.

Während einige Kantone bereits Fachpersonen in diesem Bereich beschäftigen, besteht in der Mehrheit der Kantone ein deutlicher Nachholbedarf. Das Wissen über Wertschöpfungsketten muss in diesen Kantonen daher erst noch ausgebaut werden. Eine mögliche zukünftige Tätigkeit könnte darin bestehen, die laufenden Aktivitäten und bestehenden innovativen Strategien im Bereich neuer oder Nischenkulturen zu analysieren und aufzubereiten sowie weitere Pilotaktivitäten auf regionaler Ebene durchzuführen, um zur Stärkung der interkantonalen Vernetzung in der Beratung zu Wertschöpfungsketten beizutragen. ■

Dank

Danke an allen Kantonen und Organisationen, die mitgemacht haben und das Projekt mitgestaltet haben: Kanton Jura, Kanton Luzern, Kanton Bern, Kanton Fribourg, Kanton Jura, FIBL, ZHAW, HAFL. Vielen Dank an Agrocenter Courtelette, Käserei Grangeneuve, Kaffeerösterei Belém in Schüpfen und Eichmühle in Freiamt.

Literatur

- AGRIDEA. (2024). *Analyse der Schweizer Milchwirtschaft, 2024*. AGRIDEA.
- AGRIDEA. (2024). *Pflanzliche Proteine in der Schweiz*. Von <https://agripedia.ch/pflanzliche-proteine/> abgerufen
- BLW. (02. Februar 2026). *Bundesamt für Landwirtschaft*. Von <https://www.blw.admin.ch/de/klimastrategie-landwirtschaft-und-ernaehrung-2050> abgerufen
- Burch, Fabian; Kanton Luzern. (25. März 2026). *Offensive Spezialkulturen*. Von https://beruf.lu.ch/Berufslehre/Berufslehre_im_Betrieb/Berufsfachschule/berufsbildungszentren/bbzn/Beratung/Land_und_hauswirtschaftliche_Beratung/Pflanzenbau_Biodiversitaet/Spezialkulturen/Offensive_Spezialkulturen abgerufen
- Grüter, R., Kummer, C., Koll, M., Rahn, H., & Jaisli, I. (30. Juni 2022). Von <https://digitalcollection.zhaw.ch/items/b2d875ca-3261-49e7-b008-92e4d41812e6> abgerufen
- INFORAMA. (25. März 2026). *Bern ist Bio*. Von <https://www.bernistbio.ch/was-steckt-dahinter/> abgerufen