

Eine neue Zukunft für Agroscope

Paul Steffen, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, 8046 Zürich

Auskünfte: Paul Steffen, E-Mail: paul.steffen@art.admin.ch, Tel. +41 44 377 72 70



Ziel ist die Schaffung einer starken Forschungsanstalt, die massgeblich Beiträge zu nationalen wie internationalen Fragestellungen in den Bereichen Landwirtschaft, Ernährung und Umwelt leistet. (Foto: Gabriela Brändle, ART)

Agroscope, das Kompetenzzentrum des Bundes für Agrarforschung, befindet sich in einem umfassenden Veränderungsprozess, in welchem wichtige Weichenstellungen für die erfolgreiche Bewältigung künftiger Herausforderungen vorgenommen wurden. Das Ziel ist die Schaffung einer starken Forschungsanstalt, die massgebliche Beiträge zu nationalen wie internationalen Fragestellungen in den Bereichen Landwirtschaft, Ernährung und Umwelt leistet.

Per 1. Januar 2014 werden die heutigen drei Agroscope Forschungsanstalten Changins-Wädenswil ACW, Liebefeld-Posieux ALP-Haras und Reckenholz-Tänikon ART zur Forschungsanstalt Agroscope zusammengeschlossen. Damit können sie künftig unter einheitlichem Namen und Führung auftreten. Diese Neuerung stellt eine klare Ver-

besserung der heutigen Organisationsform von Agroscope dar und markiert auch den erfolgreichen Abschluss eines bereits in den 1990er Jahren begonnenen, kontinuierlichen Fusionierungs- und Konsolidierungsprozesses der zahlreichen, historisch gewachsenen Forschungsinstitutionen des Bundes in den Bereichen Landwirtschaft und Ernährung. Mit diesem Zusammenschluss wurden die richtigen Weichen für die Zukunft gestellt: durch die konsequente Bündelung der Kompetenzen und die Nutzung von Synergien kann weiterhin eine wissenschaftlich hochstehende und den wachsenden Ansprüchen angepasste Agrarforschung sicher gestellt werden. Weiter ist zu erwarten, dass sich damit die Visibilität von Agroscope erhöht. Die Stärkung der strategischen und operativen Führung von Agroscope wird dazu beitragen, Agroscope national wie international noch besser positionieren zu können.

Vision Agroscope

Forschung für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft und eine intakte Umwelt. Agroscope leistet einen bedeutenden Beitrag für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft sowie eine intakte Umwelt und trägt damit zur Verbesserung der Lebensqualität bei.

Der Startschuss des aktuellen Veränderungsprozesses fiel Ende 2010 mit dem Entscheid der Geschäftsleitung von Agroscope, eine eingehende Analyse zur künftigen Positionierung von Agroscope durchzuführen. Es erfolgten eine *Situationsanalyse*, welche die gegenwärtigen Stärken und Schwächen sowie die aktuellen Rahmenbedingungen von Agroscope beleuchtete, eine *Umfeldanalyse* unter Einbezug der gegenwärtigen Situation und den Plänen weiterer relevanter Institutionen im Landwirtschaftlichen Wissenssystem sowie eine *Bedarfsanalyse* zur Erhebung der Sicht und der Erwartungen der Nachfragenden von Agroscope-Leistungen. Diese umfassende Lagebeurteilung erlaubte in einer konsolidierten Analyse die Definition der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken von Agroscope. Die so erarbeitete SWOT-Analyse stellte in der Folge die Basis für die Entwicklung der neuen Strategie von Agroscope dar, die Bestandteil des neuen Landwirtschaftlichen Forschungskonzepts des Bundes ist.

In der Abbildung 1 werden die einzelnen Phasen des Strategieprozesses von Agroscope verdeutlicht.

Im Zuge des Strategieprozesses wurden für Agroscope die Vision und die Mission überarbeitet sowie Alleinstellungsmerkmale und Grundwerte von Agroscope formuliert. Diese vier Elemente bilden das Fundament für die daraus abgeleiteten strategischen Ziele und die thematischen Schwerpunkte.

Mit der **Vision** wird die angestrebte langfristige Entwicklung von Agroscope im Sinne eines Zukunftsbildes dargestellt. Die Vision soll sowohl als Inspirationsquelle als auch der Orientierung dienen.

Schliesslich beschreiben die **Grundwerte** die zentralen Elemente der Arbeitsweise bei Agroscope. In der Umsetzung von Vision und Mission lässt sich Agroscope von folgenden Grundwerten leiten: Wissenschaftlichkeit, Kreativität und Innovationskraft, Wirkungsorientierung, Vernetzung, Transparenz und Integrität, Verantwortung sowie Engagement.

Während mit der Vision, Mission und den Grundwerten die Ausrichtung, Zweck und Arbeitsweise von Agroscope definiert werden, dienen die **Alleinstellungsmerkmale** der Beschreibung der Positionierung innerhalb des landwirtschaftlichen Wissenssystems. Mit den Alleinstellungsmerkmalen wird aufgezeigt, wie sich Agroscope von den anderen Akteuren unterscheidet und damit einzigartig macht.

Alleinstellungsmerkmale von Agroscope

Agroscope profiliert sich in den zu bearbeitenden Aufgabengebieten der Land- und Ernährungswirtschaft durch folgende Alleinstellungsmerkmale:

- Kombination von Forschung, Politikberatung, Vollzug sowie Wissensaustausch und Technologietransfer
- Kombination anwendungsorientierter Grundlagenforschung und Praxisnähe



Abb. 1 | Übersicht Ablauf Strategieprozess.

- Abdeckung ganzer Wertschöpfungsketten mit Forschungskompetenz
- Langfristige Ausrichtung und Kontinuität in der Forschung
- Wissenschaftlich moderne, dezentrale Infrastruktur unter Berücksichtigung regionaler Unterschiede im Agrarumweltsystem

Von der Strategie, der Mission und den Alleinstellungsmerkmalen sind die **strategischen Ziele** von Agroscope abgeleitet und zeigen die zentralen Stossrichtungen auf, die für die Erreichung der Vision sowie die Umsetzung der Mission ausschlaggebend sind.

Strategische Ziele von Agroscope

Zur Realisierung von Vision und Mission verfolgt Agroscope in den folgenden Bereichen mittel- bis langfristige Ziele:

- Forschung und Entwicklung
- Wissensaustausch, Technologietransfer und Vollzugsaufgaben
- Positionierung und Zusammenarbeit
- Organisationsentwicklung

Die einzelnen Ziele sind im Forschungskonzept Land- und Ernährungswirtschaft 2013 bis 2016 aufgeführt und für jedes Ziel wird ein Umsetzungsplan erstellt.

Thematische Schwerpunkte von Agroscope

Nachdem die strategischen Ziele Aussagen zu sämtlichen Tätigkeitsfeldern von Agroscope machen, wurden für die inhaltliche Ausrichtung der Forschung von Agroscope konkrete thematische Schwerpunkte definiert, mit denen sich Agroscope in den kommenden acht bis zehn Jahren in besonderem Masse auseinandersetzt:

Ökologische Intensivierung

Die Landwirtschaft steht angesichts des globalen und nationalen Bevölkerungswachstums sowie der steigenden Ansprüche der Gesellschaft vor der Herausforderung, die Primärproduktion und die Ökosystemleistungen – trotz knapper werdenden natürlichen Ressourcen und strengerer Umweltauflagen – zu halten oder gar zu erhöhen. Damit trägt die Landwirtschaft zur langfristigen Ernährungssicherheit bei. Um dies zu erreichen, ist die Effizienz des Einsatzes der für die landwirtschaftliche Produktion genutzten Ressourcen zu steigern, ohne dabei die ökologischen Errungenschaften zu gefährden. Natürliche Regulierungsmechanismen sind zu fördern und alternative, die Umwelt weniger belastende Verfahren in der Tierhaltung oder -ernährung, in der Graslandnutzung und im Pflanzen-

Mission Agroscope

Agroscope ist das Kompetenzzentrum des Bundes für die landwirtschaftliche Forschung und setzt sich für nachhaltiges Wirtschaften im Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich ein. Agroscope forscht entlang der gesamten Wertschöpfungsketten der Land- und Ernährungswirtschaft für eine wettbewerbsfähige und multifunktionale Landwirtschaft, für hochwertige Lebensmittel zur gesunde Ernährung und eine intakte Umwelt.

Die Aufgaben von Agroscope sind:

- **Forschung und Entwicklung** im Agrar-, Ernährungs- und Umweltbereich
- Bereitstellung von **Entscheidungsgrundlagen** für die Gesetzgebung der Behörden (Politikberatung)
- **Vollzugsaufgaben** im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben im Dienste der Landwirtschaft und der Allgemeinheit
- **Wissensaustausch und Technologietransfer** mit der Praxis, der Beratung, der Wirtschaft, der Wissenschaft, der Lehre und der Öffentlichkeit

bau sind zu entwickeln. Weiter gilt es, aufgrund der absehbaren Knappheit des Pflanzennährstoffs Phosphor und dessen enormer Bedeutung als Mineraldünger alternative Düngungsformen für die landwirtschaftlichen Kulturen zu entwickeln.

Sicherung der natürlichen Ressourcen

Die natürlichen Ressourcen Boden, Luft, Wasser und Biodiversität werden durch die Landwirtschaft als Produktionsgrundlagen eingesetzt. Eine nachhaltige Bewirtschaftung stellt sicher, dass diese Ressourcen auch den kommenden Generationen zur Verfügung stehen. Damit stellt sich die Frage, wie und in welchem Umfang diese Ressourcen für die landwirtschaftliche Produktion genutzt werden können, ohne dass damit Raubbau betrieben wird. In diesem Zusammenhang geht es beispielsweise um die Erhaltung der landwirtschaftlichen Nutzfläche, der Bodenfruchtbarkeit und der Biodiversität sowie um die quantitative und qualitative Erhaltung des Grundwassers, oder um Luftreinhaltung, Tierwohl und Tierschutz.

Beitrag zu Klimaschutz und an den Klimawandel

Der Klimawandel stellt eine wichtige Herausforderung für die Land- und Ernährungswirtschaft dar. Von ihr wird erwartet, dass sie durch Reduktion direkter und indirekter Treibhausgasemissionen sowie durch den Aufbau und Schutz von Kohlenstoffspeichern einen effektiven Beitrag zum Klimaschutz leistet. Gleichzeitig ist sie gefordert, ihre Produktion vorausschauend an die Veränderung des Klimas anzupassen, indem sie Chancen nutzt und negative Auswirkungen auf Erträge und Umwelt abfedert (inkl. Energieproduktion/-verbrauch).

Qualitativ hochwertige und sichere Lebensmittel für eine gesunde Ernährung

Die Konsumentinnen und Konsumenten haben Anspruch auf qualitativ hochwertige und sichere Lebensmittel, die aus Agrarrohstoffen hergestellt werden. Solche Lebensmittel sind frei von Schadstoffen und schädlichen Mikroorganismen. Zu deren Gewährleistung ist es – in enger Zusammenarbeit mit den Akteuren der Wertschöpfungskette – nötig, entsprechende Strategien zu entwickeln (z. B. Rückverfolgbarkeit, Saatgutkontrolle, Anbau- und Verarbeitungsmethoden, Sortenzucht oder -wahl, Pflanzenschutz), die den Kriterien der Nachhaltigkeit und Gesundheit genügen und neue Lösungen für zu erwartende Probleme anbieten (z. B. neue Pathogene).

Die Wettbewerbsfähigkeit und die Wertschöpfung der Land- und Ernährungswirtschaft hängen in der Zukunft auch davon ab, ob es gelingt, kontinuierlich innovative Produkte zu generieren. Dazu braucht es die ständige und intensive Auseinandersetzung mit möglichen Innovationspotenzialen für Lebensmittel und deren Herstellung.

Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit

Die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Ernährungswirtschaft im Kontext der Gesamtwirtschaft wird auch künftig eine grosse Herausforderung darstellen. Dabei geht es beispielsweise um die Nutzung von Differenzierungspotenzialen, die Senkung von Produktionskosten, die Wirkung von Liberalisierungsschritten im Aussenhandel oder die Entwicklung nationaler und internationaler Agrarmärkte. Zur Bewältigung dieser Herausforderung braucht es Grundlagen für die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen sowie für die Entwicklung von Entscheidungshilfen zuhanden der Politik und der Unternehmen in der Land- und Ernährungswirtschaft. Auch die Beobachtung, Quantifizierung und Bewertung von Auswirkungen nationaler und internationaler Entwicklungen und Politiken mittels ex-ante-, begleitenden und ex-post-Evaluationen sind dafür wichtig.

Vitalität und Attraktivität ländlicher Räume

Der ländliche Raum ist attraktiv für seine Bewohnerinnen und Bewohner, wenn er neben einem Erwerbseinkommen auch die zum Leben notwendige Infrastruktur und eine intakte Umwelt bietet. Das Erwerbseinkommen kann aus der Land- und Ernährungswirtschaft aber auch aus anderen Wirtschaftssektoren stammen. Im Vordergrund stehen zur Landwirtschaft komplementäre Wertschöpfungsketten wie beispielsweise Tourismus, Imkerei, Pferdehaltung, der Ausbau von positiven externen Effekten (z. B. Umweltleistungen) oder erneuerbare Energien. Damit können die Leistungen der Landwirtschaft erweitert und die Produktionsfaktoren zusätzlich ausgelastet werden. Dies gilt insbesondere für abgelegene land- und forstwirtschaftlich genutzte Gebiete aber auch für agglomerationsnahe Regionen, dem sogenannten peri-urbanen Raum. In diesem Zusammenhang sind Grundlagen für eine nachhaltige Entwicklung dieser Gebiete und eine konsistente Raumplanung zu entwickeln.

Die Bearbeitung der genannten Schwerpunkte leistet einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung der bestehenden Herausforderungen für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft. ■