



## Standortbestimmung AGFF

### Bericht des AGFF-Vorstandes zuhanden der AGFF-Generalversammlung vom Dienstag, 7. April 2020 in Wülflingen ZH

#### Auf den Punkt gebracht

Wie stellt die AGFF sicher, künftig so wirksam zu sein wie bisher? Viele Mitglieder zu haben? Und genug Geld? Eine interne Arbeitsgruppe legt hierzu Vorschläge vor. Kernpunkte: Ein statt drei Geschäftsführer (m/w), neuer Leitender Ausschuss bündelt Präsidium, Geschäftsführer und Sektionsleiter, angelegt auf effizientere Zusammenarbeit, auch mit Partnern. Und erweiterte Mitgliederkategorien.

#### Ausgangslage

Für den Erfolg eines Graslandbetriebs darf der Stellenwert seines Futterbaus nicht sinken. So wenig wie für den Natur- und Ressourcenschutz, für generell alle Belange der grasland-basierten Wertschöpfungskette. Er muss im Gegenteil ausgebaut werden, um ändernden und neuen Herausforderungen zu genügen. Dafür steht die AGFF. Heute wie bei ihrer Gründung 1934, initiiert von F.T. Wahlen.

Weder Organisationen noch ihr Umfeld bleiben über Jahrzehnte konstant. Grundlagen bisherigen Erfolgs müssen mit dem Wandel Schritt halten. Selbst wenn sie bisher modellhaft funktionierten. Aktuelle oder künftige Unzulänglichkeiten früh erkennen, ihnen rechtzeitig gegensteuern: Dies erhält auch der AGFF ihre Wirksamkeit. Besonders, weil sie als Kompetenz-Netzwerk milizhaft organisiert ist, fachlich von assoziierten Akteuren abhängig ist und um ihre Geldquellen kämpfen muss. Stichworte hierzu, denen sich die AGFF-Leitung bewusst ist: Einbusse an Stellenwert des Futterbaus zugunsten vordergründig dringlicherer Herausforderungen, Profil- und damit zusammenhängend Mitglieder-Rückgang, organisatorische Defizite.

Die AGFF will ihre Stärken anpassen und so ihre Bedeutung behaupten können. Zu diesem Zweck hat der AGFF-Vorstand am 22.02.2019 eine Arbeitsgruppe «Standortbestimmung»<sup>1</sup> eingesetzt und beauftragt, bis zum 21.02.2020 einen Bericht mit Anpassungsvorschlägen vorzulegen. Diesen hat der Vorstand beraten, er legt ihn Ihnen hiermit zur Annahme vor.

Absicht der Arbeitsgruppe war, auf vitale Herausforderungen umsetzbare Antworten vorzulegen. Als Verein verfasst, handelt die AGFF gestützt auf ihre Statuten. Daher tangieren auf Erneuerung angelegte Antworten auch diese, daher enthält der Bericht auch revidierte Statuten. Auf diese verweisen jeweils entsprechende Artikelangaben weiter unten rechts.

Für Grasland, für Futterbau und für die darauf bauende Wertschöpfungskette bleibt die AGFF aus Sicht der Arbeitsgruppe weiterhin in dem Mass relevant und wirksam, wie sie über Kompetenzen Nutzen erzeugt. Dies auf der Basis einer idealen Zielvorstellung oder Vision. Die folgenden zwei Abschnitte umreissen daher zunächst die Zielvorstellung aus AGFF-Sicht, dann ihren erforderlichen Kompetenzen-Katalog, um diese Zielvorstellung zu erreichen.

## Zielvorstellung aus Sicht der AGFF

Der schweizerische Futterbau erzeugt standortgerecht und ressourceneffizient Wiesenfutter, das erlaubt, einen möglichst hohen Anteil der tierischen Leistung auf wirtschaftliche Weise mit betriebseigenem Futter zu produzieren. Die AGFF legt ihren Fokus auf sämtliche Aspekte der Graslandnutzung.

Die Futterbau-Akteure erreichen in Praxis, Berufsbildung und in angewandter wie grundlegender Forschung hohe Standards, wozu sich die AGFF mit einbringt.

Wissensaatgut erfüllt dank enger Zusammenarbeit zwischen den dafür zuständigen Akteuren der AGFF die gemeinsam erarbeiteten und geprüften Qualitätsanforderungen.

Als national anerkannte koordinierende Plattform fördert die AGFF die Zusammenarbeit aller Akteure rund um die nachhaltige Nutzung des Graslandes und der damit verbundenen Wertschöpfungskette.

## AGFF-Kompetenzen für künftigen Erfolg

Um ihre Zielvorstellung zu erreichen, stärkt und entwickelt die AGFF ihre strategischen Kernkompetenzen, welche die AGFF als Kompetenz-Netzwerk des schweizerischen Futterbaus auszeichnen. Kompetenzen, welche sie im Verbund erarbeitet und womit sie wahrnehmbaren Nutzen erzeugt. Und die zudem ihr Profil schärfen und Einnahmen generieren. Diese stehen für das «Leitbild für den schweizerischen Futterbau» ein und umfassen:

### Stark im Vernetzen:

Die AGFF ist die anerkannte Institution, die als Plattform futterbauliche Forschung, Beratung und Praxis schweizweit verbindet. Sie vernetzt und fördert die Akteure rund um die Graslandnutzung aller Sprachregionen. Sie setzt sich für Zusammenarbeit entlang der futterbau-basierten Wertschöpfungskette ein. Sie initiiert und generiert, sammelt und verbreitet neues und bestehendes Futterbau-Wissen im Verbund.

Art. 1

### Effizient kommunizieren:

Die AGFF kommuniziert mit ihren Akteuren und Zielgruppen effizient. Sie publiziert und vermittelt ziel- und lösungsorientiertes Futterbau-Handlungswissen. An Tagungen vor Ort, in Druckform und zunehmend digital.

Zudem baut die AGFF ihre Kompetenz aus, Themen im fachlichen wie generellen Diskurs zu setzen und treibend zu bewirtschaften.

Art. 1  
Art. 16 g.

Stark im Wissensaustausch:

Die AGFF verbindet Fachspezialisten entlang der gesamten graslandbezogenen Wertschöpfungskette und fördert und koordiniert deren Wissens- und Erfahrungsaustausch. Praxisbezug und Regionalität sind dazu tragende Säulen.

Art. 1 a.  
Art. 1 i.

Eine weitere Stärke ist der Einbezug des Samenhandels zur Qualitätssicherung und als Verbindung zur weltweiten Futterpflanzenzüchtung und -vermehrung.

Normen etablieren:

Die AGFF koordiniert und vertritt die umfassenden Interessen der Graslandnutzung auf nationaler Ebene und fachlich darüber hinaus. Für Lehre und Beratung bereitet die AGFF durch ihre Akteure methodisch-didaktisch Futterbauwissen auf.

Auch unterhält und koordiniert die AGFF mit dem Futterbau-Saatguthandel ein standardisiertes forschungsbasiertes Mischungsangebot für Nachfrage, auf welche Lehre und Beratung fachlich hinwirken. Modellhaft verschafft die AGFF den Standardmischungen von Agroscope im Verbund mit allen Akteuren des Futterbaus qualitative Verbindlichkeit in Markt und Praxis.

Effiziente Struktur:

Für die AGFF ist ihre effiziente Struktur und Organisation essenziell und daher eine Kernkompetenz. Ihre Struktur ist idealerweise reaktionsfähig auf Entwicklungen mit Bezug auf Futterbau (Fachwissen, Umwelt, Gesellschaft, Branche) und auf Herausforderungen aller Art. Sie hält die AGFF in der Lage, ihre Kernkompetenzen in änderndem Umfeld aufrecht zu erhalten und zu entwickeln. Ihre Struktur verbindet zentral realisierbare Synergien mit regionalen Bedürfnissen der Praxis.

Dieser letzte Punkt ist für die Arbeitsgruppe zentral. Sie schlägt daher im Folgenden eine stärker koordinierte Regionalisierung vor. Und sich sanft, aber profilstärkend zu erneuern. Dies letztlich, um ihre Zielvorstellung mit ihren beschriebenen Kompetenzen umzusetzen. Und um dazu günstigere Voraussetzungen zu schaffen punkto 1. Organisation, 2. Mitgliederstruktur, 3. Finanzierung samt Partnerschaften.

Art. 6  
Art. 24 b. ff

## 1. Organisation

Die AGFF verbindet effizienter als bisher zentrale Führung mit regionalen Bedürfnissen der Praxis. Drei Massnahmen hierzu:

1. Die AGFF schafft einen neuen Leitenden Ausschuss. Dieser ist strategisch wie operativ eingebunden, steht unter der Leitung von Präsident (alle m/w) und Vizepräsident und verbindet Vorstand, Geschäftsführung und Sektionen. Die Statuten benennen Funktion und Aufgaben im Detail. Art. 19 ff
2. Statt dreier Geschäftsführer koordiniert ein Geschäftsführer alle operativen Belange der AGFF. Dieser bleibt Leiter einer der drei Sektionen. Ihm unterstellt ist die Geschäftsstelle, zentral zuständig für Finanzen, Buchführung und administrative Belange der AGFF. Art. 23 ff
3. Der Vorstand ist als Leitungsgremium verpflichtender einbezogen als bisher. Mit Fokus auf, in Kurzform: Profil und Wirkung der AGFF hoch halten, Relevanz sichern, Einnahmen generieren. Art. 15, 16

So umfasst das Mitwirken im Vorstand ausdrücklich auch das Erfassen und Ermitteln mittel- und langfristiger Trends und Entwicklungen im Zusammenhang mit Grasland,

Art. 16 g.

Futterbau und deren Wertschöpfungsketten. Daraus definieren die Vorstandsmitglieder Schwerpunkthemen und setzen sie auf die Agenda der AGFF.

Im Einklang mit dem Vorstand postuliert die Arbeitsgruppe zudem, dass sich die AGFF kommunikativ stärker einbringt. Dass sie auch im fachlich weit gefassten Kontext Themen setzt und bewirtschaftet. Und dazu auch den Vorstand einbindet – Kommunikation will «als Chefsache» koordiniert sein.

Art. 16 g.

Mitwirken im Vorstand beinhaltet ebenso das Gewinnen von Supportmitgliedern, auch aus dem fachlichen Netzwerk dieser Führungspersonen. Und Ausschau zu halten nach potenziellen Kooperationspartnern für punktuelle oder breitere Zusammenarbeit.

Art. 16 i.  
Art. 16 h.

Die Sektionen und die sie unterstützenden Technischen Kommissionen bilden ausdrücklich das tragende Element in der koordinierten Regionalisierung.

Art. 6, 25,  
26, 27

## 2. Mitgliederstruktur

Die Arbeitsgruppe empfiehlt, die Mitgliedschaftsstruktur der AGFF mit Blick auf die Generierung von Einnahmen (vgl. 3.1 Mitgliederbeiträge) und generell breiter Verankerung auszubauen.

Zu den bisherigen Kategorien Einzelmitglieder und Kollektivmitglieder soll (nebst punktuellen Sponsoring und Gönnerbeiträgen) neu die Kategorie Supportmitglieder hinzukommen. Alle Mitglieder aller Kategorien haben gleiche Rechte, ausser dass Supportmitglieder auf Wunsch in geeigneter Weise namentlich hervorgehoben werden können.

Art. 4

Einfache Mitglieder meint Einzelpersonen (z.B. Landwirte, Fachpersonen etc.). Kollektivmitglieder meint vorab regionale Unternehmen und Organisationen samt öffentlicher Hand mit Bezug zur graslandbasierten Wertschöpfungskette.

Die Kategorie Supportmitglieder bezweckt nebst dem finanziellen Aspekt, die AGFF weiter zu öffnen für regionale und nationale Partner und Gruppierungen mit auch weit gefasstem Bezug zur graslandbasierten Wertschöpfungskette.

Das Gewinnen insbesondere von Supportmitgliedern ist dabei hochrangig beim Vorstand angesiedelt.

Art. 16 i.

## 3. Finanzierung

Als Netzwerk mit Geschäftsstelle erzielt die AGFF Wirkung letztlich nach Massgabe gesunder Finanzen. Daher ist die Beschaffung periodischer und kontinuierlicher Einnahmen wie auch projektgebundener Finanzierungen zentral. Handlungsbedarf sieht die Arbeitsgruppe bei 1. Mitgliederbeiträgen, 2. Bundesmitteln und 3. kofinanzierten Aufgaben und Projekten.

### 3.1 Mitgliederbeiträge

Die Staffelung der Jahresbeiträge soll nach Vorstellung der Arbeitsgruppe für Einzel-, Kollektiv- bzw. Supportmitglieder 30 CHF, 500 CHF und ab 5000 CHF betragen, gültig für das Jahr 2021.

Art. 34 a.

### 3.2 Bundesmittel

Das BLW regelt die Bedingungen für die Vergabe von mehrjährigen Finanzhilfverträgen ab 2022 neu. Dies betrifft eine der drei Haupteinnahmequellen der AGFF.

Art. 34 c.

Entscheidend bleibt, dass die AGFF mit ihrem Verwerten und Austauschen von Wissen die Innovationskraft der Landwirtschaft mit stärkt. Die AGFF wird aus Sicht der Arbeitsgruppe die Weiterführung dieser Finanzquelle wie vorgegeben alle vier Jahre neu beantragen. Weil sie Wissen in Nutzen umsetzt. Zumal mit modellhaftem Wirkungsgrad.

### 3.3 Kofinanzierte Aufgaben und Projekte

Die AGFF kann und soll aufgaben-, themen- oder projektbezogen gemeinsam finanzierte Partnerschaften mit anderen Organisationen und Körperschaften eingehen. Dies als Kompetenz, sich vernetzt Relevanz und gleichzeitig indirekt personelle und finanzielle Ressourcen zu verschaffen. Art. 1 j.  
Art. 34 f.  
Art. 16 h.

Vital für die AGFF bleibt dabei, nicht den Anreiz, ihr Mitglied zu werden und zu bleiben, an den Partner auszulagern. Sondern idealerweise diesen zu veranlassen, der AGFF Mitglieder zuzutragen.

### 3.4 Weiterer Finanzbedarf

Die Absicht, für Zugang zu eAGFF teilweise Gebühren zu erheben, trifft auf Vorbehalte: Die AGFF verarbeitet weitgehend öffentlich-rechtlich erzeugtes Fachwissen; solches muss öffentlich und frei zugänglich bleiben. Mit eAGFF macht die AGFF Wissen auf Abruf verfügbar, angepasst an die Bedürfnisse nachrückender Futterbau-Akteure aller Bereiche. Als Mittel dazu, sich kommunikativ zu profilieren und dabei innovativ Nutzen zu generieren. Wie das Erarbeiten von eAGFF will der darauf folgende Betrieb samt funktionaler Erweiterung professionell und somit aufwendig betrieben sein, möglichst im Rahmen der Geschäftsstelle. Die zentrale Geschäftsführung mit ausgebauter Geschäftsstelle ist die Basis dazu, die Aufgaben und Veranstaltungen der AGFF mit ihren Sektionen und weiterem Kompetenz-Netzwerk auch künftig effizient nutzenstiftend voranzubringen.

Dieser Aspekt unterstreicht den Stellenwert aktiver Geldbeschaffung wie oben skizziert.

## Schlusswort

Zielvorstellung und zielführende Strategie sind das eine, umsetzen müssen diese aber kluge Köpfe. Legen wir dazu immerhin die Basis in Form optimaler Struktur und Organisation.

<sup>1</sup> Walter Gut (BBZN Luzern und Vertreter Schulleiterkonferenz), Willy Kessler (Geschäftsführer AGFF-Sektion Deutschschweiz und Agroscope), Beat Reidy (HAFL), Ueli Ryser (AGRIDEA), Evelyne Thomet (Swiss-Seed), Claude-Pascal Thuillard (Praxis und Beratung), Vincent Vuille (AGFF-Präsident a.i., Vorsitz)