



Delegiertenversammlung vom 23. April 2008

Traktandum 2.1:

Leitbild: Beschluss über die drei Zukunftsvarianten

Beilage zur provisorischen Traktandenliste vom 20.02.2007

Das Wichtigste in Kürze

Bio Suisse legt die langfristigen strategischen Stossrichtungen in einem neuen Leitbild fest. Der Vorstand hat Anfang 2007 die Überarbeitung des aus dem Jahre 1997 stammenden Leitbildes eingeleitet. Eine Projektgruppe koordiniert den Prozess und hat die Aufgabe, bäuerliche Mitglieder und Verantwortungsträger einzubeziehen. An der bevorstehenden DV entscheiden die Delegierten, auf welche Strategie sich Bio Suisse in Zukunft ausrichten will. Drei Zukunftsvarianten stehen zur Auswahl. An der Herbst-DV 2008 soll dann ein ausformuliertes Leitbild zur Verabschiedung (oder Rückweisung) vorgelegt werden.

1. Ausgangslage

Der Vorstand legt den Delegierten drei Zukunftsvarianten zur Abstimmung vor:

Variante 1: Labelstrategie	Variante 2: Markenstrategie	Variante 3: Trennung Verband und Marke
Knospe als Label auf Basis Bundesbio; Bio Suisse organisiert in Zukunft alle Biobetriebe in der CH.	Knospe als starke Marke positionieren; Bio Suisse organisiert nur Knospe-Betriebe.	1. Neuer Gesamtverband aller Bio-Bäuerinnen und Bauern; 2. Bio Suisse Knospe als starke Marke.
Die Knospe steht als Label auf möglichst vielen Bioprodukten in der Schweiz für den gesetzlich anerkannten Standard (BioV).	Die Knospe, die starke Marke der Bio Suisse Betriebe, steht für qualitativ hochwertige und schmackhafte Bioprodukte.	Es werden sowohl die Interessen von Produzenten als auch diejenigen von Knospe-Nutzern wahrgenommen, aber in zwei organisatorisch getrennten Strukturen.

Die drei Varianten haben sich im seit eineinhalb Jahren laufenden Prozess herauskristallisiert. Die brennenden Fragen für die Zukunft der Schweizer Biobetriebe aber auch die erfolgreiche Entwicklung der Verarbeitungs- und Handelsbetriebe mit der Knospe wurden an diversen Workshops gesammelt und verarbeitet. Welcher Verband brauchen die Bio- und Knospe-Betriebe in der Schweiz, damit sie in Zukunft erfolgreich Biolandbau betreiben und weiter entwickeln können? Die Delegierten haben nun die verantwortungsvolle Aufgabe, den zukünftigen Weg zu weisen. Danach arbeitet der Vorstand ein Leitbild aus.

Die drei Varianten sind im beiliegenden „Bericht zur Entwicklung des Bio Suisse Leitbildes“ detailliert beschrieben. Diverse Hintergrundinformationen sind in den Anhängen des Berichts enthalten und können auf www.bio-suisse.ch, Rubrik Dokumentation > Verbandsinfos, Delegiertenversammlung heruntergeladen werden. Wer lieber mit kurzen Gegenüberstellungen oder vergleichenden Zusammenfassungen arbeitet findet in den Anhängen knappe Darstellungen. Schnellen Lesern empfehlen wir die Lektüre des einseitigen Beschriebes der drei Varianten aus dem Versand der Herbst-DV 2007 (ebenfalls am gleichen Ort auf Internet verfügbar).

2. Antrag des Vorstandes

Der Vorstand empfiehlt den Delegierten die Variante 3 „Trennung Verband und Marke“ zur Annahme. Die Variante 3 vereint die Vorteile der Variante 1 und 2. Die Knospe wird als starke Marke weiter entwickelt und die Interessenvertretung aller Bio-Standards in der Schweiz bleibt unter einem Dach, in der Hand der Schweizer Biobetriebe.

3. Erläuterungen

Bei der Trennung in zwei Organisationseinheiten in Variante 3, legt der Vorstand Wert darauf, dass die seit 27 Jahren zusammen gehörenden Begriffe „Bio Suisse“ und „Knospe“ nicht voneinander getrennt werden. Die Bio Suisse Knospe wurde in den letzten 15 Jahren insgesamt mit zweistelligen Millionenbeträgen beworben und ist in den Köpfen der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten stark verankert. Die Produzenten sollen weiterhin die Hoheit über die Richtlinien bewahren. Nichtsdestotrotz ist der Vorstand der Ansicht, dass es in Zukunft nötig sein wird, alle Bio-Richtungen in der Schweiz zusammenzuhalten – auch und gerade auf der Ebene der Produzierenden. Dies bedingt die Gründung eines neuen Gesamtverbandes der Schweizer Bio-produzenten. Dieser soll mit einer schlanken Struktur die Interessen der Schweizer Biobetriebe vertreten und dafür sorgen, dass die verschiedenen Biolandbaurichtungen sich nicht gegeneinander ausspielen lassen.

Der Vorstand lehnt einstimmig die Verfolgung der Variante 1 „Labelstrategie“ ab. Dieser Weg entspricht der Strategie der VSBLO in den Achtzigerjahren, als es zwar noch kein Bundesbio, dafür aber einen einzigen „Biobund“ gab. Die Variante 1 würde die renommierte Knospe heute unnötig schwächen. Mit einer Angleichung der Richtlinien an die Bio-Verordnung würde ein wichtiges Stück Autonomie in der Richtliniensetzung aufgegeben.

3. Abstimmungsfragen

A) Varianten Ausmehren

1) Variante 1 Labelstrategie gegen Variante 2 Markenstrategie

Soll die Variante 1 Labelstrategie verfolgt werden?

Soll die Variante 2 Markenstrategie verfolgt werden?

2) Obsiegende Variante gegen Variante 3 Trennung Verband und Marke

Soll die obsiegende Variante aus Abstimmungsfrage 1 verfolgt werden?

Soll die Variante 3 Trennung Verband und Marke verfolgt werden?

B) Schlussabstimmung

Ich erteile dem Vorstand den Auftrag auf die Herbst-DV 2008 ein Leitbild zu formulieren mit dem Fokus auf die obsiegende Variante.

Ich lehne den Auftrag ab. Es braucht eine weitere Diskussion über die Schlüsselfragen.



Frühlings-Delegiertenversammlung 2008

Bericht zur Entwicklung des Bio Suisse Leitbildes

Fassung vom 29.1.2008/ Vorstand und Projektgruppe Leitbild/ cv, mar

Inhalt

1	Einleitung.....	2
2	Übersicht über die Führungsinstrumente von Bio Suisse.....	2
3	Umfeldanalyse.....	3
4	Die Vision.....	3
5	Schlüsselfragen.....	4
6	Variante 1: Labelstrategie.....	5
6.1	Beschreibung der Labelstrategie.....	5
6.2	Analyse der Labelstrategie.....	5
6.3	Wertung der Labelstrategie.....	6
6.4	Schlussfolgerungen zur Labelstrategie.....	7
7	Variante 2: Markenstrategie.....	7
7.1	Beschreibung der Markenstrategie.....	7
7.2	Analyse der Markenstrategie.....	8
7.3	Wertung der Markenstrategie.....	9
7.4	Schlussfolgerungen zur Markenstrategie.....	9
8	Variante 3: Trennung Verband und Marke.....	10
8.1	Beschreibung der Variante Trennung Verband und Marke.....	10
8.2	Analyse der Trennung Verband und Marke.....	10
8.3	Wertung der Trennung Verband und Marke.....	12
8.4	Schlussfolgerungen zur Trennung Verband und Marke.....	12
9	Vergleich der Auswirkungen der 3 Varianten.....	13
10	Empfehlung des Vorstandes.....	14

Der Bericht inklusive den nachfolgenden Anhängen kann auf der Internetseite von Bio Suisse heruntergeladen werden, unter www.bio-suisse.ch, Rubrik *Dokumentation* > *Verbandsinfos*, *Delegiertenversammlung*.

Anhang 1: Zeitplan Projekt „Bio Suisse Leitbild“

Anhang 2: Auszug aus der Umfeldanalyse

Anhang 3: Analyse Stärken/Schwächen und Chancen/Gefahren

Anhang 4: Werte der Knospe und der Knospe-Betriebe

Anhang 5: Themenvorschläge an der Zukunftskonferenz

Anhang 6: Synthese nach der Zukunftskonferenz

Anhang 7: Vergleich Label und Marke

Anhang 8: Argumente der PräsidentInnen-Konferenz

Anhang 9: Geschichten zu den drei Varianten

Anhang 10: Beschrieb der drei Varianten aus dem Versand der Herbst-DV 2007

Anhang 11: Integriertes Organisationsmodell

1 Einleitung

Bio Suisse legt die langfristige strategische Stossrichtung in einem neuen Leitbild fest. Der Vorstand hat Anfang 2007 die Überarbeitung des aus dem Jahre 1997 stammenden Leitbildes eingeleitet. Eine Projektgruppe unter der Leitung von Regina Fuhrer koordiniert das Projekt. In der Gruppe arbeiten mit: Elsbeth Arnold (Knospe-Bäuerin aus Spiringen), Jean-Marc Auroi (Knospe-Bauer aus Orvin), Markus Arbenz (Geschäftsführer) und Christian Voegeli (Verbandskoordination). Der Zeitplan mit den einzelnen Etappen des Projekts ist im Anhang des Berichtes ersichtlich.

Eine sogenannte *Groupe de réflexion*, in der vor allem die Funktionsträger von Bio Suisse und den Mitgliedorganisationen mitmachen, liefert der Projektgruppe fachliche Inputs über ein Internetforum. Am 21. März 2007 wurde an einer Zukunftskonferenz ein erweiterter Kreis von Knospe-Bäuerinnen und Bauern, Lizenznehmer und Behördenvertreter einbezogen. Die Themenvorschläge, die an der Zukunftskonferenz eingebracht wurden sind im Anhang aufgeführt. Die Projektgruppe hat nach der Analyse die Themen gruppiert und eine Synthese ausgearbeitet (Methodik im Anhang aufgeführt). Diese wurde an der PräsidentInnen-Konferenz am 13. Juni 2007 in einem Workshop beurteilt. Anschliessend hat die Projektgruppe das heutige Selbstverständnis und die Vision formuliert und die umstrittenen Punkte zusammengefasst. Daraus ergaben sich sieben zukünftige Strategien. Diese wurden auf drei Varianten verdichtet. An der DV vom 14. November 2007 wurde beschlossen alle drei Varianten weiter zu verfolgen und an der Frühlings-DV 2008 zur Abstimmung zu bringen.

An dieser Stelle geht ein herzlicher Dank an all die Leute, die sich bisher aktiv an der Diskussion beteiligt haben.

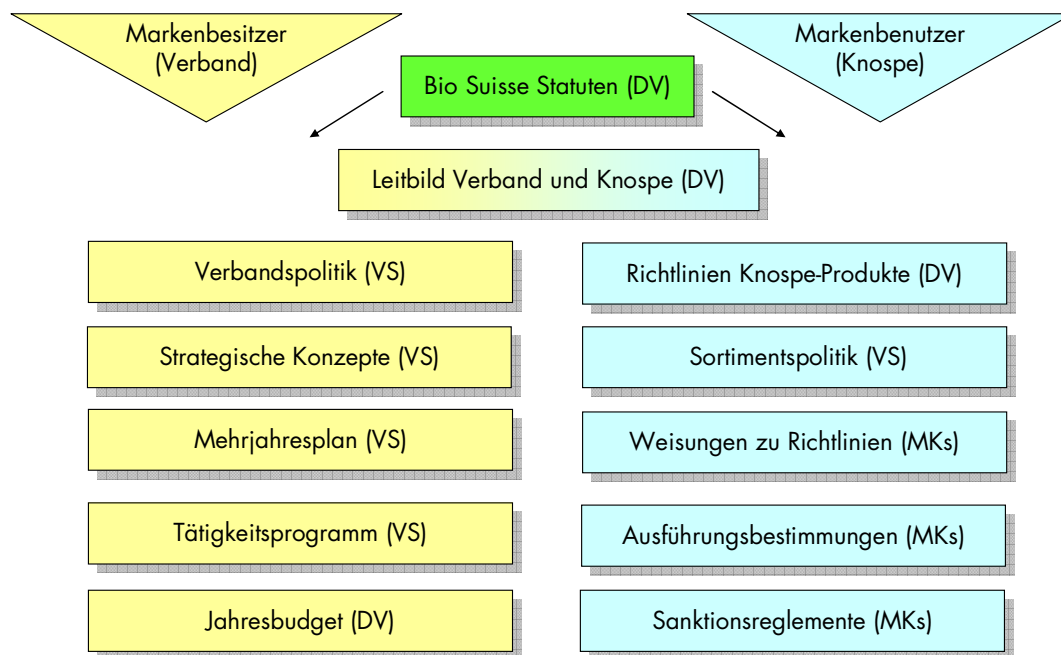
2 Übersicht über die Führungsinstrumente von Bio Suisse

Diverse Instrumente sind notwendig, damit eine zielgerichtete strategische und operative Planung – von der Delegiertenversammlung bis auf die Geschäftsstelle – möglich ist. Die Grafik zeigt die Führungsinstrumente zur Steuerung von Verband und der Markenbenutzer. Das Leitbild nimmt dabei eine zentrale Stellung ein.

Im **Leitbild** werden die strategischen Stossrichtungen festgelegt sowie Wertvorstellungen für unser Tun und das Selbstverständnis der Organisation definiert. Es gibt auf drei Fragen Antwort: Was wollen wir langfristig erreichen? Wie gehen wir vor und was ist uns dabei wichtig? Wer sind wir und wie wollen wir uns organisieren? Das Leitbild soll sich als Informationsträger nach Innen und Aussen eignen, um die eigentlichen Aufgaben und Inhalte der Organisation zu transportieren. Es soll für die Führungskräfte und die Mitarbeitenden handlungsleitend wirken und die Identifikation der Mitglieder und Mitgliedorganisationen mit ihrem Verband erhöhen.

Der Vorstand konkretisiert in der **Verbandspolitik** die Vorgaben aus dem Leitbild. Er formuliert die Strategien, wie die Entwicklungsziele aus dem Leitbild erreicht werden sollen. Die Verbandspolitik gibt der Geschäftsstelle und den Kommissionen strategische Vorgaben. Taktiken zu einzelnen strategischen Bereichen (z.B. Marketing, Kommunikation...) verankert der Vorstand in **strategischen Konzepten**.

Für eine Amtszeit (gültig bis zu den nächsten Vorstandswahlen) vereinbart der Vorstand mit den Kommissionen und der Geschäftsleitung zu erreichende Ziele in einem **Mehrjahresplan**. Die Geschäftsstelle arbeitet jährlich ein **Tätigkeitsprogramm** aus mit Jahreszielen und Massnahmen. Aufgrund der Massnahmen wird das **Jahresbudget** erstellt.



Abkürzungen: DV = Delegiertenversammlung; VS = Vorstand; MKs = Markenkommissionen; GL = Geschäftsleitung

3 Umfeldanalyse

Die Projektgruppe Leitbild hat zu Beginn durch die Fachleute der Geschäftsstelle eine Umfeldanalyse erstellen lassen. Sie dient als Diskussionsgrundlage und ist ein Arbeitspapier, das weder Anspruch auf Vollständigkeit noch auf „absolute Wahrheit“ erhebt. Sie zeigt die Entwicklung der letzten Jahre von Bio Suisse und unserem gesellschaftlichen Umfeld auf. Sie beschreibt, wo wir heute stehen und was für eine Entwicklung wir in den nächsten fünf Jahren erwarten. Die Prognosen sind selbstverständlich subjektiv gefärbt. Die Umfeldanalyse gliedert sich in folgende Kapitel:

1. Gesellschaft und Politik
2. Marktposition
3. Kundenanalyse: Konsumenten und Lizenznehmer
4. Konkurrenzanalyse
5. Mitglieder, Mitgliedorganisationen und Bio Suisse als Verband

Ein Auszug aus der Umfeldanalyse und die Resultate aus der Diskussion mit der Groupe de réflexion sind im Anhang abgedruckt.

4 Die Vision

Das Leitbild aus dem Jahre 1997 lässt für die heutige Zeit einige Fragen offen. Der Leitbildprozess hat gezeigt, dass in vielen Punkten ein neuer Konsens gefunden werden muss, dass aber zurzeit folgende Punkte stark verankert sind:

- a. Bio ist nicht einfach Landwirtschaft + Bio-Verordnung + Bio Suisse Richtlinien, sondern eine ganzheitliche, eigenständige Landbau-, Verarbeitungs- und Vermarktungsform.
- b. Bio-Produzenten zeichnen ihre Produkte mit hoher Prozessqualität mit der Knospe aus.
- c. Die biologischen Produkte sollen „vom Acker bis zur KonsumentIn“ begleitet werden.

- d. Bio Suisse, die Organisation der Bio-Bäuerinnen und -Bauern, engagiert sich gleichzeitig 1.) für Ökoanliegen 2.) für die Interessen der Mitglieder und 3.) für die Vermarktung der Knospe.
- e. Bio Suisse engagiert sich professionell a) in der Öffentlichkeit/Politik, b) in der Qualitätssicherung (inkl. Entwicklung des Biolandbaus), c) im Markt und d) in der Bildung.
- f. Die Demokratie innerhalb des Verbandes und die Knospe sind hohe Werte für Bio Suisse.
- g. Es besteht gleichzeitig eine Vision vom Bioland Schweiz (ein Bio) und von einer hohen Positionierung (Mehrwerte am Markt holen, eigene Richtlinien, Entwicklungsmotor).

Die folgende Vision wurde bereits auf die Herbst-DV 2007 den Mitgliederorganisationen und den Delegierten zur Verfügung gestellt. Obwohl sie formell nicht verabschiedet werden musste, kann festgehalten werden, dass sie praktisch keinen Widerspruch und viel Zustimmung ausgelöst hat.

Der Zweck von Bio Suisse ist und bleibt die Förderung des Biolandbaus und letztlich die Verfolgung der ökologischen Ziele. Die biologische Wirtschaftsweise soll - basierend auf den Grundsätzen der Biopioniere und deren fortlaufenden Entwicklung bis zum heutigen Tage - weiter verbreitet werden. Damit sollen die Grundsätze der biologischen Landwirtschaft noch glaubwürdiger umgesetzt und der Biolandbau noch klarer als die nachhaltige und zukunftsfähige Form von Landwirtschaft positioniert werden. Die Vision besteht darin, Bioprodukten aus einheimischer Produktion und Verarbeitung am Markt zu laufend mehr Durchsetzungskraft zu verhelfen. Die Biobetriebe sollen auch von den künftigen Generationen in bäuerlichen Strukturen wirtschaftlich weitergeführt werden. In jedem Falle wollen wir den Zweck mit einer Organisationsstruktur erreichen, in der die Bio-Bäuerinnen und -Bauern die Träger sind und durch ihre Delegierten die oberste Entscheidungsgewalt haben. Die Demokratie im Verband sowie der Nutzen der Mitglieder an den Errungenschaften bleiben Grundwerte.

5 Schlüsselfragen

Bevor ein Leitbild ausformuliert werden kann, müssen Antworten auf die derzeit im Prozess offenen Fragen gesucht werden und die zentralen Entwicklungsziele festgelegt werden. Offen ist, ob in Zukunft alle Biobauern oder nur Knospe-Bauern organisiert werden und ob die teils unterschiedlichen Zielsetzungen von Verband und Marke besser in getrennten Strukturen angepackt werden sollen. Unterschiedliche Szenarien füllen die Knospe mit unterschiedlichen Inhalten. Die folgenden Fragen haben sich im Verlaufe des Leitbildprozesses als Schlüsselfragen herauskristallisiert:

- a. Wird die Knospe als Label (Gütesiegel) oder Marke (Warenzeichen) positioniert? Oder wie viel Marken- und wie viel Labelcharakter soll die Knospe haben? (Vergleich zwischen Label und Marke siehe Anhang)
- b. Soll die Knospe vom Bundesbio abgehoben oder soll sie mit der Bio-Verordnung harmonisiert werden?
- c. Steht die Knospe auch für Produkt- oder nur für Prozessqualität?
- d. Bezieht die Knospe die ganze Wertschöpfungskette mit ein oder beschränkt sie sich primär auf die Produktion?
- e. Orientiert sich die Knospe in erster Linie an den Bedürfnissen der Produzenten oder auch der Konsumenten?
- f. Wer sind die Besitzer (Trägerschaft) von Bio Suisse und der Knospe und wer sind die Kunden: Produzenten, Verarbeitungsbetriebe, Händler und Konsumenten?
- g. Ist Bio Suisse der Verband der „Bios“ oder der „Knospen“?
- h. Hat Bio Suisse eine Tiefen- oder eine Breitenstrategie zur Erreichung der ökologischen Ziele?

Auf den nachfolgenden Seiten sind die drei Entwicklungswege für Bio Suisse beschrieben, analysiert und bewertet, die an der Herbst-DV 2007 diskutiert und zur weiteren Prüfung verabschiedet wurden. Bei Variante 1 konzentriert sich Bio Suisse auf die Interessenvertretung der Bio-Betriebe und auf das Labelmanagement, bei Variante 2 auf die Entwicklung der Knospe als Marke. Variante 3 verfolgt die Interessenvertretung und Markenentwicklung gleichzeitig in zwei getrennten Organisationen. Innerhalb der drei Strategien sind Untervarianten möglich, die aber erst in der vom Vorstand zu erarbeitenden und zu entscheidenden Verbandspolitik (siehe Abbildung in Kapitel 2) definiert werden.

6 Variante 1: Labelstrategie

6.1 Beschreibung der Labelstrategie

Bio Suisse macht sich für seine Mitglieder stark und schafft Transparenz mit dem Label. Die Knospe soll möglichst breit eingesetzt werden. In dieser Variante will Bio Suisse möglichst alle Bioproduzenten integrieren und sie als Mitglieder gewinnen. Da Knospe und Bio als ein und dasselbe verstanden werden, werden die beiden Standards nach und nach auf der Ebene Bundesbio vereint. Die Knospe ist ein klares Label, das Transparenz schafft und allen Marktteilnehmern, die die Kriterien erfüllen, gegen eine kleine Gebühr zugänglich ist. Aufgaben und Mittel der Bio Suisse sind gegenüber heute reduziert. Die frei werdenden Kapazitäten der nicht mehr wahrgenommenen Richtlinienentwicklung nutzt Bio Suisse für ein schlagkräftiges Lobbying in Bern und in Brüssel und eine konsequente Vertretung der Interessen der Produzenten in der Politik und am Markt.

Mit der Labelstrategie soll erreicht werden, dass die Knospe als Label für den gesetzlich anerkannten Standard (Bio-Verordnung) auf möglichst vielen Bioprodukten in der Schweiz steht. Die Bio Suisse Richtlinien werden mit den Bundesbio-Vorschriften harmonisiert, so können sich die einzelnen Produzenten und Lizenznehmer unabhängig höher positionieren, nicht aber tiefer. EIN Mindest Qualitätsstandard schafft gleich lange Spiesse für alle Labelnutzer. Die einzelnen Lizenznehmer sollen sich am Markt mit ihren Marken zusätzlich zum Label selber profilieren können. Die ganze Palette soll unter dem Dach der Knospe Platz haben: von „Aldi-Bio“ bis „Demeter“. Bio Suisse setzt sich am Markt und in der Politik für bestmögliche Produzentenpreise und Absatz für Schweizer Bioprodukte ein, indem die staatlichen Rahmenbedingungen beeinflusst und die Markttransparenz gefördert werden. Basisdemokratie und die Mitsprache der Mitglieder hat hohes Gewicht im Verband. Finanziert wird der Verband mehrheitlich durch Produzentenbeiträge.

Es wäre in Variante 1 denkbar, den Labelnutzern oder einzelnen Gruppen davon die Möglichkeit zu bieten, sich mit Markenzusätzen abzuheben und weiter zu entwickeln.

6.2 Analyse der Labelstrategie

Bei Verfolgung der Labelstrategie kann die Organisation Bio Suisse unter den Aspekten „Allgemeiner Auftrag“, „Mittel“, „Interne Organisation“, „Leistungen“, „Resultat“ und „Auswirkungen“ wie folgt beschrieben werden (das theoretische Modell dahinter befindet sich im Anhang 11):

1. Allgemeiner Auftrag

Bio Suisse konzentriert sich auf die Interessenvertretung aller Biobetriebe in der Schweiz. Sie fördert eine ökologische, nachhaltige Landwirtschaft auf breiter Basis und redet bei der Weiterentwicklung der Schweizer Bio-Verordnung mit und beeinflusst die Gesetzgebung in Brüssel im Interesse der Mitglieder. Die Vermarktung wird gefördert, indem möglichst grosse Markttransparenz geschaffen wird.

Veränderung des Auftrages gegenüber heute:

Marketing:	Ausrichtung auf die Auszeichnung Schweiz. Der Absatz von Schweizer Knospe-Produkten wird gefördert. Importe mit der Knospe werden koordiniert. Vertretung der Interessen der Produzenten im Markt (Verhandlung). Weiterhin wird die Bekanntheit des Knospe-Labels gefördert und die Bio Produktionsprozesse vermittelt. Es wird keine Markenpolitik betrieben, d.h. alle haben Zugang zur Knospe, wenn die Bio-Verordnung erfüllt ist. Reduzierte Marketing Anstrengungen gegenüber heute.
Politik:	Bio Suisse verstärkt die Beeinflussung der Rahmenbedingungen (z.B. Bio-Verordnung) und macht weniger Themenpolitik. Die Interessen der Mitglieder (Bio-Bäuerinnen und -Bauern) sind gegenüber den ideellen Ökointeressen stärker gewichtet.
Verband:	DV/PK: Partizipation/Basisdemokratie, Bündelung der Interessen und Mobilisierung der Positionen, keine Richtlinienentscheide mehr nötig. Vorstand: Steuerung der Kommissionen und Geschäftsstelle, Interessenvertretung

<p>MK: Reduzierte Rolle der Markenkommissionen FK: Schaffung von Transparenz und aushandeln von fairen Preisen.</p> <p>QS + Labelvergabe: Motivation der Mitglieder und Lizenznehmer. Transparenz schaffen (Anzeige von schwerwiegenden Verstössen bei kantonalen Behörden), Harmonisierung der Knospe mit Bio-Verordnung. Importkontrolle verliert an Bedeutung und wird ev. freigegeben.</p> <p>Bildung: Mitgestalten der Bioausbildung.</p>
<p>2. Mittel</p> <p>Die Mittel für Bio Suisse werden in dieser Variante sinken, sobald sich das EU-Siegel zum Nulltarif ausbreitet. Die Lizenznehmer werden dann nicht mehr bereit sein, 0.9 % des Mehrwertes an Gebühren zu entrichten. Die Einnahmen der Produzenten dürften dank Mitgliederzuwachs an Bedeutung gewinnen. Budgetschätzung siehe Kapitel 9.</p>
<p>3. Interne Organisation</p> <p>Struktur: Verschlinkung der Struktur, v.a. bei den Markenkommissionen, kleinere Geschäftsstelle, mehr Mitarbeiter Politik und Lobbying, weniger Mitarbeiter im Marketing, in der Qualitätssicherung, für Lizenznehmer-Dienstleistungen und in der Importkontrolle.</p> <p>Strategie: Eine Knospe für alle interessierten Partner. Harmonisierung mit staatlichem Bio. Einflussnahme in Ausgestaltung von Bio-Verordnung, Direktzahlungen, aber auch ÖLN, Tierschutz etc. Senkung der Lizenzgebühren, damit attraktiv für Lizenznehmende.</p> <p>Prozesse: Lobbying und Netzwerke, Labelvergabe, Information, Bio als Wert vermitteln.</p> <p>Mitarbeitende: Weniger Fachpersonal, mehr politisch agierende Personen.</p> <p>Organisationskultur: Qualitäts- und sicherheitsorientiert, Transparenz schaffen, Lobbying als Kernkompetenz.</p> <p>Führungsstil: Biobäuerlich geprägt, zurückhaltend, basisdemokratisch, basisvertretend</p>
<p>4. Leistungen</p> <p>Interessenvertretung und Lobbying, Preisverhandlungen und Marktinformationen, Verwaltung der Knospe und der Betriebe, Basisdemokratie, Informationsdienstleistungen gegenüber Marktpartnern und Politik, Schaffen von Transparenz, z.B. durch Wertung der Verhaltensweisen von Marktpartnern (vorbildliche und negative), Vergabe/Entzug des Labels.</p>
<p>5. Resultat</p> <p>Knospe wird breit im Markt bekannt sein. Bio-Markt ist transparent und Bio Suisse ist ein ernst genommener Verhandlungspartner. Knospe gerät aber unter Druck durch EU-Bio-Zeichen. Knospe-Umsätze stagnieren.</p>
<p>6. Auswirkung</p> <p>Bio Suisse ist ein attraktiver Verband für alle Bioproduzenten in der Schweiz und kämpft für deren Anliegen und die Vermarktung von Schweizer Produkten. Die Knospe schafft als Gütesiegel Transparenz. Eine Herausforderung wird sein, die Knospe im Top-Bereich und Discount-Bio gleichzeitig zu platzieren und die Glaubwürdigkeit/Attraktivität zu behalten.</p>

Organisationen mit ähnlichen Modellen: Bio Austria (Österreich), Schweizerischer Bauernverband

6.3 Wertung der Labelstrategie

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarere Rolle und weniger Interessenskonflikte. ▪ Keine Doppelspurigkeit mit Staat. ▪ Klarer Fokus auf die Schweiz. ▪ Schlanke Organisation. 	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bio Suisse kann sich stärker auf Lobbyarbeit konzentrieren; mehr Gewicht. ▪ Eigenmarken der Lizenznehmer und Bio-Höfe können sich von Knospe abheben. ▪ Markenzusätze als Instrument, Innovation zu behalten.
---	---

<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es gibt einfache Alternativen für Marktpartner. ▪ Bio Suisse ist nicht eine aktive Organisation, sondern eine reaktive, indem sie nur Transparenz schafft. ▪ Bio Suisse verliert Führung. ▪ Innovation schwach. ▪ Grund zur Mitgliedschaft ist eher Solidarität statt Marktnutzen. ▪ Lizenzgebühren nehmen ab 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ EU-Siegel als Alternative ist gratis zu haben; Nutzen Knospe könnte schwinden. ▪ neue Konkurrenz-Label die sich höher Positionieren könnten geschaffen werden. ▪ Bauernvertretung mit Lizenzgeldern: Lizenzgebühren könnten zurückgehen.
--	---

6.4 Schlussfolgerungen zur Labelstrategie

Die Labelstrategie erinnert an die Situation Anfang der 90er Jahre. Die damaligen Stärken, bevor Bundesbio überhaupt eine Alternative war, stehen erneut im Vordergrund. Es zählt die Einfachheit und die Integration, stärker als die Innovation. Die Einheit der Schweizer Produzenten am Markt ist wichtiger als die Durchsetzungskraft der Knospe gegenüber den Konkurrenten in sich öffnenden Märkten. Sie geht davon aus, dass Bio im Wesentlichen „erfunden“ ist und die Bio Pioniere ihre Ziele grösstenteils erreicht haben. Der Staat soll nun die Sicherungsaufgaben wahrnehmen und die Optimierung der Details handhaben. Ähnlich wie in anderen klassischen Verbänden steht hier die Vertretung der gemeinsamen ökonomischen Interessen für Bio Suisse im Vordergrund. Bio Suisse wird in dieser Variante, salopp ausgedrückt, zur „Gewerkschaft der Biobauern.“ Die ideellen Zielsetzungen und die Nutzung des Potenzials des Produktes der Bio Suisse, die Knospe treten in den Hintergrund.

Diese Variante ist interessant für Mitglieder, die direkt ihre Interessen vertreten wünschen und weniger in die Entwicklung des Biolandbaus und die Knospe investieren möchten. Sie ergibt einen schlanken Verband und die ökologischen Effekte werden eher in der Breite und weniger in der Tiefe erreicht.

7 Variante 2: Markenstrategie

7.1 Beschreibung der Markenstrategie

Der bei Bio Suisse bereits eingeleitete Weg der Markenstrategie wird weiter fokussiert. Die Knospe entwickelt sich mehr und mehr Richtung Marke (Knospe als die Marke der Schweizer Bio-Bäuerinnen und -Bauern), wobei Bio und Knospe sich weiter differenzieren. Die Bio Suisse Mitglieder vermarkten ihre Produkte mit der profilierten und dynamischen Knospe. Bio Suisse bietet Vermarktungshilfe durch den gemeinsamen Auftritt, die hohe Glaubwürdigkeit und Bekanntheit der Knospe. Die Knospe und ihr Einfluss werden stärker und auch exklusiver. Entscheide und Strategien hängen nicht nur rein von objektiven Richtlinien ab, sondern auch von der Beurteilung durch die Bio Suisse Gremien (z.B. Partnerwahl, Importentscheide, Sortimentsentscheide, Handelskanäle etc.).

Die Knospe, die starke Marke der Bio-Bäuerinnen und -Bauern, steht für qualitativ hochwertige und schmackhafte Bioprodukte. Der Marktwert der Knospe wird ausgebaut. Bio Suisse, d.h. ihre Träger, die Mitglieder, fördert damit den wirtschaftlichen Erfolg aller Knospe-Nutzer (Produzenten, Verarbeiter, Händler) aktiv. Mit der Knospe als Marke werden unaustauschbare Produkte am Markt platziert und Bio Suisse orientiert sich in erster Linie am Markt. Die Produktqualität steht im Vordergrund, die Prozessqualität bleibt aber wichtig. Die Dienstleistungen von Bio Suisse werden auf den Kundennutzen ausgerichtet.

In dieser Variante wäre es denkbar, dass sich die Richtlinienentwicklung der Bio Suisse auf die Punkte konzentrieren, die von der Bio-Verordnung abweichen. Neue Systeme (z.B. Punkte für besondere Leistungen oder neue Modelle in Kontrolle und Zertifizierung) sind in diesem Bereich möglich. Das Einbinden der Lizenznehmer als Träger ist eine nicht zwingende Möglichkeit in dieser Strategie.

7.2 Analyse der Markenstrategie

Bei Verfolgung der Markenstrategie kann die Organisation Bio Suisse unter den Aspekten „Allgemeiner Auftrag“, „Mittel“, „Interne Organisation“, „Leistungen“, „Resultat“ und „Auswirkungen“ wie folgt beschrieben werden (das theoretische Modell dahinter befindet sich im Anhang 11):

1. Allgemeiner Auftrag	
<p>Bio Suisse ist aktive Förderin einer ökologischen, nachhaltigen Landwirtschaft und übernimmt dabei Führung, indem die Mitglieder und der Verband den Biolandbau entwickeln und direkt umsetzen. Die Organisation Bio Suisse hat vier unterschiedlich gewichtete Aufträge (Gewichtung siehe Kapitel 9): 1) Vermarktungspartnerin der Mitglieder, 2) Entwicklungsmotor für die Knospe, 3) Politische Vertretung der Interessen der Mitglieder, 4) Einsatz für Bildung. Die Knospe wird so positioniert, dass sie glaubwürdig, dynamisch und der Zeit voraus ist, und so dass neue Kundenkreise gewonnen werden können. Die Ausrichtung auf die Interessen der Produzenten und Konsumenten sowie die Wachstumszielsetzung gewährleistet, dass keine Preis treibenden und nicht realistischen Anforderungen gestellt werden und diese auch ausgelobt werden können.</p>	
Veränderung des Auftrages gegenüber heute:	
Marketing:	Umsetzung der Markt- und Markenpolitik und Schaffung von Absatz für die Marke Knospe. Ziel: Entwicklung der Märkte und der Marke, Schaffung von Vermarktungswegen, Erhöhung der Umsätze für Produzenten und die Knospe, Bekanntheit Knospe.
QS + Labelvergabe:	Umsetzung des Auftrages der Knospe-Entwicklung und Sicherung der Qualität und der Gleichwertigkeit der Import-Knospe. Ziel: Glaubwürdigkeit der Knospe.
Verband:	Fokussierung auf die vier Grundaufträge, mit dem Ziel der Sicherung der Produzenteninteressen und der proaktiven Führung von Verband, Geschäftsstelle und Knospe. DV, PK: Partizipation der Mitglieder (Organisationen) und Richtlinienentscheide. Vorstand: strategische Führung von Verband und Knospe, Markenpolitik. MK: Grundsatz Knospe-Entwicklung in Anbau, Verarbeitung/Handel und Import. FK: Politik der einzelnen Märkte, Vernetzung, Absatzprojekte, Preisverhandlungen. BK: Bildungspolitik
Politik:	Bio Suisse beobachtet die Rahmenbedingungen (z.B: Bio-Verordnung oder Direktzahlungen) und lobbyiert nur, wenn Bio, Bio Suisse Mitglieder und Bio Suisse Kunden direkt betroffen sind. Sie macht proaktive Bio-Themenpolitik (Bsp. Fair Trade, Klima, Bio und Sensorik). Ziel: Interessenvertretung nach Bedarf, Themenführerschaft.
Bildung:	Verstärkt ausgerichtet auf die Entwicklungsthemen der Knospe
2. Mittel	
<p>Die Mittel für Bio Suisse können dank steigendem Markt trotz Konkurrenz zum EU-Bio und sinkendem Marktanteil der Knospe eher erhöht werden Die Einnahmen der Produzenten verlieren an Bedeutung. Bundesmittel sind schwieriger zu mobilisieren. Budgetschätzung siehe Kapitel 9.</p>	
3. Interne Organisation	
Struktur:	Keine grossen Veränderungen. Stärkung des Produktmanagements. Qualitätssicherung wird entwicklungsorientierter.
Strategie:	Kontinuierliche Weiterentwicklung der Knospe zu einer rundum glaubwürdigen und stets zeitgemässen Bio-Lebensmittel-Marke der Schweizer Bio-Bäuerinnen und -Bauern mit der Positionierung Gesund, Genuss und Authentizität für qualitätsbewusste, verantwortungsvolle und lebensfreudige Kunden.
Prozesse:	Labelvergabe, Qualitätssicherung, Richtlinienentwicklung, Kommunikation, Themenentwicklung, Marken- und Marktentwicklung.
Mitarbeitende:	Fachpersonal und Marktentwickler, mehr Strategen und Netzwerker, weniger reine Interessenvertreter in den Gremien.

Organisationskultur:	Herausforderungen meisternd und Potenzial entwickelnd, Führung beanspruchend, Basisdemokratisch, beschleunigt, basierend auf Freiwilligkeit der Mitglieder.
Führungsstil:	Klar führend, durch Basis legitimiert.
4. Leistungen	
Sicherung der Knospe-Qualität, Entwicklung der Knospe, deren Inhalte und deren Märkte, Schaffung von Marktgelegenheiten für Mitglieder mit Markenpartnerschaften, Preisverhandlungen, Bildung.	
5. Resultat	
Knospe behält dynamisches Image. Vermarktungsmöglichkeiten für Produzenten und Lizenznehmer steigen trotz liberalisierter Rahmenbedingungen. Fairer Preis für Produzenten. Hohe Bekanntheit wird gehalten.	
6. Auswirkung	
Bio Suisse behält einen Vorsprung und bleibt innovative Organisation mit internationaler Ausstrahlung. Knospe zeichnet sich durch besondere Glaubwürdigkeit, hohe Produktqualität und durch Pioniergeist aus.	

Organisationen mit ähnlichen Modellen: Bioland (Deutschland), IP Suisse.

7.3 Wertung der Markenstrategie

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Basis bestimmt eigenen Weg: Selbstbestimmung der Richtlinien oberhalb der Bio-Verordnung. ▪ Bio ist nicht einfach ein eingehaltener Standard, sondern die Knospe ist DAS verkaufsfördernde Argument der Bio Produkte. ▪ Knospe führt und ist aktiv, nicht reaktiv. 	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Knospe bietet den Produzenten im Vergleich zur Bundesbio-Zertifizierung einen deutlichen Zusatznutzen. ▪ Entwicklung einer stark positionierten Knospe „unabhängig“ von Bundesbio. ▪ Klares Profil der Knospe.
<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bundesbio-Betriebe haben keine Organisation -> Vakuum. ▪ Unterschiedliche Standards von Bio und Knospe wird nicht verstanden. ▪ Bundesgelder schwierig zu mobilisieren. 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zielkonflikt zwischen Produzenteninteressen und Handelsinteressen im Verband. ▪ Knospe wird eher zur Konkurrenz zu den bestehenden Biomarken -> Verlust von Lizenznehmern. ▪ Bundesbio-Betriebe könnten sich im Bauernverband (SBV) organisieren. ▪ Risiko der Fehleinschätzung und Fehlentscheide des Vorstandes, der MKs, FKs und der GL. ▪ Verlust der Einheit aller Biobauern.

7.4 Schlussfolgerungen zur Markenstrategie

Die Markenstrategie systematisiert den vom Vorstand eingeschlagenen Weg des letzten Jahres, geht aber darüber hinaus. Hinter dieser Strategie liegt ein Anspruch von Führung und proaktivem Verhalten. Auch wenn der Staat Bio mit seiner Gesetzgebung definiert und mit den (kantonalen) Behörden um- und durchsetzt, wollen die Bio Suisse Mitglieder Pioniere bleiben und ausgerichtet auf die eigenen Bedürfnisse und die der Lizenznehmer und Konsumenten den Biolandbau weiter entwickeln. Diese Strategie besagt noch nichts über die effektive Innovationskraft der zukünftigen Bio Suisse. Sie legt auch noch nicht fest, wie stark sich die Knospe-Anforderungen von den staatlichen Bio-Anforderungen tatsächlich abheben. Das kann nur die Delegiertenversammlung von Fall zu Fall unter Beweis stellen. Diese Strategie legt aber den Willen fest, dass auch wenn der Staat die Bio-Normen bestimmt und Transparenz schafft (mit eigenem Label wie das in Zukunft in der EU obligatorische EU-Bio-Label), die Bio-Bauern nicht einfach nur Produzenten, sondern Entwickler sein wollen. Die Knospe, die gemeinsame Marke der Bio-Bauern, soll in Partnerschaft mit kooperationswilligen Verarbeitern Konkurrenten wie z.B. Rapunzel oder Biotta die Stirn bieten.

Für die Konsumenten fördert diese Variante die Bindung und die Identifikation mit der Marke Knospe. Während das Label für die Konsumentin eine simple Aussage über die Prozessqualität der Produkte darstellt, will

die Marke Knospe Verbundenheit mit der Trägerschaft, den Biobauern, fördern. Das Prinzip „vom Acker auf den Teller“ soll mit der Geschichte des Produkts und dem Gesicht des Produzenten verbunden werden. Bio Suisse hat in dieser Variante letztlich ökologische Ziele in und um die Höfe der Mitglieder, die sie mit dem Willen der Mitglieder und der Kraft der Konsumenten durch die konsequente und professionelle Vermarktung von Bioprodukten erreicht. Diese Strategie geht davon aus, dass je besser das Potenzial der Knospe genutzt ist, umso grösser der ökologische Effekt ist. Nebst der durch die grosse Mitgliederzahl bestehenden Breite, soll hier auch in die Tiefe investiert werden.

8 Variante 3: Trennung Verband und Marke

8.1 Beschreibung der Variante Trennung Verband und Marke

Das vorhandene Marktpotential in den verschiedenen Bio-Segmenten soll voll genutzt werden. Eine professionelle Interessenvertretung für Bio-Produzenten wird geschaffen. Dazu wird ein Verband für alle Schweizer Biobauern (Arbeitstitel: Gesamtverband Schweizer Bio-Bäuerinnen und -Bauern oder kurz **Gesamtverband**) gegründet, der die klassischen Verbandsaufgaben übernimmt. Die Bio-Bäuerinnen und -Bauern werden damit präsenter in der Politik und in der Öffentlichkeit und können gezielt Anliegen vorwärts treiben. Die heutige Bio Suisse wird zur **Knospe-Organisation**. Sie konzentriert sich auf die Knospe-Bauern, -Verarbeiter und -Händler und arbeitet konsequent marktorientiert mit dem Ziel, die Knospe zu einem noch schlagkräftigeren Vermarktungsinstrument (Marke mit Labelcharakter) zu entwickeln. Die eigene Richtlinienentwicklung und die Markenpartnerschaften fokussieren sich auf nachgefragte Werte am Markt und der Erfolg der Knospe-Organisation wird am Wert der Knospe gemessen.

„Das eine Tun und das andere nicht lassen“ ist das Motto dieser Variante. Beide Organisationen haben aberklare Aufgaben und spezialisieren sich auf die Kernkompetenzen. Der neue Gesamtverband (Bioproduzenten-Verband) setzt die Interessen der Biobäuerinnen und -Bauern durch (siehe Variante 1). Die Knospe-Organisation konzentriert sich voll und ganz auf den Ausbau des Marktwertes der Knospe (siehe Variante 2). Alle Knospe-Nutzer entwickeln gemeinsam Bio Suisse und die Knospe weiter, in der Knospe-Organisation. Finanziert wird die Knospe-Organisation wie heute Bio Suisse. Sie wird auch ein Budget in der heutigen Grössenordnung haben. Der Gesamtverband lebt von Mitgliederbeiträgen und hat ein verhältnismässig kleines Budget. Es gibt keine Quersubventionierung (Budgetschätzung siehe Kapitel 9).

Als Varianten kann der Gesamtverband nur Bio-Bäuerinnen und -Bauern oder auch andere Beteiligte (z.B. Lizenznehmer, Bioberater, Fachhändler etc.) aufnehmen. Für die Knospe-Organisation kommt ein Verein (wie heute) oder auch eine andere Rechtsform (z.B. Genossenschaft) in Frage.

8.2 Analyse der Trennung Verband und Marke

Bei Verfolgung der Trennungsstrategie können die „Knospe-Organisation“ (Bio Suisse) und der „Gesamtverband der Schweizer Bio-Bäuerinnen und -Bauern“ unter den Aspekten „Allgemeiner Auftrag“, „Mittel“, „Interne Organisation“, „Leistungen“, „Resultat“ und „Auswirkungen“ wie folgt beschrieben werden (das theoretische Modell dahinter befindet sich im Anhang 11):

A Knospe-Organisation

1. Allgemeiner Auftrag der Knospe-Organisation

Die Knospe-Organisation hat zwei Hautaufträge: Vermarktungspartnerin der Mitglieder und Entwicklungsmotor für die Knospe. Die Knospe wird so positioniert, dass sie glaubwürdig dynamisch und der Zeit voraus ist. Sie wird konsequent auf das Kundenbedürfnis und die Marktchancen ausgerichtet, so dass neue Kundenkreise gewonnen und hohe Preise durchgesetzt werden können. Die Tätigkeiten konzentrieren sich auf die Nutzer der Knospe.

Veränderung des Auftrages der Knospe-Organisation gegenüber heute:

Marketing:	Umsetzung der Markt- und Markenpolitik und Schaffung von Absatz für die Marke Knospe. Ziel Entwicklung der Märkte und der Marke, Schaffung von Vermarktungsweg-
------------	---

<p>QS + Labelvergabe: gen, Erhöhung der Umsätze für Mitglieder, Kunden, Partner und für die Knospe. Weiterentwicklung der Knospe und Sicherung der Qualität und der Gleichwertigkeit der Import-Knospe. Themen wie z.B. Fair Trade, Klima, Sensorik entwickeln, wenn dafür eine Gelegenheit für eine Markterschliessung besteht.</p> <p>Steuerung der Organisation: Fokussierung auf die zwei Grundaufträge mit dem Ziel der Sicherung der Interessen der Knospe-Produzenten und der weiteren Knospe-Nutzer. DV: Partizipation der Mitglieder, Richtlinienentscheide Vorstand oder Verwaltungsrat: strategische Führung der Knospe-Organisation, Markenpolitik MK: Grundsatz Knospe-Entwicklung in Anbau, V+H und Import, Ziel: Sicherung der Produzenteninteressen und proaktive Führung der Organisation, Entwicklung der Knospe.</p> <p>Politik: Die Knospe-Organisation beobachtet die Rahmenbedingungen und delegiert die Lobbyarbeit an den Gesamtverband.</p>
<p>2. Mittel der Knospe-Organisation Für die Knospe-Organisation können die Lizenzeinnahmen dank steigendem Markt konsequenter Marktentwicklung und Unternehmergeist – trotz Konkurrenz zum EU-Bio und Alternativen im Gesamtverband – erhöht werden. Die Einnahmen der Produzenten verlieren an Bedeutung. Budgetschätzung siehe Kapitel 9.</p>
<p>3. Interne Organisation der Knospe-Organisation Struktur: Eventuell ist eine neue Rechtsform nötig. Reduktion auf eine DV pro Jahr. Fokussierung der Aufträge. Stärkung des Marketings. QS wird entwicklungsorientierter. Strategie: Kontinuierliche Weiterentwicklung der Knospe zu einer rundum glaubwürdigen und stets zeitgemässen Bio-Lebensmittel-Marke der Schweizer Bio-Bäuerinnen und -Bauern mit der Positionierung Gesund, Genuss und Authentizität für qualitätsbewusste, verantwortungsvolle und lebensfreudige Kunden. Ziel: Den Innovatoren gute Möglichkeiten bieten und das Potenzial der Knospe voll nutzen. Prozesse: Knospe-Vergabe, Qualitätssicherung, Richtlinienentwicklung, Kommunikation, Themenentwicklung, Marken- und Marktentwicklung Mitarbeitende: Fachpersonal und Marktentwickler, mehr Strategen und Netzwerker, weniger reine Interessenvertreter in den Gremien. Organisationskultur: Herausforderungen meisternd und Potenzial entwickelnd, Führung beanspruchend, beschleunigt, erfolgsorientiert. Führungsstil: Klar führend, durch Basis legitimiert.</p>
<p>4. Leistungen der Knospe-Organisation Sicherung der Knospe-Qualität, Entwicklung der Knospe und deren Märkte, Schaffung von Marktchancen für Mitglieder mit Markenpartnerschaften, Preisverhandlungen.</p>
<p>5. Resultat der Knospe-Organisation Knospe behält dynamisches Image. Vermarktungsmöglichkeiten für Produzenten und Lizenznehmer steigen trotz liberalisierter Rahmenbedingungen und vermehrter Bio-Importe. Gute Preise durch hohe Positionierung.</p>

B Gesamtverband der Schweizer Bio-Bäuerinnen und -Bauern

<p>1. Allgemeiner Auftrag des Gesamtverbandes Der Gesamtverband vertritt die Interessen der Mitglieder hauptsächlich gegenüber der Politik und gegenüber Marktpartnern (wo dies nicht bereits andere Organisationen tun). Er kümmert sich um die Bildung und allgemeine Förderung des Biolandbaus und des Konsums von Bioprodukten.</p> <p>Veränderung des Auftrages gegenüber heute:</p> <p>Politik: Der Gesamtverband ist zuständig für die Beeinflussung der Rahmenbedingungen (z.B. Bio-Verordnung). Die Interessen der Mitglieder (Bio-Bäuerinnen und -Bauern) sind gegenüber den ideellen Ökointeressen stärker gewichtet</p> <p>Verband: DV/PK: Partizipation/Basisdemokratie, Bündelung der Interessen und Mobilisierung der Positionen. Vorstand: Interessenvertretung und Lobbying, unterstützt durch die Geschäftsstelle.</p> <p>Bildung: Einsatz für eine solide Biobausbildung in der Schweiz.</p>
--

<p>2. Mittel des Gesamtverbandes Die Mittel im Gesamtverband sind bescheiden. Sie reichen für eine kleine, schlagkräftige Geschäftsstelle. Finanzierung via Mitgliederbeiträge der Produzenten. Budgetschätzung siehe Kapitel 9.</p>
<p>3. Interne Organisation Gesamtverband Struktur: DV, Vorstand und Geschäftsstelle und Mitgliedorganisationen. Strategie: Schlagkräftige Vertretung der Interessen durch politische Arbeit. Ziel Bioland Schweiz. Prozesse: Politbeobachtung, Information, Bildung, Aufklärungsarbeit, Lobbying. Mitarbeitende: Lobbyisten, PR und Bildungsfachleute. Organisationskultur: Politisch denkend und vernetzt handelnd. Führungsstil: Durch Basis geprägt.</p>
<p>4. Leistungen des Gesamtverbandes Politbeobachtung, Bio-Anliegen platzieren, Basisinformationen für Mitglieder und Produzenten, Bio-Bildung, Präsenz in Bern und in Brüssel</p>
<p>5. Resultat des Gesamtverbandes Knospe behält dynamisches Image und Vermarktungsmöglichkeiten für Produzenten und Lizenznehmer steigen trotz liberalisierter Rahmenbedingungen und vermehrter Bio-Importe</p>
<p>6. Auswirkung insgesamt der Variante 3 Bio-Szene profiliert und Platz für alle. Tiefen- und Breitenwirkung. Gute Basis für Bioland Schweiz.</p>

Organisationen mit ähnlichen Modellen: Bio-Szene in Deutschland mit Bioland/Naturland etc. als Markenorganisationen und dem BÖLW als Gesamtverband.

8.3 Wertung der Trennung Verband und Marke

<p>Stärken</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bio Suisse wird dynamischer und zukunftsgerichteter. ▪ Volle Nutzung des Potenzials der Knospe möglich. ▪ Der Verband hat mehr Ressourcen für die politische Lobbyarbeit. 	<p>Chancen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Hohe Positionierung Knospe möglich ohne alle Biobetriebe zu tangieren. ▪ Gesteigerter Wert der Marke bringt den Besitzern mehr Identifikation mit Knospe. ▪ Biobauern können im Verband unabhängig von Lizenznehmern lobbyieren.
<p>Schwächen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Weitere organisatorische Zersplitterung der Bio-Szene. ▪ Attraktivität des Gesamtverbandes ist klein. 	<p>Gefahren</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bio Suisse Betriebe, die heute die Knospe in der Vermarktung nicht brauchen, machen „nur noch“ im Verband mit. Mitgliederbasis der Knospe-Organisation könnte zu stark schwinden. ▪ Mitgliederbeiträge von Produzenten für die Knospe-Nutzung sinken. ▪ ev. zu viele Trittbrettfahrer (Bundesbiobetriebe)

8.4 Schlussfolgerungen zur Trennung Verband und Marke

Über weite Teile decken sich die Zielsetzung und die Auswirkungen dieser Strategie mit der Markenstrategie. Gleichzeitig deckt sie aber die schlanke Interessenvertretung, der klare Mitgliedervertretungsfokus der Variante 1 durch den Gesamtverband ebenfalls sehr schön ab. Der Spagat zwischen 1 und 2 kann mit einer Aufgabenteilung aufgefangen werden. Konsequenter noch als Variante 2 soll das Knospe-Potenzial am Markt genutzt werden. Die Strategie der Knospe Organisation (Bio Suisse) ist noch stärker auf den Markt fokussiert und orientiert sich noch mehr an den Marktpotenzialen und den Konsumentenbedürfnissen, so dass noch mehr Bioprodukte der Produzenten abgesetzt werden können. Auch das Pionierdenken dürfte sich in dieser Strategie noch ausgeprägter verwirklichen lassen. Soll die Bio Suisse nun wirklich stark innovativer werden, so muss aber davon ausgegangen werden, dass nicht alle heutigen Mitglieder diesen Kurs teilen und eher im Bundesbio ihre Heimat finden, wie dies in einzelnen Regionen bereits passiert ist. Auch wenn die Bundesbio-Produzenten ein kleineres Bedürfnis nach der Bündelung ihrer Interessen zeigen, so kommt der Moment, wo diese sich organisieren wollen. Im Gegensatz zur Variante 2 hat die Variante 3 darauf eine valable Antwort.

Allerdings dürfte es eine grosse Herausforderung werden, die Bundesbio-Produzenten zu gewinnen und gleichzeitig zu vermeiden, dass wertvolle Produzenten, denen die Knospe oft noch wenig Nutzen bringt, von Bio Suisse abwandern.

9 Vergleich der Auswirkungen der 3 Varianten

	Var. 1: Labelstrategie	Var. 2: Markenstrategie	Var. 3: Trennung
Knospe-Umsatz	stagniert und kommt mittelfristig durch EU-Bio unter Druck	steigt, kommt durch billigeres Bio unter Druck	steigt, kommt durch billigeres Bio unter Druck
Knospe Marktanteil im Bio	Fällt leicht	Fällt erheblich	fällt
Einnahmen von der Knospe (Lizenzgebühren)	fallend	steigend	steigend
Preisniveau Knospe-Produkte	wie EU-Bio + Swissness Bonus, eher sinkend	höher als EU-Bio, da Mehrwert	höher als EU-Bio, da Mehrwert
Gebühren für Mitglieder	konstant	konstant	konstant, im Gesamtverband tiefer
Gebühren für Lizenznehmer	fallend	konstant	konstant bis höher
Bekanntheit Knospe	hoch	weiterhin sehr hoch	weiterhin sehr hoch
Stärke bei Preisverhandlung	fallend	konstant	steigend
Attraktivität für Direktvermarkter	mittel	hoch	hoch
Attraktivität für Fachhandel	mittel	mittel	mittel
Attraktivität für Coop	klein	gross	sehr gross
Attraktivität für anderen Detailhandel	mittel	steigend	steigend
Attraktivität für Discount	steigend	sinkend	sinkend
Wirkung auf die Ökologie	Breitenwirkung	Tiefenwirkung	Breiten- und Tiefenwirkung
Entwicklungs/Innovationskraft von Bio	stagnierend	erhalten	steigend
Interesse der Lizenznehmer	gering	erhalten	steigend
Mitgliederzahl bei Bio Suisse	hoch	mittel	mittel, im total hoch
Einbindung der Mitglieder	hoch	hoch	hoch
Konkurrenz	im Bio, gleicher Standard (v.a. EU-Bio)	andere Standards	andere Standards
Inhalte der Knospe	Bio und Authentizität, Schweiz: Prozessqualität	Bio und Ökologie, Authentizität und Geschmack, Genuss: Prozess und Produktqualität	Bio und Ökologie, Authentizität und Geschmack, Genuss: Prozess und Produktqualität
Ruf der Knospe	Sicherheit und Transparenz	Glaubwürdigkeit und Genuss, Fortschrittlichkeit	Glaubwürdigkeit und Genuss, Fortschrittlichkeit

Unser Verständnis zum Bio	Wir beeinflussen es nach Kräften	Wir gestalten und entwickeln unser Bio	Wir gestalten und entwickeln unser Bio nach den Marktbedürfnissen
Verhältnis zum Staat	Wir nehmen ihn in die Verantwortung und lobbyieren für die Bio-bewegung	Wir gehen voran und zeigen unseren Weg	Wir gehen voran und zeigen unseren Weg. Im Gesamtverband lobbyieren wir für die Biobewegung
Richtlinienhoheit	beim Staat	bei DV, solange höher als Bio	bei DV der Knospe-Organisation, solange höher als Bio, nicht beim Gesamtverband
Kontrolle und Zertifizierung	gemäss Bio-Verordnung (BioV)	gemäss BioV + Knospe-Standards; darüber hinaus neue Modelle (z.B. Punkte, risikobasiert etc.) denkbar	gemäss BioV + Knospe-Standards; darüber hinaus neue Modelle (z.B. Punkte, risikobasiert etc.) denkbar
Nutzen Knospe für Konsumenten	Transparenz	Mehrwert, mehr Glaubwürdigkeit	Mehrwert, mehr Glaubwürdigkeit

Auf der nächsten Seite ist in tabellarischer Form eine Schätzung der Einnahmen und Ausgaben bei Verfolgung der einzelnen Varianten in fünf Jahren – also nach deren Umsetzung – wiedergegeben. Die Tabelle beruht auf einer groben Überschlagrechnung und darf keinesfalls als genaue Zukunftsweisung betrachtet werden. Vielmehr gibt sie die heutige Einschätzung des Vorstandes und Projektgruppe der finanziellen Auswirkungen der drei Zukunftsvarianten wieder.

10 Empfehlung des Vorstandes

Der Vorstand empfiehlt den Delegierten die Variante 3 „Trennung Verband und Marke“ zur Annahme. Die Variante 3 vereint die Vorteile der Variante 1 und 2. Die Knospe wird als starke Marke weiter entwickelt und die Interessenvertretung aller Bio-Standards in der Schweiz bleibt unter einem Dach, in der Hand der Schweizer Biobetriebe.

Bei der Trennung in zwei Organisationseinheiten in Variante 3, legt der Vorstand Wert darauf, dass die seit 27 Jahren zusammen gehörenden Begriffe „Bio Suisse“ und „Knospe“ nicht voneinander getrennt werden. Die Bio Suisse Knospe wurde in den letzten 15 Jahren insgesamt mit zweistelligen Millionenbeträgen beworben und ist in den Köpfen der Schweizer Konsumentinnen und Konsumenten stark verankert. Die Produzenten sollen weiterhin die Hoheit über die Richtlinien bewahren. Nichtsdestotrotz ist der Vorstand der Ansicht, dass es in Zukunft nötig sein wird, alle Bio-Richtungen in der Schweiz von der Scholle auf zusammenzuhalten. Dies bedingt die Gründung eines neuen Gesamtverbandes der Schweizer Bioproduzenten. Dieser soll mit einer schlanken Struktur die Interessen der Schweizer Biobetriebe vertreten und dafür sorgen, dass die verschiedenen Bio-landbaurichtungen sich nicht gegenseitig ausspielen lassen.

Der Vorstand lehnt einstimmig die Verfolgung der Variante 1 „Labelstrategie“ ab. Dieser Weg entspricht der Strategie der VSBLO in den Achtzigerjahren und würde die renommierte Knospe heute unnötig schwächen. Mit einer Angleichung der Richtlinien an die Bio-Verordnung würde ein wichtiges Stück Autonomie in der Richtliniensetzung aufgegeben.

Schätzung der Marktentwicklung und Mitteleinsatz der drei Zukunftsvarianten

	V1: Labelstrategie		V2: Markenstrategie		V3: Trennung Verband und Marke				Heute (Budget 2008)	
					Verband		Marke			
Schätzung der Entwicklung im Jahr 2013										
Anzahl Knospe-Produktionsbetriebe	6000		5000		6000 (Biobetriebe)		4500 (mit Knospe)		5800	
Beitrag pro Betrieb inkl. Prodspez. + SMP in Fr. Ø	440		400		80		330		480	
Anzahl Knospe-Lizenznehmer	550		500		—		500		700	
Umsatz mit Bio-Produkten in CH (in Mio. Fr.)	1300		1500		—		1500		1200	
Umsatz mit Knospe-Produkten (in Mio. Fr.)	700		850		—		900		750	
Lizenzgebührensatz Ø	0.3		0.9		—		0.9		0.6	
Gesamtbudget Bio Suisse 2013 (in Mio. Fr.)	5.0		10.0		0.6		10.0		8.0	(Jahr 2008)
Einnahmen in Mio. Fr.										
a Produzenten	2.6	53%	2.0	20%	0.5	80%	1.5	15%	2.8	35%
b Verarbeiter und Händler	1.6	33%	6.8	68%	0.0	0%	7.2	72%	3.9	49%
c Bundesgelder	0.6	11%	0.5	5%	0.06	10%	0.3	3%	0.8	10%
d Leistungen	0.2	4%	0.8	8%	0.06	10%	1.0	10%	0.5	6%
	5.0	100%	10.0	100%	0.6	100%	10.0	100%	8.0	100%
Ausgaben in Mio Fr.										
a Verband	0.8	15%	1.2	12%	0.2	25%	1.2	12%	1.2	15%
b Politik	1.5	30%	0.8	8%	0.3	50%	0.3	3%	0.8	10%
c QS + Labelvergabe	0.8	15%	2.5	25%	0.0	0%	3.0	30%	1.9	24%
d Marketing	1.8	35%	5.2	52%	0.0	0%	5.5	55%	3.9	49%
e Bildung	0.3	5%	0.3	3%	0.2	25%	0.0	0%	0.2	3%
	5.0	100%	10.0	100%	0.6	100%	10.0	100%	8.0	100%

Die Angaben und Prognosen beruhen auf einer groben Schätzung und sind selbstverständlich subjektiv gefärbt. Die Tabelle soll einen Anhaltspunkt zum zukünftigen Mitteleinsatz der drei Zukunftsvarianten geben.