

Delegiertenversammlung vom 14. November 2007

Traktandum 2.2: Leitbild, Zukunftsvarianten

Beilage zum Versand vom 10.10.2007

Das Wichtigste in Kürze

Der Vorstand hat per Anfang 2007 die Überarbeitung des aus dem Jahre 1997 stammenden Bio Suisse Leitbildes eingeleitet. Eine Projektgruppe koordiniert den Prozess und bezieht BasisvertreterInnen und VerantwortungsträgerInnen mit ein. An der DV stehen mehrere Zukunftsvarianten zur Diskussion. Im Frühling 2008 sollen die Weichen gestellt werden, an der Herbst-DV ein ausformuliertes Leitbild verabschiedet werden.

1. Ausgangslage

Im Leitbild werden die strategischen Stossrichtungen festgelegt sowie Wertvorstellungen für unser Tun und das Selbstverständnis der Organisation definiert. Es will auf drei Fragen Antwort geben: 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.

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). 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 Interneforum. Am 21. März 2007 wurde an einer Zukunftskonferenz ein erweiterter Kreis von Knospe-Bäuerinnen und Bauern, Lizenznehmer und Behördenvertreter einbezogen. An dieser Stelle geht ein herzlicher Dank an all die Leute, die sich bisher aktiv an der Diskussion beteiligt haben.

2. Antrag des Vorstandes

Der Vorstand legt den Delegierten die von der Projektgruppe erarbeiteten Zwischenresultate mit drei möglichen Zukunftsvarianten zur Diskussion vor und empfiehlt alle drei Varianten weiter zu prüfen. An der Frühlings-DV 2008 sollen die Weichen gestellt werden. Danach wird ein konkretes Leitbild ausformuliert und an der Herbst-DV 2008 zur Verabschiedung (oder Rückweisung) vorgelegt.

Allen Varianten liegt die folgende gemeinsame Vision zugrunde: 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 soll den Grundsätzen der biologischen Landwirtschaft zu einer noch glaubwürdigeren und führenderen Rolle verholfen werden. Die Vision wird erreicht, indem Bioprodukte hauptsächlich aus einheimischer Produktion und Verarbeitung am Markt stärker nachgefragt werden. Die Biobetriebe sollen auch von den künftigen Generationen in bäuerlichen Strukturen wirtschaftlich weitergeführt werden. Der Verband setzt sich für dessen Belangen ein. 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. Basisdemokratie sowie der Nutzen der Mitglieder an den Errungenschaften bleiben Grundwerte. Die Knospe mit dem Verständnis, dass sie die Produkte vom Acker bis auf den Teller begleitet, ist in jedem Fall ein Mittel zur Erreichung des Zwecks.

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, ob Lizenznehmer organisatorisch eingebunden 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: Soll die Knospe als starke Marke positioniert werden und damit deutlich vom Bundesbio abgegrenzt werden oder lediglich als Gütesiegel dienen? Der Vorstand stellt folgende drei mögliche Zukunftsvarianten zur Diskussion:

Variante 1: 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 Biobauern 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 Gebühr zugänglich ist. Die von Bio Suisse geförderte hohe Bekanntheit und Sicherheit schaffen einen Mehrwert für die Konsumenten, den Handel (inkl. Direktvermarkter), die Verarbeiter und die Produzenten. Die frei werdenden Kapazitäten der 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.

Variante 2: Markenstrategie

Bio Suisse ist die Vermarktungspartnerin für die Knospe-Biobauern. 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 Biobauern), 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.).

Variante 3: Trennung Verband und Marke

Das vorhandene Marktpotential in den verschiedenen Bio-Segmenten soll voll genutzt werden. Eine professionelle Interessensvertretung für Bio-Produzenten wird geschaffen. Dazu wird ein Verband für alle Schweizer Biobauern gegründet, der die klassischen Verbandsaufgaben übernimmt. Die Bio-Bauern werden damit präsenter in der Politik und in der Öffentlichkeit und können gezielt Anliegen vorwärts treiben. Die Bio Suisse 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 Bio Suisse wird am Wert der Knospe gemessen.

3. Abstimmungsfragen

a) Variante 1: Labelstrategie

Soll die Variante 1 im weiteren Prozess als mögliche Option geprüft werden?
Soll die Variante 1 NICHT weiterverfolgt werden?

b) Variante 2: Markenstrategie

Soll die Variante 2 im weiteren Prozess als mögliche Option geprüft werden?
Soll die Variante 2 NICHT weiterverfolgt werden?

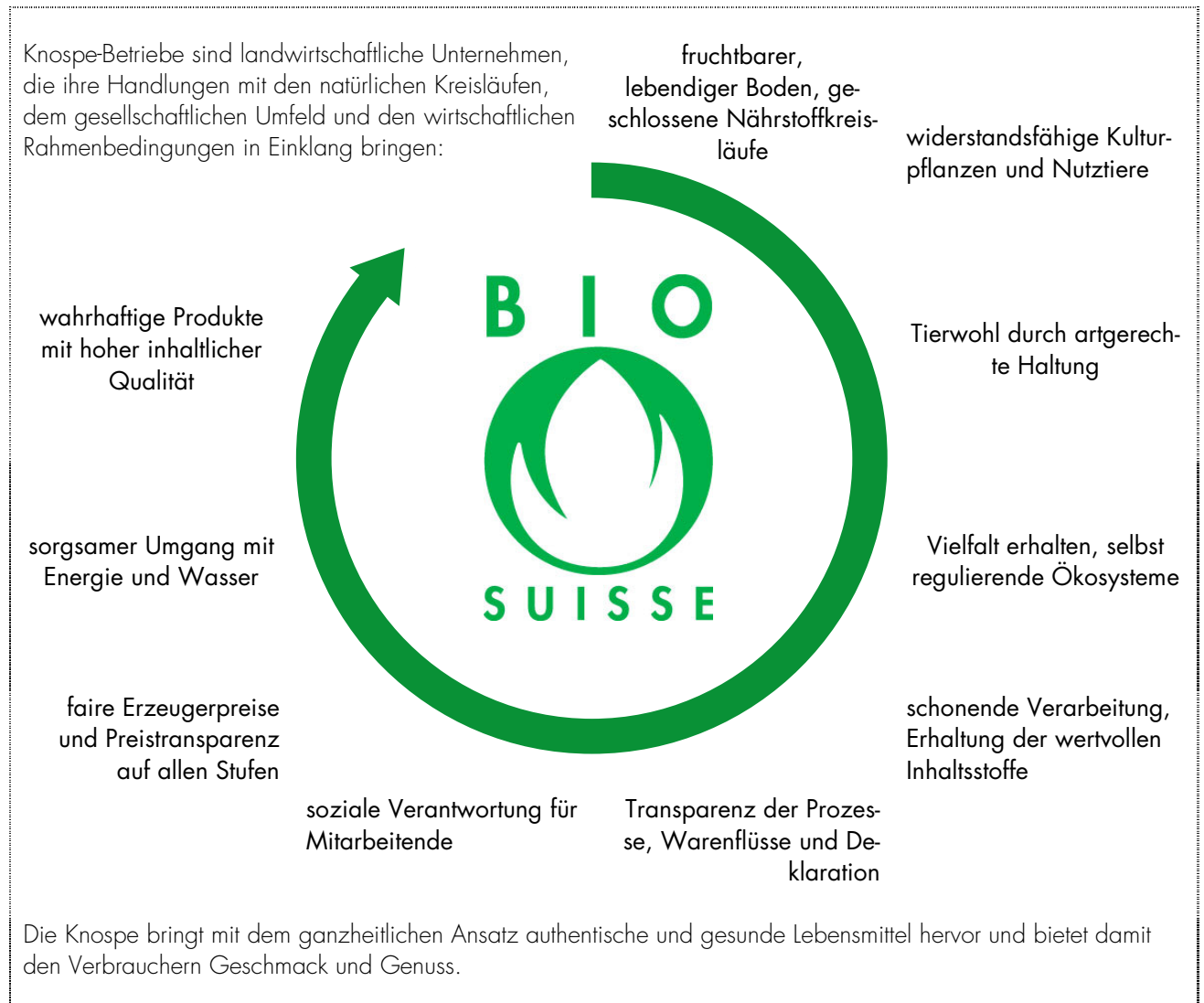
c) Variante 3: Trennung Verband und Marke

Soll die Variante 3 im weiteren Prozess als mögliche Option geprüft werden?
Soll die Variante 3 NICHT weiterverfolgt werden?

4. Die zukünftigen Leitlinien

4.1 Werte der Knospe und der Knospe-Betriebe

Nachfolgende Abbildung stellt die Werte der Knospe dar oder anders gesagt, der beinahe 6000 Produzentenbetriebe, die die Knospe-Produkte erzeugen.



4.2 Werte des Bio Suisse Verbandes

Auf der nachfolgenden Seite sind die drei Entwicklungswege für Bio Suisse aufgezeichnet. 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 (Markenentwicklung). Variante 3 verfolgt die Interessenvertretung und Markenentwicklung gleichwertig in zwei getrennten Organisationen. Selbstverständlich sind auch Kompromisse möglich. Es gilt jedoch zu bedenken, je mehr unterschiedliche Zielrichtungen wir verfolgen, desto weniger Wirkung wird sich zeigen.

Wie soll sich Bio Suisse und die Knospe in Zukunft weiter entwickeln?

Variante 1: Labelstrategie

Variante 2: Markenstrategie

Variante 3: Trennung Verband und Marke

Entwicklungsziele:
Was wollen wir langfristig erreichen?

Handlungsmaximen:
Wie gehen wir vor und was ist uns dabei wichtig?

Selbstverständnis:
Wer sind wir und wie wollen wir uns organisieren?

Chancen

Gefahren

	Variante 1: Labelstrategie	Variante 2: Markenstrategie	Variante 3: Trennung Verband und Marke
	Knospe als Label auf Basis Bundesbio; Bio Suisse organisiert alle Biobetriebe in CH	Knospe als starke Marke positionieren; Bio Suisse organisiert nur Knospe-Betriebe	1. Neuer Verband der Biobauern; 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): <ul style="list-style-type: none"> ein mindest Qualitätsstandard schafft gleich lange Spiesse für alle Labelnutzer Einfluss der Produzenten (Mitglieder) am Markt, bestmögliche Preise erzielen Absatz für Schweizer Bioprodukte sichern hoher Organisationsgrad der Biobetriebe 	Die Knospe, die starke Marke der Bio Suisse Betriebe, steht für qualitativ hochwertige und schmackhafte Bioprodukte: <ul style="list-style-type: none"> Marktwert der Knospe ausbauen wirtschaftlicher Erfolg aller Knospe-Labelnutzer (Produzenten, Verarbeiter und Händler) sicherstellen mit Knospe als Marke unaustauschbare Produkte am Markt platzieren 	Das Marktpotenzial wird bestmöglich genutzt und die Standesvertretung bleibt in biobäuerlichen Händen: Die Interessen von Mitgliedern und Knospe-Nutzern werden gleichwertig verfolgt, aber in zwei organisatorisch getrennten Strukturen <ol style="list-style-type: none"> Interessen der Mitglieder (Biobäuerinnen und -Bauern) durchsetzen Marktwert der Knospe ausbauen
	<ul style="list-style-type: none"> Basisdemokratie: Mitsprache Mitglieder Harmonisierung mit Bundesbio-Vorschriften; keine eigenen Richtlinien Labelvergabe und Marketing weiterhin in den Händen der Bioproduzenten Beeinflussung Gesetzgeber: Interessen der Mitglieder durchsetzen, Lobbying Bündelung des Angebots, Markttransparenz schaffen 	<ul style="list-style-type: none"> hohe Marktorientierung: Knospe als bekannteste biobäuerliche Marke etablieren Interessen aller Labelnutzer durchsetzen auf Markt abgestimmte Qualitäts-Richtlinien erlassen Produktqualität steht im Vordergrund, Prozessqualität bleibt aber zentral am Kundennutzen orientierte Dienstleistungen anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> klare Aufgaben und Spezialisierung auf Kernkompetenzen Mitsprache der Mitwirkenden in ihrem Fachgebiet – Betroffene zu Beteiligten machen: <ol style="list-style-type: none"> Produzenten (Mitglieder) im Verband Knospe-Nutzer – v.a. die Knospe-Betriebe – bei Entwicklung der Knospe
	<ul style="list-style-type: none"> Verband der Schweizer Bioproduzenten (Biobauernorganisation) Verein – nicht-profitorientiert Finanzierung in erster Linie durch Produzentenbeiträge 	<ul style="list-style-type: none"> Knospe-Produzenten Verband (Wirtschaftsverband) Verein – nicht-profitorientiert Finanzierung durch Lizenzgebühren und Mitgliederbeiträge 	<ol style="list-style-type: none"> Bioproduzenten-Verband als Verein – nicht-profitorientiert (Mitgliederbeiträge) Knospe-Organisation, z.B. als Genossenschaft – profitorientiert (Lizenzgebühren von Produzenten, Verarbeitung + Handel)
	<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 für Fachhandel interessanter Ansatz; da Abgrenzung zu Grossverteiler möglich 	<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 	<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
	<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 	<ul style="list-style-type: none"> Zielkonflikt zwischen Produzenteninteressen und Handelsinteressen im Verband Knospe wird eher zur Konkurrenz zu den bestehenden Biomarken Bundebio-Betriebe könnten sich im Bauernverband (SBV) organisieren 	<ul style="list-style-type: none"> Bio Suisse Betriebe, die heute die Knospe in Vermarktung nicht brauchen, machen „nur noch“ im Verband mit Mitgliederbeiträge von Produzenten für die Knospe-Nutzung sinken