

**Zeitschrift:** Kultur und Politik : Zeitschrift für ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge  
**Herausgeber:** Bioforum Schweiz  
**Band:** 61 (2006)  
**Heft:** 4

**Artikel:** "Ein kollegiales Gremium, in dem bis zum Konsens diskutiert wird"  
**Autor:** Schneebeli, Hansjörg / Hugi, Beat  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-891628>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# «Ein kollegiales Gremium, in dem bis zum Konsens diskutiert wird»

Am Abend des 22. August, kurz vor 22 Uhr, wurde der amtierende Vorstand der Biofarm von 210 aufständischen Bäuerinnen und Bauern gegen 74 Stammstimmen hochkant abgewählt. Tage später räumte Biofarm-Geschäftsführer Markus Johann sein Büro in Kleindietwil. Seither prägt Putschist Hansjörg Schneebeli als neuer Präsident der Genossenschaft die Geschicke der Verwaltung und die Geschäfte der 34-jährigen Anbieterin von Produkten aus Schweizer Bioanbau. k+p nahm ihn ins Kreuzverhör.

Fotos: Ruedi Steiner

**kultur und politik: War der Putsch nötig, Hansjörg Schneebeli?**

**Hansjörg Schneebeli:** Ich glaube schon, ja.

**Kein Selbstzweifel nach soviel Härte und Kompromisslosigkeit?**

Der Ton in unserem ersten Brief an den Vorstand war vermutlich hart. Zumal ich damals ja noch die Hoffnung hatte, dass wir mit dem alten Vorstand ins Gespräch kommen könnten, dass er auf uns zukäme, bevor wir die Unterschriften zu sammeln beginnen. Nach dem ersten Brief des Vorstands aber habe ich nicht mehr gezweifelt. Das war alles so weit auseinander – Vorstand hier, Basis ganz woanders. Die ausserordentliche GV hat dann definitiv gezeigt, dass es ohne Umsturz nicht gegangen wäre.

**Jetzt stehen Sie als Präsident im Alltag in der Pflicht. Geschäftsführer Markus Johann ist weg wie gefordert, der Finanzchef Jürg Wernli geht Ende November, Karin Knecht als rechte Hand Johanns im Bereich QM/Einkauf will sich bis Ende September entscheiden, ob ihre Kündigung rechtskräftig wird. Was, wenn sie als Mitglied der Geschäftsleitung auch noch von Bord geht? Ein Solo des Präsidenten?**

Dann müssen wir jemanden mehr ersetzen. Jeder Wechsel kostet Zeit und Geld.

Wenn mehrere Wechsel in kurzer Zeit zu bewältigen sind, wird vieles schwieriger. Bleibt Karin Knecht, hält sich der Schaden in Grenzen. Sie hat sich in den wenigen Monaten, die sie bei uns ist, schon sehr gut eingearbeitet und ist im Team verankert. Ohne sie ist der Verlust von Know-how zumindest kurzfristig schwieriger zu bewältigen.

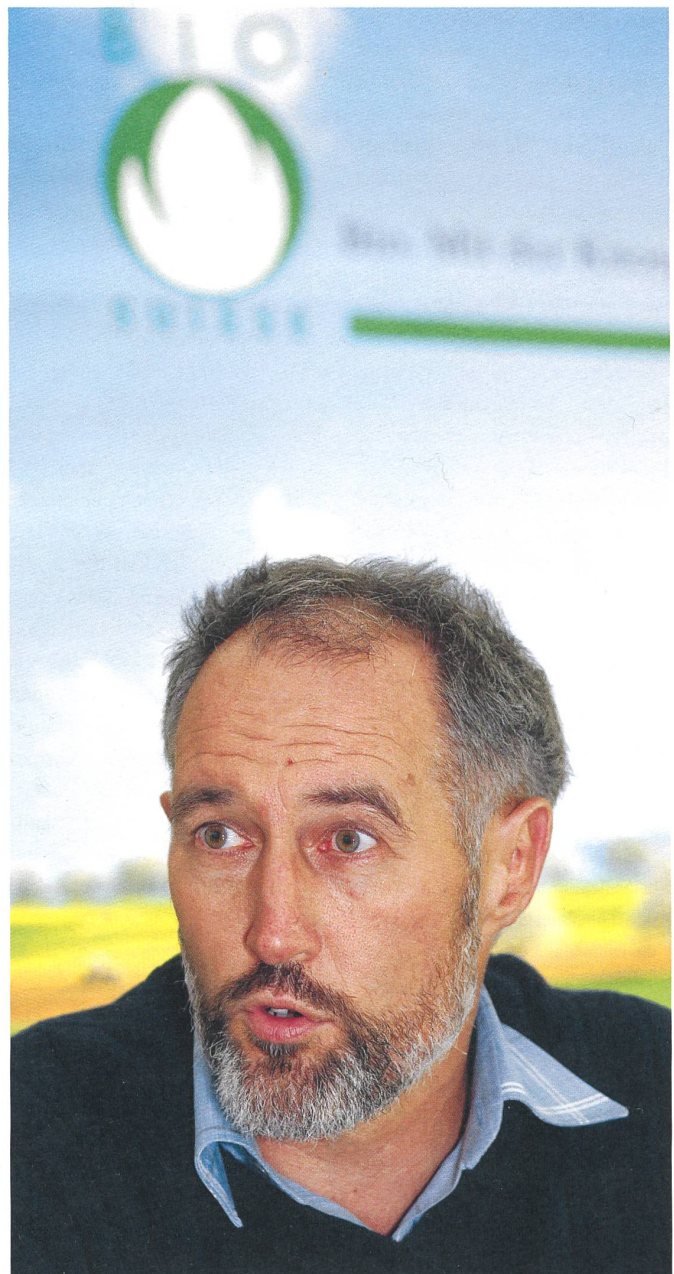
**Die Initiativgruppe hat nicht mit solchen Verlusten gerechnet?**

Nein. Ich ging immer davon aus, nach dem Weggang von Markus Johann primär jemanden für den Bereich Marketing anzustellen. Damit wir die starke Marke Biofarm am Markt halten können. Zudem suchen wir zwangsläufig einen Buchhalter.

**Und die agierende Geschäftsleitung...**

...ist ein kollegiales Gremium, in dem bis zum Konsens diskutiert wird. Das wird ein bis zwei Jahre so sein. Zeichnet es sich dann ab, dass es mit einem Mitglied dieses Gremiums auch in der Führungsstruktur, die der alte Vorstand eingeführt hat, funktioniert, können wir womöglich darauf zurückgreifen. Dieses Führungsmodell ist nicht per se falsch. Es war bisher einfach auf die falsche Person zugeschnitten.

**Wer aber ist heute der Motor, Sie?**



Jetzt Biofarm-Präsident und GL-Mitglied: Hansjörg Schneebeli.



Das primäre Ziel war, die nach so einer Situation zwingend vorhandenen Spannungen abzubauen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu animieren, das klärende Gespräch zu suchen. Das ist nach meinem Gefühl recht gut gelungen. Wir haben in der Biofarm viele gute Motoren, welche sich jetzt wieder gemeinsam drehen. Der Aufwand und meine Präsenzzeit in der Biofarm ist aber gross.

**Haben Sie sich das so vorgestellt gehabt?**

In diesem Punkt war ich wohl naiv. Ich ging davon aus, dass Markus Johann als Geschäftsführer per Ende August freigestellt ist. Ich rechnete mit einem sukzessiven Übergang. Das bedingt, dass ich vieles übernehmen muss, bei dem ich spüre, dass ich es eigentlich nicht möchte und schon gar nicht gesucht habe. Was auch wenig Sinn macht. Zum Beispiel all die Personalakten. Jetzt bin ich für eine gewisse Zeit quasi Personalchef der Biofarm. Ich bin im Allgemeinen weniger mensch- und mehr sachbezogen. Das bringt es dann mit sich, dass ich manchmal die möglichen Reaktionen der Menschen ausser Acht lasse. Ich ging davon aus, dass Markus Johann und ich den Übergang der Geschäfte gemeinsam und sachlich regeln. Ich könnte nicht so gehen wie es Markus Johann tat.

**Auch nach diesem massiven Spiel auf den Mann?**

Vermutlich gehen die Meinungen auseinander, ob das ein massives Spiel auf den Mann war. Für mich war klar, dass die Landwirtschaft für die Biofarm ohne unser Eingreifen weggebrochen wäre. Das schwächt die Marke. Das will ich nicht. Das war meine Überzeugung, weshalb ich überhaupt mit aktiv geworden bin.

**Sie sind überzeugt, dass es mit neuen, jungen Agronominnen oder Agronomen im Bereich Landwirtschaft nicht geht?**

In der aktuellen Konstellation bin ich davon überzeugt. Niklaus Steiner und Hans-Ruedi Schmutz wären ja nicht in Pension gegangen. Die wollen ja weiter ihren Job machen. Wenn nicht für die Biofarm, dann ausserhalb der Biofarm. Und die Bauern wechseln eher zu einer neuen Firma Steiner/Schmutz, als dass sie mit jungen unbekanntem Agronomen der Biofarm zusammenarbeiten. Hören die beiden einmal geordnet auf und können ihre Nachfolger einarbeiten, klappt das sicher. In diesem Sinne habe ich auch nicht auf den Mann gespielt, als ich den Aufstand mitgetragen habe.

**Wobei Ihr Antrag an der ausserordentlichen GV nicht die Debatte um dieses Thema, sondern ganz konkret die Abwahl des Gesamtvorstandes forderte und als Folge den Rausschmiss des Geschäftsführers, mit dem das Duo Steiner/Schmutz, nicht mehr zusammenarbeiten wollte.**

Es ist gemäss Statuten der einzige Weg, ans Thema heranzukommen. Die vorherigen, gemässigten Einflussnahmen zum Beispiel durch Werner Scheidegger haben ja nicht gefruchtet. Der Vorstand hat sich klar hinter seiner Linie verschant in der Überzeugung, Recht zu bekommen. Der Vorstand war wohl zu weit von der Basis weg. Das hat auch die GV gezeigt. Die Präsentation des Vorstandes war wunderbar. Die wichtigste Frage der Bauern aber, wie denn konkret der Landwirtschaftsteil ohne Steiner und Schmutz bei der Biofarm bleiben solle, wurde ausgeklammert. Spürt man aber die Basis nicht mehr, ist man schlicht fehl am Platz. Man kann uns natürlich vorwerfen, wir seien zu nah an der Basis und hätten vom Geschäft keine Ahnung...

**...spüren Sie da auch einen gewissen äusseren und vor allem inneren Druck. Sie müssen es nun richten. Angst, dass Sie Dinge am Markt verpassen?**

Diesen Druck spüre ich schon. Da bleibt das Vertrauen in die solide Firma und in die Marktpartner. Die guten Abschlüsse sind ja kaum nur das Verdienst des alten Vorstandes. Und auch nicht das Verdienst des Geschäftsführers. Das ist das Werk des ganzen Teams und eines Vorstandes, als die heutigen «Revoluzzer» auch noch dabei waren. Das ist gewachsen. Natürlich werden wir im laufenden Jahr Verluste verkraften müssen, die diese ganze Übung gekostet hat. Inklusiv Coaching, ao. GV usw. Da gehen 30 000 bis 40 000 Franken gleich mal am Cashflow ab. Pech haben wir, wenn wir beispielsweise die aktuellen, geerbten Probleme mit dem neuen Bio-Unigel als traditionell starken Deckungsbeitragbringer nicht in den Griff kriegen. Das geht dann indirekt auf unsere Kappe und zeigt sich im nächsten Geschäftsbericht.

Natürlich werden wir den personellen Aderlass die nächsten Wochen und Monate spüren. Da ist ein gewisser Druck spürbar, aber auch lebbar.

Das Team nimmt diesen Druck auf und ist motiviert, mit uns in die Zukunft zu gehen.

**Sie haben sich vor zwei Jahren für ein Zusammengehen mit Biopartner Seon stark gemacht, später für die Fusion mit Via Verde. Wo docken Sie als nächstes an?**

Für mich ist es grundsätzlich offen. Mein Herz schlägt weder für diesen noch jenen Weg speziell stark. Mein Ziel wäre es, im ganzen Biofachhandel die Marke Biofarm als Marke der Schweizer Bauern zu platzieren und zwar am liebsten nebst dem heutigen Sortiment auch vom Apfel über das Gemüse bis zur Milch und alle daraus gewonnenen Fertigprodukte. Schlagen wir uns auf die eine oder andere Seite, muss ich diese Vision kippen.

**Wobei ja Via Verde und Biopartner heute nicht frisch verliebt die Händchen halten...**

...und die Zeiten der Hoffnung auf einen geeinten Biogrosshandel in der Schweiz sind damit weit weg, ich weiss. Gut möglich also, dass wir uns bei dieser Konstellation mit der Zeit auf eine Seite schlagen müssen. Das hat für mich aber heute keine Priorität. Zuerst muss unser Team, die Biofarm, an sich wieder richtig funktionieren. Es liegt mir fern, Zusammenarbeitsverhandlungen zu führen, weil wir in der Biofarm einen Bereich nicht gut besetzt hätten. Dann verhandeln wir aus der Schwäche heraus, und das kann es nicht sein. Bevor wir nicht selbst stark sind im Innern, gibt es keine Partnerschaftsverhandlungen.

**Will Biofarm aber eine weisse Linie, wie von der Initiativgruppe angekündigt, muss doch mit Partnern verhandelt werden.**

Klar. Dann macht uns der eine oder andere Partner vielleicht das bessere und innovativere Angebot, wer weiss. Oder ist beispielsweise Bio Milk die geeignete Partnerin. Man muss sich bei dieser Frage ja nicht unbedingt für Seon oder Pfaffnau entscheiden, um eine Lösung zu finden. Es bleibt meine Hoffnung, dass sich der Biomarkt in der Schweiz nicht in x Anbieter aufsplittet. Wir können uns das in der kleinen Schweiz gar nicht leisten. Macht es denn beispielsweise Sinn, dass in diesem kleinen Markt drei Firmen ihre eigenen Aussendienstler in die Bioläden schicken? Werden dadurch wirklich mehr Bioprodukte konsumiert?

**Wobei ja Biofarm-Produkte heute über Via Verde zu beziehen sind, nicht aber bei Biopartner. Der aktuelle sechsstellige Umsatz bei Via Verde zeigt, dass es für die Ladner ein Bedürfnis ist, Biofarm-Produkte beim Grossisten beziehen zu können.**

So gesehen ist uns Via Verde heute natürlich näher. Zudem hat sie selbst ein weniger grosses Trockensortiment als





Hansjörg Schneebeli und Vorstand wollen die Biofarm als «Marke der Schweizer Biobäuerinnen und Biobauern» sichern und stärken.

Biopartner. Das Potential für Ergänzungen durch Biofarm-Produkte ist grösser als in Seon. Wobei mit jedem Jahr, das wir warten, Via Verde aufholt und ihr Sortiment auffüllt. Natürlich läuft die Zeit. Trotzdem ist die Biofarm heute nicht stark genug, um verhandeln zu können.

**Sie wollen nicht schnöd geschluckt werden?**

Auf keinen Fall. Das ist der Teil, wo ich dem Modell Phönix mit Via Verde nachtraue. Die Voraussetzungen waren gegeben. Damals beschloss man im Vorstand den Alleingang bis auf weiteres. Ich bin davon überzeugt, dass dieser Alleingang bis auf weiteres nicht geht. Nicht mehr in zehn Jahren. Mit den abzusehenden Preiskorrekturen und Margenverlusten ist die Biofarm vermutlich zu klein, um noch eigenständig bestehen zu können. Mit jedem Prozent weniger Marge schmilzt unser guter Cashflow dahin, und es fehlt die Luft, innovativ zu sein. Ich habe zu Zeiten der Phönix-Verhandlungen einmal zwei Extremvarianten skizziert.

Die eine war die, dass Biofarm in zehn Jahren völlig selbstständig ist, mit niemandem verbunden, aber vom Markt in eine immer engere Nische gedrückt worden ist, mit kleineren Umsätzen in einem Hochpreissegment für wenige, die sich das leisten wollen. Die andere Vision war die: Wir agieren mit der Marke Biofarm innovativ und als Marke der Schweizer Biobauern im Fachhandel. Zusammen mit einem Partner verkaufen wir Schweizer Frisch- und Trockenprodukte inklusive Milchspezialitäten. Wir exportieren die dann sogar ins Hochpreissegment im Ausland. Schweizer Biofarm-Produkte als Teil des Lifestyles oder für Heimwehtouristen zu Hause in Deutschland! Irgendwo zwischen diesen zwei Extremen werden wir in Zukunft landen. Mit unserer bäuerlichen Verbundenheit und unserer Marke möchte ich die Biofarm von einer Vanadis oder Via Verde unterscheiden. Ich weiss aber auch, dass wir innerhalb der Biofarm heute schon einen relativ hohen Anteil an Import haben. Der Zucker ist eng mit der Biofarm verbunden, aber kommt

aus dem Ausland. Wie gehen wir damit um? Wollen wir diese guten Produkte von Biofarm zu Biofair zügeln? Macht das insgesamt Sinn? Geht das überhaupt und stimmen Aufwand und Ertrag am Ende? Diese Fragen wollen wir zusammen mit unseren Marktpartnern sicher bald klären.

**Sie sind ein Fundi?**

In solchen Dingen schon, ja. Ich meine persönlich, das muss klar benannt werden. Schweiz gleich Marke Biofarm, Ausland Marke Biofair, beide Marken gehören der Biofarm. Gleichzeitig müssen wir nun aber aufpassen, nicht an zu vielen Ansprüchen zu zerbrechen. Wir haben zuerst den wichtigsten Anspruch, dass das operative Geschäft so wie bisher weiterlaufen muss. Dann wurden Ansprüche von Genossenschaftlern laut, dass wir an der nächsten GV eine Strategie und einen Geschäftsplan vorlegen. Auch das selbstverständlich ein legitimer Anspruch. Dazu kommt die Vision, was wir mit der Marke Biofarm machen könnten. Es lässt sich nicht alles gleichzeitig mit-

einander vereinbaren. Es ist nicht möglich, bis nächstes Frühjahr eine Strategie samt Geschäftsplan vorzulegen, wenn man in den nächsten Monaten seriös abklären will, wohin man mit der Marke soll. Ich bin aber ein Optimist und bin davon überzeugt, dass es die Genossenschaft Biofarm verträgt, in Ruhe über das weitere Vorgehen nachzudenken. Das neue Kader wird spätestens Anfang des nächsten Jahres mit der zukunftsgerichteten Arbeit starten – je früher, umso besser.

Spätestens Ende 2007 werden wir die neue Strategie kennen, und in zwei Jahren wissen wir, mit welchen Partnern wir uns in Teilbereichen sinnvollerweise zusammensetzen werden oder schon zusammengetan haben.

Die Biofarm ist solide wie eine «bhäbige» Berner Scheune. Jetzt haben wir eine Gewitternacht hinter uns. Der Himmel ist wieder klar, und an der Scheune sind keine bleibenden Schäden entstanden.

*Die Fragen stellte Beat Hugli.*