

# Mit vielen Wassern gewaschen

Landwirt, Agrarökonom, Absatzförderer und Regionalentwickler, Migros-Kadermann, gelernter Lobbyist: Der Bio Suisse Vorstand hat mit dem 49-jährigen Stefan Flückiger einen Mann zum neuen Geschäftsführer gewählt, der über vielfältige Berufserfahrung und ein weitverzweigtes Netzwerk verfügt. bioaktuell hat kurz vor Stellenantritt mit dem Neuen gesprochen.

**bioaktuell:** *Bio Suisse scheint keine Berührungspunkte gegenüber Leuten aus der Migros-Spitze zu haben, trotz der traditionell etwas belasteten Beziehung. Und du hast offenbar auch keine Probleme mit der Herrin der Knospe?*

**Stefan Flückiger:** Nein, gar nicht. Ich wurde schon früh mit dem Biogedanken «infiziert», unter anderem hier auf diesem Hof in Zunzgen, den damals Fritz und Alice Buser führten. Alice ist meine Gotte. Von Fritz war ich begeistert, weil er so experimentierfreudig war und sehr kompetent argumentierte. Er war immer ein Vorbild für den Weg mit der Natur statt gegen sie. Und er ist ein echter Biopionier.\*

*Und während deiner Zeit bei Migros?*

Ich habe die Knospe immer als starke Marke angesehen. Die Diskussionen, ob die Migros auf die Knospe setzen oder ein eigenes Label einführen sollte, waren vor meiner Zeit. Danach gab es immer wieder gemeinsame Anliegen, zum Beispiel die Verankerung der Gesamtbetrieblichkeit in der AP 2011, da zogen Migros und Bio Suisse am selben Strick.

*Einer der wichtigsten Partner von Bio Suisse ist aber Coop, die 50 Prozent der Knospe-Produkte verkauft – auch hier keine Probleme?*

\* Fritz Buser gehörte 1972 zu den Gründern der Biofarm. Später war er Mitinitiator der FiBL-Obstbaugruppe.

Die Direktion Wirtschaftspolitik, wo ich stellvertretender Leiter war, hatte regelmässige Kontakte zu Coop. Die Marketingleute von Migros hingegen riefen natürlich nie bei Coop an ...

*Wolltest du vor allem eine berufliche Veränderung oder hat deine Biobegeisterung zur Bewerbung geführt?*

Diese Neuausrichtung ist sicher ein Glücksfall für mich und entspricht voll

**«Ich wurde schon früh mit dem Biogedanken infiziert, unter anderem auf dem Pionierbetrieb von Fritz und Alice Buser.»**

und ganz meiner ideellen Überzeugung. Ich hatte noch nie die Möglichkeit, meine Überzeugung vom Biolandbau beruflich umzusetzen.

*Aber als Konsument hast du sie umsetzen können?*

Ja, schon als mein Budget noch schmal war, kaufte ich Bioprodukte. «So viel Bio wie möglich» war immer mein Konzept.

*Und heute? Wie hoch schätzt du den Anteil Bioprodukte in deinem Haushalt?*

Auf etwa 80 Prozent. Frischprodukte sind ausschliesslich biologisch.

*Musstest du für den Wechsel aus dem Migros-Kader an die Knospe-Spitze eine Lohn-*

*einbusse in Kauf nehmen?*

Ja, aber das ideale Anliegen ist mir wichtiger. Zudem sind meine Lebenshaltungskosten heute tiefer, die Kinder sind erwachsen und ausgeflogen.

*Eine grössere Firma oder Organisation hast du noch nie geleitet. Nach welchen Grundsätzen willst du das Team der Geschäftsstelle führen?*

Ich will einen kooperativen Führungsstil pflegen mit einem offenen respektvollen Umgang. Das Know-how der Expertinnen und Experten bei Bio Suisse ist hervorragend. Darauf möchte ich mich stützen und nicht alles an mich reissen, sondern mich auf das Wesentliche konzentrieren. Im Übrigen habe ich in grossen komplexen Projekten Führungserfahrung gesammelt.

*Bäuerinnen, Lizenznehmer, Mitgliedorganisationen, Fachkommissionen, Branchenverbände ... Der Bio Suisse Geschäftsführer muss teils widersprüchliche Interessen unter einen Hut bringen.*

Ja, da gibt's verschiedene Akteure und Spannungsfelder. Das bin ich gewohnt. Als Generalist habe ich immer gut integrieren können. Es braucht Konsenslösungen, sei es in der kleinen Absatzförderungsorganisation Culinarium, die ich im Auftrag verschiedener Branchen im Kanton St. Gallen aufgebaut und geführt habe, oder in einem Grosskonzern wie der Migros. Man muss Spannungsfelder erkennen und mit den Leuten Konsenslösungen erarbeiten, damit alle am selben Strick ziehen.

*Bist du ein grosser Kommunikator?*

Ich kommuniziere gerne, vor allem wenn ich eine gute Botschaft habe! Übrigens: Zum Kommunizieren gehört auch immer das gute Zuhören. Ich schätze Offenheit im Umgang mit Leuten und bin durchaus konfliktfähig.

*Ist der Migros-Genossenschaftsbund eine gute Schule für die Verbandsdemokratie von Bio Suisse?*

## Zum Werdegang

Als Erstausbildung absolvierte Stefan Flückiger eine landwirtschaftliche Lehre mit Fachabschluss. Später studierte er Agrarökonomie an der ETH und schloss ab mit einer Doktorarbeit über die Auswirkungen von Klimaänderungen auf die Agrarmärkte. Im Volkswirtschaftsdepartement des Kantons St. Gallen leitete Flückiger dann verschiedene Projekte zur Absatzförderung und Regionalentwicklung. Zwischen 2001 und 2007 war er als stellvertretender Leiter der Direktion Wirtschaftspolitik bei der Migros tätig. Es folgte eine einjährige Weiterbildung in Public Affairs und Lobbying in Brüssel.

Stefan Flückiger ist heute 49 Jahre alt, lebt in Zürich und hat zwei erwachsene Kinder.



Der MGB ist der Zusammenschluss der zehn Migros-Genossenschaften sowie der Migros-eigenen Industrie- und Dienstleistungsbetriebe. Da geht es auch darum, Interessen zusammenzuführen: Interessengegensätze gab es zwischen Detailhandel und Industrie, zwischen einzelnen Genossenschaften oder zwischen der Deutschschweiz und der Roman-

**«Man muss Spannungsfelder erkennen und mit den Leuten Konsenslösungen erarbeiten, damit alle am selben Strick ziehen.»**

die ... Ja, der MGB ist insofern eine gute Schule, weil ich dort verschiedene Meinungen zusammenführen musste.

*Wenn die Bäuerinnen und Bauern das Sagen haben, bleibt dir da noch Gestaltungsspielraum?*

Ich bin sehr froh, dass ich die landwirtschaftliche Berufsausbildung gemacht habe. So verstehe ich die Sicht des Praktikers. Auch innerhalb von Bio Suisse gibt es unterschiedliche Ansichten, eher progressive oder eher traditionelle. Damit ist auch ein Gestaltungsspielraum ausgesteckt. Es gibt aber nicht nur verbandsinterne Fragen, sondern auch unternehmerische Herausforderungen, wie jene des Marktes, wo Spielräume bestehen.

*Soeben hat sich Bio Suisse ein neues Leitbild gegeben, die agrarpolitischen Entwicklungsstrategien sind auch weitgehend festgelegt (Agrarfreihandel, Qualitätsstrategie). Da wartet doch vor allem Umsetzungs- und Detailknochenarbeit auf dich. Das mag über weite Strecken stimmen. Es gilt aber nicht überall. Zum Freihandel beispielsweise sagt Bio Suisse «Ja,*

*aber».* Das Aber bedeutet, dass man die Entwicklung begleiten und dann definitiv Stellung beziehen will. Wir müssen in diesem Prozess unsere Stärken ausspielen und Schwächen möglichst kompensieren können. Wenn die Verhandlungen nicht zu einem Ergebnis führen, das uns dies ermöglicht, wird man neu diskutieren müssen. Das mag Knochenarbeit sein, aber wichtige und inhaltlich spannende.

*Was überzeugt dich am Leitbild?*

Dass man zwar auf Wachstum setzt, aber immer im Rahmen der Vision und der Glaubwürdigkeit. Auch, dass Bio Suisse bäuerlich geprägt bleibt und nachhaltig im umfassenden Sinne handelt. Man packt die ökologischen und klimatischen Aufgaben an.

*Und was hältst du von der Vision «Bioland Schweiz»?*

Das ist ein ganz starker Gedanke. So wissen wir, wo wir langfristig hinwollen, ohne bestimmte Prozentpunkte zu nennen. Zudem unterstützt uns diese Vision auch beim Auftritt im Export.

*Ist der Anspruch nicht völlig überrissen?*

Es ist zuerst einmal eine Vision. Die gegenwärtige Entwicklung in der Gesellschaft, so scheint mir, läuft in diese Richtung. Das Denken in Kreisläufen und die

**«Bio Suisse bleibt bäuerlich geprägt bleibt und handelt nachhaltig im umfassenden Sinne.»**

Philosophie «mit der Natur, nicht gegen sie» sind im Kommen. Wohl auch, weil uns die globale Entwicklung zu diesen Einsichten zwingt. Darin liegt das Potenzial für Bio! Wichtig sind für uns auch die politischen Rahmenbedingungen. Die müssen wir so beeinflussen, dass der Biolandbau seine Trümpfe ausspielen kann.

*Gehört Gentechnikfreiheit auch zu diesen Trümpfen?*

Ja, die gehört sicher dazu.

*Man gewann aus einigen deiner früheren Äusserungen den Eindruck, dass du durchaus für Genfood zu haben wärst, wenn es bei den Konsumierenden eine Akzeptanz gäbe ...*

Aus heutiger Sicht und im gegebenen Umfeld kommt Agrotechnik nicht in Frage. Punktuelle Anwendungen haben in einem gesamtheitlichen Ansatz wie dem von Bio Suisse keinen Platz.

*Hältst du Koexistenz für möglich?*

Wenn sich die Frage im konventionellen Anbau stellt, müssen wir durchsetzen, dass grosszügige Schutzzonen zulasten der «Gentechnikbauern» gehen, nicht zulasten der Biobauern. Da darf Bio Suisse keinerlei Konzessionen machen.

*Du giltst als liberaler, marktorientierter Geist. Ist dir da die Anti-Discount-Linie von Bio Suisse kein Dorn im Auge?*

Ich habe mich immer wieder bei allen Detailhändlern umgesehen. Die Knospe passt nicht in einen Aldi-Laden! Nicht vom Sortiment und nicht vom Auftritt her. Wir dürfen den Wert und die Reputation der Knospe nicht aufs Spiel setzen.

**«Wir müssen die politischen Rahmenbedingungen so beeinflussen, dass der Biolandbau seine Trümpfe ausspielen kann.»**

Gerade als marktorientierter Geist will ich den Wert der Marke erhalten.

*Was hat nun für dich höchste Priorität, wenn du bei Bio Suisse einsteigst?*

Ich will mir Zeit nehmen, Bio Suisse kennenzulernen, die Geschäftsstelle, die Gremien und Mitgliedorganisationen. Wie tickt Bio Suisse? Wie denken die Leute, wie handeln sie? Weiter möchte ich hinausgehen, mit Produzentinnen und Produzenten reden, in allen Landesteilen. Dann stehen die Positionierung von Bio Suisse im agrarpolitischen Umfeld und die Interessenvertretung nach aussen auf der Traktandenliste. Ach ja, und dann werde ich, obwohl gelernter Landwirt, noch mein zweitägiges Praktikum auf einem Knospe-Betrieb machen.

Interview: Markus Bär



Bilder: Mairon Nitsch