

© **Schwerpunkt »Agrarindustrie und Bäuerlichkeit«**

Wem gehört die Biobranche?

Gesellschafterstrukturen im Wandel

von Karsten Runge

Viele Unternehmen der Biobranche wurden in den 1970er- und 1980er-Jahren gegründet. Durch die vielerorts noch anstehende Nachfolgeproblematik haben sich die Besitzverhältnisse auf dem einstmals unterkapitalisierten Biomarkt deutlich gewandelt. Damit hat auch die Transparenz über Akteure und Motive spürbar abgenommen. Gerade eine solche Transparenz würde jedoch dazu beitragen, Vertrauen beim Kunden wie auch im geschäftlichen Umgang miteinander aufzubauen und zu erhalten.

Die Runde war vielleicht nicht repräsentativ für den Naturkosthandel, untypisch war sie allerdings auch nicht: Als der regionale Großhändler Naturkost Elkershausen vor einigen Jahren zu seinem alljährlichen Kundenevent an den Firmensitz nach Göttingen einlud, versammelten sich etliche Betreiber von Naturkost- und Hofläden in verschiedenen Arbeitsgruppen, um sich über die Zukunft der Branche, aber auch konkrete Projekte wie die »Bruderhahn«-Initiative oder die Kommunikation mit dem Kunden auszutauschen. Einer der Workshops beschäftigte sich unter anderem mit der Frage, wie transparent den Händlern der Biomarkt eigentlich (noch) ist. Neben der häufig (so auch hier) gestellten Frage nach den fast schon sprichwörtlichen Sonnenblumenkernen aus China ging es dabei darum, ob die Besitzverhältnisse der zahlreichen Markenhersteller und Inverkehrbringer im Fachhandel überhaupt noch durchschaubar seien.

Dabei kamen nicht nur die Strukturen zur Sprache, sondern vor allem die Werte und Ziele, für die die Anbieter stehen: Wer steckt dahinter? Welche Philosophie steht hinter der Marke? Wer verdient damit eigentlich sein Geld? Und wofür wird es verwendet? Fragen wie diese wurden häufig gestellt – und trafen auf ratlose Gesichter. »Wie soll der Kunde, der vor den Regalen steht, sich für eine bestimmte Ware entscheiden können, wenn der Ladner nicht genau um die Herkunft, die Entstehung der Waren und über die Menschen, die damit befaßt sind, weiß?«, hieß es im Programm zur ersten Naturkostmesse »Frankfurter-Körner-Kongress«, die vom 17. bis 19. Juni 1983 in der Krebsmühle stattfand und die Keimzelle der späteren Biofach-Mes-

se wurde.¹ Diese Frage ist umso aktueller angesichts der Nachfolgeproblematik auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette für ökologische Lebensmittel.

Besitzverhältnisse oft unklar

Wem »gehört« eigentlich die Branche? Wer haftet mit seinem Kapital für ein Unternehmen, welche Verflechtungen gibt es zwischen den Unternehmen, wie viele inhabergeführte Familienunternehmen gibt es eigentlich noch? Und wer finanziert die Start-ups? Wer sich selbst und seinen Kunden Antworten auf diese Fragen geben will, der muss neben seinem Tagesgeschäft den Biomarkt konstant beobachten, ob in Fachzeitschriften, auf Messen oder anderen Veranstaltungen. Kompliziert wird diese Aufgabe dadurch, dass Teile der Branche längst in Konzernstrukturen im Inland und teilweise auch im Ausland eingebunden sind, über die nicht überall Transparenz besteht. Da gibt es »Biospezialisten« ebenso wie Unternehmen, für die die Produktion und der Vertrieb von Biolebensmitteln nicht das Kerngeschäft darstellt, die aber dennoch mit ihren Marken im Bioladen vertreten sind, die ihre jeweilige Kategorie teilweise entscheidend geprägt oder gar mit aufgebaut haben, deren Kerngeschäft vielleicht jedoch sogar in anderen (konventionellen) Bereichen liegt.² Als die Münchner Biosupermarktkette Vollcorner im Sommer 2014 ankündigte, fortan keine Biopizza von Wagner mehr zu verkaufen, da Wagner inzwischen komplett zum Nestlé-Konzern gehört und man dies als nicht kompatibel mit dem Biofachhandel ansah, fanden sich schnell Nachahmer. Der Vorgang einer »po-

litischen« Listungsentscheidung ist bisher allerdings eher die Ausnahme – selbst die mangelnde »Fachhandelstreue« führt weniger zu Auslistungen, als man gemeinhin annehmen könnte.

Vertrauen durch Vertrautheit

Notwendig ist die Diskussion um Besitzverhältnisse im Biomarkt schon deshalb, weil die Branche in starkem Maße vom Vertrauen ihrer Kunden lebt und echtes Vertrauen ohne gesammelte positive Erfahrungen und »Vertrautheit« mit Menschen, Ideen und Produkten im Biomarkt kaum herzustellen sein dürfte. Vielerorts ist der Vertrauensvorschuss in Marken gebündelt und wohl auch in gewisser Weise an die Einkaufsstätte gekoppelt. In beiden Bereichen hat sich die Biovermarktung jedoch deutlich »konventionalisiert«, etwa mit der Übernahme des Supermarktformats oder der Filialisierung als Geschäftsmodell im Einzelhandel oder durch die Aufweichung der sog. Fachhandelstreue im Rahmen von Vertriebsstrategien auf Hersteller- bzw. Inverkehrbringerseite. Realität und Anspruch stimmen häufig nicht überein. Das hat vor allem zwei Gründe.

Erstens schwingt immer (noch) eine emotionale Komponente mit, die sich noch aus den Anfangstagen der »Szene« speist, als man nicht nur alternative Produkte herstellen und verkaufen, sondern auch alternative Wirtschaftsstrukturen schaffen wollte. Großkonzerne mit purem Gewinnstreben gab es damals in der Lebensmittelwirtschaft natürlich auch schon. Die Alternative, das waren etwa die genossenschaftlich organisierten Betriebe, die nicht selten im Kollektiv geführten Läden und Hersteller, die das Ideal der Mitbestimmung und Partnerschaft verfochten. Beispiele dafür waren etwa das stufenübergreifende Naturata-Modell oder die zahlreichen Vollkornbäckereien, in denen die Aufgaben rotierten und es einem passieren konnte, als Teilhaber den einen Tag in der Backstube zu stehen und am nächsten Tag die Buchführung zu machen – ob man nun mit Zahlen (oder Teig) umgehen konnte oder nicht. Der »Konzern« stand und steht dagegen häufig für undurchsichtige Strukturen, das »Großkapital« und »die Anderen«. Wie transparent oder intransparent die Verflechtungen und Verwicklungen in der unterkapitalisierten »alternativen« Bioszene damals schon waren und heute noch sind, interessierte da weniger.

Zweitens ist es im schnelllebigen Biomarkt immer schwerer geworden, die Übersicht zu behalten. Viele Pionierunternehmen der ersten Stunde haben inzwischen den Besitzer gewechselt, manche sind in größere Unternehmensverbände integriert worden, in einigen Fällen haben sich in den vergangenen Jahren multinationale Unternehmen im Biofachhandel ein Standbein aufgebaut, deren Besitzer man oft kaum oder gar nicht kennt. Nicht in allen Fällen werden Besitzer- oder An-

teilswechsel offen kommuniziert. Insofern hat sich die Vermarktung auch im Naturkosthandel zunehmend der Situation im allgemeinen Lebensmittelhandel angenähert.

Nun ist Transparenz nicht nur aus Sicht des Handels wichtig, um die eigenen Lieferanten einschätzen und gegenüber seinen Kunden kommunizieren zu können. Für die Sicherung der Qualität, für die »Skandalprophylaxe« gibt es kaum ein besseres Mittel als den persönlichen Kontakt zum Erzeuger. Man kennt sich, man schätzt sich, man hat vielleicht so manchen Strauß miteinander ausgefochten, aber man weiß, wofür der Andere steht, kurz: Man vertraut einander. Das kann indes nur solange funktionieren, bis einer der Geschäftspartner ausscheidet und es zu neuen Konstellationen kommt. Was aber wird passieren, wenn die »Pioniergeneration« abgetreten ist, sei es im Naturkosthandel, sei es bei den Herstellern oder Großhändlern? Auf welcher Basis erfolgt das Geschäft, wenn unklar ist, was das Unternehmen tatsächlich vorhat, wie es den Markt sieht, wofür es steht?

Auch »Nachhaltigkeit« ist ohne eine offene Kommunikation, ohne eine objektiv nachprüfbare Offenlegung tatsächlicher Leistungen (und Entwicklungsaufgaben) kaum mehr als ein Lippenbekenntnis oder ein Instrument der Marketingabteilung. Im Wettbewerb sind solche Transparenzforderungen allerdings schwer umzusetzen und zu kommunizieren. Schließlich kann ein Unternehmen durchaus Vorteile daraus ziehen, dass Kunden und Wettbewerbern der Einblick verwehrt wird. Gerade da, wo es, wie in der Lebensmittelwirtschaft und auch im Biomarkt, einen starken Wettbewerbsdruck gibt, der über Preise und Konditionen ausgetragen wird, ist allzu viel Transparenz womöglich fehl am Platze und schadet der eigenen Marktposition. Aber inwieweit unterscheidet sich eine Biobranche, die für eine offene Deklaration von Zutaten auf der Produktverpackung und möglichst naturbelassene Lebensmittel eintritt, dann überhaupt noch vom konventionellen Markt, wenn die Unternehmen nicht auch in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einnehmen? Vertrauen – und darauf fußt der Erfolg der Branche beim Verbraucher – hat also nicht nur etwas mit dem Kennen zu tun, sondern auch mit dem aktiven Kommunizieren.

Großhandel: Ein Netz mit vielen Knoten

Das wahre »Machtzentrum« des Naturkosthandels? Das sitzt nicht wie im konventionellen Markt im Einzelhandel, sondern auf der Stufe davor: im Großhandel – und der ist immer noch weitgehend in der Hand seiner Gründer. Lange Zeit bestand der Fachhandel aus einer Vielzahl von inhabergeführten Einzelgeschäften und trotz des Aufkommens von Filialketten

dominieren zahlenmäßig (wenn auch nicht flächenmäßig) die inhabergeführten Einzelmärkte noch heute. Der Ursprung im Tante-Emma-Laden, im Stadtteilkiez oder auf dem Dorf hatte Auswirkungen auf die Versorgungsstruktur, die für Bioprodukte seit den 1970er-Jahren erst geschaffen werden musste: Sie war lokal bis regional, oft taten sich mehrere kleinere Bioläden zusammen, dabei übernahm einer die Logistik, und der Markt war regional schön abgesteckt. Wenn, ja wenn da nicht dieser Thomas Greim gewesen wäre: Früh schon hatte der Jungunternehmer realisiert, dass er in seiner strukturschwachen oberfränkischen Heimat wohl nicht davon würde leben können, wenn er sich auf die Region beschränken würde. Greim baute den Großhandel Dennree also zu einem bundesweit ausliefernden Unternehmen aus, mit einer Konsequenz, die ihm neben vielen zufriedenen Kunden auch so manchen erbitterten Widersacher in der Branche einbrachte.

Dennree setzte andere Marktteilnehmer in der Tat unter Zugzwang: All die regionalen Großhändler mussten kooperieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Also gründeten manche Marketingverbände wie Die Regionalen, einige schufen sich mit Frischespezialisten (Biotropic, Naturkost Schramm) eigene Beschaffungsplattformen, etwa für den Import von Früchten, andere blieben lieber unabhängig. So entstand im Laufe der Jahrzehnte ein Firmengeflecht, das auf den ersten Blick schwer durchschaubar scheint. Die erste wesentliche Erkenntnis: Kontinuität bestimmt das Geschäft im Großhandel. Branchenführer Dennree ist auch nach 40 Jahren noch ein alleine von Thomas Greim inhabergeführtes Unternehmen, das seine Mit-

tel in der Biobranche selbst erwirtschaftet hat, auch wenn im Laufe der Jahre einige Tochterunternehmen hinzu gekommen sind, etwa die heute filialstärkste Biosupermarktkette Denn's Biomarkt. Die nächste Generation ist bereits an verschiedenen Positionen im Unternehmen tätig.

Auch für den zweitgrößten bundesweit aktiven Großhändler Weiling gilt: Das Unternehmen ist ausschließlich in Familienhand. Jeweils 30 Prozent der Anteile entfallen auf Bernd und Heide Weiling, der Rest zu gleichen Teilen auf weitere Mitglieder der Familie. Unkompliziert sind auch die Besitzverhältnisse bei einigen regionalen Großhändlern: Naturkost Elkershausen gehört Geschäftsführer Hermann Heldberg (der auch 41 Prozent an Naturkost Erfurt hält, dessen Anteile mehrheitlich von Thomas Hölscher gehalten werden, der Geschäftsführer bei Erfurt wie Elkershausen ist), das Unternehmen Kornkraft gehört Sabine Moeller-Schritt. Das 1818 gegründete Unternehmen Grell befindet sich im Besitz von Andreas Ritter-Ratjen und der Gerd-Godt-Stiftung, welche die Anteile des 2014 verstorbenen Gerd Godt übernahm, das Naturkost Kontor Bremen gehört einer Reihe von norddeutschen Biobauern, die sich 1991 zusammengeschlossen haben, um ihre Produkte zu vermarkten. Alleingesellschafter gibt es auch, etwa beim Berliner Großhändler Midgard (Klaus Bartels-Lungwitz), beim Biowein-Experten Peter Riegel Weinimport (Peter Riegel), beim Teegroßhandel Heuschrecke (Heinz-Dieter Gasper) oder bei Landlinie (Friedrich Müller) und Gebr. Franz (zu gleichen Teilen Guido und Gregor Franz).

Eine der interessantesten und verschlungensten Geschichte hat das Genossenschaftsmodell von Naturata

Fallbeispiel Molkereien

Die Biomilch verarbeitenden Molkereien durchlaufen derzeit einen besonders intensiven Strukturwandel. Neben und teils hinter etablierten Biomilchverarbeitern wie der Andechser Molkerei Scheitz, der Biomolkerei Söbbecke oder der Gläsernen Molkerei heißen die großen Player im Hintergrund heute Arla, Bongrain oder Emmi, Deutsches Milchkontor oder Bayernland. Eine genossenschaftliche Molkerei in Bauernhand wie Schrozberg, Berchtesgadener Land oder die Upländer Bauernmolkerei – noch gibt es dieses Modell in einem Markt, in dem Biomilch ein wichtiger Eckartikel im Discount geworden ist und die Preiskämpfe des Lebensmittelhandels auf dem Rücken der Milchbauern ausgetragen werden. Nun sind Molkereien aufgrund ihrer sehr anlageintensiven Produktionsstruktur und der Tatsache, dass sie für ein schneller verbliches Frischesegment produzieren, vielleicht nicht mit Produktionszweigen zu vergleichen, die eher dem Bild des kleinen, wendigen Nischenspezialisten entsprechen.

Dennoch wird die Biobranche in den kommenden Jahren die Frage begleiten, welche Auswirkungen der preisgetriebene Wettbewerb auf die Struktur der deutschen Landwirtschaft und natürlich auch des Ökolandbaus haben wird. Schon heute ist es in vielen Regionen kaum möglich, wirklich »regionale« Biomilch zu bekommen, da die rund zwei Dutzend nennenswerten Anbieter entweder in Bayern angesiedelt sind oder große Einzugsgebiete abdecken, um die nötigen Auslastungen zu erreichen. Mit dem Fall der Milchquote, durch die die Milchproduktion bisher reguliert wurde, ist mit einem verschärften Wettbewerb zu rechnen. Das Auseinanderklaffen von Wunsch (nach möglichst dezentralen Wirtschafts- und Konsumstrukturen) und Wirklichkeit lässt sich hier besonders deutlich nachzeichnen. Mit der Beteiligung international agierender Unternehmen an deutschen Molkereien ist wohl auch eine zunehmende Internationalisierung der Warenströme zu erwarten.

in der Biobranche geschrieben. Als »Urvater« der Idee gilt Heinz Knauss. Gemäß dem Anspruch, assoziatives Wirtschaften zu betreiben, sind Knauss und Mitbegründerin Sibylle Kauf Wegbereiter für eine ganze Reihe weiterer Unternehmen geworden. Ihr Stammgeschäft in Überlingen inspirierte weitere Gründungen etwa im Einzelhandel, aber auch im Großhandel. So entwickelte sich Bodan 1987 aus einer Kooperation des Naturata-Regionalgroßhandels mit dem Naturproduktehandel »Zwergen-Knusperhäusle«; über ihre Tochter- und Beteiligungsfirmen Gesellschaft zur Förderung partnerschaftlichen Wirtschaftens und ARGO Assoziative Regionale Groß- und Einzelhandelsorganisation ist Naturata Gesellschafterin bei Bodan mit einem Anteil von 25 Prozent, ebenso wie Horst Müller und Michael Beer. Das aktuelle Führungsteam Sascha Damaschun und Dieter Hallerbach ist 2014 mit jeweils 12,5 Prozent eingestiegen. Damit nicht genug: Die ARGO ist auch Alleingesellschafterin des Handelskontors Willmann sowie direkt (20,4 Prozent) und über Willmann indirekt (59,3 Prozent) Hauptgesellschafterin bei der pax an Naturwarenhandelsgesellschaft. Wie Bodan ist ARGO darüber hinaus mit 22,7 Prozent am Großhändler Naturkost Nord beteiligt, dessen Mehrheitseigner Matthias Deppe ist.

Folgerungen & Forderungen

- Viele Unternehmen der Biobranche stehen vor dem Generationenwechsel bzw. beschäftigen sich bereits mit der Nachfolgefrage. Nicht für alle der einstmal fast ausschließlich mittelständischen und inhabergeführten Unternehmen wird dabei eine Fortführung innerhalb der Familie möglich sein.
- In den vergangenen Jahren kam es deshalb verstärkt zu einem Verkauf von Gesellschaftsanteilen oder ganzen Unternehmen an externe Akteure, die damit teils neu in den Biomarkt einstiegen.
- Über die Besitzverhältnisse selbst bei etablierten Naturkost-»Pionierfirmen« herrscht vielerorts Unklarheit. Auch Verflechtungen zwischen Unternehmen sind in der Branchenöffentlichkeit nicht immer bekannt.
- Mit dem Generationenwechsel müssen die in Jahrzehnten gewachsenen Netzwerke innerhalb der Biobranche neu geknüpft werden. Damit verbunden ist die Aufgabe, auf Branchenebene Vertrauen zu erhalten und stellenweise auch (wieder) aufzubauen.
- Vertrauen entsteht durch Vertrautheit. Gegenüber dem Verbraucher wie auch gegenüber Lieferanten und Kunden gilt es daher, der zunehmenden Anonymisierung der Biobranche durch mehr Transparenz nicht nur über Inhaltsstoffe, sondern auch über Firmenziele und -strukturen entgegenzuwirken.

Verarbeiter: Zwischen Nischenanbietern und Global Player

Es ist eine Tatsache, mit der man in der Biobranche schon seit Langem lebt: Die einst alternative Bioszene galt lange Zeit als chronisch unterkapitalisiert. Zwar haben sich nicht wenige mittelständische Unternehmen in den vergangenen Jahren mit dem anhaltenden Erfolg von Biolebensmitteln beim Verbraucher und mit der Ausweitung des Biofachhandels (wie auch der gestiegenen Produktion für Handelsmarken im Lebensmitteleinzelhandel) eine Kapitaldecke aufbauen können, die durchaus beachtlich ist bei Eigenkapitalquoten von nicht selten 30 Prozent und mehr. Dennoch standen und stehen immer wieder Firmengründer vor der Frage, welche Zukunft sie für ihre Unternehmen und für sich selber im Markt sehen. Für einige lautete die Antwort: verkaufen – und dann etwas Neues aufbauen.

So trennte sich ein Bruno Fischer junior von seinem Unternehmen und baute mit Natumi etwas Neues auf (um dann wenige Jahre später erneut zu verkaufen, diesmal an Hain Celestial). Nicht anders war es bei Martin Evers, dessen Unternehmen unter demselben De-Vau-Ge-Dach landete wie Bruno Fischer, oder bei Walter Lang, der Allos an Wessanen verkaufte; Rainer Plum, der Tautropfen an Börlind verkaufte; Rainer Welke, der sich als Gesellschafter von Davert zurückzog; die Familie Kowalsky, die Bionade an die Oetker-Tochter Radeberger abgab; Paul Söbbeke, der die Mehrheit an seiner Molkerei in die Hände von Bon-grain gab, die Familie Böhmann, die ebenso mit der zum Schweizer Milchverarbeiter Emmi gehörenden Molkerei Biedermann verfuhr – das sind nur einige der bekanntesten Beispiele der vergangenen Jahre. Sie beweisen: Es ist alles andere als selbstverständlich, dass Unternehmen der Biobranche auch künftig von Unternehmern aus der Biobranche geführt werden.

Anmerkungen

- 1 Müsli 1983 – Der Frankfurter-Körner-Kongress (FKK) vom 17. bis 19. Juni 1983 in der Krebsmühle (www.solobio.info/muesli/messe.html).
- 2 Eine detaillierte Übersicht über Beteiligungsverhältnisse bei Bioanbietern findet sich in BIOwelt 2/2014.



Karsten Runge

Chefredakteur der Fachzeitschrift BIOwelt

Luisenstraße 34, 49074 Osnabrück
E-Mail: runge@ingerverlag.de