

© **Schwerpunkt »Wachstum«**

## **Endlich wachsen?**

Reflexion des vorherrschenden Wachstumsbegriffes  
aus Sicht eines mittelständischen Biolebensmittelherstellers

von Andreas Wenning

*Der Anteil von Bio am gesamten Lebensmittelmarkt in Deutschland ist nach wie vor sehr gering. Wäre es da nicht sinnvoll und notwendig, auf allen Ebenen – von der Landwirtschaft über die Verarbeitung bis zum Handel – ganz auf »Wachstum« zu setzen? Eine Fülle betrieblicher Einzelentscheidungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Biolebensmitteln lassen sich auf diese Grundsatzfrage zurückführen: Müssen und wollen wir wirtschaftlich wachsen, und wenn Wachstum – wieviel davon, wie und womit eigentlich? Gibt es ein kontrolliertes Wachstum für Unternehmen, welche sich zugleich wichtigen Kernzielen der Nachhaltigkeit verschrieben haben? Es lohnt sich, in einem ressourcenbegrenzten Markt wie dem mit (Bio-)Lebensmitteln über die Stimmigkeit weit verbreiteter Postulate der Mainstream-Ökonomie grundsätzlich nachzudenken. – Der folgende Beitrag kombiniert diese grundsätzliche Reflexion mit konkreten Erfahrungen, die bei der Entwicklung eines mittelständischen Biolebensmittelherstellers, der Firma Rapunzel, gemacht wurden.*

Den Begriff Wachstum haben wir schon lange wie selbstverständlich aus unserer Beobachtung des organischen Wachsens von Lebensprozessen auch auf unserer Wirtschaften übernommen. Beschreibt dies doch sehr gut die quantitative Entwicklung eines Gesamtsystems unzähliger einzelner Untereinheiten in ihrem jeweiligen Zusammenwirken bei begrenzten Ressourcen, ein System vielfältiger Wechselwirkungen untereinander. Nun scheint es allerdings, als hätten sich die Begrifflichkeiten Wirtschaft und Wachstum inzwischen verselbständigt und weitgehend von den Wechselwirkungen organischer Systeme abgekoppelt. Wir sprechen subjektiviert nur noch von »der Wirtschaft« und »dem Wachstum«.

Die Folge: Als Beteiligte am Wirtschaftsprozess werden wir alle in eine passive Objektrolle gedrängt. Auch als mittelständisches Unternehmen ist es eine stetige Herausforderung, den eigenen Weg der wirtschaftlichen Entwicklung innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen verantwortlich zu gestalten und dabei als Organisation entscheidungsfähig zu bleiben. Dabei ist der Erhalt der eigenen Entscheidungsfähigkeit im Unternehmen eine Grundvoraussetzung für jegliche Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, wie etwa Nachhaltigkeitsziele zu formulieren und diese auch zu erreichen.

Das Spannungsfeld Wachsen – ja oder nein, und wenn ja, dann wie – wirft insbesondere für Unternehmen der Biobranche wesentliche Fragen auf. Wird die Branche doch im Kern getragen von einer gemeinsamen Vorstellung des Wirtschaftens in systemischen Kreisläufen, was eine reflektierte Wachstumsdefinition zwingend voraussetzt.

Insbesondere bei dem heute geringen Anteil von Bio am gesamten Lebensmittelmarkt in Deutschland ist das theoretisch mögliche Wachstum von Biolebensmitteln enorm. Warum sollten wir die 100 % »Bio-Vollversorgung« nicht zumindest denken dürfen? Also das Zwanzigfache des heutigen Bedarfes, allein hierzulande?

Wie also umgehen mit begrenzten Ressourcen, womit wachsen und worauf verzichten? Dies soll Gegenstand dieses Diskurses sein, aus Sicht eines mittelständischen Unternehmens, das von Beginn an bestrebt war, Verantwortung für alle Stufen der Biolebensmitteleherzeugung von der landwirtschaftlichen Erzeugung bis hin auf den Teller der Konsumenten zu übernehmen. Und welches so – mitten im Spannungsfeld von sich ständig ändernden wirtschaftlichen, politischen und sozialen Rahmenbedingungen – für die Erzeugung von wertigen Biolebensmitteln steht.

## Konsum und Wachstum

Wir alle konsumieren, mehr oder weniger – in Summe jedoch ständig mehr. Der private Güterkonsum in Deutschland, Europa und der Welt nimmt rasant zu. Am weltweiten Konsum haben wir Menschen in den Industrienationen den größten Anteil. Der steigende Konsum ist die Basis für quantitatives Wachstum, eine Kennzahl für die Leistungsfähigkeit einzelner Staaten, verkaufsfähige Güter zu erzeugen, ist das Bruttoinlandsprodukt (BIP).

Gemessen am BIP hat Europa (EU) mit nur 10,1 Prozent der Weltbevölkerung ganze 23,5 Prozent des weltweiten BIP,<sup>1</sup> dabei ist der Anteil am privaten Konsum noch erheblich höher. Nennen wir es das Postulat »Ich konsumiere, also bin ich!«. Der quantitative Wachstumsbegriff als Steigerung der Erzeugung und des Absatzes von Gütern berücksichtigt nicht, ob diese Güter essenziell notwendig sind (wie Nahrung, Energie etc.), ob diese nachhaltig aus den meist begrenzten Ressourcen hergestellt werden (dies regelt »der Markt« über »den Preis«), oder welche gesellschaftlich wichtigen Güter und Dienstleistungen *per definitionem* ausgegrenzt sind (wie etwa nicht-monetäre Dienstleistungen im sozialen Umfeld).

Auf den Punkt gebracht: Das BIP regelt aus staatlicher Sicht alles, was besteuert werden kann. Sich als Einzelunternehmen am BIP für eine zukunftsichernde, nachhaltige Ausrichtung unserer Wirtschaft wie der Gesellschaft insgesamt zu orientieren, dürfte zu kurz gegriffen sein. Mehr noch: Wachstum gemessen am BIP ergibt keinerlei Aussage über den Inhalt und die Qualität des Wachstums und ist somit kein Indikator für wirtschaftliche, ökologische und soziale Zukunftsfähigkeit.

## Wachstum in der Nische

Im Kontext der Biolebensmittel ist der Begriff Wachstum differenzierter zu betrachten. Viel beachtet, aber dennoch in der Nische verbleibend, ist der Anteil der Biolebensmittel am gesamten Food-Markt in Deutschland mit gerade einmal vier Prozent weiterhin erstaunlich gering, trotz des Umsatzvolumens von nominal 7,9 Milliarden Euro.<sup>2</sup> In Europa sind es nur zwei Prozent, weltweit unter ein Prozent des Lebensmittelmarktes.

In einem Nischenmarkt bedeutet Wachstum nicht zwangsläufig die weitere Ausdehnung des gesamten Marktes, sondern in erster Linie eine Umverteilung innerhalb bereits existierender Markt- und Konsumgegebenheiten. Somit kann ein Markt in diesem Falle auch nachhaltig wachsen, sofern Marktanteile auf ressourcenschonendere Wirtschaftsverfahren umverteilt werden. Die Ökologische Landwirtschaft ist gegenüber

der intensiven, konventionellen Lebensmittelerzeugung ein solch ressourcenschonendes Verfahren,<sup>3</sup> und die Nahrungsmittelerzeugung an sich von essenzieller Bedeutung.

Demnach wäre ein Wachstum dieses ökologischen Anteils der Lebensmittelwirtschaft unter Nachhaltigkeitsaspekten gesellschaftlich wünschens- und politisch erstrebenswert. Die ökologische Lebensmittelwirtschaft könnte (in Deutschland) noch mindestens weitere 95 Prozent wachsen, ohne negative Auswirkungen auf das Gesamtsystem »Wirtschaft und Ressourcenverbrauch« zu erzeugen. Die Bewertung, ob Wachstum nachhaltig und sinnvoll sein kann, hängt folglich vom »Wie?« und »Womit?« desselben ab. Dies ist somit eine qualitative und nicht allein quantitative Frage.

Betrachten wir wirtschaftliches Wachstum unter dem Gesichtspunkt der gesamten Wertschöpfungskette, so werden sogleich die Abhängigkeiten der einzelnen Stufen zueinander deutlich. Wenn an einem Ende die Nachfrage steigt, so wächst auch der Druck auf die jeweilige Vorstufe und auf die sog. *supply chain* als Ganzes. Steigender Absatz hat damit – im Falle der Lebensmittelerzeugung – stets eine steigende Nachfrage der landwirtschaftlichen Urproduktion zur Folge. Ein isoliertes Wachsen nur einer Stufe in der Entstehungskette ist nicht möglich. Dies stellt eine auf Spezialisierung ausgerichtete Wirtschaft vor enorme Herausforderungen. Die reduzierte Komplexität durch Spezialisierung führt häufig zu erhöhten wirtschaftlichen Abhängigkeiten und zukünftig zu erhöhter Anfälligkeiten innerhalb der Gesamtfunktionalität der Lieferketten.

### ■ Beispiel aus der Unternehmenspraxis:

Die Prozesskette für Bio – insbesondere für die landwirtschaftliche Ebene – erfordert hohes Verständnis bei allen Vermarktungsbeteiligten, weshalb die besonderen Abhängigkeiten verstärkt kommuniziert werden müssen. So erfordern insbesondere mehrjährige Dauerkulturen lange Bio-Umstellungszeiten. Im RAPUNZEL-Türkeiprojekt ist es beispielsweise für Sultaninen nötig, einen deutlich steigenden Mengenbedarf bereits vier Jahre im Voraus mit den Biobauern verbindlich zu planen, da sonst zu wenig Ware zur Verfügung stünde. Nichtverfügbarkeiten bei Bio sind auch Endkonsumenten zunehmend schwieriger zu kommunizieren. Somit ist sprunghaftes Nachfragewachstum ausgeschlossen.

## Umsatz ist nicht alles ...

... aber ohne Umsatz ist alles nichts! – Diese bekannte Aussage bringt es auf den Punkt: Wesentliche betriebswirtschaftliche Wirkungsmechanismen gelten für Hersteller von Biolebensmitteln ebenso wie für

landwirtschaftliche Betriebe und die meisten Unternehmen auch anderer Branchen. Einige wirken bei Biolebensmitteln noch zusätzlich. Wachstumsrelevante Faktoren sind auch hier die verfügbaren Ressourcen und Produktionsfaktoren, die Absatzmenge, der Umsatz, Marktanteile und damit verbundene Skaleneffekte. (Für die landwirtschaftlichen Betriebe am Beginn der Prozesskette von Lebensmitteln kommen noch als endliche und begrenzte Faktoren Boden und Fläche hinzu. Zu deren besonderen Bedeutung für die Skaleneffekte später.)

Am Ende benötigen Unternehmen ein hinreichend gutes Betriebsergebnis als eine Grundvoraussetzung für ökonomische Nachhaltigkeit. Gegenüber diesem sind Wachstum und erreichte Marktanteile als nachrangig für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu sehen. Trotzdem sind auffallend viele Unternehmensziele primär auf diese beiden Faktoren ausgerichtet. Wachstum ohne ein hinreichend positives Betriebsergebnis kann auch kurzfristig als keineswegs nachhaltig bezeichnet werden, denn ein wesentlicher Produktionsfaktor – das Geld in Form von Finanzierung – ergibt sich in diesem Falle nicht aus dem Geschäftszweck selbst, sondern fließt von Außen mit Subventionswirkung ein. Gerade zu diesem Punkt werden jedoch in vielen Nachhaltigkeitsberichten keinerlei Angaben gemacht. Es handelt sich hierbei nicht nur um Wachstum auf »Kosten« des eigenen Unternehmens, sondern letztlich vor allem um Wachstum auf Kosten anderer.

■ *Beispiel aus der Unternehmenspraxis:*

Im RAPUNZEL-Nachhaltigkeitsbericht<sup>4</sup> finden sich detaillierte Informationen über die finanzielle Situation und die Wertschöpfungsrechnung des Unternehmens als wesentliche Voraussetzungen für verantwortliche und nachhaltige Entscheidungsprozesse im Unternehmen.

Für die Bewertung der Sinnhaftigkeit von Wachstum hinsichtlich eines Einzelunternehmens ist es notwendig, nach dem Sinn und der Notwendigkeit der jeweils erzeugten Produkte zu fragen. Nicht alles, was nachgefragt und konsumiert wird, ist essenziell nötig. Nicht alles, was die Konsumenten – also wir alle – nicht haben, fehlt uns wirklich. Eine einfache Hilfestellung zur Beantwortung dieser Frage könnte sein: Wird mein Produkt unter grundlegend veränderten Rahmenbedingungen (beispielsweise in Krisenzeiten) trotzdem mit hoher Wahrscheinlichkeit weiterhin nachgefragt oder ist es dann schlichtweg überflüssig? Was nicht gebraucht wird, ist vermutlich auch nicht nachhaltig. Davon heute mehr zu produzieren, wäre folglich kein nachhaltiges Wachstum.

Für das einzelne Unternehmen ist die Preisbildung ein wesentlicher, häufig unterschätzter Faktor. In un-

serer (westlichen) Welt der ständigen Verfügbarkeit und scheinbaren Standardisierung fast aller Produkte und Dienstleistungen hat der Preis überproportional an Bedeutung für Kaufentscheidungen zugenommen. Andere Unternehmensleistungen wie Qualität, nachhaltiges Handeln, verbindliche Lieferanten- und Kundenbeziehungen und die allgemeine soziale Ausrichtung haben gegenüber dem Produktpreis an Wertigkeit und Aufmerksamkeit verloren.

Mit entsprechend hohen Ausgaben im Marketing- und Kommunikationsbereich können andere, weit kostenintensivere und langfristiger wirkende Anstrengungen in anderen Bereichen – bis auf Weiteres nahezu folgenlos – ersetzt werden. Preisgünstigkeit erscheint dann als Vorteil und vielen Konsumenten als Grundlage für ihre Kaufentscheidung. Auch wenn diese Entwicklung ebenfalls in der Biobranche zu beobachten ist: Es gibt gerade dort kritische Kunden, die die Sinnhaftigkeit von billigen Preisen zunehmend hinterfragen.

Wachstum zu Billigpreisen – gerade dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die Produkte nicht wirklich essenziell gebraucht und nur zusätzlich wegen ihrer Preisstellung konsumiert werden. Leider hat diese Preisfokussierung zunehmend Auswirkungen auf die Fähigkeit von Unternehmen, innovativ, nachhaltig und qualitätsorientiert zu handeln.

■ *Beispiel aus der Unternehmenspraxis:*

In unserem Unternehmen geben wir weniger als zwei Prozent des Umsatzes für Werbung und Marketing aus. Hingegen finden sich im direkten Materialeinsatz 70 Prozent der Erlössumme. Ähnliche Verhältnisse sind im konventionellen Markenbereich eher nicht bekannt. Könnte nicht die Relation der proportionalen Marketing-/Materialeinsatzkosten am Umsatz eine aussagefähige Kennzahl für Nachhaltigkeit und wertige Produkte sein, bei der auch die landwirtschaftlichen Erzeuger mit in die Wertschöpfungsbetrachtung einbezogen wären?

## Wachsen im Endlichen

Was immer mehr in den Hintergrund rückt: Für die Erzeugung von Lebens- und Nahrungsmitteln ist eine endliche, nur begrenzt zur Verfügung stehende und weltweit sogar abnehmende Ressource die wesentliche Grundlage: der Boden. Die landwirtschaftlich nutzbare Fläche war seit jeher der begrenzende Faktor für die Erzeugung von Biolebensmitteln. Entgegen der konventionellen Landwirtschaft musste Bio von Beginn durch Umstellung auf kontrolliert biologischen Landbau entwickelt werden, um entsprechende Produkte für den Markt anbieten zu können. Dieser Engpass ist für Biounternehmen selbstverständlich. Doch auch im

konventionellen Bereich ist diese Entwicklung absehbar. Denn auch hier ist die Ressource Boden endlich!

Diese Begrenzung führt schon heute bei einigen Bioprodukten zur Umkehrung der allgemein angenommenen Skaleneffekte. Die Vorstellung der wirkenden Skaleneffekte besagt, dass sich bei steigendem Mengenwachstum Kostendegressionen ergeben, dass Mehr also billiger sein muss und Wachstum folglich zu billigeren Marktpreisen führt.

Dies ist definitiv ein verhängnisvoller Trugschluss. In Märkten mit begrenzten Ressourcen ergeben sich sehr häufig *Preisanstiege* bei steigender Nachfrage. Wird dies nicht erkannt, so könnte manch ein unternehmerischer Geschäftsplan bereits bei Markteintritt auf falschen Grundaussagen beruhen. Entlang der Wertschöpfungskette für landwirtschaftliche Produkte – Bio im Besonderen – sind jedoch alle Partner auf eine zumindest mittelfristig tragfähige Erzeuger-Verarbeiter-Absatzkette angewiesen. Kurzfristige Schwankungen lassen sich auf anonymen Spotmärkten mit Überangebot meist ebenfalls kurzfristig ausgleichen, nicht jedoch in verbindlichen Lieferketten mit einem Anspruch auf soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit. Diesen Anspruch jedoch hatte Bio von Beginn an.

Daraus lässt sich ableiten, dass sprunghaftes Wachstum speziell für den Biobereich nicht möglich ist. Weder für ein Einzelunternehmen, und schon gar nicht für die Biobranche insgesamt. So hat der kurzfristige Eintritt großer Discounterketten in der Vergangenheit auf den Beschaffungsmärkten ebenso zu Verwerfungen geführt, wie deren teilweise ebenso kurzfristige Beendigung ihres Engagements bei Eigenmarken im Biobereich.

Zurück bleibt wiederholt die Erkenntnis, dass Bio erst *entwickelt* und dann vermarktet werden muss. Würde hier der Grundsatz gelten: »Nur ernten, was man selbst gesät hat«, würde dies zwangsläufig zu einem angemessenen Marktpreis der jeweiligen Produkte führen. Wir sehen häufig eine gegensätzliche Entwicklung.

#### ■ *Beispiel aus der Unternehmenspraxis:*

Die durchschnittliche Lieferbeziehung aller 300 Lieferanten von RAPUNZEL beträgt mehr als zehn Jahre. Mehr als die Hälfte des Beschaffungsvolumens wird trotz eines jährlichen Wachstums von rund sieben Prozent immer noch mit Lieferpartnern aus den Anfangsjahren des Unternehmens bzw. aus eigener Projektarbeit getätigt.

## Wachstum und Wandel

Ist Wachstum für Lebensmittelbetriebe zwangsläufig notwendig und damit alternativlos? Grundsätzlich muss diese Frage verneint werden, jedoch nur kurz-

und mittelfristig. Erfahrungsgemäß gibt es niemals immer nur steigende Wachstumsphasen, auch Konsolidierung ist ein wesentliches Element zur Stabilisierung von Betrieben. Dies sowohl auf landwirtschaftlicher Ebene als auch für verarbeitende Unternehmen. Die meisten der heute bestehenden großen Markthersteller existieren seit Jahrzehnten oder gar Generationen. Nicht wenige mussten in dieser Zeit ihre Geschäftsgrundlage radikal verändern, um mit innovativem Handeln ihre Zukunft zu sichern.

Somit erscheint nicht das Wachstum an sich, sondern vielmehr die Veränderungsfähigkeit von Organisationen und den daran beteiligten Menschen der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg zu sein. Dies zu wissen, ist für Unternehmer wesentlich. Denn so ist nicht die Jagd nach Marktanteilen, nicht die Hoffnung auf eine sich niemals erfüllende Monopolstellung im Markt entscheidend, sondern die kompetente Einschätzung der Rahmenbedingungen und der eigenen Leistungsfähigkeit des Unternehmens – und damit der Gestaltung von Veränderung.

Hier spielt der Faktor »Mensch« in Organisationen eine entscheidende Rolle: Die Veränderungsfähigkeit in Unternehmen hängt wesentlich von der Interaktion vorhandener Fähigkeiten der Mitarbeitenden ab. Gerade in Wachstumsphasen ist deshalb entscheidend, wer ins Unternehmen kommt und welche Kompetenzen langfristig eingebracht werden.

#### ■ *Beispiel aus der Unternehmenspraxis:*

Für die zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist es auch für das Unternehmen RAPUNZEL wesentlich, bei Mitarbeitenden und insbesondere Neueinstellungen die Balance zu finden zwischen Spezialisten-Know-how zur Bewältigung des Wachstums wie auch breitgefächertem Generalisten-Wissen für ständig anstehende Organisationsveränderungen. Letzteres zeigt sich häufig in lebendigen, nicht stromlinienförmigen Biografien.

Hohe Zuwachsraten bei Mitarbeitenden haben eine nicht zu unterschätzende Einwirkung auf die Unternehmenskultur. Insbesondere die Führungskräfte stellt dies häufig vor große Herausforderung bei der Integration der Mitarbeiter in das Unternehmen. RAPUNZEL versucht hier, über eine breit angelegte Führungsstruktur – entgegen verbreiteter Lean-Management-Trends – möglichst alle Mitarbeitenden an Informations-, Kommunikations- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Diese Einbindung zählt zu den Kernaufgaben von Führungskräften und kann nur durch diese selbst gewährleistet werden.

Systemisch gesehen verändern sich Organisationen signifikant, wenn sie wachsen. Jede Unternehmensgrö-

## Folgerungen & Forderungen

- Für nachhaltige Biounternehmen ist sprunghaftes Wachstum unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten nicht möglich. Organisches Wachstum im Nischenmarkt ist jedoch gesamtgesellschaftlich wie einzelbetrieblich sinnvoll und wünschenswert. Denn: Biounternehmen leisten per se einen überproportionalen Beitrag zu Umwelt und Gemeinwohl.
- Entscheidend ist, das Wachstum innerhalb der Biobranche bewusst und kontrolliert entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu gestalten. Wesentlich ist es, das unternehmerische Handeln nicht an Marktgegebenheiten auszurichten, die weder nachhaltig sind noch mit den endlichen Ressourcen verantwortlich umzugehen wissen. Dies betrifft die Verbindlichkeit gegenüber der jeweiligen Vorstufe, insbesondere gegenüber den bioerzeugenden Landwirten, ebenso wie die Preisgestaltung der nachhaltigen Biolebensmittel.
- Da Bio schon immer auch einen großen Teil nicht von Bio verursachte Kosten aus der konventionellen Landwirtschaft trägt, ist hier eine transparente politische Diskussion um die tatsächliche Leistung des Systems »Bio« zwingend notwendig.

ße hat ihre eigenen Herausforderungen, und auch die Rahmenbedingungen ändern sich sprunghaft. Große Unternehmen, insbesondere in Konzernstrukturen, benötigen umfangreiche Regelwerke zur Organisation der eigenen Aufbau- und Ablaufstruktur. Diese wiederum ermöglichen innerhalb der schon vorhandenen Strukturen ein relativ starkes Wachstum, ohne dass es wesentliche Anpassungen in der internen Organisation geben muss.

Das Gegenteil ist bei kleineren und mittelständischen Betrieben der Fall. Hier führt häufig bereits geringes Wachstum zu Anpassungsbedarf der Organisation und meist auch zu sprunghaften Investitionen in erweiterte Unternehmenskapazitäten.

Schon aus diesem Grunde ist es für einen mittelständischen Biohersteller angebracht, bewusst zu hinterfragen, wie organisches Wachstum gestaltet werden kann. Eine Einschätzung, wo das Unternehmen mit seinen Stärken und Schwächen steht, ist dabei ein möglicher Schritt, um ein angemessenes Wachstum kontrolliert zu gestalten.

- *Beispiel aus der Unternehmenspraxis:*  
Für anstehende sprunghafte Investitionen in Logistik- und Produktionsanlagen werden bei RAPUNZEL etwa alle sieben Jahre die Firmenziele mit dem gesamten Führungskreis anhand der aktuellen Rahmenbedingungen reflektiert und die Kernaussagen in einem ausführlichen Prozess detailliert festgehalten. Daraus ergibt sich eine Basis für langfristige unternehmerische Investitionsentscheidungen.

### Anmerkungen

- 1 Internationaler Währungsfonds (IWF): Jahresbericht 2013 – Die globale Konjunkturerholung sichern und stärken. Washington, DC 2013 ([www.imf.org/external/german/pubs/ft/ar/2013/pdf/ar13\\_deu.pdf](http://www.imf.org/external/german/pubs/ft/ar/2013/pdf/ar13_deu.pdf)).
- 2 BÖLW-Bilanzpressekonferenz auf der Biofach vom 10. Februar 2015 ([www.boelw.de/uploads/media/150210\\_PM\\_BOELW\\_Bilanz\\_2015.pdf](http://www.boelw.de/uploads/media/150210_PM_BOELW_Bilanz_2015.pdf)).
- 3 Umweltbundesamt: Umweltleistungen des Ökolandbaus (25. September 2014) ([www.umweltbundesamt.de/themen/boden-landwirtschaft/landwirtschaft-umweltfreundlich-gestalten/oekolandbau](http://www.umweltbundesamt.de/themen/boden-landwirtschaft/landwirtschaft-umweltfreundlich-gestalten/oekolandbau)).
- 4 RAPUNZEL Nachhaltigkeitsbericht 2012/13 ([www.rapunzel.de/download/nachhaltigkeitsbericht\\_digital\\_standard.pdf](http://www.rapunzel.de/download/nachhaltigkeitsbericht_digital_standard.pdf)).



### Andreas Wenning

Geschäftsführer der RAPUNZEL Naturkost GmbH, dort verantwortlich für die Bereiche Einkauf, Vertrieb und Qualitätssicherung. Vorstandsmitglied der Assoziation Ökologischer Lebensmittelhersteller (AÖL).

Rapunzelstr. 1, 87764 Legau  
E-Mail: [andreas.wenning@rapunzel.de](mailto:andreas.wenning@rapunzel.de)