

BIOwelt

14. JAHRGANG

Das Wirtschaftsmagazin für den gesamten Biomarkt

BIG IS BEAUTIFUL?!

Denn's, Alnatura
und die Zukunft
des Marktes
Seite 20



„Strategie ist gemachte Zukunft. Das unterscheidet sie von der Vision“

INTERVIEW • Roland Schön über Gewinn durch Sinn, über Sinnvolles, Sinnkrisen, das Bei-Sinnen-Sein und den Einsatz aller Sinne in der Biobranche. Mit dem Strategicoach sprach Marcus Meier.

BIOwelt: „Leben ist das, was passiert, während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu schmieden“, sagt John Lennon. Hat er da recht?

Roland Schön: Ja, bedingt. Leben heißt Entwicklung. Wir gehen ins Unbekannte. Darauf müssen wir uns einlassen.

BIOwelt: Wenn wir uns eh auf das Unbekannte einlassen müssen, wozu brauchen wir dann Strategien?

Schön: Wir müssen unter Bedingungen der Unsicherheit Entscheidungen treffen. Es geht um ein Gesamtkonzept der langfristigen Existenzfähigkeit. Deswegen müssen wir unsere Optionen analysieren.

BIOwelt: Was genau ist eine Strategie?

Schön: Eine Strategie ist die Art und Wei-

se, wie ich Kräfte bündele und Ressourcen ausrichte, um sechs fundamentale Ziele zu erreichen. Sie sind die Grundlage einer ganzheitlich ausgerichteten Strategieentwicklung. Dabei geht es um die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens, die Einzigartigkeit der Produkte und Leistungen für eine klar definierte Zielgruppe, die gute Position am Markt, idealtypischerweise die Marktführerschaft bei den angebotenen Produkten. Es geht um eine überdurchschnittliche Rendite, ein ideales Entwicklungsumfeld für die Mitarbeiter, ich nenne es Abenteuerspielplatz für Erwachsene. Es geht nicht zuletzt darum, die ökologische und soziale Nachhaltigkeit sicherzustellen. Die Strategie ist letztlich gemachte Zukunft, das unterscheidet sie von der Vision, die bloß eine gewünschte Zukunft ist.

BIOwelt: Warum muss die Rendite auch in der Biobranche überdurchschnittlich hoch sein?

Schön: Weil sie Belohnung des Marktes für einzigartigen Kundennutzen auch unter ökologischen Gesichtspunkten ist. Wenn Bio Mehrwert liefert, bedeutet das einen Mehrpreis. Auch eine höhere Rendite ist legitim. Es kommt letztlich darauf an, welchen Preis der Kunde zu zahlen bereit ist. Meist geht es Bio-Unternehmern aber weniger um eine höhere Rendite als um die langfristige Lebensfähigkeit ihres Unternehmens, wenn sie sich beraten lassen.

BIOwelt: Gelten die sechs Ziele nur für Bio-Unternehmen?

Schön: Nein, eigentlich für sämtliche Unternehmen, sonst passt ihre Strategie nicht mehr in die heutige Zeit. Die alten

Foto: Roland Schön + Partner 2017



Roland Schön berät seit vielen Jahren Mittelständler, darunter viele aus der Bio-Branche. Er will vor allem Potenziale entfalten helfen.

konkurrenzorientierten Strategielehren, die ihren Fokus auf die Kapitalmaximierung ausrichten, haben ausgedient.

BIOwelt: Sie organisieren Strategiekreise für Bio-Unternehmer, also für Inhaber, Geschäftsführer und Führungskräfte der Biobranche. Was passiert da?

Schön: Ich habe die Strategiekreise aus meiner langjährigen Erfahrung als Strategicoach konzipiert. Wir treffen uns zwei- bis dreimal im Jahr. Letztlich wollen die Teilnehmer Antworten auf neue Herausforderungen sowie fundamentale strategische Fragen finden.

BIOwelt: Ist es nicht strategisch eher unklug, die eigene Strategie und gar deren Defizite auszulaudern?

Schön: Der Austausch ist sehr offen. Denn wir schaffen einen wettbewerbsfreien Raum. Die Teilnehmer konkurrieren nicht miteinander. Und sie haben einander selbst gewählt. Ein neues Mitglied braucht die Zustimmung aller anderen. Alle müssen sich sicher sein, dass der Neue sich für ihre Belange so einsetzen wird, so wie sie sich für seine Belange einsetzen. Die Teilnehmer lernen voneinander, und zwar auf Augenhöhe.

BIOwelt: Worüber tauschen sich die Herren und Damen aus?

Schön: Na, es sind die Themen, die den Teilnehmern gerade aktuell unter den Nägeln brennen, wo sie noch keine befriedigende Antwort auf ein betriebliches Problem gefunden haben.

BIOwelt: Konkret?

Schön: Aktuell spielen Themen wie Marktentwicklung, Personal- und Rohstoffbeschaffung sowie die Unternehmensnachfolge eine große Rolle. Die Teilnehmer übersetzen Probleme in Fragestellungen. Und auf die konkreten Fragen finden sie dann gemeinsam konkrete Antworten: Wie muss ich Rohwaren beschaffen, ohne dass ich unter einer Preisexplosion leide? Wie gehe ich den Generationenwechsel in meinem Unternehmen an? Der Kreis sucht Antworten mit Hilfe von Kreativ- und Dialog-Methoden. Die Teilnehmer geben einander Tipps und tauschen Erfahrungen aus. Es entsteht ein lebendiger Dialog. Und am Ende stehen für jeden umsetzbare Maßnahmen.

BIOwelt: Was sind aus Ihrer Sicht die hauptsächlichen Problem-Quellen der Branche?

Schön: Erstens die Unsicherheit durch die Verwerfungen, die vor zwei, drei Jahren durch den Streit dm versus Al-natura entstanden. Die Fachhandels-treue erodiert immer mehr. Zweitens die Tatsache, dass das Wachstum im LEH weitaus dynamischer ist. Drittens der zunehmende Preisdruck.

BIOwelt: Wie können Bio-Unternehmen auch in zehn Jahren noch gutes Geld verdienen?

Schön: Wirtschaften heißt Nutzen schaffen für den Kunden, im Bio-Bereich auch für die Mit- und Umwelt. Aus Sinn entsteht Gewinn!

BIOwelt: Sinn klingt gut. Aber kann sich ein Bio-Hersteller beispielsweise noch den Luxus der Fachhandelstreue leisten, wenn er bei Sinnen ist?

Schön: Nur, wenn er ein spezielles Premiumprodukt und einen einzigartigen Kundennutzen schafft. Sonst kommt er um den Vertriebskanal LEH nicht herum. Viele Hersteller setzen ja schon seit Langem auf Zweitmarken für den LEH. Sie sind verunsichert und wollen sich Optionen für die Zukunft offenhalten.

BIOwelt: Sind die ursprünglichen Werte der Branche nicht bedroht, wenn Hersteller mit dem LEH kooperieren?

Schön: Die Gefahr besteht. Wenn die Kapitalmaximierung statt der Nutzenmaximierung im Mittelpunkt steht – und das ist im LEH nun einmal der Fall! – dann ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass der Preis entscheidend ist, nicht die Qualität oder gar die ökologischen Werte.

„Die Bio-Unternehmen wuchsen mit dem Markt. Einfach mitwachsen reichte. Man machte sich keine grundsätzlichen Gedanken.“

BIOwelt: Welchen praktischen Wert hat eine Strategie?

Schön: In unseren Strategieworkshops entwerfen wir gemeinsam Zukunftskonzepte für fünf bis sieben Jahre. Wir erarbeiten im Team, wohin die Reise in diesem Zeitraum gehen soll. Wir erkennen die Optionen. Am Ende des Prozesses entsteht ein solides Strategiepapier, das für das operative Handeln Orientierung bietet.

BIOwelt: Orientierung wofür?

Schön: Mitarbeiter und Führung wissen, welche Ziele sie erreichen wollen,

Anzeige

Superfood mit Tradition



Bio-Ginseng Kapseln
min. 15% Ginsenoside
Zur Unterstützung bei Müdigkeit und Schwächegefühl
Zur Förderung der Konzentrationsfähigkeit
nur 1x täglich
4-Wochen-Kur
30 BIO-Kapseln



Gelée Royale forte Kapseln
Zur Unterstützung des allgemeinen Wohlbefindens
3-fach hochkonzentriert
4-Wochen-Kur
30 BIO-Kapseln

Bio Ginseng Kapseln

- hoher Gehalt an Ginsenosiden
- unterstützt Körper und Geist

Gelée Royale forte Kapseln

- Lebenselixier der Bienenkönigin
- für Wohlbefinden & frischen Elan



DE-ÖKO-001



HOYER

HOYER GmbH, D-82398 Polling • www.hoyer-vital.de

welche Wege sie gehen sollen und welche strategischen Projekte realisiert werden müssen.

BIOwelt: Wann benötige ich als Manager oder Unternehmer eine Strategieberatung?

Schön: Nun, viele glauben, sie bräuchten überhaupt keine Strategie, sie müssten nur das Wachstum managen. Das ist ein Trugschluss! So droht die Orientierung verloren zu gehen.

BIOwelt: Und man kriegt ein Problem, wenn das Wachstum ausbleibt oder sich verlagert. So wie aktuell.

Schön: Viele Bio-Betriebe verdienen ja immer noch sehr gut. Aber dennoch und vielleicht auch deswegen agieren sie verschwenderisch.

BIOwelt: Inwiefern?

Schön: Es mangelt ihnen an strategischer Effizienz. Nur wer klare Ziele hat, kann seine Kräfte bündeln und so Verschwendung vermeiden. Auch in Bio-Betrieben gibt es viel Verschwendung. Es werden viele Dinge getan, die den Kundennutzen nicht erhöhen. Das ist ökonomisch, aber auch ökologisch nachteilig. Aber solange die Ergebnisse gut sind, wirft niemand einen Blick darauf.

BIOwelt: Effizienz erhöhen, Verschwendung minimieren: So reden die Berater von McKinsey auch.

Schön: Mag sein. Aber bei mir geht es um eine ganzheitliche Orientierung, nicht nur um eine höhere Rendite. Ich biete

eine Kopf-, Herz- und Hand-Strategie. Das Unternehmen ist keine Maschine, ich sehe es als lebenden Organismus. Das macht McKinsey nicht.

BIOwelt: Meinetwegen. Wie vermeidet ein Bio-Unternehmen Verschwendung?

Schön: Jedes Unternehmen hat einen operativen Engpass. Er begrenzt die Effizienz des Tagesgeschäfts, weil Prozesse nicht optimiert sind. Es hat, und das ist entscheidender, aber auch einen strategischen Engpass. Und der

sein, im Laufe der Jahrzehnte verändert? **Schön:** Ja, die heutige Jungunternehmer-Generation zeichnet sich durch erweiterte Wertehaltungen aus. Die Älteren kommen ja aus der Öko-Bewegung und dachten, Bio allein würde die Welt retten, jedenfalls ein Stück weit. Heute kommen weitere Werte hinzu, zum Beispiel vegane und ethische.

BIOwelt: In der Redaktion nennen wir das Phänomen „Beyond Bio“, über Bio hinaus. Reden Sie in Ihrem Strategiekreis

„Die Bereitschaft zur Strategieberatung ist deutlich gestiegen. Der Vorbehalt vor dem Berater ist bei vielen Unternehmen aber noch da.“

behindert die zukünftige Entwicklung. Die Engpässe müssen erkannt und überwunden werden, sonst entsteht Verschwendung und Verzettelung. Das Unternehmen erreicht seine Ziele dann nicht.

BIOwelt: Funktioniert Ihr Konzept immer?

Schön: Ja, und es gibt immer ein Paket mit fünf bis sieben Maßnahmen.

BIOwelt: Gelegentlich muss man alte Probleme lösen, um Raum für neue Probleme zu schaffen.

Schön: So in etwa.

BIOwelt: Woran erkenne ich, dass meine Strategie sich in der Praxis bewährt?

Schön: Ich definiere mit meinen Kunden immer überprüfbare Indikatoren. Erreiche ich meine Umsatzziele? Habe ich mein Rohwarenabhängigkeit reduziert? Bin ich, wie gewollt, Marktführer?

BIOwelt: Wann ist es sinnvoll, eine Strategie zu ändern?

Schön: Eine Strategie ist nie zementiert. Die Bedingungen ändern sich ja heute immer schneller. Also brauche ich im Halbjahres- bis Jahrestakt ein Strategie-Update.

BIOwelt: Hat sich die Motivation, in der Biobranche unternehmerisch tätig zu

auch über Phänomene wie Sinnkrisen, Burn-out und Depression?

Schön: Solche Themen spielen auch immer eine Rolle und das Konzept ist offen für solche gesundheitlichen Probleme. Wir reden nicht nur über Strategie!

BIOwelt: Wieso spielt all das auch in der Biobranche eine Rolle?

Schön: Die Arbeitsbelastung wächst. Man muss ständig Antworten geben. Die Märkte sind dynamisch. Kurz, alles ist schwieriger und anspruchsvoller geworden. Das gilt auch für die Biobranche.

BIOwelt: Welches Prinzip ist bei den Bios vorherrschend: Kooperation oder Konkurrenz?

Schön: Gute Frage! Auch ich glaube, in den Anfangsjahren überwog die Kooperation, aber mittlerweile ist eher die Konkurrenz dominant. Und zwar zunehmend. Ich halte das für falsches Denken. Wie in der Natur kann jeder seine Nische finden: durch Einzigartigkeit, nicht durch Aggressivität. In der Praxis werden die Sortimente der Hersteller immer breiter. Preiskonkurrenz statt einzigartiger Sortimente! Das führt zwangsläufig zur Austauschbarkeit.

BIOwelt: Gibt es auch Gegenbeispiele?

Schön: Ja, Taifun Tofu hat sich im Zuge des Vegan-Trendes diversen Entwick-

Foto: BIOwelt / Marcus Meier 2018



Jedes Unternehmen hat einen strategischen Engpass. Den muss und kann es überwinden, sagt Berater Roland Schön.



Foto: Avanka - own photography in nature 2017

Zur Person:

Roland E. Schön ist Inhaber und Geschäftsführer der Strategieberatung Roland Schön und Partner, die in Wilhelmsfeld bei Heidelberg sitzt. Er bezeichnet sich als „Coach, Potenzialentwickler und Moderator für Ganzheitliche Strategieentwicklung und -umsetzung sowie für strategische Veränderungsprozesse im Mittelstand“. Der Endfünfziger wurde von der Umweltbewegung der 1980er Jahre und von Tschernobyl geprägt. 1982 betrat der studierte Wirtschaftsingenieur erstmals einen Bioladen, 14 Jahre später entwickelte er Zulassungskriterien für die Messe Biofach. Zu seinen Lehrmeistern zählt Schön Professor Wolfgang Mewes, den Begründer der Engpasskonzentrierten Strategie. Von Frederik Vester lernte er vernetztes Denken, von Rudolf Mann die Umsetzung neuen Denkens zur Sicherung von Gewinn und Lebensfähigkeit, von Ken Wilber, dass der Mensch sich erst auf halbem Wege vom animalischen zum kosmischen Denken befindet. Der Vater zweier Töchter sammelte Erfahrung als Projektmanager, als Verleger (Umwelt direkt) und bei der Einführung von Umweltmanagementsystemen. Der „Kurfürst Kopf“ (SWR4) ist Träger der Strategiepreise des Bundesverbands StrategieForum.

lungen verweigert. Taifun bleibt Tofuexperte statt beispielsweise auch Lupinen-Produkte herzustellen. Einen Markt für Qualitäts-Tofu wird es immer geben.

BIOWelt: Sie nutzen Begriffe wie ganzheitlich und nachhaltig, die alles und zugleich nichts bedeuten können. Braucht die Branche nicht neue Erzählungen und auch neue Begrifflichkeiten?

Schön: Ja, die Begriffe sind leider verwässert worden. Ich suche seit Jahren nach

besseren, finde aber keine. Nicht nur in der Medizin gibt es eine Inflationierung des Begriffs Ganzheitlichkeit. Im Strategieprozess bedeutet ganzheitlich für ein Unternehmen meiner Meinung nach mehrerlei. Ich begreife das Unternehmen als lebenden Organismus und beziehe das ganze Unternehmen in den Prozess ein. Ich berücksichtige Vernetzungen und Abhängigkeiten. Engpässe und Blockaden löse ich von den Ursachen her, statt mit viel Aufwand Symptome zu bekämpfen. Es gilt, die vitale Lebenskraft des Unternehmens bei allen Mitarbeitern zu entfachen. Ich vermittele: Einzigartigkeit ist eine persönliche wie kollektive Verpflichtung im Betriebsalltag. Schließlich sollten alle Sinne und Fähigkeiten – Visionskraft, Emotion, Ratio! – bei der Entwicklung und Umsetzung der neuen Strategie eingesetzt werden. Und nicht nur der Kopf.

BIOWelt: Apropos Emotion statt Kopf: Erzählen Sie uns bitte die Geschichte der Beratungsresistenz der Bios-Unternehmer im Laufe der Jahrzehnte!

Schön: Beratungsresistenz gab es aus meiner Sicht. Die Bio-Unternehmen

wuchsen mit dem Markt. Einfach mitwachsen reichte. Man machte sich keine grundsätzlichen Gedanken, es sei denn, es kam zu gravierenden Veränderungen, zum Beispiel einer Auslistung oder einem Umsatzeinbruch. Dann immerhin wurde Beratung nachgefragt.

BIOWelt: Die goldenen Zeiten scheinen vorbei zu sein, jedenfalls für die Pioniere, gerade im Fachhandel. Bio wächst vor allem im LEH. Was bedeutet das für Strategieberater wie Sie?

Schön: Die Bereitschaft zur Strategieberatung ist deutlich gestiegen. Berater wie ich sorgen für weiteres Wachstum, einzigartigen Kundennutzen, für steigende Freiheitsgrade, für mehr Lebendigkeit – indem wir die Finger in die Wunden legen. Der Vorbehalt vor dem Berater ist aber bei vielen Unternehmern immer noch da. Sie befürchten, dass die Mitarbeiter sich fragen, warum der Chef externen Sachverstand benötigt. Ist die Lage so schlecht? Sollen Köpfe rollen? Dieses Image kommt noch von McKinsey und Co.

Die Fragen stellte Marcus Meier

FINNE & BioZisch

NEU
Das BESTE aus
zwei Welten:
Bio Craft Beer Mix



HOCHWERTIGER
AROMAHOPFEN



KÖSTLICHE
BIOZISCH LIMONADE

Zum Chillen
und Grillen!

