

Herstellerkompetenz ist unersetzbar

Ökologische Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller sorgen für Resilienz und Partnerschaft

Die Zukunft der ökologischen Lebensmittelwirtschaft entscheidet sich nicht allein auf dem Acker und nicht allein im Supermarkt. Sie entscheidet sich dazwischen.

Dort, wo landwirtschaftliche Rohstoffe verstanden, verarbeitet, veredelt und zu verlässlichen Lebensmitteln gemacht werden. Dort, wo mit natürlichen Schwankungen umgegangen, Qualität gesichert, Innovation entwickelt und langfristige Beziehungen gestaltet werden. Diese Kompetenz liegt bei den Herstellerinnen und Herstellern.

Wer Bio herstellen will, muss Bio verstehen. Das beginnt bei den besonderen Anforderungen der ökologischen Landwirtschaft, reicht über die Beschaffung und Verarbeitung unterschiedlicher Rohstoffqualitäten bis hin zu Qualitätssicherung, Rezepturenentwicklung, Lagerung, Vermarktung und dem Umgang mit den besonderen Anforderungen des Bio-Rechts.

Diese Kompetenz ist nicht beliebig verfügbar und nicht kurzfristig ersetzbar. Sie ist über Jahre und Jahrzehnte gewachsen – in Unternehmen, in Produktionsprozessen und vor allem in den Beziehungen zwischen Landwirtschaft, Herstellung und Handel. Deshalb braucht es eine neue Wertschätzung für die Produktionskompetenz ökologischer LebensmittelherstellerInnen.

Ökologische Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller sind nicht lediglich VerarbeiterInnen von Rohstoffen – sie sind Wissens-, Innovations- und Kompetenzträgerinnen und -träger innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette.

1. Bio braucht spezifische Kompetenz

Die ökologische und nachhaltige Produktion stellt besondere Anforderungen an Rohstoffe, Rezepturen, Verarbeitungstechnologien, Reinigung, Qualitätssicherung, Lagerung und Lieferketten. Gleichzeitig müssen Herstellerinnen und Hersteller mit einer größeren natürlichen Variabilität landwirtschaftlicher Rohstoffe umgehen. Darin liegt eine wesentliche Herstellerkompetenz.

Bio-Produktion bedeutet, natürliche Prozesse und ihre Schwankungen zu verstehen und daraus sichere, hochwertige und marktfähige Lebensmittel zu entwickeln. Diese Kompetenz entsteht nicht allein durch Zertifikate oder Vorgaben. Sie entsteht durch Erfahrung, durch technisches Wissen, durch langjährige Zusammenarbeit mit landwirtschaftlichen Betrieben und durch die Fähigkeit, auf Veränderungen in der Rohstoffversorgung reagieren zu können.

2. Unterschiedliche Qualitäten sind Teil der ökologischen Realität

Landwirtschaft produziert keine standardisierten Industrie-Rohstoffe. Erntemengen, Eiweißgehalte, Feuchtigkeiten, Größen, Reifegrade, Backeigenschaften, Ölgehalte, sensorische Eigenschaften und viele weitere Parameter verändern sich von Jahr zu Jahr. Auch in der tierischen Erzeugung wirken sich Fütterung, Witterung, Tiergesundheit und saisonale Schwankungen auf die Verfügbarkeit und Beschaffenheit der Rohstoffe aus. Im ökologischen und nachhaltigen Landbau ist diese natürliche Variabilität besonders relevant.

Dazu kommen Ernteaussfälle, Wetterextreme, zunehmende Klimaveränderungen, regionale Unterschiede, veränderte Anbauentscheidungen, schwankende Rohstoffverfügbarkeiten und Veränderungen in Qualität und Zusammensetzung der Rohstoffe. In den kommenden Jahren werden diese Themen für immer größere Schwierigkeiten und Schwankungen sorgen. Damit umgehen zu können, ist eine ureigene Herstellerkompetenz.

Ein guter Hersteller/eine gute Herstellerin macht aus einem schwankenden Naturprodukt ein Lebensmittel mit gleichbleibend hoher Qualität und Lebensmittelsicherheit, ohne die ökologische Qualität des Rohstoffs und die Prinzipien des Bio-Systems aus dem Blick zu verlieren. So schaffen VerarbeiterInnen Wertschöpfung durch Wissen, Erfahrung und technologische Kompetenz. Die AöL versteht Qualität entsprechend ganzheitlich: Sie umfasst nicht nur Sensorik, sondern auch Verarbeitung, Lagerung und Transport sowie ökologische, wirtschaftliche und soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette.

3. Produktionskompetenz schafft Verlässlichkeit für die Landwirtschaft

Starke HerstellerInnen sind auch starke Partnerinnen und Partner für die Landwirtschaft. Landwirtinnen und Landwirte brauchen Abnehmer, die die Besonderheiten ihrer Produktion verstehen und mit den Realitäten des ökologischen Landbaus umgehen können. Sie brauchen PartnerInnen, die nicht nur in Jahren mit optimalen Ernten zuverlässig Rohstoffe abnehmen, sondern auch dann Verantwortung übernehmen, wenn Mengen oder Qualitäten von den Planungen abweichen.

HerstellerInnen können gemeinsam mit LandwirtInnen Anbauplanung, Sortenwahl, Qualitätsanforderungen und Mengenentwicklung gestalten sowie bei tierischen Rohstoffen Fragen der Fütterung, Rohstoffqualität und langfristigen Lieferplanung partnerschaftlich weiterentwickeln.

Resilienz entsteht dabei durch tragfähige Netzwerke. Langfristige und vertrauensvolle Beziehungen zwischen Landwirtschaft, Herstellung und Handel schaffen Stabilität auch in Krisenzeiten. Sie helfen dabei, Versorgung aufrechtzuerhalten, Risiken gemeinsam zu tragen und kurzfristige Marktverwerfungen abzufedern.

Gerade für die Umstellung auf ökologische und nachhaltige Landwirtschaft sind solche verlässlichen Absatzperspektiven entscheidend.

4. Vielfalt bei HerstellerInnen ist systemrelevant

Eine zukunftsfähige Lebensmittelwirtschaft braucht mehr Vielfalt auf der Herstellerstufe.

Die Konzentration von Handels- und Verarbeitungsstrukturen kann kurzfristig effizient erscheinen. Langfristig kann sie jedoch Abhängigkeiten schaffen und die Widerstandsfähigkeit des Ernährungssystems schwächen.

Die AöL beschreibt Heterogenität ausdrücklich als einen zentralen Faktor für resiliente Versorgungssysteme. Neben großen, global agierenden Unternehmen braucht es regionale und nationale Strukturen, die Versorgung stabilisieren können, wenn internationale Lieferketten unter Druck geraten oder sich durch klimatische Veränderungen die Rohstoffverfügbarkeit verändert. Auch geopolitische Krisen zeigen die Bedeutung resilienter Strukturen. Die ökologische Landwirtschaft ist in vielen Bereichen weniger abhängig von energieintensiven Betriebsmitteln und kann dadurch einen wichtigen Beitrag zur Stabilität und Ernährungssicherheit leisten.

Ökologische Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller bringen hierfür besondere Fähigkeiten mit: Flexibilität, Innovationskraft, regionale Verwurzelung und enge Kooperation mit der Urproduktion. Eine gesunde Herstellerlandschaft braucht große Unternehmen ebenso wie mittelständische Betriebe, Familienunternehmen, spezialisierte HerstellerInnen und junge Unternehmen. Unterschiedliche Größen, Geschäftsmodelle und Kompetenzen ergänzen sich.

Diese Frage stellt sich besonders bei Generationswechseln und Eigentümerwechseln. Nicht jeder Verkauf eines Bio-Unternehmens ist ein Verlust. Für Bio-Pioniere kann ein neuer Eigentümer/eine neue Eigentümerin die Chance eröffnen, das Lebenswerk langfristig zu sichern und zugleich Kapital für Investitionen, neue Produktionskapazitäten, Digitalisierung, Professionalisierung oder neue Märkte bereitzustellen.

Die entscheidende Frage für Herstellerunternehmen wird künftig sein: Welche Eigentümerstruktur stärkt das Unternehmen langfristig? Familienunternehmen, Genossenschaften, Stiftungsmodelle, Mitarbeiterbeteiligungen oder strategische InvestorInnen können tragfähige Modelle sein, wenn sie die langfristige Entwicklung, die Werte und die spezifische Bio-Kompetenz des Unternehmens sichern.

Risiken entstehen dort, wo die Logik des neuen Eigentümers/der neuen Eigentümerin nicht mehr zur Logik des Bio-Unternehmens passt. Ein Bio-Hersteller/eine Bio-Herstellerin ist nicht nur eine Marke oder eine Produktionsstätte. In ihnen steckt über Jahre aufgebautes Wissen über Rohstoffe, Lieferbeziehungen, Verarbeitung, Qualität, Bio-Recht und die besonderen Anforderungen ökologischer Wertschöpfung. Gerade diese Herstellerkompetenz ist ein wesentlicher Teil des Unternehmenswerts. Wird sie zugunsten kurzfristiger Renditeziele geschwächt, kann langfristig das verloren gehen, was das Unternehmen erfolgreich gemacht hat. „Bio“ lässt sich vergleichsweise leicht einkaufen, zertifizieren und vermarkten. Die Kompetenz, Bio wirklich herzustellen, lässt sich dagegen nicht einfach zukaufen. Sie entsteht durch Erfahrung, Menschen, Prozesse und gewachsene Beziehungen.

Die AöL plädiert deshalb für Eigentumsvielfalt statt für eine bestimmte Eigentumsform. Entscheidend ist, dass unternehmerische Entscheidungskompetenz, Fachwissen und Bio-Kompetenz erhalten bleiben – unabhängig davon, ob ein Unternehmen in Familienhand bleibt, einen neuen Eigentümer/eine neue Eigentümerin bekommt oder Teil einer größeren Gruppe wird.

Eine zunehmende Konzentration von Herstellerstrukturen kann die Branche professioneller und kapitalstärker machen und Investitionen oder internationale Markterschließung ermöglichen. Sie kann aber auch zu mehr Homogenität und Abhängigkeit führen. Wenn immer mehr Herstellerinnen und Hersteller Teil weniger großer Unternehmensgruppen werden, können unterschiedliche Unternehmenskulturen, Innovationsansätze und regionale Wertschöpfungsstrukturen verloren gehen. Resilienz entsteht deshalb nicht allein durch Größe, sondern auch durch Vielfalt.

Vielfältige Herstellerstrukturen fördern darüber hinaus einen funktionierenden Wettbewerb. Unterschiedliche Unternehmen entwickeln unterschiedliche Produkte, Innovationen und Vermarktungsansätze und tragen so dazu bei, den vielfältigen Bedürfnissen verschiedener Verbrauchergruppen gerecht zu werden. Eine heterogene Herstellerlandschaft stärkt damit nicht nur die Resilienz der Wertschöpfungskette, sondern auch die Auswahlmöglichkeiten und Innovationskraft des Marktes.

5. Der Handel braucht starke Herstellerinnen und Hersteller

Wenn der Handel Versorgungssicherheit, Innovation und eine verlässliche Bio-Entwicklung will, muss er die Herstellerstufe als strategischen Partner verstehen.

Eine Lieferkette funktioniert nicht dauerhaft, wenn Risiken und Verantwortung systematisch an das jeweils schwächere Glied weitergegeben werden.

Genau davor warnt die AöL in ihrem [Positionspapier zu heterogenen Wirtschaftsstrukturen](#): Die Delegation von Verantwortung und immer komplexeren Anforderungen entlang der Kette belastet mittelständische Unternehmen überproportional und kann letztlich dazu beitragen, dass diese Strukturen verschwinden.

Deshalb braucht es einen Perspektivenwechsel. Nicht jede Anforderung muss möglichst weit nach unten delegiert werden. Verantwortung muss dort wahrgenommen werden, wo Kompetenz und Einfluss liegen. Für den Handel bedeutet dies:

- Herstellerkompetenz muss in Einkaufsentscheidungen berücksichtigt werden.
- Langfristige Geschäftsbeziehungen sollten kurzfristige Optimierung ergänzen.
- Rohstoffschwankungen und Ernteauffälle müssen als Teil der landwirtschaftlichen Realität verstanden werden.
- Anforderungen an Herstellerinnen und Hersteller müssen mittelstandstauglich sein.
- Gemeinsame Planung muss stärker an die Stelle kurzfristiger Ausschreibungs- und Preislogiken treten.
- Eine vielfältige Lieferantenstruktur muss als strategisches Ziel verstanden werden.

Die AöL fordert entsprechend, eine vielfältige Lieferstruktur als strategisches Ziel aller Marktakteure zu etablieren und insbesondere den Einzelhandel dafür in die Verantwortung zu nehmen.

6. Wir brauchen eine Renaissance der Herstellermarken

Die ökologische und nachhaltige Lebensmittelwirtschaft braucht darüber hinaus eine Renaissance starker Herstellermarken. Herstellermarken sind mehr als Verpackungen und Namen. Sie stehen für Kompetenz, Haltung, Produktentwicklung, Qualität und langfristige Verantwortung.

Gerade ökologische Herstellerinnen und Hersteller haben gezeigt, dass Marken Innovation ermöglichen können. Viele Entwicklungen, die heute selbstverständlich erscheinen, wurden von Bio-Unternehmen frühzeitig vorangetrieben – von Vollkornprodukten und Müsli über vegane Produkte und kaltgepresste Öle bis hin zu

neuen Formen der Zusammenarbeit mit der Landwirtschaft und innovativen Vertriebsmodellen.

Herstellermarken haben dabei einen besonderen Vorteil. Sie können investieren, experimentieren und langfristige Produktstrategien verfolgen. Sie können neue Rohstoffe entwickeln, neue Zielgruppen erschließen, Produktionsverfahren verändern und neue Formen der Zusammenarbeit mit Landwirtschaft und Handel erproben.

Dafür brauchen sie allerdings wirtschaftliche Spielräume. Wenn der Markt ausschließlich über kurzfristige Preise, standardisierte Ausschreibungen und austauschbare Produkte gesteuert wird, gehen genau jene Kompetenzen verloren, die für die Transformation des Ernährungssystems gebraucht werden.

Zusammenfassung

1. Herstellerkompetenz anerkennen

Ökologische Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller müssen als eigenständige Kompetenzträger der Wertschöpfungskette wahrgenommen und nicht ausschließlich als LieferantInnen betrachtet werden.

2. Bio-Kompetenz sichern

Das spezifische Wissen über ökologische Rohstoffe, Bio-Recht, Verarbeitung und Qualitätssicherung muss erhalten, weiterentwickelt und stärker sichtbar gemacht werden.

3. Langfristige Partnerschaften schaffen

Handel, HerstellerInnen und Landwirtschaft brauchen längerfristige Vereinbarungen, die Planungssicherheit schaffen und Investitionen in ökologische Produktion ermöglichen.

4. Rohstoffrealitäten berücksichtigen

Ernteauffälle, Qualitätsschwankungen und klimabedingte Veränderungen müssen als Bestandteil der ökologischen Landwirtschaft anerkannt werden. Sie dürfen nicht ausschließlich als Problem der HerstellerInnen oder LandwirtInnen behandelt werden.

5. Heterogene Herstellerstrukturen erhalten

Eine vielfältige Herstellerlandschaft ist ein wesentlicher Bestandteil resilienter Ernährungssysteme. Konzentration darf nicht zum alleinigen Effizienzmaßstab werden.

6. Eigentumsvielfalt und Eigenständigkeit sichern

Eigentümerwechsel und Nachfolgemodelle sollten so gestaltet werden, dass unternehmerische Entscheidungskompetenz, Standorte, Fachwissen und gewachsene Bio-Kompetenz erhalten bleiben.

7. Mittelstandstauglichkeit sicherstellen

Regulatorische und wirtschaftliche Anforderungen müssen die unterschiedlichen Fähigkeiten und Ressourcen von KMU und Großunternehmen berücksichtigen. Die AöL fordert hierfür ausdrücklich eine mittelstandstaugliche Gestaltung und eine Begrenzung unnötiger Bürokratie.

8. Herstellermarken stärken

Der Markt braucht wieder mehr Raum für starke Herstellermarken. Sie schaffen Differenzierung, Vertrauen und Innovationskraft und können neue Impulse für die gesamte Lebensmittelwirtschaft setzen.

Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V.

Die Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V. (AöL) repräsentiert die Interessen der ökologisch ausgerichteten verarbeitenden Lebensmittelindustrie im deutschsprachigen europäischen Raum. Das Aufgabengebiet der AöL umfasst die politische Interessensvertretung sowie die Förderung von Austausch und Kooperation unter den Mitgliedern. Die rund 130 AöL-Unternehmen, von klein- und mittelständischen bis hin zu international tätigen Betrieben, erwirtschaften einen Umsatz von über 5 Milliarden Euro mit biologischen Lebensmitteln. Die AöL ist in sämtlichen Belangen der ökologischen Lebensmittelverarbeitung Gesprächspartner für Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Medien.

Assoziation ökologischer Lebensmittelherstellerinnen und -hersteller e.V. | Untere Badersgasse 8
97769 Bad Brückenau | Tel: +49 (0) 9741 93332 0 | kontakt@aoel.org | www.aoel.org