

# Gut für Mensch und Erde

Einst war er Schokoriegel-Manager beim Food-Giganten Nestlé, heute ist Götz Rehn deutscher Bio-Marktführer. Seine Erfolgsrezepte: Großeinkauf, Warenqualität, Kundenbindung.

VON JOCHEN BÖLSCHE



## GÖTZ REHN

Der Alnatura-Gründer im Garten des Unternehmens im südhessischen Bickenbach an der Bergstraße



**K**leine Torte statt vieler Worte“ hieß einer der Slogans, mit denen die Nestlé AG in den Achtzigern für das „Yes Tarty“ warb, eine industriell gefertigte Süßspeise, die in TV-Spots als Mini-Geburtstagstorte vorgeführt wurde, mit einer kleinen Kerze obendrauf.

Bei Nestlé war der Volkswirt Götz Rehn als Produktgruppenleiter Schokolade/Riegel europaweit für Marketing und Vertrieb von „Yes“ und ähnlichen Kalorienbomben zuständig. „Tolle sieben Jahre“, erinnert sich Rehn, 59, habe er im Management des größten Lebensmittel- und Getränkeherstellers der Welt zugebracht.

Später gab's Ärger um die süßen Riegel aus dem Hause Nestlé. „Schiebt Nestlé einen Riegel vor“, forderten Greenpeace-Demonstranten in den Neunzigern, nachdem ein Produkt namens „Butterfinger“ in Verdacht geraten war, es enthalte genmanipulierten US-Mais. Und in den von Kindern geliebten „Yes“-Törtchen entdeckte ein Fernsehmagazin Spuren von Alkohol.

Solche Meldungen fügten sich in das Image, zu dem Gruppierungen wie Greenpeace dem multinationalen Konzern verholten hatten. Die Öko-Krieger warfen Nestlé vor, Kakao, Kaffee und andere Rohstoffe „unter extrem niedrigen Menschenrechtsstandards“ produzieren zu lassen, teils gar von „Kindersklaven“ und unter „massivem Einsatz von Pflanzengiften“.

Als die Proteste aufbrandeten, in deren Folge der Konzern seine „Butterfinger“ vom Markt nahm, hatte der einstige Schokoriegel-Manager Rehn („Sag ja

zu Yes“) bereits No zu Nestlé gesagt und die Seiten gewechselt.

Die Bio-Supermarktkette „Alnatura“, die er von 1984 an auf- und ausbaute, ist mittlerweile, ein Vierteljahrhundert später, mit 50 Filialen, 1200 Mitarbeitern und mehr als 300 Millionen Euro Umsatz zum nationalen Marktführer in ihrem Segment aufgestiegen. Und die Kette versteht sich in jeder Beziehung als Alternative zu den konventionellen Handels Giganten.

Alle 900 Produkte vom „Brot aufstrich Kichererbse mit Ingwer“ bis zum „Dinkeldoppelkeks, zartbitter“ seien, versichert Rehn, „100 Prozent Bio“. Textilien sind ohne Kinderarbeit hergestellt, Nahrungsmittel ohne Gentechnik und ohne Geschmacksverstärker, Rohstoffe vorzugsweise von Kleinbauern-Kooperativen produziert und, natürlich, „fair gehandelt“.

Kaum jemand sonst in Deutschland hat sich ähnlich radikal wie Rehn (und ebenso erfolgreich) vom konventionellen Saulus in einen Öko-Paulus verwandelt – abgesehen lediglich von Karl Ludwig Schweisfurth, 79.

Der bayerische Wurstkönig, der mit „Herta“ das größte fleischverarbeitende Unternehmen Europas aufgebaut hatte, erkannte in den Achtzigern „schlagartig“, dass „Fleisch von derart gequälten Tieren keine lebensfördernde Nahrung für uns Menschen sein kann“. Er verkaufte „Herta“ an Nestlé und investierte seine Millionen fortan in Biobetriebe.

Schweisfurths Sohn Georg baute samt drei Mitstreitern nach dem Vorbild des Biopioniers Rehn einen weiteren deutliche Öko-Supermarktverbund auf, die

Basic AG. Mit dem Slogan „Bio für alle“ und bis zu 25 Filialen gedieh das Schweisfurth-Unternehmen bald zur Nummer zwei in der Branche.

In einem zentralen Punkt sind die Konzepte der konkurrierenden Ketten identisch: Beiden ist es durch Großeinkäufe und Großfilialen gelungen, Öko-Produkte zu attraktiveren Preisen anzubieten als die traditionellen Bioläden und Reformhäuser; auf diese Weise ist grüne Ware auch für viele Normalkunden erschwinglich geworden.

Dass Bio-Filialisten wie Alnatura einen Teil ihrer Eigenmarken mehr und mehr auch über große Discounter wie „dm“ und Budnikowski vermarkten, hat zusätzlich dazu beigetragen, dass sich die Biobranche eines beispiellosen Booms erfreuen kann.

Üblich waren in den letzten Jahren Zuwachsraten zwischen 15 und 22 Prozent. Alnatura erhofft sich für 2009 eine Umsatzsteigerung um 20 Prozent. Derzeit zeige sich, konstatiert der Branchen-Fachdienst bio-markt.info, dass Käufer von Biolebensmitteln (Gesamtumsatz 2008: 5,8 Milliarden Euro) „ihre Einstellung nicht wegen der Krise über Bord werfen“.

Angepeilt wird von den Bioketten eine Kundschaft, überwiegend weiblich, die über ein Haushaltsnettoeinkommen von mehr als 2500 Euro verfügt und von Konsumforschern den „Lohas“ zugerechnet wird – kurz für „Lifestyle of Health and Sustainability“. Diese Klientel, der die eigene Gesundheit wie auch die Nachhaltigkeit im Umgang mit der Natur im Zweifel ein paar Euro mehr wert ist, erweist sich allerdings jäh als kritische Mas-

## Überzeugter Anhänger der Anthroposophie

se, sobald ihr Vertrauen in die Prinzipientreue ihres Bioversorgers schwindet.

Diese böse, ja existenzbedrohende Erfahrung musste die Basic AG machen, als 2007 die Schwarz-Gruppe (Lidl, Kaufland) ihren Einstieg in die Biokette plante. Kundenproteste, Lieferboykotte und Gesellschafterstreitigkeiten ließen Basic rasch in die roten Zahlen rutschen, Filialen mussten geschlossen, Mitarbeiter entlassen werden.

Alnatura-Gründer Rehn hingegen hat von Beginn an strikt berücksichtigt, was der seinerzeitige Basic-Chef Josef Spanruff während der Lidl-Krise bemerkte: dass „im Bio-Bereich nicht der Preis im Vordergrund steht“ und dass „neben der Qualität auch Werte eine Rolle“ spielen, darunter „Umweltschutz, guter Umgang mit den Mitarbeitern, Tierschutz und vieles andere mehr“.

„Nur wenn all diese Werte gelebt werden“, so Spanruff, „ist der Verbraucher bereit, Bioware zu kaufen“ – die Öko-Klientel zahlt nicht nur für gesunde Kost, sondern auch fürs gute Gewissen.

Dem Basic-Konkurrenten Alnatura kommt da ein entscheidender Vorsprung zugute: Gründer Rehn hat es im vergangenen Vierteljahrhundert verstanden, sich selbst als Verkörperung der in der Zielgruppe angesagten Werte zu profilieren und damit die Identität seiner Kette zu prägen und zu repräsentieren.

**Die Welt „ganzheitlich“** zu betrachten, hatte er schon als Waldorfschüler in Freiburg und Bochum gelernt. Und dass ein Firmenorganismus nicht autoritär, sondern dialogisch geführt werden sollte, war bereits dem Wirtschaftsstudenten klar.

Der Chirurgensohn Rehn, der sich heute als „Wirtschaftsarzt“ versteht, promovierte über das Thema Organisationsentwicklung und stützte sich dabei als überzeugter Anhänger der Anthroposophie streckenweise auf deren umstrittenen Begründer – was er allerdings zu kaschieren trachtete: „Der Name Rudolf Steiner durfte in meiner Dissertation nicht auftauchen.“

Auch in der Festschrift zum 25-jährigen Alnatura-Bestehen fehlt der Name des Biomystikers, der von Astralleibern raunte und empfahl, bei bestimmten Mondphasen Mist oder Kieselmehl aus vergrabenen Kuhhörnern in extremer Verwässerung auf die Felder zu sprühen.

Allgegenwärtig indes ist in Alnatura-Veröffentlichungen die anthroposophisch inspirierte Ansicht, Wirtschaft müsse „gut für den Menschen, aber auch für die Erde sein“ (Rehn), und Firmen seien „Sozialkunstwerke“, die unter anderem zur Auseinandersetzung mit der Ästhetik anregen müssten.

Ein einflussreicher Anthroposoph stand Pate, als sich Rehn nach seinem Abschied von Nestlé mit Alnatura selbstständig machte: Götz Werner, 65, Chef der „dm“-Drogeriekette, ermutigte den Marketing-Mann, eine Bio-Produktserie zu entwickeln.

Seine Marken offerierte Rehn fortan nicht nur in den eigenen Läden. Nach dem „Shop in Shop“-Prinzip waren sie bald auch in den Filialen von Werners „dm“ und in der „tegut“-Kette des hessischen Unternehmers Wolfgang Gutberlet erhältlich, des Dritten in einem Bund von Gleichgesinnten.

Seither machen die drei, die allesamt schon Ehrentitel wie „Unternehmer des Jahres“, „Entrepreneur des Jahres“ oder „Ökomanager des Jahres“ geerntet haben, nicht nur mit wirtschaftlichen Erfolgen von sich reden, sondern auch mit sozialem Engagement.

Der Alnatura-Chef etwa will Lehrlinge zu selbständigem Denken führen, indem er sie eigenverantwortlich Filialen leiten lässt. Für die Belegschaft werden Theaterprojekte und Eurythmiestunden veranstaltet. 50 Prozent aller Führungspositionen haben Frauen inne.

Natürlich setzt Rehn in seinem Unternehmen Energie ein, die „zu 100 Prozent aus Wasserkraft“ stammt. In den



Kühltheken („energieeffizient“) und den Ladenregalen („aus heimischem Holz, mit Naturfasern lasiert“) steht ausschließlich Ware, die höchsten Bio-Ansprüchen genügen soll.

So lässt der Plastik-Verächter Rehn für Baby-Strampelanzüge eigens Knöpfe aus ägyptischen Kamelknochen importieren. Bio-Gummibärchen, nach denen viele Kunden fragen, fehlen im Alnatura-Angebot: „Aromen in Öko-Qualität, die unsere Experten zufriedenstellen würden, haben wir noch nicht gefunden.“

Vergebens verlangen Kunden häufig auch nach regionalen Produkten. Die nämlich sind bei Alnatura zunehmend Mangelware, seit Biofood, nicht zuletzt dank Alnatura, boomt.

Weil die Nachfrage nach ökologisch korrekten Lebensmitteln heimischer Herkunft – von Dinkel bis zu Sonnenblumenkernen – sehr viel schneller wächst als deren Produktion, ist auch bei Alnatura der Importanteil auf 30 Prozent emporgeschwellt.

Rehn und Handelspartner wie Gutberlet und Werner haben daher eine „Zukunftsinitiative für mehr Bio-Bauern“ gestartet. Konventionell wirtschaftende Landwirte sollen durch kostenlose Beratung zur Umstellung auf Öko-Landbau motiviert werden.

Wo sich Importe – wie bei Kaffee – ganz und gar nicht vermeiden lassen, setzt Alnatura auf pestizidfreie Produktion und faire Erzeugerpreise, was die Stiftung Warentest mit einer Spitzennote in Sachen Umwelt- und Sozialengagement in der Kaffeeproduktion honorierte.

Zu Rehns wichtigsten Kampfgenossen zählen heute just die Ökologen von Greenpeace, die seinem früheren Arbeitgeber so schwer zu schaffen machten – und noch immer zu schaffen machen.

Als sich Nestlé beispielsweise 2006 genmanipulierte Kaffeepflanzen patentieren ließ, um mit deren Hilfe Instantpulver besser löslich zu machen, startete Greenpeace wieder mal eine internationale Kampagne, diesmal gegen „Gentechnik-Kaffee“.

Dem Absatz von Götz Rehns Bio-Kaffeesorten hat das natürlich nicht die Bohne geschadet – im Gegenteil. Verbraucheraufklärung, weiß der Visionär, könne der von ihm erstrebten „sozialen Gemeinschaft vom Kunden bis zum Biobauern“ nur zugute kommen.