



Die Bioläden ermöglichen eine andere Bioproduktion als die Grossverteiler.

# Der Alltag im regionalen Biohandel

**Interview** Markus Keller, langjähriger Geschäftsführer der Horai AG mit Sitz in Bern, berichtet über die Entwicklungen im regionalen Bio-Frischprodukt-handel in den letzten 20 Jahren.

*Markus Keller, wie ist Horai entstanden?*

**Keller:** Horai ist an einem Küchentisch entstanden. Ich war damals nicht dabei, aber was man mir erzählt hat, ist, dass es vor 35 Jahren darum ging, den Quark des biodynamischen Niederried-Betriebs im Emmental zu den Konsumentinnen und Konsumenten zu bringen. Die Gründer hatten einen Bedarf nach einer Handelsorganisation im Dienste der Produzenten festgestellt und sich auch an der Idee der sozialen Dreigliederung von Rudolf Steiner orientiert. Damals gab es Reformläden, aber noch kaum Bioläden und die Vermarktung der Bio-Milch in haltbarer Form von den Biobetrieben zu den Konsumentin-

nen und Konsumenten war noch überhaupt nicht verbreitet. In der ersten Zeit war auch von Kühlketten keine Rede, man hat den Quark abgefüllt, in Holzharassen in den Toyotabus geladen, mit Woldecken zugedeckt und so zu den Leuten gebracht.

*Was hat es mit der sozialen Dreigliederung auf sich?*

**Keller:** Rudolf Steiner hatte ein Leitbild für die gesellschaftliche Ordnung und Entwicklung beschrieben. Dieses besteht aus dem Wirtschaftsleben, dem Rechtsleben und dem Geistesleben. Das Wirtschaftsleben besteht aus der Produktion, dem Handel und dem Konsum.

*Und wie ging es dann mit Horai weiter?*

**Keller:** Ich war damals im Bieler „Kreuzplatzladen“ aktiv, der heute „Phoenix“ heisst. Ich habe Horai also aus der Ladenperspektive kennengelernt. In diesem Milieu war die Notwendigkeit einer Vertriebsplattform noch nicht erkannt worden. Man wollte möglichst alles selber machen und benutzte den Handel nur für Produkte, die sonst nicht zu beschaffen waren. Unser Laden hatte einen Bus und wir kauften die Produkte direkt. Das heisst, man fuhr viel mit dem Auto herum, hatte viel Zeit für Gespräche mit den Produzenten und brachte so die Lebensmittel in den Laden. Und das alles für 9.20 Franken Stundenlohn.

*Wie sehen Sie diese Zeit im Rückblick?*

**Keller:** Es fehlte irgendwie an Weitsicht. Niemand konnte damals von der Arbeit im Laden leben. Die Existenzsicherung der Produzenten war wichtig. Aber dass auch im Laden existenzsichernde Löhne bezahlt werden sollten, das ging unter. Entsprechend hoch waren die Personalfuktuationen. Nach einem Dreivierteljahr war ich schon am zweitlängsten im Laden tätig. Man wollte oder musste nicht von der Arbeit im Laden leben.

*Und wie ist heute die Stimmung in den Bioläden in Bezug auf den Handel?*

**Keller:** Nach meinem Empfinden hat sich die Stimmung gegenüber dem Handel – jedenfalls im Umfeld von Horai – seither stark verändert. Die Läden sind froh um den Handel. Und die Produzenten kommen immer häufiger nicht erst dann auf uns zu, wenn sie mehr produzieren als sie selber zu vermarkten in der Lage sind. Sie anerkennen den Vertrieb der von ihnen produzierten Lebensmittel als eigenständigen Teil einer Kette, der auch seinen Wert und seinen Preis hat. Und der erst dann optimal funktionieren kann, wenn nicht der Produzent die grossen Kunden selber bedient und nur für den ihn nicht vermarktbar Rest einen Grosshändler benutzt.

*Wie hat sich in den letzten 20 Jahren das Umfeld von Horai entwickelt?*

**Keller:** Die Bioläden haben sich nach meiner Wahrnehmung recht stabil entwi-

## ZUR PERSON

### Markus Keller

Markus Keller ist in Biel aufgewachsen. Er studierte Strafrecht und Psychologie, gefolgt von einem Quereinstieg in der Bioladenszene. Seit 1992 ist er bei Horai tätig, seit 1996 als Geschäftsführer. Horai wurde 1982 als Kollektivgesellschaft von Matthias Wiesmann und Peter Bissegger gegründet. 2007/08 wurde Horai, seit 1993 als AG organisiert, an eine neue Trägerschaft verkauft. Seither haben Produzenten und Lieferanten mit 55 Prozent die Mehrheit. Weitere 16 Prozent der Trägerschaft sind Kunden, 10 Prozent sind Mitarbeiter von Horai. Jahresumsatz: 7 Mio. Schweizer Franken.

ckelt. Mit dem Markteintritt der Grossverteiler kam dann bei vielen Leuten die Angst auf, die Grossverteiler würden den Bioläden Umsatz wegnehmen.

*Wie ist Ihre Einschätzung dazu?*

**Keller:** Ich halte diese Ängste nicht für begründet. Ohne die Grossverteiler hätte vielleicht manch ein Bioladen nicht die professionellen Strukturen aufgebaut, die es heute braucht.

*Sie gehen nicht davon aus, dass die Bioläden Umsatzeinbussen haben, weil die Grossverteiler Bioprodukte verkaufen?*

**Keller:** Der Bioboom in den Grossverteilern ist enorm. Ich gehe aber davon aus,

dass ein Umsatzplus von 10 Prozent bei Bioprodukten bei einem Grossverteiler auf Kosten der Nicht-Bio-Produkte geht. Der Umsatz verlagert sich vermutlich innerhalb des Unternehmens. Die andere Frage ist, ob man davon ausgeht, dass eine Umsatzsteigerung mit Bioprodukten auch eine ähnliche Wachstumsrate in den Bioläden zur Folge haben sollte. Sind denn Bioläden demselben Wachstumswang unterworfen wie die Grossverteiler? Und man kann sich zudem fragen, ob Bioläden und ein Grossverteiler effektiv so austauschbar sind. Bioläden sind authentisch. Die Bioläden ermöglichen eine andere Bioproduktion als die Grossverteiler. Auch das wissen die Leute. Es wird deshalb immer Kunden geben, die lieber im Bioladen einkaufen.

*Wie hat sich das wirtschaftliche Umfeld der letzten Jahre bei Horai ausgewirkt?*

**Keller:** In den letzten 20 Jahren sanken die Lebensmittelpreise insgesamt. Zuletzt hat die Euro-Schwäche die Preise gedrückt. Wir hatten dadurch Umsatzeinbussen, und nicht nur bei der Importware. Wenn Produkte aus der EU 10 bis 20 Prozent billiger sind, dann hat das indirekt auch Auswirkungen auf die Schweizer Preise. Die grosse Ausnahme sind Spezialprodukte. Bei einem beliebten Käslì, das nur von einem Betrieb hergestellt wird, spielt der Frankenkurs keine Rolle.

*Welches Selbstverständnis hat Horai als Handelsunternehmen?*

**Keller:** Die Horai AG gehört den Produzenten, den Läden, den Konsumentinnen und Konsumenten und den Mitarbeitenden. Wir geschäftigen auf Augenhöhe miteinander. Wir haben den Anspruch, sorgsam mit den Produzentinnen und Produzenten, den Lebensmittel, den Mitarbeitenden und den Kunden umzugehen. Und zwar nicht nur aus wirtschaftlichen Gründen. Bei uns gibt es neben der Büroarbeit auch viel monotone Handarbeit. Wir beschäftigen nach Möglichkeit auch immer wieder Mitarbeitende, die sonst auf dem Arbeitsmarkt vielleicht nicht so gute Chancen hätten. Mir liegt viel daran, dass wir ein gutes Betriebsklima haben. Horai ist kein expansives Unternehmen. Wir sind in den meisten Teilen des Kantons Bern tätig, setzen aber etwa zwei Drittel unserer Produkte im Umkreis von etwa 30 km um Bern ab, und wir treten auch dort nicht als Verdränger auf. Wir gehen davon aus, dass eine Koexistenz ver-



Bei den Tomaten passt sich der Konsum mehrheitlich nicht an die Produktion an: Tomaten werden in der Ferienzeit reif.

schiedener Vermarktungssysteme gut ist. Viele unserer Produzenten gehen auch auf den Markt oder liefern direkt an Bioläden oder Restaurants. Es gibt in Bern auch einige Gemüse-Abonnements. Wir haben alle Platz, wir befruchten uns gegenseitig. Wir haben das gemeinsame Ziel, dass mehr Menschen unsere Bio-produkte kaufen. Je mehr Einstiegsmöglichkeiten es gibt, desto besser.

*Wie kommen bei Horai die Produzentenpreise zustande?*

**Keller:** Bei der Preisbildung haben wir verschiedene Anhaltspunkte. Wie hoch waren der Vorjahrespreise? Ist die Ware knapp oder nicht? Welche Preise empfehlen die Produzentenvereinigungen? Wir telefonieren auch mit unseren Produzenten. So legen wir die Preise fest, diese gelten dann meist für eine Woche.

*Welche Rolle spielen die Produktionskosten bei der Preisbildung?*

**Keller:** Das ist eine leidige Geschichte. Leider spielen die Produktionskosten in den Märkten, in denen wir uns bewegen, immer weniger eine Rolle. Das war in den 1980er-Jahren anders. Damals hat der Produzent dem Laden gesagt, wie hoch der Preis ist, wir haben dann unsere fixe Marge dazugerechnet. Heute fragen uns die Produzenten, wieviel Horai für welches Produkt bezahlt.

*Horai bildet mit seinen Produzenten und Abnehmern ja in gewisser Weise eine*



Bei Horai geht man davon aus, dass eine Koexistenz verschiedener Vermarktungssysteme gut ist. Die Horai-Produzenten liefern teilweise auch direkt an Kunden und gehen auf den Markt.

*Schicksalsgemeinschaft. Kommt es vor, dass dieser Horai-Markt ganz anders tickt als die Märkte rundherum?*

**Keller:** Es kommt auch vor, dass die Horai-Produzenten sehr knapp dran sind bei einem bestimmten Produkt. Eigentlich müssten ja dann die Preise steigen. Aber wenn sonst in der Schweiz dasselbe Produkt in genügenden Mengen geerntet wird, können wir die Preise

nicht so weit oben halten, wie es eigentlich richtig wäre. Die Läden sind auch preissensibel.

Wir sind eine Schicksalsgemeinschaft, das stimmt. Das war aber auch schon ausgeprägter. Früher hatten beispielsweise Läden wie der Hallerladen in Bern zusammen mit Produzenten Tomatenaktionen durchgeführt, die wir auch unterstützten. Die Tomatenernte ist dann am höchsten, wenn die meisten Menschen in den Ferien sind. Also hat man Tomaten in grossen Mengen verkauft, die von den Kunden eingemacht wurden.

*Wie gehen Sie bei Horai mit dieser Situation um? Man kann die Tomaten ja nicht dazu bringen, erst nach der Ferienzeit reif zu werden.*

**Keller:** Wir haben schon gewisse Spielräume. Generell versuchen wir einen bodenlosen Preiszerfall in der Hohernte so gut es geht zu vermeiden. Wir machen auch kurzfristig Aktionen, aber immer in Absprache mit den Produzenten. Wenn einer unserer Produzenten anruft, er habe nächste Woche eine sehr grosse Ernte von einem gewissen Produkt, dann helfen wir mit. Wir können also etwas bewirken, aber die ganze Welt können auch wir nicht verändern.

*Welche Regeln gelten bei Horai in Bezug auf die äussere Qualität?*

**Keller:** Die Grenzen setzen nicht nur die Richtlinien und Normen, sondern wir



In den 1980er-Jahren sagte der Produzent dem Bioladen, wie hoch der Preis ist. Heute fragen die Produzenten, wie viel der Händler zahlen würde.

lassen, wenn möglich, auch den gesunden Menschenverstand walten. Uns gefällt es auch nicht, dass 40 Prozent der Rübli nicht in den Handel gelangen, weil sie zu wenig gerade sind. Interessant ist ja, dass Lebensmittel, die äusserlich nicht den Normen entsprechen, gefragt sind, aber doch nicht gekauft werden. In Umfragen sagen viele Menschen, dass die äussere Qualität für sie nicht so zentral sei. Niemand ist für Foodwaste. Aber in den Läden gibt es auch eine wirtschaftliche Realität. Die abweichenden Produkte bleiben oft liegen.

*Wie kommt der Entscheid zustande, ob die äussere Qualität genügt oder nicht?*

**Keller:** Gewisse Handelsusancen sind aus unserer Sicht wichtig, aber nicht immer sinnvoll. Die Frage, die wir und die Produzenten uns stellen, ist: Ist der Salatkopf frisch? Und würde ich dieses Rübli kaufen? Das Gemüse darf bei uns individueller sein als im Grossverteiler. Hingegen ist auch bei uns sehr wichtig, dass wir sortierte Ware von den Produzenten bekommen. Die Ernte muss also pro Gebinde einheitlich sein. Denn unsere Kunden können bei einigen Produkten verschiedene Kalibrierungen bestellen. Gerade für den Gastro- und Heimsektor, welcher bei uns etwa 20 bis 25 Prozent des Umsatzes ausmacht, ist das besonders wichtig. Ein Küchenchef würde zurecht einen roten Kopf bekommen, wenn er von uns kleine Zwiebeln bekommt. Gerade dort, wo noch frische und nicht vorfabrizierte oder gefrorene Ware verarbeitet wird, ist es besonders wichtig, die Kundenwünsche hinsichtlich Frische und Kalibrierung perfekt zu erfüllen.

*Wird Ihr Spielraum bezüglich äusserer Qualität grösser oder kleiner in Zukunft?*

**Keller:** Er wird wohl eher kleiner. Es ist ein Spiessrutenlauf.

*Haben Sie in den letzten 20 Jahren erlebt, dass nicht der Konsum die Produktion dominiert hat, sondern umgekehrt?*

**Keller:** Das trockene Jahr 2015 war diesbezüglich eine Ausnahme. Da ging es zu und her wie auf dem Basar. Was wir an Lager hatten, konnten wir Rübli und Stübli noch am selben Tag verkaufen. In dieser Zeit wurden auch die sonst geltenden Grenzen bezüglich äusserer Qualität öfters überschritten.

*Welche Vereinbarungen hat Horai mit den Produzentinnen und Produzenten?*

**Keller:** Wir haben mündliche Vereinbarungen. Wir garantieren jeweils die

Vorjahresmengen. Wir können getrost davon ausgehen, dass der Umsatz bei Horai nicht einbricht. Grundsätzlich gehen wir auch davon aus, dass der Produzent jeweils 5 Prozent mehr liefern kann als im Vorjahr. Wenn einem Produzenten die Ernte vollständig ausfällt, dann ist das halt so.

*Wie austauschbar sind die Produzenten?*

**Keller:** Sie sind wenig austauschbar. Wir setzen auf langjährige, vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen. Und wir verzichten auf Verträge, welche uns den Exklusiv-Vertrieb eines Produktes zusichern würden. Wir setzen auf Vertrauen und Transparenz. Man sagt, „der Markt“ würde alles regeln. Bei uns sind es eher Vernunft und Brüderlichkeit. Wenn beispielsweise ein Produkt bei unseren Produzenten knapp ist, dann verzichten wir in der Regel lieber auf zusätzlichen Umsatz und kaufen nicht von einem Produzenten ein, den wir nicht kennen. Wir sehen uns nicht als börsenähnlichen Betrieb und versuchen nicht, um jeden Preis etwas verkaufen zu können. Denn sonst sind am Ende nur alle unzufrieden.

*Wie sieht das Horai-Jahr aus?*

**Keller:** Die Witterung beeinflusst unser Jahr massgeblich, wir sind ja auf Produkte spezialisiert, die innert drei Tagen verderben. Der Mai und der Juni sind von den Umsätzen her betrachtet unsere Weihnachten. Dann kommen nach langer Zeit wieder Frischprodukte aus der Schweiz auf den Tisch. Die Spargeln

im April und Mai sowie die Erdbeeren im Juni sind wichtige Umsatzträger. Die Kunden warten aber auch sehnsüchtig auf die vielen anderen neuen Gemüse und Salate.

*Welche Eigenlogik hat der Handel wie ihn Horai betreibt?*

**Keller:** Unsere Eigenlogik ist etwas paradox: Wenn wenig Ware vorhanden ist, könnten wir eher mehr verkaufen als im Vorjahr. Wenn viel Ware vorhanden ist, kann Horai nicht mehr von dieser Ware verkaufen, sondern eher weniger als im Vorjahr. Denn in solchen Situationen kaufen unsere Kunden mehr Produkte auch vermehrt direkt von den Produzenten ein.

Die Zyklen bei den Ernte-Mengen, die es vor allem beim Obst gibt, können auch dazu führen, dass wir bei einer grossen Ernte die grossen Mengen nur am Anfang und am Ende der Saison absetzen können. Dies, weil auch in Privatgärten Bäume stehen, die normalerweise kaum Früchte tragen, in diesen Jahren aber unter der Last ihrer Früchte fast zusammenbrechen. Dann wird fast jeder Baumbesitzer zum Händler. Damit können wir als Handelsbetrieb aber gut leben.

Mehr Sorgen machen uns die für viele Produzenten durchaus existenzgefährdenden Ernteauffälle wie in diesem Jahr. Der starke Frost während der Hochblüte der Bäume hat grossen Schaden angerichtet.

*Die Fragen stellte Claudia Schreiber.*



Wo (noch) frisches Gemüse verarbeitet wird, ist die Kalibrierung unter Umständen sehr wichtig.