



VERBIO AG

CLAUS SAUTER
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

Nicht fordern, sondern machen

Aufgewachsen in einem landwirtschaftlichen Familienunternehmen in Bayern, lockten Claus Sauter nach der Wiedervereinigung neue Herausforderungen in die neuen Bundesländer. Schnell entdeckte er brachliegende Flächen für sich und gründete die VERBIO AG. Heute produziert seine Firma Biokraftstoffe aus nachwachsenden Rohstoffen, wie Stroh – seine Konkurrenten sind Großkonzerne.

Claus Sauter im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Sauter, Sie haben sich erfolgreich der alternativen Energieversorgung des 21. Jahrhunderts verschrieben. Ihr Unternehmen gewinnt Energie aus nachwachsenden Rohstoffen, aus Stroh, Mist und Schlempe. Dabei verwenden Sie vermehrt Rohstoffe, die nicht als Lebensmittel geeignet sind. Wie kamen Sie zu dieser Strategie?

Claus Sauter: Ich komme selbst aus einem landwirtschaftlichen Betrieb. In den 90er Jahren legte die Europäische Kommission aufgrund der anhaltenden landwirtschaftlichen Überproduktion bis zu 15 Prozent der landwirtschaftlichen Fläche still, sodass diese Flächen nicht mehr nutzbar waren.

Sie haben Marktchancen von den bestehenden Ressourcen her gedacht und eröffnet ...

Genau das. Ich verfolge dabei die Philosophie „Food First“. Wir setzen eben nicht Lebensmittel und Energiegewinnung in Konkurrenz zueinander, sondern nutzen Rohstoffe, die normalerweise keinem anderen Zweck mehr zugeführt werden. Mein Hauptansatz war, die ostdeutsche Landwirtschaft von überschüssigem Raps sowie überschüssigem Roggen zu befreien und den Landwirten damit wieder die Möglichkeit zu geben, die zwangsweise stillgelegten Flächen zu bewirtschaften. Wenn die Flächen nicht zur Nahrungsmittelproduktion benötigt werden, dann wenigstens zur Energieproduktion.

Dies klingt für mich nach gelebter Nachhaltigkeit.

Ja, wir haben mit VERBIO einen nahezu perfekten Bio-Kreislauf geschaffen. Das eröffnet der Landwirtschaft in den Neuen Bundesländern ganz neue Chancen.

Sie verbinden landwirtschaftliche Erkenntnisse mit denen des Handels und der Biologie. Verfolgen Sie eine bestimmte Führungsphilosophie, um die verschiedenen Fachbereiche erfolgreich zusammenzubringen?

Ich kann gar nicht sagen, dass ich eine explizite Führungsphilosophie verfolge. Wir sind sehr pragmatisch im Team: Jeder hat seine eigenen Kompetenzen. Ich selbst bin gelernter Kaufmann und mit der Landwirtschaft aus familiären Gründen durch und durch vertraut. Unser Team wird durch diejenigen ergänzt, die sich wissenschaftlich mit der Gewinnung von Bioenergie befassen. Wir arbeiten am besten im Team, da denke ich nicht zuerst an Führungsphilosophien. Selbstverständlich gab es auch schwierige Situationen, aber durch unseren Teamgeist und unsere Pioniermentalität sind wir recht gut durchgekommen.

Welche Bedeutung hat der Standort bzw. die Region, in der Sie Ihre Ideen umsetzen?

Wir haben in den Neuen Bundesländern mit unserer Arbeit begonnen. Und auch wenn ich selbst aus dem Süden Deutschlands komme, so konnten wir sehr schnell das Vertrauen der Menschen, der Politik und besonders der Landwirte gewinnen. Die Landwirtschaft in den Neuen Bundesländern ist nicht nur aufgrund ihrer Struktur sondern auch aufgrund ihrer personellen Ausstattung hoch professionell. Man vertraute uns, wir haben die gleiche Sprache gesprochen. Es stand nicht die „schnelle Mark“ im Vordergrund, sondern die langfristige Planung und der Nutzen. Das waren neue Chancen für die Neuen Bundesländer.

Sie haben mit Ihren Verfahren sehr viel Anerkennung



„Wir haben mit VERBIO einen nahezu perfekten Bio-Kreislauf geschaffen. Das eröffnet der Landwirtschaft in den Neuen Bundesländern ganz neue Chancen.“

Claus Sauter

durch Auszeichnungen gewonnen. Ihre industrielle Produktion gilt als weltweit führend ...

Ja, das sind sicherlich schöne Belohnungen. Aber der wirtschaftliche Erfolg einer damals recht neuen Idee, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und vor allem, dass wir mit Durchhaltevermögen unsere Ideen auch umsetzen konnten, sind letztlich doch die wichtigsten Punkte.

Sie sprechen viel von Ihrem Team. Wie setzt sich das zusammen und was stellt es her?

Verfahreningenieure, Biologen, Chemiker, Kaufleute – rund 30 Prozent unserer Mitarbeiter sind Naturwissenschaftler. Zur Herstellung von Biodiesel verwenden wir Pflanzenöl. Darin sind Inhaltsstoffe enthalten, die man nicht unbedingt beim Verbrennen des Kraftstoffes im Motor braucht. Wir sind also nicht nur Biokraftstoff-Hersteller, sondern wir produzieren z. B. auch Glycerin. Das liefern wir in die Nahrungsmittel- und Pharmaindustrie. Außerdem produzieren wir mit Sterol seit Neuestem auch Nahrungsergänzungsmittel. VERBIO ist ein High-Tech-Unternehmen. Wir setzen verschiedenste Prozesse ein, damit wir nicht nur Bio-Diesel, Bio-Ethanol und Bio-Methan herstellen, sondern so viel wie möglich an hochwertigen Produkten aus den Rohstoffen, die uns zur Verfügung stehen, rausholen.

Wer sind denn Ihre Kunden?

Das hat sich im Laufe der letzten Jahre gewandelt. In Zeiten, als es einen Markt für reinen Bio-Diesel gab, hatten wir große Expeditionen und andere LKW-Flotten. Heute sind unsere Kunden eigentlich nur noch Leute, die mit Mineralöl zu tun haben. Das sind die großen Mineralölgesellschaften, die man alle kennt. Es gibt aber auch noch

ein paar Mittelständler. Das sind diejenigen, die von uns Bio-Diesel und Bio-Ethanol beziehen. Und was Bio-Methan betrifft, also die Gaskomponente, haben wir ungefähr 900 Erdgastankstellen in Deutschland, die hauptsächlich von Stadtwerken betrieben werden. Über diese Erdgastankstellen bringen wir unser Bio-Methan in den Verkehr. Die Nebenprodukte wie Glycerin oder Sterole verkaufen wir an namhafte Unternehmen aus der chemisch-pharmazeutischen Industrie und auch an Firmen, die hauptsächlich im Nahrungsmittelbereich tätig sind.

Sie sind auf einem landwirtschaftlichen Hof groß geworden ...

Das stimmt, und zwar in Bayern. Meine Familie kommt aus der Nähe von Memmingen, im Allgäu. Mein Vater betrieb damals ein landwirtschaftliches Handelsunternehmen, das er heute immer noch hat – mit 76 Jahren.

Trotzdem sind Sie von dort weggegangen?

Mein Bruder, meine Schwester und ich haben ab 1990 versucht, den landwirtschaftlichen Betrieb weiterzuentwickeln. Ich habe in Augsburg Betriebswirtschaft studiert, mein Bruder hat sich um den landwirtschaftlichen Teil gekümmert, und meine Schwester ist Juristin. Mit der Wiedervereinigung ist uns aufgefallen, dass es in den Neuen Bundesländern im Bereich Landwirtschaft viele neue Möglichkeiten gibt. Also bin ich 1991 in die neuen Bundesländer gegangen.

Und Ihre Geschwister?

Mein Bruder und meine Schwester haben zuhause die Stellung gehalten und mir den Rücken frei gehalten. Ich bin im März 1991 mit einem alten Mercedes hier in Leipzig



*„VERBIO ist ein
Hightech-Unternehmen.“*

Claus Sauter im Gespräch
mit Prof. Dr. Jo Groebel.

aufgeschlagen und habe mir erst einmal alles angeschaut. Dann hat es sich entwickelt: Zunächst habe ich mich auf landwirtschaftlichen Handel konzentriert. Als dann die EU begann, Flächenstilllegungen einzuführen, sägte das an meinem Geschäftsmodell. Wir mussten uns andere Möglichkeiten suchen. So sind wir zur Bio-Energie und zu den Bio-Kraftstoffen gekommen. Dr. Georg Pollert, den Mitbegründer von VERBIO, habe ich 1996 kennengelernt.

Das war der Beginn von VERBIO ...

Es hat dann schon noch vier Jahre gedauert, bis wir die erste Fabrik gebaut haben. Wir haben uns also wirklich Zeit gelassen, Schritt für Schritt. Wir denken immer ausgehend von der Rohstoffseite. Ich habe 1994 in Lohnarbeit ostdeutsches Rapsöl in einer Fabrik in Belgien zu Biodiesel verarbeiten lassen. Anschließend haben wir erst einmal nur Handel betrieben. Unsere erste eigene Anlage haben wir im Jahr 2000 im Chemiepark Bitterfeld gebaut und sind in die Produktion eingestiegen. Ein wesentlicher Treiber für die positive Entwicklung unserer Geschäfte war ab 2004 der exorbitante Anstieg der Rohölpreise. Wir dürfen ja nicht vergessen, 2003/2004 hat das Barrel Öl noch 30 Dollar gekostet, und 2008 waren es dann 147 Dollar.

Sie sehen Möglichkeiten und reagieren sofort. Würden Sie das als Leitmotiv sehen?

Man muss immer sehen, woher man kommt, und das ist bei uns die Landwirtschaft. Wir kamen in die neuen Bundesländer, da gab es Riesenflächen, und es wurde anders gewirtschaftet. Das bot uns neue Chancen. Es war Zufall, dass sich plötzlich dieses Biokraftstoff-Fenster aufgetan hat, und dass ich zum richtigen Zeitpunkt die richtigen

Leute getroffen habe. Und dann habe ich mich festgebissen, wie ein Hai. Ich habe in Windkraft- und Solaranlagen investiert. Ich habe mich an allen Möglichkeiten versucht, die sich im Bereich der Erneuerbaren Energien boten. Aber heute gehören wir in den Bereich der Biokraftstoffe, denn davon verstehen wir, denke ich, am meisten.

Braucht man gerade am Anfang diesen Enthusiasmus?

Auf jeden Fall. Risikobereitschaft gehört aber auch dazu. Wenn ich mir heute überlege, welche Risiken ich eingegangen bin, dann muss ich sagen, dass ich total verrückt war. Aber man denkt zu dem jeweiligen Zeitpunkt gar nicht darüber nach. Wenn es läuft, dann läuft's. Nur an einer bestimmten Stelle brauchen Sie Leute, die Sie einbremsen! Es geht nicht immer so weiter. Der Bereich der Erneuerbaren Energien war von vielen Akteuren geprägt, die die Gelegenheiten gesehen haben und marschiert sind. Aber ich hatte das Glück, die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt an meiner Seite zu haben, die den Dampf herausgenommen haben.

Wie ist es heute?

Wir unterliegen dem globalen Wettbewerb, da spielen vor allem Kosten eine Rolle. Um heute in der Branche erfolgreich zu sein, brauchen Sie die besten Leute, die effizientesten Prozesse, die beste Technologie und die effizientesten Produkte. Das muss alles stimmen. Wir agieren in einem globalen Wettbewerb, der nicht immer fair ausgetragen wird. Wenn ich heute so weitermachen würde wie damals, als ich angefangen habe, dann wären wir schon längst pleite. Man muss sich irgendwann umstellen. Man muss den Fokus von ständigem Wachstum über die Konsolidierung

Rechtsform:

AG

Gründung:

2006

Sitz:

Zöribg

Geschäftsführer:

Claus Sauter

Mitarbeiter:

ca. 500

Umsatz:

618 Mio. Euro

Branche:

Biokraftstoffindustrie

Produkte:

Biodiesel, Bioethanol, Biomethan, Pharmaglycerin,
Phytosterole, Futtermittel, Flüssigdünger

Webseite:

www.verbio.de



Biogasanlage.

Meine wichtigste Entscheidung?

1991 in die Neuen Bundesländer zu gehen.

Meine schlechteste Entscheidung?

Gibt es nicht! Ich pflege, nicht so gute Entscheidungen rasch zu korrigieren.

Meine beste Entscheidung?

Nur das zu machen, von dem ich etwas verstehe und wozu ich die richtigen Leute habe.

auf Optimierung verlagern.

Wachsamkeit und notwendige Veränderungen erkennen – das A und O für Unternehmer?

Genau, das ist wie beim Rennen fahren. Wenn Sie am Start stehen, müssen Sie Gas geben, damit Sie schnell nach vorne kommen. Wenn aber die erste Kurve kommt, muss man aufpassen, dass man aufgrund der Gesetzmäßigkeiten nicht aus der Kurve fliegt. Und das gilt für alle. Da hilft es auch zu schauen, wie es die anderen machen. Wenn die mit 130 nicht durch die Kurve kommen, dann kommst du auch nicht mit 130 durch die Kurve – also Fuß vom Gas. Das ist die große Kunst. Uns ging es auch nicht immer gut. Unser Unternehmen ist die letzten Jahre durch einige schwierige Phasen gegangen. Wir haben heute in unserem Vorstand eine gute Mischung. Da sind genügend Kollegen drin, die mich einbremsen. Das ist absolut wichtig.

Was war Ihre schwierigste Situation als Unternehmer?

Es gibt eine große Diskrepanz zwischen dem, was politisch kommuniziert wird, und wie es gelebt wird bzw. gelebt werden kann. Das ist zum Teil berechtigt, aber die Ziele, die die Politik setzt, sind oftmals problematisch. Wir haben 2007 das Ziel vorgegeben bekommen, dass bis 2020 zehn Prozent des Kraftstoffs Biokraftstoff sein sollen. An diesem Ziel hält man fest, aber man hat seit 2009 zig-Mal das Berechnungsmodell und die Spielregeln geändert.

Und Sie haben sich darauf verlassen, was die Politik Ihnen vorgeben hat?

Ja, denn was das Thema Nachhaltigkeit betrifft, werden viele Dinge sehr flexibel ausgelegt. Ich habe das lange Zeit sehr eng gesehen und das Unternehmen komplett auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Das war ein Fehler. Ich hatte den Eindruck, dass die Verwendung von Palmöl, das aus Südostasien kommt und für die Abholzung der Regen- und Tropenwälder verantwortlich ist, politisch nicht gewollt ist. Da lag ich völlig daneben, sie ist nämlich durchaus gewollt. Die Vorgabe lautet, den Rohstoff einsetzen, der am günstigsten zur Verfügung steht und alle gesetzlichen Vorgaben erfüllt.

Also vorgegaukelte Nachhaltigkeit?

So kann man es sehen, ja. Nachhaltigkeit ist ein wichtiges Thema für unsere Branche. Wir müssen sicherstellen, dass alle unsere Rohstoffe nachhaltig sind. Für Rohstoffe, die in Deutschland bzw. in Europa produziert werden, gilt das auch uneingeschränkt. Diese Rohstoffe sind alle nachhaltig und erfüllen alle gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen. Sobald der Rohstoff aber importiert wird, sieht es etwas anders aus. Die Produzenten sind ja nicht

„Nehmen Sie zum Beispiel den Erdgas-Passat. Aus vier Großballen Stroh produzieren wir den Jahreskraftstoffbedarf dafür.“

Claus Sauter



Erdgas-Passat.

dumm. Die gesetzliche Nachhaltigkeitsverordnung gilt NUR für die Biokraftstoffproduktion. Die Biokraftstoffindustrie nimmt weltweit nur zehn Prozent der Pflanzenölproduktion für Biokraftstoffe ab. Die anderen 90 Prozent gehen in andere Bereiche: Chemieindustrie, Waschmittelindustrie usw. Da spielt Nachhaltigkeit keine oder nur eine sehr untergeordnete Rolle. Heute diskutieren wir in der Tank-oder-Teller-Debatte darüber, ob es moralisch vertretbar ist, potenzielle Nahrungsmittel wie Mais, Roggen oder Raps zur Energieproduktion einzusetzen. Es wird vollkommen vergessen, dass in den 90er Jahren, als es die Bioenergiebranche noch nicht gab, bis zu 15 Prozent der landwirtschaftlichen Nutzflächen in Europa brach lagen. Der Landwirt durfte darauf keine Nahrungsmittel produzieren. Der Landwirt bekam Geld dafür, dass er nichts produziert! Das war billiger als diese Überschüsse zu beseitigen. Das muss man sich auf der Zunge zergehen lassen. Wir durften diese Stilllegungsflächen nur zum Anbau von Raps oder Getreide nutzen, wenn wir uns verpflichteten, dass diese Rohstoffe nicht im Nahrungsmittelbereich landen. Um das sicherzustellen, musste ich zweistellige Millionenbeträge an Sicherheiten hinterlegen. Das sind die Fakten und nicht „Tank oder Teller“!

Ihre Branche ist von vielen Veränderungen geprägt. Was denken Sie, wie sich die Geschäfte in den nächsten Jahren entwickeln werden?

Wenn man die Gesetzeslage als Basis nimmt, dann wächst unser Markt bis 2020 um 60 bis 70 Prozent. Wir haben heute eine zu erfüllende Treibhausgasreduktionsquote von 3,5 Prozent, die steigt am 1. Januar 2017 auf vier Prozent, und am

1. Januar 2020 auf sechs Prozent. Eigentlich müssten goldene Zeiten auf uns zukommen. Ich und die gesamte Branche glauben aber nicht mehr daran. Wir sind zu oft für dumm verkauft worden. Von vier auf sechs Prozent bedeutet eine Steigerung um 50 Prozent! Um dahin zu kommen, wo wir heute stehen, nämlich bei 3,5 Prozent, haben wir 15 Jahre gebraucht und wir haben die einfachen Dinge wie Biodiesel und Bioethanol gemacht. Um die 6 Prozent zu erreichen, muss investiert werden. Aber das macht niemand, weil der Glaube an die ambitionierten Klimaschutzziele verloren gegangen ist. Jetzt reden wir mit Engelszungen auf den Gesetzgeber ein, die Quote jährlich um 0,5 Prozent zu steigern, um einen kontinuierlichen Anstieg zu generieren. Zu oft wurde die gesetzliche Grundlage, auf der unsere Branche fußt, geändert. Das ist, als ob Ihnen jemand regelmäßig das Fundament untergräbt. Irgendwann verliert man das Vertrauen.

Welche Konsequenzen hat das für Investitionen?

Wenn Sie heute zum Banker gehen und sagen, ich brauche 50 Millionen für eine Anlage und sich dabei auf eine gesetzliche Grundlage der Erneuerbaren Energien beziehen, sagt der Ihnen: Halt, stopp, Kaffee austrinken, Zucker und Milch gibt es keinen mehr, und sofort raus hier. Die Vertrauensbasis ist total zerstört. Ich nehme kein Geld mehr in die Hand, um nach vorne zu investieren. Wir haben heute unsere Anlagen super ausgelastet, da geht nichts mehr. Wir müssten jetzt neu investieren, aber ich traue dem Braten nicht. Wir sind in unserer Branche der einzig Überlebende. Die Anderen sind pleitegegangen. Viele Anlagen existieren noch, die sind dann von irgendjemandem übernommen worden. Da müssen wir aufpassen. Aber seit 2006 werden

im Zwei-Jahre-Rhythmus die Gesetze geändert. Wir gehen nicht mehr ins Risiko. Dabei ist alles möglich: Bio-Methan aus Stroh und aus Reststoffen gewinnen. Das erfüllt alle Nachhaltigkeitsvoraussetzungen, entspricht den Vorgaben der EU für fortschrittliche Biokraftstoffe. Das ist das, was die Politik immer haben wollte. Wir bieten das! Aber es gibt keine gesetzliche Grundlage, dass es wirklich kommen muss.

Heißt das, Ihre Produkte rentieren sich nicht?

Wir sind mit unserem verbiogas im Vergleich zu fossilen Kraftstoffen noch nicht wettbewerbsfähig. Ein Grund, warum die Anlage existiert ist, dass wir einen direkten Zuschuss aus Brüssel bekommen. Wir sind damals nach Brüssel gegangen und haben gesagt, hier ist die Technologie, wir können das, aber wir machen es nicht, weil es sich nicht rechnet. Jetzt erhalten wir für jede Kilowattstunde, die wir ins Netz einspeisen einen Zuschuss. Jetzt müsste man die Stroh-Biomethan-Technologie eigentlich am Markt ausrollen. Aber in dem jetzigen politischen und gesetzlichen Umfeld rechnet es sich nicht. Biomethan aus Stroh wird zur Erfüllung der Treibhausgasreduktionsquote in Deutschland nicht benötigt. Wir bräuchten den Einstieg in die „fortschrittlichen Biokraftstoffe“. Das sind Biokraftstoffe, die nur aus Reststoffen und Rückständen hergestellt werden. In den USA gibt es das bereits. Die Amerikaner haben dafür eine eigene Quote eingeführt. Das brauchen wir in Deutschland und Europa auch. Die Technologien für derartige Anlagen sind vorhanden.

Wie effizient ist denn Bio-Methan aus Stroh?

Nehmen Sie zum Beispiel den Erdgas-Passat. Aus vier Großballen Stroh produzieren wir den Jahreskraftstoffbedarf dafür.

Das ist ja unglaublich!

Das Stroh verrottet heute auf den Äckern. Das sind also überschaubare Mengen. Ich stelle keine Forderungen mehr. Die Politik setzt die Ziele fest. Alles, was ich tun kann, ist, einen Rat dazu geben, was aus meiner Sicht zu tun ist, wenn bestimmte Ziele erreicht werden sollen.

Was wünschen Sie sich für die künftige Arbeit des BVMW?

Mir ist vor wenigen Monaten klar geworden, was Herr Ohoven eigentlich für ein Kaliber ist. Ich habe unterschätzt, welchen starken Einfluss der BVMW hat. Ich muss mich in Zukunft beim Verband und insbesondere im Wirtschaftsssenat stärker einbringen. Viele Mittelständler verbinden mit Erneuerbarer Energie zusätzliche Kosten, die müssen alle EEG-Umlage zahlen. Aber es geht auch anders, und dafür möchte ich mich engagieren. Ich war dieses Jahr zum ersten Mal beim Jahresempfang in Berlin und habe dort neue Kontakte



Vita

Claus Sauter (geboren 1966) schloss 1992 das Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften als Diplomkaufmann in Augsburg ab. Im Jahr 1990 übernahm er mit seinem Bruder den Familienbetrieb, die Alois Sauter Landesprodukten-Großhandlung GmbH & Co. KG, Obenhausen in Bayern und führte diese fort. Ab 1992 war er als geschäftsführender Gesellschafter, Geschäftsführer und Aktionär für mehrere von ihm mit gegründete Gesellschaften in Bayern, Sachsen-Anhalt, Brandenburg und der Schweiz tätig. Seit Mai 2006 ist Claus Sauter, Gründer der VERBIO Vereinigte BioEnergie AG, auch deren Vorstandsvorsitzender. In dieser Position verantwortet er die Strategische Unternehmensentwicklung, den Vertrieb und Handel, den Einkauf flüssiger Rohstoffe, das Finanz- und Rechnungswesen, das Controlling und Risikomanagement, die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie Investor Relations und Recht.

gewonnen. Irre, was da geleistet wird! In Leipzig war gerade der Mitteldeutsche Unternehmertag. Auch dort haben wir uns engagiert. Mein Ziel ist es, mehr Gehör zu finden. Ich glaube, vielen Politikern ist gar nicht klar, was wir alles können.

Statt Wünsche zu formulieren, haben Sie gesagt, ich engagiere mich mehr. Das finde ich grandios. Danke, dass Sie sich die Zeit genommen haben.



Produktionsgelände in Schwedt, Brandenburg.

Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Mosse Palais, Leipziger Platz 15
10117 Berlin
www.bvmw.de

Dezember 2015

Copyright Fotos: Lutz Zimmermann und Verbio AG

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH