

*Die Massenproduktion von Konsumgütern
wird das Leben der Menschen nicht verbessern.
Ganz im Gegenteil: Dem Produzieren um des Produzierens willen
folgt das Konsumieren um des Konsumierens willen.*

nach Ébénézer Njoh-Mouelle (Afrika)

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft LANDWEGE eG Konkurrenten unter einem Dach: geht das?

Erste Schritte

Mitte der 70er-Jahre hat sich in Deutschland eine handlungsorientierte Bewegung aufgetan rund um die Themen gesunde Ernährung, ökologische Landwirtschaft, regionale Wirtschaftskreisläufe. Unterschiedlichste Konzepte wurden seitdem erprobt, einige im Verlauf verworfen, andere weiter entwickelt.

Die meisten Projekte sind auf gemeinschaftliches Handeln ausgelegt. Einige der Akteure möchten sich möglichst gesund ernähren, andere realisieren mit ihren Projekten alternative Lebensentwürfe. Oder es schließen sich Haushalte zusammen, um für den Privatbedarf gemeinsam bei einem Öko-Großhändler einzukaufen. Es gibt Initiativen, die nur ihre Mitglieder bedienen, andere stehen offen für jedermann.

Eines der Konzepte aus dieser Zeit wurde unter dem Namen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft bekannt. Sie stellt direkte Handelsbeziehungen zwischen regionalen Erzeugerbetrieben und ihren Kunden her. Diese Direktvermarktung kommt ohne Großhandel aus und spart so die Großhandelsmarge.

Mittlerweile hat der Bio-Markt seine ideologischen Nischen verlassen. Es gibt Bio-Handelsketten und Bio-Sortimente im konventionellen Supermarkt. Heute ist das Bio-Segment auf dem Markt heiß umkämpft, nicht zuletzt wegen der seit Jahren anhaltend hohen Wachstumsraten. Das Ende dieses Booms ist noch lange nicht in Sicht. Es ist aber abzusehen, dass am Ende nur wenige Konzepte überleben werden. Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften haben gute Chancen dazu zu gehören.

Kurze Geschichte der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft LANDWEGE eG

Eine solche Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ist die LANDWEGE – Genossenschaft. Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft LANDWEGE eG hat ihren Sitz in Lübeck, der zweitgrößten Stadt mit etwas über 200.000 Einwohnern im nördlichsten Bundesland Schleswig-Holstein. Sie ist ein Zusammenschluss von Produzenten und Konsumenten biologischer Lebensmittel aus der Region. In diesem Konstrukt verbergen sich einige Besonderheiten, die sehr gut mit der Rechtsform der Genossenschaft harmonieren. Mit diesen Ausführungen möchte ich Möglichkeiten und Chancen aus der Rechtsform Genossenschaft für unser Unternehmen herausstellen.

Zunächst ein kurzer Rückblick in unsere Geschichte: unmittelbarer Gründungsimpuls für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft LANDWEGE war die atomare Katastrophe im ukrainischen Kernkraftwerk Tschernobyl im Jahre 1986. Der Reaktorunfall ereignete sich zu einer Zeit, als Umweltthemen bereits im Blickpunkt der deutschen Öffentlichkeit standen. So hatte sich schon Jahre zuvor in Deutschland eine Umweltpartei gegründet: die Grünen.

Der radioaktive Fall-out rückte das Thema gesunde Ernährung in den Mittelpunkt der gesellschaftlichen Diskussion. In Lübeck gründete sich die Vereinigung „Eltern für unbelastete Nahrung“, weitere Initiativen griffen das Thema auf. „Was geben wir unseren Kindern, was uns selbst zu essen, ohne uns radioaktiv zu verseuchen?“ Dieses Thema hatte für viele von einer Stunde auf die andere eine existentielle Bedeutung, obwohl – vielleicht auch gerade weil – unsere Region vergleichsweise geringe Strahlenbelastungen verkraften musste. Aus diesen Kreisen fand sich eine kleine Gruppe zusammen mit dem Ziel, gesunde und unbedenkliche Lebensmittel zu beschaffen. Sie nahmen Kontakte auf zu den wenigen bereits existierenden Bio-Höfen rund um Lübeck.

Das Bio-Siegel garantierte ihnen die Qualität, die Höfe die Herkunft. Und das wurde fortan zur Devise: die Direktvermarktung ökologischer Produkte aus der Region. Weit entfernt von professioneller Organisation fanden die ersten regionalen Bio-Produkte ihren Weg zu Lübecker Haushalten. Es war die Zeit der Bio-Pioniere. Zu Hunderten kamen die neuen Kunden zusammen, wenn es die Gelegenheit gab, einen der Bio-Höfe zu besichtigen. Bio wurde Trend.

Genügte in den ersten Monaten des Jahres 1987 eine private Garage in der Stadt, die wenigen Produkte an die Haushalte zu verteilen, so gab es schon wenig später eine Verteilstelle mit Kühlraum. 1994 wurde der erste Naturkostladen eingeweiht, damals mit 100 m² Ladenfläche ansehnlich groß. 2002 folgte die Eröffnung eines Naturkostsupermarktes mit über 300 m² Ladenfläche. Und schon wieder stößt die EVG LANDWEGE an Grenzen, sucht nach neuen Standorten. Der erste Laden ist inzwischen viel zu klein und kaum noch wirtschaftlich zu betreiben. Zur Zeit sind wir auf der Suche nach einem dritten Ladengeschäft und wollen das erste vergrößern.

Durch genossenschaftliches Handeln zum Erfolg

Auffälligstes Merkmal unserer Genossenschaft ist – zumindest auf den ersten Blick - ein Interessengegensatz. In unserer Gemeinschaft von Erzeugern und Verbrauchern haben sich Marktkonkurrenten vereint. Im Interesse der Erzeuger liegen hohe Erlöse und damit hohe Preise, das Interesse der Verbraucher ist es, Kosten für die Lebenshaltung gering zu halten und damit zu niedrigen Preisen einzukaufen. Mit diesem Konstrukt haben wir trotz des Gegensatzes beste Erfahrungen gemacht.

Bei genauerer Betrachtung ergibt sich nämlich, dass am Ende beide Seiten profitieren. Es gibt nämlich nicht nur diesen Gegensatz, sondern auch Gemeinsamkeiten, die in der Summe deutlich schwerer wiegen als der vermeintliche Gegensatz.

Dazu einige nähere Betrachtungen: zunächst einmal sind wir aufeinander angewiesen. Die Verbraucher spielen eine wichtige Rolle für die Höfe, sie bieten ihnen ein sicheres Absatzkontingent. Die Höfe brauchen uns. Aber: wir sind auch auf die Höfe angewiesen, denn sie sind nicht gleichwertig zu ersetzen. Wer regionale Bio-Produkte kaufen will, muss mit den regionalen Bio-Höfen verlässliche Geschäftsbeziehungen aufbauen. In diesem Bewusstsein und mit viel Verhandlungsgeschick der EinkäuferInnen der Genossenschaft haben wir bis heute immer Lösungen gefunden, die für beide Seiten vereinbar sind.

Entstanden sind dauerhafte und stabile Beziehungen und über das Geschäft hinaus über die Jahre auch persönliche Verbundenheiten und Freundschaften. Diese Beziehungen festigen die Grundlage des Geschäftlichen.

Darüber hinaus ist es gemeinsames Ziel, den Öko-Landbau voranzubringen, insbesondere in der Region selbst.

Nicht zuletzt unterstützen uns genossenschaftliche Prinzipien: die gemeinsame Verantwortung, die selbstbestimmten Ziele, das gemeinschaftliche Handeln. Diese Regeln bestimmen den Umgang miteinander, schaffen Verlässlichkeit und Stabilität. Es ist dieses Geflecht von Bindungen und Beziehungen, das unserem außergewöhnlichen Geschäftskonstrukt seine Energie verleiht.

Raus aus der Nische – rein in den Markt

Zu Beginn der Bio-Welle in den 80er Jahren fand Bio-Vermarktung in einer gesellschaftlichen Nische statt, oft belächelt wegen der Verschrobenheiten ihrer Akteure und ihres ebenso oft dogmatischen Auftretens. Doch

schon bald nahm das öffentliche Interesse an biologischer Landwirtschaft zu. Zum Image gutbürgerlicher Kreise gehörte für Einige fortan der Einkauf im Bioladen, besser noch im Hofladen direkt auf dem Bio-Bauernhof. Diese neuen Kundenkreise bereiteten der Bio-Vermarktung den Weg heraus aus der Nische. Und die Bio-Branche hat die Herausforderung angenommen. Stetig wachsende Umsatzzahlen belegen diese Entwicklung bis heute. Große Teile der Bevölkerung halten Bio-Produkte inzwischen für hochwertig, für hochwertiger als konventionelle Vergleichsprodukte. Größtes Einkaufshemmnis ist nach wie vor der Preis. Bio-Artikel gelten als gesund, qualitativ hochwertig und - teuer.

Die meisten Bio-Kunden kaufen heute einen Teil ihrer Lebensmittel biologisch und den Rest konventionell ein. Der Haushaltsetat der Kunden entscheidet den Bio-Anteil am Lebensmitteleinkauf. Im Extremfall sind die Einkaufsquellen Bioladen und Discounter, extrem gut das eine, extrem billig der Rest.

An der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft LANDWEGE schätzen die Kunden das konsequent biologische und soweit möglich regionale Warenangebot. Gleich, welcher Artikel im Einkaufskorb landet, er stammt aus ökologischer Produktion. Diese Besonderheit verleiht unseren Läden eine Glaubwürdigkeit, die Bio-Produkten im konventionellen Supermarkt abgeht. Doch die Supermärkte holen auf mit hohen Umsatzwachsraten im Bio-Sektor.

Unsere Naturkostläden werden sich auf eine härtere Gangart einstellen müssen. Nur ein klares und unterscheidbares Profil vom Bio-Mainstream sichert ihnen auf längere Zeit eine Überlebenschance gegenüber der Bio-Billig-Konkurrenz der Supermarktketten.

Wechselseitige Stärkung als Erfolgsprinzip

Der Erfolg der EVG LANDWEGE in dieser Auseinandersetzung entscheidet auch über das Überleben ihrer Mitgliedsbetriebe. Bei ihnen handelt es sich durchweg um Familienbetriebe oder Betriebsgemeinschaften, zu denen sich mehrere Familien zusammengeschlossen haben. Die Arbeitsweise dieser Höfe hat Manufakturcharakter. Sie produzieren Vielfalt in kleinen Mengen. Viele Höfe backen eigenes Brot, stellen Käse und Wurstspezialitäten her. Als Folge tragen sie hohe Arbeitskosten, sowohl bei der Produktion als auch bei der Aufbereitung und Vermarktung ihrer Produkte.

Überregional aktive Bio-Großproduzenten monopolisieren dagegen ihre Produktpalette. Industrielle Arbeitsverfahren halten Lohnkosten gering, verkraften Marktdruck auf die Erzeugerpreise. Diese Produkte greifen die konventionelle Alternative im Supermarktregal frontal an. Produkttests zeigen, dass es allerdings die Qualität ist, die hierbei auf der Strecke bleibt. Wer Frische will, kommt an Regionalität nicht vorbei. Parallel dazu werden verwässerte Bio-Standards eingeführt. Die Naturkostbranche wird kräftig gegenhalten müssen, um Unterschiede herauszustellen. Der Markt spaltet sich in Produkte mit Mindeststandards in den Regalen der Supermarktketten und in solche mit Premium-Qualität in ausgewählten Naturkostläden. Die EVG LANDWEGE setzt auf Premium-Ware. Und die Erzeugerbetriebe der EVG LANDWEGE tun dies sowieso.

Für die EVG LANDWEGE ist Belieferung durch die regionalen Mitgliedsbetriebe – es sind zur Zeit knapp 20 Betriebe - aufwändig: viele Lieferanten kleiner Mengen, viele Rechnungen, viele Überweisungen, hoher Buchhaltungsaufwand. Kunden wissen dieses Angebot zu schätzen: der Kunde kann wählen, von welchen Höfen seine Einkäufe stammen. Viele Kunden haben ihre Treue zu bestimmten Höfen entwickelt. So entstehen Bindungen nicht nur zwischen Konsumenten und der Genossenschaft, sondern ebenso zwischen Konsumenten und Erzeugerbetrieben. Die Genossenschaft erfüllt die Wünsche ihrer Mitglieder, indem sie diesen Aufwand treibt. Sie nimmt die damit verbundenen wirtschaftlichen Belastungen durch Mehraufwand in Kauf, da sie nicht den größtmöglichen wirtschaftlichen Erfolg zum Ziel hat, sondern die Tätigkeit zum Nutzen ihrer Mitglieder. Bei kapitalgesteuerten Unternehmen hätte dieses Prinzip keine Chance.

Zum Erhalt der LANDWEGE-Erzeugerbetriebe sind gesunde wirtschaftliche Verhältnisse unverzichtbar. Dazu sind unsere Höfe auf gute Preise angewiesen. Denn soviel ist sicher: dem Preisdruck überregionaler Bio-Monopolisten können sie nicht standhalten.

Premiumqualitäten erlauben Endverbraucherpreise leicht oberhalb der Supermarktvorgaben. Es erfordert viel Fingerspitzengefühl herauszubekommen, wie dehnbar der Verkaufspreis eines Bio-Produktes bei der EVG LANDWEGE ist. Sie nutzt diese Spielräume aus, aber nicht für sich, sondern für ihre Erzeugerbetriebe.

Als Lieferanten für Supermarktketten hätten unsere Bio-Betriebe schon heute aufgegeben. Sie sind auf ein höheres Preisniveau angewiesen. Und das bietet ihnen unsere Genossenschaft. Sie hat zum Ziel, Erzeugerpreise zu zahlen, die den regionalen biologischen Landbau unterstützen, seine Existenz sichern und für die Zukunft stabilisieren.

Das ist Wirtschaften zum Nutzen ihrer Mitglieder, wie es das Genossenschaftsgesetz vorsieht. Renditeerwartungen sind demgegenüber nachrangig. Weder private Aneignung von Überschüssen noch das Abfließen der Erträge an Kapitalinvestoren kennt die EVG LANDWEGE. Allerdings finden auch hier Ausschüttungen in kleinerem Umfang statt: es sind Dividenden an die vielen Mitglieder aus dem Kreis der Erzeuger und Verbraucher. Mit diesen Dividenden sichert sich die Genossenschaft das notwendige Eigenkapital. Zur Zeit hat die EVG LANDWEGE rund 350 Mitglieder. Wirtschaftliche Überschüsse bleiben zum größten Teil in der Genossenschaft. Mit ihnen wird die Expansion vorangebracht. So vergrößert sie ihren Nutzen für die Mitglieder stetig.

Es soll an dieser Stelle kein falscher Eindruck erweckt werden: die Regionalprodukte unserer Mitgliedsbetriebe machen deutlich weniger als die Hälfte unseres Gesamtumsatzes aus. Das ist kein Ergebnis von Halbherzigkeit: Regionalität bedingt Saisonalität. Tomaten aber erwarten die Kunden über das ganze Jahr und viele andere unserer Saisonprodukte auch. Regionalwein im Norden gibt es nicht. Kosmetika sind nicht Produkte unserer Bio-Höfe. Die Palette lässt sich fortsetzen: Südfrüchte wachsen nicht in unseren Breiten – so wenig wie Kaffee oder Tee. Auch diese Artikel gehören in unser Sortiment.

Gelebtes Miteinander

Kommunikation ist wesentliches Handlungsprinzip gemeinschaftlichen Arbeitens im Team und wird nach Kräften gefördert. Die Geschäftsführung betreibt der Vorstand. Ihm unterliegt damit auch die Verantwortung. Entscheidungen des Vorstandes werden in Teamsitzungen vorbereitet, anschließend besprochen und begründet. Das schafft Transparenz und Vertrauen. Darüber hinaus motiviert der Vorstand zur Übernahme von Verantwortung. Schulungen unterstützen die Entwicklung professioneller Strukturen innerhalb der Genossenschaft. All dies bewirkt eine starke Bindung der Mitglieder des Teams an die Genossenschaft. Sie lernen die Besonderheiten gemeinschaftlichen Arbeitens schätzen. Die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation überträgt sich auf den Umgang mit den Kunden. Der Kunde spürt die freundliche und offene Grundstimmung. Für viele Kunden ist dies ein wesentlicher Grund, regelmäßig bei der EVG LANDWEGE einzukaufen.

Bei allem Erfolg und der Freude über das Erreichte geben wir zu: auch bei uns scheint nicht nur die Sonne. Nicht alles läuft auf Anhieb glatt. Auch wir haben mit Schwierigkeiten zu kämpfen, solchen, die von außen kommen und solchen, die wir uns selber bereiten. Es gab Krisen im Team, die uns lange beschäftigt haben und viel Kraft gekostet haben. Der eine oder andere Erzeugerbetrieb gehört nicht mehr zu uns. Unsere Experimente mit Marktwagen haben uns Erfahrungen gegeben und Geld genommen.

Aber immer haben wir herausgefunden aus den Krisen, die Kraft gefunden für bessere Lösungen, für neue Wege. Es ist dies die Kraft, die wir in der Genossenschaft finden, im Gemeinschaftsprinzip, in den Idealen, für die wir uns einsetzen. Diese konstruktive Kraft ist die Stärke unserer Genossenschaft. Sie trägt uns in unsere gemeinsame Zukunft in der Gewissheit, auf dem richtigen Weg zu sein, solange jedenfalls, wie wir den genossenschaftlichen Grundprinzipien auf unserem Weg treu bleiben.

Bernd Wulf

Mitglied des Aufsichtsrats der
EVG LANDWEGE eG

Vortrag auf der Tagung: **Die Entwicklung des Einzelhandels und der Konsumgenossenschaften in Deutschland und Russland** am 5.10.2006 an der Hochschule für angewandte Wissenschaften (HAW) Hamburg und der Heinrich Kaufmann Stiftung (HKS) Hamburg.

Letzte Seite mit Anzeige www.genossenschaftsgruendung.de und Kleines KONSUM-Museum und ZdK