

## Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung - Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung: Endbericht

Asendorf, Inge; Demmeler, Martin; Flieger, Burghard; Jaudas, Joachim;  
Sauer, Dieter; Scholz, Stephan

Veröffentlichungsversion / Published Version

Abschlussbericht / final report

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. - ISF München

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Asendorf, I., Demmeler, M., Flieger, B., Jaudas, J., Sauer, D., & Scholz, S. (2003). *Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung - Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung: Endbericht*. Dorfen: Tagwerk e.G.; Technische Universität München, Fak. für Wirtschaftswissenschaften, Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaues; Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-210800>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung –

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften  
im Bedürfnisfeld Ernährung

**- Endbericht -**

**Gefördert** durch das  
Bundesministerium  
für Bildung und  
Forschung  
im Rahmen der  
Fördermaßnahme  
“Modellprojekte für  
nachhaltiges  
Wirtschaften –  
Innovative Ansätze  
zur Stärkung der  
regionalen  
Ökonomie”



# **Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung –**

**Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften  
im Bedürfnisfeld Ernährung**

*- Endbericht -*

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie unter den Förderkennzeichen 07REG01A und 07REG01B gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

**Projekttitle:** Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung – Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Bedürfnisfeld Ernährung

**Förderkennzeichen:**  
07REG01A und 07REG01B

**Projektleitung:**  
Dr. Inge Asendorf, Tagwerk e. G.  
Prof. Dr. Alois Heißenhuber, Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaues, TU München

**Wissenschaftliche Mitarbeiter im Projekt:**  
Dr. Inge Asendorf, Dipl.-Geogr. Martin Demmeler,  
Dr. Burghard Flieger, Dipl.-Ing. Landespflege (FH) Reinhard Gromotka, Prof. Dr. Alois Heißenhuber, Dr. Joachim Jaudas,  
Dr. Michael Köbler, Prof. Dr. Dieter Sauer, Dipl.-Ing. agr. Stephan Scholz

**Am Projekt beteiligte Diplomanden:**  
Lydia Egger, Uwe Glas, Georg Kroll, Monika Luger, Silke Ohmann, Carolin Roth, Annemarie Wörndl

**Adressen:** **Tagwerk e.G.**  
Siemensstr. 2, 84405 Dorfen  
Tel. 08081/937920,  
e-mail [inge.asendorf@tagwerk.net](mailto:inge.asendorf@tagwerk.net)

**Technische Universität München**  
Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaues  
Alte Akademie 14, 85350 Freising  
Tel. 08161/71-3410,  
e-mail [demmeler@wzw.tum.de](mailto:demmeler@wzw.tum.de)

**Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung  
– ISF München –**  
Jakob-Klar-Str. 9, 80796 München  
Tel. 089/2729210,  
e-mail [joachim.jaudas@isf-muenchen.de](mailto:joachim.jaudas@isf-muenchen.de)

**Dorfen, Weihenstephan, München, August 2003**

## **Inhaltsverzeichnis**

---

Inhaltsverzeichnis		I
Abbildungsverzeichnis		III
<b>1.</b>	<b><i>Einleitung</i></b>	<b>1</b>
<hr/>		
1.1	<b>Ausgangspunkt und Fragestellung</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Die Fördermaßnahme "Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften" des BMBF</b>	<b>3</b>
1.3	<b>Transdisziplinäre Forschung</b>	<b>4</b>
1.4	<b>Anlage des Berichts</b>	<b>6</b>
<b>2.</b>	<b><i>Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften – Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften</i></b>	<b>8</b>
<hr/>		
2.1	<b>Entstehung, aktuelle Entwicklung und Selbstverständnis <sup>1</sup></b>	<b>8</b>
	<b>Exkurs: Die Zukunft der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften <sup>2</sup></b>	<b>22</b>
2.2	<b>Die Erzeuger-Verbraucher- Genossenschaft <i>Tagwerk</i>: Entstehung und Entwicklung <sup>3</sup></b>	<b>32</b>
2.2.1	Geschichte und Struktur <sup>3</sup>	32
2.2.2	Wachstumsprobleme <sup>3</sup>	35
2.2.3	Anpassung und Entwicklung <sup>3</sup>	36
<b>3.</b>	<b><i>Nachhaltiges Wirtschaften in der Region - Analysen</i></b>	<b>41</b>
<hr/>		
3.1	<b>Ökologische Aspekte – Kurze Wege und Landschaftspflege <sup>4</sup></b>	<b>41</b>
3.1.1	Biovermarktung zwischen Region und Weltmarkt <sup>4</sup>	41
3.1.2	Regionale Verarbeitung – das Beispiel Brot <sup>4</sup>	46
3.1.3	Der regionale Verbraucher <sup>4</sup>	50
3.1.4	Ökologische Bewirtschaftung <sup>4</sup>	51
3.1.5	Regionale Landschaftspflege <sup>4</sup>	52
3.2	<b>Ökonomische Aspekte – Grenzen und Möglichkeiten</b>	<b>54</b>
3.2.1	Einkommensmöglichkeiten für die Landwirte <sup>4</sup>	54
3.2.2	Ökonomische Rahmendaten bei <i>Tagwerk</i> <sup>5</sup>	56
3.2.3	Analyse des Regionalen Wareneinsatzes <sup>5</sup>	63
3.2.4	Übertragbarkeit der Ergebnisse <sup>5</sup>	66

<b>3.3</b>	<b>Soziale Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften<sup>6</sup></b>	<b>69</b>
<b>4.</b>	<b><i>Wachsen oder Weichen</i></b>	<b>79</b>
<b>4.1</b>	<b>Zwischen Krise und Boom – Veränderte Wettbewerbssituation auf dem Biomarkt<sup>1,4</sup></b>	<b>79</b>
<b>4.2</b>	<b>Die Reorganisation von <i>Tagwerk</i><sup>3</sup></b>	<b>88</b>
4.2.1	Neue Vermarktungskonzepte	88
4.2.2	Das Netzwerk erhalten und ausbauen	91
4.2.3	Marketing – Konzepte und Aktivitäten	95
<b>4.3</b>	<b>Die Pioniere gehen, die Kaufleute kommen<sup>6</sup></b>	<b>102</b>
<b>4.4</b>	<b>Resümee<sup>7</sup></b>	<b>109</b>
	<b>Exkurs: <i>Tagwerk</i> im Jahr 2010 – Drei Szenarien<sup>8</sup></b>	<b>111</b>
<b>5.</b>	<b><i>Region als Aktionsraum</i></b>	<b>115</b>
<b>5.1</b>	<b>Regionale Orientierung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften<sup>1</sup></b>	<b>115</b>
<b>5.2</b>	<b>Regionalinitiativen im Vergleich<sup>4</sup></b>	<b>117</b>
<b>6.</b>	<b><i>Blick in die Zukunft – oder: Wozu Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften?</i></b>	<b>125</b>
	Literaturverzeichnis	128
	Veröffentlichungen im Rahmen des Forschungsprojektes	134

---

*Autoren der einzelnen Kapitel:*

<sup>1</sup> Jaudas, Joachim, ISF München

<sup>2</sup> Flieger, Burghard, externer Berater

<sup>3</sup> Asendorf, Inge, Tagwerk EVG

<sup>4</sup> Demmeler, Martin, TU München

<sup>5</sup> Scholz, Stephan, externer Berater

<sup>6</sup> Jaudas, Joachim, ISF München; Sauer, Dieter, ISF München

<sup>7</sup> Demmeler, Martin, TU München; Jaudas, Joachim, ISF München

<sup>8</sup> Sauer, Dieter, ISF München

## **Abbildungsverzeichnis**

---

<i>Abb. 1: Regionale Vernetzung im Tagwerk-Verbund</i>	39
<i>Abb. 2: Ökobilanzvergleich von regionalem Supermarkt und konventionellem Lebensmitteleinzelhandel</i>	43
<i>Abb. 3: Ökobilanzergebnisse von Bio-Lebensmitteln verschiedener Absatzwege</i>	44
<i>Abb. 4: Brotherstellung - Energieanteil einzelner Prozessschritte an der gesamten Produktionsenergie</i>	47
<i>Abb. 5: Vergleich des Energiebedarfes (MJ/ kg Brot) für unterschiedliche Betriebe und differenziert nach Backofentypen</i>	48
<i>Abb. 6: Der durchschnittliche Verzehr eines deutschen Verbrauchers in kg pro Jahr.</i>	50
<i>Abb. 7: Anzahl und Umfang der von Tagwerk-Landwirten durchgeführten Landschaftspflegemaßnahmen</i>	53
<i>Abb. 8: Vermarktungswege von Tagwerk-Landwirten mit der durchschnittlichen Bedeutung am Jahresumsatz</i>	54
<i>Abb. 9: Wahrgenommener Nutzen der Landwirte aus der Einbindung in das Tagwerk-Netzwerk</i>	55
<i>Abb. 10: Umsatzentwicklung (Umsatzveränderungen in % des Vorjahres)</i>	59
<i>Abb. 11: Personal- und gesamte Betriebskosten (Anteile in % vom Umsatz)</i>	59
<i>Abb. 12: Betriebsergebnisse (in % vom Umsatz)</i>	60
<i>Abb. 13: Warengruppenanteile (in % vom Umsatz)</i>	60
<i>Abb. 14: Regionaler Produkteinsatz (in % des Wareneinsatzes)</i>	61
<i>Abb. 15: Entwicklung der Monatsumsätze in den Jahren 2001 und 2002</i>	62
<i>Abb. 16: Regionalitätsanteile Tagwerk-Läden in % vom Wareneinsatz - differenziert nach Belieferungswegen und Warengruppen</i>	63
<i>Abb. 17: Nachgefragtes Bio-Sortiment im Supermarkt. Mehrfachnennungen von Supermarktkunden auf die Frage nach den am häufigsten gekauften Produkten</i>	85
<i>Abb. 18: Gründungsjahr der befragten Regionalinitiativen</i>	117
<i>Abb. 19: Verteilung von Regionalinitiativen nach Bundesländern</i>	118
<i>Abb. 20: Erzeugerkriterien und Kontrollstruktur der befragten Regionalinitiativen</i>	119
<i>Abb. 21: Anteil einzelner Lebensmittelgruppen in der Produktpalette der Regionalinitiativen</i>	121
<i>Abb. 22: Umsatzanteile je Lebensmittelgruppe am Gesamtumsatz von 80 Mio. €</i>	122





---

# 1 Einleitung

---

## 1.1 Ausgangspunkt und Fragestellung

Die Diskussion um die Nachhaltigkeit unserer Ernährungsweise hat durch Krisen und Skandale in den zurückliegenden beiden Jahren einen immensen Aufschwung erfahren. Dennoch hat nachhaltiges Wirtschaften, das negative Auswirkungen in der Lebensmittelversorgung zu vermeiden sucht, in der Praxis immer noch einen geringen Stellenwert. Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln werden zunehmend von weltweit agierenden Unternehmen bestimmt. Dies hat Auswirkungen auf den Ressourcenverbrauch, die Belastungen der Umwelt und der Menschen und erzeugt nicht zuletzt externe Kosten für die Volkswirtschaft.

Gleichwohl sind die Erfolge nicht zu übersehen, die in den letzten zwanzig Jahren – und speziell noch einmal nach der BSE-Krise und den darauf folgenden politischen Maßnahmen – bei Herstellung und Vermarktung ökologischer Lebensmittel erzielt wurden. Der ökologische Landbau wird nicht nur von einer zunehmenden Zahl von Verbrauchern gewünscht, sondern inzwischen auch verstärkt politisch gefördert. Der Anteil ökologisch erzeugter Lebensmittel steigt.

Dieser Wachstumsprozess birgt jedoch auch die Gefahr, dass wesentliche ökologische und soziale Zielsetzungen der „Bio-Pioniere“ verloren gehen. In der Diskussion innerhalb der ökologischen Landbaubewegung geht es deshalb auch um die Frage nach dem geeigneteren Weg zur Nachhaltigkeit: Soll der **weltweite Handel** „grüner“ werden? Oder soll die Lebensmittelwirtschaft auf eine **regionale Basis** gestellt werden, um so Verarbeitung, Verteilung und Vermarktung ökologisch erzeugter Produkte dezentral in geschlossenen Kreisläufen zu organisieren?

Das Forschungsprojekt, über dessen Ergebnisse hier berichtet wird, befasste sich mit der zweiten Variante, mit innovativen Organisationsformen nachhaltigen Wirtschaftens in der Region. Im Zentrum standen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften: Netzwerke auf der Basis des ökologischen Landbaus, die auf die soziale und wirtschaftliche Verknüpfung von landwirtschaftlichen Betrieben, Lebensmittelhandwerk und Verbrauchern innerhalb einer Region setzen, und somit implizit ein umfassendes Konzept entwickelt und praktiziert haben, das wesentliche Elemente der Nachhaltigkeit enthält.

Viele der in den 80er-Jahren gegründeten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sind inzwischen verschwunden oder nur noch historische Relikte. Es gibt aber auch Initiativen, die über einen Zeitraum von zum Teil fast zwanzig Jahren mehr oder weniger ständigen Wachstums zu relativ großen Organisationen herangereift sind. Eine

dieser Initiativen, die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk*, stand im Mittelpunkt des Projekts. Ihre Zukunftsfähigkeit und ihr Beitrag zu einer nachhaltigen Lebensmittelversorgung wurden von dem Forschungsverbund untersucht. Dabei galt es Antworten auf folgende Fragen zu finden:

- Welche Merkmale der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften können als Elemente für ein innovatives „Modell nachhaltigen Wirtschaftens“ dienen?
- Wie können diese innovativen Merkmale einer regionalen Vernetzung von Produktion, Vermarktung und Konsum unter den Bedingungen zunehmenden Wachstums und angesichts verschärfter Marktbedingungen gesichert und ausgebaut werden?
- Wie werden in den notwendigen ökonomischen Anpassungsprozessen Nachhaltigkeitsziele verändert, zurückgedrängt oder ausgebaut?
- Können die in den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften entwickelten Strukturen angesichts der auch im Bio-Bereich fortschreitenden Globalisierung eine neue Bedeutung erhalten?

Während der Laufzeit des Projekts (1998-2003) haben sich die Bedingungen für Erzeugung, Vermarktung und Konsum ökologischer Lebensmittel immer wieder verändert. Sorgte die Debatte um „nachhaltiges Wirtschaften“ dafür, dass zunehmend mehr Augenmerk auf eine ökologische Wirtschaftsweise auch im Ernährungsbereich gelegt wurde, so gab der massive Ausbruch von BSE Ende 2000 den Bio-Erzeugern und -Vermarktern einen gewaltigen Schub. Viele Verbraucher hatten das Vertrauen in die Qualität der Lebensmittel und die Produktionsweise der herkömmlichen Landwirtschaft verloren und vertrauten offensichtlich mehr den biologisch erzeugten Lebensmitteln. Die enormen Umsatzsteigerungen bei Herstellern und Vermarktern biologischer Lebensmittel ab Dezember 2000 belegen dies.

Dass die anvisierte Agrarwende jedoch mit einer „Konsumwende“ einhergehen muss, wurde schnell deutlich. Kaum war BSE aus den Schlagzeilen, ließ – wie bei jedem Lebensmittelskandal zuvor – das Misstrauen der Verbraucher nach, es wurden weitgehend die alten Kauf- und Ernährungsgewohnheiten wieder aufgenommen. Die Umsätze der Biovermarkter gingen wieder zurück, blieben allerdings auf einem höheren Niveau als vor der BSE-Krise.

Dann kam der Nitrofen-Skandal, der der Bio-Szene in der Öffentlichkeit die Unschuld raubte. Hier war genau das eingetreten, wovor Ökopioniere gewarnt hatten. Erzeugung und Vermarktung von Bio-Lebensmitteln sind aus der Nische herausgetreten, zu einem interessanten Geschäft auch für bisher konventionelle Hersteller und Vermarkter geworden. Dies gilt besonders dann, wenn Strukturen und Praktiken genutzt werden können, wie sie im konventionellen Bereich üblich sind und als wirtschaftlich

„effizient“ gelten: die Beschaffung von Futtermitteln, Rohstoffen und Zutaten aus den jeweils günstigsten Quellen aus aller Welt. Die für das Vertrauen der Verbraucher so wichtige Transparenz in der Nahrungsmittelkette ist in solchen Strukturen nur sehr begrenzt gegeben.

Die Forderung nach regionalen Strukturen steht deshalb wieder auf der Tagesordnung. Die Frage ist, ob regionale Initiativen, wie z.B. die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, hier noch einmal eine besondere Bedeutung erhalten, auch wenn – und vielleicht gerade weil – der Trend im Bio-Bereich eindeutig zu großen, kapitalintensiven, globalen Strukturen geht.

Für die aktuelle agrar- und verbraucherpolitische Debatte ist diese Frage von hoher Relevanz. Dies gilt für die unmittelbare regionale, verbandspolitische aber auch bundespolitische Auseinandersetzung um eine Agrarwende, bei der es darauf ankommt, nicht nur kurzfristige Erfolge zu erzielen, sondern tatsächlich nachhaltige Entwicklungsperspektiven anzustoßen.

## **1.2 Die Fördermaßnahme "Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften" des BMBF**

Nachhaltiges Wirtschaften ist ein Leitmotiv der Forschungspolitik der Bundesregierung. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat den Forschungsschwerpunkt „Sozialökologische Forschung“ eingerichtet, der als Experimentierfeld gedacht ist, in dem „zukunftsfähige Leitbilder für Wohlstand, Arbeit und Zusammenleben“ (BMBF) entwickelt werden sollen. In der Maßnahme „Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften – innovative Ansätze zur Stärkung der regionalen Ökonomie“ förderte das Ministerium sechzehn Projekte, die sich mit innovativen Praxismodellen nachhaltigen Wirtschaftens befassen. Wissenschaftler und Praktiker sollten in enger Kooperation herausarbeiten, wie sozialinnovative Gruppen und Initiativen die Spannung zwischen wachsenden ökonomischen Anforderungen und Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens bewältigen können, welche Zukunft die Arbeit im regionalen Kontext haben kann, ob und wie neue Märkte und verändertes Konsumverhalten durch direkte und transparente Produzenten-Kunden-Beziehungen entstehen und welche Auswirkungen die Stärkung regionaler Identität auf die Entwicklung sozialer Netzwerke haben.

Die sechzehn Modellprojekte waren den drei Schwerpunkten Regionales Stoffstrommanagement, Regionale Nachhaltigkeit und Problemlösungsansätze in spezifischen Bedürfnisfeldern sowie Agrarwirtschaft und regionale Vermarktung, zu dem das hier dokumentierte Projekt gehört, zugeordnet.

Die vier Projekte im Schwerpunkt *Agrarwirtschaft und regionale Vermarktung* befassten sich mit Fragen der ländlichen Gesellschaft, der Landwirtschaft und der Ernährung. Dazu gehörten neben dem hier dokumentierten noch die folgenden Projekte:

- Entwicklung eines Lernmodells zur regionalen Vermarktung von Lebensmitteln (in der Region Hunsrück)
- Wege zur Verbreitung ökologisch produzierter Lebensmittel in Berlin und Brandenburg
- Ansätze regionalen Wirtschaftens in der ländlichen Gesellschaft: Die Warburger Börde

Diese vier Forschungsprojekte haben in ganz unterschiedlichen Regionen und mit verschiedenen Methoden ein gemeinsames Ziel verfolgt, nämlich die regionale und sozialökologische Ausrichtung der Agrarwirtschaft mit Hilfe der Untersuchungsergebnisse zu stärken. Alle Ergebnisse zeigen, „dass es zahlreiche Motive für ein Mitwirken am regionalen Wirtschaften gibt, die nicht in erster Linie dem Ziel der Umsatzsteigerung oder des billigen Einkaufs entspringen: So der Wunsch, einen Beitrag zum Erhalt der heimischen Kulturlandschaft zu leisten; oder, insbesondere bei Nahrungsmitteln, das Vertrauen in die Produkte, weil man sich kennt, also Vertrauen zu Personen des lokalen und regionalen Umkreises hat.“<sup>1</sup>

Seit einiger Zeit liegen die Einzelergebnisse<sup>2</sup> der Projekte vor, doch gab es bisher keine Möglichkeit, die einzelnen Ergebnisse, Erfahrungen und Lerneffekte mit dem Ziel zu reflektieren, zu verallgemeinerbaren Ergebnissen zu kommen und daraus Erfahrungen und Empfehlungen für das Ministerium und für die Akteure der Agrarwende und der Wissenschaft abzuleiten.

### 1.3 Transdisziplinäre Forschung

Wie alle anderen Modellprojekte der Förderinitiative war auch unser Projekt als transdisziplinäre Forschung angelegt. Die Sozialwissenschaftler des ISF München und die Agrarökonominnen von der Technischen Universität München/ Weihenstephan arbeiteten mit den Praktikern der *Tagwerk*-Organisation zusammen. Wissenschaftliche Recherchen und Analysen wurden auf diese Weise eng mit der konzeptionellen und praktischen Weiterentwicklung des Modellprojekts *Tagwerk* verzahnt. Damit wurde erreicht, dass der Forschungsgegenstand nicht nur aus wissenschaftlicher Sicht untersucht wurde, sondern gleichzeitig und gleichwertig aus der Sicht der Be-

---

1 BENNHOLDT-THOMSEN (2002), vom Projekt „Ansätze regionalen Wirtschaftens in der ländlichen Gesellschaft: Die Warburger Börde“ in einem internen Papier vom Dezember 2002

2 Einen Überblick über die Ergebnisse der einzelnen Projekte findet der interessierte Leser auf der Internet-Seite [www.nachhaltig.org](http://www.nachhaltig.org).

troffenen und der Akteure. Und er wurde auch nicht nur untersucht, sondern weiterentwickelt. Insofern geht der transdisziplinäre Ansatz im Vergleich zum interdisziplinären Vorgehen, bei dem ein komplexes Problem von verschiedenen Disziplinen gemeinsam bearbeitet wird, noch einen Schritt weiter in Richtung Praxis und Umsetzung. Damit wird die sonst oft übliche thematische und zeitliche Trennung der Erarbeitung wissenschaftlicher Ergebnisse von der Umsetzung in die Praxis tendenziell aufgehoben.

Das transdisziplinäre Vorgehen erfordert einen vergleichsweise hohen Kommunikationsaufwand zwischen den beteiligten Verbundpartnern. Er wurde im vorliegenden Fall durch eine enge kontinuierliche Kooperation zwischen dem Praxispartner *Tagwerk* und den wissenschaftlichen Partnern der TU München/ Weihenstephan (Lehrstuhl für Wirtschaftslehre des Landbaus) und dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF München) gewährleistet und durch gemeinsame Kontakte aller drei Verbundpartner in Form von laufenden Abstimmungen des Vorgehens, von Workshops und von gemeinsamen Tagungen erreicht.

Der Praxispartner *Tagwerk* hat im Rahmen des Projekts neue Vermarktungs- und Organisationskonzepte entwickelt und umgesetzt sowie diese auf ihre Übertragbarkeit hin überprüft. Im Zentrum stand dabei die Frage, wie bei erwünschtem Wachstum innovative Merkmale wie Regionalität, organisatorische und soziale Vernetzung, Transparenz und Vertrauen, Partizipation und Engagement gesichert und weiterentwickelt werden können.

Die wissenschaftliche Begleitung durch die beiden Verbundpartner TU München/ Weihenstephan und ISF München sowie weitere wissenschaftliche Experten diente dem Ziel, die *Tagwerk*-Genossenschaft bei der Weiterentwicklung ihrer Vermarktungs- und Organisationsformen zu unterstützen und die gewonnenen Ergebnisse in der Praxis umzusetzen. Dies geschah durch eigenständige empirische und theoretische Analyseschritte, Beratungsleistungen und die Evaluierung und Bewertung der entwickelten Konzepte und Maßnahmen.

Aufgabe der wissenschaftlichen Verbundpartner war es darüber hinaus, generalisierende Erkenntnisse zu gewinnen, die auf andere Praxisansätze und Regionen übertragbar sind und die es ermöglichen, Schlussfolgerungen für notwendige Veränderungen der Rahmenbedingungen zu formulieren. Dem diente auch die Ausweitung des Untersuchungsfeldes auf andere Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sowie die Zusammenarbeit mit regionalen und übergeordneten Institutionen und Verbänden.

## 1.4 Anlage des Berichts

Der Bericht vermittelt zunächst einen Überblick über Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, die im Rahmen des Vorhabens untersucht wurden; ihre Entstehung und ihr Selbstverständnis werden im Abschnitt 2.1 beschrieben. Als Beispiel für eine seit langem bestehende und wirtschaftlich aktive Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft wird sodann im Abschnitt 2.2 die *Tagwerk*-Genossenschaft detailliert vorgestellt.

Ein Exkurs über die Voraussetzungen für das Überleben der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, v.a. unter Berücksichtigung organisatorischer Kriterien, runden das zweite Kapitel ab.

Wie steht es mit den Zielen der Nachhaltigkeit? Diese zentrale Frage der vorliegenden Untersuchung beantworten die Autoren der TU München/Weihenstephan und des ISF München, indem sie im Kapitel 3 die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und insbesondere die *Tagwerk*-Organisation einer kritischen Betrachtung unterziehen, um zu klären, wie sich unter sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekte das Selbstverständnis und die Praxis der untersuchten Netzwerke im Ernährungsbereich darstellt.

Der Markt der Bio-Lebensmittel wächst. Neben den Genossenschaften und Organisationen aus der Pionierzeit und neben den alteingesessenen Bioläden sind zahlreiche Unternehmen entstanden, die Lebensmittel aus ökologischem Anbau vertreiben und inzwischen den Markt dominieren. Diese Entwicklung wird im Abschnitt 4.1 beschrieben. Wie aber verhalten sich Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und insbesondere die *Tagwerk*-Genossenschaft? Sollen sie wachsen oder sollen sie weichen angesichts der neuen Konkurrenz und der weitreichenden Veränderungen am Markt? Für *Tagwerk* war die Lösung, neue Vermarktungskonzepte zu entwickeln und die Organisation umzubauen (beschrieben in Abschnitt 4.2), allerdings mit ambivalenten Folgen im Hinblick auf die Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens (Abschnitt 4.3).

Welche Entwicklungsmöglichkeiten auch noch denkbar wären, zeigt der Blick in die Zukunft in den Szenarien, die das 4. Kapitel abschließen.

Neben den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ist die regionale Orientierung ein weiterer Gesichtspunkt, unter dem die untersuchten Organisationen zu sehen sind. Insbesondere finden sich in diesem Bereich zahlreiche Initiativen, die neben dem Thema Ernährung und Lebensmittelvermarktung weitere Fragen der Regionalisierung aufgreifen und zu denen zahlreiche Kooperationsbeziehungen durch die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften bestehen. Im 5. Kapitel wird das Thema der regionalen Orientierung aufgegriffen, um einerseits den Beitrag der Netzwerke der Erzeu-

---

ger-Verbraucher-Gemeinschaften für die regionale Entwicklung zu zeigen und zugleich die Entwicklung und die Bedeutung anderer Initiativen in den Regionen herauszuarbeiten.

Krisen und Skandale haben den Ideen und Prinzipien der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, wie sie in den obigen Kapiteln ausgeführt wurden, neue Aktualität verliehen. Der Bericht schließt deshalb mit Überlegungen zur Bedeutung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften für die Entwicklung der Vermarktung von Bio-Lebensmitteln und erläutert, welche Elemente für die Zukunft einer nachhaltigen Lebensmittelversorgung von Bedeutung sein könnten.



## **2 Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften – Pioniere für nachhaltiges Wirtschaften**

---

### **2.1 Entstehung, aktuelle Entwicklung und Selbstverständnis**

Eine enge und transparente Beziehung zwischen Erzeugern und Verbrauchern ist ein elementares Ziel der nachhaltigen Erzeugung und Vermarktung von Lebensmitteln. Eine solche Verknüpfung von Produktion, Vermarktung und Konsum innerhalb eines regionalen Netzwerkes, das Erzeuger, Händler und Verbraucher zusammenführt, streben die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften an.

Wir haben deshalb eine Bestandsaufnahme von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften in Deutschland durchgeführt. Bei der Auswahl war zu berücksichtigen, dass es inzwischen nur noch eine begrenzte Zahl davon gibt. Ein Teil von ihnen ist untereinander locker vernetzt, und ihre Verbindung besteht vor allem in einem regelmäßigen Jahrestreffen, auf dem Erfahrungen ausgetauscht und aktuelle Fragen diskutiert werden. Außerhalb dieser Vernetzung dürfte es weitere Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften geben, die nicht allgemein bekannt sind und keiner Dachorganisation angehören. Wir haben sechs Organisationen<sup>3</sup> ausgewählt, die sich in ihren Orientierungen und Zielsetzungen sowie in ihrer wirtschaftlichen Lage unterscheiden. So nahmen wir in die Bestandsaufnahme auf:

- Organisationen, die ein enges und kooperatives Verhältnis zwischen Erzeugern und Verbrauchern entwickelt haben;
- Organisationen, die sich mehr als Verbraucherschluss verstehen, ohne aber ihre regionale Orientierung und die Unterstützung des ökologischen Anbaus aus dem Auge zu verlieren;
- Organisationen, die sich in einer wirtschaftlichen Krise befinden und Überlegungen über ihr wirtschaftliches Überleben anstellen müssen;
- Organisationen, die zusätzlich zu ihren Vermarktungsaktivitäten politisch-ökologische Praxisfelder entwickelt haben, sei es innerhalb der jeweiligen Einrichtung, sei es im Rahmen einer eigens dafür geschaffenen Institution.

---

<sup>3</sup> Die Fallstudien wurden durchgeführt in der Tagwerk-Genossenschaft Dorfen, in den Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften Bremen und "Landwege" Lübeck, in der Wendland-Kooperative Hannover, in der Erzeugergemeinschaft "Schmanddibben" Kassel sowie in der Verbrauchergemeinschaft Dresden.

In sechs Fallstudien haben wir Entstehung, Arbeitsweise und Selbstverständnis dieser Organisationen untersucht. Bei unseren Recherchen vor Ort setzten wir jeweils vier Schwerpunkte:

- Vermarktung (Laden, Marktbeschickung, Lieferservice usw.);
- Erzeuger und Verarbeiter;
- zusätzliche Praxisfelder, die neben der Vermarktung gepflegt werden;
- Entstehung und politischer Hintergrund der Organisation.

Grundlage der Bestandsaufnahme waren leitfadengestützte Expertengespräche mit den jeweiligen Verantwortlichen, Einzel- und Gruppengespräche mit den Beschäftigten, Besichtigungen der Läden, Besuche auf den Höfen und in den Werkstätten der Weiterverarbeiter sowie die Auswertung von umfangreichem Material über die einzelnen Organisationen.

Die wichtigsten Ergebnisse unserer Untersuchung stellen wir im folgenden vor. Im Abschnitt 2.2 folgt dann eine detaillierte Darstellung der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft *Tagwerk* und ihrer Bemühungen, sich am Markt neu zu positionieren und zu bewähren.

### ***Aufbruchstimmung – Die Entstehung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften in Deutschland***

Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre gab es in der Bundesrepublik starke soziale und politische Bewegungen: Anti-AKW-Bewegung, Friedensbewegung, Dritte-Welt-Gruppen. In diesem politischen Umfeld entstanden Initiativen, welche die radikalreformerischen Impulse dieser Bewegungen in gesellschaftliche und wirtschaftliche Realität umzuwandeln suchten.

Das war sicherlich zum Teil eine Abkehr von ausschließlich politisch motivierten Aktivitäten und insofern auch ein Rückzug ins Private. Aber man griff damit auch neue Fragestellungen auf, die sich umfassender und ganzheitlicher mit lebensweltlichen Aspekten befassten als die alten, oft eng und dogmatisch abgehandelten Themen.

Jedenfalls haben wir bei unseren Gesprächen mit den Gründern und Aktiven dieser Initiativen oft gehört, dass sie „etwas Konkretes machen“ wollten und dass sie die nie enden wollenden politischen Diskussionen satt hatten. Wir haben von unseren Gesprächspartnern auch erfahren, dass sie und ihre Freunde sich oft dann umorientiert haben, wenn es in ihrer Biographie zu Einschnitten, zu wichtigen Übergängen kam, wie sie die Gründung einer Familie oder die Geburt des ersten Kindes darstellen oder das Ende der Ausbildung (und damit wohl auch der Jugendphase) und der Übergang ins Berufsleben.

So entstanden hier neue Bewegungen, neue Aktivitäten im Bereich des gesunden Lebens, der Ernährung und des Umweltschutzes:

- Sie warben für neue Lebensformen („Anders Leben und Arbeiten“);
- sie wollten gemeinschaftlich arbeiten und das wirtschaftliche Risiko gemeinsam tragen;
- sie strebten eine gesunde Ernährung an;
- durch die Umstellung der Landwirtschaft auf ökologischen Anbau wollten sie zu einem dauerhaften Schutz der Umwelt beitragen;
- enge Verbindungen zwischen Landwirten und Verbrauchern sollten das gegenseitige Verständnis fördern.

Die Erzeuger–Verbraucher–Gemeinschaften, die in Deutschland entstanden, waren stark beeinflusst von Erfahrungen in Österreich. Dort war ihre Entstehung eine Antwort auf die Notlage der Bauern, die durch den Agrarstrukturwandel unter Druck geraten waren und für ihre Existenzhaltung Verbündete suchten. Die Bauern nahmen mit Verbrauchern in den Städten Kontakt auf, und so entstanden die ersten direkten Erzeuger-Verbraucher-Beziehungen zwischen der Stadt Wien und der Region Waldviertel und zwischen der Stadt Linz und der Region Mühlviertel. An erster Stelle stand hier die Unterstützung der Bauern in den abgelegenen Regionen, die ihre Landwirtschaft unter besonders schwierigen Bedingungen betrieben. Sie sollten über die Direktvermarktung in den Städten die Möglichkeit haben, den Zwischenhandel auszuschalten, um so innerhalb der Konkurrenz wirtschaftlich überleben zu können. Mit dem Ziel der Existenzsicherung der Höfe war eng verknüpft die Forderung nach umweltfreundlicherem Anbau. Sie war für diese Bauern relativ leicht zu verwirklichen, da sie ohnehin von der Intensivlandwirtschaft mit ihren umweltschädlichen Begleiterscheinungen noch weit entfernt waren.

Diese Erfahrungen wurden auf Deutschland übertragen, wobei die Initiative hier jedoch eher von der Verbraucherseite ausging. Auch in diesem Fall war mit dem Ziel der Direktvermarktung die Absicht verbunden, die Erzeuger zu motivieren, ihre Betriebe auf ökologischen Landbau umzustellen, und den bereits umgestellten Höfen den Absatz zu erleichtern.

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sind in ihrer Entstehungszeit also durchaus nicht als bloßer Rückzug aus der politischen Arena in die Privatheit zu sehen. Vielmehr verstanden sie sich selbst „als ökologische Entwicklungsprojekte, die das Ziel haben, sowohl bei der Produktion als auch beim Konsum die gegenwärtig herrschende Ausbeutungswirtschaft von Natur und Menschen zu beenden“<sup>4</sup>. Sie wurden

---

4 BRINK (1993), 282

damit Teil einer Bewegung, nämlich der Agraropposition, die sich in dieser Zeit profilierte, und in der sich die Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL) 1989 mit anderen Umweltorganisationen zum „AgrarBündnis“ zusammenschloss, das seither in jährlicher Folge über sein Selbstverständnis und seine Arbeit im „Kritischen Agrarbericht“ Auskunft gibt (Einzelheiten zu dieser Bündnisentwicklung siehe <sup>5</sup>).

Seit 1983 gab es regelmäßige bundesweite Jahrestagungen der Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften, um die Verbindungen untereinander und zu Gruppen mit ähnlichen Zielsetzungen zu pflegen und die unterschiedlichen Programme und Praxiserfahrungen zu diskutieren.

Die Grundprinzipien dieser Bestrebungen wurden 1987 auf einer Jahrestagung der Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften in der „Altenkirchener Erklärung“ dokumentiert<sup>6</sup>:

- Eine gegenseitige Kenntnis der Lebensbedingungen und -bedürfnisse ist eine generelle Voraussetzung. Dazu gehört die Transparenz hinsichtlich der Produktionsmethoden und der Anbauweisen und die Offenlegung der Preisgestaltung.
- Die Qualitätskontrolle soll nicht über Deklaration gewährleistet werden, sondern sie wird gesichert durch die Qualität menschlicher Beziehungen zwischen Erzeugern und Verbrauchern.
- Die Preisbildung orientiert sich nicht zuerst an den Marktverhältnissen, sondern orientiert sich an den Lebensbedingungen und finanziellen Möglichkeiten der Erzeuger und der Verbraucher, soll also beiden gerecht werden.
- Erzeuger, Verteiler und Verbraucher sind für ihre jeweiligen Bereiche eigenverantwortlich, aber Risiken und Härten der Vermarktung werden im Rahmen eines solidarischen Wirtschaftens gemeinsam getragen.
- Es wird eine Versorgung mit gesunden Lebensmitteln, d.h. mit Produkten aus ökologischer Produktionsweise angestrebt.
- Die Versorgung soll regional orientiert sein, um Transportwege zu reduzieren und den Kontakt zwischen Erzeugern und Verbrauchern zu verbessern.
- Ernährungsgewohnheiten sollen auf das saisonale Angebot ausgerichtet werden.
- Der Fleischkonsum soll auf ein Maß reduziert werden, wie es der im Kreislauf des biologischen Landbaus sinnvollen und artgerechten Tierhaltung entspricht.

---

5 GESANG (1998), 13-22

6 BRINK (1993), 283-284

- Die Lebensgrundlagen sollen im eigenen Land gesucht werden, nicht auf Kosten oder zum Schaden anderer. Damit wird die Voraussetzung geschaffen, dass auch andere Völker aus ihrem eigenen Land leben können.

Aus den verschiedenen Initiativen entwickelten sich im Laufe der Zeit unterschiedliche Organisationsformen, vor allem

- food-coops,
- Einkaufsgemeinschaften,
- Verbrauchergemeinschaften und
- Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften,

die in unterschiedlichen Vermarktungsformen, wie

- privaten Verteilungsstellen,
- Mitgliederläden,
- Marktständen und
- „offenen“ (für alle Kunden zugänglichen) Läden

die Lebensmittel an die VerbraucherIn brachten.

Die Herausbildung verschiedener Organisations- und Vermarktungsformen drückt eine Entwicklung aus, die vom spontanen, improvisierten, ehrenamtlichen Handeln hin zu mehr Kontinuität, Professionalität und Institutionalisierung führte. Dabei wurde häufig die Nische des alternativen Wirtschaftens verlassen und der Sprung in den Wettbewerb auf dem regulären Markt gewagt– mit allen Konsequenzen, wie wir im Kapitel 4 „Wachsen oder Weichen“ zeigen werden.

Systematisierend lassen sich die Grundzüge der Entwicklung als Abfolge folgender Formen skizzieren:

#### *Lockerer Zusammenschluss von Verbrauchern*

Häufig fing die Entwicklung damit an, dass sich verschiedene Verbraucher zusammenschlossen, um gemeinsam direkt beim Bauern Lebensmittel einzukaufen. Diese wurden irgendwo gelagert und dann von dort aus verteilt oder direkt von den Mitgliedern der jeweiligen Initiativen abgeholt. Damit sollte die Versorgung mit frischen Produkten aus der Region zu vertretbaren Preisen möglich werden. Auf diesem Niveau der Warenverteilung (Einkaufsgemeinschaft, private Verteilstellen) sind noch keine institutionellen Rahmenbedingungen notwendig; der Eine aus der Gruppe übernimmt die Abholung beim Bauern oder beim Bäcker, der Andere stellt seine Räume als Lager zur Verfügung, der Dritte macht die Abrechnung und kassiert das Geld. Die Basis

dieser Verteilungsform ist ehrenamtliche Arbeit; zeitliche Flexibilität und genaue Absprachen sind nötig.

### *Vereine und Genossenschaften*

Als nächste Stufe entwickelte sich bereits eine feste organisatorische Struktur: Beispielsweise wurde ein Verein oder eine Genossenschaft gegründet, die mit ihren Regularien und den Mitgliedsbeiträgen bzw. Einlagen eine gewisse organisatorische und finanzielle Stabilität schaffen sollte. In der Art der Vereins- bzw. Genossenschaftsgründung drückten sich auch Selbstverständnis und Entstehungsgeschichte der jeweiligen Initiative aus. So finden sich Verbrauchergemeinschaften, die sich als Zusammenschluss gesundheitsbewusster Menschen verstehen, und es gibt Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, die auch in der organisatorischen Form die Notwendigkeit einer engen und wechselseitigen Beziehung zwischen den Bauern und Weiterverarbeitern und den Verbrauchern ausdrücken wollen.

### *Mitgliederläden*

Dieser organisatorischen Stufe entsprechend werden die Waren häufig in einem Mitgliederladen verkauft, der bereits feste Öffnungszeiten hat und in dem die Mitglieder reihum ihren Ladendienst absolvieren, teilweise auch schon unterstützt von bezahlten Arbeitskräften. Das Prinzip des Mitgliederladens beruht darauf, dass die fixen Kosten des Lebensmittelvertriebs (insbesondere die Mieten und die Personalkosten) über die Mitgliedsbeiträge finanziert werden, während die Lebensmittel ohne oder mit geringem Aufschlag auf den Einkaufspreis<sup>7</sup> an die Mitglieder gehen. Außerdem haben Mitgliederläden durch ihre besondere Konstruktion gegenüber einem „normalen“ privaten Naturkostladen zahlreiche Vorteile<sup>8</sup>, die eine günstigere Preisgestaltung ermöglichen. Sie werden dadurch zur preisgünstigen Einkaufsstätte für alle diejenigen, denen die Nachteile (v.a. kürzere Öffnungszeiten, kleineres Sortiment und die Notwendigkeit zur Mitarbeit) nichts ausmachen.

---

<sup>7</sup> Für Gemüse und andere leicht verderbliche Waren wird üblicherweise ein Schwundaufschlag auf den Einkaufspreis addiert. Und seit es in den Läden auch Kosmetika gibt, wird hier auf den Einkaufspreis eine Art „Luxusaufschlag“ erhoben.

<sup>8</sup> Vorteile des Mitgliederladens:

- Er braucht keine I-a-Lage, weil er nicht auf Laufkundschaft angewiesen ist;
- die Mitglieder wissen, wo sie den Laden finden;
- die Ladenöffnungszeiten können konzentriert werden, weil man sie mit den Mitgliedern abstimmen kann;
- für Mitgliederläden gelten geringere behördliche Auflagen als für öffentliche Läden;
- im Mitgliederladen kann Umsatz unabhängig kalkuliert werden, weil die fixen Kosten bereits über die Mitgliedsbeiträge finanziert sind und nicht über die Aufschläge von Waren verdient werden müssen;
- die Preise können auch deshalb niedrig gehalten werden, weil es immer Mitglieder gibt, die gerne ehrenamtlich oder gegen eine kleine Entschädigung in solchen Läden mitarbeiten.

### *Spontaneität und professionelle Standards*

Auf den bisher genannten Stufen der Warenverteilung fehlt es oft noch an Professionalität. Gleichwohl gibt es auch Mitgliederläden, die in organisatorischer Hinsicht und im Betriebsablauf schon relative feste Formen entwickelt haben. Unsere Bestandsaufnahme hat gezeigt, dass sie das häufig dann erreichten, wenn es festangestellte Mitarbeiter gab, denen klare Verantwortungsbereiche zugeteilt waren. Fehlen klar geregelte Abläufe und Organisationsabsprachen sowie eindeutige Verantwortlichkeiten, läuft manches schief oder umständlich und kostet unnötig Zeit und Geld. Auf der anderen Seite fördert dieses "vorprofessionelle" Stadium allerdings auch die Spontaneität der Beteiligten; jede und jeder kann mitarbeiten, eigene Ideen entwickeln, gestaltend eingreifen.

In dieser Phase der organisatorischen Entwicklung ist ehrenamtliche Arbeit die häufigste Form der Leistungserbringung; bezahlte Arbeit ist eher die Ausnahme oder auf wenige Personen beschränkt. In den fortgeschritteneren Stadien der Organisation und Professionalisierung nimmt Spontaneität und ehrenamtliche Mitarbeit ab – die Organisationsabläufe sind ebenso durchgeplant wie der Personaleinsatz. Auch die Beteiligten machen sich nun weniger Gedanken, ob ihre Mitarbeit notwendig ist. Sie gehen davon aus, dass der "Laden läuft".

Entscheidend wäre nun, die Bereitschaft zur spontanen Mitarbeit und zum ehrenamtlichen Einsatz aus der "vorprofessionellen" Zeit mit herüberzuretten in das professionelle Stadium. Wir haben in unserer Bestandsaufnahme gesehen, dass das vor allem dann gut geht, wenn es bestimmte Bereiche gibt, die außerhalb des eigentlichen Geschäftsbetriebs angesiedelt werden. Das kann ein eigener Verein sein, der sich mit politisch-ökologischen Zielsetzungen befasst, das können Projekte zu bestimmten Themen sein oder auch Unterstützergruppen, zu denen sich Verbraucher zusammenschließen.

### *Öffnung für alle Kundengruppen*

Eine weitere Form der Vermarktung ist die Öffnung der Läden für alle Kunden, ganz gleich, ob sie Mitglied des Trägervereins oder der Genossenschaft sind oder nicht. Mitunter gibt es Mischmodelle, wo Mitglieder einen günstigeren Preis erhalten als Nichtmitglieder, allem Anschein nach hat sich das aber nicht bewährt.<sup>9</sup>

Auf dieser Stufe unterscheiden sich Läden einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft aus Kundensicht kaum mehr von einem privaten Naturkostladen, vor allem wenn das Sortiment so umfassend ist, dass es neben den frischen Produkten

---

<sup>9</sup> Eine von uns untersuchte Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft hat eine Zeit lang dieses Mischmodell gefahren, um dann aber zu einheitlichen Preisen für Mitglieder und Nichtmitglieder überzugehen, wobei aber die Mitglieder im Prinzip am Jahresende eine Rückvergütung erhalten – wenn es die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft erlauben sollte.

aus der Region auch ein umfangreiches Trockensortiment und Artikel aus dem *Non-Food*-Bereich führt und damit auch für neue Kundengruppen, die nicht aus den oben genannten Initiativen kommen, interessant wird.

Das Gewinnen neuer Kundengruppen war nicht immer ganz einfach. Die alten Kundengruppen bildeten häufig ein Milieu mit alternativem Lebensstil und speziellen Verkehrsformen, die sich aus ihrer Herkunft und ihrer Verankerung in politisch-ökologische Bewegungszusammenhänge erklärte. Diese Konsumenten von ökologisch angebauten Produkten waren nicht nur sehr ernährungsbewusst, sondern sie hatten zugleich auch weitergehende Vorstellungen von selbstbestimmtem Leben und Arbeiten und von politischer Gestaltung der Gesellschaft. Diese "Szene" prägte über lange Zeit die Läden der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, und neue Kundengruppen, die "nur" gesunde Lebensmittel kaufen wollten, wurden dadurch eher abgeschreckt, zumindest wurden sie nicht angezogen.

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und die privaten Naturkostfachgeschäfte haben in vielen, wenn auch nicht in allen Fällen, dieser Entwicklung entgegengesteuert: Sie haben ihre Läden für alle Kunden geöffnet, ihr Sortiment ausgebaut, eine Kosmetikabteilung eingerichtet und aus engen, versteckten Verkaufsstellen größere, hellere Läden gemacht. Parallel dazu hat sich eine Konkurrenz entwickelt und etabliert, die gezielt die oben genannten neuen Kundengruppen anspricht und sich damit, zumindest in bezug auf dieses Kundensegment, zum ernstzunehmenden Wettbewerber auf dem Markt der ökologisch produzierten Lebensmittel entwickeln konnte. Die daraus entstehenden Probleme werden in Kapitel 4 „Wachsen oder Weichen“ dargestellt.

### ***Die neue Konkurrenz in der ökologischen Vermarktung***

Der Markt für Bio-Lebensmittel konnte entstehen, weil das Bewusstsein über gesunde Ernährung gestiegen ist. Dafür haben die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, neben den traditionellen Naturkostfachgeschäften, wichtige Voraussetzungen geschaffen.

Von der entstandenen Nachfrage nach Bioprodukten wollen auch andere Anbieter profitieren. Der Lebensmitteleinzelhandel erweitert sein konventionelles Sortiment um Bio-Produkte und spricht die Kunden an, die für den Einkauf von ökologischen Produkten nicht in einen zusätzlichen Laden gehen wollen.<sup>10</sup> Bio-Supermärkte werden eröffnet, die neben den bisherigen Naturkostkunden auch solche Käufergruppen ansprechen, die zwar ebenfalls gesunde Lebensmittel verlangen, denen aber der

---

<sup>10</sup> Im Projekt "Wege zur Verbreitung ökologisch produzierter Lebensmittel in Berlin und Brandenburg" im gleichen Förderschwerpunkt wurden auch die unterschiedlichen Kundeninteressen und Kundengruppen untersucht. S. SCHÄFER (2002).



traditionelle Naturkostläden und der Laden der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften zu „alternativ“ ist (s.o.). Sie werden jetzt in trendig gestylten Filialen bedient, wo vom „Körnerimage“ der Bioläden der Pionierzeit nichts mehr zu finden ist.

So gibt es jetzt mit den modernisierten Läden der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und des traditionellen Naturkosthandels eine bunte Mischung unterschiedlicher Vermarktungsformen von Bio-Lebensmitteln: Kleine Naturkostläden, Mitgliederläden von Verbrauchergemeinschaften, zum Supermarkt gewachsene Naturkostfachgeschäfte, großflächige Bio-Supermärkte mit einem Sortiment von zehntausend Artikeln im Lebensmittel-, Kosmetik- und Bekleidungsbereich, sowie die Bio-Regale des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels.

Zwischen den einzelnen Vermarktungsformen gibt es aber große Unterschiede in der Herkunft, in der Qualität und im Preis der Lebensmittel. Die Biowaren des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels kommen nur in Einzelfällen aus der Region (vgl. Kap. 3.1.1); die Produkte werden dort eingekauft, wo sie am billigsten sind. Häufig handelt es sich um Waren mit EU-Zertifizierung<sup>11</sup>, die wegen der geringeren ökologischen Auflagen billiger erzeugt werden können als die sogenannte Verbandsware. Mit den Biowaren des konventionellen Einzelhandels können die Lebensmittel aus der bäuerlichen Landwirtschaft der Region, die überwiegend nach den Richtlinien der Anbauverbände hergestellt und häufig handwerklich weiterverarbeitet werden, preislich oft nicht mithalten – es sei denn, es handelt sich um die oben beschriebenen Mitgliederläden, die hier durchaus konkurrenzfähig sind, weil sie die Waren an ihre Kunden zu Einkaufspreisen mit nur geringen Aufschlägen weitergeben.

Die Träger dieser neuen Vermarktungsformen werden von den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften zuerst einmal als Konkurrenten wahrgenommen. Schaut man sich aber die oben genannten Kundengruppen an, könnte man zunächst annehmen, dass sie nicht unbedingt in den Läden der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften einkaufen würden: Entweder wollen sie nicht noch in einen weiteren Laden gehen, um ihre Ökoprodukte zu kaufen, oder sie meiden den traditionellen Ökoladen, weil ihnen die dortige Ladenatmosphäre nicht zusagt. Insofern ist nicht

---

11 Die EU-Zertifizierung ist geregelt in der „Verordnung Nr. 2092/91 über den ökologischen Landbau und die entsprechende Kennzeichnung der landwirtschaftlichen Erzeugung und Lebensmittel“, genannt – Ökoverordnung. Sie galt zunächst nur für den pflanzlichen Bereich, wurde aber 1999 auch für die Tierhaltung ergänzt, wobei unter anderem die Anbindehaltung ausgeschlossen wurde. Diese Verordnung erlaubt bestimmte Maßnahmen, die von den Regeln der Anbauverbände ausgeschlossen sind, z.B. chemisch gebeiztes Saatgut oder konventionelle Gülle, und sie gestattet insbesondere, dass es auch Teilumstellungen gibt, d.h. dass auf einem Hof sowohl ökologische Lebensmittel als auch konventionelle Lebensmittel erzeugt werden. Das in Deutschland inzwischen verbreitete „Bio-Siegel“ besagt, dass die damit gekennzeichneten Waren der Öko-Verordnung der EU entsprechen.

jeder dieser Kunden automatisch auch ein potentieller Kunde des Ladens einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft.

Doch hat sich in der Kundenorientierung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften (und auch der privaten Naturkostfachgeschäfte) in den letzten Jahren einiges bewegt. Wie oben schon beschrieben, haben sie zunehmend und offensiv versucht, ihr „Körner-Image“ abzulegen, das Sortiment zu erweitern, um neue Kundengruppen anzusprechen. Damit haben sie den entscheidenden Schritt vollzogen, um aus ihrer Marktnische herauszutreten und sich dem Wettbewerb auf dem Markt der Lebensmittel aus ökologischem Anbau zu stellen.

Wir haben in unserer Untersuchung feststellen können, dass Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften innerhalb der neuen Konkurrenz durchaus wirtschaftlich tragfähige Vermarktungsformen entwickeln können, wenn sie sich den Marktanforderungen stellen – allerdings auf Kosten bestimmter Nachhaltigkeitsziele, wie wir im Abschnitt 4.3. „Die Pioniere gehen, die Kaufleute kommen“ am Beispiel der Modernisierung der *Tagwerk*-Organisation noch detaillierter ausführen werden.

Daneben gibt es aber auch Organisationen, die ihre Nischenposition zu bewahren versuchen. Es sind vor allem Mitgliederläden, in denen sich eine ökologisch strenge Haltung am ehesten realisieren lässt, weil ein Großteil der Kunden selbst in umweltorientierten Initiativen tätig ist. Von ihrer Einstellung her haben sie nicht nur Verständnis für eine konsequente Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen in Erzeugung und Vermarktung, sondern sie erwarten diese auch.

Wenn das ehrgeizige Ziel der Bundesregierung, den Anteil des ökologischen Landbaus bis 2020 auf 20 Prozent zu erhöhen<sup>12</sup>, erreicht werden soll, lässt sich vermuten, dass es für alle beschriebenen Formen der Biovermarktung – für die privaten Naturkostläden, für den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel mit seinen Bioabteilungen, für die privaten Bio-Supermärkte und für die Läden der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften – genug zu tun gibt, um die Menschen mit gesunden Lebensmitteln zu versorgen.<sup>13</sup>

### ***Selbstverständnis und Prinzipien der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft***

Die Vermarktung von Bio-Lebensmitteln durch Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften unterscheidet sich prinzipiell erheblich von privatwirtschaftlich ge-

---

12 Koalitionsvereinbarung vom 16.10.2002

13 Da es derzeit auf dem Biomarkt einen Angebotsüberschuss gibt, muss zur Realisierung dieses Zieles auch die entsprechende Nachfrage kommen, und dazu sind Veränderungen der Ernährungsmuster notwendig. Mit dieser Frage befasst sich das BMBF-Verbundprojekt "Von der Agrarwende zur Konsumwende", das sich auf der web-Seite [www.konsumwende.de](http://www.konsumwende.de) vorstellt.

fürten Naturkostläden, von Bio-Supermärkten und vom konventionellen Lebensmittel Einzelhandel. Das gilt auch dann noch, wenn sie sich aus ihrer Marktnische herausbegeben und sich dem Wettbewerb auf dem normalen Markt gestellt haben. Diese Besonderheit verleiht ihnen im Hinblick auf die Realisierung von Zielen der Nachhaltigkeit Modellcharakter.

### ***Zehn Prinzipien der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften***

#### ***• Förderung einer ökologischen Landwirtschaft***

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften ermutigen Bauern, ihre Höfe auf den Öko-Anbau umzustellen, indem sie mit ihnen und für sie Wege für den Vertrieb ihrer Erzeugnisse aufbauen. Damit schaffen sie die Voraussetzungen für eine gesunde Ernährung und für eine Schonung der Umwelt.

#### ***• Organisatorische und soziale Vernetzung***

Die so entstehenden Netzwerke stellen eine enge Verbindung zwischen Erzeugern und Verbrauchern her. Die beteiligten Gruppen arbeiten zusammen und tauschen Erfahrungen aus, sie kennen einander und unterstützen sich gegenseitig. Sie bauen ein Verhältnis auf, das über eine reine Marktbeziehung hinausgeht. Neben dem Austausch von Waren, bei dem es durchaus Interessengegensätze zwischen den verschiedenen Gruppen gibt, verfolgen sie gemeinsame Ziele, nämlich die Ausweitung der Erzeugung und Vermarktung ökologischer Lebensmittel im regionalen Kontext. Die in einer Marktwirtschaft getrennten Pole von Produktion und Konsumtion werden so durch organisatorische und soziale Beziehungsnetze wieder zusammengeführt und die Vermittlung gesellschaftlicher Arbeitsteilung wird nicht dem anonymen Markt überlassen.

#### ***• Transparenz und Vertrauen***

Die Mitglieder des Netzwerks verlieren durch die organisatorische und soziale Verbindung ihre Anonymität - sie kennen einander. Auch wird der Weg der Lebensmittel vom Acker und dem Stall über den Metzger und den Bäcker bis auf den Teller des Verbrauchers nachvollziehbar. Der Konsument weiß, wo die landwirtschaftlichen Erzeugnisse herkommen und unter welchen Bedingungen sie entstehen. Der Landwirt und die Verarbeiter kennen die Bedürfnisse der Käufer und erfahren, ob sie zufrieden sind. Diese Transparenz schafft einerseits Vertrauen, sie wirkt sich aber auch als sozialer Druck auf die Akteure aus, sich an die Ziele und Vorgaben einer nachhaltigen Erzeugung und Vermarktung von ökologischen Lebensmitteln zu halten.

- *Regionale Orientierung*

Die Grundlage der Vernetzung und der wirtschaftlichen Aktivitäten ist die regionale Orientierung. Sie macht Erzeugung, Verarbeitung und Vermarktung der Lebensmittel überschaubar; sie ermöglicht die gegenseitige Kenntnis der Akteure; sie reduziert den Transportaufwand der Waren vom Erzeuger zum Verbraucher. Das Wirtschaften in der Region wertet den ländlichen Raum auf und trägt dazu bei, dass die Regionen ihre wirtschaftliche und kulturelle Eigenständigkeit behalten und handlungsfähig bleiben und dass Arbeitsplätze gefördert und geschaffen werden. Regionalität wird zum Markenzeichen.

- *Stärkung der handwerklichen Produktion und Weiterverarbeitung*

Eine Stärkung der regionalen Wirtschaft bedeutet wiederum, dass die traditionelle handwerkliche Verarbeitung gestützt und intensiviert wird. Es entstehen Produkte, die regionaltypisch sind, und von denen der Käufer weiß, wo – und wenn er will, auch wie - sie hergestellt werden. Sie sind nicht so standardisiert und einheitlich wie industrielle Massenware, und sie zeichnen sich aus durch einen geringen Verarbeitungsgrad, durch Frische und durch geringen Verpackungsaufwand.

- *Schonung der Umwelt*

"Umweltschutz durch gesunde Ernährung", ist einer der zentralen Slogans der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften. Sie gehen in ihren Aktivitäten zu Schonung und Schutz der Umwelt häufig über die Richtlinien der ökologischen Anbauverbände bzw. der EU-Zertifizierung hinaus. Hierzu gehören landschaftsgestaltende Maßnahmen bei den Erzeugern (bei denen vielfach die Verbraucher mit Hand anlegen) und das Prinzip der kurzen Wege, des geringen Verpackungs- und Konservierungsaufwands.

- *Gemeinschaftliches Wirtschaften und Arbeiten*

In den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, die als Genossenschaften organisiert sind, führen die Bauern und die Weiterverarbeiter, z.T. aber auch die Vermarkter, ihre Betriebe in eigener Regie. Ein Teil der wirtschaftlichen Aktivitäten, oft die Vermarktung, wird durch die Genossenschaft durchgeführt. In diesem Bereich sind die Produktionsmittel gemeinschaftliches Eigentum und auch das wirtschaftliche Risiko wird von der Gemeinschaft getragen. Alle Beschäftigten sind Angestellte der Genossenschaft; die Leitungskräfte werden von den zuständigen Gremien gewählt. Häufig gilt das egalitäre Prinzip des Einheitslohns: Alle Mitarbeiter erhalten, unabhängig von Ausbildung und Tätigkeit, den gleichen Lohn, der lediglich durch soziale Komponenten, wie z.B. Kinderzuschläge, aufgestockt wird.

### • *Basisdemokratische Strukturen und Konfliktregelung*

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften vernetzen die Bauern als Erzeuger sowie die weiterverarbeitenden Betriebe mit den Vermarktern und Verbrauchern. Dieser organisatorische Zusammenschluss in Genossenschaften und Vereinen schafft die Basis für gegenseitige Unterstützung, für Diskussion und demokratische Entscheidungen. Durch die gegenseitige Kenntnis, die gemeinsame Diskussion und durch weitere Verbindungen wird aus dem organisatorischen Zusammenschluss ein soziales Netzwerk. Konzepte und Strategien lassen sich gemeinsam entwickeln und umsetzen, Härten und Risiken werden gemeinschaftlich getragen.

Aber auch die Interessengegensätze zwischen Erzeugern, Weiterverarbeitern, Vermarktern und Verbrauchern lassen sich in diesem Rahmen leichter zur Sprache bringen und einer Lösung zuführen als dies in der privaten Auseinandersetzung zwischen einzelnen Personen und Interessengruppen möglich wäre<sup>14</sup>.

Allerdings können auf diesem Weg wirtschaftliche Entscheidungen nur über die Bereiche getroffen werden, die von der Genossenschaft selbst als Geschäftsbetrieb geführt werden. Beispielsweise kann die Genossenschaft keine Entscheidungen über die Tätigkeit der Erzeuger oder der Verarbeiter fällen, und deshalb gibt es in einem Teil der von uns untersuchten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften weitere Institutionen, die zum Programm haben, innerhalb des Netzwerks Ziele der Nachhaltigkeit umzusetzen und die dafür nötigen Entscheidungen durch die Akteure auf demokratischem Weg herbeizuführen. Zu erwähnen ist insbesondere der „Förderverein“ von *Tagwerk*, in dem sich unter anderem die Erzeuger der *Tagwerk*-Genossenschaft zusammengeschlossen haben, um im Rahmen eines „Erzeuger-Arbeitskreises“ ihre spezifischen Angelegenheiten gemeinschaftlich zu regeln.<sup>15</sup>

### • *Förderung des fairen Handelns*

Durch gerechtere Handelsbeziehungen werden die Lebensbedingungen der Menschen in den Ländern des Südens verbessert, die dortige Wirtschaft gestärkt und langfristig ungerechte Weltwirtschaftsstrukturen abgebaut. Damit werden Erzeuger in den Entwicklungsländern unterstützt, um ihnen eine menschenwürdige Existenz aus eigener Kraft zu ermöglichen.

14 So gab es bei *Tagwerk* eine Preiskommission, in der zwischen den verschiedenen Gruppen Preise abgestimmt werden. Hier konnten die unterschiedlichen Interessen eingebracht, aber auch Zwänge (z.B. die Entstehungskosten) transparent gemacht werden.

15 Diese Bauern sind im Rahmen eines Kooperationsvertrags zugleich Mitglied im Anbauverband „Bioland“, verfolgen aber zum Teil ökologische Ziele, die über die Standards von „Bioland“ hinausgehen und die vom Förderverein, zum Teil mit eigenem Personal, umgesetzt werden. Dazu gehören insbesondere Heckenpflanzungen, die als ökologische Maßnahmen bei den Mitgliedsbauern durchgeführt werden.

- *Politisch-ökologische Aktivitäten*

Neben der Vermarktung ökologischer Lebensmittel haben die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und Verbraucher-Gemeinschaften immer auch politisch-ökologische Praxisfelder entwickelt. Sie vermitteln der Öffentlichkeit ihre Ziele und Prinzipien; sie machen Veranstaltungen über gesunde Ernährung; sie unterstützen die Bauern bei der Durchführung ökologischer Maßnahmen; und sie mischen sich in die (regionale) Politik ein. Auch die Organisation von Hofbesichtigungen und Rundreisen zu Bauern und Verarbeitern, mit denen der Kontakt zwischen Erzeugern und Verbrauchern verbessert und die Transparenz der Erzeuger-Verbraucher-Beziehungen erhöht wird, gehören dazu.

Wir haben bei unserer Recherche feststellen können, dass die Kontinuität solcher Aktivitäten sehr stark davon abhängt, inwieweit es im Rahmen der jeweiligen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft eine eigene Institution gibt, die sich mit diesen Aufgaben befasst. Wenn die Personen, die vor allem für die Vermarktung zuständig sind, auch noch Veranstaltungen durchführen müssen, sind sie oft überfordert. So haben wir bei drei Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften festgestellt, dass es dort jeweils einen eigenen Verein gibt, der diese Aktivitäten zu seinem satzungsgemäßen Programm gemacht hat. Solche Vereine können auch Fördermittel erhalten, über die wiederum bestimmte Aktionen und Projekte finanziert werden können.

Die neuen Unternehmen am Markt der Bio-Lebensmittel haben viele Ideen, Vorgehensweisen und Erfahrungen von den Pionieren übernommen, freilich selektiv und in modifizierter Form. Die Pioniere haben deswegen nicht nur historische Bedeutung: Sie haben der Öko-Vermarktung die Bahn gebrochen, und sie haben Prinzipien entwickelt und praktiziert, mit denen sie schon lange vor Rio<sup>16</sup> gezeigt haben, wie nachhaltiges Wirtschaften aussehen kann. Diese Prinzipien haben als Maßstab für nachhaltiges Wirtschaften auch für die weitere Entwicklung Bestand.

---

<sup>16</sup> In Rio de Janeiro wurde 1992 auf der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt- und Entwicklung der Begriff der „nachhaltigen Entwicklung“ in den verabschiedeten Erklärungen, z. B. der Agenda 21, verankert. S. UN (1992)

## **Exkurs: Die Zukunft der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften<sup>17</sup>**

### ***Interessenübergreifendes Leitbild als Grundlage***

Vor allem die Geschichte der größeren und schon länger bestehenden Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften veranschaulicht, wie sie an ihren selbstgestellten Aufgaben wachsen. Sie experimentieren selbst innerhalb einer Gruppe mit verschiedensten Organisations- und Direktvermarktungsformen und passen sich flexibel unterschiedlichen lokalen und regionalen Märkten an. Dabei nutzen sie von den konventionellen Marketingansätzen vieles, ohne ihren eigenständigen Charakter zu verlieren. Bis heute zeichnet die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ein eigener Kommunikations- und Erfahrungszusammenhang aus. Kontroverse Diskussionen untereinander werden immer wieder stattfindenden Treffen der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften geführt. Denn trotz aller Professionalisierung beschränkt sich das Austauschbedürfnis nicht auf das fachliche Lernen voneinander, sondern geblieben ist bei vielen weiterhin der Wunsch nach mehr öffentlicher und politischer Wirksamkeit über die eigenen Gruppenzusammenhänge hinaus, um bei der Diskussion über nachhaltiges Wirtschaften eigene ökologische und soziale Impulse zu setzen.

Erfolgreiche Impulse haben die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften bisher vor allem bei der Marktöffnung für den Naturkostsektor und den biologisch kontrollierten Landbau gesetzt. Hier entfaltet ihre Stärke, das solidarische gemeinschaftliche Agieren unterschiedlicher Interessengruppen, seine besonders intensive Wirkung. Nach der Markterschließung und der erforderlichen Professionalisierung besteht aber zunehmend die Gefahr, dass die Interessenvielfalt eigene Dynamiken und Erschwernisse entwickelt. Denn, wie in den Ausführungen mehrfach erläutert, weisen Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften in Abgrenzung zu den meisten anderen Genossenschaftsarten die Besonderheit auf, dass zumindest zwei Gruppen mit unterschiedlichen, teilweise sogar gegensätzlichen Förderinteressen unter einem Dach zusammenarbeiten. In vielen Fällen sind noch weitere Mitgliedergruppen auszumachen, so dass von Multi-Stakeholder-Genossenschaften gesprochen werden kann. Entsprechend wird in diesen Schlussfolgerungen für die Zukunft vor allem aufgezeigt, wie Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften durch vorausschauendes Agieren sich ihre besondere Ausprägung und damit soziale und ökologische Innovationsfähigkeit erhalten können.

Denn rein materiell gedacht, verfolgen die verschiedenen Teilgruppen in der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften gegensätzliche Interessen: Beispielsweise wollen

---

<sup>17</sup> Auszüge aus der im Rahmen des Projekts von FLIEGER erstellten Analyse „Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften - Nachhaltiges Wirtschaften und Strategien zu ihrer Weiterentwicklung“

Erzeuger einen möglichst hohen, Verbraucher einen möglichst niedrigen Preis. Zwar sind diese Interessen aufgrund politisch-ideeller Ziele in der Gründungsphase meistens nicht offen präsent, aber über längere Zeiträume und mit Zunahme der bei Genossenschaften üblichen Ökonomisierung – sei es aus Krisen- sei es aus Erfolgsgründen - bekommen sie einen wachsenden Stellenwert. Die voraussichtliche Folge: Die größere Heterogenität der Mitglieder in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften führt zu einer Verschärfung möglicher Konfliktmuster, die für die wirtschaftliche Kooperation größerer gleichberechtigter Gruppen charakteristisch sind oder zum Gegenteil, einer größeren Mitgliederapathie, weil Interessendurchsetzung als nicht legitim angesehen wird.

Wird nun auf die Verwirklichung des Identitätsprinzips als eines der zentralen Merkmale von Genossenschaften Wert gelegt, sind bei den Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften im Idealfall alle Erzeuger, von denen Produkte über die Genossenschaft vertrieben werden, auch deren Mitglied. Das Gleiche gilt für alle Verbraucher, die bei der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft einkaufen. Durch den Multi-Stakeholder-Ansatz kommen weitere potentielle Mitglieder hinzu. So besteht bei der Mehrheit der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften eine hohe Bereitschaft, alle als Mitglieder aufzunehmen, die die Grundidee „Förderung des ökologischen regionalen Landbaus“ unterstützen. Insofern gibt es bei den meisten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften zahlreiche so genannte Fördermitglieder, die die eigentlichen konkret anfaßbaren Leistungen der Genossenschaft gar nicht nutzen wollen oder können.

Durch die Heterogenität der Mitglieder erhöht sich entweder die Wahrscheinlichkeit des Aufweichens des Identitätsprinzips oder es verstärken sich die Schwierigkeiten, dem Förderungsprinzip für die verschiedenen Teilgruppen gerecht zu werden. Solange die Aufnahme von Fördermitgliedern gängige Praxis ist, liegt eine Abweichung vom Identitätsprinzip in dem Sinne nahe, dass nicht alle Mitglieder Nutzer sind. Da zudem häufiger bei den Verbrauchern das Nichtmitgliedergeschäft gewünscht oder zumindest intensiv praktiziert wird, kommt es auch auf dieser Seite in vielfältiger Weise zu Abweichungen vom Ideal der Identität.

Dieser „legere“ Umgang mit den genossenschaftlichen Grundsätzen ist in der Gründungs- und Aufbauphase der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften legitim, nicht zuletzt aufgrund des politischen Selbstverständnisses, der faktischen Überforderung der GründerInnengruppe und der Eigendynamik, die in vielen solcher Gründungen steckt. Je früher allerdings die Promotoren der Genossenschaft sich darüber im Klaren sind, dass darin auch eine gewisse Sprengkraft für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften steckt, desto schneller kann mit entsprechenden Vorkehrungen dagegen gesteuert werden. Diese Sprengkraft wird um so relevanter, desto stärker die jeweilige Genossenschaft sich nicht auf Überschaubarkeit der Mitgliederzahl, Ver-



zucht auf Wachstum und damit tendenziell langfristige Stagnation einlassen will. Letzteres führt in vielen Fällen dazu, dass die entsprechenden Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften „Ein-Generationen-Erscheinungen“ sind. Das heißt, sie beschränken sich damit tendenziell auf die ursprüngliche Gründergruppe und verschwinden wieder mit deren nachlassendem Engagement. Ein Beispiel hierfür ist die *Wurzelwerk eG*, eine der ersten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften in der Rechtsform der Genossenschaft, die weit über ihren Gründungsort Gütersloh zur Nachahmung in der Bundesrepublik anregte.

Wird eine solche Selbstbeschränkung nicht angestrebt, erscheint es sinnvoll, das faktisch in allen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften vorhandene politisch-ideelle Selbstverständnis nach der Gründungs- und Aufbauphase schriftlich auszuarbeiten und als gemeinsames Leitbild zu verabschieden, in dem sich alle Mitgliedergruppen wiederfinden können. Ziel ist es, langfristig auf Grundlage eines schriftlich formulierten Selbstverständnisses über Sinn und Ziel der eigenen Aktivitäten Anspruch und Wirklichkeit bzw. Fremd- und Selbstbild in Einklang zu bringen. Entscheidende Grundlage hierfür ist das schriftlich formulierte, gemeinsam erarbeitete Leitbild, das Selbstverständnis, die Organisationsphilosophie oder welche Bezeichnung auch immer dafür verwendet wird.<sup>18</sup>

Mit einer solchen Leitbilderarbeit können also die Werte, Inhalte und Ziele der jeweiligen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in enger Abstimmung mit ihren Mitgliedern nach innen und außen kommuniziert werden. Ein Leitbild ist dabei nicht mit Zielen zu verwechseln. Letztere zeichnen sich durch Eindeutigkeit und die Benennung eines Zeitpunkts aus, bis zu dem sie erreicht werden sollen. Dagegen stellen Leitbilder eine allgemeine Handlungsorientierung in Form eines "Wertekatalogs" dar, mit der die Genossenschaftsmitglieder, aber auch Außenstehende, eine Bewertungshilfe für Maßnahmen und für das Verhalten dieser Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft und ihrer Mitglieder bekommen. Solche Leitbilder dürfen nicht so konkret sein, dass sie in kurzer Zeit durch veränderte Umfeldbedingungen veraltet und ungültig sind. Sie dürfen aber auch nicht so allgemein sein, dass sie zur nichtssagenden Leerformel verkommen. Dieses Spannungsfeld zwischen zu Allgemeinem und zu Konkretem bleibt als Dilemma bestehen. Zumindest bei der Entwicklung eines Leitbilds gibt es ausreichend Anlass zu innerorganisatorischen Konflikten. Wichtig für Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften sind Leitbilder dennoch aus folgenden Gründen:

(1) Vorwiegend Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften, die in der Lage sind, über sich selbst bzw. die im Unternehmen vertretenen Werte und Handlungsorientierung

---

18 BIRKIGT; STADLER (1988), 23f., 28, 59

gen Aussagen zu vermitteln und diese auch schriftlich festzuhalten, können glaubwürdig Werte und eine darauf aufbauende "Identität" ausstrahlen.

(2) Ein eindeutiges, unverwechselbares Erscheinungsbild sowie damit konform gehende Kommunikation und Verhalten lassen sich nur erreichen, wenn vorher deutlich formuliert wurde, was dadurch ausgedrückt werden soll.

(3) Der Prozess der Erarbeitung eines Leitbildes ist ein Prozess der Unternehmensselbstfindung einschließlich der Grundlegung der zukünftigen Genossenschaftspolitik. Gleichzeitig kommt es zu einer Verständigung und Vermittlung dieser Inhalte. Die Leitbilderarbeitung stellt somit eine der wichtigsten Möglichkeiten der Entwicklung eines Zusammenhalts (Kohäsion) des Kooperationsverbundes dar.

(4) Mitglieder einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft können deren Politik nur bewerten, verstehen oder nach außen vertreten, wenn die grundlegende Ausrichtung dieser Politik wahrnehmbar ist. Voraussetzung hierfür sind nicht Einzelmaßnahmen, sondern ein verständlich dargelegtes Leitbild.

(5) Zielgruppen außerhalb einer Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft wie Verbraucher, Politiker, Presse oder die allgemeine Öffentlichkeit nehmen dessen Aktivitäten klarer wahr und greifen sie eher auf, wenn das Unternehmen ein Profil hat. Dies steht im Wechselspiel mit dem Leitbild, das Wahrnehmung und Bewertung erst begründet ermöglicht.

Als Anforderungen an ein leistungsfähiges Leitbild bzw. verschiedene Leitsätze können genannt werden:

(1) „Sie sollten die eigenen Grenzen des Unternehmens aufzeigen und explizite Prioritäten setzen.

(2) Sie sollten die Werthaltungen und Interessen verschiedener Gruppen auf einen gemeinsamen Nenner bringen, wenigstens einen Rahmen für den fälligen Interessenausgleich schaffen.

(3) Sie sollten intern und extern über Absichten des Unternehmens informieren und damit die Orientierung des Unternehmens verbessern.

(4) Sie sollten bewusst eine reale Utopie propagieren, um die gegenwärtige Situation zu verbessern und erwartete Zukunftsprobleme zu meistern.

(5) Sie sollten eine spezifische Unternehmensstruktur verwirklichen und diese weiter entwickeln helfen.

(6) Sie sollten in einem intensiven Prozess erarbeitet, verständlich gemacht, weitergegeben und überprüft werden."<sup>19</sup>

---

19 GABELE (1981), 251

Für die Ausarbeitung eines Leitbildes, das diesen Anforderungen gerecht wird, ist ein gewisser Zeitaufwand und Sorgfalt bei der Strukturierung dieses Prozesses durch die Genossenschaftsverantwortlichen erforderlich. Je mehr Genossenschaftsmitglieder - bei den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften untergliedert in die verschiedenen Teilgruppen - sich an dem Diskussionsprozess über Unternehmensgrundsätze beteiligen, desto schwieriger wird der Prozess der Konsensfindung. Allein der Zeitbedarf bei einer solchen partizipativen Vorgehensweise liegt ungleich höher als bei der Delegation an die Genossenschaftsverantwortlichen. Trotz des erheblich größeren Aufwands, insbesondere in organisatorischer Hinsicht, sind DILL und HÜGLER der Auffassung, der Einbeziehung möglichst vieler Mitglieder sollte der Vorzug gegeben werden.<sup>20</sup> Durch die damit einhergehenden intensiven Beratungsprozesse besteht am ehesten die Möglichkeit, die bestehende Unternehmenskultur adäquat zu berücksichtigen und gleichzeitig eine langfristige genossenschaftliche Stabilisierung zu erreichen.

Der Prozess des Erarbeitens des Leitbildes führt so schon hin zu seiner Realisierung. Dies geschieht, indem die beiden generellen Phasen der Entwicklung und Umsetzung von Anfang an in einen engen Zusammenhang gebracht werden. Den vielfältigen kommunikativen Aspekten kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle zu: Nur in und durch Kommunikation kann so für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften durch die Leitbilderarbeitung eine die verschiedenen Interessengegensätze überbrückende genossenschaftliche Unternehmenskultur entstehen.<sup>21</sup> Auch können dabei eventuell vorhandene Sprachlosigkeit und Orientierungsschwierigkeiten durchbrochen werden, die viele Organisationen kennzeichnen, wenn es um die Benennung und Diskussion von Werten geht.

Die wichtigsten Ziele für die einzelne Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft werden im Normalfall von den GründerInnen in der Satzung festgelegt. Im Falle wesentlicher Veränderungen sind sie von der Generalversammlung neu zu formulieren. Tatsächlich ist die Zielformulierung in der Satzung vieler Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft relativ allgemein und knapp gehalten. Dies entspricht aber oftmals nicht den tatsächlich „gelebten“ und verfolgten Ansprüchen, der sich durch die politische Vorgeschichte und die Ziele der meisten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften – Entwicklung des kontrolliert ökologischen Landbaus mit regionaler Ausrichtung - als wesentlich komplexer und vielfältiger erweist.

Die Leitbilderarbeitung und deren Verabschiedung auf der Mitgliederversammlung als verbindliche Ergänzung der Satzung oder gegebenenfalls auch als Präambel für die Satzung hilft, das Dilemma der meisten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften

---

20 DILL; HÜGLER (1987), 168

21 BROMANN; PIWINGER (1992), 153

abzuschwächen, eine zu komplexe und damit kaum zu bewältigenden Förderauftrag durch die unterschiedlichen Mitgliedsgruppen verfolgen zu müssen. Durch die gemeinsam überarbeiteten ideellen Förderziele wird dies überbrückt oder zumindest relativiert. Indem sie die Verbreitung des ökologisch kontrollierten Anbaus und den Vertrieb regionaler Produkte als differenziertes Selbstverständnis ausformulieren und verfolgen, können die ökonomisch divergierenden Interessen zumindest teilweise wieder unter ein gemeinsames genossenschaftliches Dach subsumiert werden.

### ***Integration ökologisch-sozialer Besonderheiten in die Satzung***

Von ihrem Selbstverständnis her sind Genossenschaften in Deutschland in erster Linie Wirtschaftsvereine.<sup>22</sup> Viele sehen sie zwar als eine besondere Unternehmensform an, in der auch soziale oder ökologische Nebenzwecke verfolgt werden können, nach herrschender Meinung unter Genossenschaftspraktikern und aus der Sicht der Kommentatoren des Genossenschaftsgesetzes können soziale und ökologische Ziele aber nicht der Hauptzweck von Genossenschaften sein. Nach ihrer Auffassung würde die Anerkennung von Sozial- oder Ökogenossenschaften durch das Genossenschaftsgesetz ein Abrücken von dem bisherigen Selbstverständnis und eine ausdrückliche Erweiterung der Legaldefinition im allgemeinen Genossenschaftsgesetz um die Förderung der nicht wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder voraussetzen, wie dieses z.B. 1992 in Frankreich geschehen ist.

Trotz dieser Einschätzung sind schon heute sind nach geltendem deutschen Genossenschaftsrecht Gründungen von Multi-Stakeholder-Genossenschaft und damit Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften möglich, die wirtschaftliche und ökologisch-soziale Zielsetzungen miteinander verbinden. Der Hauptzweck muss allerdings ein wirtschaftlicher Zweck sein,<sup>23</sup> mit der Gefahr, dass durch die starke Orientierung der Genossenschaftsverbände und der genossenschaftlichen Prüfungen der für alle Mitgliedergruppen übergreifende, sie gemeinsam motivierende öko-soziale Charakter zu wenig im Geschäftsalltag veranschaulicht wird. Verschärfung erfährt dies durch die Vielfalt der Förderaufgaben aufgrund der verschiedenen Mitgliedergruppen, seien es nur die Erzeuger und Verbraucher oder weitere Mitgliedergruppen einschließlich der „Idealisten“, die eigentlich nur die Grundidee unterstützen wollen. Das bedeutet, letztlich sind die in Deutschland von den zentralen Unterstützungseinrichtungen für Genossenschaften angebotenen Strukturen und Lösungen unzureichend, um Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften bei einer stabilisierenden Unternehmens-, Mitglieder- und damit Förderpolitik zu unterstützen.

---

22 PAULICK (1954); MÜNKNER (2000), 34 f., 49 ff.; BEUTHIEN (2000), S. 1161-1164

23 BEUTHIEN (2000), 534-538

Insofern sollten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften ihre Satzung nutzen, um zusätzliche Aufgaben und Strukturelemente einzuarbeiten, die in anderen Ländern, wie beispielsweise Frankreich, durch rechtliche Vorgaben angeboten, in der Bundesrepublik aber nicht als selbstverständliche Elemente von Genossenschaften angesehen werden. So besteht die Gefahr, dass sie in vielen Fällen auch in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften auf Dauer vernachlässigt werden. Tatsache ist, dass Genossenschaften mit öko-sozialen Zielsetzungen, Merkmale aufweisen, die nach geltendem Genossenschaftsrecht bis auf das entscheidende Merkmal des öko-sozialen Zweckes weitgehend zu erfüllen sind.<sup>24</sup>

- Ein gemeinsamer Geschäftsbetrieb, die Teilnahme am Wirtschaftsverkehr zum Zweck der Förderung der wirtschaftlichen (und öko-sozialen) Interessen der Mitglieder, wobei wirtschaftliche und öko-soziale Zwecke oft schwer zu trennen sind. Der Geschäftsgegenstand ist von den Gründern in der Satzung festzulegen und kann von den Mitgliedern geändert werden.
- Die Definition der Bedingungen für die Mitgliedschaft stellt eine Satzungsfrage dar. Homogenität der Mitgliedergruppe wird zwar in der Regel angestrebt, ist aber keine rechtliche Bedingung. Insofern ist die Errichtung von Multi-Stakeholder-Genossenschaften möglich<sup>25</sup>.

Probleme ergeben sich mit der Zielsetzung, wenn ein öko-sozialer Hauptzweck verfolgt werden soll. Denn die Frage der Einordnung von „öko-sozialen Unternehmen“ oder von Unternehmen mit öko-sozialer Zielsetzung wirft in Deutschland nach wie vor Probleme auf.<sup>26</sup> Gibt es „gemeinnützige Genossenschaften“ oder müssen Genossenschaften von ihrer Definition her immer „mitgliedernützig“ sein? Seitens der Genossenschaftsverbände wird als Antwort auf diese Frage betont: Genossenschaften seien keine Wohlfahrtsvereine mit sozialpolitischer Zielsetzung, sondern Vorteilsgemeinschaften zur Verbesserung der wirtschaftlichen Lage der Beteiligten.<sup>27</sup> Teilweise werden deshalb Genossenschaften mit Gruppenegoismus gleichgesetzt, auch wenn dieses gleichzeitig ausdrücklich bestritten wird.<sup>28</sup> Zudem wird dieser Gruppenegoismus durch die Grundsätze der offenen oder nicht geschlossenen Mitgliedschaft und der unteilbaren Reserven gemildert.

In Frankreich wurde nicht zuletzt unter dem Einfluss des übergreifenden Modells der *économie sociale* schon 1992 die Legaldefinition der Genossenschaft in diesem Sinne erweitert, dass auch soziale Zwecke verfolgt werden können. Mit einer weiteren

---

24 Siehe hierzu und zum Folgenden ausführlich MÜNKNER (in Vorbereitung)

25 FLIEGER (1998), 138 ff

26 Vgl. hierzu z.B. MÜNKNER (in Vorbereitung), S. 24 ff. mit weiteren Nachweisen

27 Z.B. JÄGER (2001), S. 25 ff.

28 JÄGER (2001), 26

Novellierung des Rahmengesetzes für Genossenschaften im Jahre 2001 wurde darüber hinaus ein besonderes Kapital für Genossenschaften im Gemeininteresse eingeführt, in dem Nichtmitgliedergeschäfte nicht nur erlaubt, sondern zum Regelfall erklärt werden. Damit wird vom Leitbild der Genossenschaft abgewichen.

In Deutschland bleibt es dagegen nach vorherrschendem Verständnis bei dem grundsätzlichen Problem, dass sich Genossenschaft und Gemeinnützigkeit gegenseitig ausschließen.<sup>29</sup>

- Bei Mitgliedernützigkeit ist eine Genossenschaft eintragungsfähig, aber nicht förderungsfähig als gemeinnützige Organisation.
- Bei Gemeinnützigkeit ist eine Organisation förderungsfähig, aber nicht als Genossenschaft eintragungsfähig.

Als ein zentrales Argument für diese Bewertung dient die Einschätzung der inneren Antriebskräfte genossenschaftlicher Kooperation. Nach allgemeiner Auffassung ist bei Genossenschaften als Selbsthilfeorganisationen das wirtschaftliche Eigeninteresse des Mitglieds und dessen Bereitschaft, mit anderen Gleichinteressierten zusammen zu arbeiten, um die eigenen und die gemeinsamen wirtschaftlichen Ziele zu erreichen, die für den Einzelnen unerreichbar wären, ein entscheidendes Erfolgskriterium. Fraglich bleibt allerdings, ob bei Genossenschaften mit öko-sozialer Zielsetzung die Antriebskräfte, die die Beteiligten zur Mitarbeit und zur Leistung von Beiträgen motivieren, notwendigerweise geringer sind oder gänzlich fehlen. Im Gegenteil, bei vielen Non-Profit-Organisationen wird bewusst auf die Durchsetzung eigener Interessen verzichtet, wenn durch Satzung und Verhalten die Gemeinnützigkeit glaubwürdig vermittelt wird. Viele Organisationen erfahren gerade dann besonders viel Engagement und Unterstützung.

Auch bei Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften mit ihren teilweise eher gemeinnützigen Zielsetzungen und heterogener Mitgliedschaft vereint alle Mitglieder der Wille zum Erfolg der gemeinsamen Initiative: eine Verbesserung der ökologisch-sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen der Menschen in der Region, in der sie leben und arbeiten. Allein mit dem Hinweis auf das Fehlen von inneren Antriebskräften für die gemeinsamen Aktivitäten kann ihnen deshalb die Existenzberechtigung und Funktionsfähigkeit nicht abgesprochen werden. Aus dem Beispiel Frankreichs sollte aber gelernt werden, die dort in gesetzlichen Regelungen eingearbeiteten Strukturen für die Satzungen von Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften als Hilfen für eine adäquate Gestaltung zu nutzen. Der mit der Leitbildformulierung vorgeschlagene Ansatz könnte so weiter verfolgt und gefestigt werden.

---

29 BEUTHIEN (2000), 537: hält es für unzulässig, wenn sozialgebundene Genossenschaften drittnützige Sozialwirtschaft betreiben.

So lautet in Frankreich die entsprechende Ergänzung der Legaldefinition: Genossenschaften sind Gesellschaften mit dem wesentlichen Zweck... „Allgemein zur Befriedigung der sozialen und wirtschaftlichen Bedürfnisse ihrer Mitglieder und zu ihrer Bildung beizutragen.“<sup>30</sup> Für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften bedeutet dies, viel stärker als bisher ökologisch-soziale Zielsetzungen bei der Ausarbeitung ihrer Satzung in diese zu integrieren. Eine derartige Erweiterung würde eine Rückkehr zu den ursprünglichen Wurzeln der Genossenschaften bedeuten und stünde im Einklang mit den Prinzipien des Internationalen Genossenschaftsbundes.<sup>31</sup>

Die Erweiterung auf öko-soziale Zwecke, beispielsweise wie vorgeschlagen in Form einer Präambel, ändert aber nichts an der Ausrichtung der Genossenschaften auf Mitgliederförderung. In Frankreich wurde deshalb 2001 mit der Genossenschaft für Gemeininteressen eine entsprechende Regelung in das allgemeine Rahmengesetz für Genossenschaften von 1947 eingefügt. Die vorangegangene Reform von 1992 wird so in Richtung Multi-Stakeholder-Genossenschaften weitergeführt. Aus diesem Beispiel lässt sich für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften folgender Regelungsbedarf ableiten:<sup>32</sup>

- Zweckerweiterung über die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder hinaus, indem Regionalentwicklung, Förderung des Umweltschutzes und des kontrolliert ökologischen Landbaus als gleichberechtigte Zwecke genannt werden.
- Erweiterung des Mitgliederkreises auf nicht nutzende Mitglieder, insbesondere fördernde Mitglieder und bei Interesse an einem stärkeren Wachstum auch auf Investoren-Mitglieder.
- Gemeinnütziger Charakter dieser Genossenschaften, ohne dass unbedingt auch tatsächlich die Gemeinnützigkeit im steuerlichen Sinne beantragt werden sollte, da dies einen zusätzlichen bürokratischen Aufwand bedeutet.
- Dazu ergänzend bei Interesse besondere Regelungen der Überschussverwendung und Reservenbildung, die das Einhalten einer beschränkten Gewinnverteilung sichern und auch nach außen dokumentieren.
- Zulässigkeit der Nutzung der Leistungen der Genossenschaft durch Nichtmitglieder, was in der Realität schon lange eine Selbstverständlichkeit darstellt.
- Erweiterung des Kreises der Mitglieder um ehrenamtliche Helfer, Begünstigte, Arbeitnehmer des Genossenschaftsunternehmens und Vertreter von privaten und öffentlichen Fördereinrichtungen (Multi-Stakeholder-Genossenschaft).

---

30 Artikel 1 Abs. 3 des allgemeinen Genossenschaftsgesetzes von 1947 eingefügt durch Gesetz N° 92-643 vom 13. Juli 1992

31 International Co-operative Alliance (1995), 85

32 Vgl. auch MÜNKNER (in Vorbereitung)

- Eine Regelung über die Stimmrechte, die einen Interessenausgleich zwischen den unterschiedlichen Mitgliederkategorien ermöglicht.
- Regelungen über die Wählbarkeit der Vertreter der verschiedenen Mitgliederkategorien für Ämter in der Genossenschaft und über die Vereinbarkeit von Mandat und Arbeits- bzw. Dienstvertrag.
- Sicherung der periodischen Prüfung nicht nur der Finanzen und Geschäftsführung, sondern auch der Erreichung der öko-sozialen Zwecke, beispielsweise durch ein Öko- oder Sozial-Audit bzw. einen Förderplan und eine Förderbilanz.

Zusammenfassend bleibt festzustellen, dass die Diskussion über die Stabilisierung von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften auf verschiedenen Ebenen zu führen ist. Bei künftiger Anpassung der Strukturen von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften dürfen die typprägenden Merkmale der Genossenschaft nicht nivelliert werden, wenn vermieden werden soll, dass es zu einer Rechtsformaufweichung<sup>33</sup> kommt und die Berechtigung eines besonderen Organisationsbegriffs für diese Genossenschaftsform schließlich in Frage gestellt wird.<sup>34</sup> Für den Fall, dass Genossenschaften mit öko-sozialer Zielsetzung als eG eingetragen werden sollen, besteht der eigentliche Reformbedarf in der Erweiterung des Zweckes der Genossenschaft in der Legaldefinition auf die Zulässigkeit eines sozialen Hauptzwecks. Als Nebenzweck ist die öko-soziale Ausrichtung der Genossenschaft bereits nach geltendem Recht zulässig. Da sich die Grenze zwischen Haupt- und Nebenzweck besonders bei Organisationen, die öko-soziale Ziele mittels wirtschaftlicher Tätigkeit erreichen wollen, nicht leicht ziehen lässt - wie das Vereinsrecht zeigt - sich im Zeitablauf verschieben kann, wird es wesentlich von den Genossenschaftsverbänden und ihren Gründungsgutachten abhängen, inwieweit Genossenschaften mit öko-sozialer Zielsetzung registriert werden.

Auf jeden Fall könnte eine Mustersatzung, die Vorschläge für die aufgeführten möglichen Regelungselemente einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft vorschlägt und deren Konsequenzen erläutert, alten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften helfen, ihre bisherigen Strukturfehler zu verringern. Neuen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften wäre damit ein Handwerkszeug zur Verfügung gestellt, das ihnen ihre Gründung erleichtert und sie gleichzeitig für die möglichen Themen und Problempunkte in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sensibilisiert. Ihnen kann so leichter gelingen, sich als Symbol für Bürgerengagement und Selbsthilfe in einer Region dauerhaft zu etablieren.

---

33 BEUTHIEN (2000), 1161

34 MÜNKNER (1993), 36 ff.



## 2.2 Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk* – Entstehung und Entwicklung

„Bio allein macht noch lange nicht glücklich, es geht auch ums gesellschaftliche Zusammenleben und –arbeiten, es geht darum unseren Lebensraum zu gestalten“<sup>35</sup>

### 2.2.1 Geschichte und Struktur

Angefangen hat es mit einem Fastenwochenende. Hier trafen sich im Frühjahr 1984 - von Pax Christi organisiert - verschiedene Gruppen, die in den Landkreisen Erding und Freising, nordöstlich von München, „widerständig“ waren: Mitglieder der Naturfreundejugend, von Naturschutz- und Umweltgruppen, von Grünen und SPD, Autobahngegner, Biobauern, Flughafengegner. Man wollte sich besser kennen lernen und etwas Gemeinsames tun – *gegen* die Landschaftszerstörung durch Flughafen- und Autobahnbau, *für* eine eigenständige regionale Entwicklung.

Da es an diesem Wochenende ums Fasten ging, wurde viel über Ernährung geredet. Und es wurde der Entschluss gefasst, gemeinsam und selbstverwaltet in der Region eine Versorgung mit ökologisch angebauten Lebensmitteln aufzubauen, die weder auf Ausbeutung von Natur und Menschen hier bei uns noch in den Ländern der sog. Dritten Welt basiert. Im Vordergrund standen nicht der individuelle Wunsch nach gesunden Lebensmitteln, sondern gesellschaftspolitische Ziele wie „konsequenter Umweltschutz betreiben, den ökologischen Landbau fördern, überschaubar und solidarisch miteinander wirtschaften“.

Auch ein Name wurde gefunden: *Tagwerk*<sup>36</sup>. Und es wurde entschieden, dass dieses *Tagwerk* als Genossenschaft organisiert werden sollte.

Einige Teilnehmer an diesem Wochenende waren bereits Mitglieder einer Verbrauchergemeinschaft, die im Sommer 1982 angefangen hatte, gemeinsam biologische Lebensmittel einzukaufen. Damals gab es in der Umgebung ganze zwei Biohöfe und eine Biogärtnerei. Die Produktauswahl war entsprechend beschränkt, aber man war froh, überhaupt an chemiefrei erzeugte Ware heranzukommen.

Im Sommer 1984 wurde offiziell die *Tagwerk*-Genossenschaft gegründet, als „Verbraucher- und Erzeugergenossenschaft für naturgemäßes Leben e.G.“. Gründungsmitglieder waren 4 Biobauern und 37 VerbraucherInnen. Ein Genossenschaftsanteil betrug DM 100,-. Die Mitgliedereinlagen bildeten das Grundkapital der

---

35 aus der *Tagwerk*-Zeitung 4/97 zum Thema „Unverdrossen als Genossen“

36 Ein *Tagwerk* ist ein bayrisches Flächenmaß von 0,3407 ha, und *Tagwerk* war früher auch der Begriff für die täglich geleistete Arbeit überhaupt.

Genossenschaft. Staatliche Fördermittel gab es keine, sie wurden auch nicht angestrebt.

In den Richtlinien für Landwirte und Gärtner wurde festgelegt: „*Tagwerk* versteht sich als eine Initiative zur Förderung einer dezentralen Wirtschaftsweise. Das Ziel ist ein leistungsfähiges Zusammenwirken der bäuerlichen, handwerklichen und gewerblichen Arbeit im Interesse einer gesunden Umwelt und hochwertiger Lebensmittel. Im engen Zusammenhang mit der ökologischen Bemühung steht die Absicht, kleinräumige Wirtschaftsbeziehungen wieder zu beleben, als Voraussetzung für eine eigenständige und ökologisch sinnvolle Regionalentwicklung.“

Die Mitgliedsbetriebe von *Tagwerk* mussten sich verpflichten, nach den Rahmenrichtlinien des ökologischen Landbaus zu arbeiten und auf eine artgerechte Tierhaltung umzustellen. Bis auf einzelne Ausnahmen waren bzw. wurden die Betriebe Mitglieder in den Anbauverbänden Demeter, Bioland, Naturland und Biokreis Ostbayern. Zusätzlich zu den Richtlinien der Anbauverbände wurde von den *Tagwerk*-Betrieben gefordert: „Begleitende ökologische Maßnahmen sind die Regel. Auf den Höfen werden wieder Hecken gepflanzt, Mager- und Feuchtwiesen für die Erhaltung wertvoller Pflanzengemeinschaften gepflegt. Bei der Veredelung unserer tierischen Produkte werden nur natürliche Zusatzstoffe akzeptiert. Es gibt kein Nitrat in der Wurst, keine Erhitzung der Milch und keine chemischen Triebmittel im Brot.“<sup>37</sup> Bis auf das Erhitzen der Milch (pasteurisieren), das rechtlich vorgeschrieben ist, werden diese Forderungen bis heute aufrecht erhalten, auch wenn die EG-Öko-Verordnung inzwischen die Verwendung von Nitritpökelsalz bei der Wurstherstellung erlaubt.

### ***Vermarktung als zentrale Aufgabe***

Wesentliche Aufgabe der Genossenschaft sollte es sein, die Produkte der Biobauern und -gärtner zu vermarkten, und damit Verkaufspreise zu sichern, die dem Aufwand einer ökologischen Wirtschaftsweise entsprechen.

Zunächst gab es eine Verkaufsstelle auf einem der landwirtschaftlichen Mitgliedsbetriebe, bald folgten Wochenmärkte und die ersten „Depots“ in privaten Räumen in verschiedenen Orten in den Landkreisen Erding, Freising und Ebersberg. Diese Aktivitäten wurden weitgehend ehrenamtlich von engagierten Genossenschaftsmitgliedern betrieben, eine Umsatzbeteiligung von 10 % deckte die eingesetzte Arbeitszeit bei weitem nicht ab. Verkauft wurden fast ausschließlich regionale Produkte der Mitgliedsbetriebe, ergänzt um einige Grundnahrungsmittel wie z.B. Reis (und Wein) und um Produkte aus fairem Handel mit Ländern der Dritten Welt.

---

37 Aus der *Tagwerk*-Broschüre „Wir über uns“ aus dem Jahr 1987

Die Verkaufsstellen waren von Anfang an offen für jeden, um möglichst viele Menschen in der Region zu erreichen. Das gelang: Die Umsätze wuchsen, mehr Bauern stellten um, das Sortiment erweiterte sich; und die Mitgliederzahlen stiegen – besonders nach der Katastrophe von Tschernobyl im April 1986.

*Tagwerk* wurde damals in der Region zu einer Einkaufsstätte, die hohes Vertrauen genoss. Die Lebensmittel, besonders die Milch, wurden regelmäßig auf radioaktive Belastung untersucht. Für die Landwirte, die aufgrund der hohen Strahlenbelastung ihre Produkte nicht verkaufen konnten, wurde ein Solidaritätsfonds eingerichtet.

Schon von Anfang an hatten sich die *Tagwerk*-Mitglieder immer auch politisch betätigt und zahlreiche Veranstaltungen und Vorträge organisiert. Diese Aktivitäten wurden nach der Tschernobyl-Katastrophe noch verstärkt.

Im Dezember 1986 eröffnete die Genossenschaft den ersten *Tagwerk*-Laden mit einer festen Struktur: mit normalen Öffnungszeiten und mit angestellten MitarbeiterInnen, die allerdings weiterhin einen Teil ihrer Arbeit ehrenamtlich leisteten. Rasch folgten Läden in den anderen Orten, immer auf Initiative der Basis, d.h. von Genossenschaftsmitgliedern vor Ort. Darunter waren auch Läden, die aus personellen und/oder wirtschaftlichen Gründen wieder aufgegeben wurden, z.T. auch mit nicht unerheblichen Verlusten.

Aus der ersten Verkaufsstelle entwickelte sich der genossenschaftliche Großhandel, der die eigenen Läden und zunehmend auch andere Naturkost- und Hofläden in der Region belieferte, vor allem mit Gemüse, Wurst- und Fleischwaren, Getreide, Milchprodukten, Käse von den Mitgliedsbetrieben.

### ***Tagwerk-Mitglieder***

Die *Tagwerk*-Genossenschaft hat inzwischen 670 Mitglieder (Stand 2003), darunter etwa 100 ErzeugerInnen und VerarbeiterInnen: Landwirte, Gärtner, Imker, Bäcker, Metzger, Müller, Käser. ErzeugerInnen müssen Mitglied in einem Anbauverband sein, Verarbeiter (Bäcker, Metzger, Müller) sich mindestens der EG-Öko-Kontrolle unterziehen. Der Genossenschaftsanteil liegt mittlerweile bei 200 Euro. ErzeugerInnen müssen je nach Umsatz mit der Genossenschaft weitere Anteile zeichnen. Die Geschäftsführung der Genossenschaft obliegt einem mindestens dreiköpfigen Vorstand, der jährlich von der Generalversammlung gewählt wird. Dabei hat jedes Mitglied ungeachtet der Zahl der gezeichneten Anteile nur eine Stimme. Von der Generalversammlung gewählt wird außerdem der Aufsichtsrat mit mind. 9 Mitgliedern, die möglichst aus den verschiedenen Gruppierungen (Erzeuger, Händler, Verbraucher) und Orten, in denen *Tagwerk* tätig ist, kommen sollten. Gemäß Genossenschaftsrecht wird die *Tagwerk* e.G. alle zwei Jahre vom Genossenschaftsverband geprüft.

Die Genossenschaft war von Anfang an ein relativ lockerer Zusammenschluss, der nicht nur wirtschaftliche Interessen verfolgen sollte, sondern gleichermaßen die oben genannten gesellschaftspolitischen Ziele. Deshalb gab und gibt es auch keine Pflicht der Erzeuger, ihre Produkte der Genossenschaft anzudienen (wie dies z.B. in Erzeugergemeinschaften üblich ist), noch ist umgekehrt die Genossenschaft zur Abnahme der Produkte verpflichtet.

### ***Öffentlichkeitsarbeit und Landschaftspflege – der Tagwerk-Förderverein***

Die zunehmende Vermarktungsarbeit der Genossenschaft ließ kaum Zeit für Öffentlichkeitsarbeit, Erzeugerberatung und Landschaftspflege. Um die Genossenschaft von diesen Aufgaben zu entlasten, wurde 1987 der gemeinnützige *Tagwerk-Förderverein* als „Verein für ökologischen Landbau, Landschaftspflege und bewusste Lebensführung e.V.“ gegründet. Die Gemeinnützigkeit machte es möglich, einen Stelle für einen Zivildienstleistenden einzurichten, der hauptsächlich bei Landschaftspflegemaßnahmen helfen sollte.

### **2.2.2 Wachstumsprobleme**

Mit der Ausdehnung von *Tagwerk* traten Probleme auf, sowohl in der Organisation wie mit der Umsetzung der ursprünglichen Zielsetzungen:

#### *Die Kunden werden anspruchsvoller*

Die Läden und der Großhandel waren mit einem regionalen und saisonalen Sortiment allein nicht wirtschaftlich zu führen. Nur Kraut und Rüben im Winter reichten den Kunden nicht mehr. Außerdem gab es auch in der *Tagwerk*-Region immer mehr Bio-Vermarkter mit einem wachsenden Sortiment, d.h. auch mehr Konkurrenz.

#### *Der Wettbewerbsdruck wächst*

Mit dem Wettbewerb auf dem Markt für Bioprodukte wuchsen der Druck auf die Preise, die Anforderungen an Lieferfähigkeit und professionelle Präsentation der Produkte. Gleichzeitig blieben aber Beschaffung und Verteilung vielfältiger und frischer Produkte von vielen kleineren landwirtschaftlichen Betrieben aus der Region aufwändig und deshalb teuer. Der sich entwickelnde *Tagwerk*-Großhandel geriet immer wieder an finanzielle und personelle Grenzen. Und es war nicht klar, welche Rolle ein kleiner regionaler Großhandel mit den Ansprüchen einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft auf dem Markt für Bioprodukte spielen konnte und sollte.

### *Qualifikationsanforderungen steigen*

Läden und Großhandel stellten zunehmend höhere Anforderungen an die fachliche Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte. Mangelnde kaufmännische Fähigkeiten ließen sich nicht immer durch Engagement wettmachen. Und neuen MitarbeiterInnen ging es häufig eher um einen sicheren und selbstbestimmten Arbeitsplatz als um gemeinsame Ziele.

### *Unrationelles Arbeiten*

Lager und Läden wurden immer beengter, das Arbeiten umständlicher. Gleichzeitig fehlten die finanziellen Mittel für neue Räume mit professioneller Ausstattung.

### *Abnehmendes Engagement*

Zwischen Erzeuger und Verbraucher schoben sich die Händler: Großhandel und Läden. Der Kontakt wurde anonym, das Engagement beider Gruppen ließ nach. Und mit zunehmender Professionalisierung wurde ehrenamtliche Arbeit einerseits seltener angeboten, andererseits aber auch schwieriger einsetzbar.

*Tagwerk* war gezwungen, die bisherigen Strukturen zu überdenken und neue Konzepte zu entwickeln, um sich auf dem Markt zu behaupten und die speziellen Zielsetzungen einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft weiter entwickeln zu können.

## **2.2.3 Anpassung und Entwicklung**

*Tagwerk* hat auf Kundenwünsche, Wettbewerbsdruck und organisatorische Probleme in verschiedenen Schritten und mit unterschiedlichen Maßnahmen reagiert. Entscheidend waren: die Ausweitung des Sortiments, die Verselbständigung der Läden und die Konzentration der programmatischen Arbeit auf den Förderverein (vgl. Abb. 1).

### *Ausweitung des Sortiments – nicht nur regionale Ware*

In den Läden und z.T. auch auf den Wochenmärkten wurde das Sortiment sukzessive um zahlreiche Produkte erweitert, die der Naturkostgroßhandel anbot. Die Läden zielten zunehmend auf eine komplette Versorgung mit Bio-Lebensmitteln. Der Schwerpunkt lag aber nach wie vor auf frischen Produkten von *Tagwerk*-Betrieben aus der Region. Damit unterschieden sich die *Tagwerk*-Läden deutlich von anderen Naturkostläden, die zunächst relativ wenige frische Produkte führten, vor allem kaum Fleisch- und Wurstwaren.

Auch wenn die Wünsche von Kunden wesentlich zur Ausweitung des Sortiments beigetragen hatten, waren immer wieder einzelne Produkte umstritten und führten zu

Kritik von Kunden und zu Auseinandersetzungen unter den Mitarbeitern und Mitgliedern der Genossenschaft. So wurden lange Zeit z.B. keine Tomaten im Winter verkauft, keine Weißmehlprodukte, keine stark verarbeiteten und aufwändig verpackten Convenience-Produkte, keine Äpfel aus Neuseeland bzw. generell keine Ware, die mit dem Flugzeug transportiert wird.

### *Verselbständigung der Läden – Lizenzpartner*

1990 wurde in Freising von dortigen *Tagwerk*-MitarbeiterInnen ein größerer und professionellerer Laden auf privater Basis eröffnet. Damit wurde eine Entwicklung eingeleitet, die erst 1999 abgeschlossen wurde: Die bisher zur Genossenschaft gehörenden Läden wurden „privatisiert“, d.h. wirtschaftlich selbständig zumeist von bisherigen MitarbeiterInnen übernommen. Zum Teil geschah dies auf Wunsch der LadenbetreiberInnen: sie wollten zwar weiterhin im *Tagwerk*-Zusammenhang arbeiten, aber in ihren Entscheidungen bezüglich der Ladenführung unabhängig sein, nicht zuletzt deshalb, weil hier hohes zeitliches und finanzielles Engagement nötig wurde und der Laden zunehmend der eigenen Existenzsicherung dienen sollte. Zum Teil erfolgte die Privatisierung aber auch auf Initiative (bzw. sanften Druck) der Genossenschaft, weil es mit zunehmender Anzahl und Größe der Läden sowohl in personeller wie in betriebswirtschaftlicher Hinsicht immer schwieriger wurde, die Läden zentral von der Genossenschaft aus zu führen. Dies galt besonders dann, wenn neue MitarbeiterInnen dazukamen, die klarere Führungsstrukturen erwarteten bzw. gewohnt waren, als dies bei *Tagwerk* üblich war.

Auch der Bereich des Gemüsehandels wurde aus dem genossenschaftlichen Großhandel ausgegliedert und wirtschaftlich selbständig weiter geführt.

Verbunden bleiben die selbständigen Läden und der Gemüsehandel mit der Genossenschaft formell über einen Lizenzvertrag und z.T. über Beteiligungen der Genossenschaft, informell über den weiter bestehenden engen wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhang, die Kontakte der Ladner zu den *Tagwerk*-Erzeugern vor Ort sowie ihre ehrenamtliche Mitarbeit in verschiedenen Gremien.

Der Lizenzvertrag verpflichtet die Läden und andere Lizenzpartner auf die gemeinsamen Ziele von *Tagwerk* und berechtigt sie, den Namen *Tagwerk* zu benutzen. Er regelt darüber hinaus den Warenbezug der Läden von der Genossenschaft, formuliert die Leistungen der Genossenschaft in den Bereichen Warensortiment, Mitarbeiterschulung, Information, gemeinsame Werbung und andere Aktivitäten und legt die Höhe der Lizenzgebühr fest.

Die mittlerweile 7 *Tagwerk*-Läden sind inzwischen – z.T. nach mehreren Umzügen in größere Räume - professionell geführte Naturkostläden mit einem Vollsortiment. Eingekauft wird beim Großhandel der *Tagwerk*-Genossenschaft, direkt bei *Tagwerk*-

Bauern und –Gärtnern sowie bei verschiedenen Naturkostgroßhändlern (vgl. Abb.1). Die Läden haben eine Verkaufsfläche zwischen 80 und 400 qm, die drei größten sind sog. Bio-Supermärkte (einer der Biosupermärkte wurde 2000 eröffnet, die anderen beiden Ende 2002). An der Finanzierung der Ladeneinrichtungen beteiligten sich *Tagwerk*-Mitglieder (Erzeuger wie Verbraucher), Kunden, Lieferanten sowie die Genossenschaft mit Einlagen und/oder Darlehen.

Die *Tagwerk*-Zugehörigkeit wird in den Läden durch vielfältige Nutzung des *Tagwerk*-Zeichen dokumentiert: als Ladename mit auffälliger Beschilderung, durch Verwendung der *Tagwerk*-Werbematerialien und Informationsbroschüren, bei der Kennzeichnung der *Tagwerk*-Produkte etc.

1997 kam als weiterer selbständig geführter *Tagwerk*-Lizenzbetrieb die *Tagwerk*-Ökokiste dazu, ein Lieferdienst, der heute wöchentlich gut 1500 Kisten vorwiegend mit Gemüse, zusätzlich aber auch mit anderen *Tagwerk*-Produkten, überwiegend im Münchner Osten ausliefert. Und seit 1998 gibt es den ebenfalls selbständig geführten *Tagwerk*-Partyservice, der mit *Tagwerk*- und anderen Bioprodukten Veranstaltungen und private Feiern versorgt.

1998 wurde im Rahmen des Forschungsprojekts mit einer für *Tagwerk* neuen Vermarktungsform experimentiert: das Betreiben des Thekenbereichs (Fleisch, Wurst, Käse, Antipasti, Backwaren) mit kleinem Imbiss als shop-in-shop in einem neu eröffneten Bio-Supermarkt in München. Auch hier wurde das Prinzip der selbständigen Ladenführung eingehalten. Um die Genossenschaft nicht mit dem Risiko einer solchen Vermarktungsform – zumal in diesem heiklen Bereich frischer Lebensmittel – zu belasten, wurde eine eigene GmbH gegründet. Gesellschafter sind die Genossenschaft selbst sowie einige Mitglieder und Lieferanten. Das Experiment wurde Mitte 2002 abgebrochen, weil trotz relativ guter Umsätze dieser Bereich nicht wirtschaftlich geführt werden konnte und das Eigenkapital aufgebraucht war. Hinzu kamen die unbefriedigende Zusammenarbeit mit den Betreibern des Bio-Supermarktes sowie Personalprobleme, die gerade im Bereich der Vermarktung von Bio-Fleisch immer wieder auftreten.

Seit der Verselbständigung der Läden konzentriert sich die Genossenschaft auf die Großhandelsfunktion: die Beschaffung von Produkten der diversen *Tagwerk*-Erzeuger und anderer Lieferanten, und die Auslieferung dieser Produkte an die *Tagwerk*-Läden (die Lizenzbetriebe), an Hofläden, Abokisten und zunehmend auch an andere Naturkostläden in der Region sowie in München. Ein Rest von Einzelhandels-tätigkeit ist der Genossenschaft geblieben: sie beschickt bis heute Wochenmärkte in München. Sie hält darüber auch – im Sinne einer Stadt-Land-Partnerschaft – den Kontakt zu den zahlreichen Münchner *Tagwerk*-Mitgliedern.

### Programmatische Arbeit und neue Dienstleistungen - der Tagwerk-Förderverein

Der Förderverein wurde als Ergänzung und Korrektiv zur Genossenschaft gegründet. Er nimmt Aufgaben wahr, die über das bloße Wirtschaften hinausgehen und trägt so wesentlich dazu bei, dass die Prinzipien einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft nicht vernachlässigt werden und das soziale Netz immer wieder neu geknüpft wird.

Der Förderverein ist vor allem für die Öffentlichkeits- Informations- und Bildungsarbeit von *Tagwerk* zuständig. Er gibt vierteljährlich die *Tagwerk*-Zeitung heraus, er organisiert Hoffeste, Umwelttage, Ökomärkte, Felderbegehungen und Besuche auf den Höfen der Biobauern. Er bietet Jugendfreizeiten und Praxistage für Schulklassen bei Gärtnern und Landwirten an, und er betreut interessierte Gruppen (Biobauern, Berater, Alternativprojekte) aus aller Welt. Infolge der diversen Lebensmittelskandale ist der Förderverein in den letzten Jahren zunehmend Anlaufstelle für Anfragen zum ökologischen Landbau und zur Sicherheit und Qualität von Lebensmitteln geworden.

Zusätzlich werden im Rahmen einer Service-Gesellschaft Reisen im Sinne eines sanften Tourismus organisiert, die meist per Fahrrad zu *Tagwerk*-Betrieben oder zu anderen Lieferanten der Genossenschaft führen. In München und in Freising gibt es lokale *Tagwerk*-Gruppen des Vereins, die mit Informationsständen auf Veranstaltungen präsent sind, Ausflüge zu *Tagwerk*-Betrieben organisieren und generell für *Tag-*

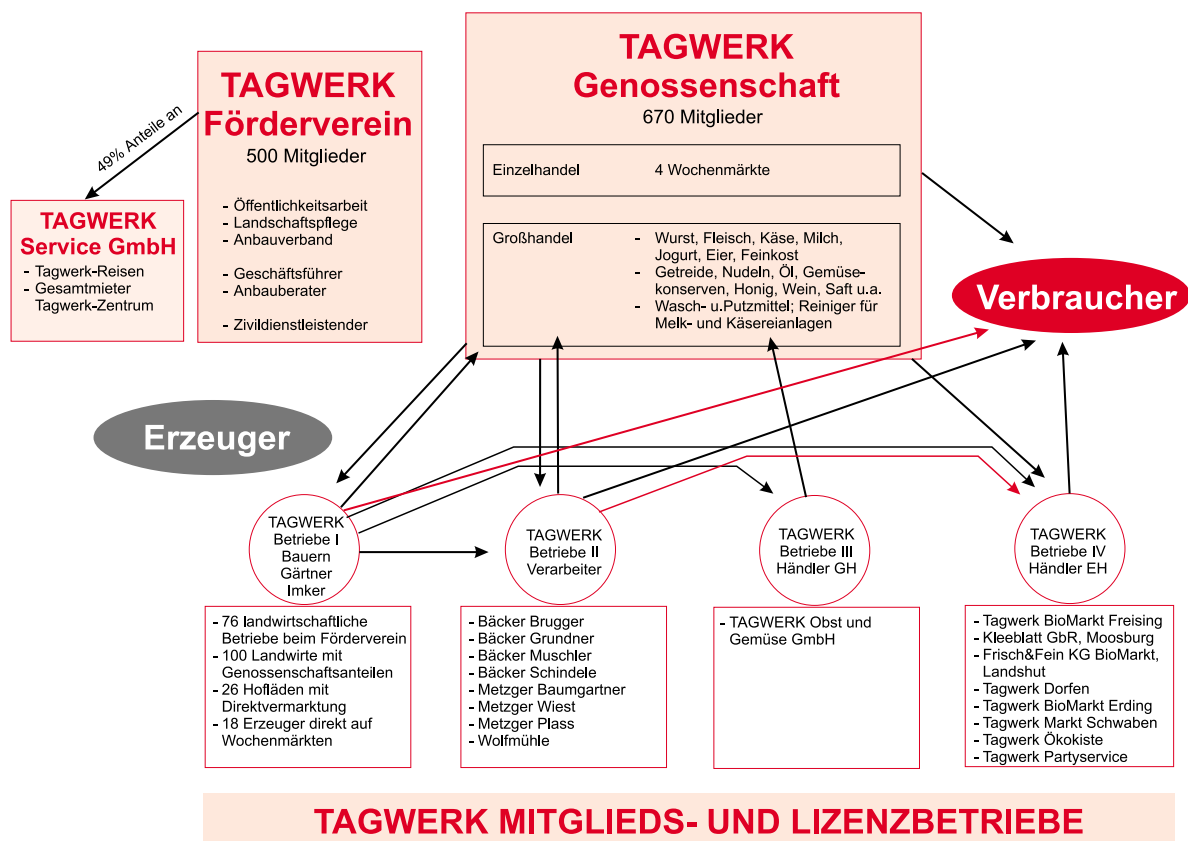


Abb. 1: Regionale Vernetzung im Tagwerk-Verbund. Quelle: TAGWERK/ ISF 2003



*werk* werben.

In Absprache mit Bioland nimmt der Förderverein außerdem die Funktion eines Anbauverbandes wahr. Alle Bioland-Bauern aus den Landkreisen, in denen *Tagwerk* aktiv ist – „der *Tagwerk*-Region“, sind zugleich Mitglied im Förderverein. Der Verein ist jedoch, über eine Zweitmitgliedschaft, auch offen für Mitglieder anderer Anbauverbände. Über die Regeln der Anbauverbände hinaus hat der Förderverein für seine Mitglieder noch zusätzliche Richtlinien festgelegt, vor allem im Bereich der Landschaftspflege.

Auch wenn zwischen Genossenschaft und Förderverein eine strikte Arbeitsteilung beschlossen wurde, sind die Grenzen in der Praxis nicht so scharf gezogen: Mitglieder der Genossenschaft sind zusätzlich Mitglieder im Verein; Mitarbeiter der Genossenschaft helfen bei Vereinsaktivitäten, Vereinsmitglieder bei der Vermarktung.

### **Fazit**

*Tagwerk* hat seit langem die „alternative Nische“ ökologischen Wirtschaftens verlassen und sieht sich zunehmend dem harten Wettbewerbsdruck sowohl konventioneller wie großer Bio-Unternehmen ausgesetzt, die verstärkt in den Naturkostmarkt drängen. Dies erhöht nicht nur die ökonomischen Anforderungen, sondern stellt auch das gesamte Modell vor eine harte Bewährungsprobe. Dabei geht es nicht nur um die Frage, wie sich *Tagwerk* in diesem Markt und unter diesen Bedingungen behaupten kann, ohne die Zielsetzungen nachhaltigen Wirtschaftens zu verletzen, sondern insbesondere darum, inwieweit die innovativen Merkmale des regionalen Netzwerks *Tagwerk* – Transparenz in den Beziehungen zwischen Erzeugern, Verarbeitern, Händlern und Verbrauchern; Vertrauen, Kooperation und Partizipation – aufrecht erhalten und ausgebaut werden können.

## **3 Nachhaltiges Wirtschaften in der Region – Analysen**

---

### **3.1 Ökologische Aspekte – Kurze Wege und Landschaftspflege**

#### **3.1.1 Bio-Vermarktung zwischen Region und Weltmarkt**

In den Anfängen der Biobewegung fand die Vermarktung weitgehend auf der kleinräumigen lokalen bis regionalen Ebene statt. Erst in den vergangenen Jahren hat sich der Markt für Bio-Produkte stark ausgedehnt und dynamisiert. Dabei ist, neben den für die deutsche Entwicklung klassischen Absatzwegen „Naturkostladen“, „Direktvermarktung“ und „Wochenmarkt“, eine große Vielfalt von Vermarktungskanälen und -organisationsstrukturen entstanden. Das Wachstum des Bio-Marktes findet mittlerweile überwiegend im Lebensmitteleinzelhandel sowie im zunehmend am überregionalen Angebot orientierten Naturkosthandel statt<sup>38</sup>. Die Region hat im Verlauf dieser Veränderungen stark an Bedeutung als Herkunfts- und Vermarktungsraum von Bio-Lebensmitteln eingebüsst.

#### ***Zunahme der Lebensmitteltransporte: Ursachen und Wirkungen***

Betrachtet man den gesamten deutschen Lebensmittelhandel, so haben sich die Transporte von Lebensmitteln in den vergangenen zwei Jahrzehnten nahezu verdoppelt, der Pro-Kopf-Konsum ist jedoch annähernd konstant geblieben<sup>39</sup>. Besondere Bedeutung kommt zunehmend dem Austauschhandel von nahezu identischen Produkten zu.<sup>40</sup>

Der beschleunigte Konzentrationsprozess im Lebensmittelhandel führt einerseits zu einem Anstieg des Transportaufwandes und belastet andererseits damit einhergehend in wachsendem Maße die Umwelt und die Gesundheit des Menschen.<sup>41</sup> Die ökologischen Belastungen verursachen zudem hohe Schäden für die Volkswirtschaft: Im Gesamten summieren sich in Deutschland die externen Kosten der Lebensmitteltransporte auf mehrere Mrd. Euro pro Jahr<sup>42</sup>.

---

38 vgl. HAMM (2002)

39 HANSEN (1999)

40 NORBERG-HODGE (2002), S. 18 zeigt diesen Sachverhalt am Beispiel des Trinkmilchhandels in Großbritannien auf.

41 vgl. JONES (2001)

42 DEMMELER (2002), siehe hierzu auch FRIEDRICH (2001)

Für die zunehmenden Lebensmittel-Transporte sind mehrere Faktoren verantwortlich: Die Transportkosten im Straßengüterverkehr üben derzeit nur einen geringen betriebswirtschaftlichen Einfluss auf Handelsunternehmen aus. Des Weiteren nimmt der Verarbeitungs- und Veredelungsgrad von Lebensmitteln und der Anteil an Fertigprodukten zu. Dabei ergibt sich für die zusätzlichen Zwischenschritte im Lebensweg eines Produktes eine Vielzahl zusätzlicher Fahrten. Ein weiterer Grund für die Zunahme der Transporte sind die Zentralisierungen im Bereich der erzeugenden und verarbeitenden Betriebe, die vielfach die Auflösung regionaler Handelsverknüpfungen bewirkt haben. Die Zahl der verarbeitenden Betriebe ist im Zeitraum von 1960 bis Ende der achtziger Jahre um mehr als die Hälfte gesunken<sup>43</sup>.

Die Entwicklung im Bio-Handel folgt zunehmend der des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels: Die Deckung der wachsenden Nachfrage erfolgt aus überregionalen, zumeist wachsenden und vom Endverbraucher überwiegend weit entfernten Märkten. Gleichzeitig wird in der Gesellschaft<sup>44</sup> und von Pionieren der Bio-Landbaubewegung<sup>45</sup> kritisch hinterfragt, ob die steigenden Transportentfernungen sowie die resultierenden Umweltauswirkungen sich mit den Ansprüchen an eine ökologische bzw. nachhaltige Lebensmittelversorgung vereinbaren lassen. Dabei wird in Frage gestellt, ob sich mit dieser Entwicklung wesentliche Grundsatzziele der Ökologischen Landwirtschaft – wie Transparenz in der Lebensmittelkette, Nähe zum Verbraucher, Annäherung an eine Kreislaufwirtschaft, u. a. m. – erreichen lassen.

### ***Verschiedene regionale Absatzwege im Vergleich***

Neben Untersuchungen bei *Tagwerk*<sup>46</sup> wurde vergleichend die Distribution von regionalen Lebensmitteln beim Unternehmen *Feneberg* im Allgäu untersucht. Die Wahl fiel auf das „von Hier“-Projekt von *Feneberg* als Vergleichsbeispiel, weil zum einen hierbei große Mengen an regionalen Lebensmitteln in Bio-Qualität vermarktet werden. Zum anderen wird der Lebensmitteleinzelhandel als bedeutendster Absatzweg für Regional- und Bio-Lebensmittel diskutiert.

Im Folgenden wird eine Ökobilanz für die Transporte eines Supermarktes mit regionaler Bio-Produktpalette und vergleichend für die Transporte eines konventionelles Handelsunternehmens mit gängigem nationalem bis globalem Sortiment erstellt. Anschließend werden diese Vermarktungsorganisationen mit anderen Bio-Absatzwegen verglichen.

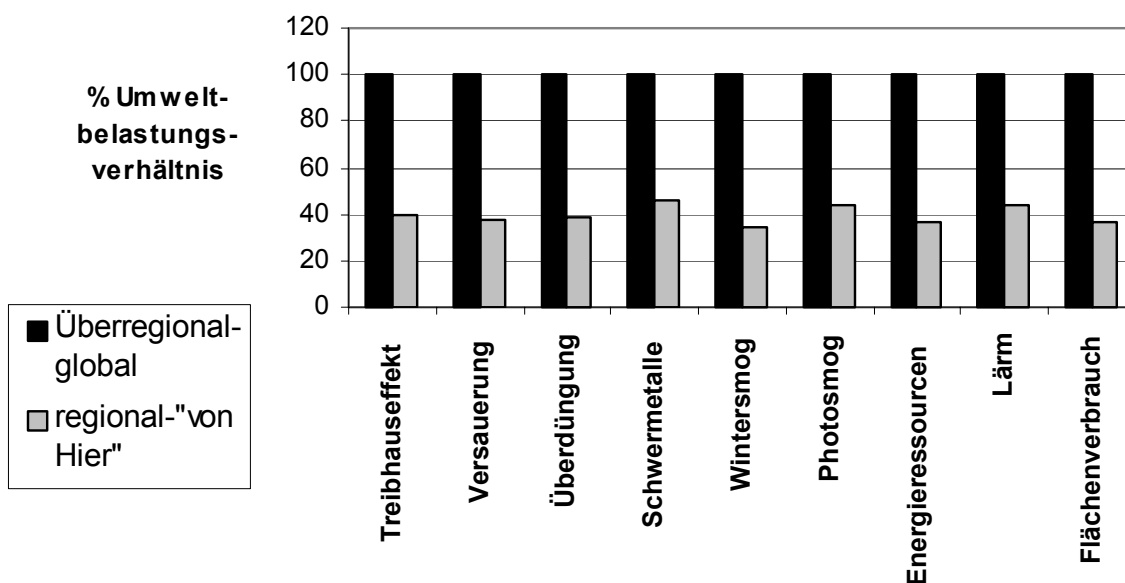
---

43 HANSEN (1999)

44 DIE ZEIT (2002)

45 WOODWARD; FLEMMING; VOGTMANN (1998)

46 SCHMIDTLEIN; GLAS; HEIßENHUBER (2002)



**Abb. 2: Ökobilanzvergleich von regionalem Supermarkt und konventionellem Lebensmittel-einzelhandel. Quelle: DEMMELER 2001**

Um die Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Varianten herzustellen, wird in der Ökobilanz ein Warenkorb als sog. *Funktionelle Einheit* gewählt. Der Warenkorb setzt sich aus Lebensmittelgruppen zusammen, die einem für Deutschland durchschnittlichen Jahreskonsum pro Kopf entsprechen.

Der Regionale Supermarkt weist als Absatzweg für Bio-Produkte im Vergleich zum überregionalen Lebensmitteleinzelhandel eine positivere Ökobilanz auf. Bei der regionalen Variante lassen sich in den betrachteten Wirkungsfeldern die Umweltbelastungen um gut die Hälfte bis zu zwei Drittel reduzieren (Abb. 2).

Innerhalb des untersuchten regionalen Vermarktungsprojektes – dem „von Hier“-Projekt des Unternehmens *Feneberg* im allgäu-schwäbischen Raum – ist es gelungen, die relativ großen Mengen landwirtschaftlicher Erzeugnisse und Lebensmittel nicht nur auf kurzen und direkten Wegen, sondern darüber hinaus mit effizienten Transportmitteln zu transportieren. Vorteilhaft war hierbei die naturräumlich und infrastrukturell Festlegung des Regionszuschnittes. Ein hoher Anteil regional wirtschaftender Bio-Erzeuger in der Region und vor allem eine bereits vorhandene Vermarktungsstruktur waren darüber hinaus von unerlässlichem Wert für die Ergebnisse der Ökobilanz.

Das untersuchte Unternehmen *Feneberg* kann aufgrund von Skaleneffekten und des Einsatzes modernster Technik vermutlich auch in der Verarbeitung positive Ökobilanzergebnisse erzielen (vgl. Kap. 3.1.2).

### Ökobilanzierungen des Lebensmittelhandels: Status quo und Szenarien

Die Ergebnisse einer Ökobilanzierung der Handelstransporte hängen einerseits von der "Entfernung" und andererseits von der "Effizienz des Transportmittels" ab. In der Abbildung 3 ist dieser Zusammenhang graphisch dargestellt. Der Pfeil zeigt an, wann eine Ökobilanz günstiger wird: Wenn einerseits die Entfernung abnimmt und/ oder

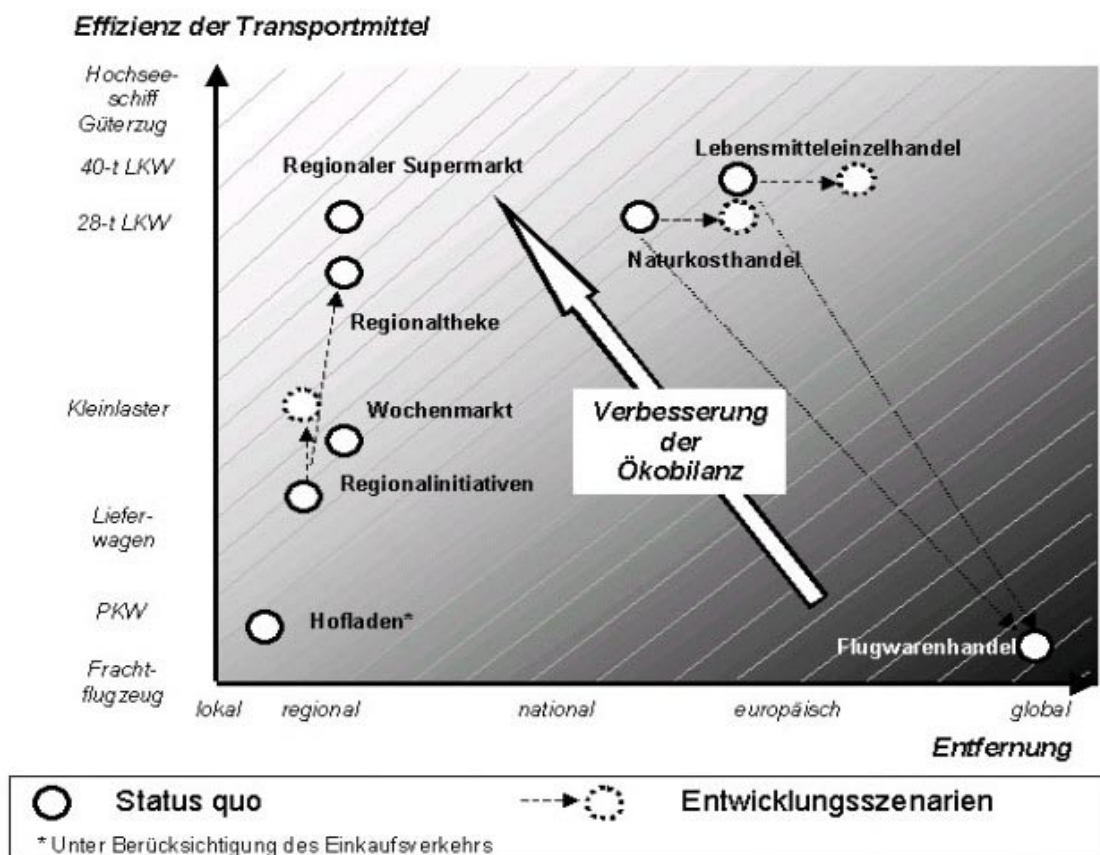


Abb. 3: Ökobilanzergebnisse von Bio-Lebensmitteln verschiedener Absatzwege. Quelle: DEMMELER 2001

die Effizienz der Transportmittel sich erhöht. Die Erfahrungen aus der Untersuchung des regionalen Supermarktes wurden anschließend qualitativ entsprechend der beiden Parameter „Entfernung“ und „Transportmitteleffizienz“ um weitere untersuchte Absatzwege ergänzt.

Der *Regionale Supermarkt*, bzw. in vergleichbarer Form auch das *Regionalregal*, kann durch effizienten Transportmitteleinsatz ein hohes Maß an Ressourcenschonung erzielen und weist die günstigsten Ökobilanzergebnisse auf.

Auf *Wochenmärkten* mit regionalem Bio-Sortiment macht sich teils der Einsatz ineffizienter, kleiner Transportmittel bemerkbar. Bei einer Vielzahl von Regionalinitiativen wirken sich ebenfalls die (am Anfang) meist relativ geringen Handelsmengen in ungünstiger Form in der Ökobilanz aus. Mit einem Wachstum der Initiativen ist ein deutlicher Effizienzzuwachs und dadurch eine Ressourceneinsparung denkbar.

Einen Sonderfall stellt der *Hofladen* dar. Dort tritt, je nach Lage des Hofes, der Handelstransport gegenüber dem Einkaufsverkehr weit zurück. Kleine Mengen, die mit dem motorisierten Verkehr transportiert werden, sorgen dabei oftmals, trotz relativ kurzer Distanzen, für ungünstige Ökobilanzergebnisse. Dies gilt in ähnlicher Form auch für *Einkaufszentren*, die, nach der Umsiedelung aus der Innenstadt auf die grüne Wiese, einen immensen Einkaufsverkehr nach sich ziehen. Letztlich ist es beim Einkauf ökologisch günstig, wenn Lebensmittel möglichst in der Nähe des Wohn- bzw. Lebensraumes der Verbraucher angeboten werden und attraktive Möglichkeiten zum Einkauf mit umweltfreundlichen Verkehrsmitteln oder zu Fuß bestehen.

Beim *Naturkostladen*, der überwiegend vom Großhandel bedient wird, ist zwar häufig der Einsatz effizienter Transportmittel gegeben, in der Ökobilanzierung machen sich jedoch die wachsenden Entfernungen des Bio-Handels verstärkt bemerkbar.

Der Anstieg der Transportentfernungen dürfte sich bei einem Großteil der (Bio-)Produkte des *Lebensmitteleinzelhandels* teils noch in einer für die Umweltsituation negativeren Form auswirken. Da die steigende Nachfrage nach Bio-Produkten gegenwärtig in verstärktem Maße mit Erzeugnissen von überregionalen - nationalen, europäischen und globalen - Märkten gedeckt wird, nehmen die Transportentfernungen stark zu. Gleichzeitig werden dadurch auch die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Transportmittel überkompensiert<sup>47</sup>. Die Handels-Ökobilanzen verschlechtern sich dadurch zunehmend.

Die mit Abstand tiefgreifendsten Auswirkungen auf die Umwelt zeigt das Szenario *Ausdehnung des Frachtflugverkehrs*. Hierbei werden die großen Entfernungen mit einem in hohem Maße ineffizienten Transportmittel kombiniert. Die Lebensmitteltransporte mittels Güterflugzeuge haben, bei derzeit noch geringen Handelsmengen<sup>48</sup>, einen erheblichen Anteil an der Gesamtemission klimaschädigender Gase. Nicht zuletzt weil in der Höhe die Hintergrundkonzentration der Spurengase geringer und die Verweilzeit letzterer um ein Vielfaches höher ist. Zusätzlich tragen die niedrigen Temperaturen dazu bei, dass gleiche Emissionsmengen im Vergleich zum Erdboden in der Höhe einen deutlich stärkeren Treibhauseffekt verursachen. Schädigend wirkt sich darüber hinaus der von Güterflugzeugen in der Höhe ausgestoßene Wasserdampf aus.

---

47 UMWELTBUNDESAMT (1998)

48 ÖKO-INSTITUT (1999)

Kombiniert man in einer ressourcenökonomischen Analyse die einzelnen Kostenfaktoren für Verkehrslärm, Gesundheitsbelastung, Flächenverbrauch, u. a. mit den Ökobilanzergebnissen, dann ergibt sich für die regionalen Lebensmitteltransporte im „von Hier“-Projekt ein Einsparvolumen an externen Verkehrskosten von rund 150.000 Euro pro Jahr. Würde es unter Anwendung des Verursacherprinzips gelingen, die externen Kosten des Verkehrs auf den Lebensmittelpreis zu überwälzen, z. B. durch Ökosteuer, Schwerverkehrsabgabe, u. a., könnte das ressourcenschonendere regionale Produkt einen zum derzeitigen Stand vergleichsweise günstigeren Preis bekommen. Der Preisabstand im Verhältnis zu transportintensiveren und umweltbelastenderen Lebensmitteln würde sich zudem verringern.

### **Fazit**

Es lässt sich festhalten, dass Pauschalurteile über die Umweltrelevanz regionaler Lebensmittel nicht möglich sind. Als bedeutendstes Ergebnis kann gesehen werden, dass die regionale Herkunft von Lebensmitteln das Potenzial für umfangreiche Verbesserungen von Ökobilanzen liefert. Dieses muss vor allem bei kleineren Initiativen über effiziente Vermarktungsstrukturen und eine Steigerung der Nachfrage erschlossen werden. Gelungen ist dies bereits bei einigen Unternehmen, wie *Feneberg* im Allgäu, bei *Tegut* in Hessen oder einigen Inhaber-geführten Lebensmitteleinzelhandels-Filialen. Diese können als positive Beispiele für eine regionale Lebensmittelvermarktung dienen, die unter Nutzung von Skaleneffekten in der Vertriebslogistik, einen bedeutenden Beitrag zur Einsparung natürlicher Ressourcen leisten.

### **3.1.2 Regionale Verarbeitung – das Beispiel Brot**

Eine Ökobilanz von Lebensmitteln regionaler Herkunft wird neben dem Transport auch vom Einfluss und der Wirkung der Verarbeitung mit bestimmt. Bei der gesamten Betrachtung der Lebenskette spielt die Ökobilanz des Teilbereiches Transport eine unterschiedlich große Rolle. Verallgemeinernd kann festgehalten werden, dass bei geringerem Verarbeitungsgrad der Lebensmittel der Anteil der Transporte am Energieverbrauch insgesamt relativ hoch ist.

Andererseits muss berücksichtigt werden, dass der Einfluss auf die Umwelt und die Gesundheit des Menschen bei der Distribution nicht auf den Energieverbrauch beschränkt bleibt. Im Gegensatz zur Verarbeitung erfolgt der Ausstoß von Schadgasen nicht punktuell konzentriert und vergleichsweise einfach kontrollierbar, sondern flächenhaft und in großen Teilen in der unmittelbaren Nachbarschaft des menschlichen Wohn- und Lebensraumes. In derselben Weise trifft dies auch für die Lärmemission von Fahrzeugen zu. Als weiterer großer Unterschied ist anzuführen, dass der Flä-

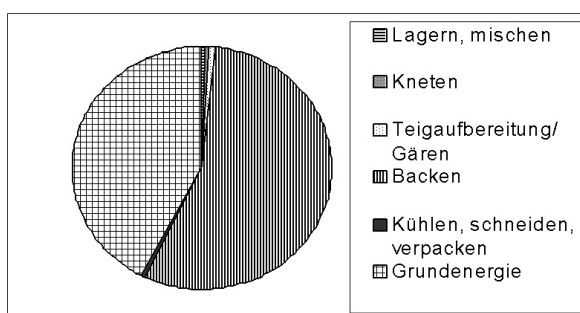
chenverbrauch für die Infrastruktur bei Transporten bei weitem den Bedarf an Grundfläche für einen Verarbeitungsbetrieb übersteigt. Gerade Lärmbelastung und Flächeninanspruchnahme bilden zudem bei Kostenbilanzierungen für externe Effekte des Güterverkehrs jene beiden Kostenfaktoren mit dem größten Gewicht (DEMMELE 2001).

In der Untersuchung wird nachfolgend der Frage nachgegangen, inwieweit Unterschiede im Energiebedarf bei der Verarbeitung von Lebensmitteln in regional orientierten, kleiner strukturierten Betrieben im Vergleich zu stärker überregional ausgerichteten Großbetrieben bestehen. Als Lebensmittel wurde das Produkt Brot gewählt. Einerseits wurde die Ökobäckerei *Hopfisterei* und andererseits in vergleichender Betrachtung dazu zwei Bäckereien der *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, die über ein regionales Brotangebot verfügen, einander gegenübergestellt. Die regionale Datengrundlage hat GLAS im Jahre 2000 erhoben, während für die *Hopfisterei* umfangreiche Ökobilanzergebnisse<sup>49</sup> sowie der Umweltbericht des Unternehmens aus dem Jahr 1998 zur Verfügung standen.

Im Konkurrenzkampf mit der Brot- und Backwarenindustrie gestaltet sich die Situation für mittelständische Backbetriebe sehr schwierig. Die Expansion der Backindustrie und der Großbäcker findet vor allem über eigene Einzelhandelsfilialen und Shop-in-Shop-Geschäfte statt. Der seit langem anhaltende Konzentrationsprozess mit zunehmender Automatisierung und Rationalisierung drückt sich im Durchschnitt der vergangenen vierzig Jahre in einem Rückgang der Produktionsbetriebe um jährlich rund 3 % aus. Im selben Zeitraum hat sich im Landkreis Freising, dem Vermarktungsgebiet der Regionalbäckereien und dem Sitz von Filialstellen der *Hopfisterei*, der Anteil an Bäckerbetrieben von 80 auf 20 reduziert<sup>50</sup>.

### **Bäckereien im Vergleich**

Die beiden untersuchten Regionalbäckereien haben im Betrachtungsjahr jeweils rund 20 t regionaler Bio-Backwaren für die *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft erzeugt. Dies macht im einen Fall einen Anteil von 2,7, im anderen von 5,0 % an der Gesamtmenge aus. Die Großbäckerei hat demgegenüber knapp 12.000 t Brot



**Abb. 4: Brotherstellung - Energieanteil einzelner Prozessschritte an der gesamten Produktionsenergie. Quelle: MEUSER 1981, Darstellung: DEMMELE 2002**

49 LÖRCHER; ADLER-KÖHLER; SALZGEBER (1994)

50 SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2003)

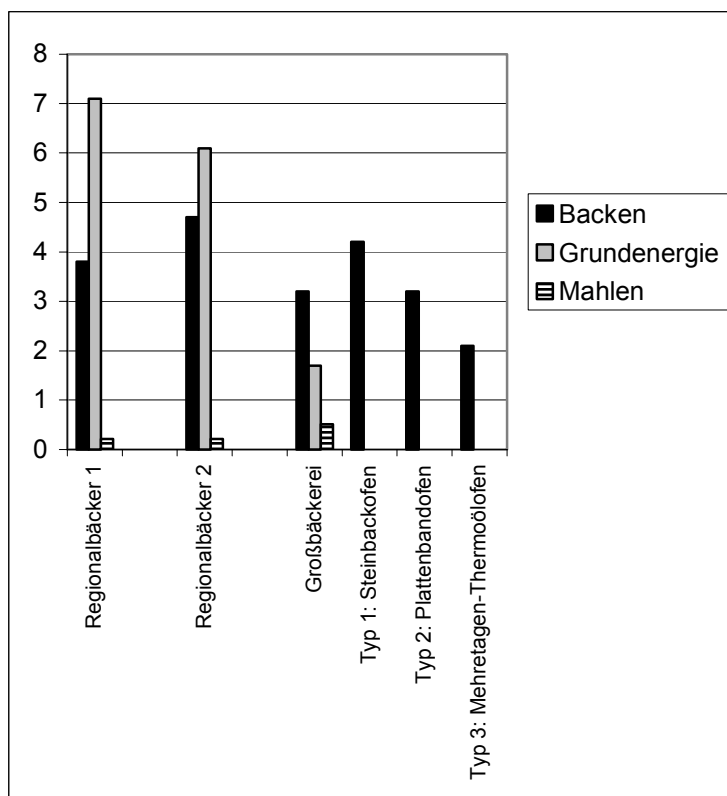


aus ökologischem Getreide, das zu einem weit überwiegenden Teil aus dem Bundesland Bayern stammt und im weiter gefassten Rahmen regionale Herkunft aufweist, erzeugt.

In der Energiebilanz werden nicht nur die Energieaufwendungen für die Verarbeitung der Backwaren, sondern auch die sog. „Grundenergie“ für Heizwärme, Licht, Reinigung etc. dem Produkt berechnet. Es hat sich gezeigt, dass „Backen“ und die „Grundenergie“ die einzig relevanten Energiebereiche im Verarbeitungsprozesse von Brot sind (Abb. 4). Lagern, mischen, kneten, Teigaufbereitung, kühlen, schneiden und verpacken sind demgegenüber von marginaler und vernachlässigbarer Bedeutung<sup>51</sup>.

### Untersuchungsergebnisse

Im Vergleich der Energieaufwendung für das Backen werden bei den Regionalbäckern im einen Fall 3,8 MJ pro Kilo Brot benötigt, im anderen 4,7 MJ/ kg (Abb. 5). Demgegenüber haben die Backöfen der *Hofpfisterei* einen Energiebedarf von im



**Abb. 5: Vergleich des Energiebedarfes (MJ/ kg Brot) für unterschiedliche Betriebe und differenziert nach Backofentypen. Quelle: Daten von GLAS 2000, Darstellung: DEMMELER 2002**

Durchschnitt 3,2 MJ/ kg. Differenziert man den Durchschnittswert der *Hofpfisterei* zudem nach verschiedenen Öfen, so liegen die Steinbacköfen mit den Öfen der Regionalbäckereien in vergleichbarer Höhe.

Erstaunlich ist der immense Unterschied in der benötigten Grundenergie (Licht, Computer, usw.), also des nicht unmittelbar am Herstellungsprozess beteiligten Energiebedarfes (Abb. 5). Dieser wirkt sich im Gesamten deutlich negativer in der Energiebilanz für die

Regionalbäcker aus. Zudem überschreitet der Wert bei Weitem das von MEUSER ermittelte Verhältnis des Energiebedarfs zwischen „Backen“ und „Grundenergie“. Der

51 MEUSER; GERMAN (1981)

außerordentlich gute Wert bei der *Hofpfisterei* ist nicht zuletzt auf das betriebsinternen Umweltmanagement und das hohe und mit vielen Preisen ausgezeichnete Engagement des Unternehmens im Umweltbereich zurück zu führen.

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch ANDERSSON<sup>52</sup>: Im Vergleich zweier Industriebäcker, eines regionalen Bäckers (local bakery) sowie des häuslichen Brotbackens weist eine der beiden Industriebäckereien mit Abstand die größten Umweltbelastungen auf. Die regionale Bäckerei besitzt im Backprozess noch vor der zweiten Industriebäckerei die höchste Energieeffizienz. Das Backen zu Hause erfordert den höchsten Energiebedarf. ANDERSSON kommt zu dem Schluss, dass die Industriebäckerei 1 „could surely be made as energy efficient“ wie die regionale und die zweite Industriebäckerei<sup>53</sup> und führt als wesentliche Voraussetzung für eine Minderung der Umweltbelastung in der Brotherstellung die Steigerung des Umweltbewusstseins und –wissens in den Unternehmen an. Erst beim Backen zu Hause machen sich erhebliche Skaleneffekte bemerkbar. PROBST hat in seiner Untersuchung von Schweizer Bäckereien ebenfalls darauf hingewiesen, dass der Energieverbrauch in den Bäckereien sehr stark variieren kann.<sup>54</sup>

Der Energieverbrauch beim Mahlen erwies sich bei den Regionalbäckern, die über eine eigene Elektromühle verfügen, wesentlich Energie sparer. Während die Meyermühle der *Hofpfisterei* einen Bedarf von 0,51 MJ/ kg Mehl hat, liegt der Wert für die Variante der Kleinbäcker bei lediglich 0,22 MJ/ kg Mehl.

### **Fazit**

Entgegen den Erwartungen vor der Untersuchung sind die Skaleneffekte im Herstellungsprozess der Großbäckerei im Vergleich zur Regionalbäckerei nicht deutlich zu Tage getreten. Es kann vermutet werden, dass die untersuchten Regionalbäckereien trotz der geringeren Mengen beim Backen bereits auf einem Niveau hoher Energieeffizienz liegen. Bei den untersuchten Regionalbäckereien wäre der immens hohe Verbrauch an Grundenergie durch betriebsinterne Umweltmanagementmaßnahmen noch erheblich reduzierbar.

Bei Einsatz einer Energieerzeugung mit höherem Wirkungsgrad (z. B. eines betriebseigenen Blockheizkraftwerkes) oder bei Nutzung regional verfügbarer alternativer Energiequellen würde sich die Gesamtbilanz der untersuchten Verarbeitungsbetriebe nochmals wesentlich verbessern lassen.<sup>55</sup> Zudem sollte geklärt werden, wel-

---

52 ANDERSSON; OHLSSON (1999)

53 ANDERSSON; OHLSSON (1999), 37

54 PROBST (1998)

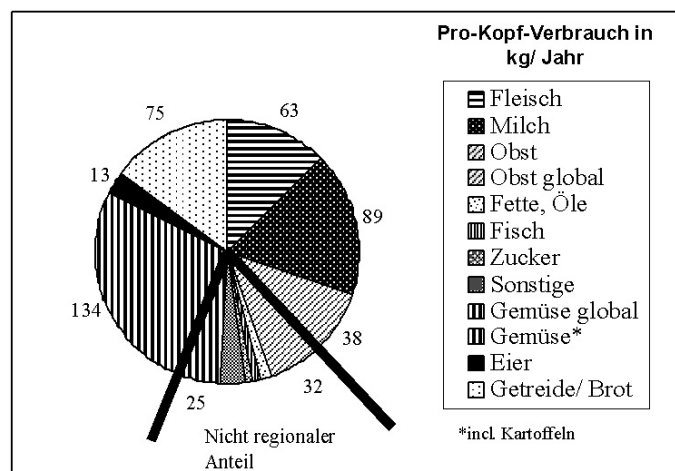
55 GLAS (2000)

chen Energiebedarf die – im überregionalen, konventionellen Handel zunehmend verwendeten – gefrorenen Teiglinge und deren Aufbacken in energieintensiven Kleinst-Elektroöfen benötigen. In diesem Fall könnte sich eine mehrmals am Tag und über sehr kurze Wege erfolgende Anlieferung regionaler Backwaren, die in Großöfen hergestellt werden, gegenüber zentralisierten Großstrukturen als deutlich energieeffizienter erweisen.

### 3.1.3 Der regionale Verbraucher

Ein deutscher Verbraucher konsumiert pro Jahr die in Abb. 6 angegebenen Mengen an Lebensmitteln. Unter den gegebenen klimatischen Standortbedingungen wäre es theoretisch denkbar, dass rund 80 % dieser Lebensmittel in Deutschland innerhalb einzelner Regionen erzeugt werden könnten.

Gleichzeitig kann man davon ausgehen, dass weniger als ein Prozent der gegenwärtig in Deutschland konsumierten Lebensmittel tatsächlich eine regionale Herkunft im engeren Sinne<sup>56</sup> aufweisen. Hintergrund dieses geringen Anteiles ist die Struktur des deutschen Lebensmittelhandels: rund 95 % der Lebensmittel werden über die Lebensmitteleinzelhandels-Theke verkauft. Die Listung regionaler



**Abb. 6: Der durchschnittliche Verzehr eines deutschen Verbrauchers in kg pro Jahr. Der nicht regional erzeugbare Anteil ist zwischen den dicken Balken. Quelle: DEMMELER 2003; Datengrundlage: ADOLF ET AL. 1995**

Produkte wird von den Marktführern im Lebensmitteleinzelhandel bislang jedoch kaum bis gar nicht betrieben. Ausnahmen hierzu bilden bislang marginale Ansätze in Inhaber geführten Läden wie z. B. *Edeka* und *Spar*. Zudem bedient sich selbst das klein- und mittelständische Lebensmittelhandwerk, Bäckereien und Metzgereien, vielfach von einem überregionalen Zuliefersystem; z. B. bei Lieferung von Fertig-Backmischungen bzw. von Schlachthälften aus dem Großhandel.

Ein Problem stellen für regionale Initiativen vielfach die Mindestmengen-Anforderungen der Handelsketten dar, die, wenn überhaupt, nur schwer erbracht

<sup>56</sup> Unter Regionalprodukte „im engeren Sinne“ ist zu verstehen, dass die Erzeugung, die Verarbeitung sowie der Transport zum überwiegenden Teil innerhalb der räumlich definierten Regionsgrenzen stattfinden müssen. Beispielsweise ist ein Mastbetrieb, der die Futtergrundlage zur Erzeugung tierischer Lebensmittel zum Großteil aus Räumen außerhalb der Region bezieht – nicht zuletzt aufgrund der Auflösung regionaler Nährstoffzyklen – als nicht „regional im engeren Sinne“ anzusehen.

werden können. Zudem müssen für einen Stellplatz im Supermarktregal erhebliche Leistungsgelder an die Ketten gezahlt werden. Die Handelsunternehmen sind darauf bedacht, die Erzeugerpreise niedrig zu halten bzw. zu drücken, was einem Grundanliegen vieler Regionalinitiativen – der Verbesserung der Einkommenssituation der beteiligten Landwirte – vielfach konträr gegenübersteht.

Der europäische und globale Agrarhandel betreibt zum überwiegenden Teil einen Austausch von Produkten, die nahezu überall in Deutschland erzeugt werden könnten.<sup>57</sup> Welches Ausmaß dieser Austausch identischer Produkte annehmen kann, verdeutlicht ein Beispiel aus England. Von dort aus wurden im Jahr 2000 125 Tausend Tonnen Schaffleisch in die anderen EU-Staaten exportiert und 129 Tausend Tonnen in das Land importiert. Bei Schweinefleisch wurden 213 Tausend Tonnen exportiert und 272 Tausend Tonnen importiert. Es wurden nahezu dieselben Mengen zwischen den Ländern hin und her geschoben<sup>58</sup>. Der Austausch dieser beiden Fleischsorten mit Großbritannien entsprechen mindestens rund 20.000 zusätzliche LKW-Fahrten durch EU-Mitgliedsländer.

### 3.1.4 Ökologische Bewirtschaftung

Eine Landbewirtschaftung, die den Richtlinien des Ökologischen Landbaus folgt, wirkt sich, wie eine Vielzahl von Untersuchungen<sup>59</sup> belegen, im Vergleich zu konventionellen Verfahren günstig auf die Situation der Umwelt aus. In der *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft wird ausschließlich nach dem Verfahren der Ökologischen Landwirtschaft gewirtschaftet.

Alle *Tagwerk*-Landwirte bewirtschaften ihre Felder mit einer die ökologische Vielfalt fördernden Fruchtfolge. Dabei kommen in vielfältiger Variation vier bis acht Fruchtfolgeglieder zum Einsatz, wobei das Mittel bei sechs liegt. Alle Ackerbaubetriebe verwenden Zwischenfrüchte, die als Meliorationsgemenge zur Bodenverbesserung und zur Fütterung eingesetzt werden.

Erosionsmindernd wirkt sich – neben der vielfältigen Fruchtfolge - die relativ geringe mittlere Schlaggröße auf den Bio-Flächen der *Tagwerk*-Landwirte aus. Die mittlere Größe beträgt durchschnittlich 1,77 ha bei Längen zwischen 100 und 250 m. Mit einer durchschnittlichen Zahl von Großvieheinheiten pro Hektar (GV/ ha) von 1,1, bei einer Spannweite von 0,3 bis 1,5 werden die Vorgaben des Kultur-Landschafts-Programms in Bayern (KULAP) (2,5 GV/ ha) deutlich unterschritten. Der limitierte Viehbesatz bei *Tagwerk*-Landwirten sorgt zudem für eine begrenzte Menge an hofei-

---

57 Bund für Umwelt und Naturschutz (BUND) & MISEREOR (1996)

58 PRETTY (2001)

59 vgl. u. a. FIBL (2001), HAAS, KÖPKE (1994), STOLZE; PIORR; HARING; DABBERT (2000)

genen Düngemitteln. Es ist davon auszugehen, dass die Gefahr der Überdüngung der Nutzflächen sowie eine Auswaschung von Nährstoffen in Fließ- und stehende Gewässer durch die ökologische Wirtschaftsweise der *Tagwerk*-Landwirte stark reduziert ist.

In einer Befragung gaben zwei Drittel der Landwirte an, Probleme in der Umstellungsphase gehabt zu haben. Diese bezogen sich vor allem auf pflanzenbauliche Fragestellungen, wie Unkrautbekämpfung, Getreidekrankheiten, u. a.. Zum Zeitpunkt der Befragung (2000) stuften jedoch mehr als 80 % die Umstellung ihres Betriebes als erfolgreich ein.

Es lässt sich im Überblick festhalten, dass die in überregionalen, nationalen und europäischen Untersuchungen ermittelten system-bedingten Umweltvorteile einer ökologischen Landbewirtschaftung auch auf regionaler Ebene bei *Tagwerk*-Landwirten anzutreffen sind.

### 3.1.5 Regionale Landschaftspflege

Im Folgenden werden die über die Richtlinien der Anbauverbände hinausgehenden Aktivitäten der *Tagwerk*-Landwirte im Bereich der Landschaftspflege dargestellt. Zur Erfassung dieser Tätigkeiten wurden einerseits Befragungen<sup>60</sup> durchgeführt und zum anderen die Dokumentationen des Fördervereins<sup>61</sup> ausgewertet.

Der *Tagwerk*-Förderverein hat eigene Landschaftspflegerichtlinien erstellt, nach denen sich alle Landwirte verpflichten, auf ihren Flächen „Maßnahmen zur Erhaltung der bäuerlichen Kulturlandschaft und von artenreichen Lebensräumen durchzuführen“<sup>62</sup>. Es wurde ein Katalog verfasst, der den Landwirten die freie Wahl zwischen verschiedenen Maßnahmen ermöglicht. Zugleich ist die Erhaltung vorhandener Biotope verpflichtend vorgeschrieben und es ist festgelegt, dass die Durchführung der Maßnahmen in Abstimmung mit den zuständigen Verbänden und Ämtern erfolgt. Hierdurch soll eine umfassende Übereinstimmung mit naturschutzfachlichen Gesichtspunkten erreicht werden.

Die Teilnahme an den Maßnahmen ist unter den Landwirten sehr unterschiedlich. Während die meisten Betriebe ein bis zwei Maßnahmen auf ihren Flächen durchgeführt haben, gibt es einige Betriebsleiter, deren Bereitschaft, Flächen bereit zu stellen, über die Jahre hinweg anhält und im extremen Fall bis zu 17 Einzelmaßnahmen in der Landschaftspflege umfasst. Die Schwankungen der durchgeführten Landschaftspflegemaßnahmen zwischen den einzelnen Mitgliedsbetrieben sind nicht zu-

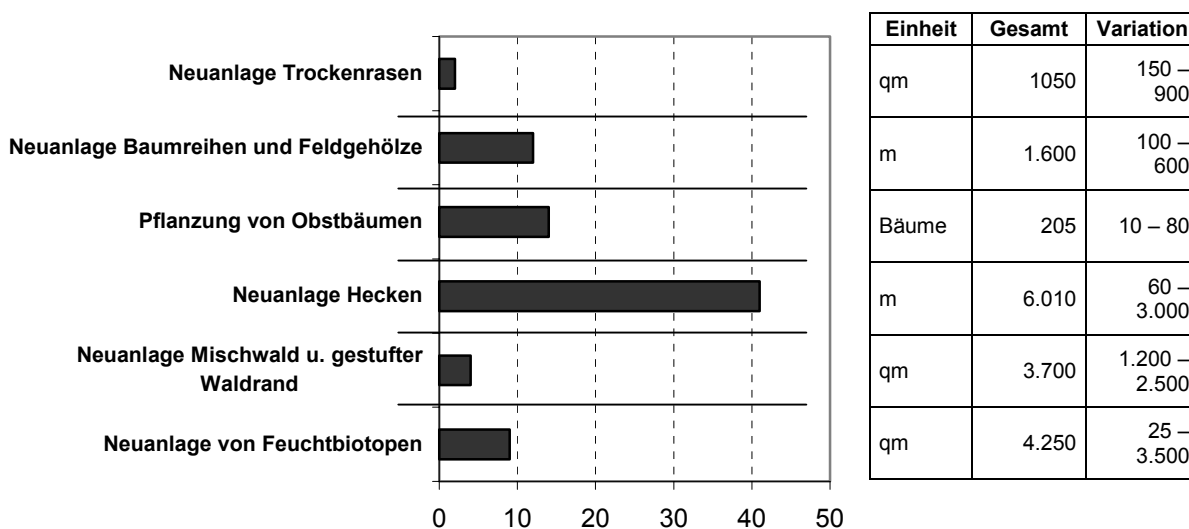
---

60 ROTH (1999)

61 SCHOLZ (2001)

62 Bestimmungen des Tagwerk-Fördervereins 1995

letzt auch im Zusammenhang mit standörtlichen Gegebenheiten und der Höhe der Pachtflächenanteile zu sehen. Rund ein Viertel der Landwirte gab bei einer Befragung an, dass sie einen wichtigen Zusammenhang zwischen der Pflege und Erhaltung der von der Landwirtschaft geprägten Kulturlandschaft und ihrer Mitgliedschaft in der *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft sehen.



**Abb. 7: Anzahl und Umfang der von Tagwerk-Landwirten durchgeführten Landschaftspflegemaßnahmen. Quelle: SCHOLZ 2001**

Insbesondere die Neuanlage von 1- bis 5-reihigen Hecken und sonstigen Gehölzstrukturen nehmen bei *Tagwerk* einen besonderen Stellenwert ein (Abb. 7). Die Heckenpflanzungen werden zum einen vom *Tagwerk*-Förderverein und durch den Einsatz eines Zivildienstleistenden tatkräftig unterstützt. Daneben wurden in einer Reihe von Einzelmaßnahmen Streuobstanlagen und Feuchtbiotope neu angelegt sowie bestehende ergänzt und in naturschutzfachlicher Hinsicht aufgewertet. Bereits bestehende Ödflächen und Biotope werden von *Tagwerk*-Landwirten gepflegt und in ihrem Zustand langfristig erhalten.

Die Neuanlage von Hecken und Biotopen sowie weiteren Landschaftspflegemaßnahmen tragen einerseits zur Erhöhung der biologischen Vielfalt der Umwelt bei und sorgen zugleich für eine strukturreiche, ästhetisch ansprechende Landschaftsgestaltung. Gehölze leisten zudem einen Beitrag zur Erosionsminderung, indem sie die Windgeschwindigkeit reduzieren und den Boden oberflächlich festhalten. Zudem wirken sich Bäume und Sträucher regulierend auf den Wasserhaushalt aus.

In den 10 Jahren seit Bestehen des Fördervereines sind von rund dreißig *Tagwerk*-Betrieben nahezu einhundert Landschaftspflegemaßnahmen durchgeführt worden. Die tatsächliche Zahl der durchgeführten Maßnahmen dürfte noch größer sein, da in

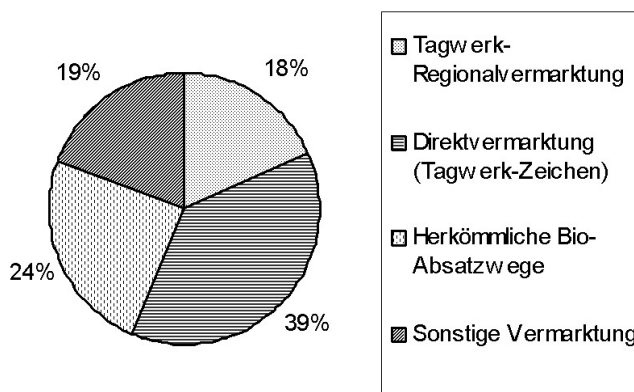
den ersten Jahren des Bestehens die Erfassung der Maßnahmen noch sehr unzureichend war<sup>63</sup>.

## 3.2 Ökonomische Effekte – Grenzen und Möglichkeiten

### 3.2.1 Einkommensmöglichkeiten für die Landwirte

Es stellen sich zwei grundsätzliche Fragen, wenn man die ökonomische Bedeutung des regionalen Netzwerkes ermitteln will: Welche Produktmengen können über den zusätzlichen Absatzweg der *Tagwerk*-Vernetzung vermarktet werden? Und: In welchem Umfang lassen sich Mehreinnahmen hierdurch realisieren?

Von den ungefähr 100 Landwirten, die Mitglieder in der *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft sind, liefern rund 25 im nennenswerten Umfang agrarische Bio-Rohstoffe und verarbeitete Bio-Produkte an den *Tagwerk*-Großhandel, die regionalen Verarbeiter und direkt an die *Tagwerk*-Läden (Abb. 8, siehe auch Abb. 1). Von den Lieferanten kann rund ein Drittel einen direkten Einkommenseffekt aus der *Tagwerk*-Regionalvermarktung erzielen. Dabei profitieren nur solche Betriebe nachweisbar direkt von der Kooperation mit *Tagwerk*, die entweder ein Nischenprodukt



**Abb. 8: Vermarktungswege von Tagwerk-Landwirten mit der durchschnittlichen Bedeutung am Jahresumsatz. Quelle: ROTH 1999**

erzeugen oder durch Spezialisierung in der Verarbeitung ein marktgerechtes Produkt, beispielsweise Trinkmilch, Käse aus der Hofkäserei, u. a., anbieten. Gemessen an der gesamten Erzeugermenge der *Tagwerk*-Landwirte erreicht der Absatz über die Genossenschaft ein relativ niedriges Niveau. In der Regel können die Landwirte beim Absatz der Bio-Erzeugnisse an die *Tagwerk*-

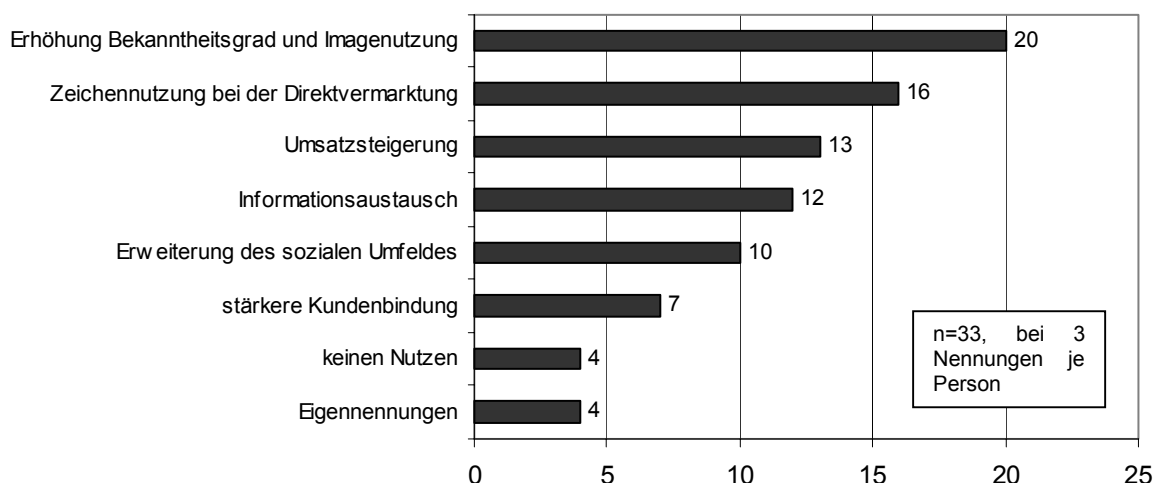
Genossenschaft nur in begrenztem Umfang höhere Auszahlungspreise im Vergleich zur Vermarktung über herkömmliche Bio-Absatzwege erzielen. Bei Direktlieferungen an die Läden sowie bei der Direktvermarktung lassen sich hingegen überwiegend deutlich höhere Erzeugerpreise realisieren. Gleichzeitig ist jedoch der Arbeitsaufwand bei der direkten Vermarktung durch den Landwirt deutlich höher als bei anderen Vermarktungswegen. Die Direktvermarktung ist zudem nicht für alle Landwirte in gleichem Umfang realisierbar. Die räumliche Lage zum Verbraucher, der oft hohe Anspruch an einen sehr persönlichen Kontakt zum Verbraucher seien hier nur bei-

63 SCHOLZ (2001)

spielhaft als Voraussetzungen für eine erfolversprechende Direktvermarktung genannt.

Für die Mehrzahl der *Tagwerk*-Landwirte stellt jedoch mit Abstand die Direktvermarktung den wichtigsten Absatzweg für die erzeugten Bio-Produkte dar (Abb. 8). Durch die Nutzung des *Tagwerk*-Zeichens am Geschäftsstand auf Wochenmärkten, beim Ab-Hof-Verkauf und bei der Abo-Kiste leistet die Genossenschaft einen indirekten Einkommenseffekt für die vermarktenden Landwirte. Durch die Bereitstellung des Zeichens, mit seinem beim Verbraucher positiv belegten Image, trägt *Tagwerk* im Bereich der Direktvermarktung<sup>64</sup> fördernd zur Diversifizierung des landwirtschaftlichen Einkommens bei.

Dieser Sachverhalt wurde bei einer schriftlichen Befragung von *Tagwerk*-Landwirten, bei welcher der Nutzen aus der *Tagwerk*-Mitgliedschaft abgefragt wurde, bestätigt (Abb. 9). Während der direkte Einkommenseffekt in Form der Steigerung des Umsatzes auch in der Einschätzung der Landwirte zurückbleibt, profitieren die Landwirte vor allem von der Bekanntheit und dem Image der Erzeuger-Verbraucher-



**Abb. 9: Wahrgenommener Nutzen der Landwirte aus der Einbindung in das Tagwerk-Netzwerk.**  
Quelle: SCHOLZ 2001

Gemeinschaft *Tagwerk* und können dies durch die Zeichennutzung bei der Direktvermarktung gezielt und effektiv nutzen.

<sup>64</sup> Die Direktvermarktung wird in der Regel nicht zur Regionalvermarktung gezählt. Die beiden Vermarktungsformen unterscheiden sich dahingehend, dass in der Regionalvermarktung die horizontale und vertikale Kooperation elementarer Bestandteil ist, zumal die Vermarktung über die Kooperationspartner erfolgt. Aus der Kooperation sollen die Landwirte Synergieeffekte erzielen. Bei der Direktvermarktung erfolgt der Absatz der Lebensmittel direkt ohne Absatzmittler an den Verbraucher. Während bei der Direktvermarktung in der Regel aus personellen, finanziellen und organisatorischen Gründen überwiegend keine Marketinginstrumente zum Einsatz kommen, werden diese in der Regionalvermarktung vielfach mit gewinnbringender Wirkung bei der Absatzförderung eingesetzt.



Das Vertrauen zu *Tagwerk* gründet sich auch auf die besondere Bedeutung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft bei der Entwicklung der Bio-Landwirtschaft in der Region. Die Gründung der Genossenschaft hat die Vermarktung von Bio-Lebensmitteln angestoßen. Dadurch konnte der wichtige Kontakt zwischen Verbraucher und Erzeuger hergestellt und intensiviert werden. Die veränderte Vermarktungssituation war für die meisten Landwirte der Anlass auf ökologischen Landbau umzustellen. Zudem bot sich mit dem steigenden Verbraucherinteresse auch für klein- und mittelständische Verarbeitungsbetriebe die Möglichkeit mit *Tagwerk* zu kooperieren.

Mit der Verbesserung der überregionalen Absatzmöglichkeiten von Bio-Produkten ist das Interesse der Landwirte an der aktiven *Tagwerk*-Mitgliedschaft in der Vergangenheit etwas zurückgegangen. Das Vorhaben – „Regionalität“ über ein Konzept wieder verstärkt zu kommunizieren – hat dem Engagement und der Motivation der Landwirte jedoch in den zurückliegenden beiden Jahren einen neuerlichen Aufschwung gegeben.

### 3.2.2 Ökonomische Rahmendaten bei *Tagwerk*

Im Jahr 2000 wurden sechs Naturkostläden als Lizenznehmer der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk* untersucht.<sup>65</sup> Dabei kamen sämtliche verfügbaren Daten des Wirtschaftsjahres 1999 zur Auswertung. Im zeitlichen Abstand zu den marktrelevanten Ereignissen „BSE-Krise“ und „Nitrofen-Skandal“ wurde die Untersuchung für die Wirtschaftsjahre 2001 und 2002 Anfang 2003 wiederholt. Durch das ganz bewusst auf die Vermarktung regionaler und ökologischer Produkte ausgerichtete Konzept der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft war die Frage, inwieweit die *Tagwerk*-Läden sich von den „normalen Naturkostläden“ unterscheiden. Von besonderem Interesse der wiederholten Untersuchung waren sämtliche Veränderungen der einzelnen Läden vor dem Hintergrund der beiden „Skandaljahre“. Für 2001 wurden durch die „BSE-Krise“ zunächst erhebliche positive Umsatzentwicklungen erwartet. Weiterhin sollte der Frage nachgegangen werden, wie lange der „Umsatzboom“ anhielt, und ob das Jahr 2002 mit dem „Nitrofenskandal“ einen entscheidenden Einbruch in der Umsatzentwicklung der Läden zur Folge hatte.

In der Folge werden ausgewählte betriebswirtschaftliche Ergebnisse sowie weitere Rahmendaten dargestellt, an denen Auswirkungen durch die regionale Ausrichtung von *Tagwerk* erkennbar werden. Aus der Reihe der betriebswirtschaftlichen Daten sind dies die Umsatzentwicklung, die Kostensituation und die Betriebsergebnisse.

---

65 SCHOLZ (2001), HELMLE (2000) und LUGER (2000)

Außerdem die Verteilung der Warengruppenanteile und das Ausmaß des regionalen Wareneinsatzes.

Von besonderem Interesse sind an dieser Stelle die nationalen Vergleichsdaten. Die bundesdeutschen Naturkostläden werden in Vergleichsgruppen nach Umsatzhöhe bzw. Größe der Geschäftsräume geführt. Für die Ermittlung der Besonderheiten der *Tagwerk*-Läden wurden diese analog dem üblichen Betriebsvergleich des BNN<sup>66</sup> eingeteilt und beurteilt. Dazu dient der interne Ladenvergleich.<sup>67</sup>

### ***Ausgangssituation bei Tagwerk im Jahr 1999***

Von den sechs *Tagwerk*-Läden im Nord-Osten von München befinden sich drei in Kreisstädten mit über 30.000 und drei in ländlichen Gemeinden mit zwischen 10 und 16.000 Einwohnern. Die Geschäftslage vor Ort kann tendenziell als gut bezeichnet werden, meist liegen die Geschäfte in Nebenverkehrslage mit mittlerer bis hoher Kundenfrequenz.

Das Angebot von Bioprodukten vor Ort differiert stark. Während in den Städten praktisch alle denkbaren Konkurrenzsituationen von der Direktvermarktung, über Wochenmärkte bis hin zum Lebensmitteleinzelhandel existieren, beschränkt sich in den kleineren Gemeinden das Angebot für ökologische Produkte außerhalb der *Tagwerk*-Läden vor allem auf Direktvermarkter.

Alle Läden wurden mit der Herauslösung aus der Genossenschaft von früheren Mitarbeitern übernommen und laufen heute als Privatgesellschaften (GbR, KG, GmbH). Die unterschiedlichen Geschäftsgrößen liegen zwischen 70 und 150 qm, der Jahresumsatz beträgt zwischen 250 und 750 T€ (Stand 1999). In den Läden sind insgesamt zwischen 2,5 und 7 Personen beschäftigt. Die Unternehmer arbeiten teilweise oder komplett in ihren Läden mit.

Die Läden werden in Teilselbstbedienung betrieben. Fleisch wird in zwei Läden offen, sonst vakuumverpackt angeboten.

Bezüglich der oben genannten Untersuchungsschwerpunkte existiert in den *Tagwerk*-Läden im Jahr 1999 folgende Situation im nationalen Vergleich:

- Die Umsatzhöhe von drei Läden liegt deutlich über dem Bundesdurchschnitt, drei liegen leicht unter dem Wert ihrer Vergleichsgruppe. Die Umsatzentwicklung der Läden fällt 1999 in vier von sechs Läden weit überdurchschnittlich positiv aus.

---

66 BUND NATURKOST NATURWAREN (2000), BUND NATURKOST NATURWAREN (2002), HARTMANN; BRAUN; THIESSEN (2002), HARTMANN (2003)

67 Bis auf den Wareneinsatz regionaler Produkte waren zu allen Aspekten Vergleichsdaten bundesdeutscher Naturkostläden verfügbar (Institut für Handelsforschung - IfH, Bund Naturkost Naturwaren - BNN, Veröffentlichungen in der Fachzeitschrift „BioHandel“).

- Alle *Tagwerk*-Läden weisen eine durchschnittliche bis sehr günstige Gesamtkostenstruktur im Vergleich zu den Ergebnissen auf Bundesebene auf, was in den meisten Fällen an den geringeren Personalkosten liegt. Dabei liegt die Anzahl der Beschäftigten bei *Tagwerk* tendenziell höher als sonst in deutschen Naturkostläden.
- Das Betriebsergebnis fällt für vier von sechs *Tagwerk*-Läden positiv aus. Diese Läden liegen damit teilweise weit über dem Durchschnittswert ihrer Vergleichsgruppen.
- In zwei Warengruppen gibt es deutliche Abweichungen gegenüber dem Bundesdurchschnitt. Mit drei- bis vierfachen Umsatzanteilen bei den Fleisch- und Wurstwaren haben die *Tagwerk*-Läden in dieser Warengruppe ihren Absatzschwerpunkt. Die teilweise starke Konkurrenz vor Ort ist der Grund für allgemein unterdurchschnittliche Umsatzanteile bei Brot und Gebäck in den *Tagwerk*-Läden.
- Der Einsatz originärer, mit dem *Tagwerk*-Logo ausgezeichnete regionaler Produkte ist mit durchschnittlich 34 % sehr hoch und charakterisiert die Umsetzung der *Tagwerk*-Philosophie. In den einzelnen Läden werden Anteile zwischen 26 und nahezu 40 % erreicht. Die großen Unterschiede sind Folge differierender Warengruppenumsätze<sup>68</sup>.

### **Veränderungen bis 2002 und Ausblick für 2003**

Ende 2000 eröffnete in Freising der erste *Tagwerk*-Biomarkt, wodurch es in der Kreisstadt zwei *Tagwerk*-Läden gab.<sup>69</sup> Zum vierten Quartal 2002 entstanden an bisherigen Standorten zwei weitere Biomärkte bei gleichzeitiger Verbesserung der Infrastruktur.

#### *Umsatzentwicklung*

Der Trend der letzten Jahre hielt in den *Tagwerk*-Läden auch im BSE-Jahr 2001 an. Mit 31 % wurde 2001 immer noch ein deutlicher Umsatzzuwachs gegenüber dem Bundesdurchschnitt erzielt (Abb. 10). Die Entwicklung des Ökomarktes im Jahr 2002 traf *Tagwerk* in etwa genauso wie den gesamten Naturkosthandel in Deutschland. Die kleineren Läden verloren stärker als die größeren Läden, von denen zwei infolge der Veränderungen sogar ein Umsatzplus verzeichnen konnten. Während 1999 bundesweit alle Kategorien bei den Umsatzsteigerungen dicht beieinander lagen, diffe-

<sup>68</sup> Hohe Warengruppenanteile wie z.B. bei Fleisch und Wurst mit annähernd 100 % regionalem Wareneinsatz bedingen einen entsprechend hohen Anteil des gesamten regionalen Wareneinsatzes.

<sup>69</sup> Mitte 2003 wird der 1. Freisinger Laden geschlossen. Als externer Auslöser wird eine mindestens 18 Monate anhaltende Baustelle genannt. Die stadtinterne Konkurrenzsituation wird als weiterer gewichtiger, aber nicht alleiniger Grund, für die Schließung angesehen.

rieren die Kategorien in 2001 stark. Mit zunehmendem Umsatzvolumen stieg der Wert von 120 bis 134 % an.

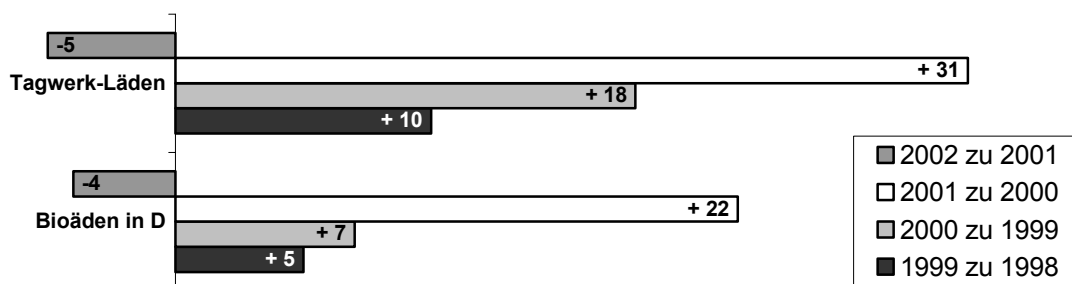


Abb. 10: Umsatzentwicklung (Umsatzveränderungen in % des Vorjahres). Quelle: SCHOLZ 2003

### Kostensituation

Während 2001 die Situation bei *Tagwerk* ähnlich der von 1999 ist, gibt es im Jahr 2002 einen deutlichen Anstieg der Gesamtkosten um durchschnittlich 5 % (Abb. 11). Dieser Sprung entsteht durch die in ähnlicher Höhe angestiegenen Personalkosten. Damit liegen die Kostenanteile bei *Tagwerk* im Jahr 2002 leicht unter denen des Bundesdurchschnittes von 2001. Durch die Neueröffnungen sind die Vergleichsumsätze bei *Tagwerk* gesunken. Gerade diese Läden besitzen aber für die nächsten Jahre Wachstumspotenziale. Deshalb wird sich die Kostensituation der *Tagwerk*-Läden in 2003 wieder im positiven Abstand zum Bundesdurchschnitt darstellen.

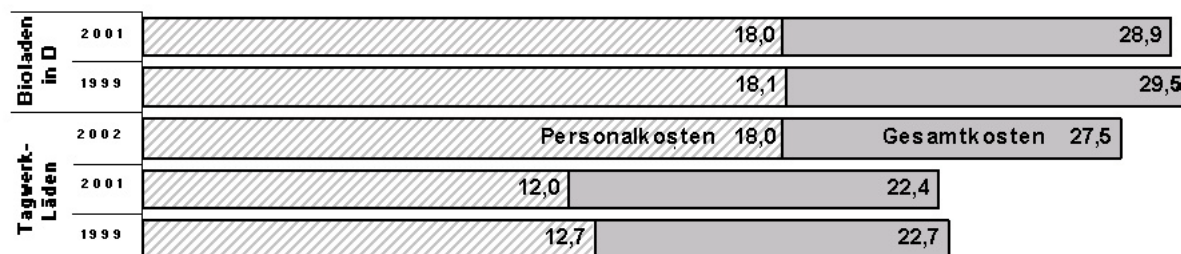


Abb. 11: Personal- und gesamte Betriebskosten (Anteile in % vom Umsatz). Quelle: SCHOLZ 2003

### Betriebsergebnisse

Die in den letzten Jahren bei *Tagwerk* besseren Betriebsergebnisse können auch im Jahr 2001 realisiert werden (Abb. 12). Das Geschäftsjahr 2002 endet erstmals mit negativen durchschnittlichen Betriebsergebnissen. Die Gründe liegen vor allem in der veränderten Kostensituation bei gleichzeitigem Umsatzrückgang. Kurzfristig belasten Umzugskosten und höhere Abschreibungen das Ergebnis. Bei normaler Umsatzentwicklung 2003 und nach internen Ladenanpassungen können im folgenden Geschäftsjahr wieder positive Geschäftsabschlüsse erwartet werden.

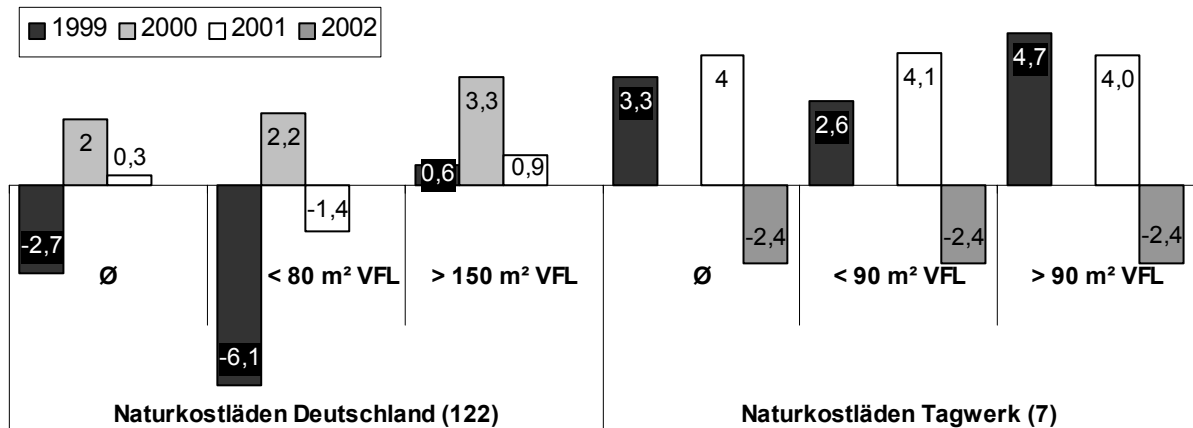


Abb. 12: Betriebsergebnisse (in % vom Umsatz). Quelle: SCHOLZ 2003

### Warengruppenanteile

Das Frischesortiment ist bei *Tagwerk* von ca. + 5 % in 1999 auf mehr als 10 % in 2001 über dem Bundesdurchschnitt liegend angewachsen (Abb. 13). Der ca. vierfache Umsatzanteil bei den „Fleisch und Wurstwaren“ erhöht sich in 2001 auf den Faktor 5. Der etwa gleiche Anteil der „Milch und Milchprodukte“ in 1999 setzt sich bis 2001 auf mehr als 3 % ab. Der bereits 1999 um 2,5 % schwächere Anteil bei „Gemüse und Obst“ vergrößert sich bis 2001 auf 4,6 %, während der Anteil der „Brot und Backwaren“ vergleichsweise sinkt. Der Abstand vergrößert sich von 2,8 in 1999 auf 4,6 % in 2001. Alle erkennbaren gleichen Tendenzen verlaufen bei *Tagwerk* wesentlich schneller. Tendenziell wird sich dies auch im Jahr 2002 fortsetzen. Damit unterscheidet sich die Mehrzahl der *Tagwerk*-Läden in ihrer Ausrichtung trotz im Einzelfall vom *Tagwerk*-Durchschnitt abweichender Werte weiterhin erheblich vom Durchschnitt bundesdeutscher Naturkostläden.

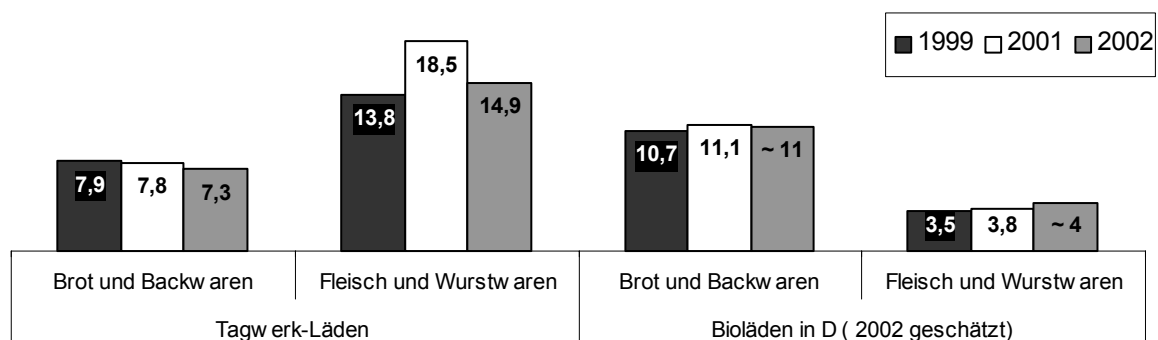
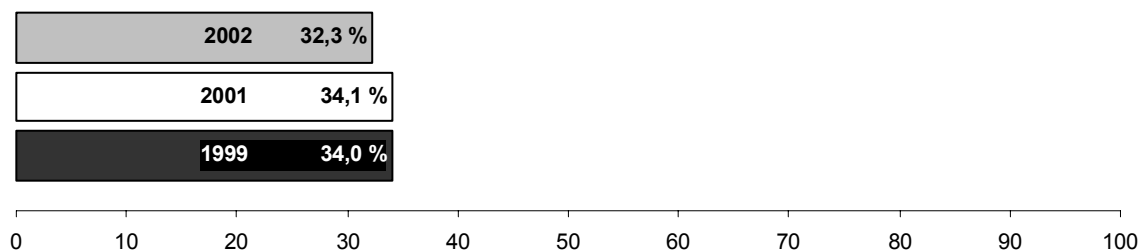


Abb. 13: Warengruppenanteile (in % vom Umsatz). Quelle: SCHOLZ 2003

### Regionaler Produkteinsatz

Der bewusste Einsatz regionaler Produkte ist eine Besonderheit aller *Tagwerk*-Läden. Über einen Lizenzvertrag sind sie der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk* angeschlossen und zur Abnahme der mit dem *Tagwerk*-Logo ausgelobten

regionalen Ökoprodukte verpflichtet. Bis auf wenige Einzelfälle dürfte der Einsatz regionaler Produkte im engeren Sinn<sup>70</sup> in einer Größenordnung um 30 % eine Ausnahme in der deutschen Naturkostlandschaft darstellen (Abb. 14). Seit 1999 hat sich der Regionalitätsanteil in den *Tagwerk*-Läden um jährlich ~0,5 % verringert. Da der Umsatz im gleichem Zeitraum in der Summe aller Läden um ~100.000 € oder jährlich ~9 % gestiegen ist, bedeutet das eine Absatzsteigerung für die regionalen Produkte von ~25.000 €.



**Abb. 14: Regionaler Produkteinsatz (in % des Wareneinsatzes). Quelle: SCHOLZ 2003**

### *Probleme des regionalen Produkteinsatzes*

Die Ladenbetreiber der *Tagwerk*-Läden haben zwei miteinander konkurrierende Ziele zu vereinen – dem Kunden eine möglichst breite Produktpalette und eine Vielzahl regionaler *Tagwerk*-Produkte anzubieten. Für den Ladner ergibt sich daraus die folgende Situation.

- Im Sortiment von regionalem und überregionalem Großhändler kommt es zu Produktüberschneidungen, wobei die Ware des überregionalen Großhändlers i.d.R. zu günstigeren Konditionen angeboten wird.
- Die regionale Belieferung führt zunächst zu einer hohen Anzahl von Einzellieferanten – neben dem regionalen Großhandel sind dies Bäcker und direkt vermarktende Landwirte und Gärtner.

Verfolgt der *Tagwerk*-Ladner das Ziel eines möglichst hohen regionalen Produkteinsatzes konsequent, induziert das kostenrelevante Folgeprobleme wie

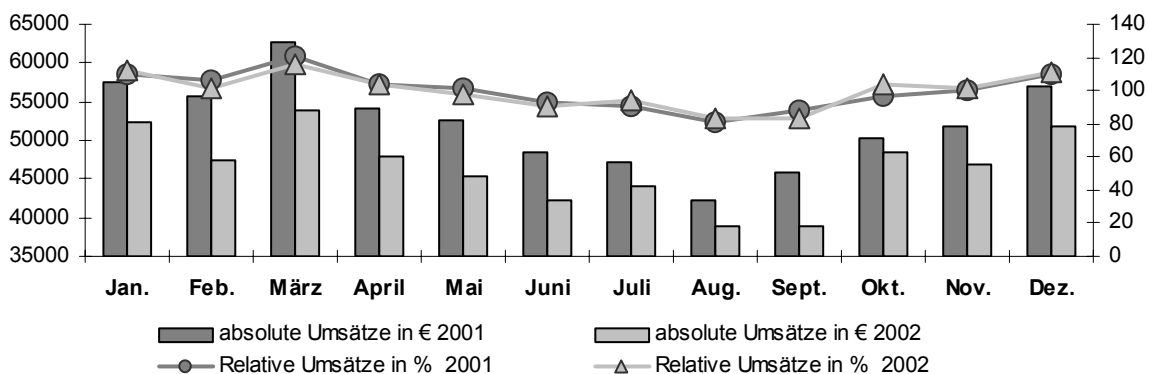
- einen zusätzlichen Arbeits- und Organisationsaufwand durch Bestellung, Warenannahme und Lagerhaltung bzw. –pflege
- und einen wesentlich höheren monetären Wareneinsatz durch entgangene Rabatte als bei ausschließlicher Belieferung durch einen oder wenige überregionale Großhändler.

<sup>70</sup> Unter „regionalen Produkten im engeren Sinn“ werden alle mit dem Tagwerk-Logo versehenen Produkte aus der Tagwerk-Region verstanden. Regionale Produkte im weiteren Sinn werden von allen Naturkostläden gleichermaßen eingesetzt. Ihr Weg in die Geschäfte ist der übliche Handelsweg.

### Auswirkungen durch Lebensmittelkandale – Beispiele BSE und Nitrofen

Der BSE-Skandal Ende 2000 hat ab Dezember 2000 bis weit ins Jahr 2001 erhebliche positive Auswirkungen auf den Umsatz aller deutscher Naturkostläden. In den *Tagwerk*-Läden liegen die Steigerungsraten wiederum höher als im übrigen Naturkostfachhandel. Spätestens Anfang des Jahres 2002 sind keine Umsatzsteigerungen mehr zu verzeichnen. Die Euphorie hat sich auch bei *Tagwerk* wieder gelegt. Häufig wird der im Juni 2002 in der Presse veröffentlichte Nitrofenfund als wichtiger Umsatzknick in 2002 genannt. Nach der Analyse der Umsatzzahlenentwicklung der letzten drei Jahre drängt sich jedoch der Verdacht auf, dass der schleichende Rückzug vieler „Biogelegenheitskäufer“ nach dem BSE-Schock die Marktwirksamkeit des Nitrofenskandals weit überlagert. Die Umsatzzahlen bei *Tagwerk* lagen im Juni 2002, wie Abbildung 15 zeigt, im saisonalen Trend und damit bei weitem nicht so schlecht, wie innerhalb der Bioszene allgemein vermutet wurde.

Wie die Abbildung 15 weiter zeigt, geht der absolute Umsatz ab März 2001 kontinuierlich zurück. Die relativen Umsatzkurven der beiden Krisenjahre verlaufen weitgehend identisch, was auf keine größeren „Nitrofeninflüsse“ hinweist. Nach einem guten Umsatz im Dezember 2001 geht der Umsatz im Januar 2002 sprunghaft zurück. Die relative Umsatzentwicklung verläuft in 2002 nahezu identisch wie in 2001. Die absoluten Umsatzzahlen in den ersten 6 Monaten 2002 liegen in etwa gleichem Abstand zu 2001.



**Abb. 15: Entwicklung der Monatsumsätze in den Jahren 2001 und 2002. Quelle: SCHOLZ 2003**

Insgesamt legt die Analyse den Schluss nahe, dass nach enormen Umsatzzuwächsen im ersten Halbjahr 2001 in den Folgemonaten ein langsamer aber stetiger Umsatzrückgang einsetzt, der erst im Juli 2002 - genau einen Monat nach Bekannt werden des Nitrofenskandals - wieder eine Trendwende erfährt. „Nitrofen“ hat, wenn überhaupt, dann nur im Juni einen leichten Umsatzknick bei *Tagwerk* verursacht. Da *Tagwerk* selbst mit Rückholaktionen von Geflügelprodukten in der regionalen Presse

namentlich genannt wurde, hätte man vermutet, dass sich dies zumindest im Folge-  
monat stärker in Umsatzeinbußen wieder spiegelt.<sup>71</sup>

### 3.2.3 Analyse des regionalen Wareneinsatzes

„Regional und ökologisch“ lautet das Motto von *Tagwerk*. Die Ergebnisse der Laden-  
analyse belegen der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, dass sie diese Zielvorgabe  
auch nach 1999 trotz notwendiger Anpassung (Vielfalt, internationale Ware, Non-  
food und Convenience) an die Entwicklung der Ökovermarktung aufrechterhalten  
kann. In Abbildung 16 werden die realisierten Regionalitätsanteile der *Tagwerk*-  
Läden und ihre Entwicklung von 1999 bis 2002 dargestellt. Diese Durchschnittswerte  
erfahren im Einzelfall der Läden Abweichungen. Bei günstigen Rahmenbedingungen  
können diese erheblich über den Durchschnittswerten liegen.

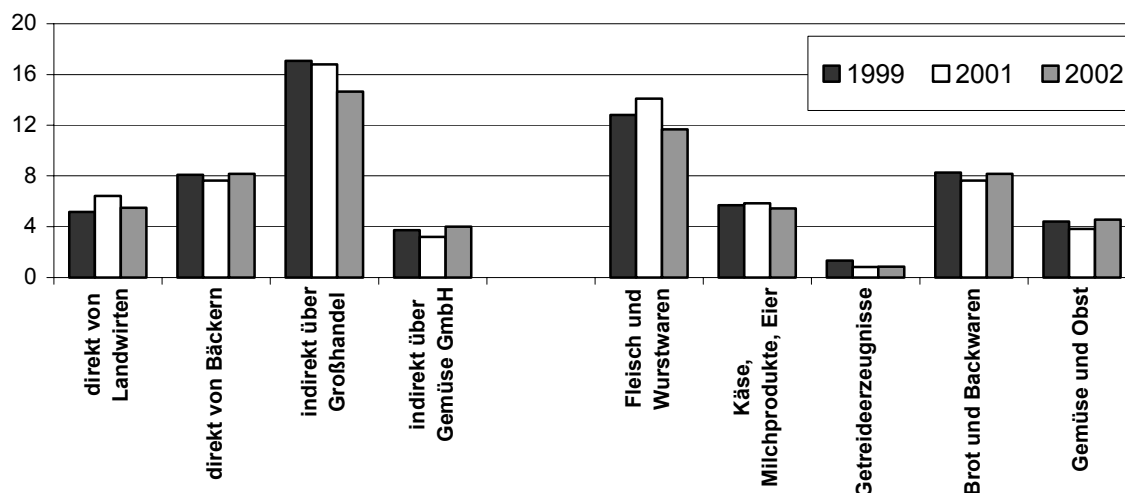


Abb. 16: Regionalitätsanteile Tagwerk-Läden in % vom Wareneinsatz - differenziert nach Be-  
lieferungswegen und Warengruppen. Quelle: SCHOLZ 2003

#### **Regionale Produkte auf Warengruppenebene**

Zwischen den einzelnen Warengruppen und innerhalb dieser bzw. bei Einzelproduk-  
ten werden in den *Tagwerk*-Läden stark unterschiedliche Regionalitätsanteile er-  
reicht. In der Folge werden die Gründe dafür kurz erläutert.

##### *Fleisch und Wurstwaren*

Insbesondere durch die Spezialisierung im Bereich der Wurstverarbeitung erreicht  
*Tagwerk* hier annähernd 100 % Regionalität. Lediglich wenige Wurstspezialitäten

<sup>71</sup> Insgesamt hat der Nitrofenskandal bei weitem nicht die Auswirkungen von BSE gehabt, da dieses  
Ereignis von der Presse in erheblich geringerem Ausmaß und wesentlich kürzerer Verweildauer der  
Berichterstattung behandelt wurde.



und Putenfleisch bei Versorgungsengpässen stammen aus überregionaler Herkunft. Trotz vergleichsweise bereits sehr hoher Warengruppenanteile liegen hier noch Wachstumspotenziale, da der Umsatz hauptsächlich mit Wurst getätigt wird. Fleisch wird i.d.R. vakuumverpackt angeboten. Ein Laden mit offenem Fleischverkauf belegt dies mit für *Tagwerk* überdurchschnittlichen Umsätzen. Im BSE-Jahr lag der Umsatzanteil sehr hoch. 2002 ist er zugunsten anderer Warengruppen leicht rückläufig.

#### *Brot und Backwaren*

Die Versorgungslage mit regionalem Brot und Backwaren ist aufgrund einer relativ hohen Dichte von Bäckern mit ökologischem Sortiment auch in anderen Naturkostläden gewährleistet. Dadurch ist in dieser Warengruppe eine weitgehend 100 %ige regionale Herkunft üblich. Das regionale Brot bei *Tagwerk* unterscheidet sich wahrscheinlich vom überwiegenden Teil anderer Bioläden dadurch, dass auch die Rohstoffe zu 100 % von *Tagwerk*-Landwirten bezogen und damit regionaler Herkunft sind. Neben Brot und Gebäck werden in den Läden Getreide und Getreideerzeugnisse wie z.B. Mehl verkauft. Hier sind die regionalen Umsätze allerdings rückläufig.

#### *Milch, Milchprodukte und Eier*

Innerhalb der gesamten Palette dieser Warengruppe ist ca. ein Drittel des eingesetzten Warenwertes aus regionaler Erzeugung. Die Veränderungen im Laufe der Jahre sind marginal und damit vernachlässigbar. Einen gewichtigen Anteil des Regionalsortimentes haben die beiden Einzelprodukte Milch (2-3 %) und Eier (1-2 %), deren Umsätze nahezu ausschließlich regional abgedeckt werden. Die Belieferung erfolgt durch je einen Lieferanten, der stark von dieser Kooperation profitiert. Milchprodukte, insbesondere Käse, erfordern in jüngster Zeit durch hohe Vielfalt hochwertiger internationaler Ware überdurchschnittlich hohe Qualitätsansprüche. Die wenigen *Tagwerk*-Hofkäsereien haben sich im Laufe der Jahre ausreichend Kompetenz auf diesem Wege angeeignet, so dass die regionalen Käse und Milchprodukte auch zukünftig konkurrenzfähig bleiben und die heutigen Regionalitätsanteile dieser Warengruppe gehalten werden können.

#### *Gemüse und Obst*

Mehr als in allen anderen Warengruppen erfordern Gemüse und Obst für hohe Regionalitätsanteile mindestens gute Standortvoraussetzungen und überdurchschnittlich hohe Kompetenz bei Anbau und Vermarktung. Saisonale Schwankungen zwischen Winter- und Sommerhalbjahr sind die Folge des gemäßigten Klimas. Dabei werden Regionalitätsanteile im Einkauf zwischen 15 % im Februar und 80 % im Herbst erreicht. Im Jahr 2002 konnten die Anteile durch konsequente Einkaufspolitik seitens des Gemüsegroßhandels gegenüber 1999 gesteigert werden.

## ***Belieferungswege der regionalen Produkte***

Bezüglich der Anlieferung der regionalen Ware können vier Wege unterschieden werden. Zwei direkte Bezugsquellen sind die Landwirte und Bäcker. Indirekte Belieferung erfolgt über den Großhandel, der die Waren des wirtschaftlich selbstständigen Gemüsehandels auf seinen Touren mit ausliefert.

### *Direktbezug Landwirte*

Der Direktbezug von Landwirten hat sich 2002 nach zwischenzeitlichem Anstieg im Jahr 2001 wieder auf das Niveau von 1999 eingependelt. Auf Produktebene ist der Bereich der Wurstwaren und Käse stark, die Produkte Eier und Getreide leicht von den Rückgängen betroffen. Angestiegen ist der direkte regionale Wareneinsatz bei Frischmilch und Gemüse.

### *Direktbezug Bäcker*

Sämtliches Brot und alle frische Backwaren werden von den im Netzwerk integrierten *Tagwerk*-Bäckereien direkt ausgeliefert. Die Läden haben je nach Standort zwei bis vier Lieferanten. Veränderungen im Laufe der Jahre sind ausschließliches Resultat der schwankenden Warenumsatzanteile.

### *Indirekte Belieferung über den Großhandel*

Während der Anteil des Wareneinkaufs über die Gemüse GmbH im Laufe der Jahre angestiegen ist, liefert der *Tagwerk*-Großhandel heute 1,5 % weniger als im Jahr 1999. Der hohe Wert in 2001 resultiert aus dem zwischenzeitlich enorm gestiegenen Fleischabsatz. Unter Berücksichtigung des gestiegenen Umsatzes bei Fleisch und Wurst und der rückläufigen Direktbelieferung durch Landwirte weist dies auf eine deutlich gesunkene Lieferbedeutung des *Tagwerk*-Großhandels bei allen anderen Produkten seit 1999 hin. Ein Teil der über den Großhandel ausgelieferten Waren weist Überschneidungen mit dem Angebot überregionaler Großhändler auf. Konkurrenzlos ist der *Tagwerk*-Großhandel beim fast ausschließlich regionalen Wurst- und Fleischangebot. Die Ware von den drei *Tagwerk*-Metzgereien wird im Logistikzentrum gelagert und kommissioniert. Der über die Jahre konstante Wareneinsatz Gemüse und Obst stammt überwiegend aus dem Gemüseanbau von wenigen spezialisierten Gemüsebaubetrieben mit Direktvermarktung im nördlichen Teil der *Tagwerk*-Region. Ist das originäre *Tagwerk*-Angebot erschöpft, wird auf weitere regionale Erzeuger zurück gegriffen, die als langjährige Kooperationspartner ins Netzwerk der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft eingebunden sind. Dadurch erreicht der Lieferant von Gemüse und Obst zeitweise sehr hohe Regionalitätsanteile in seinem Angebot.

### ***Einsatz regionaler Produkte in unterschiedlichen Ladentypen***

Die Ergebnisse der stadtinternen *Tagwerk*-Ladenanalyse in Freising, wo das Konzept des „Biomarktes“ mit dem eines „herkömmlichen Naturkostladens“ verglichen wurde, konnten keine ausreichenden Hinweise auf Unterschiede von Umsätzen mit regionalen Ökoprodukten in verschiedenen Ladentypen geben. Für die zwei neu eröffneten Biomärkte in Erding und Landshut werden für Schlussfolgerungen erstmals Ende 2003 Vergleichsergebnisse eines ganzen Jahres vorliegen. Infolge von Vergrößerungen und neuen Ladenkonzepten kommt es, nicht zuletzt durch Neukunden, zu Verschiebungen bei der prozentualen Warengruppenverteilung. Das kann sich bei *Tagwerk* im Bereich der Wurstwaren negativ auf die Höhe der Regionalitätsanteile auswirken. Allerdings weisen die Analyseergebnisse insgesamt auch darauf hin, dass die individuelle Ladenausrichtung unabhängig vom Ladentyp Biomarkt oder klassischer Naturkostladen einen starken Einfluss auf die Höhe der Regionalitätsanteile ausübt. Damit sind auch in einem *Tagwerk*-Biomarkt hohe Regionalitätsanteile möglich. Insbesondere dann, wenn noch nicht genutzte Potentiale wie z.B. im Bereich des offenen Fleischverkaufs durch das neue Ladenkonzept genutzt werden können.

#### **3.2.4 Übertragbarkeit der Ergebnisse**

Abschließend sollen zwei Aspekte besonders hervorgehoben werden. Zum einen ist es möglich, die Chancen und Grenzen regionaler Produkte in Naturkostläden als zusammen gefasste Ergebnisse der *Tagwerk*-Ladenanalyse auf zu zeigen. Zum anderen, quasi als Ausblick bzw. Empfehlung für den allgemeinen Naturkosteinzelhandel, erfolgt eine Darstellung der Voraussetzungen, die für den bewussten und erfolgreichen Einsatz regionaler Ökoprodukte erfüllt sein müssen.

#### ***Chancen und Grenzen regionaler Produkte in Naturkostläden***

Sowohl im herkömmlichen Naturkostladen, wie auch im modernen Typ des Biomarktes können regionale Produkte bis zu einer gewissen Grenze bewusst eingesetzt werden. Steigt der Umsatz im Laufe der Ladenentwicklung, insbesondere durch Ladenvergrößerungen, müssen die Regionalitätsanteile nicht unbedingt zurückgehen. Bei *Tagwerk* bedeuteten im Zeitraum der Untersuchungen von 1999 bis 2002 minimale Rückgänge der Regionalitätsanteile bei gleichzeitig starkem Umsatzwachstum einen Anstieg des Absatzvolumens regionaler Produkte.

Den Nachteilen der möglicherweise höheren Kosten beim Wareneinsatz, der Anforderung an die Qualitätssicherung und einer größeren Anzahl von Lieferanten stehen einige Vorteile für die Läden und auch für deren Kooperationspartner gegenüber.

Durch die enge Verzahnung im Netzwerk der auf Regionalität ausgerichteten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft werden die *Tagwerk*-Läden als Lizenznehmer in das regionale Marketing und die vom Förderverein durchgeführte kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit eingebunden. Damit entsteht absatzseitig eine enge Verbraucherbindung. Für direkt vermarktende Landwirte ergeben sich weitere, teilweise für den Einzelbetrieb sehr wichtige Vermarktungswege. Die Darstellung dieser vertikalen Kooperation wirkt sich rückwirkend wieder vertrauensbildend für den Laden aus.

Mit regionalen Produkten ist es möglich, dem Laden eine vom Durchschnitt der Naturkostbranche abweichende Ausrichtung zu geben, wie es im Fallbeispiel der *Tagwerk*-Läden die Spezialisierung auf die Warengruppe der „Fleisch- und Wurstwaren“ ist.

Mit der in diesem Bereich erworbenen Kompetenz war es möglich, im Zeitraum der BSE-Krise die vorher bereits viermal so hohen Umsatzanteile in dieser Warengruppe sogar noch weiter zu erhöhen. Die immer schon leicht höheren Zuwachsraten der *Tagwerk*-Läden konnten dadurch auch im BSE-Jahr gegenüber dem Bundesdurchschnitt noch gesteigert werden. Im Fall von internen Krisen wie Nitrofen, bei denen die *Tagwerk*-Läden direkt betroffen waren, ist es offenbar möglich, mit entsprechender offener Kommunikation den wirtschaftlichen Schaden minimal zu halten. Hier dürfte das Kundenvertrauen in das Netzwerk den Ausschlag gegeben haben, dass die Umsatzeinbrüche nur kurzzeitig und kaum spürbar ausgefallen sind.

Mittel- bis langfristig können mit einer bewusst regionalen Ausrichtung Nischen besetzt werden. Für den Naturkosteinzelhandel kann dies möglicherweise gerade zukünftig von Bedeutung sein, wenn der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel-Ökoprodukte in größerem Umfang im Sortiment beibehält.

Wie hoch der Einsatz regionaler Produkte letztlich ausfällt und ob die Direktbelieferung durch Landwirte sinnvoll und ökonomisch tragfähig ist, hängt sehr stark von den jeweiligen Bedingungen vor Ort ab. Die klimatische Situation wie auch die Produktionsausrichtung der im regionalen Umfeld ökologisch wirtschaftenden Landwirte und deren Konzentration bestimmen die realisierbaren „sinnvollen Regionalitätsanteile“ insgesamt und innerhalb der einzelnen Warengruppen. Zur Erreichung von Regionalitätsanteilen wie bei *Tagwerk* von ca. 30 % insgesamt bzw. 100 % bei einzelnen Warengruppen und Einzelprodukten müssen gewisse Voraussetzungen erfüllt sein.

### ***Voraussetzungen zum erfolgreichen Einsatz regionaler Produkte***

In Ableitung von der Situation bei *Tagwerk* lässt sich festhalten, dass wenn einige der folgenden Voraussetzungen mindestens teilweise erfüllt werden, können in einem Naturkostladen hohe Regionalitätsanteile mit positiven Auswirkungen für Ladner, Lieferanten und Kunden erreicht werden:

- Innovative Vertreter des Bäcker- und Metzgerhandwerks, die mit den Läden zusammen arbeiten und Produkte auf hohem Qualitätsniveau liefern;
- Investitionswillige und Risikofreudige Landwirte mit bestehender oder ausbaufähiger Direktvermarktung (Nischenprodukte, Spezialitäten überdurchschnittlicher Qualität);
- Regional agierende Großhändler mit vielfältigen regionalen Bezugsquellen;
- Eine möglichst breite, bestehende oder ausbaufähige regionale Produktpalette. Dazu bedarf es klimatisch günstiger Anbaubedingungen, guten Standortvoraussetzungen und vielfältigen landwirtschaftlichen Betriebstypen;
- Dauerhaft funktionierende und kostengünstige Lieferlogistik, sowie von mehreren Läden gemeinsam nutzbare Infrastrukturen. Hilfreich dafür wäre ein Zusammenschluss mehrerer Ladenbetreiber und ein gemeinsames Regionalmarketing – die Einbindung in ein Regionalvermarktungskonzept eine ideale Voraussetzung;
- Ladenbetreiber, die bereit sind, vordergründig kostenrelevante Nachteile bei der Warenbeschaffung auf sich zu nehmen;
- Für Öffentlichkeitsarbeit ist eine wie auch immer ausgerichtete Trägerinstitution (z.B. Verein) Erfolg fördernd. Fördermittel sind dabei zwar nicht erforderlich aber hilfreich.

Dem Verbraucher bzw. seinem Einkaufsverhalten kommt hinsichtlich der Einsatzhöhe regionaler Produkte eine zentrale Rolle zu. Gelingt es, was das Fallbeispiel *Tagwerk* besonders auszeichnet, den einzelnen Verbraucher und auf die Verbraucher wirkende Multiplikatoren (Verbände, Bildungseinrichtungen) über den reinen Abverkauf hinaus in ein Netzwerk ein zu binden, sind dauerhaft hohe Regionalitätsanteile möglich. Die Bereitschaft, für regionale Produkte mindestens gleichwertige Preise zu zahlen ist tendenziell eher gegeben wenn, wie bei *Tagwerk*, die Hintergründe der regionalen Erzeugung bekannt sind und Transparenz über die gesamte Produktionskette vom Landwirt bis zur Ladentheke existiert.

### **Fazit**

Die *Tagwerk*-Läden schneiden ökonomisch nicht besser, aber auch nicht schlechter als vergleichbare normale Naturkostläden ab. Durch die Einbindung in das Netzwerk der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft können sie jedoch regionale Produkte in erheblichem Umfang einsetzen und damit reproduzieren sie das regionale Netz wieder. Die Entwicklung der letzten Jahre hat gezeigt, dass auch in Geschäften mit hohen Umsätzen und moderner Ausrichtung regionale Produkte in erheblichem Umfang eingesetzt werden können. Geringfügige Rückgänge der relativen Umsatzanteile

konnten nicht zuletzt wegen der regionalen Produkte durch überproportionale Umsatzsteigerungen mehr als wettgemacht werden. Absolut ist das regionale Absatzvolumen damit gewachsen. Eine externe Lebensmittelkrise wurde durch den Einsatz regionaler Produkte zur unverhofften Umsatzsteigerung. Interne Krisen lassen sich infolge jahrelangem Vertrauensaufbau durch den Einsatz regionaler Produkte ohne größeren Schaden offenbar kurzfristig meistern.

Regionale Ökoprodukte können für jeden Naturkostladen eine Bereicherung seines Sortimentes darstellen. Der Einsatz ökologischer Produkte aus einer definierten Region ist schwierig und geht weit über den reinen Verkauf dieser Produkte hinaus. Er ist damit ein Beitrag im Sinne der Nachhaltigkeit. Probleme beim Einsatz regionaler Produkte gibt es im Bereich der Beschaffungslogistik und der Kosten. Der Kommunikationsaufwand ist erhöht. Im besten Fall ist regionaler Produkteinsatz aber auch Wachstums- und Stabilitätsfaktor. Die Grenzen des Einsatzes regionaler Produkte sind für den Ladner erreicht, wenn der dadurch erhöhte Kostenaufwand letztlich nicht kompensiert werden kann. Soll dieses Segment für einen Naturkostladen dauerhafte wirtschaftliche Bedeutung erlangen, müssen möglichst viele der aufgezeigten Ausgangsvoraussetzungen erfüllt sein. Vertikale und horizontale Kooperationen sind, bei möglichst weitreichender Einbindung des Verbrauchers, unabdinglich.

### **3.3 Soziale Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften**

Nachhaltige Entwicklung und nachhaltiges Wirtschaften haben nicht nur einen ökologischen und einen wirtschaftlichen Aspekt, sondern auch einen sozialen. So heißt es in der „Rio-Deklaration“, der Leitlinie für nachhaltiges Wirtschaften, im Grundsatz 1: „Die Menschen stehen im Mittelpunkt der Bemühungen um eine nachhaltige Entwicklung. Sie haben das Recht auf ein gesundes und produktives Leben im Einklang mit der Natur.“<sup>72</sup>

Die menschliche Existenz, somit auch die Lebens- und Arbeitssituation, steht im Zentrum eines Wirtschaftens, das sich nachhaltigen Zielen verpflichtet hat; die Arbeit selbst wird zu einer zentralen Größe des nachhaltigen Wirtschaftens als verbindendes Element zwischen den ökologischen und wirtschaftlichen Zielsetzungen. Diese Dimension des nachhaltigen Wirtschaftens zu untersuchen, war ein Ziel der Untersuchung des *ISF München* im Rahmen des Forschungsverbundes.

Für unsere Untersuchung bedeutete dies, die *Tagwerk*-Genossenschaft und die mit ihr verbundenen Einrichtungen nicht nur als ökologisch orientiertes Netzwerk mit wirtschaftlichen Zielsetzungen zu sehen, sondern auch als einen Betrieb zu verste-

---

72 UN (1992)

hen, in dem Menschen arbeiten und ihr Geld verdienen. Unsere Frage war, welche Besonderheiten für die Arbeit und das Arbeiten gelten, wenn wirtschaftliche Einrichtungen nicht wie ein normaler, kapitalistischer Betrieb organisiert sind, sondern zu einer Genossenschaft und einem Netzwerk gehören und Ziele nachhaltigen Wirtschaftens verfolgen.

Wir gingen in unserer Untersuchung davon aus, dass ein wesentliches Merkmal alternativ-ökonomischer Unternehmen im allgemeinen und der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im besonderen die Kombination einer partizipativen Organisation (Verein, Genossenschaft) mit spezifischen Beschäftigungsformen und einem hohen Engagement der Mitarbeiter ist. Kooperation, Eigenverantwortlichkeit, Mitbestimmung und Engagement sind dabei nicht nur grundlegende Strukturelemente, die wesentlich für den Erfolg solcher Unternehmen verantwortlich sind, sondern auch gewissermaßen ein Ausgleich für häufig nur schwach abgesicherte und gering entlohnte Arbeitsverhältnisse bzw. ehrenamtliche Tätigkeiten. Arbeit und persönliches Engagement sind daher in dieser Organisation häufig untrennbar miteinander verknüpft. Insofern besitzt die Untersuchung der Arbeitsstrukturen und der Frage des Engagements der Beschäftigten in der Organisation einen hohen Stellenwert für die Konzeptionalisierung strategischer Maßnahmen, die generalisierbar und übertragbar sein sollen.

Damit standen für unsere Untersuchung die folgenden Fragen im Zentrum:

- Wie entwickelten sich die Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen?
- Wie verändern neue Konzepte zur Professionalisierung die Anforderungen an die Qualifikation der Mitarbeiter?
- Welche Auswirkungen haben eine "Ökonomisierung und Vermarktlichung" in den dezentralisierten Organisationseinheiten und eine "Professionalisierung der Arbeitsstrukturen" auf die ausschlaggebenden Elemente "Engagement und Motivation"?

Um diese Fragen zu beantworten, haben wir die *Tagwerk*-Organisation einer umfassenden Bestandsaufnahme unterzogen. Unsere Informationen haben wir gewonnen durch zahlreiche Einzel- und Gruppengespräche mit Gründungsmitgliedern und Funktionsträgern aus dem Bereich der verschiedenen Gremien der Genossenschaft und der verbundenen Institutionen, mit Verantwortlichen aus den Läden, dem Großhandel und den anderen Vermarktungseinheiten sowie mit Beschäftigten aus allen diesen Bereichen.<sup>73</sup> Wir haben weiterhin *Tagwerk*-interne Seminare besucht und sie ausgewertet ebenso wie schriftliche Unterlagen der *Tagwerk*-Genossenschaft.

---

<sup>73</sup> Im folgenden Text wird auf die Gesprächsquellen mit "I" und der Nummer des Interviews mit den Befragten verwiesen.

Wir haben uns bei der Untersuchung der Arbeits- und Beschäftigungssituation auf den Wirtschaftsbetrieb der Genossenschaft (Großhandel und Marktbeschickung) und die zum Untersuchungszeitpunkt bereits privatisierten Läden und den Lieferservice beschränkt. Eine Einbeziehung weiterer Mitglieder der Genossenschaft, nämlich der Landwirte, Gärtner, Metzger und Bäcker, hätte wegen der Vielfältigkeit der Tätigkeitsbereiche den Rahmen der Untersuchung gesprengt.

Man kann die Arbeit in einer solchen Organisation unter verschiedenen Blickwinkeln analysieren, ausgehend

- von Arbeitsinhalt und Arbeitsablauf,
- von den einzelnen Tätigkeiten und den Personen, die sie ausüben, oder
- von der Funktion und Bedeutung definierter Personengruppen in der Organisation.

Wir sind so vorgegangen, dass wir verschiedene Sichtweisen miteinander verschränkt und vier Themen herausgegriffen haben:

- Die Aktiven: Gründergeneration und "neue Selbständige"
- Ehrenamtliche und bezahlte Arbeit
- Arbeit in Selbstverwaltung
- Professionalisierung und Engagement

### ***Die Aktiven: Gründergeneration und "neue Selbständige"***

Die aktiven Mitarbeiter bei *Tagwerk* lassen sich unter verschiedenen Gesichtspunkten gruppieren. Wir beschreiben zunächst die Gründergeneration. Das liegt nahe, weil einige dieser Gründer noch bei *Tagwerk* aktiv sind und immer noch stark engagiert die programmatische Ausrichtung, aber auch das Tagesgeschäft bestimmen. Die Angehörigen dieser Generation, meist schon in den Fünfzigern, werden sich in absehbarer Zeit zurückziehen, zumindest aus dem Tagesgeschäft. Daraus ergibt sich die zusätzliche Frage, ob es eine neue, jüngere Generation aktiver Mitglieder gibt, die die Arbeit dann weiterführen kann.

Die aktiven Angehörigen aus der Gründergeneration von *Tagwerk* nehmen in der Regel Leitungsaufgaben wahr. Das gilt auch dann, wenn die jeweiligen Positionen nicht explizit so definiert sind. Zum Teil sind das auch Funktionen in den Gremien, aus denen heraus sich bestimmte Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse ergeben.

Diese Mit-Gründer haben in der Genossenschaft immer noch einen großen Einfluss; sie achten in besonderer Weise darauf, dass die Vermarktung von biologisch erzeug-



ten Lebensmitteln nicht nur auf der wirtschaftlichen Ebene gemanagt, sondern zugleich im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung organisiert wird. Das geschieht über die Gremien der Genossenschaften, im öffentlichen Auftritt des Netzwerks (z.B. auch durch Artikel in der *Tagwerk*-Zeitung) und im jeweiligen Arbeitsbereich.

Der große Einfluss der Gründergeneration ist in allen Gesprächen, die wir mit Beschäftigten in den verschiedenen Arbeitsbereichen des Netzwerkes geführt haben, deutlich geworden. Das trägt durchaus patriarchalische Züge, wird aber akzeptiert wegen ihres Engagements für die Ziele der Genossenschaft, das die Arbeitssituation und die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und ihre Autonomie jeweils mit im Auge behält.

Die Nachfolge der Gründer wird eine jüngere Generation antreten, die man der Art ihrer Motivation nach „die neuen Selbständigen“ nennen könnte. Sie rekrutiert sich z. B. aus Aktiven, die schon als Studenten, ehrenamtlich oder gegen geringe Bezahlung, *Tagwerk*-Mitarbeiter geworden sind, und jetzt in einem Alter sind, in dem sie sich die Integration in die *Tagwerk*-Organisation mit einer durch sie geführten selbständigen wirtschaftlichen Einheit als längerfristigen Perspektive vorstellen können.

Die Existenz dieser „neuen Selbständigen“ wurde durch die Umstrukturierung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft zu einem Netzwerk<sup>74</sup> mit wirtschaftlich selbständigen dezentralen Einheiten überhaupt erst möglich. So ergab sich für interessierte und befähigte Mitarbeiter die Chance, in eigener Regie und wirtschaftlicher Verantwortung ein Geschäft aufzubauen oder weiterzuentwickeln.

Anders als die Gründergeneration wären diese „neuen Selbständigen“, - diese These lässt sich aufstellen, - nicht mehr über den politisch-ökologischen Anspruch allein zu motivieren gewesen. Sie sind vielmehr - wie uns einer der Besitzer eines *Tagwerk*-Ladens sagte - zur Überzeugung gelangt, dass sich ihr Arbeitseinsatz lohnen und ihr wirtschaftliches Risiko angemessen honoriert werden muss. „Die Arbeit im Laden soll sich rechnen“ (I 17), ist die heutige Position dieses Geschäftsinhabers, der jahrelang viel ehrenamtliche Arbeit für die Entwicklung des *Tagwerk*-Netzwerks geleistet hat und das für einzelne Projekte in begrenztem Umfang auch heute noch tut.

Insofern ist die Restrukturierung des Netzwerks unter zwei Aspekten zu sehen. Sie ist zum einen die Antwort auf die Modernisierungsanforderungen des Marktes, sie reagiert auf die neue Konkurrenz. Zum anderen aber – und diesen Schluss erlaubt erst der Rückblick –, wurde dadurch Raum und Chance für eine jüngere Generation geschaffen, eigenständig zu gestalten und sich wirtschaftlich zu entwickeln und so weit zu stabilisieren, dass heute für ihre Tätigkeit eine einigermaßen sichere Zukunft absehbar ist. Die Stabilität der einzelnen, jetzt privat geführten wirtschaftlichen Ein-

---

74 Zur Restrukturierung des Netzwerkes siehe Abschnitt 4.2. „Die Reorganisation von *Tagwerk*“.

heiten des Netzwerks ist wiederum notwendig, um das Netzwerk insgesamt zu stabilisieren und ihm eine Zukunft zu geben. Wie weit dafür Zugeständnisse gemacht wurden oder zwangsläufig gemacht werden mussten, wird im Kapitel 4.3 diskutiert.

Neben der Gründergeneration und den „neuen Selbständigen“ gibt es schließlich noch eine große Zahl von Aktiven, die im Netzwerk auf ehrenamtlicher Basis mitarbeiten. Das sind Bauern und Weiterverarbeiter, die zur Genossenschaft gehören und in diesem Rahmen mitarbeiten und Verantwortlichkeiten übernehmen, und es sind Verbraucher, die in einer *Tagwerk*-Gruppe tätig sind, einen Artikel für die *Tagwerk*-Zeitung schreiben oder sich an sonstigen Aktivitäten im Netzwerk beteiligen.

### ***Ehrenamtliche Arbeit - bezahlte Arbeit - Einheitslohn***

Die zitierte Position eines Angehörigen der jüngeren Generation zum Verdienst und zur Rendite der Arbeit war eindeutig: „Die Arbeit ... soll sich rechnen.“ Gleichwohl rechnet sie sich noch nicht ganz. Denn sonst wäre die *Tagwerk*-Organisation nicht mehr auf ehrenamtliche Arbeit angewiesen. Sie braucht sie aber weiterhin: in den Gremien der Genossenschaft und des Fördervereins, in der Redaktion der *Tagwerk*-Zeitung; und schließlich brauchen die Seminare zur programmatischen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Netzwerks freiwillige Teilnehmer, die manchmal ein ganzes Wochenende opfern. Das sind alles Aktivitäten, die für den Fortbestand des "Unternehmens" *Tagwerk* notwendig sind und die in anderen Unternehmen selbstverständlich honoriert werden müssten.

Aber nicht nur in der Gremien- und der Öffentlichkeitsarbeit hätte ohne ehrenamtliche Mitarbeiter *Tagwerk* große Probleme. Auch im Alltagsgeschäft könnte manche Arbeit nicht gemacht werden, wenn Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht bereit wären, einen Teil ihrer Arbeit ohne Bezahlung zu verrichten oder bestimmte Aufgaben zu übernehmen, für die sonst jemand gegen Lohn eingestellt werden müsste. Und, drittens, führt auch der Einheitslohn (s. u.) im Geschäftsbetrieb der Genossenschaft dazu, dass Leitungskräfte weniger verdienen als in vergleichbaren Tätigkeiten anderer Unternehmen. Auch das bedeutet, dass ein Teil ihres Arbeitsvolumens als ehrenamtliche, nicht bezahlte Arbeit von der Genossenschaft in Anspruch genommen wird.

Die ehrenamtliche Arbeit hat zwei Seiten. Sie ist für das Netzwerk unentgeltlich, aber sie ist oft weniger effektiv als bezahlte Arbeit. So berichtete uns ein ehrenamtlicher Mitarbeiter freimütig, er arbeite auch langsamer, wenn er schon nicht bezahlt werde, und oft weniger zielorientiert und konzentriert. Er weiß, dass die Organisation keinen Druck ausüben kann: „Sie können mir ja nicht großartig was anschaffen, ich kriege eh kein Geld.“ (I 12)

Genaugenommen hat aber ehrenamtliche Arbeit noch eine dritte Seite und wird insofern zu einer ambivalenten Form der Leistungserbringung im Betrieb: Da die Mitar-

beiter, die ehrenamtlich tätig sind, oft zugleich diejenigen sind, die sich in hohem Maße mit der Organisation, in diesem Fall mit *Tagwerk* identifizieren, dürfte bei ihnen eine Leistungszurückhaltung unwahrscheinlich sein. Hier also kann das Verantwortungsbewusstsein der jeweiligen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu einer hohen Leistungserbringung führen bzw. die genannten Nachteile weitgehend ausgleichen.

Auch bei ehrenamtlicher Arbeit kann also so etwas wie eine Arbeitnehmerorientierung durchkommen. Wenn die Arbeit außerhalb der sonst in der beruflichen Tätigkeit üblichen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung stattfindet, ist ihre Wertigkeit schwerer zu definieren. Auch ihre selbständige Strukturierung ist nicht leicht. Die Betroffenen fragen sich: Welche Rolle spielt meine Arbeit und welche Bedeutung hat sie für den Betrieb? Mache ich es richtig oder mache ich es falsch? Und sie kommen zum Ergebnis, dass sie alles selbst kontrollieren, selbst einschätzen, die Zeit selbst bestimmen müssen: "Ich weiß, dass ich mir Ziele setzen und die dann einfach selber kontrollieren muss nach einer Woche; ob ich die jetzt eingehalten habe oder nicht." (I 12)

Ehrenamtliche Arbeit wird möglich, weil in der beruflichen Tätigkeit private Orientierungen realisiert werden können: Die ausgeübte Tätigkeit ist interessant, sie bietet Gestaltungsmöglichkeiten, und sie trägt dazu bei, eigene Vorstellungen und Überzeugungen zu verwirklichen. Sie ermöglicht zugleich, soziale Beziehungen zu den anderen Beschäftigten im Netzwerk zu entwickeln und zu pflegen. Man könnte insofern sagen, dass es sich hier um eine ausgesprochen moderne Form von Arbeit handelt. Denn auch in hochqualifizierten Jobs vermischen sich oft private Orientierungen mit beruflichen Zielsetzungen, mit der Konsequenz, dass Arbeitsvolumina über die eigentlich erwartbaren und bezahlten Leistungen hinaus erbracht werden. In diesen Fällen wird die unbezahlte Zusatzleistung erbracht, nicht um Ideen und Überzeugungen zu realisieren, sondern weil sich entweder ein privates Interesse am Arbeitsinhalt oder ein Karriereinteresse oder auch das Pflichtbewusstsein durchsetzen.

Auch die bezahlte Arbeit ist in der Genossenschaft in besonderer Weise geregelt: Alle Beschäftigten erhalten den gleichen Lohn, ergänzt um eine Kinderzulage und einen Warengutschein. Dieser Einheitslohn ist Regel und Tabu zugleich: Regel, weil er für alle ohne Ausnahme gilt; Tabu, weil sich keiner traut, ihn in Frage zu stellen. Das gilt, obwohl der Einheitslohn verhindert, dass sich jemand innerbetrieblich so entwickeln kann, dass sie/er mehr Lohn bekommt, wenn sie/er höhere Leistung bringt oder einen größeren Verantwortungsbereich übernimmt. Denn er benachteiligt weniger die Angestellten, die ausführende Arbeiten verrichten<sup>75</sup>, als vielmehr die „Leistungsträger“, die in anderen Unternehmen möglicherweise attraktivere finanzielle Entwicklungsmöglichkeiten hätten.

---

<sup>75</sup> Der Stundenlohn bei *Tagwerk* liegt auch ohne Kinderzuschläge und Warengutschein 4 % über dem Tariflohn einer Kommissioniererin im Lebensmitteleinzelhandel.

Der Einheitslohn wurde im Untersuchungszeitraum um einen geringen Beitrag erhöht. Die Beschäftigten haben dem zugestimmt, obwohl sie gerne einen größeren Zuwachs gesehen hätten. Sie haben die wirtschaftliche Situation, in der sich die Genossenschaft zu diesem Zeitpunkt befand, ebenfalls als bedrohlich angesehen und deshalb die Konsequenzen mitgetragen – eine typische Reaktion in einem alternativ organisierten Netzwerk. So sagte uns eine Beschäftigte, dafür dass man einsah, dass der Einheitslohn nicht weiter heraufgesetzt werden konnte und zugleich der Einkaufsrabatt reduziert wurde, habe es ausgereicht, dass „X. (der Verantwortliche für das Rechnungswesen) mit seinen treuen Augen“ die prekäre wirtschaftliche Situation dargestellt habe.

### **Arbeit mit hoher Autonomie**

Innerhalb des *Tagwerk*-Netzwerks finden sich inzwischen zwei völlig unterschiedliche Beschäftigungsformen. In den privatisierten Läden und in den Geschäftsbereichen „Ökokiste“, Gemüsegroßhandel, Partyservice - eigenständige Unternehmen in Privatbesitz, die nur über einen Lizenzvertrag mit der *Tagwerk*-Genossenschaft verbunden sind -, gelten die Regeln eines "normalen" Betriebs. Hier gibt es Besitzer als Arbeitgeber und abhängige Beschäftigte, es gibt abgestufte Löhne, die einzeln oder kollektiv (als Tarifvertrag) ausgehandelt werden, und es gibt relativ klare Verantwortungsbereiche mit Verantwortlichen.

Anders im Geschäftsbereich der *Tagwerk*-Genossenschaft, der vor allem den Großhandel umfasst. Hier sind den Arbeitsbeziehungen nach zwar durchaus Arbeitgeber und Arbeitnehmer vorhanden, auch wenn dies nicht so wahrgenommen wird. Rechtlich gesehen ist der von den Mitgliedern gewählte Vorstand der Genossenschaft der Arbeitgeber. Dieser tritt aber selten mit strikten Arbeitsanweisungen auf. Und selbst wenn es um Lohnverhandlungen geht, identifizieren sich die Mitarbeiter schnell mit dem Vorstand, wie am Beispiel der letzten Lohnerhöhung gezeigt wurde. So fordern dann nicht die Mitarbeiter vom Arbeitgeber Geld, sondern kommen zu der Einsicht, dass man „gemeinsame Lösungen finden muss“ (I 4). Die Arbeitsbedingungen sind dadurch gekennzeichnet, dass es keine formelle Hierarchie gibt, sondern weitgehende Autonomie und Selbständigkeit in der Arbeitsorganisation angestrebt wird. Das führt aber dazu, dass nie ganz klar ist, wer wofür eigentlich zuständig ist und kann durchaus zu Chaos führen bzw. ganz materiell zum Warenverlust.

Diese Selbstverwaltung ("Arbeiten ohne Chef"; I 4) geht nun aber nicht so weit, dass jeder über seine Arbeitsinhalte frei bestimmen könnte. Schon durch den organisatorischen Rahmen der Genossenschaft sind Entscheidungsebenen vorgegeben: Es gibt einen Vorstand, einen Aufsichtsrat, eine Generalversammlung usw. Durch sie wer-

den bestimmte Aufgabengebiete abgesteckt und mit Verantwortlichen besetzt, die anschließend auch diesen Gremien rechenschaftspflichtig sind.

Im alltäglichen Arbeitsablauf sind ebenfalls Absprachen notwendig und Verantwortlichkeiten zu verteilen. Wir haben bei unserer Bestandsaufnahme gesehen, dass dies bei *Tagwerk* weniger detailliert gemacht wird als in "normalen" Betrieben. Es wird angestrebt, dass die Beschäftigten auf der operativen Ebene des Alltagsgeschäfts möglichst viele Entscheidungen selbst treffen. Das ist für sie eine wichtige Besonderheit der Arbeit; sie sehen, dass damit „etwas Linkes gerettet wurde“ (I 4), nämlich das „Arbeiten ohne Chef“ (I 4). Es gibt zwar den Vorstand der Genossenschaft, der seine Entscheidungen auch ohne Einbeziehung aller Mitarbeiter trifft oder treffen muss, „aber wir sind in wichtige Entscheidungen einbezogen, man redet mit uns, es wird auch zugehört.“ (I 4) So wird angestrebt, relativ wenig Anweisungen zu geben und den Beschäftigten ihre Arbeitsstrukturierung im Rahmen der Arbeitsziele zu überlassen. Die wissen aufgrund der Bestellungen, welche Waren kommissioniert werden müssen; sie haben Vorgaben, nach denen sie ihre Arbeit organisieren können, etwa neue Ware bestellen, Reklamationen bearbeiten und die auszuliefernde Ware kommissionieren.

In den Gesprächen mit den Beschäftigten der Genossenschaft haben die Mitarbeiter immer wieder betont, dass die Selbstständigkeit am Arbeitsplatz, das Betriebsklima, der Umgang mit den Kolleginnen und Kollegen und mit den Vertretern der Genossenschaftsgremien sowie die flexible Regelung der Arbeitszeit, z.B. Sonderurlaub bei Krankheit eines Kindes, für sie so wichtig sind, dass sie auf keinen Fall an anderer Stelle arbeiten wollten, nicht einmal dann, wenn der Verdienst höher wäre.

Die hohe Selbstverantwortlichkeit und Autonomie am Arbeitsplatz sind nicht ganz unproblematisch. Die resultierenden Konflikte wurden uns an konkreten Beispielen demonstriert. Letztlich geht es darum, dass es immer Arbeiten gibt, die niemand gern macht und die liegen bleiben, wenn nicht definitiv jemand dafür verantwortlich gemacht wird. Erschwerend kommt hinzu, dass viele MitarbeiterInnen nur als Teilzeitkräfte arbeiten. Ihnen fehlt oft ein Überblick über die notwendigen Arbeiten, und wegen der Verschiebungen und Überschneidungen der Arbeitszeit gibt es häufig Kommunikationsprobleme mit ihnen. So sind letztlich "nur ein paar Leute da, die mit dem Kopf hundertprozentig dabei sind" (I 4). „Und solche Leute, die gerne Verantwortung übernehmen und die auch unangenehme Sachen machen, ohne zu murren, die können wahrscheinlich in der Wirtschaft überall gut Kohle verdienen“ (I 4), ist die skeptische Meinung einer Mitarbeiterin, mit der wir sprachen.

Dabei ist die Genossenschaft in hohem Maße darauf angewiesen, dass die Mitarbeiterinnen autonom und selbständig arbeiten. Es ist die übliche kleinbetriebliche Situation: „Der Laden läuft“ nur, wenn jede(r) mitdenkt, Verantwortung übernimmt und das

Ganze im Auge hat. Insofern ist die praktizierte Autonomie und Selbständigkeit am Arbeitsplatz kein bloßes Zugeständnis der Organisation an die Beschäftigten, sondern zwingende Voraussetzung für einen optimalen Arbeits- und Geschäftsablauf.

In unserer Befragung haben wir auch die Möglichkeit angesprochen, diesen Bereich der Genossenschaft, in dem Selbstverwaltung praktiziert und der Einheitslohn bezahlt wird, zu privatisieren oder zumindest als Profitcenter zu führen. Das haben die Beschäftigten jedoch entschieden abgelehnt. In diesem Fall wären sie für alles verantwortlich, hätten unternehmerische Funktion und müssten selbst Anweisungen geben und Kontrollen ausüben. Der augenblickliche Zustand sei günstiger. Sie hätten Freiheiten, die sie nur als abhängig Beschäftigte haben, nicht aber als definitiv Verantwortliche für einen bestimmten Bereich. Derzeit haben sie immer noch die Genossenschaft im Hintergrund, die das wirtschaftliche Risiko und letztlich die Verantwortung für den Geschäftsbetrieb trägt.

### ***Professionalisierung und Engagement***

Die Arbeit in einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ändert sich in vielfacher Hinsicht, wenn sich die Organisation weiterentwickelt und festere Strukturen annimmt. Das gilt erst recht, wenn die Geschäftstätigkeit zunimmt. Bei *Tagwerk* bestand der Wirtschaftsbetrieb bis vor kurzem aus dem Großhandel, der Marktbeschickung und den genossenschaftlichen *Tagwerk*-Läden. Eine solche Geschäftstätigkeit verlangt gewisse betriebswirtschaftliche Strukturen, professionelle Standards, die sich auf die Arbeit insgesamt auswirken. Von einem Wirtschaftsbetrieb wird nicht erwartet, dass er auf ehrenamtliche Arbeit angewiesen ist. Ehrenamtliche Arbeit, mit der auch so etwas wie geringere Kompetenz assoziiert wird, passt eher zu gemeinnützigen Organisationen, zu Vereinen usw.

Bei *Tagwerk* hat sich aber die Lösung ergeben, dass es innerhalb des Netzwerkes nach wie vor Institutionen und Tätigkeiten gibt, denen ehrenamtliche Arbeit angemessen ist, so im Förderverein und in der politisch-ökologischen Arbeit auf Veranstaltungen. Hier ist das Netzwerk auf Ehrenamtliche angewiesen, und hier finden sie sich auch.

Auch das Arbeiten gegen Entgelt hat sich bei *Tagwerk* durch die Modernisierung und die Professionalisierung verändert. Der Arbeitsablauf regelt sich nach zwingenden Standards, die sich z.B. beim *Tagwerk*-Großhandel und beim Lieferservice aus Abhängigkeiten von den Läden und den Kunden ergeben, die beliefert werden müssen. Deren Anforderungen, wie z. B. die Anlieferung zu ungewöhnlichen Zeiten, wirken sich auch auf den Arbeitsrhythmus und den Arbeitsinhalt aus. Es fallen Arbeiten an, die in sozialer Hinsicht nicht unbedingt als nachhaltig angesehen werden können.

Dies gilt z.B. für die Nachtarbeit der Fahrer, die bereits ab morgens vier Uhr den LKW beladen und dann losfahren.

### **Fazit**

Die soziale Dimension des nachhaltigen Wirtschaftens betrifft v.a. auch die Arbeitsbedingungen innerhalb der jeweiligen Organisation. Hier zeigen sich Umbrüche und Anpassungsprozesse, die sich aus der "Vermarktlichung" der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften ergeben. Die Veränderungen schaffen einerseits neue Chancen, z.B. die Entwicklungsmöglichkeiten für die "neuen Selbständigen". Sie lassen aber auch Prinzipien verschwinden, die über lange Zeit ein wichtiges Element der Arbeit in Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften waren, z.B. die ehrenamtliche Arbeit und der Einheitslohn. Nach wie vor aber gilt, dass bei allen wirtschaftlichen Zwängen die Arbeit in den von uns untersuchten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften in hohem Maße selbstbestimmt und sozial geschützt ist.

## **4. Wachsen oder Weichen**

---

### **4.1 Zwischen Krise und Boom – Veränderte Wettbewerbssituation auf dem Biomarkt**

Die zurückliegenden beiden Jahre zeichnen sich für die biologische Landwirtschaft durch zahlreiche, teils tiefgreifende Veränderungen aus, die unter anderem in der Neubesetzung des Agrarministeriums und in der Folge mit einer Neuorientierung der deutschen Agrarpolitik unter dem Stichwort der „Agrarwende“ ihren Ausdruck fanden. Die BSE-Krise als Auslöser einer starken Verunsicherung des Verbrauchers in Bezug auf das Vertrauen in die angebotenen Lebensmittel hat wochenlang die Medienberichterstattung bestimmt und in bisher nicht gekanntem Maße die Praxis der landwirtschaftlichen Erzeugung und die Stufen der gesamten Lebensmittelkette einer gesteigerten Kritik ausgesetzt bzw. dies in ihren Grundzügen in Frage gestellt.

Veränderungen haben sich einerseits auf dem nationalen Bio-Markt ergeben, und dort im Besonderen durch die Sortimentsausweitung und die Intensivierung des Marketingengagements durch den Lebensmitteleinzelhandel. Zu einer veränderten Marktsituation hat daneben auch die Einführung des Bio-Siegels, die von einer regen Diskussion um die Festlegung der Erzeugerrichtlinien begleitet wurde, geführt. Letztlich hat nach der BSE-Krise auch der Skandal im Zusammenhang mit den Nitrofen-funden die Vermarktungschancen von Bio-Lebensmittel beeinflusst.

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk* war von den Veränderungen unmittelbar berührt. Hieraus haben sich neue Chancen, aber auch Schwierigkeiten und Risiken ergeben. Es galt daher, die auf nationaler als auch regionaler und lokaler Ebene stattfindenden Veränderungen, ausgelöst durch die Ereignisse der BSE-Krise und des Nitrofen-Skandales als grundlegendes Umfeldgeschehen mit in die Betrachtungen der Entwicklung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft und die Abschätzungen ihres Zukunftspotenzials am Markt für Bio-Lebensmittel einzubeziehen und zu erfassen.

#### ***Situation am nationalen Bio-Markt***

Das Wachstum von Produktion und Absatz von Bio-Produkten hat sich im Betrachtungszeitraum, nicht zuletzt unter dem Einfluss der BSE-Krise, europaweit deutlich erhöht. Einen wesentlichen Beitrag hierzu hat das Bio-Siegel nach EG-Öko-Verordnung geleistet. Es verfolgt das Ziel, „Ehrlichkeit, Klarheit und Orientierung“ auf dem Markt für Lebensmittel zu schaffen und für den Verbraucher bei der Vielfalt der Bio-Produkte und der Fülle an Siegeln und Zeichen die Transparenz beim Lebens-



mitteleinkauf zu erhöhen. Die Bekanntmachung des Bio-Siegels wurde mit einer breit angelegten Informationskampagne Anfang Januar 2002 gestartet und durch das Öko-Kennzeichnungsgesetz gefördert. Die Einführung des Siegels wurde von einer kontrovers geführten Diskussion über den Standard der zugrundeliegenden Richtlinien begleitet.

Nach rasanter Zunahme des Verbraucherinteresses an Bio-Lebensmitteln, das teilweise vom Angebot nicht mehr befriedigt werden konnte, entwickelte sich der Absatz ein Jahr nach dem Höchststand der BSE-Krise in einer anschließenden Konsolidierungsphase sehr stabil<sup>76</sup>. Durch die Funde des Pflanzenschutzmittels Nitrofen im Bio-Getreide im Mai 2002 war die Bio-Landwirtschaft, das verarbeitende Gewerbe und der Bio-Handel von einem plötzlichen Nachfragerückgang betroffen. Obwohl die Distributionsdichte stagnierte, zeichnete sich bereits Ende 2002 eine Erholung der Nachfrage ab.

Die BSE-Krise hat zudem dafür gesorgt, dass in der Lebensmittelwirtschaft das Thema „Regionale Lebensmittel“ eine gesteigerte Aktualität erfahren hat. Die Aufmerksamkeit für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften hat gleichzeitig erheblich zugenommen.

Für die landwirtschaftlichen Bio-Erzeuger hat im Betrachtungszeitraum der Preisdruck durch die Verarbeiter und den Lebensmitteleinzelhandel stark zugenommen. Teilweise waren und sind – wie beispielsweise im Milchbereich – die Auszahlungspreise an die Preise im konventionellen Bereich gekoppelt und haben sich diesen – trotz der unterschiedlichen Erzeugungsbedingungen – stark angenähert. Die Einführung des Euro wie auch die Abschwächung der Konjunktur haben einen zusätzlich Druck auf den Absatz von Bio-Lebensmitteln ausgeübt.

### ***Neue Kunden, neue Konkurrenten***

Anfang der 90er Jahre hatte sich der Markt der ökologischen Lebensmittel soweit entwickelt, dass es ein Überangebot an Erzeugnissen aus ökologischem Anbau gab. Zugleich hatte sich das Sortiment verändert; es gab mehr weiterverarbeitete Waren, es gab Fertigprodukte, und es gab auch verstärkt neue Warengruppen, insbesondere Fleisch und Wurst, die – zumindest in bestimmten Regionen – in den 80er Jahren noch kaum geführt wurden.

Die Neuerungen waren auch bedingt durch eine veränderte Nachfrage. Kundengruppen traten auf, die – ohne sich groß Gedanken zu machen über Herkunft und Entstehungsbedingungen – gesunde Lebensmittel kaufen wollten – und dazu gehörten,

---

76 ZMP (2002)

den Ernährungsgewohnheiten der neuen Kunden entsprechend, die genannten Produkte.

Dass sich die traditionellen Naturkostfachgeschäfte und die Bioläden der Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften mit diesen neuen Kundengruppen zunächst schwer taten, wundert nicht. Und auch für diese neuen Kunden gab es, wie im Abschnitt 2.1 bereits beschrieben, erhebliche Hemmschwellen, in diesen Geschäften einzukaufen.

Von diesen beiden Tatsachen – Überangebot und neue potentielle Kundengruppen – profitierten nun ab Beginn der 90er Jahre der konventionelle Lebensmitteleinzelhandel und die neuen Unternehmen, die mit einzelnen Bio-Supermärkten und mit Ladenketten am gewachsenen Markt auftraten und mit ausgebautem und neu strukturiertem Sortiment die erwähnten Kundengruppen ansprachen. Damit entstand neue Konkurrenz für die Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften und für die traditionellen Naturkostfachgeschäfte.

Die neuen Unternehmen mit ihren Bio-Supermärkten hatten schnell erkannt, dass im quantitativ und qualitativ begrenzten Sortiment und in der Art des Marktauftritts der Läden der Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften und der traditionellen Naturkostfachgeschäfte ihre große Chance lag. Sie richteten ihr Angebot, die Ausstattung ihrer Läden und ihre Werbemaßnahmen auf die erwähnten neuen Kundengruppen aus. So war das Motto eines dieser Unternehmen „Bio für alle!“ und „Raus aus der Nische!“. Eine Kundenbefragung<sup>77</sup> in einer dieser neuen Bio-Supermarkt-Ketten hat ergeben, dass die Hälfte der Kunden bisher kaum Biowaren kauften, obwohl sie prinzipiell immer schon darin interessiert waren. Zu dieser Kategorie gehören auch die Kunden, die im konventionellen Supermarkt keine Bioware einkaufen wollen, weil sie dort den Beschaffungsmethoden und -wegen nicht ganz trauen; sie sind misstrauisch, ob in der Verpackung immer das drin ist, was drauf steht. In die Naturkostläden wollten sie aber auch nicht gehen, weil es dort ihrer Wahrnehmung nach zu elitär und zu fundamentalistisch zugeht. Die anderen 50 % der befragten Kunden haben vorher auch schon teilweise oder gelegentlich Lebensmittel aus ökologischem Anbau gekauft. Nun aber erwerben sie regelmäßig und weitgehend ausschließlich Bio-Lebensmittel, weil es im Bio-Supermarkt ein umfassendes und auf ihre Wünsche ausgerichtetes Warenangebot gibt.

Zwischen den Bio-Supermärkten und dem Bio-Sortiment des konventionellen Einzelhandels gibt es erhebliche Unterschiede.

Die Bio-Supermärkte bieten ausschließlich Lebensmittel aus ökologischem Anbau an, bis auf die wenigen Waren, für die es bisher keine Zertifizierungsreglements gibt.

---

<sup>77</sup> Diese Kundenbefragung wurde vom Unternehmen selbst in Auftrag gegeben und im Rahmen einer nicht veröffentlichten Diplomarbeit durchgeführt. Ergebnisse wurden an uns nur mündlich weitergegeben.

Sie arrondieren ihr Sortiment mit *Non-Food*-Artikeln, beispielweise Kosmetik, wo sie Wert auf natürliche oder naturnahe Bestandteile und Herstellungsverfahren legen. Und sie ergänzen ihr Warenangebot durch gastronomische Dienstleistungen, wo sie, meist in Form einer Imbissecke, Speisen und Getränke anbieten, die aus ökologisch erzeugten Lebensmitteln frisch zubereitet werden. Diese Vollständigkeit und Eigenständigkeit fehlt den Bioabteilungen im konventionellen Einzelhandel. Zwar gibt es Unternehmen, insbesondere Warenhäuser, die in ihren großen Lebensmittelabteilungen eigene Bioabteilungen eingerichtet haben<sup>78</sup>, meist aber werden Bioprodukte in den gleichen Regalen angeboten wie die konventionelle Ware, sodass der Biobereich nicht besonders hervorgehoben wird.

Die konventionellen Supermärkte versuchen u. a. den preisbewussten Käufer anzusprechen, der sowieso schon hier einkauft und der nun auch, ohne nochmals in ein weiteres Geschäft gehen zu müssen, die wichtigsten Bio-Artikel kaufen kann. Die Bio-Supermärkte versuchen mit Ihrem Angebot, sowohl dem preisbewussten Käufer gerecht zu werden, als auch dem Kunden, der besonders hochwertige Lebensmittel sucht. Für den ersteren lassen sie oft Eigenmarken herstellen, die sich wenig von den Biowaren im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel unterscheiden, höchstens dadurch, dass die Entwicklung dieses Warenssegments oft in engem Kontakt zwischen Supermarkt und Erzeuger- und Weiterverarbeiter geschieht. Für den qualitätsbewussten Käufer aber liegen Premium-Produkte in den Regalen, die z. T. aus regional orientierter Landwirtschaft und aus hochwertiger Weiterverarbeitung stammen.

Die Preisunterschiede der beiden Vermarktungsformen resultieren zum Teil auch aus dem Zertifizierungsniveau. Im konventionellen Supermarkt finden sich zunehmend Waren mit dem Bio-Siegel, d.h. zertifiziert nach EU-Norm<sup>79</sup>. Die Bio-Supermärkte hingegen führen ein umfangreiches Angebot an „Verbandsware“, d.h. Produkte von Erzeugern und Weiterverarbeitern, die Mitglied eines Anbauverbandes der ökologischen Landwirtschaft sind und höhere ökologische Standards einhalten als Produzenten, die nach der EU-Norm arbeiten. Verbandsware aber ist wegen des höheren Aufwands bei der Erzeugung häufig teurer als EU-zertifizierte Ware.

Auch der regionale Anteil liegt in den Bio-Supermärkten in der Regel höher als im Biosortiment des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels. Insbesondere bei Gemüse, Molkereiprodukten und Brot achten die Bio-Supermärkten auf regionale Zulieferung.

---

78 So gibt es Kaufhaus-Lebensmittel-Abteilungen mit Bioabteilungen bis zu 150 Quadratmetern – das entspricht bereits einem mittleren Bioladen.

79 Das Biosiegel dürfen Waren führen, die nach den Vorschriften der EG-Öko-Verordnung Nr. 2092/91 und ihren Folgevorschriften erzeugt und weiterverarbeitet sind. S. dazu auch Fußnote 6 im Kapitel 2.

Die von uns befragten Vertreter der Bio-Supermärkte sehen im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel keine bedeutsame Konkurrenz. Ihrer Meinung nach fehlt dort die hohe Qualität der Produkte, aber auch die Glaubwürdigkeit und insbesondere die Beratung. Aber sie sehen eine Gefahr in diesem Vermarktungssegment, weil es nicht engagiert genug und mit zu wenig Sachkenntnis geführt wird. Es ist deshalb anfällig für Fehler und Skandale, und diese wiederum könnten der Biovermarktung insgesamt schaden. Vor allem fehlt im konventionellen Einzelhandel weitgehend die enge und transparente Verbindung zwischen den Erzeugern sowie Weiterverarbeitern und den Verbrauchern, so dass die Herkunft der Ware für den Verbraucher meist anonym bleibt. Daraus lassen sich nur schwer vertrauensbildenden Maßnahmen zwischen Erzeugung, Vermarktern und Verbrauchern entwickeln.

### ***Veränderte Wettbewerbssituation – Bio-Vermarktung im Lebensmitteleinzelhandel***

Im Zusammenhang mit den Krisen in der landwirtschaftlichen Erzeugung und der Neuorientierung in der Agrarpolitik auf Bundes- und Europa-Ebene hat der Lebensmitteleinzelhandel in Deutschland ein verstärktes Engagement für den Verkauf von Bio-Lebensmitteln gezeigt. Über den Einsatz von Bio-Eigenmarken versuchen Handelsunternehmen sich im Allgemeinen mittels der Herausstellung des exklusiven, qualitativ hochwertigen Angebotes am Markt zu profilieren. Das Ziel ist dabei, die Kundenbindung und -loyalität zu erhöhen<sup>80</sup>.

Der Bio-Markt im Lebensmitteleinzelhandel befindet sich nach einer Untersuchung von SCHRÖDER in einer „paradoxen“ Situation<sup>81</sup>. Der Markt für Lebensmittel im deutschen Lebensmitteleinzelhandel ist auf Massenkundschaft ausgerichtet und zugleich sehr preispfindlich. Wird für Bio-Produkte ein Preis in angemessener Höhe verlangt, so können, nach Einschätzung von Verkaufsmanagern führender deutscher Lebensmittelhandelsunternehmen, die Lebensmittel aus der Ökologischen Landwirtschaft absehbar nicht aus der Marktnische herauskommen. Für die Unternehmen ist dabei weder die Verbesserung des Unternehmensimages noch eine Gewinnsteigerung realisierbar. Die Verkaufszahlen-Preis-Relation führt bei einem Massenangebot an Bio-Lebensmitteln ihrer Ansicht nach zu dramatischem Preisverfall, der Rentabilitätsverluste bei den Handelsunternehmen nach sich ziehen würde. SCHRÖDER führt als wesentlichen Faktor für den relativ hohen Bio-Anteil bei den Lebensmitteleinzelhandels-Unternehmen *tegut*, *COOP* und *Billa* an, dass „nicht nur wirtschaftliche, sondern ebenso soziale Aspekte und Umweltaspekte den Innovationsprozess voran-

---

80 JAUSCHOWETZ (1995)

81 SCHRÖDER (2002)

getrieben haben“. Zudem hätten diese Unternehmen schon lange Vorlaufzeiten mit ihrem Bio-Sortiment.

Gerade die letzt genannten Aspekte stellen bei *Tagwerk* – im Besonderen durch den intensiven Kontakt zwischen Landwirt und Verbraucher – bereits seit vielen Jahren die Grundlage für die Zusammenarbeit dar. Die Wandlungen in der nationalen und europäischen Bio-Vermarktung haben die Förderung und Aufrechterhaltung – in der Diskussion um Nachhaltigkeit unabkömmlicher – ökologischer und sozialer Leistungen jedoch in jüngerer Zeit bei der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft zusehends in Frage gestellt. Muss der Anpassungsprozess an die sich verändernde Marktsituation und Wettbewerbskonstellation zwangsläufig mit einem Abbau gesellschaftlicher und ökologischer Leistungen einher gehen? Oder schaffen regionale Zusatznutzen im Bereich Umwelt und Gesellschaft eine erhöhte Glaubwürdigkeit und verstärktes Vertrauen in Bio-Produkte? Die Glaubwürdigkeitskrise zahlreicher Bio-Produkte der großen Handelsketten speist sich nicht zuletzt aus einer Kommerzialisierung und Anonymisierung der Lebensmittel, wie der Verbraucher es von konventionellen Lebensmitteln gewohnt ist.

Zur Beurteilung der Wettbewerbssituation zwischen Naturkostläden, vergleichbar den *Tagwerk*-Läden, und Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen wurde im Mai 2002 in München eine Befragung von Supermarktkunden in zwei Verkaufsstätten des Lebensmitteleinzelhandel durchgeführt<sup>82</sup>.

Es zeigt sich, dass von den Supermarktkunden, die sich als Öko-Käufer ausgaben, lediglich die Hälfte auch Lebensmittel im Naturkostladen einkauft. Zugleich ist für mehr als 50 % der 144 befragten Verbraucher der Supermarkt die am häufigsten besuchte Einkaufsstätte. Davon erledigt jedoch nur ein Viertel seine Bio-Einkäufe am häufigsten im Naturkostladen. Demnach<sup>83</sup> spricht der Lebensmitteleinzelhandel einen Verbraucherkreis an, der vom Naturkosthandel bislang nicht erreicht wurde. Schaut man sich die Präferenzen der Einkaufsstätte in der Altersverteilung an, so fällt vor allem der Zuspruch zum Supermarkt als Bio-Einkaufsstätte bei der jüngeren Generation – im Alter zwischen 20 und 30 Jahren – auf. Doppelt so viele Personen dieser Altersklasse bevorzugen den Supermarkt gegenüber dem Naturkostladen im Vergleich zur folgenden Altersgruppe zwischen 30 und 40 Jahren. Letztere Gruppe erledigt weit überwiegend (45%) seine Bio-Einkäufe am häufigsten im Naturkostladen und erst nachfolgend am häufigsten im Supermarkt (28%).

Neunzig Prozent der befragten Supermarktkunden gaben an, schon einmal Öko-Produkte gekauft zu haben. Davon bezeichnet sich rund die Hälfte als regelmäßiger Käufer mit mehr als einem Bio-Einkauf pro Woche. Während Intensivkäufer 5 % aus-

---

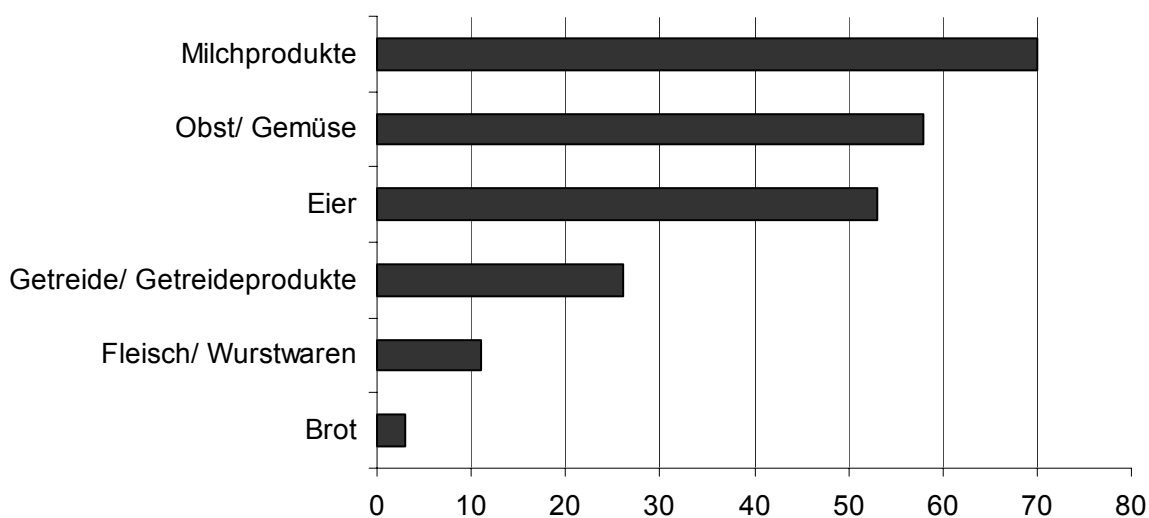
82 WÖRNDL (2002)

83 Vgl. HAMM (2002)

ausmachen, bezeichnet sich ein Viertel als „Gelegenheitskäufer“ und rund ein Fünftel als „Seltene Käufer“, mit einem Bio-Einkauf von weniger als zwei Mal pro Monat. Im Vergleich zeichnet sich ab, dass vor allem die „Seltene Käufer“ und die „Gelegenheitskäufer“ überwiegend den Supermarkt (13 %) gegenüber sonstigen Bio-Verkaufsstellen (8 %) als Haupteinkaufsstätte bevorzugen. Demgegenüber gaben die „Intensivkäufer“ ausschließlich an, die Haupteinkaufsstätte für Bio-Lebensmittel bilde nicht der Supermarkt. In der größten Gruppe der „Regelmäßigen Käufer“ wurden Supermarkt sowie die Gruppe der anderen Bio-Einkaufsstätten gleich häufig genannt.

Die Qualität der Bio-Lebensmittel im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel beurteilen die meisten Befragten als eher gut. Im bewertenden Vergleich stufen jedoch rund 60 % die Qualität von Bio-Lebensmitteln aus dem Naturkostladen höher ein. Nahezu der Rest gab an, keine Qualitätsunterschiede zwischen Naturkostladen und Supermarkt zu sehen.

Die Bio-Kunden in den untersuchten Münchner Supermärkten zählen vor allem Milchprodukte, Obst und Gemüse und Eier zu den mit weitem Abstand am häufigsten



**Abb. 17: Nachgefragtes Bio-Sortiment im Supermarkt. (Mehrfach-)Nennungen von Supermarktkunden auf die Frage nach den häufigsten Produkten. Quelle: WÖRNDL 2002**

im Supermarkt eingekauften Lebensmitteln (Abb. 17). Eine Befragung im Münchner Bio-Supermarkt *Basic* kommt zu einem ähnlichen Ergebnis<sup>84</sup>: Jene Bio-Kunden, die auch im konventionellen Lebensmittelhandel Bio-Lebensmittel beziehen, fragen dort vor allem die genannten Lebensmittelgruppen – Milch, Obst und Gemüse sowie mit etwas größerem Abstand Eier – nach. Jedoch gab mehr als die Hälfte der Bio-

84 RIEDEL (2002)

Supermarkt-Kunden an, Bio-Lebensmittel nicht oder nur sehr begrenzt vom konventionellen Lebensmittelhandel zu beziehen.

Demgegenüber zählt lediglich für ein Zehntel der Bio-Kunden Fleisch zu den häufigsten im Supermarkt gekauften Bio-Lebensmitteln. Die Käufer haben allgemein bei Fleisch mit weitem Abstand (70 %) die größten Bedenken gegenüber einem Einkauf im Supermarkt geäußert. Paradoxerweise setzen gerade die billig anbietenden Discounter im konventionellen Lebensmittelhandel auf das Fleischangebot um Kunden anzuziehen<sup>85</sup>. Nach einer kurzen Unterbrechung durch die BSE-Krise, die eine höhere Bereitschaft des Verbrauchers zu Mehrausgaben für höhere Lebensmittelqualität förderte, wird der Marktwettbewerb unter den Einkaufsstätten nach der Einführung des Euro und aufgrund der Konjunkturabschwächung gegenwärtig (Stand: Sommer 2003) nahezu ausschließlich über den Preis ausgetragen.

Aufgrund der Konkurrenz im Wettbewerb um die Kostenführerschaft und die zunehmenden Konzentrationsprozesse im europäischen und deutschen Lebensmittelhandel nimmt der Discounter-Anteil stark zu. Gleichzeitig ist der Anteil von Fachgeschäften, wie Bäckereien und Metzgereien, von einem starken Rückgang betroffen. Die Entwicklung wird für die betrachtete Region durch die Abnahme der Anzahl der konventionellen Fachmetzgereien in München beispielhaft bestätigt: Letztere haben sich in den vergangenen zehn Jahren bereits von 150 auf 80 Betriebe reduziert und werden sich absehbar nochmals drastisch verringern<sup>86</sup>.

Insbesondere der Fleisch- und Wurstbereich, der bei *Tagwerk* gegenwärtig schon ein wichtiges Standbein darstellt (vgl. Kap. 3.2.2), wird für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft auch in Zukunft eine sehr zentrale Lebensmittelgruppe darstellen, um den qualitätsbewussten Verbraucher vom besonderen Wert einer transparenten und regionalen Bio-Lebensmittelkette überzeugen zu können.

### ***Auswirkungen des Nitrofenskandals***

In vorangegangenen Kapiteln (Kap. 3.2.2) wurde bereits dargelegt, dass sich für *Tagwerk*, gemessen an den Verkaufszahlen, bereits einen Monat nach dem Auftreten von Nitrofen eine dem Vorjahr entsprechende „Normalisierung“ gezeigt hat. Bei einer Befragung im August 2002, also drei Monate nach Bekanntwerden des „Skandals“, wurde in einem Münchner Bio-Supermarkt eine Befragung hinsichtlich des Einkaufsverhaltens vor und nach dem Auftreten von Nitrofen in den Futter- und Lebensmittelketten durchgeführt.

---

85 ZAMETZER (2002) - In einem Interview der SZ, Nr. 265, S. 53

86 SCHLAGBAUER (2002) - In einem Interview der SZ

Rund ein Achtel der befragten Personen, die Putenfleisch zuvor konsumierten, verzichteten zu diesem Zeitpunkt mit Hinweis auf den Skandal auf den Verzehr von Bio-Puten. Bei Eiern war der Rückgang der Nachfrage, mit lediglich rund 2 %, marginal. Zwei Drittel der Befragten gaben an, vom Nitrofen-Skandal nicht im Vertrauen in Bio-Lebensmittel erschüttert worden zu sein. Vielfach wurde erwähnt, dass im Hinblick auf die für den Menschen essentielle Nahrungsaufnahme „Bio in jedem Falle besser als konventionell Erzeugtes“ sei. Von den befragten Bio-Käufern äußerten 90 %, ihr Einkaufsverhalten hätte sich durch den Fund von Nitrofen in Futter- und Lebensmitteln nicht verändert.

Für den Bereich der Naturkostläden und die Bio-Supermärkte in der Region lässt sich ersehen, dass nach einer relativ kurzen Phase der Verunsicherung das Einkaufsverhalten der Bio-Verbraucher auf längere Sicht durch die Affäre um Nitrofen nicht maßgeblich beeinflusst wurde.

### ***Das Bio-Siegel aus der Sicht regionaler Bio-Erzeuger im Münchner Umland***

Im Herbst 2002 wurden einige Landwirte einer Regionalinitiative im Münchner Umland befragt<sup>87</sup>, wie sie die Chancen und Risiken des Bio-Siegels in Bezug auf ihre eigene Betriebssituation beurteilen. Zugleich wurden sie nach der Nutzung anderer Zeichen befragt.

Besondere Bedeutung maßen alle Landwirte der Verwendung der Bio-Verbandsmarke bei. Diese wurde von der Mehrzahl als wichtig gegenüber den Erstkäufern und als grundlegend zur Abhebung vom konventionellen Markt befunden. Das Logo der Regionalmarke verwendet nur ein geringer Teil für die unmittelbare Kennzeichnung der Produkte, allerdings haben fast alle Landwirte das regionale Zeichen zur Direktvermarktung an den Hofstätten angebracht. Bei der Einschätzung der Zufriedenheit mit der Regionalmarke wurde der Wunsch geäußert, dass der Bekanntheitsgrad durch stärkere Öffentlichkeitsarbeit erhöht werden sollte.

Das Bio-Siegel stieß bei den in der Regionalvermarktung, und überwiegend auch in der Direktvermarktung, aktiven Bio-Landwirten teils auf eine ablehnende Haltung. Rund die Hälfte äußerte, dass die Anforderungen zu gering seien und daher das Bio-Siegel die Marktsituation verschlechtere. In diesem Zusammenhang wurde die Anhebung des Siegelstandards über den EU-Standard gefordert. Positiv wurde jedoch bemerkt, dass die Erkennbarkeit der Produkte sich erhöht habe und die Verbände ihre Standards nur geringfügig nach unten korrigiert hätten.

---

87 DEMMELER; HASLINGER (2002)



## **Fazit**

Die vergangenen beiden Jahre kennzeichnen sich durch große Veränderungen. Die BSE-Krise und die Einführung des Bio-Siegels haben einen bedeutenden An Schub für den Markt von Bio-Lebensmittel und den Informationsgrad der Bevölkerung gebracht. Gleichzeitig ist der Nitrofen-Skandal – zumindest bei den Verkaufsstellen mit reinem Bio-Sortiment – vermutlich ohne nennenswerten, langfristigen schädlichen Einfluss geblieben. Für die Verbraucher hat sich zwar die Erkennbarkeit von Bio-Lebensmitteln durch die Einführung des Bio-Siegels deutlich erhöht, die Entwicklung und Handhabung des Siegels wird von regionalen Bio-Landwirten aber nicht ohne Kritik gesehen. Die Wettbewerbsbedingungen auf dem Markt für Bio-Lebensmittel haben sich in sehr kurzer Zeit verändert. Gleichzeitig werden sie der Situation des konventionellen Marktes zunehmend ähnlicher. Für *Tagwerk* und andere in der Regionalvermarktung aktive Organisationen bekommt es damit eine grundlegende Bedeutung, wie sich die regionale Herkunft als ein grundsätzlicher Zusatznutzen für Lebensmittel gegenüber dem Verbraucher herausgestellt werden kann.

## **4.2 Die Reorganisation von *Tagwerk***

Gemeinsam mit den wissenschaftlichen Partnern wurden im Forschungsprojekt die zentralen Probleme identifiziert, die *Tagwerk* nicht nur generell als Wirtschaftsunternehmen, sondern als regional und ökologisch orientierte Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in ihrer Entwicklung behindern, und damit ihren Charakter als ein Modell nachhaltigen Wirtschaftens in Frage stellen. Und gemeinsam wurden Strategien entwickelt, um diese Probleme zu überwinden.

Im Mittelpunkt standen neue Vermarktungskonzepte einerseits, Konzepte zur Erhaltung des regionalen Netzwerks und der mit ihm verbundenen Ziele andererseits.

### **4.2.1 Neue Vermarktungskonzepte**

#### ***Fachhandelskonzept statt Diffusion in den konventionellen Lebensmitteleinzelhandel***

Regionalität in Erzeugung und Vermarktung ist eines der Grundprinzipien der *Tagwerk*-Genossenschaft. Durch die eigenen bzw. assoziierten Läden, die Marktstände und die Belieferung von Hofläden der *Tagwerk*-Erzeuger hat die Genossenschaft ein dichtes Netz regionaler Vermarktung geschaffen.

Dieses Netz noch dichter zu knüpfen durch Belieferung auch des konventionellen Lebensmitteleinzelhandels, wurde als eine der Aufgaben im Rahmen des For-

schungsprojektes definiert. Dabei sollte dem anonymen Konzept der Lebensmittelkonzerne ein Programm entgegengesetzt werden, das die zentralen Elemente der *Tagwerk*-Idee beibehält: Regionalität, Information, Kommunikation zwischen Erzeugern, Händlern und Verbrauchern und damit Schaffung von Vertrauen in Erzeuger und Produkt.

Zur Umsetzung dieses Konzepts wurden Kriterien der Auswahl von Geschäften des örtlichen Lebensmittelhandels entwickelt, konkrete Informations- und Schulungsunterlagen geschaffen sowie eine intensive Betreuung angeboten. An der Pilotphase waren drei inhabergeführte Geschäfte des Lebensmitteleinzelhandels beteiligt.

Trotz dieser Informations- und Betreuungsmaßnahmen verlief die Entwicklung in der Pilotphase zäh. Die Bestellwerte blieben niedrig, das Interesse des Verkaufspersonals war gering. Und von der jeweiligen Geschäftsleitung wurden trotz grundsätzlichen Interesses weder das *Tagwerk*-Sortiment noch sonstige Bioprodukte der Handelsketten aktiv gefördert. Ein Problem bestand sicher darin, dass im Konkurrenzkampf gegen große Supermärkte diese kleineren selbständigen Geschäfte eher ums Überleben kämpfen und dabei ihre Chancen nicht gerade im Ausbau von regionalen und ökologischen Produkten sehen. Um diese Widerstände zu überwinden, wäre ein unverhältnismäßig hoher Betreuungsaufwand notwendig gewesen. Eine intensive Weiterführung dieser Vermarktungsschiene erschien deshalb nicht sinnvoll.

Hinzu kam, dass einige *Tagwerk*-Vermarkter (Läden, Hofläden und Lieferdienste) der Meinung waren, dass so das regionale Netz wohl zu dicht würde, der Lebensmittel-einzelhandel eine Konkurrenz für sie darstelle, zumal wenn er die üblicherweise niedrige Preiskalkulation auch für die *Tagwerk*-Produkte ansetzen würde.

Die Erfahrungen in den Pilotprojekten des Lebensmitteleinzelhandels haben zu einer Strategiediskussion im Projekt mit den Verbundpartnern und in verschiedenen *Tagwerk*-Gremien geführt mit dem Ergebnis, sich auf den Ausbau der vorhandenen eigenen und die Belieferung fremder Bio-Fachhandelsstrukturen zu konzentrieren. Es wurde noch einmal deutlich, dass das Konzept der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sich nur mit intensiven Kundenkontakten einerseits, Kontakten zu den Erzeugern andererseits umsetzen lässt. Das erfordert – neben der Direktvermarktung der Erzeuger – einen Fachhandel mit einer Personalausstattung, die Beratung und Information zeitlich und inhaltlich möglich macht.

### ***Vom Naturkostladen zum Bio-Supermarkt***

Die konsequente Ausrichtung der Vermarktungsstrategie auf ein Fachhandelskonzept setzt auf die Stärkung der mit *Tagwerk* verbundenen Läden und des eigenen Labels. Diese Strategie ging einher mit der Verselbständigung der *Tagwerk*-Läden und ihrer gleichzeitigen Modernisierung.

Um sich im Konkurrenzkampf mit anderen Formen der Biovermarktung zu positionieren, müssen auch die *Tagwerk*-Läden – zumal sie keine Mitgliederläden sind – sich in Größe, Ausstattung, Sortiment und Werbung dem allgemeinen Trend anpassen. Und dieser geht eindeutig in Richtung großer Bio-Supermärkte.

Der erste „*Tagwerk-Bio-Markt*“ stand am Beginn dieser Entwicklung. Er wurde 1999 auf 200qm in Freising eröffnet, finanziert ausschließlich mit Darlehen von Kunden und Lieferanten, überwiegend *Tagwerk*-Mitgliedern. Ende 2002 folgten der *Tagwerk-Bio-Markt* in Landshut auf 350 qm sowie der *Tagwerk-Bio-Markt* in Erding auf 400 qm, finanziert ebenfalls z.T. über Kunden- und Lieferantendarlehen. In Erding wurde damit ein wichtiger *Tagwerk*-Standort gesichert: es gab zwei kapitalkräftige Mitbewerber um den Laden, die hier Filialen errichten wollten.

Diese *Tagwerk-Bio-Märkte* sind wirtschaftlich erfolgreich angelaufen. Entscheidend für die *Tagwerk*-Idee ist jedoch, inwieweit es gelingt, die Besonderheit des Konzepts einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft zu erhalten und auch positiv einzubringen: nicht nur ökologische Produkte zu vermarkten, sondern dies mit regionalem Schwerpunkt und auf der Basis eines sozialen Beziehungsnetzes zu leisten.

Derzeit ist festzustellen, dass das Umsatzwachstum in diesen Läden vor allem bei den stark erweiterten Sortimentsbereichen Trockenwaren und Kosmetik/Körperpflege liegt, also bei Produkten, die überwiegend nicht regionaler Herkunft sind. Deutliche Umsatzzuwächse gibt es aber auch bei den frischen *Tagwerk*-Produkten, also bei Gemüse, Milch, Käse, Wurst und Fleisch. D.h. absolut werden in diesen größeren Läden mehr regionale Produkte verkauft, ihr Anteil am gesamten Umsatz nimmt jedoch geringfügig ab. (s. Kap. 3.2.3)

Grundsätzlich sind die Inhaber dieser Bio-Supermärkte – die alle langjährige Mitglieder von *Tagwerk* sind (sowohl der Genossenschaft wie des Fördervereins) und z.T. auch ehrenamtliche Funktionen wahrnehmen – engagierte Vertreter der *Tagwerk*-Ideen und bemüht, diese auch in ihren Läden umzusetzen. Andererseits ist das Betreiben solcher Läden mit einem hohen finanziellen Risiko verbunden und erfordert betriebswirtschaftliches Effizienzdenken, zumal wenn die Konkurrenz anderer Bio-Anbieter in der näheren Umgebung groß ist.

Die Führung eines regionalen Sortiments ist arbeitsaufwändig. Es bedeutet mehr Lieferantenkontakte, intensivere Mitarbeiterschulung, mehr Aufwand bei der Präsentation, mehr Kundeninformation. Die Einkaufspreise sind dagegen i.d.R. nicht günstiger, im Gegenteil muss bei regionalen Anbietern oft auf Rabatte verzichtet werden, die beim überregionalen Bio-Großhandel inzwischen üblich sind. Die BetreiberInnen der *Tagwerk-Bio-Märkte*, z.T. aber auch der kleineren *Tagwerk*-Läden, befinden sich deshalb häufig im Zwiespalt zwischen „regional“ und „günstig“. Und nicht selten geht dies zu Lasten der Regionalität und damit auch zu Lasten des *Tagwerk*-

Großhandels. Der ständige Kontakt zwischen Großhandel und Ladnern ist deshalb unumgänglich.

Hinzu kommt, dass die Produkte großer überregionaler Bio-Erzeuger optisch und z.T. auch geschmacklich der Entwicklung im konventionellen Handel folgen und so auch das Bild in den Bio-Läden bestimmen. Regionale, handwerklich arbeitende Produzenten können und wollen hier nicht immer mithalten. Das macht den Absatz der regionalen Produkte, zumal im wachsenden Bereich der Selbstbedienung, z.T. schwierig.

Grundsätzlich bedeuten die großen Verkaufsstellen für *Tagwerk* insgesamt die Möglichkeit einer wachsenden Vermarktung der regionalen Produkte und der weiteren Verbreitung der Ideen von ökologischem Landbau, regionaler, saisonaler und gesunder Ernährung. Sie bergen aber immer auch die Gefahr, dass der Warenbezug am genossenschaftlichen Großhandel vorbei geht. D.h. es wird entweder verstärkt beim überregionalen Bio-Großhandel zu günstigeren Konditionen eingekauft, oder die Läden wenden sich direkt an die Erzeuger, für die die Belieferung größerer Läden lohnend ist. Vorleistungen, die Genossenschaft und Förderverein beim Aufbau eines Netzes regionaler Erzeuger geleistet haben, können so nicht mehr eingebracht und honoriert werden.

#### **4.2.2 Das Netzwerk erhalten und ausbauen**

Die Umsetzung neuer Vermarktungskonzepte hatten Veränderungen in der Struktur von *Tagwerk* als Voraussetzung und Folge. Entscheidend waren der Prozess der Dezentralisierung durch die Verselbständigung der Läden sowie deren Modernisierung und deutliche Vergrößerung zu Bio-Supermärkten. Diese Veränderungen bergen – zusammen mit dem generellen Wachstum von *Tagwerk* – die Gefahr, dass sich die verselbständigten Teile des Netzwerks weiter auseinanderentwickeln und dass die Regionalität als generelles Vermarktungs- und Organisationsprinzip in den Hintergrund tritt.

##### *Regionale Orientierung*

Die regionale Orientierung ist konstitutiv für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften. Aber was ist die Region? Wie soll sie eingegrenzt werden? Diese Fragen haben sich angesichts der Veränderungen bei *Tagwerk* immer wieder neu gestellt, und sie wurden in den verschiedenen Gremien mit den wissenschaftlichen Partnern und Marketingfachleuten diskutiert.

Ergebnis dieser Diskussionen ist, dass *Tagwerk* sich für die traditionelle, relativ rigide Variante entschieden hat. Mit dem *Tagwerk*-Logo werden nur Produkte ausgezeich-

net, die von *Tagwerk*-Mitgliedsbetrieben kommen: „Wo *Tagwerk* drauf steht, muss auch *Tagwerk* drin sein“. Nur so glaubt man, das Prinzip der Nähe – räumlich und sozial – sowie Transparenz in den Austauschbeziehungen und damit eine Kontrolle der Produkte gewährleisten zu können.

Bei der Abgrenzung der Region gab es allerdings verschiedene Positionen. So ist die *Tagwerk*-Mitgliedschaft der Landwirte räumlich durch den Kooperationsvertrag mit *Bioland*, der für ein festgelegtes Gebiet gilt, eingeschränkt. Die Läden und viele Landwirte und andere Mitglieder der Genossenschaft sehen jedoch Regionalität als Prinzip: kurze Wege, persönliche Kontakte zwischen Erzeugern, Ladnern und Verbrauchern sowie ökologische Wirtschaftsweisen gelten als die entscheidenden Momente, nicht starre räumliche Begrenzungen – zumal jeder Laden ein anderes regionales Umfeld hat. Nach dem Nitrofen-Skandal waren dann aber vor allem die *Tagwerk*-Ladner und der Förderverein der Meinung, dass nur durch eine klare und einfache Definition der *Tagwerk*-Region das regionale Profil glaubwürdig vertreten werden kann. Beschlossen wurde deshalb ein Radius von 50 km um Dörfen, dem Sitz von Genossenschaft und Förderverein, der relativ zentral in dem Gebiet liegt, in dem schon bisher *Tagwerk*-Betriebe und -Läden sind.

Wirtschaftlich bedeutet dies für den *Tagwerk*-Großhandel einerseits eine Einschränkung, da Produkte von Erzeugern und Verarbeitern, die außerhalb dieser Region liegen und die Genossenschaftsmitglieder sind, nicht mit dem *Tagwerk*-Logo vermarktet werden können. Andererseits bietet diese Entscheidung aber auch die Chance, das *Tagwerk*-Profil in diesem Rahmen zu schärfen.

Allerdings werden der Großhandel der Genossenschaft und wie auch die Läden weiterhin Produkte von Herstellern außerhalb der Region handeln. Zum einen aus wirtschaftlichen Gründen, denn die regionalen Produkte lasten weder den Großhandel noch die Läden aus. Zum anderen gehört es aber auch zum *Tagwerk*-Profil, Partnerschaften zu Bio-Produzenten in anderen Regionen, auch im Ausland, zu pflegen, die nach ähnlichen Prinzipien wie *Tagwerk* arbeiten. In den Diskussionen um die Region wurde deutlich formuliert, dass es nicht darum geht, Handel mit „fernen“ Produzenten auszuschließen, sondern darum, die Möglichkeiten einer Region auszuschöpfen und zu erweitern, insbesondere in der Versorgung mit Grundnahrungsmitteln.

### ***Dezentralisierung und Verknüpfung***

Wie oben beschrieben, waren entscheidende Schritte der Dezentralisierung von *Tagwerk* die Gründung des Fördervereins (und damit die Ausgliederung von Öffentlichkeitsarbeit und Betreuung der Erzeuger aus der Genossenschaft) sowie die Privatisierung der Läden und des Gemüsegroßhandels.

Diese Privatisierung von Teilbereichen wurde in der Genossenschaft durchaus zwiespältig gesehen. Einerseits läuft die damit verbundene Verfolgung von Eigeninteressen dem Prinzip gemeinsamen, genossenschaftlichen Wirtschaftens entgegen. Andererseits entspricht die eigenverantwortliche Führung der Läden der Idee einer Kooperation zwischen selbständig agierenden Einheiten, der *Tagwerk* im Zusammenhang mit den Erzeugern und Verarbeitern von Anfang an gefolgt ist. Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde die mit der Privatisierung einhergehende Dezentralisierung als entscheidende strategische Option für die Zukunft der *Tagwerk*-Organisation formuliert.

Durch diese Dezentralisierung wurde die notwendige wirtschaftliche Konsolidierung erreicht, und es wurden Kräfte mobilisiert, die die Vermarktung voranbringen.

Dieser Wandel führte jedoch auch zu einer Metamorphose der *Tagwerk*-Genossenschaft mit Folgen für das Verhältnis zu den Verbrauchern einerseits, den Erzeugern andererseits – also den wesentlichen Pfeilern einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft. Fungierte die Genossenschaft seit ihrer Gründungsphase als direkte Kontaktstelle zwischen Bauern und Verbrauchern (bildlich nachvollziehbar wurde in der Gründerzeit in ein gemeinsames Lager geliefert, von dem aus die Verbraucher bedient wurden), so hat sich ihre Funktion heute verändert:

- Im Verhältnis zum Verbraucher: Zwischen Verbrauchern und Genossenschaft stehen als Mittler weitestgehend die Ladner, die ihre Waren auch aus anderen Quellen beziehen. Der Verbraucher findet sich allerdings in einem „*Tagwerk*-Laden“ wieder, kann sich dort voll versorgen und identifiziert sich darüber mit *Tagwerk*. Auch bei der Erschließung neuer Käuferschichten haben sich die Schwerpunkte verlagert. Es geht nicht mehr so sehr um das persönliche Sich-Kennen von Erzeuger und Verbraucher, sondern um nachvollziehbare Wege.
- Im Verhältnis zum Erzeuger: Der direkte wirtschaftliche Kontakt zu den Erzeugern ist in vielen Bereichen noch gut vorhanden. Der größte Warenfluss der Genossenschaft findet bei verarbeiteten Produkten statt. Hier ist vornehmlich im Fleisch- und Wurstbereich ein enger Kontakt zu den Erzeugern vorhanden, solange die Tierbeschaffung für die Vertragsmetzger von der Genossenschaft abgewickelt wird. Auch mit einzelnen Erzeugern bestehen enge wirtschaftliche Direktkontakte (regional bei Käse, Milch, Getreide, Honig, Sonnenblumenöl, verstärkt auch bei ausländischer Handelsware).

Dort, wo verstärkt Großhandel betrieben wird, z.B. bei Käse und Milchprodukten, aber auch bei Zukauf im Wurstbereich und bei der Trockenware, fungiert die Genossenschaft wie jeder andere Händler.

Für den *Tagwerk*-Gemüsegroßhandel, der die meiste Ware unverarbeitet ab Hof oder bei den Gärtnereien bezieht, übernimmt die Genossenschaft den Transport.

Mit wenigen Einschränkungen ist die *Tagwerk*-Genossenschaft für die Erzeuger nicht Komplettermarkter ihrer Waren. Sie wird zwar als regional wichtige Initiative, aber mit geringem wirtschaftlichen Nutzen für den eigenen Betrieb wahr genommen (s. Kap. 3.2.1). Dies birgt die Gefahr, dass das Engagement der Erzeuger tendenziell nachlässt. Gründe hierfür können sein: zu geringe Absatzmengen für den einzelnen Landwirt; zu geringes Umsatzwachstum beim Genossenschaftsgroßhandel angesichts von mehr als 100 Erzeugermitgliedern, die ihre Produkte vermarkten wollen; geringere Wahrnehmung der Genossenschaft, sobald Mittler/Lizenzpartner beteiligt sind wie Gemüsegroßhandel, die Mühle, Metzger, Bäcker oder Ladner.

*Tagwerk* hatte von Anfang an das Konzept, dass jeder kontrolliert biologisch wirtschaftende Landwirt Mitglied der Genossenschaft werden kann, dass damit aber keine Sicherheit der Vermarktung seiner Produkte garantiert war. Das hat manche sicher enttäuscht, und mit zunehmend anderen Vermarktungschancen im Biobereich ließ das Engagement für *Tagwerk* dann auch nach. Hinzu kommt die – für die Genossenschaft unter Vermarktungsaspekten – z.T. problematische Anbindung des Fördervereins (bzw. seiner landwirtschaftlichen Mitglieder) an *Bioland*. Dadurch, dass jedes neue *Bioland*-Mitglied in der vereinbarten Region automatisch *Tagwerk*-Mitglied ist, wächst die Zahl der Mitglieder bei den Erzeugern, die eigentlich wenig Interesse an *Tagwerk* haben und hier von vornherein auch keine Vermarktungschancen sehen.

Die Genossenschaft wird in ihrer konkreten Arbeit folglich mehr und mehr eine Genossenschaft der Ladner. Die Ladner als Lizenznehmer stellen die engagierteste Gruppe dar. Gleichzeitig verlagert sich die programmatische Arbeit mehr auf den Förderverein. Und der Förderverein ist es auch, der zunehmend neue Praxisfelder erschließt, die für die Ideen des ökologischen Landbaus, regionaler Vermarktung und kooperativen Wirtschaftens werben sollen: Reisen zu Biohöfen in der näheren und weiteren Umgebung, Informations- und Praxistage für Schulklassen auf Biohöfen, sowie Jugendfreizeiten auf *Tagwerk*-Höfen.

Prinzipiell gilt aber, dass der *Tagwerk*-Großhandel – als zentrale Aufgabe der *Tagwerk*-Genossenschaft – zusammen mit dem Förderverein die vermittelnde Einheit bleibt zwischen Erzeugern, Verarbeitern, Ladnern (die auch Verbraucherinteressen vertreten) und in der Genossenschaft direkt engagierten Verbrauchern. Denkbar ist aber auch, dass aus wirtschaftlichen Gründen der Großhandel irgendwann aufgegeben werden muss, die Warenströme direkt von den Erzeugern und Verarbeitern zu den größer gewordenen Läden gehen und das Konzept einer Erzeuger-Verbraucher-

Gemeinschaft über den Förderverein vermittelt wird. Ein solche Strategie würde ganz neue Organisationsformen erfordern, die gegenwärtig nicht zur Debatte stehen.

Im Vordergrund steht derzeit, gerade angesichts der veränderten Situation auf dem Bio-Markt, die Interessen der verschiedenen Gruppen (Erzeuger, Verarbeiter, Händler, Verbraucher, Mitarbeiter) zu bündeln und die Identität von *Tagwerk* als Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft zu stärken. Als ein wichtiges Instrument dazu wurde im Rahmen des Projekts das Konzept des „Ökologischen Marketing“ und darauf aufbauend das Aktionsprogramm „Nah und Bio“ entwickelt.

#### **4.2.3 Marketing – Konzepte und Aktivitäten**

##### ***Ökologisches Marketing als Strategie für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften*<sup>88</sup>**

Aufgrund seiner Bedeutung für den Erfolg wird Marketing von Unternehmen, die auf Umweltmärkten agieren, ein wachsender Stellenwert zugeschrieben. Dies gilt umso mehr, als viele ökologisch orientierte Betriebe vom Produkt und nicht vom Markt her ihre Gründung angegangen sind. Das heißt, den Vermarktungschancen wird erst in einem zweiten Schritt Aufmerksamkeit gewidmet. Teilweise ist dies nicht anders möglich. Denn nur selten liegen in der Anfangsphase Marktanalysen vor, die Aussagen über die Kaufbereitschaft für die fraglichen Produkte durch eventuelle Endabnehmer enthalten. Dies gilt auch für die Initiierungs- und Aufbauphase von *Tagwerk*, in der die Verbreitung der Idee und die Gewinnung von Erzeugern und Verarbeitern für den ökologischen Landbau im Vordergrund standen.

Die Unzulänglichkeiten, die beim Marketing von *Tagwerk* kritisiert werden, sind charakteristisch für viele Betriebe, die in den letzten fünfzehn Jahren im Naturkostsektor eine Pionierfunktion übernommen haben. Dies gilt besonders auch für die meisten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, die fast immer als Marktaufbereiter eine wichtige Rolle spielen. Der zu erschließende Markt machte in vielen Fällen das Experimentieren und die Suche nach dem richtigen Weg erforderlich. Marketingfachleute verfügten meistens nicht über das erforderliche Wissen, mit den werbekritischen Zielgruppen adäquat umzugehen. Umgekehrt bestand meist eine starke Abneigung gegen alles, was mit Marketing oder Werbung bezeichnet wird, auch wenn gleichzeitig schon von Anfang an mit neuen Ansätzen experimentiert wurde. Diese Abneigung und die eigenen Anfangserfolge führen dazu, dass die Professionalisierung hier oft erst mit hohem Zeitverzug gegenüber Späteinsteigern in diesem Markt stattfindet.

---

<sup>88</sup> Auszüge aus der im Rahmen des Projekts von FLIEGER (2001) erstellten Analyse „Das gegenwärtige Tagwerk-Marketing sowie Überlegungen zur zukünftigen Gestaltung unter dem Blickwinkel von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften“.



Verstärkt wird diese Tendenz durch die chronischen Finanzierungsprobleme, die das Einkaufen des erforderlichen Know-hows erschweren.

Typisch ist insofern auch, dass eher mit klassischen Mitteln der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere Presseaktivitäten und Ständen auf Veranstaltungen, PR betrieben wird. Im Vergleich dazu spielt bezahlte Werbung, um für die eigenen Ideen Mitstreiter und für die Produkte Kunden zu gewinnen, eher eine untergeordnete Rolle. Die Öffentlichkeitsarbeit ist dabei in mehreren Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften wie bei *Tagwerk* an einen Verein ausgegliedert – Kennzeichen dafür, dass stärker gemeinnützige Ziele als gewerbliche Umsätze im Focus der Kommunikation stehen. Hier wird vieles handgestrickt und entsprechend der Fähigkeiten der jeweiligen Akteure praktiziert. Die nach und nach erreichte Professionalität erfährt dabei immer wieder Rückschläge, wenn Verantwortliche aus dieser Arbeit aussteigen, da diese Form von schlecht oder gar nicht bezahlter Arbeit auf unbegrenzte Dauer nicht geleistet werden kann.

#### *Schwächen zur Stärke ausbauen*

Erster Schritt für ein erfolgreiches Marketing für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften wäre, sich über die eigenen Schwächen klar zu werden und diese konsequent abzubauen, auch wenn dafür eine starke Selbstdisziplinierung erforderlich ist. Die zentralen Schwachpunkte fast aller Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sind ähnlich geartet wie bei *Tagwerk*. So wird stark auf individuelle, gewachsene Lösungen gesetzt, meist besonders deutlich werdend bei der Ladengestaltung. Ein einheitliches, „durchgestyltes“ Ladenkonzept würde in vielen Fällen auf Widerstand stoßen. Zwar sind das Engagement und das angeeignete Wissen der Ladenverantwortlichen von kaum zu überschätzenden Wert. Wichtige Elemente eines für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften typischen Ladens dürften sie aber in vielen Fällen nicht konsequent umsetzen können, zumal ihnen die Kapazitäten und Ressourcen fehlen, einzelne Aspekte in ihrer Wirkung und Wirksamkeit zu überprüfen.

Dazu würde das Hervorheben von Regionalität und Deanonymisierung bzw. Verpersönlichung der Erzeuger gehören, beispielweise mit einer Ecke, in der regelmäßig der „Erzeuger des Monats“ in besonderer Weise präsentiert wird. Ein anderes Ladenelement könnte die „Verbraucheraufklärungsecke“ sein. Sie müsste so gestaltet werden, dass Lust auf Information entsteht. In diese Richtung sind sicherlich noch eine Reihe weiterer Ideen denkbar. Da diese zu entwickeln die Möglichkeiten der meisten einzelnen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften überfordert, wäre hier der Verbundgedanke über *Tagwerk* hinaus auf möglichst viele Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften auszuweiten. Auf diese Weise bestände die Chance, tatsächlich ein

einheitliches, konsequentes Konzept eines Naturkost-Supermarktes von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften umzusetzen.

Ähnliches gilt für den Verkaufsschulungs- und Servicebereich. Von der Historie her sind zahlreiche Mitarbeitende nicht nur bei *Tagwerk*, sondern auch in den anderen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften Naturschützer bzw. Verbraucher. Vor allem aus der Gründungszeit engagieren sich heute noch einige ehrenamtlich oder bezahlt. Die meisten haben dabei ihre individuelle Art und ihre individuellen Argumente, sich für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft einzusetzen. Dies stärker aufeinander abzustimmen, um hier so etwas wie ein einheitliches, unverwechselbares Verhalten zu „präsentieren“, würde der Verdeutlichung der besonderen Identität sicherlich gut tun. Dazu würde neben gleichen Kenntnissen in Warenkunde und über das sinnvolle Verhalten gegenüber Kunden für alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt vor allem auch tiefgehendes Wissen über die wichtigsten Verkaufsargumente für die regionalen Produkte gehören. Zu diesem Zweck müssten im Rahmen einer übergreifenden Marketingstrategie Entscheidungen über die wichtigsten Argumente gefällt werden, die im Rahmen der Kommunikationsstrategie von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften im Vordergrund stehen sollen.

In solchen Überlegungen steckt die Konsequenz, dass Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften grundsätzlich versuchen, Absatzsteigerungen nicht durch Preissenkungen, sondern durch Marketing bzw. Werbung zu erreichen. Der dafür erforderliche Aufwand muss insofern in die Handelsspanne einkalkuliert werden. Die durch Regionalität, Einkauf bei kleinen und vielen Erzeugern oftmals bedingte höhere Kostenstruktur würde insofern nicht als Manko, sondern als aktives Argument genutzt für die bessere Qualität und den größeren Genuss. Mit Hilfe von Werbung wird so den Produkten ein zusätzlicher Wert verliehen oder zumindest der vorhandene abgestützt. Statt Werbung nur als Mittel zur Umsatzsteigerung einzusetzen ist deshalb Werbung verstärkt als Mittel zur Wertsteigerung zu nutzen. Die Konsequenz ist die gleiche wie bei *Tagwerk*: „Die Wertsteigerung für den Verbraucher besteht in einem emotionalen Mehrwert: Image und das Gefühl, etwas wirklich Gutes gekauft zu haben.“

#### *Folgerungen für das Marketing von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften*

Mehrfach betont wurde, dass beim sogenannten Ökologischen Marketing die Kommunikations- und Austauschprozesse nicht hierarchisch oder als Einwegkommunikation gestaltet sein dürfen. Vielmehr müssen sie, soll dieser Begriff ein Unterscheidungsmerkmal innerhalb des Marketings darstellen, dialogisch, kooperativ, netzartig oder partizipativ organisiert werden. Form und Inhalt sollten also miteinander in Einklang stehen. Erst dann ist die Bezeichnung Ökologisches Marketing angemessen.

Diese Art eines Marketingselfverständnisses geht bei Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften eindeutig mit deren Grundanliegen einher: direkte, vom Anspruch der Gleichberechtigung, des Dialogs und des gemeinschaftlichen Vorgehens geprägte Kommunikation. Insofern weisen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften von der Gründungsidee her sehr weitgehende Überschneidungen mit den Vorstellungen des Ökologischen Marketings auf: Erzeuger und Verbraucher organisieren sich gemeinsam, um nicht über Handelswege Lebensmittel aus dem kontrolliert biologischen Anbau zu vertreiben bzw. zu beziehen, sondern um den Austausch direkt ohne Einbindung von Dritten zu gestalten.

Größere Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften oder solche, die wachsen wollen und damit die Überschaubarkeit der Gruppe aufgeben, entfernen sich allerdings zunehmend von ihrem eigenen Anspruch. D.h., dialogische Kommunikation und direkte Transaktionen zwischen Erzeugern und Verbrauchern erfordern kleine Gruppen, überschaubare Strukturen, also das, was als Face-to-Face-Beziehungen bezeichnet wird. Veränderungen ergeben sich hier mehr oder weniger zwangsläufig, da die Erzeuger auf ausreichende Absatzmengen angewiesen sind und die Verbraucher auch bei ökologischen Ansprüchen auf ein breites abwechslungsreiches Sortiment zurückgreifen wollen.

Um dennoch Elemente des Ökologischen Marketings zu realisieren und somit zwar abgewandelt, aber von der Intention her den ursprünglichen eigenen Ansprüchen gerecht zu werden, sollten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften grundsätzlich auf den Ansatz des Verbundmarketings zurückgreifen. Dieser steht als Synonym für ein breites Spektrum von Aktivitäten. Voraussetzung ist, dass diese Aktivitäten von mehr als einem Akteur getragen werden. In der jeweiligen Region kann es sich um verschiedene Formen der Zusammenarbeit von Betrieben, staatlichen Institutionen, ideellen Vereinigungen etc. handeln. Bei diesen geht es darum, eine Produkt- oder Dienstleistungsart, beispielsweise Naturkost aus der Region, bekannt zu machen und darüber auch dessen Absatz unabhängig von einem einzelnen Erzeuger oder auch Unternehmen zu fördern.

Hier ist allerdings zusätzlich die überregionale Kooperation zwischen den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften als Erfordernis zu bedenken. Soll ihr Anspruch eine gewisse Breitenwirkung erzielen, müssen sich die Verantwortlichen bei dieser Unternehmensform um eine Art gemeinsame Imagebildung bemühen. Nur so wird sich das in der Aufbruchs- und Gründungsphase ursprünglich vorhandene besondere politische Selbstverständnis als eigenständiges Unternehmenskonzept im Spektrum der vielfältigen Naturkostanbieter halten können. Das bedeutet, Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften müssten sich eine Art gemeinsames Label, ein gemeinsam vermitteltes Selbstverständnis und einen gemeinsamen Verhaltenskodex erarbeiten und mit diesem jeweils in ihrer Region agieren. Von einer breiteren zumindest dem Na-

turkostsektor nahestehenden Öffentlichkeit wahrgenommen wird dies allerdings nur, wenn es mit einer entsprechenden PR- bzw. Marketingstrategie auch außerhalb des Insiderkreises eine wirkungsvolle Positionierung erfährt. Andernfalls werden sich die skizzierten Ansätze in Richtung erzeuger-, verbraucher- oder einzelhändlerdominierte Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft so weit fortsetzen, bis der spezielle Charakter als Gemeinschaft von Erzeugern und Verbrauchern schließlich völlig verloren geht.

Zu verbinden ist die dazu gehörige Kommunikationsstrategie, wie bezogen auf *Tagwerk* ausgeführt, mit der Kommunikation des besonderen Qualitätsanspruchs. Denn erst dieser Anspruch hinsichtlich der Produktqualität – ökologisch, gesundheitlich, geschmacklich – macht den Anspruch von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften für potentielle Kunden interessant. Um diesen für Mitglieder bzw. Kunden außerhalb eines engen Kreises zu verankern, kann mit der herausgearbeiteten Verpersönlichungsstrategie gearbeitet werden. Innerhalb der einzelnen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ist dies, solange überschaubare Strukturen vorhanden sind und sich die Aktivitäten darauf beschränken, nicht erforderlich. Sobald allerdings ein breiterer Kundenkreis angesprochen werden soll, erscheint dies sinnvoll. Andernfalls besteht die Tendenz, dass die "Community" klein und hinsichtlich der Umsetzung ihrer Ansprüche in die Gesellschaft weitgehend wirkungslos bleibt. Mit dem Agieren über Persönlichkeiten verbessert sich die Wahrscheinlichkeit, dass Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften bezogen auf ihre Qualität und Ziele deutlicher wahrgenommen werden.

Insofern ist der skizzierte Ansatz eines Ökologischen Marketings bei möglichst vielen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften wirkungsvoll weiterzuentwickeln mit dem Ansatz des "kommunizierten Dialogs". Über die Authentizität von Personen, die sich im jeweiligen Zusammenhang engagieren, können bei den Marketingaktivitäten erhebliche Wirkungen erzielt und Kosten gespart werden. Dies gilt erst recht, wenn ein solcher Ansatz vom Grundkonzept für und von möglichst vielen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften gemeinsam entwickelt, bezahlt und übernommen wird. Sie können sich dabei trotz professioneller Vorgehensweise durch individuelle Einbindung von Personen vor Ort von Marketingaktivitäten abgrenzen, in denen Authentizität nur künstlich hergestellt wird, indem dort Echtheit von Aussagen oder Personen nur vorgespielt bleibt.

Zusammenfassend kann deshalb festgehalten werden: Die Stärken der meisten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften kommen bisher vor allem in ihren Produkten und der Verbindung von Ökologie und Regionalität zum Tragen, nicht im Marketing. Für dessen effektiveres Wirken müsste eine gemeinsam abgestimmte Verbundwerbung genutzt werden. Zu diesem Zweck sollte geklärt werden, wie die vorher angesprochene Personalisierung und damit beizubehaltende Individualität jeder einzelnen

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft erhalten bleibt. Noch vor dem Schritt in die Werbung stände die Prüfung für jede einzelne Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, ob und wo sie Schwächen aufweist, beispielsweise in den Bereichen Produkte, Sortiment, Standort, Personal (Qualifikation und Identifikation) oder Ladengestaltung (langweiliger Auftritt oder Unbequemlichkeiten). Vermutlich wird allerdings das Angehen einer solchen die einzelnen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften übergreifende Konzeptentwicklung und deren Realisierung an der Schwierigkeit scheitern, überhaupt Kooperationen aufzubauen. Dies wird nur dann nicht der Fall sein, wenn es gelingt, für ein solches Konzept geeignete Promotoren und Fördermöglichkeiten zu erschließen.

### ***Aktionsprogramm „Nah und Bio – Grundnahrungsmittel aus der Region***

Um das besondere Profil von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften auch in den *Tagwerk*-Bio-Märkten deutlicher herauszustellen, wurde – aufbauend auf dem von FLIEGER entwickelten Konzept des „Ökologischen Marketing“ – das Aktionsprogramm „Nah und Bio“ entwickelt. Dieses Programm soll nicht nur die Konkurrenzfähigkeit von *Tagwerk* auf dem Markt für Bioprodukte sichern, sondern auch Motivation und Engagement von Erzeugern und Verbrauchern wieder beleben, und *Tagwerk* in der Region noch stärker verankern.

Bisher profilierten sich *Tagwerk*-Läden und -Märkte als Anbieter mit einem breiten Sortiment von Ökolebensmitteln mit stark regionalem Akzent; die Regionalitätsanteile in den Läden betragen durchschnittlich gut 30 % des Umsatzes (vgl. Kap. 3.2.3). Künftig sollen sie sich – so das Konzept – als Fachmärkte der ökologischen Nahversorgung verstehen, die zwar das umfassende Sortiment von Naturkostwaren führen, aber primär Fachpartner des regionalen Marktes und somit auch ständige Leistungsschauen für den Entwicklungsstand der ökologischen Produktion in der Region sind.

Um die positiven Elemente regionaler Vermarktung weiterzuentwickeln und gleichzeitig auf dem wachsenden Biomarkt auch bzw. gerade mit regionalen Produkten konkurrenzfähig zu bleiben, gilt es, *Tagwerk* als Schaltstelle für ein „Bioregionales Management“ zu stärken. Für *Tagwerk* ist es von vorrangigem Interesse, in Abgrenzung von den übrigen Wettbewerbern im Naturkostsektor sein eigenes Profil stärker herauszuarbeiten und gegenüber den Kunden und potentiellen Kunden gezielter zu vermitteln. Es ist dabei das Ziel, gleichermaßen Altkunden stärker für regionale Ware zu interessieren als auch Neukunden zu gewinnen.

Aus der Sicht der Erzeuger bedeutet eine solche, primär auf die Kommunikation ausgerichtete Strategie, dass nicht nur ihre Absatzmöglichkeiten über den *Tagwerk*-Handel verbessert werden, sondern gleichzeitig auch ihre Position in der Direktvermarktung (ab Hof, über Märkte, in Läden) deutlich gestärkt wird.

### *Anforderungen an eine zukunftsorientierte Weiterentwicklung des Tagwerk-Profiles*

Das Selbstverständnis und die Imageziele von *Tagwerk* drücken sich in drei Begriffspaaren aus, die als Eckpunkte für das Unternehmensprofil im Marketing von *Tagwerk* regelmäßig wiedererscheinen sollen:

#### *Tagwerk – ökologisch und regional*

Im Unternehmensprofil ist die ökologische Herkunft der Waren selbstverständlicher Standard und die Regionalität die hervorzuhebende Premiumeigenschaft. Die Absicht, ein umfassendes Sortiment ökologischer Lebensmittel für den alltäglichen Gebrauch in der Region zu erzeugen und anzubieten, ist über den genossenschaftlichen Zusammenhang zwar erreicht, die Anstrengungen müssen aber erheblich intensiviert werden, um das landwirtschaftliche Ökopotential der Region nennenswert auszulasten und den Erzeugern angemessene Preise zu gewährleisten.

Dies soll u.a. dadurch geschehen, dass das regional-ökologische Wirtschaftsmilieu in den Läden stärker präsentiert wird. Ladengestaltung, Auslobungen, Mitarbeiterkleidung sollen deutlich die Verbundenheit des Ladens mit den Erzeugern, den Verbrauchern und der Genossenschaft ausdrücken. So sind z.B. die regionalen Erzeugnisse optisch durch die Laden- und Schaufenstergestaltung, Infoecken und Plakate stärker in den Mittelpunkt zu rücken.

#### *Tagwerk – informiert und kompetent*

Der *Tagwerk*-Einzelhandel bietet den Verbrauchern die Möglichkeit, sich kompetent über alle Fragen der ökologischen Lebensmittelproduktion zu informieren. Dies entspricht der Erwartungshaltung vieler Kunden, die mit dem (oft sehr mangelhaften) Informationsangebot im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel nicht zufrieden sind.

Deshalb kommt dem *Tagwerk*-Einzelhandel neben dem Warengeschäft die wichtige Rolle als aufmerksame, gut informierte und kritische Informationsbörse zu. Die fortschreitende Globalisierung der Lebensmittelproduktion und die technisch-wissenschaftlichen Entwicklungen im Novel-Food-Bereich erhöhen den Beratungsbedarf. Die Kompetenz der Läden ist durch regelmäßige Schulung der Mitarbeiter zu sichern. Ziel der Schulung ist die Qualifizierung der Mitarbeiter für die Beratung im Verkauf von Lebensmitteln mit regionaler Herkunft. Die Mitarbeiter sollen die Landwirte und die landwirtschaftlichen Betriebe sowie die Herstellungsverfahren kennen lernen und über den richtigen Umgang und die Zubereitung der Lebensmittel kompetent Auskunft geben können.

Ergänzend ist es von zentraler Bedeutung, die Regionalität als transparentes, kooperatives und vertrauensbildendes Netz durch geeignete Informations- und Imagemaß-

nahmen verstärkt ins Licht der Öffentlichkeit zu rücken. Dabei soll die regionale Leistungsgemeinschaft der Verbraucher und Biobauern im Vordergrund stehen, die durch ihre wirtschaftliche Zusammenarbeit aktiv ökologische und strukturpolitische Ziele umsetzt.

### *Tagwerk – modern und fair*

*Tagwerk*-Läden, -Märkte und -Großhandel sollten als Unternehmen eine moderne, soziale und kooperative Ökonomie repräsentieren. Mit der zunehmenden Globalisierung auch im Bereich ökologisch produzierter Lebensmittel ist mit einer erhöhten Skandalhäufigkeit ausgelöst durch Trittbrettfahrer, Verbrauchertäuschung und der Aufdeckung unsozialer Arbeitsbedingungen zu rechnen. Um dem zu entgegen, soll deshalb hinsichtlich Erzeugung und Warenwege auf eine entsprechende Transparenz geachtet werden. Unterstützend wirken kooperative Organisationsformen, wie bei der *Tagwerk* e.G. praktiziert, die interne Einblicke in Abläufe des Handels ermöglichen.

### *Maßnahmen*

Um das Unternehmensprofil von *Tagwerk* als Schaltstelle für ein „Bioregionales Management“ zu stärken, sollen folgende Maßnahmen ergriffen werden:

- Konzeption einer Strategie des „Öko-Marketing“ für *Tagwerk*
- Anpassung und Erweiterung des regionalen *Tagwerk*-Warensortiments
- Ausgestaltung einer Marke "Nah und Bio" (Arbeitstitel)
- Entwicklung von Informations- und Präsentationsmaterialien (Broschüren zu Produkten und Erzeugern, Plakate und Fotos von Erzeugern etc.)
- Verkaufsaktionen und Präsentationen unter Einbeziehung der Erzeuger
- Öffentlichkeitsarbeit unter dem Rahmenthema "*Tagwerk* - informiert und kompetent"
- Veranstaltungen zum Thema Ernährungs- und Konsumverhalten (Kochkurse, Verkostungen regionaler und saisonaler Spezialitäten, Zusammenstellung von Rezepten für eine regionale, saisonale und ökologische Küche)
- Mitarbeiterschulungen mit Schwerpunkt "Warenkunde für regionale Ökoprodukte"
- Seminare für führende Mitarbeiter und Ladeninhaber zum Thema „Wirtschaftlichkeit einer Logistik regionaler Lebensmittelversorgung“

Zur Umsetzung dieses Konzepts wurden Fördermittel des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten (im Rahmen des Programms „Förderung der

Vermarktung ökologisch oder regional erzeugter landwirtschaftlicher Produkte“) und der CMA bewilligt.

Zielsetzung von Marketingkonzeption und Aktionskampagne ist es, dem Verbraucher ein Sortiment an Grundnahrungsmitteln überwiegend aus regionaler und ökologischer Erzeugung anbieten zu können, und dieses durch verschiedene Maßnahmen wesentlich deutlicher und „moderner“ als bisher in den Vordergrund zu stellen.

Ein solches Konzept könnte auch für andere regional orientierte Vermarkter von Bio-Lebensmitteln von Interesse sein und Anstoß dazu geben, das von Burghard Flieger empfohlene „einheitliche konsequente Konzept eines Naturkost-Supermarkts von Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften“ zu entwickeln und umzusetzen.

### 4.3 Die Pioniere gehen, die Kaufleute kommen

Wirtschaftliches Wachstum ist in der Nachhaltigkeitsdiskussion umstritten; viele ökologische und soziale Probleme entstehen erst durch unkontrolliertes Wachstum<sup>89</sup>. *Small is beautiful* ist häufig die Parole alternativer Netzwerke, die ihre Organisation überschaubar und ihre Zusammenhänge transparent halten wollen.

Gleichwohl wird Wachstum von den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften nicht prinzipiell abgelehnt, aus unterschiedlichen Motiven. Das können ökonomische Gründe sein, insofern man eine wirtschaftliche Stabilisierung anstrebt. Das können aber auch ökologisch-politische Gründe sein, insofern man den Absatz von ökologischen Produkten und damit die Verbreitung einer Idee, eines Programms fördern will.

Wir sind in unserer Bestandsaufnahme aber auch auf Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften gestoßen, die einer Ausweitung der Vermarktung, die von der Nachfrage her möglich gewesen wäre, eher kritisch gegenüber standen. Sie vertraten die Meinung, dass sich dann Vieles ändern würde: Die Beziehung zu den Erzeugern, zu den anderen Warenlieferanten, und das Verhältnis zu den Käufern ebenfalls. Außerdem würden Veränderungen notwendig in der eigenen Einrichtung, in der Arbeitsorganisation und in der Personalstruktur. Das alles waren Gründe, erst einmal auf dem erreichten Umsatzniveau weiterzuarbeiten. Die Skepsis bezog sich auch darauf, ob man nicht mit einer neuen Kundschaft und mit einer veränderten Lieferantenstruktur bei einem gewachsenen Netzwerk Vorstellungen von einer engen, kooperativen, transparenten Erzeuger-Verbraucher-Beziehung in Frage stellen würde.

Wir haben auch die Alternative vorgefunden, dass Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften auf die steigende Nachfrage nicht mit Vergrößerung der bestehen-

---

<sup>89</sup> Bereits 1972 hat der „CLUB OF ROME“ in seiner Denkschrift „Grenzen des Wachstums“ auf die Gefahren hingewiesen, die unkontrolliertes Wachstum mit sich bringen. MEADOWS (1972)



den Vermarktungseinheit reagiert haben, sondern mit der Gründung weiterer, relativ selbständiger Einheiten. Dadurch wurde das bestehende Netzwerk auf horizontaler Ebene ausgeweitet, eine neue Hierarchisierung vermieden und eine starke Autonomie der neuen Einheit gewährleistet.

In den meisten Fällen aber haben wir gesehen, dass auch in den Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften Wachstum akzeptiert und aktiv betrieben wird. Dazu müssen die vorhandenen Strukturen an die neuen Erfordernisse angepasst werden. Wie man dabei vorgehen soll, welche Lösungen und Strategien am besten greifen, ist selten eindeutig vorgegeben. Hier den richtigen Weg zu finden, ist das große Problem.

Auch die *Tagwerk*-Genossenschaft hat sich für Wachstum entschieden. Die Akteure des Netzwerks haben beschlossen, sich dem Wettbewerb auf dem größer gewordenen Markt der Biolebensmittel zu stellen. Welche Strategien und Lösungen sie favorisiert haben, wurde im Abschnitt 4.2. „Die Reorganisation von *Tagwerk*“ beschrieben. Wir gehen in diesem Abschnitt zunächst auf die allgemeinen Probleme bei einer wachsenden Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ein, um dann im Einzelnen über die Veränderungen bei *Tagwerk* und deren Konsequenzen zu berichten.

Zunächst heißt Wachstum mehr verkaufen, und das bedeutet neue Kunden gewinnen. Zu den traditionellen, ökologisch orientierten Kunden, die sich gesund ernähren wollen und zugleich etwas für den Erhalt der Landschaft und der Region als Arbeits- und Lebensraum tun, müssen neue Käuferschichten hinzukommen, die eine andere Motivation für den Verkauf von Bio-Lebensmitteln haben als die traditionelle Öko-Szene. Das können Käufer sein, die vorrangig hochwertige Lebensmittel suchen, wobei sie Herkunft und Herstellungsbedingungen weniger interessieren. Oder es sind Kunden, die Lebensmittel in neuer Form verlangen, etwa als Fertigprodukte, die sie ohne großen Aufwand zu Hause zubereiten können – Produkte, die ehemals im Bio-Laden undenkbar waren. Manche Kunden fordern auch preisgünstige Artikel, die aber dennoch ein Bio-Zertifikat haben sollen.

Will man Kunden aus diesem Spektrum gewinnen und halten, muss sich auch das Sortiment im Bio-Laden ändern. In unseren Gesprächen mit den Ladnerinnen haben wir häufig von den Konflikten gehört, die sich daraus bei der Sortimentsgestaltung ergeben. Oft geht es um die heikle Entscheidung zwischen eher teureren, aber verbandszertifizierten Produkten aus regionaler, bäuerlich-handwerklicher Erzeugung und eher billigeren, lediglich EU-zertifizierten Produkten anonymer Herkunft.

Mit der neuen Sortimentsgestaltung ändert sich auch das Verhältnis zu den Erzeugern und Weiterverarbeitern. Wenn diese zum Netzwerk der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft gehören, kann für die Läden, unbeschadet der moralischen Pflicht, deren Waren zu vertreiben, aber auch per Lizenzvertrag festgeschrieben werden,

unter welchen Bedingungen auf andere Lieferanten außerhalb des Netzwerks zurückgegriffen werden kann. Dies ist bei der *Tagwerk*-Genossenschaft der Fall. Wir haben in unseren Gesprächen mit Ladnerinnen immer wieder erfahren, dass sie oft in Entscheidungskonflikte kommen, wenn bestimmte Produkte anonymen Herkunft aus dem bundesweiten Großhandel günstiger sind als die von den Genossenschaftsmitgliedern aus der Region.

Gesamteindruck aus unseren Recherchen bei *Tagwerk* und den anderen Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften ist: Bei diesen Problemen wird meist zugunsten des Absatzwachstums entschieden. Die Wünsche neuer Kundengruppen werden erfüllt, auch wenn dabei Nachhaltigkeitsziele ins Hintertreffen geraten. So kommen jetzt also zunehmend Waren in die Läden, die zwar auf jeden Fall den Richtlinien der EU-Zertifizierung entsprechen, sich aber nicht an weitergehenden Kriterien wie

- Regionalität,
- hohem Standard der ökologischen Richtlinien für Anbau und Tierhaltung,
- angemessenen Arbeitsbedingungen oder
- fairen Handelsbedingungen orientieren.

Insgesamt gesehen haben aber Waren mit gehobener ökologischer Qualität ("Verbandsware") aus der Region immer noch einen hohen Anteil am Umsatz der Läden (s. dazu auch Kapitel 3.2). Das Wachstum in der Vermarktung bei *Tagwerk* ist aber vorwiegend durch die preiswerteren Artikel mit anonymer Herkunft, hohem Verarbeitungsgrad und normaler EU-Zertifizierung sowie durch *non-food*-Artikel wie Kosmetika möglich geworden.

Ein weiteres Problem sind die neuen Konkurrenzverhältnisse auf dem Bio-Markt, wie sie im Kapitel 4.1. beschrieben sind: Neben den Pionieren aus den Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften finden sich große kommerzielle Unternehmen, die ihre Ökoprodukte in Bio-Supermärkten oder über die „Bioschiene“ im Lebensmitteleinzelhandel vertreiben. Das hat die Verhältnisse verändert. Die Probleme in der Qualitäts- und Vertrauenssicherung von Bio-Produkten sind gewachsen, weil wesentliche innovative Merkmale der ursprünglichen Produktions- und Vermarktungsinitiativen (etwa die Transparenz der Wertschöpfungskette oder die enge Verbindung zwischen Erzeugern und Verbrauchern) verloren gehen.

Zugleich ergeben sich für die wachsenden Erzeugerverbraucher-Gemeinschaften Probleme aus der größer werdenden Organisation. Sie kommt an den Punkt, wo ehrenamtliche Arbeit, soziale Gleichstellung aller Beschäftigten und umfassende Mitbestimmungsmöglichkeiten an ihre Grenze stoßen.

Bei *Tagwerk* ist es mit der größer werdenden Organisation zunehmend schwierig geworden, die Aufgaben der Steuerung, der Gestaltung und der Weiterentwicklung genossenschaftseigener Läden von einer zentralen Stelle aus effizient zu leisten. In den Läden selbst hat sich nicht die notwendige Eigeninitiative entwickelt, um sie so umzugestalten und an den neuen Kundenbedürfnissen zu orientieren, dass sie sich erfolgreich am veränderten Markt hätten platzieren können. Deshalb hat sich *Tagwerk* nach ausgedehnten Diskussionen (siehe Kapitel 4.2.) entschlossen, die Läden zu privatisieren und sie über Lizenzverträge mit der Genossenschaft zu verbinden. Mit selbständigen und dezentralen Vertriebseinheiten wurde eine klare betriebswirtschaftliche Zuordnung und Raum für eigene Initiativen geschaffen. Als ideales Modell galt, dass die Läden von den Mitarbeiterinnen in eigener Regie übernommen werden. Das ist in den meisten Fällen gelungen. Wo es nicht möglich war, sind langjährige aktive Mitglieder der Genossenschaft als neue Ladenbesitzer eingestiegen.

Damit hat sich die *Tagwerk*-Genossenschaft von einem eher vertikal strukturierten Netz mit starker Zentrale zu einem horizontal strukturierten Netzwerk mit relativ hoher Autonomie der dezentralen Einheiten weiterentwickelt. Das wirtschaftliche Risiko, das vorher im Rahmen der Genossenschaft gemeinschaftlich getragen wurde, liegt nun auf den Schultern der einzelnen Ladenbesitzer. Erfolg und Misserfolg gehen jetzt auf Rechnung der jeweiligen Eigentümer. So können die neuen Ladenbesitzer von ihrem Engagement und ihrem Geschick bei der Führung der Läden unmittelbar profitieren. Geld, Mühe und Arbeit, die sie in ihre Unternehmen stecken, kommen ihnen, wenn sie sich denn lohnen, direkt zugute. Die Haftung und das private Risiko wird nicht gemindert durch die Tatsache, dass die neuen Ladenbesitzer häufig durch Einlagen und Darlehen von Genossenschaftsmitgliedern und der Genossenschaft selbst unterstützt werden. Diese Hilfe drückt aber aus, dass auch beim Übergang zu privatwirtschaftlichen Formen der Vermarktung mit solidarischer Unterstützung durch das Netzwerk zu rechnen ist.

Die Verselbstständigung der Läden ist in jedem Fall ein wichtiger Schritt zur Erhöhung der Autonomie in den einzelnen Vertriebseinheiten. Die neuen Ladenbesitzer sind vor Ort präsent, sie kennen ihre Kunden, sie kennen die lokalen Verhältnisse, sie haben direkt mit den Lieferanten zu tun. Das fördert die sozialen Beziehungen und erhöht die Transparenz. Die Läden sind jetzt zu vergleichen mit inhabergeführten Naturkostfachgeschäften, in denen die Eigentümer ständige Ansprechpartner für Kunden und Lieferanten sind, allerdings mit dem Unterschied, dass die Ladenbesitzer weiterhin zu einem ausgedehnten Netzwerk aus Erzeugern, Vermarktern und Verbraucher gehören, eben der *Tagwerk*-Organisation, mit der sie durch einen Lizenzvertrag verbunden bleiben.

Der Geschäftsbetrieb der Genossenschaft wurde im wesentlichen auf den Großhandel reduziert, nachdem die Läden verselbständigt, weitere ehemalige Geschäftsbe-

reiche der Genossenschaft (z.B. der Gemüsegroßhandel) auch privatisiert und neue Geschäftsbereiche (z.B. der Lieferservice "Ökokiste" und der *catering*-Service) von Anfang an in privater Regie aufgebaut wurden. Die Genossenschaft hat damit in wirtschaftlicher Hinsicht starke Einbußen erfahren, während die selbständigen *Tagwerk*-Händler durch die Reorganisation wirtschaftlich gestärkt wurden. Versuche einer weiteren Privatisierung erwiesen sich ökonomisch und organisatorisch als zu riskant. Es fehlten die unternehmerisch orientierten Mitarbeiter, die weitere Geschäftsbereiche des Großhandels in eigener Verantwortung übernommen hätten. Und es bestand die Gefahr, durch weitere Eingriffe das gesamte Netzwerk zu destabilisieren.

Deutlich geworden ist zweierlei: der Großhandel bleibt zwischen Erzeugern und Einzelhandel und auf dem Hintergrund des Wettbewerbs auf dem Biomarkt in einem permanenten Anpassungsdruck. Seine ökonomische Situation bleibt prekär, sein Überleben ständig gefährdet. Zum anderen erweist sich der Großhandel jedoch weiterhin als das zentrale Rückgrat des gesamten Netzwerkes. Und dies nicht nur organisatorisch, sondern auch sozial und politisch: er ist die Grundlage des Zusammenhalts für die gesamte Genossenschaft. Und dies nicht nur symbolisch als Repräsentant der Genossenschaft, denn er ist es, der weiterhin den Spagat zwischen der ökonomischen Dimension der Nachhaltigkeit und der ökologischen und sozialen vollziehen muss. Auch wenn er ökonomisch an Bedeutung verliert, wächst ihm gerade durch die Umstrukturierungsprozesse eine neue Rolle zu.

Das *Tagwerk*-Netzwerk besteht jetzt aus einer großen Zahl wirtschaftlich selbständiger Akteure, die miteinander in Handelsbeziehungen stehen und von daher zunächst ihre subjektiven Interessen verfolgen. Um sich jedoch auf dem unübersichtlich gewordenen Bio-Markt zu profilieren, sind sie auf eine einheitliche und übergeordnete Konzeption angewiesen, die die Besonderheiten der *Tagwerk*-Vermarktung herausarbeitet. Mit der Weiterentwicklung und Verbreitung dieser Konzeption, wie sie mit dem Marketingkonzept "Nah und Bio" (s. Kapitel 4.2) begonnen wurde, erhält der Großhandel und die Genossenschaft als Ganze eine neue Bedeutung für ihre Mitglieder.

Neue Aufgaben sind für die Genossenschaft auch entstanden, weil die Kooperation zwischen den einzelnen Erzeugern, Weiterverarbeitern und Händlern komplexer und konfliktreicher geworden ist. Sie ist nun gefordert, die vielfältigen Abläufe zwischen den einzelnen Akteuren im Netz transparent zu machen, um so das Vertrauen der Verbraucher zu sichern. Weiterhin dürfte die Orientierung der Läden an Wirtschaftlichkeitsüberlegungen zunehmen. Um so mehr muss die Genossenschaft die Realisierung von Nachhaltigkeitszielen verfolgen und ihre Einhaltung auf der Vermarktungsebene sichern.

Insgesamt ist mit der Anpassung der wirtschaftlichen Aktivitäten des *Tagwerk*-Netzwerks an die Markterfordernisse die Bedeutung der konzeptionellen und programmatischen Arbeit gewachsen. Die Erzeuger, Weiterverarbeiter und Händler, die zur Genossenschaft gehören, müssen sich in ihrem Alltagshandeln immer auch von wirtschaftlichen Überlegungen leiten lassen. Um so mehr bedarf es einer Instanz im Netzwerk, die sich vorrangig damit befasst, wie in einer Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft die Ziele einer nachhaltigen Entwicklung erreicht werden können. Deshalb bekommt der Förderverein innerhalb der *Tagwerk*-Organisation eine größere und teilweise neue Bedeutung bei der Beratung und Fortbildung der Erzeuger, Verarbeiter und Händler; bei der Unterstützung der Kooperation zwischen Akteuren im Netz und dem Kontakt zwischen Bauern und Verbrauchern; bei der Information über politisch-ökologische Themen.

Für die Mitarbeiter in den Läden hat sich an der alltäglichen Arbeit nichts wesentliches geändert. Allerdings haben sie einen neuen Beschäftigungsstatus, denn sie sind jetzt nicht mehr bei der Genossenschaft angestellt, sondern bei den neuen Ladenbesitzern. Basisdemokratische Strukturen sind nicht mehr per se gegeben; es ist Sache der jeweiligen Besitzer, wie weit sie ihren Angestellten Mitbestimmungsrechte einräumen. Auch das Prinzip des Einheitslohns gilt nicht mehr. Die Beschäftigten erhalten jetzt differenzierte Gehälter, die unterschiedliche Leistungen und Qualifikationen honorieren.

Unsere Gespräche mit den Mitarbeiterinnen in den Läden haben aber deutlich gemacht, dass der Verlust egalitärer Prinzipien eher als Vorteil angesehen wird. Jetzt können Leistung und Qualifikation direkt belohnt werden, und das wird als gerechter verstanden als die einheitliche Bezahlung. Für die neuen Arbeitgeber ist ein Instrument verfügbar, mit dem die Leistung engagierter Mitarbeiter anerkannt werden kann, eine Differenzierung, die in der Genossenschaft bisher nicht möglich ist.

Die Mitarbeiter und die Mitarbeiterinnen in der Genossenschaft allerdings haben das egalitäre Lohnprinzip verteidigt; sie hielten es ihrer Arbeits- und Beschäftigungssituation für angemessen.

### ***Zusammenfassend lässt sich festhalten:***

Die Reorganisation ist ökonomisch als durchaus gelungen anzusehen. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ist sie jedoch als ambivalent einzuschätzen:

- Einerseits wurden die dezentralen Bereiche der Vermarktung gestärkt. Andererseits wurde der Geschäftsbetrieb der Genossenschaft in großem Umfang reduziert.

- Einerseits können die Läden nun selbständiger arbeiten. Andererseits aber müssen jetzt viele Probleme und Konflikte mit Erzeugern und Kunden auch direkt ohne genossenschaftliche Hilfe gelöst werden.
- Einerseits werden die privatisierten Läden stärker auf die Kunden ausgerichtet. Andererseits besteht die Gefahr, dass damit das Interesse an frischen, wenig verarbeiteten und verpackten Produkten zurückgeht. In diesem Fall würde die Sortimentsgestaltung von Kundenwünschen bestimmt, die von der konventionellen Lebensmittelversorgung geprägt sind, etwa solchen nach Convenience-Produkten, optisch perfektem Obst und Gemüse, nicht-saisonalen Waren, etc.
- Einerseits werden die Läden stärker auf die Gegebenheiten vor Ort und in der Region ausgerichtet. Andererseits besteht die Gefahr, dass schließlich doch wirtschaftliche Überlegungen zu einer Bevorzugung nicht regionaler Waren führen.
- Einerseits werden die direkten Handelsbeziehungen mit Erzeugern und Verarbeitern intensiviert, was auch die Vertriebswege verkürzt und transparenter macht. Andererseits hat das den Genossenschaftsgroßhandel so geschwächt, dass seine Existenz auf die Dauer gefährdet sein könnte.
- Einerseits schrumpft die ökonomische Bedeutung des Genossenschaftsgroßhandels, andererseits wächst seine organisatorische und soziale "Rückgratfunktion". Der *Tagwerk*-Förderverein erhält zusätzliche Aufgabenfelder.
- Einerseits hat die Privatisierung der Läden die Motivation und das Engagement der neuen Besitzer gestärkt, andererseits sind sie nun für die wirtschaftliche Entwicklung persönlich verantwortlich und tragen das Risiko privat.
- Einerseits haben die Mitarbeiter in den Läden immer noch eine hohe Selbständigkeit und Flexibilität. Andererseits aber gibt es in den Läden nun die Trennung in Besitzer und abhängige Beschäftigte.
- Einerseits kann jetzt die Leistung und die Qualifikation der Mitarbeiter individuell honoriert werden. Andererseits entstehen dadurch neue Konkurrenzverhältnisse unter ihnen.

Mit der Umgestaltung von *Tagwerk*, mit der Anpassung an den veränderten Markt, hat sich eine neue Situation ergeben, die unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit als ambivalent einzuschätzen ist. Um so wichtiger wird deshalb die konzeptionelle und programmatische Arbeit im *Tagwerk*-Netzwerk, um Ziele einer nachhaltigen Entwicklung auch dann zu realisieren, wenn wirtschaftliche Zwänge den Spielraum dafür enger werden lassen.

## 4.4 Resümee

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk* hat sich positiv weiterentwickelt. Mit zahlreichen Läden und Marktständen, mit einer großen Vielfalt an Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit, mit mehreren Hundert Mitgliedern und mit dem eigenen Markenzeichen hat sich diese Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft eine solide Position in der Region und auf dem Markt für Biolebensmittel geschaffen. Zudem haben sich für die Organisation durch die BSE-Krise über-durchschnittliche Umsatzzuwächse ergeben.

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft musste, um überleben zu können, Abstriche an sozialen Prinzipien aus der Pionierzeit machen. So wurden die Läden selbstständig und damit das gemeinschaftliche Wirtschaften im Rahmen einer Genossenschaft eingeschränkt. Auf der anderen Seite wurden so aber auch Voraussetzungen geschaffen, die einer jüngeren Generation die Chance bietet, sich mit der Bio-Vermarktung eine wirtschaftliche Existenz aufzubauen. Die positive Entwicklung der einzelnen, mittlerweile privatwirtschaftlich geführten Einheiten ist notwendig, um das Netzwerk insgesamt zu stärken. Die Situation des genossenschaftlichen Großhandels bleibt jedoch – aufgrund des Bedeutungszuwachses überregionaler Waren und zunehmender Direktlieferungen – aus ökonomischer Sicht schwierig. Allerdings wächst durch die größere Anzahl der selbstständigen Betriebe die Bedeutung der gesamten *Tagwerk*-Organisation in programmatischer, konzeptioneller und politischer Hinsicht.

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft ist zukünftig gefordert, Erzeuger und Vermarkter mit einheitlichen Vertriebskonzepten zu unterstützen. Gleichzeitig gilt es die Besonderheiten der regionalen Lebensmittelvermarktung herauszuarbeiten.

Es geht darum, den Zusatznutzen einer regionalen Biolandwirtschaft und der von *Tagwerk* betriebenen Landschaftspflege dem Verbraucher nahe zu bringen. Eine Lebensmittelversorgung der kurzen Wege bietet die Chance zur Reduzierung von Lärmemissionen, Flächenbeanspruchung und Energieverbrauch. Zugleich ermöglicht sie, Abläufe zwischen den verschiedenen Akteuren im Netz transparent zu machen, um das Vertrauen der Verbraucher langfristig zu sichern. Letztlich geht es auch darum, mit einer steigenden Nachfrage die ökologische Effizienz regionaler Lebensmittel noch zu erhöhen.

Schließlich bleibt für die *Tagwerk*-Organisation die wichtige Aufgabe, sich immer wieder für die Prinzipien des nachhaltigen Wirtschaftens im Netzwerk einzusetzen, um so einer ausschließlichen Orientierung an Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in den selbstständigen Einheiten entgegenzuwirken. Diesen Spagat zwischen den einzel-

nen Dimensionen der Nachhaltigkeit durchzuhalten, wird für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in Zukunft die zentrale Herausforderung sein.



## **Exkurs: *Tagwerk* im Jahr 2010 - Drei Szenarien**

### ***Szenario 1: Der Weg in die kommerzielle Anpassung***

Die Ministerin Künast ist schon lange nicht mehr im Amt. Ihre im Jahre 2001 formulierten ehrgeizigen Ziele eines 20 %-igen Anteils des Ökolandbaus sind zwar noch nicht erreicht, dennoch ist die ökologische Produktion, Verarbeitung und Vermarktung von Lebensmitteln inzwischen zu einer profitträchtigen Branche geworden, in der konventioneller Handel und Industrie breit Fuß gefasst haben, aber auch einige Newcomer erfolgreich waren. Lebensmittel werden inzwischen weltweit ökologisch produziert, die Preise haben sich fast den normalen Lebensmittelpreisen angeglichen, insbesondere der Import aus osteuropäischen Ländern hat stark zugenommen. Die Ökostandards haben sich auf einem niedrigen Niveau eingependelt.

Die *Tagwerk*-Genossenschaft ist dem Konkurrenzkampf im wachsenden Ökomarkt nicht mehr gewachsen, der Anteil von *Tagwerk*-Produkten in den *Tagwerk*-Läden ging sukzessive zurück, so dass der Großhandel schließlich aufgegeben wurde. Zunächst existierte noch ein kleinerer *Tagwerk*-Großhandel, der von den Läden übernommen wurde, dieser wurde dann jedoch an *Denree* verkauft. Damit löste sich auch die Genossenschaft als Organisation ohne materielle Basis auf. Kurz danach stellte auch der *Tagwerk*-Förderverein aufgrund mangelnder Beteiligung seine Tätigkeit ein. Übrig geblieben sind fünf große *Tagwerk*-Läden, die jetzt als normale potente Naturkostläden noch den *Tagwerk*-Namen führen, auch wenn in ihrem Sortiment *Tagwerk*-Produkte auf einen Anteil von 2 % herabgesunken sind. Einzelne Erzeuger liefern zwar noch an die Läden direkt, die meisten haben sich jedoch dem normalen Öko-großhandel zugewandt. Die Zahl der Erzeuger hat zugenommen, ihre Einkommenssituation ist jedoch aufgrund des harten Konkurrenzkampfes und des Preisdrucks des Großhandels deutlich schlechter geworden. Einige der Erzeuger haben auch ihre Betriebe aufgegeben bzw. sind zu Nebenerwerbsbauern geworden. Die Idee einer regionalen Produktion und Vermarktung ist so gut wie ganz verschwunden.

### ***Szenario 2: Der Weg des politischen Widerstands***

Ähnlich wie in Szenario 1 hat die Massenproduktion und Verarbeitung von Ökoprodukten erheblich zugenommen, die Situation für regionale ökologische Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften ist schwieriger geworden, sie können sich in der Konkurrenz zwar noch einigermaßen behaupten, jedoch nur unter Preisgabe früherer Nachhaltigkeitsziele. Immerhin: *Tagwerk* als Genossenschaft existiert noch. Die Entwicklung ist jedoch immer wieder von Lebensmittelskandalen begleitet, die schließlich auch vor den Bioprodukten nicht Halt machen. Sowohl in der Produktion wie in

der Verarbeitung von Bioprodukten kommt es zu Skandalen, die das Vertrauen der Verbraucher in die von Nationalstaaten und EU vergebenen Gütesiegel erheblich in Frage stellen. Kritik an der industriellen Massenproduktion von Bioprodukten wird immer lauter.

In dieser politisch aufgeheizten Situation kommt es auch in der *Tagwerk*-Organisation zu heftigen Auseinandersetzungen, bei denen sich insbesondere eine Gruppe von jüngeren *Tagwerk*-Mitgliedern hervortut. Schon seit einiger Zeit hatte sich eine Gruppe von aktiven Globalisierungskritikern, Mitgliedern der katholischen Landjugend und anderen politisch orientierten *Tagwerk*-Mitgliedern zusammengeslossen und eine interne *Tagwerk*-Opposition gegründet, die gegen die weitere Anpassung an die Kundenbedürfnisse nach billigen, preiswerten Bioprodukten Front macht. „Die Welt ist keine Ware“, lautet ihr Motto. Sie berufen sich auf die ursprünglichen Ziele der *Tagwerk*-Gründer und verlangen eine politische Neuorientierung der *Tagwerk*-Genossenschaft. Angesichts der Lebensmittelskandale in der Bioproduktion bekommt diese Gruppe auch außerhalb der Genossenschaft größere Unterstützung. In den Läden boykottieren die Kunden die Produkte, die in die Lebensmittelskandale verwickelt sind. Die Forderung nach einer strikteren Einhaltung von Nachhaltigkeitszielen und nach einem größeren Anteil von regionalen *Tagwerk*-Produkten werden lauter. Im Laufe der Auseinandersetzungen kann sich die politische Gruppierung schließlich durchsetzen, es kommt zu einer Reformulierung der ursprünglichen *Tagwerk*-Ziele, in der der schon fast vergessene Zusammenhang von Regionalität und Ökologie wieder einen zentralen Stellenwert einnimmt. Darüber hinaus werden breitere ökologische Ziele formuliert, die enger mit antikapitalistischen Grundsätzen verknüpft werden. In die Auseinandersetzung schalten sich auch einzelne, sich bereits im Ruhestand befindliche Gründer von *Tagwerk* ein, die sich inzwischen resigniert in südliche Gefilde abgesetzt hatten. Mit ihrer Unterstützung kommt es zu einem Wiederaufleben der internationalen Kooperation zwischen ökologisch und regional ausgerichteten Genossenschaften. Ziel ist es, der globalen Ökoproduktion ein Konzept der internationalen Solidarität von Regionen entgegenzusetzen.

In dieser Auseinandersetzung resignieren einzelne Eigentümer der *Tagwerk*-Läden, die den ökonomischen Erfolg ihrer Läden in Gefahr sehen. Ein Teil der Läden wird deswegen von den Mitarbeitern übernommen und selbstverwaltet. Der Genossenschaftsgedanke erhält überall neuen Aufwind. Die Krise der Ökologiebewegung führt auch auf politischer Ebene zur Gründung einer neuen linken Ökopartei, die bei den anstehenden Wahlen im Jahre 2010 auch antritt und der alten grünen Partei eine bittere Niederlage beschert. Diese löst sich daraufhin auf, ein Teil der Funktionäre tritt in die FDP über.

**Szenario 3: Der Mittelweg: Die wertkonservative Feinkostnische**

„In Gefahr und größter Not bringt der Mittelweg den Tod.“ ... Dieser Spruch muss nicht immer richtig sein. Ein drittes Szenario geht davon aus, dass *Tagwerk* die Zwiespältigkeiten der Übergangssituation einigermaßen aushalten kann. Es gelingt, *Tagwerk* als regional-ökologisches Netzwerk – trotz oder auch wegen des anhaltenden Booms industrieller Massenproduktion und sinkender Preise von Ökoprodukten – in einer Nische abzusichern. Nische heißt weitgehend stagnierende Entwicklung der Genossenschaft, die sich durch Besinnung auf ihre eigenen Stärken, d.h. die Herstellung regionaler handwerklicher Qualitätsprodukte, einen festen regionalen Kundenstamm gesichert hat, der den Läden und auch dem regionalen Großhandel zwar keine großen ökonomischen Erfolge, so doch ihr Auskommen sichert.

Nach dem Ausscheiden der Gründergeneration gelingt es den jüngeren *Tagwerk*-Mitgliedern im Großhandel wie in den Läden, durch zunehmend professionelle Organisations- und Wirtschaftsformen die Gesamtorganisation *Tagwerk* über Wasser zu halten. Größere politische Aktivitäten werden nicht entfaltet, dennoch bleibt die Genossenschaft als Genossenschaft mit ihren weiterreichenden Nachhaltigkeitszielen erhalten. Es gelingt, in dem Boom von Bio-Massenprodukten ein Segment von Qualitätsprodukten zu erhalten und sich einen entsprechend qualitätsorientierten - und nicht preisorientierten - Kundenstamm zu sichern. Als Konkurrenz werden zunehmend weniger andere Ökoläden, sondern vielmehr die qualitativ hochwertige Feinkostszene gesehen. Ein gutverdienender – auch jüngerer – Kundenstamm, der in der Region stark zugenommen hat, weiß, was er an *Tagwerk* hat und sichert durch Mitgliedsbeiträge und Spenden die ökonomisch nicht immer leichte Situation insbesondere des *Tagwerk*-Großhandels ab.

## 5 Die Region als Aktionsraum

---

### 5.1 Regionale Orientierung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften

Die regionale Orientierung ist für Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften ein wesentliches Prinzip ihrer Arbeit (siehe dazu Kapitel 2.1 „Zehn Prinzipien der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften“). Die regionalen Netzwerke verbinden die Landwirtschaft, die Weiterverarbeiter und die Vermarkter mit den Verbrauchern; über sie wird der Warenaustausch organisiert; und sie sind die Grundlage für die gemeinsame Entscheidungsfindung. Die räumliche Eingrenzung durch die Region vergrößert die Transparenz der Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren und fördert das gegenseitige Verständnis.

Die Arbeit der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in der Region ist damit zugleich auch ein Beitrag, dem ländlichen Raum wieder eine Wirtschaftsbasis und eine eigenständige kulturelle Bedeutung zu geben, den er häufig weitgehend verloren hat. Auch die anderen Projekte im Förderschwerpunkt „Agrarwirtschaft und regionale Vermarktung“ (siehe Kapitel 1.2.) haben sich mit der Bedeutung der regionalen Zusammenhänge befasst. Sie haben in ihren Untersuchungen festgestellt, „dass es zahlreiche Motive für ein Mitwirken am regionalen Wirtschaften gibt, die nicht in erster Linie dem Ziel der Umsatzsteigerung oder des billigen Einkaufs entspringen: So der Wunsch, einen Beitrag zum Erhalt der heimischen Kulturlandschaft zu leisten; oder, insbesondere bei Nahrungsmitteln, das Vertrauen in die Produkte, weil man sich kennt, also Vertrauen zu Personen des lokalen und regionalen Umkreises hat. Oder es wird regional miteinander gewirtschaftet, weil man einander sozial verpflichtet ist, oder weil man Vertrauen in das Geschäftsgebaren derjenigen hat, die man lange kennt. Oder die Regionalorientierung gründet auf gemeinsame, regional geteilte Vorlieben für eine Geschmacksrichtung oder bestimmte Ästhetik.“<sup>90</sup>

Hier sind also Möglichkeiten zu finden, den ländlichen Raum im umfassenden Sinn aufzuwerten, nachdem er heute oft reduziert ist auf diejenigen „Funktionen, für die in den intensiv genutzten Stadtregionen kein Platz mehr ist und die daher meist in Form von Monofunktionen ausgelagert werden. ... Damit hat der ländliche Raum seinen letzten Rest an Eigenständigkeit verloren, wird total von der Stadt beherrscht und verliert endgültig seinen Charakter als komplementärer Lebens- und Wirtschaftsraum zur Stadt.“<sup>91</sup>

---

90 BENNHOLDT-THOMSEN (2002), vom Projekt „Ansätze regionalen Wirtschaftens in der ländlichen Gesellschaft: Die Warburger Börde“ in einem internen Papier vom Dezember 2002

91 BÄTZING (1997), 6

Als Voraussetzung zur Wiederaufwertung des ländlichen Raumes und zur Schaffung von wirtschaftlicher und kultureller Eigenständigkeit ist es, so BÄTZING weiter, notwendig, als Leitidee nicht nur die wirtschaftliche Autarkie, sondern die Idee der „ausgewogenen Doppelnutzung“ zu verfolgen: „Auf der einen Seite muss das Land seine vorhandenen Wirtschaftspotentiale besser und intensiver nutzen, und zwar in nachhaltiger Wirtschaftsweise, was vor allem Land- und Forstwirtschaft und Rohstoffgewinnung betrifft, wobei durch die Intensivierung der regionalwirtschaftlichen Kreisläufe, also der Vernetzung dieser Branchen mit lokalem Handwerk, Gewerbe und Dienstleistungen, die Wertschöpfung auf dem Land erhöht werden kann, in denen das Land nicht nur Rohprodukte, sondern fertige Qualitätsprodukte liefert. Neben dieser besseren Nutzung der endogenen Potentiale muss das Land natürlich auch bestimmte Aufgaben für die Städte erfüllen, wie Entsorgung, Erholung, Wohnen, Wasser, ökologische Ausgleichsflächen, und bei diesen exogenen Nutzungen ist es wichtig, dass sie in umweltverträglichen Formen erfolgen und dass dafür gerechte Preise gezahlt werden.“<sup>92</sup>

Soll eine eigenständige regionale Entwicklung systematisch ausgebaut und gefördert werden, dann geht das nicht nur durch staatliche Unterstützungsmaßnahmen; vielmehr bedarf dies einer breiten Unterstützung aus dem Lande selbst in Form von Initiativen der Bürger, die sich für ihre eigenständige Entwicklung einsetzen und hierfür Netzwerke schaffen, die aktive Gruppen zusammenschließen. In diesem Sinne arbeiten die regionalen Netzwerke der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften, aber auch die regionalen Initiativen, die weiter unten dargestellt werden, an gemeinsamen Zielen.

Regionalität heißt nun aber nicht zwangsläufig, dass dort hergestellte Produkte von bester Qualität sind; in vielen Regionen werden Eier und Fleisch aus Massentierhaltung, gespritztes Obst und Gemüse erzeugt – nicht alles, was regional hergestellt wird, ist unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten ein sinnvolles Produkt. Zudem wird das Regionalprinzip selten konsequent durchgehalten. „Das Saatgut kommt von einem internationalen Konzern, der Kunstdünger und Pflanzenschutzmittel von der BASF..., der Diesel aus den Arabischen Emiraten...., nur die Fläche und der Bauer selbst sind regional und einheimisch.“<sup>93</sup>

Gleichwohl hat der Begriff „Regionalität“ einen hohen Wert, und er wird leider nicht selten missbraucht. So gibt es Waren, die als regionale Produkte etikettiert und mit

---

92 BÄTZING (1997), 11-12

93 LEUTNER in der *Tagwerk*-Zeitung, Ausgabe 3/99

deren regionaler Herkunft geworben wird, obwohl sie keinesfalls Ergebnis einer regionalen Erzeugung und Weiterverarbeitung sind.<sup>94</sup>

Zugleich aber ist im Zeitalter der Globalisierung auch zu sehen, dass es nicht nur um die Entwicklung innerhalb der Regionen gehen kann, sondern auch um den Austausch zwischen den Regionen, die einen eigenständigen Charakter haben und regionaltypische Produkte erzeugen. Deshalb sollte der Begriff der Regionalität nicht als Abschottung verstanden werden und als geographische Abgrenzung, vielmehr sollte der Austausch zwischen den Regionen gefördert werden. Internationale Begegnungen zwischen den Regionen können ein wichtiger Faktor in der Entwicklung von gegenseitigem Verständnis über nationale Grenzen hinweg sein. Und wenn es typische regionale Produkte gibt, dann fördert deren Austausch die Vielfalt der Produkte in den anderen Regionen und bringt Abwechslung in die Ernährungsversorgung.

## 5.2 Regionalinitiativen im Vergleich

In der jüngeren Vergangenheit haben Krisen und Skandale in der Agrar- und Ernährungswirtschaft der Diskussion um die Nachhaltigkeit im Bedürfnisfeld Ernährung einen immensen Aufschwung verliehen. Die Notwendigkeit zur ausgewogenen Berücksichtigung der verschiedenen Kriterien der Nachhaltigkeit ist in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft offenbar geworden. Dabei stellt sich die grundsätzliche Frage: Wie müsste oder könnte eine Lebensmittelvermarktung aussehen, die sich am Leitbild der Nachhaltigkeit orientiert?

In diesem Zusammenhang wird häufig die regionale Lebensmittelvermarktung als eine Antwort auf die fortschreitende Globalisierung des Lebensmittelhandels und als Alternative für eine umweltfreundliche und zukunftsfähige Nahrungsmittelversorgung diskutiert. Was kann eine regionale Lebensmittelversorgung leisten? Welche Rolle könnte sie bei der Verwirklichung des Zieles einer nachhaltigen Lebensmittelversorgung in Zukunft spielen?

In Deutschland hat in den vergangenen Jahren ein regelrechter Boom bei der Gründung von Regionalinitiativen eingesetzt. Zugleich ist eine Reihe von Fördermöglichkeiten, wie beispielsweise die Leader-Programme der EU bzw. Maßnahmen im Rahmenplan der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“, das Programm „Region aktiv“ u. a. m., zur Unterstützung regionaler

---

94 Wenn kurz vor Bozen neben der Fabrik mit der Aufschrift „Original Tyroler Bauernspeck“ die Sattelschlepper mit den Kennzeichen aus den Benelux-Staaten und Norddeutschland randvoll mit Schweinehälften stehen (wie es F. LEUTNER in der *Tagwerk*-Zeitung 3/99 berichtet), dann zeigt dies, wie der Regionalbegriff völlig entwertet wird. Er bezieht sich nicht mehr auf die Herkunft des Produkts und auf eine bestimmte Verarbeitungstradition einer Region, sondern nur noch auf den Standort eine Fabrik in der eine letzte Verarbeitungsstufe durchgeführt wird.

ländlicher Entwicklung und der Vermarktung regionaler Lebensmittel ins Leben gerufen worden.

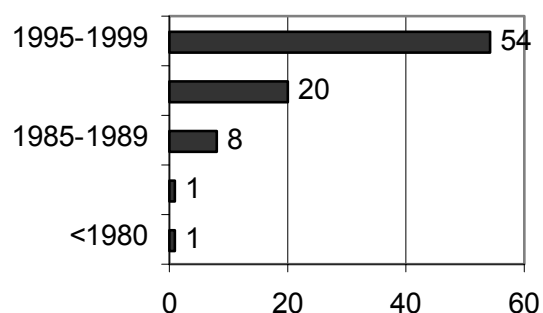
Die einzelnen Initiativen weisen eine große Vielfalt in der Zielsetzung, ihrer Ausprägung und in der Organisationsform auf. Die Frage nach der Nachhaltigkeit eines Systems oder einer Einheit lässt sich vielfach nur im Vergleich verschiedener Varianten beantworten. Nachfolgend werden verschiedene Charakteristika der Regionalinitiativen vergleichend betrachtet und hinsichtlich ihres möglichen Beitrages zu einer nachhaltigen Entwicklung in der Region je nach Kriterium qualitativ bzw. quantitativ bewertend hinterfragt. Zudem wird die besondere Situation der *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft zum Ergebnis in Bezug gesetzt. Die Datengrundlage wurde mittels einer schriftlichen Befragung aller deutscher Regionalinitiativen<sup>95</sup>, bei einem Rücklauf von knapp 40 %, geschaffen.

Nach der Darstellung grundlegender Informationen über die Regionalinitiativen werden im Bereich der ökologischen Dimension zum einen die Erzeugungskriterien und Unterschiede bei der Kontrolle betrachtet. Zum anderen werden Aktivitäten bei der Pflege der Kulturlandschaft und für den Erhalt der Artenvielfalt von Kulturpflanzen vergleichend dargestellt. Im Bereich der sozialen Dimension wird das Engagement der Regionalinitiativen bei der Verbraucheraufklärung und der Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter einer näheren Betrachtung unterzogen. Der ökonomische Teil widmet sich den Umsätzen der verschiedenen Initiativen im Einzelnen und im Vergleich zum gesamten Lebensmittelhandel im Besonderen. Darüber hinaus wird die Produktpalette der Initiativen eingehend betrachtet.

### **Hintergrundinformationen zu den Regionalinitiativen**

Nur ein geringer Bruchteil der Initiativen ist Ende der Siebziger und Anfang der Achtziger Jahre entstanden (Abb. 18). Zu Beginn der Neunziger Jahre waren erst zehn Prozent der gegenwärtig existierenden Initiativen gegründet. Der Großteil entstand hingegen in der zweiten Hälfte der Neunziger Jahre.

Rund ein Drittel der Initiativen zur Vermarktung regionaler Lebensmittel geht auf das Engagement von Landwirten bzw. Ämtern für Landwirtschaft zurück. Dem folgen die Naturschutzver-

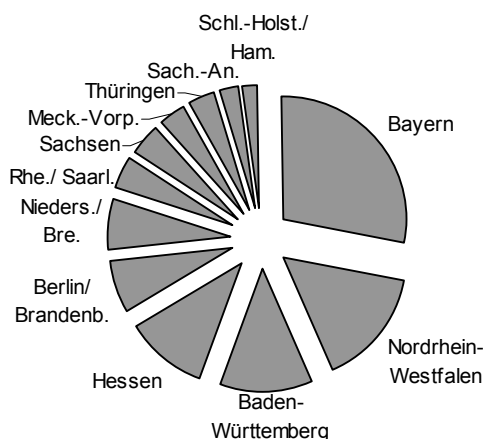


**Abb. 18: Gründungsjahr der befragten Regionalinitiativen. Datenquelle: OHMANN 2002, Darstellung: DEMMELER 2002**

<sup>95</sup> OHMANN (2002)

bände als Initiatoren mit einem knappen Fünftel, sowie eigens gegründete Regionalvereine und politische Vertreter von Kreisen und Gemeinden. In abnehmender Reihenfolge haben Landschaftspflegeverbände, Kirche, Handwerk und Tourismusverbände den **Anstoß zur Gründung** einer Regionalinitiative geliefert.

In Deutschland herrscht bei der **Verteilung der Regionalinitiativen** (Abb. 19) ein



**Abb. 19: Verteilung von Regionalinitiativen nach Bundesländern. Datenquelle: OHMANN 2002, Darstellung: DEMMELER 2002**

starkes Süd-Nord-Gefälle. Die Ursachen hierfür sind zum einen in der relativ kleinstrukturierten Landwirtschaft der Bundesländer Bayern, Baden-Württemberg und Hessen, die verstärkt auf die Erhöhung des Betriebseinkommens angewiesen ist, zu sehen. Darüber hinaus könnten, neben anderen, jedoch auch Faktoren wie Kaufkraftverteilung oder die Verbundenheit mit dem Landschaftsraum eine Rolle spielen. Eine Ausnahme stellt dabei das bevölkerungsreichste Bundesland Nordrhein-Westfalen dar. Günstige Voraussetzungen für die Regionalvermarktung schafft hier vermutlich der hohe Anteil einer städtischen Bevölkerung, die vielfach regionalen Produkten sehr aufgeschlossen gegenüber steht.

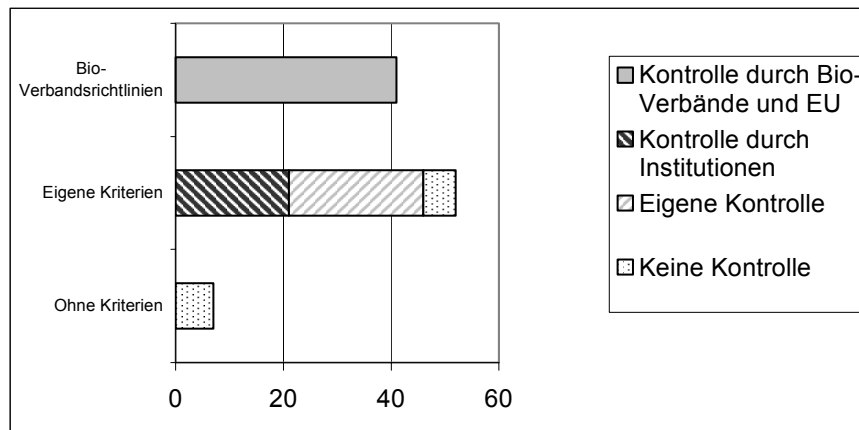
Rund die Hälfte der Initiativen hat die **Rechtsform** eines Vereins gewählt. Ein Viertel ist als Arbeitskreis tätig und damit noch nicht rechtlich verankert. Die Gründung einer GmbH wurde bislang nur von größeren und Erfolg versprechenden Initiativen gewählt. Nur bei größeren Umsatzzahlen rechnet sich der Gründungs- und Kontrollaufwand. Vor allem bei dringenden Entscheidungen ergeben sich bei einer GmbH, aufgrund der Repräsentation durch einen Geschäftsführer, jedoch wesentlich flexiblere Möglichkeiten. Der Anteil der Genossenschaften ist hingegen gering.

### **Ökologische Dimension**

Von den untersuchten Regionalinitiativen wirtschaften rund zwei Fünftel (41 %), wie die *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, nach den **Richtlinien** eines anerkannten Verbandes für Ökologische Landwirtschaft (Abb. 20). Die Einhaltung der Vorgaben wird durch die Mitgliedschaft im Anbauverband von unabhängigen Kontrollstellen sowie **EU-Kontrollen** gewährleistet. Von den konventionell erzeugenden Regionalinitiativen hat die weit überwiegende Mehrheit eigene **Kriterien für die Erzeugung** festgelegt. Als Schwerpunkte wurde dabei teils der Verzicht auf Pflanzen-



schutzmittel und/ oder eine reduzierte Mineraldüngeranwendung oder auch eine artgerechte Tierhaltung bzw. ein verringerter Tierbesatz als Produktionskriterien angeführt. In 18 der 45 Fälle wird nach Angaben der Initiativen die Einhaltung der eigenen Kriterien von unabhängigen Instituten bzw. Behörden kontrolliert. Demgegenüber überprüfen 22 ihre aufgestellten Kriterien selbst. 5 Initiativen kontrollieren die Kriterien nicht. Rund 7 % der konventionellen Initiativen verfügt weder über eigene Produktionskriterien noch über eine eigene Kontrolle.



**Abb. 20: Erzeugerkriterien und Kontrollstruktur der befragten Regionalinitiativen. Datenquelle: OHMANN 2002, Darstellung: DEMMELER 2002**

In ihrer Einschätzung gaben die Verantwortlichen der Regionalinitiativen, die nach **Bio-Richtlinien** wirtschaften, an, dass ihre Entscheidung für eine Bio-Erzeugung vor allem vom Wunsch der Erzeuger, aber auch von Verbrauchern, nach einer umwelt-

und gesundheitsverträglichen Wirtschaftsweise bestimmt wurde. Dieser Motivationsgrund war auch Auslöser für die Gründung der *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft und die damals beschlossene Festlegung auf die Bio-Richtlinien. Die Befragten gaben zudem an, dass sie eine gute Möglichkeit in der Abhebung der Produkte von der Masse der konventionellen Lebensmittel sehen und Chancen durch eine Vermarktung im Hochpreissegment wahrnehmen wollen. Von Vorteil erwies es sich, wenn zum Zeitpunkt der Festlegung der Erzeugerbedingungen bereits ein größerer Teil der Landwirte ökologisch wirtschaftete.

Verantwortliche von **konventionellen Regionalinitiativen** gaben an, dass durch die Bio-Richtlinien und die Zertifizierung der Produkte die Landwirte hohe finanzielle Belastungen treffen würden und man vielen Landwirte durch die strengen Richtlinien nicht die Mitgliedschaft verwehren möchte. Als weiteren wichtigen Grund gegen Bio-Richtlinien wurde das geringe Marktpotenzial für Bio-Produkte und Vermarktungsvorteile konventioneller Lebensmittel angegeben.

Im Bereich der **Landschaftspflege** engagieren sich knapp zwei der Drittel der befragten Regionalinitiativen. Dabei enthalten ist ein großer Teil von Streuobstinitiativen, deren besonderes Anliegen die Pflege und der Erhalt von Streuobstwiesen darstellt. Rund jede sechste Initiative ist durch Anpflanzung von Hecken oder die Bereitstellung von Flächen an Landschaftspflegemaßnahmen beteiligt. Darunter befindet

sich auch die *Tagwerk* Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft, deren Aktivitäten für die Förderung der regionalen Kulturlandschaft im Vergleich weit überdurchschnittlich ausfällt (vgl. Kap. 3.1.5).

Einige regionale Initiativen widmen sich darüber hinaus dem Erhalt und der Förderung der **Kulturpflanzenvielfalt**. Es ist teilweise erfolgreich gelungen, neben dem vereinheitlichten Angebot der zunehmend global agierenden Handels- und Saatgutunternehmen regional angepasste und vielfach vom Aussterben bedrohte Sorten zu erhalten und damit auch einen Beitrag zur Erhöhung der regionalen Lebensmittelvielfalt zu leisten.

### **Soziale Dimension**

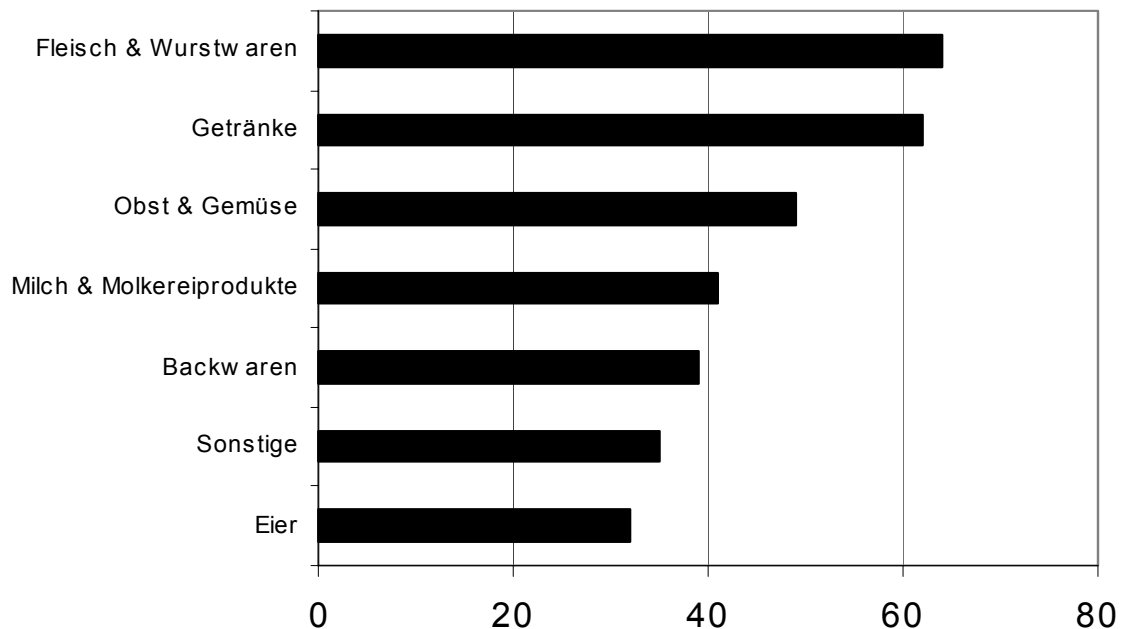
Die Hälfte der antwortenden Regionalinitiativen engagiert sich in der **Verbraucheraufklärung**. Dabei nimmt die Bildungsarbeit einen übergeordneten Stellenwert ein. Die Tätigkeitsfelder umfassen vor allem Vorträge in Schulen oder in der Erwachsenenbildung sowie Führungen und Informationsveranstaltungen auf landwirtschaftlichen Betrieben. Das Engagement der regionalen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft *Tagwerk* ist in diesem Bereich sehr umfassend: Erlebnistage für Schüler, Verbraucherbildung durch die Herausgabe einer eigenen regionalen Zeitschrift, Vortragsveranstaltungen und die Editierung regionaler Kochbücher sind zentrale Wesensmerkmale und in der Satzung des Fördervereins verankerte Zielvorstellungen von *Tagwerk*. Insgesamt geht der Umfang der von *Tagwerk* durchgeführten Maßnahmen in der Verbraucheraufklärung, im Vergleich mit anderen Regionalinitiativen, weit über den Durchschnitt hinaus.

Das Engagement in der Verbraucheraufklärung ist teilweise auch dafür mit verantwortlich, dass ein hoher Anteil – rund die Hälfte – der Mitarbeiter der befragten Regionalinitiativen in einem **ehrenamtlichen Arbeitsverhältnis** stehen. In der Befragung stimmte rund ein Fünftel voll zu, dass ehrenamtliche Tätigkeiten und die hohe zeitliche Belastung Probleme in der Entwicklung der Regionalinitiative aufgeworfen hätten. Und mehr als die Hälfte gab die volle und/oder teilweise Zustimmung auf diese Frage. Die oft hohe Belastung in der „Freizeit“ führt dabei nicht selten zu weitreichenden Problemen im sozialen Bereich.

### **Ökonomische Dimension**

Die Abbildung 21 zeigt an, welche **Lebensmittelgruppen** bei den befragten Regionalinitiativen in der Produktpalette vorzufinden sind. Es zeigt sich dabei, dass Fleisch und Wurstwaren den größten Anteil einnehmen. Dieses Ergebnis kann im Zusammenhang mit dem höheren Bedürfnis nach Sicherheit und Transparenz des Verbrauchers bei Fleisch und Wurstwaren (vgl. Kap. 3.2) und mit den hierbei erzielbaren hö-

heren Erzeugerpreisen gesehen werden. Allerdings muss kritisch hinterfragt werden, wie weit der Regionalitäts-Begriff vor allem bei der Erzeugung von Lebensmitteln tierischen Ursprungs im Einzelfall gefasst wird. Beinhaltet die Vorgabe der Regionalinitiative auch eine Deckung der Futtermittel aus der Region? Inwieweit gibt es Bestrebungen den regionalen Futtermittelanteil zu erhöhen?

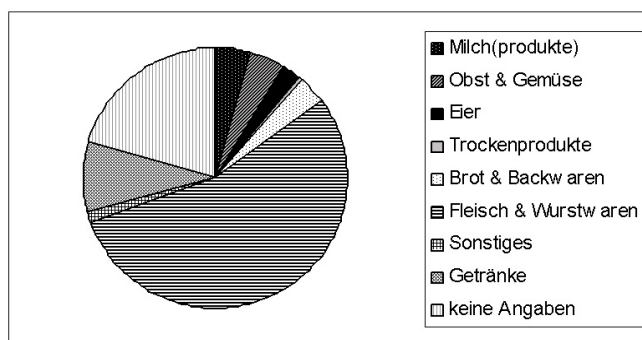


**Abb. 21: Anteil einzelner Lebensmittelgruppen (%) in der Produktpalette der Regionalinitiativen. Datenquelle: OHMANN 2002; Darstellung: DEMMELER 2002**

Aufgrund des hohen Anteils von Streuobstinitiativen, die vielfach an den Lebensmitteleinzelhandel vermarkten, nimmt der Getränkeanteil und der Obst- und Gemüseanteil einen relativ großen Stellenwert ein (Abb. 21). Milchprodukte sind ebenfalls in vielen Regionalvermarktungsinitiativen anzutreffen. Ein großer Teil davon stammt von Hofkäsereien und kleineren regionalen Milchabfüllern. Der Anteil von Brot und Backwaren könnte vermutlich höher liegen. Vielfach macht der schwindende Anteil regionaler Verarbeitungsstrukturen – beispielsweise einer Mühle – einen Start – bei oftmals kleinen Erzeuger- und Verarbeitungsmengen – sehr schwierig. Mit zunehmendem Verarbeitungsgrad wird durch den Mangel an regionaler Verarbeitungsstruktur die Erzeugung eines regionalen Lebensmittels meist erschwert.

Von den befragten Regional-initiativen in Deutschland haben 53 Auskunft über ihre Einkommenssituation gegeben. Der gesamte **Umsatz** belief sich für das Jahr 2000 auf 81 Mio. €. Dabei reicht die Spanne von kleinen Initiativen mit einem durchschnittlichen Umsatz von 40.000 € bis hin zur größten mit rund 30 Mio. €. *Tagwerk* zählt zur Gruppe der größeren deutschen Regionalinitiativen. Der mit weitem Abstand größte

Umsatzanteil entfällt auf die Lebensmittelgruppe Fleisch und Wurstwaren (Abb. 22). Getränke haben beim Umsatz aufgrund des großen Streuobstanteils eine besondere Bedeutung in der deutschen Regionalvermarktungslandschaft. Milchprodukte, Obst & Gemüse sowie Brot & Backwaren folgen mit in etwa den gleichen Umfängen. Geht man unter günstigen Bedingungen von einem Gesamtumsatz aller Regionalinitiativen von 300 Mio. € pro Jahr aus, wird, gemessen an den gesamten Umsätzen des Lebensmitteleinzelhandels (rund 375 Mrd. € im Jahr 2000), die marginale Bedeutung des gegenwärtig Umsatzes der Regionalinitiativen deutlich. In diesem Falle könnte nur jeder tausendste Euro mit Lebensmitteln aus der Region erzielt werden.



**Abb. 22: Umsatzanteile je Lebensmittelgruppe (n=53) am Gesamtumsatz von 80 Mio. €. Datenquelle: OHMANN 2002, Darstellung: DEMMELER 2002**

Damit bleibt die Regionalvermarktung noch weit hinter dem Umsatzanteil von Bio-Lebensmitteln zurück.

### Fazit

Die hohe und in jüngster Vergangenheit stark wachsende Zahl an Regionalinitiativen in Deutschland, zeichnet sich durch eine große Vielfalt an Aktivitäten im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung aus. Es lassen sich in der ökologischen Dimension einerseits positive Effekte im Bereich der Landschaftspflege ausmachen. Zudem tragen Initiativen, die sich auf die Richtlinien der Bio-Verbände festgelegt haben, systembedingt – und je nach Umfang und Kontrolle zum Teil auch Initiativen mit eigenen Erzeugerkriterien – zu einer umweltverträglichen Landbewirtschaftung in der Region bei. Vorzüge ergeben sich ebenfalls in der sozialen Dimension durch den Kontakt der Akteure untereinander und durch Tätigkeiten in der Zusammenarbeit mit dem Verbraucher. Allerdings sind die oftmals große zeitliche Belastung in Verbindung mit einem hohen Anteil ehrenamtlicher Mitarbeit und die daraus resultierenden sozialen Belastungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung nicht unkritisch zu bewerten. In der ökonomischen Dimension zeigt sich, dass Regionalinitiativen insgesamt erst ein sehr bescheidenes Umsatzniveau und zugleich auch vielfach eine geringe Rentabilität erreicht haben.

Regionalinitiativen haben Alternativen jenseits der globalen Handelsentwicklung geschaffen. Dabei leisten sie in vielen Fällen einen umfangreichen Beitrag zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung in der Region. Mit zunehmendem Wachstum und fortschreitender Professionalisierung ist zu erwarten, dass bestehende organisatorische Potenziale auch zur Erhöhung der ökonomischen Rentabilität der Initiativen ge-

nutzt werden können. Das Maß an Nachhaltigkeit würde dann einen weiteren Zuwachs erfahren.

## **6. Blick in die Zukunft – oder: Wozu Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften?**

---

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und mit ihnen *Tagwerk* haben beim Aufbau des Ökomarkts in Deutschland eine beispielhafte Rolle gespielt. Sie haben Prinzipien entwickelt und praktiziert, die Modellcharakter haben für eine regionale und ökologische Herstellung und Vermarktung von Lebensmitteln. Diese historische und heute noch wirksame Bedeutung der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften konnten wir in unserer Untersuchung nachweisen. Zugleich aber mussten wir feststellen, dass Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften heute nur noch marginale Bedeutung haben: Ihre Umsätze am gewachsenen Biomarkt sind bescheiden, und es fehlt ihnen die gemeinsame Stimme als politische und ökologische Bewegung.

Im Rückblick lassen sich drei Phasen in der Entwicklung des Ökomarkts und der jeweiligen Rolle der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften ausmachen:

- (1) In den 80er Jahren haben die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften als "Pioniere der Ökovermarktung" wesentlich dazu beigetragen, dass Strukturen für die Entwicklung von Anbau und Vermarktung ökologischer Lebensmittel geschaffen wurden.
- (2) Bis Mitte der 90er Jahre erhalten ökologische Lebensmittel eine wachsende Bedeutung; „Bio“ entwickelt sich in verschiedenen Herstellungs- und Vermarktungsformen. Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften spielen dabei eine wichtige Rolle: Sie praktizieren ganzheitliche Formen nachhaltigen Wirtschaftens, indem sie ökologische, regionale und soziale Zielsetzungen in einem Modell realisieren.
- (3) Heute haben sich wesentliche Ziele der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften erfüllt. Die Menschen können sich ausreichend mit Biolebensmitteln versorgen, für die Erzeuger gibt es vielfältige Vermarktungswege. „Bio“ wird „normal“, tritt aus der Nische alternativen Wirtschaftens heraus. Für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften stellt sich die Frage, wie weit sie sich dem veränderten Markt anpassen, ohne ihr Nachhaltigkeitskonzept, das ökologische, regionale und soziale Perspektiven vereint, aufzugeben.

Normalisierung bedeutet, dass "Bio im Kapitalismus angekommen" ist: der Bio-Markt richtet sich zunehmend nach kommerziellen Gesichtspunkten aus. Produktion und Vermarktung von Biolebensmitteln sind Teil globaler Herstellungs- und Handelsstrukturen geworden. Damit gelten andere Prinzipien, als sie bisher in der Bio-Vermarktung üblich waren: Durchrationalisierung aller Prozesse von der globalen Beschaffung von Rohstoffen, über die industrielle Verarbeitung bis zu den logistischen Strukturen zwischen Herstellern, Großhandel und Einzelhandel; weltweite Standardisierung von Produkten, damit diese in großen Mengen billig entwickelt und

produziert werden können. „Bio“ wird zu einem normalen Geschäft, das nur betrieben wird, wenn es auch Gewinn abwirft.

Die Durchsetzung solcher Prinzipien hat auch im Biobereich Folgen für die Herstellung und die Qualität von Lebensmitteln. Es dominieren zunehmend Produkte mit hohem Verarbeitungsgrad und langer Haltbarkeit, die aufwändig verpackt und gestaltet sind und lange Transportwege hinter sich haben. Der arbeitsintensive ökologische Landbau ist zudem besonders anfällig dafür, bei Anbau, Ernte und Weiterverarbeitung billige und sozial ungeschützte Arbeitskräfte einzusetzen. Ökologische Kriterien werden zwar erfüllt, tendenziell aber nur zu Mindeststandards. Und regionale Gesichtspunkte bleiben untergeordnet.

Angesichts dieser Entwicklungen erhalten Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und Initiativen mit ähnlichen Zielsetzungen durch ihren Modellcharakter, ihre Erfahrungen und ihre Praxisformen eine neue Bedeutung.

### ***Zukunftsweisende Praxisformen und Prinzipien erhalten und fördern***

Prinzipien und Praxis der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften stehen für ein Nachhaltigkeitskonzept, das ökologische, regionale und soziale Perspektiven entwickelt und erprobt hat, die im gegenwärtigen *mainstream* nur in rudimentärer Form Geltung erlangen. Darüber hinaus – und dies ist für die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften konstitutiv – wird Nachhaltigkeit in diesen drei Dimensionen als ganzheitliches Konzept vertreten und praktiziert. Deswegen ist es entscheidend, dass Praxisformen, in denen diese Prinzipien gelebt und fortentwickelt werden, weiter existieren oder auch neu entstehen: sei es als traditionelle *food-coop*, als Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft oder als Regionalinitiative.

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften und ähnliche Organisationsformen hatten und haben als Pioniere der Ökoerzeugung und -vermarktung immer eine Nischenfunktion. Nur so konnten sie ein ganzheitliches und weitreichendes Nachhaltigkeitskonzept entwickeln und praktisch erproben. Dies gilt auch weiterhin und erhält angesichts der Entwicklung auf dem Biomarkt einen neuen Stellenwert: Im Trend zur ökologischen Massenproduktion eröffnen sich neue Spielräume für ökologische Qualität, für überschaubare regionale Wirtschaftsformen, für faire und soziale Arbeits- und Handelsbeziehungen. Andererseits werden die Existenzmöglichkeiten in der Nische immer schwieriger, vor allem der Konkurrenzdruck nimmt zu. Ökologie in der Nische bedarf deswegen vermehrt ideeller und materieller Unterstützung: Wie die bisherige Praxis zeigt, kann dies ehrenamtliches Engagement sein, Förderung durch private Sponsoren und vor allem – dafür gibt es in der Vergangenheit allerdings wenige Beispiele – staatliche Unterstützung und Förderung.

### ***Alternative Wirtschaftsformen als Maßstab und Korrektiv***

Nischen sind nötig. Sie müssen erhalten werden, denn nur so können ökologische, regionale und soziale Standards konzipiert, praktisch erprobt und überprüft werden. Und nur so werden die entwickelten Ansätze über die Nische hinaus politische Wirksamkeit erlangen und ihre Potenziale als Maßstab und Korrektiv zu nutzen sein. Wenn die Förderung von Bioprodukten nicht nur dazu dienen soll, Wachstum auf Minimalstandard zu erreichen, dann bedarf es immer kontrastierender Alternativen und utopischer oder zumindest weitertreibender Initiativen. Damit die „Bio-Nische“ öffentlich und politisch wird, müssen die dort gemachten Erfahrungen und praktizierten Prinzipien von den politischen Akteuren aufgegriffen, unterstützt und verbreitet werden. Initiativen, die sich einer ganzheitlich nachhaltigen Lebensmittelversorgung verpflichtet fühlen, könnten für die zukünftige Entwicklung wichtige Ideen- und Beispielgeber für gesellschaftliche und politische Akteure im Bereich Konsum und Ernährung, Regionalentwicklung, Umweltschutz und Landwirtschaft werden.

### ***Bioregionales Management gegen globale Zerstörung***

Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften sind kooperative Wirtschaftsmodelle, die unter den gegebenen ökonomischen Bedingungen wenig Chancen haben, direkt und in gesellschaftlich relevantem Ausmaß als Alternative umgesetzt und zum allgemeinen Merkmal ökologischer Produktion und Vermarktung zu werden. Ihr Ansatz ganzheitlicher Nachhaltigkeit steht auf dem Bio-Markt in Konkurrenz zu global agierenden Unternehmen. Ihre Bedeutung liegt im wesentlichen in ihrer jahrelangen Praxis, den dabei gesammelten Erfahrungen und den von ihnen entwickelten regional-ökologischen Vermarktungsstrategien. Vor dem Hintergrund der negativen Auswirkungen der Globalisierung wird für die Regionalentwicklung das Engagement der Bürger vor Ort für ein soziales und ökologisch gesundes Lebensumfeld und eine attraktive Nahversorgung zunehmend wichtiger. Der Verlust regionaler Wirtschaftskraft, das Zusammenbrechen der Arbeitsmärkte, fortschreitende Zersiedelung und Naturverlust stellen angesichts leerer Staatskassen die Regionen vor eine Herausforderung, die sie nur in selbst organisierter Kooperation der gesellschaftlichen Gruppen (Erzeuger, Verbraucher, Verbände etc.) angehen können.

Die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften haben beispielhaft das Netz der Verbraucher zu regionalen Ökoerzeugern geknüpft und damit wirtschaftlich erfolgreiche, sozial verträgliche und ökologisch orientierte Kreisläufe angestoßen. Dieses „bioregionale Management“ muss weiterentwickelt werden. Dazu braucht es professionelle Hilfe und wissenschaftlichen Beistand sowie die aktive öffentliche Unterstützung. Damit könnten Voraussetzungen geschaffen werden, um die Ziele einer nachhaltigen Lebensmittelwirtschaft in der Region umzusetzen.



---

## **Literaturverzeichnis**

---

- ADOLF, T.; SCHNEIDER, R.; EBERHARDT, W.; HARTMANN, S.; HESEKER, H.; HÜNCHEN, K.; KÜBLER, W.; MATHIASKE, B.; MOCH, K.; ROSENBAUER, J. (1995): Ergebnisse der Nationalen Verzehrsstudie über die Lebensmittel- und Nährstoffaufnahme in der Bundesrepublik Deutschland. – VERA Schriftenreihe, Bd. XI. Niederkleen
- ANDERSSON, K.; OHLSSON, T. (1999): Life Cycle Assessment of Bread Produced on Different Scales. In: Int. J. LCA, Vol. 4 (1), pp. 25-40
- BÄTZING, W. (1997): Die Auflösung des ländlichen Raumes in der Postmoderne. In: Kommune 1997, Heft 11
- BEUTHIEN, V. (2000): Zeit für eine Genossenschaftsrechtsreform, Idee unverbraucht – Rechtsform zu starr. In: DB Heft 23 vom 9.6.2000, S. 1161-1164
- BEUTHIEN, V. (2000): Zur sozialen Funktion von Selbsthilfekooperationen in Europa (vornehmlich am Beispiel Deutschlands). In: Europäisches Wirtschafts- und Steuerrecht, 11. Jg. , Dezember 2000, S. 534-538
- BIRKIGT K.; STADLER M. M. (1988): Corporate Identity – Grundlagen. In: BIRKIGT, K.; STADLER M. M.; FUNCK, H. J. (Hrsg.): Corporate Identity. Grundlagen. Funktionen. Fallbeispiele, S. 17-63
- BRICKWEDDE, F. (Hrsg.) (1999): Stoffstrommanagement – Herausforderung für eine nachhaltige Entwicklung. Deutsche Bundesstiftung Umwelt, 4. Internationale Sommerakademie St. Marienthal, S. 369-408
- BRINK, A. (1993): Alternativen in der Erzeuger-Verbraucher-Beziehung. Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften: Ein Weg der Direktvermarktung und der Stadt-Land-Partnerschaft. In: AGRARBÜNDNIS (Hrsg.): Der kritische Agrarbericht
- BROMANN, P.; PIWINGER M. (1992): Gestaltung der Unternehmenskultur - Strategie und Kommunikation
- BUNDESREGIERUNG (2002): Koalitionsvereinbarung vom 16.10.2002
- BUND FÜR UMWELT UND NATURSCHUTZ (BUND) & MISEREOR (1996): Zukunftsfähiges Deutschland - Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung
- BUND NATURKOST NATURWAREN (2000): Trendbericht – Die Naturkostbranche in Zahlen und Fakten - Untersuchungsjahrgang 1999

BUND NATURKOST NATURWAREN (2002): Trendbericht – Die Naturkostbranche in Zahlen und Fakten - Untersuchungsjahrgang 2001

DEMMELE, M. (2002): Regionaler Supermarkt – Entlastungspotenziale für Umwelt und Volkswirtschaft. RegionalPost, Nr. 2, 8/02, S. 19-21

DEMMELE, M.; HASLINGER, I. (2002): Stimmungsbild der Regionalinitiative „Unser-Inn-Land“. Vermarktungsmöglichkeiten und Zukunftsaussichten der regionalen Landwirtschaft im Hinblick auf zurückliegende Krisen und Skandale. Arbeitspapier. TU München-Weihenstephan. Unveröffentlicht

DILL, P.; HÜGLER, G. (1987): Unternehmenskultur und Führung betriebswirtschaftlicher Organisationen. Ansatzpunkte für ein kulturbewusstes Management. In: HEINEN, E. (1987): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis, S. 141-209

FIBL (2001): Erkenntnisse aus 21 Jahren DOK-Versuch. Bio fördert Bodenfruchtbarkeit und Artenvielfalt. Dossier Nr. 1, 3. Aufl.

FLIEGER, B. (1998): Sozialgenossenschaften: neue Kooperativen zur Lösung gemeindenaher Aufgaben. In: KLÖCK, T. (Hrsg.): Solidarische Ökonomie und Empowerment, Gemeinwesen Jahrbuch 6, S. 137-160

FLIEGER, B. (2001): Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften - Nachhaltiges Wirtschaften und Strategien zu ihrer Weiterentwicklung. Arbeitspapier. Unveröffentlicht

FRIEDRICH, R. (2001): Environmental external costs of transport

GABELE, E. (1981): Unternehmensgrundsätze. Ein Spiegelbild innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen. In: ZO, 5/1981, S. 245-252

GESANG, C. (1998): Alternativprojekte zwischen Nachhaltigkeit und Herrschaftskritik. Die Bremer EVG und der Diskurs um die Region

GLAS, U. (2000): Nachhaltigkeit von regionalen Vermarktungsinitiativen – Erarbeitung von Kennzahlen am Beispiel der Produktlinie Brot. Diplomarbeit an der TU München-Weihenstephan

HAAS, G.; KÖPKE, U. (1994): Vergleich der Klimarelevanz ökologischer und konventioneller Landbewirtschaftung - In: ENQUETE-KOMMISSION "SCHUTZ DER ERDATMOSPHERE", Bd. 1, Landwirtschaft, Teilband 2

- HAMM, U. (2002): Kein Erfolg ohne Koordinierung: Perspektiven des Öko-Marktes. In: Landwirtschaft in der Ernährungswirtschaft, Tagungsband der DLG-Wintertagung 8. - 10. Januar in Berlin, Bd. 96, S. 159-174
- HANSEN, U. (1999): Stoffströme durch Verpackung und Transport von Lebensmitteln. In: BRICKWEDDE, F. (Hrsg.) (1999): Stoffstrommanagement – Herausforderung für eine nachhaltige Entwicklung. Deutsche Bundesstiftung Umwelt, 4. Internationale Sommerakademie St. Marienthal, S. 369-408
- HARTMANN, H.; BRAUN, K.; THIESSEN, K. (2002): Verschiedene Ergebnisse zum Betriebsvergleich der Naturkostläden in Deutschland. In: BioHandel September 2002
- HARTMANN, H. (2003): Umsatzbarometer. In: BioHandel März 2003
- HEINEN, E. (1987): Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis
- Die Zeit (2002): Fliegende Kartoffeln. Bioprodukte aus aller Welt – mit zweifelhafter Ökobilanz. Von HEINTZE, D., Nr. 22, S. 27
- HELMLE, S. (2000): Verbraucherbefragung in drei verschiedenen Läden in Freising mit Biosortiment. Arbeitspapier. TU München-Weihenstephan. Unveröffentlicht
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (1995): Statement on the Co-operative Identity. In: Review of International Co-operation, Heft 4/1995, S. 85
- JÄGER, W. (2001): Ist das deutsche Genossenschaftsgesetz noch zeitgemäß? – Erwartungen, Wünsche und EU-politische Vorstellungen. In: Schriften des Vereins „Wohnen in Genossenschaften e.V.“, S. 25 ff.
- JAUSCHOWETZ, D. (1995): Marketing im Lebensmitteleinzelhandel
- JONES, A. (2001): Eating oil: food supply in a changing climate. Sustain and Elm Farm Research Centre
- KLÖCK, T. (Hrsg.) (1998): Solidarische Ökonomie und Empowerment, Gemeinwesen Jahrbuch 6
- LÖRCHER, M.; ADLER-KÖHLER, R.; SALZGEBER R., C. (1994): Produkt-Ökobilanz des Pfister-Öko-Brottes für die Ludwig-Stocker-Hopfisterei GmbH. Akku Umweltberatungs-GmbH, München
- LUGER, M. (2000): Vermarktung von Biolebensmitteln im Einzelhandel – Benchmarkinganalyse und Marketingkonzeption für die Tagwerk EVG. Diplomarbeit an der Fachhochschule Weihenstephan

MEADOWS, S. D. (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit

MEUSER, F.; GERMAN, H. (1981): Energiebedarf zur Herstellung von Mehl und Brot. In: Mühle und Mischfuttertechnik, H. 49, Dezember 1981, S. 703-706

MÜNKNER, H.-H. (1993): Die Rechtstypik der Genossenschaft in den Partnerstaaten der EG. Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge, Vorträge/ Heft 32, S. 36 ff.

MÜNKNER, H.-H. (2000): Rechtliche Rahmenbedingungen für Unternehmen mit sozialer Zielsetzung in Deutschland. In: NETZ E.V. (Hrsg.): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, Rahmenbedingungen in Deutschland und in anderen europäischen Ländern, S. 24 ff.

MÜNKNER, H.-H. (in Vorbereitung): Wie ist der rechtliche Rahmen für „Sozialgenossenschaften“ zu gestalten? - Überlegungen zur Reform des Genossenschaftsrechts. In: Bundesverein zur Förderung des Genossenschaftsgedankens (Hrsg.): Sozialgenossenschaften - Wege zu mehr Beschäftigung, bürgerschaftlichem Engagement und Arbeitsformen der Zukunft

NETZ E.V. (Hrsg.) (1999): Unternehmen mit sozialer Zielsetzung, Rahmenbedingungen in Deutschland und in anderen europäischen Ländern

NORBERG-HODGE, H. (2002): Bringing the food economy home

ÖKO-INSTITUT (1999): Globalisierung in der Speisekammer – auf der Suche nach einer nachhaltigen Ernährung

OHMANN, S. (2002): Eine Statusanalyse der Regionalinitiativen in Deutschland - Ressourcenökonomische Aspekte auf der Ebene der landwirtschaftlichen Betriebe. Diplomarbeit an der TU München-Weihenstephan

PAULICK, H. (1954): Die eingetragene Genossenschaft als Beispiel gesetzlicher Typenbeschränkung

PRETTY, J. (2001): Some Benefits and Drawbacks of Local Food System. Briefing Note for TVU/Sustain AgriFood Network, 2. November 2001

PROBST, B. (1998): Ökologische Beurteilung unterschiedlicher Produktionssysteme von Brot unter besonderer Berücksichtigung regionaler Produktion: Ein Vergleich auf Basis der Ökobilanzierung. Diplomarbeit an der Universität Bern

RIEDEL, K. (2002): Untersuchung des Verbraucherverhaltens nach dem Nitro-fenskandal – Ergebnisse einer Befragung im Münchner Bio-Supermarkt *basic*. Seminararbeit an der TU München-Weihenstephan

ROTH, C. (1999): Nachhaltigkeit durch regionale Konzepte – ökonomische, ökologische und arbeitswirtschaftliche Bewertung nachhaltigen Wirtschaftens am Beispiel einer Betriebsanalyse von *Tagwerk*-Mitgliedsbetrieben. Diplomarbeit an der TU München-Weihenstephan

SCHÄFER, M. (2002): Biokunden in Berlin. Kundenorientiertes Marketing in Bio-Einkaufsstätten. TU Berlin. Broschüre zum Forschungsprojekt

SCHLAGBAUER, G. (2002): In einem Interview der SZ, Nr. 265, S. 53

SCHMIDTLEIN, E.-M.; GLAS, U.; HEIßENHUBER, A. (2002): Die Produktlinienanalyse als Bewertungsmethode für eine regionsbezogene Beurteilung von regionalen Aktivitäten, dargestellt am Beispiel der Herstellung und des Vertriebes von Brot. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 80 (1), S. 134-159

SCHOLZ, S. (2001): Analyse der *Tagwerk*-Vermarktungs- und Erzeugerebene. Arbeitspapier. TU München-Weihenstephan. Unveröffentlicht

SCHRÖDER, K. (2002): Barrieren für Bio-Produkte in Einzelhandelsketten. In: [http://www.oekolandbau.de/index.cfm?uuid=0007EF07D1B61D3EBE5D01A5C0A8E066&and\\_uuid=00032A4A31801DEFB3BE6520C0A8E066](http://www.oekolandbau.de/index.cfm?uuid=0007EF07D1B61D3EBE5D01A5C0A8E066&and_uuid=00032A4A31801DEFB3BE6520C0A8E066)

STOLZE, M.; PIORR, A; HARING, A; DABBERT, S. (2000): The environmental impacts of organic farming in Europe. *Organic Farming in Europe: Economics and Policy*, S. 6

SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2003): Die Kleinen verschwinden. Thomas Grundner führt die Kreis-Bäcker-Innung. *Freisinger SZ*, Nr. 53, R2, 5.3.2003

Tagwerk e. V. (1997): Wir über uns – eine Selbstdarstellung

Tagwerk-Zeitung, 4/97

Tagwerk-Zeitung, 3/99

UMWELTBUNDESAMT (1998): Nachhaltiges Deutschland - Wege zu einer dauerhaft umweltgerechten Entwicklung

UN (1992): Deklaration der Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung. Juni 1992, Rio de Janeiro

WÖRNDL, A. (2002): Die Nachfrage nach ökologisch erzeugten Lebensmitteln im konventionellen Lebensmitteleinzelhandel – unter besonderer Berücksichtigung der BSE-Krise 2000/01 und unter dem Aspekt der Einführung des „Biosiegel nach EG-Öko-Verordnung“ - eine empirische Untersuchung in München. Diplomarbeit an der TU München-Weihenstephan

WOODWARD, L.; FLEMMING D.; VOGTMANN, H. (1998): Durch Regionalisierung zur Nachhaltigkeit – Ökolandbau als Motor. *Ökologie & Landbau* 105, S. 52-56

ZAMETZER, W. (2002): In einem Interview der SZ, Nr. 265, S. 53

ZMP (2002): ZMP-Jahresbericht – Rückblick und Vorschau auf die Agrarmärkte. In: <http://www.zmp.de/info/Jahresbericht.pdf>

## ***Veröffentlichungen im Rahmen des Forschungsprojektes***

---

DEMMELE, M. (2003): Bio-Vermarktung zwischen Region und Weltmarkt – Ökobilanzierung und ressourcenökonomische Analyse verschiedener Absatzwege. – In: FREYER, B. (Hrsg.) (2003): Ökologischer Landbau der Zukunft. Beiträge zur 7. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau. Tagung vom 23. – 26.2.2003 in Wien. S. 357-360

DEMMELE, M. (2003): Der kurze Weg zum Verbraucher. – UGB-Forum, Nr. 4/03, S. 176-178

DEMMELE, M. (2003): Bio-Handelswege im Vergleich – Umweltfolgen verlängerter Lebensmitteltransporte. – Lebendige Erde. In Druck

DEMMELE, M. (2003): Ressourceneffizienz regionaler und ökologischer Lebensmittel – Untersuchung anhand der kombinierten Anwendung von Ökobilanzierung und Ressourcenökonomischer Analyse. – Tagungsband zur GEWISOLA-Tagung. 29. 9. 1.10.2003 in Stuttgart-Hohenheim. In Vorbereitung

DEMMELE, M. (2002): Regionaler Supermarkt – Entlastungspotenziale für Umwelt und Volkswirtschaft. RegionalPost 8/02, S. 19-21

DEMMELE, M.; HEIßENHUBER, A. (2003): Handels-Ökobilanz von regionalen und überregionalen Lebensmitteln – Vergleich verschiedener Vermarktungsstrukturen. – Berichte über Landwirtschaft. In Druck

HEIßENHUBER, A.; DEMMELE, M. (2003): Regionale Vermarktung, globaler Handel – Distributionswege und Nachhaltigkeit. – In: DBU (Hrsg.): Nachhaltige Agrar- und Ernährungswirtschaft – eine Bestandsaufnahme. In: Initiativen zum Umweltschutz. – Tagung am 29. – 30.4.2003 in Osnabrück. S. 24-32. In Druck

HELMLE, S. (2003): Shopping im Bioladen! Produkt oder Lebensgefühl? In: FREYER, B. (Hrsg.) (2003): Ökologischer Landbau der Zukunft. Beiträge zur 7. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau. – Tagung vom 23. – 26.2.2003 in Wien. S. 337-340.

HELMLE, S. (2001): Tagwerk – eine Erzeuger - Verbrauchergemeinschaft im Spiegelbild ihrer Ideen. In: REENTS, H. J. (2003) (Hrsg.): Von Leit-Bildern zu Leit-Linien. Beiträge zur 6. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau, Berlin, S. 79-82

HELMLE, S. (2001): Von Ideen und Symbolen zum Handeln – Fallstudie über eine Initiative im Bedürfnisfeld Ernährung. In: KRAPPITZ, U.; KUNZE, W.; ROJAS, A. (Hrsg.)

(2001): Selbstbestimmung statt Fremdsteuerung im ländlichen Raum. TUM/DSE, S. 55-69

JAUDAS, J. (2003): Nachhaltigkeit durch regionale Vernetzung: Wachsen oder Weichen? - Ein deutsches Modellprojekt. In: Internationaler Rat für Kommunale Umweltinitiativen (ICLEI): Regionale Kreisläufe: Regionales Wirtschaften auf dem Weg in die Nachhaltigkeit - Tagungsband der Internationalen Konferenz in Leipzig, 31.10.-2.11.2002, S. 38-42

JAUDAS, J.; SAUER, D. (2002): Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften in der Bewährungsprobe. In: GERBER, A.; KONOLD, W. (Hrsg.): Nachhaltige Regionalentwicklung durch Kooperation - Wissenschaft und Praxis im Dialog, S. 150-152

JAUDAS, J. (2000): Agrarverbund in der Region München. In: PilotRegion. Newsletter aus der bmbf-Förderinitiative Modellprojekte für nachhaltiges Wirtschaften, H. 1, S. 2.

KÖBLER, M. (2001): Regionale EVG oder Öko-Supermarkt - eine ressourcenökonomische Analyse am Beispiel der *Tagwerk* Genossenschaft. In: REENTS, H.-J. (Hrsg.): Beiträge zur 6. Wissenschaftstagung zum Ökologischen Landbau, 6.3.-8.3.2001 in Freising-Weihenstephan. S. 83-86

SCHMIDTLEIN, E.-M.; GLAS, U.; HEIßENHUBER, A. (2002): Die Produktlinienanalyse als Bewertungsmethode für eine regionsbezogene Beurteilung von regionalen Aktivitäten, dargestellt am Beispiel der Herstellung und des Vertriebes von Brot. In: Berichte über Landwirtschaft, Bd. 80 (1), S. 134-159

### **Broschüre mit der Darstellung der Projektergebnisse:**

ASENDORF, I. ; DEMMELER, M.; JAUDAS, J.; SAUER, D.; SCHOLZ, S. (2003): regional vernetzt - Elemente einer nachhaltigen Lebensmittelversorgung: Eine Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft unter der Lupe, Dorfen, Weihenstephan, München. In: <http://www.regional-vernetzt.de>







