## Beschreibung der Landwege-Genossenschaft, Lübeck

Gesprächspartner: Klaus Lorenzen, Tina Andres, Landwege Vorstände  
aktualisiert 2019

**Zusammenfassung und Gesamteindruck**Die Landwege Genossenschaft in Lübeck ist eine seit über 30 Jahren sehr erfolgreiche Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft, die 5 Biosupermärkte in und um Lübeck und eine Biobäckerei betreibt.

Besondere Stärken sind

* Die von Beginn an intensive Zusammenarbeit von Bauern, Verbrauchern und Mitarbeitern auf Augenhöhe. Auf die Begegnung und das gegenseitige Verständnis wurde von Beginn an allergrößten Wert gelegt
* Es wurden keine Arbeitsbereiche ausgelagert, sondern sie betreiben die Märkte, die Fleischverarbeitung und inzwischen auch eine eigene Bäckerei innerhalb der Genossenschaft, damit sie die Philosophie gut transportieren können.
* gute Verzahnung mit dem Landwege Verein, der intensive Bildungsarbeit betreibt
* herausragend gute vielseitige Betriebsgemeinschafts-Höfe um Lübeck, welche fast alles was regional geht in besonders guter Qualität liefern und von Beginn an die Vereinsarbeit durch ihre Mitarbeit prägen
* engagierte und top geschulte Mitarbeiter, welche mit großer Überzeugung die Idee der Regionalität vertreten und bis zu den Kunden transportieren. Besonders sind dabei die beiden Vorstände zu nennen, die mit hoher Professionalität und hohem Qualitätsbewusstsein einerseits, andererseits aber besonderer menschlicher Wärme den Betrieb erfolgreich führen und die Betriebskultur prägen.
* Es gelang, die Landwege-Idee gut bei den Kunden zu verankern, viele Kunden reden über Landwege als „ihrer“ Genossenschaft.

**Fakten zum Betrieb**

Gesamtsystem:

Landwege Verein: er wurde 1987 als erste Organisation gegründet, mit dem Ziel der Umweltbildung. Neben umfangreichen Veranstaltungen betreibt er einen eigenen Bio-Hof, der als Stadtgut von der Stadt gepachtet ist, z.T. unterverpachtet an einen Bio-Landwirt. Auf dem Hof werden ca. 5000 Schüler pro Jahr 1-2-Tage geschult und ein Kindergarten betrieben, welche Tierhaltung und Anbau erleben. Das Projekt wird öffentlich finanziert, mehrere Personen widmen sich den Aufgaben.

2010 wurde eine Landwege-Stiftung gegründet: Ziel ist die Finanzierung des Vereins, wenn Drittmittel weniger würde.

Landwege-Genossenschaft: 1988 gegründet als nicht eingetragener Verein mit dem Ziel der Regionalen Vermarktung von Bioprodukten, wurde 1999 zur Genossenschaft umfirmiert, weil das Risiko für die Vorstände zu hoch war und dadurch eine Weiterentwicklung möglich wurde.

Anzahl der Beteiligten

Verbraucher:   
Ca. 1000 Verbraucher sind Mitglied in der Genossenschaft, mit 50.- Eintrittsgebühr mindestens, manche mit mehr Anteilen, der „größte“ Einzelgenosse hat Anteile im Wert von 80 T€. Alle Genossen bekommen in den letzten Jahren eine Dividende von etwa 3 %, manche spenden das aber an den Verein (etwa 800 Euro pro Jahr gehen darüber an den Verein). Zusätzlich können die Verbraucher-Genossen an einem Tag im Monat mit einem Einkaufsrabatt von 10% einkaufen.

Es gibt eine Begrenzung der Anteile eines Einzelnen auf max. 20% der Gesamtanteile.  
Verbraucher können und sollen (und sind es) laut Satzung im Aufsichtsrat vertreten sein.  
Ca. 70% der insgesamt 2,1 Mio. Genossenschaftsanteile sind in Hand von Verbrauchern.   
Wenn Verbraucher eine größere Anzahl an Anteilen erwerben möchten, führen die Vorstände mit ihnen zuvor Gespräche über ihre Absichten. „Wir stellen fest: auch bei den „Großen“ spielt die Rendite nicht die entscheidende Rolle, sondern es geht ihnen um eine sinnvolle Geldanlage“.

Die 12 Monate Kündigungszeit auf Jahresende (also zu jedem Zeitpunkt 12 bis fast 24 Monate) wirken auf Investoren mit reinem Geldinteresse abschreckend.

Erzeuger:

Etwa 30 Erzeugerbetriebe sind Mitglied in der Genossenschaft, „wir nehmen nur die auf deren Produkte wir vermarkten können“. Über die Aufnahme neuer Erzeugerbetriebe berät die Bauernversammlung (in Satzung verankert) und entscheidet der Vorstand. Mit den Erzeugnissen der Mitgliedsbetriebe werden 33% des Gesamtumsatzes gemacht, also etwa 35 % des Food-Umsatzes. Die höchsten Regional-Anteile sind ca.: Brot 90%, Eier 90%, Fleisch 80%, Äpfel 80 %, Gemüse knapp 50%, Käse der Hofkäsereien 30%.   
Höfe und Herstellungsbetriebe halten etwa 20 % der Genossenschafts-Anteile

Hersteller:

Vor allem einige Bäcker sind auch Mitglieder. Brot wird fast ausschließlich von Mitgliedsbetrieben bezogen, diese kaufen ihr Getreide zwar regional. Weil sich die Betriebe daran halten, gibt es bisher noch keine Vorschriften mit regionalem Mindestanteil dazu. 2 Bäcker, plus 2 Hofbäcker sind die Partner im Backwarenbereich.   
Metzger sind nicht selbst Mitglied, sondern sie machen nur die Lohnschlachtung für die Höfe. Die Höfe liefern dann die überwiegend ganzen, geschlachteten, fertig zerlegten Tiere mit ihren Kühlfahrzeugen selbst an die Läden an. Wenn noch weitere Lohn-Metzgereien wegfallen, könnte für die Genossenschaft der Aufbau eines eigenen Verarbeitungsbetriebes sinnvoll werden.

Mitarbeiter:

Ca. 140 Mitarbeiter und ca. 15 Azubis, einige sind Genossen, sie halten ca. 10% der Anteile.

Es gibt ein umsatzabhängiges Gratifikationsmodell für die Marktleiter. Diese werden stark in unternehmerische Entscheidungen mit einbezogen, „sie sollten unsere Philosophie voll mittragen“.   
  
Aktivitäten, welche Tätigkeiten wurden integriert?

Einzelhandel:  
Betrieb von 5 eigenen Biomärkten, überwiegend mit Bistro  
Regional wird Gemüse, Obst, Brot, Fleisch, Wurst, Käse und etwas abgepacktes Getreide bezogen.  
Zur Absprache werden z.B. für Gemüse zwei Planungsrunden, also eine Anbaubesprechung und ein Folgetermin, mit den Bauern durchgeführt. Dabei wird ausgemacht, welcher Hof welchen Laden beliefert. Daran nehmen die Erzeugerbetriebe, die Gemüse-Besteller (Abteilungsleiter der Läden) und der Bereichsleiter Gemüse teil.   
Für Schlachttiere gibt es einen Schlacht-und Lieferplan. Vor allem bei Rind gibt es mehr Angebot als verkauft werden kann, deshalb verteilt der Bereichsleiter die Kontingente möglichst gerecht.  
Wein: wird z.T. direkt bei ein paar Winzern bestellt, diese sind teilweise auch Mitgliedsbetriebe.

Großhandel:  
Es wird kein eigener Großhandel betrieben. Alle Läden bestellen direkt bei den Bauern, Bäckern und überregionale Ware bei den Bio-Großhändlern.

Rechnungen werden dann an die Läden ausgestellt und von der Zentrale übernommen, die Marktleiter führen ihre Läden aber eher wie einen selbständigen Laden.  
Die jeweiligen Abteilungsleiter der Läden bestellen beim GH Gemüse, Brot, Fleisch/Wurst/Käse, Kosmetik.  
Die Bereichsleiter sind den Abteilungsleitern für die Produkte (Gemüse, Trocken etc.) hierarchisch höhergestellt. Das birgt eine gewisse Spannung, wird aber durch gute Gesprächskultur bewältigt.

Verarbeitung:   
Backwaren:

In 2019 wurde eine Biobäckerei, die bisher schon wichtiger Lieferant war, gekauft und seitdem innerhalb der Genossenschaft geführt.

Fleisch/Wurst:

Drei Filialen zerlegen selbst Fleisch und vakuumieren diese ebenso wie Wurst. Wurst kommt überwiegend von den Hofmetzgereien der Mitgliedsbetriebe und von deren Lohnverarbeitern.

In einer der Filialen wird eine Küche für die Herstellung von Mittagsgerichten für die Bistros und Aufstriche für die Kühltheken betrieben. Dies ist eine wunderbare Möglichkeit, ganze Tiere abzunehmen und komplett verarbeiten zu können. Es werden ca. 100 Rinder und 200 Schweine pro Jahr verarbeitet.  
Im Fleisch-Wurst-Bereich gibt es ein Fast-Komplettsortiment aus eigenem Fleisch und Wurstwaren der Mitgliedsbetriebe. Nur Pute und einige Wurstwaren werden von außerhalb der Mitgliedsbetriebe zugekauft   
  
Umsatzzahlen soweit sie zur Verfügung gestellt werden.  
2019: ca. 15,5 Mio. Umsatz, bei 8% Wachstum, obwohl eine Filiale mehrere Wochen wegen Umbau geschlossen war.   
Zum Vergleich: 2011 wurden erst 7,5 Mio umgesetzt, damals noch mit 3 Läden.

Investitionen, Fremdkapital, Mitgliederdarlehen:

2019: ca. 8 Mio. Bilanzsumme  
Landwege hat 2016 einen der Märkte mitsamt Verwaltungsgebäude kaufen können, damit ist die Bilanzsumme seitdem deutlich höher. Der Kauf ist komplett mit Fremdkapital geschehen, damit ist die Genossenschaft von 55% Eigenkapitalanteil auf etwa 40% gefallen. Der Markt in der Kanalstraße wurde schon vor ein paar Jahren für 800.000 gekauft.

Im neu erworbenen Markt wurden mehrere Hunderttausend € alleine in die Küche investiert. Auch die Fleischverarbeitung musste komplett neu eingebaut werden.

**Organisationsstruktur und Entscheidungsstruktur**

Organigramm  
Es entspricht einer Art Matrix-Struktur. Der Abteilungsleiter Fleisch ist den jeweiligen Bereichsleitern Fleisch der Läden überstellt. Die Marktleiter als Vorgesetzte der Bereichsleiter sind aber höhergestellt als die Abteilungsleiter.

Solche Matrixstrukturen gelten als sehr konfliktanfällig. Bei Landwege funktioniert es aber recht gut. Dies liegt sicher daran, dass intensiv mit dem GAB Verfahren zur Qualitätssicherung gearbeitet wurde. Und damit die Mitarbeiter geübt sind, in einem moderierten Prozess Spannungen zu bearbeiten und zu guten Lösungen zu bringen.

Führungsstruktur

* Generalsversammlung: einmal im Jahr, es kommen immer um die 50 Mitglieder.
* 9 Aufsichtsräte, davon 3 Bauern, 3 Verbraucher, 3 Mitarbeiterin. Die Satzung legt das nicht exakt fest, sie empfiehlt nur mindestens eine/n aus jedem der drei Bereiche.
* 2 Vorstände
* Bauernversammlung: ist in Satzung verankert, trifft sich 1-2 mal im Jahr
* 14 tägig findet die Filialleiterversammlung (ohne Bereichsleiter) statt. Die 5 Marktleiter sind nach den Vorständen die wichtigsten Personen nach den Vorständen. Mit ihnen wird auch an Zukunftsfragen gearbeitet, z.B. alle paar Jahre in einer Zukunftskonferenz.
* Bereichsleitertreffen
* Abteilungsleitertreffen

Es werden regelmäßige Qualitätszirkel nach dem GAB-Verfahren durchgeführt. Dies ist eine bewährte Methode zur lösungsorientierten Bearbeitung von Spannungen. Das wurde viel geübt und ist jetzt implementiert, z.T. moderieren das die Filialleiter selbst, oder in schwierigen Fällen macht das die Vorständin. Diese Arbeit hat die Zusammenarbeit qualitativ verbessert. Inzwischen wird das Verfahren so explizit weniger durchgeführt, weil die Methodik gut verankert ist.

Darstellung der Entscheidungs- und Mitsprachemöglichkeiten der verschiedenen Gruppierungen

Dazu ist wenig festgelegt, und es funktioniert dennoch oder deswegen gut. Die verschiedenen Gruppierungen befinden sich in gutem Austausch miteinander.   
Der Vorstand kann selbst vieles entscheiden, berät sich aber gut in seinen Gremien.

Erzeuger können über die Bauernversammlung und ihre gewählten Aufsichtsräte mitwirken, Verbraucher über ihr Einkaufsverhalten, über Rückmeldungen unter anderem in der Generalversammlung, und über ihren gewählten Aufsichtsrat.  
Hersteller sind in der Genossenschaft relativ schwach vertreten, Mitarbeiter zwar ebenso, werden aber über flache Hierarchien gut in die Entscheidungsfindung mit eingebunden.

Preisfindung

Es gibt dazu keine Gremien oder festgelegten Prozesse. Die Preisfindung findet in Anlehnung an Großhandelspreise statt. Viele Höfe liefern auch an andere Kunden und haben einen eigenen Laden und Marktstände etc. Sie wissen also gut was dort üblich ist. „Wir zahlen an die Bauern Großhandelspreise, mit Spielräumen nach oben und unten“.

Damit liegen die Erzeugerpreise etwa 15-20% über den Preisen, die sie bei Lieferung an Großhändler bekämen. Dafür müssen sie aber selbst die Läden anfahren.   
„Bei Regionalprodukten sind wir oft teurer, und gegenüber den Eigenmarken von Alnatura und Dennree sind wir viel teurer als andere Biomärkte“. Die Preise werden aber, weil regional, dennoch ohne größeres Murren bezahlt, was früher nicht so war.   
Bei den Fleischpreisen für ganze Tiere gibt es die transparenten Großhandelspreise so nicht. Diese Preise werden durch den Bereichsleiter verhandelt.

Gewinne  
Wie werden Gewinne verteilt und was wird damit ermöglicht?  
Aufsichtsrat und Vorstand machen Vorschläge über die Gewinnverteilung, letztlich entscheidet aber die Generalversammlung. Seit mehreren Jahren werden etwa 3 % Rendite an die Genossen ausgezahlt. Es gibt immer wieder Stimmen, die eine höhere Rendite fordern, dann wird aber schnell deutlich, dass die anderen Genossen das unsinnig finden. Es ist eher die Bereitschaft da, die Rendite auf 2% zu senken.

Gute Erzeugerpreise, Gehaltserhöhungen für die Mitarbeiter und natürlich Investitionen haben bisher Vorrang vor einer Erhöhung der Rendite.   
Der AR trifft sich zu 6-7 Sitzungen. Über alle größeren Investitionen entscheiden die Aufsichtsräte gemeinsam, „ansonsten haben wir Vorstände viel Freiheit zu entscheiden“.

**Gründungsprozess**

Wie war der Gründungsprozess?

Nach Tschernobyl gab es 1986 einen Initiativkreis, 1987 wurde der heutige Verein gegründet, als Verein für die Bildungsarbeit besteht er bis heute fort.

Parallel dazu wurde 1988 der Erzeuger-Verbraucher-Verein (als nicht eingetragener Verein) gegründet, mehrere Städtergruppen haben gemeinsam bestellt. Der Produktaustausch fand zuerst in Garagen statt.  
Dann entstand der Wunsch nach freiem Verkauf, so wurde 1990 der erste Mitgliederladen eröffnet, nur Mitglieder durften einkaufen und die anderen wurden abgewiesen. 1992 wurde der erste richtige Laden mit Öffnung gegenüber Nicht-Mitgliedern gegründet, bald wurde das Zwei-Preissystem eingeführt. Dieses wurde kurz vor der Euro-Umstellung wieder abgeschafft, bei der Gründung der Genossenschaft 1999. Einerseits wurde die Auszeichnung von 4 Preisen (für Mitglieder, Nichtmitglieder, jeweils in DM und €) als technisch zu schwierig empfunden. Andererseits empfanden viele, dass zu viel über Preise statt über Beziehung untereinander gesprochen wurde. 2001 wurde zusätzlich zum bisher kleinen Laden (parallel wurden ein paar Marktstände betrieben, das wurde dann aber eingestellt) ein für damalige Verhältnisse riesiger 300 m2-Markt eröffnet. 2007/2008 wurden zwei neue Läden eröffnet und der bisherige kleine Laden geschlossen, 2013 wurden nochmal 2 eröffnet.

Von wem ging der Gründungsimpuls aus?

Von Beginn an waren es vor allem Verbraucher und Bauern gemeinsam. Diese beiden Gruppen sind bis heute die Träger der Sache geblieben.

Was war damals wichtig?  
Es wurde sehr klein angefangen, zuerst in einer, später in mehreren Garagen.   
Von Beginn an wurde großen Wert auf Bildung gelegt, auch das ist bis heute geblieben. Heute werden z.B. etwa 70 interne Schulungen pro Jahr durchgeführt, bei denen Mitarbeiter intern geschult werden (z.B. von Taifun über glutenfreie Produkte, Weinseminare, oder zu Ökolandbau allgemein) oder in ihrer Arbeitszeit die Höfe besuchen.

**Mitgliederpreise für Verbraucher**

Ab der Eröffnung des ersten richtigen Ladens bis 1999 gab es das Zweipreismodell. Es wurde abgeschafft, „weil wir nicht nur über Preise reden wollten, sondern über Bildung und Beziehung“.  
  
  
**Regionalität, Verbraucheraufklärung und –Beteiligung**

Definition der Region:   
Die Produkte sollen möglichst aus der direkten Umgebung um Lübeck kommen. Die meisten Höfe liegen im Umkreis von 40 km, einige von 60 km.  
Bei Wein wird aber, weil nicht regional verfügbar, genauso partnerschaftlich mit Winzern z.B. von der Nahe und der Pfalz zusammengearbeitet. Neue Betriebe werden nur aufgenommen, wenn zusätzliche Ware gebraucht wird, und auch nur nach Beratung durch die Bauernversammlung.

Kriterien für Bezug regionaler oder überregionaler Ware?

Die Waren von Mitgliedern werden bevorzugt.

Kriterien für überregionale Waren (z.B. Bevorzugung genossenschaftl. Produkte)?

Es gibt einen Kriterienkatalog für den Bezug von überregionaler Ware

Was wird gemacht an Verbraucheraufklärung??

Insbesondere der Landwege Verein ist in diesem Bereich überaus aktiv. Die Kindergärten und Schüler aus und um Lübeck werden auf den vereinseigenen Hof eingeladen und können dort Bio-Landwirtschaft erleben. Von den Schülern kommt fast kein Schüler aus Lübeck oder Umgebung an Landwege vorbei.  
Außerdem werden Hofführungen gemacht, etwa 6-7 Termine pro Jahr. In der Regel samstagnachmittags, mit geliehenen Stadtautos. Mitglieder zahlen nichts, und das Angebot geht nur an Mitglieder und liegt nicht im Laden aus.

Es wird laufend überlegt, noch mehr zu machen in diesem Bereich, „evtl. Aktionen wie gemeinsam Plätzchen zu backen? Auch Kochkurse haben wir schon gemacht. Oder einen Abend zu Wein und Chanson.“  
„Vor ein paar Jahren dachten wir, das mit den Hofführungen erlahmt, aber seit 10 Jahren wächst es wieder, seit 5 Jahren sogar noch stärker“.

Die Einbindung der Kunden in Finanzierungen könnte noch stärker sein, darüber wie das aussehen könnte wird nachgedacht.

Bedeutung von Regionalität?

Regionalität spielt, wie oben schon sichtbar wurde, von Beginn an die wesentliche Rolle. Von den Kunden ist das inzwischen voll akzeptiert. Nachdem früher oft die Frage kam, „wieso ist regionales Gemüse teurer?“, ist das heute nicht mehr so.  
Das Thema samenfestes Gemüse ist auch ein Thema, aber noch nicht so stark.

Ideen der Weiterentwicklung:

„Wir haben immer wieder drüber nachgedacht, Teile auszulagern. Sind aber immer wieder zum Punkt gekommen, nein das machen wir nicht. Weil dann die Philosophie nicht mehr transportiert werden kann. Wir machen lieber alles selbst“.

„Das Miteinander aller, von Bauern, Kunden und Mitarbeitern, ist zwar schon gut, könnte aber noch besser sein“.  
„Auch das Anlaufstelle sein z.B. für Flüchtlinge könnte noch besser sein, da kommen Kunden auf uns zu. Das Einstehen füreinander, das alles darf noch stärker werden.“

„Weiterhin gibt es die Sehnsucht vieler Menschen weg von einer schnelleren und unpersönlicheren Entwicklung hin zu direktem Erleben und direktem Kontakt.“

„Gut wäre auch, wenn wir mittelfristig neue Betriebe dazu bekommen, und kleinere Betriebe mit weiterverarbeiteten Produkten.“

**Erfolgsfaktoren und Vorhaben der Weiterentwicklung**

Was war insgesamt wichtig, dass es funktioniert hat?

„Wichtig war von Beginn an die Beziehungsqualität zwischen allen Beteiligten. Das Gespräch auf Augenhöhe, die Zugewandtheit ist langfristig der Grund, dass es funktioniert hat.   
Ebenso die Wahrhaftigkeit im Umgang miteinander“.

„Auch die glücklichen personellen Konstellationen von Beginn an, das Gemeinschaftsdenken vieler Beteiligter, sich als Teil der Gemeinschaft zu sehen war sehr wichtig“.

Was ist eure größte Stärke?  
Dasselbe Thema wie oben, besonders aber die tollen Höfe und tollen Menschen dort. Zum Beispiel unser Aufsichtsrats-Vorsitzender, er hat besonders die Miteinander-Kultur geprägt.

„Wir betreiben sehr intensive Schulungen für die Mitarbeiter, haben ein fast unfasslich gutes Schulungsprogramm, das ist eine echte Bereicherung“.

Was waren die wichtigsten Hürden  
„Wir betrieben und betreiben einen gewaltigen Kommunikationsaufwand zu Verbrauchern, zu den Erzeugern, und untereinander“.

Welches sind aktuell größte Probleme?

„Unsere weiche Seite. Wenn es um strengere Vorgaben für Abläufe geht, setzen wir stark auf das Mitdenken“.

„Gutes Personal zu finden und zu halten, manche Mitarbeiter kommen nicht damit zurecht, viel Freiheit zu haben.“