## Beschreibung von Cooperative Odin in Holland

Odin, De Panoven 1, 4191 GV Geldermalsen, [info@odin.nl](mailto:info@odin.nl)

Gesprächspartner: Koos Bakker, damals noch Vorstand, und kurze Zeit Marco van Saaze, Marktleiter

Erstellt 2016, aktualisiert 2019

**Zusammenfassung und Gesamteindruck**

* Odin war ein Biogroßhändler, der erst vor gut 10 Jahren damit begonnen hat, eigene Läden zu betrieben. Da der Geschäftsführer Koos Bakker die Notwendigkeit der stärkeren Einbindung der Verbraucher gesehen hat, wurde vor 6 Jahren eine Art Genossenschaft gegründet und seither immer mehr Verbraucher als Kunden und Darlehensgeber stärker eingebunden. Insbesondere die Möglichkeit der Finanzierung von Entwicklung durch Kundengeld wird bei Odin als sehr bedeutsam erkannt.
* Odin betreibt 23 Läden und seit kurzem ein großes Restaurant, eine Imkerei auf 18 biodynamischen Höfen , einen eigenen 18 Hektar großen biodynamischen Hof, einen Biogroßhandel und einen Internetlieferservice
* Es wurden seit 2015 Jahren 9.500 Kunden gewonnen, die Mitglied wurden und sich an einem System mit Monatsbeitrag und Mitgliederpreis beteiligen. Dies sollen in nächster Zeit 10.000 Kunden werden, damit der Betrieb rund läuft
* Es wird sehr viel an Verbraucheraufklärung geleistet, ebenso in der Förderung der Züchtungsarbeit, der Ausbildung und der Bienenhaltung auf den Partnerbetrieben
* Die frühere Struktur war darauf ausgerichtet, das Eigentum der Firma zu neutralisieren und den Mitarbeitern viel Gestaltungsmöglichkeit zu geben. Entsprechend bleiben die Mitarbeiter die einflussreichste Gruppe in der Genossenschaft

**Fakten zum Betrieb**

Gesamtsystem:

Odin ist seit 2013 eine Genossenschaft, betriebt einen Biogroßhandel und 23 Biomärkte in einer GmbH als 100%-Tochter.

Es gibt drei Kategorien an Genossen, die insgesamt 12 Aufsichtsräte wählen.

Neben den Mitarbeitern sind das zwei Stiftungen und als dritte Kategorie die Verbrauchergenossen. Keine der drei Gruppierungen kann eine Mehrheit der Aufsichtsräte stellen.

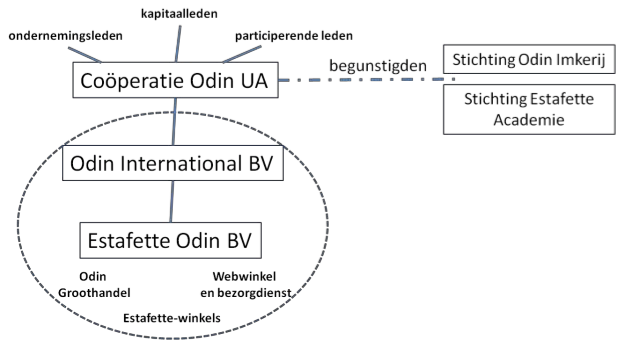
Mitglieder der Kategorie 1 sind die Mitarbeiter, sie können Anteile zwischen 3.000.- und 10.000.- zeichnen, haben aber bei mehr Einlage nicht mehr Einfluss. Mitarbeiter die aufhören müssen aus der Genossenschaft austreten und bekommen ihre Einlage in selber Höhe zurück. Die Einlage ist wie bei allen Mitgliedern unverzinst. Die Mitarbeiter wählen 5 der 12 Aufsichtsräte.

Mitglieder der Kategorie 2 sind zwei Stiftungen als Kapitalmitglieder, eine der beiden ist der frühere stille Gesellschafter und Eigentümer von Odin vor der Umfirmierung. Sie haben zusammen etwa 600.000 Euro eingelegt und wählen 3 Aufsichtsräte.

Mitglieder der Kategorie 3 sind die zurzeit gut 9500 Verbraucher als partizipierende Mitglieder. Jeder zeichnet Anteile zwischen 100.- und 1000.- Euro (die meisten beteiligen sich mit Anteilen zwischen 100 und 500 Euro). Mehr ist nicht gewünscht, um nicht zu viel Unterschiede und Eigeninteresse zu haben, Darlehen dürfen sie aber zusätzlich noch geben (zur Zeit 1,500.000.- €) . Dafür erhalten sie entweder 2,5 % Zins als Geld oder 3,5% als Einkaufsgutschein. Die Verbraucher wählen 4 Aufsichtsräte.

Bei den zusammen 12 Aufsichtsräten hat also keine der drei Gruppierungen eine Mehrheit.

Die Genossenschaft wird durch drei Vorstandsmitglieder geführt, einer ist Sprecher.  
Die Geschäftstätigkeit von Odin wird in einer GmbH geführt, die Vorstände der Genossenschaft sind automatisch auch Geschäftsführer der GmbH.



Gründungsgeschichte

Im Jahr 1983 wurde Odin als Bio-Groß-und Einzelhandel in Form einer KG gegründet und bis 2013 so geführt.

Die Mitarbeiter hatten das Sagen, aber das Eigentum gehörte einer Stiftung. Die Wertsteigerung der Firma wurde jährlich nach der Gewinnfeststellung an die Stiftung übertragen. „Damit das nicht zu konventionellen Strukturen führt, denn die Firma sollte sich selbst gehören, die Verantwortung gehörte uns verantwortlichen Mitarbeitern“. Die führenden Gesellschafter waren als Kommanditisten für den Geschäftsbetrieb verantwortlich. Zu Beginn war das alleine Koos Bakker, solange es wenige Mitarbeiter gab waren es alle, und 2013 bei 200 Mitarbeitern waren 16 Mitarbeiter verantwortlich.

Die Landwirte waren nie als Gesellschafter einbezogen. Man wollte keine Interessenvertreter in der Verantwortung haben.

Diese Struktur schien aber für die Zukunft nicht mehr geeignet. Für die Umfirmierung zu einer Genossenschaft gab es drei Gründe.

Erstens: „die KG ist eine in sich geschlossene Struktur, sie braucht nicht und ermöglicht nicht eine öffentliche Verantwortung, wir wollten aber eine Gemeinschaft mit Einbindung der Verbraucher werden“.

Zweitens: die persönliche Haftung für die Gesellschafter wurde zu groß, weil der Umfang der Geschäftstätigkeit stark zugenommen hatte.

Dritter Grund war die Wachstumsfrage: „Wir wollten Eigenkapital einwerben, das wäre vielleicht auch über neue stille Gesellschafter möglich, aber nicht so einfach wie in einer Genossenschaft.“

Deshalb wurde die neu gegründete Kooperative 2013 Eigentümer von Odin, die KG wurde aufgelöst, die Stiftung war und blieb stiller Gesellschafter. Die führenden Gesellschafter wurden zu Genossen.

Anzahl der Beteiligten

Verbraucher:

Etwa 9500 Verbraucher sind inzwischen Mitglied, mit stark steigender Tendenz. Nur Mitglieder können das Modell mit Mitgliederpreisen und Monatsbeitrag nutzen, und fast alle Mitglieder wählen diese Möglichkeit. Nur zwischen 200 und 300 Mitgliedern sind ausschließlich aus ideellen Gründen Mitglied, sie haben z.B. keine Einkaufsmöglichkeit in ihrer Nähe.

Erzeuger:   
Erzeuger sind nicht als Gruppe Mitglied, manche aber als Verbraucher-Mitglied. „Uns gibt es, um das Bedürfnis nach guter Bioware für den Verbraucher zu erfüllen, dazu machen wir langfristige Kooperationsvereinbarungen mit unseren Erzeugern“. Sie sollen aber nicht als Interessenvertreter Mitglied bei Odin sein.  
Für Odin ist sehr wichtig, die Erzeuger zu unterstützen, gute Preise zu zahlen, und z.B. Ausbildung und Züchtungsarbeit zu unterstützen.

Odin arbeitet mit 100-150 Erzeugern eng zusammen. Sie ist aber letztlich keine Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft.

Hersteller:

Es gibt nur ganz wenige Unternehmer-Mitglieder, etwa 10 bis 15.

Insgesamt wird mit 3-4 Bäckereien zusammengearbeitet.

Mitarbeiter:

Odin hat insgesamt etwa 450 Mitarbeiter, davon etwa 50 in der Verwaltung im Hauptsitz, 100 in der Logistik, Transport und Abotüte, und etwa 300 in den Läden.

Einer der Marktleiter: „Ich habe 25 Jahre für andere Supermärkte gearbeitet, jetzt arbeite ich seit 5 Jahren für Odin, das ist eine ganz andere Welt. Ich habe in den anderen Supermärkten mehr verdient, aber es fühlt sich hier viel besser an, ich bin nicht mehr so fertig abends.“

Aktivitäten, welche Tätigkeiten wurden integriert?

Einzelhandel:   
Es werden 23 eigene Bio-Supermärkte betrieben, die seit kurzem alle als Mitgliederladen geführt werden. Es fand eine schrittweise Umstellung statt. „Alle gleichzeitig umzustellen konnten wir uns nicht leisten, denn es läuft erst ab 300 Mitgliedern pro Laden rund.“

Backwaren und Fleisch werden direkt bei den Lieferanten bestellt, alles andere kommt vom eigenen Großhandel. Ein paar Non Food und andere Waren kommen von anderen Großhändlern, die liefern 1-2 mal pro Woche.

Großhandel:   
Es wird ein eigener Bio-Großhandel betrieben, der inzwischen etwa 50% Umsatz mit den eigenen Läden macht. Die anderen 50 % werden mit etwa 150 Kunden gemacht. „Von diesen Läden können wir immer wieder einen in eigene Regie übernehmen. Bei den Kunden sind auch Caterer dabei, die bei uns bestellen. Wir haben mit denen vereinbart, dass wir innerhalb von 4 Stunden liefern, und dass wir nicht selbst catern.  
Der Großhandel wird in einem Lager abgewickelt, und es gibt zwei Zulieferer welche die Trockenware kommissionieren.   
Die Bauern liefern an den eigenen GH, einige wenige Bauern liefern direkt an die Läden.  
Odin hat als Großhandel begonnen, und erst nach 10 Jahren mit eigenen Läden begonnen.   
„Der eigene Großhandel soll sich in Richtung einer Einkaufsplattform für die Läden entwickeln. Dann braucht der GH immer weniger Spanne, weil nur noch das eingekauft wird, was die Läden brauchen. Damit wird also immer weniger Vorrat gehalten, und weniger Risiko getragen.“

Verarbeitung:

Es erfolgt nur Abpacken/Verpacken, und das auch nur im Obst/Gemüsebereich, z.B. werden 4 Kiwis in eine Packung gepackt. Und es werden Gemüsetüten als Abo an die Läden geliefert.

Verarbeitung könnte aber später eine eigene Aktivität werden.

Zurzeit wird aber keine eigene Metzgerei oder Bäckerei betrieben.

Umsatzzahlen  
Es wurden 2019 etwa 60 Mio. Umsatz gemacht, etwa 50% über die eigenen Läden, die anderen 50% über Großhandel an andere Läden.

Umsatzentwicklung:

In den letzten Jahren wurden etwa 10-12 % Umsatzplus erzielt, aber aktuell geht es den Naturkostläden schlechter, wegen der starken Konkurrenz der konventionellen Supermärkte.

**Organisationsstruktur und Entscheidungsstruktur**

Wie oben dargelegt, gehört die GmbH als Träger der Geschäftstätigkeiten der Genossenschaft, die von den drei Interessengruppen Mitarbeiter, Stiftungen und Verbraucher getragen wird. Diese Form wurde gewählt, um unternehmerischer sein zu können als das eine Genossenschaft wäre. Die drei Vorstände der Genossenschaft sind automatisch auch Geschäftsführer der GmbH.  
Weitere Informationen und ein einfaches Organigramm sind in einem Geschäftsbericht für das Jahr 2015 enthalten, aber nur auf Holländisch.

Preisfindung

Wie ist der Prozess der Preisfindung?

Um den angemessenen Preis zu finden, werden die Preise mit Mitbewerbern verglichen und   
Einzelgespräche zwischen Erzeugern und Einkäufer geführt.

Es wird eine Anbauplanung mit den Anbietern gemacht, jeder spezialisiert sich, so dass es kaum konkurrierende Anbieter gibt. Es werden langfristige Abnahmeverträge gemacht. „Die anderen Bauern wissen mit wem wir Verträge machen und die Preise sind transparent“. „Die Erzeuger sind happy mit uns, manchmal denk ich wir zahlen zu viel, weil sie klagen nicht“.

Wie werden Gewinne verteilt und was wird damit ermöglicht?  
Die letzten Jahre gab es keine großen Gewinne, „weil wir viel Entwicklungsarbeit machen“.

Es gab eine Genossenschaftsentscheidung: „der Jahresgewinn geht vor allem an die Stiftungen als Kapitalgenossen. Die sind ja auch gemeinnützig.“

Es wird aber auch viel eigene Entwicklungsarbeit geleistet. In den Aufbau des eigenen Bienenprojektes gehen jährlich zwischen 50.000.- und 100.000.- €, es werden 60 Bienenvölker auf 13 Höfen gehalten, und Blumen und Hecken gepflanzt.

Auch die Züchtung wird immer wichtiger, die Genossenschaft ist mit dem eigenen Hof in ein Saatgutprojekt eingestiegen ( [www.debeerschehoeve.nl](http://www.debeerschehoeve.nl)) . Ein Züchtungsbetrieb der für Bingenheimer züchtet. Über den Einkauf der Kunden wird auch die Züchtung mitgefördert, etwa 50.000.- Euro jährlich.

Über 1% der Lohnkosten geht in die eigene Ausbildung. Alle Mitarbeiter nehmen 2-3 Tage pro Jahr Teil an Ausbildungen über Ernährungslehre, Biodynamischen Landbau etc.  
   
**Mitgliederpreise für Verbraucher**

Die Mitglieder der Genossenschaft können sich am Modell mit Mitgliederpreis beteiligen. Dafür muss einer aus der Familie Mitglied sein.

Der Monatsbeitrag beträgt 16 Euro für eine Einzelperson oder 21 für die ganze Familie, die Kinder sind beitragsfrei. Studenten zahlen nur 11 Euro.

Der Mitgliederpreis ist durchschnittlich 18 % günstiger.   
Beim Beitritt wird ein Bild mit der Webcam aufgenommen. Diese Foto wird auf der Mitgliedskarte abgedruckt. Beim Einkauf mit der Karte kann der Verkäufer das prüfen. Man kann also nur persönlich mit der Karte einkaufen, und soll das nur für sich oder die eigene Familie tun. „1-2 Prozent der Mitglieder betrügen vielleicht.“

„Der Mitgliedsbeitrag hat den Hintergrund, bis in das Ökonomische hinein ein neues Modell zu haben, einen Grund zu haben sich uns anzuschließen. Deshalb ist das Modell so rasant gewachsen.“

Es werden etwa 10.000 Gemüse-Abo-Tüten (etwa 5 verschiedene Typen) insgesamt ausgeliefert. „Hier im Shop kann man an zwei Tagen, Dienstag und Donnerstag, seine Tüte abholen.

**Regionalität, Verbraucheraufklärung und –Beteiligung**

Definition der Region: i

Odin ist in ganz Holland, aber vor allem in der Mitte Hollands tätig, in allen großen Städten.

Als Region wird ganz Holland definiert (Holland liegt in der Größe zwischen Baden-Württemberg und Niedersachsen)

Kriterien für Bezug regionaler oder überregionaler Ware?

„Regionale Ware wird bevorzugt, aber demeter-Ware hat nochmals Vorzug, wir kaufen also sowohl Demeter aus Spanien als auch regionale Bioware.“

Was wird gemacht an Verbraucheraufklärung?  
Es wird sehr viel in diesem Bereich gemacht. Es geht von Hofbesichtigungen über Kurse bis zum gemeinsamen Bienen-Strohkörbe flechten. Das ist eine neue Aktion, es haben sich schon 200 Menschen auf den beteiligten Höfen angemeldet.

„Oder wir haben 50.000 Krokusse zusammen mit hunderten Genossen auf den Höfen gepflanzt. Oder das Getreideprojekt, wo wir neue Getreidesorten züchten, den Odin Getreidekreis, an dem sich viele Kunden mit Geld beteiligen und dafür exklusiv Backwaren aus der neuen Sorte bekommen und als erste den Geschmack beurteilen dürfen. Oder es werden alle Mitglieder jährlich über einen Fragebogen befragt was sie sich wünschen. Da erhalten wir einen riesigen Schatz an Informationen.“

Ideen der Weiterentwicklung

„Es ist wichtig die Anzahl an Mitgliedergenossen auf 10.000 Mitglieder zu bekommen um stabil zu sein. Es ist fast wie in einem Organismus, man braucht genügend Sauerstoff um rund zu laufen.“

„Eine Idee für die Zukunft ist auch, jetzige Lieferanten zu Mitarbeitern zu machen. Wir pachten vielleicht selber immer mehr Land und stellen selbst Landwirte an, und bauen vielleicht selbst Salate an?“  
„In diesem neuen Laden mit angeschlossenem modernen Restaurant (im Dez. 2016 eröffnet) denken wir groß, wir schauen jetzt nach außen, unsere Türen sind offen, wir gehen jetzt in die Welt“. Tatsächlich ist das ganz neu eröffnete Restaurant „Spirit Amsterdam“ besonders gut gelungen, ein großes Selbstbedienungsrestaurant in wunderschönem Ambiente.

**Erfolgsfaktoren und Vorhaben der Weiterentwicklung**

Was war insgesamt wichtig, dass es funktioniert hat?

„Was wir tun, das tun wir zusammen, wir helfen den Farmern, wir haben faire Beziehungen, und wir geben keine Dividende an Privatpersonen und private Inhaber. Unternehmerische Selbstlosigkeit ist wichtig“.  
„Neue Menschen kommen in unsere Läden rein, wir erzählen denen unsere Geschichte, und wir haben eine gute Geschichte.“

„Die Mitglieder bezahlen einen hohen Anteil der Festkosten der Genossenschaft durch ihren Mitgliederpreis und bekommen alles 18 % günstiger“

„Die Begegnung untereinander, und die Begeisterung die bei den Verbrauchern entsteht“.

Was waren die wichtigsten Hürden

„Die Balance zu finden zwischen Innovationskosten und Rendite. Denn wir entwickeln immer neue Sachen“.