xäls
Ökologische
Genossenschaft
Neckar-Alb

GESCHÄFTSPLAN

Zukunft zusammen in Neckar-Alb

Stand 2. September 2019

Ansprechpartner Xäls – Ökologische Genossenschaft Neckar-Alb:

Michael Schneider
Vogelbeerweg 4

72076 Tübingen

Tel: 07071 56 555 21
michael.schneider@xäls.de

INHALT

1.	**Einleitung: Marktentwicklung im Lebensmittel- und Biomarkt**	4
2.	**Das Geschäftsmodell**	5
2.1	Region und Anliegen	5
2.2	Kulturelles Anliegen:	6
2.3	Soziales Anliegen:	6
2.4	Wirtschaftliches Anliegen:	7
2.5	Aufgaben der Genossenschaft	7
2.6	Mitgliedergruppen und ihr jeweiliger Nutzen	9
2.6.1	*Nutzen für Verbraucher-Genossen*	9
2.6.2	*Nutzen für Erzeuger-Genossen*	9
2.6.3	*Nutzen für Verarbeitungs-Genossen*	10
2.6.4	*Nutzen für Händler und Mitarbeiter der Biomärkte*	10
2.7	Alleinstellungsmerkmale	11
2.7.1	*Begrenzung auf die Region Neckar-Alb*	11
2.7.2	*Festlegung auf nachhaltige und ökologische Wirtschaftsprozesse*	11
2.7.3	*Partnerschaftliches Prinzip*	11
3.	**Entstehung (und Vorbilder) des Genossenschaftskonzepts**	12
3.1	Initiativkreis und Beirat	12
3.2	Vorarbeiten	13
3.3	Vorbilder	13
4.	**Markt und Wettbewerb**	14
4.1	Markteinschätzung	14
4.2	Wettbewerber	14
4.2.1	*Filialisierende Bio-Supermarktketten (Alnatura und Denns)*	14
4.2.2	*Lebensmittel-Einzelhandel (Edeka und Rewe, Lidl und Aldi)*	15
4.2.3	*Mitgliedsbetriebe haben ihren eigenen, evtl. konkurrierenden Marktzugang*	16
4.3	Markteinschätzung bzgl. Kapital- und Mitgliederwerbung	16
4.3.1	*Erfahrungen mit Genussrechtsmodellen*	16
4.3.2	*Gewinnung von Mitgliedern und Mitgliederdarlehen*	16
4.3.3	*Konkurrenz durch Beteiligungsmöglichkeit an Regionalwert-AG*	17
4.4	Nachahmungsrisiko	17
5.	**Unternehmen**	18
5.1	Rechtsform und Sitz des Unternehmens	18
5.2	Zusammensetzung von Vorstand und Aufsichtsrat	18
5.3	Unternehmerische Tätigkeit	19

5.3.1	*Lizenzvergabe*	19
5.3.2	*Erbringung von Dienstleistungen*	19
5.3.3	*Koordinationsaufgaben*	19
5.3.4	*Mitgliedergewinnung und -betreuung*	20
5.3.5	*Beteiligungen*	20
6.	**Finanzen und Planungsrechnungen**	20
6.1	Grundstruktur der Einnahmen	20
6.1.1	*Verbraucher*	21
6.1.2	*Landwirte*	21
6.1.3	*Gewerbebetriebe*	21
6.1.4	*Frei verkaufte Anteile*	22
6.2	Gruppen von Einnahmen und Rückzahlungen	22
6.2.1	*Verkauf von Anteilen*	22
6.2.2	*Beiträge zur Genossenschaft*	22
6.2.3	*Lizenz-Zahlungen*	22
6.2.4	*Fördermittel*	22
6.3	Ausgaben- und Investitionsplanung	24
6.4	Erläuterungen zur Ausgaben- und Investitionsplanung	27
7.	**Risiken**	28
7.1	Risiken für die Genossenschaft	28
7.1.1	*Fehlende Arbeitskapazität für den Aufbau*	28
7.1.2	*Mangelnde Gewinnung von GenossInnen*	28
7.1.3	*Interessenkonflikte Erzeuger und Verbraucher*	29
7.1.4	*Streit und Missgunst zwischen den Unternehmern der verschiedenen Branchen*	29
7.1.5	*Dominanz der Verbraucher in der Generalversammlung*	29
7.1.6	*Fehlender Unternehmergeist in der Genossenschaft*	29
7.2	Risiken für Verbraucher-Genossen	30
7.3	Risiken für Erzeuger-und Hersteller-Genossen	30
7.4	Risiken für Biohändler und Mitarbeiter der Biomärkte	30
8.	**SWOT-Analyse**	31
8.1	Stärken der Genossenschaft Necker-Alb	31
8.2	Schwächen	31
8.3	Chancen/Ausblick	32
8.4	Risiken	32
9.	**Meilensteine**	33

1. EINLEITUNG: MARKTENTWICKLUNG IM LEBENSMITTEL- UND BIOMARKT

In den Jahrzehnten vor der Jahrtausendwende hat sich der Ökologische Landbau sowie die Verarbeitung und der Vertrieb der Bioware zu einem funktionierenden und erfolgreichen Zusammenspiel kleinerer und mittlerer Biohöfe, Verarbeiter und Händler entwickelt. Insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten wird Bio aber auch zunehmend interessant für größere Handelsstrukturen, mit der Folge, dass die konventionellen Marktmechanismen auch im Biomarkt immer bestimmender werden.

„Hauptsache billig" ist dabei das dominierende Prinzip. Billig sollen die Lebensmittel sein, und damit sie billig sein können, müssen sie auch billig produziert werden. Der Preisdruck wird von den Supermarkt- und Discounterkassen weitergegeben an die Verarbeiter und Erzeuger. Die Folgen sind bekannt: Rationalisierung, Mechanisierung, Industrialisierung und Konzentration. Immer weniger, aber größere Betriebseinheiten: weniger Bauernhöfe und Gärtner, weniger Bäcker und Metzger, weniger Dorf- und Naturkostläden. Stattdessen Monokulturen, Massentierhaltung, Großschlachtereien, Supermärkte. Und damit: Naturzerstörung, Tierquälerei, Gülleseen, Artenschwund, Grundwasserbelastung, Antibiotikaresistenzen, Verkehrsaufkommen und vieles mehr. Das alles wissen wir, und täglich erfahren wir mehr. Ein unaufhaltsamer Teufelskreis von Preisdruck und Konkurrenz auf Kosten von Natur und Klima, von Mensch und Tier.

Unaufhaltsam? Diese Entwicklung wird von Menschen gestaltet, und sie kann von Menschen umgestaltet werden. Sie kann durchbrochen werden, wenn sich die vielen Einzelinitiativen zusammenschließen. Es ist gut und wichtig, dass es sie gibt: Die Initiativen für Natur- und Landschaftsschutz, für das Tierwohl, für das Gemeinwohl, für Genossenschaftsläden, für Verbraucherschutz, für faire Produktion und Verarbeitung von Lebensmitteln hier und weltweit. Das alles hängt aber miteinander zusammen, und darum kann keiner für sich alleine erfolgreich sein. Es hängt zusammen mit dem bestehenden System, das auf Konkurrenz und Rivalität setzt, auf gegenseitige Ausbootung und Verdrängung der Marktakteure – „Hauptsache billig", koste es, was es wolle.

Wir wollen dieser Entwicklung nicht mehr hinnehmen, nicht mehr zuschauen, wie täglich noch mehr Vögel und Insekten und Läden und Höfe verschwinden. Wir sind alle Betroffene, als Bauern und Gärtner, Verarbeiter, Händler und Verbraucher. Wir lassen uns nicht mehr abschrecken von der gewaltigen Marktmacht der wenigen Lebensmittelkonzerne. Wir haben eine Verantwortung für diese Welt, hier in der Region und darüber hinaus. Diese Verantwortung wollen wir jetzt in die eigenen Hände nehmen. Denn wir sind überzeugt: Es braucht eine Alternative, eine Form des solidarischen Wirtschaftens zum Wohle aller, einschließlich Natur und Tiere.

Es gibt solche Alternativen, seit Jahrzehnten bewährt, doch es gibt sie noch nicht bei uns, in der Region Neckar-Alb. Das soll sich nun ändern durch die Gründung der Xäls – ökologische Genossenschaft Neckar-Alb. Wir wollen die vielfältigen Interessen bündeln und dann mit vereinten Kräften eine zukunftsfähige, regionale Lebensmittelwirtschaft gestalten:

- Durch Förderung ÖKOLOGISCHER LANDWIRTSCHAFT, die die natürliche Vielfalt schützt.
- Durch REGIONALE VERARBEITUNG UND VERMARKTUNG, welche das regionale Lebensmittelhandwerk stärkt und die Verbundenheit der Verbraucher mit Erzeugern, Verarbeitern, Händlern und letztlich der Natur und Landschaft fördert; zugleich schafft sie Arbeitsplätze vor Ort und ermöglicht kurze Transport- und Einkaufswege.
- Durch PARTNERSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT von Erzeugern, Verarbeitern, Händlern und Verbrauchern statt eines Konkurrenzkampfes, in dem es am Ende nur Verlierer geben kann.

Das ist eine große Herausforderung, aber sie kann gelingen. Sie kann gelingen, wenn sich die vielen Menschen, Initiativen und Betriebe zusammenschließen, die schon jetzt gemeinsame Interessen haben, aber überwiegend noch eigene Wege gehen. Die Fäden, die jetzt noch jeder für sich spinnt, müssen verflochten werden zu dem einen dicken Strang, an dem wir gemeinsam ziehen. Daran wollen wir als Genossenschaft arbeiten und laden alle ein, sich anzuschließen und mitzuarbeiten. Es ist eine Herausforderung und ein Kraftakt. Doch wir sind entschlossen und zuversichtlich, denn alle Erfahrung lehrt, dass aus Zusammenarbeit und Zusammenhalt ungeahnte Kräfte erwachsen können!

2. DAS GESCHÄFTSMODELL

2.1 REGION UND ANLIEGEN

Als regionale Partnerschaft von Bio-Verbrauchern, -Erzeugern, -Verarbeitern und -Händlern möchten wir durch Stärkung der regionalen Zusammenarbeit Verantwortung für die heimische Natur, die bäuerliche Erzeugung und das Lebensmittelhandwerk der Region Neckar-Alb übernehmen. Die Landkreise Tübingen, Reutlingen, Zollernalb und Rottweil mit ihren wirtschaftlich starken Städten Tübingen und Reutlingen im Zentrum erscheinen für die Verwirklichung dieses Projektes sehr geeignet:

- die Region verfügt über eine hohe Kaufkraft
- Mit ihren ca. 700.000 Einwohnern hat die Region einerseits eine interessante Größe. Andererseits bietet sie aber noch Identitätsraum um „Wir-Gefühl" zu entwickeln und sich mit Anfahrtszeiten von einer guten Stunde zu treffen und auszutauschen.
- In der Region gibt es schon ein gutes, aber durchaus noch verbesserungsfähiges Angebot an hochwertigen regionalen Bioerzeugnissen
- Die Region ist geprägt von besonders schöner und vielseitiger Kulturlandschaft mit zum Teil noch erhaltenen Streuobstwiesen und Heckenlandschaften. Aus landwirtschaftlicher Sicht sind weite Teile der Region von ihrem Boden- und Ertragswert her eher benachteiligte Regionen, aus ökologischer Sicht aber besonders wertvoll
- Das Thema der Förderung vielfältig wirtschaftender Biobauern, handwerklicher Verarbeiter und Händler, um dieses Kulturgut zu erhalten ist schon heute das Anliegen erster Initiativen und hat das Potential, eine sehr breite Unterstützung in der Bevölkerung zu finden.

Der ERZEUGER-VERARBEITER-VERBRAUCHER-HÄNDLER-ZUSAMMENSCHLUSS möchte in den folgenden drei Bereichen zu einer nachhaltigen und für zukünftige Generationen förderlichen Entwicklung in der Region Neckar-Alb beitragen.

2.2 KULTURELLES ANLIEGEN:

- Erhaltung und Förderung einer vielfältigen, ökologischen bäuerlichen Erzeugungsstruktur durch eine zukunftsweisende Partnerschaft mit Händlern, Verbrauchern und Verarbeitern
- Erhaltung und Förderung eines vielfältigen Bio-Lebensmittel-Handwerks:
- mit Metzgern, Bäckern und anderen handwerklichen Verarbeitern, aber auch mit Gastronomie, Kantinen und ortsansässigen regional orientierten Händlern
- Die Zivilgesellschaft soll die verbindende Klammer über die gesamte Wertschöpfungskette sein und diese mit einem umfassenden Blick und der Veränderung ihres Konsumverhaltens zu einem Wertschöpfungskreis und sogar einem Wertschätzungskreis entwickeln
- Das Bündnis möchte das Thema Ernährungsbildung in der Region voranbringen. Es geht darum, Wertschätzung für gesunde Landwirtschaft und die daraus entstehenden Lebensmittel zu entwickeln, sowohl bei Erwachsenen, als auch in Kindergärten und Schulen.
- Gute regionale Lebensmittel sollen „erlebbar, spürbar und schmeckbar" werden.
- Von zentraler Bedeutung ist der Beitrag zu einer ressourcenschonenden und zukunftssichernden ökologischen Entwicklung in der Region. Gemeinsam soll ein erlebbarer Beitrag zur Beendigung des Artensterbens und für bessere Lebensbedingungen für Flora und Fauna (z.B. Bienen) erreicht und die einzigartige, vielseitige artenreiche Kulturlandschaft erhalten und entwickelt werden.

Diese ressourcenschonende Wirtschaftsweise soll über den Bereich der Lebensmittelwirtschaft hinaus in alle Bereiche wirtschaftlichen Lebens ausstrahlen und sich so zu einem umfassenden gesellschaftlichen Bündnis für eine „enkeltauglichen" und lebenswerten Zukunft zu entwickeln.

2.3 SOZIALES ANLIEGEN:

Im Gegensatz zum vorherrschenden, auf dem individuellen Vorteil beruhenden Wirtschafts- und Gesellschaftsmodell soll mit der Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft eine Entwicklung zu einem am Allgemeinwohl orientierten Miteinander unterstützt und entwickelt werden. Aus der Erkenntnis heraus, dass das Modell der Konkurrenz in Wirtschaft und Gesellschaft unser aller Überleben in Frage stellt, soll für die Region eine zukunftsweisende neue gesellschaftliche Kooperation vorangebracht werden können.

Das Bündnis möchte Vorreiter dabei sein, möglichst vielen Beteiligten Erlebnisse der Selbstwirksamkeit bei der Gestaltung neuer Formen der Zusammenarbeit zu ermöglichen statt der häufig anzutreffenden Resignation, „man kann ja doch nichts ändern". Insbesondere durch die Beteiligung breiter Bevölkerungsschichten und das gemeinsame genossenschaftliche Eigentum soll eine hohe Glaubwürdigkeit in der Gesellschaft erreicht werden.

2.4 WIRTSCHAFTLICHES ANLIEGEN:

Das Bündnis möchte einen wichtigen Beitrag zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung in der Region und der beteiligten Unternehmer aus Landwirtschaft, Verarbeitung und Handel erbringen. Durch die positive wirtschaftliche Entwicklung soll auch die Nachfolge auf den Höfen und in den Betrieben unterstützt und es sollen vielseitige Arbeitsplätze erhalten und zusätzlich geschaffen werden. Die ökonomische Wertschöpfung soll wieder verstärkt in der Region stattfinden, dadurch sollen auch neue Arbeitsplätze entstehen.

Dem neuen Wirtschaftsmodell soll in allen Bereichen eine kooperative Zusammenarbeit zu Grunde liegen, die für einen Interessenausgleich der Partner sorgt und dem Wohle aller dienen soll. Wirtschaftliches Handeln auf Kosten Dritter (Verbraucher, Umwelt, andere Länder...) darf nicht länger Grundlage wirtschaftlichen Handelns sein.

2.5 AUFGABEN DER GENOSSENSCHAFT

Die Xäls – Genossenschaft Neckar-Alb e.G. wird auf verschiedenen Ebenen tätig sein.

Die Genossenschaft ...

... ENTWICKELT RICHTLINIEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IHRER PARTNERBETRIEBE. Sie entwickelt und organisiert einen gemeinsamen öffentlichen Auftritt (u.a. durch eine gemeinsame Wort-Bild-Marke/Logo), vergibt dessen Nutzungsrechte an die Partnerbetriebe und kontrolliert deren Einhaltung und erhält dafür Lizenzgebühren.

... IST EINE DIALOG-PLATTFORM der Partner-Unternehmer aus Erzeugung, handwerklichen Verarbeitern, Handelsbetrieben und Gastronomen/Caterern. Ziel soll sein, bisher konkurrierende Unternehmer zur Zusammenarbeit anzuleiten und mit ihnen und für sie eine gemeinsame Perspektive/Zukunft in der Region zu entwickeln.

... STÄRKT DEN DIALOG ZWISCHEN DEN PARTNER-BETRIEBEN UND DEN VERBRAUCHERINNEN: VerbraucherInnen sollen nicht mehr nur KäuferInnen sein, sondern werden durch ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft Teil einer umfänglichen Reform der bisherigen Wirtschaftsabläufe in der Region. Damit ergeben sich ganz neue Möglichkeiten, Verbraucherinteressen wahrzunehmen, und diese gleichzeitig in die Bedürfnisse bäuerlicher Erzeugung und handwerklicher Verarbeitung einzubeziehen. In diesem Sinne sollen Runde Tische für die wichtigsten Produktgruppen (Milchprodukte, Gemüse, Fleisch, Getreide) mit allen beteiligten Unternehmern und dafür ausgewählten Verbrauchervertretern durchgeführt werden, um Interessen der verschiedenen Akteure wahrzunehmen und gegeneinander abzuwägen. Der naturgemäße Interessenskonflikt zwischen Verbrauchern mit dem Wunsch nach günstigen Lebensmitteln und den Erzeugern/Verarbeitern mit dem Wunsch nach hohen Preisen kann hier sichtbar gemacht werden, indem Kosten und Leistungen transparent gemacht werden, und soweit möglich zum Ausgleich gebracht werden.

... BETREIBT UND KOORDINIERT DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT: Auftrag und Inhalt des genossenschaftlichen Zusammenschlusses kann gemeinsam mit viel größerer öffentlicher Wirkung kommuniziert werden. Regelmäßige Pressemitteilungen, eigene Veröffentlichungen und Veranstaltungen sollen über das gemeinschaftliche unternehmerische Wirken hinaus Themen platzieren, die in der Gesellschaft auch emotionale Wirkung zeigen, wie z.B. Vögel- und Insektensterben, Gemeinwohlökonomie, Fairness und Gerechtigkeit nicht nur in Deutschland, sondern weltweit.

... **PFLEGT ENGEN KONTAKT ZU VEREINEN UND ORGANISATIONEN DER REGION, DIE EIN ÄHNLICHES ANLIEGEN HABEN:** Naturschutzverbände (z.B. BUND, Albverein), Verbraucherverbände (z.B. Slowfood), Gruppierungen für alternatives Wirtschaften (z.B. Gemeinwohlökonomie, Fairtrade-Organisationen), Gruppierungen für neue Ethik (z.B. Weltethosinstitut)

... **GEWINNT NEUE MITARBEITER FÜR DIE GENOSSENSCHAFT UND DIE BETEILIGTEN BETRIEBE:** Die momentan sehr geringe Arbeitslosenquote im Raum Neckar-Alb macht es für Betriebe in der Lebensmittelwirtschaft zunehmend schwierig, genug und geeignete MitarbeiterInnen zu finden. Hohe Arbeitsbelastung (Gärtnerei, Landwirtschaft), unattraktive Arbeitszeiten (Bäcker, Metzger, Einzelhandel, Gastronomie) und unterdurchschnittliche Löhne in einer vom Auto- und Maschinenbau geprägten Region machen es zunehmend unmöglich, ausreichend Menschen für eine Mitarbeit zu gewinnen. Dies gefährdet Entwicklung und Zukunft vieler Betriebe. Der Mehrwert einer Mitarbeit in einem genossenschaftlichen Betrieb, der wirtschaftlich, ökologisch und sozial Sinn erzeugt, kann dabei ein ganz erheblicher Wettbewerbsvorteil auf der Suche nach MitarbeiterInnen werden. Vor allem junge Menschen legen, so zeigen es viele Umfragen, großen Wert auf diese Sinnhaftigkeit und den Nutzen ihrer Arbeit. Neben einem kollegialen Arbeitsklima steht dies noch vor einer möglichst guten Entlohnung.

... **BETEILIGT SICH AN UNTERNEHMEN ODER GRÜNDET NEUE UNTERNEHMEN ALS GMBH-TÖCHTER:** für einzelne Produktbereiche prüft die Genossenschaft, ob sie selbst ein Angebot schafft: dies gilt für Produktbereiche, in denen bisher in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht kein gutes Angebot vorhanden ist und keiner der Partnerbetriebe sich engagieren möchte. Ein solches Engagement unterliegt im Vorfeld einer sorgfältigen ökonomischen und ökologischen Prüfung hinsichtlich ihrer Machbarkeit und Sinnhaftigkeit. Um die unternehmerische Ausrichtung der Betriebe zu gewährleisten, sollen diese Verarbeitungs- und Handelstätigkeiten in GmbHs organisiert werden

... Eine wichtige weitere Aufgabe für die Genossenschaft wird sein, **NACHFOLGREGELUNGEN IN PARTNERBETRIEBEN ZU BETREUEN.** Bei einem Teil der Initiatoren steht jetzt schon fest, dass in den kommenden 10 Jahren Betriebsübergaben organisiert werden müssen. Dies wird auch für einen Teil weiterer Partnerbetriebe zutreffen. Dabei sind die Aufgaben der Genossenschaft vielfältig: Es wird nötig sein, Betriebsübergaben zu beraten und zu betreuen. Darüber hinaus wird es notwendig sein, über teilweise oder vollständige Übernahmen von Betrieben durch die Genossenschaft zu entscheiden, wenn z.B. keine Betriebsnachfolger zur Verfügung stehen oder die Rahmenbedingungen die Übernahme durch einen potentiellen Nachfolger (allein) unmöglich macht.

... **GENERIERT EINNAHMEN FÜR IHRE TÄTIGKEIT:** die Genossenschaft nimmt Lizenzen für die Nutzung ihres Logos ein. Sie bietet den Partnerbetrieben Dienstleistungen wie gemeinsamen Einkauf oder Gemeinschaftsmarketing. Sie generiert insbesondere in den Aufbaujahren staatliche Fördermittel. Und sie nutzt später zusätzlich die Gewinne der Tochter-GmbH für ihre Tätigkeiten

... **DIENT DER KAPITALBESCHAFFUNG FÜR INVESTITIONEN** eben den Genossenschaftseinlagen der Genossen können diese der Genossenschaft nachrangige Direktdarlehen für Investitionen in Aktivitäten und Beteiligungen gewähren.

... **SICHERT DAS EIGENTUM AN DER REGIONALMARKE** und den Markenrechten im Gemeinschaftsbesitz der Nutzer des Labels

... UNTERSTÜTZT (GEGENSEITIG) DIE GEMEINNÜTZIGE TÄTIGKEIT EINES VEREINS ODER EINER STIFTUNG: Im Fokus stehen dabei Informations- und Bildungsarbeit in der Breite der Gesellschaft. Für Kinder und Jugendliche stehen Information zu den Zusammenhängen der Lebensmittelerzeugung (Exkursionen, Schulbauernhof) und Ernährungserziehung (in Kindergarten und Schulmensen) im Vordergrund. Für Erwachsene sollen Seminare, Podiumsdiskussionen, Exkursionen (Hofbesichtigungen, Vogelexkursionen etc.), Mithilfe-Einsätze auf Höfen (Beispiel „Solidarische Landwirtschaft") und Begegnungen (z.B. Ernte-Feste, Hoffeste) organisiert werden. Langfristig wäre der Aufbau eines Begegnungs- und Informationszentrums wünschenswert.

Diese Arbeit muss durch Spenden und Zuschüsse von Staat, Unternehmen und Privatpersonen gewährleistet werden und braucht deshalb eine gemeinnützige Struktur. Die Genossenschaft unterstützt die Bildung einer solchen Struktur ausdrücklich als Teil des eigenen Zukunftskonzepts, betreibt sie allerdings nicht innerhalb der Genossenschaft. Im Gegenzug unterstützt die gemeinnützige Organisation die Genossenschaft bei der Erfüllung ihrer gemeinnützigen Tätigkeiten.

2.6 MITGLIEDERGRUPPEN UND IHR JEWEILIGER NUTZEN

2.6.1 NUTZEN FÜR VERBRAUCHER-GENOSSEN

Die Bedeutung von Produkten aus der Region wird in sehr verschiedenen Bereichen für immer mehr VerbraucherInnen ein entscheidendes Einkaufskriterium. Mit „Regionalität" werden regionale Wertschöpfung, bäuerliche Landwirtschaft, Erhalt der Kulturlandschaft, Artenschutz, Gewässerschutz, Unterstützung handwerklicher Lebensmittelproduktion, kurze Transportwege (für viele besonders wichtig im Bereich der Tiertransporte), Tierschutz, Nachvollziehbarkeit von Produktionsabläufen und Arbeitsprozessen, faire Preise und schließlich die Erzeugung schadstoffarmer Lebensmittel als Erwartungen subsumiert.

Durch die Regionalgenossenschaft Neckar-Alb wird eine Organisationsform installiert, die alle wesentlichen Anforderungen an eine zukunftsfähige und nachhaltige Lebensmittelerzeugung bedienen kann. Durch das persönliche Engagement der GenossInnen durch ihre Mitgliedschaft wird die aktive Teilnahme an diesem Erneuerungsprozess ermöglicht und eine Verbreiterung des regionalen Angebots auch im eigenen Interesse ausgebaut.

2.6.2 NUTZEN FÜR ERZEUGER-GENOSSEN

Das „Wachsen oder Weichen", im Allgemeinen als Strukturwandel bezeichnet, prägt seit Jahren die Entwicklung in der gesamten Lebensmittelbranche. Auch die Erzeuger stehen in einem ununterbrochenen Technisierungs-, Mechanisierungs- und Wachstumsdruck. Es genügt nicht mehr, Produktionsfläche und Technisierung auf den Höfen stetig zu steigern, sondern es ist eine zunehmende Spezialisierung auf wenige Erzeugnisse der Betriebe zu beobachten. Hohe Investitionskosten, immer weniger Produkte in immer größeren Mengen und eine fehlende regionale Vermarktungsstruktur bringt viele Bauern und Gärtner in wachsende Abhängigkeit von überregionalen Abnehmern. Der Einfluss auf die Preisbildung wird immer geringer und immer mehr von den nationalen oder gar internationalen Marktentwicklungen bestimmt.

Das Interesse an regionalen Produkten und das Verständnis für die ökonomischen und ökologischen Rahmenbedingungen in der landwirtschaftlichen Produktion gibt den Erzeugern die Möglichkeit, einen zukunftsfähigen regionalen Markt aufzubauen, unabhängig von der nationalen und internationalen Entwicklung.

2.6.3 NUTZEN FÜR VERARBEITUNGS-GENOSSEN

Ähnlich wie im vorigen Abschnitt ist die Situation handwerklicher Lebensmittel-Verarbeiter. Ein Großteil der Betriebe ist schon den Backshops und Fleischtheken der Supermärkte gewichen. Handwerkliche Herstellung hat nur mit regionalem Vertrieb zu angemessenen Preisen eine Überlebenschance. Insofern liegt auch hier der Vorteil von Regionalbezug und Regionalvermarktung unter einer Regionalmarke zu zukunftssichernden Preisen auf der Hand und kann den noch vorhandenen Betrieben und deren potentiellen Betriebsnachfolgern neue Chancen eröffnen und weitere Betriebe entstehen lassen.

2.6.4 NUTZEN FÜR HÄNDLER UND MITARBEITER DER BIOMÄRKTE

Seit dem Aufkommen der zahlreichen Bioprodukte in konventionellen Supermärkten und der Entstehung der filialisierenden Bio-Handelsketten hören immer mehr Einzelhandelsbetriebe auf oder werden z.B. von Denns, einem der Hauptakteure im Naturkosthandel, übernommen. Kleinere, unternehmergeführte Naturkostläden haben es schwer, dem Konkurrenzdruck Stand zu halten. Der Strukturwandel ist mit Macht in den Naturkosteinzelhandel eingebrochen. Die düsteren Zukunftsaussichten erschweren die Gewinnung guter Mitarbeiter und die Nachfolgeregelungen in den noch vorhandenen Betrieben. Der unternehmergeführte Einzelhandel hat nur eine Überlebenschance, wenn er sich in regionale Vermarktungsstrukturen einbinden lässt. Andererseits sind die regionalen Erzeuger und Verarbeiter auf Vermarkter mit einer starken regionalen Ausrichtung angewiesen. Durch den genossenschaftlichen Zusammenschluss entsteht eine zukunftstaugliche win-win-Situation.

Auch wenn in einigen Jahren der eine oder andere Handelsbetrieb als Tochter-GmbH durch die Genossenschaft übernommen würde, dient das einerseits der Alterssicherung der Unternehmer. Andererseits dem Weiterführen des Gründungsimpulses, der Vermarktung hochwertiger regionaler Biolebensmittel. Womöglich ergibt sich durch die genossenschaftlichen Strukturen sogar eine höhere Stabilität, was die Zukunft einer regionalen Vermarktung betrifft.

2.7 ALLEINSTELLUNGSMERKMALE

2.7.1 BEGRENZUNG AUF DIE REGION NECKAR-ALB

Der Zusammenschluss einer kompletten Wertschöpfungskette mit den VerbraucherInnen einer Region ist in Deutschland bisher eine Seltenheit. Auch in der Region Neckar-Alb gibt es bisher nur regional vermarktende Einzelbetriebe, deren selbstproduziertes Sortiment allerdings ziemlich begrenz ist. Eine Region übergreifende Handelsstruktur, welche die Warenflüsse koordiniert und ausführt, gibt es bisher nicht.

Die Chancen einer genossenschaftlichen Zusammenarbeit liegen in der Bündelung bisheriger regionaler Angebote und der Schaffung neuer Verarbeitungs- und Handelskapazitäten zur Ausweitung eines regionalen Angebots. Je stärker vor allem die Aufstockung des Sortiments gelingt, desto attraktiver werden diese regionalen Sortimente für Verbraucherinnen und Verbraucher und umso deutlicher entwikkelt sich dieses Alleinstellungsmerkmal gegenüber Mitbewerbern. Die Größe der Region Neckar-Alb erscheint dabei besonders geeignet, um einerseits groß genug für ein breites Angebot, und andererseits klein genug um Begegnungen der Partnerbetriebe und Verbraucher zu ermöglichen.

2.7.2 FESTLEGUNG AUF NACHHALTIGE UND ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSPROZESSE

In der Projektregion sind einige konventionelle Direktvermarkter aktiv. Xäls e.G. schafft sich dagegen ein klares Abgrenzungsprofil, indem es ökologische Produktionsformen und Regionalität miteinander verbindet. Allerdings ist es mittelfristig wichtig, angesichts der wachsenden Zusammenarbeit zwischen den Bioverbänden (Bioland, Demeter, Naturland...) und dem konventionellen Handel mit der Genossenschaft einen neuen Markenauftritt zu installieren jenseits der bisherigen Verbandsstrukturen. Es kann durchaus erforderlich sein, regionale und häufig kleine Verarbeitungsstandorte mit dem eigenen Genossenschafts-Label auszuzeichnen. Dies erfordert einen Katalog von Handlungskriterien und eine Kontrollstruktur für die Partnerbetriebe, die von der Genossenschaft initiiert oder gar selbst übernommen werden muss.

2.7.3 PARTNERSCHAFTLICHES PRINZIP

Ein klares Alleinstellungsmerkmal schafft sich die Genossenschaft mit dem partnerschaftlichen Prinzip unter allen Teilnehmern der regionalen Wertschöpfungskette, vom Landwirt bis zum Konsumenten. Denn bisher gibt es in der Projektregion ebenso wie in fast allen anderen Regionen nur Bündnisse zwischen Partnern mit ähnlicher Interessenlage: Verbraucherverbände, Naturschutzverbände, Zusammenschlüsse von Direktvermarktern usw. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen allen Teilen in der Wertschöpfungskette ist ein komplett neuer Denk- und Arbeitsansatz und ist in der Lage, das größtmögliche Potential in der Gesellschaft zu erschließen und zu mobilisieren. Dies hat das Zeug zu einem Alleinstellungsmerkmal, das über Jahre oder Jahrzehnte hinaus in der Lage ist, große regionale Umbrüche zu initiieren. Und dies weit über eine ökologische Lebensmittelwirtschaft hinaus.

3. ENTSTEHUNG (UND VORBILDER) DES GENOSSENSCHAFTSKONZEPTS

3.1 INITIATIVKREIS UND BEIRAT

Seit zwei Jahren treffen sich drei Unternehmer-Ehepaare, um an den Fragen einer zukunftsfähigen Bioerzeugung und -Vermarktung zu arbeiten.

- **Sabine Franz und Stefan Schopf,** Inhaber der beiden *B2-Biomärkte* in Balingen und Rottweil, sowie Betreiber eines Biogartenbaubetriebes, Lieferdienstes und Catering
- **Christina und Michael Schneider,** Inhaber der beiden Biomärkte *Der Marktladen* in Tübingen
- **Susanne und Joachim Schneider,** Betreiber des Biolandbetriebs *Hofgut Martinsberg,* einem Marktfruchtbetrieb in Rottenburg mit Legehennenhaltung, Bruderhahn- und Gänsemast.

In diesem Kreis treffen sich vorbildliche unternehmerische Kompetenz und jahrzehntelange Erfahrung in der regionalen Zusammenarbeit. Nach einer Analyse der Ist-Situation (Marktentwicklung, Konkurrenzsituation, erschwerte Situation der Mitarbeitergewinnung) kamen sie zu dem Schluss, dass die eigene betriebliche Zukunft und die vieler anderer KollegInnen in Landwirtschaft, Verarbeitung und Handel nur durch eine neue Allianz aller Marktteilnehmer in der Region gesichert werden kann. Und diese Allianz soll und muss durch den Schulterschluss mit den VerbraucherInnen komplettiert werden.

Seit Frühjahr 2018 lud der Initiativkreis regelmäßig eine Art Beirat ein, um das Anliegen und die Umsetzungsvorschläge zu besprechen und weiterzuentwickeln. Auch aus diesem Kreis kamen wertvolle Entwicklungsimpulse.

Dieser Beirat besteht aus

- **Alexander Thierfelder** (und Sebastian von Drachenfels?), Werkstattleiter der *Dorfgemeinschaft Tennental,* einem größeren Hof mit Lebensmittelverarbeitung und Direktvertrieb
- **Wolfgang Sickler,** dem ehemaligen Geschäftsführer von *Rebio,* einer großen regionalen Bio-Erzeugergemeinschaft und Biolandwirt
- **Linda von Sobbe,** einer Studentin und *Gemeinwohlökonomie*-Aktivistin als Verbraucherin
- **Markus Weingardt,** Mitarbeiter des *Weltethos Institut* in Tübingen, als Verbraucher
- **Wilhelm Grundler,** Förster und Naturschutzaktivist, als Verbraucher

Fachlich begleitet und moderiert werden die Kreise von Stephan Illi, ehemaliger Demeter-Vorstand und Berater für Organisationsentwicklung. Er ist Experte für Ökolandbau und begleitet Gemeinschaften und Kooperativen hin zur gelingenden Zusammenarbeit.

3.2 VORARBEITEN

In den zwei Jahren der Vorbereitung wurde erarbeitet:

- das Gesamt-Konzept der Regionalpartnerschaft
- Arbeit an der Organisationsform
- Erarbeitung der Partnerkriterien
- Erarbeitung des Businessplans
- Besichtigung von ähnlichen Kooperativen (siehe nächster Abschnitt)

3.3 VORBILDER

Von großer Bedeutung waren die Impulse aus Begegnungen mit Menschen, die bereits seit Jahrzehnten in unterschiedlichen Kooperationsmodellen arbeiteten. Dafür haben die Initiatoren der Genossenschaft Neckar-Alb im Jahre 2018 zwei Reisen unternommen. Die folgenden Initiativen wurden besucht:

- Das *Oikopolis*-Netzwerk in Luxembourg mit den angeschlossenen Naturata Biomärkten, mit eigenem Biogroßhandel (Biogros) zur Belieferung der eigenen Bioläden und Supermärkten, sowie mit zugehöriger Biomolkerei, Restaurant und weiteren Betrieben.
Ansprechpartner: Geschäftsführer Aender Schank, www.oikololis.lu

- Die *Landwege Genossenschaft* in Lübeck, ist ein Kooperationsmodell, welches von Größe und Ausrichtung her den Vorstellungen der Initiatoren einer schwäbischen Kooperative am meisten entsprach. Die Macher von *Landwege e.G.* betreiben mittlerweile fünf Biomärkte, seit 2018 einer eigenen Biobäckerei und einen Schulbauernhof in gemeinnütziger Trägerschaft durch *Landwege e.V.* Sie arbeiten intensiv mit etwa 30 Erzeugern und 20 Verarbeitern zusammen. Das Modell der Zusammenarbeit ist insgesamt sehr verbindlich.
Ansprechpartner: Vorstand Klaus Lorenzen, www.landwege.de

- Die Genossenschaft *VG Dresden,* einer Verbraucher Gemeinschaft mit sechs eigenen Biomärkten und angeschlossenen Partnerhöfen und Verarbeitern mit über 10.000 Genossen, größtenteils Verbraucherinnen und Verbraucher. Bei diesem Dresdner Modell steht der günstigere Einkauf für die Genossinnen und Genossen gegenüber „normalen" Kunden im Vordergrund.

Wichtige Ergebnisse der Besichtigungen waren:

- Das Genossenschaftsmodell ist eine geeignete Unternehmensform für das von den Initiatoren aus Tübingen, Rottenburg und Balingen entwickelte Konzept.

- Von großer Bedeutung für den erfolgreichen Betrieb solcher Kooperationen ist eine intensive Partizipation aller Partner an dem kooperativen Konzept. Eine ganz außergewöhnlich wichtige Rolle fällt dabei dem geschäftsführenden Vorstand zu. Er ist die kommunikative und organisatorische Schnittstelle für alle Beteiligten, und an ihm wird es maßgeblich liegen, einerseits einen sozial kompetenten Interessenausgleich zu moderieren ohne andererseits die zentralen Ziele der genossenschaftlichen Arbeit nicht aus den Augen zu verlieren.

- Obwohl die Verbraucher im angedachten Genossenschaftsmodell die Mehrheit der Stimmen haben, sollen Vertreter aller vier Interessengruppen paritätisch vertreten sein. Damit sollen im Sinne einer starken Kooperation „ausgewogene" Entscheidungen durch strukturelle Vorgaben abgesichert werden. Nur wenn mehrheitlich ein angemessener Interessenausgleich erzielt werden kann, wird die kooperative Struktur für die Zukunft gestärkt.

4. MARKT UND WETTBEWERB

4.1 MARKTEINSCHÄTZUNG

Wie schon in der Einleitung geschrieben, sind die Biohöfe, Bio-Verarbeiter und Biohändler seit einigen Jahren einem beschleunigten Strukturwandel ausgesetzt. Erzeuger und Verarbeiter stehen unter Wachstums-, Spezialisierungs- und Mechanisierungsdruck, der Groß- und Einzelhandel stehen durch den Einstieg der großen konventionellen Handelsketten und der Bio-Supermarktketten ebenfalls unter Expansions-und Filialisierungsdruck. Nationale und internationale Mitbewerber prägen zunehmend die Entwicklung im gesamten Bio-Lebensmittelmarkt. Lange wähnte sich die Branche in einer geschützten Nische mit eigenen Marktgesetzen. Seit Bio zum Mainstream gehört und konventionelle Handelsketten im Bio-Markt agieren, werden auch deren Marktgepflogenheiten zur treibenden Kraft in der Naturkostbranche. Oder finden Teile von ihr eine Nische in der Bio-Nische? Stichworte sind: Regional? Bäuerlich? Handwerklich? Kleinflächiger, wohnortnaher Handel?

In Gefahr stehen momentan vielseitige bäuerliche Erzeuger ebenso wie handwerkliche Bio-Verarbeiter und auf die Region ausgerichtete kleinere Lebensmittelhändler. Die augenscheinlichen Folgen dieser Entwicklung erfahren steigende Aufmerksamkeit in der Bevölkerung: Aufgabe von Handelsstandorten im ländlichen Raum oder wohnortnahen Standorten in Stadtgebieten. Verarbeiter wie Bäcker oder Metzger können sich gegen die filialisierenden Großbetriebe nicht mehr behaupten und Scheitern spätestens beim Generationenwechsel. Auf den Dörfern gibt es kaum noch Bäuerinnen und Bauern im Vollerwerb und auf den Feldern wird immer lautstärker eine Monotonisierung, eine „Vermaisung", beklagt. Der Rückgang der Vogelpopulationen wirkt zunehmend bedrückend und Insekten sind von Plagegeistern zu einer aussterbenden Spezies geworden. Die Menschen verlieren immer mehr davon, was sie als ihre schwäbische Heimat bezeichnen würden bzw. empfinden. Und dies ist die entscheidende Triebfeder für eine Umkehr im eigenen Konsumverhalten. Dies glaubwürdig abzurufen, ohne darin eine clevere Werbekampagne zu sehen, ist der Schlüssel zum Erfolg einer neuen regionalen Gemeinwohl-Wirtschaft.

Jetzt ist die Zeit reif, mit einem regionalen Genossenschaftsmodell diese wachsende Zahl von Menschen in der Gesellschaft zu erreichen und zur Unterstützung zu bewegen.

4.2 WETTBEWERBER

4.2.1 FILIALISIERENDE BIO-SUPERMARKTKETTEN (ALNATURA UND DENNS)

Seit einigen Jahren gehen die Anzahl an Naturkost-Fachgeschäften leicht zurück, wobei immer mehr selbständige Fachgeschäfte schließen und die filialisierenden Ketten Denns und Alnatura fast in der gleichen Anzahl neue Märkte eröffnen. Denns Biomarkt betreibt inzwischen 300 Geschäfte in Deutschland, bei Alnatura sind es etwa 140. Auch in der Region Neckar-Alb ist diese Entwicklung in vollem Gange, mit inzwischen drei Denns und drei Alnatura-Märkten (und mehren geplanten Neueröffnungen) und der abnehmenden Zahl

an selbständigen Bioläden. In Reutlingen gibt es beispielsweise inzwischen nur noch einen Denns und einen Alnatura-Markt und keinen selbständigen Bio-Fachhändler mehr.

Der „Erfolg" beider Akteure fußt auf unterschiedlichen Konzepten: Dennree finanziert seine Filialisierung über einige hundert selbstständige „Bio-Markt-Partner". Die massive Expansion von 20-30 Filialen pro Jahr wird über die Gewinne des Großhandelsgeschäfts mit den Einzelhändlern finanziert. Alnatura bekommt seine finanzielle und strukturelle Schlagkraft durch die Zusammenarbeit mit vielen konventionellen Akteuren wie z.B. Edeka, Tegut oder Migros. Alnatura selbst spricht von 12.300 Verkaufsstellen mit Alnatura Eigenmarkenprodukten.

Das Eigenmarken-Konzept beider Supermarktketten ist für VerbraucherInnen, die Bio billig einkaufen möchten, attraktiv. Allerdings können die niedrigen Preise nur über sehr hohe Stückzahlen und no-name Bio-Zutaten aus aller Welt erreicht werden. Da die genauen Herkünfte der Rohstoffe auf vielen Verarbeitungsprodukten nicht angegeben werden müssen, ermöglicht dies den Herstellern die Verarbeitung vieler Produkte aus Ländern wie z.B. China, die bei den KonsumentInnen eine geringe Vertrauenswürdigkeit haben. Regionale Vermarktungskonzepte dienen wie bei den konventionellen Handelskonzernen in erster Linie zur Imagepflege. Sie spielen auch hier mengenmäßig eine extrem untergeordnete Rolle.

Der Konkurrenz der Bio-Supermarktketten muss vor allem durch ein hohes Regionalangebot und durch die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den regionalen Partnerbetrieben begegnet werden. Die Begegnungsmöglichkeit mit den regionalen Biobauern, die Transparenz und die Beteiligungsmöglichkeit und Mitbestimmung der Verbraucher können diese Betriebe nicht bieten.

4.2.2 LEBENSMITTEL-EINZELHANDEL (EDEKA UND REWE, LIDL UND ALDI)

Auch Edeka und Rewe greifen zunehmend das Bio-Marktsegment auf und gehen dabei recht geschickt vor. So lässt sich z.B. Edeka Südwest von Biobauern vom Bodensee direkt mit Biogemüse beliefern, Rewe arbeitet gekonnt mit Nachhaltigkeitsthemen im Marketing. Beide Handelsketten können Bio günstiger anbieten, bleiben aber von ihrem Angebot regionaler Bioware deutlich hinter dem Potential von Genossenschaftspartnerläden zurück. Ein strategisch wichtiger Schachzug sind die „Partnerschaften" der wichtigsten Anbauverbände mit den großen Handelsketten. Bioland mit Edeka, Demeter mit Rewe und Marktkauf, Naturland mit Rewe. Der spektakulärste Coup ist die „langfristige Partnerschaft" zwischen Bioland und dem Discounter Lidl seit Herbst 2018.

Mit der dennoch sehr geringen Auswahl an Bioprodukten im konventionellen Lebensmittelhandel, vor allem an Frischeprodukten, und dem sehr geringen regionalen Angebot werden in erster Linie sehr „preisbewusste" KonsumentInnen angesprochen, deren Bio-Interesse eher den Charakter eines Mitnahme-Effektes hat

Auch in der Abgrenzung gegenüber dem konventionellen Lebensmittelhandel spielen regionale Wertschöpfung, Transparenz, bäuerliche bzw. handwerkliche Lebensmittelproduktion, faire Preisstellung und Identifikation mit dem regionalen Vermarktungskonzept eine herausragende Rolle und ergeben einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil. Dieser ist noch werthaltiger als die bisherige relative Exklusivität der Bio-Anbauverbände sein wird.

4.2.3 MITGLIEDSBETRIEBE HABEN IHREN EIGENEN, EVTL. KONKURRIERENDEN MARKTZUGANG

In den ersten Jahren des Aufbaus einer Genossenschaft wird es die Regel sein, dass Partnerbetriebe Geschäftsbeziehungen mit Naturkostläden, Bio-Supermarktketten oder sogar zu konventionellen Handelstrukturen (z.B. selbstständige Edeka-Märkte) haben. Durch attraktive Partnerschaften innerhalb der Genossenschaft und einem steigenden Handelsvolumen sollen diese Geschäftsbeziehungen mittelfristig beendet werden. Die Verwendung eines gemeinsamen Genossenschaftslabels muss von dieser genehmigt werden und steht ausschließlich für den Gebrauch innerhalb der eigenen Handelsstrukturen zu Verfügung. Für Partnerbetriebe, in denen die Genossenschaft nennenswerte Geschäftsanteile hält oder die eine 100% Tochter der Genossenschaft ist, gilt: Die Genossenschaft bestimmt die Vermarktungswege. Die Exklusivität einer gemeinsamen Marke zu sichern hat hinsichtlich einer starken Marktposition oberste Priorität.

4.3 MARKTEINSCHÄTZUNG BZGL. KAPITAL- UND MITGLIEDERWERBUNG

4.3.1 ERFAHRUNGEN MIT GENUSSRECHTSMODELLEN

Sowohl die Initiatoren vom Marktladen als auch vom B2 Biomarkt geben seit vielen Jahren mit sehr gutem Erfolg Genussrechte aus. Die Erfahrung zeigt, dass es genügend Menschen gibt, die eine solche Geldanlage suchen und damit regionale Unternehmer unterstützen möchten, deren Arbeit sie als sinnvoll erleben. Diese Erfahrungen machen Mut, dass es auch gelingen wird, viele Genossenschaftsmitglieder zu gewinnen. Es ist davon auszugehen, dass der gesellschaftlich wesentlich weitreichendere Charakter einer genossenschaftlichen Arbeit für und in der Region eine erheblich größere Zahl an UnterstützerInnen finden wird, da sowohl das Potential einer Genossenschaft gegenüber einem Einzelunternehmen als auch der wesentliche größere Einzugsbereich dies erwarten lässt.

4.3.2 GEWINNUNG VON MITGLIEDERN UND MITGLIEDERDARLEHEN

Erfahrungen in anderen Regionen zeigen, dass es gelingt viele GenossInnen zu gewinnen, wenn den Bürgern die Sinnhaftigkeit der Beteiligung deutlich ist. Der Genossenschaft Naturkäserei Tegernseer Land gelang es z.B. in wenigen Monaten, 1300 Genossen mit 5 Mio. € Einlagen zu finden um den Bau einer Käserei für die Erhaltung der Bergbauernbetriebe umzusetzen.

Die macht Mut, dass es auch in der Region Neckar-Alb gelingt, viele Unterstützer für den Erhalt der bäuerlichen Erzeugung und der handwerklichen Verarbeitung zu finden.

Die Partnerbetriebe sollten sich mit mehr Anteilen beteiligen, hier soll eine umsatzbezogene Beteiligungshöhe in den Partnerkriterien verankert werden. Angedacht ist eine Beteiligung in Höhe von 3 Prozent des jährlichen Umsatzes mit den Genossenschaftspartnern. Steigende Umsätze führen auf diese Weise zum Erwerb weiterer Genossenschaftsanteile und damit zu steigendem Eigenkapital.

4.3.3 KONKURRENZ DURCH BETEILIGUNGSMÖGLICHKEIT AN REGIONALWERT-AG

Eine möglicherweise als konkurrierend empfundene Beteiligungsmöglichkeit bietet die Regionalwert-AG. Allerdings ist durch die räumliche Entferung nach Freiburg im Breisgau, dem nächstliegenden Standort einer Regionalwert AG, nicht damit zu rechnen, eine große Schnittmenge bei potentiellen Unterstützern zu haben. Da liegen die Vorteile einer regionalen Genossenschaft Neckar-Alb vor Ort klar auf der Hand.

4.4 NACHAHMUNGSRISIKO

Die Unternehmer des Initiativkreises sind Pioniere der Regionalvermarktung von Bioerzeugnissen. Von ähnlichen Planungsansätzen in der Region Neckar-Alb gibt es keinerlei Kenntnisse. Stellt die Genossenschaft in den nächsten Jahren für Partner im Bio-Markt und KonsumentInnen eine attraktive neue Bewegung dar, sollten alternative Initiativen nicht gefürchtet werden. Sollte die Genossenschaftsidee in der Region zu wenig Überzeugungskraft bzw. Durchsetzungsfähigkeit in der Bevölkerung entwickeln, ist die Konkurrenz durch ein alternatives Angebot in den kommenden Jahren unvermeidlich, vielleicht sogar wünschenswert.

Sehr wünschenswert ist dagegen, dass sich in anderen Regionen ebenfalls solche Initiativen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit bilden. Die Initiatoren wären sogar bereit, falls Nachfrage besteht, solche Initiativen aktiv zu unterstützen.

5. UNTERNEHMEN

5.1 RECHTSFORM UND SITZ DES UNTERNEHMENS

Verschiedene Überlegungen haben dazu geführt, eine Genossenschaft als die für das Vorhaben geeignetste Unternehmensform zu wählen. Dafür sprechen:

- DIE EINFACHE AUFNAHME VON NEUMITGLIEDERN
- DIE DEMOKRATISCHE TRÄGERSCHAFT durch die Genossen und das damit verbundene zeitgemäße Image der Genossenschaft
- DIE UNTERNEHMERISCHE FÜHRUNG der Organisation durch die Vorstände gemäß den Vorgaben von Aufsichtsrat und Generalversammlung
- DER CHARAKTER DER DACHORGANISATION, welche die Mitgliederaktivitäten koordiniert, ihnen Dienstleistungen anbietet und bei Bedarf durch Tochter-GmbHs Angebotslücken unternehmerisch ausfüllt, passt gut zur Genossenschaft
- DIE EINFACHE GEWINNUNG DES NOTWENDIGEN KAPITALS durch Genossenschaftsanteile und Mitgliederdarlehen

Die Idee der verbindlichen Repräsentation der vier Mitgliedergruppen (Verbraucher, Erzeuger, Verarbeiter, Händler) zu je einem Viertel im Aufsichtsrat lässt sich dagegen wegen des Gleichheitsgebots aller Genossen nicht festschreiben. Dazu wird der Weg gewählt, die jeweils 25%ige Vertretung im Aufsichtsrat als Soll-Bestimmung in der Satzung zu verankern und in der Präambel die Bedeutung der Repräsentation der vier Gruppen in den Gremien der Genossenschaft zu erläutern.

Um bei der Gründung von Erzeuger-, Verarbeitungs- oder Handelskapazitäten durch die Genossenschaft eine ausreichende unternehmerische Kompetenz zu gewährleisten, sollen diese Aktivitäten in Tochter- GmbHs organisiert werden. Damit übernimmt die Geschäftsführung unternehmerische Verantwortung und unterliegt unmittelbar der Kontrolle des Genossenschafts-Vorstands. Damit ist eine effiziente Entscheidungs- und Kontrollstruktur gewährleistet.

Der Sitz der Genossenschaft soll Tübingen oder die Umgebung von Tübingen sein, da hier die breiteste Unterstützung in der Bevölkerung zu erwarten ist.

5.2 ZUSAMMENSETZUNG VON VORSTAND UND AUFSICHTSRAT

Der AUFSICHTRAT besteht aus:

Als Erzeuger
- **Joachim Schneider,** *Bioland*-Landwirt
- **Manfred Kränzler,** Demeter-Landwirt

Als Verbraucherinnen
- **Maria Radetzki,** *Theaterpädagogin*
- **Doris Schaller-Hauber ,** *Schriftführerin Tübinger Tafel*

Als Händler
- **Alexander Thierfelder,** *Hofgemeinschaft Tennental*
- **Christina Schneider,** *Der Marktladen*

Als VerabeiterInnen
- **Hubert Berger,** *Bäcker*
- **Desiree Grießhaber-Vetter,** Metzgerin

Für den VORSTAND gewählt sind:

- **Michael Schneider,** *Händler*
- **Sabine Franz,** *Händlerin*
- Sobald wie möglich: ein/e jüngere Kandidat/in mit den Schwerpunkten Betriebsführung, Moderation, Öffentlichkeitsarbeit, Genossen-Betreuung

5.3 UNTERNEHMERISCHE TÄTIGKEIT

5.3.1 LIZENZVERGABE

Dazu gehören:

- MARKENAUFBAU/MARKENSCHUTZ und Richtlinienentwicklung für die Nutzung der Regionalmarke sowie die Qualitätssicherung
- LIZENZVERGABE, Etikettenprüfung von Lizenzprodukten, Entwicklung der Beitragsordnung, Einzug von Lizenzbeiträgen
- MARKETING UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT Logo, Schilder, Druckmaterialien, Starterpaket für Neubetriebe, Webseiten-Erstellung und -Pflege, Medienkontakte und Artikelerstellung, Organisation von Betriebsführungen und Events

5.3.2 ERBRINGUNG VON DIENSTLEISTUNGEN

Dazu gehören:

- GEMEINSAMER EINKAUF
- PRODUKTENTWICKLUNG (z.B. „Bruderhahnprodukte“)
- VERKAUF VON WERBEMATERIALIEN, Tüten, Taschen, Verpackungsmaterial an die Mitgliedsbetriebe

5.3.3 KOORDINATIONSAUFGABEN

Eine für die Umsetzung der Genossenschaftsidee bedeutende Aufgabe ist die Bildung von Dialogplattformen über die Wertschöpfungskette. Dabei sehen wir folgende Produktbereiche:

- **Arbeitskreis (AK) Getreide:** Erzeuger, Bäkker, Händlervertreter, Verbrauchervertreter
- **Arbeitskreis Milch:** Erzeuger, Milchverarbeiter, Händlervertreter, Verbrauchervertreter
- **Arbeitskreis Gemüse:** Erzeuger, Gemüseverarbeiter, Händlervertreter, Verbrauchervertreter
- **Arbeitskreis Fleisch/Wurst:** Erzeuger, Metzger, Händlervertreter, Verbrauchervertreter
- **Arbeitskreis weitere Produkte**

Die Arbeitskreise werden von einem Verantwortlichen koordiniert und beschäftigen sich mit Fragen der Mengen, Qualitäten und Preisbildung. Damit verbunden ist die Meinungsbildung zur Neuaufnahme (oder Ausschluss) von Betrieben, zur Ernteerwartung, zum Umgang mit Überschüssen und zur Schließung von Produktlücken. Die Gremien haben beratenden, Transparenz erzeugenden und Vertrauen bildenden Charakter, notwendige Entscheidungen werden aber nur vom Vorstand getroffen.

Darüber hinaus können Themen-Arbeitsgruppen zu Öffentlichkeitsarbeit, Naturschutzmaßnahmen, interner Kommunikation (Rundbriefgestaltung etc.) und weiteren Themen geben, zu denen interessierte Genossen eingeladen und deren Wissen und Fähigkeiten für die Genossenschaft erschlossen werden und Umsetzungsvorschläge für die Genossenschaft erarbeitet werden.

Notwendiger Personalbedarf: ab 2020 ca. 1 Person?

5.3.4 MITGLIEDERGEWINNUNG UND -BETREUUNG

Darunter fallen die Aufgaben Mitgliedergewinnung und -verwaltung, Rundbrieferstellung für die Genossen, Organisation von Weiterbildung/Betriebsbesichtigungen für die Genossen in Zusammenarbeit mit dem gemeinnützigen Verein (Bildungsarbeit kann gemeinnützige Tätigkeit sein).

Unternehmergenossen (Erzeuger, Verarbeiter, Händler) sollen insbesondere persönlich angesprochen und für die Genossenschaftsidee gewonnen werden. Dazu sind Einladungen zu Versammlungen schon in der Gründungsphase der Genossenschaft geplant, bevor öffentlich geworben wird.

Verbrauchergenossen sollen vor allem durch die Öffentlichkeitsarbeit und über die Partnerbetriebe angesprochen und gewonnen werden.

Als Höhe eines Genossenschaftsanteils werden 100.- € festgelegt.

5.3.5 BETEILIGUNGEN

Die Genossenschaft soll sich an Partnerbetrieben finanziell beteiligen, oder wenn sinnvoll Partnerbetriebe komplett übernehmen , oder in wichtigen Bereichen selbst unternehmerische Tätigkeit aufbauen (z.B. Verarbeitung von regionaler Biomilch oder Sojaprodukten). Dies soll in eigenständigen Betrieben (vermutlich GmbHs) erfolgen, um „Unternehmertum" zu gewährleisten.

6. FINANZEN UND PLANUNGSRECHNUNGEN

6.1 GRUNDSTRUKTUR DER EINNAHMEN

Erträge werden dabei von drei Zielgruppen erzielt:

- Verbraucher und Unterstützer: Qualitätsbewusste Kunden, überzeugte Regional- Akteure, Netzwerk-Partner.
- Landwirte: Erzeuger ohne gewerbliche Einheit, die als Zulieferer fungieren
- Gewerbe-Betriebe: Nutzer des Konzeptes und Lizenz-Nehmer, die zugleich ihre Kunden animieren, als Verbraucher in die Genossenschaft zu gehen.

Die Art der Einnahmen (incl. Rückzahlungen) stellt sich wie folgt dar:

6.1.1 VERBRAUCHER

Geldflüsse	Erklärungen
Anzahl	Je Person wird hier mit einem Genossenschaftsanteil geplant
Geno-Anteile	Demgemäß entspricht hier die Anzahl der veräußerten Anteile der Anzahl der Personen. Preis pro Anteil: **100.-€**

Geldflüsse	Erklärungen
Beitrag je Jahr	Jeder Genosse bezahlt einen „Beitrag" zum Gelingen des Projektes in Höhe von **100.-€ pro Jahr**
Quote Rückzahlung	Ab 2022 (Model 2) bzw ab 2023 (Model 1) ist geplant, **einen Teil der Beiträge** in Form von Natural-Rabatten an die Genossen **zurück zu geben**.
Rückzahlung pro Jahr	Demgemäß entstehen Geldbeträge, die – über die Gewerbebetriebe – wieder an die Genossen gehen.

6.1.2 LANDWIRTE

Geldflüsse	Erklärungen
Anzahl	Bei der geplanten Anzahl von Landwirten in der Genossenschaft wurde in beiden Modellen eher zurückhaltend geplant. Ob Verbraucher oder Landwirt: Alle kaufen beim Eintritt einen Genossenschaftsanteil zu 100.-€
Geno-Anteile	Damit ergeben sich die Anzahl der Genossenschaftsanteile durch Landwirte. Auch hier: Preis pro Anteil: 100.-€
Lizenz einmalig	Die Nutzung der Genossenschaftsleistungen steht auch den Landwirten zur Verfügung. Mit einer einmaligen Lizenzgebühr, die mit 900.-€ deutlich unter der Lizenzgebühr für die Gewerbebetriebe liegt, wird dies abgegolten.
Lizenz jährlich	Dies entspricht 1:1 dem jährlichen Beitrag der Verbraucher. Somit bezahlen alle Genossen die gleichen Beiträge

6.1.3 GEWERBEBETRIEBE

Geldflüsse	Erklärungen
Anzahl	In beiden Modellen wurde mit einer ähnlichen Anzahl von Gewerbebetrieben kalkuliert.
Geno-Anteile	Auch hier: Jeder erwirbt beim Einstieg in die Genossenschaft einen Anteil zu 100.-€
Lizenz einmalig	Von der Nutzung der Genossenschaftsleistungen werden die Gewerbebetriebe am stärksten profitieren. Deshalb wurde hier ein einmaliger Betrag von 5.000.-€ festgesetzt.
Lizenz jährlich	Mit jährlich 900.-€ bezahlen die Gewerbebetriebe auch hier deutlich mehr als die Landwirte – gemäß der geplanten Ausrichtung der Leistungen.

6.1.4 FREI VERKAUFTE ANTEILE

Geldflüsse	Erklärungen
Zunahme pro Jahr	Hier können sich ALLE Akteure mit zusätzlichem Kauf von Anteilen stärker am Gelingen des Projektes beteiligen
Geno-Anteile	Somit steigt hier der Verkauf von Anteilen nochmals deutlich an.

6.2 GRUPPEN VON EINNAHMEN UND RÜCKZAHLUNGEN

Somit entstehen für die Genossenschaft Einnahmen und Rückzahlung aus folgenden Bereichen:

6.2.1 VERKAUF VON ANTEILEN

- Zukünftige Genossen aus allen Gruppen (Verbraucher, Landwirte, Gewerbebetriebe) kaufen zum Einstieg mindestens einen Genossenschaftsanteil zu 100.-€
- Zudem werden jedem Genossen weitere Genossenschafts-Anteile zum Kauf empfohlen, um nach und nach in eigene Infrastruktur investieren zu können.

6.2.2 BEITRÄGE ZUR GENOSSENSCHAFT

- Jeder Verbraucher-Genosse bezahlt pro Jahr einen Beitrag zum Gelingen des Projektes von 100.-€
- Ab dem 2. oder spätestens 3. Jahr ist geplant diesen Beitrag in wachsenden Anteilen über die Gewerbebetriebe als Einkaufs-Gutschein zurück zu geben. Diesen Betrag erbringt die Genossenschaft und bezahlt dies an die Gewebebetriebe gemäß deren Ausschüttung an die Genossen.

6.2.3 LIZENZ-ZAHLUNGEN

- Landwirte und vor allem Gewerbebetriebe entrichten Lizenzzahlungen an die Genossenschaft. Diese rechtfertigen den Aufwand den die Genossenschaft unter dem Punkt `Leistungen der Genossenschaft´ erbringt. Ziel ist, die Gewerbebetriebe und die Landwirte in ihrem betrieblichen Erfolg und bei der Anbindung an die Genossen, Unterstützung zu geben. Die Zahlungen erfolgen auf zwei verschiedene Arten:

- Einmalig – beim Einstieg in die Genossenschaft
- Jährlich – als Beitrag

6.2.4 FÖRDERMITTEL

Projekt-Gelder, die mit inhaltlichen Arbeiten – zum Beispiel als Förderung – eingeholt werden. Basis für diese Planung ist der bereits eingereichte Projekt-Antrag.

EINNAHMEN- UND ERTRAGSPLANUNG

Für die vollständige Planung der Einnahmen- und Ausgaben wurde ein Planungszeitraum von vier Jahren gewählt. Neben den erwähnten Einnahmen, Rückzahlungen und Förderbeträgen, sind hier auch die Kosten und die geplanten Investitionen berücksichtigt.

MODELL 1, ERWARTETE PLANUNG:

ZIELGRUPPE		HÖHE BEITRAG	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VERBRAUCHER	Anzahl		300	1.400	2.400	3.400	4.400	5.400
	Geno-Anteile	100,00 €	30.000 €	110.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
	Beitrag je Jahr	100,00 €	30.000 €	140.000 €	240.000 €	340.000 €	440.000 €	540.000 €
LANDWIRTE	Anzahl		8	15	20	22	24	25
	Geno-Anteile	100,00 €	800 €	700 €	500 €	200 €	200 €	100 €
	Beitrag/Lizenz einmalig	1.000,00 €	8.000 €	7.000 €	5.000 €	2.000 €	2.000 €	1.000 €
	Beitrag/Lizenz jährlich	100,00 €	0 €	800 €	1.500 €	2.000 €	2.200 €	2.400 €
GEWERBEBETRIEB	Anzahl		8	12	15	18	20	22
	Geno-Anteile	100,00 €	800 €	400 €	300 €	300 €	200 €	200 €
	Beitrag/Lizenz einmalig	5.000,00 €	40.000 €	20.000 €	15.000 €	15.000 €	10.000 €	10.000 €
	Beitrag/Lizenz jährlich	1.000,00 €	0 €	8.000 €	12.000 €	15.000 €	18.000 €	20.000 €
ZUSÄTZLICHE GENO-ANTEILE	Zunahme pro Jahr		0	1.200	1.200	1.000	1.000	1.000
	Geno-Anteile	100,00 €	0 €	120.000 €	120.000 €	100.000 €	100.000 €	100.000 €
KAPITALZUFLUSS E.G.ANTEILE			31.600 €	231.100 €	220.800 €	200.500 €	200.400 €	200.300 €
BEITRÄGE VERBRAUCHER			30.000 €	140.000 €	240.000 €	340.000 €	440.000 €	540.000 €
EINNAHMEN BEITR/LIZENZ EINMALIG			48.000 €	27.000 €	20.000 €	17.000 €	12.000 €	11.000 €
EINNAHMEN BEITR/LIZENZ JÄHRLICH			0 €	8.800 €	13.500 €	17.000 €	20.200 €	22.400 €

MODELL 2, VORSICHTIGE PLANUNG:

ZIELGRUPPE		HÖHE BEITRAG	2019	2020	2021	2022	2023	2024
VERBRAUCHER	Anzahl		300	750	900	1.000	1.100	1.200
	Geno-Anteile	100,00 €	30.000 €	45.000 €	15.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
	Beitrag je Jahr	100,00 €	30.000 €	75.000 €	90.000 €	100.000 €	110.000 €	120.000 €
LANDWIRTE	Anzahl		8	10	15	15	15	15
	Geno-Anteile	100,00 €	800 €	200 €	500 €	0 €	0 €	0 €
	Beitrag/Lizenz einmalig	1.000,00 €	8.000 €	2.000 €	5.000 €	0 €	0 €	0 €
	Beitrag/Lizenz jährlich	100,00 €	0 €	800 €	1.000 €	1.500 €	1.500 €	1.500 €
GEWERBEBETRIEB	Anzahl		8	5	6	7	8	8
	Geno-Anteile	100,00 €	800 €	-300 €	100 €	100 €	100 €	0 €
	Beitrag/Lizenz einmalig	5.000,00 €	40.000 €	-15.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	0 €
	Beitrag/Lizenz jährlich	1.000,00 €	0 €	8.000 €	5.000 €	6.000 €	7.000 €	8.000 €
ZUSÄTZLICHE GENO-ANTEILE	Zunahme pro Jahr		0	600	600	500	500	500
	Geno-Anteile	100,00 €	0 €	60.000 €	60.000 €	50.000 €	50.000 €	50.000 €
KAPITALZUFLUSS			31.600 €	104.900 €	75.600 €	60.100 €	60.100 €	60.000 €
BEITRÄGE VERBRAUCHER			30.000 €	75.000 €	90.000 €	100.000 €	110.000 €	120.000 €
EINNAHMEN BEITR./LIZENZ EINMALIG			48.000 €	-13.000 €	10.000 €	5.000 €	5.000 €	0 €
EINNAHMEN BEITR./LIZENZ JÄHRLICH			0 €	8.800 €	6.000 €	7.500 €	8.500 €	9.500 €

6.3 AUSGABEN- UND INVESTITIONSPLANUNG

Bezüglich der Investitions-und Ausgabenschwerpunkte ist folgendes geplant:

Im ersten Schritt geht es – neben den formellen Gründungsaufgaben – um:

- Aufbau und Entwicklung der Marke und Außenkommunikation
- Erstellung der inhaltlichen Kriterien – vor allem für die gewerblichen Betriebe, die Teil der Genossenschaft werden und damit gemeinsam Alleinstellung in der Region erzielen möchten
- Aufbau der gemeinschaftlichen Kommunikation für die Verbraucher und Landwirte, um Transparenz und Bindung innerhalb der Genossenschaft zu erzielen
- Unterstützung für die gewerblichen Betriebe in folgenden Feldern:
  - PR und Marketing – um gegenüber den Filialisten im Raum zunehmend Gewicht und Kraft zu entwickeln´
  - Aufbau von Zulieferer- und Erzeuger-Strukturen für regionale Spezialitäten und (Roh-) Waren.
  - Unterstützung im Bereich Betriebswirtschaft und Ertragsförderung für die gewerblichen Betriebe
  - Aufbau zukunftsfähiger Vertriebs-Konzepte – evtl. mit Dienstleistungen zur Bildung von Rohertrag für die Genossenschaft (Bsp: Umsetzung von Werbe- und Marketingleistungen)

Im weiteren Fortgang steht die Anbindung oder Gründung weiterer Gewerbe-Betriebe im Vordergrund. Durch Beteiligungen oder durch 100%ige Inhaber-Funktion sollen zukunftsfähige und moderne Unternehmen aufgebaut und/oder unterstützt werden, die zudem die Ziele der Genossenschaft in der Region voranbringen.

Die folgenden Zahlen beziehen sich zum Teil auf den beiliegenden Antrag auf staatliche Förderung durch die MBW Baden-Württemberg.

MODELL 1, ERWARTETE PLANUNG:

	2019	2020	2021	2022	2023
ERLÖSE GESAMT	**129.500 €**	**227.300 €**	**348.500 €**	**424.000 €**	**537.200 €**
Beiträge	30.000 €	140.000 €	240.000 €	340.000 €	440.000 €
Beitrag/Lizenzgebühr einmalig	48.000 €	27.000 €	20.000 €	17.000 €	12.000 €
Beitrag/Lizenzgebühr jährlich	0 €	8.800 €	13.500 €	17.000 €	20.200 €
Förderung für Beratungsleistungen	10.000 €	5.000 €	5.000 €	0 €	0 €
Projektzuschuss	41.500 €	46.500 €	35.000 €	0 €	0 €
Marketingzuschuss Partnerbetriebe und Dienstleistung	0 €	0 €	35.000 €	50.000 €	65.000 €
LAUFENDE KOSTEN GESAMT	**34.000 €**	**166.530 €**	**211.530 €**	**235.748 €**	**265.403 €**
Personal (10 % Steigerung ab 2021)	23.000 €	105.000 €	135.000 €	148.500 €	163.350 €
Raumkosten (10 % Steigerung ab 2021)	3.000 €	28.800 €	31.680 €	34.848 €	38.333 €
Sachkosten (20 % Steigerung ab 2021)	5.000 €	22.730 €	34.850 €	42.400 €	53.720 €
Externes Knowhow	3.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
EINMALIGE KOSTEN GESAMT	**88.000 €**	**93.000 €**	**142.000 €**	**136.400 €**	**158.000 €**
Zahlen entsprechend Antrag MBW (Marketing Baden-Württemberg)	88.000 €	93.000 €	70.000 €	0 €	0 €
Zusammenarbeit und Vertrauen	*20.000 €*	*11.000 €*	*11.000 €*	*0 €*	*0 €*
a) Planungs- und Entwicklungsgespräche	6.000 €	4.000 €	4.000 €	0 €	0 €
b) Konzeption Handlungsleitlinien	10.000 €	1.000 €	1.000 €	0 €	0 €
c) Juristische Beratung	2.000 €	1.000 €	1.000 €	0 €	0 €
d) Zusammenarbeit mit Handelsverbänden	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
e) Austausch / Netzwerkbildung Honorarkosten	0 €	3.000 €	3.000 €	0 €	0 €
f) Reisekosten für a), b)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	0 €	0 €
Richtlinien Qualität und Leistungsportfolio	*0 €*	*11.000 €*	*11.000 €*	*0 €*	*0 €*
a) Erarbeitung und Digitalisierung von Prozessbeschreibungen u. -kriterien	0 €	7.000 €	7.000 €	0 €	0 €
b) Erstellung eines Qualitätskatalogs	0 €	4.000 €	4.000 €	0 €	0 €
Marketingentwicklung Kommunikation (ab 2020 ohne MBW)	*68.000 €*	*71.000 €*	*48.000 €*	*50.000 €*	*50.000 €*
a) Entwicklung Logo und CI	18.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
b) Entwicklung Internetauftritt	15.000 €	5.000 €	0 €	0 €	0 €
c) Entwicklung interaktive Regionalkarte	0 €	9.000 €	0 €	0 €	0 €
Programmierkosten für b) und c) inkl. Webshop	12.000 €	8.000 €	0 €	0 €	0 €
d) Entwicklung Printmedien (Flyer, Anzeigengestaltung, Beachflags, Banner...)	13.000 €	21.000 €	21.000 €	0 €	0 €
e) Entwürfe Verpackunsmaterial (Tüten, Packpapier, Schachten, Etiketten, Regalstopper)	5.000 €	5.000 €	4.000 €	0 €	0 €
f) Öffentlichkeitsarbeit Honorarkosten (Artikel verfassen, Social Media...)	5.000 €	11.000 €	11.000 €	0 €	0 €
g) Kundenveranstaltungen in den Betrieben und in der Region	0 €	12.000 €	12.000 €	0 €	0 €
Genossenrabatt	*0 €*	*0 €*	*72.000 €*	*86.400 €*	*108.000 €*
ERGEBNIS	**7.500 €**	**-32.230 €**	**-5.030 €**	**51.852 €**	**113.797 €**
KAPITALZUFLUSS E.G. ANTEILE	**31.600 €**	**231.100 €**	**220.800 €**	**200.500 €**	**200.400 €**
DARLEHEN GENOSSEN		**50.000 €**	**50.000 €**	**50.000 €**	**50.000 €**
INVESTITIONEN	**0 €**	**0 €**	**500.000 €**	**0 €**	**500.000 €**
Cash-Flow	39.100 €	248.870 €	-234.230 €	302.352 €	-135.803 €
Liquidität	39.100 €	287.970 €	53.740 €	356.092 €	220.289 €
Über-/Unterdeckung	7.500 €	-24.730 €	-29.760 €	22.092 €	135.889 €
Rel. Unterdeckung	24%	-9%	-6%	3%	15%

MODELL 2, VORSICHTIGE PLANUNG:

	2019	2020	2021	2022	2023
GESAMT ERLÖSE	**108.000 €**	**122.300 €**	**146.000 €**	**112.500 €**	**123.500 €**
Beiträge	30.000 €	75.000 €	90.000 €	100.000 €	110.000 €
Beitrag/Lizenzgebühr einmalig	48.000 €	-13.000 €	10.000 €	5.000 €	5.000 €
Beitrag/Lizenzgebühr jährlich	0 €	8.800 €	6.000 €	7.500 €	8.500 €
Förderung für Beratungsleistungen	5.000 €	5.000 €	5.000 €	0 €	0 €
Projektzuschuss	25.000 €	46.500 €	35.000 €	0 €	0 €
KOSTEN	**34.000 €**	**55.000 €**	**75.000 €**	**95.000 €**	**100.000 €**
Personal	23.000 €	25.000 €	30.000 €	45.000 €	50.000 €
Raumkosten	3.000 €	10.000 €	20.000 €	20.000 €	20.000 €
Sachkosten	5.000 €	10.000 €	15.000 €	20.000 €	20.000 €
Externes Knowhow	3.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
weitere Kosten	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
EINMALIGE KOSTEN	**88.000 €**	**93.000 €**	**70.000 €**	**0 €**	**0 €**
Zahlen entsprechend Antrag MBW (Marketing Baden-Württemberg)	88.000 €	93.000 €	70.000 €	0 €	0 €
Zusammenarbeit und Vertrauen	***20.000 €***	***11.000 €***	***11.000 €***	***0 €***	***0 €***
a) Planungs- und Entwicklungsgespräche	6.000 €	4.000 €	4.000 €	0 €	0 €
b) Konzeption Handlungsleitlinien	10.000 €	1.000 €	1.000 €	0 €	0 €
c) Juristische Beratung	2.000 €	1.000 €	1.000 €	0 €	0 €
d) Zusammenarbeit mit Handelsverbänden	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
e) Austausch / Netzwerkbildung Honorarkosten	0 €	3.000 €	3.000 €	0 €	0 €
f) Reisekosten für a), b)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	0 €	0 €
Richtlinien Qualität und Leistungsportfolio	***0 €***	***11.000 €***	***11.000 €***	***0 €***	***0 €***
a) Erarbeitung und Digitalisierung von Prozessbeschreibungen u. -kriterien	0 €	7.000 €	7.000 €	0 €	0 €
b) Erstellung eines Qualitätskatalogs	0 €	4.000 €	4.000 €	0 €	0 €
Marketingentwicklung Kommunikation (ab 2020 ohne MBW)	***68.000 €***	***71.000 €***	***48.000 €***	***0 €***	***0 €***
a) Entwicklung Logo und CI	18.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €
b) Entwicklung Internetauftritt	15.000 €	5.000 €	0 €	0 €	0 €
c) Entwicklung interaktive Regionalkarte	0 €	9.000 €	0 €	0 €	0 €
Programmierkosten für b) und c) inkl. Webshop	12.000 €	8.000 €	0 €	0 €	0 €
d) Entwicklung Printmedien (Flyer, Anzeigengestaltung, Beachflags, Banner...)	13.000 €	21.000 €	21.000 €	0 €	0 €
e) Entwürfe Verpackunsmaterial (Tüten, Packpapier, Schachten, Etiketten, Regalstopper)	5.000 €	5.000 €	4.000 €	0 €	0 €
f) Öffentlichkeitsarbeit Honorarkosten (Artikel verfassen, Social Media...)	5.000 €	11.000 €	11.000 €	0 €	0 €
g) Kundenveranstaltungen in den Betrieben und in der Region	0 €	12.000 €	12.000 €	0 €	0 €
ERGEBNIS	**-14.000 €**	**-25.700 €**	**1.000 €**	**17.500 €**	**23.500 €**
KAPITALZUFLUSS E.G. ANTEILE	**31.600 €**	**104.900 €**	**75.600 €**	**60.100 €**	**60.100 €**
INVESTITIONEN	**0 €**	**0 €**	**100.000 €**	**0 €**	**100.000 €**
Cash-Flow	17.600 €	79.200 €	-23.400 €	77.600 €	-16.400 €
Liquidität	17.600 €	96.800 €	73.400 €	151.000 €	134.600 €
Über-/Unterdeckung	-14.000 €	-39.700 €	-38.700 €	-21.200 €	2.300 €
Rel. Unterdeckung	-44%	-29%	-18%	-8%	1%

6.4 ERLÄUTERUNGEN ZUR AUSGABEN- UND INVESTITIONSPLANUNG

WIE SETZEN SICH DIE PERSONALKOSTEN ZUSAMMEN?

In der erwarteten Planung sind in 2020 ein geschäftsführender Vorstand und ein Koordinator enthalten. In 2021 kommt ein weiterer Koordinator hinzu. An 2022 10% Steigerung.

In der vorsichtigen Planung wird ein großer Teil der Arbeiten ehrenamtlich von den Partnerbetrieben geleistet.

WAS IST IN DEN SACHKOSTEN ENTHALTEN?

Kostenpunkte sind: Telefon, Versicherungen, Geldverkehr, Büroeinrichtung, etc, Porto, Beiträge an Verbände, Abwicklung formeller Vorgaben (zum Beispiel Buchhaltung, Abschlüsse), Büro-Bedarf und Verbrauchsmaterial etc.

WAS IST IM PUNKT „EXTERNES KNOWHOW“ ENTHALTEN?

Kostenpunkte sind: Rechtsberatung, Marketing-Beratung, Mediation/Moderation, Datenschutz, weitere externe Dienstleistung etc.

WELCHE INVESTITIONEN SIND GEPLANT?

Investitionen beim erwarteten Modell:

500.000: Aufbau eines Logistik- und Transport-Konzeptes einschließlich Manufaktur

600.000: weiterer Standort mit Ladeneinrichtung (800€ pro m2, ca. 700 m2)

INVESTITIONEN BEIM VORSICHTIGEN MODELL

200.000: Unternehmensbeteiligung 1

200.000: Unternehmensbeteiligung 2

GENOSSENRABATT

Rabatt als Bindungsinstrument für Genossen ab 3 Jahr 2% mit 1 % Beteiligung Partnerbetriebe. (projektbezogene individualisierte Maßnahmen)

7. RISIKEN

7.1 RISIKEN FÜR DIE GENOSSENSCHAFT

7.1.1 FEHLENDE ARBEITSKAPAZITÄT FÜR DEN AUFBAU

Die Erfahrungen in der Vorbereitungszeit zeigten, dass die aktiven Unternehmer nur begrenzt Zeit für die Aufbauarbeit der Genossenschaft finden, obwohl gerade sie die Ideen und notwendigen Erfahrungen mitbringen. Es ist zu erwarten, dass dies auch in der Gründungsphase der Fall sein wird. Insofern ist es wichtig, die zentralen Unternehmerpersönlichkeiten möglichst schnell in eine begleitende Tätigkeit (z.B. Aufsichtsrat) zu bringen, und für die Aufbauarbeit (z.B. Vorstand) nach einer Übergangszeit jüngere gut ausgebildete und engagierte Führungskräfte zu gewinnen

Dies ist auch notwendig, um die Gefahr der Überforderung zu vermeiden, damit nicht wichtige Zukunftsimpulse der täglichen Überlastung geopfert werden

Um gute jüngere Leute einbinden und entsprechend bezahlen zu können, ist die Akquise von Fördermitteln für die ersten Aufbaujahre von großer Bedeutung.

7.1.2 MANGELNDE GEWINNUNG VON GENOSSINNEN

Erfolg oder Misserfolg dieses Unternehmens hängen von der Plausibilität des Konzepts, der Glaubwürdigkeit der Initiatoren und der persönlichen Identifikation potentieller Partnerbetriebe und Verbraucher-GenossInnen mit der Region ab. Wichtig wird sein, sowohl mit einer überzeugenden Wort-Bild-Marke als auch mit einem klaren Kampagnen-Konzept, der die „Ansprechmöglichkeiten" der sehr heterogenen Interessengruppen erfasst und wirkungsvoll umsetzt. Dafür muss professionelle externe Unterstützung durch Marketing-Profis in Anspruch genommen werden.

Die Gewinnung von 5.400 Genossen innerhalb von 5 Jahren ist sicherlich ambitioniert, kann aber aus unserer Sicht gelingen. Denn die Bedingungen in der Region Tübingen-Reutlingen-Balingen sind außerordentlich günstig, und aktuelle Bewegungen wie Fridays for Future werden die Entwicklung begünstigen (Motto: jeder kann ganz konkret durch Bezug regionaler Biowaren CO2 einsparen).

Auch das Mitmachen bei der Dialogplattform, das Mitgestalten und Mitentscheiden bei regionalen Prozessen erscheint uns als sehr wichtiges Zukunftsthema (siehe die sehr schnelle Ausbreitung der „Solidarischen Landwirtschaft" mit umfangreicher Einbindung der Kunden, die es sogar in den Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung geschafft hat).

Andererseits zeigen ähnliche Modelle (z.B. VG Dresden mit über 10.000 Genossen oder Naturkäserei Tegernseer Land e.G.) dass es möglich ist. Letztere Genossenschaft konnte durch gute Öffentlichkeitsarbeit innerhalb weniger Monate die notwendigen 5 Mio. € Investitionskapital über Genossenschaftsanteile von 1.500 Genossen gewinnen. Mit einer ähnlichen Botschaft wie Xäls: nur wenn wir uns gemeinsam engagieren, haben kleinere bäuerliche Betriebe und das Lebensmittelhandwerk eine Chance zum Überleben.

7.1.3 INTERESSENKONFLIKTE ERZEUGER UND VERBRAUCHER

In der bisherigen Erfahrung sind Verbraucher an günstigen Preisen, Erzeuger und Verarbeiter dagegen an höheren und auskömmlichen Preisen interessiert. Hier scheint ein grundsätzlicher Zielkonflikt in der Genossenschaft vorzuliegen.

Andererseits lässt sich aus Erfahrungen z.B. der solidarischen Landwirtschaft lernen, dass gerade durch die Herstellung von Transparenz und die direkte Begegnung von Verbrauchern und z.B. Bäuerinnen und Bauern gegenseitiges Verständnis und die Akzeptanz für die nachhaltig kostendeckenden Preise erreicht werden kann. Auch Erfahrungen der beteiligten Händler gehen in diese Richtung: wenn Verbraucher wissen, wofür höhere Preise notwendig sind, ist ein großer Anteil von ihnen bereit, für gute Qualität den notwendigen Preis zu bezahlen.

Deshalb sind Transparenz, Begegnung und Austausch zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen von herausragender Bedeutung. Äußerst hilfreich erscheint in diesem Zusammenhang die Einrichtung eines Schaubauernhofes durch einen Unterstützerkreis (vermutlich in der Form eines gemeinnützigen Vereins) als kommunikatives Zentrum der genossenschaftlichen Bewegung.

7.1.4 STREIT UND MISSGUNST ZWISCHEN DEN UNTERNEHMERN DER VERSCHIEDENEN BRANCHEN

Offenheit und Vertrauen sind Basis und Kernanforderung der kooperativen Zusammenarbeit. Für die allermeisten Kooperationspartner wird diese Form betrieblicher Kommunikation Neuland sein. Deshalb ist nicht nur mit Konflikten unter den Partnerbetrieben zu rechnen, sondern ebenso ist es unausweichlich, von Anfang an Mediationsprozesse zu ermöglichen. Dies ist bzgl. Der Vorstandsbesetzung ein mitentscheidendes Einstellungskriterium. Die geschäftsführenden Vorstände werden neben Öffentlichkeitsarbeit, Organisation und Planung einen erheblichen Bedarf an Moderations- und Mediationsarbeit bewältigen müssen.

7.1.5 DOMINANZ DER VERBRAUCHER IN DER GENERALVERSAMMLUNG

Hier ist es interessant, auf die Erfahrungen z.B. der Landwege e.G. zu schauen. In der über 30-jährigen Geschichte gelang es durchgängig, trotz der deutlichen Mehrheit der Verbrauchergenossen, die Wertschöpfungskette repräsentierende und geeignete Aufsichtsräte zu wählen. Auch dort ist die Erfahrung, dass großen Wert auf transparente ehrliche Information und die direkte Ansprache von Spannungen und Konflikten notwendig ist, um diese Qualität der Zusammenarbeit zu halten.

7.1.6 FEHLENDER UNTERNEHMERGEIST IN DER GENOSSENSCHAFT

Zeit-und kraftraubende Entscheidungsprozesse werden häufig als die größten Probleme einer genossenschaftlichen Führungsstruktur genannt.

Diese strukturelle Schwäche der unternehmerischen Tätigkeit wird von den Initiatoren erkannt und soll insofern minimiert werden, als dass betriebliche Modelle, in welchen die Genossenschaft die unternehmerische Alleinverantwortung übernimmt, die absolute und im Einzelfall gut begründete Ausnahme sein soll. Stattdessen sollen für herstellende oder handelnde Tätigkeit in Tochter-GmbHs erfolgen.

7.2 RISIKEN FÜR VERBRAUCHER-GENOSSEN

Verbrauchergenossen gehen das Risiko ein, dass ihre Genossenschaftsanteile und ihr ehrenamtliches Engagement bei einem Scheitern der Genossenschaft verloren wäre. Diese Gefahr ist nicht sehr hoch, gerade wenn darauf geachtet wird, dass die Genossenschaftsanteile werterhaltend oder wertsteigernd verwaltet werden und negative Entwicklungen frühzeitig bemerkt und gegengesteuert wird.

Aber auch ein weiterer Gesichtspunkt erscheint wichtig. Das Scheitern der Genossenschaft ist umso unwahrscheinlicher, je mehr sich die Verbrauchergenossen selbst durch ihren Einkauf und weiteres Engagement für „ihre" Genossenschaft einsetzen. Z.B. indem im Freundeskreis weitere Unterstützer gewonnen werden.

7.3 RISIKEN FÜR ERZEUGER-UND HERSTELLER-GENOSSEN

Deutlich höher ist das Risiko für die beteiligten Unternehmer, denn sie verlieren bei einem Scheitern nicht nur ihre Einlagen, sondern haben möglicherweise ihre Produktion speziell auf die Bedürfnisse der Genossenschaft ausgerichtet. Sie erzeugen also beispielsweise für die Genossenschaft eine größere Vielfalt an samenfesten Gemüsesorten, die sie nach einem Scheitern der Genossenschaft über den herkömmlichen Biohandel sonst nicht absetzen könnten. Letztlich hängt aber der Erfolg der Genossenschaft gerade davon ab, dass genügend Betriebe dafür gewonnen werden, in der angestrebten partnerschaftlichen und für beide Seiten verlässlichen Art besondere Spezialitäten für die Genossenschaft zu erzeugen und damit Profilierungsmöglichkeiten zu bieten. Die Alternative zur kooperativen genossenschaftlichen Zusammenarbeit, also die einzelbetriebliche Marktbehauptung, ist auch ein Weg mit einem erheblichen und deutlich steigenden Risiko.

Eine wichtige Schutzfunktion für diese Unternehmer wird sein, dass genügend Vertreter dieser Gruppe in den wichtigen Gremien vertreten sind und entsprechenden Einfluss auf die Unternehmensleitung haben. Dies wird insbesondere dann gelingen, wenn diese besondere Abhängigkeit der Unternehmen auch gegenüber den Verbrauchergenossen offen dargestellt und berücksichtigt wird.

7.4 RISIKEN FÜR BIOHÄNDLER UND MITARBEITER DER BIOMÄRKTE

Ähnliches wie im vorigen Abschnitt gilt für die Unternehmer und Mitarbeiter der Partner-Händler. Ein noch deutlich höheres Risiko entsteht für diese Gruppe gerade dann, wenn Handelsunternehmen (z.B. der Lieferdienst) als GmbH in der Genossenschaft integriert werden soll. Andererseits erscheint die Gefahr, im zunehmenden Konkurrenzkampf im Biomarkt von den großen der Branche zerrieben zu werden, ohne die Genossenschaft noch deutlich größer. Und: die Übernahme von Betrieben unter Genossenschaftsdach wird erst dann erfolgen, wenn sich die Umsetzung der Genossenschaftsidee in der Realität bewährt hat und die Führungskräfte zeigen konnten, dass sie das Unternehmen zum Erfolg führen können.

8. SWOT-ANALYSE

8.1 STÄRKEN DER GENOSSENSCHAFT NECKER-ALB

- Die Initiatoren arbeiten jeweils seit deutlich über zwei Jahrzehnten in der Vermarktung regionaler Bioprodukte. Dadurch tragen sie alle zu einem großen Netzwerk innerhalb der Region bei, das von einer langjährigen Zusammenarbeit vieler kleinerer und mittlerer Biobetriebe aus Erzeugung und Verarbeitung, geknüpft wird. Dieses Netzwerk bietet eine hervorragende Grundlage für einen weiteren qualitativen und quantitativen Schritt in Richtung einer Intensivierung der Zusammenarbeit.

- Ein nicht geringer Teil der Bioerzeugung und -verarbeitung hat die Region allerdings teilweise schon seit Jahren verlassen. Momentan, durch den Eintritt der großen Lebensmittelkonzerne in den Biomarkt, gerät die regionale Vermarktung massiv unter Druck. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach regionalen Produkten. Ein idealer Zeitpunkt also, neue regionale Produkte in den Markt einzuführen und handelsstandorte zu stärken und neu zu entwikkeln.

- Die Region Neckar-Alb erscheint für das Projekt besonders geeignet: sie ist wirtschaftlich stark, die Kaufkraft ist außerordentlich hoch, und sie ist groß genug für das Projekt (500.000 Einwohner), bietet aber dennoch genügend Identifikationsraum. Die Region ist aus Sicht des Landschafts- und Naturschutzes besonders wertvoll, aber in ihrem Bestand durchaus bedroht. Es zeichnet sich schon heute ab, dass sich immer mehr Menschen für die Erhaltung ihres Naturraums engagieren und damit die Ausweitung heimischer bäuerlicher Bio-Landwirtschaft unterstützen werden.

- Viele Menschen der Region haben ein hohes ökologisches und soziales Bewusstsein und engagieren sich jetzt schon in einer großen Anzahl an Vereinen, Verbänden und Institutionen mit verwandten Anliegen. Diese gilt es für die Besonderheit der Wertschöpfungsketten übergreifenden Arbeit bis hin zu den Verbrauchern zu gewinnen.

8.2 SCHWÄCHEN

- Potentielle Überlastung der wichtigen Initiativträger

- Durch die neuen Mitbewerber aus dem LEH und den bekannten Bio-Supermarktketten hat sich die Tendenz zu einer Nachfrageerhöhung für „billiges Bio“ klar beschleunigt. Dies erhöht die Anforderungen an Inhalt und Kommunikation eines genossenschaftlichen Arbeitens, um deutlich höhere Endverbraucherpreise am Markt durchzusetzen zu können.

- Um eine quantitative Expansion regionaler Warenvermarktung zu ermöglichen sind neben neuen attraktiven Verarbeitungsprodukten auch die Erschließung neuer Handelsstandorte erforderlich. Wobei neue Produkte teilweise aus bestehenden Verarbeitungsstandorten bereitgestellt werden können. Bei Handelsstandorten gibt es allerdings einen strukturellen Mangel an potentiellen Partnerbetrieben. Dies wird es schon in einer sehr frühen Phase der genossenschaftlichen Tätigkeit erforderlich machen, neue Handelsstandorte zu erschließen.

- Die Bedeutung der schon bestehenden, teilweise jahrzehntealten Geschäftsbeziehungen, wird nur nach und nach von der genossenschaftlichen Struktur überflügelt werden können, Dies kann zu Konkurrenzsituationen

führen, die sich doch die neuen Kooperationen erst ergeben. Dies wird u.a. den Weg, möglichst schnell eine Profilierung der Genossenschafts-Partner-Märkte durch besondere Produkte zu ermöglichen, die nur dort angeboten werden, möglicherweise erschweren.

8.3 CHANCEN/AUSBLICK

- Der Begriff der „enkeltauglichen Zukunft" steht symbolisch für eine qualitativ und quantitativ neue Diskussion in der Gesellschaft. Ganz oben stehen die Themen Artenrückgang („Rettet die Biene"), ungerechter globaler Handel, Zerstörung der Kulturlandschaft, Verlust bäuerlicher und handwerklicher Lebensmittelproduktion, Verkehrsinfarkt und Klimawandel. Im Prinzip gibt es keine bessere Antwort auf all diese Sorgen als ein kooperatives und nachhaltiges Wirtschaftsmodell: Xäls -die ökologische Genossenschaft Neckar-Alb. Was weltweit in der Bewegung Gemeinwohl-Ökonomie begonnen hat, findet seine Konkretisierung in einer regionalen Genossenschaft. Viele Verbraucherinnen und Verbraucher werden sich dieser Bewegung anschließen, weil sie endlich die Möglichkeit haben, vor Ort selbst anzupacken und sich am Bau einer enkeltauglichen Zukunft zu beteiligen. Ebenso werden sich Verbände aus vielen Bereichen wie Umweltschutz, Regionalwirtschaft, Verbraucherschutz oder Ernährungs- und Essenkultur der Genossenschaft anschließen und schließlich ist davon auszugehen, dass auch die Unterstützung aus Städten und Gemeinden groß sein wird. Denn es sind nicht die Interessen weniger, die die Regionalgenossenschaft vertritt, sondern die Zukunftsgestaltung aller. Und es davon auszugehen, dass die Idee in andere Region „überschwappt". Dies ist ausdrücklich zu begrüßen. Denn das Regionalkonzept ist ein globales Modell der Regionen und endet nicht außerhalb der Schwäbischen Alb oder dem Neckartal.

8.4 RISIKEN

(zusammenfassend aus Kapitel 7.1)

- Es gelingt nicht, genügend Begeisterung für den gemeinsamen Weg zu erzeugen, und damit gehen zu wenige Unternehmer forsch voran um viele andere mitzuziehen
- Interessenskonflikte und Streit innerhalb und zwischen den Interessensgruppen lähmen die Aufbauarbeit
- Zerreden statt kreativ Lösungen zu entwikkeln
- Das Risiko für Erzeuger, Verarbeiter und Händler, die sich stark auf die Bedürfnisse der Genossenschaft ausrichten, und bei einem möglichen Scheitern nicht mehr für den herkömmlichen Markt geeignet sind

9. MEILENSTEINE

Folgende nächste Schritte sind in Arbeit und stehen an.

- Antragstellung für weitere Förderungen
- Erstellung des Logo, Markenschutz und Ausarbeitung des Markenkerns
- Erstellung einer Webseite
- Konzeption der Öffentlichkeitsarbeit (mit Genossen-und Kapitalgewinnung) und Marketing
- Ansprache weiterer wichtiger Partnerbetriebe als Genossen und Multiplikatoren (Vereine, Regionalpolitik)
- Erstellung von Infomaterial, Produktschilder, Verpackungsmaterial
- Weiterarbeit an Partnerkriterien, QS-Konzept und Rabattsystem für Verbraucher-Genossen
- Produktentwicklung zum Schließen von Lücken im regionalen Angebot
- Aufbau von Mitgliederverwaltung, Rundbrief, Veranstaltungen für Mitglieder

www.xäls.de