

# FAIR&ASSOCIATIVE: NEUES LABEL FÜR BEWÄHRTE KOOPERATION



Von Assoziativem Wirtschaften hat vermutlich jeder OIKOPOLIS-Mitarbeiter<sup>1</sup> sowie der ein oder andere Kunde schon einmal gehört. Assoziatives Wirtschaften ist für die Bio-Bauern-Genossenschaft BIOG, den Großhändler BIOGROS und die NATURATA-Läden richtungweisend im Umgang mit Handelspartnern. Mit dem fair&associative-Logo wird die assoziative Qualität von Produkten seit Sommer 2017 auch nach außen kommuniziert. Dennoch wissen viele Menschen nicht, was „Assoziatives Wirtschaften“ eigentlich bedeutet. Dies hängt auch stark damit zusammen, dass Assoziatives Wirtschaften im wirtschaftlichen Mainstream selten thematisiert und noch viel seltener praktiziert wird.

## • WAS IST ASSOZIATIVES WIRTSCHAFTEN?

Genauso wie die biodynamische Landwirtschaft hat das Assoziative Wirtschaften seinen Ursprung in der Anthroposophie. Mit dem Ziel einer neuen Gesellschaftsordnung entwickelte Rudolf Steiner 1917 die Idee der Sozialen Dreigliederung. Ihr zufolge sollte die Gesellschaft nicht durch einen in verschiedenste Bereiche hineinwirkenden Staat geregelt, sondern in drei voneinander unabhängigen, dabei jedoch interagierenden Bereichen organisiert sein: dem Geistes-, dem Rechts- und dem Wirtschaftsleben. In Anlehnung an die drei Ideale der französischen Revolution ordnete Steiner Letzterem die Brüderlichkeit als oberste Handlungsmaxime zu. Voraussetzung für ein brüderliches Miteinander-Wirtschaften ist die Zusammenarbeit in der sogenannten Assoziation.

### DAS PRINZIP DER ASSOZIATION

Eine Assoziation ist das Zusammenkommen im Idealfall aller an der Wertschöpfung eines Produkts Beteiligten

in gemeinsamen Markt- oder Rundtischgesprächen. Zur Assoziation gehört der Produzent genauso wie der Verarbeiter, Händler und Konsument. Sie ist der Tatsache geschuldet, dass einer allein die durch moderne Arbeitsteilung fragmentierten Wirtschaftsverhältnisse nicht überblicken bzw. kein wirtschaftlich sinnvolles Urteil fällen kann, ohne sich mit anderen zu assoziieren. Durch die menschliche Begegnung und gegenseitige Wahrnehmung in der Assoziation können sich die Marktteilnehmer aus den wirtschaftlichen Realitäten und Bedürfnissen ihres Gegenübers ein Gesamtbild der wirtschaftlichen Zusammenhänge und Handlungspotenziale machen. Im Bewusstsein, dass das eigene Handeln Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Wertschöpfungsstufen hat, wird ein jeder sein Tun mit Blick auf das Gesamtinteresse anpassen – so die Theorie. Die regulierende Kraft ist folglich nicht die einseitige Vorteilsmaximierung, sondern die Kooperation.

### BEDARFSWIRTSCHAFT STATT ÜBERPRODUKTION

Der assoziativen Zusammenarbeit sind im Prinzip keine Grenzen gesetzt. Die

besprochenen Themen reichen von Anbau- und Verarbeitungsmethoden über Mitarbeiterentwicklung bis hin zur fairen Preisgestaltung. Im Ursprung dient die Assoziation aber vor allem der Ermittlung von Produktionsmengen. Sie geht dabei vom tatsächlichen Bedarf und nicht vom Erwerb aus. An die Stelle eines Handelns nach dem Prinzip „produce and forget“, wobei Güter aus Einzelinteresse blind in den Markt hinein produziert werden, tritt eine Anpassung des Angebots an die eigentlichen Bedürfnisse der Konsumenten. Diese sind als Auftraggeber der Wirtschaft wichtige Akteure in der Assoziation.

Zur Bestimmung der Produktionsmengen gehört also, dass der Produzent durch die Zusammenarbeit in der Assoziation ein Gespür dafür entwickelt, welche Bedarfe es auf dem Markt von Konsumentenseite aus gibt und in welchem Umfang er – unter Berücksichtigung des Wirkens anderer Marktteilnehmer – zur Bedarfsdeckung beitragen kann.

<sup>1</sup>Der besseren Lesbarkeit halber wird nur die männliche Sprachform verwendet. Diese bezieht sich jedoch ausdrücklich auf Personen aller Geschlechter.

## DIE QUALITÄT DER HANDELSBEZIEHUNGEN SPIEGELT SICH IM PREIS WIDER

„Im Einkauf liegt der Gewinn“ ist bis heute eine hartnäckige Händlerweisheit, die jeglicher Logik des Assoziativen Wirtschaftens trotz. Kaufe ich als Händler zu billig ein, mache ich ein Geschäft auf Kosten der vorgelagerten Wertschöpfungsstufen. Mit anderen Worten: Ich drücke den Preis beim Bauern, der entweder seine eigenen Bedürfnisse hinsichtlich Einkommenshöhe und/oder Arbeitsbelastung zurückschrauben oder Raubbau an der Natur begehen muss. Ein besonders niedriger Preis ist meist nur eine Illusion, weil die wahren Produktionskosten schlichtweg externalisiert werden, d.h. an anderer Stelle zum Vorschein kommen. In der konventionellen Landwirtschaft werden externe Kosten z.B. in Form von vermehrter Bodenerosion, Grundwasserverunreinigung und Biodiversitätsverlust sichtbar.

### Herkömmliche Wirtschaftspraktiken

**Eigeninteresse & Konkurrenz**

**Anonymer Markt / „unsichtbare Hand“**  
Die Marktteilnehmer kennen sich nicht und haben den wirtschaftlichen Überblick verloren

**Produce & forget**  
Was braucht das Unternehmen?

**Einseitiges Preisdiktat**

**Systemabhängigkeit**

Ziel sollte es deshalb sein, einen Gleichgewichtspreis zwischen „zu billig“ und „zu teuer“ zu finden. Der Preis muss hoch genug sein, dass ein Produkt unter für Mensch, Tier und Natur würdigen Bedingungen immer wieder neu erzeugt werden kann. Er muss aber auch so niedrig sein, dass er von denen, die ein Produkt zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse benötigen, bezahlt werden kann. Ob ein Preis in jeder Hinsicht „ausreichend“ ist, kann am besten im assoziativen Prozess mit allen am Wirtschaftsprozess Beteiligten bestimmt werden. Anders als ein Kartell geht eine Assoziation somit gerade nicht einseitig auf Kosten der Konsumenten, da diese am assoziativen Prozess beteiligt sind.

## DER MENSCH IM ZENTRUM DER WIRTSCHAFT

Assoziatives Wirtschaften grenzt sich in vielerlei Hinsicht von herkömmlichen Wirtschaftspraktiken ab (s. Tabelle). Durch die persönliche Begegnung in der Assoziation wissen die Marktteilnehmer, mit wem sie es in der Lieferkette zu tun haben und können ihre wirtschaftlichen Beziehungen zueinander in die eigenen Hände nehmen. Dies steht in direktem Gegensatz zu einem in der konventionellen Wirtschaftslehre weit verbreiteten Glauben an die „unsichtbare Hand“, die den Markt vermeintlich zum Wohle aller Beteiligten reguliert, wenn nur jeder konsequent den eigenen Nutzen verfolgt.

Die Rolle des Menschen im Wirtschaftsleben gehört zu den großen Fragen unserer Zeit. Einerseits vereinfacht die Digitalisierung die zwischenmenschliche Kommunikation, sowohl im Privat- als auch im Berufsleben. Andererseits macht sie schon heute vielen Menschen

### Assoziatives Wirtschaften

**Brüderlichkeit & Kooperation**

**Menschliche Begegnung im Marktgespräch**  
Die Marktteilnehmer kennen sich und überschauen die wirtschaftlichen Zusammenhänge

**Bedarfwirtschaft**  
Was braucht der Konsument?

**Ausgewogene Preise**

**Menschlicher Handlungsspielraum**

ihren Platz auf dem Arbeitsmarkt streitig. Während der Verlust von Arbeitsplätzen im produzierenden Gewerbe durch eine Neuausrichtung der Sozialsysteme bis zu einem gewissen Grad abgefangen werden könnte, ist der Digitalisierung spätestens dann ein Riegel vorzuschieben, wenn sie menschlichen Handlungsspielraum und gesunden Menschenverstand nicht mehr zulässt. Argumentiert ein Händler in Preisverhandlungen mit einem Bauern nur noch damit, dass „das System“ dieses oder jenes nicht hergebe, oder hat gar ein Bauer keinen persönlichen Kontakt mehr zu nachgelagerten Wirtschaftsteilnehmern, wird Assoziatives Wirtschaften weit verfehlt.

## • WAS MACHT DIE OIKOPOLIS-GRUPPE ASSOZIATIV?

Mit ihrem 2011 erstmals ausformulierten, aber seit Gründung der Bauerngenossenschaft praktizierten Leitbild haben sich die OIKOPOLIS-Betriebe Richtlinien für den Umgang mit Kunden, Geschäftspartnern sowie der Mitarbeiter untereinander gegeben, die klar auf Solidarität und Brüderlichkeit fußen. Erklärter Unternehmensauftrag ist eine „faire Zusammenarbeit zwischen allen Teilnehmern der Wertschöpfungskette“: Züchtern, Bauern, Verarbeitern, Groß- und Einzelhändlern sowie Kunden.

### DAS MARKTGESPRÄCH ALS INSTRUMENT DES ASSOZIATIVEN WIRTSCHAFTENS

Der konkreten Umsetzung dieses Ziels dienen die OIKOPOLIS-Marktgespräche mit Vertretern der gesamten Wertschöpfungskette eines Produkts oder Sortiments. Das erste Marktgespräch wurde 1994 durchgeführt. Im Jahr 2018 haben u.a. Marktgespräche der Gemüse-, Eier- und Milchbauern mit deren jeweiligen Handelspartnern stattgefunden. Die besprochenen Themen sind vielfältig und betreffen u.a. Anbaumethoden, Wetterbedingungen, Verarbeitungsformen und Vermarktungsmöglichkeiten. In der Regel legen die Teilnehmenden Herkunft, Mengen und Kosten ihrer wirtschaftlichen Produktion offen. Damit schaffen sie eine Vertrauensgrundlage und entwickeln ein Bewusstsein des „Sich-gegenseitig-Benötigens“. So sind sich die Bauern der BIOG-Genossenschaft der Bedeutung des Handels zum Absatz ihrer Produkte genauso bewusst, wie sich der Handel der Bedeutung der Bauern bewusst ist.

### DAS OIKOPOLIS-NETZWERK BEGÜNSTIGT ASSOZIATIVES WIRTSCHAFTEN

Aktuell umfasst die OIKOPOLIS-Gruppe zehn NATURATA-Naturkost-Fachgeschäfte, den Bio-Großhändler BIOGROS, eine Bio-Molkerei sowie diverse Beteiligungen an kleineren Produzenten wie dem OIKO-Bakhaus, der Eier-Produzentengemeinschaft BIO-OVO und der Nudelmanufaktur Dudel-Magie. Die vertikal integrierte Unternehmensstruktur vereinfacht der OIKOPOLIS die Durchführung von Marktgesprächen insofern, als manche Produkte vom Rohstoff bis zum verkaufsfähigen Enderzeugnis



Das Logo verrät: am Zustandekommen fairer Handelsbeziehungen und solidarischer Vermarktungsstrukturen waren Vertreter aller Wertschöpfungsstufen beteiligt.

innerhalb des OIKOPOLIS-Netzwerks hergestellt werden.

Die stete Einbindung tatsächlich aller Wertschöpfungsstufen in die Marktgespräche ist allerdings auch für die OIKOPOLIS eine Herausforderung. Derzeit ist NATURATA auf der Suche nach Mitgliedern für einen NATURATA-Kundenkreis, der als eigenständiges Organ fester Bestandteil der Marktgespräche werden soll. Darüber hinaus möchten sich die OIKOPOLIS-Betriebe noch stärker dafür einsetzen, dass auch die Züchtung von für den Ökolandbau geeigneten Obst-, Gemüse- und Getreidesorten als essentielles Element der Wertschöpfung verstanden wird. Grundlage für die Bemühungen von NATURATA auf diesem Gebiet ist das FAIR-BREEDING®-Projekt, das im Rahmen der Tätigkeit von NATURATA International – Gemeinsam Handeln e.V. zusammen mit dem Verein Kultursaat e.V. im Jahr 2007 gegründet wurde.

### KOOPERATIVER UMGANG MIT „KONKURRIERENDEN“ MARKTTEILNEHMERN

Dass das Engagement der OIKOPOLIS nicht an den eigenen Unternehmensgrenzen Halt macht, zeigen viele bestehende kooperative Beziehungen zu externen Lieferanten, Produzenten und sogar „Konkurrenten“. Um nur ein Beispiel zu nennen: Seit 1994 ist die Basis der Handelsbeziehungen zwischen BIOGROS und der konventionellen Luxemburger Supermarktkette Cactus ein Demeter-Fachhandelsvertrag, in dem die Durchführung von gemeinsamen Marktgesprächen als eine zentrale Bedingung festgeschrieben ist. BIOGROS ist in der besonderen Situation, mit Cactus einen Kunden zu beliefern, der im Bio-Segment in „Konkurrenz“ zur BIOGROS-Schwester

NATURATA steht. Betrachtet man Wirtschaft im assoziativen Sinne jedoch nicht als Konkurrenzwirtschaft, sondern als Kooperation, ermöglichte die assoziative Zusammenarbeit sowohl NATURATA als auch Cactus, auf dem luxemburgischen Markt unter fairen Bedingungen für Produzenten und Kunden zu wachsen. Besonders wichtig dabei war und ist, dass mit einem größeren Markt die regionalen Produkte der Biobauern-Genossenschaft BIOG größeren Absatz finden.

### FAIRE PREISE ZUR STÄRKUNG DER AGRIKULTUR

Qualitativ hochwertige und sozial verträgliche Lebensmittel können nur erzeugt werden, wenn faire Preise für Züchtung, Anbau, Verarbeitung und Vermarktung gezahlt werden. Von Tiefpreisaktionen, „zwei zum Preis von einem“ oder Sonderrabatten nimmt NATURATA ganz bewusst Abstand. Sie sind auf einseitige und kurzfristige Kundenvorteile ausgerichtet und werden dem handwerklichen und sozialen Wert der angebotenen Lebensmittel nicht gerecht.

Indem Assoziatives Wirtschaften für ausgeglichene Preise sorgt, sinkt der Druck, Kosten zu Lasten der Qualität, der Umwelt oder der Erzeuger zu externalisieren. Unabhängig davon sind der biologischen und biodynamischen Landwirtschaft aufgrund von strengeren Standards für Bodenbewirtschaftung, Tierhaltung und Verarbeitung ohnehin gewisse Grenzen für die Externalisierung von Kosten gesetzt.

Nicht zu missachten ist zudem die kulturelle Dimension von Lebensmitteln. Sie stillen nicht nur Hunger, sondern können auch kulturelle Bedürfnisse befriedigen. Dazu gehört z.B. der Wunsch nach einer

intakten und erlebbaren Umwelt. Ein Ziel der Landwirtschaft sollte es daher sein, die Kultur als Gemeingut zu stärken. In der OIKOPOLIS wird deshalb vorzugsweise von Agri-Kultur und nicht bloß von Landwirtschaft gesprochen.

### WERTSCHÄTZUNG MENSCHLICHER ARBEIT

Als Kern des gemeinsamen Leitbilds ist auch die Mitarbeiterkultur assoziativ geprägt. Der Umgang zwischen Kollegen ist vertrauensvoll und kollegial. Die Hierarchien sind über alle Abteilungen hinweg vergleichsweise flach und ermutigen jeden Mitarbeiter zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Handeln. In dieser Hinsicht heben sich die OIKOPOLIS-Betriebe deutlich von anderen Handelsunternehmen ab, deren hierarchische Strukturen und voll-automatisierten Warenwirtschaftssysteme menschliche Entscheidungsbefugnisse teilweise bewusst ausschalten. Dieses Unterscheidungsmerkmal ist vermutlich auch einer der Gründe, weshalb die OIKOPOLIS schon immer Menschen auf der Suche nach einer verantwortungsvollen Aufgabe angezogen hat. Sie tragen dazu bei, dass assoziatives Handeln immer wieder aufs Neue befruchtet wird.

### Assoziatives Wirtschaften in der OIKOPOLIS-Gruppe

- ✓ Brüderlichkeit als zugrundeliegendes Ideal der Unternehmenskultur
- ✓ Marktgespräche unter Einbindung möglichst aller Wertschöpfungsstufen
- ✓ ... sowie „konkurrierender“ Marktteilnehmer
- ✓ Faire Preise für Bauern, Produzenten, Händler und Konsumenten
- ✓ Wertschätzung menschlicher Arbeit
- ✓ Charta für Assoziatives Wirtschaften
- ✓ ... inkl. eingetragenes fair&associative-Logo zur Kennzeichnung assoziativer Produkte



Aktuell ist das Logo schon auf über 30 Produkten zu finden. In Zukunft werden es noch mehr sein.



## • FAIR & ASSOCIATIVE

Seit Sommer 2017 kommunizieren die Betriebe der OIKOPOLIS-Gruppe ihre lang gelebte Firmenphilosophie des Assoziativen Wirtschaftens auch mit einem eigens eingetragenen fair&associative-Logo nach außen. Assoziativ bedeutet, dass alle Akteure der Wertschöpfungskette – Bauern, Verarbeiter, Groß- und Einzelhändler sowie idealerweise auch Kunden – in Marktgesprächen an einem Tisch zusammenkommen.

Fair ist so ein Vorgehen, weil es, wie bereits beschrieben, erfahrungsgemäß zu einer Überwindung von Einzelinteressen und einer gerechteren Verteilung von Gewinnen und Risiken entlang der Wertschöpfungskette führt.

Die Teilnahme an Marktgesprächen ist gemäß der zugrundeliegenden Charta für Assoziatives Wirtschaften die zentrale Voraussetzung für die Nutzung des

Logos. Daneben verpflichten sich Unternehmen, die das Logo tragen möchten, sich in regelmäßigen Abständen hinsichtlich ihrer Gemeinwohlorientierung evaluieren zu lassen. Fair&associative ist somit als ein für eine alternative Wirtschaftsform stehendes Logo nicht vergleichbar mit dem europäischen Mindeststandard für biologische Produkte. Anders als oft gedacht, bedeutet „Bio“ nicht automatisch auch fair; Weder beim EU-Bio-Label noch bei den meisten nationalen Labels sind Sozialstandards Teil des Kriterienkatalogs.

Aktuell ist das fair&associative-Logo auf über 30 Produkten der Marke BIOG zu finden. In Zukunft sollen noch mehr Produkte den Charta-Prozess durchlaufen.

Eine kontinuierliche Herausforderung wird es sein, das Netz an fair und assoziativ handelnden Wirtschaftspartnern



weiter auszubauen und die Wertschöpfungskette in den Marktgesprächen stets in ihrer Gesamtheit zu spiegeln: vom Züchter samenfester Sorten, der einen entscheidenden Beitrag zu einer resilienten und selbstbestimmten Agrikultur leistet, bis zum Konsumenten, dessen Kaufverhalten unmittelbaren Einfluss auf die Wertschöpfungskette hat.

