

# Von der WüWa zur BayWa – Zur Geschichte der landwirtschaftlichen Zentralgenossenschaft in Württemberg

Von Dr. Jörg Brixner, Präsident des Deutschen Raiffeisenverbands i. R. und Vorsitzender des Fördervereins DLM, Stuttgart

Schon um die Mitte des 19. Jahrhunderts hatte der Genossenschaftsgründer Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) damit begonnen, die Idee der gemeinschaftlichen Selbsthilfe im ländlichen Raum zu verwirklichen. So entstand 1864 die erste ländliche Genossenschaft und bereits 1881 wurde erstmals eine genossenschaftliche Warenzentrale gegründet. Sie war zugleich Vorbild für gleichartige Gründungen in anderen Regionen.

Im Juni 1883 wurde vom „Verband landwirtschaftlicher Kreditgenossenschaften in Württemberg“ beschlossen, den Einkauf von Bedarfsartikeln für die Landwirtschaft zusammenzufassen und für die örtlichen Genossenschaften gemeinsam einzukaufen. Wegen der noch nicht ausreichenden Beteiligung der Landwirtschaft dauerte es allerdings nochmals 15 Jahre, bis der Verband im Juni 1898 erneut den Versuch unternahm, unter der Bezeichnung „Kaufstelle“ eine besondere Abteilung für den gemeinsamen Einkauf landwirtschaftlicher Bedarfsartikel einzurichten. Nach zwei weiteren Jahrzehnten wurde nach dem ersten Weltkrieg auch der gemeinschaftliche Absatz landwirtschaftlicher Produkte in verstärktem Umfang betrieben. So wurde z.B. 1919 eine zentrale Getreideabteilung der Kaufstelle eingerichtet.

Nach dem ersten Vierteljahrhundert ihres Bestehens war die Kaufstelle über ihre ursprüngliche Aufgabenstellung weit hinausgewachsen. Sie entwickelte sich zu einem genossenschaftlichen Unternehmen mit verschiedenen Warenabteilungen und zahlreichen Lagerhäusern. Deshalb beschloss der Verband die Umwandlung der

Kaufstelle in eine Aktiengesellschaft mit der Firmierung „Kaufstelle der landwirtschaftlichen Genossenschaften AG“ mit Sitz in Stuttgart. Gründungstag war der 11. Mai des Inflationsjahres 1923. Fast zeitgleich wurde übrigens am 17. Januar 1923 durch den Bayerischen Verband landwirtschaftlicher Genossenschaften die Bayerische Warenvermittlung landwirtschaftlicher Genossenschaften (seit 1972 „BayWa AG“) gegründet.

Bei beiden Gründungen wurde zwar die für Genossenschaften atypische Rechtsform der AG gewählt, dabei aber die genossenschaftliche Struktur und Zielsetzung, nämlich die Förderung der örtlichen Mitglieds-genossenschaften, nicht verändert. Für die Kaufstelle AG in Württemberg wurde z.B. ausdrücklich festgestellt, dass durch sog. Namensaktien „das Eindringen fremder, nicht landwirtschaftlicher und genossenschaftlicher Elemente von vornherein ausgeschlossen“ sein sollte.

Nach den Inflationsjahren 1920-1923 und nach ihrer rechtlichen Verselbständigung stand die Kaufstelle AG im Geschäftsjahr 1924 vor einem neuen Anfang. Es wurden weitere Lagerhäuser, vor allem im früheren Landesteil Hohenzollern übernommen. Ferner erstreckte sich die Tätigkeit der Warenzentrale zunehmend auch auf landwirtschaftliche Sonderkulturen wie etwa den Absatz von Tafelobst oder die Förderung des Flachsbaus. Aus der ursprünglichen „Kaufstelle“ war inzwischen auch eine „Verkaufstelle“ geworden. Dieser Entwicklung wurde 1936 durch eine erneute Namensänderung in „Württ. Warenzentrale landwirtschaftlicher Ge-

nossenschaften AG“ Rechnung getragen. Im alltäglichen Umgang mit der Württ. Warenzentrale bürgerte sich schnell die Abkürzung „WüWa“ ein.

Während des 2. Weltkriegs und in der Nachkriegszeit hatte die WüWa im Rahmen der Land- und Ernährungswirtschaft wichtige Aufgaben und damit im politischen Umfeld auch ein gewisses Maß an Bewegungsfreiheit. Drei Jahre nach Kriegsende hatte das Unternehmen mit der Zentrale in Stuttgart, einer Zweigstelle für die französische Besatzungszone in Tübingen, 71 Lagerhäusern und 6 Reparaturwerkstätten eine feste Organisationsstruktur. Auf dieser Grundlage konnte 1948 nach der Währungsreform eine leistungsfähige Warenzentrale für die württembergische Landwirtschaft fortgeführt werden.

Dazu beitragen sollte auch ein erneuter Wechsel der Rechtsform. Im Jahr des 50-jährigen Bestehens der „Kaufstelle“ bzw. der „WüWa“ wurde beim ersten Nachkriegsverbandstag der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Württemberg am 08.11.1948 die „Umwandlung der „WüWA AG“ in die „Württ. Landwirtschafts-Zentralgenossenschaft Raiffeisen eGmbH“ (WLZ) beschlossen. Damit sollte die genossenschaftliche Aufgabenstellung auch nach außen hin wieder klar erkennbar werden.

In den beiden Nachkriegsjahrzehnten hat sich die WLZ zu einem vielseitigen Handels-, Dienstleistungs- und Vermarktungsunternehmen entwickelt. Neben intensiven Beziehungen zu den örtlichen und regionalen Mitgliedergenossenschaften war dazu auch eine zunehmend enge Kooperation mit den bäuerlichen Betrieben und den Erzeugerzusammenschlüssen notwendig. Größere Investitionen für die Vermarktung und die dazu notwendige Eigenkapitalbildung aus der Landwirtschaft waren weitere Gründe, die in den Jahren 1957-1965 zur Gründung von Tochter- und Beteiligungsunternehmen in Form von bäuerlich genossenschaftlichen Aktiengesellschaften führten. Die damit verbundene Vertragslandwirtschaft diente zugleich der Anpassung an das veränderte agrarpolitische Umfeld der seit 1968 voll wirksamen EWG-Agrarmarktordnung.

Der europäische Wettbewerb, der rasch fortschreitende Strukturwandel und nicht zuletzt der genossenschaftliche Auftrag, bestmögliche Erzeugerpreise zu sichern und gleichzeitig im Absatzmarkt erfolgreich zu sein, ließen allerdings auch die Grenzen genossenschaftlicher Marktleistung und Wettbewerbsfähigkeit erkennen. Um diesen Risiken entgegenzuwirken, hat die WLZ in einem mittelfristigen



Haus der landwirtschaftlichen Genossenschaften in Stuttgart, Johannesstraße 86 „Bauernschlößle“ genannt.



Dieselross-Transport durch WLZ-LKW um 1950

Unternehmenskonzept für die Jahre 1976-1978 der Konzentration auf die Kernaufgaben aus dem genossenschaftlichen Förderungsauftrag hohe Priorität eingeräumt. Damit verbunden war die Rückführung des hohen Beteiligungsengagements, vor allem im Bereich der Vermarktung.

Gleichzeitig musste man der veränderten Mitgliederstruktur gerecht werden: Bei den Ortsgenossenschaften als wichtigster Mitgliedergruppe war die herkömmliche Identität von Kapitalgebern und Kunden nicht mehr gegeben. Andererseits waren größere landwirtschaftliche Betriebe zunehmend daran interessiert, die Einzelmitgliedschaft bei der WLZ zu erwerben. Die Rechtsform der WLZ musste deshalb die Öffnung für Einzelmitglieder aus der Landwirtschaft ermöglichen und gleichzeitig durch ein (begrenzt)es Mehrstimmrecht der Kapitalmehrheit der Mitgliedsgenossenschaften gerecht werden. Diese Ziele konnten im Rahmen des Genossenschaftsgesetzes nicht optimal verwirklicht werden. Nach intensiver Beratung mit allen Mitgliedergruppen wurde deshalb 1987 die Rückkehr zur genossenschaftlichen AG beschlossen.

Zu Beginn der 90er Jahre wurde das wirtschaftliche und politische Umfeld der WLZ von der Wiedervereinigung Deutschlands, von der EU-Agrarreform 1991/92 und dem europäischen Binnenmarkt sowie von der fortschreitenden Globalisierung geprägt. Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, wie der notwendige Strukturwandel in der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft auch überregional fortentwickelt werden kann. Die räumlich wie politisch naheliegende Bildung einer gemeinsamen Zentralgenossenschaft für

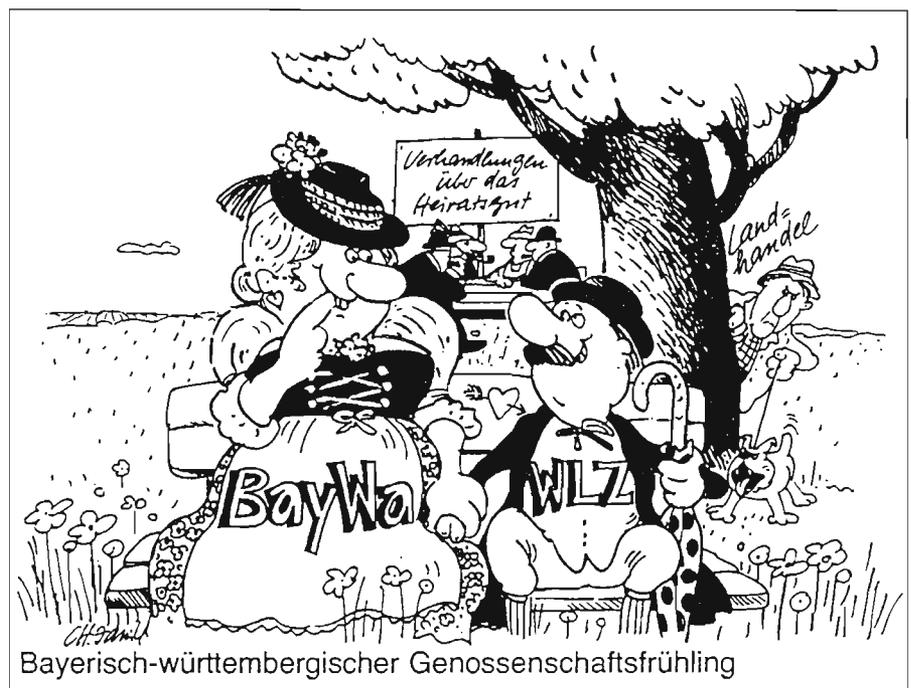
Baden-Württemberg hatte aus badischer Sicht u.a. wegen der unterschiedlichen Rechtsform keine Priorität.

Statt dessen bot sich eine überregionale Gemeinsamkeit mit der ebenfalls benachbarten BayWa AG an, zumal es zwischen beiden Warenzentralen in Teilbereichen, z.B. bei der Futtermittelproduktion und bei der Vermarktung von Tafelobst bereits eine bewährte Zusammenarbeit gab. Nach intensiven Verhandlungen zwischen WLZ und BayWa bestand Übereinstimmung darin, dass durch den Zusammenschluss

beider Unternehmen die Versorgung der Landwirtschaft und im ländlichen Raum, die Erhaltung und Fortentwicklung genossenschaftlicher Strukturen und die internationale Wettbewerbsfähigkeit gesichert und gestärkt werden können.

Diese Begründung fand jedoch beim Bundeskartellamt keine Zustimmung. Auch der Anfang 1992 gestellte Antrag auf Erteilung einer sog. Ministererlaubnis hatte keinen Erfolg. Zur Begründung wurden einerseits erhebliche Beschränkungen des Wettbewerbs befürchtet, während andererseits keine wesentlichen Vorteile für das Gemeinwohl zu erwarten seien. Als Antwort auf die Entscheidung der Kartellbehörden konzentrierte sich die WLZ in den 90er Jahren auf die weitere Rationalisierung des Agrargeschäfts sowie auf den Ausbau der nichtagrarischen Geschäftsparten.

An der Schwelle zu ihrem Jubiläumsjahr 1998 erreichte die WLZ im Geschäftsjahr 1997 einen Umsatz von 1,3 Mrd. DM. Hinzu kamen aus den überwiegend nichtagrarischen Tochter- und Beteiligungsunternehmen weitere 500 Mio. DM Umsatz. „Eine gute Idee wird 100“ lautete der Titel einer Dokumentation zum hundertjährigen Bestehen der WLZ im Jahre 1998. Die landwirtschaftliche Zentralgenossenschaft in Württemberg hatte sich im Verlauf eines Jahrhunderts von der „Kaufstelle“ des Verbandes über die „WüWa“ zur WLZ-Raiffeisen AG entwickelt. Sie war damit ein kompetenter Marktpartner der heimischen Landwirtschaft und zugleich ein leistungs-



Karikatur im Landwirtschaftlichen Wochenblatt Baden-Württemberg Ausgabe 16 / 1991



Württembergisches Lagerhaus

fähiges Handels- und Dienstleistungsunternehmen in der Region.

Die Jubiläumsschrift der WLZ beendete ihren Ausblick ins 21. Jahrhundert mit dem Satz: „Damit eine gute Idee Zukunft hat“. Daraus wurde deutlich, dass neue Herausforderungen zu bewältigen waren. Für die genossenschaftlichen Warenzentralen bedeutete dies vor allem, dass in regional begrenzten Räumen und bei meist hohen Marktanteilen die Chance zu mehr Wachstum und Synergie in aller Regel nur in größeren und zugleich überregionalen Einheiten wahrgenommen werden kann. Diese Einschätzung war auch der Anlass für erneute Verhandlungen zwischen WLZ und BayWa über den Zusammenschluss beider Unternehmen. Mehr als ein Jahrzehnt nach dem ablehnenden Bescheid der Kartellbehörden wurde nunmehr im Frühjahr 2002 zwar unter Auflagen, aber letztlich doch die Zustimmung zum Zusammenschluss erteilt. Der lange Weg von der „WüWA“ zur BayWa war damit vollendet und beide Unternehmen wollten „Gemeinsam die Zukunft gestalten“, wie es in einer Informationsschrift für die Kunden, Mitarbeiter und Aktionäre von WLZ und BayWa formuliert wurde.

Ein abschließender Blick auf die jüngere Vergangenheit seit 2002 und die absehbare Zukunft zeigt zunächst, dass die betriebswirtschaftlichen Ziele des Zusammenschlusses weitgehend erreicht wurden. Vor allem beim gemeinsamen Einkauf und bei der Kostengestaltung innerhalb einer größeren Unternehmenseinheit konnten beachtliche Einsparpotenziale ausgeschöpft werden. Auch die Marktstellung gegenüber den Partnern in der Landwirtschaft und im ländlichen Raum sowie gegenüber wichtigen Abnehmergruppen wie dem Lebensmitteleinzelhandel konnte gestärkt werden.

Ein wichtiges Ziel aus der Sicht der früheren WLZ und ihrer Mitglieder war allerdings auch die Erhaltung der regionalen genossenschaftlichen Identität, die einen durchaus bedeutsamen Markt- und Wettbewerbsfaktor darstellt. Mitgliederbindung und Kundennähe lassen sich jedenfalls dann besonders nachhaltig praktizieren, wenn das genossenschaftliche Unternehmen trotz überregionaler und letztlich globaler Marktorientierung auch regional verankert bleibt.

Bei genossenschaftlichen Unternehmen wird das Spannungsfeld zwischen globa-

ler Markterschließung und lokaler Mitgliedernähe durch das Wort vom „glocal player“ besonders deutlich. Die BayWa AG sollte deshalb mehr denn je den Brückenschlag zwischen ihrer lokalen und regionalen Verankerung und den bestehenden überregionalen und internationalen Beziehungen z.B. nach Österreich und nach Osteuropa praktizieren. Dadurch könnte das leistungsfähigste Unternehmen der genossenschaftlichen Agrarwirtschaft in Süddeutschland zusätzliches Marktpotenzial ausschöpfen und sich zugleich sehr flexibel an die künftigen agrar- und handelspolitischen Rahmenbedingungen anpassen.

#### Literatur

„50 Jahre (1898 – 1948) Württ. Warenzentrale landwirtschaftlicher Genossenschaften AG“. Jubiläumsschrift der Kaufstelle/Warenzentrale, Stuttgart 1948.

„WLZ. Eine gute Idee wird 100“. Dokumentation der WLZ-Raiffeisen AG zum hundertjährigen Bestehen der Genossenschaftlichen Waren-Zentrale in Württemberg. WLZ-Raiffeisen AG, Stuttgart 1998.