

Handbuch Solidarische Landwirtschaft

Solawis erfolgreich gründen & gestalten

Version 1.2

Stand: 20.1.2023





Das dieser Publikation zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01UT1928A-B im Förderschwerpunkt »Sozial-ökologische Forschung« gefördert und vom DLR als Projektträger betreut. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei den Autor:innen.

Herausgeber:innen

nascent ist ein transdisziplinärer Forschungsraum, in welchem Wissenschaftler:innen unterschiedlichster Disziplinen sowie Akteur:innen der Gestaltung der Ernährungswende zusammenkommen, um gemeinsam Veränderungsprozesse zu entwickeln und zu analysieren. Das vorliegende Handbuch ist Resultat der Zusammenarbeit des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft mit den Universitäten Siegen und Oldenburg im Rahmen des Forschungsprojekts nascent 2.0 – Beiträge Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe zur Entwicklung transformativer Wertschöpfungsräume. > www.nascent-transformativ.de

Die Forschungsstelle Plurale Ökonomik der Universität Siegen und der Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der Universität Oldenburg haben mit nascent eine Forschungsk Kooperation initiiert, die sich aus ihrem gemeinsamen Schwerpunkt auf die aktuellen sozioökonomischen Herausforderungen ergeben hat. In Bezug auf den Umgang mit endlichen Ressourcen und den ursächlichen Wachstumsdynamiken insbesondere westlicher Industrienationen, stellen sie sich der Frage, inwieweit der Transformation des Ernährungssystems Lösungspotenziale innewohnen.

Universität Siegen: Marius Rommel, Dirk Posse, Niko Paech, Moritz Wittkamp

Universität Oldenburg: Irene Antoni-Komar

Weitere wissenschaftliche Matthias Middendorf (Universität Kassel),

Mitwirkende: Lukas Egli (Helmholtz-Zentrum für Umweltforschung)

Im Verein Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e. V. (NSL) haben sich seit der Gründung im Jahr 2011 Erzeuger:innen und Verbraucher:innen zusammengeschlossen, um sich über die Idee der gemeinschaftsgetragenen Landwirtschaft in Deutschland auszutauschen und diese in der Praxis voranzubringen. Als Dachorganisation ist der Mitgliederverein die Plattform in Deutschland, die Wissen und Kompetenzen bündelt, den Mitglieder und der Allgemeinheit Praxisinformationen zur Verfügung stellt, Solawi-Neugründungen unterstützt und beratend begleitet, Räume für Vernetzung und Wissensaustausch öffnet und die Interessen der Solawi-Bewegung gegenüber verschiedensten Anspruchsgruppen in Deutschland vertritt. > www.solidarische-landwirtschaft.org

Der Arbeitsbereich Beratung steht seit vielen Jahren für eine zuverlässige Ansprechbarkeit und erfolgreiche Beratungsprojekte im Solawi-Kontext. Durch eine effektive Gesamtkoordination und einen gut organisierten Austausch unter den verschiedenen Solawi-Fachberater:innen in Deutschland stellt der Beratungs-Kreis eine wesentliche Säule des Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e. V. dar.

Haupt-Autor:innen: Klaus Strüber, Alina Reinartz, Simon Scholl, Petra Wähning

Weitere Mitwirkende: Gunter Kramp, Kerstin Kraemer, Johann Steudle, Lena Steinbuch, Vera Zimmermann, Katharina Kraiss, Maura Schnappauf

Layout & Grafik: Andreas Bauermeister

Vorwort

»Das Solawi-Netzwerk (...) als Systemdienstleister (...) könnte uns einen Werkzeugkoffer an die Hand geben und ein Handbuch schreiben (...). Es könnte darin stehen, in welchem Umfeld Solawi sich bewegt, allgemeines Wissen vermitteln, etwas zur Anbauplanung sagen und so weiter. Also alles, was so gebraucht wird, um eine Solawi zu gründen.«

—Solawi-Aktive:r, Frühjahrstagung 2020 (FG02, 11)

Das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft erfreut sich in Deutschland bei Erzeuger:innen und Verbraucher:innen immer größerer Beliebtheit. Das Wachstum der Solawi-Betriebe in den letzten Jahren ist enorm und unter anderem der Gründung des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft e. V. im Jahr 2011 zu verdanken.

So groß wie das Wachstum der Bewegung ist auch die Vielfalt der Betriebe. Es gibt kleine Solawis mit 10 Mitgliedern und große Solawis, die weit über 1.000 Haushalte versorgen. Es gibt Solawis, in denen ausschließlich Gemüse produziert wird, und solche, die nicht nur tierische Produkte neben Gemüse in den Erntekorb legen, sondern auch noch Obst, Mehl, Backwaren oder Eingemachtes. Es gibt Solawis, die als Gärtnerei funktionieren, und solche, die als landwirtschaftlicher Betrieb organisiert sind. Manche Solawis sind aus einer Gruppe von Verbraucher:innen heraus entstanden und andere von der Erzeuger:innen-Seite. Es gibt Solawis, die Kinder- und Bildungsarbeit machen, es gibt Solawis mit einem Schwerpunkt auf Tierhaltung, es gibt Solawis, die Wein oder Pilze erzeugen, solche, die alles selbst produzieren, und solche, die mit weiteren Betrieben kooperieren, und so weiter und so weiter.

Daneben aber gibt es Grundsätze und Werte, die alle Solawis gemeinsam haben, wie: »Wir teilen uns die Kosten und wir teilen uns die Ernte«. Dabei gilt, je sorgfältiger und fundierter eine Solawi-Gründung vorbereitet wird und je öfter sich die Gemeinschaft und jeder Einzelne selbst reflektiert, Dinge immer wieder auch hinterfragt und verbessern möchte, umso stabiler und nachhaltiger agiert die Solawi.

Rund um die Bewegung, im Netzwerk und auch in der Forschung ist das Spezial- und Allgemeinwissen zu Solawi in den letzten Jahren stark gewachsen. Ein großer Kreis an Berater:innen – intern wie extern – steht den Solawis als Ansprechpartner:innen für viele verschiedene Themen speziell im Solawi-Kontext zur Verfügung. Damit dieser Kreis weiter wächst und sich gegenseitig stärkt und stützt, ist dieses Praxis-Handbuch in Kooperation mit verschiedenen Expert:innen und nach den aktuellen Erkenntnissen entstanden.

Ein großer Dank geht an alle Gründungsmitglieder des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft e. V. und ihre Pionierarbeit, an alle Berater und Beraterinnen, die seit Jahren die Solawis mit Herz und Fachkompetenz beraten, an alle, die an und zu dem Thema forschen und kommunizieren, und nicht zuletzt an alle Landwirte und Landwirtinnen, an alle Gärtner und Gärtnerinnen, und an alle Solawi-Mitglieder, die mit ihrem Wirken und Engagement die Solawi-Bewegung so lebendig und erlebbar machen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Abkürzungsverzeichnis	10
Einführung	18
Teil I Hintergrund und Ausgangssituation	19
1 – Zur Notwendigkeit von Transformation	20
1.1 Landwirtschaft in der Krise	20
1.2 Transformative Wirtschaftsformen	21
1.3 Das Potenzial Solidarischer Landwirtschaft	23
2 – Das Solawi-Prinzip im In- und Ausland	27
2.1 Internationale Entwicklungen	27
2.2 Die deutsche Solawi-Entwicklung	29
3 – Solawi ist nicht gleich Solawi	31
3.1 Mission	31
3.2 Kernmerkmale	31
3.3 Drei organisationale Grundtypen	33
3.4 Differenzierungsmerkmale	38
3.5 Ein Überblick für Beratende	41
4 – Organisationsentwicklung in Solawis	44
4.1 Lernprozesse in Solawis effektiv begleiten	44
4.2 Bewährte Methoden in der Beratung	46
Teil II Entstehung	51
5 – Grundlagen der Gründung	52
5.1 Entstehungspfade	52
5.2 Gründungsimpuls & -motivation	56
5.3 Gründungsteam	59
5.4 Gemeinsame Ausrichtung	60
5.5 Entscheidungsstrukturen	63
5.6 Standort	64
5.7 Mitgliedergewinnung und Außenkommunikation	65
6 – Formale Rahmenbedingungen einer Gründung	70
6.1 Rechtsformwahl	70
6.2 Gründung eines Betriebs	70
6.3 Zugang zu Land	75
6.4 Steuerliche Fragen	76
6.5 Versicherungen	79
7 – Produktion & Distribution	82
7.1 Angebots- und Produktionsplanung	82
7.2 Logistik & Depotmanagement	88

8 – Internes Rechnungswesen	91
8.1 Vollkostenrechnung	91
8.2 Liquiditätsberechnung	96
8.3 Beitragsgestaltung	97
8.4 Finanzierung von Investitionskosten	98
Teil III Stabilisierung	105
9 – Analyserahmen organisationaler Stabilität	107
9.1 Trilemma	108
9.2 Dimensionen	109
10 Trilemma-Check: Probleme analysieren	110
10.1 Transformativer Anspruch	113
10.2 Wirtschaftlichkeit	114
10.3 Sozialer Zusammenhalt	120
10.4 Zielkonflikte & -harmonien	122
11 – Lösungsansätze entwickeln und gestalten	123
11.1 Organisationsstruktur und -management	128
11.2. Personal	130
11.3 Finanzen	130
11.4 Produktion & Distribution	133
11.6 Mitgliedermanagement/Marketing	135
Teil IV Weiterentwicklung	137
12 – Resiliente Wertschöpfungsräume gestalten	138
12.1 Interaktion im Wertschöpfungsraum	138
12.2 Das Verhältnis von Solawis untereinander: Kooperation statt Konkurrenz	143
12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?	151
12.4 CSX – Übertragung des Solawi-Prinzips	158
13 – Unterstützung durch Systemdienstleister	161
13.1 SDL-Typen	162
13.2 Leistungen	166
13.3 Barrieren	171
13.4 SDL im Porträt	173
13.5 Zusammenarbeit mit SDL: Eine Handreichung	179
14 – Transformation gestalten	183
14.1 Solawi als politische Akteurin	183
14.2 Politische Aktivitäten der Solawi-Bewegung	185
14.3 Politische Forderungen	186
Anhang	195
Literaturverzeichnis	195

Abkürzungsverzeichnis

Abl	Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft
AG	Arbeitsgruppe
AFN	Alternative Food Networks
AKH	Arbeitskraft-Stunden
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung
CSA	Community Supported Agriculture
CSX	Community Supported Everything
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.
DVS	Deutsche Vernetzungsstelle Ländlicher Räume
eG	eingetragene Genossenschaft
EI	Expert:inneninterview
EÜR	Einnahmenüberschussrechnung
eV	eingetragener Verein
FFS	Farmer Field Schools
FG	Fokusgruppe
GAP	Gemeinsame Agrarpolitik der EU
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GROW	Goal-Reality-Options-Will
ha	Hektar
ILE	Integrierten Ländlichen Entwicklung
LEADER	Liaison entre les actions de développement de l'économie rurale (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft)
LWK	Landwirtschaftskammer
MoPro	Molkereiprodukte
NSL	Netzwerk Solidarische Landwirtschaft
OE	Organisationsentwicklung
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
PdK	Prüfungsverband deutscher Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften e. V.
PLZ	Postleitzahl
RENN	Regionale Netzstelle Nachhaltigkeitsstrategien
RWAG	Regionalwert AG
SDL	Systemdienstleister
Solawi	Solidarische Landwirtschaft
StS	Stable School
TB	Teilnehmende Beobachtung
tW	transformative Wissenschaft
UF	Quantitative Umfrage
VG	Verbrauchergemeinschaft
ZdK	Zentralverband der Konsumgenossenschaften e. V.
ZKL	Zukunftskommission Landwirtschaft

Einführung

Klimakrise, Bodenkrise, Biodiversitätskrise – angesichts massiver Überschreitungen unserer planetaren Grenzen stellt sich immer dringlicher die Frage: Welche Art von Landwirtschaft ist überhaupt noch zukunftsfähig und kann die Versorgung von uns Menschen sicherstellen?

Momentan prägt insbesondere das globale, profitorientierte und wachstumsbasierte Wirtschaftssystem unser Denken und Handeln und verursacht multiple Krisen. Das betrifft auch den Ernährungs- und Landwirtschaftssektor. Doch mit wachsender Dynamik erwächst aus der Mitte unserer Gesellschaft die Bewegung der Solidarischen Landwirtschaft (Solawi) als konkreter Gegenentwurf. Sie stellt einen vielversprechenden Ausgangspunkt dar, um mit dem Imperativ vom Wachsen-Oder-Weichen zu brechen und einer zukunftsfähigen, gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftsweise den Weg zu ebnet. Solawi widerlegt die gängigen Annahmen, dass die Wirtschaftlichkeit landwirtschaftlicher Betriebe ausschließlich von Steigerungen der Produktionsmenge und damit ständigen Betriebsgrößen-Erweiterungen abhängig sei. Denn die Voraussetzung des Gelingens von Solawi ist exakt das Gegenteil, nämlich: eine bewusste und gezielte Kapazitätsbegrenzung. Wo Betriebserfolg andernorts meist rein quantitativ bestimmt wird, sind in Solawis qualitative Aspekte, wie hochwertige Lebensmittel, sinnstiftende Teilhabe und wertschätzende Beziehungen, vordergründig. Durch die gezielte Abnahme-Garantie einer Verbraucher:innen-Gruppe emanzipieren sich die Betriebe von fragilen Märkten und ihrer Rolle als passive Preisnehmer.

Es überrascht daher kaum, dass die Solawi-Bewegung immer stärkere Akzeptanz erfährt; sowohl die öffentliche Wahrnehmung als auch die steigende Anzahl der Solawis belegen dies. Damit wächst die Notwendigkeit für professionelle Beratung und stabile Organisationsstrukturen. Bestehende Betriebe benötigen oft Unterstützung, um ihre internen Abläufe zu gestalten oder sich strategisch weiterzuentwickeln. Gründungsinitiativen möchten auf die Erfahrungswerte der letzten Jahrzehnte zugreifen und aus vorangegangenen Fehlern lernen; gleichzeitig betreten sie vielfach Neuland und erfinden jeden Tag aufs Neue innovative Strukturen und Abläufe. Mehr denn je sind wir als Berater:innen und Wissenschaftler:innen gefragt, unser Wissen sowohl inhaltlich als auch methodisch für die Praxis aufzubereiten. Dieses Handbuch soll seinen Beitrag dazu leisten.

Von wem für wen?

»Solidarische Landwirtschaft kann dazu beitragen, das Bedürfnis nach gemeinsamer Gestaltung und Teilhabe und gesellschaftlicher Solidarität zu erfüllen.«

— Veikko Heintz 2021, S.15

Dieses Handbuch wurde vom Beratenden-Kreis des Netzwerks Solidarischer Landwirtschaft (NSL) gemeinsam mit Forschenden der Universität Siegen und der Universität Oldenburg entwickelt. Wir sind überzeugt: Erkenntnisgewinn in der Wissenschaft bedarf des Einbezugs der Praxis; gleichzeitig kann diese von dem Einsatz wissenschaftlicher Methoden profitieren. Die Zusammenarbeit zwischen Solawi-Praktizierenden, -Beratenden und Wissenschaftler:innen bietet daher ein großes Potenzial. Wir Autor:innen aus beiden Bereichen erleben die Verzahnung zwischen Praxis und verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen (Soziologie, Ökonomie, Politologie und Ökologie) als wirksam für die weitere Entwicklung von Solawi. Daher möchten wir auch anderen empfehlen, diesen Weg für Forschungs- und Entwicklungsprozesse zu nutzen, um ko-kreative Prozesse zu ermöglichen. Aus diesem transdisziplinären Selbstverständnis heraus ist das Handbuch entstanden.

Das Handbuch ist primär für an der Beratung und Gründung von Solawi Interessierte geschrieben, eignet sich aber grundsätzlich auch für Verantwortliche in bestehenden Betrieben sowie alle Menschen, die sich mit dem Thema Solawi tiefer beschäftigen möchten. Wichtige Grundlagen dieses Handbuchs sind Forschungsarbeiten, publizierte Fachliteratur und andere Handbücher, welche darauf abzielen, Solawis in ihrer Gründung und Entwicklung zu unterstützen. Das Handbuch ist damit Teil einer Reihe von bereits veröffentlichten Werken, auf die wir aufbauen (s. Kasten »Beratungsrelevante Handbücher«.)

Beratungsrelevante Handbücher

- Groh, T. & McFadden, S., mit Beiträgen v. Stränz, W. & Ostrom, M. R. (2013): Höfe der Zukunft. Darmstadt: Verlag Lebendige Erde.
- Heintz, V. (2021): Solidarische Landwirtschaft – Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstruktur. 3., aktualis. u. überarb. Aufl. Hamm: ABL Bauernblatt Verlag.
- Kraiß, K., Heintz, V., Best, R., Stränz, W. & Maschkowski, G. (2016): Solidarische Landwirtschaft – Gemeinschaftlich Lebensmittel produzieren. Bonn: aid infodienst Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz e. V. Online: www.bauernstimme.de/shop/produktdetails?tt_products%5BbackPID%5D=1253&tt_products%5Bproduct%5D=285&cHash=bd21db79a92e9ac485681c9f411068d8.
- Solawi-Netzwerk (2022a): Übersicht wissenschaftliche Arbeiten. Online: https://www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Das-Netzwerk/Arbeitsgruppen/Forschung/NWSL_Liste_Wiss_Arbeiten.pdf
- Urgenci (2019): Solid Base – Unterstützende Broschüre zur finanziellen Nachhaltigkeit von Solidaritäts-basierenden Ernährungssystemen. Online: www.cloud.urgenci.net/index.php/s/qoRWWPbWibWggFy/download/Solidbase%20Booklet_DE.pdf
- Wild, S. (2012): Sich die Ernte teilen. Einführung in die Solidarische Landwirtschaft. Heimsheim: Joy Edition.
- WirGarten e. V. (2021): Das WirGarten-Praxishandbuch. Online: www.wirgarten.com/wirgartenhandbuch/.
- Allmende Taucha e.V. (2022): Drei Broschüren zu den Themen Projekte, Bildung und Kooperationen. Online: <https://www.allmendeverein.de/broschueren/>.

Transformative Wissenschaft

Im Verständnis transformativer Wissenschaft (TW) verschwimmt die Grenze zwischen Wissenschaft und Praxis hin zu praxisbezogener Forschung und forschender Praxis. Kollaborative Forschungszugänge, wie Reallabore, Citizen-Science und Aktionsforschung, setzen in einem erweiterten und gesellschaftlich engagierten Forschungsinteresse an den Problemen einer Gruppe, einer Gemeinschaft oder einer Organisation an und bringen gemeinsam mit den Beteiligten gezielt transformative Prozesse in der Praxis in Gang.

Diese wissenschaftliche Perspektive basiert auf einem gewandelten Selbstverständnis der Forschenden. TW-Forscher:innen sind nicht nur Beobachtende, sondern Teilnehmer:innen im Forschungsfeld und lassen sich von diesem »berühren«. Die behauptete Beziehungslosigkeit zwischen Forschendem und zu erforschendem Untersuchungsgegenstand wird zugunsten eines »Involviert-Seins« aufgegeben. Drei Kriterien der TW-Forschung sind dabei zentral: Sie ist problembezogen, sie strebt die Transformation nicht-nachhaltiger Strukturen und Praktiken an und sie findet gemeinsam mit nicht-wissenschaftlichen Akteur:innen statt. Ziel der transdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Forscher:innen und Praktiker:innen ist deren lernende Selbstermächtigung für nachhaltige Praxis. Damit bezieht transformative Wissenschaft eine normative Position, die sich auf die Neudefinition von Bedürfnissen einer gelingenden Existenz und die Erfüllung dieser Bedürfnisse als Ziel des Wirtschaftens richtet. Auf Basis eines solchen Verständnisses stellen wissenschaftliche Arbeiten nicht nur Wissen bereit, sondern wirken unterstützend bei deren Anwendung zur Gestaltung und Verbreitung von Lösungen. Zudem steht transformative Wissenschaft in Interdependenz nicht nur in Richtung einer Veränderung der Praxis, sondern auch umgekehrt in der Veränderung von Wissenschaft durch Praxis.

Weiterführende Publikationen

- Pfriem, R., U. Schneidewind, J. Barth, S. Graupe und T. Korbun (Hrsg.) (2017): Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Marburg: Metropolis-Verlag.

Das Lernende Handbuch

Wir sind uns bewusst, dass Wissen von heute bereits morgen wieder überholt sein kann, insbesondere in dynamischen Entwicklungsprozessen wie der Solawi-Bewegung. Den Autor:innen dieses Handbuchs geht es nicht darum, bestimmte Sichtweisen oder fertige Lösungen vorzugeben, sondern auf Basis eines offenen Dialogs und Wissensaustauschs ein weiterführendes, gemeinsames und kontinuierliches Aushandeln, Konzipieren und Feststellen von Werten, Kriterien und Standards für eine vielfältige Solawi-Bewegung anzuregen. Daher ist dieses praxis- und anwendungsorientierte Handbuch als ein Werk angelegt, das nach der Open-Source-Logik allen Menschen frei zur Verfügung stehen soll mit dem Ziel, an den Inhalten gemeinsam weiterzuarbeiten. Es wird vom NSL nach Möglichkeit regelmäßig auf Basis des eingehenden Feedbacks auf den neuesten Stand gebracht und inhaltlich fortgeschrieben.

Feedback zum Handbuch

Du möchtest das Handbuch mit deiner Expertise füttern? Wenn du einen wichtigen Beitrag beisteuern willst oder Ergänzungs- / Korrekturvorschläge hast, dann kannst du über diesen Link zur aktuellen Version gelangen und dort mithelfen, dass der Pool an Wissen stetig wächst.

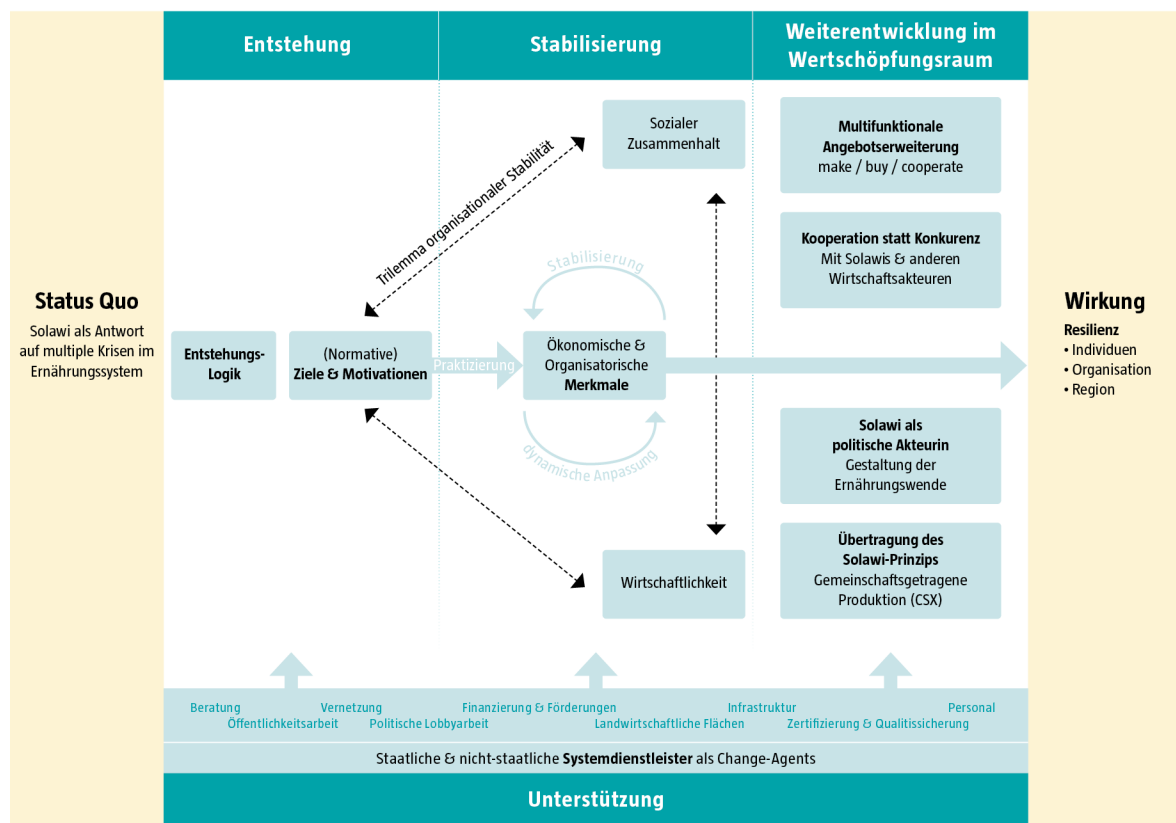
<https://www.solidarische-landwirtschaft.org/handbuch>

Worum es geht

Der Aufbau dieses Handbuchs orientiert sich an dem in nascent (Rommel et al. 2022) entwickelten »Transformationsmodell Solidarischer Landwirtschaft«, welches die zentralen Bereiche einer gelingenden Gestaltung des Ernährungssystems durch Solawi in den Blick nimmt (s. Abbildung »Transformationsmodell Solidarischer Landwirtschaft«).

Transformationsmodell Solawi

Multifunktionale Regionalversorgung durch Solidarische Landwirtschaft



Transformationsmodell Solidarischer Landwirtschaft (Rommel et al. 2022)

Ausgangspunkt dieses Modells ist die Erkenntnis, dass trotz der grundsätzlichen Vorteile Solidarischer Landwirtschaft und zahlreichen Erfolgsgeschichten der letzten Jahre die Realität in vielen Solawis noch von den selbst gesetzten Zielen und Ansprüchen abweicht. Aus den Ergebnissen des Projektes nascent lässt sich erkennen, dass die drei Dimensionen (1) Transformativer Anspruch, (2) Sozialer Zusammenhalt und (3) Wirtschaftlichkeit in einen Konflikt geraten können (s. [Teil III](#)). Diese sind auf bestimmte Weise auszubalancieren, um den Solawi-Betrieb zu stabilisieren. Wenn die Balance verloren geht, dann droht die Solawi instabil zu werden. Das lässt sich anhand von Beispielen verdeutlichen:

- Ist der Anspruch an die ökologische Qualität sehr hoch, verursacht dies hohe Kosten, welche die Mitglieder tragen müssen. Dies kann in Konflikt geraten mit dem Anspruch, allen Menschen Zugang zu hochwertigen Lebensmitteln zu ermöglichen und die

Wirtschaftlichkeit gefährden, wenn die notwendige Zahlungsbereitschaft bzw. -fähigkeit nicht vorhanden ist.

- Wenn höhere Löhne zur Abwanderung von Mitgliedern führen, die sich mit höheren Beiträgen konfrontiert sehen, steht der transformative Anspruch in Konflikt mit der Wirtschaftlichkeit.
- Wenn eine intensive Partizipation und Mitgestaltung der Mitglieder auf die Notwendigkeit trifft, zwecks Kostendeckung eine bestimmte Kapazität zu erreichen, z. B. 250 Ernteanteile, geraten alle drei Dimensionen in Konflikt. Bleibt die Solawi klein, sind die Produktionskosten zu hoch. Ist sie zu groß, droht der Aufwand für das Management der Kommunikation zwischen allen Beteiligten die Wirtschaftlichkeit zu gefährden. Wird die Mitwirkung der Mitglieder eingeschränkt, droht der transformative Anspruch nicht erfüllt zu werden.

Wichtig ist also die Balance zwischen einer Organisationsgröße, die unter den eigenen ideellen Zielsetzungen und Ansprüchen einerseits wirtschaftlich ist, andererseits Spielräume für den möglichst hierarchiefreien sozialen Austausch bietet, ohne in lähmende oder die Stabilität gefährdende Aushandlungsprozess zu driften. Was vor diesem Hintergrund für den langfristigen Erfolg von Solawis entscheidend ist, soll daher Inhalt dieses Handbuches sein. Dabei wird ebenfalls berücksichtigt, dass Solawis Teil eines regionalen Versorgungssystems sind, das möglichst resilient (krisenrobust) zu gestalten ist. Zentrale Entwicklungspartner sind daher Systemdienstleister, welche notwendige Funktionen zur Unterstützung von Solawis einnehmen.

Aufbau des Handbuchs

Das Handbuch ist entsprechend dem Transformationsmodell (s. Abbildung »Transformationsmodell Solidarischer Landwirtschaft«) in vier Teile gegliedert.

Im **ersten Teil** geht es um den Status Quo und die Verortung von Solawis für eine mögliche Transformation des Ernährungssektors, wobei wir uns folgenden Fragen widmen:

- **Kapitel 1:** Welche Herausforderungen begegnen uns im derzeitigen Ernährungssystem und inwieweit kann das Prinzip Solawi darauf eine Antwort liefern?
- **Kapitel 2:** Was macht Solidarische Landwirtschaft im Kern aus und wie lässt sich die Vielfalt an Solawis erfassen?
- **Kapitel 3:** Wie entwickelt sich die Solawi-Bewegung innerhalb und außerhalb von Deutschland und was können wir daraus lernen?
- **Kapitel 4:** Inwieweit folgen Solawis dem Selbstverständnis einer »lernenden Organisationen«? Wie können Berater:innen die Organisationsentwicklung in Solawis begleiten und welche Methoden eignen sich dafür?

Im **zweiten Teil** nehmen wir die entscheidenden Schritte zur Gründung und Entstehung in den Blick und stellen folgende Fragen:

- **Kapitel 5:** Welches zentrale Grundlagenwissen bedarf es zur Gründung einer Solawi?
- **Kapitel 6:** Welche formalen Rahmenbedingungen gilt es zu beachten, welche Rechtsform passt zur organisationalen Struktur?
- **Kapitel 7:** Wie gelingt Angebots- und Produktionsplanung sowie Logistik- und Depotmanagement?
- **Kapitel 8:** Welche Aspekte sind bei der Kalkulation, Beitragsgestaltung und Finanzierung von Investitionskosten zu beachten?

Im **dritten Teil** widmen wir uns der Stabilisierung und geben Hilfestellungen zur Begleitung von Solawis. Dabei beantworten wir entlang der beiden Entwicklungsphasen Vorbereitung und Gründung sowie Stabilisierung folgende Fragen:

- **Kapitel 9:** Wie lässt sich mit dem Analyserahmen zur organisationalen Stabilisierung arbeiten?
- **Kapitel 10:** Welche Herausforderungen begegnen uns im Solawi-Alltag und welche Maßnahmen helfen Solawis langfristig stabil zu sein?
- **Kapitel 11:** Welche Lösungsansätze unterstützen, Herausforderungen zu begegnen?

Im **vierten Teil** betrachten wir Solawis aus einer übergeordneten Perspektive, indem wir ihr Gestaltungspotenzial für einen regionalen Wertschöpfungsraum ausloten:

- **Kapitel 12:** Wie können sich Solawis dahingehend weiterentwickeln, dass sie durch Kooperationen mit anderen Akteur:innen zu einer resilienten Regionalversorgung beitragen?
- **Kapitel 13:** Wie können Solawis durch sogenannte Systemdienstleister von außen unterstützt werden?
- **Kapitel 14:** Welcher politische Gehalt und Einfluss ergibt sich aus der wirtschaftlichen Praxis von Solawis? In welcher Beziehung stehen politische Entscheidungsträger:innen zur Solawi-Bewegung?

Unser Selbstverständnis als Beratende

Solawi macht vieles anders als die Lebensmittelindustrie: Es ist ein komplexer Blick über den Tellerrand, wenn es nicht mehr nur um die Erzeugung von Lebensmitteln geht, sondern auch um alle Wirkungen, die so eine Erzeugung sozial, ökonomisch und ökologisch haben kann.

Diese Form der Komplexität zu akzeptieren und in den eigenen Betrieb zu integrieren, erfordert ein neues Denken, das immer wieder nach einem Ausbalancieren der unterschiedlichen Ziele fragt, um ein Gleichgewicht zu erreichen. Beratende können Solawi-Betriebe weder dauerhaft, noch in allen Prozessen begleiten, wohl aber relevante Fragen stellen und Kompetenzen aufbauen oder vermitteln, damit sie eigenständig das Verhältnis zwischen den mehr oder weniger konfligierenden Ziel-Dimensionen gestalten können. So bewegt sich auch dieses Handbuch im Spannungsfeld von Beratung, der Vermittlung von Fachwissen, Coaching und dem Empowerment der Beteiligten. Selbstwirksamkeit, Lösungskompetenz und neugieriges Fragen halten wir dabei für hilfreicher als eine Vorgabe fertiger Lösungen.

Dabei basiert unsere Vorgehensweise auf bestimmten Orientierungen:

Ein realistisch-konstruktives Weltbild. Realistisch deshalb, weil es eine Klarheit über die zahlreichen Problemfelder unserer Gesellschaft und ihre negativen Wirkungen auf die Erde gibt; konstruktiv, weil wir daran glauben, sie lösen zu können und einen Unterschied zu machen. Wir sind nicht Opfer der Umstände, sondern die Welt ist gemeinsam gestaltbar. Probleme sind Hinweise auf noch nicht erdachte oder umgesetzte Lösungen.

Ein Bewusstsein für die neuen Wege, die Solawi in der Zusammenarbeit von Erzeugenden und Verbrauchenden beschreitet. Für die gemeinsamen Lernprozesse braucht es Geduld, Humor, Mitgefühl und aufrichtige, wiederkehrende Reflexion, um die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren

Ein Bewusstsein für die Spannungsfelder, die durch den hohen Anspruch von Solawi internalisiert werden, im Unterschied zur gängigen Praxis der Externalisierung unerwünschter Folgen. Die Aufgabe ist dann, die Balance zu finden und mögliche Spannungen gut auszuhalten, ohne dabei Schuldige zu benennen.

Ein systemischer Ansatz, der nicht nur einzelne Fakten, sondern die Beziehungen und Zusammenhänge in den Blick nimmt.

Eine Ressourcen stärkende Haltung, die immer davon ausgeht, dass die Beteiligten die Kompetenzen mitbringen, die zur Lösung der Herausforderungen nötig sind.

Eine lösungsorientierte Haltung, die anerkennt, dass Lösungs- und Problemraum nicht (immer) identisch oder linear sind. Beispiel: Wirtschaftliche Herausforderungen können manchmal auch über »Umwege« gelöst werden, indem der soziale Zusammenhalt gestärkt oder gemeinsam an einer geteilten Vision gearbeitet wird.

Eine »empowernde« Haltung, die auf die Selbstermächtigung der Handelnden zielt, d. h. davon ausgeht, dass gute Beratung sich mittelfristig »überflüssig« macht. Dazu gehört die Unterstützung in Formen selbstorganisierten Lernens und die Förderung von Beratungsformen, die den »horizontalen« Austausch von Wissen unter Praktiker:innen fördern (s. [1.4 Organisationsentwicklung in Solawis](#)). Dieser Beratungshaltung entspricht auch die historische Entwicklung der Beratungsstrukturen im Netzwerk Solidarische Landwirtschaft.

So entstehen durch dieses Handbuch Wahlmöglichkeiten für Lösungsräume, eine Einladung, die Enge der eindimensionalen Problemfixierung zu verlassen, und ein Handwerkszeug, wie man – auch gerne spielerisch – anders denken kann, um gemeinsam zu vielfältigen Maßnahmen zu finden, die Lösungen in sich tragen können.

Wie mit dem Handbuch arbeiten?

Abschließend wollen wir noch eine Empfehlung zur Arbeit mit dem Handbuch aussprechen. Es kann zwar linear gelesen werden und ist damit einer schrittweisen Entwicklung – Gründung, Stabilisierung, Weiterentwicklung, Unterstützung, Transformation – nachempfunden. Gleichzeitig stehen diese einzelnen Phasen in enger Beziehung zueinander und sind nicht immer trennscharf zu unterscheiden. Insgesamt empfehlen wir, alle vier Teile zu lesen.

Wegweiser durch das Buch

- **Querverweise** zu anderen Kapiteln sind innerhalb des Fließtexts eingebettet.
- **Empirische Befunde**¹ aus dem Forschungsprojekt nascent sind im Text kenntlich gemacht, dienen der Nachvollziehbarkeit und können auf Bedarf angefragt werden. Die empirischen Verfahren werden abgekürzt wie folgt bezeichnet: EI = Expert:inneninterview, FG = Fokusgruppe, TB = Teilnehmende Beobachtung, UF = Quantitative Umfrage. Die Zahl hinter dem jeweiligen Kürzel ist die Positionsangabe im Transkript, z.B. FG29, 161.
- **Weiterführende Literaturtipps** und Links werden jeweils am Ende jedes (Unter-)Kapitels aufgeführt.
- **Fallbeispiele:** Zur Illustration verweisen wir auf möglichst verschiedene Solawis. Weitere Informationen zu den vorgestellten Solawis finden sich auf deren Websites.
- **Gastautor:innen** werden unter den betreffenden Texten separat aufgeführt.
- **Quellenverzeichnis** ist am Ende zu finden.
- **Arbeitsmittel** zum Handbuch stehen auf der Netzwerkseite zum Download bereit.²

Wichtiger Hinweis zu den Verlinkungen

Es ist vorgesehen, die Links in diesem Buch durch regelmäßige Überarbeitung aktuell zu halten; dennoch kann es vorkommen, dass einzelne Inhalte auf externen Websites nicht mehr verfügbar sind. Für Hinweise sind wir dankbar. Des Weiteren weisen wir darauf hin, dass für die Inhalte externer Websites deren Herausgebende verantwortlich sind. Das heißt, sie müssen nicht allumfassend unsere Meinung widerspiegeln.

¹ Im Projektverlauf zwischen Januar 2020 und Dezember 2021 wurden 51 Verfahren (39 transdisziplinäre Fokusgruppen bzw. Workshops, 13 qualitative Expert:inneninterviews) durchgeführt und 30 »Teilnehmende Beobachtungen« dokumentiert. Das Untersuchungssample erstreckt sich auf 62 Solawis, die aus 13 Bundesländer stammen und das aktuelle Spektrum der verschiedenen Ausprägungen abdecken. Ergänzend wurden zwei quantitative Erhebungen gemeinsam mit dem Solawi-Netzwerk durchgeführt: Einerseits mit 48 Vertreter:innen von SDL und andererseits eine interne Datenerhebung unter Solawi-Betrieben, an der ca. 25% aller Netzwerk-Solawis teilgenommen haben (<https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/arbeitsgruppen/forschung#accordionHead8996>).

² Arbeitshilfen werden hier bereitgestellt:

<https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

Teil I | Hintergrund und Ausgangssituation

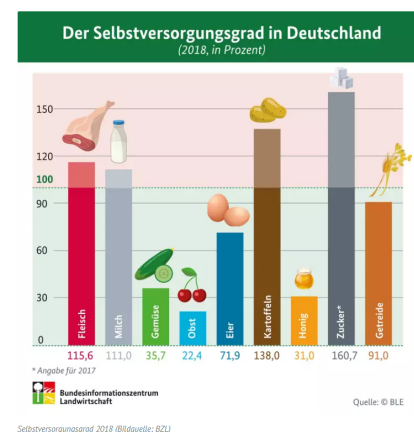
1 – Zur Notwendigkeit von Transformation

1.1 Landwirtschaft in der Krise

Zu Beginn des 21. Jahrhunderts ist die Landwirtschaft in Deutschland mit massiven Umbruch-Situationen konfrontiert, die sich aus den technischen Entwicklungen der letzten zwei Jahrhunderte und den polit-ökonomischen Antworten darauf ergeben. Das **Höfesterben** und der damit einhergehende Strukturwandel in der Landwirtschaft Deutschlands spiegeln sich in der massenhaften Aufgabe bäuerlicher Betriebe und dem damit verbundenen Verlust von Arbeitsplätzen wider. Allein in den vergangenen 15 Jahren ist die Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe um ein Drittel zurückgegangen. Eine Trendwende dieser Entwicklung ist bis dato nicht in Sicht. Spätestens seit der Finanzkrise 2008 ist Boden zu einem lukrativen Spekulationsobjekt für Großinvestoren geworden. Entsprechend ist der Kauf von landwirtschaftlichen Flächen heute in den meisten Regionen Deutschlands nicht mehr durch die Erzeugung von Lebensmitteln zu erwirtschaften. Mitverantwortlich ist eine jahrzehntelange Agrarpolitik, die speziell große Betriebe begünstigt. Durch globalisierte Warenströme wächst der Wettbewerbsdruck auf die kleinstrukturierte Landwirtschaft, der die Substanz der bäuerlichen Betriebe zerstört. In vielen Fällen kann die betriebswirtschaftliche und soziale Stabilität der Betriebe nicht mehr gewährleistet werden. Dies merken auch potenzielle Hofnachfolger:innen, die oft bessere Verdienstmöglichkeiten außerhalb der Landwirtschaft sehen – bei gleichzeitig deutlich geringerer Arbeitsbelastung. Außerdem hat der Preisdruck in den letzten Jahren dazu geführt, dass mehr und mehr schlecht bezahlte Arbeitsmigrant:innen eingesetzt werden. Lebenswerte Arbeitsplätze in der Landwirtschaft sind kaum noch vorhanden.

Auch das Problem nicht-nachhaltiger Bodennutzung ist ungelöst. Chemische Dünger und Pestizide sowie die monokulturelle Bewirtschaftung auf immer größeren Flächen verursachen nach wie vor verheerende **ökologische Zerstörung**. Die weltweite Bodendegradation nimmt durch abfallende Humuswerte ständig zu, weshalb Maria Helena Samedá, Expertin für Ressourcenschutz der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen, im Frühjahr 2015 die Öffentlichkeit mit folgendem Satz schockte: »Noch 60 Ernten, dann ist Schluss!« Und nicht zuletzt die Corona-Pandemie, der Ukraine-Krieg und weltweite Rohstoffengpässe offenbaren mit größtem Nachdruck die Verletzlichkeit der aktuellen Versorgungsstrukturen und mahnen uns, diese so schnell wie möglich resilienter und regionaler zu gestalten, um noch größere Katastrophen abzuwenden. Dies erscheint insbesondere vor dem Hintergrund des geringen Selbstversorgungsgrades Deutschlands mit Gemüse und Obst dringend geboten (s. Abbildung »Der Selbstversorgungsgrad in Deutschland«).

Es ist offenkundig: Ein grundlegender Umbau der Landwirtschaft ist unerlässlich, um die multiplen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu bewältigen und vielfach beschworene Szenarien wie »farms without farmers« noch abzuwenden. Die von der Bundesregierung eingesetzte Zukunftskommission Landwirtschaft (ZKL) ist in ihrem Bericht einen wichtigen



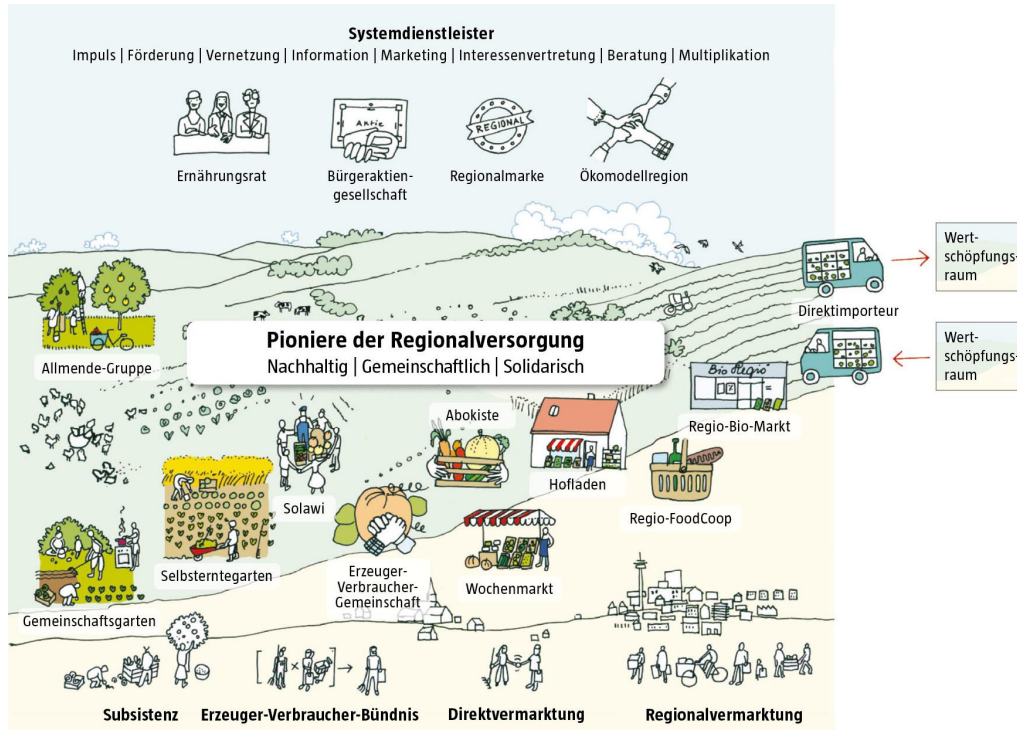
Schritt in diese Richtung gegangen und plädiert dafür, die »Vielfalt der landwirtschaftlichen Betriebe mit dem Ziel eines resilienten und zukunftssicheren heimischen Landwirtschafts- und Ernährungssystems« in der Praxis umzusetzen (ZKL 2021).

1.2 Transformative Wirtschaftsformen

Transformativer Wertschöpfungsraum

Ein transformativer Wertschöpfungsraum ist ein auf Resilienz und Ökologie ausgerichtetes regionalökonomisches Versorgungssystem, in welchem eine Vielzahl kleiner Wirtschaftsformen sich wechselseitig ergänzen, in Lieferbeziehungen zueinander treten und gemeinsam multifunktionale Angebote entwickeln (Rommel et al. 2022).

In diesem Sinne ist ein Suchprozess vonnöten, der sich vielerorts bereits dynamisch entwickelt und vielfältige Ansätze hervorbringt. In diesem transformativen Wertschöpfungsraum oder »Flickenteppich des alternativen Ernährungssystems«, wie es die langjährige Vorsitzende von *Slow Food Deutschland* Ursula Hudson passend umschrieb und der international auch als *Alternative Food Networks (AFN)* bezeichnet wird, erproben Erzeugende und Verbrauchende vielfältige, neuartige Konzepte dezentraler, kleinräumiger und bedarfsgerechter Wertschöpfungs-Arrangements mit meist konvivialem Technologieeinsatz³ (s. Abbildung: Transformative Wirtschaftsformen im Ernährungssektor).



Transformative Wirtschaftsformen im Ernährungssektor (nascent)

³ Im Sinne »konvivialer« Technologien kommen Maschinen vorwiegend dort zum Einsatz, wo sie menschliche Verrichtungen unterstützen, jedoch nicht ersetzen. Konvivialität wird nach Illich (1973) als Charakteristik einer Technologie verstanden, deren Nutzung dadurch leicht zugänglich ist, dass sie nicht komplex ist und möglichst darauf beruht, dass Menschen kooperieren.

Studien belegen, dass solche transformativen Wirtschaftsformen⁴ wie Urban Gardening, Food Coops, Bürgeraktiengesellschaften, Ernährungsräte, Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften oder eben die Solidarische Landwirtschaft aufgrund ihrer Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Vielfalt überlebensfähiger sind als große Systeme (Kohr, 1957) und weltweit in der Lage sind, den gravierenden sozial-ökologischen Folgen des industrialisierten Agrar- und Ernährungssystems zu begegnen.

Resiliente Regionalversorgung

Resilienz beschreibt die Fähigkeit von Menschen, Institutionen oder Systemen, als Einheiten (Entitäten) unter widrigen äußeren Bedingungen (Störungen) oder in Krisenzeiten stabil zu bleiben und ihre Funktionsfähigkeit zu bewahren, unter Umständen sogar gestärkt aus dieser Stresssituation hervorzugehen (Wink, 2016). Dabei können drei Fähigkeiten von Resilienz unterschieden werden, um auf Veränderungen oder Belastungen von unterschiedlichem Ausmaß zu reagieren.

1. Absorptionskapazität umfasst die Bewältigungsstrategien von Individuen, Organisationen oder Regionen, um die Auswirkungen von Krisen abzumildern oder abzufangen.
2. Anpassungskapazität zeigt die Fähigkeit, aus Erfahrung zu lernen und angemessene Reaktionen auf sich verändernde externe Bedingungen zu finden, ohne dabei die Handlungsfähigkeit zu verlieren.
3. Transformationskapazität ist die Fähigkeit, ein grundlegend neues System zu schaffen, wenn ökologische, wirtschaftliche oder soziale Bedingungen das bestehende System untragbar machen.

Weiterführende Literatur

- Böschen, S., Vogt, M., Binder, C. R., Rathgeber, A. (2017): Resilienz – Analysetool sozialer Transformationen? In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 26 (1), S. 164f.
- Meyen, M., Karidi, M., Hartmann, S., Weiß, M., Högl, M. (2017): Der Resilienzdiskurs: Eine Foucault'sche Diskursanalyse. In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 26 (1), S. 166–173.
- Wink, R. (2016): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Weiterführende Literatur

- Schrode, A., Mueller, L. M., Wilke, A., Fesenfeld, L. P. & Ernst, J. (2019): Transformation des Ernährungssystems: Grundlagen und Perspektiven. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt (= Texte 84). Online: www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-08-15_texte_84-2019_transfern-ap1_o.pdf.
- Wissenschaftlicher Beirat Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2020): Landwende im Anthropozän: Von der Konkurrenz zur Integration. Berlin: WBGU. Online: www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2020/pdf/WBGU_HG2020_o.pdf.
- Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech, N. & Pfriem, R. (Hrsg.) (2019): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis.

⁴ Als »transformativ« werden im Folgenden Unternehmen bezeichnet, die das Ziel verfolgen, nachhaltige, regionale und souveräne Versorgungssysteme durch teilhabe-orientierte und ökologische Praktiken zu etablieren (Antoni-Komar et al. 2019).

1.3 Das Potenzial Solidarischer Landwirtschaft

Die Potenziale Solidarischer Landwirtschaft sind vielfältig. Im Folgenden sollen einige Aspekte exemplarisch beleuchtet werden. Zur vertieften Betrachtung lohnt ein Blick in die Literatur (s. Infokasten »Forschung zur Transformationswirkung von Solawi«). Uns als Solawi-Bewegung eint und trägt der Anspruch, verändernd zu wirken und nicht nur eine soziale und wirtschaftliche, sondern auch eine politische Akteurin zu sein (s. [IV, 14.1 Solawis als politische Akteur:innen](#)), welche die Agrarwende konsequent und pro-aktiv gestaltet. Wie kein anderes Betriebsmodell stellt Solidarische Landwirtschaft als gemeinschaftsgetragenes Versorgungssystem eine zukunftsfähige Alternative dar, den massiven Herausforderungen der kommenden Jahrzehnte zu trotzen. Dafür sprechen zahlreiche Aspekte:

Solawi-Betriebe präferieren Multifunktionalität statt einseitig auf Effizienz zu fokussieren. Durch den unmittelbaren Kontakt zu den Mitgliedern werden sie für diese zu einem Lernort (Opitz et al. 2017). Solidarische Landwirtschaft ist entsprechend mehr als nur das Gemüse im Korb, sie stiftet verlässliche Verbindungen und ist ein reichhaltiger Erfahrungsraum, der den Mitgliedern vielfältige »Güter« und Mehrwerte liefert.

Ökologische und soziale Mehrwerte treten wieder in den Vordergrund, da diese Wirtschaftsform weder einer Marktlogik noch einem Subventionsregime unterworfen ist.

Individuelle Resilienz wird durch Solawis ermöglicht, indem Verbrauchende unmittelbar an der für sie lebensnotwendigen Produktion von Lebensmitteln partizipieren, um auch in Krisensituationen abgesichert zu sein.

Eine demokratische und möglichst partizipative Gestaltung gelingt umso besser, je überschaubarer, also kleiner die Organisation ist.

Die Nähe zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen wirkt sowohl der Entfremdung gegenüber den Nahrungsmitteln, die achtsamer genutzt und nicht verschwendet werden, als auch gegenüber den Produzent:innen entgegen. Dies erhöht die Zahlungsbereitschaft für nachhaltige Güter.

Prosument:innen gestalten als aktive Mitglieder ihre Solawi mit und emanzipieren sich von der Rolle der Konsument:innen. Die strikte Trennung von Produktion und Konsum wird schrittweise aufgehoben. Es entstehen vielfältige

Mitwirkungsmöglichkeiten der Verbraucher:innen. Diese umfassen sowohl Arbeiten auf dem Feld, als auch Mithilfe in Organisation, Kommunikation, Verwaltung und häufig Verteilung. Auch wenn nicht notwendigerweise alle Mitglieder, sondern eine Kerngruppe aktiv ist, bereichert dies das gesamte Vorhaben.

Die Arbeit und Mitwirkung an Solawis erweist sich als sinnstiftend und motivierend, weil sie eine Alternative zum zerstörerischen Charakter anderer Wirtschaftsformen verkörpert.

Regionalisierte Versorgungsstrukturen erweisen sich als kompatibel mit ökologisch verträgliche(re)n Technologien sowie einer Vermeidung von ressourcenintensivem Logistikaufwand. Der diesbezüglich gängigen Kritik erhöhter Transportemissionen durch vermehrten regionalen Individualverkehr (insbesondere wenn Verbraucher:innen mit dem PKW die Produkte abholen) begegnen Solawis u. a. durch nahräumliche Verteilstationen.

Arbeitsintensive Prozesse senken die Kapitalintensität. »Einfachere«, erschwinglichere und beherrschbaren (sogenannten mittlere oder auch konviale⁵) Technologien ersetzen menschliche Arbeitskraft nicht, sondern ergänzen diese maßvoll. Sie lassen sich voraussetzungsloser aneignen, umgekehrt lässt sich deren Verfügbarkeit und Nutzung kaum monopolisieren.

⁵ Siehe zum Verständnis auch [1.2 Transformative Wirtschaftsformen](#)

Organisationale Resilienz wird in Solawis durch Vielfalt im Anbau sowie die Unabhängigkeit von Marktstrukturen erzielt.

Die strukturelle Wachstumsunabhängigkeit, die dem Solawi-Modell innewohnt, ermöglicht die Überwindung des Wachse-oder-Weiche-Dilemmas. Denn durch die lokalen und direkten Beziehungen ist der Solawi-Betriebsgröße eine »natürliche« Obergrenze gesetzt. Dies sichert langfristig das Überleben einer Vielfalt landwirtschaftlicher Kleinbetriebe.

Lokale Resilienz mindert das Risiko, von überregionalen Versorgungsengpässen betroffen zu sein, welche eintreten, sobald zentrale, marktbeherrschende Anbieter:innen ausfallen. Die Krisenrobustheit innerhalb der gesamten Region ist umso größer, je geringer die Distanzen zwischen Erzeugung und Verbrauch und je höher die regionale Verbraucher-Erzeuger-Integration sind. Solawis

können mit regionalen Kooperationspartner:innen zu einer resilienten Nahversorgung beitragen. Sie reduzieren komplexe Transport- und Logistikinfrastrukturen und verringern somit die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern.

Verteilungsgerechtigkeit ist eine unmittelbare Folge der Streuung unternehmerischer Einkünfte, da das insgesamt zur Versorgung eines Marktes eingesetzte Kapital auf zahlreiche kleinere Produzierenden verteilt wird. Unter der Annahme, dass dezentrale Versorgungsstrukturen mit einer geringeren Automatisierung einhergehen, können damit zudem mehr Arbeitskräfte beschäftigt werden. Dies steigert zwar nicht das Gesamteinkommen, sondern kann es sogar senken, nivelliert aber seine Verteilung.

Ein stärkerer Akzent auf Kooperation statt Konkurrenz findet sich auf drei Ebenen, nämlich zwischen Anbieter:innen und Mitgliedern, zwischen Solawis und regionalen Wirtschaftsformen.

Ergänzend zur Darstellung der Potenziale ist es für Beratende in ihrer Beratungspraxis hilfreich, die Unterschiede zwischen industrieller und solidarischer Landwirtschaft zu verdeutlichen. Dazu soll eine strukturierte Gegenüberstellung (s. Abbildung »Gegenüberstellung traditioneller und Solidarischer Landwirtschaft«) eine Hilfestellung bieten. Denn das Prinzip der Beitragsfinanzierung steht gängigen Logiken betriebswirtschaftlicher Theorie in ihrer Gesamtheit diametral entgegen. Die klassische Wirtschaftstheorie leitet ökonomische Aktivität über die Rationalisierung der Produktion von Gütern und Dienstleistungen sowie deren Regulation über Zahlung und Verrechnung von Geld ab (Pankoke 2008). Diese Auslegung findet ihr praktisches Pendant im auf Wachstum und Profit orientierten Unternehmen, dies betrifft in zunehmenden Maßen auch die Ernährungswirtschaft. Während die betriebswirtschaftliche Stabilisierung eines agrarindustriellen Betriebs primär Resultat seiner ökonomischen Leistungsfähigkeit und sekundär seiner sozialen Beziehungen ist, stabilisieren sich Solawis primär über soziale Prozesse und erst sekundär über monetäre Zahlungsströme (Rommel 2017). Die Gegenüberstellung der Versorgungslogik industrieller und solidarischer Landwirtschaft offenbart daher wesentliche Unterschiede entlang aller zentralen betriebswirtschaftlichen Kategorien.

Ebenfalls ist eine Abgrenzung und systematische Bewertung der Potenziale mit Blick auf konventionelle Anbaupraxis relevant. Typischerweise werden im ökologischen Landbau niedrigere Erträge pro Fläche als im konventionellen Landbau erreicht (Seufert et al. 2012). Dieser Ertragsunterschied kann jedoch durch agrarökologische Ansätze (z. B. vielfältiger Anbau), welche auch von vielen Solawis angewandt werden, minimiert werden (Ponsio et al. 2015). Außerdem ist davon auszugehen, dass durch die direkte Verbindung von Produzent:innen und Konsument:innen geringere Lebensmittelverluste und -abfälle entstehen als in konventionellen Wertschöpfungsketten (Baker et al. 2019). Folglich stellt sich die Frage, ob Solawis unter Berücksichtigung dieser Aspekte vergleichbare oder sogar höhere Nettoerträge (tatsächlich

konsumierte Menge pro Anbaufläche) erzielen. Eine aktuelle Studie in der Region Leipzig, in welcher Erträge und Verluste für ein gesamtes Jahr in vier Betrieben systematisch untersucht wurden, unterstützt diese Hypothese (Voge et al. in Arbeit). Es konnte gezeigt werden, dass die Solawi-Betriebe in 9 der 16 untersuchten Kulturen höhere Nettoerträge erzielen als der konventionelle Landbau im sächsischen Durchschnitt. Die insgesamt konsumierten Kalorien pro Anbaufläche sind bei den Solawi-Betrieben im Mittel rund 17% höher, wobei ein flächenbezogener Ertragsvergleich zwischen den unterschiedlichen Anbausystemen schwierig ist. Neben den Erträgen sollten auch andere Faktoren berücksichtigt werden, um die Umweltauswirkungen solidarischer im Vergleich zu konventioneller Landwirtschaft ganzheitlich zu erfassen. Aufgrund möglichst geschlossener Kreisläufe, wenig externer Ressourcen und eines vielfältigen Anbaus sind Solawis auch diesbezüglich vielversprechend (Haack et al., 2020). Die bisherigen Ergebnisse deuten also darauf hin, dass die Produktionsmengen in der Solidarischen Landwirtschaft mit dem konventionellen Landbau vergleichbar sein können, die Umweltauswirkungen aber deutlich geringer ausfallen.

Forschung zur Transformationswirkung von Solawi

- Haack, M., Engelhardt, H., Gascoigne, C., Schrode, A., Fienitz, M. & Meyer-Ohlendorf, L. (2020): Nischen des Ernährungssystems: Bewertung des Nachhaltigkeits- und Transformationspotenzials innovativer Nischen des Ernährungssystems in Deutschland. Berlin: Umweltbundesamt (= Texte 121). Online: www.umweltbundesamt.de/publikationen/nischen-ernaehrungssystem-deutschland.
- Diekmann, M. & Theuvsen, L. (2019): Soziale Nachhaltigkeit durch Community Supported Agriculture – Hält das Konzept, was es verspricht? In: Soziologie und Nachhaltigkeit 5 (1), S. 91-110. Online: www.uni-muenster.de/EJournals/index.php/sun/article/view/2473/2335.
- Buchholz, J. (2017): Eine Bewertung der Nachhaltigkeit gemüsebaulich orientierter CSA-Betriebe nach ausgewählten Kriterien. Hochschule Osnabrück, Bachelorarbeit. Online: www.researchgate.net/profile/Jonas-Buchholz/publication/356999160_Solidarische_Landwirtschaft_in_Deutschland_-_Eine_Bewertung_der_Nachhaltigkeit_gemuesebaulich_orientierter_CSA-Betriebe_nach_ausgewählten_Kriterien/links/61b77a4263bbd932428e2000/Solidarische-Landwirtschaft-in-D-deutschland-Eine-Bewertung-der-Nachhaltigkeit-gemuesebaulich-orientierter-CSA-Betriebe-nach-ausgewählten-Kriterien.pdf.
- agrathaer GmbH; Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. (Hg.) (2017): Alternative Netzwerke zur Nahrungsmittelversorgung an der Schnittstelle zwischen Stadt und Land. Future, Food, Commons. Münchenberg. Online: <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccv/2017/FutureFoodCommons-Alternative-Netzwerke-zur-Nahrungsmittelversorgung.pdf>.

	Versorgungslogik industrieller Landwirtschaft	Versorgungslogik Solidarischer Landwirtschaft
Technisch- Ökonomische Struktur	Industrielle Massenproduktion	Kleinstrukturierte Kreislaufwirtschaft
	Hohe Spezialisierung	Vielfalt, Diversifizierung & Multifunktionalität
	(internationale) Arbeitsteilung / Fertigungstiefe	Autonome / regionale Wertschöpfungsketten
	Technologie kompatibel mit Größenvorteilen	Mittlere Technologien, abnehmende bis konstante Skalenerträge
	Hohe Kapitalintensität	Hohe Arbeitsintensität
	An der Einhaltung von Grenzwerten orientiertes Verständnis von Produktqualität	Auf Steigerung der gesundheitlichen Wirkung orientiertes Verständnis von Produktqualität
	Prozessqualität fokussiert auf technische und logistische Abläufe	Prozessqualität fokussiert auf Umgang mit beteiligten Menschen und Umwelt
Größe & Geografische Ausrichtung	Wachstumszwang; Optimale Betriebsgröße als Resultat von Wettbewerb und Kostendegression	Wachstumsunabhängigkeit und -begrenzung; Optimale Betriebsgröße sozial und ökologisch determiniert
	Regionale bis Internationale Wertschöpfungsketten	Lokale bis regionale Wertschöpfungsräume
	Markt als indirektes Distributionssystem	Direktvermarktung als Teilen der Ernte durch Endverbraucher
	Anonymität hinsichtlich Verbrauchern und Partnern	Direkte Beziehungen, Sinnstiftung und Selbstwirksamkeitserfahrung
Gewinn- Orientierung	Leistungsprinzip	Bedürfnisorientierte Zuteilung und solidarische Anpassung
	Monetarisierung	Dekommodifizierung
	Direkte Reziprozität	Entnahme ohne (direkte) Gegenleistung
	Auf finanzielle Rendite ausgerichtete Gewinnmaximierung	politische Ziele (bzw. Bedürfnisorientierung) unter der Restriktion der Kostendeckung
Preisbildung & Wettbewerb	Preismechanismus regelt produktbezogene Preise	Solidarische Umlagefinanzierung für Ernteanteile
	Markt als Allokationssystem	Partizipative Beitragsaushandlungen, ggf. begrenzt durch einen unmittelbaren polypolistischen Wettbewerb mit anderen Solawis
	Preisnehmer in einem anonymen, durch Großhandel dominierten Markt	Begrenzte Flexibilität der Beitragshöhe bei mittelbarer Konkurrenz mit anderen Direktvermarktern und einem durch Großhandel dominierten Markt
	Konkurrenz im Preiswettbewerb	Kooperation durch über informell aufgeteilte lokale »Märkte«
Eigentum & Mitbestimmung	Privateigentum an eingesetztem Kapital	Privat- bis Gemeinschaftseigentum (Teilhabe)
	Hierarchische Organisation	Basisdemokratische Partizipationspraktiken
	Trennung Produzent:innen- und KonsumentInnenrolle	Prosumententum; Ko-Produktion

Gegenüberstellung industrieller und Solidarischer Landwirtschaft (Rommel et al. 2022)

2 – Das Solawi-Prinzip im In- und Ausland

2.1 Internationale Entwicklungen

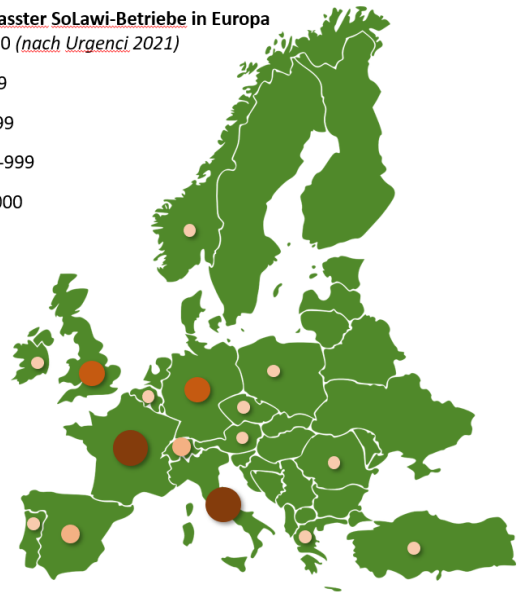
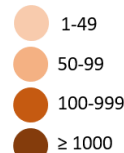
Die Solidarische Landwirtschaft wird in vielen Ländern umgesetzt und hat international unterschiedliche Namen und Ausprägungen. Anfang der 1970er Jahre ist in Japan ein solidarisches Modell der Ernährungsversorgung unter dem Namen »Teikei« entstanden. Es verbreitete sich ab den späten 1970er Jahren sukzessive auch in anderen Ländern, vor allem in den USA und einigen Ländern Europas unter dem Namen Community Supported Agriculture (CSA). Seit der Jahrtausendwende ergab sich ein enormer Zuwachs, sowohl die Anzahl von CSAs insgesamt, als auch die Länder betreffend, in denen sich CSA-Betriebe finden. Die globale CSA-Bewegung organisiert und vernetzt sich seit 2006 im internationalen Netzwerk URGENCI.

Auch wenn sich die genaue Auslegung und Umsetzung des CSA-Konzepts international unterscheidet, werden grundsätzlich folgende Werte und Prinzipien geteilt:

- Partnerschaft und direkte Beziehungen zwischen Konsumierenden und Produzierenden
- Solidarität, Risikoteilung und faire Entlohnung für Landwirt:innen
- Stärkung von lokaler Produktion und lokaler Ernährungssouveränität
- Erhalt von bäuerlicher Landwirtschaft
- Nachhaltigkeit der Landwirtschaft

Laut Daten des internationalen Netzwerks (Stand 2020) kann von über 2 Millionen Verbraucher:innen und rund 18.000 Betrieben aus 27 Ländern ausgegangen werden⁶. Die Entwicklung gestaltet sich derart dynamisch, dass sie sich anhand statistischer Daten nur unvollständig darstellen lässt. Auch die europäische Entwicklung erweist sich als dynamisch: Während 1978 in der Schweiz die erste Solawi gegründet wurde, verteilen sich im Jahr 2015 circa 2.800 Projekte auf 21 europäische Länder.

Anzahl erfasster Solawi-Betriebe in Europa
Stand: 2020 (nach Urgenci 2021)



Verbreitung der Solawi-Bewegung in Europa

⁶ [Urgenci-rapport-Enacting-ResilienceFINAL-FINAL.pdf](#)

Solawi bzw. CSA im Ausland

CSA gibt es weltweit und hat viele Namen. Die genaue Ausgestaltung kann jeweils variieren, doch bestehen in nahezu jedem Land, in welchem sich CSAs finden, Netzwerke und NGOs. Die folgende Liste (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) liefert einen Überblick und Links zu den jeweiligen nationalen CSA Netzwerken und ihren Websites. Grundlage bilden die Mitgliederorganisationen von [URGENCEI](#).

Land	Name der Organisation	Netzwerk
Algerien	Torba Collective	sharek-algerie.com/en/associations/torba-2
Australien und Neuseeland	CSA Network Australia and New Zealand	csanetworkausnz.org
Belgien	Gasap Bruxelles – Réseau des Gasap (Groupes d'achats solidaires de l'Agriculture paysanne) Voedselteams, Food Teams	gasap.be voedselteams.be
Burkina Faso	CNABio	cnabio.net
Brasilien	CSA Brazil, Comunidade que Sustenta a Agricultura	csabrasil.org/csa
China	Ecological Agriculture Development Association of Shunyi District of Beijing 北京市顺义区生态农业发展协会	csanetwork.cn
Deutschland	Solidarische Landwirtschaft	solidarische-landwirtschaft.org
Finnland	Kumppannuusmaatalous	omamaa.fi/kumppannuusmaatalous-ry-csa-finland-on-perustettu-tavoitteena-muuttaa-ruoka-jarjestelmaa/
Frankreich	Miramap – Mouvement interrégional des Amap (Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne)	miramap.org
Griechenland	Agroecopolis Hellas	agroecopolis.org
Italien	DEAFAL – European Delegation for Family Farming in Asia, Africa and Latin America Tavola RES	deafal.org economiasolidale.net/tavolo-res
	GAS – Gruppi di Acquisto Solidale (eher eine Form der FoodCoop)	portalgas.it/cos-e-un-g-a-s-gruppo-d-acquisto-solidale
Irland	Irish CSA Network	communitysupportedagriculture.ie
Japan	JOAA – Japanese Organic Agriculture Association	1971joaa.org
Kanada	Capé – Coopérative pour l'Agriculture de proximité écologique	cape.coop
Kroatien	ZMAG Green Network of Activist Groups	zmag.hr
Libanon	Soils Lebanon	soils-permaculture-lebanon.com
Luxemburg	SOLAWI – Agriculture solidaire	solawi.lu/fr
Mali	Coordination nationales des organisations paysannes (CNOP)	cnop-mali.org
Marokko	Réseau des initiatives agroécologies au Maroc (RIAM)	reseauriam.org
Niederlande	CSA Network Nederland	csanetwerk.nl

Land	Name der Organisation	Netzwerk
Norwegen	Oikos Okologisk Norge	okologisknorge.no
Österreich	Solidarhof, Gemeinsame Landwirtschaft (GeLawi), Solidarische Landwirtschafts Kooperative (Solako)	Netzwerk Solawi Leben
Philippinen	Philippines CSA	
Polen	Fundacja Ekorozwuj (FER)	fer.org.pl/en
Portugal	Rede Portuguesa de Agroecologia Solidária (Regenerar)	amap.movingcause.org/rede-regenerar
Rumänien	ASAT Romania	asatromania.ro
Schweiz	Deutscheschweizer Verband regionale Vertragslandwirtschaft	regionalevertragslandwirtschaft.ch/ verband
	Westschweizer FRACP – Fédération romande d'agriculture contractuelle de proximité (FRACP)	fracp.ch
	Kooperationsstelle für Solidarische Landwirtschaft	solawi.ch
Schweden	Andelsjordbruk Sverige	andelsjordbruksverige.se
Spanien	Zambra	asociacionzambra.org
	Ecologistas en acción	coordinacionbaladre.org/asc
	Nekasarea Ehne Biscaye	ecologistasenaccion.org ehnebizkaia.org
Südkorea	Hansalim (eher eine Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft, s. IV, 12.3 Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung)	eng.hansalim.or.kr
Togo	AMAP Togo	cfape-togo.jimdo.free.com
Tschechien	Asociace Ampí	asociaceampi.cz
Türkei	Dogal Besin, Bolinçli Beslenme Ağı (DBB)	dogalbilincliBeslenme.wordpress.com
Ungarn	Tudatos Vasarlok Egyesülete TVE	tudatosvasarlo.hu
United Kingdom	UK CSA Network	communitysupportedagriculture.org.uk
USA	CAFF Community Alliance for Family Farmers Fair Share Coalition Just Food	caff.org csacoalition.org justfood.org

2.2 Die deutsche Solawi-Entwicklung

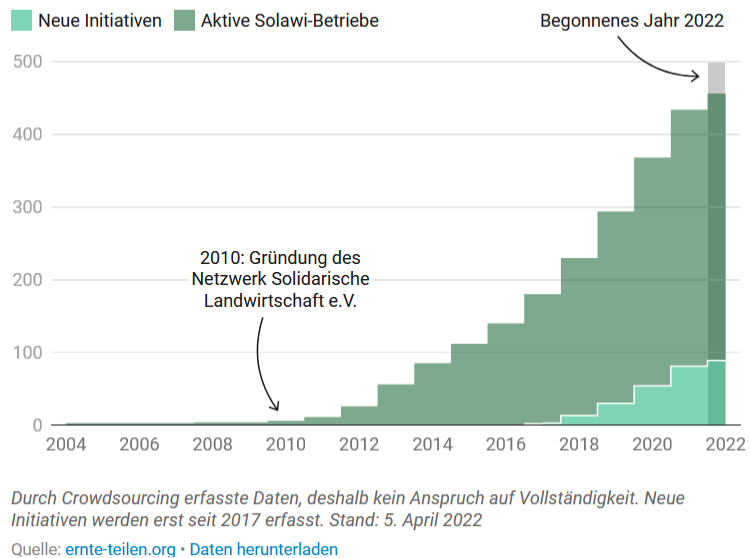
In Deutschland gründete 1986 der Buschberghof eine »Wirtschaftsgemeinschaft«, die alle Merkmale einer Solawi aufweist, somit gilt der Buschberghof als die erste Solawi Deutschlands. Bemerkenswert ist, dass dieser Hof über viele Jahre der einzige war, der auf diese Weise wirtschaftete. Bis 2003 waren es nur drei Betriebe, die sich vor allem auf die Idee des »Assoziativen Wirtschaftens« nach Rudolf Steiner bezogen. 2007 wurden die mittlerweile 7 Betriebe in einer Bachelorarbeit recherchiert und miteinander in Verbindung gebracht. 2010 fand eine erste gemeinsame Tagung in Kassel statt (»Freiheit durch Freihöfe«), in der sich auf den Begriff »Solidarische Landwirtschaft« geeinigt wurde. Im Juli 2011 wurde das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e. V. gegründet, das bis heute aus Solawi-Betrieben und interessierten Einzelpersonen besteht. Es versteht sich gleichermaßen als Bewegung, basisdemokratische Organisation und Verband und führt die Belange der Bewegung zusammen. Seit 2012 erfährt Solawi in Deutschland eine stärkere Verbreitung, was sich an einem exponentiellen Wachstum der

Neugründungen zeigt (s. Abbildung »Solawi in Deutschland«). Die meisten Neugründungen beziehen sich nicht mehr auf die anthroposophischen Wurzeln, sondern rühren aus ökologisch-politischen Motivationen. Diese fußen darin, in Solawi einen Ausweg aus den Problemen, die durch das agrarindustrielle Ernährungssystem gewachsen sind, zu sehen. Ein großer Anteil der Solawi-Gründungen des letzten Jahrzehnts stellen gemeinschaftsgetragene Gärtnereien dar. Höfe mit umfassender Produktion, wie von den Pionier:innen der Solawi in Deutschland umgesetzt, sind inzwischen weniger vertreten.

Dadurch, dass diverse Medien über das Konzept berichten, steigt die öffentliche Wahrnehmung, doch auch politisch konnte Solawi ebenfalls mehr Aufmerksamkeit generieren. So wurde sich im Wir-haben-es-satt!-Bündnis und den dazugehörigen Demos engagiert, gleichzeitig jedoch auch das Gespräch gesucht, sodass in der Folge Solawi im Koalitionsvertrag der CDU/CDU-SPD Regierung 2018-2021 zumindest mehrfach Erwähnung fand, jedoch ohne

nennenswerte Handlungen oder Förderungen seitens der Bundesregierung. Doch in manchen Bundesländern, so z. B. in Sachsen, steigt die Wahrnehmung und Förderung von Solawi durch Landesministerien. Zentrale Hürde für strukturelle Förderungen stellt die dafür notwendige Anwendung von Zertifizierungskriterien dar, der sich die Solawi-Bewegung im Hinblick des verfolgten undogmatischen Ansatzes bisher verweigert hat. Dennoch wurde 2021 ein Selbstverständnis des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft verabschiedet, das aus den Diskussionen um strukturelle Förderungen hervorging. Die hauptsächlichen Tätigkeiten des Netzwerkes liegen in der Beratung von neu entstehenden und bereits existierenden Solawis, der Bereitstellung von Materialien und Wissen für Interessierte, Öffentlichkeitsarbeit auf verschiedenen Ebenen und der Begleitung von Forschung. Die stete Betätigung trägt dazu bei, dass im Juli 2022 bereits 401 bestehende Solawi-Betriebe, sowie 94 Initiativen, die sich in Gründung befinden, im Netzwerk gelistet waren.

Solawi in Deutschland



Weiterführende Literatur:

- Henderson, E. (2010): The World of Community Supported Agriculture. Keynote for Urgenci Kobe Conference 2010. Online: https://base.socioeco.org/docs/the_world_of_community_supported.pdf.
- Gruber, S. (2020): Bewältigungsstrategien alternativen Wirtschaftens. Wertrationalität und soziale Einbettung am Beispiel Solidarischer Landwirtschaft. Online: <https://doi.org/10.5771/9783748909194>.

3 – Solawi ist nicht gleich Solawi

»Solawis stellen durch ihre innovative Art zu Wirtschaften

unser Verständnis von Wirtschaft auf den Kopf.«

— Simon Scholl

Jede Solawi ist auf der Grundlage ihrer Geschichte, ihrer Gründung und ihres geografischen Kontextes auf einzigartige Weise organisiert und verwaltet. Für uns als Gründende, Beratende und Entwickelnde Solidarischer Landwirtschaft ist entscheidend zu verstehen, auf welchen Annahmen Solawi aufbaut, welche Mission die Gestaltenden antreibt, was Solawi im Kern kennzeichnet und welche unterschiedlichen Modelle in der Vielfalt der Bewegung existieren. Die Vielfalt an Solawi-Ausprägungen lässt sich anhand der Kriterien Mission, Kernmerkmale, Solawi-Typen und Differenzierungsmerkmale darstellen.

3.1 Mission

Das Solawi-Prinzip gründet auf der Annahme, dass (1) Menschen aufgrund ihres sozialen Charakters kooperationswillig und -fähig sind und damit (2) unmittelbar Verantwortung für ihre lokale Grundversorgung übernehmen können. Es gilt (3), dass innerhalb eines räumlich begrenzten, kreislaufförmigen Anbausystems ohne Naturzerstörung genügend Überschüsse produziert werden können, um alle Mitglieder zu ernähren. Solawi ermöglicht eine vielfältige, krisenfeste und ökonomisch tragfähige Erzeugung von gesunden Nahrungsmitteln auf Basis eines sich selbst tragenden und vertrauensbasierten Versorgungssystems. Sie bietet sowohl für bestehende bäuerliche Betriebe als auch für Betriebsneugründungen eine erreichbare Zukunftsperspektive. Solawis produzieren ihre Lebensmittel für die Bedarfe der beteiligten Menschen unter transparenten und fairen Bedingungen. Dazu gehören u. a. bedarfsgerechte Entlohnungsstrukturen sowie die Wertschätzung und Anerkennung von hochwertigen Lebensmitteln und der Arbeit der Erzeugenden. Die Teilung von Risiko und Verantwortung sowie unterschiedlich umfassende Teilhabemöglichkeiten erzeugen eine selbstbestimmte Abhängigkeit zwischen den partizipierenden Partner:innen und ermöglichen damit die Unabhängigkeit vom Markt und ein hohes Maß an Versorgungssicherheit.

3.2 Kernmerkmale

Die Solidarische Landwirtschaft beruht auf einer Umlagefinanzierung der Betriebskosten durch die Mitglieder. Diese zahlen verbindlich für einen vorab definierten Zeitraum, meist ein Jahr, einen regelmäßigen Beitrag. Dafür erhalten sie einen bestimmten Anteil der Ernte, die jahreszeitlichen und witterungsbedingten Schwankungen unterworfen sein kann. »Das Gemüse verliert seinen Preis und erhält den Wert zurück.« So bringt Wolfgang Stränz, eine:r der Solawi-Pionier:innen, es auf den Punkt, auf welche Weise Verbraucher:innen und Erzeuger:innen das Risiko der Produktion teilen. Eine langfristige Bindung durch direkte Beziehungen zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen wird angestrebt. Der Finanzhaushalt der Solawi wird kostendeckend kalkuliert. Die erzeugten Lebensmittel werden zwischen den Mitgliedern geteilt. Da diese Finanzierungsform voraussetzungsfull hinsichtlich des gegenseitigen Vertrauens und einer beständigen Beteiligung ist, werden alle Kosten der landwirtschaftlichen Erzeugung, insbesondere auch Lohnansätze, Kosten für Investitionen und Rücklagen gegenüber den Mitgliedern transparent gemacht. Wenn

der Betrieb nur einen Teil seines Output über die Solawi verteilt, wird dies den Mitgliedern dargestellt. Dies gilt auch für die landwirtschaftlichen Anbaumethoden, verwendete Betriebsmittel sowie ggf. Zukäufe.

Vision & Grundprinzipien

Der aktuelle Stand von Vision und Grundprinzipien des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft ist hier einsehbar:

www.solidarische-landwirtschaft.org/das-konzept/vision-und-grundprinzipien

3.3 Drei organisationale Grundtypen

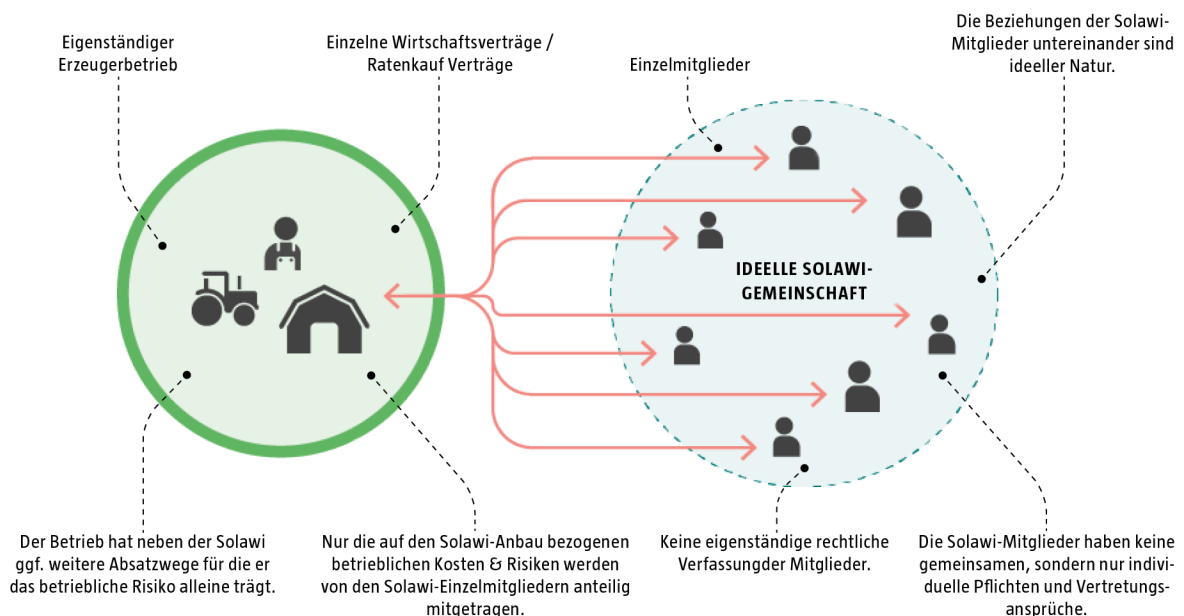
Auf Basis der Grundprinzipien organisieren sich Solawis eigenständig nach den Interessen und Bedürfnissen der Beteiligten. Dabei sind unterschiedliche Solawi-Modelle entstanden. Thomas Rüter hat 2015 drei Grundtypen der Solawi vorgeschlagen, abhängig vom organisatorischen und rechtlichen Verhältnis der Solawi-Mitglieder zur landwirtschaftlichen Erzeugung. Dabei ist insbesondere relevant, (a) ob und wie die Solawi-Mitglieder das Management und die Führung der Solawi-Organisation übernehmen und damit das unternehmerische Risiko teilen und (b) in welcher Form die Solawi-Mitglieder organisiert sind, d. h. mit oder ohne eigenständige, juristische Person.

Typ 1:	Typ 2:	Typ 3:
Erzeuger:innen-geführte Solawi	Kooperations-Solawi	Mitunternehmer-Solawi

Solawis bilden oft schon mit ihrer Gründung oder auch im Zuge ihrer Entwicklung Mischformen zwischen diesen Typen heraus, z. B. wenn sie im Kooperationsmodell (Typ 2) starten und zu einem späteren Zeitpunkt selbst auch in die Erzeugung landwirtschaftlicher Produkte einsteigen (Typ 3).

Typ 1: Die Erzeuger:innen-geführte Solawi

Zweiseitige Einzelverträge zwischen Betrieb und Mitgliedern



Die ersten Solawis in Deutschland entwickelten sich ausgehend von einem bestehenden landwirtschaftlichen Betrieb. Bei einer Typ-1-Solawi gestaltet ein landwirtschaftliches Unternehmen Art und Umfang der Produktion (Gemüse, Milch, Brot, usw.), legt die Produktionskosten dafür fest, sucht selbst Ernteteilende und gestaltet die vertragliche Bindung über individuelle Wirtschaftsverträge mit ihnen. Rechtlich gesehen handelt es sich bei Solawi-Typ 1 um sogenannte »zweiseitige Einzelkaufverträge mit Ratenzahlungs- und Ratenlieferungsvereinbarung mit Mitübernahme des Produktionsrisikos«, die sich ohne weiteren großen juristischen Aufwand zwischen einem Betrieb und den jeweiligen Solawi-Mitglieder vereinbaren lassen. Bei Erstellung der Verträge zwischen Erzeugerbetrieb und den

Solawi-Mitgliedern ist u.a. darauf zu achten, dass die gegenseitigen Rechte und Pflichten so herausgearbeitet werden, dass durch die Festlegung gemeinsamer Pflichten und Vertretungsansprüchen faktisch nicht doch eine eigenständige Rechtsform auf Seiten der Verbraucher:innen entsteht. Eine rechtliche Beziehung der Verbraucher:innen untereinander ist in Solawi-Typ 1 nicht gegeben – sie ist ausschließlich ideeller Natur. Dass Solawis in Typ 1 formal von den Erzeugenden »geführt« werden, heißt nicht, dass Verbraucher:innen in der Praxis keine Verantwortung für die Solawi übernehmen (z. B. in Mitgliederkommunikation, Verteilung). Sie tun dies allerdings formal entweder als spontane »GbR« der Verbraucher:innen, oder als Helfende im Betrieb der Erzeugenden.

Praxisbeispiel Typ 1: Solawi-Gärtnerei Apfeltraum

Betriebshistorie: Anette Glaser und Boris Laufer übernehmen 2002 die 50 km östlich von Berlin gelegene Gärtnerei Apfeltraum. Die Unternehmensform ist eine GbR. Von 2002 bis 2017 erfolgt die Vermarktung über bis zu 5 Wochenmärkte in Berlin und als Zulieferung an eine Abokiste.

Betriebsausstattung: Bis 2022 ist die Anbaufläche des biologisch-dynamischen Betriebes auf insgesamt 12 ha (5 ha davon extrem arm = Trockenrasenwiese) angewachsen. Mit Galloway-Rindern, Eseln und Schafen wird eigener Dünger für 3 ha Freilandgemüse (400 m² davon für Saatgutproduktion) und 2.450 m² Gewächshausfläche (540 m² davon für Saatgutproduktion) produziert.

Motivation und Implementierung der Solawi: Die Wochenmärkte sind bis 2017 je nach Wetter und Jahreszeit sehr schwankend im monetären Umsatz, die Abokiste nimmt Produkte nur unzuverlässig ab. Dadurch wird z. B. vom Salat bei fehlender Nachfrage nur 60% geerntet. Durch steigende Kosten (v. a. Lohn) muss immer mehr angebaut werden, wodurch mehr Mitarbeiter:innen benötigt werden, wodurch wieder Kosten steigen: »Viel Geld bewegt und Stress steigt = Arbeit für nichts«.

Zuerst erfolgt eine Reduktion des Absatzes über Wochenmärkte um 50%, die Belieferung der Abokiste wird stufenweise immer weniger und 2018 wird die Produktion hierfür eingestellt; auch die Wochenmärkte werden beendet. Die Umstellung auf Solawi erfolgt 2017, Produkte sind bis heute (2022) ausschließlich Gemüse und Kräuter. Binnen 24 Monaten gelingt die komplette Umstellung auf Solawi, mit maximal 200 Ernteanteilen. Dafür werden 2017 zwei Infoveranstaltungen gemacht, Flyer gedruckt, eine Homepage erstellt und mit 36 Mitgliedern angefangen. Ende 2017 waren es bereits 53 Mitglieder. Nach 2017 wird keine weitere Werbung durchgeführt. Aus vorheriger Vermarktung übernommen wurde die Saatgut- und Jungpflanzenproduktion, für die es auch Markttermine gibt. Die Einnahmen daraus werden als weitere Einnahmen der Solawi gerechnet. Im Wirtschaftsjahr 2022/23 beläuft sich der Beitrag für einen Ernteanteil auf 98 €.

AK-Besatz:

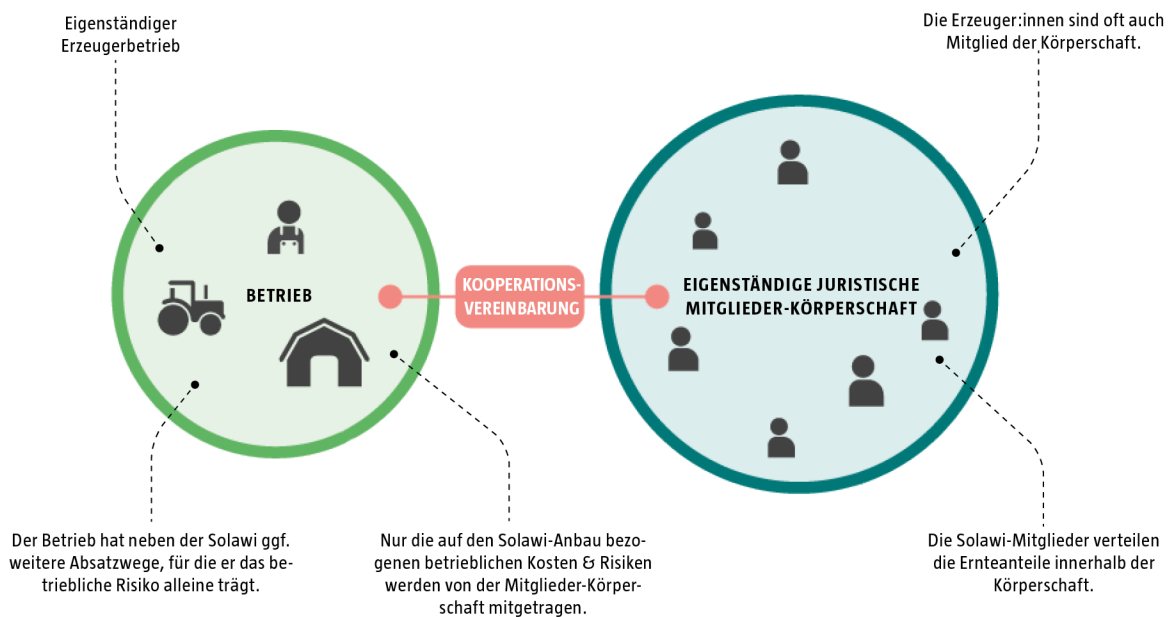
Stelle	Akh Solawi p.a.	Akh Saatgut / Jungpflanzen p.a.
2 Betriebsleitung	2.100	2.100
3 Lehrlinge	6.240 (inkl. Berufsschule)	0
1 Mitarbeiter:innen	1.170 (April – Dez.)	0
1 Mitarbeiter:innen	1.664	0
1 Aushilfe	516 (6 Monate)	0
gesamt	11.690	2.100

Daraus folgt: Für einen Ernteanteil: 58,45 Akh (inkl. eigener Dünger und Jungpflanzenproduktion)

Angebaute Produkte / Zukauf: Für die Solawi werden alle Sorten an standortfähigem Gemüse angebaut. Kartoffeln werden mit einer Mengenabnahmegarantie von einem anderen Betrieb zugekauft. Eigene Jungpflanzenproduktion (außer einigen Ausnahmen, z. B. Süßkartoffeln)

Typ 2: Die Kooperations-Solawi

Kooperation zwischen eigenständigem Erzeugerbetrieb und einer Mitglieder-Körperschaft



Wenn sich die Mitglieder einer Solawi zu einer eigenen juristischen Person zusammenschließen und diese Vertragspartnerin für den Erzeugerbetrieb wird, sprechen wir von Typ 2, der »Kooperations-Solawi«. Wichtiges Wesensmerkmal des Solawi-Typs 2 ist, dass die Solawi-Gemeinschaft selbst keine landwirtschaftliche Produktion betreibt. Die Verantwortung für die Beziehungsverhältnisse zwischen der landwirtschaftlichen Erzeugung und der Mitglieder-Körperschaft liegt bei beiden Kooperationspartner:innen. Die Verwaltung der einzelnen Kostenbeiträge, die Mitgliederkommunikation, die Koordination von Mitarbeit und die Logistik der Ernteanteile liegt in der Regel bei der Mitglieder-Körperschaft.

Solawi-Gemeinschaften des Typ 2 entscheiden sich meist als Rechtsform der Verbrauchsgemeinschaft für einen eingetragenen Verein, gelegentlich auch für eine eingetragene Genossenschaft. Auch nicht eingetragene Vereine und mehr oder weniger informelle GbRs kommen vor.

Aufgaben der Ernteteilenden

Für die Ernteteilenden fällt in einer Typ-2-Solawi zunächst der übliche Aufwand für den Betrieb eines e. V. oder einer eG an. Im Alltag kommen dann je nach Absprache folgende Aufgabengebiete dazu:

- Erstellen des neuen Etats für das kommende Wirtschaftsjahr auf Basis der gelieferten Daten des / der teilnehmenden Betriebs / Betriebe
- Abrechnung mit Betrieben und Ernteteilenden
- Kommunikation mit dem Betrieb / den Betrieben
- Kommunikation mit den Ernteteilenden
- je nach Regelung mit dem Betrieb Organisation der Logistik

- Regelmäßige Abfrage der Zufriedenheit der Ernteteilenden zu Produktmengen und Qualität
- Pflege der Vision und der Entwicklung der Solawi
- Feiern ermöglichen

Darüber hinaus hat es sich als sinnvoll erwiesen, dass sich die Mitglieder bzw. die aktive Kerngruppe in regelmäßigen Abständen mit den Erzeugenden austauschen und grundsätzliche Entscheidungen gemeinsam treffen. Dies fördert Transparenz, Vertrauen sowie Verständnis und Respekt für die Sichtweisen und Herausforderungen der jeweiligen Seite und beugt so Konflikten vor.

Praxisbeispiel: Schinkeler Höfe (Mehr-Hof-Solawi)

Die Solawi Schinkeler Höfe besteht aus vier produzierenden landwirtschaftlichen Betrieben und einer Bäckerei, die alle in ihrer eigenen Unternehmensform bestehen und mit einem e. V. in Gründung für die Gemeinschaft der Ernteteilenden kooperieren. Gegründet wurde die Solawi 2015 mit 51 Ernteanteilen (Stand 2022: 197 Ernteanteile). Die Verbrauchenden waren zunächst nicht in einer eigenen Rechtsform organisiert, sammelten und verteilten aber die Einnahmen und übernahmen auch die Logistik. Die Rechtslage in der Haftung wird 2022 durch die Gründung des e. V. geklärt.

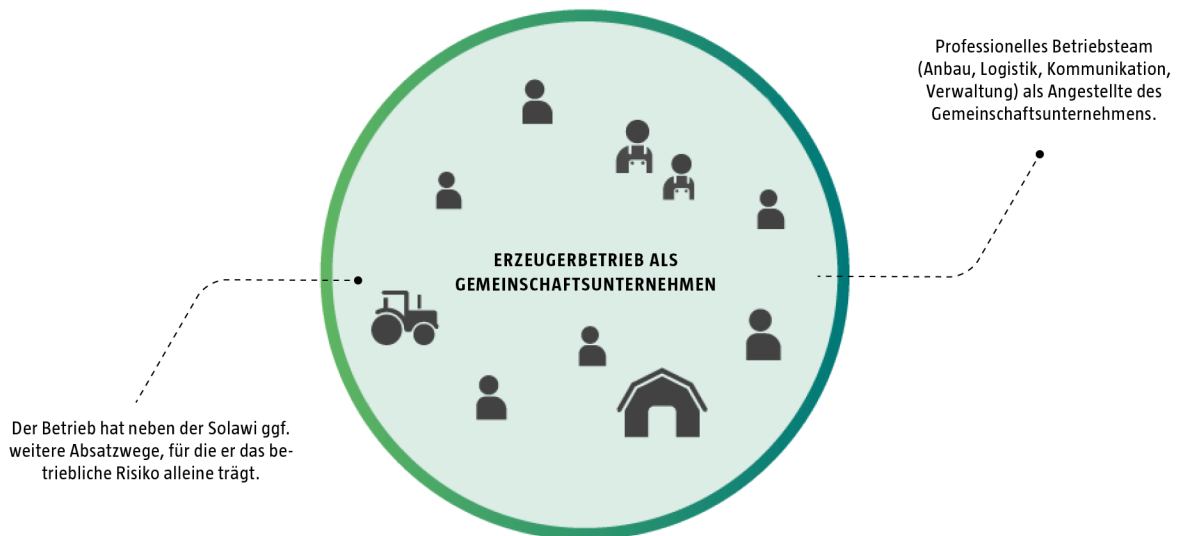
Die Betriebe der Schinkeler Höfe liegen ca. 20 km von Kiel, Schleswig-Holstein, entfernt. Die fünf Betriebe produzieren unterschiedlich, jeweils ein Betrieb für Gemüsebau, Ackerbau, Ziegenprodukte, Kuhmilchprodukte und eine Bäckerei. 2022 betreibt die Solawi 22 Depots, die direkt in Kiel oder im Umkreis von 20 km liegen. Die Lebensmittel werden einmal wöchentlich von den Betrieben an die Depots geliefert.

Als zentraler Ort für Entscheidungstreffen und als Verantwortungsorgan innerhalb der Solawi wird seit Anbeginn die »Schinkeler Runde« eingeführt, ein monatliches physisches Treffen, an dem Menschen von Betrieben und Ernteteilende teilnehmen und auch Außenstehende eingeladen sind. In einem internen Handbuch sind für alle Beteiligten folgende inhaltlichen und organisatorischen Grundlagen transparent geregelt:

- Was ist die gute Idee für die Betriebe, für die Ernteteilenden und die Region / Umwelt
- Leitbild der Solawi: Verantwortung, Stärkung der Region, Wunsch des Lernens, Bekräftigen der Solidargemeinschaft, gesellschaftliche Ausrichtung
- Solidarische Finanzierung: Keine Beitragsrunde, aber freiwilliger höherer Beitrag von Mitgliedern, wodurch eine Unterdeckung des Richtwertes von anderen Mitgliedern (Solidarbeitrag) ermöglicht wird. Die Organisation des Solidarbeitrags erfolgt vertraulich und jeweils für ein Wirtschaftsjahr.
- Vorstellung der Höfe und der Bäckerei
- Ablauf bei der Anlieferung und im Depot: Funktionsweise der Depots, Verantwortungsverteilung, Umgang mit Kisten und Flaschen, Tauschmöglichkeit der Produkte, Verhalten von Abholvertretungen, Leitsatz: »Das Abholen des Anteils sollte für die Letzten genauso angenehm sein wie für die, die früh kommen!«
- Anforderungen und Empfehlungen für die Depots: Parkmöglichkeiten, kurze Tragewege, Größe, Öffnungszeiten, Strom (Kühlschrank, Licht), Wasser (Händewaschen), Reinigung des Raumes, Kistenrückgabe, Miete, Tische, Kommunikationsbuch, Waagen, Ausstattung (Schneidebretter, usw.)
- Möglichkeiten sich einzubringen: Organigramm aller AGs (Finanzen, Öffentlichkeit, Verwaltung, usw. – insgesamt 9 AGs) und deren Aufgaben

Regelmäßige Termine / Treffen und deren Funktionen: Depottreffen, monatliche Treffen für Info und Diskussion, »Schinkeltreffen« monatlich für Planung und Entscheidung, AG-Treffen, Treffen auf den Höfen (unregelmäßig)

Typ 3: Die Mitunternehmer-Solawi



Verbraucher:innen und Erzeugende kooperieren in einem gemeinsamen Unternehmen mit einheitlichem Rechtsträger. Wenn eine Solawi selbst einen landwirtschaftlichen Betrieb mit eigenen Angestellten im Rahmen eines Vereines oder einer Genossenschaft führt, sprechen wir von Solawi-Typ 3. Der Rechtsträger ist für alle Bereiche verantwortlich – von der Erzeugung über die Logistik bis hin zur Mitgliederkommunikationen und -verwaltung.

Der Solawi-Typ 3 ermöglicht eine gezielte Ausrichtung der Solawi an:

- demokratischen, hierarchiearmen, transparenten Organisationsstrukturen
- geteilten Interessen und Bedürfnissen aller Solawi-Mitglieder
- geteilter Verantwortungs- und Risikoübernahme durch alle Mitglieder
- Partizipations- und Teilhabemöglichkeiten für Mitglieder
- an vergesellschafteten Betriebsmitteln und Gemeineigentum

Praxisbeispiel Typ 3 als e.V.: deinHof e.V.

deinHof produziert ausschließlich Gemüse. Auf insgesamt 4 ha wird für 165 Ernteanteile (dahinter stehen über 300 Menschen) ein Vollsortiment an Gemüse angebaut. Außerdem gibt es auch Blühstreifen, Hecken und eine Streuobstwiese. Der Standort ist Radebeul (bei Dresden), die Flächen befinden sich in Fahrrad-Distanz vor der Stadt. Die Flächen sind gepachtet.

2014 wurde die Solawi als GbR gestartet und 2016 um einen e. V. ergänzt (Typ-2-Solawi). 2020 wird die GbR aufgelöst. Das Inventar der GbR wird überführt in den e. V., wobei ein Teil des Inventars von 2014 bis 2020 bereits vom e. V. finanziert wurde und schon Eigentum des Vereins war.. Alle gärtnerisch tätigen Menschen sind ab 2020 im deinHof e. V. angestellt.

Der e. V. gliedert sich 2022 in die Bereiche Vorstand, Anbau, Personal, Finanzen, Mitgliederverwaltung und Kommunikation. Dazu gibt es regelmäßige Vorstandstreffen, in denen Infos aus allen Bereichen ausgetauscht und übergreifende Themen bearbeitet werden. Alle großen Entscheidungen werden in Mitgliederversammlungen getroffen. Die Arbeit im Anbau findet überwiegend im Rahmen einer bezahlten

Tätigkeit statt, in den übrigen Bereichen überwiegend im Ehrenamt, wobei auch neue Stellen geschaffen werden, wenn das Ehrenamt nicht mehr verhältnismäßig erscheint.

Seit Anbeginn wird eine Beitragsrunde (»Bieterunde«) durchgeführt. 2022 können die Löhne merklich angehoben werden. deinHof e. V. kann mit Hilfe von Nachrangdarlehen und einer Förderung des Bundeslands umfangreich in neue Wirtschaftsgebäude investieren.

Praxisbeispiel Typ 3 als eG: Katringer Grünzeug eG

2019 bildete sich aus 20 interessierten Menschen eine informelle Kerngruppe. Die Satzung wird erstellt und nach entsprechender Vorarbeit wird 2020 mit einer ersten Generalversammlung die eG gegründet. 2022 ist die Anzahl der Mitglieder bei über 260 und stetig wachsend. Der Standort ist St. Katharinen in Rheinland-Pfalz, eine Ortsgemeinde mit ca. 3.500 Einwohner:innen, die nächste Großstadt mit ca. 327.000 Einwohner:innen liegt ca. 25 km entfernt. Die Verteilung erfolgt 2022 in neun Depots und wird von der eG organisiert.

Die Gemüsefläche von 3,5 ha ist gepachtet, der Invest wird aus Genossenschaftsanteilen und Nachrangdarlehen finanziert. Die eG besteht aus der Generalversammlung, dem Aufsichtsrat und dem Vorstand an genossenschaftlichen Organen und intern aus mehreren Arbeitskreisen. Die Arbeiten in Anbau und Logistik sind bezahlte Angestelltentätigkeiten, die gesamte Organisationsarbeit wird momentan noch ehrenamtlich geleistet und soziokratische Strukturen werden erprobt.

Weiterführende Literatur:

- Rüter, T., Zaiser, M. & Nägel, A. (2015): Landwirtschaft ist Gemeingut, Arbeitsblätter. Online: <https://jimdo-storage.global.ssl.fastly.net/file/490c6881-ca19-47cc-93f8-02662f194096/LiG-Arbeitsbl%C3%A4tter.pdf>.

3.4 Differenzierungsmerkmale

Solidarische Landwirtschaft ist kein starres System, sondern ein äußerst vielfältiges wirtschaftliches Handlungsmodell, das zu verschiedenen Konfigurationen führen kann (Koretskaya und Feola 2020), »wenn Landwirte und Mitglieder sie nach ihren eigenen Bedürfnissen und Erwartungen gestalten« (Samoggia et al. 2019, S. 1). Während das organisationale Kernprinzip der Umlagefinanzierung auf alle Solawis zutrifft, unterscheiden sich Solawis in der praktischen Umsetzung dieses Prinzips teils sehr deutlich. Folgende Kriterien eignen sich unabhängig von Typ 1, 2 und 3 zur Differenzierung:

Alter der Solawi: Solawis im Alter von zwischen 5 und 35 Jahren sind meist durch bewährte Routinen in den betrieblichen Abläufen gekennzeichnet. Demgegenüber durchleben Solawis, die jünger als 5 Jahre sind, häufiger noch Phasen des intensiven Wandels und der Neuausrichtung.

Gründungsimpuls: Prägend für einen Solawi-Betrieb ist, von wem er initiiert und gegründet wurde: Ob sie von Erzeugenden, von Verbraucher:innen, von Landbesitzenden oder gar von Dritten, wie bspw. Ernährungsräten oder anderen regionalen Impulsgeber:innen ausgehen. Zwei Konstellationen treten besonders häufig auf: (1) Ein bereits bestehender und im Besitz von Landwirt:innen befindlicher Betrieb stellt auf das Solawi-Konzept um. (2) Es bildet sich eine Verbraucher-Gemeinschaft, die einen Hof sucht oder einen neuen Betrieb »auf der grünen Wiese« aufbaut (s. [II Entstehung](#)).

Ein- oder Mehr-Hof-Solawi: Wenn der Bedarf einer Verbraucherinnen-Gemeinschaft das Angebot eines Betriebes übersteigt, kann die benötigte Ernte von mehreren eigenständigen Betrieben erzeugt werden. Diese sogenannten Mehr-Hof-Solawis eignen sich unter anderem, wenn Verbraucher:innen-Initiativen keinen Betrieb finden, der sie mit allem versorgen kann, was sie haben wollen (zu Mehr-Hof-Solawis s. [IV, 12.2 Das Verhältnis von Solawis untereinander: Kooperation statt Konkurrenz](#)).

Voll- oder Teilbetrieb: Neben einer vollständigen Umstellung können Betriebe das Solawi-Prinzip auch teilweise umsetzen, d. h. es verbleiben betriebliche Bereiche, in denen weiterhin marktorientiert (bspw. über den Großhandel oder einen Hofladen) gewirtschaftet wird (s. [II, 8.1 Vollkostenrechnung](#)).

Wirtschaftsweise: Die Prinzipien der Solidarischen Landwirtschaft lassen sich auch unabhängig davon umsetzen, ob sie als ökologisch wirtschaftend zertifiziert sind (s. [II, 7.1 Zertifizieren oder nicht?](#)).

Organisations-Größe: Die Größe einer Solawi kann durch unterschiedliche Kennzahlen beschrieben werden. Die Anzahl der versorgten Mitglieder oder Ernteanteile gibt Aufschluss über die Versorgungsleistung, die Anbaufläche über das für die Produktion genutzte Land und der Umsatz über die Erlöse innerhalb eines Jahres (s. [II, 7.1 Angebots- und Produktionsplanung](#) und [II, 8 Internes Rechnungswesen](#)).

Angebotsdiversität: Betriebe unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Produktpalette, die eine Kombination aus Gemüse, Getreide, Molkereiprodukten, Eiern, Fleischprodukten, Honig und Obst umfassen kann (s. [II, 7.1 Angebots- und Produktionsplanung](#)).

Eigen- und Fremdproduktion: Manche Gemüsebau-Solawis können keine ganzjährige Versorgung gewährleisten. Die Gründe dafür sind oft, dass die Anbauenden eine Winterarbeitspause haben möchten und lieber auf den Arbeitsaufwand einer Ausgabe von Gemüse ganz verzichten, als ein schmales Angebot zu liefern. Ein weiterer Grund ist oft auch fehlender Lagerraum (aufgrund z. B. fehlendem Kapital oder ungünstige Baubedingungen) für Wintergemüse oder Infrastruktur für einen geschützten Anbau, so dass nur Sommergemüse ohne Lagerbedarf angebaut wird. Einige Solawis kaufen deshalb (insbesondere auch in den Aufbaujahren) Produkte zu, um den Mitgliedern eine attraktive, ganzjährige Versorgung bieten zu können und in den Wintermonaten kein unnötiges Personal anstellen zu müssen. Wenn die Zulieferungen über Großhändler erfolgen, widerspricht dies den Solawi-Prinzipien. Erstrebenswerter erscheinen feste Kooperationsbeziehungen zu regionalen Betrieben, die zwar gegebenenfalls marktbezogen wirtschaften, aber mit denen verlässliche Lieferbeziehungen eingegangen werden können. Im besten Fall werden die Kosten der Zulieferungen von den Mitgliedern entsprechend dem Solawi-Prinzip beglichen (s. [IV, 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#)).

Logistik: Der Weg von der Anbaufläche zum Teller kann sehr unterschiedlich gestaltet sein. Die Abholung der Lebensmittel kann direkt vom Hof, von einem Depot oder von Verteilstellen erfolgen. Möglich ist auch das Prinzip der Selbsternte. Sowohl die Lieferung in fertig gepackten Kisten als auch die Selbstentnahme aus Produkt-sortierten Kisten wird praktiziert (s. [II, 7.2 Logistik & Depotmanagement](#)).

Arbeitsorganisation: Die notwendige Arbeitsleistung kann unterschiedliche Formen annehmen und verändert sich möglicherweise im Zuge der betrieblichen Entwicklung. Zumeist ist ein professionelles Team, das im Voll- oder Teilzeitmodus tätig ist, für die zentralen Aufgabenbereiche zuständig. Daneben kommt es zu ehrenamtlichem Engagement durch Mitglieder, insbesondere wenn große Ernteaktionen durchzuführen sind und nicht genug Saisonarbeitskräfte verfügbar sind. Auch Büroarbeit kann ehrenamtlich unterstützt werden. Die Kooperation zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen basiert auf klaren Regeln, um Zuständigkeiten und Aufgabenverteilungen zu klären (s. [II, 6.5 Versicherungen](#) sowie [II, 5 Grundlagen der Gründung](#), [II, 6 Formale Rahmenbedingungen einer Gründung](#) und [II, 7 Produktion & Distribution](#)).

Rechtsform (Betrieb und Mitglieder-Gemeinschaft): Es gibt bei Solawis eine große Vielfalt von Rechtsformen. Dabei kann es auch für die unterschiedlichen Bereiche einer Solawi wie Betrieb, Landeigentum, Verbraucher-Gemeinschaft und gemeinnützige Aktivitäten unterschiedliche Rechtsformen geben. Eine Solawi kann also mehrere Rechtsformen haben. Die Bandbreite der Rechtsformen reicht von einzelnen, unabhängigen als GbR geführten Betrieben über eingetragene Vereine bis hin zu Genossenschaften. Dabei können die unterschiedlichen Körperschaften voneinander abweichende Rechtsformen aufweisen (s. [II, 5 Grundlagen der Gründung](#), [II, 6 Formale Rahmenbedingungen einer Gründung](#) und [II, 7 Produktion & Distribution](#)).

Eigentum / Besitz (Land und Betriebsmittel): Die Eigentums- und Besitzverhältnisse reichen von Einzeleigentum über Kollektiveigentum der Landwirt:innen, Kollektiveigentum der Erzeugenden und Mitgliedern gemeinsam bis hin zu kapitalneutralisiertem Verantwortungseigentum. Dazwischen sind weitere Modelle denkbar, wie z. B. Kapitalbeteiligungen durch die Mitglieder. Bei einigen Solawis gibt es auch einen bewusst vom Betrieb getrennten Rechtsträger für Hof und Land, um letzteres unabhängig vom Betrieb dauerhaft zu sichern (s. [II, 6.3 Zugang zu Land](#)).

Mitbestimmung: Oft beschränkt sich die Partizipation der Mitglieder auf Informationsbereitstellung, Feedbackmöglichkeiten und eine Mitwirkung an Entscheidungen auf den jährlichen Mitgliederversammlungen. Andere Solawis organisieren die Mitbestimmung soziokratisch, in entscheidungsberechtigten Arbeitsgruppen oder führen auch unterjährig Mehrheitsentscheide durch. In manchen Fällen erfolgen alle Entscheidungen basisdemokratisch und darüber hinaus gegebenenfalls im Konsens- oder Konsententscheid (s. [III, 11 Verantwortung teilen & tragfähige Strukturen etablieren](#)).

Ko-Produktion: Ko-Produktion umfasst eine aktive Mitarbeit der Mitglieder in der Produktion, Distribution oder Organisationsentwicklung, die zwar freiwillig, aber verbindlich erfolgt. Die Ausprägungen reichen von gelegentlichen Feld-Aktionen über eine institutionalisierte Mitarbeit zu regelmäßigen Anlässen bis hin zu einer stetigen ehrenamtlichen Mitarbeit, durch welche die hauptamtlich Beschäftigten in der Feldarbeit, in der Büroarbeit oder der Organisation z. B. von Hoffesten und Mitgliederversammlungen systematisch entlastet werden.

Beitragsgestaltung: Manche Solawis basieren auf Festbeträgen und ergänzen diese im Bedarfsfall durch einen Solidarfonds. Um Einkommensunterschiede zu berücksichtigen, werden die Beiträge des Öfteren gestaffelt. Um eine noch bedürfnisorientiertere und solidarischere Differenzierung der Beiträge vornehmen zu können, finden in vielen Solawis sogenannte Beitragsrunden statt (s. [II, 8.3 Beitragsgestaltung](#)).

3.5 Ein Überblick für Beratende

Die Abbildung fasst [I, 3.2 Kernmerkmale](#), [I, 3.3 Drei organisationale Grundtypen](#) und [I, 3.4 Differenzierungsmerkmale](#) zusammen und zeigt, wie vielfältig Solawi-Betriebe ausgeprägt sein können. Dies verhilft dazu, Beratungsleistungen zielgenauer gestalten zu können.

Gemeinschaftliche Umlagefinanzierung												
Kern-Merkmale	Direkte Beziehung		Beitragsfinanzierung		Kostendeckung		Vollfinanzierung		Risikoteilung		Transparenz	
Typ	Typ 1 Erzeuger-geführte Solawi				Typ2 Kooperations-Solawi				Typ 3 Mitunternehmer-Solawi			
Alter der Solawi	1–3	3–6	6–9	9–12	12–15	15–18	18–21	21–24	24–27	27–30	30–33	33–36
Entstehungspfad	(Teil-)Umstellung eines bestehenden Betriebes		Neugründung auf erschlossener Fläche			Übernahme einer bestehenden Solawi			Ausgründung aus bestehender Solawi			
Gründungsimpuls	Erzeugende		Verbrauchende			beide			dritte Partei			
Ein- oder Mehrhof-Solawi	Ein-Hof-Solawi						Mehr-Hof-Solawi					
Voll- oder Teilbetrieb	Betrieb/e produzieren ausschließlich für Solawi						Betrieb/e haben weitere Absatzwege					
Wirtschaftsweise	konventionell			ökologisch (zertifiziert)			ökologisch (nicht-zertifiziert)					
Größe	Anzahl versorgte Mitglieder		Anzahl Ernteanteile			Anbaufläche (in ha)			Umsatz (in EUR)			
Angebotsdiversität	Gemüse	Getreideprodukte	Molkereiprodukte	Eier	Fleischprodukte	Honig	Obst			Weitere		
Eigenproduktion	Eigenproduktion (in %)		verbindlicher Zukauf mit Risikoteilung (in %)			verbindlicher Zukauf ohne Risikoteilung (in %)			unverbindlicher Zukauf (in %)			
Logistik	Zustellung frei Haus		Abholung vom Hof			Abholung von Depot			Selbsternte			
Arbeit	Anzahl Arbeitskraft in Vollzeit		Anzahl Arbeitskräfte in Teilzeit			Anzahl Saison-Arbeitskräfte			AKH-Anteil Ehrenamt (in %)			
Rechtsform Betrieb & ggf. VG	Einzelunternehmen/GbR			Verein			Genossenschaft			GmbH		
Eigentum & Besitz (z.B. Pacht) Land & Betriebsmittel	liegt beim Betrieb		Kapitalisierung durch Mitglieder			vergemeinschafteter Besitz			andere			
Mitbestimmung Mitglieder & Angestellte	relativ gering (z.B. Onlinemeinungsabfragen, Jahreshauptversammlung)			(z.B. unterjährige Mitglieder-Mehrheitsentscheide zusätzlich zu MV. Arbeitsgruppen ggf. Mit Stimmrechten)			mittel			hoch (z.B. basisdemokratische Strukturen, soziokratische Organisationsform, Konsens oder Konsent-Entscheid)		
Ko-Produktion	relativ gering (z.B. gelegentliche Feldaktionen)			(z.B. regelmäßige, institutionalisierte Mitmachaktionen)			mittel			hoch (Ko-Produktion als nennenswerter Betriebsfaktor)		
Beitragsgestaltung	Festbetrag		Festbetrag + Solidartopf			gestaffelte Beiträge			Beitragsrunde			

Morphologischer Kasten zur Solawi-Differenzierung (Rommel et al. 2022 in Zusammenarbeit mit Matthias Middendorf)

Die Differenzierungsmerkmale ermöglichen, um ein Beispiel für die Arbeit mit der Tabelle zu geben, die Bildung unterschiedlicher »Solawi-Cluster«, die damit eine zielführende Problemanalyse und Beratungsleistung erleichtern. In einer solchen Weise hat Sabine Gruber (2020) drei Cluster Solidarischer Landwirtschaft auf Basis der Merkmale Mitbestimmung und Mitarbeit entwickelt (s. Abbildung »Organisationselemente nach Gruber«). Diese sollen eine Hilfestellung bieten, um durch eine Selbsteinordnung Überforderungen zu meistern und gleichzeitig seinen eigenen Idealen treu bleiben zu können.

Kriterium	Variable	Typ		
		<i>selbstorganisiert</i>	<i>partizipativ</i>	<i>serviceorientiert</i>
Mitbestimmung	Festlegung Kostenbeitrag	Bierrunde	Bierrunde	fixe Pauschale
	Meinungsbildung	Diskussionen Mitgliederver-sammlung	Diskussionen Mitgliederver-sammlung	Einzelgespräche, Fragebogen
	Entscheidungsmodus	Mehrheit, Konsens	Mehrheit, Konsens	Mehrheit, Konsens, im Vorstand
	Plena	Plena	Plena	keine Plena
Mitarbeit	Feldarbeit	möglichst alle verbindlich sowie freiwillig flexibel	freiwillig und flexibel	keine sowie freiwillig und flexibel
	Erntevertellung	Abholung	Abholung	Abholung
	Positionierung	Selbstentnahme	Selbstentnahme	vorgepackt sowie Selbstentnahme
	Organisationsarbeit	ehrenamtlich	ehrenamtlich unterstützt sowie bezahlt	ehrenamtlich unterstützt sowie bezahlt

Organisationselemente nach Gruber (2020); eigene Darstellung

Bei diesen Clustern handelt es sich immer um Modellbildungen, die die Realität vereinfacht darstellen. Daher können selbstverständlich auch andere Merkmalskombinationen auftreten, es spricht z. B. sachlich nichts dagegen, dass eine serviceorientierte Solawi Bieterunden durchführt.

4 – Organisationsentwicklung in Solawis

Lernprozesse und die Schaffung von Lernorten zählen zu den erklärten Zielen der Solawi-Bewegung. Damit wird überdies dem wachsenden Bedürfnis Rechnung getragen, mehr Nähe zwischen Verbraucher:innen und Lebensmittel-Produzent:innen zu ermöglichen und Einblicke in die Abläufe der Landwirtschaft zu erlangen. Dies steigert das Verständnis, die Wertschätzung und die Unterstützung für die landwirtschaftliche Arbeit. Solawi-Betriebe bilden nicht nur außerschulische Lernorte im Sinne der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE), sondern zielen darauf ab alle Altersgruppen darin zu befähigen, durch eigene Alltagspraktiken das nicht-nachhaltige Ernährungssystem zu überwinden.

Gleichzeitig finden Prozesse des organisationalen Lernens statt, an denen nicht nur die Beschäftigten, sondern auch Mitglieder beteiligt sein können. Dies eröffnet die Chance, die Organisation unter Berücksichtigung lokaler Gegebenheiten und jeweiliger Bedürfnisse gemeinsam zu gestalten und Ziele zu erarbeiten. Dabei sollten sich Solawis als flexible Reallabore bewähren, um sich an wandelnde Umfeldbedingungen anzupassen und gegebenenfalls fortlaufend zu transformieren (s. [III, Stabilisierung – Wie betreiben wir eine Solawi?](#)). In diesem Sinne ist jede Solawi, selbst wenn sie sich dessen nicht bewusst ist, eine Lernende Organisation. Mit einem besseren Bewusstsein darüber lassen sich diese Lernprozesse jedoch aktiv gestalten und nutzen.

Im besten Fall verändern kollektive Lernprozesse durch die neuen Erkenntnisse und Erfahrungen bestehende Handlungsmuster, Strukturen und betriebliche Abläufe zielführend. Dies setzt funktionsfähige Kommunikationsbeziehungen und -räume voraus, damit sich alle Beteiligten austauschen und ihr Wissen vermitteln können. Die Umsetzung getroffener Vereinbarungen wird erleichtert durch klare Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten sowie geeignete Methoden, um das Management zu unterstützen.

Organisationsentwicklung (OE) in Solawis bedeutet also, durch kontinuierliche Lernprozesse eine Weiterentwicklung zu ermöglichen, um die gesteckten Ziele nicht nur durch optimierte Einzelvorgänge, sondern auch durch eine Anpassung der gesamten Struktur zu erreichen. Sie ist also erstens ein fortlaufender Prozess, der zweitens auf ganzheitliche Weise die operative, strategische und kulturelle Ebene der Organisation in den Blick nimmt.

4.1 Lernprozesse in Solawis effektiv begleiten

Eine Solawi-Beratung, die sich sowohl an die Erzeugenden als auch an aktive Mitglieder richtet, kann die für eine zielführende Organisationsentwicklung nötigen Lernprozesse unterstützen, indem sie den Austausch moderiert, Coaching anbietet und Fachwissen bereitstellt. Im Folgenden werden drei Wege des Lernens in Solawis skizziert.

Selbstorganisiertes Lernen

Der für die Weiterentwicklung benötigte Wissensaufbau und -austausch kann zunächst innerhalb eines eher informellen, niedrigschwelligen Rahmens (z. B. monatlicher Stammtisch, Regionalgruppen-Treffen NSL-Tagung etc.) stattfinden und etabliert werden. Ein entsprechender Begegnungsraum sollte moderiert werden. Zusätzlich sollten bewusst gestaltete Lernmöglichkeiten geschaffen werden. Dazu gehören Entscheidungsverfahren, die das Wissen vieler einbeziehen ([s. II,](#)

[5.5 Entscheidungsstrukturen](#)) sowie formale Gelegenheiten, durch die umgesetzte Entscheidungen reflektiert und eine konstruktive Feedbackkultur aufgebaut werden kann. Weitere Maßnahmen umfassen Fortbildungen, das strukturierte Ablegen von Informationen, das Dokumentieren bewährter Prozesse, Merkblätter und Anleitungen (s. [III, 11.4 Lean Farming](#)). Elementar sind auch Maßnahmen, die den Verlust von implizitem Wissen im Falle des Ausscheidens bestimmter Personen verhindern (s. [II, 5.5 Entscheidungsstrukturen](#)). Beratung kann selbstorganisiertes Lernen durch das Bereitstellen von Materialien, Webinaren oder Methoden, die eigenständig bearbeitet werden können, fördern und unterstützen.

Diese »autodidaktische« Herangehensweise stößt jedoch an Grenzen, wo Mitglieder nicht schnell genug Zeit für die Verarbeitung derartiger Materialien aufbringen können oder es sie schlichtweg noch nicht gibt. In derartigen Fällen kann Beratung durch Kolleg:innen bereits bestehende Erfahrungen und Lösungswege zugänglich machen.

Kollegiale Beratung

Solawis können voneinander lernen. Für den nötigen Austausch bieten sich beispielsweise Netzwerktagungen oder Regionaltreffen an. Eine kollegiale Beratung stärkt überdies die Idee einer kooperativen Wirtschaftsform, die für Solawis prägend ist. Das erforderliche Vertrauen, um Wissen und Erfahrungen preiszugeben, speist sich nicht zuletzt aus dem Umstand, dass Solawi-Betriebe in keiner typischen Konkurrenzbeziehung stehen, wenn sie ihre ohnehin begrenzte Kapazität durch eine hinreichende Mitgliederzahl ausgeschöpft haben. Vom Thünen-Institut wurde eine Methode der kollegialen Beratung entwickelt, die im Rahmen des Projektes nascent aufgegriffen und für die Aufwendung auf Solawis verfeinert wurde, die sogenannte »Stable School«. Sie lässt sich als Beispiel für selbstorganisierte Lernprozesse verstehen (s. [I, 4.2 Die Stable School für Solawi](#)).

Beratende können aktiv Räume für diese Prozesse anbieten und moderieren. Darüber hinaus sorgen sie für einen Wissenstransfer; sie bringen ihre Expertise ein, während sie gleichzeitig selbst von den Teilnehmenden lernen, das Wissen bündeln und weitertragen können.

Einzelfallberatung

Wenn der Erfahrungsaustausch, basierend auf kollegialen Beratungsformaten zu keinen hinreichenden Problemlösungen führt oder diese an internen Konflikten scheitern, bietet sich eine Einzelfallberatung an. Hier können Beratende einerseits Fachwissen sowie Unterstützung bei der Umsetzung bestimmter Aufgaben wie z. B. einer Vollkostenrechnung anbieten. Andererseits können sie durch Coaching der beteiligten Einzelpersonen oder moderierte Gruppenprozesse die vorhandenen Ressourcen einer Solawi stärken. Als Event-Moderation für eine Mitgliederversammlung oder Beitragsrunde kann eine erfahrene externe Person gerade in konfliktreichen Zeiten für Entlastung sorgen (s. [Unser Selbstverständnis als Beratende](#)).

Operative vs. Strategische Beratung

Es lässt sich zwischen operativem und strategischem Management unterscheiden, wobei sich »operativ« übersetzen lässt mit »Mache ich die Dinge richtig?« und »strategisch« mit »Mache ich die richtigen Dinge?«. Die

Landwirtschaft ist vordergründig ein operatives Geschäft. Hier setzt operative Beratung an, um die praktischen Betriebsabläufe zu unterstützen. Doch es sollte außerdem regelmäßig geprüft werden, inwiefern die solchermaßen zu gestaltenden und zu verbessernden Prozesse noch den aktuellen Anforderungen entsprechen oder möglicherweise als solche zu verändern sind. Hier setzt die strategische Beratung an. Sie soll dazu verhelfen, über den Tellerrand der gewohnten Strukturen und Routinen zu schauen, um diese gegebenenfalls so anzupassen, dass die Organisation ihre Ziele besser erreichen kann.

4.2 Bewährte Methoden in der Beratung

Im Folgenden wollen wir einige ausgewählte Methoden vorstellen, die sich in der Beratung von Solawis bereits bewährt haben. Daneben existieren weitere Methoden, die je nach besonderer Situation ergänzend hinzugezogen und kombiniert werden können.

Das GROW-Modell

»Das GROW-Modell kann man eigentlich für alles nehmen. Damit kann man die Kaffeepause planen, aber auch einen Zwei-Jahres-Plan für den Etat.«

— Klaus Strüber

Weiterentwicklungen und Neuerungen ergeben sich oft als Reaktion auf akute Probleme. Prozesse zu deren Lösung lassen sich sinnvoll strukturieren, so z. B. durch das GROW-Modell, welches sich in der Einzelfallberatung von Solawis bewährt hat. Damit lassen sich überdies autodidaktische Lernprozesse und kollegiale Beratungen (s. [I, 4.2 Die Stable School für Solawi](#)) unterstützen. Bei der Lösungssuche mit Hilfe des GROW-Modells werden vier Phasen durchlaufen:

Goal (Zielsetzung):

- Was soll (heute) erreicht werden?
- Was genau ist der Zielzustand?
- Woran lässt sich feststellen, dass das Ziel erreicht ist?

Reality (Klärung der Ist-Situation):

- Was ist die Ausgangssituation?
- Auf welche Randbedingungen muss geachtet werden?
- Wo genau liegen die Probleme?
- Was ist schon erreicht? Was nicht?
- Welches sind die Ressourcen, die zur Verfügung stehen?

Options (Sammlung von Lösungen):

- Was sind Möglichkeiten zur Erreichung des Ziels?
- Gibt es Teilziele?
- Gibt es besonders kreative Möglichkeiten?
- Was sind die jeweiligen Vor- und Nachteile?

Will (Festlegung der nächsten Schritte):

- Welche Lösungsideen nehme ich mit?
- Welche nächsten Schritte können jetzt getan werden?

Weiterführende Literatur

- König, E. & Volmer, G. (2018): Handbuch Systemische Organisationsberatung. 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Whitmore, J. (2011): Coaching für die Praxis. 2. Aufl. Todtnauberg: Allesimfluss.
- Gorell, R. (2013): Group coaching. A practical guide to optimising collective talent in any organization. London: Kogan Page. (für das »GROW«-Modell)
- Webers, T. (2015): Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-08479-0>.

Die 5 Warums

Für einen wirksamen und effizienten Problemlösungsprozess ist es entscheidend, frei nach dem Motto »Problems first«, zunächst das Problem adäquat zu analysieren, statt reflexartig nach Lösungen zu suchen. Wenn ein Problem auftritt, hilft es bei der Ursachenforschung, fünfmal nacheinander »Warum?« zu fragen, um das jeweils tiefer liegende Problem zu finden.

Anwendungsbeispiel: Der Ertrag vom Blattsalat-Mix im Folientunnel ist zu gering.

- | | |
|-----------|--|
| 1. Warum? | Weil er schlecht gekeimt ist. |
| 2. Warum? | Weil er zu wenig bewässert wurde. |
| 3. Warum? | Weil die Zeitschaltuhr nicht gearbeitet hat. |
| 4. Warum? | Weil die Batterie leer war. |
| 5. Warum? | Weil niemand daran gedacht hat, die Batterie einmal im Jahr zu prüfen. |

Ist die eigentliche Ursache erst identifiziert worden, kann eine passende Lösung gesucht werden. Diese Methode unterstützt den Beratungsprozess, insbesondere in der zweiten Phase des GROW-Modells.

Zielsetzung mit SMART

SMART ist eine bekannte, aber dennoch auch in diesem Zusammenhang relevante Methode. Das Akronym SMART steht für fünf Kriterien, um eine Zielsetzung zu beurteilen:

- **Spezifisch:** Der gewünschte Zustand sollte möglichst genau und klar beschrieben werden.
- **Messbar:** Die Kriterien, anhand derer die Zielerreichung festgestellt werden kann, lassen sich quantifizieren.
- **Attraktiv:** Formulierung einer Zielsetzung, die sich motivierend auf die Beteiligten auswirkt.
- **Realistisch:** Das Ziel sollte unter den aktuellen Umständen erreichbar sein.
- **Terminiert:** Festlegung eines Termins, bis wann das Ziel erreicht sein soll.

So sollten z. B. die nächsten Schritte, die im GROW-Modell unter »Will« definiert werden, die SMART-Kriterien erfüllen.

Die Stable School für Solawi

Die Stable School (StS) für Solawis baut auf einer langen Tradition kollegialer Beratung im landwirtschaftlichen Kontext auf und ergänzt sie um die Struktur des GROW-Modells. An StS beteiligen sich verschiedene Solawis, um für ein aktuelles Problem aus der eigenen Praxis Lösungsansätze zu entwickeln und gemeinsam deren Realisierung zu begleiten. Diese Vorgehensweise ist in der transdisziplinären Zusammenarbeit von Forschung (nascent) und Praxis (Beratende des NSL) entstanden. Daher wollen wir im Folgenden ausführlicher auf die Entstehung, Durchführung und Potenziale dieser Methode eingehen.

Entstehung: Stable Schools basieren auf dem Konzept der Farmer Field Schools (FFS), das bisher vor allem in landwirtschaftlichen Systemen im globalen Süden und in Ostasien Anwendung fand. Die FFS folgen «einem partizipativen Ansatz und ermöglichen es Gruppen von Bäuer:innen, ihre Produktionssysteme gemeinsam weiterzuentwickeln, jeweils angepasst an ihre individuellen Bedürfnisse bzw. ökonomischen, klimatischen und sozialen Verhältnisse.» (Brinkmann und March, 2018). Das FFS-Format zur Selbstermächtigung von Bäuer:innen im globalen Süden wurde im globalen Norden als StS zunächst in Dänemark (Hansmann et al., 2020) zur Verbesserung des Tierwohls erprobt und dann vom Thünen-Institut weiterentwickelt. Im Modell des Thünen-Instituts (Brinkmann und March, 2018) bestehen StS aus einer Gruppe von bis zu sechs Landwirt:innen und eventuell zugehörigen Mitarbeiter:innen, die für mindestens ein Jahr konstant zusammenarbeiten. Die Gruppe trifft sich reihum regelmäßig auf Einladung eines Mitglieds auf dessen Betrieb, wobei eine maximale Entfernung von ca. 60 bis 90 Minuten Fahrzeit nicht überschritten werden sollte. Im Fokus der jeweiligen Treffen stehen der gastgebende Betrieb und dessen spezifische Situation. Beim Betriebsrundgang und der anschließenden Diskussion werden sowohl die Stärken als auch Schwächen des Betriebes thematisiert. Eine externe Moderation organisiert die StS-Treffen, unterstützt den gastgebenden Betrieb beim Festlegen der Tagesordnung, führt durch das Treffen und protokolliert das Gespräch sowie alle vorgeschlagenen Verbesserungsmaßnahmen. Mit klaren Kommunikationsregeln wird sichergestellt, dass alle Erfahrungen und Ideen gehört werden. Dieses Format ermöglicht die Nutzung bereits vorhandenen Fach- und Erfahrungswissens sowie die Erarbeitung praxisnaher und alltagstauglicher Lösungen für den Einzelbetrieb.

Während sich »stable« in der ursprünglichen Variante auf einen Stall bezieht, der als Objekt der Entwicklung in den Fokus genommen wird, wird er hier allgemein als Stabilisierung des Solawi-Betriebs verstanden. Ziel der StS ist es, in einem ko-kreativen Prozess Maßnahmen zur Bewältigung betrieblicher Herausforderungen (s. [III, 11 Stabilität erreichen – Maßnahmen & Strategien aus der Praxis](#)) zu entwickeln.

Die Methodik: Zwar finden StS üblicherweise auf landwirtschaftlichen Betrieben vor Ort statt, wurden aber im Rahmen des Projektes nascent in der Pilotphase zunächst angepasst an die Covid-19-Bedingungen online durchgeführt. Dies bringt auch Vorteile mit sich: Zum einen profitieren Betriebe davon, in deren Region nur wenig andere Solawis existieren, zum anderen entlastet es die Beteiligten, weil der Aufwand für die Anfahrt entfällt. Darüber hinaus bietet eine überregionale StS ein breiteres Spektrum an thematischen Schwerpunkten, Problemlagen und Erfahrungen.

Der Ablauf einer StS für Solawi folgt der kollegialen Beratung in Kombination mit dem GROW-Modell. Dabei werden folgende Phasen durchlaufen:

- **Goal** – Zielsetzung: Die fallgebende Solawi legt ihr Ziel fest.
- **Reality** – Klärung der Ist-Situation: Die fallgebende Person erläutert ihre Ist-Situation und stellt ihre Schlüsselfragen. Verständnisfragen der beratenden Kolleg:innen werden geklärt.
- **Options** – Sammlung von Lösungen: Die Beratenden entwickeln Lösungsideen im Brainstorm.
- **Will** – Festlegung der nächsten Schritte: Die fallgebende Solawi bewertet die Lösungsideen und überlegt, welche nächsten Schritte sich für sie daraus ergeben.
- **Abschluss** – Prozessreflexion: Gemeinsame Reflexion des Prozesses.

Die Dokumentation erfolgt mithilfe eines digitalen Moderationstools (z. B. Miro-Board, Etherpad etc.). Durch die Erprobung dieser Vorgehensweise im Projekt nascent ergab sich eine Vielzahl an Kombinationen zwischen Inhalt, Organisation und Setting einer Stable School.

Charakteristika		Ausprägung		
Inhalt	Fokus Welche Themen werden adressiert?	Monothematisch		Thematisch offen
	Fall Wie wird der Fall ausgewählt?	Solawi-Fallgeberin im Voraus definiert		Solawi-Fallgeberin in Workshop ausgewählt
Organisation	Initiierung & Hosting Wer organisiert die StS?	Netzwerk Solawi	Forscher:innen	Selbstorganisiert (durch Einzelperson/Solawi)
	Moderation Wer moderiert das Event?	Solawi-Berater:in	Moderator:in	Selbstmoderiert durch eine Solawi
	Gruppenkonstellation Wie ist die Gruppe zusammengestellt?	Offene Gruppe	Geschlossene Gruppe	
	Einzugsgebiet Woher kommen die Solawis?	Regional		Überregional
	Finanzierung Wie wird die StS finanziert?	Über Netzwerk Solawi	Über Teilnehmende (ggf. durch Beitragsrunde)	Über Förderung von Dritten
Setting	Zeitraum Wie häufig findet die StS statt?	Einmalig	5 Termine als Reihe (jede Solawi ist einmal Fallgeberin)	unbegrenzt
	Ort Wo findet die StS statt?	Online	Auf Workshop/Konferenz	Auf einem Solawi-Betrieb

Kombinationsraster der Stable School (Antoni-Komar et al. 2021)

Das Potenzial für die Bewegung: Die StS-Methode trägt überdies dazu bei, Erfahrungen und Wissensbestände einzelner Solawis offenzulegen, so dass sich daraus neue Erkenntnisse für Wissenschaftler:innen und Berater:innen ergeben können. Für das transdisziplinäre Forschungsprojekt nascent hat sich die StS-Erprobung als Methode zur Generierung empirischer Ergebnisse bewährt, insbesondere im Hinblick auf die betriebliche Stabilisierung (s. [Teil III | Stabilisierung – Wie betreiben wir eine Solawi?](#)). Insbesondere die enge Zusammenarbeit zwischen

landwirtschaftlicher Praxis und Forschung, basierend auf dem Stable-School-Konzept, könnte beispielgebend für nachhaltigkeitsorientierte Studiengänge, Lehrinhalte, studentische Projekte und Abschlussarbeiten sein.

Weiterführendes Informationen

- Antoni-Komar, I., Rommel, M., Posse, D., Wittkamp, M. & Paech, N. (2021): Stable Schools in der Solidarischen Landwirtschaft: Ein transdisziplinäres Setting zur Förderung organisationaler Stabilität. AgEconSearch (61. Jahrestagung der GEWISOLA in Berlin, 22.-24.09.2021). www.researchgate.net/publication/350721603_Stable_Schools_in_der_Solidarischen_Landwirtschaft_Ein_transdisziplinäres_Setting_zur_Förderung_organisationaler_Stabilität.
- König, E. & Volmer, G. (2018): Handbuch Systemische Organisationsberatung. 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Singer-Brodowski, M. (2016): Transformatives Lernen als neue Theorie-Perspektive in der BNE: Die Kernidee transformativen Lernens und seine Bedeutung für informelles Lernen. In: Umweltdachverband GmbH (Hrsg.): Jahrbuch Bildung für nachhaltige Entwicklung – Im Wandel. Wien: Forum Umweltbildung im Umweltdachverband, S. 130-139.
- Whitmore, J. (2011): Coaching für die Praxis. 2. Aufl. Todtnauberg: Allesimfluss.
- Tietze, K.-O. (2022): Kollegiale Beratung. Online: www.kollegiale-beratung.de/Ebene1/methode.html.

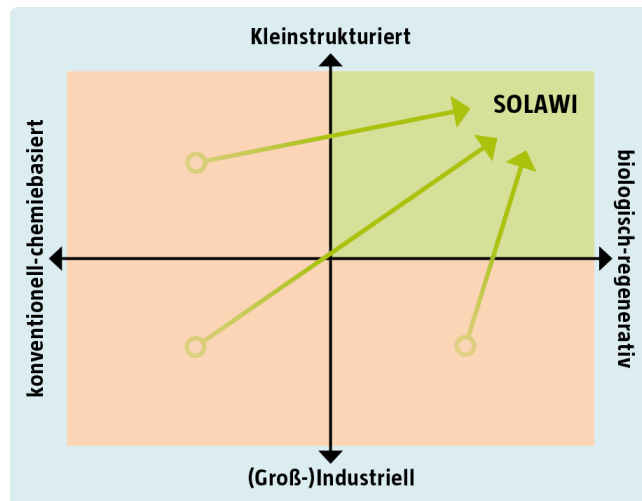
Teil II | Entstehung

5 – Grundlagen der Gründung

Die Gründung einer Solawi braucht Menschen, welche die Initiative ergreifen. Dabei stellen sich diverse Fragen. Von welcher Ausgangslage **entstehen Solawis**? Von wem geht der **Gründungsimpuls** aus? Wer engagiert sich im **Gründungsteam** und auf welche Weise kann eine **gemeinsame Ausrichtung** gefunden werden? Welche **Entscheidungsstruktur** gibt sich die Gruppe? Welche **Standortpotenziale** und -anforderungen bestehen? Wie werden **Mitglieder** gewonnen und gehalten?

5.1 Entstehungspfade

Grundsätzlich lassen sich zwei Pfade zur Entstehung einer Solawi unterscheiden: Die **Umstellung** der Betriebsweise eines bestehenden Betriebs (Pfad A) und die **Neugründung** eines Solawi-Betriebs (Pfad B). Überdies ist eine **Umwandlung** einer bestehenden Solawi in einen anderen Solawi-Typ möglich.



Umstellungspfade zur Solidarischen Landwirtschaft (nascent)

Disclaimer

Die jeweils anschließende Betrachtungen hinsichtlich der Eignung der verschiedenen Typen können angesichts der Dynamik und Diversität der Bewegung nur eine aktuelle Einschätzung aus der Erfahrung der Beratenden sein. Auch wenn sich die drei Typen grundsätzlich für bestimmte Unternehmung anbieten mögen, so gilt trotzdem im Einzelfall anhand der individuellen Gegebenheiten eine Entscheidung zu fällen. Dabei stehen die Beratenden des Netzwerks gerne zur Seite.

Pfad A: Umstellung eines Betriebs auf das Solawi-Prinzip

Fälschlicherweise wird oft vermutet, dass vorwiegend Bio-Betriebe für eine Umstellung auf das Solawi-Konzept prädestiniert seien. Tatsächlich ist aber weniger die Anbaumethode als die Betriebsgröße relevant, das heißt, vorwiegend kleine Betriebe erweisen sich als geeignet. Wenn konventionelle Betriebe auf Solawi umstellen, ist jedoch zu erwarten, dass sie von Seiten ihrer Mitglieder dem Druck ausgesetzt sind, nachhaltiger zu wirtschaften. Hinsichtlich der Umstellung kann der Ursprungsbetrieb also entsprechend (a) entweder ein bereits (kontrolliert-)biologisch oder konventionell und b) ein entweder bereits kleinstrukturiert oder (groß-) industriell wirtschaftender Betrieb sein (s. Abbildung »Umstellungspfade zur Solidarischen Landwirtschaft«).

Umstellungs-Potenziale bestehender Betriebsformen

Im Folgenden werden die Potenziale verschiedener Betriebsformen und -größen hinsichtlich einer (Teil-)Umstellung auf Solawi untersucht (s. [II, 8.1 Teil-Solawi | Besonderheiten](#))

Allgemein gilt:

- Kleine Betriebe eignen sich eher für eine Vollumstellung auf Solawi als größere.
 - Für größere Betriebe kommt eher eine Teilumstellung in Frage – entweder eines gesamten Betriebszweiges oder einer anteiligen Produktionsmenge des Gesamtbetriebs (s. zur Kalkulation [II, 8 Internes Rechnungswesen](#)).
 - Diversifizierte Betriebe (z. B. Ackerbau- und Milchviehbetriebe mit eigener Verarbeitung, eventuell auch noch mit weiteren Betriebszweigen, wie Geflügel oder Gärtnerei) kommen für eine Einzel-Solawi in Frage, die eine Vollversorgung der Mitglieder anstreben kann.
 - Für spezialisierte Betriebe ist es wesentlich herausfordernder ausreichend Mitglieder für ihr Angebot im Rahmen einer Einzel-Solawi zu finden (z. B. für eine reine Fleisch-, Eier- oder Obst-Solawi). Hier bietet sich die Zusammenarbeit mit anderen spezialisierten Betrieben in einer sogenannten Mehr-Hof-Solawi an (z. B. das gemeinsame Angebot eines Obstbetriebs mit einer Gärtnerei und einem Ackerbaubetrieb, s. [IV, 12.2 Mehr-Hof-Solawis](#)).
- Ausnahme: Gemüse-Betriebe gibt es sehr häufig als Einzel-Solawis.
- Für spezialisierte Betriebe bietet sich daher auch die Möglichkeit, zusätzlich zum bestehenden Betrieb noch eine Gärtnerei zu betreiben, um als Einzel-Solawi ein attraktives Angebot für ausreichend Mitglieder anbieten zu können.
 - Direktvermarktende Betriebe haben es tendenziell leichter als Betriebe, die bisher nur für den Großhandel produzieren.

Besonderheiten nach Betriebsarten:

Kleinen und vielseitigen Gemüsebetrieben sollte es in der Regel ohne radikale Änderungen des bestehenden Betriebskonzepts gelingen, auf Solawi umzustellen und dabei die bisherigen marktbasierten Vermarktungsformen ganz aufzugeben. Größere und vielseitige Gemüsebetriebe können ebenfalls ohne große Änderungen eine Solawi beginnen und die bisherigen Vermarktungsformen schrittweise durch Solawi ersetzen (s. Kasten »Solawi und marktbasierte Vermarktung – Geht das zusammen?«).

Reine Solawi-Ackerbaubetriebe gibt es zum aktuellen Zeitpunkt wenig. Viele Solawis bauen jedoch Feldfrüchte wie Kartoffeln, Zwiebeln oder Karotten an, Getreide hingegen selten. Wenn die Arbeitsschritte Reinigen, Mahlen und Backen in machbarer Entfernung zum Ackerbaubetrieb oder sogar am Betrieb selbst leistbar sind, könnten in Zukunft mehr Solawis für Getreideprodukte und Brot entstehen.

Milchviehbetriebe mit vorhandener Verarbeitung zu Molkereiprodukten könnten ebenfalls eine eigene Solawi aufbauen. Aber dafür existieren bislang kaum Beispiele. Eine reine Milch-Solawi ist theoretisch denkbar, allerdings steigert eine eigene Verarbeitung die Attraktivität deutlich. Sind Bereitschaft und Möglichkeit vorhanden, eine Verarbeitung für die Solawi aufzubauen, gilt es die Zielgröße der Solawi zu ermitteln, um die notwendigen Baumaßnahmen entsprechend anzupassen. Für den Anfang und bei limitierten Räumlichkeiten kann sich z. B. ein vollausgestatteter Käserei-Container eignen. Für größere spezialisierte Milchviehbetriebe wird es höchstwahrscheinlich nicht möglich sein, die gesamte Milchmenge an eine Gemeinschaft von Ernteteilenden abzugeben. Hier können »Solawi-Kühe«, die gänzlich für die Solawi genutzt werden, ein geeignetes und transparentes Modell sein. Es liegt auf der Hand, dass Milchviehbetriebe neben MoPro auch Fleisch-Anteile anbieten können. Voraussetzung dafür ist wiederum ein verarbeitender Betrieb, der gut erreichbar ist und den Betriebsbedingungen entspricht (z. B. Bio-Zulassung).

Tierhaltende Betriebe können grundsätzlich eine Fleisch-Solawi aufbauen. Voraussetzung dafür ist lediglich ein verarbeitender Betrieb, der gut erreichbar ist und den Betriebsbedingungen entspricht (z. B. Bio-Zulassung).

Legehennenbetriebe können einen Eier-Ernteanteil für Solawi anbieten. Gleichzeitig findet das Thema der Bruderhähne und Zweinutzungstiere immer mehr Beachtung bei den Verbrauchenden, so dass der Ausbau der entsprechenden Betriebszweige nachgefragt wird. Für größere Legehennen-Betriebe, in denen der Absatz der gesamten Eiermenge an eine Solawi unmöglich ist, können »Solawi-Hühner«, die speziell für die Ernteteilenden gehalten werden, ein geeignetes Modell sein, um eine Teilumstellung auf Solawi zu vollziehen. Da Eier als zusätzliches Produkt zu Gemüse sehr gefragt sind, gibt es bereits zahlreiche Mehr-Hof-Solawis mit diesen Produktkombinationen.

Obstbaubetriebe und Imkereien können einen Obst-Ernteanteil für Solawi anbieten. Hier bestehen erste Erfahrungen für Einzel-Solawis. Auch Obst ist als zusätzliches Produkt zu Gemüse sehr gefragt und so gibt es hier ebenfalls einige Mehr-Hof-Solawis, welche die beiden Produkte kombinieren. Für Honig ergänzen Solawis aber häufiger den eigenen Betrieb mit Bienenvölkern anstelle einer Kooperation.

Verarbeitende Betriebe können ebenfalls nach dem Solawi-Prinzip organisiert werden (s. [IV, 12.4 CSX – Übertragung des Solawi-Prinzips](#)).

Eignung der verschiedenen Typen

Der Solawi-Typ-1 ist geeignet für bestehende landwirtschaftliche Betriebe, die eine Solawi initiieren möchten, v. a. wenn die Unternehmensform ein Einzelunternehmen, eine GbR und / oder ein Familienbetrieb ist. Hier übernimmt der Betrieb in der Regel sowohl den Anbau als auch das Management der Ernteteilenden und die Logistik.

Der Typ 2 eignet sich wiederum für bestehende Betriebe, die sich auf die neue Wirtschaftsform der Solidarischen Landwirtschaft einlassen möchten, aber die dazugehörige Organisation der Ernteteilenden nicht leisten können oder wollen. Andersherum bietet der Typ 2 auch für gründungsmotivierte Verbrauchende eine gute Option: Oft haben diese zwar hohe Kompetenzen in den Bereichen Verwaltung und Kommunikation, aber nicht im Anbau. Nach der Umstellung in eine Typ-2-Solawi hat ein landwirtschaftlicher oder gärtnerischer Betrieb je nach Absprache weniger Aufwand als ein Typ-1-Betrieb, denn die Bereiche Mitgliedersuche, -kommunikation und -verwaltung werden hier von den Verbrauchenden übernommen. Je nach Absprache organisieren sie auch die Logistik. Besonders gut eignet sich der Typ 2 für das Konzept der »Mehr-Hof-Solawi«, in dem mehrere spezialisierte landwirtschaftliche Betriebe mit der Unternehmensform der Ernteteilenden die Solawi bilden. So können beispielsweise ein Gemüse-, Milchvieh- und Ackerbaubetrieb gemeinsam eine Vollversorgung leisten (s. [IV, 12.2 Mehr-Hof-Solawis](#)).

Für eine konsequente Umstellung eines bestehenden landwirtschaftlichen Betriebs auf eine Typ 3-Solawi (beispielsweise im Rahmen einer außerfamiliären Hofübergabe) gibt es bisher keine bekannten Fälle. Auf den Betrieb würden erhebliche Veränderungen zukommen, insbesondere wenn der gesamte Betrieb »auf einmal« in eine Typ-3-Solawi umgewandelt würde. Die Unternehmensform würde sich ändern und die am Hof arbeitende Menschen wären angestellte Mitarbeitende der Solawi. Die Solawi würde durch Pacht oder Kauf der Gebäude, Flächen und Betriebsausstattung an Geräten formal-rechtlich zur Besitzer:in oder Eigentümer:in des landwirtschaftlichen Betriebs. Bei Gemüse- oder Obstbaubetrieben von kleiner oder mittlerer Größe stehen die Chancen gut, erfolgreich in eine Typ-3-Solawi überführt zu werden, als Pachtbetrieb, aber auch mit komplettem Eigentumsübergang. Die Kartoffelkombinat eG liefert ein prominentes Beispiel, wie eine abgebende Baumschule übernommen und in einen produktiven Gemüsebaubetrieb von mittlerweile über 2.500 Ernteteilenden umgewandelt wurde.

Pfad B: Neugründung eines landwirtschaftlichen Betriebs als Solawi

Im Gegensatz zur Umstellung eines bestehenden Betriebes kann eine Neugründung (im folgenden Betriebsgründung genannt) bereits in ihrer Planungsphase ganz spezifisch auf die Bedarfe einer Solawi ausgerichtet werden.

Eignung der verschiedenen Typen

Die **Typ-1**-Solawi ist v. a. für kleinere Unternehmungen gut geeignet. Die in den letzten Jahren populär gewordene Market-Gardening-Methode für den Gemüsebau z. B. lässt sich gut mit dem Typ 1 verbinden. Wenn z. B. 0,5 ha Fläche bewirtschaftet werden, ist die unkomplizierte direkte vertragliche Verbindung von Betrieb und Ernteteilenden geeignet, weil u. a. der benötigte Invest eher gering ist.

Die Neugründung eines landwirtschaftlichen Betriebes innerhalb der **Typ-2**-Solawi ist eher unüblich. In der Regel begeben sich Verbrauchende, die eine Solawi initiieren wollen, auf die Suche nach bestehenden Betrieben. Treffen sie dabei auf gründungswillige Erzeuger:innen, kann die Solawi auch auf diesem Wege entstehen (s. [II, 6.2 Gründung eines Betriebs](#)).

Eine **Typ-3**-Solawi (Mitunternehmerschaft) ist gut geeignet für Neugründungen, die bis dato überwiegend für Gemüsebau-Konzepte erfolgen. Sehr entscheidend für die Gründung ist der Zugang zu Land sowie die Frage, wer sich um den Anbau kümmert. Rein Verbraucher:innen-initiierte Solawi-Initiativen finden zuweilen kein geeignetes Stück Land und / oder Gärtner:innen, so dass sich Gründungsprozesse langwierig und schwierig gestalten können. Hier bietet sich ggf. an, im Solawi-Format des Typ 2 zu beginnen, bis eigene Anbauflächen und ein Anbau-Team gefunden werden, um welches herum die Solawi aufgebaut werden kann. Die Gründung eines kleinen bis mittelgroßen Gemüsebaubetriebs als Typ-3-Solawi ist die derzeit häufigste Variante. Für Neugründungen in diesem Bereich ist das Realisierungspotenzial hoch, denn es kann bereits mit einem vergleichsweise kleinen Team, relativ geringer Fläche und wenig Kapitaleinsatz gestartet werden.

Solawi-Mitgliedern ist das Handbuch des gemeinnützigen WirGarten e. V. empfehlenswert, welches umfassende und wertvolle Informationen und Kennzahlen zum Aufbau einer Solawi bereithält. Das WirGarten-Konzept fokussiert sich dabei auf eine Umsetzung in der Rechtsform der Genossenschaft. Online:

www.wirgarten.com/wirgartenhandbuch Für Neugründung einer Typ-3-Solawi »auf der grünen Wiese« mit einer Startgröße ab 6,6 ha Fläche und ca. 500.

Für größere Gemüsebau-Gründungsprojekte (ab 10 ha) lassen sich mittlerweile ambitionierte Beispiele in Deutschland finden, die innerhalb von 2 Jahren auf über 1000 Ernteteilende anwachsen und parallel einen komplett neuen Gemüsebaubetrieb mit entsprechenden Betriebsgebäuden sowie Betriebs- und Logistik-Infrastruktur aufbauen. Für landwirtschaftliche Betriebe, insbesondere solche mit Tierhaltung, gibt es derzeit noch keine derartigen Praxisfälle. Eine Solawi-Typ-3-Gründung erfolgt oft in Kooperation mit einem bestehenden landwirtschaftlichen Betrieb. Wenn die betriebliche Ausstattung (v. a. Lage, Flächen, Gebäude, Geräte) des landwirtschaftlichen Betriebs eine enge Kooperation mit dem Solawi-Betrieb zulässt und dabei gute infrastrukturelle Voraussetzungen für effiziente Betriebsabläufe der Solawi gegeben sind, wird der bäuerliche Betrieb zum Ermöglicher einer neuen Solawi des Typ 3 und potenzieller Partnerbetrieb.

Im Idealfall entstehen dabei auch auf organisatorischer Ebene Verbindungen z. B. indem der:die verpachtende Landwirt:in eine leitende Rolle in der Solawi übernimmt und bei hoher Identifikation mit dem Solawi-Betrieb aktiv unterstützt, die Neugründung in der Aufbauphase sozial und betriebswirtschaftlich zu stabilisieren.

Umwandlung einer bestehenden Solawi in einen anderen Typen

Solawis sind wie die meisten Unternehmen ständiger Veränderung unterworfen; Erstarken der Gemeinschaft, Wachstum oder Hofübergabe-Prozesse können eine Umwandlung in einen anderen Solawi-Typen nötig machen.

Erzeuger:innen-geführte Solawis des Typs 1 und Kooperations-Solawis des Typs 2 existieren meist in Verbindung mit bereits etablierten, rechtlich eigenständigen Erzeugerbetrieben. Diese Betriebe haben in der Praxis oft noch weitere Absatzwege (neben der Solawi), z. B. einen Hofladen, Bauernmärkte oder Handelsbeziehungen. Entsprechend wird in Typ 1 und 2 nur der Teil der Betriebskosten, der auf den Solawi-Anbau bezogen ist, anteilig von den Solawi-Mitgliedern getragen.

Besteht der Wunsch den ursprünglichen Solawi-Typ in einen Solawi-Typ 3 umzuwandeln bedeutet das für den landwirtschaftlichen Betrieb (zumindest zum Teil) seine Eigenständigkeit aufzugeben und in einen mitglieder-getragenen Rechtsträger zu überführen (z. B. Verein oder Genossenschaft), der dann unternehmerisch verantwortlich ist: von der Erzeugung über die Logistik bis hin zur Mitgliederkommunikation und -verwaltung. Als Solawi-Typ 3 tragen die Ernteteilenden (haftungsbegrenzt auf die Rechtsform) das gesamte Unternehmensrisiko der Solawi. Wichtige Potenziale für eine solche Umwandlung liegen in der Motivation und Bereitschaft der bis dato selbständigen Betriebsleitung, den Hof (in Pacht, Übergabe oder Verkauf) auf Basis echter Überzeugungen in das Solawi-Prinzip des Typ 3 überführen zu wollen sowie den möglicherweise daraus resultierenden Vorteilen, etwa in der Typ-3-Solawi angestellt, im Alter besser abgesichert und/oder in eine Gemeinschaft am Hof sozial eingebunden zu sein.

5.2 Gründungsimpuls & -motivation

Ein Impuls für die Gründung einer Solawi kann aus verschiedenen Richtungen auftreten.

Erzeugende: Der Gründungsimpuls kann sowohl von einer Leitung eines landwirtschaftlichen Unternehmens, von Junglandwirt:innen auf Hofsuche oder einer quereinsteigenden Person ausgehen. Aus Sicht eines bereits bestehenden Betriebs kann zuvorderst von Bedeutung sein, eine neue oder stabilere Zukunftsperspektive zu entwickeln, während Junglandwirt:innen und Quereinsteiger:innen sich oft weniger von ökonomischen Sachzwängen leiten lassen. Wer einen neuen Betrieb gemäß dem Solawi-Konzept aufbaut, sichert ein tragfähiges Verhältnis zwischen Investition und erwartbaren Umsatz durch die Solidargemeinschaft der Mitglieder, womit sich das Gründungsrisiko verringern kann. Viele Landwirt:innen und Gärtner:innen mit einem bestehenden Betrieb wenden sich dem Solawi-Konzept zu, weil es deren Ideale hinsichtlich nachhaltiger Anbau- und Verteilungsmethoden widerspiegelt. Weiterhin sind gemeinsame Gründungen durch mehrere Erzeugende sowie Ausgründungen aus bestehenden Betrieben oder aus einer bestehenden Solawi möglich.

Verbrauchende: Wenn eine Gründung von der Verbraucher:innen-Seite ausgeht, kann die Motivation darin bestehen, mit lokal und ökologisch produzierten Lebensmitteln versorgt zu werden, sowohl aus

Gründen der Gesundheit als auch der Ökologie. Mit Gleichgesinnten zu einem gesellschaftlichen Wandel beizutragen, bildet eine ebenfalls oft anzutreffende Intention.

Unternehmensgründende: Manche Gründer:innen sind zwar keine Landwirt:innen, verfügen aber über unternehmerische Kompetenzen, etwa in der Betriebswirtschaft, Kommunikation und im Management, so dass sie mit Kooperationspartner:innen, die über gärtnerische oder landwirtschaftliche Expertise verfügen, entsprechend ihrer persönlichen Motivlagen (sogenannte Motivbündel) eine Solawi aufbauen können.

Im Folgenden sind unterschiedliche Gründungsmotive zusammengefasst, die unter anderem im Forschungsprojekt nascent (Rommel et al. 2022) erfasst wurden und auf den Untersuchungen von Boddenberg et al. (2017) aufbauen. Die treibenden Kräfte unterscheiden sich in eher pragmatisch-orientierte Gründungsmotive der Existenzsicherung und des transparenten Zugangs zu gesunden Lebensmitteln, dem Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit in Gemeinschaft und in natürlicher Verbundenheit oder emanzipatorisch-politische Ziele zur sozial-ökologischen Veränderung der Gesellschaft.

Erzeuger:innen	Verbraucher:innen
Politisch-gesellschaftliches Motivbündel - Solawi als politische Praxis - Kommunikation der eigenen Werte - Anerkennung der landwirtschaftlichen Arbeit	Politisch-gesellschaftliches Motivbündel - Solawi als Baustein für einen systemischen Wandel - Politischer Protest - Vermittlung von ideellen Werten
Motivbündel lokaler und gemeinschaftlicher Verbundenheit - Eingebundenheit in lokale Gemeinschaft - Förderung lokalen Zusammenhalts - Direkte Erzeuger:innen-Verbraucher:innen-Beziehung (Kund:innenzufriedenheit) - Austausch mit Verbraucher:innen und Wissenstransfer - Beziehung mit lokalen Betrieben - Beziehungen zu anderen Solawis	Gemeinschafts- und naturorientiertes Motivbündel - Unterstützende und wertschätzende Beziehung zu Erzeuger:innen - Soziale Kontakt und Beziehungen zu Gleichgesinnten - Lernort (insbesondere für Mitglieder mit Kindern) - Praktische Mitarbeit - Verhältnis zur Natur (auch Spiritualität) - Erholung und Freizeit
Pragmatisch-existenzsicherndes Motivbündel - Finanzielle Absicherung für Erzeuger:innen (erhöhte Löhne) - Liquidität des Betriebs (Vorauszahlung, geringer Kapitalbedarf, »mittlere Technologien«) - Kompatibilität mit anderen Betriebszweigen (Direktvermarktung, Diversifizierung des Einkommens) - Erhalt der Flächen und Bodenqualität - Zusätzliche Arbeitskräfte	Individuell-pragmatisches Motivbündel - Zugang zu lokalen, ökologisch angebauten Lebensmitteln - Qualität der Lebensmittel - Werte-orientierter Konsum und Lebensstil

Motivlagen zur Solawi-Gründung (Rommel et al. 2022)

Multiplikator:innen: Bestimmte Akteur:innen wie etwa Kirchen, Kommunen, die Wirtschaftsförderung, Ökomodellregionen, Landeigentümer:innen ohne Hof, Personen mit Erbschaft etc. entfalten oder verstärken ebenfalls oft einen Impuls, der zur Solawi-Gründung führt (s. a. [IV, 13 Systemdienstleister](#)).

Solawi-Vorreiter:innen als Gründungskatalysator

Solawi-Pioniere, -Expert:innen oder aktive Menschen aus bestehenden Solawis haben einen förderlichen Einfluss auf Gründungen, unabhängig davon, wer die Gründung einer Solawi vorantreibt oder in welcher Konstellation sie stattfindet. Dabei wird der konkrete Austausch mit erfahrenen Menschen aus dem Solawi-Kontext als fachliche Bereicherung für den Gründungsprozess empfunden und wirkt zugleich motivierend. Außerdem dienen etablierte Solawi-Betriebe als Inspirationsquelle. Auf vielfältige Weise lassen sich Solawi-Vorreiter:innen in den Entstehungsprozess integrieren, um erste Gründungsgedanken zu konkretisieren:

- Vorträge oder Filme mit Solawis auf Initialveranstaltungen
- Besuch von Fortbildungen oder Beratungen mit Solawi-Expert:innen
- Persönlicher Kontakt zu Menschen anderer Solawis
- Austausch mit Solawis in der Nachbarschaft / Region

Aufgrund der betriebsübergreifenden Solidarität unter Solawis muss kein Betrieb das Rad neu erfinden.

Weiterführende Literatur zu Gründungsimpulsen und -motivationen

- Rommel M., Paech N., Antoni-Komar I., Posse D., Wittkamp M. (2022): Forschungsverbundbericht nascent 2 – Beiträge Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe zur Entwicklung transformativer Wertschöpfungsräume: Schlussbericht. Berichtszeitraum: 01.01.2020–30.06.2022. Universität Siegen und Universität Oldenburg. Boddenberg, M., Frauenlob, M. H., Gunkel, L., Schmitz, S., Vaessen, F. & Blättel-Mink, B. (2017): Solidarische Landwirtschaft als innovative Praxis – Potenziale für einen sozial-ökologischen Wandel. In: M. Jaeger-Erben et al. (Hrsg.): Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum, Innovation und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 125–148. Online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-16545-1_6.
- Zoll, F., Specht, K., Opitz, I., Siebert, R., Piore, A. & Zasada, I. (2017): Individual choice or collective action? Exploring consumer motives for participating in alternative food networks. In: International Journal of Consumer Studies 42 (1), S. 101–110. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijcs.12405>.
- Bloemmen, M., Bobulescu, R., Tuyen Le, N. & Vitari, C. (2015): Microeconomic degrowth: The case of Community Supported Agriculture. In: Ecological Economics 112, S. 110–115. Online: www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800915000609.
- Hvitsand, C. (2016): Community supported agriculture (CSA) as a transformational act – distinct values and multiple motivations among farmers and consumers. In: Agroecology and Sustainable Food Systems 40 (4), S. 333–351. Online: www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21683565.2015.1136720.

5.3 Gründungsteam

Idealerweise finden Erzeugende und Verbrauchende möglichst früh zusammen, um die Herausforderung einer Solawi-Gründung und -Organisation gemeinsam zu meistern. Weitere Aktive für ein Gründungsteam können über Aushänge, Infoveranstaltungen und die gezielte Ansprache von Menschen im persönlichen Umfeld sowie Vereinen und Institutionen mit ähnlicher Ausrichtung gefunden werden. Oft werden zentrale Aufgaben und Funktionen bis zur Aufnahme des Betriebs, aber auch darüber hinaus im Ehrenamt erbracht. Bereits existierende Betriebe finden nicht immer Verbrauchende, die sich schon ehrenamtlich engagieren. Sie müssen den Gründungsaufwand parallel zum Regelbetrieb oder einer anderen Erwerbsarbeit aufbauen. Doch auch sie können Teilaufgaben nach Fähigkeit und Präferenz im Team der Mitarbeitenden verteilen. Ein erfolgreiches Gründungsteam umfasst idealerweise verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten. Dazu gehören unter anderem:

- Praktisches Können im landwirtschaftlichen Anbau
- Betriebswirtschaftliche Kenntnisse, z. B. Finanzplanung und -administration
- Professionelle Kommunikationsarbeit nach innen und außen
- Organisations- und Planungsgeschick
- Vernetzung in der Region

Infolge eines stetigen Entwicklungsbedarfs bleibt ein solcher Gründungskreis meist als »Kerngruppe«, »Orgakreis« oder »Koordination« längerfristig bestehen. Er kann sich auch nach der Gründung noch etablieren. Zuständigkeiten für Aufgaben(-bereiche) und Entscheidungen können zwar vorübergehend auch informell zugewiesen oder übernommen werden, doch mangelnde formale Klarheit kann inhaltliche und organisatorische Konflikte verursachen. Deshalb sollte geklärt werden, wer mit welcher Kompetenz Entscheidungen treffen darf und was in der Gruppe mit welcher Methode zu entscheiden ist, um intransparente Hierarchien zu vermeiden. Weiterhin bedarf es einer Moderation und Protokollierung zur Sicherstellung einer fairen Gesprächskultur und hohen Motivation (s. [II, 5.5 Entscheidungsstrukturen](#)).

Betrieb und Menschen finden

Wenn Verbrauchende einen Betrieb suchen, sind folgende Schritte zu gehen:

- Zunächst gilt es zu klären, was für einen Betrieb sich die Gruppe für die Kooperation vorstellt: Welche Produkte wünscht sie sich? Ist ihr die Zertifizierung (EU-Bio, Bioland, Naturland, demeter, ...) wichtig oder ist sie offen, darüber auch gemeinsam in ein Gespräch zu gehen? In welchem Umkreis will sie die Suche beginnen? Erleichternd ist es an dieser Stelle, zwischen »Must-Have« und »Nice-To-Have« zu unterscheiden.
- Wenn die Rahmenbedingungen geklärt sind, kann eine kleine Arbeitsgruppe mit der Suche beginnen. Welche Betriebe gibt es in der näheren Umgebung? Was bauen sie an? Vermarkten sie vielleicht sogar direkt und haben daher Erfahrung und Lust auf direkten Kund:innen-Kontakt? Je nach Region muss ggf. eine größere Entfernung in Kauf genommen werden, um einen passenden Betrieb zu finden.
- War die Kontaktaufnahme erfolgreich, kann ein erstes persönliches Gespräch anberaumt werden, um sich besser kennenzulernen. Achtung: Dafür reichen zwei bis drei Menschen aus. Direkt das ganze Gründungsteam mitzubringen, könnte eine Überforderung darstellen. Sollte grundsätzliches Interesse seitens des Hofes bestehen, kann die Vereinbarung einer Testphase von einer Saison die Hemmschwelle senken, sich auf die Solawi-Idee einzulassen. Das hängt aber natürlich davon ab, wie sehr sich der Betrieb umstellen muss, um den Bedürfnissen einer Solawi gerecht zu werden.

- Nicht immer ist die Suche nach einem bestehenden Betrieb erfolgreich. Einige Verbrauchende finden Höfe, die ihnen Fläche für den Gemüseanbau verpachten und ggf. Bodenbearbeitung übernehmen oder Produkte wie Kartoffeln, Getreide und/oder tierische Produkte zusätzlich anbieten können. In diesem Fall muss sich die Kerngruppe auf die Suche nach Menschen begeben, die den Anbau übernehmen können, und die Frage klären, in welchem Rechtsrahmen der Anbau stattfinden kann.

Folgende Maßnahmen können ergriffen werden, um (weitere) Menschen für ein Gründungsteam zu finden:

- Ein Eintrag auf der [Ernte-Teilen-Karte des Netzwerks](#) kann die eigene Initiative und Bedarfe sichtbar machen.
- Organisation einer offenen Infoveranstaltung mit einer benachbarten Solawi, um das Konzept vorzustellen und so Leute aus der eigenen Region für das Thema zu begeistern.
- Auch Filmvorführungen (z. B. »Die Strategie der krummen Gurke«) sind ein niedrigschwelliger Ansatz, deren Aufwand man auch in einem kleinen Team stemmen kann.
- Bei Veranstaltungen lohnt es sich, Email-Listen (Achtung: DSGVO!) für Interessierte auszulegen, die später einen Anteil abnehmen würden, und eine Liste für Menschen, die sich aktiv einbringen wollen.
- Auch kann die benachbarte Solawi angefragt werden, ob sie Wartelisten mit Interessierten führen, die sich vielleicht auch aktiv für eine neue Solawi einsetzen würden.

Weiterführende Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung s. [II, 5.7 Mitgliedergewinnung und Außenkommunikation](#).

5.4 Gemeinsame Ausrichtung

Was in einer Solawi der handlungsleitende Gedanke ist und mit wie viel Idealismus er vorangetrieben wird, unterscheidet sich von Solawi zu Solawi. Grundsätzlich wurden vier Hauptziele im nascent-Projekt (s. Abbildung: Hauptziele des transformativen Anspruchs von Solidarischer Landwirtschaft) beobachtet, denen sich untersuchte Betriebe in unterschiedlichen Konstellationen und Ausmaß verschreiben (Rommel et al. 2022).

Hauptziel	Ausprägungen des transformativen Anspruchs
Ernährungssouveränität	Transparente Produktion, gesunde Lebensmittel, Regionalität, Saisonalität, Vielfalt, Resilienz
Funktionierende Ökosysteme	Boden- und Gewässerschutz, Biodiversität & Saatgut-Vielfalt, Klimaschutz, Maximierung positiver Effekte, regenerative Anbaumethoden
Bedürfnisorientiertes Wirtschaften	Existenzsichernde, faire Löhne, gute Arbeitsbedingungen, bedürfnisorientierte Zuteilung der Ernte, sozial-ökologische Modelle erproben
Solidarische Gemeinschaft	Selbstorganisation & Basisdemokratie, Gemeinschaftsbildung, Teilhabe ohne Finanzbarrieren, transformative Erfahrungs- und Lernräume, achtsamer Umgang im Miteinander

Hauptzielkategorien des transformativen Anspruchs Solidarischer Landwirtschaft (Rommel et al. 2022)

Die verschiedenen während der Gründung in Erscheinung tretenden Motivationen und Erwartungen abzugleichen und in eine gemeinsame Ausrichtung zu überführen, stärkt die Initiative nach innen und außen. Die Beteiligten können sich dadurch vergewissern, ob sie in der Gruppe richtig aufgehoben sind. Ein Kern an gemeinsamen Werten und Vorstellungen kann zudem als Maßstab für

Entscheidungen dienen und in konfliktreichen Situationen den Zusammenhalt fördern. Darüber hinaus hilft eine offen kommunizierte Ausrichtung dabei, weitere Aktive und Mitglieder zu finden, die sich mit dem Projekt identifizieren können. Der Prozess, um eine gemeinsame Orientierung herauszuarbeiten, umfasst verschiedene Ebenen, die nicht zwangsläufig zugleich durchlaufen werden müssen, aber vom Übergeordneten zum Konkreten abgestuft sind: Purpose, Vision, Mission und Ziele.

Purpose – Warum braucht uns die Welt? Was treibt uns an?: Die Frage nach dem »Warum« sollte als erstes behandelt werden. Der Purpose der Organisation, auch Sinn, Zweck oder Daseinsgrund genannt, dient als Leitvision oder Kompass, um auch während unsicherer Entwicklungsphasen die Orientierung zu bewahren.

Die Welt braucht uns, weil....

Vision – Von welcher Welt träumen wir?: Die Vision beschreibt ein starkes und motivierendes Zukunftsbild, das die Organisation durch ihr Wirken erreichen möchte. Je nach Geschmack kann sie weit in der Zukunft liegen und utopische Züge aufweisen oder sie umfasst einen Zeithorizont von drei bis fünf Jahren.

Mission – Woran arbeiten wir?: Die Mission beschreibt, woran die Organisation arbeitet, um ihre Vision zu erreichen.

Ziele – Was tun wir, um unsere Mission zu erfüllen?: Ziele sind die konkreten Handlungsstrategien, die die Organisation aus ihrer Vision und Mission ableitet. Während die Ziele der Gesamtorganisation noch allgemein gehalten werden, können Arbeitsgruppen oder Teilbereiche der Organisation später konkrete Unterziele erarbeiten.

Wir träumen von einer Welt, in der ... (Vision).

Wir arbeiten daran, dass ... (Mission),

indem wir folgende Ziele verfolgen: ...

Für die eine Solawi könnte das z. B. so klingen:

Die Welt braucht uns, weil wir überzeugt davon sind, dass Solawi eine zukunftsfähige Alternative zur Agrarindustrie darstellt. Wir träumen von einer Welt, in der Lebensmittel gemeinschaftsgetragen, bedürfnisorientiert, regenerativ und sozial fair produziert und verteilt werden. Wir arbeiten daran, dass eine stabile und lebendige Beziehung zwischen einer Gruppe von Verbrauchenden, einem landwirtschaftlichen Betrieb und unserer Umwelt entsteht, indem wir folgende Ziele verfolgen: (1) Lebensmittel ökologisch und fair produzieren, (2) die Ernte jede Woche bedarfsgerecht verteilen, (3) Bildungsangebote zum Thema Landwirtschaft schaffen.

Für die andere aber vielleicht auch so:

Die Welt braucht uns, weil uns ein wertschätzender Umgang mit Lebensmitteln wichtig ist. Wir träumen von einer Welt, in der Lebensmittel ökologisch und fair hergestellt und nicht mehr verschwendet werden. Wir arbeiten daran, den Menschen die Herstellung unserer Lebensmittel wieder näher zu bringen und so wieder ein Gefühl für ihren Wert zu vermitteln, in dem wir folgende Ziele verfolgen (1) Herstellungsprozesse durch Möglichkeit zur Teilhabe näher bringen (2) erzeugtes Gemüse verteilen, (3) Angebot des gemeinsamen Kochens und Verzehrens, (4) Feiern der Jahresfeste.

Im Kern mögen sich solche Ausrichtungstexte ähneln, doch die verschiedenen Schwerpunkte variieren und sind für eine Gruppe wichtig zu bestimmen, um die eigenen Ressourcen wirksam einzusetzen.

Sind Purpose, Vision, Mission und/ oder Ziele einmal niedergeschrieben und von der Gruppe verabschiedet, können sie einen wesentlichen Beitrag zur Stabilität leisten. Eine jährliche Revision der eigenen Ausrichtung hält sie aktuell und lebendig.

Weiterführende Literatur & Methoden zur gemeinsamen Ausrichtung

- Klein, S. & Hughes, B. (2019): The Loop Approach. How to Transform your Organization from the Inside Out. Frankfurt a. M: Campus Verlag. (u. a. Vorstellung der Methode »Purpose-Turnier«)
- Rau, T. & Koch-Gonzalez, J. (2018): Many Voices One Song. Shared Power with Sociocracy. Amherst: Institute for Peaceable Communities. (Hier werden die Konzepte Vision, Mission und Ziele ausführlich erläutert.)
- Heintz, V. (2021): Solidarische Landwirtschaft – Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstruktur. 3., aktualis. u. überarb. Aufl. Hamm: ABL Bauernblatt Verlag. (Im Teil 1 werden Themen wie »Individuelle Wünsche und Bedürfnisse äußern« und »Gemeinsame Interessen und Ziele formulieren« tiefer beschrieben.)
- Informationen zum Dragon Dreaming, einer ganzheitlichen Projektmanagement-Methode: www.dragondreaming.org/de/ebooks/.
- Projekt Solid Base zur finanziellen Nachhaltigkeit von solidaritäts-basierenden Ernährungssystemen: www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/projekte/solid-base. Hier werden im Trainerleitfaden mehrere Workshop-Formate samt Anleitungen vorgestellt, inhaltlich sind Modul 1 »Management« und Modul 4 »Angewandte Inklusionstechniken« interessant.

5.5 Entscheidungsstrukturen

Zur Vision der meisten Solawis gehören nicht nur ökologische und ökonomischen Ideale, sondern auch hohe Ansprüche an das Miteinander. Da die meisten Menschen schlechte Erfahrungen in Hierarchien gemacht haben, starten viele Gründungen mit der Idee hierarchiefrei und »basisdemokratisch«, also »alles mit allen« zu entscheiden. Meist geht es allerdings in der Anfangsphase vor allem darum, schnell einen Betrieb zu finden oder zu gründen, um Anteile zu verteilen und Diskussionen über die eigene Arbeitsstruktur werden hinten angestellt. Mit der Zeit zeigt sich im Alltag dann die Schwierigkeit des basisdemokratischen Ideals und unklarer Strukturen, denn die Organisation einer Solawi ist komplex und vielschichtig.

Gerade wenn sich eine Gruppe neu findet, bedarf es einer Klärung, wer welche **Verantwortung** hat und wie **Entscheidungen** getroffen werden. Durch transparente Kommunikation können hier Konflikte vermieden werden und von Anfang an eine tragfähige Struktur entwickelt werden.

Weiterführendes:

- Überblick möglicher Entscheidungswege in Relation zum Aufwand, benötigtem Können, Gruppengröße etc. findet sich unter:
www.kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=99d951c49e283b8a3855c333f264387b.
- Entscheidungshilfe für das passende Verfahren:
www.kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=e9doc4af02a1757ee8c0545b406d2a1e.

5.6 Standort

Die Wahl des Standorts ist in den meisten Fällen keine gänzlich freie Wahl. Ein bestehender Betrieb ist bereits fest verortet. Verbrauchende, die einen Betrieb suchen, beschränken sich auf einen für sie und den zukünftigen Partnerbetrieb sinnvollen Radius. Einzig eine Neugründung durch Erzeugende hat je nach persönlichen Rahmenbedingungen eine größere Wahlfreiheit. Diese wird allerdings ebenfalls durch die Schwierigkeit, Land zu erwerben oder die Höhe der Pachtpreise eingeschränkt (s. [II, 6.3 Zugang zu Land](#)). Für den Erfolg einer Solawi sind verschiedene Merkmale des Standortes relevant. Folgende Tabelle hilft, einen Standort hinsichtlich seiner Potenziale einzuschätzen.

	Urban	Peri-urban	Rural
<i>++ sehr förderlich, + förderlich, o neutral, – nachteilig, – sehr nachteilig</i>			
Nachfragepotenzial vorhanden	++	+	–
Starke Einzelhandelsstruktur vorhanden	++	+	0
Nachverdichtung und Zuzug absehbar	+	+	–
Anbindung zur Stadt vorhanden	++	+	–
Steigende Nachfrage zu erwarten	++	+	0
Landflucht zu erwarten	–	–	+
Verfügbares Land vorhanden	--	0	++
Landpreise steigen an	--	–	+
Druck auf landwirtschaftliche Flächen besteht	--	--	–
Verbreitete Kenntnis über Solawi-Konzepte vorhanden	++	+	0
Transformationsprozesse sind möglich	++	+	0
Selbstversorgungsstrukturen vorhanden	0	0	0

Potenziale von urbanen und ruralen Standorten (Rommel et al. 2022)

Zwar hat sich die Nähe zur Stadt und der dort vorhandenen hohen Nachfrage als besonders günstig erwiesen, doch es entstehen auch immer mehr Solawis im peri-urbanen und ruralen Kontext.

Urbane Lebensräume weisen ein hohes Nachfragepotenzial auf, obgleich die starke Einzelhandelsstruktur sowohl Unterstützung (z.B. durch die Bereitstellung von Depots) als auch Konkurrenz (z.B. viele Wahlmöglichkeiten) bedeuten kann. Acker- oder Grünland zur Gründung einer Solawi ist hier allerdings knapp. Jedoch ist das Solawi-Konzept tendenziell bekannt. Die Mitglieder von »Stadt-Solawis« wohnen meist nicht in deren unmittelbarer Nähe, sondern nutzen zentrale Abholpunkte, um Transporte zu sparen. Die landwirtschaftlichen Betriebe befinden sich in diesem Fall meist im direkten urbanen Umland.

Peri-urbane Lebensräume sind in den Randzonen von Metropolen, Großstädten und Städten verortet, in denen das Nachfragepotenzial etwas schwächer ausgeprägt ist, wenngleich damit ein Zugang zu städtischen Solawi-Interessent:innen häufig gegeben ist. Tendenziell ist die Nachfrage nach Solawi in diesen Regionen steigend. Landwirtschaftliche Flächen sind hier allerdings ebenfalls knapp.

Rurale Lebensräume besitzen ein tendenziell geringeres Nachfragepotenzial, so dass eine Solawi-Gründung hier herausfordernd sein kann. Dennoch kann der Mangel an

Nahversorgungsstrukturen mancherorts durch Solawis behoben gemildert werden. Ein höherer Selbstversorgungsgrad sowie noch schwach ausgeprägte Kenntnisse über Solawi können die Mitgliedersuche jedoch erschweren. Mitglieder von »Land-Solawis« wohnen in der Regel in der unmittelbaren Umgebung.

5.7 Mitgliedergewinnung und Außenkommunikation

Die Solidarische Landwirtschaft bedarf gerade in der Gründungsphase kommunikativer Maßnahmen, um Interessierte und damit potenzielle Mitglieder anzusprechen. Es ist ein häufiger Fehler, dass Solawis – wie viele andere Vorhaben, die nicht primär wirtschaftlich ausgelegt sind – denken, weil sie das »Richtige« tun, werden sie auch gefunden. Das mag im Einzelfall zutreffen, grundsätzlich bedarf es jedoch einiger Anstrengung, um gefunden zu werden. Was kann getan werden, um stimmig aufzutreten und sein Publikum zu erreichen? Je erkennbar fairer und nachhaltiger die Praxis des Wirtschaftens, desto wirksamer und glaubwürdiger dürfte ein darauf basierendes Marketing erscheinen. Die Mitgliedergewinnung gelingt am ehesten durch eine Kommunikation auf Augenhöhe, getragen von authentischen Personen, die ihre Motivation und Vision zu erkennen geben und selbst leben. Der unmittelbare Kontakt zu Solawi-Mitgliedern, die positive Erfahrungen schildern, ist wirksamer als eine Übermittlung noch so überzeugender Informationen.

Für eine nicht nur argumentativ, sondern auch sozial und emotional überzeugende Selbstdarstellung eines Solawi-Betriebs erweist es sich als vorteilhaft, die gemeinschaftsgetragene und faire Wirtschaftsweise ebenso zu betonen, wie den respektvollen und gleichberechtigten Umgang miteinander. Zudem kann auf Werte wie Regionalität, solidarische Beziehungen, Nachhaltigkeit, Gesundheit und Gemeinschaft fokussiert werden, insoweit diese glaubhaft vermittelt werden können, so dass sich möglichst viele Adressat:innen damit identifizieren können. Die Kunst dabei ist, Inhalte zu finden, welche die breite Palette an positiven Wirkungen benennen und über Geschichten der Initiator:innen, Mitarbeitenden und Mitglieder dem Publikum im Gedächtnis bleiben.

Ernährungssicherheit erfährt angesichts aktueller Krisen einen Bedeutungszuwachs. Hatte die Corona-Pandemie noch eine Rückbesinnung auf kleine, nachhaltige Strukturen ausgelöst und den (bio-)regionalen Warenabsatz deutlich erhöht, scheint die Ukraine-Krise und die damit verursachte Inflation nun das Gegenteil zu bewirken: Nicht selten wird an Lebensmitteln gespart, wovon Discounter profitieren, die in umgekehrter Richtung wirken. Solawis sollten daher sichtbarer werden, um ihre Vorteile einer resilienten Lebensmittelversorgung klar herauszustellen und so auf die Ängste und Sorgen vieler Verbraucher:innen zu reagieren.

Auch wenn die Verbreitung von Solawis noch immer sehr gering ist, nicht zuletzt auch deshalb, weil Maßnahmen zur Mitgliedergewinnung und damit die Bekanntheit oft nicht hinreichend ausgeprägt sind, wird das Potenzial dieser Idee, bedeutend mehr Menschen zu erreichen, von vielen Solawi-Expert:innen als hoch eingeschätzt. Viele Solawis dürfen daher in Zukunft mutiger sein und kreative Wege entwickeln, die Verbrauchenden auf die vielfältigen Angebote und positiven sozial-ökologischen Wirkungen einer Solawi aufmerksam zu machen.

Für eine wirksame Kommunikationsstrategie ist zu klären, welche Inhalte an welche Zielgruppe gerichtet werden sollen. Ebenso wichtig ist, dass die Repräsentant:innen einer Solawi eine »klare und gemeinsame Sprache« nach innen und außen finden. Dies verhindert Missverständnisse und nicht erfüllbare Erwartungen.

Die passenden Botschaften finden

Ein Gründungsteam, das die gemeinsame Ausrichtung geklärt und verschriftlicht hat (s. [I, 5.4 Gemeinsame Ausrichtung](#)), kann daraus zentrale Botschaften ableiten und diese authentisch vertreten (z. B. auf der Homepage). Sie sind eine Einladung an potenzielle Mitglieder, sich mit der Idee der Solawi zu verbinden.

Das persönliche Profil einer Solawi könnte z. B. anhand folgender Fragen geschärft werden

- Wofür stehen wir als Solawi? Wie wollen wir wahrgenommen werden?
- Was darf von uns erwartet werden, und was nicht?
- Wo sehen wir Entwicklungspotenziale?

Im Gegensatz zum Hochglanz-Image eines Discounters sollte der Solawi-Betrieb dadurch Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen, dass nicht nur attraktive Besonderheiten, sondern auch die noch nicht erreichten Ziele und Herausforderungen offen kommuniziert werden. Zur Selbstdarstellung gehört daher auch eine offene und realistische Reflexion darüber, wo die Solawi aktuell steht, was sie tatsächlich zu leisten im Stande ist und was eher noch in den Bereich zukünftiger Ziele und Vision fällt.

Die Zielgruppe finden

Jüngere Generationen sind tendenziell stärker einem nachhaltigen, ressourcenschonenden Lebensstil zugeneigt und suchen nach Authentizität. Essen ist dabei ein identitätsstiftendes Merkmal. Ihre kritische Haltung zu aktuellen Verbrauchsmustern zeigt sich in der Müllvermeidung inkl.

»Containern« sowie im vollständigen oder teilweisen Verzicht auf tierische Lebensmittel und im weitesten Sinne im »ausbeutungsfreien« Konsum. Je nach Umfrage fällt ein Viertel der Altersgruppe von 15 bis 24 Jahren in diese Kategorie. Viele junge Menschen bemühen sich ernsthaft um eine Ernährung, die unseren Planeten nicht weiter ausbeutet und zerstört. Gleichwohl ist die Kaufkraft dieser Zielgruppe vergleichsweise gering. Junge Familien mit höherer Bildung stellen eine weitere wichtige Zielgruppe dar, zumal diese oft auf eine gesunde Ernährung für sich und ihre Kinder, ökologisch erzeugte Lebensmittel und regionale Erzeuger:innen Wert legen. Die Kaufkraft dieser Zielgruppe ist eher hoch.

Ältere Menschen, denen die Bewahrung einer Landwirtschaft, mit der sie aufgewachsen sind, sowie das Handwerk, regionale Kreisläufe und eine lebendige Gemeinschaft wichtig sind, kommen nicht nur als Solawi-Mitglied in Betracht, sondern verfügen über viel Zeit, um sich einzubringen.

Widersprechen die Motive und Bedürfnisse der Verbrauchenden der Vision der Solawi, ist das ein Zeichen, dass die passende Zielgruppe noch nicht gefunden ist. Es braucht manchmal Geduld, bis die Menschen, welche das Angebot und den Mehrwert wirklich schätzen, gefunden werden. Dafür ist die Gemeinschaft dann langfristig stabiler und die Fluktuation geringer.

Die attraktiven Besonderheiten der Solidarischen Landwirtschaft umfassen einen Purpose und eine Motivlage auf der Erzeuger:innen-Seite, die sich von der konventionellen Landwirtschaft zugunsten eines zukunftsfähigen Ernährungssystems entfernt. Zugleich beruht das Konzept darauf die Verbraucher:innen-Perspektive so zu integrieren, dass deren Orientierungen und Bedürfnisse – etwa gesunde und ökologische Nahrung aus der Region sowie eine Gemeinschaft mit Gleichgesinnten – mit den betrieblichen Erfordernissen – etwa eine regenerative Landwirtschaft und faire Löhne – harmonisieren können. Diese unterschiedlichen, sich keineswegs widersprechenden Interessenlagen zu

ermitteln, transparent zu kommunizieren und als sich ergänzende Potenziale zu nutzen, bildet eine Perspektive des Wandels, mit der sich absehbar immer mehr Menschen identifizieren könnten.

Eine Solawi sollte sich daher u. a. folgende Fragen stellen:

- Welche Menschen passen zu unserer Solawi? Wen wollen wir erreichen und wen nicht?
- Passt das Angebot der Solawi auf diese Zielgruppe tatsächlich?
- Wo finden wir diese Menschen?
- Erreicht unser Angebot diese Menschen an diesen Orten?

Das typische Solawi-Mitglied

Bietau et al. (2013) haben das typische Solawi-Mitglied so analysiert:

- Zwischen 30 und 49 Jahre alt
- Hat eher einen Hochschulabschluss
- Wohnt eher im städtischen Raum (Stadt: ab 2.000 Einwohner:innen)
- Die Mehrheit ist weiblich
- Lebt in einer durchschnittlichen Haushaltsgröße von 4 Personen

Um die Zielgruppen der Solawi systematischer beschreiben zu können, bietet sich eine Orientierung an der »Persona« an (s. Infokasten). Darüber hinaus kann auf Erfahrungen bestehender Betriebe zurückgegriffen werden.

Arbeiten mit PERSONAs

Eine PERSONA repräsentiert eine bestimmte Nutzer:innen-Gruppe, die angesprochen werden soll. Eine repräsentative Einzelperson, gegebenenfalls mit Bild, kann hilfreicher als eine Ansammlung demographischer Daten sein und erleichtert es, zielgerichtet zu kommunizieren.

- Was motiviert die Person? Welche Themen treiben die Person um? Welcher Aspekt ist für sie wichtig? Welche politische Einstellung hat die Person?
- Wie recherchiert die Person oder informiert sie sich über Themen? Welche Social-Media-Kanäle nutzt die Person?
- Wie entscheidet die Person? Welche Art von Informationen benötigt sie, um Entscheidungen zu treffen? Ist die Meinung von Freund:innen und Familie wichtig?
- Ist die Person eher emotional mit dem Thema verbunden oder besonders am Produkt (gesundes Gemüse) interessiert?

Bereits vorhandene Mitglieder lassen sich sowohl persönlich als auch per regelmäßiger Online-Umfrage einbinden (z. B. mit Webformularen wie sie gängige Webseiten Redaktionssysteme wie Wordpress anbieten, mit der Software von Limesurvey, Monkeysurvey). Der informelle Austausch im Depot, auf dem Acker oder bei Festen stärkt den Zusammenhalt und das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Motivationen, an der Solawi mitzuwirken. Auch Beiträge in Social-Media-Kanälen anderer Solawis können Aufschluss darüber geben, an welchen Inhalten besonderes Interesse besteht.

Welche Arten von Kommunikation nicht zu Solawi passen

Immer wieder werden Solawi-Gründungen mit irreführenden Formulierungen beworben wie »Rabatt«, »Frühbucherrabatt«, »Billiger« oder »Bei uns nur X €«. Bei allem Bemühen, Mitglieder und Aktive zu werben, sollten die fundamentalen Solawi-Prinzipien, insbesondere eine solidarische Aufteilung von Kosten, Ernte und Risiken unter Einhaltung der gemeinsamen Werte unmissverständlich bleiben. Andernfalls drohen Missverständnisse und die Gefahr, dass sich »Schnäppchenjäger« efinden, deren Motive unvereinbar mit den ursprünglichen Beweggründen sind. Bezogen auf finanzielle Aspekte ist der Verweis auf das Prinzip der geteilten Verantwortung für die Finanzierung und die Solidarität zwischen den Verbrauchenden durch Mechanismen wie Beitragsrunden oder Solidarbeiträge wichtig.

Kommunikationsmaßnahmen

- Mund-zu-Mund-Propaganda: Die persönliche Weiterempfehlung erweist sich als vielversprechend. Die Mitglieder können aufgefordert werden, im Verwandten- und Bekanntenkreis zu werben.
- Persönliche Kontaktmöglichkeiten: Regelmäßige Hofführungen, Infostände auf Straßen- und Schulfesten oder Infoabende in der Umgebung erweisen sich als wirkungsvolle Maßnahmen, um mit potenziellen Mitgliedern in Kontakt zu treten. Im persönlichen Gespräch Interesse für eine Solawi-Mitgliedschaft wecken.
- Feste und Veranstaltungen: Ein oder zwei jährliche Hoffeste bieten Gelegenheiten, auf sich aufmerksam zu machen und neue Mitglieder anzuwerben.
- Soziale Medien: Social Media lebt von attraktiven Bildern und Kurzvideos, interessanten Inhalten und motivierten Menschen mit klaren Botschaften, womit sich diese Kanäle effektiv »bespielen« lassen.
- Vernetzungen und Kooperationen: Es empfiehlt sich, die Unterstützung regionaler Systemdienstleister (SDL) zu vernetzen, z. B. Regionalwert-AG, Slow Food, Öko-Modellregionen, Ernährungsrat, Umweltgruppen, Regionalmanagement, Transition-Town-Initiative und Regionalinitiativen (s. [IV.13 Systemdienstleister](#)) zu nutzen.
- Antwortkultur: Es sollte sichergestellt werden, dass jemand zuständig ist für die verlässliche, unverzügliche und vor allem respektvolle Bearbeitung von Anfragen, ganz gleich ob digital oder auf anderem Wege.
- Regelmäßige Druckbeilagen oder Online-Newsletter: Idealerweise könnte begleitend zum Ernteanteil ein Infobrief an die Mitgliedshaushalte übermittelt werden, um beispielsweise über das wöchentliche Produktangebot und interessante Ereignisse auf Hof und Acker oder in der Solawi Zu berichten. Auch regelmäßige E-Mail-Newsletter bieten sich zu diesem Zweck an.
- Aktive Pressearbeit: Wenn Hoffeste oder andere öffentliche Solawi-Aktivitäten anstehen, greift die lokale Presse diese erfahrungsgemäß durchaus auf.
- Website und Flyer: Dies sind inzwischen essentielle Bausteine einer funktionierenden Öffentlichkeitsarbeit.
- Externe Projekte: Die Sichtbarkeit einer Solawi erhöht sich, wenn deren Angehörige an Tagungen und Konferenzen oder Kooperations- und Bildungsprojekte teilnehmen (beispielsweise mit dem lokalen Ernährungsrat, Schulen, Universitäten etc.).

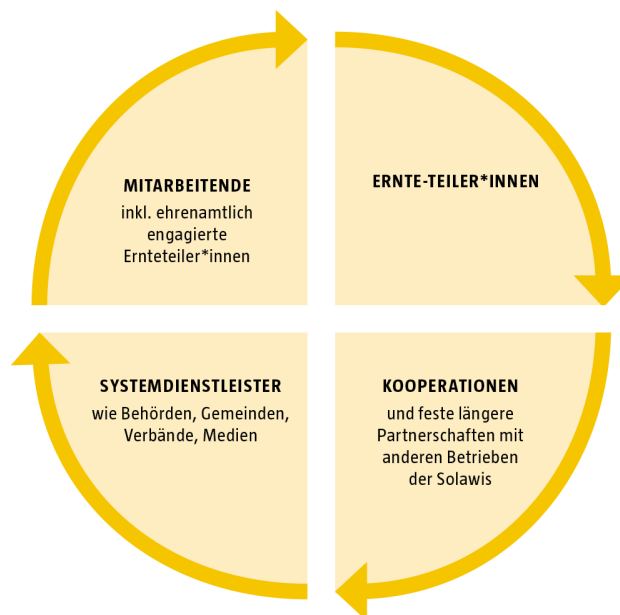
Umgang mit weiteren Interessengruppen

Eine in Gründung befindliche Solawi sollte möglichst frühzeitig alle Interessierten aus dem relevanten Umfeld, also die sog. »Stakeholder« identifizieren und gegebenenfalls einbeziehen (s. Abbildung »Stakeholder-Analyse«).

Über die eigentliche Zielgruppe hinaus weist Solawi zahlreiche Schnittstellen zu anderen Organisationen auf (s. [IV, 12.1 Interaktion im Wertschöpfungsraum](#)). Dazu zählen Solawis in der Nachbarschaft, andere landwirtschaftliche oder verarbeitende Betriebe, mit denen kooperiert werden könnte. Außerdem relevant sind Systemdienstleister, wie die kommunale und sonstige öffentliche Verwaltung und Landwirtschaftskammern (s. [IV, 13 Systemdienstleister](#)) sowie lokale und überregionale Medien. Derartige Stakeholder hegen oftmals bestimmte berechnete Ansprüche gegenüber der Solawi, weshalb es sich anbietet, zu diesen regelmäßig Kommunikationsbeziehungen zu unterhalten.

Stakeholder folgen eigenen, oft unterschiedlichen Interessen, Logiken oder Systemzwängen, deren Kenntnis und Berücksichtigung wichtig ist, um ausloten zu können, welche gemeinsamen Orientierungen und Themen zur Basis einer Unterstützung durch sie oder Kooperation mit ihnen werden könnten.

Speziell Verwaltungen und andere feste Zuständigkeiten lassen sich am ehesten von der Sinnhaftigkeit des Solawi-Prinzips überzeugen, wenn nicht nur die entsprechenden Argumente vermittelt werden (s. [IV, 13.3 Barrieren](#)), sondern erkennbares Verständnis für die Rolle des Gegenübers aufgebracht wird. Eine gute Kommunikation startet daher im Grunde immer mit der Beziehungsebene und darin steckt ein kleiner Widerspruch, denn natürlich gibt es ein Anliegen auf der Sachebene, welche den Kontakt überhaupt entstehen lässt. Durch aufmerksames Zuhören und Nachfragen, was eine Person von der Solawi braucht, entsteht eine Beziehung auf Augenhöhe.



Stakeholder-Analyse (nascent)

6 – Formale Rahmenbedingungen einer Gründung

6.1 Rechtsformwahl

Dieses Kapitel ist noch in fachlicher Beurteilung und wird in Kürze ergänzt!

6.2 Gründung eines Betriebs

»Rechtlich betrachtet ist Solawi eine Ratenkaufvereinbarung + Ratenlieferungsvereinbarung + Risikoteilungsvereinbarung + Vorauszahlungsvereinbarung«

— Rechtsanwalt Thomas Rüter

Bei der Neugründung eines landwirtschaftlichen Unternehmens können Probleme bei der Anmeldung des Betriebes auftreten. Im Gegensatz zu einem Gewerbebetrieb, dessen Anmeldung bei Ämtern klar verortet ist, ist die Anmeldung eines landwirtschaftlichen Betriebes unklarer. Hinzu kommt, dass Neugründungen landwirtschaftlicher Betriebe eher selten erfolgen. Für die zuständigen Ämtern und Behörden ist dies kein alltäglicher Vorgang, was Missverständnisse verursachen kann. Neben Fachkenntnissen hinsichtlich der oben beschriebenen Sachverhalten und Gesetzeslagen ist eine freundliche und geduldige Kommunikation mit den zuständigen Sachbearbeiter:innen einer erfolgreichen Solawi-Gründung sehr zuträglich. Erfahrungsgemäß sollte die Anmeldung beim Finanzamt der erste Schritt sein:

1. Das zuständige Finanzamt (entscheidend ist der Sitz der Betriebsstätte) wird informiert über die Gründung eines landwirtschaftlichen Unternehmens, wobei zu beachten ist, dass es sich um kein Gewerbe handelt.
2. Das Finanzamt sendet daraufhin einen Fragebogen, der am besten mit einer professionellen Begleitung (Steuerberater:in) ausgefüllt wird, wenn in der Solawi die nötigen Kompetenzen fehlen.
3. Damit ist der Betrieb steuerlich angemeldet und erhält eine Steuernummer für landwirtschaftliche Einnahmen. Außer den steuerlichen Aspekten gelten für alle Solawi-Betriebe die üblichen Bedingungen zur Gründung eines landwirtschaftlichen Unternehmens (Berufsgenossenschaft, Betriebshaftpflicht, Krankenkasse und weiteren Organisationen), die z. B. hier gut beschrieben sind:

Weiterführende Informationen

- Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz (2019): »Landwirtschaftlicher Betrieb«. Informationen zur Existenzgründung und Betriebsführung in der Land- und Forstwirtschaft und im Gartenbau. Infoservice: Einkommensalternativen/Unternehmensberatung. Online unter: www.lwk-rlp.de/fileadmin/lwk-rlp.de/Beratung/RO/Existenzgruendung_Landwirtschaftlicher_Betrieb.pdf
- Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2022): Existenzgründung in der Landwirtschaft und im Gartenbau. Online unter: www.landwirtschaftskammer.de/landwirtschaft/beratung/pdf/gruendunglandwirtschaft.pdf

Es existieren folgende wichtige Gesetze zur Gründung eines landwirtschaftlichen Unternehmens:

Steuer/ Abgrenzung zum Gewerbe

Das Steuerrecht ist in § 13 EStG und § 51 Bewertungsgesetz beschrieben und regelt im Wesentlichen die Abgrenzung eines landwirtschaftlichen Unternehmens von einem Gewerbebetrieb. Wenn eine Solawi auch Produkte der zweiten Verarbeitungsstufe beinhaltet (v. a. Wurst, Schinken, Brot), sind die üblichen Abgrenzungen zum Gewerbebetrieb zu beachten: Ein landwirtschaftlicher Betrieb darf maximal 51.000 € Umsatz oder ein Drittel des Gesamtumsatzes pro Jahr mit gewerblichen Produkten erzielen. Als gewerbliche Produkte zählen eigene verarbeitete Produkte oder zugekaufte Produkte. Liegen die Umsätze darüber, ist ein separates Gewerbe zu gründen (s. [II, 6.4 Steuerliche Fragen](#)).

Alterssicherung

In §1 des Gesetzes zur Alterssicherung der Landwirte (ALG) wird die Zugehörigkeitspflicht zur landwirtschaftlichen Sozialversicherung geregelt. Hierzu existieren typenspezifische Unterschiede.

Typ-1-Solawi: Der §1 des Gesetzes über die Alterssicherung der Landwirte (ALG) regelt die Versicherungspflicht für selbstständige Landwirt:innen. Wer unter die Versicherungspflicht fällt, wird in der Sozialversicherung der Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau SVLFG kranken- und rentenversichert. Absatz 5 regelt die Mindestgrößen: Entscheidend ist die Höhe des Wirtschaftswertes des Betriebes, der von der landwirtschaftlichen Alterskasse unter Berücksichtigung örtlicher und regionaler Gegebenheiten einen Grenzwert erreicht. Damit gibt es keine bundesweit einheitlichen Vorgaben zur Flächengröße. Lediglich für Imkereien (100 Völker) und Wanderschäferereien (240 Großtiere) gibt es eine klare Regelung. Insofern ist es ratsam, mit der SVLFG in Kontakt zu treten, wenn es Fragen gibt.

Typ-2-Solawi: Da in einer Kooperations-Solawi einer oder mehrere Betriebe mit eigener Rechtsform mitwirken, gelten hinsichtlich Alterssicherung dieselben Hinweise wie bei einer Typ-1-Solawi.

Typ-3-Solawi: Hier greift die übliche Alterssicherung für Angestellte.

Bauvorhaben / Privilegierung

In § 35 und § 201 des Baugesetzbuches wird die »Privilegierung« eines landwirtschaftlichen Unternehmens geregelt. Das ist insbesondere bei Bauvorhaben relevant (auch Folientunneln). Je nach Solawi-Typ bestehen auch hier Besonderheiten.

Typ-1-Solawi: Die Gründung oder Betriebsumstellung hin zu einer Solawi bedeutet kurz- oder mittelfristig oft die Realisierung von Bauvorhaben; neben Kühlräumen, Stall- & Lagergebäuden zählen hierzu auch Folientunnel, Glasgewächshäuser oder Einzäunungen. Dafür ist zuerst das entsprechende Bauamt Ansprechpartner für Bauvoranfragen und Bauanträge, das dann häufig § 35 »Bauen im Außenbereich« des Baugesetzbuches als Entscheidungsgrundlage nimmt, wenn das Bauvorhaben im Außenbereich geplant ist. Abs. 1 lässt in diesem Gesetz das Bauen im Außenbereich für einen landwirtschaftlichen Betrieb zu; hier spricht man von der »Privilegierung«.

Übliche Betriebsformen der deutschen Landwirtschaft sind die Personengesellschaften von Einzelunternehmer:innen oder der GbR, in denen der unternehmerische Gewinn des Betriebes verteilt auf die beteiligten Personen versteuert wird, wodurch die »Gewinnerzielungsabsicht« als Machbarkeit für einen landwirtschaftlichen Betrieb gesehen werden kann. Die Gewinnerzielungsabsicht ist ein wichtiger Indikator für Bauämter bei Vergaben von Bauanfragen im Außenbereich. Fast alle Typ-1-Solawis sind Personengesellschaften, wodurch hinsichtlich der Privilegierung keine Schwierigkeiten bei Bauvorhaben zu erwarten sind.

Typ-2-Solawi: Da in einer Kooperations-Solawi einer oder mehrere Betriebe mit eigener Rechtsform mitwirken, gelten hinsichtlich Privilegierung dieselben Hinweise wie bei einer Typ-1-Solawi.

Typ-3-Solawi: Die Typ-3-Solawi zeichnet sich dadurch aus, dass die anbauenden Gärtner:innen und Landwirt:innen in der Unternehmensform angestellt sind und am zuständigen Finanzamt eine eigene Steuernummer beantragt wird. Dadurch entsteht die Besonderheit, dass nur sehr wenig »Gewinn« aus der landwirtschaftlichen Tätigkeit benötigt wird, da, anders als bei den Unternehmensformen von Einzelunternehmen oder der GbR, keine Privatentnahmen getätigt werden müssen. Durch Gehälter, Abschreibungen und Betriebsmittel sind bereits alle Kosten gedeckt.

Gleichzeitig benötigen gerade Typ-3-Solawis das Recht der Privilegierung gemäß §32 BauGB, um im Außenbereich v. a. Wildschutzzäune, Folientunnel und Materialcontainer aufzubauen. Hier kann es zu Schwierigkeiten mit den zuständigen Bauämtern kommen. Es passiert immer wieder, dass Gründende nicht wissen, dass im Außenbereich Baumaßnahmen nur mit Zustimmung des Bauamtes durchgeführt werden dürfen und Bauteile unwissentlich ohne Genehmigung errichtet werden. Gerade in sensiblen Bereichen (z. B. Tourismusregionen und Naturschutzgebieten) werden Beschwerden von Anwohner:innen an das Bauamt herangetragen, was zum Rückbau führen kann. Verantwortliche einer Typ-3-Solawi sollten unbedingt mit dem Bauamt in Kontakt treten bevor Baumaßnahmen im Außenbereich durchgeführt werden sollen/müssen. Aber auch wenn das Bauamt über Bauabsichten rechtzeitig informiert wird, können weitere Hürden entstehen: etwa die Ablehnung des Bauvorhabens mit der Begründung, dass die Organisation eines Betriebs in Form einer Solidarischen Landwirtschaft kein »echter« landwirtschaftlicher Betrieb sei, sondern »Hobbybetrieb« und damit gemäß BauGB nicht privilegiert ist. Als Begründung wird dann oft die fehlende Gewinnerzielungsabsicht genannt. Dass eine Gewinnorientierung bei einem eingetragenen Verein oder einer Genossenschaft nicht benötigt wird, ist am Bauamt oft nicht bekannt, da es noch zu selten praktiziert wird. Die Gewinnerzielungsabsicht ist im BauGB nicht eindeutig als sicheres Indiz für die Privilegierung definiert, schon gar nicht als einziges. Im Falle einer Ablehnung von Bauvorhaben einer Typ-3-Solawi durch Bauämter haben Argumentationen in Bezug auf eine langfristige Machbarkeit der Unternehmung die Ablehnung in eine Zustimmung umgewandelt,

- Flächenzugang: Eine nachweisbare langfristige Flächenverfügbarkeit durch Eigentumsverhältnisse oder langfristige Pachtverträge (die der Abschreibungslänge der Bauvorhaben entsprechen) ist das wichtigste Argument
- Etatplan. Unterstützt wird die Legitimation des Bauvorhabens auch durch überzeugende Darlegungen hinsichtlich Rentabilität, Stabilität und Liquidität. Hierzu eignen sich die Vollkostenrechnungen (s. [II, 8.1 Vollkostenrechnung](#)) in Verbindung mit einer plausiblen Beschreibung, wie die erwartete Anzahl der Ernteteilenden erreicht werden kann.

Um die eigenen Argumente möglichst zielgenau vorbereiten zu können, sollte auf einen Ablehnungsbescheid in schriftlicher Form bestanden werden.

Vertragsgestaltung

Verträge regeln in allen drei Solawi-Typen die Absprachen zwischen Produzierenden und Ernteteilenden. Die Verträge sollten sowohl von der Solawi als auch von den Ernteteilenden unterschrieben werden, wenngleich mündliche Verträge ebenfalls rechtsbindend sind. Der Vertrag regelt folgende Absprachen:

- Kontaktdaten der Ernteteilenden (unbedingt Datenschutz beachten)
- Zeitraum des Vertrages: Bewährt hat sich ein Jahr, passend zum Wirtschaftsjahr der Solawi, da der neue Richtwert für das zukünftige Wirtschaftsjahr für Ernteteilende oft das entscheidende Kriterium für die Teilnahme ist.
- Der aktuelle monetäre Richtwert für die Teilnahme und mögliche Beitragsanpassungen
- Der Umfang des Ernteanteils (z. B. »ganzer« oder »halber« Anteil oder »nur Gemüse« etc.); besonders wichtig ist das Einverständnis, dass keine Garantie auf eine bestimmte Erntemenge besteht und bei Ernteaussfällen keine Rückzahlung erfolgt.
- Regelungen zur Abwesenheit: Mitglieder, die vorübergehend z. B. urlaubsbedingt abwesend sind, müssen trotzdem ihre Zahlung entrichten, denn diese dient dem Erhalt des Betriebs als Ganzes. Sie können ihren Anteil während der fraglichen Zeit an andere Personen weitergeben.
- Die Abrechnungsart: Am geeignetsten erscheint das Lastschriftverfahren. Daueraufträge müssen aufwändig monatlich kontrolliert werden.
- Kündigungsbedingungen: Ein Ausscheiden kann aus schwerwiegenden Gründen wie Wegzug oder Verlust des Einkommens akzeptiert sein. Optimalerweise kann ein kündigender Ernteteilender eine Nachfolge benennen. Der Solawi-Betrieb hingegen hat oft ein Kündigungsrecht bei offenkundigem menschenverachtendem Verhalten von Ernteteilenden.
- Mithilfe von Ernteteilenden: Im Gegensatz zur Auferlegung einer Pflicht basiert freiwillige Mitarbeit auf eigener Motivation, was somit zu tragfähigen Lösungen führen dürfte. Bewährt hat sich neben der klassischen Mithilfe bei Ackerarbeiten eine Talentabfrage. Solawi-Betriebe brauchen erfahrungsgemäß eher Unterstützung in der Verwaltung und Kommunikation. Arbeiten auf dem Acker erfordern eine Klärung der Haftung bei Unfällen; anzuraten ist ein Haftungsausschluss des Solawi-Betriebes (Handeln der Ernteteilenden auf eigene Gefahr).

Typ-2-Solawi: Die Produkte werden per Rechnung an die Organisation der Ernteteilenden verkauft. (s. [II, 6.4. Steuerliche Fragen](#)). Gleichzeitig ist es sehr empfehlenswert, in einem Kooperationsvertrag die Absprachen zwischen dem Betrieb / den Betrieben und der Organisation der Ernteteilenden zu regeln. Darin sollten folgende Aspekte der Zusammenarbeit festgehalten werden:

- Eine Präambel erklärt die grundsätzliche Absicht des Vertrages, z. B. die Grundlage gegenseitigen Vertrauens.
- Welches Wirtschaftsjahr wird der Vereinbarung zugrunde gelegt?
- Absprachen über den Anbau (z. B. EU-Bio-Standard oder höher, oder auch konventionell: Einsatz von Düngemitteln, Pestiziden, usw.)

- Anbauflächengrößen, Umfang an Kulturen / Produkten / Tierarten
- Wer ist Arbeitgeber:in für Solawi-Arbeitsplätze? (beides ist möglich, sowohl Betrieb/e als auch e. V. / eG)
- Wer ist für die Entscheidung und Finanzierung von Invest verantwortlich? (beides ist möglich, sowohl Betrieb / e als auch e. V. / eG)
- Wer hält die Kommunikation mit wem über welche Kanäle und in welchen Abständen?
- Wie sind die Mithilfe von Ernteteilenden und die dazugehörigen Haftungsfragen geregelt? (am besten: Handeln der Ernteteilenden auf eigene Gefahr)
- Ggf. die Lagerung der Lebensmittel
- Ggf. die Abholung der Lebensmittel
- Wie findet der Ausgleich der finanziellen Aufwände statt? (üblicherweise stellen die Kooperationsbetriebe Rechnungen an die Solawi-Gemeinschaft)
- Wer ist verantwortlich für die Akquise neuer Ernteteilender? Was wird getan, wenn es zum neuen Wirtschaftsjahr noch freie Plätze für Ernteteilende gibt?
 - Wer gestaltet die Anbauplanung?
 - Wer gestaltet die Etatplanung und ggf. die Organisation der Beitragsrunde?
- Für welchen Zeitraum gilt der Vertrag? Vertragsänderungen nur schriftlich, salvatorische Klausel

Beispiele für Verträge:

- www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbau/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Mustermappe.pdf

Hinweise zum Datenschutz:

- www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbau/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Datenschutz-in-Solawis.pdf

EU-Hygiene-DVO und Solawi

Grundsätzlich gilt als gesetzliche Grundlage für Solawi-Betriebe als lebensmittelverarbeitende Betriebe die allgemein gültige nationale Hygiene-Durchführungs-Verordnung (Hygiene-DVO). Daher kann zu Beratungsfragen auch die einschlägige Literatur zu Anforderungen an direktvermarktende Betriebe genutzt werden.

Für besondere Fragen zur Solawi hat das NSL ein Papier erstellt, in dem folgende Themen tiefer behandelt werden:

- Auch eine Mitgliederversorgung in einem eingetragenen Verein ist keine private Selbstversorgung und unterliegt dem Lebensmittelrecht.
- Für die Solawi ist eher eine Kleinmengenabgabe zutreffend mit den entsprechenden Anhängen des Lebensmittelrechts.
- Eine Verarbeitung bis zu dreimal im Jahr ist noch keine regelmäßige Produktion, so dass dafür keine besonderen baulichen Maßnahmen erforderlich sind.
- Ernteteilende können bis zu drei Kochaktionen und Lebensmittelverarbeitung jährlich durchführen, ohne dass gesteigerte Anforderungen an bauliche Ausstattung oder Ausrüstung gelten.

- Für Verarbeitung im kleinen Maßstab oder traditionelle Herstellung in privaten Räumen gelten auch bei regelmäßiger Produktion Erleichterungen bei den Anforderungen an die Arbeitsplätze.
- Der Hof trägt grundsätzlich die Verantwortung für die Hygiene in seinem Bereich, auch wenn Ernteteilende helfen.
- Ehrenamtlich Tätige sind hinreichend anzuleiten. Eine Hygieneschulung ist erst erforderlich, wenn mehr als haushaltsübliche Mengen pro Mitglied abgenommen werden.
- Die Hygieneverantwortlichkeit im Depot hängt von der vertraglichen Ausgestaltung ab. Das ganze Dokument ist auf Anfrage erhältlich beim AK Beratung des NSL.

2021 hat das Justizministerium in Schleswig-Holstein in einer Stellungnahme ausgeführt, dass die Abgabe von Lebensmitteln ab Hof rechtlich als Einzelhandel einzustufen ist. Eine »abholende Person« wäre bei regelmäßiger Abholung und Verteilung der Lebensmittel einem Lebensmittelhändler gleichzustellen, der eine Registrierung benötigt. Das Netzwerk beabsichtigt, dazu eine rechtsanwaltliche Recherche durchzuführen. In der Konsequenz würde das bedeuten, dass eine Solawi-Milchverarbeitung nicht nur eine übliche Genehmigung durch das Kreisveterinäramt, sondern die sogenannte »EU-Zulassung« benötigt, welche mit höheren Kosten und Auflagen verbunden ist.

Aktuell haben von den knapp 20 Milch-Solawis die Hälfte eine EU-Zulassung, da sie (neben der Solawi-Belieferung) an Wiederverkäufer:innen liefern, Fremdmilch verarbeiten oder in über 100 km Entfernung vermarkten. Die andere Hälfte hat keine EU-Zulassung, die auch nicht gefordert wurde.

Damit besteht hier aktuell eine uneinheitliche Lage. Es ist in jedem Fall ratsam, mit dem AK Beratung des NSL Kontakt aufzunehmen und erst nach einer Klärung des Vorhabens Kontakt mit dem zuständigen Veterinäramt aufzunehmen.

6.3 Zugang zu Land

Im Fall von Solawi-Neugründungen gestaltet sich die Suche nach geeignetem Land schwierig. Systemdienstleister können beim Zugang zu Land unterstützen. Hier gibt es verschiedene Stiftungen und regionale Akteur:innen. Eine gute Übersicht gibt die Masterarbeit von Clemens Engel (2021): »Gemeingut Boden. Neue Wege in der Landwirtschaft«. ⁷ Als bundesweit aktive Bodeneigentumsträger mit einer großen Nähe zur Solawi-Idee gibt es die Kulturland eG und das Ackersyndikat (s. [IV, 13.1 SDL-Typen](#)). Erstere hat in mehr als 10 Fällen bereits Flächen über gemeinschaftlichen Landkauf für Solawis bereitgestellt. Das Ackersyndikat ist eine Schwesterorganisation des Mietshäusersyndikats, welches schon über 170 Wohnungs- und Gewerbeprojekte realisiert hat.

Naturschutzflächen: Verschiedene Bauämter und untere Naturschutzbehörden haben die Bewirtschaftung von landwirtschaftlichen Nutzflächen durch eine Solawi infrage gestellt, da das Landschaftsbild den Anbau von Gemüse und der ggf. dafür notwendige Errichtung von Folientunneln und Wildschutzzäunene unüblich verändert wird. Je nach Bundesland ist eine Anfrage bei den entsprechenden Behörden vor der Durchführung von Baumaßnahmen sinnvoll oder auch notwendig.

⁷ s. a.: www.taz.de/!5840601/

Umbruch von Grünland: Bei einer betrieblichen Neugründungen insbesondere im Bereich des biointensive Gemüseanbaus (Market Gardening) wird häufig Dauergrünland als Pacht- oder Kauffläche angeboten. Ein Umbruch ist allerdings aufgrund der landesweiten Grünlandumbruchsbestimmungen nicht ohne weiteres möglich. Vor Anmeldung des Betriebs ist eine Anfrage bei den zuständigen Ämtern sinnvoll.

Typenspezifische Besonderheiten

Typ-1-Solawi: Ein bestehender landwirtschaftlicher Betrieb verfügt in der Regel bereits über Land. Aufgrund des hohen Flächendrucks wird es allerdings den meisten Neugründungen schwer fallen, selbst bei geringen Flächengrößen wie z.V. für Market-Garden-Betriebe, Land zu kaufen. Eine Pacht ist wesentlich wahrscheinlicher und ermöglicht ebenfalls eine Gründung. Dadurch steigen auch die Chancen, bei einer zukünftigen Betriebsentwicklung und Flächenerweiterung Land kaufen zu können.

Typ-2-Solawi: Der Zugang zu Land bedeutet in der Regel kein Problem, wenn einer oder mehrere landwirtschaftliche Betriebe gefunden wurden, deren Fläche für die Solawi ausreicht.

Typ-3-Solawi: Der Zugang zu Land ist hier aufgrund der überwiegenden Neugründungen essentiell und eine Hürde. Gerade Gründungsinitiativen durch Verbrauchenden sind hier im Hintertreffen. Kooperationen mit bestehenden Betrieben können hier Abhilfe schaffen (s. [II, Pfad B: Neugründung eines landwirtschaftlichen Betriebs als Solawi](#)).

Weiterführende Informationen

- Engl, C. (2021): Gemeingut Boden. Neue Wege in der Landwirtschaft. Alanus-Hochschule, Masterarbeit.
Die Arbeit kann beim Autor angefordert werden: clemens.engl@mailbox.org
- Kulturland eG: www.kulturland.de
- Kulturland-Beispiel Solawi Klein Trebbow:
www.kulturland.de/de/articles/die-solawi-klein-trebbow-voll-finanziert
- Ackersyndikat: <https://ackersyndikat.org>

6.4 Steuerliche Fragen

Disclaimer für rechtliche und steuerliche Hinweise (Haftungsausschluss):

Die Rechtslage kann sich ändern und wird hier nur sehr grob aus Sicht von Praktiker:innen dargestellt ohne rechtliche Prüfung im Einzelnen. Für die Umsetzung von rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten ist unbedingt eine fachkundige Rechts- bzw. Steuerberatung hinzuzuziehen. Dieser Text kann keine rechtliche oder steuerliche Beratung ersetzen. Für die Richtigkeit wird keine Haftung übernommen.

Grundsätzlich gilt für eine Solawi das gleiche Steuerrecht wie für andere landwirtschaftliche Betriebe. Im Folgenden soll auf alle relevanten Steuerarten unter Berücksichtigung der drei Solawi-Typen eingegangen werden.

Insoweit mit der Solawi ein landwirtschaftlicher Betrieb gegründet wird, ist dieser beim zuständigen Finanzamt anzumelden, welches einen Fragebogen zur steuerlichen Erfassung (Zusatzblatt für land- und forstwirtschaftliche Betriebe) versendet. Bei dessen Ausfüllen ist die Wahl der Pauschalierung (s. Umsatzsteuer) besonders zu beachten.

Buchführung

Es hängt von verschiedenen Faktoren ab, ob eine einfache Einnahmenüberschussrechnung (EÜR) ausreicht oder eine aufwändigere Bilanzierung notwendig ist.

Beträgt das Einkommen bzw. Umsatz weniger als 600.000 Euro, können eingetragene Vereine und natürliche Personen (Einzelunternehmen, GbR) wählen, ob sie eine Einnahmenüberschussrechnung oder eine Bilanzierung (= doppelte Buchführung) durchführen. Ab 600.000 Euro ist die Bilanzierung verpflichtend.

Eine eingetragene Genossenschaft ist zur Bilanzierung verpflichtet, ebenso ein eingetragener Kaufmann, eine OHG, KG, GmbH und UG.

Die Genossenschaft ist zudem Pflichtmitglied in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband und muss ihre Bilanzen prüfen lassen (zusätzliche Kosten pro Jahr).

Steuerarten

Einkommensteuer: Die Einkommensteuer betrifft natürliche Personen, also Einzelunternehmer:innen und Gesellschafter:innen einer GbR, was für die Solawi-Typen 1 und 2 relevant sein kann. Es sind drei verschiedene Gewinnermittlungsarten möglich: (1) Die Bilanzierung (= doppelte Buchführung), (2) die Einnahmenüberschussrechnung (EÜR), und (3) die Durchschnittssatzgewinnermittlung (§13a EStG). Bei weniger als 600.000 Euro Jahresumsatz genügt die EÜR, ansonsten ist die doppelte Buchführung verpflichtend. Die Gewinnermittlung nach Durchschnittssätzen gemäß §13a EStG ist auch in Solawi-Betrieben möglich, wird aufgrund der Gewinnzuschläge bei Überschreitung von Flächengrenzen (z. B. Gemüse 0,17 ha) allerdings nur sehr selten in der Praxis angewandt.

Umsatzsteuer: Ein landwirtschaftlicher Betrieb ist umsatzsteuerpflichtig. Soweit der Umsatz unter 600.000 Euro liegt, kann der Betrieb gemäß § 24 UStG pauschalieren. In Solawis vom Typ 2 treten zwei Unternehmensformen auf (das landwirtschaftliche Unternehmen und das Unternehmen der Gemeinschaft der Ernteteilenden als e. V. oder eG), die beide einen eigenen steuerlichen Abschluss erstellen. Wenn das landwirtschaftliche Unternehmen pauschaliert, differiert der Umsatzsteuersatz mit dem des e. V. / der eG zugunsten des e. V. / der eG. Grundsätzlich wäre auch die Kleinunternehmerregelung gemäß § 19 UStG denkbar für e. V. / eG, allerdings liegt der Jahresumsatz einer Solawi selten unter 22.000 Euro, womit die Regelung nicht greift.

Gewerbsteuer: Landwirtschaftliche Unternehmen sind nicht gewerbsteuerpflichtig, es sei denn, es werden Umsätze aus Zukäufen von Handelswaren oder aus der Einspeisung von Strom ins öffentliche

Stromnetz aus der eigenen PV-Anlage erzielt. Dann muss eine Gewerbesteuererklärung vorgelegt werden und falls die Umsätze aus diesen gewerblichen Einnahmen die 5.000-Euro-Freibetragsgrenze überschreiten, wird Gewerbesteuer fällig. Für Typ 1 ist auf die Abgrenzung zum Gewerbe gemäß der Verarbeitungsstufen zu achten, insbesondere in der Verarbeitung von Fleisch und Getreide. Die beiden mit Typ 2 korrespondierenden Unternehmen (das landwirtschaftliche Unternehmen und das Unternehmen der Gemeinschaft der Ernteteilenden als e. V. oder eG) haben jeweils einen eigenen steuerlichen Abschluss zu erstellen.

Körperschaftsteuer: Landwirtschaftliche Betriebe unterliegen nicht der Pflicht zur Körperschaftssteuer, es sei denn, sie sind als juristische Person organisiert (e. V., eG, GmbH), deren Einkommen mit 15 % versteuert wird. Vereine können nach § 5 KStG befreit werden, soweit ihr Geschäftsbetrieb auf folgende Tätigkeiten beschränkt ist (§ 5 Abs. 1 Nr. 14 KStG):

- A. Gemeinsame Nutzung landwirtschaftlicher Betriebseinrichtungen / Gegenstände
- B. Leistungen im Rahmen von Verträgen für die Produktion für die Betriebe der Mitglieder, wenn die Leistungen im Bereich der Land- und Forstwirtschaft liegen
- C. Bearbeitung und Verwertung der von den Mitgliedern selbst gewonnenen Erzeugnisse, wenn die Bearbeitung und Verwertung im Bereich der Land- und Forstwirtschaft liegt
- D. Beratungen für die Produktion und Verwertung landwirtschaftlicher Erzeugnisse

Danach sind Vereine, die als Solawi landwirtschaftliche Produkte erzeugen und diese an ihre Mitglieder veräußern, nur bis zu einem Umsatz von 5.000 Euro (Freibetrag) befreit, jenseits davon sind 15 % Körperschaftsteuer zu zahlen.

Grundsteuer: Sofern die Flächen Eigentum der Solawi sind, sind dafür die üblichen Grundsteuern zu entrichten. Die drei Solawi-Typen unterscheiden sich diesbezüglich nicht.

Lohnsteuer: Hier gelten für alle drei Solawi-Typen die üblichen Regelungen.

Mineralölsteuer: Auch hier gelten für die drei Solawi-Typen die üblichen Regelungen zur landwirtschaftlichen Steuerbegünstigung.

Gemeinnützigkeit

Landwirtschaft ist nach Ansicht der Gesetzgebung nicht gemeinnützig und wird daher nicht in der Abgabenordnung §52 erwähnt. Daher empfiehlt das Netzwerk, eine Solawi nicht gemeinnützig zu gestalten. Für Personenunternehmen kommt die Gemeinnützigkeit ohnehin nicht in Frage, sie kann ausschließlich von juristischen Personen beim Finanzamt beantragt werden. Einige Solawi-Betriebe haben dennoch erfolgreich die Gemeinnützigkeit beantragt, Ziele angeführt wurden, die mit der Abgabenordnung in Einklang stehen (z. B. Umweltschutz, Naturschutz, Volksbildung). Das Finanzamt kann einen Mittelnachweis verlangen, in dem Ausgaben für die gemeinnützigen Ziele im Verhältnis zum Gesamtumsatzes aufgeführt werden. Die Prüfung hat dann bei einigen Betrieben zur Aberkennung der Gemeinnützigkeit und zur rückwirkenden Nachversteuerung geführt. Unter den (wenigen) Solawi-Betrieben, die längerfristig eine Gemeinnützigkeit aufrechterhalten, haben sich drei Strategien durchgesetzt:

Beispiel 1: Eine Solawi vom Typ 3 als e. V. produziert auf 2 ha Bruttofläche Gemüse, führt aber zusätzlich viele Bildungsmaßnahmen zum Naturschutz durch. Das Gemüse wird nur an

e. V.-Mitglieder abgegeben. Es findet kein Zukauf von anderen Betrieben statt. Überschüsse werden verschenkt, z. B. an Restaurants, die im Gegenzug Werbung für die Bildungsangebote machen.

Beispiel 2: Eine Solawi vom Typ 3 mit dem Schwerpunkt auf Gemüse, die als e. V. organisiert ist, wird von vornherein mit dem Status der Gemeinnützigkeit gegründet. Einige Jahre später wird ein zweiter nicht gemeinnütziger Verein gegründet. Jetzt können die Aktivitäten klar zugeordnet werden: Der nicht gemeinnützige Solawi-Verein erzeugt Lebensmittel, der gemeinnützige Verein führt Bildungs- und Umweltschutzprojekte durch.

Beispiel 3: Ein Solawi-Betrieb kann auch der Integration von Menschen mit körperlichen, geistigen oder seelischen Beeinträchtigungen dienen ([Soziale Landwirtschaft](#)) und ist deswegen als gemeinnützig anerkannt.

Weiterführende Informationen zur Haltung des Netzwerks in Bezug auf das Thema Gemeinnützigkeit:

- Solawi-Netzwerk (2021a): Merkblatt Solidarische Landwirtschaft und Gemeinnützigkeit. Online unter: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbauen/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Gemeinnuetzigkeit.pdf

6.5 Versicherungen

Wie jeder landwirtschaftliche Betrieb unterliegen auch Solawi-Betriebe verschiedenen gesetzlichen Versicherungspflichten, die im Folgenden dargestellt sind.

Berufsgenossenschaft

Die Zugehörigkeit zu einer Berufsgenossenschaft (BG) ist verpflichtend für jeden Betrieb, der Angestellte hat. Für die Landwirtschaft ist dies die SVLFG (Sozialversicherung der Landwirtschaft, Forsten und Gartenbau). Neu gegründete Betriebe sollten sich vorsorglich bei der SVLFG melden.

Interessant sind die Regelungen für die Unternehmensformen e. V. und eG: Für eine Solawi vom Typ 3 ist die SVLFG zuständig für e. V. / eG, in einer Typ-2-Solawi hingegen ist es die Verwaltungsberufsgenossenschaft (VBG), da e. V. / eG hier nicht als landwirtschaftliches Unternehmen tätig sind. Ein e. V. und eine eG vom Typ 2 müssen nicht einer Berufsgenossenschaft angehören, können diese Option aber wählen. In Einzelfällen hat die VBG schon Typ-2-Solawis mitgeteilt, dass sie nicht zuständig wäre und auf die SVLFG verwiesen. Auch wenn hier noch ein ungeklärter Einzelfall vorliegt, ist die VBG grundsätzlich für eine Solawi vom Typ 2 zuständig. Die landwirtschaftlichen Betriebe einer Typ-2-Solawi sind in der SVLFG versichert.

Betriebshilfe

Die SVLFG bietet für landwirtschaftliche Unternehmen eine Betriebshilfe an. Dies bedeutet, dass im Krankheitsfall der Betriebsleitung eine Person eingestellt werden kann, die die erkrankte Betriebsleitung ersetzt (Details über das genaue Verfahren sind im Einzelfall zu klären).

Die Typen 1 und 2 entsprechen meistens den Anforderungen für die etwaige Inanspruchnahme der Betriebshilfe. Nach bisherigen Erfahrungen trifft das auf Typ 3 nicht zu. Die SVLFG argumentiert, dass das Unternehmen nur Angestellte hat und damit die Bedingungen nicht erfüllt.

Haftpflicht für Betrieb und Vorstände

Jeder landwirtschaftliche Betrieb hat eine Haftpflichtversicherung abzuschließen. Um einen der verschiedenen Anbieter auszuwählen, kann auf die Erfahrungen anderer landwirtschaftlicher Betriebe in der Region zurückgegriffen und das Nachhaltigkeitsbewusstsein der Versicherungsgesellschaften als Kriterium herangezogen werden. Auch die spezielle Ausrichtung des jeweiligen Betriebs stellt ein Entscheidungsparameter dar. So empfiehlt der AK Beratung des Netzwerks Solawi für kleinteilige Gemüsebaubetriebe die HAVA:

www.hava-kassel.de/versicherungsprodukte/betriebshaftpflichtversicherung

In Solawis vom Typ 2 oder 3 werden die Unternehmensformen eG oder e. V. gewählt, in denen alle Mitglieder nur begrenzt mit der Höhe ihrer finanziellen Beteiligung, aber der Vorstand bei grober Fahrlässigkeit mit seinem gesamten Privatvermögen haftet. Daher wird unbedingt empfohlen, eine Vorstandshaftpflichtversicherung abzuschließen. Da auch hier mehrere Anbieter zur Wahl stehen, z. B. JHD-Versicherungen, die Allianz oder die Sparkassenversicherung, sollten verschiedene Angebote eingeholt und der Versicherungsumfang genau analysiert werden. Für rein ehrenamtlich tätige Vorstände kann darauf verzichtet werden, wenn diese darauf achten, dass ihre Privathaftpflicht auch solche Risiken abdeckt, was oft ohne Mehrkosten möglich ist. Dazu sollten unbedingt die Bedingungen der jeweiligen privaten Versicherung geprüft werden.

Haftung bei Mithilfe im Betrieb von Ernteteilenden

In vielen Solawi-Betrieben ist es üblich, dass Mitglieder regelmäßig oder zu bestimmten Terminen ehrenamtlich im landwirtschaftlichen Betrieb mitarbeiten, bei der Ernte, der Kulturpflege oder Ähnlichem. Über den diesbezüglichen Versicherungsschutz wird seit langem diskutiert, zumal hier noch keine vollständige Klarheit herrscht.

Eine gute Nachricht besteht darin, dass seit 1986 kein derartiger aktenkundiger Versicherungsfall eingetreten ist. Somit existiert aber auch kein Präzedenzfall, der eine praktische Orientierung ermöglicht. Auch hier bedarf es einer Differenzierung der Solawi-Typen.

Typ 1: Theoretisch betrachtet wird oft die Berufsgenossenschaft der SVLFG genannt, die grundsätzlich für Unfallschäden im Betrieb aufkommen könnte. Allerdings ist unklar, ob darauf im Ernstfall Verlass wäre, denn die SVLFG könnte argumentieren, dass sie nicht verantwortlich sei, etwa weil es sich bei den betroffenen Personen nicht um betriebliche Mitarbeiter:innen handelt.

Betriebe sollten unbedingt prüfen, ob etwa das Pflücken von Erdbeeren durch nicht betriebsangehörige Personen in ihrer Betriebshaftpflicht enthalten ist und es ggf. hinzufügen. Damit besteht auch bei Solawi-Ernteeinsätzen eine etwas höhere (aber keinesfalls hundertprozentige) Sicherheit. Eine weitere Möglichkeit wäre ein schriftlicher und formloser Haftungsausschluss des Betriebes, der von Ernteteilenden unterzeichnet wird. Damit wäre die Krankenversicherung des Ernteteilenden zuerst in der Pflicht.

Kommt es zu einem Unfall auf dem Acker, wird jede Versicherung immer klären wollen, wie dieser Schaden entstanden ist. Lag es etwa an einer mangelhaften Leiter, die durch den Betrieb gestellt wurde, oder hat sich jemand mit der Hacke selbst oder jemand anderen verletzt? Deshalb gilt als die beste aller Lösungen: Prävention schützt vor Unfall und somit auch vor Haftung.

Für die Typen 2 und 3 existiert zusätzlich die Organisationsform der Ernteteilenden (eG oder e. V.), die selbst den Betrieb darstellt. Für Schäden, die Ernteteilende im Betrieb verursachen, kommt die Haftpflichtversicherung des e. V. oder der eG auf, sofern die betreffenden Personen Mitglied sind. Für Nichtmitglieder sind derartige Fälle nicht geklärt. In Bezug auf die Berufsgenossenschaft gilt hier dasselbe wie für den Typ 1. Auch eine Unfallversicherung für Vereine stellt eine übliche Option dar.

Hagel / Sturm

Dagegen versichern sich Solawi-Betriebe zumeist nicht, weil das Prinzip der Risikoteilung, in dem Fall, dass Hagel oder Sturm eine Investition mindern (z. B. Folientunnel) oder die Ernte dezimieren, dafür sorgt, dass sich der Schaden nicht auf den monetären Beitrag der Ernteteilenden auswirkt. Daher lassen sich die Kosten einer entsprechenden Versicherung sparen.

Weiterführende Informationen

- Solawi-Netzwerk: Aufbau und Organisation einer Solawi. Online unter: www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/aufbau-einer-solawi

7 – Produktion & Distribution

7.1 Angebots- und Produktionsplanung

Was soll produziert werden

Grundsätzlich können alle Lebensmittel innerhalb einer Solawi produziert werden, die sich gemäß bisheriger Erfahrungen aus der Beratung unterschiedlicher Beliebtheit erfreuen:

Produkt	Sehr begehrt	begehrt	Wenig begehrt
Gemüse	x		
Molkereiprodukte		x	
Getreide, Mehl, Saaten		x	
Brot		x	
Eier		x	
Fleisch		x	
Obst / Nüsse*		x	
Honig			x
Wein			x
Öl			x

*meist begehrt in Kombination mit Gemüse

Abbildung: Beliebtheit von Produkten

Die erste Solawi in Deutschland, der Buschberghof, hatte bei ihrer Gründung 1986 das Ziel, eine möglichst breite Produktpalette (MoPro, Fleisch, Backwaren, Eier, Gemüse) anzubieten, strebte also eine Vollversorgung an, die sie seitdem erfolgreich umsetzt. In den folgenden Jahren kam es zu einer ersten Spezialisierung auf Gemüse seitens solcher Solawis, die keine Vollversorgung anbieten konnten oder wollten. Dies entspricht auch dem Bedürfnis mancher Mitglieder, vegetarisch oder vegan leben zu wollen, die daher nicht mit (allen) tierischen Produkten versorgt werden möchten. Außerdem unterscheiden sich die Bedarfe der Mitglieder oft quantitativ, zumal manche von ihnen täglich kochen, während andere nur am Wochenende Gemüse benötigen, weil sie werktags in der Mensa oder Schule essen. Um diesen Unterschieden gerecht zu werden, greifen Solawis meist auf folgende Strategien zurück:

1. Angebot verschiedener Anteilspakete (nur Gemüse, Gemüse und MoPro, nur MoPro usw.) und / oder
2. Angebot ganzer und halber Anteile (für Einzelpersonen, WGs, Familien, »Viel-Gemüse-Esser:innen« usw.).
3. Möglichkeit der Individualisierung des wöchentlichen Ernteanteils mittels digitaler Lösungen (z. B. Luzernenhof, Solawi Stuttgart, Sterngartenodyssee, Solawi Großhöchberg)

Die Wunschliste (Solawi Stuttgart)

Bei der Solawi Stuttgart existiert nur eine Anteilsgröße (Orientierung: 1 Anteil pro Person) und jeder Haushalt nimmt so viele Anteile, wie er braucht. Jeden Freitag erhalten die Mitglieder einen Link zur sogenannten Wunschliste. Dort kündigt der Hof an, wie der Standardanteil in der kommenden Verteilung aussehen wird. Die Mitglieder können dann dort Mengen und die Produktauswahl anpassen oder »wegwünschen«. Außerdem werden weitere Produkte angeboten, die zusätzlich gewählt werden dürfen. Brot- oder Mehlwünsche werden dort genauso wie Präferenzen für Molkereiprodukten geäußert. Nach dem Schließen der Liste erntet der Hof wie üblich und packt die Gebinde für die einzelnen Verteilpunkte. »Wunschliste« bedeutet, dass die Bestellung nicht verbindlich befolgt wird, sondern die Mengen je nach Ernte angepasst werden können. Gleichzeitig entsteht durch die Depotgebinde kein Mehraufwand beim Packen. Dieses System hat zu weniger Gemüseresten am Verteilpunkt und zu höherer Zufriedenheit bei den Mitgliedern geführt.

Im Folgenden werden die notwendigen Schritte zur Ermittlung des betrieblich passenden Solawi-Anteils erläutert.

Was kann der Betrieb bieten?

Zunächst gilt es herauszufinden, welche Lebensmittel eine Solawi in welchem Umfang und mit welchem Aufwand produzieren möchte bzw. könnte. Grundsätzlich lassen sich zwei Perspektiven einnehmen. Was kann aus Sicht des Betriebs produziert werden? Was wünschen die Mitglieder?

Wenn sowohl Acker- als auch Grünland verfügbar ist, wäre zumindest langfristig eine Vollversorgung möglich, inklusive Gemüse, Milch, Fleisch, Brot und Getreide, Eiern sowie ggf. Honig und Obst. Der Buschberghof zeigt seit 1986, dass diese Vielseitigkeit auf ca. 100 Hektar ökonomisch, ökologisch und sozial verträglich gestaltet werden kann. Andere Beispiele (z. B. Schmidthof, Kattendorfer Hof, Entrup 119) zeigen, dass eine Solawi sowohl mit kleinerer als auch größerer Flächenausstattung möglich ist.

Von bestehenden Betrieben wird häufig die Sorge kommuniziert, dass eine Solawi-Umstellung mit zu hohen Kosten verbunden ist. Hier bietet sich eine Vollkostenrechnung an (s. [II, 8.1 Vollkostenrechnung](#)), um abschätzen zu können, ob mit einer bestimmten Solawi-Größe zu hohe Lohnkosten und/oder Investitionen (z.B für zusätzliche Gebäude oder Umbauten) einhergehen. Anstelle einer Vollversorgung durch nur einen Hof könnte auch eine Mehr-Hof-Solawi erwogen werden, um mit mehreren spezialisierten Betrieben eine Vollversorgung für die Verbrauchenden zu erzielen (s. [IV, 12.2 Mehr-Hof-Solawis](#)).

Ganzjähriger oder saisonaler Anbau?

Zu unterscheiden sind weiterhin der »ganzjährige« Gemüsebaumit Ernteanteilen, die im Winter Lagergemüse enthalten und wöchentlich (im Winter evtl. auch 14-tägig) über das gesamte Jahr hinweg geliefert werden und der »saisonale« Ansatz. Letzterer umfasst kein Lagergemüse und während der Wintermonate erfolgt keine Lieferung.

Zwecks resilienter Versorgung, zufriedener Mitglieder sowie durchgehender Gehaltszahlungen wäre eine ganzjährige Versorgung erstrebenswert. Dies stellt Anforderungen an die Produktpalette und die sich daraus ergebende Anbauplanung sowie zusätzliche Produktionsschritte (z. B. Trocknung von Kräutern, Einmachen von Sauerkraut).

Wenn hingegen die Expertise und Technik für die Einlagerung, Haltbarmachung und Lagerungsmöglichkeiten fehlt, kann sich eine saisonale Versorgung als sinnvoll erweisen, ebenso wie in der Aufbauphase einer Solawi. Eine Kooperation mit anderen Betrieben, die Lagergemüse produzieren, bietet eine Möglichkeit zur Ergänzung.

Nur Eigenproduktion oder Ergänzung durch Zukauf?

Für Solawis mit saisonalem Anbau und solche, die ganzjährig versorgen, jedoch bestimmte Pflanzen nicht anbauen können oder möchten (z. B. Kartoffeln), besteht die Möglichkeit des Zukaufs von anderen Betrieben, was sich durchaus mit den grundlegenden Solawi-Prinzipien vereinbaren lassen kann. Detailliert befasst sich mit dieser Thematik [Kapitel 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#).

Anteilsgestaltung und Anbauplanung

Anknüpfend an die vorangegangenen Schritte kann die detaillierte Anbauplanung erfolgen und der Flächenbedarf eines Ernteanteils bestimmt werden. Das Resultat lässt sich fortlaufend anpassen und weiterentwickeln. Für die Kalkulation der Anzahl der Ernteanteile und des dazugehörigen Richtwertes für die monatlichen Kosten eines Anteils ist aber eine erste Festlegung nötig. Die Planungen dazu beginnen oftmals bereits im Herbst, da zur Bestellung von Jungpflanzen Planungssicherheit gegeben sein muss.

Zum Bedarf einzelner Gemüsekulturen existieren noch keine statistisch gesicherten m²-Angaben, weil die Diversität z. B. in Bodenart, Durchschnittstemperatur, Niederschlag / Beregnung, Anbauverfahren, Umfang des geschützten Anbaus im Folientunnel und Düngungsstrategie der Betriebe zu hoch ist. Erfahrungswerte für die Anbauplanung bieten sowohl die umliegenden Solawis als auch die Beratenden des NSL oder der Anbauverbände. Softwareprodukte wie »Rukola Soft« sowie Materialien auf der Website des NSL helfen bei der Erstellung einer übersichtlichen Anbauplanung. Zwei Beispiele unterschiedlicher Solawi-Gemüsegegnereien:

Faktoren	Beispiel 1	Beispiel 2
Kulturanzahl	Alle standortgemäßen Kulturen (keine Kartoffeln)	50 Kulturen, 100–130 Sorten, 75% der Gesamtgemüsemenge
Kulturzukauf	Nein, 3000 m ² zusätzlich für Kartoffeln aus gleichem Betrieb in der Ackerfruchtfolge	25% der Gesamtgemüsemenge
Ganzjährig/ Saisonal	Ganzjährig	Ganzjährig
Bodenart	Sandiger Lehm	Schluffiger bis toniger Lehm
Niederschlag	600 mm	1500 mm
Höhe über N.N.	120	670
Jahrestemp.	9,6	6,5 °C
Beregnung	keine (keine Bodenverdichtung durch Arbeitspferde = hohe Wasserhaltefähigkeit)	Im Freiland Beregnung (ausschließlich bei frischen Pflanzungen)
Anbausystem	Dämme / Beete	Beete

Düngung	250 dt/ha Rindermist zu Starkzehrern	Kompost ganzflächig und Bioagenasol zu Starkzehrern
Fruchtfolge	4-jährig (Kreuzblüter 6-jährig)	6-jährig (mit beetweisen Überschneidungen)
Anteil Gründüngung	25% ganzjährig, dazu noch unterjährig	Keine Mehrjährigen, unterjährig ca. 40%
m² GWH	300	1.500
Jungpflanzen	Selbst produziert	Selbst: Zuckermais, Zucchini, Kürbis, Stangenbohnen. Alles andere Zukauf.
Saatgutvermehrung	keine	keine
Fläche Freiland	1,4 ha	1,5 ha
Anzahl erw. Menschen 1 EA	1-2	1-2
Anzahl EA	85	450
Bedarf m² / 1 EA	165	33
Ak (volle Stellen, Anbau und Verwaltung)	3	4,25
Ak-Bedarf / ha	2,14	2,8
Ak-Bedarf / 1 EA	0,04	0,01

Anbauplanung im Gemüsebau

Ernteanteile für Gemüse

Würde der Bedarf an verschiedenen Gemüsekulturen unter den Mitgliedern abgefragt, entspräche dies zwar dem Ideal der Mitbestimmung, aber in der Gründungsphase erscheint dies insofern kaum möglich, als die volle Mitgliederzahl dann noch nicht erreicht ist. Auf Infoveranstaltungen die Höhe des monetären Beitrages zu erfragen, ist ebenfalls nicht unproblematisch, da dieser erst durch die auf der Anbauplanung basierende Vollkostenrechnung ermittelt werden kann. Also kann die Anbauplanung den Gemüsebedarf zunächst nur grob abschätzen, dabei allerdings auf die Erfahrung anderer Solawis zurückgreifen. In vielen Gemüse-Solawis versorgt ein Anteil ein bis zwei erwachsene Menschen (BIALEK & JUNGES 2021). Ein gängiger Richtwert beläuft sich auf ca. 2 kg pro Ernteanteil und Woche, was aber aufgrund der unterschiedlichen Gewichte einzelner Gemüsesorten nur eine grobe Planungszahl ist. Weitere bewährte Grundsätze lauten beispielsweise: »höchstens 10 verschiedene Kulturen in einer Woche«, »von einer Gemüseart mindestens die Menge, die für eine Mahlzeit reicht« oder »nach Möglichkeit nie zwei Salatköpfe in einer Woche«. Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung empfiehlt 400 g Gemüse pro Tag, das sind 2,8 kg Gemüse pro Woche. Allerdings verzehren die meisten Menschen lediglich 1,5 bis 2 kg Gemüse pro Woche, das zudem nicht komplett zuhause zubereitet wird. Angenommen, es würden ca. 25 % außer Haus verzehrt, dann läge der Gemüsebedarf im Normalfall bei 1,2 bis 1,5 kg Gemüse oder bei 2 kg für einen Menschen, der überdurchschnittlich viel Gemüse isst. Die Erfahrungen zeigen, dass Solawi-Mitglieder tendenziell eine geringere Gemüsemenge bevorzugen, weil dies den Verwertungsdruck mildert.

Ernteanteile für Milch und Molkereiprodukte

Nur in durchschnittlich jeder zwanzigsten Solawi wird Milch verarbeitet. Die Erfahrungen des Buschberghofs haben sich als Berechnungsgrundlage bewährt: Für eine Vollversorgung sind pro erwachsener Person wöchentlich sieben Liter (Kuh-)Frischmilch erforderlich. Somit liegt der Kuhmilchbedarf bei ca. 365 Liter pro Jahr und Ernteanteil. Also kann eine Kuh bei einer Milchleistung von 3.500 Litern ca. 10 Menschen und bei einer Milchleistung von 5.500 Litern ca. 15 Menschen versorgen. Neben Kühen kann auch die Milch von Schaf und Ziege alternativ zu oder in Kombination mit Kuhmilch genutzt werden. Die wöchentliche Menge an Produkten aus Kuh und / oder Ziegenmilch enthält beispielsweise:

- 240 g Schnittkäse
- 1 Weichkäse
- 125 g Becher Frischkäse
- 500 g Joghurt
- 400 g Quark
- Frischmilch kann auch in anderer Zusammenstellung enthalten sein

Hieraus wird ersichtlich, dass, ähnlich wie beim Gemüse, die Milchverarbeitung eher vielfältig als standardisiert erfolgen sollte. Manche Betriebe bieten durchaus eine schmalere Auswahl (z. B. eine Solawi mit 40 Ernteanteilen; 60 Schafe, 4 Kühe: Joghurt, Feta, Frischkäse, Rohmilch).

Grundsätzlich ist auch ein Milchbezug von anderen Betrieben denkbar. Das erscheint sinnvoll, wenn unterschiedliche Tierarten auf zwei Betrieben gehalten werden und durch das Zusammenlegen der Milchverarbeitung die hierzu nötige Investition effizienter genutzt werden kann. Des Weiteren kann ein Teil der erzeugten Produkte, falls nicht für die Solawi benötigt, anderweitig vermarktet werden.

Die Herdengröße kann bei Solawi-Milchviehbetrieben stark variieren. So können kleine Betriebe beispielsweise drei Kühe und 60 Schafe, größere ca. 40 Milchkühe halten. Der Bedarf an Arbeitskräften (kurz: Ak-Bedarf) für Milchviehhaltung und Verarbeitung unterscheidet sich nicht gravierend von den anderen Bewirtschaftungsformen, daher sind die einschlägigen Kalkulationswerte durchaus anwendbar.

Ernteanteile für Getreideprodukte

Die Getreideproduktion in Solawi-Betrieben ist ähnlich der Milchviehhaltung aktuell eher selten anzutreffen. In durchschnittlich jeder 25. Solawi sind eigene Getreideprodukte im Ernteanteil. Die beliebtesten Backwaren sind Brot und Brötchen, gefolgt von Nudeln, Kuchen und Müsliflocken. Eingesetzt werden die üblichen Getreidesorten, vor allem Weizen, Dinkel und Roggen. Üblich sind Ernteanteile von einem Brot pro Woche mit einem Gewicht von 750 g bis 1.000 g, meistens als Dauerbestellung, wobei die Rezeptur auf Wunsch verändert werden kann. Darüber hinaus besteht oft die Option, auf Bestellung weitere Produkte aus verarbeitetem Getreide zu erhalten. Wenn der wöchentliche Bedarf an Mehl oder Flocken beispielsweise 900 g beträgt und ein jährlicher Durchschnittsertrag (in allen Kulturen) von 3 t/ha mit 5% Verlust an Reinigung / Trocknung anfällt, würde die jährliche Getreidemenge pro Ernteanteil ca. 170 m² an Getreideanbaufläche beanspruchen. Der Bedarf an Arbeitskräften für Getreideanbau und Verarbeitung in einer Solawi unterscheidet sich nicht von den anderen Bewirtschaftungsformen, daher sind die einschlägigen Kalkulationswerte durchaus anwendbar.

Ernteanteile für Fleisch

Fleischprodukte werden in Solawis etwas häufiger angeboten als Milchprodukte, da nahezu alle Betriebe mit Milchviehhaltung auch Fleisch erzeugen und darüber hinaus andere Betriebe mit Fleischvieh Solawis beliefern. Neben Rindern werden Schweine, Ziegen, Schafe und Hühner genutzt. Die Deutsche Gesellschaft für Ernährung empfiehlt aus gesundheitlichen Gründen 300 bis 600 Gramm Fleisch pro Woche – weniger als die Hälfte der heute durchschnittlich konsumierten Menge. Die meisten Solawi-Betriebe richten sich nach dieser Vorgabe und gestalten danach ihre Fleischpakete für die Ernteteilenden, z. B. mit 300 g Wurst wöchentlich und 600 g Fleisch 14-tägig, mit dem Ziel, möglichst alle Teile der Schlachtkörper zu verwerten.

Wenn in einem ökologischen Milchviehbetrieb beispielsweise 110 kg Fleisch und 30 kg Wurst aus einem Schlachttier erzeugt werden können, lassen sich damit 4,5 Ernteanteile für ein Jahr versorgen. Alternativ dazu kann ein Betrieb auch von dem Tierbestand ausgehen, der bei fachgerechter Düngung der verfügbaren Flächen und eigener Futtererzeugung gehalten werden kann, um darauf basierend den Anteil tierischer Produkte (Fleisch, Milch, Eier) pro Ernteanteil zu errechnen. Die Richtwerte für Flächenbedarf und Ak-Bedarf entsprechen denen der üblichen Bewirtschaftung, sodass die einschlägigen Quellen genutzt werden können.

Ernteanteile für Eier

Die **wöchentliche Menge** an Eiern liegt gemäß aktueller Praxis bei vier bis sechs. Als Kalkulationsgrundlage ergibt sich daraus, dass in etwa eine Henne einem Ernteanteil entspricht. Auch hier weicht der Arbeitskräfte- und Flächenbedarf nicht von den anderen Bewirtschaftungsformen ab, so dass sich einschlägige Kalkulationen anwenden lassen.

Ernteanteile für Nischenprodukte

Obst: Für die Lieferperiode September bis Mai kann wöchentlich eine Apfelmenge von einem Kilogramm (= ein täglicher Apfel) pro Ernteanteil geplant werden. Bei 1.200 Bäumen pro Hektar wird mit 25 m² für einen Ernteanteil gerechnet, was drei Bäumen entspricht, wobei stark schwankende Erträge berücksichtigt sind. Unter einer sog. »Apfel-Solawi« ist ein Obstbetrieb zu verstehen, der mehrere umliegende Solawis beliefert und so deren Produktpalette ergänzt.

Honig: Imkereibetriebe sind im Kontext der Solidarischen Landwirtschaft noch sehr selten. Die übliche Menge für einen Ernteanteil beträgt ein 500-g-Glas im Monat. Ergänzend dazu bieten sich Wachsprodukte an, wie z. B. eine Kerze pro Jahr oder ein Teelicht pro Monat.

Wein: Auch Weinbetriebe sind im Solawi-Bereich bisher noch nicht oft anzutreffen. Im Rahmen eines ersten exemplarischen Falles haben sich sechs Flaschen pro Monat als angemessen erwiesen.

Weiterführende Literatur zur Kalkulation

- Schmaunz, F. (2016): Buchführung in der Landwirtschaft. Bilanz – Gewinnermittlung – Auswertung. 6., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Ulmer-Verlag.

Zertifizieren oder nicht?

»Die Mitglieder sind das Zertifikat der Solawi-Höfe.«

— Stefanie Schulze-Schleithoff, Solawi Lindenhof oder Netzwerk Solidarische Landwirtschaft

Das Solawi-Prinzip wird zumeist mit »ökologisch bewirtschaftet« gleichgesetzt. Allerdings ist diese Organisationsform nicht auf ökologische Anbaumethoden gemäß der EU-Richtlinie oder der Verbandsvorgaben (Demeter, Bioland usw.) beschränkt. Das Solawi-Konzept steht auch konventionell wirtschaftenden Betrieben offen, wenngleich bio-zertifizierte oder ohne Zertifizierung ökologisch wirtschaftende Betriebe sehr dominant sind. Je weniger durch Gesetzgebung oder Verbände reglementiert wird, desto wichtiger ist die Transparenz hinsichtlich der Produktionsbedingungen, so dass die (potenziellen) Mitglieder über eine sichere Entscheidungsgrundlage verfügen. Auch in nicht bio-zertifizierten oder konventionellen Solawi-Betrieben werden keine oder nur minimale Mengen an Fungiziden und Pestiziden eingesetzt, da die Mitglieder aufgrund ihres engen Verhältnisses zum Betrieb entsprechende Einblicke haben und somit Abweichungen von ökologischen Standards mittragen müssten.

Während Teilbetriebe oft die EU-Zertifizierung oder ein Verbandslabel für eine zusätzliche Vermarktung benötigen, könnten 100%-Solawis prinzipiell darauf verzichten. Hier ersetzen die Transparenz und die intensive Einbindung der Mitglieder die gesetzliche Kontrolle. Solawis werden somit quasi zu einer »sich selbst zertifizierenden Organisation«. Ohne Zertifizierung lassen sich allerdings keine Ansprüche auf evtl. vorhandene Öko-Flächenprämien erheben. Zudem lässt sich eine Zertifizierung, insbesondere eine Verbandsmitgliedschaft, als politisches Signal verstehen, weshalb sich viele Solawis dafür entscheiden. Doch auch Beratungs-, Austausch- und Weiterbildungsangebote werden über die Verbände organisiert, so dass eine Mitgliedschaft attraktiv sein kann.

7.2 Logistik & Depotmanagement

Die Auslieferung der Ernteanteile kann je nach Kapazitäten entweder vom Betrieb selbst oder den Mitgliedern, mit fest zugewiesenen oder rotierenden Zuständigkeiten übernommen werden.

Die wenigsten Solawis liefern ihre Ernteanteile einzeln an die Haustür ihrer Mitglieder, wie im Fall von Abo-Kisten üblich, sondern organisieren die Logistik über Depots, Verteilpunkte oder Verteilräume, die im Einzugsgebiet der Solawi liegen. Dort können die Mitglieder zu fest definierten Abholzeiten entweder ihre (am Hof) fertig zusammengestellte Ernteanteilsbox abholen, oder sie wiegen sich ihren Ernteanteil im Depot selbst aus. Während vorgepackte Ernteanteilsboxen Fehler beim Abwiegen durch die Mitglieder ausschließen und dem Solawi-Team eine bessere Kontrolle hinsichtlich Quantität und Qualität der Ernteanteile erlauben, ist eine Depot-Logistik je nach Infrastruktur für den Solawi-Betrieb weniger aufwändig und damit leichter umsetzbar. Der Arbeitsaufwand für das Packen der Boxen auf dem Hof ist nicht zu unterschätzen, zudem benötigen die Einzelboxen mehr Raum im Transportfahrzeug, was zu höheren Kosten führt. Verteilpunkte und Depots können zentrale Orte der Solawi sein. Nicht jedes Mitglied schafft es, regelmäßig an Mitmach-Aktionen im Betrieb teilzunehmen, holt aber wöchentlich sein Gemüse im Verteilpunkt oder Depot ab und trifft dort auf andere Mitglieder.

Geeignete Depots oder Verteilpunkte

Als Depot oder Verteilpunkte sind Orte geeignet, die leicht zu beliefern, wohnortnah gelegen und ganzjährig zugänglich für alle Mitglieder sind. Private Räumlichkeiten wie Carports, Garagen, Keller, Werkstätten, Wohnprojekte etc. bieten sich genauso an, wie halböffentliche Einrichtungen, beispielsweise Kirchengemeinden, Vereinsheime, Schulen, Kitas etc. Mitglieder-, Unverpackt- und Bioläden eignen sich ebenfalls und unterstützen möglicherweise sogar die Mitgliederengewinnung. Sie sind prinzipiell beständiger als Privatpersonen, die umziehen oder aus der Solawi ausscheiden können. Verteilpunkte sollten nicht nur sauber sein, sondern zum Schutz der landwirtschaftlichen Erzeugnisse eine über alle Jahreszeiten hinweg gemäßigte Temperatur aufweisen.

Weitere Grundanforderungen an Verteilpunkte oder Depots sind:

- Mit einem Lieferwagen / LKW gut erreichbar und mit Parkmöglichkeit ausgestattet
- Idealerweise ebenerdig oder im Keller, weil viele und schwere Kisten angeliefert werden
- Angepasst an feuchte und erdige Gemüseboxen, leicht zu reinigen
- Dunkel / schattig, keine direkte Sonneneinstrahlung
- Groß genug für Lagerung der gewünschten Gemüsemengen und Leergut
- Zugänglich während des Zeitfensters der Anlieferung und Abholung
- Ggf. Wasseranschluss zum Händewaschen in der Nähe
- Ggf. Stromanschluss für einen Kühlschrank
- Ggf. Einwilligung der Hausverwaltung

Grundausstattung eines Depots, in dem die Ernteanteile von Mitgliedern selbst zusammengestellt oder eingewogen werden:

- Tische, Bänke, Regale oder Ähnliches, damit die Boxen nicht auf dem Boden stehen
- Ausreichend Waagen und Schüsseln zum Abwiegen
- Utensilien zum Teilen oder Entnehmen von Produkten (Messer, Brett, Zangen, Gabeln, Schöpflöffel)
- Bei Bedarf ein Kühlschrank (evtl. mit Zeitschaltuhr)
- Beutel, Gefäße, Eierkartons etc., falls jemand eigene Behälter vergisst
- Lappen, Spülmittel und Handtücher zur Reinigung
- Besen, Kehrblech, Restmülleimer und Komposteimer
- Im Sommer: Tücher, um das Gemüse feucht zu halten; im Winter: ggf. Decken als Frostschutz
- Plakate oder Bilder für die Unterscheidung von Produkten (Kräuter, Salate, Brote, etc.)
- Eine Verschenk- und Tauschbox
- Buch / Mailverteiler / Messenger-Gruppe zur Depot-internen Kommunikation
- Ggf. eine Liste der Abholenden mit Telefonnummern
- Ggf. ein Zahlenschloss oder Schlüsselkasten mit Zahlencode außen am Haus/Zaun, falls ein Schlüssel erforderlich ist, was den Vorteil hat, dass keine festen Abholzeiten einzuhalten sind. Die Schlüssel sollten einen großen oder auffälligen Anhänger haben, damit sie nicht übersehen oder versehentlich eingesteckt werden.

Organisation der Depots

In der Regel organisieren die Mitglieder die Depots und Verteilpunkte selbst. Manche von ihnen stellen auch die Räumlichkeiten bereit, was einen gewissen Aufwand bedeuten kann. Deswegen sollten sich die anderen Mitglieder gemäß einer fairen Aufgabenteilung um den reibungslosen Ablauf und die Pflege der Räumlichkeiten kümmern. Bewährt hat sich, eine oder zwei

Depot-Ansprechpersonen zu benennen, die die Koordination übernehmen. Dabei kann es sich um die Besitzer:in des Raumes handeln oder um jemanden, der / die mit dieser in Kontakt steht. Darüber hinaus können die Ansprechpersonen alle wichtigen Informationen und Fragen der Mitglieder, die das Depot nutzen, bündeln und an den Betrieb übermitteln. Das Aufräumen und Säubern des Depots erfolgt meistens mit Hilfe eines Putzplans, in den alle eingetragen sein sollen. Die Öffnungszeiten, der Umgang mit Resten und Regelungen bei Abwesenheit / Urlaub vereinbart die Gruppe gemeinsam. Zweckmäßig sind Listen zum Abhaken oder Wäscheklammern, die von einer zur anderen Türseite bewegt werden, um die Anzahl der bereits abgeholten Ernteanteile erkennbar werden zu lassen. Die leeren Kisten lagern nach der Verteilung meistens im Depot und werden mit der nächsten Anlieferung in der Folgewoche wieder mitgenommen.

Haftungs- und Hygienefragen bei Depots

Haftungsfragen betreffen hauptsächlich Personenunfälle im Depotbereich. Aber seit 1986 wurde kein derartiger Unfall gemeldet, so dass diesbezüglich Praxiserfahrungen fehlen. Grundsätzlich gehört zur Unfallprävention ein sauberes und gut ausgeleuchtetes Depot mit Kennzeichnung aller Gefahrenquellen (Treppenabsätze, Stoßgefahr in Kopfhöhe usw.) und ein verlässlicher Schneeräum- und Streudienst im Winter. Wenn Verlängerungskabel zum Einsatz kommen (z. B. für elektronische Waagen, Kühlschränke etc.), sollten Stolperfallen vermieden werden. Elektroteile sollen für Feuchträume geeignet sein (wegen der Feuchtigkeit, die von Tüchern stammt, mit denen das Gemüse abgedeckt wird), nicht mehrfach hintereinander geschaltet werden, für den gewerblichen Einsatz zugelassen sein und regelmäßig einer Sicherheitsprüfung unterzogen werden. Darüber hinaus gelten folgende Empfehlungen:

Für Solawi-Typ 1 sollte in Bezug auf Personenunfällen im Einzelvertrag zwischen Betrieb und Mitgliedern vermerkt sein, dass die Letzteren für den Depotbereich vollumfänglich selbst verantwortlich sind, also der Betrieb nicht haftet.

Für Solawi-Typ 2 und 3 lässt sich empfehlen, dass die jeweilige Organisationsform in ihrer Satzung, Geschäftsordnung etc. vermerkt, dass die Mitglieder für den Depotbereich vollumfänglich selbst verantwortlich sind, also die Solawi nicht haftet. Die Unternehmensform des Solawi-Typs 2 kann in eine Berufsgenossenschaft eintreten, ist dazu aber nicht verpflichtet, wohingegen im Fall von Typ-3-Solawis eine solche Verpflichtung besteht (s. [II, 6.5 Versicherungen](#)). Dabei ist unbedingt zu beachten, dass nicht gesichert ist, ob eine Berufsgenossenschaft im Falle eines Unfalles in einem Depot eine Schadensregulierung übernimmt. Diese Möglichkeit besteht zwar, aber bis jetzt liegt noch kein Praxisfall vor. Auch eine Vereins-Unfall- und Haftpflichtversicherung kann hilfreich sein, sofern all jene, die Waren aus dem Depot abholen, auch Mitglied sind.

Hygienefragen betreffen die Kühlung der Lebensmittel beim Transport und bei der Lagerung im Depot (insbesondere v. a. Fleisch) sowie den Gesamtzustand des Raumes (s. [II, 6.2 EU-Hygiene-DVO und Solawi](#)).

8 – Internes Rechnungswesen

8.1 Vollkostenrechnung

»Eine Solawi Betriebskalkulation nimmt nicht immer die Afa-Tabelle vom Bundesministerium für Steuern, sondern erstellt eigene, weil wir uns vielleicht einen gebrauchten Folientunnel kaufen und überlegen einfach, wie lange hält der Folientunnel noch. Dieser Wert geht dann in die Kalkulation ein.«

— Solawi-Berater (FG29, 161)

Die Idee der Solawi beruht darauf, die »wahren« Kosten eines gesamten Landwirtschaft- oder Gärtnereibetriebs inklusive aller ökologischen Maßnahmen gemeinschaftlich durch die Mitglieder zu tragen, statt sich wie nach üblicher Marktlogik an Preisen für einzelne Produkte zu orientieren. Dies schließt notwendigerweise ein, dass die an der Erzeugung Beteiligten auskömmliche Löhne erhalten und die nötigen Investitionen, ganz gleich, ob im Falle einer Gründung oder Fortführung eines Solawi-Betriebs, abgedeckt sein müssen.

Betriebswirtschaftlich entspricht dies einer Vollkostenrechnung für den Zeitraum eines Jahres. Die jährlichen Gesamtkosten des Betriebs werden durch die Anzahl der Mitglieder geteilt, um den Jahresbeitrag zu ermitteln, wenngleich dieser meistens monatlich an den Betrieb gezahlt wird.

Als nützlich hat sich ein Planungszeitraum von drei bis fünf Jahren erwiesen, um den angestrebten »Zielbetrieb« wirtschaftlich abbilden zu können. Dadurch sollte ein realistisches Bild entstehen, das den Betrieb in einem langfristig liquiden, stabilen und rentablen Zustand zeigt, um daran bemessen zu können, welcher monetäre Beitrag der Mitglieder hierzu vonnöten wäre. Um eine externe Beratung durchführen zu können, sind insbesondere Angaben zum Flächenbesatz erforderlich. Zu beachten ist, dass bei pauschalierenden Betrieben alle Ein- und Ausgaben in Bruttobeträgen und bei optierenden Betrieben in Nettobeträgen anzugeben sind.

Ziel der Vollkostenrechnung ist es, eine Übersicht der Einnahmen und der Ausgaben (unterteilt in fixe und variable Kosten) zu erstellen, aus der der Einnahmenüberschuss hervorgeht, der dann noch um Entnahmen (nur bei Personengesellschaften) und Tilgungen bereinigt wird. In Form eines Ergebnisblattes kann diese Rechnung den Mitgliedern vorgestellt werden, etwa während der Beitragsrunde. Eine sinnvolle Abfolge der Vollkostenrechnung besteht darin, mit den Investitionsgütern zu beginnen, danach die Lohnkosten und schließlich die weiteren Fixkosten und die variablen Kosten zu berechnen. Überschneidungen und Abweichungen von dieser Abfolge mögen in manchen Fällen schwer zu vermeiden sein.

Arbeitshilfen:

Beim AK Beratung des Netzwerks Solawi sind Kalkulationstabellen erhältlich, die auf dem Vollkostenschema des KTBL beruhen. Die gebräuchlichen landwirtschaftlichen Kalkulationsprogramme wie z. B. JUP PS sind hingegen deckungsbeitragsorientiert. Derartige Programme lassen sich nutzen, wenn die Preise entsprechend angepasst werden, bis der Gesamtdeckungsbeitrag ein kompatibles Ergebnis zeigt.

Berechnungsvorlagen für Vollkostenrechnungen

Für Gebrauchsgüter, weitere Fixkosten und variable Kosten können die einschlägigen Recherchequellen genutzt werden. Der AK Beratung des Netzwerks Solawi verfügt über eine Excel-Vorlage sowie Datenmaterial und unterstützt bei Detailfragen in Planungsprozessen.

Fixkosten

Maschinen und Gebäude (Investitionsgüter) werden zuerst mit den Anschaffungswerten erfasst. Für jedes einzelne Investitionsgut wird dann die geplante Nutzungsdauer festgelegt, die von den üblichen steuerlichen Abschreibungszeiträumen abweichen darf, da hier die tatsächliche betriebliche Situation erfasst werden soll, aber nicht das steuerliche Ergebnis. Allerdings ist der Idealfall, dass die steuerliche Abschreibung der tatsächlichen entspricht. Es kann ja (begründet) auch von der Afa -Liste abgewichen werden, v. a. bei gebrauchten Gütern. Der durch die Nutzungsdauer geteilte Kaufpreis ergibt die jährliche Nutzungsgebühr für das betreffende Investitionsgut. Die Summe aller jährlichen Nutzungsgebühren kann auf der Ausgabenseite zu den fixen Kosten gerechnet werden. Im nächsten Schritt wird für jedes Investitionsgut der Restwert nach Ende der Nutzungsdauer erfasst und die Summe aller Restwerte gebildet. Der Mittelwert zwischen den Summen der gesamten Anschaffungswerte und der gesamten Restwerte wird verzinst (z. B. mit 3%).

Beispiel:

	Kaufpreis	Nutzungsdauer [Jahre]	Jährliche Nutzungsgebühr	Restwert im 3. Jahr
Traktor	10.000,00 €	10	1.000,00 €	7.000,00 €
Anbaugeräte	5.000,00 €	10	500,00 €	3.500,00 €
Transportfahrzeug	10.000,00 €	10	1.000,00 €	7.000,00 €
SUMME	25.000,00 €			17.500,00 €
Mittelwert zwischen Nutzungsgebühr und Restwert				21.250,00 €
Verzinsung mit 3%				637,50 €

Diese Vorgehensweise hat sich aus drei Gründen bewährt: (1) Die Solawi-Betriebe treffen jährliche Vereinbarungen mit den Ernteteilenden und die hier errechnete jährliche Nutzungsgebühr entspricht diesem Zeitraum. (2) Durch die Berücksichtigung der gesamten Nutzungsgebühr in den Ausgaben der Solawi wird langfristig eine Steigerung bzw. der Erhalt des betrieblichen Eigenkapitals erreicht. (3) Durch die Verzinsung des Mittelwertes aus Gesamtanschaffungswert und Gesamtrestwert werden auch steigende Anschaffungswerte und die Inflationsraten der Zukunft realistisch berücksichtigt.

Lohnkosten: Als Berechnungsgrundlage dient zuerst das monatliche Arbeitnehmerbrutto der angestellten Personen, da dieser als Bemessungsgrundlage anerkannt ist und vor allem für die Mitglieder verständlich ist. Daraus wird das jeweilige jährliche Arbeitnehmerbrutto ermittelt und der Arbeitgeberanteil hinzugefügt. Aus der Summe dieses Arbeitgeberbrutto aller angestellten Personen

entsteht die Gesamtlohnsumme, die für die Solawi anfällt. Üblicherweise entspricht der Lohnkostenanteil dem prozentual größten Anteil an den Gesamtkosten, Werte zwischen 60% und 70% sind üblich.

Intensiv diskutiert wird häufig die korrekte oder angemessene Höhe des anzusetzenden Bruttostundensatzes der Beschäftigten. Diese Frage bewegt sich im Spannungsfeld zwischen dem Interesse der Solawi-Beschäftigten an einer fairen Entlohnung und dem Interesse der Mitglieder an einem fairen Beitrag, dessen Höhe vom veranschlagten Richtwert für den Bruttostundenlohn abhängt. Über diese Balance muss jede Solawi für sich entscheiden, orientiert an folgenden Fragen:

- An welchen Vorstellungen sind die Beschäftigten orientiert?
- Wird die Dauer der Zugehörigkeit oder die Berufserfahrung der Angestellten berücksichtigt?
- Inwieweit ist der durchschnittliche Lohn in der Region relevant?
- Existiert im betreffenden Bundesland ein Tarifvertrag für Gärtner:innen und Landwirt:innen, der zu berücksichtigen ist?
- In welchem Verhältnis steht die Anzahl benötigter Arbeitskräfte zur Mitgliederzahl im Vergleich zu anderen Betrieben? Ist dieses Verhältnis durch Lean Management o.ä. zu verbessern?
- Das Netzwerk orientiert sich an einem Stundenlohn von 18 € für Betriebsleiter:innen (angelehnt an Empfehlungen von Bioland und Demeter).

Privatentnahmen für Selbstständige: Intensiv diskutiert wird auch die Frage nach der angemessenen jährlichen Privatentnahme für Selbstständige in Personengesellschaften bzw. angemessenen Löhnen für Angestellte. Die Antwort darauf sollte in jeder Solawi individuell gefunden werden, wobei folgende Parameter relevant sind:

- Lebenshaltungskosten einer Familie von 4-6 Personen: 30.000 € (starke Schwankungen)
- Krankenkasse, Alterskasse: ca. 10.000 €
- Einkommensteuer: ca. 14.000 € (abhängig von den Lebenshaltungskosten)
- Eigenkapitalbildung für die Rente, Berufsunfähigkeitsvorsorge: 15.000 €
- Die in der Landwirtschaft häufig vorkommende Altenteilverpflichtung (trifft auf Solawis eher selten zu): 6-12.000 €

Weitere Fixkosten: Versicherung, fixe Wartungskosten, fixe Gebäudeunterhaltungskosten, betriebliche fixe Steuern, Flächenkosten (v. a. Pacht), Rechtekosten (z. B. Ökoverband oder Solawi-Netzwerk), allgemeine Kosten (z. B. Beratung).

Diese Fixkosten fließen als einmal jährlich anfallende Kosten in das Budget ein.

Variable Kosten

Im Gegensatz zu spezialisierten Landwirtschaftsbetrieben sind Saisonarbeitskräfte für Solawi-Betriebe eher unbedeutend. Relevanter sind Betriebsmittel (Saatgut, Treib- sowie Schmierstoffe, usw.), Reparaturen an Geräten und Gebäuden, Kosten der fachlichen Beratung und des Coaching. Hinzu kommt die Inanspruchnahme der Dienste von Lohnunternehmen.

Teil-Solawi | Besonderheiten

Teil-Solawi bedeutet, dass neben dem Solawi-Betrieb weitere Einnahmequellen wie etwa ein Hofladen oder Marktstand genutzt werden, möglicherweise weil damit ein bislang erfolgreicher Betriebszweig weitergeführt werden soll. Von einer Teil-Solawi ist aber auch dann die Rede, wenn Produkte von anderen Betrieben zugekauft werden. Die Kostenkalkulation erfolgt hier im ersten Schritt wie bei einer 100%-Solawi anhand einer Vollkostenrechnung. Anschließend werden die Gebrauchsgüter, die weiteren Fixkosten, die Lohnkosten und die variablen Kosten prozentual zwischen der Solawi und den Vermarktungswegen aufgeteilt.

Wenn es sich nur um ein Produkt handelt (z. B. Kartoffeln), kann für die Solawi auch mit dem Deckungsbeitrag kalkuliert werden: Zu diesem Zweck wird zunächst die gewünschte Produktmenge (z. B. 100 Mitglieder bekommen je 500 g Kartoffeln wöchentlich = 2,6 t Kartoffeln pro Jahr) berechnet, um die für diesen Ertrag erforderliche Anbaufläche zu bestimmen. Anschließend können die variablen Kosten sowie der benötigte Gewinn angesetzt werden.

Wichtig ist, dass dieser benötigte Erzeuger:innen-Preis unabhängig von der Erntemenge von der Solawi getragen wird, um dem Prinzip der Risikoteilung gerecht zu werden.

Solawi und marktbasierte Vermarktung – Geht das zusammen?

Wie lässt sich die übliche Vermarktung (Hofladen, Marktstand, Abokiste) mit einer Solawi vereinbaren? Prinzipiell können unterschiedliche Betriebszweige nicht nur koexistieren, sondern sich sogar gegenseitig stärken. So können gerade in der Anfangszeit Hofläden oder Marktstände eine gute Möglichkeit darstellen, um Mitglieder zu akquirieren.

Bei einer möglichen Kombination von Abokisten und Solawi-Ernteanteilen ist Vorsicht geboten, weil dies zu Missverständnissen führen kann. Es scheint sinnvoll, sich auf ein Format zu konzentrieren oder unterschiedliche Konzepte und Marken entsprechend abzugrenzen.

- Eine klare buchhalterische Trennung der unterschiedlichen Wirtschaftszweige ist wichtig. Bereits etablierte Vermarktungsstrukturen können dem Solawi-Konzept am Anfang finanzielle Stabilität angesichts möglicher Planungsunsicherheiten verschaffen.
- Wichtig ist eine klare Zuordnung der Erzeugnisse zum jeweiligen Betriebszweig und eine hohe Transparenz den Mitgliedern gegenüber, um keine Missverständnisse entstehen zu lassen, insbesondere mit Blick auf die Qualität der Erzeugnisse. Auch wenn es zum Solawi-Anspruch passt, dass auch die krummen Gurken an die Mitglieder verteilt werden, sollten die Mitglieder nicht ausschließlich das nicht normgerechte Gemüse (die krummen Gurken) erhalten und die Vermarktungswege das normgerechte. Damit einher geht auch eine nachvollziehbare und faire Preisgestaltung bei der üblichen Vermarktung im Verhältnis zur (gemeinschaftsgetragenen) Beitragsgestaltung der Solawi-Ernteanteile.
- Es können Zielkonflikte entstehen, wenn neben Solawi auch übliche Vermarktungswege genutzt werden, da sich beide Strukturen ideell widersprechen. So fördern Solawis einerseits eine Entkopplung von vorherrschenden Marktmechanismen, welche andererseits durch die üblichen Vermarktungsstrukturen genährt werden. Ggf. können eine eigene Rechtsform für die Solawi oder klare Trennungen auf personeller Ebene vorbeugend oder entschärfend wirken. Statt mit unterschiedlichen Betriebszweigen diverse Zielgruppen zu erreichen, könnte auch gefragt werden, wie es gelingen könnte, Kund:innen der herkömmlichen Vermarktungswege zur Solawi-Mitgliedschaft zu bewegen. Dies kann in einem schrittweisen Entwicklungsprozesses angepeilt werden (s. [IV, 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#)). Eine klare konzeptionelle Ausrichtung verringert in jedem Fall das Konfliktpotenzial.

Typische Planungsfehler

Arbeitskraft und ihre Entlohnung: Viele Solawis halten eine Verbesserung der Angestelltenlöhne oder des unternehmerischen Gewinns für sinnvoll. Das bewirkt häufig eine zu optimistische Einschätzung des Arbeitskräftebedarfs im Zuge der Vollkostenrechnung.

Wichtig zu berücksichtigen ist, dass in Gemüse- und Verarbeitungsbetrieben im Fall kleinerer Betriebsgröße, eines geringeren Maschinerisierungsgrades und einer hohen Produktdiversität im Anbau ein hoher Arbeitsaufwand auftreten kann, der möglicherweise von den üblichen Berechnungsgrundlagen abweicht. Darüber hinaus muss der Arbeitsaufwand für die Organisation der Solawi (Logistik, Mitgliederpflege und -werbung, Buchhaltung) erfasst werden.

Einige Solawi-Betriebe haben in der Gründungsphase noch derart wenig Mitglieder, dass sie keine Vollzeitstelle bzw. kein vollständiges Einkommen finanzieren können. Es sind dann weitere Einkommensquellen notwendig oder es ist in Abstimmung mit allen Beteiligten ein Mitgliederzuwachs anzustreben.

Lohnmodelle aus der Praxis

Die Solawi Biotop Oberland eG setzte 2021 folgendes Lohnmodell um (alle Angaben Arbeitnehmerbrutto):

- Aushilfen ohne Fachausbildung: 15 €/h
- Festanstellung mit Fachausbildung (je nach Verantwortungsbereich): 16,50 € – 20,30 €/h
- Festgeschriebene jährliche Lohnsteigerung bis 2025, Ziel: Durchschnittslohn im Landkreis

Anzahl der Ernteteilenden

Es lässt sich nie sicher vorhersagen, ob alle Mitglieder im nächsten Jahr weiterhin der Solawi angehören werden und wie viele neue Mitglieder zu erwarten sind. Viele Betriebe sehen einen jährlichen Austritt von bis zu 10% als normal an. In bestehenden Solawis kann eine rechtzeitige Umfrage zu Klarheit verhelfen. In neu zu gründenden Solawis werden oft Listen mit Interessierten geführt, die allerdings nur bedingt Auskunft darüber geben, wie viele von ihnen tatsächlich Mitglied werden.

In extremen Fällen haben binnen zwei Stunden 80 Menschen einen Vertrag unterzeichnet, andere Betriebe erreichen trotz intensiver Bemühungen auch über Jahre hinweg nicht die gewünschte Mitgliederzahl. Somit besteht hier ein nicht zu vermeidender Unsicherheitsfaktor für die Planungsrechnung.

Für die Vollkostenrechnung ist es daher empfehlenswert, die Anzahl der Ernteteilenden eher vorsichtig als optimistisch anzusetzen. Dabei bleibt zu berücksichtigen, dass mit zu wenig Ernteanteilen im ersten Jahr möglicherweise noch keine volle Kostendeckung erreichbar ist. Es muss dann, wie bei Unternehmensgründungen sonst auch üblich, ggf. mit Anlaufverlusten gerechnet werden. Diese müssen dann z. B. durch Darlehen der Mitglieder finanziert werden. Würden stattdessen die Kosten einfach umgelegt, besteht die Gefahr, dass die gewünschte Anzahl an Ernteanteilen nicht erreicht wird, weil die Kosten pro Anteil dann in einem groben Missverhältnis zu den Liefermengen stehen. Damit wäre die Solawi von vornherein unattraktiv. Wenn in der Kalkulation die variablen Kosten in Abhängigkeit von der Zahl der Ernteanteile dargestellt werden, lässt sich die Kostendegression abschätzen, wenn sich mit einer Zunahme der Ernteanteile die Fixkosten auf mehr von diesen verteilen. Dabei ist zu beachten, dass nach Erreichen einer bestimmten Größe auch die Fixkosten steigen, weil weitere Investitionen nötig werden (z. B. ein weiterer Folientunnel). Folglich erscheint es während der Gründung ratsam, eine Planung für die Entwicklung der nächsten fünf Jahre zu erstellen.

8.2 Liquiditätsberechnung

Solawi-Betriebe verfügen aufgrund der monatlich stabilen Einnahmen über eine solide Liquidität, solange keine außergewöhnlichen betriebswirtschaftlichen Ereignisse auftreten. Dazu zählen z. B. unerwartet steigende variable Kosten, ein Unterschreiten der benötigten Mitgliederzahl sowie verspätete oder ausbleibende Zahlungen. Auch ein längerer Krankheitsfall kann unerwartet höhere Ausgaben bedeuten: Der Lohn wird für sechs Wochen fortgezahlt, gleichzeitig muss eine Vertretung finanziert werden.

Zu Beginn der Saison fallen üblicherweise größere Ausgaben an (Anzuchterde, Saatgut, Jungpflanzen, Dünger usw.), dafür sollte auf dem Konto ein entsprechender Puffer aus dem Vorjahr vorhanden sein. Ergänzend oder alternativ können Mitglieder – wenn es für sie finanziell möglich ist – ihren Beitrag als Einmalzahlung zu Saisonbeginn leisten statt monatlich. Auch (Nachrang-) Darlehen der Mitglieder sind eine übliche Variante, um Investitionsmittel und Liquidität für die Solawi bereitzustellen. Eine gängige Empfehlung lautet, mindestens 10–30 % der kurzfristigen Verbindlichkeiten als Liquiditätspuffer einzuplanen.

Damit ist die Liquiditätsrechnung für Solawis weniger problematisch als für landwirtschaftliche Betriebe, die am üblichen Marktgeschehen teilnehmen. Aus der Perspektive der Mitglieder erweist sich die Vollkostenrechnung als ausreichend, doch für Verhandlungen mit Finanzdienstleistern oder Fördermittelgebenden ist eine Liquiditätsberechnung notwendig.

8.3 Beitragsgestaltung

Mit Hilfe der oben dargestellten Anbauplanung und Vollkostenrechnung können die Produktionskosten eines Ernteanteils bestimmt werden. Der Mittelwert aus Produktionskosten und der (potenziellen) Anzahl der Mitglieder oder Ernteanteile ergibt den benötigten durchschnittlichen Produktionskostenanteil pro Mitglied. Dieser wird häufig als Orientierungswert kommuniziert. Die Kostenteilung unter den Mitgliedern kann daraufhin unterschiedliche Formen annehmen:

Festbetrag: Hier wird für jeden Ernteanteil der gleiche Anteil an den Produktionskosten angesetzt.

Festbetrag plus Solidarbudget: Einige Solawis setzen einen festen Betrag für einen Ernteanteil an, unterhalten aber darüber hinaus ein Solidarbudget, in das freiwillig eingezahlt werden kann, um finanziell schwächeren Personen eine Teilnahme am Projekt zu ermöglichen.

Gestaffelte Beiträge: Der Mittelwert für einen Anteil lässt sich auch ins Verhältnis zum statistischen nationalen/ regionalen oder gruppeninternen Nettoeinkommen setzen, um daraus eine angepasste Beitragsstaffelung abzuleiten.

Beitragsrunde (auch Biet(er)runde genannt): In einer Beitragsrunde geben die Ernteteilenden für die von ihnen gewünschte Menge an Ernteanteilen ihr individuelles Gebot ab. Der errechnete Anteil an den Produktionskosten dient dabei als Richtwert, der auch unter- bzw. überschritten werden darf. Damit bietet die Beitragsrunde die Möglichkeit, dass Menschen mit unterschiedlichen finanziellen Möglichkeiten an der Solawi partizipieren können. Die Gebote werden anonym abgegeben und ausgezahlt. Wenn die Summe der abgegebenen Gebote das benötigte Budget deckt, war die Beitragsrunde erfolgreich. Ist dies nicht erreicht, werden weitere Runde zur Anpassung durchgeführt bis die Summe erreicht ist. Die Erfahrung hat jedoch gezeigt, dass drei Durchgänge häufig zum Ziel führen. Braucht es mehr Runden, sind Unmut und Ungeduld zu befürchten. Für diese Fälle sollten die Verantwortlichen Möglichkeiten zur Anpassung des Budgets aufzeigen (z. B. aufwendige Kulturen aus dem Angebot nehmen, Investitionsvolumen reduzieren).

Arbeitsblätter zur Beitragsgestaltung und Durchführung von Beitragsrunden

- www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente#accordionHead7918
- www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente#accordionHead5082

8.4 Finanzierung von Investitionskosten

Warum alternative Finanzierungsformen? Die meisten Solawis haben einen transformativen Anspruch: Sie stellen die Profitorientierung des bestehenden Wirtschaftssystems in Frage. Folglich liegt es nahe, die notwendigen Investitionen anders als über einen Bankkredit zu finanzieren. Dabei ist zu beachten, dass landwirtschaftliche Betriebe – in diesem Fall Solawis – sich nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen Geld bei ihren Mitgliedern leihen dürfen. Grundsätzlich sollte jeder Betrieb, der alternative Finanzierungsmöglichkeiten nutzen möchte, eine Beratung in Anspruch nehmen. Damit soll sichergestellt werden, dass die Regelungen und Formulierungen entsprechend der aktuellen Gesetzgebung eingehalten werden, zumal beispielsweise Darlehen und Genussrechte unter anderem gesetzlichen Widerspruchsfristen oder Datenschutzbestimmungen unterliegen, die sich häufig ändern.

Die bewusste Ablehnung der Gewinnorientierung und fehlendes Eigenkapital führen oft dazu, dass Bankkredite für Solawis kaum eine Option darstellen und somit auf alternative Finanzierungen ausgewichen werden muss. Für Erzeuger:innen-geführte Solawis (Typ 1) kommen Bankdarlehen noch am ehesten in Betracht. Die Kosten für Zins- und Kapitaldienst werden in diesem Fall in der Budgetjahresplanung berücksichtigt und fließen so in die Beiträge mit ein.

Informationen zur Bankfinanzierung finden sich hier:

- www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Finanzierungsleitfaden.pdf

Formen der Finanzierung

Im Folgenden sind alternative Finanzierungsformen und ihre Eignung dargestellt. Der anschließend dargestellte [rechtliche Rahmen](#) sollte dabei unbedingt beachtet werden.

Genossenschaftsanteile: Um einer Genossenschaft anzugehören, muss mindestens ein Genossenschaftsanteil gezeichnet werden. Die Summe aller Genossenschaftsanteile kann einen soliden Grundstock für gemeinschaftliche Investitionen in Infrastruktur, Betriebsmittel und ggf. auch Grund und Boden bilden – jedoch nur, wenn ein Anteil entsprechend groß ist oder im Falle kleinerer Anteilsgrößen entsprechend viele Anteile gezeichnet werden. Im Falle einer Kündigung werden die Genossenschaftsanteile erst nach Ablauf der Kündigungsfrist, nach Feststellung des Jahresabschlusses sowie unter Berücksichtigung einer »Mindestkapital-Regelung« (zugunsten der Gemeinschaft) ausgezahlt, was vor Liquiditätsproblemen schützt. Ob beim Kauf eines ganzen Hofes mit arrondierten Flächen wie im Fall vom Kartoffelkombinat, beim Kauf von Investitionsgütern wie beim Biotop Oberland oder beim Bau einer Betriebshalle in der KOLA Leipzig: Wenn langfristig finanzielle Ressourcen in Form von Eigenkapital benötigt werden, erweisen sich Genossenschaften als ideal, um ambitionierte Vorhaben handhabbar und teilweise zu 100% durch die Mitglieder zu finanzieren.

Eine weitere, flexiblere und oft praktizierte Form der Kapitalaufbringung in Genossenschaften sind Darlehen »mit qualifiziertem Nachrang«. Sofern sie nur von Genossenschaftsmitgliedern eingeworben werden, sind sie ohne Prospektpflicht in beliebiger Höhe problemlos anwendbar. Ein Vorteil gegenüber einer Finanzierung nur über Genossenschaftsanteile besteht darin, dass Laufzeit und Kündigungsfristen sowie eine eventuell laufende Tilgung individuell gestaltbar ist. Damit kann

sichergestellt werden, dass durch die Kündigung von Darlehen durch den Darlehensgeber keine Risiken entstehen, indem die Bedingungen so gewählt werden, dass eine Refinanzierung möglich ist. Sogenannte Nachrangdarlehen sind für kapitalgebende Mitglieder nicht ohne Risiko, weswegen sie oft geringfügig, etwa in Höhe eines Inflationsausgleichs verzinst werden. Der Zinssatz (oft 0–2%) kann dabei von den Kapitalgeber:innen selbst vorgeschlagen werden. Im Insolvenzfall ist die Genossenschaft verpflichtet, zuerst nicht-nachrangige Gläubiger:innen, etwa Banken, zu bedienen. Eignung: Genossenschaftsanteile nur für Genossenschaften, die Vorschriften für Nachrangdarlehen hängen von der jeweiligen Rechtsform ab.

Darlehen: Ein klassisches Darlehen, das eine unbedingte Rückzahlungsverpflichtung vorsieht, mag zunächst naheliegend erscheinen, um Finanzmittel zu beschaffen. Doch diese Vorgehensweise fällt rasch in die Kategorie »unerlaubtes Bankgeschäft« (s. u.) und damit drohen empfindliche Strafen durch die BAFin-Rückabwicklungspflichten. Erlaubt sind lediglich einzelne Darlehen (maximal 5) oder bei maximal 25 Einzelanlagen ein Maximalbetrag von 12.500 Euro. Eignung: Bei kleinen Beträgen bis 12.500 Euro oder bei ein bis maximal fünf Geldgeber:innen; diese Vorgehensweise ist immer mit Vorsicht zu behandeln.

Nachrangdarlehen: Nachrangdarlehen sind Darlehen für die vereinbart wird, dass Zinsen und Tilgung nur gezahlt werden, wenn der Darlehensnehmer über ausreichende Liquidität verfügt. Ähnlich wie bei Genossenschaften tragen die Geldgebenden (üblicherweise Solawi-Mitglieder) das Unternehmensrisiko mit. Somit besteht das Risiko eines Totalverlustes für die Darlehensgeber:innen. Ihre Forderungen stehen hinter allen anderen Verbindlichkeiten zurück, womit das Risiko steigt, den Darlehensbetrag nicht mehr zurückzuerhalten. Die Nachrangigkeit ist aber besonders dann, wenn wenige andere Verbindlichkeiten bestehen, auch ein Insolvenzschutz für die Solawi: Die Rückzahlung der Darlehen kann notfalls eine gewisse Zeit aufgeschoben werden. Unter Einhaltung der gebotenen Form dürfen Unternehmen sogenannte Nachrangdarlehen in Anspruch nehmen. Verpflichtend ist der Hinweis darauf, dass es zum Totalverlust kommen kann und welche Ausnahmeregelung von der Prospektspflicht nach dem Vermögensanlagegesetz angewendet wird. Normalerweise werden die Ausnahmen nach §2 VermAnlG 3 genutzt: Pro Vermögensanlage maximal 20 Anlagen oder maximal 100.000 Euro. Die Verträge sind flexibel gestaltbar, insbesondere können sie eine beliebige Änderung der Darlehenssumme zulassen. Damit ist es auch möglich, jährlich eine Bieterunde für den (zusätzlichen) Kapitalbedarf zu durchzuführen, ohne dass ständig neue Verträge geschlossen werden müssen. Damit können alle Solawi Mitglieder nach ihren Möglichkeiten zur Finanzierung der Investitionen beitragen, im Sinne eines internen Crowdinvestings. Auch andere Personen aus dem Solawi- oder Mitglieder-Umfeld können einbezogen werden, gegebenenfalls basierend auf einer Verzinsung der Darlehen. Eignung: Bei Beträgen pro Vermögensanlage bis 100.000 Euro pro 12 Monate oder bei maximal 20 Darlehensgeber:innen pro Vermögensanlage ist diese Vorgehensweise für alle Rechtsformen möglich. Die Gesamtfinanzierungssumme ist damit theoretisch nicht beschränkt, praktisch sind einstellige Millionenbeträge möglich.

Grundschuld-darlehen: Dies ist die einzige Möglichkeit, unbedingt rückzahlbare Gelder unbegrenzt zu nutzen, denn hier besteht über die Grundbucheintragung eine Sicherheit. Es fallen aber beträchtliche Gebühren nicht nur für die Eintragung der Grundschuld an, sondern bei direkter Eintragung auch im Falle relevanter Veränderungen auf Seiten der Geldgeber:innen. Es ist aber auch möglich, Grundschulden zu verbriefen und damit wechselnden Gläubiger:innen Sicherheiten zu gewähren, ohne jedesmal Änderungen im Grundbuch vornehmen zu müssen. Genutzt wurde diese

Vorgehensweise z. B. für einen Landkauf bei der Solawi Kassel/Kommune Niederkaufungen. Eignung: Es muss eine Immobilie, die noch nicht (voll) beliehen ist, vorhanden sein. Als sinnvoll erweist sich dieses Modell meistens nur für größere Darlehen zur Immobilienfinanzierung.

Genussrechte: Genussrechte sehen eine Beteiligung am Unternehmensergebnis (Gewinn oder Verlust) vor, und zwar ohne Mitbestimmung. Trotz der üblichen Gewinnerwartung lässt sich dieses Instrument einsetzen, wenn die Genussrechte-Zeichner:innen mit dem Zins und der Einlage am Verlust beteiligt werden. Auch hier genügt ein sogenannter »qualifizierter Rangrücktritt« mit insolvenzverhindernder Klausel. Genussrechte können ähnlich wie beim Crowdfunding mehr als eine reine Finanzierungsform sein. Sie ermöglichen es einem erweiterten Kreis, sich finanziell zu engagieren und Solawis beim Aufbau zu unterstützen. Eine Motivation für Investor:innen kann darin bestehen, generell die Solawi-Entwicklung befördern zu wollen. Ohne Prospekt gelten dieselben Ausnahmeregelungen wie auch beim Nachrangdarlehen. Eignung: Bei Beträgen pro Vermögensanlage bis 100.000 Euro pro 12 Monate oder bei maximal 20 Darlehensgeber:innen pro Vermögensanlage ist dieses Instrument für alle Rechtsformen möglich. Gesamtfinanzierungssumme ist damit theoretisch nicht beschränkt, praktisch sind einstellige Millionenbeträge möglich.

Vorauszahlung künftiger Einkäufe bzw. der Beiträge: Betriebe können sich von ihren Mitgliedern oder anderen Personen auch Geld leihen, indem letztere eine Vorauszahlung für künftige Einkäufe oder Zahlungen für die Ernteanteile tätigen. Eine Verzinsung der Vorauszahlung durch einen Rabatt ist möglich. Eine monetäre Rückzahlung muss allerdings ausgeschlossen sein – ansonsten würde es sich um eine Vermögensanlage handeln. Diese Form des »Leihens« ist mit weniger juristischen Auflagen verbunden als Darlehen oder Genussrechte. Eignung: Bei kleineren Beträgen, die innerhalb von 1–2 Jahren durch Lieferungen abgegolten werden können, ist diese geeignet.

Crowdfunding: Crowdfunding ist eine noch junge Finanzierungsmethode, die ursprünglich aus der Kreativwirtschaft und der Unternehmensgründungs-Szene stammt. Crowdfunding-Plattformen sind Internet-basierte Vermittler zwischen Projektinitiatierenden und (potenziellen) Unterstützenden. Sie bieten eine digitale Infrastruktur für die Projektdarstellung, Marketingkampagnen in den sozialen Medien, Vertragsunterzeichnung, Überweisung bis hin zur laufenden Verwaltung der Finanzierung. Für diese Dienstleistung erhalten die Plattformen oft eine prozentuale Beteiligung am eingeworbenen Kapital (i.d.R. 5–10 %). Crowdfunding ist nicht nur eine Finanzierungsstrategie, sondern ermöglicht auch die Unterstützung begleitender Aktivitäten und die Einbindung der Projekt-Unterstützer:innen in die Weiterentwicklung des Vorhabens. Die Geldgeber:innen erhalten meist eine ideelle oder materielle Gegenleistung, aber keine Rückzahlung der Investition, die mit einer Spende vergleichbar ist. Der Erfolg der Projekte hängt maßgeblich davon ab, ob es bereits eine funktionierende Community gibt, die in die Bekanntmachung eingebunden werden kann. Durch Crowdfunding können sowohl profitorientierte, als auch gemeinnützige Projekte gefördert werden. In der Regel liegen die Zielsummen im Bereich von 5.000 bis 25.000 Euro, wobei Abweichungen nach oben vorkommen. Bekannte Plattformen sind Startnext.de, Bettervest.de, Seedmatch.de etc. Mit dieser Vorgehensweise können sich Menschen als Geldgeber:innen gewinnen lassen, die sich zwar der Solawi-Idee verbunden fühlen, kein Mitglied werden wollen oder können. Crowdfunding ist nicht ohne gewissen Aufwand für die Erstellung des Konzeptes, die Kosten für die Plattform-Nutzung und die Koordinations- und Kommunikationsarbeit umzusetzen. Eignung: Die Maßnahmen ist sinnvoll, wenn der Mitgliederkreis und das direkte Umfeld nicht genug Mittel aufbringen können und das zu fördernde Projekt nicht nur den Mitgliedern zugutekommt.

Crowdinvesting: Auch hier erfolgt die Einwerbung von Geldern über eine Onlineplattform, jedoch zwecks Vermittlung von Darlehen oder Unternehmensbeteiligungen. Dafür existiert eine gesonderte Ausnahme im Vermögensanlagegesetz in § 2a (Befreiungen für Schwarmfinanzierungen). Auch hier ist der organisatorische und finanzielle Aufwand für die Plattform-Nutzung zu berücksichtigen, zumal die Solawi-Mitglieder der und deren Umfeld mittels Nachrangdarlehen möglicherweise auf ähnliche Weise die erforderlichen Mittel aufbringen könnten. Zu prüfen ist auch, ob die Nutzung von §2a nicht andere (evtl. bereits genutzte) Ausnahmen von der Prospektpflicht ausschließt. Eignung: Das Instrument erscheint nur geeignet, wenn aus dem Mitgliederkreis und dem lokalen Umfeld nicht genug Investitionsmittel eingeworben werden können.

Welche Finanzierungsform ist nun die Richtige? Unter der Vielzahl alternativer Finanzierungsformen lassen sich manche je nach vorliegender Situation kombinieren. Die Wahl einer geeigneten Finanzstrategie hängt entscheidend von der Investitionshöhe ab. Für kleinere Investitionen bis 12.500 Euro eignen sich normale Darlehen als Vorauszahlungen auf die Ernteanteile, also rechtlich gesehen künftige Käufe, und in Sonderfällen Crowdfunding-Kampagnen. Größere Investitionen lassen sich mit Nachrangdarlehen und Genussrechten finanzieren. Soweit Genussrechte keine baldige Tilgung vorsehen, wird damit die Liquidität geschützt. Insbesondere für Immobilienfinanzierungen eignen sich auch Grundschulddarlehen.

Eine Kombination der hier vorgestellten Finanzierungsoptionen kann erschwert werden, wenn Ausnahmeregelungen zur Anwendung kommen. Beim Kauf von teuren Immobilien oder sehr hohen Investitionskosten (> 1 Million) wäre eine Genossenschaftsgründung zu erwägen, um mit klaren rechtlichen Vorgaben hohe Beträge bei den Mitgliedern einzuwerben. Im Übrigen schließt auch eine Genossenschaft nicht aus, dass Personen, die keine Ernteanteile abnehmen können oder wollen, dennoch über Genossenschaftsanteile die Grundidee unterstützen möchten.

Rechtlicher Rahmen

Unerlaubtes Bankgeschäft und Prospektpflicht

Bieten Betriebe ihren Mitgliedern und ihrem Umfeld eine finanzielle Beteiligung durch Darlehen, stille Beteiligungen oder Genussrechte an, kann es sich um das öffentliche Angebot von Vermögensanlagen handeln. Um in diesem Fall Konflikte mit der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) zu vermeiden, müssen die Vorgaben des Kreditwesengesetzes (KWG) und des Vermögensanlagegesetzes (VermAnlG) beachtet werden. Im Wesentlichen sind dabei zwei Fragestellungen relevant:

1. Liegt eine Prospektpflicht gemäß Vermögensanlagegesetz vor?
2. Liegt ein erlaubnispflichtiges Bank- oder Finanzdienstleistungsgeschäft gemäß Kreditwesengesetz vor?

Die gesetzlichen Bestimmungen gelten auch dann, wenn keine Zinsen oder Zinsen in Naturalien gezahlt werden.

Was sind Vermögensanlagen?

Vermögensanlagen sind alle nicht in Wertpapieren verbriefte Unternehmensanteile, Namensschuldverschreibungen sowie Anteile an Treuhandvermögen und sonstigen geschlossenen Fonds. Zu den Unternehmensanteilen gehören insbesondere Anteile an Personengesellschaften (wie

Kommanditanteile und GbR-Anteile), aber auch GmbH-Anteile, unverbriefte Genussrechte und stille Beteiligungen. Wichtig zu beachten ist, dass im Rahmen des Kleinanlegerschutzgesetzes auch Nachrangdarlehen und partiarische Darlehen unter die Definition Vermögensanlage fallen. Alle Vermögensanlagen unterliegen einer sogenannten Prospektpflicht, außer es lässt sich eine Ausnahmeregelung nutzen. Diese soll im Folgenden dargestellt werden. Eine generelle Ausnahme bilden Genossenschaften, da hier der Prüfverband einen gewissen Anlegerschutz gewährleistet.

Ausnahmen von der Prospektpflicht

Öffentliche Angebote sind von der Prospektpflicht ausgenommen, wenn u. a.:

- von derselben Vermögensanlage nicht mehr als 20 Anteile angeboten werden,
- der Verkaufspreis der im Zeitraum von zwölf Monaten angebotenen Anteile insgesamt 100.000 Euro nicht übersteigt.

Die Anleger:innen müssen in den Unterlagen explizit auf die fehlende Prospektpflicht hingewiesen werden.

Betriebe können Geld von Privatpersonen nur dann akquirieren, wenn es sich um Mittel mit einer Eigenkapital-ähnlichen Haftungsfunktion (oder Grundschulddarlehen) handelt. Wichtig ist die Einhaltung der Grenzen für die Befreiung von der Prospektpflicht und dass der qualifizierte Rangrücktritt (am besten mit Insolvenzverhinderungs-Klausel) sowohl in den Vertragstexten, als auch in den Unterlagen festgehalten sind (Flyer, Internet, Anlegerinformationen). Anleger:innen müssen explizit darauf hingewiesen werden, dass sie den Totalverlust des eingesetzten Vermögens riskieren.

Ein Einlagengeschäft im Sinne des Kreditwesengesetzes § 1 Abs. 1 Satz 2 Nr. 1 entspricht der Annahme unbedingt rückzahlbarer Gelder des Publikums. Auf eine Verzinsung der Gelder kommt es dabei nicht an. Betriebe, die durch die Annahme »unbedingt rückzahlbarer Gelder des Publikums« ein Einlagengeschäft betreiben, brauchen – auch wenn sie nicht Teil des Finanzsektors sind – die schriftliche Erlaubnis der Aufsichtsbehörde BaFin gemäß § 32 Abs. 1 Satz 1 KWG (»Banklizenz«).

Betriebe sind nur dann von der Erlaubnispflicht ausgenommen, wenn:

- der Einlagenbestand bis zu einer Höhe von 12.500 Euro aus weniger als 25 Einzeleinlagen besteht oder
- der Einlagenbestand bei über 12.500 Euro aus maximal 5 Einzeleinlagen besteht.

Vermeidung des Tatbestands des Einlagengeschäfts durch qualifizierten Rangrücktritt

Die Erlaubnispflicht für das Betreiben des Einlagengeschäfts kann vermieden werden, wenn die Unbedingtheit der Rückzahlung der Gelder eingeschränkt wird. Dies kann z. B. durch die Beteiligung der Anleger:innen an Gewinn und Verlust des Betriebs erfolgen oder durch die Vereinbarung eines qualifizierten Rangrücktritts.

Der qualifizierte Rangrücktritt setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

- Einfacher Rangrücktritt: Im Falle einer Insolvenz werden die Gelder erst nach Befriedigung sämtlicher nicht-nachrangiger Gläubiger:innen zurückgezahlt.
- Insolvenzverhindernde Funktion: Der Anspruch auf Rückzahlung der Gelder kann nur dann geltend gemacht werden, wenn die Rückzahlung keinen Grund für die Eröffnung eines

Insolvenzverfahrens herbeiführt. Dasselbe gilt auch für den Anspruch auf die Auszahlung der Zinsen.

Der qualifizierte Rangrücktritt oder auch die Beteiligung an Gewinn und Verlust schränken die Bedingungen für die Rückzahlbarkeit von Geldern ein und erhöhen dadurch das Risiko für die Anleger:innen. Es handelt sich nicht mehr um ein klassisches Darlehen mit unbedingter Rückzahlungsverpflichtung, sondern vielmehr um eine unternehmerische Beteiligung mit einer Eigenkapital-ähnlichen Haftungsfunktion. Damit ist gewährleistet, dass kein »unerlaubtes Bankgeschäft« betrieben wird.

Verzinsung

Die oben genannten Regeln gelten unabhängig davon, ob Zinsen gewährt werden oder nicht. Zinsen können sowohl als Geldzins als auch als Naturalzins gewährt werden. Ein Naturalzins könnte etwa in Form saisonaler Überschüsse ausgezahlt werden, sofern dies mit den Mitgliedern abgestimmt ist. Monetäre Zinsen sind in der Kostenkalkulation zu berücksichtigen und es sind Rückstellungen für die Rückzahlung zu bilden.

Die Stiftung Trias hat eine ausführliche Broschüre zum Thema »Die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Projekte. Unerlaubtes Bankgeschäft?« herausgegeben, die zu empfehlen ist,⁸ wenngleich diese entstanden ist, bevor die BaFin ihre Auslegung der Gesetze veröffentlicht hat. Daher sind bestimmte Sachverhalte, etwa die Definition des Terminus »Vermögensanlage«, den Publikationen der BaFin zu entnehmen.

Kommunikation

Alternative Finanzierungsinstrumente verursachen einen gewissen Planungsaufwand, der zu berücksichtigen ist. Die Sinnhaftigkeit und wirtschaftliche Tragfähigkeit einer Investition sollte erklärt und plausibel belegt werden. Dies bedarf nicht zwingend eines Businessplans, doch die Wirkung der Investition sollte einleuchtend beschrieben werden: Dabei kann es sich um eine effizientere Arbeitsweise durch Maschinen zur Arbeitserleichterung, die Verlängerung der Erntesaison durch ein Gewächshaus oder auch Klimaanpassungsmaßnahmen, wie Brunnenbau oder die Anlage eines Agroforstsystems handeln.

Die Rückzahlung geliehener Mittel muss ebenfalls mitbedacht werden. Handelt es sich um Naturalien, muss die entsprechende Menge an Lebensmitteln eingeplant werden.

Sobald das Vorhaben ausreichend geplant und beschrieben ist, sind Maßnahmen vonnöten, um die Mitglieder oder alle sonstigen potenziell interessierten Kreise über die Investitionsmöglichkeit zu informieren und eine entsprechende Kampagne zu lancieren.⁹

Verwaltung

Für alle Darlehen besteht die Pflicht, ein Verzeichnis oder ein Register zu führen. Die Geldgeber müssen dokumentiert sein, damit auf Anfrage Auskunft erteilt werden kann, aber auch, um die jährlichen Zinsansprüche abwickeln zu können. Sofern Zinsen gezahlt werden, ist eine jährliche Zinsbescheinigung zu erstellen, in der darauf hingewiesen wird, dass die Zinseinnahmen

⁸ S. [Publikationen – Stiftung trias \(stiftung-trias.de\)](#).

⁹ S. <https://monaknorr.de/crowdfunding-canvas-fur-solawi/>

einkommensteuerpflichtig sind. Hierzu bieten sich diverse Softwarelösungen und Verwaltungsprogramme an. Die Seite www.genussinvest.de bietet Unterstützung bei der Planung, Durchführung und Verwaltung eines Finanzierungsvorhabens und hat ein Programm zur Erleichterung der Verwaltung entwickelt.

Checkliste alternative Finanzierung

Die folgende Tabelle gibt einen erleichternden Überblick über die Aspekte, die bei einer alternativen Finanzierung zu beachten sind:

Idee	○ Geplante Investition beschreiben ○ Sind die Mitglieder hinreichend in die Finanzierung eingebunden? ○ Sollen weitere Personenkreise eingebunden werden? ○ Sind die betrieblichen und persönlichen Voraussetzungen erfüllt?
Vorbereitung	○ Aufbereiten des Vorhabens (Investitions- und Finanzierungsplanung); empfehlenswert ist dabei die Einbindung von Betriebsberater:innen, da sie (1) einen kritischen Blick auf das Vorhaben werfen sowie wertvolle Impulse geben und (2) die Solidität des Vorhabens bestätigen können. ○ Konzeption der Finanzierung (Konditionen, Laufzeit, Tilgung, etc.) ○ Passendes Finanzierungsinstrument je nach Rechtsform und Vorhaben wählen ○ Erstellen der Unterlagen für die Mitglieder unter Beachtung der Rechtskonformität: Anlegerinformationen und Vertragsunterlagen
Werbung	○ Direkte Ansprache der Mitglieder und evtl. weiterer geeigneter Interessenten ○ Einbindung von Multiplikator:innen und Unterstützer:innen als Fürsprecher:innen, um die Reichweite der Kampagne und Vertrauenswürdigkeit des Betriebs sowie dessen Leitung zu erhöhen ○ Informationsveranstaltungen und Führungen im Betrieb, um das Vorhaben und die Anliegen der Betriebsführung zu vermitteln
Verwaltung	○ Sämtliche Anleger:innen und deren Finanzierungsbeiträge in einem Anlegerverzeichnis erfassen. ○ Jährliche Zinsgutschriften für die Anleger:innen, gegebenenfalls in Form von Gutscheinen für Produkte ○ Rückzahlung der geliehenen Gelder am Ende der vereinbarten Laufzeit

Der Ablauf der Finanzierung – von der Idee bis zur Rückzahlung

Weiterführende Literatur

- Die Finanzierung zivilgesellschaftlicher Projekte *Unerlaubtes Bankgeschäft* (Stiftung Trias): www.stiftung-trias.de/wissen/publikationen/?tx_nwpublikationen_publicationen%5Baction%5D=show&tx_nwpublikationen_publicationen%5Bpublication%5D=9&cHash=b56eaba54af8a05523f49f8c7b02db9e
- [FAQ der BaFin zu Prospekten für Vermögensanlagen](#)
- Crowdfunding Canvas für SoLawi (Mona Knorr): www.monaknorr.de/crowdfunding-canvas-fur-solawi/
- Unterstützung bei der Planung, Durchführung und Verwaltung des Vorhabens: www.genussinvest.de

Teil III | Stabilisierung

Solawis sind Organisationen des gemeinschaftlichen und solidarischen Wirtschaftens. Es gilt anzuerkennen, dass jede Solawi eine Lernende Organisation ist (vgl. Lernende Organisation in Kapitel 4) und als solche vielfältige Herausforderungen zu bewältigen hat. Als Beratende erkennen wir schnell, dass die Ursache von Problemen, wenngleich vordergründig häufig wirtschaftliche Aspekte genannt werden, meist soziale und zwischenmenschliche Hintergründe hat. Die dem Solawi-Prinzip innewohnende Nähe und Partizipation zwischen Mitgliedern und Erzeugenden erfordert ganz offenkundig eine detaillierte Betrachtung des Zusammenspiels sozialer und wirtschaftlicher Aspekte, denn das Wirtschaftliche ist vom Sozialen nicht mehr eindeutig zu trennen. Es stellt sich die Frage:

Wie lässt sich organisationale Stabilität solidarischer Landwirtschaftsbetriebe erreichen?

Die Forschungsergebnisse zeigen, dass organisationale Stabilität eines strategischen Managements bedarf. »Auf jedem Betrieb geht es um das Operative Management mit der Frage: Mache ich die Dinge richtig, aber vor allem auch um das Strategische Management, also der Frage: Mache ich überhaupt die richtigen Dinge. Um stabiler zu sein, müssen Solawis das Strategische stärker in den Blick nehmen. Denn im operativen Bereich sind sie meist gut aufgestellt.« (EI03, 40). Diese Feststellung bestätigt die Theorie des Organisationsmanagements nach den »praktischen Grundfragen strategischen Handelns, die sich jedem Unternehmen früher oder später stellen: Wo stehen wir, und wo wollen (sollen) wir hin?« (Moldaschl 2009, S. 13). Deshalb intendierte das Vorhaben, ein auf Solawis zugeschnittenes Werkzeug des Strategischen Managements zu entwickeln, um organisationale Stabilität messen und beeinflussen zu können. Dabei stellen sich folgende Fragen:

1. Anhand welcher Indikatoren und Kriterien lässt sich die organisationale Stabilität von Solawis sowie deren Beeinflussung bewerten?
2. Lassen sich idealtypische Stabilisierungsprobleme identifizieren? Existieren Zielkonflikte und Zielharmonien zwischen den drei Dimensionen »transformativer Anspruch, »betriebswirtschaftliche Überlebensfähigkeit« und »sozialer Zusammenhalt«?
3. Welche Maßnahmen können (a) grundsätzlich innerhalb der jeweiligen Dimensionen (ungeachtet der Effekte auf andere Dimensionen) stabilisierend wirken und (b) etwaige Zielkonflikte zwischen den Dimensionen lösen?

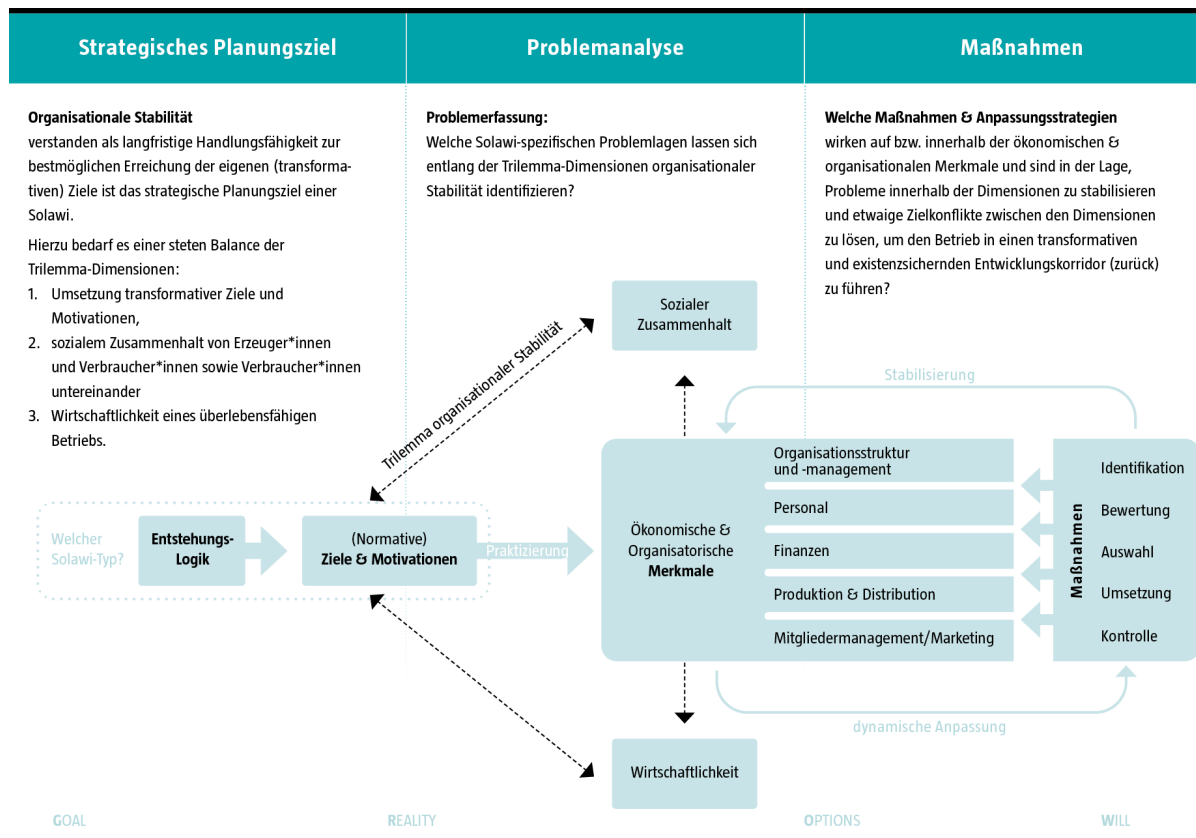
Um Antworten auf diese Fragen zu finden, haben wir einen Analyserahmen entwickelt (s. [III, 9 Analyserahmen organisationaler Stabilität](#)), mit welchem Herausforderungen im Alltag einer Solawi identifiziert (s. [III, 10 Trilemma-Check: Probleme identifizieren](#)) und konkrete Maßnahmen zur Stabilisierung (s. [III, 11 Stabilität erreichen – Maßnahmen & Strategien aus der Praxis](#)) entwickelt werden können.

Dieses Kapitel nimmt bewusst eine kritische, problemorientierte Perspektive ein. Diese Problemfokussierung hat jedoch neben der Aufdeckung von Potenzialen auch zur Folge, dass das tatsächliche Transformationspotenzial von Solawis in dem kritischen Bild verzerrt erscheint und dabei die vielen erfolgreichen Beispiele zu kurz kommen lässt. Ohne die zahlreichen gut funktionierenden Solawis mit Vorbildcharakter, die sich alle nach wie vor als Lernende verstehen, wären die umfangreichen Untersuchungen nicht möglich gewesen. Deshalb gilt der Dank an dieser Stelle allen Praktiker*innen und »Solawist*innen« für ihr unerschöpfliches Engagement und ihre Geduld in den empirischen Verfahren des Forschungsprojekts.

9 – Analyserahmen organisationaler Stabilität

Anhand welcher Indikatoren und Kriterien lässt sich die organisationale Stabilität von Solawis sowie deren Beeinflussung bewerten?

Der transdisziplinär entwickelte Analyserahmen (s. Abbildung: Analyserahmen der organisationalen Stabilität von Solawis) lässt sich als Frühwarnsystem auffassen (Welge et al. 2017, 436ff.), um Schwierigkeiten präventiv zu begegnen und klassische »Fehler« zu vermeiden. Gleichsam kann er als Instrument des Krisenmanagements angewendet werden (Thießen 2014), um akute Probleme zu überwinden.



Analyserahmen der organisationalen Stabilität von Solawis (Rommel et al. 2022)

Der Analyserahmen ist, angelehnt an Welge (2017), in drei Phasen gegliedert:

1. Das **strategische Planungsziel** richtet sich auf die organisationale Stabilität und Handlungsfähigkeit einer einzelnen Solawi und resultiert in definierten und messbaren Zielen.
2. Die daran anknüpfende **Problemanalyse** orientiert sich am Trilemma der genannten drei Dimensionen, die sich auf Stabilität auswirken. Zu diesem Zweck werden messbare Indikatoren entwickelt. Die als »Trilemma-Check« bezeichnete Problemanalyse strukturiert nicht nur die wissenschaftliche Perspektive, sondern soll Solawis dazu verhelfen, Problemlagen zu identifizieren und deren Ursachen verstehen zu können.
3. In der letzten Phase werden **Maßnahmen und Strategien** entwickelt, die zur Lösung Solawi-typischer Probleme und Zielkonflikte beitragen. Die in einem theoriegeleiteten und

empirisch unterstützten Vorgehen identifizierten Maßnahmen lassen sich fünf übergeordneten Merkmalsfeldern (Organisationsstruktur und -management, Personal, Finanzen, Produktion und Distribution, Mitgliedermanagement/Marketing) zuordnen. Sie dienen der Erfassung organisationaler Strukturen und Abläufe, in denen geplante Maßnahmen konkret Wirkung entfalten sollen. Inwieweit diese Maßnahmen greifen, kann nach der Einführung und Erprobung erneut über den Analyserahmen geprüft werden. Wie wirksam waren sie? Welche neuen Probleme haben sie ggf. verursacht?

9.1 Trilemma

Die besonderen Merkmale der Solidarischen Landwirtschaft bedingen besondere Probleme, die deren langfristige Existenzfähigkeit und die organisationale Stabilität gefährden: Geringe Löhne, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, fehlende Mitgliederbindung, und eine geringe Zahlungsbereitschaft bzw. -fähigkeit der Mitglieder. Auch Solawis können sich Marktzwängen nicht gänzlich entziehen. Mit einer limitierten Produktionskapazität wirtschaftlich überlebensfähig zu sein, setzt voraus, die ausbleibenden Skaleneffekte, also Kostenvorteile größerer Produktionsstätten, zu kompensieren. Solawis gelingt dies einerseits durch eine Senkung des Aufwandes für Vertrieb, Transport und Marketing oder indem diese betrieblichen Aufgaben von den Mitgliedern ehrenamtlich übernommen werden. Letzteres umfasst beispielsweise selbst organisierte Verteiler-Depots. Andererseits können kostendeckende Beiträge erzielt werden, wenn die Zahlungsbereitschaft der Solawi-Mitglieder an Fairness gegenüber Landwirt:innen und Gärtner:innen orientiert ist.

Insoweit Solawis auf direkten Beziehungen beruhen, die Vertrauen und Transparenz herstellen, ermöglicht eine darauf gründende stabile Gemeinschaft zugleich eine stabile Wirtschaftlichkeit. Der soziale Zusammenhalt der Gemeinschaft wird damit zu einem zentralen »Kapitalstock«. Dies führt zu einer neuen betriebswirtschaftlichen Konstellation, in der die wirtschaftliche von der sozialen Funktionsfähigkeit nicht mehr zu trennen ist. Daraus erwachsen das überragende Transformationspotenzial und zugleich die Achillesferse der Solidarischen Landwirtschaft.

Die Komplexität dieses Zusammenhangs lässt sich reduzieren, indem er als Ausbalancierung dreier Handlungsebenen veranschaulicht wird: (1) Umsetzung des eigenen transformativen Anspruches, (2) wirtschaftliche Überlebensfähigkeit sowie (3) sozialer Zusammenhalt zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen wie auch Verbraucher:innen untereinander. Die Interaktionen zwischen diesen Bereichen können zu Zielkonflikten und Handlungseinschränkung führen.

Die Herausforderung besteht darin, dass eine Deckung der Produktionskosten – gegeben eine bestimmte Zahlungsbereitschaft der Mitglieder – eine minimale Betriebsgröße erfordert. Ein zu großer Betrieb birgt hingegen das Risiko, direkte soziale Beziehungen sowie die Integration ehrenamtlich Tätiger nur unter hohem Aufwand koordinieren zu können. Würde nun auf ein konventionelles, durch Hierarchisierung und Spezialisierung basierendes Management zurückgegriffen, um dieses Dilemma zu überwinden, bestünde die Gefahr, die politischen und transformativen Ansprüche zu verfehlen, womit sich das Dilemma zu einem Trilemma ausweitet. Wir definieren organisationale Stabilität daher wie folgt:

Organisationale Stabilität

Organisationale Stabilität einer Solawi besteht darin (1) unter Wahrung ihrer transformativen Zielsetzungen (2) wirtschaftlich überlebensfähig zu sein und (3) den unmittelbaren und partizipativen sozialen Zusammenhalt zu erhalten. Gleichzeitig gilt es, einen möglichst hohen Grad an Resilienz zu erreichen, als Fähigkeit, die organisationale Stabilität auch in exogenen (= von außen kommenden) Krisen beibehalten zu können (s. [L.1.2 Transformative Wirtschaftsformen](#)).

9.2 Dimensionen

»Zufriedenheit entsteht, wenn diese drei Trilemma-Bereiche in Balance sind.«

— FG09, 177

a) Aus der in [I. 2.2 Die deutsche Solawi-Entwicklung](#) dargelegten Vielfalt an transformativen Motiven, lässt sich eine verallgemeinerbare Quintessenz ziehen:

Ein **transformativer Anspruch** existiert in jeder Solawi, unabhängig davon, ob dieser implizit wirkt oder ein explizites Ergebnis eines strukturierten Prozesses ist. Letzterer würde im Idealfall beinhalten, (1) Selbstverständnis und Zielsetzungen (bspw. in einem Leitbildprozess) zu entwickeln, diese (2) zu definieren und transparent zu machen, (3) eine möglichst hohe Zustimmung unter den Mitgliedern zu erreichen und (4) eine organisationale Integrität zwischen Anspruch und Realität in der Solawi-Praxis kontinuierlich anzustreben.

b) Eine anwendbare Definition der Wirtschaftlichkeit ergibt sich aus den besonderen Merkmalen des Solawi-Konzepts und orientiert sich hier speziell an Parot et al. (2019, S. 6), die in einem Vorgängerprojekt die finanzielle Nachhaltigkeit von Solawis untersuchten. Sie wurde überdies empirisch durch die Befragungen von Solawi-Beratenden und -Praktizierenden bestätigt:

Die **Wirtschaftlichkeit** von Solawis beschreibt die Fähigkeit, sowohl Betrieb als auch Verbraucher:innen-Gemeinschaft, unabhängig von externen Förderungen langfristig zu erhalten, ohne Schulden an die nächste Generation von Landwirt:innen bzw. Verbraucher:innen-Gemeinschaft zu übertragen. Sie umfasst damit die Deckung aller anfallenden Betriebskosten sowie hinreichende Liquidität in Form einer dauerhaften Zahlungsfähigkeit (Finanzierbarkeit) und setzt eine langfristige Ressourcen- sowie Nachfragesicherheit voraus (Sicherheit der wirtschaftlichen Basis).

Praxisakteure betonen die Relevanz eines »Gleichgewichts« (FG11a, 14) zwischen dem Lohnniveau und dem Beitragsniveau für Mitglieder, sodass es zu einer stabilen Ausbalancierung der verschiedenen Interessen kommt. Der Spagat sei das Besondere einer Wirtschaftsform, in welcher das Wirtschaftliche vom Sozialen nicht zu trennen sei. Je stärker Mitglieder in das operative Geschehen eingebunden sind, desto mehr verschwimmt diese Grenze und desto wichtiger wird der soziale Faktor auch für den wirtschaftlichen Erfolg.

c) Angesichts unüberschaubar vielfältiger Theoriezugänge zur sozialen Kohäsion, insbesondere in neueren Untersuchungen posttraditionaler Gemeinschaften und deren Funktion als Wahlgemeinschaften auf Zeit, orientiert sich die Zieldimension des sozialen Zusammenhaltes an einem Definitionsvorschlag von Sader (2008):

Innerhalb einer Gruppe resp. Gemeinschaft entsteht **sozialer Zusammenhalt** aus zwischenmenschlichen Interaktionen und Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander. Dabei gelten Solidarität, Bindung, positive Gruppengefühle und ein positives Gruppenklima als grundlegende Elemente von Zugehörigkeit und Zusammenhalt. Der soziale Zusammenhalt Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe ergibt sich somit aus der Fähigkeit, (1) organisationale Bindung aufzubauen und aufrechtzuerhalten und (2) die sozialen Beziehungen der Beteiligten zu gestalten und auszuhandeln.

In dem neuartigen sozialen Gefüge zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen (Consumer-Producer-Interactions, Opitz et al. 2019) der Solawi existiert eine reziproke Beziehung zur Abgleichung der Bedürfnisse, die maßgeblich zur Stabilität beiträgt. Praxisakteure würdigen das »Wir«-Gefühl in einer veränderungswilligen Gruppe« (UF01, 11) und die Stärke des Sozialen, weil »es wirklich Spaß macht, dass die Leute sich treffen und lernen einfach tolle Leute kennen« (FG17a, 202). Daneben sei es wichtig, gemeinsam »durch dick und dünn [zu] gehen« (FG17a, 76). Auf die übergeordnete Ebene bringt es ein Fokusgruppenmitglied:

»Gruppenzugehörigkeit und gesellschaftlicher Zusammenhalt sind für die Transformation denke ich noch wichtiger als die reine Information – solidarische Landwirtschaft (oder auch CSX – andere Branchen) bieten dieses Potential auf lokaler Ebene.« (UF01, 45–46)

10 Trilemma-Check: Probleme analysieren

Lassen sich idealtypische Stabilisierungsprobleme identifizieren?

»Wenn das Handbuch ein Menü wäre, dann ist der Trilemma-Check der Hauptgang«, hat es Klaus Strüber in einem Workshop auf den Punkt gebracht. Und das ist wohl richtig, denn die Frage »Wo stehen wir?« beschäftigt viele Solawis. Sie umfasst sowohl die gelungenen Entwicklungen des solidarischen Wirtschaftens in Gemeinschaft, beinhaltet aber auch zahlreiche Problemfelder, die den stabilen Fortbestand der Organisation gefährden können. Sind es zu viele oder zu wenige Mitglieder? Ist die ehrenamtliche Mitwirkung der Mitglieder gut organisiert und in den wirtschaftlichen Ablauf integriert? Sind die Ernteanteile ausgewogen finanziert und die Löhne der hauptamtlich Beschäftigten ausreichend kalkuliert? Ist das soziale Miteinander produktiv und erfüllend? Diese und noch viele weitere Fragen verdeutlichen die vielfältigen betrieblichen Konfliktfelder, aus denen sich Beratungsbedarf ergibt.

Mithilfe des **Trilemma-Checks** (TC) können Probleme zielgerichtet identifiziert werden, um die verschiedenen Einflüsse und Interaktionen besser zu verstehen und daraus im nächsten Schritt Maßnahmen abzuleiten. Der TC dient der Vereinfachung der komplexen Problemzusammenhänge, indem er den differenzierten Balance-Akt zwischen drei Dimensionen veranschaulicht: (1) der Umsetzung der eigenen transformativen Ziele und Motivationen, (2) dem sozialen Zusammenhalt des

intendierten Beziehungsraums zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen wie auch Verbraucher:innen untereinander sowie (3) der Wirtschaftlichkeit eines überlebensfähigen Betriebs.

Es wurde ein Indikatorenset entwickelt, um die Solawi-Praxis auf Basis der drei Dimensionen analysieren und gestalten zu können (siehe Abbildung »Trilemma-Check: Indikatoren zur Erfassung organisationaler Stabilität«). Darin sind Erhebungen unter Praktiker:innen sowie Experteninterviews von Solawi-Beratenden eingeflossen. Mittels dieser Indikatoren lässt sich bewerten, wie stabil ein Solawi-Betrieb im Hinblick auf a) den transformativen Zielerreichungsgrad, b) die Wirtschaftlichkeit und c) den sozialen Zusammenhalt ist.

Transformativer Anspruch (T)			
Indikator			Zielwert
T1 – Selbstverständnis			
T1.1	Identifikation	Erwartungen, Ansprüche & Wünsche	Möglichst umfassend berücksichtigt
T1.2	Definition & Transparenz	Organisationale Vision & Mission (Leitbild)	Konkret, transparent und präsent
T1.3	Zustimmung	Zustimmung zum Leitbild	Hohe Zustimmung möglichst aller Mitglieder
		Ideologische (Werte-) Konflikte	Möglichst gering
T1.4	Erreichung	Gelebte Wirklichkeit des Leitbildes	Diskrepanz zwischen Anspruch & Wirklichkeit möglichst gering
T2 – Ziele			
T2.1	Identifikation	Zielfindungsprozess	Möglichst transparent und/oder einbeziehend sowie dem Selbstverständnis zuträglich
T2.2	Definition & Transparenz	Organisational vereinbarte Zielsetzungen	Konkret, messbar, transparent und präsent
T2.3	Zustimmung	Hohe Zustimmungswerte und Zufriedenheit aller Beteiligten	Möglichst hohe Zustimmung
T2.4	Ziel-Erreichung	Realisierung selbstgesteckter Ziele	> 75%

Wirtschaftliche Stabilität (W)			
Indikator		Zielwert	
W1 – Finanzierbarkeit			
W1.1	Kostendeckung	Saldo Leistungen (Beiträge + Förderungen) & Kosten (Fixkosten + variable Kosten)	~ 0
		Unternehmerlohn/ Lohnniveau	= Existenzsichernd (Orientierung: Betriebsleiterlohn 18€)
W.1.2	Produktivität	Hektarleistung	2500qm / Vollversorgungs- Anteil und30-180 qm / Gemüseanteil im Gartenbau
W1.3	Liquidität	Cash-Flow III	≤ Abschreibungen
		Langfristige Kapitaldienstgrenze	50-70%
W2 – Sicherheit der wirtschaftlichen Basis			
W2.1	Ressourcen- sicherheit	Arbeit	
		Nachfolge	Zukunftsperspektive für mindestens die nächsten 5 Jahre
		AK-Verfügbarkeit	offene Stellen nach spätestens 2 Monaten besetzt.
		AK-Qualität	Ausreichende fachliche Kompetenz, um den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen
		AK-Gesundheit	Maximal 12 Fehltage /Jahr je AK
		AK-Flexibilität & Teamgröße	Urlaubs- und Krankheitsvertretung möglich, die selbstgesteckten Teamziele (z.B. »2 Wochen Urlaub für jede*n in der Saison« werden zu mind. 90% erreicht)
		AK-Fluktuation	Fluktuation unter 10% bis max. 20%
		Job-Attraktivität	Hohe Zufriedenheit der AK
		Ehrenamtsarbeit	Zuverlässigkeit: Ist- Stunden ≥ Geplante Stunden / Qualität: Hohe Zufriedenheit des Anbauteams
		Kapital	
		Zugang zu Fremdkapital	Unkomplizierte und kurzfristiger Zugang zu Bank- oder Direktkrediten im gewünschten Umfang
		EK-Quote	> 70%
		Rücklagen	1-3% vom Umsatz
		EK-Veränderung (bereinigt)	Eigenkapitalveränderung > 0 bis zum Zielwert 70%
		Zugang Sachkapital	Team ist mit Sachkapital zufrieden, Sicherheit zu notwendigen Rohstoffen gesichert
		Boden	
		Langfristiger Zugang	Pachtverträge sicher und/oder Anteil Eigentum an Anbaufläche ausreichend
		Bodenfruchtbarkeit	Anbauvielfalt + Fruchtfolge mit ausgeglichener Nährstoffbilanz + Bewässerungsverfügbarkeit. Selbstgesteckte Ziele werden auch erreicht
		Wissen	
		Zugang zu externem Wissen	Zugang zu externen Expert*innen gewährleistet
Kompetenzen im Team	1 Fortbildung/Jahr/MA möglich/		
W2.2	Nachfrage- Sicherheit	Verlässliche Verträge	Vertrags- Laufzeit mind. 1 Jahr und Verträge bindend
		Fluktuation	< 20%
		Warteliste	> 5 %
		Zahlungsbereitschaft	≥ Durchschnittswert (meist = Richtwert)
		Zahlungsfähigkeit	≥ Durchschnittswert (meist = Richtwert)

Soziale Stabilität (S)			
Indikator			Zielwert
S 1 – Organisationale Bindung			
S1.1	Identifikation/ Zugehörigkeit	Fluktuation	< 20% & Austrittsbefragung vorhanden*
S1.2	Selbstwirksamkeit/ Sinnstiftung	Lernformate	regelmäßig je nach Bedarf
S1.3	Gruppenklima/ Wir-Kultur	Feste	mind. 1-mal jährlich, ca. 10% Teilnahmequote
S2 – Soziale Beziehungen			
S2.1	Integration/ Vernetzung/ Wertschätzung	Ko-Produktion	durchschnittliche Anzahl Stunden/Mitglied/Jahr* erforderlicher Einsatz
		Austauschräume für die Mitglieder	vorhanden*
		Kennenlernformate / Onboarding für neue Mitglieder	mind. 1-mal im Jahr*
S2.2	Kommunikations- strategie und -kultur	Konfliktlösungsstrategie	schriftlich vorhanden und wird angewandt*
		Mitgliederjahrestreffen	mind. 1-mal im Jahr, mind.25% Teilnahmequote*
		Geschäftsordnung	schriftlich vorhanden und wird angewandt*
		Übersicht von Ansprechpartner*innen / Kontaktpersonen	schriftlich vorhanden* und erreichbar
S2.3	Vertrauen / Reziprozität	Transparenz über Betriebsgeschehen, Anbauweise und Budgetplanung	vorhanden*, mind. 1-mal im Jahr, idealerweise zugänglich / abrufbar
		Newsletter / »Erntepost«	vorhanden, ideal wöchentlich, mind. monatlich

*Zielgröße rein quantitativ. Zur Bewertung ist eine qualitative Einschätzung notwendig:

War es hilfreich / hat es geklappt / wurde es angenommen? (Warum nicht?), Bewährt es sich dauerhaft? Sind feste Ansprechpartner etabliert?

Trilemma-Check: Indikatoren zur Erfassung organisationaler Stabilität (Rommel et al. 2022)

10.1 Transformativer Anspruch

Die Entwicklung eines geteilten Selbstverständnisses (T1) und strategischer Zielsetzungen (T2) stellt viele Solawis sowie deren praktische Umsetzung vor Herausforderungen. Die **Identifikation und das Abgleichen** (T1.1) der Erwartungen, Ansprüche und Wünsche aller Beteiligten ist herausfordernd (FG03a, 22), weil das Engagement meist über die reine Lebensmittelversorgung hinaus als Aktivismus verstanden wird, »politisch, gesellschaftlich, sozial zu bewegen, um Neuland oder Altland wiederzuentdecken« (FG17b, 110). Die unterschiedlichen Bedürfnisse von Gärtner:innen und Mitgliedern zu vereinen, erweist sich als inhaltlich (FG01, 16) und zeitlich aufwändig (FG38, 17). Unsere Ergebnisse zeigen, dass die angestrebte Heterogenität Spannungsfelder erzeugt (FG38, 97), bspw. den »Spagat zwischen »sehr radikalen Ökos« und »Mainstream-Individualisten« meistern zu müssen« (FG18, 15). Je höher der Anspruch an Teilhabe und Partizipation aller Beteiligten, desto zeitintensiver sind die Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse (EI11, 6), weshalb viele Solawis insbesondere in der Startphase ihre ursprünglichen Ansprüche bewusst einschränken (FG38, 88). Entscheidend ist die Organisationsgröße, denn kleinere Solawis können Individualinteressen und Mitglieder intensiver einbinden. Gleichzeitig sind sie flexibler darin, ihr Leitbild in Bedarfsfall anzupassen. Je größer eine Solawi, desto wichtiger ist eine von Anfang klar definierte Vision, da der Aufwand einer dynamischen Anpassung mit der Mitgliederzahl zunimmt (EI03, 4).

Die befragten Berater:innen heben die konkrete **Definition und Transparenz** (T1.2) des Selbstverständnisses hervor, das möglichst konkret und umfassend schriftlich festzuhalten und allen Mitgliedern zu kommunizieren sei, damit dieses im Betriebsalltag präsent ist. Fehlt dieses, drohen Interessenskonflikte, insbesondere wenn die Sichtbarkeit für neue Mitglieder nicht gegeben ist (FG38, 53). Die **Zustimmung** (T1.3) der Mitglieder zur organisationalen Ausrichtung korreliert unmittelbar mit (a) der Identifikation sowie einer Berücksichtigung ihrer Erwartungen (T1.1) und (b) der Transparenz (T1.2) insbesondere für neue Mitglieder. Wo dieser Ausgleich misslingt, drohen in Interessenkonflikte in Bezug auf Anbaupraxis, Tierhaltung oder die soziale Einbindung, was im Extremfall zum Ausscheiden von Mitgliedern führen kann. Destabilisierend wirkt sich auch die Wahrnehmung aus, dass **Anspruch und Wirklichkeit** hinsichtlich transformativer Ziele stark voneinander abweichen (T1.4). »Am Anfang war die Illusion oder das große Bild und dann haben wir uns an der Realität abgearbeitet« (FG38, 18). Viele Solawis beklagen eine »Ambivalenz zwischen den Erwartungen einiger Mitglieder und der dann tatsächlich eingetretenen Entwicklungsrealität« (FG38, 2). Enttäuschungen werden artikuliert, wenn das Niveau gelebter Partizipation als nicht hinreichend empfunden wird, »die Gemeinschaft eher zu einer Dienstleistungs-Gemeinschaft geworden ist« (FG10b, 23), ökologischer Ansprüche verwässert werden, etwa »weil durch den gesetzlichen Rahmen Gestaltungsmöglichkeit[en]« eingeschränkt werden (EI04a, 5). Den höchsten Unmut verursachen als unfair wahrgenommene Löhne (FG00, 41).

Die Ableitung von konkreten strategischen und operativen **Zielen** (T2) aus dem organisationalen Selbstverständnis erzeugt ebenfalls Spannungsfelder. So misslingt es vielfach, konsequente Ziele zu **definieren** (T2.1), um das Selbstverständnis zu realisieren. Wie auch beim Selbstverständnis entstehen vielfach Konflikte, wenn Ziele nicht konkret und umfassend schriftlich **definiert** und an alle Mitglieder transparent kommuniziert werden (T1.2) und somit im Betriebsalltag nicht präsent sind. Geringe **Zustimmungswerte** (T.2.3) sind häufig Resultat fehlenden bzw. unregelmäßigen Abgleichs der Ziele mit sich dynamisch entwickelnden Bedürfnissen der (vielfach fluktuierenden) Mitgliedschaft bspw. bei der Art und Menge der produzierten Lebensmittel (EI04a, 87). Hinsichtlich der **Zielerreichung** nennen Praktiker:innen fehlendes Controlling als größte Herausforderung (EI03, 25).

10.2 Wirtschaftlichkeit

In den untersuchten Solawis zeigen sich wirtschaftliche Herausforderungen sowohl hinsichtlich der Finanzierbarkeit (W1) als auch Sicherheit der wirtschaftlichen Basis (W2). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Wirtschaftlichkeit stets gefährdet ist durch intendierte wie nicht intendierte Ineffizienzen im Produktionsprozess, welche variable wie fixe Kosten erhöhen sowie fehlende Zahlungsbereitschaft (willingness to pay) bzw. fehlende Zahlungsfähigkeit (ability to pay).

Finanzierbarkeit (W1)

Kostendeckung (W1.1): Einige Solawis wirtschaften nicht kostendeckend (FG11a, 15) (W1.1). Als Ursache werden genannt: (1) Eine unzulängliche Kostenplanung, etwa weil die Lohnkosten, etwaige Gewinne, unterjährige Betriebsmittel, Investitionen und Abschreibungen oft nicht präzise ausgewiesen werden, (EI03, 23), (2) Bemängelt wird das Fehlen klarer Zielvorstellungen über die Höhe von Löhnen und Gewinnen (EI03, 28). (3) Es mangle an einem Controlling, dem zu entnehmen sei, inwieweit prognostizierte Zielwerte erreicht wurden (EI03, 25) und wann mit welchen Einnahmen und Ausgaben zu rechnen ist (FG11a, 16). (4) Auch die Schwierigkeit einer Produktionsplanung, die

zeitlich und quantitativ an den Bedarf der Mitglieder angepasst ist und den hierzu benötigten Umfang an Arbeitskräften berücksichtigt, wird als Grund für mangelnde Kostendeckung genannt (FG16a, 71). Die Forschungsergebnisse belegen, dass Solawis betriebswirtschaftlich benachteiligt sind, weil sie unsichtbare Leistungen in Form positiver (bzw. vermiedener negativer) Externalitäten, beispielsweise Ökosystemleistungen, erbringen. Es zeigt sich, dass es vielfach nicht gelingt, den Mitgliedern diese Effekte verständlich werden zu lassen. Und selbst wenn die entsprechende Einsicht vorliegt, schlägt sie sich nicht notwendigerweise in einer hinreichenden (kostendeckenden) Zahlungsbereitschaft nieder (FG11b, 86). Etwaige Förderungen oder Subventionen, die diese Lücke schließen könnten, fehlen (FG01, 7).

Insbesondere in der Gründungsphase wirtschaften viele Betriebe nicht kostendeckend, weil sie zu langsam eine ausreichende Produktionskapazität erreichen (FG 23, 79). Einige gleichen dies durch Quersubventionierungen aus anderen (noch) vorhandenen Vermarktungszweigen (FG38, 40) und/oder Rücklagen aus. Ist dies nicht möglich, entstehen hohe Belastungen für die Erzeuger:innen (FG23, 79), die nicht selten in Selbstausbeutung, also einem zu geringen Einkommen münden (TB07a, 95), weil der Betrieb anders nicht aufrecht zu erhalten ist (EI09, 60, 69, 77). Die Gründungsteams sind überdies oft zu klein, um Überstunden durch Arbeitsteilung zu vermeiden.

Ein zu geringes Einkommensniveau (FG11b, 86), verbunden mit Selbstausbeutung, um Kosten zu sparen, beschränkt sich nicht auf die Gründungsphase, sondern bildet generell die am häufigsten genannte Herausforderung und spiegelt bisherige Befunde wider (vgl. Galt 2013). Die Ergebnisse legen nahe, dass die eigentliche Idealvorstellung der Solawi-Bewegung, nämlich Beiträge, welche die »wahren« Kosten inklusive eines fairen Einkommens abdecken, vielfach der Realität nicht entspricht (TB30, 5). Stattdessen würden »in vielen Solawis die Löhne tendenziell der Zahlungsbereitschaft (...) angepasst« (TB30, 5). So entstünden »prekäre Arbeitsverhältnisse anstatt Solidarität mit Lebensmittelerzeuger:innen« (FG11b, 59), was sowohl Angestellte als auch die Landwirte (FG11b, 49) und gärtnerische sowie nicht-gärtnerische Tätigkeiten betreffe (FG11a, 6). In einigen Solawis reicht der Lohn nicht, um eine Familie zu versorgen (FG11a, 11). Es lassen sich zuweilen keine ausreichend fairen Zahlungen für die Ernteanteile aushandeln, die den Erzeugenden Versorgungssicherheit garantieren, so dass diese eine zusätzliche Einkommensquelle benötigen. Aber damit, so wird bemängelt, verliere der Anspruch, »solidarisch« zu handeln, seinen Sinn (UF01, 12).

Die Befürchtung, angemessene Beitragserhöhungen könnten zu Mitgliederschwund führen (TB30, 5), bringt Erzeuger:innen dazu, nicht mehr zu verlangen, als zur Befriedigung physischer Grundbedürfnisse notwendig ist (FG11b, 44). Manchen von ihnen fehlt das Selbstbewusstsein, sich die eigenen Leistungen durch eine angemessene Beitragshöhe vergüten zu lassen (TB30, 5). Zudem ist von einer diesbezüglich hohen Dunkelziffer auszugehen, da prekäre Löhne ein tendenziell tabuisiertes Thema sind. Nicht nur dies deutet darauf hin, dass auch Solawis einer Konkurrenz ausgesetzt sind, die von Marktalternativen ausgeht. Manchen Höfen, so wird moniert, fehle der Überblick über das eigene Budget. So würden diese möglicherweise kommunizieren, dass sie faire Löhne zahlen, was tatsächlich nicht der Fall ist (TB01b, 17).

Produktivität W1.2: Vielen Betrieben ist nicht klar, ob eine unangemessene Beitragshöhe oder mangelnde Produktivität ursächlich für ein zu geringes Einkommen ist. Einige Solawis stufen ihren Anbau, gemessen an der Hektarleistung, als ineffizient ein, insbesondere weil kleine Betriebe unterhalb einer kosteneffizienten Mindestgröße operieren (FG38b, 134). Vielen Praktiker:innen mangelt es an realistischen Vergleichsmaßstäben (bezogen auf die eigene Entwicklung und auf andere

Betriebe) für (1) die Flächenproduktivität (bspw. Gemüse pro Hektar), (2) die Arbeitsproduktivität sowie (3) das Lohnniveau. Diese Vergleichbarkeit fehle sowohl vertikal mit Blick auf die Entwicklung des eigenen als auch horizontal zu anderen Betrieben.

Auch eine ungleiche Einkommensverteilung kann destabilisierend wirken. So beklagen einige Probanden ein »zu hohes Lohngefälle zwischen Angestellten und Landwirten« (FG11b, 50).

Liquidität W.1.3: Die Liquidität der untersuchten Betriebe scheint infolge der Vorfinanzierung durch Mitgliedsbeiträge weitgehend ausreichend zu sein. Auch in Krisensituation können Liquiditätsengpässe vielfach durch Mitglieder ausgeglichen werden (EI04a, 222). Allerdings bestehen bei einigen Betrieben Hemmschwellen, wenn es gilt, Mitglieder an der Finanzierung von Investitionsprojekten zu beteiligen (EI09, 57). Als Herausforderung zeigt sich, dass eine ausreichende Tilgung der realen Abschreibungen häufig nicht erfolgt (Cash-Flow III) und damit keine Rücklagen für (Ersatz-) Investitionen vorhanden sind (TB07a, 102). Berater:innen bestätigen diesen Missstand und halten für dringend erforderlich, alle Abschreibungen nebst Zinsen und Kapitaldiensten, also die gesamten fixen und variablen Kosten in die Planung einzubeziehen (TB05a, 110), was im Solawi-Bereich offenbar nicht selbstverständlich zu sein scheint.

Sicherheit der wirtschaftlichen Basis (W2)

Ein wirtschaftlich stabiler Betrieb setzt die langfristige Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren Kapital, Boden, Arbeit und Wissen (Produktionssicherheit W2.1) sowie eine stabile Nachfrage voraus (Nachfragesicherheit W2.2).

Ressourcensicherheit (W2.1)

Kapital: Wenngleich Solawis keine Gewinnmaximierungsabsicht verfolgen, ist es notwendig, dass Rücklagen gebildet werden, um notwendige Investitionen tätigen und auf unvorhergesehene Finanzierungsnotwendigkeiten reagieren zu können (FG11a, 16). Insoweit die Rücklagenbildung im Solawi-Bereich mangelhaft ausgeprägt ist, erweisen sich Instandhaltungs- oder Erweiterungsinvestitionen als schwierig (TB01a, 30). Solawi-Berater:innen empfehlen eine Eigenkapitalquote von mehr als 70% (EI03, 15), die vielfach nicht erreicht wird. Je geringer die EK-Quote desto notwendiger und gleichzeitig herausfordernder ist der Zugang zu Fremdkapital (ebd.), da Eigenkapital meist als Sicherheit gefordert wird. Während ältere und etablierte Solawis eine höhere Eigenkapitalquote aufweisen (EI04a, 222), zählt es für neuere oder in Gründung befindliche Betriebe zu den größten Herausforderungen, die notwendigen Investitionen zu finanzieren (FG01, 11).

Boden: Neuralgisch für die langfristige betriebliche Stabilität ist der Zugang zu Anbauflächen, entweder durch Pacht, Eigentum oder Besitz in irgendeiner sonstigen Form (FG07, 41). Als zentrales Problem werden hierbei steigende Kosten genannt (FG10b, 3). In Ballungsgebieten ist es darüber hinaus kaum noch möglich, zusätzliche Flächen zu akquirieren (FG38, 40). Als problematisch erweist sich, Anbauflächen auf »Vertrauensbasis ohne Pachtvertrag« (FG10b, 25) oder im Rahmen nur kurzfristiger Verträge zu nutzen. Verpächter sind zwar teilweise sogar verpflichtet, langfristige Verträge anzubieten, allerdings besteht oft das Vorurteil, Solawis seien aufgrund ihres jährlichen Planungshorizonts ein langfristig kaum verlässlicher Vertragspartner (TB24, 20). Weitere Hürden werden darin gesehen, dass auf vielen Flächen kaum die betrieblich notwendigen Baugenehmigungen zu erhalten seien (FG10b, 31). Auch Genehmigungen für Wasserentnahmen (FG10b, 45) werden als

zunehmend schwierig betrachtet, was sich angesichts zunehmender Dürren verschärfend auswirkt, insbesondere auf die ohnehin oft nicht hinreichende Bodenfruchtbarkeit. Somit seien Ernteverluste zu befürchten (FG16a, 81).

Arbeit: Der Produktionsfaktor Arbeit umfasst die Verfügbarkeit und Qualität der Arbeitskräfte zur Erbringung körperlicher wie geistiger Tätigkeiten. Diese stehen in direktem Zusammenhang mit der Attraktivität des Arbeitsplatzes sowie der Gesundheit, Fluktuation und Teamflexibilität. Ein besonderes Spezifikum stellt in unterschiedlichem Ausmaß die Ehrenamtsarbeit dar sowie ebenfalls die Generationennachfolge. Die Verfügbarkeit von Arbeitskräften wird als eine der zentralen Herausforderungen benannt, um die Stabilität des Solawi-Betriebs zu sichern (FG04b, 55; EI04a, 146). Mit dem allgegenwärtigen Fachkräftemangel (FG01, 16) sind auch viele Solawis konfrontiert (FG04a, 4), teilweise mit der Folge, dass Stellen nicht besetzt werden können (FG04b, 27) oder auf weniger qualifiziertes oder – beispielsweise für Gemüseanbau – nicht hinreichend kompetentes Personal zurückgegriffen werden muss (EI07, 108), was die Gewährleistung einer hinreichenden AK-Qualität erschwert. Vielfach müssten Personen eingestellt werden, denen »die Fähigkeiten oder die Kompetenzen fehlen, Gemüseanbau zu betreiben« (EI11, 6). Diese Herausforderung verschärft sich, wo anspruchsvolle Verfahren, etwa der reaktivierte Einsatz von Pferden (EI11, 61) oder spezielle Anbaumethoden eingesetzt werden (EI07, 108). Ein grundsätzliches Problem wird in der abnehmenden Fähigkeit und Bereitschaft gesehen, eine hohe Arbeitsbelastung und körperlich anstrengende Verrichtungen (FG30, 40) zu meistern, was sich zudem auf die Attraktivität einer Beschäftigung in Solawis auswirkt.

Die Job-Attraktivität, so betonen die befragten Praktiker:innen, werde entscheidend durch die finanzielle Vergütung beeinflusst, die chronisch zu gering sei (FG11a, 11). Davon betroffen seien insbesondere Solawis mit unsicherer Zukunftsperspektive (FG11a, 27). Weitere Schwierigkeiten werden in fehlenden Unterbringungsmöglichkeiten (insbesondere auf dem Hof), schwankenden und langen Arbeitszeiten (FG29, 110), mangelnder Altersvorsorge (FG04a, 6) und Überstunden gesehen (FG11b, 86), die i.d.R. aus einer fehlerhaften Planung resultieren (FG11a, 32) oder bewusst in Kauf genommen werden, um den Solawi-Betrieb aufrechtzuerhalten. Die hohe Arbeitsbelastung in Solawis, sowohl die Mitarbeiter- als auch Leitungsebene betreffend (FG04b, 26; FG01, 16), erschwere nicht nur die Verfügbarkeit von Arbeitskräften (FG01, 16), sondern führe vielfach zu Ausfällen infolge von Krankheit (EI09, 97; FG01, 16). Der Zusammenhang zwischen Gesundheit und Arbeitsbelastung sei u.a. ursächlich für eine hohe Fluktuation des Beschäftigungsstandes (TB30, 4), was jedoch als generelles Problem in der Landwirtschaft eingestuft werde (FG11a, 19).

Dies zu kompensieren, erfordere eine hohe Flexibilität des Teams. Demnach seien betriebliche Prozesse (Ernte etc.) dergestalt zu perfektionieren und zu standardisieren, dass gemäß des Ansatzes der Permakultur möglichst jede mitwirkende Person austauschbar ist (EI03, 21). Die Untersuchungen zeigen jedoch, dass die meisten Solawis von dieser Resilienz weit entfernt sind. So gelänge es kaum oder nur unter Schwierigkeiten, Ausfälle zu kompensieren (FG11b, 51). Insbesondere in der Startphase seien die Teams häufig zu klein und es fehle an Vertretungspotenzial (FG23, 79). Deshalb erweise sich ehrenamtliche (Mit-)Arbeit für viele Solawis als wichtiger Produktionsfaktor (EI07, 51) und Basis für Resilienz, zumal in Notsituationen (FG04a, 6) (vgl. Butler Flora & Bregendahl 2012). Ehrenamtliche Arbeit systematisch einzuplanen, geht mit diversen Herausforderungen einher, weshalb ihr Einsatz einer Kosten-Nutzen-Abwägung bedarf, zumal sie meistens nicht professionell ausgeführt wird (FG04a, 6). Dies könne zu Fehleinschätzungen, insbesondere einer Diskrepanz zwischen

prognostiziertem und tatsächlichem Nutzen führen (FG11b, 86; FG11a, 32). Viele der befragten Solawis betonen einen diesbezüglichen Mangel an Effizienz (FG04a, 6) und Know-How.

»Irgendwann wird man dann mit der Realität konfrontiert, dass vielleicht nicht jeder Deutschlehrer super ist im Möhren jäten.« – (FG24, 85)

Viele Tätigkeiten bedürfen eines Kompetenzaufbaus und einer Einarbeitungszeit. Deshalb unterscheidet sich die Produktivität ehrenamtlich Tätiger nach einigen Jahren deutlich von der jener, die unregelmäßig und situativ zu einem Hof-Einsatz erscheinen (FG04a, 6). Eine teils hohe Fluktuation (FG04b, 52) geht mit zusätzlichen Belastungen seitens der Erzeugenden einher (FG01, 23), da ständig neue Ehrenamtliche eingearbeitet werden müssen. Deren Zuverlässigkeit und kontinuierliche Verfügbarkeit (FG00, 46) wird als zentrale Herausforderung gesehen, wobei Unzuverlässigkeit in Schlüsselpositionen sogar eine Gefahr darstellen könne (FG01, 23). Grundsätzlich sei die Einarbeitung und Koordination (ungelernter) Kräfte zeit- und arbeitsintensiv (FG11b, 54). Partizipation und Entscheidungsprozesse unter Einbezug ehrenamtlicher Mitarbeit zu koordinieren (FG11b, 57) verursacht einen hohen Aufwand, insbesondere wenn die Solawi damit einem Bildungsanspruch verfolgt (FG04a, 6). Oft fehlt im Kernteam die Erfahrung und/oder das Know-How, um Ehrenamtliche effizient einzuarbeiten. Dieser Aufwand steht häufig in einem eklatant unvorteilhaften Verhältnis zum Nutzen der Mitarbeit. Zugleich lässt sich auch in der ehrenamtlichen Tätigkeit eine Tendenz zur (Selbst-) Ausbeutung beobachten, insbesondere wenn die Arbeit nicht regelmäßig erfasst werde (EI03, 9). Als weitere Herausforderung wirke sich ehrenamtliche Arbeit gelegentlich negativ auf die Leistung der Hauptamtlichen aus (FG04b, 54), da diese sich nach unten anpasse.

Viele Solawis nutzen zur Minimierung der genannten Herausforderungen ehrenamtliche Mitarbeit deshalb nicht (EI10, 142) oder setzen sie lediglich punktuell als Möglichkeit zur Erzeugung von Transparenz und Instrument für gegenseitiges Kennenlernen (FG04a, 6) ein, ohne von dieser wirtschaftlich abhängig zu sein.

Die zunehmende Attraktivität des Solawi-Modells insbesondere unter Junglandwirt:innen führt dazu, dass die meisten untersuchten Betriebe in der Generationennachfolge vorerst kein primäres Problem sehen (FG10b, 23). Offenbar finden sich immer häufiger junge Betriebsnachfolger, die einen Solawi-Betrieb übernehmen (wollen) (FG23, 34). Dennoch wird dieses Thema auf Tagungen und in Workshops des Öfteren problematisiert (TB30, 49), da die Suche nach Hofnachfolger:innen für einige Betriebe nicht gelingt oder sich schwierig gestaltet (FG38b, 223). Der Empfehlung von Berater:innen, diese bis spätestens zum Alter von 55 Jahren der Betriebsleitung geklärt zu haben, wird vielfach nicht nachgekommen (EI03, 34). In Solawis des Typ 1 und besonders Typ 2 ist die Hofnachfolge häufig Ausgangspunkt von Diskussionen über die grundsätzliche Struktur des Eigentums. Wenn eine Mitgliedergemeinschaft den Hof über viele Jahre getragen hat, kann die Hofnachfolge zu Konflikten darüber führen, inwieweit das Eigentum vergemeinschaftet werden sollte. Häufig werden insbesondere Betriebe in privatem Eigentum aus diesem Grund langfristig in Gemeinschaftseigentum oder eine gemeinnützige Trägerschaft überführt (FG07, 17).

Wissen: Häufig fehlen eigene Kompetenzen in den Bereichen IT, Buchführung, Recht und Steuerwesen (EI08, 77). Dennoch sind Solawi-Betreiber häufig nicht bereit, eine Beratung zu finanzieren, um fehlende eigene durch externe Kompetenzen zu kompensieren (UF01, 13). Dies führe

insoweit zu unprofessionellem Vorgehen, als bspw. steuerliche Rahmenbedingungen zu wenig beachtet würden (FG23, 77–78). Selbst wenn die Bereitschaft besteht, sich beraten zu lassen, besteht eine Schwierigkeit darin, dass viele Berater:innen, etwa im steuerlichen Bereich, mit der spezifischen Situation nicht sonderlich vertraut sind (FG29, 138). Außerdem verfügen Behörden wie etwa Finanzämter vielfach ebenfalls nicht über ausreichend Erfahrungen mit Solawis (FG29, 137).

Die Weitergabe des impliziten Wissens an neue Betreiber:innen, etwa an eine Hofnachfolge oder an Mitglieder, damit diese sich einbringen wollen, gestaltet sich schwierig und verlangt nach genügend Vertrauen, dessen Aufbau Zeit benötigt (EI11, 13).

Nachfragesicherheit (W2.2)

Eine beständige Nachfrage hängt von verschiedenen Faktoren ab: (1) Sichere Verträge, (2) ein im Zeitablauf möglichst stabiler Mitgliederstamm, (3) eine Warteliste, auf die zurückgegriffen werden kann und (4) hinreichende Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitglieder. Verträge gelten als sicher, wenn diese schriftlich vorliegen und alle relevanten Eckdaten enthalten. Probleme entstehen, wenn die Risikoteilung darin nicht explizit enthalten ist, sodass bei Ernteaussfällen Rückzahlungsforderungen entstehen können (TB05a, 111). Verträge sind in den meisten Solawis auf ein Jahr festgelegt, wobei auch längere Vertragslaufzeiten von Berater:innen empfohlen werden (TB05a, 111). Im Falle einer Ausstiegsrate von über 20% pro Jahr sehen Praktiker:innen Klärungsbedarf (EI03, 32; TB11, 43). Die untersuchten Solawis weisen teilweise eine zu hohe Fluktuation auf, was ein Problem für das Management darstellt (FG20, 104). Als Ursachen werden eine als mangelhaft empfundene Produktqualität (FG15, 38) oder die Aufnahme von Mitgliedern, die mit der Ausrichtung inkompatible Bedürfnisse mitbringen (FG15, 38) genannt. Häufig sind auch Wohnortwechsel oder Einkommensverluste ursächlich für einen Austritt (EI04a, 86). Die Befragungsergebnisse zeigen, dass nur selten zu gering bemessene Ernteanteile, wohl aber eine Überversorgung, etwa an Gemüse, das von den Mitgliedern nicht verarbeitet werden kann, für Unzufriedenheit sorgt (EI04a, 86). Es wird vermutet, dass kognitive Dissonanzen entstehen, wenn Lebensmittel, die nicht verbraucht werden können, zu entsorgen sind (EI04b, 30). Das Angebot flexibel an die Bedürfnisse der Mitglieder anzupassen (FG16a, 71), wird hierbei als drängende Herausforderung betrachtet, die eine intensive Kommunikation, zumal regelmäßige Abfrage der Bedürfnisse (etwa per Fragebogen) (FG12b, 41) voraussetzt, was jedoch häufig nicht erfolgt.

Erklärtes Ziel vieler Solawis ist eine Warteliste, die mindestens 5% der aktuellen Mitglieder umfasst. Dies sichert die langfristige Nachfrage und ermöglicht die Gründung neuer Solawis, denn »wenn eine Solawi eine lange Warteliste für weitere Mitglieder hat, können die Wartenden an andere Solawis in der Nähe gegeben werden« (TB30, 8). Wenngleich dieser Wert oft bei vielen Betrieben erreicht oder übertroffen wird, ist die Mitglieder-Akquise für wiederum andere Solawis schwierig, insbesondere in der Startphase. Ursächlich seien u.a. zu hohe Distanzen zu den Abholorten (FG01, 16). Insbesondere die mangelnde Bekanntheit des Solawi-Modells wird im ländlichen, strukturschwachen Raum als Hürde wahrgenommen (FG21a, 47).

Eine fehlende Zahlungsbereitschaft oder -fähigkeit, die vielfach als Problem benannt wird, kann auf ein strukturell niedriges Lohnniveau zurückzuführen sein, so dass faire Beiträge für manche Solawi-Interessenten nicht finanzierbar sind. Dies erkläre auch die Unterschiede zwischen ähnlichen

Solawis, deren Mitglieder jedoch unterschiedlichen Milieus entstammen (TB07a, 99). Allerdings wird auch betont, dass einige Mitglieder noch nicht vollständig vom Solawi-Konzept überzeugt sind (TB07a, 97). Ihnen fehle nach Einschätzung vieler Praktiker:innen das Verständnis für die positiven Wirkungen der Solidarischen Wirtschaft, welche durch die Beiträge mit abgedeckt werden (FG04a, 13).

Die Corona-Pandemie als exemplarische Krisenerfahrung resultierte entgegen manchen Erwartungen zu einer Nachfragesteigerung (TB12, 42) und längeren Wartelisten (UF01, 55). Dennoch waren einige Solawis auch mit Kündigungen konfrontiert, die teilweise durch Solidarleistungen anderer Mitglieder abgewendet werden konnten, zumal erkennbar wurde, dass dies auf krisenbedingte Einkommensverluste zurückzuführen war (FG06b, 539).

10.3 Sozialer Zusammenhalt

Organisationale Bindung (S1)

Hier stehen Fragen der Identifikation und Zugehörigkeit (S 1.1), der Selbstwirksamkeit/Sinnstiftung (S1.2) und des Gruppenklimas und der Wir-Kultur (S1.3) im Fokus. Die Identifikation und Zugehörigkeit (S1.1) umfasst die Bindung des Kernteams und der Mitglieder zur Organisation. Für die Fluktuation sowohl im Gärtner:innenteam (FG24, 62) als auch bei den Mitgliedern werden diverse Gründe genannt. Erstere klagen über zusätzliche Arbeit infolge der Koordination ehrenamtlich Tätiger. Zugleich kann das Einfordern ehrenamtlicher Mithilfe auch das Ausscheiden von Mitgliedern bewirken, die kognitive Dissonanzen entwickeln, weil sie meinen, diesem Anspruch und damit den Zielen der Partizipation nicht gerecht zu werden. Weitere Kündigungsgründe, die genannt werden, sind veränderte Lebenssituationen, Wohnortwechsel, aber auch normative Faktoren, etwa weil Abläufe als »zu anarchistisch« oder »zu politisch« (FG17b, 23) empfunden werden.

Angeführt wird auch ein ungleich verteiltes Engagement in Arbeits- und Entscheidungsprozessen (FG12a, 160), was zu Legitimationsproblemen führen könne. Die kulturelle Heterogenität der Mitglieder wird sehr unterschiedlich bewertet. Einerseits wird die Bildung homogener Gruppen kritisiert (FG01, 16), die in eigenen »Blasen« und Denkmustern verharren, während andere Gesellschaftsbereiche kaum vertreten seien (FG02, 20). Andererseits verweisen manche Probanden auf eine zu inkludierende Vielfalt, die von »radikalen Ökos« bis zu »Mainstream-Individualisten« (FG18, 15) reiche, was mit einem entsprechend breiten Bedürfnisspektrum einhergehe, das von der Serviceorientierung bis zum Ideal der »Weltverbesserung« reiche (FG38, 97). Eine ähnliche Divergenz an Erwartungen sei auch zwischen den beteiligten Generationen feststellbar (FG17a, 183). In anderen Untersuchungen wird auf einen Nachholbedarf bei der »Integration sozial benachteiligter Menschen« hingewiesen (Diekmann & Theuvsen 2019).

Hingewiesen wird auch darauf, dass zu große Mitgliederzahlen das Solawi-Ideal schwächen könnten, weil lediglich ein Konsumangebot verbleibe, während der soziale Zusammenhalt gefährdet würde (FG38, 42), was zudem mit Motivationsverlusten und einer Anonymisierung einhergehen könne (TB30, 18). Für Solawi-Betriebe stelle sich daher die Frage, wie auch bei steigender Mitgliederzahl ein stabiles soziales Gefüge erhalten bleiben könne (FG03a, 48) (FG38, 18)

Das ebenfalls untersuchte Kriterium der Selbstwirksamkeit/Sinnstiftung (S1.2) erstreckt sich unter anderem darauf, sinnstiftende Tätigkeiten, gemäß eigener Interessen und Fähigkeiten ausüben zu können. Dies betrifft nicht nur für das Kernteam, sondern auch die Mitglieder. In der Kombination aus Erlebnisraum, Lernprozess und landwirtschaftlicher Praxis (etwa in der Gemüseproduktion) wird eine

Grundlage des Solawi-Konzeptes gesehen (FG17b, 144). Neben dem individuellen Bedürfnis nach Selbstwirksamkeit ergeben sich kollektive Notwendigkeiten, etwa ein positives Gruppenklima und eine »Wir-Kultur« (S1.3) Prozesse des Austausches, die den sozialen Zusammenhalt stärken, sind durch die Covid-19-Pandemie deutlich eingeschränkt worden (TB30, 7). Versammlungen, persönliche Treffen und Feste konnten nicht mehr stattfinden und wurden per Videokonferenz kompensiert. Dies habe sich in Form nachlassender Motivation geäußert (TB30, 17). Organisationale Bindung entstehe nur durch persönlichen Kontakt, digital könne bestenfalls eine bereits entstandene Verbindung erhalten werden (FG12a, 132). Es fehlte an kulturellen Angeboten, insbesondere zu gemeinsam gestalteter Zeit. Mangelnde Kontakte zwischen den Mitgliedern sowie zu den Gärtner:innen wirke sich negativ auf die Identifikation mit der Solawi aus. Gelitten hätten darunter auch das »Eigenverantwortungsgefühl«, die Selbstwirksamkeit und das Gemeinschaftsgefühl (TB30, 7). Der eingeschränkte und überwiegend digitale Austausch trug dazu bei, dass sich z.B. Konflikte zwischen den Solawimitgliedern verschärften, was im persönlichen Gespräch besser hätte abgemildert werden können (FG12a, 156).

Soziale Beziehungen (S2)

Hier werden als Items die Integration/Vernetzung/Wertschätzung (Ko-Produktion, Austausch) (S2.1), die Kommunikationsstrategie und -kultur (S2.2) sowie Aspekte des Vertrauens/der Reziprozität (S2.3) untersucht.

Von Seiten des Hofteams wird zuweilen bemängelt, dass die von Mitgliedern geleistete Ko-Produktion mit zusätzlichen (oftmals nicht vorhandenen) Ressourcen verbunden sei (FG38, 102). Die könne zur Überforderung führen, wie sich etwa an gemeinschaftlichen Einkochaktionen zeige, wenn die meiste Arbeit schließlich doch dem Kernteam zufällt. Dabei werde der tatsächliche Bedarf nicht klar und rechtzeitig kommuniziert (FG17a, 139-141). Dies sei insbesondere während der Umstellungsphase relevant und kann zu Frustration führen, zumal manche Optionen zu idealistisch gesehen worden seien (FG24, 85-86).

Weitere Probleme bewegen sich zwischen der Bedeutung des Ehrenamts auf der einen Seite und dem Spagat von bezahlter und unbezahlter Arbeit, freiwilliger Mithilfe und notwendiger Mitarbeit (FG17a, 171). So scheint es den Mitgliedern in der sozialen Wirkung nicht klar zu sein, welchen Nutzen sie mit ihrer ehrenamtlichen Arbeit erbringen (FG03a, 32), sie kritisieren unklare oder zu komplexe Aufgaben, denen sie sich ausgeliefert fühlen (FG17b, 28), was in der Aussage kulminiert: »Was sollen Ehrenamtlich denn noch alles machen für die Transformation der Ernährungswende?« (FG24, 69) Von Seiten des Kernteams erscheint die Aktivierung für das Ehrenamt problematisch, vor allem in arbeitsintensiven Zeiten genug Mitglieder zur Mithilfe auf dem Acker zu bewegen (EI07, 59-60; FG17b, 10), eher unattraktive Arbeiten wie das Jäten zu übernehmen (FG17b, 93) und für eine Aufgabe von Anfang bis Ende die Verantwortung zu tragen (FG17a, 144-146). Zudem beschränke sich das ehrenamtliche Engagement in der Regel auf nur wenige Mitglieder, deren Arbeitsleistung lediglich am Rande ins Gewicht falle (FG04a,3; FG04b, 28).

Soziale Stabilität werde, so wird verschiedentlich angemerkt, durch Gruppenbildungen erschwert, die von außen geschlossen wirken (FG04a, 19). Neue Mitglieder würden sich vor einer Hürde wähnen, wenn sie sich in einen auf jahrelanger Erfahrung aufbauenden Koordinationskreis für einbringen wollten. Dies gelänge erst nach einer längeren Mitgliedschaft (FG04b, 181).

Soziale Beziehungen zwischen den Solawi-Angehörigen werden von der Kommunikationsstrategie und -kultur (S2.2) beeinflusst. Hierzu wird angemerkt, dass mehr Zeit für den Austausch, etwa am Rande von Mitgliederversammlungen, wünschenswert wäre (FG12b, 8). Zu kurzfristige Einladungen werden dabei als Problem thematisiert (FG12a, 166).

Vertrauen/Reziprozität (S2.3) entstehe durch ausreichende Transparenz des Betriebsgeschehens (EI11, 31), weil so Probleme frühzeitig erkannt und verstanden würden. Hierzu bedarf es eines ausgewogenen Maßes an Informationen (regelmäßige Mitteilungen, Newsletter, Erntepost etc.), um eine Überlastung zu vermeiden (FG03a, 49). Andererseits wird die Frage aufgeworfen, ob Mitglieder die Informationen überhaupt abrufen (EI07, 59–60). Die Gefahr, den Kontakt zu Mitgliedern zu verlieren, wird in einer »digitalen Anonymität« gesehen (EI03, 11).

10.4 Zielkonflikte & -harmonien

Existieren Zielkonflikte und Zielharmonien zwischen den drei Dimensionen

»transformativer Anspruch, »Wirtschaftlichkeit« und »sozialer Zusammenhalt«?

Ein als ausgewogen wahrgenommenes Verhältnis zwischen den drei Dimensionen erhöht die Stabilität der Solawi (FG09, 177), wobei Zielkonflikte zu berücksichtigen sind, die sich als Trilemma-Konstellation offenbaren und von deren Bearbeitung die Stabilität der Solawi abhängt.

Zielkonflikte zeigen sich zum Beispiel, wenn der *transformative Anspruch durch Stabilisierungsmaßnahmen in den anderen Dimensionen geschmälert wird*, die Beteiligten ein »großes Bild« vor Augen hatten, wie z.B. viel Gemeinschaft zu ermöglichen, und »sich dann an der Realität abarbeiten« mussten (FG38, 18). Angemessene Löhne können mit der Wirtschaftlichkeit kollidieren, wenn diese nicht über eine entsprechende Zahlungsbereitschaft abgedeckt werden (FG01, 7), etwa weil die erforderlichen Beitragserhöhungen zu Austritten führen (FG11a_B, 31). Einige Betriebe streben einen Bruttostundenlohn von 30 Euro an, was jedoch bedeuten könnte, dass Solawi-Gemüse zu einer exklusiven Ware wird, die sich nur Personen mit hohem Einkommen leisten können (FG11a_B, 9).

»Wir wollten nicht wachsen bis ins Unendliche, sondern nur bis zu dem Moment, wo wir stabil sind und wo noch Gemeinschaft möglich ist.« (FG38, 18)

Zahlreiche Solawis befürchten, dass eine zur Kostendeckung erforderliche Mindestgröße zu *sozialer Instabilität* infolge zunehmender Anonymisierung führt (FG01, 16; FG11b_B, 81). Je mehr Mitglieder eine Solawi aus Gründen der mindestens erforderlichen Größe umfasst, desto schwieriger erweist sich die Koordination (transparente und möglichst partizipative Entscheidungsprozesse, ehrenamtliche Mitarbeit, soziale Interaktion und Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse der Mitglieder) (FG11b_B, 78). Dies wirft die Frage nach einer optimalen Organisationsgröße auf, was viele Solawis beschäftigt (FG17a, 63). Ein hoher Aufwand für Partizipation, die den sozialen Zusammenhalt gewährleistet, schmälert auf der anderen Seite die Wirtschaftlichkeit, weil das Kernteam hier zusätzliche Zeitressourcen aufwenden muss (FG11b_B, 57; FG38, 102; EI08, 75), um zwischen freiwilliger Mitarbeit und Notwendigkeit (Pflicht-Ackertage; Bieterunde für Ackertage) (EI11, 95; FG17a, 59) zu vermitteln.

11 – Lösungsansätze entwickeln und gestalten

Welche Maßnahmen können (a) grundsätzlich innerhalb der jeweiligen Dimensionen (ungeachtet der Effekte auf andere Dimensionen) stabilisierend wirken und (b) etwaige Zielkonflikte zwischen den Dimension lösen, somit den Betrieb in einen stabilen Entwicklungskorridor (zurück)führen?

Für die im Trilemma-Check identifizierten Probleme & Erfolgsfaktoren nebst Ursachen und Zielkonflikten der drei Dimensionen werden im Folgenden auf Basis von Thesen (siehe Abbildung) Lösungsansätze entwickelt und traditionellen betriebswirtschaftlichen Handlungsfeldern zugeordnet. Sie stützen sich auf die qualitativen Erhebungen und sind entsprechend kenntlich gemacht. Inwieweit diese Maßnahmen greifen, kann nach der Einführung und Erprobung erneut über den Trilemma-Check geprüft werden. Wie wirksam waren sie hinsichtlich der beobachteten Probleme? Welche Probleme haben sie ggf. neu erschaffen? Denn Maßnahmen beinhalten stets Wechselwirkungen, da sie im Widerspruch zu anderen Zielen stehen könnten, die dann wiederum unter Anpassungsdruck stehen.

Organisationsstruktur und -management

- 1 Betriebsvergleiche unterstützen Solawis bei der Evaluation sowie Verbesserung interner Prozesse.
- 2 Der vielfach durch basisdemokratische Abläufe erhöhte Organisationsaufwand sowie das darin liegende Konfliktpotenzial kann durch konsensbildende und Prozesseffizienz steigernde agile Organisationsformate ausgeglichen werden.
- 3 Regelmäßige Austauschformate (bspw. kollegiale Beratung) mit anderen Solawis erhöhen die Lösungskompetenz für wirtschaftliche und soziale Herausforderungen

Personal

- 4 Eine Dokumentation der Arbeitszeiten aller Mitarbeitenden auf dem Hof (inkl. Betriebsführung) beugt Überlastung vor und bietet eine Grundlage für die Personal- und damit Finanzkalkulation.

Finanzen

- 5 Die Minimierung von und Kommunikation über das Lohngefälle sowie als unfair wahrgenommene Löhne wirkt stabilisierend.
- 6 Die Vermittlung der Nachhaltigkeitswirkungen der Solawi-Gemeinschaft steigert die Zahlungsbereitschaft.
- 7 Die Bieterunde wirkt gemeinschaftsbildend und erhöht die Zahlungsbereitschaft.

Produktion und Distribution

- 8 Ehrenamtliche Mitarbeit (Teilhabe) fördert die Verbundenheit der Mitglieder gegenüber den Erzeuger*innen.
- 9 Die Zahlungsbereitschaft wird durch die Teilhabe der Mitglieder (Ko-Produktion + Mitbestimmung) und damit einhergehender transformativer Lernprozesse gefördert.
- 10 Ein diversifizierter/multifunktionaler Hof steigert die Attraktivität zur ehrenamtlichen Mitarbeit und das Potenzial der Reduktion von Personalkosten.

Mitgliedermanagement/Marketing

- 11 Um Herausforderungen der Teilhabe zu bewältigen und diese für die Stabilisierung der Solawi zu nutzen, bedarf es angemessener personeller und Zeitressourcen (freiwillige Mitarbeit, externe Fördermaßnahmen, Kalkulation der Beiträge).
- 12 Ausstiegsinterviews zwecks Problemwahrnehmung helfen, die Fluktuation gering zu halten.
- 13 Ehrenamtliche Mitarbeit (Teilhabe) fördert die Bindung und das Wir-Gefühl unter den Mitgliedern.
- 14 Klare und transparente Aufgabenbeschreibungen und Zuständigkeiten von (ehrenamtlichen & hauptamtlichen) Tätigkeiten wirken konfliktvermeidend.
- 15 Transparenz erhöht das Vertrauen der Mitglieder.
- 16 Die Dokumentation der ehrenamtlichen Beiträge erhöht die Wertschätzung für diese Arbeiten und steigert die Zufriedenheit und Bereitschaft für langfristiges Engagement.
- 17 Die zunehmende Größe einer Solawi erfordert professionellere Organisationsprinzipien, um eine Entfremdung der Mitglieder zu verhindern.

Thesen zum Lösungspotenzial von Maßnahmen (Rommel et al. 2022)

Diese Thesen lassen sich durch praxistaugliche Stabilisierungsmaßnahmen (siehe Abbildung). konkretisieren, um die oben skizzierten Herausforderungen zu meistern.

BWL-Felder			
Organisation & Management			
Maßnahmen	Lösungspotenzial	Konflikte	
Partizipativer Leitbildprozess	T1 Festigt das Selbstverständnis und beugt Wertekonflikten vor	W1	Bindet Zeitressourcen/ verursacht Kosten
	S1 Fördert Verständnis, Vertrauen & Identifikation		
	W2 Erhöht indirekt die Zahlungsbereitschaft		
Agile Selbstorganisation (z.B. Soziokratie)	T1 Verwirklicht Ideal demokratischer Partizipation	W1	Bindet Zeitressourcen/ verursacht Kosten
	S1 Steigert Verantwortungsübernahme	S2	Überforderung durch Partizipation kann Konflikte erzeugen
	S2 Senkt Konfliktpotenzial		
	W1 Erhöht Effizienz von Entscheidungsprozessen		
Räume öffnen für Austausch zu Gefühlen & geistklärender Praxis (z.B. meditative Momente)	S2 Wirkt stressabbauend, zwischenmenschlich-verbindend und konfliktvermeidend	W1	Bindet Zeitressourcen
Kompetente Anlaufstelle für Konfliktfälle (Care Group)	S2 Unterstützt Konfliktlösung und stärkt Gemeinschaftsgefühl	W1	Bindet Zeitressourcen
Horizontaler Betriebsvergleich	T2 Stärkt strategische Ausrichtung W1 Schafft Begründung/Selbstbewusstsein für bspw. höhere Beiträge	W1	Bindet Zeitressourcen
Vertikaler Betriebsvergleich	W Stärkt die Prozesseffizienz und Planbarkeit	W1	Bindet Zeitressourcen
Externe Beratung (Supervision; Fachberatung)	T, W, Klärt spezifische Herausforderungen in den S drei Trilemma-Dimensionen	W1	Verursacht Kosten
Kollegiale Beratung (z.B. Stable School)	T, W, Klärt spezifische Herausforderungen in den S drei Trilemma-Dimensionen	W1	Bindet Zeitressourcen
Steigerung der Mitgliederzahl	W1 Erhöht Rentabilität über Mengeneffekte	S2	Erhöht Komplexität und Koordinationsaufwand
Senkung der Mitgliederzahl	W2 Reduziert Komplexität der Sozialstruktur	W1	Kann die Ausschöpfung zunehmender Skalenerträge verhindern
Größenmanagement	T1 Minimiert mit Wachstum verbundene nachteilige Auswirkungen	W1	Bindet Zeitressourcen
	W Erleichtert Kostendeckung durch optimale Betriebsgröße		
	S Unterstützt das Management einer komplexen Sozialstruktur		

Personal			
Maßnahmen	Lösungspotenzial		Konflikte
Attraktivität für Erzeugende steigern	T1 Festigt das Selbstverständnis W2 Erhöht die Produktionssicherheit S1 Fördert Identifikation & Zugehörigkeit		
Langfristige Arbeitsplätze einrichten	T2 Stärkt strategische Ausrichtung W2 Begegnet Fachkräftemangel S1 Senkt die Fluktuation im Team		
Angemessene (und übliche) Altersvorsorge	T2 Stärkt Ausrichtung auf soziale Integrität S1 Erhöht Zufriedenheit und soziale Stabilität	W1	Verursacht Kosten
Kostenlose Ernteanteile als nicht-monetäres Entgelt	T1 Kompatibel mit marktunabhängiger Wirtschaftsform W1 Erhöht Rentabilität durch Inwertsetzung von Lebensmitteln		
Keine Wochenendarbeit	T1 Stärkt Ideal guter Work-Life-Balance für Erzeugende S2 Wirkt stress- und konflikthemmend		
Einkommenserhöhung	T2 Stärkt Ausrichtung auf soziale Integrität W2 Senkt Fluktuation und erhöht Zufriedenheit	W1	Verursacht Kosten
Tätigkeitsplanung Keine unbezahlten Überstunden – Stundenerfassung	T1 Festigt das Selbstverständnis S2 Schafft Transparenz in Ko-Produktion und erhöht das Vertrauen W2 Wirkt gegen Überlastung	S2	Verursacht Konflikt zwischen bezahlter und ehrenamtlicher Arbeit
Flexible Arbeitszeitmodelle, Teilzeit	T2 Stärkt strategische Ausrichtung S1 Erhöht die Zufriedenheit durch Flexibilität		
Mitarbeitergespräche	S2 Erhöhen die Motivation und wirken konflikthemmend	W1	Bindet Zeitressourcen/ verursacht Kosten
Regelmäßiger strukturierter Austausch – Dialog	S2 Wirkt motivierend und konflikthemmend	W1	Bindet Zeitressourcen/ verursacht Kosten
Gemeinsames Ein- und Auschecken (Täglich und wöchentlich)	S2 Wirkt motivierend und konfliktvorbeugend	W1	Bindet Zeitressourcen/ verursacht Kosten
Fachkräfte- Qualifizierung	T2 Stärkt Ausrichtung auf soziale Integrität W2 Sichert wirtschaftlichen Erfolg S1 Bindet und motiviert Mitarbeiter*innen	W1	Bindet Zeitressourcen/ verursacht Kosten
Betriebsnachfolge regeln	T2 Stärkt strategische Ausrichtung W2 Sichert langfristige Existenz		

Finanzen			
Maßnahmen	Lösungspotenzial		Konflikte
Kapitalbeteiligung durch Mitglieder	W1 Erleichtert Zugang zu Kapital Senkt Kapitalkosten		
Sicherheitsübereignung von Investitionsgütern durch VG	W1 Senkt Kapitalkosten W2 Erhöht Produktionssicherheit	S2	Konfliktpotenzial hinsichtlich gerechter Eigentumsverhältnisse
Spendenakquise über Crowdfunding	W1 Erhöht Einnahmen	W1	Bindet Zeitressourcen
True-Cost-Accounting – Präzise Kalkulation	W1 Erhöht Einnahmen	W1 W2	Bindet Zeitressourcen Erhöhte Beiträge Mitgliederschwind
Gerechte Löhne diskutieren und partizipativ verhandeln	T1 Steigert Zielsetzung der Einkommensgerechtigkeit S2 Stärkt sozialen Zusammenhalt W2 Erhöht Zahlungsbereitschaft	W1 S2	Bindet Zeitressourcen Birgt Konfliktpotenzial
Einkommensniveau-Umfrage unter den Mitgliedern	T1 Steigert Zielsetzung der Einkommensgerechtigkeit W2 Erhöht Zahlungsbereitschaft	W1 S2	Bindet Zeitressourcen Birgt Konfliktpotenzial
Mehrwertmanagement	T1 Erhöht transformativer Zielerreichungsgrade W1 Erhöhte Einnahmen/Zahlungsbereitschaft W2 Erzeugt Nachfragesicherheit	W1	Bindet Zeitressourcen
Transparenz Lohngefälle	S2 Schafft Vertrauen und beugt Konflikten vor		

Solidarische Beitragsgestaltung	W2	Erhöht Zahlungsbereitschaft sowie -fähigkeit		
	T1	Zugang für Geringverdiener	W1	Bindet Zeitressourcen
	S1	Stärkt Bindung & wirkt gemeinschaftsbildend		
Flexible Nachkalkulation	W1	Ausgleich Unterdeckung/Fehlkalkulation		
	W2	Ermöglicht Liefersicherheit bei Ernteausfällen	W2	Gefahr von Mitgliederschwund wegen Beitragserhöhungen
Separate Bieterunde für Ökosystemleistungen	T1	Ermöglicht Umsetzung ökologischer Ziele		
	W1	Erhöht Verständnis und Einnahmen	W1	Erhöht Komplexität und bindet Zeitressourcen
Erntefreier Monat mit Weiterzahlung	T1	Erfüllt Ideal nach Erzeugersicherheit		
	W1	Sichert Liquidität und erhöht Einnahmen	W2	Gefahr von Mitgliederschwund wegen Mehrkosten

Produktion & Distribution				
Maßnahmen	Lösungspotenzial		Konflikte	
Lean Farming – Produktion schlank gestalten	W1	Steigert Effizienz der Produktionsprozesse	T1	Möglicher Verlust von Resilienz
Maschinenringe	W1	Senkt Investitionskosten	W2	Erzeugt wirtschaftliche Abhängigkeiten
Gebrauchtgüter nutzen	W1	Senkt Investitionskosten	W1	Effizienzeinbußen und Wartungskosten
Investitionsarme Produktionsmethoden	W1	Senkt Investitionskosten	W1	Kann Arbeitskosten erhöhen
Multifunktionale Produktgestaltung	W1	Erhöht Sinnstiftung		
Multifunktionale Depots	W1	Ermöglichen Agglomerationsfaktoren		
	W2	Erhöhen Attraktivität für Verbraucher		
Rezeptvorschläge	S2	Bindet Mitglieder und senkt Fluktuation		
Bedürfnisorientierte Angebote (Feedback Lebensmittelangebot)	S2	Bindet Mitglieder und senkt Fluktuation		
Standortorientierte Angebote	T1	Steigert Resilienz und Ökologieverträglichkeit		
Bio-Zertifizierung einführen		Garantiert Qualitätsstandard	W1	Mehrkosten
Mitglieder als Qualitätsprüfer statt Bio-Zertifizierung	S2	Vertrauensaufbau		
	W1	Senkt Kosten		
Steigerung der Bodenfruchtbarkeit	T1	Ideal nach Resilienz und Ökologie		
	W1	Mittel- bis langfristige Ertragssteigerung	W1	Kurzfristige Mehrkosten
Vorhandenen Invest optimieren statt investieren	W1	Senkt Investitionskosten		
Software nutzen (für bspw. Anbauplanung und Entscheidungen)	W1	Erhöht Effizienz und erleichtert Planung	W1	Mehrkosten
	S2	Erleichtert Entscheidungsprozesse	S2	Kann Anonymität erzeugen, wenn Soziale Räume durch digitale Technik ersetzt werden
Selbstorganisierte Depots	S1	Bindet Mitglieder ein / stärkt Verbundenheit zw. Mitgliedern & Erzeugern		
	S2	Wirkt gemeinschaftsbildend	S2	Komplexität steigt und damit Aufwand diesen zu bewältigen
	W1	Senkt Lohnkosten		
Private Depots	W1	Erhöht Rentabilität durch Kosteneinsparung		
Lebendige Depots	W	Fördert Nachfrage- und Produktionssicherheit		
	S2	Fördert Integration/Vernetzung und senkt Fluktuation durch persönliche Begegnung	S2	Kommunikation zum Team wird erschwert
Fahrgemeinschaften für Abholung	T1	Ressourcenschonung		
	S2	Wirkt gemeinschaftsbildend		
24h-Abholung	W2	Erhöht Nachfrage durch Convenience	S2	Weniger Raum für Begegnung

Mitglieder-Management/ Marketing				
Maßnahmen	Lösungspotenzial		Konflikte	
Professionelles Community-Management	S1 S2	Erhöht die Identifikation/Zugehörigkeit Senkt Aufwand für Partizipation	W1	Verursacht Kosten
Professionalisierung des Ehrenamts (Klare Struktur & Verantwortung)	W2 S2	Erhöht Produktionssicherheit Vermeidet Fluktuationen infolge unklarer Zuständigkeiten	S2	Erhöht Konflikte zwischen den Mitgliedern
Ausstiegsinterviews	S2 W2	Senkt Fluktuation Erhöht Nachfragesicherheit	W1	Bindet Zeitressourcen
Bieteverfahren für Mithilfe	T2 W2 S2	Stärkt Anspruch an Solidarität Erhöht Produktionssicherheit Schafft regelmäßige und verlässliche Mithilfe	W1 S2 W2	Bindet Zeitressourcen Erhöht Konflikte zwischen den Mitgliedern Verursacht Konflikt mit Zahlungsbereitschaft/Höhe der Beiträge
Mithilfe als Gemeinschaftserlebnis gestalten (z.B. Feierabendjäten)	W2 S1 S2	Erhöht Produktionssicherheit Erhöht Selbstwirksamkeit und schafft Wir-Kultur Erhöht die Integration der Mitglieder	W1	Bindet Zeitressourcen
Ehrenamtliche Hofbetreuer*innen	W2 S2	Erhöht Nachfragesicherheit, senkt Fluktuation Senkt Aufwand für Partizipation, entlastet Anbauteam		
(Verpflichtende) Infoabende und Hofbesuche (z.B. für Neueinsteiger*innen)	T1 W2	Festigt das Selbstverständnis Senkt Fluktuation	W1	Bindet Zeitressourcen
Mitmachaktionen	S1 S2 W2	Erhöht Identifikation und Gruppenklima Fördert Integration und erhöht Vertrauen Schafft Nachfragesicherheit durch langfristige Verträge	W1	Bindet Zeitressourcen
Austauschcafé	S2 W2	Fördert Integration/Vernetzung Erhöht Nachfragesicherheit		

Maßnahmen zur Stabilisierung (Rommel et al. 2022)

Die obigen Maßnahmen wurden teils aus Experten-Workshops, teils aus Befragungen von Solawi-Praktiker:innen extrahiert und basierend auf betriebswirtschaftlichen Kategorien aufbereitet und eingeordnet. Der resultierende Maßnahmenkatalog (siehe Abbildung) deckt erstens weiteren Forschungsbedarf und Möglichkeiten der Weiterentwicklung auf, zweitens bietet er Praktiker:innen einen Überblick über Problemlösungen, die bereits von anderen Solawis entworfen und/oder angewandt wurden, drittens stimuliert er einen noch nicht hinreichend ausgeprägten Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlich entwickelten Solawis. Mit der hier gewählten Vorgehensweise lässt sich ein neuer Typus von Innovationsmanagement konzipieren, der darauf beruht, Stabilisierungsmaßnahmen zu identifizieren, die im Solawi-Sektor lediglich von einzelnen Betrieben erprobt wurden, um diese Schritte nicht nur für alle anderen Solawis zugänglich werden, sondern sie auch aus den Erfahrungen der jeweiligen Pioniere lernen zu lassen.

11.1 Organisationsstruktur und -management

Die Durchführung eines partizipativen Leitbildprozesses eignet sich zur Prävention von Ziel- und Wertekonflikten, erzeugt sozialen Zusammenhalt und erhöht die Identifikation und folglich die Zahlungsbereitschaft (FG07, 41).

»(Wir) kultivieren (...) als Gemeinschaft unsere Werte, über Leitbild-Prozesse, über das gemeinsame Tun, über Feste (...). Wenn man diese Ebenen betrachtet und eben nicht immer nur die betriebswirtschaftliche und die strukturelle Ebene, dann erhöht sich im Prinzip die Identifikation und das Vertrauen (...). (...) Und darüber lässt sich aus meiner Sicht auch ein Stück weit die Zahlungsbereitschaft erhöhen.« (FG38, 46)

Wenn Partizipation gelänge, entstünden »soziale Beziehungen« und »Zufriedenheit« (FG09 118). Gleichzeitig wird die Herausforderung betont, neue Mitglieder einzubeziehen, neue Aufgaben und neue Ideen einzubringen, Wissenshierarchien möglichst flach zu halten und die Aufgaben auf viele Personen zu verteilen (FG17a, 63). Dabei müsse dem zusätzlichen Aufwand und zwischenmenschlichen Konflikten als Kehrseite der Partizipation konstruktiv begegnet werden (vgl. These 2). Mit 62% wendet ein signifikanter Anteil der befragten Solawis agile Organisationsformate an (UF01). Am geläufigsten ist die Soziokratie, welche zur Steigerung der Prozesseffizienz komplexer basisdemokratischer Strukturen beiträgt (FG03a, 47). Die Forschungsergebnisse deuten auf drei zentrale Erfolgsmechanismen hin: 1) Verantwortungsübernahme erfolgt durch klare Definition von Zuständigkeitsbereichen, 2) wichtige Rollen werden definiert und besetzt und 3) Entscheidungsstrukturen werden transparent festgelegt. Es zeigt sich, dass in Solawis mit soziokratischer Organisation und »klar definierten Aufgaben (...) wenig(er) zwischenmenschliche Konflikte« auftreten (FG03a, 22). Viele Solawis halten die Soziokratie für das beste Mittel, um Offenheit zu gewähren und »jedem das Wort« zu erteilen (FG03a, 49). Fest etablierte Termine für Entscheidungen unterstützen zudem die Integration möglichst vieler Mitglieder (EI04a, 71). »Transparenz in Entscheidungsketten – »Wer bestimmt was? Mit welcher Befähigung?« (EI03, 7) – wirkt konfliktvorbeugend (vgl. These 14), ebenso wenn Grundregeln für Meetings gelten, wie eine klare Agenda, klare Entscheidungsmodi, möglichst mit externer oder zumindest neutraler Moderation (EI03, 10).

Als auffällig stellte sich ein Bedarf an externer Beratung und Austausch mit anderen Solawis heraus (vgl. These 3) (FG17b, 135). Die daraufhin im Rahmen des transdisziplinären Forschungsansatzes initiierten kollegialen Beratungssettings bestätigen dies und belegen, dass Praktiker:innen über »einen riesigen Wissensschatz« verfügen, aber über kein Format, dieses Wissen wirksam zu kommunizieren (FG38b, 113). Professionelle und kollegiale Beratung kann dazu verhelfen, Konflikten zu begegnen und präventiv vorzubeugen, ebenso eine moderierende Begleitung besonders konfliktreicher Gruppenprozesse sowie eine Supervision (EI03, 10).

Betriebsspiegel & horizontaler Betriebsvergleich:

Auf Basis regelmäßiger Befragungen im Netzwerk werden Betriebsspiegel für die interne Planung für Solawis ebenso wie Vergleichsdaten im Sinne eines horizontalen Betriebsvergleiches. Bereitgestellt. Diese abrufbar unter: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/projekte/vergangene-projekte/nascent-2>

Was bringt der Betriebsspiegel für Beratende und Betriebe? Aufbauend auf dem Trilemma-Check, der insbesondere für Erstgespräche sinnvoll ist, können mithilfe des Betriebsspiegels auf fundierte Daten zurückgegriffen werden, die Beratende nach dem Erstgespräch nutzen können, um den TC mit Daten aufzufüllen, um leichter und effizienter zu Lösungsvorschlägen zu kommen.

Wie können Betriebe mit dem Betriebsspiegel arbeiten? Die Motivation für Betriebe ist, dass sie auf Basis von möglichst korrekten und konkreten Daten wesentlich besser **SMARTE** Ziele setzen und erreichen können. Es sollte darum gehen möglichst viele aber vor allem die richtigen **Ist-Daten und Planungsdaten zu erfassen**. Eine Betriebsplanung ist so stabil machbar, wie die Ist-Datenlage ist. Je mehr Ist-Daten vorhanden sind, desto genauer kann geplant werden. Gute Planung kann damit das Problem wirtschaftlicher wie auch sozialer Instabilität lösen.

Wie lässt sich mit dem horizontalen Betriebsvergleich arbeiten?

Sich mit anderen Betrieben vergleichen hilft, die eigene Situation einschätzen zu können und Veränderungsmaßnahmen einzuleiten. Das ist u.a. sinnvoll, (1) bei Neugründung, (2) Aufbau eines neuen Betriebszweiges (Bspw. Gemüse-Solawi möchte Kühe anschaffen), (3) Wenn ein Betriebszweig nicht rentabel ist —> Herausfinden, wo genau der Schuh drückt, durch Vergleich mit anderen Betrieben, (4) Zur allgemeinen Orientierung und strategischer Betriebsentwicklung (bspw. ist der Ernteanteil zu teuer?).

Betriebsvergleiche (siehe auch 2.3.5) sowohl vertikal mithilfe betriebsinterner Kennzahlen der letzten Jahre (Betriebsspiegel), als auch horizontal mit anderen Solawis (vgl. These 1) unterstützen die Evaluation sowie Verbesserung interner Prozesse (FG00, 175). Durch Vergleichsdaten zur Arbeits- und Flächenproduktivität oder zu Beitragshöhen lässt sich beurteilen, ob Unwirtschaftlichkeit zu geringen Mitgliedsbeiträgen oder mangelnder Produktivität geschuldet ist (TB30, 5). Ein Vergleich mit üblichen Löhnen anderer Solawis verhilft dazu, die eigene Lohnhöhe realistisch einschätzen zu können, um sie gegebenenfalls anzupassen (FG11b, 86).

Um den Zielkonflikt zwischen einer Erhöhung der Mitgliederzahlen zwecks Steigerung der Effizienz (FG11a, 43; EI11, 21), und sozialem Zusammenhalt sowie einem hohen Koordinationsaufwand und drohender Anonymität (FG11b, 81; EI03, 11). zu mildern, erweist sich betriebsspezifisches Kapazitäts- bzw. Größenmanagement als elementar (EI04a, 68). Kleine Solawis stabilisieren sich oft schon bei rund 100–150 Ernteanteilen erfolgreich. Die soziale Struktur bleibt überschaubar und ehrenamtliche Mitarbeit kann als tragfähige »betriebswirtschaftliche Säule« neben der hauptamtlichen Arbeit etabliert werden. Demgegenüber umfassen die größten Typ-3-Solawis in Deutschland bereits über 1.000 Mitglieder. Mit der Betriebsgröße steigt der notwendig Professionalisierungsgrad, aber auch die Möglichkeit, Rücklagen zu bilden, faire Löhne zu zahlen, den Bekanntheitsgrad durch eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit zu erhöhen, um Mitgliederfluktuationen ausgleichen zu können. Andererseits entsteht damit das Erfordernis, wichtige Entscheidungen, in die möglichst alle Beteiligten einzubinden sind, über Online-Umfragen, abzustimmen. Die Möglichkeiten ko-produktiven, partizipativen Wirkens durch Mitglieder nimmt prozentual ab, die kollektive Willensbildung fällt tendenziell schwerer, da die Distanz zwischen professionellem Betriebsteam und Mitgliedergemeinschaft größer und die Solawi insgesamt anonymer wird (EI03, 7). Kleinere Solawis sind organisatorisch betrachtet eher in der Lage, ihren Jahreshaushalt über Beitragsrunden zu

finanzieren (und dabei unterschiedliche finanzielle Möglichkeiten der Mitglieder berücksichtigen zu können), während große Solawis eher feste Kostenbeiträge oder Staffellungen nutzen. In kleineren Solawis werden Ernteanteile oft direkt vom Hof oder von Depots abgeholt, die von Mitgliedern eigenverantwortlich organisiert werden. In großen Solawis werden Ernteanteile oft von professionellen Teams als vorgepackte Kisten über ein aufwendigeres, kostenintensives Logistikkonzept und mehrere Abholstellen verteilt (EI03, 5).

11.2. Personal

Maßnahmen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, verursachen Kosten und stehen somit im Konflikt mit der Zahlungsbereitschaft der Mitglieder. Zunächst bedarf es einer Fachkompetenz, die über die konventionelle landwirtschaftliche Ausbildung hinausgeht, etwa im Bereich des Humusaufbaus (FG25, 101). Anreize für Fachkräfte umfassen unter anderem eine angemessene Bezahlung (FG29, 122), regelmäßige Einkommenssteigerungen, ein langfristig angelegter Arbeitsplatz, eine angemessene Altersvorsorge (FG11b_B, 40) sowie Maßnahmen, die einen Solawi-Betrieb attraktiv erscheinen lassen. Dies kann durch die Professionalität der Solawi-Selbstdarstellung auf einer Website (FG29, 124), eines besonderen Profils sowie einer Vision, die über das reine Gärtnern hinausgeht (FG29, 123), erreicht werden.

Die Definition von Schlüsselaufgaben hilft, Belastungen der Gärtner:innen mit Zusatzaufgaben zu reduzieren, weiterhin schafft eine Tätigkeitsplanung mit konsequent durchgeführter Stundenerfassung Transparenz über bezahlte und unbezahlte Arbeit (FG01, 23) und lässt die Ko-Produktion erkennbar werden. Gleichzeitig bildet diese eine Grundlage für die Personal- und Finanzkalkulation (vgl. These 4). Eine rechtzeitige und realistische Personalplanung für das nächste Jahr ab November unter Berücksichtigung ausreichender Urlaubszeiten wirken ebenso stabilisierend (EI03, 14), wie regelmäßige Mitarbeiter:innen-Gespräche zum Wochenbeginn und reguläre Gelegenheiten für den Austausch (FG04b, 118–121). Teilzeitstellen können für Flexibilität und eine ausgewogene Work-Life-Balance sorgen (EI07, 24). Eine Fachkräfte-Qualifizierung erhöht nicht nur Produktivität, sondern motiviert und bindet die Mitarbeitenden an die Solawi:

»Fortbildungen auf allen Ebenen (...) steigert soziale Stabilität enorm, denn es verursacht neue Motivation und vermittelt neue Fähigkeiten. Dazu zählt auch, dass möglichst alle regelmäßig Treffen wie z.B. das Netzwerktreffen besuchen können« (EI03, 15)

Für junge Mitarbeiter:innen sind die Zukunftsaussichten des Solawi-Betriebs insofern wichtig, als von der Hofnachfolge die Chancen auf eine Übernahme abhängt.

11.3 Finanzen

Die Kapitalbeschaffung erfolgt ergänzend zum Einsatz von Eigenkapital oder zu Bankkrediten vielfach durch Kapitalbeteiligungen der Mitglieder und des Bekanntenkreises (TB05b, 37) oder durch Crowdfunding (EI07, 41; FG01, 12). Insbesondere Typ-3-Solawis beziehen einen Großteil des Investitionsbedarfs aus Mitglieder-Anteilen (FG11b, 86). In Typ-2-Solawis werden Produktionsmittel teilweise von der Verbrauchergemeinschaft finanziert, indem diese entweder über eine Sicherheitsübereignung sukzessive an den Erzeugerbetrieb übergeben oder im Kollektivbesitz

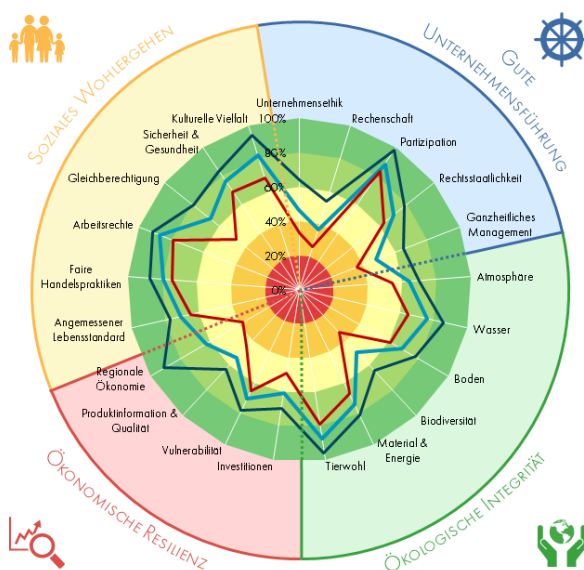
belassen und an den Erzeugerbetrieb verpachtet werden. Beides birgt Konfliktpotenziale infolge als unfair wahrgenommen Eigentumsverhältnissen oder zu regelnden Pächterpflichten (TB01b, 49).

Die Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die ökonomische Überlebensfähigkeit von Solawis nicht zuletzt darauf basiert, dass anstelle konventioneller Gewinnmaximierung eine Kostendeckung angestrebt wird (EI04a, 116). Dabei betonen insbesondere etablierte Solawis die Wichtigkeit kein Produktversprechen abzugeben, sondern der Logik des Ernteteilens konsequent zu folgen (EI04a, 40). Der Solawi-Grundsatz einer Vollkostenrechnung fällt jedoch vielen Solawis noch schwer, weil offenbar eine umfassende Kostenkalkulation nicht leicht fällt. Für eine realistische Ausgabenplanung (EI03, 24) erweist sich das »True-Cost-Accounting« (EI03, 39) als ebenso hilfreich wie ähnliche Controlling-Maßnahmen (FG11a, 16), um zu prüfen, inwieweit die prognostizierten Angaben eingetreten sind (EI03, 25). Elementar, jedoch oft nicht ausreichend praktiziert ist die Berücksichtigung von Abschreibungen und der Aufbau von Rücklagen für (Ersatz-) Investitionen (TB07a, 101).

Die gesamten Kosten eines Solawi-Betriebs durch Mitgliedsbeiträge abzudecken, kann an einer zu geringen (erwarteten) Zahlungsbereitschaft scheitern. Ein sog. »Mehrwertmanagements« (vgl. These 6) zielt darauf, kulturelle und ökologische Leistungen der Solawi-Praxis, insbesondere die Vermeidung von Nachhaltigkeitsdefiziten, erhöhte Resilienz und den Beitrag zur Transformation eines nicht zukunftsfähigen Wirtschaftssystems so zu kommunizieren, dass kostendeckende Beiträge akzeptiert werden (FG11b, 71).

»Ein Standardanteil besteht nicht nur aus Gemüse (und Brot und Eiern), sondern aus Zofeinsatzmitmachendürfen, Erdeessen, Gemeinschaft, Umwelt, Artenschutz, Nutzinsekten.« (FG04b, 183)

Hierzu bedarf es geeigneter Kommunikationskanäle, etwa Newsletter (EI03, 11). Die Unterscheidung zwischen einem »realen« und »unsichtbaren« Ernteanteil (FG05, 15; FG04a, 24) kann über Lieferscheingangaben »56 Regenwürmer, 20mm Humus...« (FG18, 21) verdeutlicht werden. Ebenfalls hilfreich ist eine Übersicht bzw. Bewertung der eigenen Nachhaltigkeitswirkungen vorzunehmen (siehe Abbildung).



Nachhaltigkeitsbewertung im Agrar- & Lebensmittelsektor (SFS 2022)

Weiterführende Informationen zum Mehrwertmanagement:

- Beispiel für Mitgliederaktionen zur Steigerung des ökologischen Bewusstseins: Projekt »Raus aus der Konsumfalle« der Solawi Dahlborn: www.solawi-dalborn.org/solawi_projekt-2-0/
- Sustainable Food Systems GmbH (SFS) und Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) (2017): smart. Sustainability Monitoring and Assessment Routine. Nachhaltigkeitsbewertung im Agrar- und Lebensmittelsektor. Online: www.fibl.org/fileadmin/documents/de/themen/nachhaltigkeitsanalyse/smart/20170819_SMART-Infobroschuere_DE_MedQuality.pdf
- Terlau, W., Lörleberg, W., Fuchshofen, N., Hirsch, D., Rönn, M., Heuschkel, Z. (2020): Nachhaltigkeitsbewertung partizipativer Produktionskonzepte und Entwicklung eines qualitativen Bewertungs-Tools auf Basis von Zufriedenheit. IN: Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Working Papers des KVF NRW, Nr. 15. Online: www.verbraucherforschung.nrw/sites/default/files/2020-12/kvf-wp-15-nachhaltigkeitsbewertung-partizipativer-produktionskonzepte.pdf

Konflikte um Lohnhöhen lassen sich durch diesbezügliche Transparenz und offene Diskussionen mildern. Hilfreich erweist sich die (anonyme) Abfrage des Einkommens-Niveaus der Mitglieder. Diese erzeuge Verständnis für angemessene Löhne seitens der Erzeugenden. Ähnlich wirksam erweisen sich Diskussionsräume zum Thema »faire Löhne. Stabilisierend kann sich auch auswirken, alle Löhne an das Niveau neu Eingestellter anzupassen, da diese oft höhere Löhne fordern (EI04a, 136). Wenn Beschäftigte durch Lohnzurückhaltung zur Selbstausbeutung neigen (TB05b, 51), kann die Verbrauchergemeinschaft auf Basis tatsächlich geleisteter Arbeitsstunden einen fairen Lohn kalkulieren (TB01b, 18). Viele Solawis orientieren sich an den Empfehlungen und Richtwerten der Bio-Verbände (EI05a, 85). Trotz durchschnittlich geringer Bezahlung lässt sich jedoch eine vergleichsweise hohe Zufriedenheit der Solawi-Beschäftigten feststellen (EI04a, 140). Dies könnte neben einer grundsätzlichen hohen Attraktivität des Solawi-Modells u.a. auf nicht-monetäre Leistungen, wie kostenfreie Miete und Lebensmittelversorgung zurückzuführen sein. Als sinnvoll erweist sich zudem, einen finanziellen Puffer einzukalkulieren, der es erlaubt, zum Jahresende Überstunden oder eine besondere Verantwortungsübernahme zu vergüten (TB05b, 53).

Weiterhin sollte neben der durchschnittlichen Höhe auch das Lohngefälle verständlich begründet werden (vgl. These 5).

»Zu großes Lohngefälle unter den Geldverdienenden wirkt sozial instabil. Wenn Gefälle entstehen, steigert die Kommunikation über die Notwendigkeit das Verständnis« (EI03, 8).

Einigkeit besteht darüber, dass Solawis Bewusstseinswandel und eine erhöhte Zahlungsbereitschaft auf Verbraucherseite noch stärker forcieren sollten, »damit wirklich faire Preise gefunden werden, die eine Vorsorgeabsicherung der Erzeuger garantiert. Wenn die Preise trotzdem noch so günstig sind, dass keine private Zusatzabsicherung für die Erzeuger möglich ist, hat das Wort Solidarisch seinen Sinn nicht erfüllt« (UF01, 12).

»Die Lösungsmöglichkeit ist (...), dass die Mitglieder verstehen, warum sie eben für gut bezahlte Arbeitskräfte eben auch ein bisschen mehr monatlich bezahlen müssen« (FG01, 3).

Sog. »Bieterunde« bilden ein solidarisches Beitragsverfahren (vgl. These 7), zwecks Finanzierung des gesamten Budgets (TB05b, 65). Corona-bedingt wurde dieses Verfahren vorübergehend oft online angewandt (TB30, 19), was seine Wirkung einschränkt. Ausgangspunkt ist eine transparente und überzeugende Kommunikation der Kosten und deren Begründung im direkten Dialog, der Vertrauen erzeugt. Bieterunden stellen überdies eine besondere Gelegenheit dar, die soziale Stabilität und das Verständnis für die zu deckenden (Gesamt-) Kosten zu stärken, folglich auch eine entsprechende Zahlungsbereitschaft zu wecken. (EI03, 6).

»Das Bieteverfahren (...) erzeugt Solidarität und Bewusstsein für die Kostensituation auf Erzeugerseite, (...) gleichzeitig erzeugt es aber auch ganz viel Solidarität bei den Mitgliedern untereinander« (TB11, 6)

Eine infolge von Fehlkalkulationen oder Ernteaussfällen erforderliche Nachkalkulation der Beiträge kann ebenfalls in einer Bieterunde gemeinschaftlich entschieden werden (FG11a, 37), gegebenenfalls auch, um Überstunden auszugleichen (TB30, 5).

Einige Solawis experimentieren darüber hinaus mit separaten Bieterunden für Ökosystemleistungen wie Baumpatenschaften zum Aufbau von Agroforstsystemen oder Nistplätzen für Vögel (FG11b, 86).

Als stabilisierend hat sich weiterhin erwiesen, dass Mitglieder ihre Beiträge auch in Phasen weiterzahlen, in denen produktionsbedingt keine Lebensmittel bereitgestellt werden können, beispielsweise im März als erntefreier Monat (EI10, 211).

11.4 Produktion & Distribution

Immer mehr Solawis orientieren sich am Lean Management, legen somit die Scheu vor Effizienzsteigerungen in Arbeitsabläufen ab, um diese zu optimieren (FG11b, 86). Damit soll dasselbe Ergebnis mit weniger Aufwand erreicht werden, ohne das Letzte aus den Beschäftigten zu pressen (vgl. Automobilindustrie), sondern den Fokus auf die wesentlichen Bestandteile der Wertschöpfung (FG11b, 86) zu richten. Als wichtig gelte dabei, den Anbau auf kleiner Fläche zu optimieren (FG11b, 86), effizient vorzugehen, etwa durch kurze Wege, weniger Bewässerung etc. (FG11b, 74). Um den Spagat zwischen Vielfalt im Anbau und Effizienz zu meistern, können beispielsweise die fünf aufwändigsten Kulturen zwecks Kostenreduktion aufgelistet werden, wobei allerdings die Resilienz des Anbausystems zu wahren sei. Eine weitere Maßnahme bestehe darin, den Hof regelmäßig aufzuräumen und sich von allem zu trennen, was nicht dem Ziel dient. (FG11b, 75). Neben einer kontinuierlichen Verbesserung aller Prozesse auf dem Hof (Ernte etc.) erscheine es wichtig diese zu standardisieren, ähnlich dem Grundsatz der Permakultur: »Jede:r ist austauschbar« (EI03, 21). Gleichsam wirkungsvoll wirke ein professionelles Zeitmanagements gemäß der Devise »Verplane nur 70% der Arbeitszeit – es kommt Unvorhergesehenes« (EI03, 24).

Aspekte einer multifunktionalen Landwirtschaft können auch für Solawis relevant sein (vgl. These 10). Dies umfasst Tierbegegnung, etwa wenn Kinder den Hof im Zuge der Abholung des Ernteanteils aufsuchen (EI08, 140) oder Bildungsleistungen, indem Menschen wieder an Belange des Anbaus, des Bodens, der Nahversorgung und bäuerliche/gärtnerische Praktiken herangeführt werden (UF01, 47).

»Die erlebte Selbstwirksamkeit und die positive Resonanz in der Gruppe (...) ist etwas ganz Besonderes, (...) die SoLawi als Erlebnisraum, als noch eine ganz besondere Qualität und auch als Lernfeld, Erlebniswelt herauszustellen. Und es geht um viel mehr als nur um Gemüseproduktion (...). Das ist, denke ich, eine Grundlage für den Erfolg dieser solidarischen Landwirtschaften« (FG17b, 144).

Die Ergebnisse zeigen, dass Abholdepots mit zusätzlichen Angeboten besonders attraktiv sind (FG18, 17), dadurch zu einem sozialen Raum werden und zu ehrenamtlicher Mitarbeit anregen, was wiederum Personalkosten einspart (FG03a, 22). Dazu tragen auch von den Mitgliedern selbstorganisierte Depots mit eigener Kommissionierung und Verteilung bei (FG01, 27), womit zugleich eine Abgrenzung zum Konzept der Abo-Kiste erfolge (FG22, 53). Klare Verantwortungsübernahmen und rotierende Depotdienste wirken gemeinschaftsbildend und stärken die Selbstwirksamkeit. Derartige Depots sollten nicht zu komplex und groß sein (FG18, 17). Kurze Zeiten, in denen die Abholung erfolgen kann, begünstigen zwar den sozialen Austausch, können aber verglichen mit einer 24h-Abholung als unbequem und unflexibel wahrgenommen werden (FG22, 56).

Eine bedürfnisorientierte Angebotsgestaltung orientiert sich an den Verbraucherpräferenzen (FG16a, 45) und weniger daran, was den Gärtner:innen angemessen erscheint (TB05b, 12).

»Da ist ja nicht nur die Selbstwirksamkeit und die Sinnstiftung, sondern Zufriedenheit entsteht ja auch, wenn ich die Produkte bekomme, die ich mir erhofft habe als individuelles Mitglied. (...) der Betrieb kann ja total toll die Gruppe einbinden und partizipieren lassen, tolle Gemeinschafts- und Bildungsarbeit machen. Wenn die Produkte nicht stimmen, sind die Leute trotzdem unzufrieden« (FG09, 175).

Dennoch ergebe sich die Notwendigkeit einer standortorientierten Angebotsgestaltung und somit die Herausforderung, die Akzeptanz der Mitglieder dafür zu fördern, dass nicht alles zu jeder Zeit verfügbar sein kann (EI04a, 38). Dabei sind auch die Bodenverhältnisse zu berücksichtigen und ein insgesamt resilientes Anbausystem zu entwickeln (FG24, 101). Wenn der Idealfall, dass die Anbaubedingungen nicht kompatibel mit der Nachfrageseite (EI04a, 222) sind, nicht eintritt, sind Rezeptvorschläge (FG17a, 174) für Produkte, die zwar nicht präferiert werden, aber für den Anbau essenziell sind, eine sinnvolle Hilfe zur Essenzzubereitung (TB05c, 8). Rezeptsammlungen können über die Solawi-Internetseite, wie eine Rezeptesammlung einer Solawi zeigt, zugänglich sein (TB30, 01).

Viele Solawis legen Wert auf eine Bio-Zertifizierung (EI11, 57) und betrachten diese als notwendige Qualitätssicherung, die von Mitgliedern gefordert wird (TB29a, 16). Andere sehen ihre Mitglieder als indirekte »Qualitätsprüfer«. Dies setzt eine hohe Transparenz voraus, um entsprechendes Vertrauen entstehen zu lassen (FG35b, 116). Manche Betriebe entscheiden sich sogar deshalb gegen Verbandsstandard, da ihnen diese nicht weitreichend genug sind (EI04a, 3).

Die Solawi-Praxis intendiert mindestens einen ressourcenschonenden, wenn nicht sogar ressourcenaufbauend Anbau. Dazu zählt die Steigerung der Bodenfruchtbarkeit (FG16a, 45), insbesondere um Bodenlebewesen zu fördern, damit ein Ausgleich zwischen Entnahme und Rückgabe entsteht (FG16a, 47). Diese und ähnliche Maßnahmen wirken mittel- bis langfristig ertragssteigernd und damit auch wirtschaftlich stabilisierend.

In zunehmender Weise verbreiten sich ebenfalls investitionsarme Produktionsmethoden wie das Market Gardening, welche die Flächeneffizienz deutlich erhöhen (EI07, 56) und insbesondere kleinstrukturierte Betriebe mit geringer Mitgliederzahl wirtschaftlich stabilisieren (EI10, 268). Viele Betriebe bemühen sich zudem, Investitionen zu reduzieren, indem die vorhandenen Kapitalgüter optimiert werden (EI03, 27) und in der Anfangsphase mit Provisorien gearbeitet wird (EI08, 38). Maschinen lassen sich leihen oder durch Maschinenringe organisieren (TB01a, 135). Auch der Erwerb von Gebrauchtgütern bewirkt Effizienzvorteile (EI07, 41). Letztere lassen sich auch durch Software wie bspw. das Entscheidungstool *Loomio* oder *Rucola-Soft* im Rahmen der Anbauplanung, Entscheidungsfindung und Prozessoptimierung generieren (FG35, 28).

11.6 Mitgliedermanagement/Marketing

Ein professionelles Community-Management wird als erforderlich betrachtet, um dem Aufwand zu begegnen, der durch die Koordination der Mitglieder-Partizipation, ehrenamtlicher Arbeit und Entscheidungsprozesse entsteht (FG11b, 57). Konflikte zwischen Haupt- und Ehrenamt (FG11b, 79) sind nur zu vermeiden, wenn ehrenamtliche Tätigkeiten in klare Strukturen, konkrete Termine und abgrenzte Verantwortlichkeiten eingebettet sind (FG11b, 86).

Um Teilhabe zu ermöglichen, bedarf es angemessener personeller und zeitlicher Ressourcen (vgl. These 11), die durch eine Community-Managerin als volle Arbeitskraft verkörpert werden könnten (FG18, 16), um die Interaktion zwischen landwirtschaftlicher Praxis und angeschlossener Gemeinschaft professionell zu gestalten (FG38, 135 und 42). Dabei sind Aufgabenbereiche, die überschaubar sein sollten, und vorhandene Kompetenzen zu identifizieren, damit sie gezielt eingesetzt werden können (FG18, 17).

Die Professionalisierung des Ehrenamts mit klaren Zuständigkeiten und Verantwortungsbereichen sowie intensiver Kommunikation kann dazu beitragen, Fluktuation im Kernteam sowie unter den Mitgliedern zu minimieren (FG17a, 76). Wenngleich sich Austritte und Neuzugänge oft die Waage halten (EI09, 67), ist die Fluktuation von Solawi-Mitgliedern eine besondere Herausforderung, zu deren Bewältigung es sich anbietet, die Gründe durch Ausstiegsinterviews zu erfragen (EI03, 33) (vgl. These 12).

Das Ehrenamt als wichtige Ergänzung und Möglichkeit für Transparenz (These 13) kann jedoch professionelle Arbeit, insbesondere Schlüsselaufgaben, von denen der Betrieb kritisch abhängt, nicht ersetzen (FG04a, 3, 6). »Mitgärtnern« verhilft zur Integration und Bindung der Mitglieder an die Solawi. Monatliche Hofeinsätze mit Bildungscharakter dienen der Gemeinschaftsbildung (FG17a, 63), ebenso Ernteaktionen, Einmachen, Helfen beim Hacken und Jäten (FG17a, 76). Dabei stellt sich die Frage, ob die ehrenamtliche Mithilfe freiwillig oder verpflichtend erbracht werden soll (FG03a, 23; FG17a, 66). Für den erstgenannten Fall wird das Risiko gesehen, dass sich manche Mitglieder entziehen, weil sie sich darauf verlassen, dass sich genug Freiwillige finden (EI07, 20–21). Abhilfe könnte eine Mithilfe durch Bieteverfahren sein, um Verlässlichkeit ohne generelle Verpflichtung zu erreichen (FG17a, 82; FG17b, 9). Hier liegen bereits Erfahrungen vor, indem in Bieterunden nicht nur der Beitrag, sondern pro Anteil einige Ackertage (je nach Möglichkeiten) pro Jahr zugesichert wurden, was den Konflikt etwas entschärft habe (FG17a, 59).

Um die Motivation zu stärken, statt Druck auszuüben (FG17a, 169), könnten gezielt Gruppen angesprochen werden (EI11, 33). Dies könnte auch an selbstorganisierten Depots erfolgen, die als Orte

des Austausches fungieren (EI07, 95), an denen langjährige Mitglieder die Neuzugänge in die Besonderheiten der Solawi einführen (EI04a, 57–59).

Die Mitarbeit sollte, wie etwa bei der Ernte, als attraktiv wahrgenommen werden. Dies ließe sich mit weniger attraktiven Tätigkeiten, wie Hacken und Jäten, koppeln (FG17b, 68). Kreative Ideen, wie das »Feierabendjäten« als Workout (FG17b, 87), können eine sinnvolle Verbindung von notwendiger Mithilfe und Gemeinschaftserlebnis (FG17b, 72) darstellen. Statt freiwilliger Mithilfe wird durchaus auch auf die Notwendigkeit der Verantwortungsübernahme für bestimmte Aufgaben (FG17b, 47) hingewiesen. Die Vorgabe regelmäßiger Arbeitseinsätze und die Koordination der Aufgaben durch die Gärtner:innen könnte helfen, eine höhere Verbindlichkeit zu gewährleisten (FG17a, 74).

Ehrenamtliche Hofbetreuer:innen als feste Ansprechpersonen (TB06b, 97) könnten die Landwirte entlasten und ein Bindeglied zwischen den Erzeuger:innen und den Ernteteiler:innen herstellen (FG22, 14).

Der Austausch mit dem Hofteam ließe sich durch Hofbesuche, insbesondere an den Abholtagen realisieren (EI04a, 61). Berichtet wurde von einem Beispiel für verpflichtende Infoabende und Hofbesuche, die dazu dienen Neueinsteiger:innen die Bedeutung der Solidarischen zu vermitteln (TB06b, 87). Neben regelmäßigen Mitgliederversammlungen und Workshop-Angeboten sind es selbstorganisierte Austausch- oder Aktionscafés (FG12a, 117) sowie Mitmachaktionen (FG17a, 192, 178), die als Kommunikationsmöglichkeiten betrachtet werden. Die digitale Vernetzung der Mitglieder erfolgt durch E-Mails, Newsletter, Websites und eine Mitgliederverwaltung (FG17a, 80). Es hat sich bewährt, jeweils E-Mail-Verteiler für verschiedene Anliegen zu nutzen (FG17a, 194) oder in einem zentralen, moderierten Verteiler die Anliegen zu sammeln, so dass sich die Mailingflut in Grenzen hält (FG17a, 196).

Weiterführende Informationen:

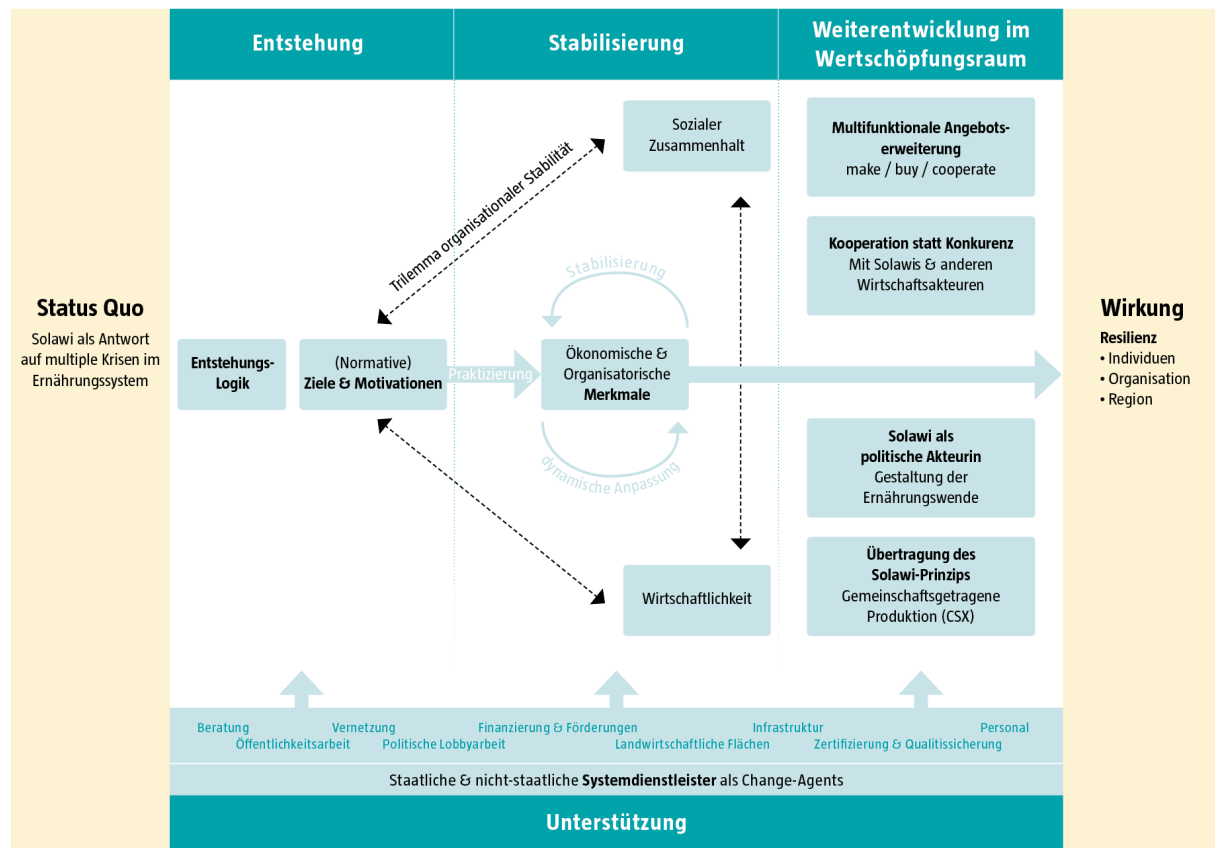
- Umfrage zur Analyse von Solawi-Austritten:
www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/analyse-von-solawi-austritten

Teil IV | Weiterentwicklung

Wir unterteilen im Transformationsmodell die Möglichkeiten der Weiterentwicklung in vier Bereiche.

Transformationsmodell Solawi

Multifunktionale Regionalversorgung durch Solidarische Landwirtschaft



Transformationsmodell Solidarischer Landwirtschaft (Rommel et al. 2022)

Im [Kapitel 12](#) werden die folgenden Themen detailliert betrachtet:

1. Unter [12.1](#) wird der Wertschöpfungsraum in den Blick genommen mit der Frage, **welche Akteur:innen wie und warum mit Solawis in Interaktion** stehen können.
2. Mit dem **Verhältnis von Solawis** untereinander und der Frage, wie dabei eine kooperative Haltung gelebt werden kann, beschäftigt sich [12.2](#).
3. Die **(multifunktionale) Angebotserweiterung** wird unter [12.3](#) behandelt und thematisiert u. a. Interaktionen mit anderen Betrieben und Direktvermarktungsansätzen.
4. Die **Übertragung des Solawi-Prinzips** (CSX) auf andere Versorgungsbereiche ist das Thema in [12.4](#).

[Kapitel 14](#) beschäftigt sich mit der Perspektive von **Solawi als politische Akteurin** zur Gestaltung der Ernährungswende. Da **Systemdienstleister** in allen Entwicklungsphasen (Entstehung, Stabilisierung und Weiterentwicklung) agieren (können), sind sie im Transformationsmodell übergreifend mit ihren Unterstützungsleistungen dargestellt. Hiermit befasst sich [Kapitel 13](#).

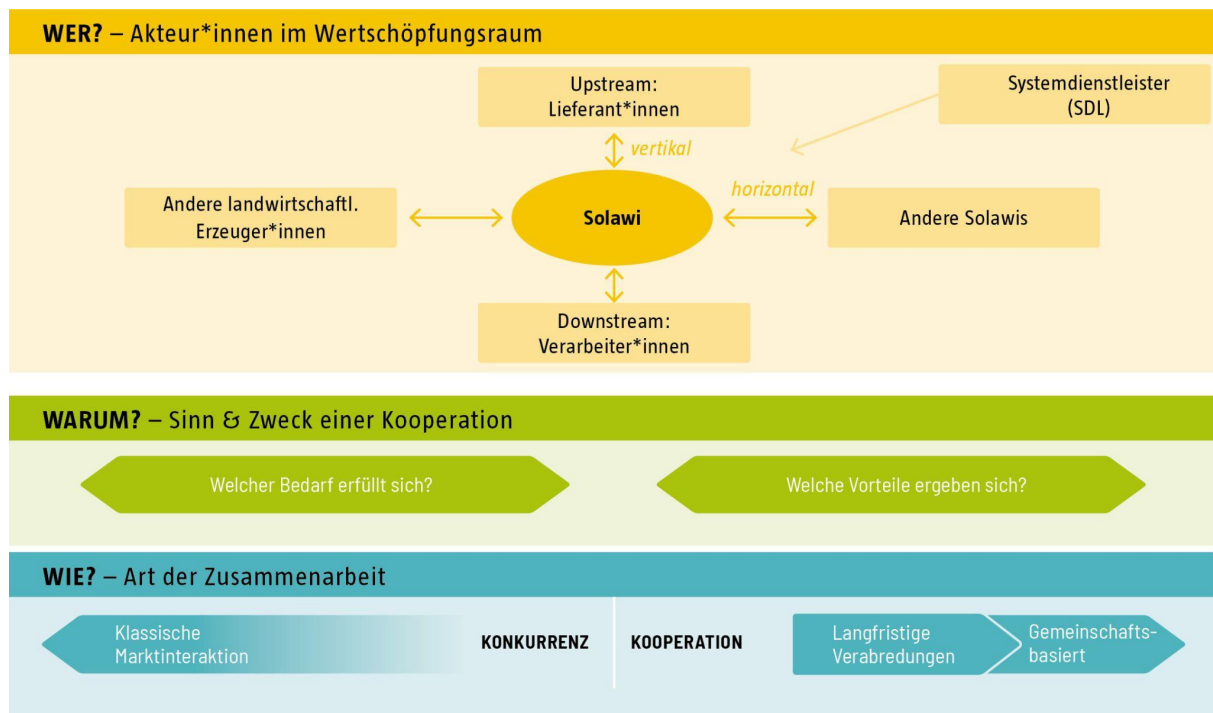
12 – Resiliente Wertschöpfungsräume gestalten

Das Selbstverständnis vieler Solawis erschöpft sich nicht darin, die Gründungsphase erfolgreich zu meistern und den eigenen Betrieb dauerhaft zu stabilisieren, sondern darüber hinaus zu einer umfassenden und resilienten Grundversorgung der Region beizutragen. Damit stellt sich die Frage nach Handlungsoptionen, deren Wirkung über den eigenen Betrieb hinausreicht.

12.1 Interaktion im Wertschöpfungsraum

Ein sinnvoller Ausgangspunkt besteht darin, sich einen Überblick über jene regionalen Akteur:innen zu verschaffen, mit denen Kooperationen eingegangen werden könnten (s. [1.2 Transformative Wirtschaftsformen](#)).

Zu diesem Zweck bietet es sich an, die diesbezüglich relevanten Akteur:innen im Wertschöpfungsraum zu identifizieren (WER?), den jeweiligen Sinn und Zweck einer möglichen Kooperation näher zu begründen (WARUM?) und zu klären, auf welche Art und Weise eine Zusammenarbeit gestaltet werden könnte (WIE?). Basierend auf der folgenden Abbildung steht eine Arbeitshilfe zum Download bereit, die eine Erfassung möglicher Kooperationspartner:innen erleichtern soll.¹⁰ Im Unterschied zu einer klassischen Stakeholder-Analyse, die auch Mitarbeitende, Solawi-Mitglieder und Nachbar:innen berücksichtigt (s. [II, 5.7 Mitgliedergewinnung](#)) liegt der Schwerpunkt hier auf den Außenbeziehungen einer Solawi.



Solawi-Verortung im Wertschöpfungsraum (Rommel et al. 2022)

¹⁰ Wird hier bereitgestellt: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

WER sind die Akteur:innen im Wertschöpfungsraum?

Die Akteur:innen im Wertschöpfungsraum lassen sich in vier Gruppen unterteilen:

1. In horizontaler Betrachtung (also auf Ebene der Produktion) könnten **andere landwirtschaftliche Erzeuger:innen und Solawis** in Betracht kommen.
2. Auf den vorgelagerten Wertschöpfungsstufen (»upstream«) sind **Lieferant:innen** für Saat- und Pflanzgut, Dünger und Maschinen zu berücksichtigen.
3. Auf den nachgelagerten Wertschöpfungsstufen (»downstream«) könnten **Verarbeitungsbetriebe** für Kooperationen geeignet sein. Gegebenenfalls kämen auch Handelsbetriebe, allerdings unter der Bedingung, dass Solawis konzeptionell nicht mit dem Lebensmitteleinzelhandel vereinbar sind. Bisherige Kooperationserwägungen seitens bestimmter Handelsunternehmen wurden abgelehnt, da sie den Solawi-Idealen widersprechen.
4. Auf übergeordneter Ebene kann die Zusammenarbeit mit **Systemdienstleistern** äußerst wichtig sein (s. [IV, 13 Systemdienstleister](#)).

Nachdem alle relevanten Akteur:innen erfasst sind, stellt sich die Frage, mit wem eine sinnvolle Zusammenarbeit denkbar wäre.

WARUM sollten Solawis sich mit anderen Akteur:innen auseinandersetzen?

Durch Beziehungen zwischen Solawis und anderen Akteur:innen können sich verschiedene Vorteile ergeben.

Nachteile der Kleinteiligkeit ausgleichen: Kooperationen tragen dazu bei, die betriebswirtschaftliche Kostennachteile transformativer Unternehmen zu kompensieren, die durch eine freiwillige Vermeidung ökologischer (u. a. durch Humusaufbau) und sozialer Defizite (u. a. durch Gemeinschaftsbildung) entstehen. Durch Kooperationen können Ressourcen wie Wissen, Zeit und Finanzen verfügbar werden, die einem Solawi-Betrieb helfen, Anbauflächen, Kapital, Fähigkeiten, ein öffentliches Profil und andere Produktionsfaktoren nutzen zu können. Diese Option kann insbesondere in der Gründungsphase wichtig sein, wenn sich ein Mangel an eigenen (finanziellen) Ressourcen ausgleichen lässt, indem auf gemeinschaftlich genutzte Produktionsmittel (u. a. Infrastruktur, Maschinen) zurückgegriffen werden kann. Überdies ergibt sich daraus ein ökologisch relevanter Effekt der Ressourceneffizienz.

Stabilisierung von außen: Kooperationen auf der Ebene des Erfahrungsaustausches können dabei helfen, Konfliktsituationen zu meistern, insbesondere zwischen den drei oben beschriebenen Trilemma-Dimensionen (s. [III, 9.2 Trilemma](#)). Von anderen Solawi-Betrieben zu lernen kann kostenintensive Beratungsleistungen einsparen (s. [I, 4.2 Die Stable School für Solawi](#)).

Auf dem Weg zu resilienten Wertschöpfungsräumen: Solawis lassen sich in ein Netz ergänzender ökologischer Versorgungssysteme innerhalb ihrer Region einbetten. Zudem entsteht durch gut funktionierende Solawis eine Öffentlichkeitsarbeit für gemeinschaftsgetragene Wirtschaftsweisen.

Für derartige Kooperationen, auf die im Folgenden eingegangen werden soll, lassen sich naheliegende Beispiele benennen:

Die Zusammenarbeit mit *Direktvermarkter:innen* kann die Bekanntheit der Solawi-Idee steigern (als eine Form der Öffentlichkeitsarbeit) und damit das Potenzial ihrer Verbreitung erhöhen. Kooperationen *auf horizontaler Ebenen* können die Entwicklung einer Mehr-Hof-Solawi begünstigen. Darüber hinaus lässt sich multifunktionale Angebotserweiterungen denken, die über eine Bereitstellung von Lebensmitteln hinausreichen, so etwa Betätigungsmöglichkeiten auf dem Hof bis hin zur Übertragung des Solawi-Prinzips auf andere Versorgungsfelder. Austauschbeziehungen mit anderen Akteur:innen führen auch zu einer Steigerung der regionalen Resilienz. Durch einen nahräumlichen Versorgungsmodus werden komplexe Transport- und Logistik-Infrastrukturen und somit die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern vermieden. Die Krisenrobustheit innerhalb der gesamten Region ist umso größer, je geringer die Distanzen zwischen Erzeugung und Verbrauch und je höher die Verbraucher-Erzeuger-Integration ist.

WIE sind die Beziehungen zwischen der Solawi und den anderen Akteur:innen?

Verhaltensmuster in der Marktwirtschaft sind üblicherweise an Konkurrenz orientiert. Solawi-Akteur:innen wollen hingegen durch kooperative Beziehungen die Nachteile des marktbasierten Systems überwinden. Dennoch entsteht auch durch Solawis Wettbewerb, z. B. indem Verbraucher:innen vom Wochenmarkteinkauf zur Solawi-Mitgliedschaft wechseln. Auch zwischen mehreren Solawis innerhalb einer Region könnten Konkurrenzbeziehungen entstehen. Zudem kaufen Solawis weiterhin Produkte auf Märkten wie Saatgut, Dünger oder Maschinen. Auch die Mitarbeitenden vergleichen die Mitarbeit in der Solawi mit anderen Arbeitsangeboten. Dies verdeutlicht, dass Solawis trotz gegenläufiger Bemühungen weiterhin zumindest teilweise innerhalb marktbasierter Strukturen handeln. Sie können die Verflechtungen und die damit verbundenen Nachteile lediglich reduzieren, aber nicht ganz überwinden.

In der Praxis treten Konkurrenzsituationen auf horizontaler Ebene – d. h. in Beziehung zu anderen Erzeugungsbetrieben – generell selten auf. Das liegt an drei Faktoren:

1. Solawis haben eine begrenzte Wachstumsorientierung: Sie wachsen nur so weit, bis sie eine zur Ausbalancierung von wirtschaftlichen und sozialen Faktoren optimale Größe erreicht haben.
2. Die Nachfrager:innen sind hier Mitglieder und eben nicht »normale« Marktteilnehmer:innen, d. h. sie gehen durch die direkte Beziehung eine Selbstbindung ein, wandern also nicht direkt zu günstigeren Konkurrent:innen ab.
3. Die Gründer:innen von Solawis verfolgen weniger traditionell unternehmerische Impulse, Kapital rentabel zu investieren, als vielmehr das Ziel, gesunde Lebensmittel zu fairen Konditionen zu produzieren.

Aber wie lässt sich eine kooperative Haltung nicht nur innerhalb der eigenen Solawi-Struktur, sondern auch gegenüber anderen Akteur:innen leben? Die Form und der Grad der inter-organisationalen Beziehungen können sich jeweils hinsichtlich der beteiligten Mitglieder, des

Umfangs des Informationsaustauschs und des allgemeinen Grads der Beteiligung unterscheiden. Im Gegensatz zu konkurrenzbasierten **Marktinteraktionen** ermöglichen **langfristige Vereinbarungen** direkte Beziehungen, langfristige und stabile Formen der Interaktion und einen kontinuierlichen Prozess der direkten Kommunikation (z. B. Vereinbarungen über Qualität und faire Preise für die ökologische Saatgutproduktion und langfristige Versorgung). Bei einer **gemeinschaftsgetragenen Kooperation** bleiben die Akteur:innen unabhängig und bezahlen nicht für ein bestimmtes Produkt, sondern finanzieren gemeinsam die Produktion und teilen auch die damit verbundenen Risiken. Die Stabilität, die einer solchen Kooperation innewohnt, birgt ein hohes Potenzial an Resilienz, Ernährungssicherheit und Nachhaltigkeit.

Solawis und Wettbewerb – Was zeigen Studien?

Die Ergebnisse des nascent-Forschungsprojektes (Rommel et al. 2022) zeigen, dass das Potenzial von Solawi als transformative Akteurin ausgeschöpft wird, wenn eine solidarische Grundhaltung in allen Beziehungen praktiziert wird. So geben 97% aller befragten Solawis an, dass sie keine Konkurrenz mit anderen Betrieben erleben (UF02).¹¹ Zudem äußert die Hälfte der befragten Solawis, dass sie mit anderen Betrieben kooperieren, um die eigene Produktion zu ergänzen (ebda.). Wenngleich wettbewerbsrechtliche Aspekte durchaus relevant sind, unterstreicht dies, dass regionale Kooperationen grundlegender Bestandteil der Solidarischen Landwirtschaft sind.

Das bedeutet jedoch nicht, dass Solawis vollkommen unabhängig von Markteinflüssen sind. Studien zeigen, dass Solawi-Betriebe nicht frei von Kostensteigerungen von Betriebsmitteln sind (Anschütz, 2015, S. 56). Auch durch Preisvergleiche mit handelsüblichen Anbietern seitens der Verbraucher:innen, die in eine Solawi eintreten möchten, entsteht ein gewisser Wettbewerbsdruck (ebd.). Einer der befragten Solawi-Betrieb formuliert: »Am Ende konkurrieren wir halt doch mit dem Supermarkt« (TB 19, 74). »Dass Wettbewerb wirksam ist, darauf weist auch eine strukturelle Tendenz niedriger Löhne in Solawis hin« (Pflaum, 2014, S. 52). Studien bestätigen, dass »viele Betriebe Hemmungen haben, ein angemessen hohes Gehalt in der Jahresfinanzplanung zu berücksichtigen. Bei einigen Betrieben besteht die Befürchtung, dass die Mitgliederzahlen sich bei einem Anstieg der Beiträge verringern würden. Andere haben ohnehin nicht genügend Mitglieder und verzichten auf eine angemessene Bezahlung ihrer Arbeitsleistung, um den Fortbestand des Projektes zu gewährleisten« (Pflaum, 2014, S. 47). Insgesamt erscheint die »Angst, Mitglieder zu verlieren zu hoch und das Selbstvertrauen der Bauern zu gering, um auf faire Löhne oder eine realistische Kalkulation zu bestehen« (Parot et al., 2019, S. 8). Obschon es eine offenkundige Tendenz zur Überlastung und zu niedrigen Löhnen gibt, bestätigen Studien (Anschütz, 2015; Parot et al., 2019, S. 7; Pflaum, 2014), dass der Großteil der Solawi-Praktiker:innen mit dem Modell zufrieden ist.

Konkurrenzbeziehungen zu größeren Betrieben existieren infolge knapper Flächen und Wasserverfügbarkeit, speziell bei Neugründungen. Die Preise für Flächen werden von großen Betrieben und branchenfremden Akteur:innen hochgetrieben. Auch Wasser ist davon betroffen: »Große Bauern graben im Endeffekt tiefer oder bohren einfach mehr Brunnen und dann hat unser zu wenig Wasser« (FG35, 16).

Weiterführende Literatur zu Solawis im Wertschöpfungsraum:

- Anschütz, M. (2015): Betriebswirtschaftliche Untersuchungen an Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft. Universität Kassel, Bachelorarbeit. Online: www.solawi-bayreuth.org/wp-content/uploads/2015/05/Bachelorarbeit_2015_AnshuetzM_BSc_Solawi_BWL_UNIKS.pdf.
- Erben, G. & van Elsen, T. (2019): Arbeit und Einkommen in der Solidarischen Landwirtschaft. In: Mühlrath, D., Albrecht, J. Finckh, M. R., Hamm, U., Heß, J., Knierim, U. & Möller, D. (Hrsg.): Innovatives Denken für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft. Beiträge zur 15. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau,

¹¹ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/arbeitsgruppen/forschung#accordionHead9185>

Kassel, 5. bis 8. März 2019. Berlin: Verlag Dr. Köster. Online:

<https://orgprints.org/id/eprint/36192/>.

- Pflaum, S. (2014): Gemüsebau in der Solidarischen Landwirtschaft - : Arbeitsstrukturen, Arbeitsqualität und ehrenamtliche Mitarbeit. Beuth Hochschule für Technik Berlin. Bachelorarbeit.
- Parot, J. et al. (2019): Financial sustainability of Community Supported Agriculture and other Solidarity-based Food Systems in Europe: Guide for trainers of the Solid Base training programme. Urgenci. Online: https://www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Das-Netzwerk/Projekte/solidbase/Trainers_guide_Solid_Base.pdf.
- Rommel, M., Posse, D., Wittkamp, M. & Paech, N. (2022): Cooperate to transform? Regional cooperation in Community Supported Agriculture as a driver of resilient local food systems. In: Leal Filho, W., Kovaleva, M. & Popkova, E. (Hrsg.), Sustainable Agriculture and Food Security. World Sustainability Series. Cham: Springer, S. 381–399. Online: www.doi.org/10.1007/978-3-030-98617-9_22.
- Rommel, M., Paech, N. & Sperling, C. (2019): Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In: Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech N. & Pfriem, R. (Hrsg.), Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis, S. 361–397. Online: www.researchgate.net/publication/339043458_Eine_Okonomie_der_Nahe_Horizontale_Ausbreitung_resilienter_Versorgungsmuster.

12.2 Das Verhältnis von Solawis untereinander: Kooperation statt Konkurrenz

»Und normalerweise ist es so, ich habe es eigentlich noch nicht anders erlebt: Die Leute helfen einem.«

—Netzwerk-Mitglied (EI07, 99)

Die Ausrichtung von Solawis sorgt insbesondere über die Selbstbindung der Konsumierenden an die Solawi dafür, dass Konkurrenzsituationen eher selten auftreten (s. [IV, 12.1 Interaktion im Wertschöpfungsraum](#)). Bislang wurde zunächst nur eine Solawi in einem Wertschöpfungsraum gegründet (Newcomer bzw. Pionierin). Je mehr Solawis innerhalb einer Region existieren, umso relevanter ist die Frage nach den Beziehungen zwischen mehreren Solawis. Auch wenn diese Problematik in Deutschland neu ist (s. Galt et al. 2016 zur Konkurrenz zwischen Solawis in den USA), liegen mittlerweile einige Praxiserfahrungen vor: »Die Zeiten einer langen Warteliste sind vorbei« (EI12, 53). Allerdings bestehen hier starke regionale Unterschiede.

Herausforderungen

Zu **Spannungsfeldern** kann es insbesondere kommen, wenn:

- der Markt sich verkleinert, insbesondere im urbanen Raum (z. B. alle Solawis einer Region adressieren als Zielgruppe v. a. die nahegelegene Stadt).
- das Solawi-Konzept unterschiedlich interpretiert wird (z. B. Solawi = alles kommt von einem Hof und Solawi = Kooperation mehrerer Höfe).
- Solawis sich hinsichtlich Produktsortiment, Teilhabemöglichkeiten, transformativer Anspruch ähneln und damit auf eine ebenfalls ähnliche Zielgruppe treffen (z. B. mehrere reine Gemüse-Solawis mit hoher Mitgliedereinbindung und großem politischem Engagement für eine Ernährungswende).
- Solawis unterschiedlicher Größen und Ressourcenausstattungen in einer Region existieren (z. B. 500 Anteile und 30 Anteile).
- die Intensität der Öffentlichkeitsarbeit sich stark unterscheidet (z. B. Solawi mit reiner Mund-zu-Mund-Kommunikation und Solawi mit professionellem Internet- sowie Social-Media-Auftritt).
- sich die Erreichbarkeit von Solawis und damit der Aufwand für Mitglieder bei der Mitarbeit in der Produktion stark unterscheiden (z. B. Nähe und Frequenz des ÖPNV-Anschlusses)

Andererseits muss sich Wettbewerb zwischen Solawis oder zwischen Solawis und anderen Betriebsformen nicht unbedingt negativ auswirken, wenn die Qualität der Produkte und transformativen Ansprüche nicht geschmälert werden, sondern die Solawis sogar dadurch motiviert werden, ihr Angebot attraktiv zu gestalten und effizient(er) zu wirtschaften. Zudem müssen Solawis gegenüber anderen Wirtschaftsformen konkurrenzfähig sein, damit sich dieses Konzept weiter ausbreiten kann.

Oft scheitern Klärungsprozesse, um kooperatives Handeln anzubahnen, nicht an Konflikten, sondern an den dafür nötigen **zeitlichen oder personellen Kapazitäten**. Dies ist nicht verwunderlich, erfordert doch der stete Austausch in der eigenen Solawi-Gemeinschaft bereits einige Zeit. Wenn ein Austausch zwischen Solawis stattfindet, ist er fast immer für alle Beteiligten hilfreich – auch für die eigenen sozialen Prozesse: »Wie wertvoll es doch ist, sich Zeit zu nehmen, auch wenn man immer davon redet, so ja, ich habe eigentlich keine Kapazitäten« (FG13, 43).

Um Zeitengpässe zu berücksichtigen, empfehlen sich digitale Medien oder Treffen zur Winterzeit, die nicht nur dem Beziehungs- sowie Vertrauensaufbau, sondern auch dem praktischen Erfahrungsaustausch dienen: »Die vielfältigen sozialen Beziehungen zwischen Mitgliedern und Teams der Projekte und der Kontakt im ›Alltagsgeschäft‹ spielen sicherlich eine nicht zu unterschätzende Rolle für ein kooperatives Klima zwischen den Projekten« (EI12, 60). Der gegenseitige Besuch oder ein rotierendes Treffen in den Betrieben im Wechsel mit digitalen Formaten kombiniert die jeweiligen Vorteile. Ansonsten könnten Systemdienstleister mögliche Austauschformaten organisieren: »Also es bräuchte eigentlich auch eine Stelle oder eine Form von Unterstützung und Finanzierung, damit solche regionalen Vernetzungen stattfinden.« (FG21, 9) (s. [IV, 13 Systemdienstleister](#)).

Kooperationspotenziale und Maßnahmen

Welche **Austausch-Formate** können den Solidaritätsgedanken zwischen Solawis beleben und stärken?

1. **Direkte Gespräche**, eventuell auch die Beteiligung von Solawi-Berater:innen stärken nicht nur das gegenseitige Vertrauen, sondern können gemeinsame Problemlösungen befördern. Aus der Perspektive eines »Platzhirsches« setzt dies eine Offenheit gegenüber neuen Solawis voraus und aus der Perspektive der Gründer:innen eine Bereitschaft für den Austausch mit bestehenden Solawis.
2. **Lokaler Austausch auf regelmäßiger Basis** z. B. über eine Arbeitsgruppe im Ernährungsrat (s. a. Infokasten »AG Solawi im Ernährungsrat Leipzig« in [IV, 13.4 SDL im Porträt](#)) oder mit Hilfe von Stable Schools (s. [I, 4.2 Die Stable School für Solawi](#)) dient denselben Zwecken.
3. **Gegenseitige Betriebsbesichtigungen** ermöglichen es, voneinander zu lernen und neue Impulse aufzunehmen, z. B. zur Mitgliederverwaltung, Beitragsgestaltung, Anbautechnik oder Bewässerung.
4. **Gegenseitige Besuche** von Mitgliedern anderer Solawis anlässlich öffentlicher Termine wie Hoffeste sind ebenfalls geeignet, um das gegenseitige Verständnis zu erhöhen.
5. Als dauerhaftes Format bieten sich **Regional-Gruppen** an, die in das bundesweite Solawi-Netzwerk eingebettet sind. Auch hier ist die Methode der Stable Schools hilfreich. Während in einigen Regio-Gruppen lebendiger Austausch herrscht, sind andere Regionen diesbezüglich derzeit kaum aktiv.
6. Auch **Systemdienstleister** können den Austausch zwecks regionaler Vernetzung oder etwaiger Konflikte organisieren.
7. **Netzwerktagungen** ermöglichen neben dem offiziellen Programm überregionale Austauschmöglichkeiten.
8. Eine **Partnerschaft** mit einer anderen Solawi, die mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert ist, bildet eine weitere Option, wenn lokal keine oder keine vergleichbaren Solawis existieren.
9. Eine **Mitgliedschaft im Netzwerk Solidarische Landwirtschaft** unterstützt nicht nur die Verbreitung der Solawi-Idee, sondern eröffnet Zugänge zu Beratungsangeboten und einem überregionalen Austausch mit Solawis, die vor ähnlichen Problemlagen stehen.

Wie können kooperative Maßnahmen praktisch umgesetzt werden?

Maßnahmen zum Wissens- und Materialaustausch erhöhen die ökonomische und soziale Stabilität und sorgen dafür, dass die Ernährungsvorlieben von Verbraucher:innen (vegan, vegetarisch, omnivor) besser abgedeckt werden.

- **Anbaukooperation:** Auch im Fall unterschiedlicher Anbaumöglichkeiten kann etwa eine Solawi die Saatgutvermehrung und Jungpflanzenanzucht für eine andere Solawi mit übernehmen (Beispiel Raum Marburg). Die Kostenkalkulation kann folgendermaßen gestaltet werden:
 - Vollkostenrechnung für die Anbaufläche (s. [II, 8.1 Vollkostenrechnung](#))
 - Finanzierung über eine solidarische Pauschale unabhängig von der tatsächlichen Erntemenge
 - »Flächentausch« 1:1 bei festgelegten Kulturen, z. B. ein Beet Salat gegen ein Beet Karotten
 - Tausch festgelegter Kulturen mit bedarfsorientierter Verteilung (z. B. Kooperations-Partner:in braucht mehr Kohl, Solawi mehr Kartoffeln)
- **Flächenkooperation:** Weitervermittlung von Flächenangeboten
- **Maschinen-Kooperation** (Beispiel Raum Leipzig)
- **Ernteüberschuss-Tausch** mit folgenden Gestaltungsoptionen:
 - Überschuss-Angebote bei Regio-Treffen
 - »Freier Fluss« von Überschüssen: Gemüseaustausch ohne Geld mit anderen Solawi-Betrieben (Beispiel Region Lüchow-Dannenberg)
- **Kollegiale Beratung** als fachlicher Austausch zu lokal spezifischen Anbauherausforderungen (Beispiel Region Rheinland), Beratung von Gründer:innen durch Erfahrungsträger:innen, die vom Austausch neuer Ansätze und Ideen ihrerseits profitieren können
- **Transparenz der Solawi-Profile für Interessierte:** Unterschiedliche Ausrichtungen und Angebote offenlegen (Beispiel Leipzig¹²)
- **Gegenseitige Verlinkung auf der Internetseite** (Beispiel Region Stuttgart¹³ oder Region Bodensee¹⁴)
- **Lean Management:** Vermeidung ineffizienter Prozesse und Verrichtungen, um sich mit minimalem Ressourcenaufwand an den Präferenzen der Mitglieder zu orientieren (s. [III, 11.4 Lean Farming](#))
- **Regionaler Solidaritäts-Fonds**, um Krisen und Ernteaussfällen zu begegnen
- **Kooperation mehrerer Solawis** mit dem Ziel, über ein Gesamtangebot die Region möglichst vollständig versorgen zu können.
- **Mehr-Hof-Solawi:** Erweiterung der Produktpalette durch eine Kooperation mit Weiterverarbeiter:innen etc. (s. [IV, 12.2 Mehr-Hof-Solawis](#)). Dies bietet sich auch an, um mögliche Konkurrenzsituationen zu vermeiden.
- **Geteilte Depots**, die an unterschiedlichen Tagen von diversen Solawi genutzt werden können (Beispiel Raum Dresden oder Raum Marburg)
- **Wartelisten-Kooperation:** Solawis können Wartelisten an andere Betriebe übermitteln, die noch Mitglieder aufnehmen können (Beispiel Raum Mainz)

¹² <https://ernaehrungsrat-leipzig.org/grundsatzes-der-leipziger-solawis/>

¹³ <https://solawis.de/unsere-nachbar-solawis/>

¹⁴ <https://apfelsolawi.de/ueber-uns/>

Weiterhin können *gemeinsame Kampagnen und Öffentlichkeitsarbeit* auf medialer und politischer Ebene zur Entwicklung einer resilienten Versorgungsstrategie, insbesondere der Verbreitung des Solawi-Konzeptes beitragen.

- **Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit:** Vorträge oder Info-Stände organisieren, auch mit dem Ziel einer gemeinsamen Mitgliederwerbung.
- **Gemeinsame lokale politische Lobbyarbeit:** Mitwirkung in Ernährungsräten, inhaltliche Arbeit an Strategien zur lokalen Ernährung (Beispiel Raum München).
- **Gründung einer regionalen Solawi-Dachorganisation:** Eine solche Institution könnte die regionalen Solawis vernetzen, deren Interessen bündeln und gegenüber anderen Akteur:innen, zumal der Politik vertreten. Auch übergreifende Förderprojekte könnten von einer solchen Dachorganisation initiiert und gestaltet werden (Beispiel Allmende Taucha e.V. im Delitzscher Land und Leipzig).

Weiterführende Literatur zu Wettbewerb und Kooperation zwischen Solawis:

- Galt, R. E., Bradley, K., Christensen, L., van Soelen Kim, J. & Lobo, R. (2016): Eroding the Community in Community Supported Agriculture (CSA): Competition's Effects in Alternative Food Networks in California. In: Sociologia Ruralis 56 (4), S. 491–512. Online: www.doi.org/10.1111/soru.12102.
- Solawi-Netzwerk (2019): Dokumentation Frühjahrstagung. Open Space »Konkurrenz unter Solawis«. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Veranstaltungen/Netzwerktreffen/2019/Dokumentation_FIT19_%C3%B6ffentlich.pdf.
- Solawi-Regio-Gruppen im Solawi-Netzwerk. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/regiogruppen.

Mehr-Hof-Solawis

Definition einer Mehr-Hof-Solawi:

Wenn die Produkte für die Solawi dauerhaft nicht von einem, sondern von mehreren Betrieben erzeugt werden, dann handelt es sich um eine Mehr-Hof-Solawi. So können z. B. jeweils ein spezialisierter Gemüse-, Milchvieh- und Ackerbaubetrieb gemeinsam eine Vollversorgung für die Ernteteilenden gestalten.

Auch hier gilt: Solawi ist Vielfalt. Es existieren **viele mögliche Varianten einer Mehr-Hof-Solawi**.

1. Die Hauptmotivation für den Aufbau von Mehr-Hof-Solawis, ganz gleich ob bereits im Zuge der Gründung oder im späteren Verlauf, besteht darin, das Angebot der Solawi zu erweitern oder eine Vollversorgung anzustreben. Es kann zu Beginn eine starke oder auch wenig ausgeprägte Beziehung der beteiligten Betriebe untereinander bestehen. Die Betriebe können ihre gesamten Erzeugnisse, Betriebsteile oder auch einzelne Produkte in die Solawi hineingeben.
2. Eine Mehr-Hof-Solawi ist mit allen drei Solawi-Typen vereinbar, sollte also nicht mit dem Solawi-Typ 2 (Kooperations-Solawi) verwechselt werden, wenngleich dieser Typ 2 dafür besonders prädestiniert erscheint (s. [I, Typ 2: Die Kooperations-Solawi](#)).
3. Es bieten sich die unten aufgeführten Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung (s. [IV, 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#)).
4. Zudem sind folgende Konstellationen zwischen Verbraucher-Gemeinschaft(en) (VG) und Höfen möglich:
 - a. Eine VG kooperiert mit mehreren Betrieben und sie bilden zusammen eine Solawi.
 - b. Eine VG kooperiert mit mehreren Solawi-Betrieben, die alle jeweils auch eigene VG haben (z. B. eine Obst-Solawi, eine Gemüse-Solawi und eine Ziegen-Solawi).
 - c. Es existieren sowohl mehrere VG als auch mehrere Betriebe, die miteinander kooperieren.
 - d. Wenn ein Betrieb mit mehreren VGs zusammenarbeitet, liegt keine Mehr-Hof-Solawi vor. In diesem Fall ist von zwei eigenständigen Solawis auszugehen, die mit demselben Betrieb kooperieren (meist als Typ 2 organisiert).
5. Die kooperierenden Betriebe können Teil- oder Voll-Solawis sein. Die Mehr-Hof-Solawi bietet bereits existierenden Betrieben einen leichten Einstieg in das Solawi-Modell, auch als Hofnachfolge-Optionen.

Spezifische Fragestellungen zu Mehr-Hof-Solawis werden im Merkblatt »Solawi-Kooperationen gestalten«¹⁵ behandelt: Wozu soll die Kooperation dienen und welche gemeinsame Grundlage braucht es, damit dieser Zweck erfüllt werden kann? Wie erfolgt die Budgeterstellung bei Kooperationen? Wie kann die Gemeinschaftsbildung durch mehrere Höfe erfolgen (denn die Bindung zwischen Mitgliedern und Hof kann dann schwächer ausgeprägt sein)?

¹⁵

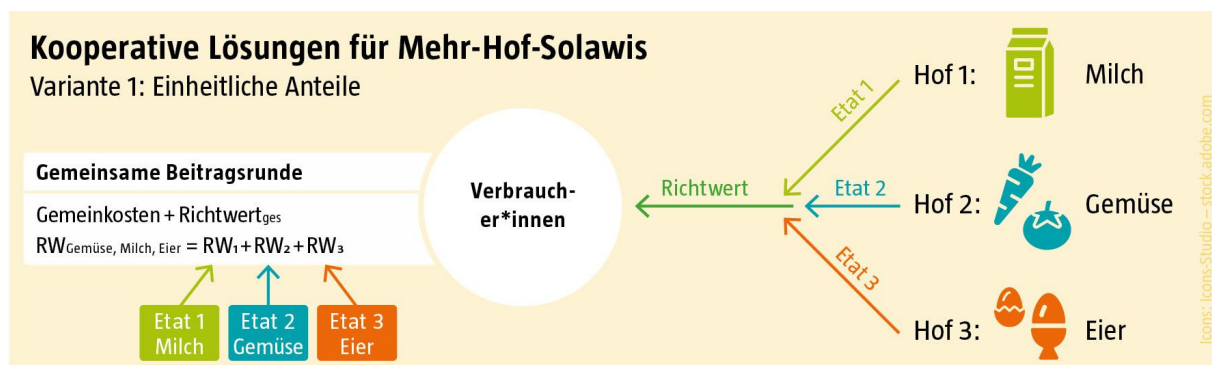
www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbauen/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Kooperationen.pdf

Die Frage, welche Gestaltungsoptionen für Anteile und Finanzierung bestehen, soll nachfolgende ausführlicher behandelt werden:

- Gestaltung der Ernte-Verteilung / Anteile
 1. **Einheitliche Anteile:** Jede:r Verbraucher:in erhält das gleiche Modulpaket (z. B. Eier + Gemüse + Milch, etc.)
 2. **Wählbare Anteile:** Jede:r Verbraucher:in bestellt ein individuelles Modulpaket (Anteil Person X: Eier + Gemüse, Anteil Person Y: Gemüse + Milch, etc.)
- Gestaltung der Finanzierung
 - a. **Gemeinsame Finanzierung:** Das Gesamtbudget, das sich aus den Einzel-Etats der Höfe ergibt, wird gemeinsam gedeckt.
 - b. **Getrennte Finanzierung:** Es wird keine Verrechnung zwischen den Einzel-Etats der Höfe vorgenommen.

Daran anknüpfend lassen sich drei **Kombinationsmöglichkeiten** unterscheiden, die bereits praktiziert werden:

Variante 1. Einheitliche Anteile und gemeinsame Beitragsrunden: Die Mitglieder können nicht wählen, sondern erhalten – ähnlich wie bei einer Vollversorgungs-Solawi – alle die gleichen Anteile (s. Praxisbeispiel Schinkeler Höfe in [I, 3.3 Drei organisationale Grundtypen](#)). Für die Kalkulation eines Richtwerts stellen die Betriebe jeweils eigene Budgets auf, die zusammen mit Gemeinkosten für Logistik und Verwaltung (beispielsweise die Kosten für Lieferung, Miete von Verteilpunkten) in einen gemeinsamen Etat fließen. Für die Beitragsgestaltung bieten sich dann wieder die bekannten Optionen. Hier dargestellt ist die Beitragsrunde.

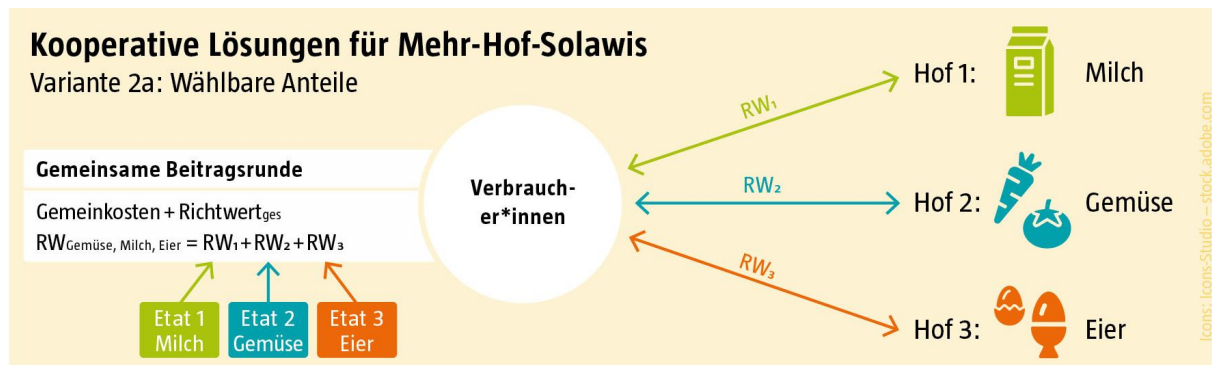


Mehr-Hof-Solawi mit einheitlichen Anteilen (nascent)

Variante 2a. Wählbare Anteile und gemeinsame Beitragsrunden:

Die Mitglieder können individuell wählen, welche Anteile sie wünschen (Beispiel Solawi Oberberg (Solawi Oberberg 2022)). Dies wird unterschiedlichen Ernährungsgewohnheiten (vegetarisch – vegan – omnivor) gerecht. Die Finanzen werden dennoch kollektiv getragen. Das kann zu einer Querfinanzierung zwischen verschiedenen Höfen führen, z. B. wenn die Menschen mit Eier-Anteilen den nötigen Richtwert nicht erbracht haben, dafür aber die Menschen mit Gemüse-Anteilen den Richtwert überzahlen. In diesem Fall kann das Gesamtbudget dennoch finanziert werden. Damit wird die solidarische Beziehung zwischen den Verbrauchenden erweitert. In Kassel wurden beispielsweise

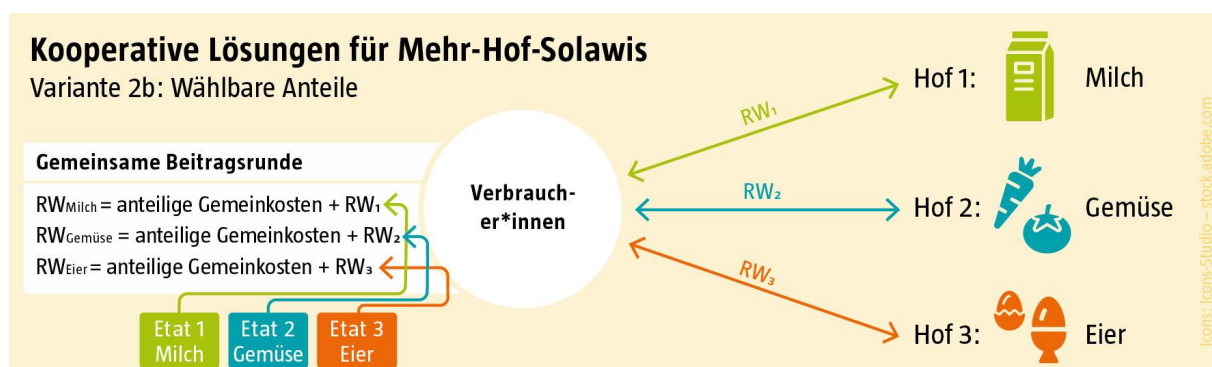
in Zeiten von zu wenigen Anteilsbezieher:innen die Einnahmen auf beide Gemüsebetriebe gleichmäßig verteilt.



Mehr-Hof-Solawi mit wählbaren Anteilen (nascent)

Variante 2b. Wählbare Anteile und getrennte Beitragsrunden:

Die Mitglieder können auch in diesem Fall den Inhalt ihrer Anteile wählen. Hier findet auch die Finanzierung getrennt statt, d.h. es liegt keine Querfinanzierung zwischen den Betrieben vor (Beispiel Solawi Erlangen (Solawi-Netzwerk 2021)).



Mehr-Hof-Solawi mit wählbaren Anteilen und getrennter Beitragsrunde (nascent)

Beispiele für Mehr-Hof-Solawis:

StadtLand Beides, Solawi Erlangen, Jolling, Schinkeler Höfe (s. Praxisbeispiel in [1.3.3 Drei organisationale Grundtypen](#)), Solawi Oberberg, Solawi Kassel, Solawi Sophienhof (bei Bremen)

Ein Beispiel zur möglichen Erweiterung: Solawi Stuttgart

Die Solawi Stuttgart ist seit ihrer Gründung stetig gewachsen auf derzeit 500 Anteile, die alle vom bestehenden Kooperationshof mit etwa 40ha erzeugt werden. Nun hat sie die Anfrage erhalten noch einen weiteren Betrieb mit 100ha zu integrieren. Daraufhin wurde eine Transformations-AG gegründet, die sich mit der Frage auseinandergesetzt hat, ob die wachsende Nachfrage durch horizontale Vervielfältigung (also Unterstützung von weiteren unabhängigen Solawi-Neugründungen) oder innerhalb einer Solawi-Gemeinschaft z. B. durch Kooperation mit anderen Betrieben und Weiterentwicklung zur Mehr-Hof-Solawi bedient werden soll? Welche Vor- und Nachteile erwachsen aus den beiden Optionen? Sind regionale Dachstrukturen möglich, die

Neugründungen erleichtern und gewisse Tätigkeiten für mehrere Solawis bündeln? Neben der AG fanden jährliche Klausurtagungen statt, die sich mit diesen Fragen auseinandergesetzt haben.

Vorläufiges Ergebnis der intensiven Auseinandersetzungen ist, dass am bisherigen Weg des kontinuierlichen Wachstums der eigenen Struktur festgehalten wird. Allerdings existieren mittlerweile mehrere andere Solawis in der Region, mit denen auch ein guter Austausch besteht. Hier gilt also kein Entweder-Oder, sondern ein Sowohl-Als-Auch. Allerdings ergibt sich diese Konstellation aufgrund von Entwicklungen, die auch anders hätten verlaufen können. Andere Solawis haben sich unabhängig von der bestehenden Solawi gegründet und die beiden Höfe haben von sich aus entschieden, dass ein Zusammenwachsen sinnvoll ist. Die Transformations-AG hatte zumindest keine Gründe für ein Veto herausgearbeitet.

Weitere Erfahrungen mit diesen Fragen bestehen beispielsweise im Marburger oder Leipziger Raum.

Weiterführende Literatur zu Mehr-Hof-Solawis:

- Solawi-Netzwerk (2022c): Merkblatt Kooperationen.
www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbauen/Verlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Kooperationen.pdf.
- Allmende Taucha e.V. (2022): Solawi: Kooperationen zwischen Betrieben der Solidarischen Landwirtschaft und anderen Direktvermarktenden. Online: <https://www.allmendeverein.de/broschueren/>
- Forschung zur Herausbildung von Mehr-Hof-SoLawis als spezifisches Kooperationsmodell:
 - Flora, C. B. & Bregendahl, C. (2012): Collaborative Community-supported Agriculture: Balancing Community Capitals for Producers and Consumers. In: International Journal of Sociology of Agriculture and Food 19 (3), S. 329–346. Online: www.researchgate.net/publication/303168822_Collaborative_Community-Supported_Agriculture_Balancing_Community_Capitals_for_Producers_and_Consumers.
 - Perry, J. & Franzblau, S. (2010): Local Harvest: A Multifarm CSA Handbook. Gaithersburg: Signature book Printing. Online: www.sare.org/wp-content/uploads/csa.pdf.
- Solawi-Netzwerk (2021b): Frühjahrstagung 12.-14.2.21 - Protokolle. Workshop »Workshop Kooperations- und Mehr-Hof-Solawis«. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Veranstaltungen/Netzwerktreffen/2021/Netzwerk-Solawi-Fruehjahrstagung-2021-Protokolle.pdf.

12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?

»Bei Gemüse und Obst ist das solidarische Modell wirklich nochmal besonders und wichtig, weil sich das gar nicht gut steuern und planen lässt. [...] Bei Tieren ist es ein bisschen einfacher und auch besser planbar, bei Milchprodukten eben auch. Und ich glaube, da braucht es unbedingt irgendwie so etwas wie logistische Zentren, weil auch selbst ein Kühlwagen sich nicht lohnt für eine Solawi.«

— Vertreterin eines SDL (FG25, 69)

Inwieweit können Solawis ihr Versorgungsangebot über Zulieferungen von und Kooperationen mit anderen Betrieben erweitern? Wie weit reichen die Möglichkeiten, hierdurch eine breitere Produktpalette anbieten zu können (Gemüse, Milch- und Fleischprodukte, Backwaren, Honig, Kaffee etc.)? Wie lässt sich dies unter Wahrung der gemeinschaftsgetragenen Prinzipien realisieren und bis zu welchem Grad sind Kompromisse zielführend?

Wie lässt sich das Angebot erweitern, wenn keine anderen Solawis in Lieferreichweite existieren?
Grundsätzlich bestehen für eine Angebotserweiterung drei Optionen:

1. **Eigener Anbau:** Das eigene Sortiment könnte ausgeweitet werden durch den Aufbau eines neuen Betriebszweiges (s. [II, 7.1 Anteilsgestaltung und Anbauplanung](#)).

Wenn die Erweiterung des eigenen Sortiments nicht in Frage kommt oder nicht realisierbar ist, könnte ggf. mit anderen Erzeuger:innen kooperiert werden. In der quantitativen Umfrage des Solawi-Netzwerks gibt die Hälfte der befragten Solawis (20 von 40) an, dass sie dies bereits praktizieren (UF02).¹⁶

2. **Kooperative Austauschbeziehungen** bieten sich nicht nur gegenüber anderen Solawis an, sondern auch gegenüber anderen lokalen Lieferant:innen, Erzeuger:innen, Weiterverarbeiter:innen, insoweit damit Alternativen zur industriellen, überregionalen Ernährungswirtschaft unterstützt werden.
3. **Zukauf** als unverbindliches Einkaufsverhältnis ist die dritte Option.

Wenn keine passenden Erzeuger:innen in der Region ansässig sind, stellt dies einen Grund mehr dar, die Gründung neuer Solawi-Initiativen mit allen verfügbaren Mitteln zu unterstützen (s. [II, 6.2 Gründung eines Betriebs](#)).

Arten der Zusammenarbeit

In der Gestaltung von Lieferbeziehungen können die Solawi-Prinzipien mit unterschiedlicher Konsequenz eingehalten werden: (1) Zukauf als unverbindliches Einkaufsverhältnis, (2) verbindliche Kooperation ohne Risikoteilung (z. B. über Abos) oder (3) verbindliche Kooperation mit Risikoteilung oder anderen Solidarelementen.

Gründe für einen **Zukauf** können ähnlich wie beim saisonalen Anbau der Mangel an Expertise, Vielfalt, Lagerungsmöglichkeiten, Anbauflächen oder Folientunneln sein. Beispielsweise kann ein

¹⁶ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/arbeitsgruppen/forschung#accordionHead9185>

spezialisierten Betrieb in der Nähe des Solawi-Standortes mit entsprechender Mechanisierung Kartoffeln mit weniger finanziellem Aufwand produzieren als eine kleine Gemüsegärtnerei, die mehr Arbeitsaufwand hätte oder entsprechend investieren müsste. Dabei stellen sich prinzipielle Fragen: Sind derartige Zulieferungen mit den Solawi-Idealen vereinbar? Manche Mitglieder sehen die Gefahr, dass Zukauf die Solawi-Idee korrumpiert und vermieden werden sollte, andere gehen pragmatisch vor und sehen darin ein »notwendiges Übel«, das den Betrieben hilft, zu überleben. Allerdings lassen sich derartige Zielkonflikte mildern, da Angebotserweiterungen teilweise oder in Gänze nach Solawi-Idealen gestaltet werden können. Grundlegende Solawi-Prinzipien sind dabei Vertrauen und Transparenz. Dies gilt insbesondere für (1) die Absprache über den Anbau und (2) ein gemeinsames Verständnis der Kostenkalkulation und damit des monatlichen Richtwertes für die Ernteteilenden. Entscheidend ist, dass die Gemeinschaft sich mit den jeweiligen Möglichkeiten auseinandersetzt, sich auf eine Vorgehensweise einigt und transparent für alle darstellt, welche Form der Kooperation für welche Produkte praktiziert wird. Zugekaufte Produkte sollten immer als solche ausgewiesen werden. Wird der Solawi-Anteil für die Mitglieder, **um Abonnements mit Mindestlaufzeiten ergänzt**, verhilft dies den Lieferant:innen zu einer verlässlichen und planbaren Abnahme ihrer Erzeugnisse. Idealerweise ist ein Betrieb, von dem Produkte bezogen werden, auch dazu bereit, sich auf Solawi-Prinzipien für seine Erzeugnisse einzulassen.

Eine **Risikoübernahme** ist möglich, indem eine Budgetkalkulation für die Produktion eines Ergänzungsproduktes auf einer bestimmten Anbaufläche erstellt wird und dann die Ernte einer dieser Fläche verteilt wird. Die Kooperation zwischen Verbraucher:innen-Gemeinschaft und Betrieb in einer Typ 2 Solawi kann dabei als Blaupause dienen. Hier besteht eine gewisse Ähnlichkeit zu einer Mehr-Hof-Solawi, allerdings ist der kooperierende Betrieb nicht in die Solawi-Struktur eingebunden. Längerfristig bietet sich allerdings das Potenzial der Weiterentwicklung zu einer Mehr-Hof-Solawi (s. [IV, 12.2 Mehr-Hof-Solawis](#)).

Wie eine solche Risikoübernahme möglich ist, zeigt folgendes Beispiel: Auf Basis des geplanten Kartoffelverbrauchs der Solawi und den erwarteten Erträgen wird die benötigte Fläche bestimmt. Am besten würde der kooperierende Betrieb diese Fläche dann als »Solawi-Fläche« ansehen und dafür eine Kostendeckung berechnen. Diese Kosten werden von der Solawi getragen, unabhängig von der Erntemenge. So findet eine deutliche Abgrenzung zu einem marktorientiertem Einkauf von Ware statt.

Wenn **Zulieferungen zu klassischen Marktbedingungen** (ohne langfristige Kooperationsvereinbarung) genutzt werden, lassen sich einige Orientierungen benennen, die der Gefahr vorbeugen, sich allzu weit vom Solawi-Konzept zu entfernen:

- **Transparente Unterscheidung** zwischen Solawi-Ernte und Zulieferungen
- **Quantitative Begrenzung des Anteils der Zulieferungen** (möglichst nicht mehr als 25%)
- **Möglichst regionale Kooperationspartner:innen** auswählen
- **Bevorzugung einer möglichst ökologischen und sozialverträglichen Anbauweise**
- Eine **regelmäßige Thematisierung der Solawi-Idee** und die Prüfung einer möglichen (anteiligen) Umstellung des Zulieferbetriebs auf Solawi bietet die Möglichkeit zur Verbreitung des Solawi-Ansatzes. Die Mitglieder und/oder Erzeuger:innen des originären Solawi-Betriebs könnten mit den Lieferant:innen darüber verhandeln, ob diese umstellen. So gibt es einige Beispiele von Solawis, die mit einem marktbasieren Zukauf begonnen haben, woraus sich später eine solidarische Kooperation entwickelt hat. Eine große Herausforderung, das Prinzip

der Umlagefinanzierung in Reinform zu erhalten, besteht, wenn eine Solawi im Vergleich zum bisherigen Budget eine zahlenmäßig kleine Kooperation mit einem anderen Betrieb startet. Es besteht dann die Tendenz einer (zumindest teilweisen) Einführung eines Preises für Produkte. Wird die Kooperation ausgeweitet, lohnt es sich, zunehmend Solidarelemente zu integrieren.

Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung

Die folgende Übersicht (Tabelle »Übersicht der Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung«) zeigt die Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung durch Zukauf und Kooperation – ergänzend zur Anteilsgestaltung auf Basis der eigenen Produktion. Zunächst muss als **Ausgangsfrage geklärt werden, welche(s) Produkt(e) die eigene Produktion ergänzen soll(en)**. Für folgende Produkte gibt es bereits Beispiele in Solawi-Betrieben (s. [II, 7.1 Anteilsgestaltung und Anbauplanung](#)): Gemüse, Getreide und Getreideprodukte, Fleisch und Fleischprodukte, Milch und Milchprodukte, Öle, Brot, Eier, Obst / Erdbeeren, Säfte, Nüsse, Honig, Saatgut / Jungpflanzen, Kaffee, Tee, Wein / Bier, Südfrüchte, Nudeln, Eingemachtes, Linsen, Senf, Fisch und Weitere.

Jede mögliche ergänzende Zulieferung bedarf einer genauen Abwägung der jeweiligen Vor- und Nachteile, wobei die steuerlichen Konsequenzen ebenfalls zu berücksichtigen sind (s. [II, 6.4 Steuerliche Fragen](#)).

Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung				
Gestaltungsebene	Ausprägung			
Produktherkunft	Andere eigenständige Solawi	Anderer landwirtschaftlicher Betrieb	Weiterverarbeitung (evt. auch Gastronomie)	Lieferant:in
Art der Zusammenarbeit	unverbindlich (Zukauf zu Marktkonditionen)	verbindlich ohne Risikoteilung (z. B. über Abos)	Verbindlich mit Risikoteilung / mit Solidarelementen	Mehr-Hof-Solawi (s. Extra-Abschnitt)
Verantwortung für Organisation	beim Betrieb (v. a. bei Typ 1)	Bei Verbraucher-Gemeinschaft (v. a. bei Typ 2)		Selbstorganisiert durch die Mitglieder (also nicht über Solawi-Struktur)
Wählbarkeit Ergänzungsprodukt(e)	nein, einheitlich mit Anteil		ja, wählbar (z. B. produktspezifisch)	
Mengen Ergänzungsprodukt(e)	einheitlich		wählbar (z. B. groß – mittel – klein)	
Kosten- Kalkulation	Gemeinsames Budget (»alles in einen Topf«)		separate Budgets (z. B. Produktspezifisch)	
Beitragsgestaltung	Festbetrag	gestaffelte Beiträge	Festbetrag + Solidartopf	Beitragsrunde
Bezahlung	Über die Solawi-Organisation		Direkt an die Erzeuger:innen	
Liefferrhythmus	ganzjährig		saisonal	punktuell
Lieferart	Lieferung mit dem üblichen Anteil		zentral abzuholen	

Übersicht der Gestaltungsoptionen für eine Angebotserweiterung (nascent / Solawi-Netzwerk)

Anstelle des Solawi-Betriebs kann die Angebotserweiterung auch selbstorganisiert durch die Mitglieder erfolgen. Hierbei findet keine Zahlung über die Rechtsform der Solawi statt, sondern die Mitglieder organisieren sich untereinander. Die Solawi oder auch ein Depot der Solawi dient lediglich als Plattform oder Verteilstelle. Auch im Falle eines marktbasierten Bezugs übernimmt die Solawi teilweise diese Vermittlungsrolle und verweist lediglich auf die Ergänzungsangebote anderer Erzeuger:innen, welche von den Mitgliedern direkt entgolten werden. Beispiele für selbstorganisierte Angebotserweiterungen sind (1) Sammelbestellungen bei anderen Erzeuger:innen entweder über eine FoodCoop oder aus eigener Initiative, (2) eine von den Mitgliedern selbstständig bewirtschaftete Streuobstwiese oder (3) aus eigener Produktion der Mitglieder bereitgestellte Produkte im Depot zur freien Entnahme oder gegen Vertrauenskasse. Ein Nachteil dieser Erweiterungsform ist, dass nicht unbedingt alle Solawi-Mitglieder an solchen Angeboten partizipieren können, zum Beispiel wenn das Angebot aufgrund der Logistik oder einer geringen Menge auf ein Depot begrenzt ist. Allerdings war ein solches selbstorganisiertes Zusatzangebot für nur ein Depot in manchen Solawis der Ausgangspunkt einer regulären Angebotserweiterung für die gesamte Solawi.

Für die vier hauptsächlichen Formen einer Angebotserweiterung (Ausbau des eigenen Anbaus, Zukauf als unverbindliches Einkaufsverhältnis, verbindliche Kooperation ohne Risikoteilung und verbindliche Kooperation mit Solidarelementen) finden sich im Folgenden einige Beispiele von Solawis (s. Tabelle »Beispiele für Angebotserweiterungen von Solawis«).

Die südkoreanische Genossenschaft Hansalim

Ein sehr prominentes Beispiel für die Dynamik, mit der sich das Bewusstsein für kooperative Strukturen in der Nahrungsmittelversorgung entwickelt, stellt die Verbraucher-Erzeuger-Genossenschaft Hansalim in Südkorea dar. Nach aktuellem Informationsstand verbindet Hansalim ebenso viele Verbraucher:innen und Erzeuger:innen wie alle sonstigen Solawis weltweit: 661.152 Haushalte und damit circa 2,5 Millionen Konsumierende waren Teil der Kooperative (Hansalim Jahresbericht 2019). Allerdings lässt sich Hansalim gemäß einer engeren Definition nicht eindeutig als Solawi bezeichnen, sondern ist eher vergleichbar mit der Genossenschaft Cecosesola in Venezuela (mehr unter: <https://de.wikipedia.org/wiki/Cecosesola>) oder auch der norddeutschen Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft Landwege (mehr unter: www.landwege.de). Gleichwohl treffen die oben genannten Werte und Prinzipien des Solawi-Konzeptes auf Hansalim durchaus zu. Die gemeinsame Organisation und die sich dadurch ergebenden Potenziale etwa im Hinblick auf Verarbeitungsstrukturen, Distributionswege in urbane Zentren und auch Rücklagen für Ernteaufschläge sind so erfolgreich, dass sie eine Inspirationsquelle für deutsche Solawis bilden könnten. Dies gilt speziell für Ballungsräume, in denen mehrere Solawis existieren, die kooperieren könnten, um ihr Angebot auszuweiten.

Erweiterungsart	Solawi	Produkt	Link
1. Erweiterung durch Ausweitung des eigenen Anbaus. Kein Zukauf findet statt.	Solawi Großhöchberg	Eier, Suppenhühner	www.grosshoechberg.de/unsere-solawi/
	Solawi Hof Medewege	Eier	www.solawi-hof-medewege.jimdofree.com/h%C3%BChner-eier/
	Solawi Hohenlohe	Fisch (Karpfen)	www.solawi-hohenlohe.de/solawi-karpfen
2. Zukauf als unverbindliches Einkaufsverhältnis	Solawi Hof Medewege	Im Winter Gemüse-Zukauf bei anderen Gärtner:innen	www.solawi-hof-medewege.jimdofree.com/gem%C3%BCse/
3. Verbindliche Kooperation ohne Risikoteilung (z. B. über Abos)	Solawi Schloss Blumenthal	Zitrus- und Kartoffeloption	www.schloss-blumenthal.de/biohof/solidarische-landwirtschaft/
	Jolling eG	Abos für Eier, Salami, Blumensträuße, Dinkelmehl, Brot	www.static1.squarespace.com/static/5de29cod2625a4608a16b02c/t/6242ceb2de67e721f210a225/1648545459020/22-03-24+Genossenschaftsantrag+%2B+Erntevereinbarung+%2B+Gebu%CC%88hrenordnung.pdf
	Solawi Pforzheim über Solidarregion Pforzheim eG	Getreideprodukte, Lammfleisch	www.solidarregion-shop.de/
4. Verbindliche Kooperation mit Risikoteilung/ mit Solidarelementen	Apfelsolawi Rußmaier	Äpfel	www.apfelsolawi.de/
	Solawi Oldendorf mit Hof Lutjen	Fleisch, Eier und Käse	www.sophienhof-oldendorf.de/solidarische-landwirtschaft/partner/
	Solawi Stuttgart	Getreide, Kartoffeln und Freilandgemüse	www.solawis.de/hof-am-eichenhain/
	Solawi Erlangen mit Solawi Walz	Eier und Fleisch	www.bio-walz.de/index.php/solawi/more-huhn
	Solawi Superschmelz	Eier	www.solawi-superschmelz.de/huhnpatenschaft/

Beispiele für Angebotserweiterungen von Solawis (nascent)

Multifunktionalität: Angebotserweiterung außerhalb der Landwirtschaft

Als multifunktionale Akteur:innen erzeugen Solawis nicht nur Lebensmittel, sondern erbringen auch andere Leistungen. Neben Ökosystem-Dienstleistungen zählen hierzu Bildungs- und sozial-therapeutische Angebote (ergänzend zum Selbstverständnis des transformativen Lernens in Solawis s. [I, 4 Organisationsentwicklung in Solawis](#)) sowie die Verbindung mit weiteren Versorgungsbereichen.

Denkbar ist die Verbindung mit weiteren Einkaufsmöglichkeiten wie einer FoodCoop, einem Laden oder auch einem Foodsharing-Fairteiler. Die Verteilstellen bzw. Depots, die jetzt schon »wesentlich mehr für ihre Umgebung [leisten] als »nur« ein Abholort zu sein« (Strüber 2020), könnten zu lebendigen Nahversorgungszentren ausgebaut werden: Möglich sind Car- und Bikeshaaring-Angebote, Reparaturdienstleistungen über Repair-Cafés oder Raumvermietungen sowie Co-Working. Als formelle Bildungsangebote existieren bereits Kooperationen mit örtlichen Volkshochschulen, die Mitgliedschaft im Netzwerk Demonstrationsbetriebe ökologischer Landbau, Hofführungen und Ackerrundgänge für Gruppen, Angebote für Kindergärten und Schulklassen, wie beispielsweise die Mithilfe auf dem Acker. Leitfragen für Solawis zur multifunktionalen Angebotserweiterung sind: Sind inhaltliche, räumliche oder auch persönliche Verbindungen von Mitgliedern vorhanden, die zu Ergänzungsangeboten führen könnten? Inwiefern können Depots als Ausgangspunkt für andere Angebote dienen? Lassen sich Kooperationsmöglichkeiten mit anderen Vereinen oder Nichtregierungsorganisationen finden? Die Tabelle »Beispiele für Multifunktionalität von Solawis« zeigt einige Beispiele aus der Praxis.

Zusatz-Angebot	Solawi	Link
Laden / Café	Mitgliederladen »Maingemüse« und Bistro »Suppengrün« der Kooperative	www.diekooperative.de/suppengr%C3%BCn-main-gem%C3%BCse
	Solawi Düsseldorf und Hofladen des Lammertzhofes	www.lammertzhof.net/infos-fuer-partner/
	Verbraucher:innen der Solawi Biotop Oberland haben den Hofpunkt Lenggries initiiert: Ein regionaler Selbstbedienungsladen	www.hofpunkt.biotop-oberland.de
	Die Verbraucher-Erzeuger-Gemeinschaft e.V. betreibt sowohl einen Mitgliederladen als auch eine Solawi.	https://veg-wuerzburg.de
FoodCoop	Der WIRGarten hat ein umfangreiches Handbuch dazu entwickelt	www.wirgarten.com/wirgartenhandbuch/#foodcoophandbuch
Foodsharing	Fairteiler Solawi Zabergäu (Brackenheim-Hausen)	www.foodsharing.de/?page=fairteiler&bid=427&sub=ft&id=1666
Zusammenarbeit mit Schulen/Kindergärten	Hof Pente	www.hofpente.de/hofschule-kindergarten/
	Aktivhof Ölsberg	www.aktivhof-oelsberg.de/#projekte
	Solawi Großhöchberg	www.grosshoechberg.de/initiative-hofkinderkarten/
	Solawi Gelsenkirchen	www.lindenhof-gelsenkirchen.de/paedagogik-auf-dem-lindenhof/
	Solawi Dahlborn hat Verein Ackerbildung e. V. gegründet	www.solawi-dalborn.org/ackerbildung/
sozial-therapeutische Angebote	Solawi Neumünster Hardebek verbindet soziale und solidarische Landwirtschaft	www.solawi-neumuenster-hardebek.de/
	Solawi Guter Grund verbindet soziale und solidarische Landwirtschaft	www.vsp-net.de/gutergrund/

	Der Lindenhof unterhält Kooperationen mit AktionMensch und der Katholischen Jugendhilfe Gelsenkirchen	www.btg-ge.eu/index.php/mehr-als-unterricht/modellversuche/foerderkorb
Zusammenarbeit mit anderen Initiativen	Solawi Trier ist Teil von Transition Trier und darüber verbunden mit anderen Projekten wie Pflanzen- und Saatgutbörse, Repair-Café und einem Programm-Kino	www.solawi-trier.de/solawi-trier
	Solawi Lenzwald ist aus dem Projekt »Puls der Erde« hervorgegangen, das auch eine Lebensgemeinschaft, ein Seminar- und Gästehaus, eine Hebammenpraxis und eine Massagepraxis beherbergt.	www.solawi-lenzwald.org/puls-der-erde/
	Solawi Oldendorf ist Partner der Regionalwährung ROLAND	www.sophienhof-oldendorf.de/solidarische-landwirtschaft/partner/
Raumvermietung	Solawi Erlangen	www.solawi-erlangen.de/unsere-raeumlichkeiten-kann-man-mieten/
Co-Working	Solawi Marburg hat ein Büro in Co-Working-Space und gestaltet diesen mit	www.netzwerkbuero-marburg.de/
Multifunktionale Depots	LebensMittelPunkte in Freiburg und Berlin	www.ernaehrungsrat-berlin.de/lebensmittelpunkte/
	Idee der »belebten Verteilstationen« des Allmende Taucha e. V., die nicht nur der Abholung dienen, sondern Orte der nachbarschaftlichen Begegnung und Vernetzung sein können	www.allmendeverein.de/belebte-verteilstation

Beispiele für Multifunktionalität von Solawis (nascent)

Weiterführende Informationen zu (multifunktionalen) Angebotserweiterungen:

- AG Bildung des Solawi-Netzwerks:
www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/arbeitsgruppen/bildung

12.4 CSX – Übertragung des Solawi-Prinzips

Neben den vielfältigen Gestaltungsoptionen und der Multifunktionalität von Solawis für Regionen finden sich vermehrt auch gemeinschaftsgetragene Initiativen zusammen, die sich nicht primär um den zukunftsfähigen Lebensmittelanbau, sondern um eine Übertragung des Solawi-Prinzips auf andere Versorgungsbereiche und deren gemeinschaftsgetragene Organisation kümmern. Community Supported Agriculture (CSA) wird zu Community Supported Everything (=X). Wir sprechen von CSX.

Zu CSX-Betrieben gehören einerseits die zunehmenden Pionier-Unternehmungen, die **gemeinschaftsgetragene Produktion für weitere Lebensmittelbereiche** als die klassische Urproduktion von Gärtnerei, Ackerbau und Viehzucht erproben. Es lassen sich bereits mehrere Solawi-Betriebe im Weinanbau, Solidarische Imkereien und eigenständige Hühner-Solawis mit Eiern, Suppenhühnern und Hähnen finden. Und auch wenn die Regionalität zentrales Element der Solawi ist, zeigen sich immer mehr Versuche, auch überregionale bzw. gar internationale Solawi-Konzepte zu entwickeln, etwa in den Bereichen Olivenöl, Kaffee, Tee oder Zitrusfrüchte (s. [IV, 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#)).

Darüber hinaus wird die Solawi-Idee **im Lebensmittelhandwerk angewandt**. Es finden sich sowohl in Solawi-Strukturen integrierte Weiterverarbeitungsbetriebe (s. Bäckerei-Beispiel Schinkeler Höfe in [I, 3.3 Drei organisationale Grundtypen](#)) als auch solche, die keine direkte Verbindung mit einer erzeugenden Solawi aufweisen, sondern eigenständig agieren (Beispiel Backhaus der Vielfalt). In Community Supported Bakeries (CSBs) geht es um den Erhalt der Handwerkskunst sowie alter Getreidesorten. Merkmal solcher handwerklichen Betriebe sind die häufig längeren Wertschöpfungsketten, die über die klassische Solawi-Struktur hinausreichen, somit Fragen hinsichtlich der gemeinschaftsgetragenen Organisation, der Kooperation mit Lieferant:innen und der Verortung in der jeweiligen Branche aufwerfen. Am Beispiel CSB lässt sich zeigen, dass in der Wertschöpfungskette von Brot und Gebäck außer Landwirt:innen auch Verarbeiter:innen wie Mühlen und Bäckereien beteiligt sind. Diese haben durch den Aufbau einer Verbrauchergemeinschaft zudem bessere Möglichkeiten als marktbasierende Bäckereien, Lebensmittelverschwendung zu vermeiden und Ressourcenkreisläufe zu schließen. Auch die Beschaffung der Rohwaren erfolgt nach dem Solawi-Prinzip, indem ein bestehender Solawi-Betrieb als Lieferant:in nicht nach Getreidemenge, sondern über den Arbeitsaufwand einer definierten Fläche bezahlt wird. Für die produzierten Backwaren wird eine Abnahmegarantie seitens der Gemeinschaft gewährt, wodurch zu attraktiven Arbeitszeiten produziert werden kann. Neben der gesteigerten Attraktivität des Berufes wirken auch alle anderen Veränderungen den Zentralisierungs- und Industrialisierungsprozessen der Branche entgegen. Ähnliche Überlegungen führten bereits 2012 zur Gründung der gemeinschaftsgetragenen Vagabund Brauerei in Berlin, die inzwischen im siebten Jahr parallel zum Barbetrieb für den lokalen Kiez besteht.

CSX-Netzwerk

CSX steht für Community Supported Everything. Zu diesem Netzwerk gehören Menschen, die die Idee einer gemeinschaftlichen Unterstützung auch auf Gebiete außerhalb der Urproduktion anwenden. Ob Bäckerei, Radwerkstatt, Yoga, Solaranlagen oder Gründungsberatung, viele Leistungen lassen sich auch gemeinschaftsgetragen organisieren. Im CSX-Netzwerk finden sich umfangreiche Informationen, Beispiele und Beratungsmöglichkeiten.

→ <https://gemeinschaftsgetragen.de>

Solawis inspirieren auch ihre **Partner:innen in der vorgelagerten Wertschöpfungsstufe**. So hat die Kulturland eG, die als SDL landwirtschaftliche Flächen in Gemeinschaftsbesitz für Betriebe bereitstellt, ihre Finanzierung auf das Modell der Beitragsrunde umgestellt: »Kulturland ermittelt [den] Budgetbedarf für die Leistungen der Kulturland-Organisation, sie schlägt [einen] Richtwert vor für eine »Pacht« pro ha, [die] Höfe entscheiden alle 2 Jahre neu, was sie aufgrund ihrer momentanen wirtschaftlichen Situation zahlen können« (Protokoll der Frühjahrstagung 2021 des Solawi-Netzwerks).

Nicht überraschend ist, dass die meisten in Deutschland existierenden CSX-Unternehmen im Lebensmittelbereich zu finden sind. Doch auch in anderen Branchen finden sich einige Beispiele. Die Anwendung des Prinzips im **Dienstleistungssektor** ist besonders dort leicht anwendbar, wo Dienstleistungen regelmäßig benötigt werden und nicht rivalisieren, d.h. ihre Verfügbarkeit wird durch zusätzliche Nutzung nicht verringert. Erste Unternehmer:innen organisieren gemeinschaftsgetragene Bildungs-, Kultur-, Gesundheits- und Freizeitangebote wie z. B. Yoga und Waldabenteuer für Familien. Auch Beratungsdienstleistungen können gemeinschaftsgetragen organisiert werden, wie passenderweise die Beratung von CSX-Gründungen. In Tübingen lässt sich beobachten, wie sich verschiedene CSX-Unternehmen gegenseitig inspirieren und dabei in einen lebendigen Austausch mit den örtlichen Solawis treten. Während das Beratungsnetzwerk Myzelium Lern- und Handlungsgemeinschaften bei der Anwendung von gemeinschaftsgetragenen Ansätzen unterstützt, bietet das Franzwerk den passenden Arbeitsraum dazu: Co-Working, Werkstätten, Veranstaltungsraum, Kooperations- und Kompetenznetzwerk und dazu eine Kantine, alles gemeinschaftsbasiert organisiert und durch Beitragsrunden finanziert.

Auch **Handwerksleistungen**, die regelmäßig erforderlich sind, wie die Reparatur von Kleidung oder Fahrrädern, werden bereits gemeinschaftsgetragen.

Während für Wertschöpfung im **Gebrauchsgüterbereich** mit wenig Kapitalbedarf, wie Kleidung, bereits Praxisbeispiele existieren, erfordert die Gründung gemeinschaftsgetragener Unternehmungen für Gebrauchsgüter mit hohem Kapitalbedarf, komplexen Wertschöpfungsketten sowie geringer Nachfragekontinuität neues Denken und Kreativität. Die Produktion von Waschmaschinen, Autos und Laptops lässt sich wohl kaum als CSX umsetzen, da sie sowohl in der Produktion komplex als auch eine zu lange Nutzungsdauer aufweisen. Doch da alle Produkte letztlich »Dienstleistungserfüllungsmaschinen« (Schmidt-Bleek 2000) darstellen, sind sie als solche stets auch als Verbrauchsgut denkbar. »Nutzen statt Besitzen« im Sinne der Sharing Economy ist die damit verbundene Lösungsstrategie, um komplexe Güter CSX-kompatibel zu machen. Für Gebrauchsgüter, die nur einmal angeschafft und dann langfristig genutzt werden können, lassen sich gemeinschaftsgetragene Lösungen finden, wie das Kasseler Unternehmen solocal energy für die

Errichtung und den Betrieb von Solaranlagen beispielhaft zeigt. Das ist ebenso für andere Produkte denkbar. Als Gemeinschaft eine:n Waschsalon-Anbieter:in zu tragen, reduziert die Anzahl notwendiger Waschmaschinen insgesamt. Außerdem (über)kompensiert die eingesparte Zeit für Waschen, Aufhängen, Trocknen und Zusammenlegen den Aufwand des Wäschetransports.

CSX zum Aufbau regionaler und multifunktionaler Versorgungssysteme

Wer den CSX-Gedanken zu Ende denkt, erkennt, dass isolierte Betrachtung von Versorgungsbereichen nicht ausreicht, um die übergreifenden Herausforderungen zu lösen. Zielführend erscheint vielmehr ein Fokus auf umfassende regionale und multifunktionale Versorgungssysteme, in welchen sich unterschiedliche transformative Wirtschaftsformen ergänzen, gegebenenfalls in Lieferbeziehungen zueinander treten und gemeinsame Angebote entwickeln. Wenngleich CSX-Unternehmensmodelle noch rar gesät sind, bergen sie doch das Potenzial, solche Versorgungssysteme gemeinschaftsgetragen zu gestalten (s. [IV, 12.3 Multifunktionalität: Angebotserweiterung außerhalb der Landwirtschaft](#)).

Die nascent-Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass sich langfristige Vereinbarungen über Lieferbeziehungen absehbar in gemeinschaftsgetragene Kooperationen umwandeln können. Das gemeinschaftsgetragene Organisationsmodell ermöglicht Versorgungsleistungen, die andernfalls auf dem freien Markt nicht wettbewerbsfähig wären. Dies gilt z. B. für die Saatgutproduktion und traditionelle Bäckereien, die ihr Getreide von lokalen Bauernhöfen beziehen, und systematisch von Convenience-Bäckereien verdrängt werden, die von außerhalb der Region beliefert werden.

Weiterführende Literatur zu CSX:

- Rommel, M. & Knorr, M. (2021): Wirtschaften ohne Marktpreise? Vom Unternehmensmodell Solidarische Landwirtschaft zu einer gemeinschaftsgetragenen Versorgungsökonomie. In: Kritischer Agrarbericht 2021, S. 196–200. Online: www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2021/KAB_2021_196_200_Rommel_Knorr.pdf.
- Brumbauer, T. (2021): Radikal neu gedachte Geschäftsmodelle: Gemeinschaftsgetragene Unternehmen wirtschaften zukunftsfähig. In: CSR-Magazin 36, S. 26–31. Online: <https://csr-news.org/2021/04/07/gemeinschaftsgetragene-unternehmen-wirtschaften-zukunftsfahig/>.
- Middendorf, M. (2021): Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften: Mit dem CSX-Ansatz aus der Nische zur Ernährungswende? München: Schweisfurth Stiftung. Online: <https://schweisfurth-stiftung.de/netzwerknews/gemeinschaftsgetragenes-wirtschaften-mit-dem-csx-ansatz-aus-der-nische-zur-ernaehrungswende/>.
- Koch, F., Löbbering, S. & Rommel, M. (2020): CSX and the City: Gemeinschaftsgetragene Grundversorgung im lebendigen Stadtquartier der Zukunft. In: Lateral Magazin November 2020. Online: www.gemeinschaftsgetragen.de/wp-content/uploads/2020/11/Lateral-Ausgabe-4-CSX-and-the-City.pdf.
- Franzwerk: www.franzwerk-tuebingen.de/.
- Myzelium: www.myzelium.com/.
- Solocal energy: www.solocal-energy.de/selbstbaugemeinschaft/#mitmachen.
- Weitere Literatur findet sich auf der Seite des CSX-Netzwerks: www.gemeinschaftsgetragen.de/medien.

13 – Unterstützung durch Systemdienstleister

»Keine Solawi kommt direkt auf die Idee, sich an LEADER-Projektmanager zu wenden. Also nicht, wenn du irgendwie damit beschäftigt bist, gerade 30 Leute zusammenzutrommeln. Das ist nicht das erste, was du dann machst. Aber die würden dir wahrscheinlich helfen, du weißt es noch nicht.«

—Solawi-Aktive:r (FG24, 66)

Oft sind Solawi-Aktive intensiv in die Organisation der eigenen Solawi eingebunden: Gerade in der Startphase kann eine hohe Motivation dazu führen, dass manche Aktive sich selbst überfordern oder einem Phänomen anheimfallen, dass oft als »Selbstausschöpfung« bezeichnet wird. Dies verstärkt sich, weil gerade in einer derartigen Situation die Zeit fehlt, sich mit anderen Akteuren auszutauschen, die für Entlastung und Unterstützung sorgen könnten, allen voran die sog. »Systemdienstleister« (SDL).

Diese Akteur:innenkategorie wurde im nascent-Forschungsprojekt näher untersucht und gemeinsam mit dem Solawi-Netzwerk konkretisiert. Es handelt sich um Akteur:innen, die auf einer Metaebene oberhalb der eigentlichen Produktion über Möglichkeiten verfügen, Solawis in allen wichtigen Bereichen zu unterstützen.

Im Unterschied zu klassischen Dienstleistern (z. B. Steuerberatung oder IT-Betreuung), die zumeist mit der Lösung eines einzelnen Problems beauftragt werden und am Markt in eigenem ökonomischen Interesse operieren, lassen sich SDL als Vermittler:innen und Akteur:innen des Wandels einordnen. Als sog. »Change Agents« (Rogers 2003) übernehmen sie oft zivilgesellschaftliche oder politisch-administrative Aufgaben, so auch die Steuerung einer nachhaltigen und resilienten Regionalentwicklung. Diese Funktion kann sowohl aus einem offiziellen Auftrag oder einer gezielten Mission der jeweiligen Organisation hervorgehen, als auch eine indirekte Folge des Gestaltungspotenzials einer bestimmten Einrichtung sein. Eine regionale Ernährungsversorgung, möglichst getragen vom Solawi-Konzept, fügt sich nahtlos in eine »Wirtschaftsförderung 4.0« (Kopatz 2021) ein, woraus sich ergibt, dass sogar Behörden, Verwaltungen und andere administrative Zuständigkeiten das Potenzial eines Systemdienstleister aufweisen können.

Im vorliegenden Kapitel werden **verschiedene SDL-Typen** und die **Leistungen**, durch die sie Solawis in der Entstehung, im Betrieb und in deren Ausbreitung angesichts mancher Barrieren **unterstützen** könn(t)en, vorgestellt. Außerdem werden einzelne **SDL porträtiert** und es wird beschrieben, **wie die Zusammenarbeit mit SDL gestaltet** werden kann. Unter [IV, 14.3 Politische Forderungen](#) wird darauf eingegangen, durch welche Maßnahmen SDL in ihrer Wirkung verstärkt werden könnten.

13.1 SDL-Typen

Die Bandbreite möglicher Systemdienstleister, die für einen Solawi-Betrieb in Betracht kommen, unterscheidet sich je nach geographischer Lage, Solawi-Typ und Unterstützungsbedarfen. Es bedarf daher für jede Region, besser sogar noch für jede einzelne Solawi eines individuellen Prozesses zur Identifikation von möglichen SDL (s. [IV, 13.5 Handreichung](#)). Im Folgenden wird erläutert, welche Akteur:innentypen für diese Rolle grundsätzlich in Frage kommen und sie bereits ausüben.

Es kann zwischen »politischen« Systemdienstleistern für die Verbreitung des Solawi-Konzepts, die vor allem mit dem Netzwerk Solidarische Landwirtschaft zusammenarbeiten, und »funktionalen« Systemdienstleistern mit materiellen oder immateriellen Unterstützungs- oder Beratungsmöglichkeiten für einzelne Solawis unterschieden werden. Erstere sind nur überregional tätig und fokussieren sich auf Lobbyarbeit, Öffentlichkeitsarbeit, Forschung, Förderungen und Veranstaltungskooperationen zu diesen Themen. Da dies für die einzelnen Solawis nicht direkt relevant ist, sei hier nur beispielhaft auf den Austausch zwischen Regionalbewegung, Deutscher Vernetzungsstelle Ländlicher Räume (DVS), den Forschungsprojekten »nascent« und »Teilgabe« sowie dem Solawi-Netzwerk verwiesen:

- DVS und Regionalbewegungs-Vernetzung:
www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/veranstaltungen/vergangene-veranstaltungen/2020/regionale-landwirtschaft/
- nascent und Teilgabe-SDL-Workshop:
www.nascent-transformativ.de/online-workshop-region-kooperation-transformation/
- DVS und Regionalbewegungs-Vernetzung:
www.netzwerk-laendlicher-raum.de/regionalisierung

Es besteht eine hohe Vielfalt an »funktionalen« Systemdienstleistern, die sich in Bezug auf die Charakteristika Organisationstyp, Leistungsspektrum sowie -umsetzung unterscheiden lassen (s. Abbildung »Charakteristika von Systemdienstleistern«). Entscheidend für die Praxis sind der Aktionsradius sowie der Leistungsfokus.

Charakteristika		Ausprägung									
ORGANISATIONSTYP	Organisationsform Wie ist die Trägerschaft des SDL?	Staatlich			Zivilgesellschaftlich			Privatwirtschaftlich			
	Aktionsradius Wo ist der SDL aktiv?	Lokal			Regional (landesweit)			Überregional (national)			
	Zielkongruenz Wie stehen die Ziele des SDL im Verhältnis zu den Solawi-Zielen?	Gleich			Ähnlich			Unterschiedlich			
LEISTUNG	Fokus Welche Funktionen werden angeboten?	Beratung	Vernetzung	Öffentlich	Lobby	Finanzierung	Einkauf v. Betriebsmitteln	Landw. Flächen	Infrastruktur	Personal	Zert. & Qualitätssicherung
	Entwicklungsphase Welche Herausforderungen werden adressiert?	Entstehung			Stabilisierung			Weiterentwicklung			
	Promotor*in Was ist die Rolle des SDL?	Fach-Prom.			Macht-Prom.			Beziehungs-Prom. Prozess-Prom.			
UMSETZUNG	Finanzierung Wie werden die Leistungen finanziert?	Kostenpflichtig durch Mitgliedsanträge			Kostenpflichtig pro Leistung			Unentgeltlich über Förderung von Dritten			
	Dauer Über welchen Zeitraum werden Leistungen angeboten?	Einmalig/ Punktuell						Dauerhafte Begleitung			
	Ort Wie findet die Unterstützung statt?	Vor-Ort-Besuch						Nur telefonisch/digital			

Charakteristika von Systemdienstleistern (Rommel et al. 2022)

Um die mögliche Unterstützung besser einschätzen zu können, ist eine *Klärung der Rolle* des jeweiligen SDL hilfreich. Als Unterscheidungskriterium bietet sich das sog. »Promotoren«-Modell von Witte (1973) an. Promotor:innen unterstützen die Anwendung bisher unbekannter, also innovativer Ansätze (Witte 1973, Hauschildt 1999). Es wird unterschieden zwischen (1) Fach-Promotor:innen, die Expert:innenwissen besitzen und die Potenziale einer Idee erkennen, z. B. das Solawi-Netzwerk; (2) in Macht-Promotor:innen, die über notwendige Ressourcen (Entscheidungsbefugnis, Finanzen, Personal) verfügen, um etwas durchzusetzen, z. B. Landwirtschaftskammern; (3) in Prozess-Promotor:innen, welche die Vorbereitung, Koordination und dauerhafte Begleitung von Unterstützungsformen gewährleisten, z. B. Ökomodellregionen und (4) in Beziehungs-Promotor:innen, die als Brückenbauer:in geeignete Kooperationspartner:innen vernetzen, z. B. Ernährungsräte. Zentral in Wittes Promotoren-Modell sind Opponent:innen oder Gegenspieler:innen, die sich gegen die Verbreitung einer innovativen Idee, in diesem Fall die Solawi-Konzeption, wenden. Etablierte Landwirtschaftsakteur:innen (u. a. Landwirtschaftskammern, Bauernverbände, Landwirtschaftsministerien) standen in der Vergangenheit dem Solawi-Konzept oft ablehnend gegenüber. Unter anderem folgende Begründungen wurden häufig vorgebracht: »Zu unbedeutend«, »zu voraussetzungsfull«, »zu politisch«, »nur für Städte geeignet«, »nur für Gemüse geeignet«. Durch die zunehmende Verbreitung des Solawi-Ansatzes sowie die Informations- und Lobbyarbeit unterschiedlicher Akteur:innen haben sich einige dieser Opponent:innen mittlerweile in Promotor:innen gewandelt, wie zum Beispiel Landwirtschaftskammern oder Landwirtschaftsministerien. Dennoch existieren weiterhin Opponent:innen, die der Solawi-Idee skeptisch bis ablehnend gegenüberstehen.

Bezüglich des *Aktionsradius* lassen sich überregionale SDL, die bundesweit aktiv sind, regionale SDL, die auf Landesebene agieren, und lokale SDL auf kommunaler Ebene unterscheiden. SDL auf internationaler Ebene, wie beispielsweise der internationale Zusammenschluss der nationalen Solawi-Bewegungen (URGECI), lassen sich ebenfalls finden. Hierbei handelt es sich aber um »politische« Systemdienstleister für die Solawi-Idee.

Die auf den verschiedenen geographischen Ebenen zentralen Akteur:innen zeigt die folgende Abbildung »Übersicht von Systemdienstleistern auf 3 Ebenen«. Dabei sind jene SDL, mit denen Solawis bereits vielfältige Zusammenarbeit praktizieren, fett markiert. Mit den anderen SDL bestehen bisher nur punktuelle Verbindungen einzelner Solawis.



Übersicht von Systemdienstleistern auf 3 Ebenen (Rommel et al. 2022)

Folgende *überregionalen* SDL (Bundesebene) sind für alle Solawis potenziell relevant:

- Das [Solawi-Netzwerk](#) ist ein von Solawis gegründeter Dachverein und zugleich Systemdienstleister (s. [IV, 13.4 SDL im Porträt](#)).
- Zu den national agierenden **Bodeneigentumsträger** zählen die Kulturland eG und das Ackersyndikat. [Das Ackersyndikat](#) überträgt das Konzept des Mietshäusersyndikats auf Anbauflächen, um diese als unverkäufliches Gemeineigentum zu gestalten. [Die Kulturland eG](#) bietet über regionale Kommanditgesellschaften die Möglichkeit, landwirtschaftliche Flächen gemeinschaftlich zu besitzen und hat für die Verpachtung einen solidarischen Höfebeitrag entwickelt, der am Modell einer Beitragsrunde orientiert ist. Beiden Organisationen unterhalten enge Verbindungen zu Solawi-Aktiven.
- Die **Genossenschaftsverbände** sind für genossenschaftlich organisierte Solawis als Prüfungsorganisationen relevant. Hierzu gehören der [Deutsche Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.](#) (DGRV), der [Prüfungsverband deutscher Konsum- und Dienstleistungsgenossenschaften e.V.](#) (PDK), der [Zentralverband der Konsumgenossenschaften e.V.](#) (ZdK) und der [Genossenschaftsverband der Regionen](#). [Die AG Genossenschaften des Solawi-Netzwerks](#) hat zu all diesen Organisationen spezifisches Wissen und kann hierzu kontaktiert werden.
- Etliche **Forschungseinrichtungen** sind an einem Austausch mit Solawis interessiert, um deren transformatives Potenzial zu analysieren. [Handlungsempfehlungen für eine gelingende Zusammenarbeit](#) wurden von der Forschungs-AG des Solawi-Netzwerks entwickelt. Darüber hinaus können Universitäten, Hochschulen oder auch private Forschungsinstitute am Ort ihres Organisationssitzes auch generell als Kooperationspartner:in für lokale Solawis geeignet sein.
- Der [CSX-Netzwerk e.V.](#) überträgt den Solawi-Gedanken auf andere Versorgungsfelder und bietet neben einer umfangreichen Sammlung an Beispielen auch Beratungsangebote, zum Beispiel für die Organisation von Verarbeitungsstufen nach Solawi-Prinzipien (mehr dazu s. [IV, 12.4 CSX – Übertragung des Solawi-Prinzips](#))
- **Nationale NGOs der Ernährungswende** arbeiten mit dem Solawi-Netzwerk zu politischen Themen vielfach zusammen und propagieren regelmäßig das Solawi-Konzept als sinnvolle Alternative. Dazu gehören zum Beispiel der BUND, die BUNDJugend, der NABU, die Aktion Agrar und Slow Food. Als besonderer SDL ist hier noch der [WirGarten e.V.](#) zu nennen. Als Franchise-System bietet er ein Baukastensystem für die Gründung einer regionalen Solawi-Genossenschaft und begleitet den Prozess sowohl durch persönliche Beratung als auch durch ein umfangreiches [WirGarten-Praxishandbuch](#).
- Zu verschiedenen **Organisationsberatungen** für Solawis bietet das Solawi-Netzwerk eine [Übersicht](#). Insbesondere [Rechtsanwalt Thomas Rüter](#) hat sich mit verschiedenen Rechtsfragen von gemeinnütziger und Solidarischer Landwirtschaft beschäftigt.

Zu den *regionalen* SDL (Landesebene) gehören:

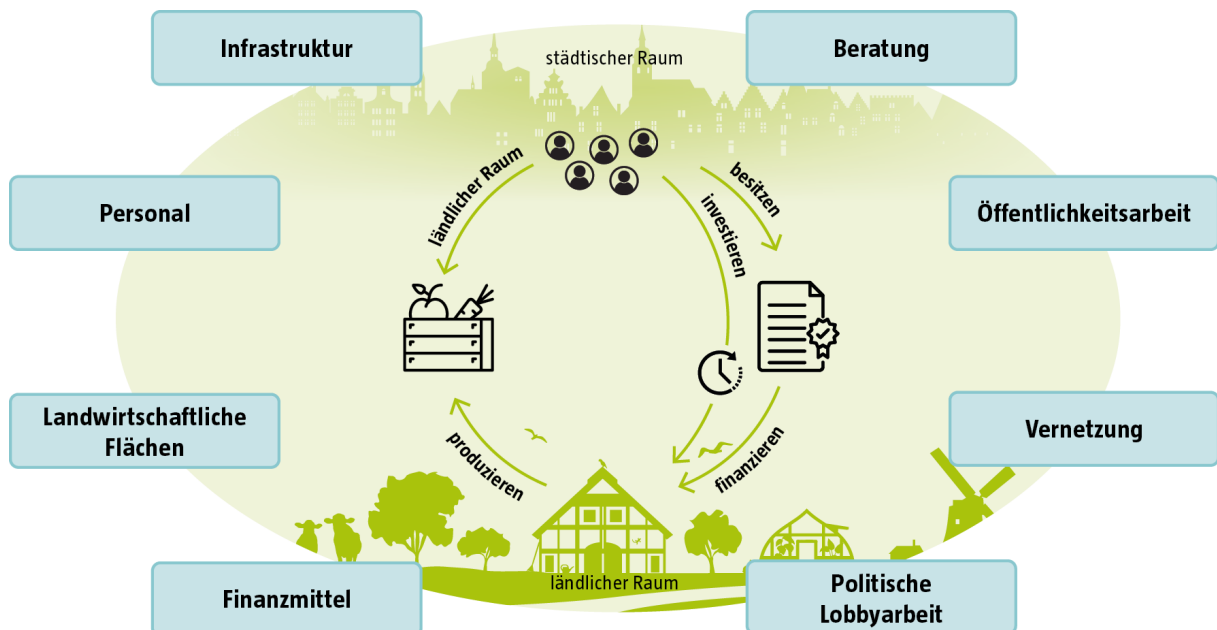
- **Landwirtschaftskammern**, die in manchen Bundesländern auch andere Namen tragen, beispielsweise in Hessen: Landesbetrieb Landwirtschaft (s. [IV, 13.4 SDL im Porträt](#))
- **Regionalgruppen oder Landesverbände der Bio-Anbauverbände**, namentlich Demeter, Bioland, Naturland, Biokreis und Biopark, die unterschiedliche Beratungsangebote haben
- **Regionale Netzstellen Nachhaltigkeitsstrategien (RENN)** in den vier Regionen Nord, Mitte, Süd und West, die Akteur:innen aus allen gesellschaftlichen Bereichen zum Thema Nachhaltigkeit vernetzen
- **Regionalgruppen der Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft e. V. (Abl)**, zu der in einigen Regionen Landesverbände oder Ortsgruppen der Jungen Abl gehören, und die mit dem Fokus auf bäuerliche Landwirtschaft beraten und unterstützen
- **Solawi-Regio-Gruppen**, als von Solawis selbstorganisierte Austausch-Räume (s. [IV, 12.2 Kooperationspotenziale und Maßnahmen](#))

Lokale SDL (kommunale Ebene) unterscheiden sich je nach Kommune, bieten aber oft umfangreiche Leistungen für Solawis:

- Die lokale Verwaltung, Ernährungsräte und die Regionalwert AG Rheinland als Bürgeraktiengesellschaft sind weiter unten ausführlich porträtiert.
- Ökomodellregionen (oder auch Bio-Musterregionen), wie es sie in Bayern, Hessen, Niedersachsen, NRW und Baden-Württemberg gibt, verfolgen ebenso wie Akteur:innen des Regionalmanagements (wie LEADER-Manager:innen, ILE-Umsetzungsmanager:innen) ähnliche bis gleiche Ziele wie Solawis. Hier finden sich bereits viele Beispiele der praktischen Zusammenarbeit. Das Pendant zum Regionalmanagement ist in den Städten das Quartiersmanagement, zu dem Solawis bisher jedoch nur vereinzelte Beziehungen unterhalten.
- Eine Schnittstelle zu staatlichen Akteur:innen können Kommunalpolitiker:innen fungieren. Ein direkter Kontakt zu Abgeordneten oder auch Bürgermeister:innen ermöglicht es, die Solawi-Idee zu vermitteln und dadurch Verständnis und Unterstützung zu gewinnen.
- Daneben können auch zivilgesellschaftliche Akteur:innen, wie lokale NGOs der Ernährungswende (Slow Food, Ortsgruppen der Naturschutzverbände NABU, BUND oder auch Weltläden) hilfreiche Unterstützungsleistungen anbieten.
- Des Weiteren kommen Nachhaltigkeitsagenturen, Verbraucher-Erzeuger-Gemeinschaften, Kirchengemeinden, Volkshochschulen und Verbraucherzentralen als potenzielle lokale SDL in Frage.

13.2 Leistungen

Die spezifischen Dienstleistungen von SDL für Solawis lassen sich durch folgende 8 Leistungen kategorisieren:



Leistungen von Systemdienstleistern (Rommel et al. 2022)

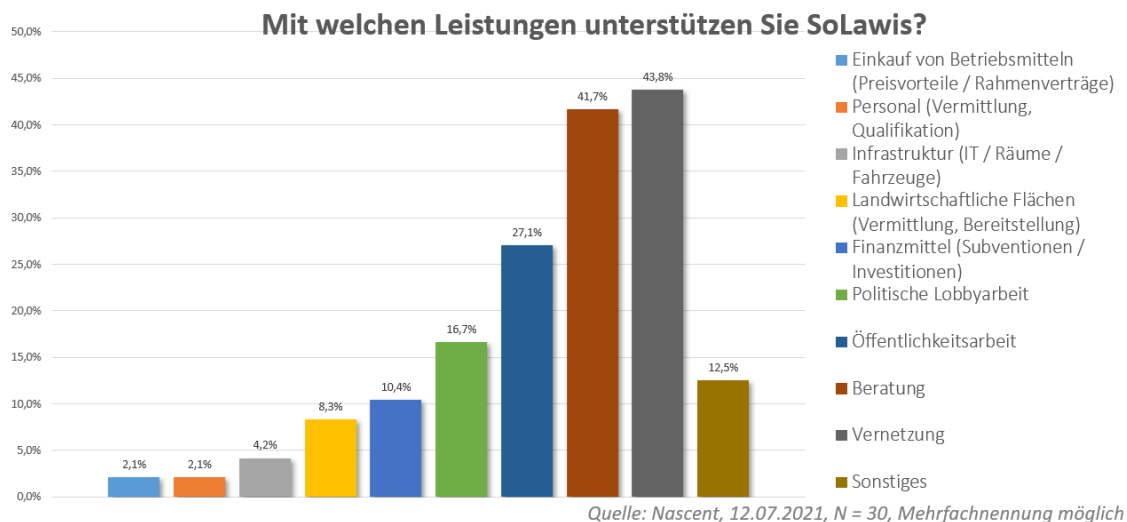
Die konkrete materielle oder immaterielle Unterstützung durch Systemdienstleister umfasst folgende Aufgaben:

1. Unterstützung der **Öffentlichkeitsarbeit** (z. B. Flyer drucken, Presseartikel schreiben, auf Solawi hinweisen)
2. **Vernetzung** auf regionaler Ebene (z. B. mit Kommunalpolitiker:innen, regionalen Initiativen) oder mit überregionalen Akteur:innen (z. B. Netzwerke auf Bundesebene)
3. **Politische Lobbyarbeit** (z. B. Solawi als relevanten Akteur für regionale Versorgung präsentieren)
4. Unterstützung bei der Beschaffung von **Finanzmitteln** (z. B. Planung, Finanzierung, Zugang zu Förderungen oder Kapital)
5. Hilfe bei der Organisation **landwirtschaftlicher Flächen** (z. B. rechtliche Grundlagen, Vermittlung, Bereitstellung)
6. **Personalangelegenheiten** (z. B. Vermittlung, Qualifikation)
7. Bereitstellung oder Verleih von **Infrastruktur** (z. B. IT, Räume, Fahrzeuge)

Eine achte Kategorie bilden **Beratungsleistungen**, die jedoch derart stark ausdifferenzieren sind, zumal sie von der fachlichen Information bis zur methodischen und inhaltlichen Fortbildung reichen, sodass eine detaillierte Darstellung sinnvoll erscheint. Die Beratung von Solawis erstreckt sich auf folgende Bereiche:

1. Organisationsgründung
2. Managementfragen und Organisationsentwicklung
3. Rechtsfragen
4. Verwaltungsfragen
5. Fragen des Qualitätsmanagements und der Zertifizierung
6. Konfliktsituationen (z. B. Mediation)
7. Kommunikation und Marketing (z. B. Aufbau von Verbrauchergemeinschaften)
8. Mitteleinwerbung (z. B. Schreiben von Förderanträgen)
9. Auf- und Ausbau von Produktions-Infrastrukturen
10. Landwirtschaftlichen Produktion: Ackerbau
11. Landwirtschaftlichen Produktion: Tierzucht
12. Gärtnerische Produktion

In der Praxis entfallen die meisten Leistungen von SDL auf die Beratung bei der Organisationsgründung und bei Fragen zum Management und zur Organisationsentwicklung, die regionale und überregionale Vernetzung, die Öffentlichkeitsarbeit und die politische Lobbyarbeit. Das hat eine Umfrage unter 30 SDL im Juli 2021 ergeben, die bereits mit Solawis zusammengearbeitet haben (s. Abbildung »Tatsächliche Leistungen von SDL von Solawis«) (UF01). Diese Fokussierung wird auch von den Erfahrungen des Solawi-Netzwerkes bestätigt.



Tatsächliche Leistungen von SDL von Solawis (nascent, UF01)

Eine empirische [Erfassung möglicher Unterstützungen durch SDL](#) wurde 2022 durch das Solawi-Netzwerk begonnen und wird absehbar verfügbar sein.

Beispiele von SDL-Leistungen für Solawis

Im Folgenden (Tabelle »Beispiele von SDL Leistungen für Solawis«) werden einige Beispiele für die oben aufgeführten Leistungen dargestellt, verbunden mit dem jeweiligen Unterstützungsbedarf der Solawi und der entsprechenden SDL-Unterstützung:

Leistungskategorie	Unterstützungs- bedarf	SDL Unter- stützungsleistung	Zitat des SDL oder Link
Öffentlichkeitsarbeit	Begrenzte Zeit für Suche nach neuen Mitgliedern	Regionalwert AG Rheinland bewirbt freie Anteile bei lokalen Solawis	»Wir haben z. B. eine Facebook-Seite und den Newsletter mit dreieinhalbtausend Mailadressen [...] und da informieren wir regelmäßig über solidarische Landwirtschaft.« (FG25, 59)
Öffentlichkeitsarbeit / Beratung zu Management- fragen und Organisations- entwicklung	Begrenzte Zeit für Suche nach neuen Mitgliedern und Wunsch nach Weiterentwicklung	Hotel/Gasthof bewirbt Solawi bei seinen Gästen und unterstützt bei Organisationsfragen	»Wir unterstützen die Solawi durch viel Öffentlichkeitsarbeit und als ein großer Partner mit innovativen Ideen.« (UF01)
Öffentlichkeitsarbeit	Wirkungen von Solawi vermitteln und neue Mitglieder gewinnen	Kirchlicher Akteur bindet Solawi in seine Bildungsarbeit ein	»In der Bildungsarbeit [...] werden Solawis (mittlerweile gibt es in der Region eine zweite) als Handlungsmöglichkeit im Bereich global gerechte und zukunftsfähige Landwirtschaft thematisiert.« (UF01)
Regionale Vernetzung / Finanzmittel	Fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen für stärkere Zusammenarbeit von Solawis	LEADER-Region Delitzscher Land fördert Allmende Taucha e. V., der ein Förderprojekt zur Umsetzung der Idee von belebten Verteilstationen realisiert	www.dvs-wettbewerb.de/die-projekte/allmende-taucha/ und www.allmendeverein.de/belebte-verteilstation/
Überregionale Vernetzung	Lernen von den Erfahrungen anderer Solawis	Solawi-Netzwerk organisiert Frühjahrs- und Herbsttagungen für den überregionalen Austausch	»Was uns gefehlt hat, haben wir vom Netzwerk bekommen [...]. Wenn man auf diese Treffen geht, dann suchst du dir die Leute, wo du denkst, der kann mir helfen. Und dann geht das sehr schnell. [...] Wenn ich Zeit habe, mach ich das auch immer noch sehr gern, dass ich auf die Netzwerktreffen gehe.« (EI07, 99)
Politische Lobbyarbeit	Politische Sichtbarkeit der Solawi-Anliegen	Gemeinsame Pressemitteilung mit der Regionalbewegung zur Regionalisierung der Ernährungswirtschaft	»Wir haben jetzt hier den Auftakt für unsere Zusammenarbeit. Erstmal mit einer gemeinsamen Pressemitteilung, um dann zu gucken, was könnte daraus folgen.« (TB16, 8-9) www.solidarische-landwirtschaft.org/aktuelles/news/news-detail/hochste-zeit-fur-eine-regionalisierung-in-der-ernaehrungswirtschaft
Politische Lobbyarbeit / Regionale Vernetzung	Einzelnen Solawis fehlt die Zeit sich in politische Prozesse einzubringen	Ein ortsansässiger Verein integriert regionalpolitische Arbeit und die Vernetzung mehrerer Solawis um Leipzig in seine Projektarbeit	»Wir moderieren und koordinieren die Vernetzung der Solawis bei Leipzig, sammeln Informationen und tragen sie in das Netzwerk. Wir organisieren die Anbindung an den Leipziger Ernährungsrat und damit die politische Interessenvertretung.« (UF01) www.allmendeverein.de/
Finanzmittel / Beratung bei Organisationsgründung	Solawi Ansatz regional unbekannt	LEADER Förderprojekt, um über mehrere Veranstaltungen Solawis in der Region aufzubauen	www.aw.leader.lu/sites/default/files/media/2021-05/AW.19.2.9_final_report.pdf

Leistungskategorie	Unterstützungsbedarf	SDL Unterstützungsleistung	Zitat des SDL oder Link
Finanzmittel	Vielfältige Ideen, um sozial-ökologische Wirkungen zu vergrößern	Kleinstprojektförderung des Regionalmanagements für Lastenrad	www.solawi-marburg.de/inhalte/lastenrad
Finanzmittel / Landwirtschaftliche Flächen	Fehlendes Kapital, um Flächenkauf zu finanzieren	Kulturland eG stellt Solawis Land als Gemeinschaftseigentum zur Verfügung	»Solawis kommen auf uns zu, wenn sie die Möglichkeit haben, Land zu erwerben. Wir führen Verhandlungen mit den Verkäufern, bringen unser inzwischen umfangreiches rechtliches Wissen ein und finden eine optimal zum Betrieb passende rechtliche Form.« (UF01)
Landwirtschaftliche Flächen	stadtnahe Flächen nicht erhältlich	Gartenamt der Stadt Düsseldorf verpachtet Fläche im Stadtpark	»Das Gartenamt kam auf uns proaktiv zu.« www.solawi-duesseldorf.de/2021/02/es-geht-los-wir-starten-auf-einer-neuen-flaeche-in-duesseldorf/
Landwirtschaftliche Flächen / Beratung bei Organisationsgründung	Langfristige Pachtverträge erschweren Zugang zu Flächen	Aus Gedanken ökologischeren Umgangs mit eigenem Land gründet Kirchengemeinde eine Solawi	»[Es] entwickelte sich der Wunsch, eine solidarische Landwirtschaft zu gründen, die auf Kirchenland wirtschaften sollte.« www.solawikirchenhofklixbuell.de/
Personalthemen	Fachkräftemangel	Katholische Jugendsozialarbeit Gelsenkirchen sensibilisiert für Arbeit in der Landwirtschaft auf Solawi-Hof	»Schülerinnen und Schüler [können] sich getreu dem Motto »Gemeinsam Landwirtschaft erleben« auf dem Lindenhof [...] in verschiedensten Tätigkeitsfeldern ausprobieren.« www.btg-ge.eu/index.php/mehr-als-unterricht/modellversuche/foerderkorb
Personalthemen	Fachkräftemangel	Im Solawi-Netzwerk hat sich die selbstorganisierte Solawi-Ausbildung gegründet	www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/gemuesebau-ausbildung
Personalthemen / Beratung zu Managementfragen und Organisationsentwicklung	Kurzfristiger Ausfall zentraler ehrenamtlicher Person in der Lenkungsgruppe	Ökomodellregions-Managerin steigt für drei Monate in die Lenkungsgruppe ein, bis neue ehrenamtliche Person gefunden wurde	»Wir stellen uns den Solawis vor oder die Leute kommen auf uns zu. Je nachdem, wie sie uns brauchen, unterstützen wir sie.« (TB03, 2)
Infrastruktur	Begrenzte Verfügbarkeit von Räumen in der Stadt	Inklusionsunternehmen stellt Raum für Depot sowie Kantine für Treffen bereit	»Depot [ist] dort in einem Geräteschuppen, der für uns umgebaut wurde.« (TB29, 22)
Infrastruktur / Beratung bei Organisationsgründung	Öffentlichkeitsarbeit und Prozessbegleitung für Interessierte	Stadt Nürnberg setzt Gründungsimpuls und gestaltet eine Öffentlichkeitskampagne mit Plakaten, Flyern, Internetseite und stellte Räume für Treffen bereit	»Regelmäßige Treffen für Interessierten Bürger:innen initiiert, teilweise in Räumen des Rathauses und der Volkshochschule« (TB29, 21) (s. auch Infokasten »Nürnberg: Stadt gründet Solawi«)

Leistungskategorie	Unterstützungsbedarf	SDL Unterstützungsleistung	Zitat des SDL oder Link
Beratung bei Organisationsgründung	Fehlende Initiativträger:innen für eine Gründung	Kirchlicher Akteur bietet Plattform und Zeit von Mitarbeitenden für Gründungsanstoß	»Der Impuls zur Gründung der Solawi ging von der Bildungsreferentin aus. Die Zusammenarbeit ist aber eingeschlafen, da die Solawi sehr erfolgreich ist und keinerlei Unterstützung braucht.« (UF01)
Beratung bei Organisationsgründung / zu Managementfragen und Organisationsentwicklung	Gefahr der Selbstausbeutung und Überforderung wegen hohem Idealismus	WirGarten bietet Open Source Handbuch und Beratung zu Wirtschaftlichkeit	»Das WirGarten-System stellt eine Art Rund-um-Paket dar; eine dauerhafte Struktur, in der man ist als Betrieb und die immer weiterlernt und sich weiterentwickelt.« (FG23, 91-92)
Beratung bei zu Managementfragen und Organisationsentwicklung	Wunsch, formelle Bildungsangebote zu gestalten	BAGLOB bietet Netzwerk mit Wissen, Beispielen und Beratung zu Bildungsarbeit	»ich sehe unser Potenzial als Netzwerk eher in der Weiterentwicklung für Solawis, die [...] über den originären Solawi-Gedanken hinaus auch Bildungsarbeit mit weiteren Zielgruppen machen [wollen].« (FG24, 61) www.baglob.de/
Beratung bei Rechtsfragen	Mangelndes Wissen bei Fragen der Gemeinnützigkeit	Genossenschaftsverband unterstützt bei Gemeinnützigkeitsfragen	»Beim Finanzamt [...] wusste kein Mensch, dass man überhaupt Genossenschaften gemeinnützig machen kann. Also mussten wir die erstmal [...] mit Informationen füttern.« (FG 29, 97)
Beratung bei Rechtsfragen	Unklarheiten über Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen	Beratungskreis des Solawi-Netzwerks erstellt Merkblätter und bietet Beratung	www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente
Beratung zu Fragen des Qualitätsmanagements	Fehlendes Fachwissen zu Solawi bei landw. Fachberatungen	Solawi-Netzwerk entwickelt zusammen mit dem FiBL Fortbildung für Beratende	»Die Veranstaltung richtet sich an Bio-Berater, für die das wachsende Interesse an der Betriebsform der Solidarischen Landwirtschaft neue Fragen bringt.« www.fibl.org/de/infotehk/meldung/beraterfortbildung-solawi-2021-09
Beratung bei Konflikten	Frustration über Mithilfe-Möglichkeiten der Mitglieder	Fachberatung bietet Unterstützung bei Kommunikation zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen	»Manchmal ist es auch eher so eine seelische Unterstützung, dass man eben diese Phase auch als Gemeinschaft zusammen durchlebt, also gar nicht jetzt so eine super fachliche Unterstützung.« (FG24, 86)
Beratung bei der Mitteleinwerbung	Mangelndes Wissen von und erschwerte Zugänglichkeit zu Förderungen	Sächs. Landwirtschaftsministerium (SMEKUL) organisiert Fachtag zu Projekt- und Investitionsförderung speziell für Solawis	»Solawis sind wichtige Akteure in Sachsen. Mit der heutigen Veranstaltung wollen wir ihnen eine Unterstützung geben.« (TB22, 24)
Beratung bei der Mitteleinwerbung	Unklarheit, ob und wo Solawi förderfähig ist	Referat Regionale Wertschöpfung, Ökolandbau des sächs. Landwirtschaftsministerium (SMEKUL) berät Solawis zu Maßnahmen der »Absatzförderung«	»Es gab Fragen, ob Solawis wirklich eine Direktvermarktung ausmacht. Das wurde aber mit der Bewilligungsstelle geklärt und das ist jetzt mit allen geklärt. Das heißt Solawis können Anträge stellen für Hoffeste.« (TB22, 97)

Leistungskategorie	Unterstützungsbedarf	SDL Unterstützungsleistung	Zitat des SDL oder Link
Beratung bei der landwirtschaftlichen Produktion: Gartenbau	Fachliche Fragen zum Anbau	Landwirtschaftskammern bieten Fach-Beratung unabhängig von Organisationsform	»Da gibt es verschiedene Seminare [...]. Die Gärtner kamen immer total begeistert zurück. Und haben erstmal neue Sachen ausprobiert.« (Ei07, 103)
Beratung bei der landwirtschaftlichen Produktion: Gartenbau, Ackerbau, Tierzucht	Fachliche Fragen zum Anbau	Anbauverbände bieten Fach-Beratung	»Alles, was wir anbieten, steht auch den Solawis zur Verfügung.« (UF01)

Beispiele von SDL Leistungen für Solawis (nascent)

13.3 Barrieren

Manche Akteur:innen verfügen angesichts ihrer Zuständigkeit, Funktion, Kompetenzen oder thematischen Nähe über das Potenzial, als SDL für Solawis zu wirken, füllen diese Rolle aber nicht aus. Gründe hierfür wurden im Rahmen des nascent-Forschungsprojektes durch eine Umfrage unter 48 Vertreter:innen von SDL im Juli 2021 ermittelt. Dabei traten drei besonders wichtige Barrieren zum Vorschein, die einer Zusammenarbeit verhindern (UF01):

1. *Fehlende Ressourcen*, personeller, zeitlicher oder finanzieller Art
2. *Mangelndes Wissen und Interesse* aufgrund anderer Organisationszwecke; Vorbehalte gegenüber dem Solawi-Ansatz
3. *Rechtliche und formelle Hindernisse* in Form einer unklaren oder fehlenden Förderfähigkeit von Solawi, fehlender Befugnis bzw. Mandat oder einer Sorge einer Bevorzugung gegenüber anderen Formen der Landwirtschaft.

Fehlende Ressourcen und (vermeintliche) rechtliche Hindernisse zur Unterstützung von Solawis können aus Informationsdefiziten resultieren, gerade im Falle eines derart neuen und wenig bekannten Themas, mit dem bei einigen Akteur:innen kaum Erfahrungen vorliegen. Insofern lohnt es sich, Vorbehalten mit einer Vermittlung des Solawi-Konzeptes zu begegnen. Um den dafür nötigen Austausch anzubahnen, können bereits etablierte SDL hilfreich sein und die Überzeugungsarbeit unterstützen. Bestimmte Argumentationen können dabei sinnvoll sein:

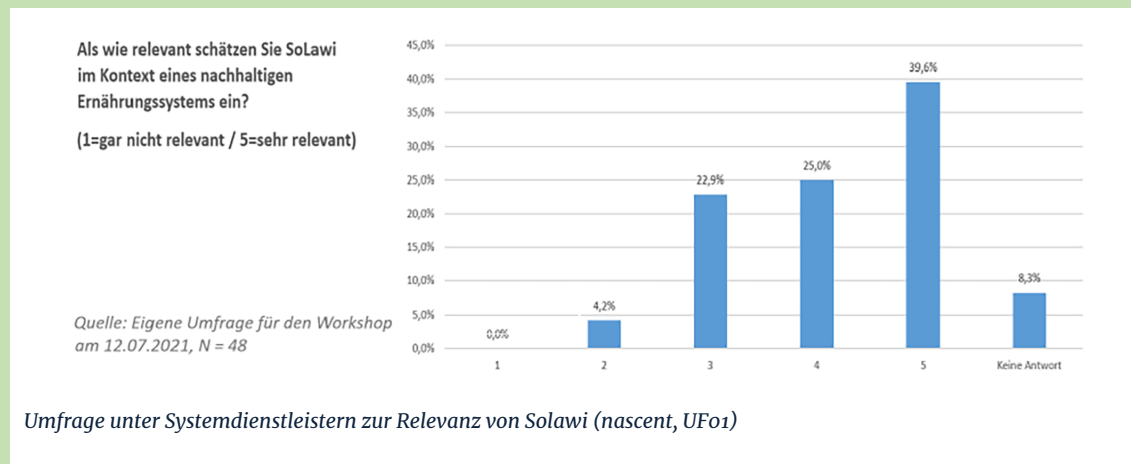
Argumentationshilfe

»Was spricht dafür, Solawis als Systemdienstleister zu unterstützen?«

Anhand von [Kapitel 1.3](#) kann erläutert werden, warum die Solidarische Landwirtschaft eine *sinnvolle Alternative für ein nachhaltiges Ernährungssystem* darstellt. Viele Beispiele zeigen, dass die *Solawi-Konzeption nicht nur für urbane Räume* geeignet ist, auch wenn hier derzeit die größte Verbreitung besteht. Solawis leisten über ihre Versorgungsleistung hinaus einen strategischen *Beitrag zur zukunftsfähigen Regionalentwicklung*.

Im Gegensatz zu spezialisierten Betrieben ist auf Solawi-Höfen die Nähe zur Nahrungsmittelproduktion für Verbraucher:innen Teil des Konzeptes. Hier wird auch für Nicht-Mitglieder *Bildungsarbeit für nachhaltige*

Landwirtschaft praktiziert. Insbesondere der Gemüseanbau lässt niedrigschwellige Mitwirkung der Mitglieder an der Erzeugung zu, was eine stärkere Verbindung zu ökologischen Ressourcen, insbesondere zum Boden entstehen lässt. Wenn Verbraucher:innen stärker in die Erzeugung von Nahrungsmitteln eingebunden werden, entsteht auch generell eine höhere Akzeptanz für Maßnahmen zugunsten einer nachhaltigen Agrarwende. Solawis kooperieren oft mit anderen Betrieben, die dadurch schrittweise in Prozesse des Wandels einbezogen werden (s. [IV, 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#)).



Auch wenn Solawis quantitativ als Nischenakteur:innen eingeschätzt werden, wird deren herausragende Bedeutung für ein nachhaltiges Ernährungssystem von niemandem in Frage gestellt (s. Abbildung »Umfrage unter Systemdienstleistern zur Relevanz von Solawi«). Solawis werden sogar von einigen SDL als »Kristallisationspunkte für neue regionale Partnerschaften zwischen Erzeugern und Verbrauchern« sowie als »entscheidender Motor für regionale Versorgung« bis hin zum »kulturellen Nährboden für die Ausweitung des Konzeptes auf weitere Branchen« beschrieben (UF01).

Zudem stehen Solawis in nur geringer Konkurrenz zu anderen Landwirtschaftsbetrieben, da ihr Konzept auf Kooperation basiert (s. [IV, 12.2 Das Verhältnis von Solawis untereinander: Kooperation statt Konkurrenz](#)). Durch den Schwerpunkt vieler Solawis in der Gemüseerzeugung wird lediglich eine Bedarfslücke geschlossen, denn Regionalversorgung mit diesen Produkten ist in Deutschlands vielerorts sehr gering. Der durchschnittliche Selbstversorgungsgrad für Gemüse liegt in Deutschland bei etwa 35% (s. Abbildung »Der Selbstversorgungsgrad in Deutschland« in [Kapitel 1](#)).

Das Solawi-Konzept bietet außerdem eine Perspektive zur Regionalisierung globalisierte Landwirtschaftsbetriebe, die beispielsweise einen kleinen Teil ihrer Flächen an Solawi-Initiativen verpachten oder an diese geeignete Produkte (etwa über den Einsatz hierzu geeigneter Anlagen wie Ölmühlen etc.) liefern könnten. In einer der untersuchten Region gelangten Vertreter:innen einer Landwirtschaftskammer im Zug der Bewerbung zur Öko-Modellregion zur Einsicht, dass sie mit Solawi-Betrieben »in Zukunft [...] sehr viel stärker zusammenarbeiten [sollten]« (FG29, 28). Dies gelte auch für die konventionelle Landwirtschaft, zumal sich die Leistungen der Landwirtschaftskammer auf diese konzentrierten und hier viele Anregungen, Ideen und Ergänzungen aus der Solawi-Praxis bereichernd sein.

Motivierend kann auch die Tatsache wirken, dass viele Akteur:innen wirklich über konkrete Lösungsansätze für die Unterstützungsbedarfe von Solawis verfügen (s. [IV, 13.4 SDL im Porträt](#)).

Hilfreich mag auch sein, darauf zu verweisen, dass Solawis als lernende Organisationen beispielgebend die Gestaltung anderer Prozesse des Wandels im Agrarsektor sein können (s. I, 4.1 Lernprozesse in Solawis effektiv begleiten).

Neben inhaltlichen Argumentationen dürften unmittelbare Kontakte zur Solawi-Praxis die höchste Überzeugungskraft entfalten. Deshalb bietet es sich an, die adressierten Akteur:innen in geeignete Veranstaltungen auf Solawi-Höfen einzubinden..

13.4 SDL im Porträt

Manche Systemdienstleister sind aufgrund ihrer Befugnisse und damit verbundenen Unterstützungsmöglichkeiten, aufgrund ihrer fachlichen Kompetenz oder durch langjährige Erfahrungen mit Solawis von besonderer Bedeutung. Dazu gehören Landwirtschaftskammern, Ernährungsräte, lokale öffentliche Verwaltungen und als konkrete Akteur:innen das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft und die Regionalwert AG Rheinland. Mithilfe der oben dargestellten Charakteristika und der diesbezüglichen Ergebnisse des Forschungsprojekts werden diese SDL im Folgenden genauer beschrieben:

Landwirtschaftskammern

Landwirtschaftskammern (LWK) sind staatliche Einrichtungen, die regional, d.h. innerhalb eines Bundeslandes, tätig sind und generell Ziele verfolgen, die von denen der Solawi-Bewegung abweichen. Als Machtpromotorin erfüllen LWK zwei Rollen: Erstens sind sie als Behörde formell für Genehmigungen, Betriebsnummern-Vergabe etc. zuständig. Darauf sind auch Solawis angewiesen. Zweitens verfügen LWK über das Potenzial, Solawis beispielsweise durch Beratung, Vernetzung oder Öffentlichkeitsarbeit bei der Entstehung, Stabilisierung und Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Umsetzung möglicher Unterstützungsleistungen findet eher punktuell als Vor-Ort-Besuch statt und ist meist kostenpflichtig, wobei manche Aktivitäten auch unentgeltlich sind.

Das tatsächliche Haltung der LWK gegenüber Solawis variiert zwischen den Bundesländern von Ablehnung oder mangelnder Kenntnisnahme bis zu grundsätzlichen Offenheit und aktiven Förderung.

Ablehnende Haltung oder mangelnder Kenntnisstand: Oftmals betrachten sich LWK als nicht zuständig für Solawis. Hinzu kommen Schwierigkeiten bei der Anerkennung als landwirtschaftlicher Betrieb, die aus Vorbehalten resultierten, wenngleich sich diese durch die zunehmende Verbreitung des Solawi-Ansatzes verringern. Ein Hauptgrund für die ablehnende Haltung kommt in folgendem Zitat zum Ausdruck: *»Es ist eine große Schwierigkeit, dass Solawi als Wirtschaftszweig teilweise in der Landwirtschaftskammer noch nicht bekannt ist. Und dass deswegen, wenn man den Betrieb als solidarische Landwirtschaft angemeldet hat, die mitarbeitenden Menschen teilweise gar nicht wissen, wie sie damit jetzt umzugehen haben«* (FG29, 43; FG29, 71).

Offenbar bestehen seitens vieler Landwirtschaftskammern Defizite an Kenntnissen und Erfahrungen in Bezug auf das Solawi-Konzept. Manchmal schafft eine nähere Erläuterung Abhilfe: *»Dem Landwirtschaftsamt musste ich erst erklären, was Solawi ist«* (UF02). Es kann aber hilfreich sein, sich bei der Kommunikation mit der LWK durch andere SDL wie Anbauverbände, Ernährungsräte oder Ökomodell-Regionen begleiten zu lassen. Für eine umfängliche Unterstützung muss das notwendige Know-How erst in einer LWK aufgebaut werden.

Offene und aktiv fördernde Haltung: In manchen Regionen zeigen sich LWK zwar aufgeschlossen und verfügen insbesondere in produktionstechnischen Fragen über Beratungskompetenzen, erhalten aber bisher keine Anfragen von Solawis: *»Wir arbeiten auf Anfrage. Leider melden sich nur wenige Solawis bei uns, weil viele meinen, sie wüssten alles selbst. Die Gründer sind häufig nicht bereit, das Geld für Beratung in die Hand zu nehmen«* (UF01). Das zeigt, dass Solawi-Aktive ihrerseits nicht minder gefragt sind, den Austausch mit Landwirtschaftskammern zu befördern, zumindest dort, wo diesbezüglich entsprechende Offenheit besteht.

Inzwischen existieren Beispiele für die Unterstützungsbereitschaft, so gibt es etwa eine zuständige LWK-Ansprechpartnerin für Solawis oder konkrete Überlegungen, Arbeitsgruppen für den Austausch zwischen Solawis einzurichten und die Organisation von Regio-Treffen zu unterstützen: »So arbeiten wir in der Landwirtschaftskammer beispielsweise schon lange in der Beratung, dass wir versuchen, Arbeitskreise oder wie auch immer, Gruppen zu bilden, die sich austauschen. Und ich glaube, dass wir das in der Solawi jetzt echt anpacken müssen« (FG31, 25). Das prägnanteste Beispiel liefert eine LWK, die in ihrer Beratung zu Erwerbskombinationen auch die Solawi als Option betrachtet. Kontakte zu Landwirtschaftskammern können also durchaus hilfreich sein. Wo weiterhin Vorbehalte herrschen, sollte der Kontakt zu anderen Systemdienstleistern gesucht werden (Ernährungsräte, Öko-Modell-Regions-Manager:in, Regionalentwickler:innen etc.) Eine weitere Möglichkeit bieten regionalen SDL-Stakeholder-Workshops (s. [IV, 13,5 Zusammenarbeit mit SDL: Eine Handreichung](#)).

Ernährungsräte

Ernährungsräte sind zivilgesellschaftliche Zusammenschlüsse von lokalen Akteur:innen, welche sich in die Gestaltung einer lokalen Ernährungsversorgung einbringen. Die Tatsache, dass viele Solawis an der Gründung von Ernährungsräten beteiligt sind, zeigt, dass die Ziele sehr ähnlich sind. Als Beziehungspromotor kann er insbesondere Leistungen der Vernetzung, politischen Lobbyarbeit und regionalen Öffentlichkeitsarbeit für Solawis in der Entstehung und Stabilisierung übernehmen. Umgesetzt werden kann diese Unterstützung meistens unentgeltlich über Förderungen oder ehrenamtliches Engagement, oftmals für bestimmte Veranstaltungen.

Auch wenn [Ernährungsräte](#) in Deutschland ein relativ junges Phänomen sind – die erste Gründung erfolgte 2016 in Köln –, so finden sich in vielen Städten und ihrem Umland bereits solche Initiativen. Da in vielen Ernährungsräten auch die lokale Verwaltung vertreten ist, bieten sich darüber gute Vernetzungsmöglichkeiten auch in die Kommunalpolitik: »Wir haben das Glück, dass eine Sprecherin der Umweltreferentin im Ernährungsrat ist« (FG24, 75). Die Mitarbeit in einem Ernährungsrat bietet Solawis die Möglichkeit, an einer gemeinsamen Position zur Agrarwende sowie der Gestaltung gemeinsamer Aktivitäten mitzuwirken (s. Infokasten »AG Solawi im Ernährungsrat Leipzig«).

AG Solawi im Ernährungsrat Leipzig

Im Ernährungsrat Leipzig hat sich aus der Mitarbeit der regionalen Solawis eine sehr aktive Arbeitsgruppe Solawi entwickelt. Die [Internetseite der AG Solawi](#) fungiert als gemeinsamer Überblick aller Solawis der Region. Eine Darstellung der »Grundsätze Leipziger Solawis« bietet interessierten Verbraucher:innen einen Überblick über die gemeinsamen Merkmale und die Besonderheiten der einzelnen Solawis und zeigt die Vielfalt der Anwendung der Solawi-Idee. Es werden gemeinsame Veranstaltungen angekündigt, wie Radtouren zu verschiedenen Solawi-Höfen. Der Verein Allmende Taucha e.V., der auch in der AG Solawi vertreten ist, agiert hierbei als regionaler Vernetzer:

Wir moderieren und koordinieren die Vernetzung der Solawis bei Leipzig, sammeln Informationen und tragen sie in das Netzwerk. Wir organisieren die Anbindung an den Leipziger Ernährungsrat und damit die politische Interessenvertretung« (UF01).

Lokale öffentliche Verwaltung

Die Erfahrungen mit Kommunalverwaltungen deckt das komplette Spektrum möglicher Haltungen gegenüber Solawis ab: Zustimmung, Neutralität, Ignoranz oder die Verfolgung entgegengesetzter Ziele. Als Macht-Promotorin können kommunale Verwaltungen Solawis insbesondere bei der Entstehung und Stabilisierung unterstützen. Unter anderem das Bauamt, die Wirtschaftsförderung, das Kultur- und Schulamt, das Quartiersmanagement und das Umweltamt, das Klimaschutzmanagement und bedingt das Sozialamt können relevant sein.

Ein Beispiel für negative Erfahrungen: »Von offizieller Seite gab es nicht wirklich irgendwas, wo wir sagen, das hat uns jetzt geholfen. Also Ämter sind in der Regel eher ein großes Hindernis, um was Neues zu starten. Das ist auf jeden Fall eine Erfahrung von uns.« (EI10, 298–300).

Andererseits liegen auch positive Erfahrungen vor, etwa durch die Bereitstellung von Infrastruktur (Veranstaltungs-, Büroräume, Verteilpunkte) oder landwirtschaftlichen Flächen sowie eine Unterstützung in der Öffentlichkeitsarbeit: »Da muss man sagen, dass die Stadt [...] ein guter Partner ist, die uns weiterhelfen.« (EI08, 147). Das erfolgt oft kostenlos oder zu vergünstigten Bedingungen. Mit Verantwortlichen aus dem Stadtteil- oder Quartiersmanagement findet in manchen Fällen ein regelmäßiger Austausch und die Entwicklung gemeinsamer Projektideen statt. Herausforderungen bestehen an manchen Orten mit baulichen Möglichkeiten aufgrund einer fehlenden Anerkennung als landwirtschaftlicher Betrieb. Das ist oft an fehlender Kommunikation und dem mangelnden Verständnis für das Solawi-Konzept geschuldet. Eine der befragten Solawis will »diese Barriere, die es noch gibt, zwischen zivilgesellschaftlichen Initiativen und der Verwaltung und auch der Politik oder der Verwaltungsspitze, Bürgermeisterin, Bürgermeister überwinden, indem eine gemeinsame Arbeitsgruppe gegründet wird, die sich gemeinsam Gedanken macht, was wollen wir in unserem Ort denn erreichen und voranbringen.« (FG24, 72). Eine andere Solawi hat durch die direkte Einbindung von Verantwortlichen intensivere Kontakte knüpfen können: »Inzwischen gibt es schon auch Synergien zur Stadt, weil jemand vom Umweltamt einen eigenen Ernteanteil hat.« (EI01, 83). Weitreichende Zusammenarbeit gibt es in Gelsenkirchen und Düsseldorf: Dort werden zentrale Flächen von der Stadt an Solawis verpachtet. In Nürnberg setzte das Umweltamt sogar den Gründungsimpuls für eine Solawi (s. Infokasten »Nürnberg: Stadt gründet Solawi«).

Infokasten »Nürnberg: Stadt gründet Solawi«

Die Stadt Nürnberg sieht sich als wichtige Akteurin im Bereich einer zukunftsfähigen Lebensmittelerzeugung. Zentral ist dabei sicherlich die Bio-Lebensmittel-Messe »Biofach«, welche jährlich in Nürnberg stattfindet. Schon 2003 wurde ein Stadtratsbeschluss zur Stärkung des regionalen Bio-Anbaus gefasst und seitdem arbeitet ein festes Team dazu unter dem [Titel »Biometropole Nürnberg«](#). Allerdings entstand bis 2013 noch keine Solawi-Initiative in der Region.

Deshalb ergriff im Herbst 2013 ein engagierter Mitarbeiter des Referats für Umwelt und Gesundheit die Initiative und brachte über eine Veranstaltung an der Volkshochschule Nürnberg interessierte Erzeuger:innen und Verbraucher:innen zusammen. Bis im Sommer 2014 die erste Lieferung erfolgen konnte, fanden regelmäßige Treffen der Interessierten in den Räumen der Volkshochschule und des Rathauses statt. Die Stadtverwaltung unterstützte den Prozess organisatorisch durch Einladungen, Protokollierung und die Bereitstellung von Räumen für die Treffen. Zudem wurde ein Budget für Öffentlichkeitsarbeit bereitgestellt, um Flyer und eine Internetseite zu erstellen. Nach drei Jahren zog sich die Stadt zurück und entließ die Initiative in die Selbstständigkeit. Dazu wurde der Förderverein der »[SoLawi Initiative Stadt, Land, Beides e.V.](#)« gegründet. Über den Förderverein organisieren

die Mitglieder den Kontakt zu den Höfen, den Transport der Ernte, die Öffentlichkeitsarbeit und die Depoträume im Stadtgebiet. Heute arbeitet die Solawi Stadt, Land, Beides als Mehr-Hof-Solawi (Solawi Typ 2) mit vier Höfen zusammen und versorgt ca. 60 Ernteteiler:innen. Mittlerweile haben sich auch weitere Solawis in der Region gegründet.

»Wir in Nürnberg sind gegründet worden auf Initiative der Stadt. Die Stadt hat Bürger und Bauern gesucht und die dann zusammengebracht. [...] In Nürnberg haben wir viel Unterstützung von der Stadt bekommen, in Bezug auf Räume, Treffen, teilweise wurden auch die Protokolle am Anfang geschrieben. [...] Wir wurden finanziell unterstützt, unter anderem für eine Internetseite, für einen Workshop. Da ist am Anfang ziemlich viel passiert.« (FG35, 15)

Das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft

»Ohne dieses Netzwerk würde es, glaube ich, nicht gehen oder nicht so einfach gehen eine Solawi aufzubauen.«

— Netzwerk-Mitglied (EI10, 286-290)

Das Solawi-Netzwerk ist ein zivilgesellschaftlicher Akteur, der bundesweit aktiv ist und 2011 als Sekundär- oder auch Dachorganisation der Solawis gegründet wurde. Bei der Gründung verstand sich die Organisation nicht als Dienstleister, sondern folgte dem Verständnis, dass alle Solawis ein Netzwerk bilden, das an einem gemeinsamen Ziel arbeitet und das leistet, was über die Möglichkeiten einzelner Solawis hinausgeht. Das gemeinsame Ziel war und ist, (1) Solawi als Modell in Deutschland zu verbreiten, (2) bestehende Solawis in ihrer Arbeit zu unterstützen und (3) eine Agrarwende zu ermöglichen. Die Unterstützung wurde inzwischen erweitert: Als Fach-Promotor unterstützt das Netzwerk Solawi die Entstehung, Stabilisierung und Weiterentwicklung in allen Facetten. Zweimal jährlich finden Tagungen statt, die für alle Interessierten offen sind. Diese werden ergänzt durch verschiedene Online-Formate und -Workshops. Den Newsletter des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft erhalten mittlerweile über 10.000 Abonnent:innen.

Der Arbeitsbereich Beratung im Netzwerk Solidarische Landwirtschaft

Der Arbeitsbereich Beratung steht seit vielen Jahren für eine zuverlässige Ansprechbarkeit und erfolgreiche Beratungsprojekte im Solawi-Kontext. Durch eine effektive Gesamtkoordination und einen gut organisierten Austausch unter den verschiedenen Solawi-Fachberater:innen in Deutschland stellt der Berater:innen-Kreis eine wesentliche Säule des Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. dar.

Die Beratung findet über Veranstaltungen oder digitale Angebote statt. Eine Erstberatung oder Email-Auskunft des Berater:innen-Kreises ist kostenlos, für Vor-Ort-Besuche hingegen werden die anfallenden Kosten mit den jeweiligen Berater:innen abgestimmt.

Durch eine Mitgliedschaft profitieren Solawis nicht nur vom direkteren Zugang zu Fachinformationen, sondern unterstützen auch die Verbreitung des Solawi-Modells. Gleichzeitig können sie sich in die Weiterentwicklung des Netzwerks über Arbeitsgruppen und Netzwerktagungen einbringen, um *»langfristig auch für die Wirtschaftlichkeit jeder einzelnen Solawi [...] bestimmte Dinge ausgegliedert in dem gemeinschaftlichen Netz von Solawis.« (FG11, 7)* bereitzustellen. Aus dieser

Zusammenarbeit haben sich vielfältige Unterstützungsangebote im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, IT, Kalkulation und kollegiale Beratung entwickelt. Ein Starterpaket für erste Informationsveranstaltungen zur Gründung bietet beispielsweise Poster, Flyer, Kurzfilme und weiteres Informationsmaterial. Die selbstorganisierte Solawi-Ausbildung für Gärtner:innen ist ein weiteres Beispiel dafür, wie die Zusammenarbeit im Solawi-Netzwerk dazu führt, dass für Herausforderungen (hier Personalknappheit) eigene Lösungen gefunden werden. Im Juni 2021 startet bereits die 8. Ausbildungsgruppe: *»Vor drei Jahren waren es zwei Frauen aus Freiburg, die das Thema angegangen sind und da in Zusammenarbeit mit Landwirtschaftskammern und auch mit der freien Demeter-Ausbildung einen Rahmenlehrplan erstellt haben. So kann man jetzt ohne einen Lehrherren sozusagen seine Ausbildung machen, über das Netzwerk angeschlossen an so eine Ausbildungsgruppe.«* (FG29, 119).

Weiterführende Literatur zum Solawi-Netzwerk:

- Solawi-Netzwerk: Starterpaket:
www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/werbemittel/starterpaket.
- Solawi-Netzwerk: Selbstorganisierte Solawi-Ausbildung:
www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/gemuese-bau-ausbildung.
- Solawi-Netzwerk: Arbeitsbereich Beratung:
<https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/beratung-vom-netzwerk>.

Regionalwert-AG Rheinland

Die Idee der Regionalwert-AG (RWAG) entstand 2006 in Freiburg und wurde seitdem auf weitere Regionen übertragen. Als privatwirtschaftliche Bürgeraktiengesellschaft schließen sich regionale Akteur:innen der gesamten Bio-Lebensmittel-Lieferkette, Kund:innen und Bürger:innen einer Region zusammen, um regionale, biologische Strukturen finanziell zu fördern und so die Ernährungssouveränität zu stärken. Inhaltlich verfolgen RWAG und Solawi sehr ähnliche Ziele, allerdings zeigt sich in den fünf RWAG eine unterschiedliche Intensität der Zusammenarbeit mit Solawis. Obwohl eine Regionalwert-AG sogar auf einem Solawi-Hof gegründet wurde, entwickelten sich später in dieser RWAG unterschiedliche Interpretationen der Solawi-Idee, was jedoch in einen Klärungsprozess mündete. In anderen Regionen bestehen zwar Kontakte, aber keine engere Zusammenarbeit. Als Positivbeispiel sticht die Regionalwert-AG Rheinland hervor, zumal sie auslotet, wie eine RWAG die Solawi-Idee unterstützen kann. Als Beziehungs- und Prozess-Promotorin übernimmt die RWAG Rheinland eine Fülle an Leistungen für Solawis und unterstützt sowohl die Entstehung als auch Stabilisierung und Weiterentwicklung.

Welche Leistungen übernimmt die Regionalwert AG Rheinland für Solawis?

☒ Beratung	Begleitung der Umstellung auf Solawi durch Start-up Accelerator (Bürger machen Landwirtschaft), Ideen für solidarische Gesellschaftsmodelle und zur Finanzierung
☒ Öffentlichkeitsarbeit	Beiträge z. B. zu freien Anteilen im Newsletter und auf der Internetseite, gemeinsame Veranstaltungen
☒ Vernetzung	Mitgliedersuche, landwirtschaftliche Betriebe für Kooperationen, Flächen, Förderprogramme, politische Unterstützer:innen
☒ Politische Lobbyarbeit	Verbreitung der Solawi Idee
☒ Förderung	Vermittlung von öffentlichen Förderungen, evtl. auch Projekte als Partner:in denkbar
☒ Finanzierung	Finanzielle Beteiligung an einem landwirtschaftlichen Betrieb, um Solawi zu fördern (Gut Kremershof)
☒ Landwirtschaftliche Flächen (Vermittlung, Bereitstellung, Ackerrechte)	Kauf einer Gärtnerei (Geblerhof) zur Gründung einer Solawi, Vermittlung von Flächen für Solawi
☒ Personal (Vermittlung, Qualifikation)	Vermittlung von Gärtner:innen, Beteiligung an einem Tiny House, damit diese Wohnraum haben
☒ Infrastruktur (IT/ Räume/ Fahrzeuge/ Depots/ Logistik)	Unterstützung bei der Suche nach passenden Räumen für Depots
☐ Zertifizierung & Qualitätssicherung	-
☐ Weitere	-

Leistungen der RWAG Rheinland als SDL für Solawis (RWAG Rheinland / nascent)

Die Unterstützung der RWAG Rheinland wurde bei der intensiven Begleitung der Initiative »Bürger machen Landwirtschaft« deutlich, welche einen bestehenden Betrieb als Solawi neu organisieren wollte. »In der Solawi »Bürger machen Landwirtschaft«, die wir in diesem Excellerator betreut haben, war das ein großes Thema: Wohnen. [...] Da gab es dann die Beteiligung für ein Tiny House, damit der Gärtner oder die Gärtnerin Wohnraum hat.« (FG29, 115)

Hindernisse für ein umfangreiches Unterstützungs-Portfolio sind die begrenzten personellen Kapazitäten der RWAG Rheinland und bestimmte Rechtsformen bei finanziellen Beteiligungen: »Bei Finanzierungen unterstützen wir durch Beteiligungen in der Regel am landwirtschaftlichen Betrieb, also bei Solawis ohne landwirtschaftlichen Betrieb tun wir uns ein bisschen schwer. Das geht mit einem Verein eben schlecht, da Geld reinzugeben« (FG25, 59–63). In Zusammenarbeit mit dem nascent-Forschungsprojekt organisierte die Regionalwert-AG Rheinland einen lokalen Systemdienstleister-Workshop. Bei dem Online-Format mit knapp 20 Teilnehmenden aus den Regionen Bergisches Land und Köln waren folgende Systemdienstleister vertreten: Landwirtschaftskammer NRW, Ernährungsrat Bergisches Land, Ökomodellregion Bergisches Rheinland, NRW-Landwirtschaftsministerium – MUNLV, Deutsche Vernetzungsstelle ländliche Räume, Kulturland eG. Dazu nahmen einige Solawis und Erzeuger:innen aus der Region teil.

In Arbeitsgruppen wurden die Erfahrungen, Hemmnisse und Erfolge der Zusammenarbeit zwischen SDL und Solawis diskutiert. Für viele der Teilnehmenden war es der erste direkte Kontakt

untereinander. Insbesondere die staatlichen Akteur:innen und Solawis standen bisher wenig im Austausch und wollen diesen nun fortsetzen. Aufgrund der positiven Erfahrung der Teilnehmenden wurde diskutiert, inwiefern solch ein Austausch zukünftig über die regionalen Strukturen des Solawi-Netzwerks organisiert werden könnte, um die Prozesse zu verstetigen. Da die Solawi-Regio-Gruppen, in diesem Fall die Region Mitte-West, ehrenamtlich organisiert werden, sind die Zeitressourcen begrenzt. Es bedarf daher auch zukünftig einer Unterstützung durch SDL, um den dafür nötigen Rahmen zu organisieren. Darauf wird in der nachfolgend dargestellten Handreichung »Wie mit SDL zusammenarbeiten?« unter anderem eingegangen.

13.5 Zusammenarbeit mit SDL: Eine Handreichung

Die folgenden Schritte bieten eine grobe Orientierung für die Zusammenarbeit mit bzw. die Unterstützung durch Systemdienstleister:

Schritt	Zu klärende Fragen zur Zusammenarbeit mit Systemdienstleistern	Check
1	WARUM: Sinnhaftigkeit für Zusammenarbeit mit SDL geprüft?	
2	WOFÜR KONKRET: Unterstützungsbedarf erfasst?	
3	WER AUS DER SOLAWI: Zuständigkeit und Mandat geklärt?	
4	WANN: Zeitliche Ressourcen für eine Zusammenarbeit vorhanden?	
5	WIE: Haltung der Solawi bei der Zusammenarbeit geklärt?	
6	WELCHER SDL: Mögliche SDL identifiziert?	
7	WIE KONKRET: Wie erfolgt der Kontakt?	

Handreichung zur Zusammenarbeit mit Systemdienstleistern (nascent)

- 1) **Warum?** Die bisherigen Erfahrungen lassen viele positive Beiträge von SDL erkennen, die der Solawi-Bewegung und den Betrieben im Einzelnen zugutekommen. Solawis bedürfen intern der Überzeugung, dass es für sie lohnend ist, relevante Systemdienstleister zu identifizieren, deren Unterstützung sie nutzen könnten. Für die Auseinandersetzung in der Solawi bieten sich die oben aufgeführten Beispiele oder der Austausch mit anderen Solawis, die bereits von SDL unterstützt werden, an.
- 2) **Wofür konkret?** Je nach Entwicklungsphase (Gründung, Stabilisierung, Weiterentwicklung) ergeben sich unterschiedliche Unterstützungsbedarfe. Die oben aufgezeigten möglichen Leistungen mit der Konkretisierung der Beratungsleistungen bieten eine Orientierung, um den eigenen Unterstützungsbedarf konkret zu identifizieren.
- 3) **Wer aus der Solawi?** Bei der Zusammenarbeit mit externen Akteur:innen sind klare Ansprechpartner:innen wichtig und sollten daher frühzeitig bestimmt werden. Dazu gehört eine Klärung der Entscheidungsbefugnisse der Ansprechpersonen: Was darf allein entschieden werden (z. B. nächste Terminvereinbarungen) und wann sollen andere mit einbezogen werden (z. B. gemeinsame Aktivitäten)?
- 4) **Wann?** Die Ansprechperson(en) brauchen zudem die nötigen zeitlichen Ressourcen, um einen solchen Austausch zu organisieren.

- 5) **Wie?** Damit die Zusammenarbeit mit Systemdienstleistern erfolgreich ist, empfiehlt es sich, die eigene Position mittels folgender Leitfragen zu klären
- a) In welchem Verhältnis stehen die Ziele des Systemdienstleisters zu den eigenen Zielen? Vorteilhaft ist, wenn SDL das Ziel einer resilienten und nachhaltigen Regionalversorgung teilen, was durchaus auf einige SDL zutrifft, die Solawis als relevanten Akteur eines nachhaltigen Ernährungssystems betrachten (s. Argumentationshilfe in [IV, 13.5 Zusammenarbeit mit SDL: Eine Handreichung](#)). Gerade wenn die Ziele sehr unterschiedlich sind, ist die folgende Frage entscheidend:
 - b) Hat der SDL die Besonderheiten des Solawi-Konzeptes verstanden? Fehlt einem Systemdienstleister dieses Verständnis, besteht die Gefahr der Verwässerung von Solawi-Idealen. Wenn das Solawi-Konzept in einer Region bzw. bei bestimmten Akteur:innen noch unbekannt ist, könnte ein regionaler Workshop mit mehreren potenziellen SDL eine geeignete Maßnahme sein (s. Schritt 7b).
 - c) Entstehen durch eine Unterstützung Abhängigkeiten? Gerade die hohe Eigenverantwortung und das eigenständige Problemlösungspotenzial bilden eine Stärke der Solawis. Förderlich ist ein Vorgehen gemäß dem Motto »Hilfe zur Selbsthilfe«:
»Entscheidungen treffen die Menschen vor Ort. Und wir können sozusagen nur den Fingerzeiger machen und sagen, hey, setzt euch mal damit auseinander, das könnte ein Problem werden. Das ist unsere Aufgabe als Systemdienstleister, wie ich das verstehe, Hilfe zur Entscheidung geben, aber mehr nicht.« (FG23, 105).
 - d) Auf die Möglichkeit, dass die erhoffte Unterstützung ausbleibt, sollte eine Solawi immer vorbereitet sein, um Instabilitäten zu vermeiden.
- 6) **Mit welchem SDL?** Jede Solawi muss gemäß ihrem spezifischen Standort und Umfeld selbst klären, welche SDL geeignet sein könnten. Die hier nur beispielhafte Darstellung des Aktionsradius diverser SDL (für den Raum Marburg) lässt sich auch auf andere Regionen übertragen. Hilfreich ist auch die im Aufbau befindliche Datenbank des Solawi-Netzwerks, um ein Stakeholder Mapping anzufertigen. Die relevanten SDL werden dabei in konzentrischen Kreisen um die Solawi herum gruppiert, je nachdem wie eng der Kontakt ist.

Eine Vorlage für die eigene Anwendung steht in Form einer Arbeitshilfe als Download¹⁷ zur Verfügung.

¹⁷ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

SCHICHT 1



SDL

Stakeholder-Mapping

Schicht 1: Solawi

SCHICHT 2



MARBURGER
KLIMABÜNDNIS

SOLAWI-REGIO-GRUPPE
HESSISCHER MAIN

Schicht 2: SDL, mit denen konkrete Zusammenarbeit praktiziert wird

Schicht 3: SDL, mit denen regelmäßig Austausch besteht

SCHICHT 3



Schicht 4: weitere relevante SDL in der Region bisher ohne direkten Austausch

SCHICHT 4



SDL Stakeholder-Mapping am Beispiel der Region Marburg (nascent)

7) Wie konkret? Wie kommt der Kontakt zwischen Solawi und SDL zustande?

- a) Eine direkte Anfrage bietet sich an, wenn die betreffende Solawi bereits Kontakte zum SDL unterhält. Neben Vernetzungsveranstaltungen, die eine Gelegenheit zur Ansprache sind, können auch Beziehungspromotoren den Kontakt anbahnen, zum Beispiel ein Ernährungsrat, der als Vermittler zwischen Solawi und SDL auftritt. Aber auch ohne bisherigen Kontakt oder als Gründungsinitiative sollten Solawis nicht zögern, durch eine Kontaktaufnahme zu relevanten SDL-Unterstützungsleistungen nachzufragen. Die nascent-Forschungsergebnisse deuten auf eine möglicherweise bislang unterschätzte Bereitschaft diverser Systemdienstleister hin, Solawis zu unterstützen: »Wir stellen uns den Solawis vor oder die Leute kommen auf uns zu; je nachdem, wie sie uns brauchen, unterstützen wir sie« (TB03, 2).
- b) Durch den Austausch mit anderen Solawis, etwa im Rahmen eines lokalen SDL-Workshops, kann erkundet werden, welche Systemdienstleister sich in der betreffenden Region als Unterstützer bewährt haben. Einbezogen werden können die gemäß des SDL Stakeholder Mappings identifizierten Akteur:innen: Regionale Solawis, andere Biobetriebe sowie Vertreter:innen von Ökomodellregionen, Biostädten, Zuständige für die Regionalentwicklung und Regionalvermarktung, Ernährungsräte, Bioverbände, Erzeugergemeinschaften, Zuständige der Landwirtschaftskammer und des Landwirtschaftsministeriums, aber auch Akteur:innen aus der Bildung und Forschung. Ein solcher Workshop stärkt zudem die Zusammenarbeit der Solawis in einer Region. Die Erfahrungen mit einem solchen SDL-Workshop im Rheinland wurden im Rahmen des nascent-Projektes samt Vorlagen aufbereitet:

Vorgehensweise zur Durchführung eines lokalen SDL-Workshops für Solawis

- 1) Klärung der Veranstalter:innen-Rolle: Wer organisiert und lädt ein?
 - a) Vielleicht findet sich ein lokaler SDL, der Interesse hat, diese Rolle ganz oder teilweise zu übernehmen?
 - b) Verhältnis zum Solawi-Netzwerk bzw. zur Regio-Gruppe klären
- 2) Klärung des Aktionsradius: Was wird als Region definiert?
- 3) Klärung der Teilnehmenden: Stakeholder-Identifikation
 - a) Welche Solawis gibt es hier?
 - b) Welche SDL sind relevant?
- 4) Workshop-Vorbereitung
 - a) Terminierung
 - b) Einladung (Vorlage als Download)¹⁸
 - c) SDL eine Steckbrief-Vorlage ausfüllen lassen (Vorlage als Download)¹⁹
 - d) Solawis eine Steckbrief-Vorlage ausfüllen lassen (Vorlage als Download)²⁰
- 5) Workshop-Durchführung
 - a) Ablauf erstellen (Vorlage als Download)²¹
 - b) Solawi-Transformationsmodell als Input präsentieren (s. [Worum es geht](#))
 - c) Austausch über Unterstützungsbedarfe und mögliche Leistungen von SDL moderieren
- 6) Auswertung und Evaluation
 - a) Dokumentation wichtiger Ergebnisse für die Teilnehmenden
 - b) Ergebnisse an Solawi-Netzwerk weiterleiten
 - c) Evtl. Öffentlichkeitsarbeit durchführen
 - d) Klärung der Verstetigung: Wie im Kontakt bleiben?

Weiterführende Literatur zu Systemdienstleistern:

- Rommel, M., Paech, N. & Sperling, C. (2019): Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In: Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech N. & Pfriem, R. (Hrsg.), Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis, S. 361–397. Online: www.researchgate.net/publication/339043458_Eine_Okonomie_der_Nahe_Horizontale_Ausbreitung_resilienter_Versorgungsmuster.
- Nascent (2021): Online-Workshop zum regionalen SDL Austausch. Online: www.nascent-transformativ.de/systemdienstleister-fuer-solawis-ein-regionaler-workshop-im-rheinland/.
- Solawi-Netzwerk (2022d): SDL-Datenbank. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/partner-kooperationen/erfassung-systemdienstleister.

¹⁸ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

¹⁹ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

²⁰ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

²¹ <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/vorlagen-und-dokumente>

14 – Transformation gestalten

Solawis tragen zur Transformation der Gesellschaft in dreierlei Hinsicht bei:

1. Passend zu dem Ausspruch »Essen ist politisch«, lässt sich auch sagen: **Solawi ist politisch**. Somit bildet die Solawi-Praxis bereits per se, also für sich genommen einen politischen, weil systemverändernden Ansatz der Lebensmittelerzeugung und -versorgung ([14.1](#)).
2. Manche Solawis entfalten darüber hinaus gezielte **politische Aktivitäten**, um die Rahmenbedingungen für ein nachhaltiges Ernährungssystem mitzugestalten. Dies erfolgt sowohl auf lokaler als auch auf regionaler und nationaler Ebene ([14.2](#)).
3. Durch die bestehenden politischen Rahmenbedingungen sind Solawis jedoch Grenzen gesetzt. Daher werden abschließend **politische Forderungen** formuliert, um die noch junge Bewegung zu unterstützen und deren Potenzial zu entfalten ([14.3](#)).

14.1 Solawi als politische Akteurin

Solawis vermeiden von vornherein und quasi freiwillig Nachhaltigkeitsdefizite, die in der sonstigen Güterproduktion nur dann berücksichtigt werden, wenn ein Gesetz dies erzwingt (s. [I, 1.3 Das Potenzial Solidarischer Landwirtschaft](#)). Diesbezüglich lassen sich ökologische, soziale, kulturelle und regional-ökonomische Dimensionen nennen.

Deren genaue Ausprägungen variieren stark zwischen den einzelnen Betrieben je nach Bodenbeschaffenheit, Klima, Geographie und Infrastruktur vor Ort. Die Einzigartigkeit ergibt sich überdies aus der Art und Weise, wie die Gestalter:innen vergangene handwerkliche und kulturelle Praktiken wiederbeleben und zugleich die Belange zukünftiger Generationen – »Was wollen wir hinterlassen?« – respektieren.

Ökologischen Aspekten wird Rechnung getragen durch ökologischen Landbau, regenerative Landwirtschaft, permakulturelle Praxis, Maßnahmen zur Biodiversität und zum Klimaschutz (etwa Agroforstanlagen, sehr geringe Lebensmittelverschwendung, kaum Verpackungsmüll). Dazu kommen weitere Elemente, die ein klares Ziel haben: Lebensmittel zu erzeugen, ohne dabei die Grundlagen der Erzeugung, also Natur, Tiere oder Mitmenschen auszubeuten oder zu schädigen, sondern im Gegenteil zu regenerieren und Biodiversität am Acker und anderswo zu ermöglichen. Die Anpassung an klimatische Veränderungen kommt hier noch hinzu.

Bei den **sozialen Aspekten** geht es zum einen um den Anspruch, die Landwirt:innen, Gärtner:innen und andere Lebensmittelproduzent:innen fair zu behandeln: Durch faire Bezahlung, durch Wertschätzung der Arbeit und insgesamt durch eine Aufwertung des Berufes. Gleichzeitig geraten auch die Verbrauchenden in den Blick: Es wird gerade in einer Solawi klar: ohne loyale Verbraucher:innen ist eine Ernährungswende nicht möglich. Durch solidarische Finanzierungsansätze wird zum anderen auch eine Solidarität zwischen den Verbrauchenden praktiziert. Dieses Miteinander transformiert die üblichen Rollenzuschreibungen: Unternehmer:innen, die nach Profitmaximierung trachten und Verbrauchende, die »Schnäppchen jagen« werden zu Prosument:innen mit dem gemeinsamen Anliegen einer nachhaltigen, resilienten Lebensmittelversorgung.

Hier lässt sich noch ein dritter Kontext, den der kulturellen Praxis, einbringen. Durch ein anderes Miteinander entstehen Erlebnis- und Erfahrungsräume für den Erhalt alter Kulturpraktiken, wie eine handwerkliche Lebensmittelverarbeitung, Methoden der Haltbarmachung, aber auch das gemeinsame Essen, z. B. nach gemeinsamer Arbeit auf dem Acker: »So genau kann ich es mir nicht erklären, aber nach der gemeinsamen Gartenarbeit und einem einfachen gemeinsamen Essen bin ich erfüllt und glücklich« (Solawista, unbekannt). Interessanterweise wird das von den wenigsten als Verzicht erlebt, sondern als Bescheidenheit, die kreativ macht: »Wenn ich jede Woche, 10 Wochen lang, Rote Bete bekomme, dann werde ich damit kreativ« (Solawista, unbekannt). Auch das zu einer Solawi gehörende Gemeinschaftsgefühl wird von den Akteur:innen oft als Bereicherung erlebt. Die gemeinsamen Aktivitäten sind ein Mittel gegen Vereinsamung, Anonymität und Entfremdung.

Der vierte Kontext betrifft **regional-ökonomische Aspekte**. Solawis beantworten die wichtige Frage, was es eigentlich kostet, sich verantwortungsvoll zu ernähren und dabei die Erzeugenden und die Umwelt gleichermaßen zu achten.

Das Bewusstsein für die Vorteile von kleinen und überschaubaren Kreisläufen in der Region ist durch die Krisenerfahrungen der letzten Jahre kontinuierlich gewachsen. Die Solawi-Idee fördert eine regionale Resilienz auf vielfältige Weise. (1) Sie bieten sowohl Chancen für Quereinsteiger:innen als auch Entwicklungspotenziale für bestehende Betriebe, die ihre kleinstrukturierte Vielfalt trotz rasanten Strukturwandels erhalten haben und nun darum ringen, weiterhin überleben zu können. (2) Verbraucher-initiierte Gemüse-Solawis praktizieren eine Lösung für den niedrigen Selbstversorgungsgrad mit Gemüse in Deutschland (ca. 37% – s. [I, 1.1 Landwirtschaft in der Krise](#)). (3) Solawi ist weit davon entfernt, eine Bedrohung für lokale Akteur:innen zu sein, sondern im Gegenteil der »missing link«, die Form, die Bildungsarbeit und Erlebnisqualität soweit stärken kann, dass der Blick über den Tellerrand im zweiten Schritt auch andere kleinstrukturierte Akteur:innen in der Region mitnimmt. Es zeigen sich vielfältige Kooperations- und Entwicklungsmöglichkeiten zwischen Solawis und anderen direkt vermarktenden Betrieben einer Region (s. [IV, 12.3 Angebotserweiterung: Eigener Anbau, Zukauf oder Kooperation?](#)).

Darüber hinaus kann Solawi durch die [Übertragung der gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftsweise auf andere Versorgungsfelder](#) einen Beitrag zur **Transformation des Wirtschaftssystems hin zu einer gemeinschaftsgetragenen Ökonomie** leisten: Ob Radwerkstatt, Co-Working, Yoga, Solaranlagen oder Gründungsberatung, alles geht auch gemeinschaftlich getragen. »In der klassischen Wirtschaft besteht – wenn überhaupt – der einzige Kontakt zwischen Produzent:innen und Konsument:innen im Moment des Kaufs. »Gemeinschaftsgetragen« bedeutet hingegen, dass sich beide Gruppen immer wieder an einen Tisch setzen. Sie bestimmen, wie produziert wird. Sie legen Standards wie faire Löhne und eine ökologische Produktionsweise fest. Sie tragen gemeinsam die Kosten und das Risiko. Produzent:innen gewinnen Sicherheit, Verbraucher:innen gestalten ihre Versorgung aktiv mit und beide profitieren von einer wertschätzenden Kooperation« (CSX-Netzwerk 2022).

Weiterführende Literatur zur politischen Wirkung von Solawi:

- Haack, M., Engelhardt, H., Gascoigne, C., Schrode, A., Fienitz, M. & Meyer-Ohlendorf, L. (2020): Nischen des Ernährungssystems: Bewertung des Nachhaltigkeits- und Transformationspotenzials innovativer Nischen des Ernährungssystems in Deutschland. Berlin: Umweltbundesamt (= Texte 121). Online: www.umweltbundesamt.de/publikationen/nischen-ernaehrungssystem-deutschland.

14.2 Politische Aktivitäten der Solawi-Bewegung

Getreu dem Motto »Tue Gutes und rede darüber« belassen es viele Solawi-Aktive nicht dabei, eine neue Praxis der Lebensmittelerzeugung anzuwenden und damit zu ihrer Verbreitung beizutragen, sondern versuchen überdies, sich in politische Prozesse einzubringen. Die zentrale Frage lautet: Wie können Solawi-Betriebe aktiv werden, um auf lokal-, landes- und bundespolitische Rahmenbedingungen einzuwirken?

Auf der *bundespolitischen* oder gar europäischen Ebene ist nur ein sehr begrenzter Handlungsspielraum denkbar, der unter anderem Folgendes umfasst:

- Mitgliedschaft im Solawi-Netzwerk, um es durch Mitgliedsbeiträge oder direkte Mitarbeit in seiner politischen Lobbyarbeit zu unterstützen
- Bundes- und Europaparlaments-Abgeordnete kontaktieren und zu Hoffesten und anderen Events einladen
- Petitionen und Informationskampagnen für eine zukunftsfähige Agrarpolitik unterstützen und verbreiten
- Teilnahme an bzw. (Mit-)Organisation von Demonstrationen, z.B. »Wir haben es satt«

Auf *landespolitischer* Ebene ergeben sich folgende Handlungsmöglichkeiten:

- Landtagsabgeordnete kontaktieren und zu Hoffesten und anderen Events einladen
- Mitarbeit in Solawi-Regio-Gruppen, um das Konzept bekannter werden zu lassen
- Einrichtung einer Solawi-Landesvertretung für eine gebündelte Kommunikation, z. B. direkt mit dem Landwirtschaftsministerium zum Abbau von Hürden (Beispiel Bayern)
- Durchführung von Qualifizierungs- und Informationsmaßnahmen in der öffentlichen Verwaltung anregen (Beispiel Solawi-Fachtag in Sachsen)
- Kooperation mit öffentlichen Organisationen zwecks Regionalisierung der Lebensmittelversorgung (Beispiel AgiL – Sächsische Agentur für Regionale Lebensmittel: »Solawi wird eine wichtige Rolle in der zukünftigen Arbeit der AgiL spielen« (TB22, 40)).

Der größte Gestaltungsspielraum besteht auf lokaler Ebene, worauf bereits einige Erfahrungen gründen:

- Solawi als Mitstreiterin oder Initiatorin eines Ernährungsrats
- Mitwirkung in Projekten einer Ökomodellregion
- Mitwirkung in LEADER Konzeptentwicklung zum regionalen Aufbau von Solawis ([Beispiel Luxemburg](#))
- Zusammenarbeit mit anderen Wirtschaftsakteur:innen, die an einer sozial-ökologischen und demokratischen Regionalentwicklung arbeiten (u. a. Slow Food, Regionalwert AG, Regionalvermarktungs-Initiativen, Ortsgruppen von BUND, NABU)
- Entwicklung einer regionalen Ernährungsstrategie
- Regionaler Austausch mit potenziellen Systemdienstleistern, um die praktische aber auch politische Unterstützung zu stärken ([Beispiel Rheinland](#))
- Akquise von Fördermitteln zur lokalen Vernetzung und für politische Interessensvertretung ([Beispiel Allmende Taucha für Region Leipzig](#))
- Politische Lobbyarbeit für eine kommunale Flächenverpachtung an Solawis ([Beispiel Düsseldorf](#))

Weiterführende Literatur zu politischen Aktivitäten:

- Ernährungsrat Leipzig e. V. (2021): Erfolgreich zusammenarbeiten mit (lokaler) Verwaltung und Politik. Ein Leitfaden für Vereine und Initiativen. Online:
www.ernaehrungsrat-leipzig.org/wp-content/uploads/2021/02/Erfolgreich_zusammenarbeiten-Leitfaden_Ernaehrungsrat_Leipzig-blacktowild.pdf.

14.3 Politische Forderungen

»Wenn dieser Weg aus der Nische gelingen soll, dann müssen wir jetzt alle Register ziehen. Wir brauchen alle Lösungen, (...) von den Steuerbegünstigungen über Gründungszuschüsse, über den Abbau von Bürokratie und dergleichen. Mein Appell wäre, wirklich an diese Bewegung zu glauben und jetzt mutig in die Zukunft zu planen.«

— Solawi-Aktive:r (FG36, 25)

Auch wenn Solawi als politische Akteurin Handlungsspielräume nutzt und erweitert, stößt sie doch an die Grenzen der derzeitigen Regelungen und Vorgaben. Welche politischen Rahmenbedingungen müssten sich ändern, damit sich die transformativen Potenziale von Solawis (s. [I, 1.3 Das Potenzial Solidarischer Landwirtschaft](#)) entfalten können?

Die folgende Auflistung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, lässt sich also nach Bedarf ergänzen. Die Forderungen, die nachfolgend im Detail begründet werden, leiten sich aus spezifischen Problemen ab, die zunächst beschrieben werden, um Lösungen zu benennen. Dabei werden unterschiedliche Adressat:innen auf der Ebene der Kommune, des Landes, des Bundes und Europas angesprochen. Viele der resultierenden Forderungen werden zudem von anderen Organisationen geteilt, wie etwa von der AbL oder dem Agrarbündnis der Initiative »Zugang zu Land«. Zum Schluss werden zehn Kernforderungen zusammengefasst, welche den größten Hebel für die Verbreitung und Stärkung der Solidarischen Landwirtschaft in Deutschland besitzen.

1) Vielfalt ermöglichen

Das Problem: Innovative Konzepte wie die Solidarische Landwirtschaft weichen von vorherrschenden Orientierungen derart weit ab, dass ihre Verbreitung auf Schwierigkeiten stößt. Moderne Gesellschaften tendieren dazu, infolge einer funktionalen Ausdifferenzierung und Komplexitätsreduktion kaum offen für Neuerungen zu sein, insoweit sich diese nicht mit den dominanten Systemlogiken verarbeiten lassen. Damit verengt sich nicht nur der Blick für mögliche Problemlösungen. Es besteht überdies die Gefahr, dass neue Konzepte verwässert werden und deren originäre Intention abgeschwächt wird, damit sie anschlussfähig werden. Nora Bateson nennt das »metabolised by the system« (Bateson 2016). Alternativen werden dann oft durch etablierte Sprache umgedeutet, weil für sie (noch) keine eigenen Begriffe existieren. Dadurch können Neuerungen unter der Wahrnehmungsschwelle und damit gesellschaftlich unsichtbar bleiben. Diesem Phänomen kann sich auch die Solawi-Bewegung nicht entziehen.

Lösung I: Offenheit gegenüber Neuem.

Moderne Gesellschaften wären vollends überfordert damit, neue Alternativen einfach zu entwerfen dann zu installieren. Hilfreich wäre ein Verständnis von gesellschaftlicher Entwicklung, das an die

Vielfalt der Natur angelehnt ist, nämlich dergestalt, dass mehr als eine Möglichkeit besteht, um Herausforderungen zu meistern oder generell eine Gesellschaft zu gestalten. Demnach wären Ausnahmen vom Status quo zu akzeptieren, damit Neues entstehen und sich bewähren kann.

Lösung II: Erfahrungs- und Handlungsräume für Alternativen.

Öffentliche Verwaltungen und andere relevante Entscheidungsträger sollten sich daran orientieren, dass Solawis, auch wenn sie formal von manchen bestehenden Normen abweichen, keine gesellschaftlichen Risiken, wohl aber Chancen darauf offenbaren, den Keim für zukünftig benötigte Lösungen in sich zu tragen.

Lösung III: Transdisziplinäre Forschung zu alternativen Wirtschaftsweisen.

Die vielfältigen Wirkungen des Solawi-Konzeptes entziehen sich einer Bemessung innerhalb herkömmlicher Kategorien. Gefragt ist deshalb eine Nachhaltigkeitsforschung, die das Transformationspotenzial sichtbar werden lässt. Diese sollte zudem darauf beruhen, die Solawi-Aktiven nicht als passives Forschungsobjekt, sondern als aktive Mitgestalter:innen einzubinden. Wissenschaft kann als »Katalysator für gesellschaftliche Veränderungsprozesse« (Schneidewind und Singer-Brodowski 2014) »Erfahrungswissen« außerhalb des klassischen »Expert:innenwissens« integrieren und in die Praxis zurückspiegeln.

2) Übergang zu einer nachhaltigen Lebensmittelpolitik

Das Problem: Die Gemeinsame Agrarpolitik (GAP) der EU ist exportorientiert und Förderungen orientieren sich an der Größe der Flächen statt am gesellschaftlichen Nutzen. Das schadet kleinen Betrieben, aber auch der Umwelt und fördert industrielle Strukturen und Machtkonzentrationen. Das agrarpolitische Ziel sollte vielmehr in der langfristigen Ernährungssicherheit, einer hohen Bodenfruchtbarkeit, Wasserqualität, Biodiversität und anderen Nachhaltigkeitszeilen bestehen. Weiterhin wäre die Verfügbarkeit landwirtschaftlicher Flächen gegen Spekulationsblasen und eine Klientelpolitik zu schützen.

Lösung I – Nicht Flächen, sondern Nachhaltigkeitswirkungen fördern.

Die Förderung der GAP sollte sich nicht an Flächeneinheiten, sondern an kulturellen, sozialen und ökologischen Kriterien ausrichten, wie beispielsweise durch die Nachhaltigkeitsanalyse der Regionalwert AG, basierend auf dem Konzept »Richtig rechnen« von Christian Hiss (RWAG 2022, Hiss 2015), oder durch die sog. »Gemeinwohl«-Bilanzierung.

Lösung II: Wegfall der Exportorientierung.

Anstelle einer Landwirtschaft und Lebensmittelindustrie, die auf den Export gerichtet ist, wären resiliente, insbesondere nähräumliche Versorgungssysteme zu bevorzugen, die einer Ernährungssouveränität förderlich sind.

Lösung III: Ernährungsbildung für Gesundheit und Nachhaltigkeit.

Der sog. »One-Health-Ansatz« für eine umfassende Ernährungsbildung kann Verbraucher:innen befähigen, verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen, um das zukunftsfähige Lebensmittelsystem zu unterstützen.

Lösung IV: Förderung des Solawi-Konzeptes als wirksamer Verbraucherschutz.

Trotz vielfältiger Kontrollen und Vorgaben ereignen sich regelmäßig Lebensmittelskandale, die durch eine gewinnorientierte Wirtschaftsweise verursacht werden. Demgegenüber verkörpert das

Solawi-Prinzip selbstorganisierten Verbraucherschutz. Durch die enge Verbindung zwischen Verbrauchenden und Erzeugenden entsteht eine Transparenz, die jegliche Motivation für Manipulationen entsprechend reduziert. Insoweit Systemdienstleister diesen Aspekt unterstützen (wie z. B. das Solawi-Netzwerk), sollten sie auch finanziell gefördert werden.

3) Ernährungspolitik als kommunale Aufgabe begreifen

Das Problem: In der öffentlichen Verwaltung (Wirtschaftsförderung, Bauamt, Landwirtschaftskammer, Gesundheitsamt etc.) fehlen oftmals geeignete Ansprechpersonen und das Solawi-Modell ist hier vielerorts nicht bekannt. Zudem ist der Übergang zwischen kommunaler und Landkreis-Zuständigkeit unklar. Ernährung wird außerdem als vorwiegend private Angelegenheit betrachtet, die nicht zu den Kernaufgaben einer Kommune gehören würde. Ohne zentrale Steuerung ist eine regionale Ernährungssouveränität jedoch nur schwer realisierbar. Viele zivilgesellschaftliche Akteur:innen haben dies erkannt und versuchen eigenständige Organisationen zur Förderung einer regionalen, möglichst ökologischen Nahrungsmittelversorgung aufzubauen (z. B. Slow Food, Regionalbewegung oder Ernährungsräte). Die Reichweite und Kapazitäten dieser Organisationen bleiben bisher allerdings begrenzt.

Lösung I: Regionalitäts- und Ökologie-Quoten festlegen.

Durch eine entsprechende Bundesgesetzgebung sollten ordnungsrechtliche Vorgaben für mehr Regionalität und Ökologie in öffentlichen Einrichtungen verankert werden (s. Bundesverband der Regionalbewegung und Solawi-Netzwerk 2020). Kurzfristig können Kommunen auch eigenständig ihre kommunalen Einrichtungen im Rahmen der öffentlichen Beschaffung, insbesondere in der Gemeinschaftsverpflegung (Kitas, Schulen, Senior:innenheime, Schwimmbäder etc.), dazu anregen oder ihnen vorschreiben, Kooperationen mit lokalen Solawi-Betrieben einzugehen. Bei der Essensauswahl sollte darüber hinaus die gesündeste Option jeweils die einfachste und nach Möglichkeit auch günstigste sein, damit nachhaltiges Essen erfahren und »er«-schmeckt werden kann (s. [IV, 14.3 Übergang zu einer nachhaltigen Lebensmittelpolitik](#)).

Lösung II: (Neu-)Ausrichtung der Wirtschaftsförderung auf regionale Wertschöpfung.

Eine sog. »Wirtschaftsförderung 4.0« (Kopatz 2021) könnte Orientierung bieten. Die Förderung von Projekten mit überregionalen Wertschöpfungsketten (länger als 50 km) sollte auf Basis sozialer und ökologischer Kriterien begründungsbedürftig sein.

Lösung III: Solawi-Beauftragte in öffentlicher Verwaltung.

Insbesondere in Landwirtschaftskammern könnten Solawi-Beauftragte (ähnlich wie Klimaschutz-Manager:innen) Kompetenzen zu Solawis bündeln, diese beraten und zwischen Solawis und anderen öffentlichen Stellen (Bauamt, Gesundheitsamt, etc.) vermitteln. Gemeinsam mit weiteren öffentlichen Akteur:innen, wie Ökomodellregionen, Regionalmanagement etc. könnten sie als SDL fungieren, zudem über die Unterstützungsmöglichkeiten anderer SDL informieren sowie eine regionale Vernetzung zwischen SDL organisieren.

Lösung IV: Kommunale Unterstützung für Solawis.

Die Kommune könnte Räumlichkeiten für Informationsveranstaltungen in der Gründungsphase oder für die Verteilung im laufenden Betrieb bereitstellen. Daneben kann sie zur unterstützenden Öffentlichkeitsarbeit beitragen, um das Solawi-Konzept als zukunftsfähige Alternative bekannter zu machen (s. Positivbeispiele einiger Kommunen unter [IV, 13.2 SDL Leistungen](#)).

Lösung V: Regionale Verarbeitungs- und Logistikstrukturen fördern: Eine systematische Unterstützung der Regionalökonomie könnte beispielsweise Wertschöpfungscentren sowie die erforderliche Vernetzung, Beratung und Qualifizierung umfassen und Ökomodellregionen, Landwirtschaftskammern oder ähnliche Akteur:innen einbeziehen.

4) Arbeitskräfte motivieren und qualifizieren

Das Problem: In vielen Bereichen herrscht akuter Fachkräftemangel, der im Handwerk teilweise dramatische Ausmaße erreicht hat (z. B. im Metzgerhandwerk). Durch die Orientierung an Abitur und Hochschule entscheiden sich immer weniger junge Menschen für Handwerksberufe, insbesondere für die Landwirtschaft. Außerdem haben sich durch die Industrialisierung viele handwerksnahe Leistungen so stark verändert oder angepasst, dass sie mit traditionellem Handwerk nicht mehr viel gemein haben. Dadurch erklärt sich die hohe Abbruchquote, aber auch weil die berufliche Praxis nicht den Vorstellungen Auszubildenden entspricht. Weiterhin wird die anspruchsvolle körperliche Arbeit in der Landwirtschaft – auch in Solawis – verhältnismäßig gering entlohnt.

Lösung I: Systemrelevante Berufe.

Handwerker:innen und Landwirt:innen brauchen dringend ein besseres Image, welches durch entsprechende Kampagnen unterstützt werden könnte. Auch auf angemessene Löhne wäre hinzuwirken. Sinnvoll wären zudem Ausbildungsprogramme für Schüler:innen, die darauf bauen, landwirtschaftliche Arbeit speziell in Solawi-Betrieben, die politisch und ethisch besonders attraktiv sind, als Alternative zu thematisieren.

Lösung II: Neuorientierung der Ausbildung.

Das Solawi-Konzept sollte fester Bestandteil des landwirtschaftlichen Ausbildungscurriculums werden, verbunden mit Besuchen und Praktikumsmöglichkeiten in Solawi-Betrieben. Eine weiterführende Idee vom Agrarbündnis (2019) ist die »Lebensmittel-Handwerkerschule mit einer Lebensmittel-Grundausbildung« mit späterer Differenzierung der Ausbildung (Landwirt:innen, Bäcker:innen, Metzger:innen etc.), um Kompetenzen in der Lebensmittelerzeugung, -verarbeitung und -vermarktung aufzubauen. Als Vorbild dient hier unter anderem die handwerkliche Käser:innen-Ausbildung.

Lösung III: Umschulung auf Solawi erleichtern.

Kurzfristig wären praxistaugliche Qualifizierungsmaßnahmen vonnöten, die den Quereinstieg erleichtern und von den zuständigen Stellen anerkannt werden, so dass Betriebsgründungen, der Zugang zu Förderungen und Genehmigungen von Bauanträgen erleichtert werden (s. auch die folgenden Forderungen dazu). Die selbst-organisierte Solawi-Gemüse-Ausbildung sollte unterstützt und anerkannt werden. Mittelfristig könnten Solawi-Ausbildungsbetriebe gegründet oder existierende Landesbetriebe auf eine Solawi-Ausbildung umgestellt werden.

5) Gründungsförderung und Investitionsförderung

Das Problem: Solawis sind oftmals nicht förderfähig, da sie die folgenden Bedingungen nicht erfüllen: abgeschlossene Ausbildungen, Gewinnerzielungsabsicht, Anerkennung als landwirtschaftlicher Betrieb, entsprechender Förderbedarf etc. Ein zusätzliches Hindernis besteht in dem meistens ehrenamtlichen Aufwand, der mit der Antragstellung und Projektabwicklung verbunden ist.

Außerdem existieren weiterhin staatliche Förderungen, die einer ökologischen, regionalen Landwirtschaft widersprechen.

Lösung I: Nachhaltigkeitsdefizitäre Subventionen streichen.

Subventionen für große und industrielle Agrarbetriebe führen zu einer volkswirtschaftlich ineffizienten Marktverzerrung zu Lasten dezentraler und ökologischer Versorgungseinheiten (s. [IV, 14.3 Übergang zu einer nachhaltigen Lebensmittelpolitik](#)).

Lösung II: Förderberechtigungen für Solawis schaffen.

Eine Anerkennung als landwirtschaftlicher Betrieb sollte erfolgen, wenn mindestens eine Person den Hauptteil des Einkommens aus landwirtschaftlicher Produktion bezieht, damit eine Förderberechtigung besteht. Zielführend wären kostenlose Qualifizierungsmaßnahmen für Solawis. Ebenso wären Fortbildungen für Mitarbeitende in den Förderstellen hilfreich, um hinsichtlich des Solawi-Konzeptes kompetent zu sein und gegebenenfalls dessen Förderfähigkeit bestätigen zu können. Als Vorbild kann der Freistaat Sachsen dienen, der durch einen Solawi-Fachtag für alle relevanten Abteilungen des Landwirtschaftsministeriums eine Fortbildung angeboten hat, die unter anderem Fördermöglichkeiten für Solawis in Sachsen behandelt hat. Eine weitere Idee ist ein Pilotprojekt zur Know-How-Entwicklung in der öffentlichen Verwaltung durch eine Solawi-Lernreise, um diesen Bereich einordnen und kennenlernen zu können.

Lösung III: Vereinfachte Antragsformalitäten.

Für kleine Unternehmen (KMU), zu denen auch Solawis zählen, sollten die Formalitäten zur Beantragung von Fördermitteln vereinfacht werden (s. Bundesverband der Regionalbewegung und Solawi-Netzwerk 2020).

Lösung IV: Solawi-Existenzförderung.

Einfach zu erlangende Gründungszuschüsse (z. B. als Umstellungsprämie für Betriebe, die auf Solawi umstellen) in der Höhe von 5.000 bis 7.500 Euro würden die Ausbreitung des Solawi-Modells erleichtern. Insbesondere in der Anlaufphase bis zum regulären Betrieb sind Solawis finanziell im Sinne einer Überbrückung unterstützungsbedürftig, weil die Mitgliederzahl noch gering ist und zugleich Kosten anfallen, während noch keine Ernte erwirtschaftet werden konnte. Auch eine Anpassung von Förderrichtlinien für Genossenschaftsgründungen könnte hierbei hilfreich sein. Diese sind bisher von der Gründungsförderung ausgenommen, da sich Förderungen zumeist am unternehmerischen Risiko für Einzelpersonen orientieren. Genossenschaften bieten neben den sozialen und demokratischen Teilhabeaspekten zudem den Vorteil, dass insbesondere jüngere Gründer:innen vor der Gefahr einer Verschuldung geschützt sind.

Lösung V: Kostenlose Beratungsangebote zum Solawi-Modell.

Vonnöten erscheinen kostenlose Informations- und Beratungsmaßnahmen, die das Solawi-Konzept gemeinsam mit anderen nachhaltigen und regionalen Versorgungssystemen interessierten Kreisen vorstellen. Nicht minder erforderlich wären Umstellungsberatung (s. Bundesverband der Regionalbewegung und Solawi-Netzwerk 2020). Die Beratungsangebote des Solawi-Netzwerks könnte mit denen der Landwirtschaftskammern verbunden und finanziell unterstützt werden. Eine professionelle Solawi-Gründungs-Begleitung für bestehende Gemeinschaften (Kirchengemeinden, Sport-, Musik-, Kulturvereine, Schulen, Kindergärten, etc.) könnte ebenfalls angeboten werden.

6) Zugang zu Land und Bauprivilegierung im Außenbereich

Das Problem: Der fehlende Zugang zu Anbauflächen und Herausforderungen bei der Errichtung von landwirtschaftlichen Zweckbauten (Gebäude, Folientunnel, Wasserversorgung etc.) zählen zu den größten Hindernissen.

Lösung I: Neuregelung des Grundstücksverkehrsgesetzes.

Die heutige Auslegung des Grundstücksverkehrsgesetzes wird seinem Zweck, nämlich der Sicherung von Grund und Boden und einer breiten Eigentumsstreuung, nicht gerecht. Es ermöglicht den spekulativen Erwerb von Land durch institutionelle Investor:innen. Sinnvoll wäre ein Vorrang für eine kleinstrukturierte Landwirtschaft, zu der Solawi-Betriebe zählen (Netzwerk Flächensicherung 2018). Die Schweizer Bodenpolitik kann hier als Inspiration dienen (Schweizerischer Bundesrat 2020).

Lösung II: Städtische Lebensmittelproduktion.

Kommunen, insbesondere Städte in dicht besiedelten Gebieten, könnten eigene landwirtschaftliche Flächen für Solawis zur Verfügung stellen, um die Ernährungssouveränität der Region zu erhöhen. Zu diesem Zweck wären zudem Koordinationsstellen für die Bereitstellung von Anbauflächen sinnvoll. Die Bundesverwaltungs und -verwertungs GmbH im ländlichen Raum der neuen Bundesländer könnte mittels einer Bundesstiftung ebenfalls zur Problemlösung beitragen (Netzwerk Flächensicherung 2018).

Lösung III: Grünlandumbruch an Artenvielfalt koppeln.

Durch die Einführung eines neuen Flächentypus, der an bestimmte Kriterien gebunden ist, könnte Grünlandumbruch mit hoher Artenvielfalt und Humusaufbau einhergehen.

Lösung IV: Genehmigung landwirtschaftlicher Zweckbauten erleichtern.

Für die Genehmigung von Bauvorhaben ist die kommunaler Verwaltung (Bauamt, untere Naturschutzbehörde, Gewerbeamt, das Landwirtschaftsamt) zuständig. Die bisherigen Kriterien für die Bauprivilegierung landwirtschaftlicher Betriebe im Außenbereich wie etwa Eigentum, Vollerwerb, langjährige Betriebsführung (meist innerfamiliär) sowie eine erkennbare Gewinnorientierung bedürfen einer Ergänzung um alternative Kriterien, ohne inakzeptable Bautätigkeiten im Außenbereich zu riskieren. Um eine dauerhafte Nutzungsabsicht zu prüfen, kann die Länge des Pachtverhältnisses sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen als Kriterium herangezogen werden. Eine Abgrenzung von Hobby- oder reinen Verwertungsinteressen kann durch die Bedingungen erfolgen, dass landwirtschaftliche Erzeugnisse produziert, verarbeitet und vermarktet werden. Vereinbarungen über Rückbaupflichten könnten die letzten Unsicherheiten ausräumen.

7) Rechtssicherheit und Transparenz

Das Problem: Um die dominante Profitorientierung von negativen Wirkungen zu entkoppeln, werden seit langem Regeln und Pflichten diskutiert, die Fairness, insbesondere soziale und ökologische Verantwortung entlang der Wertschöpfungskette garantieren sollen. Anzustreben wäre, dass sich diese Belange als unternehmerische Prioritäten durchsetzen (s. [IV, 14.3 Gründungsförderung und Investitionsförderung](#)).

Lösung I: Klarheit über die Anforderungen zur Anerkennung der Gemeinnützigkeit für Solawis. Gemeinschaftsbasierte Organisationsformen erhöhen die demokratische Teilhabe und verhindern Machtkonzentrationen. Auch aufgrund ihrer vielfältigen sozialen Vorteile sollten sie gefördert werden, wie dies beispielsweise durch die Anerkennung der Gemeinnützigkeit bei einigen Solawis bereits erfolgt. Es bedarf einer Klarstellung und Transparenz (z. B. durch Merkblätter), unter welchen Bedingungen Solawis die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erhalten.

Lösung II: Anpassung des Vereinsrechts.

Vereine, die sich wirtschaftlich betätigen, sind davon bedroht, ihren Status zu verlieren. Das kann auch Solawis betreffen. Um dies zu verhindern, sollte das aus § 21 BGB abgeleitete Verbot der wirtschaftlichen Betätigung durch ein Gewinnausschüttungsverbot ersetzt werden (Leuschner 2017).

8) Bürokratie und Dokumentation angemessen regeln

Das Problem: Für Betriebe gelten zahlreiche Dokumentationspflichten, so auch in der Landwirtschaft und im Lebensmittelhandwerk. Diese nehmen mit der Breite des Angebots und der Verschiedenheit der Betätigungsfelder zu, was vor allem kleinere Unternehmen überfordern kann. Davon sind gerade Solawi-Betriebe betroffen, die zusätzlich zur Nahrungsmittelerzeugung beispielsweise einen Kindergarten oder ein Hofcafé betreiben. Hier addieren sich die bürokratischen Vorgaben.

Lösung I: Angepasste Dokumentationspflichten für KMU.

Für KMU sollten entsprechend der Größe des Unternehmens, des Radius und der Absatzmenge, sowie etwaiger Gefährdungspotentiale der Nutzer:innen) abzuwägende Dokumentationspflichten gelten.

Lösung II: Finanzieller Ausgleich für Dokumentationspflichten.

Wo der Dokumentationsaufwand für kleine Unternehmen unzumutbar zu werden droht, sollte ein finanzieller Ausgleich erfolgen oder ein externer Dienstleister herangezogen werden dürfen.

Lösung III: Vermeidung eines Zwangs zur Gewerbegründung bei Verarbeitung.

Landwirtschaftliche Betriebe, die direkt vor Ort ihre Erzeugnisse verarbeiten und vermarkten, sollten von dem Zwang befreit werden, ein Gewerbe zu gründen. Andernfalls würde infolge der Existenz zweier Unternehmen ein Mehraufwand resultieren, der die regionale Nahrungsmittelverarbeitung verhindern kann.

9) Hygienerichtlinien

Problem: Die Hygiene-Vorgaben für die landwirtschaftliche Urproduktion von Käse, Brot, Wurst, Kräutertee, Aufstriche und Säfte orientieren sich an industriellen Maßstäben. Dies führt zu hohen Investitionskosten, die für kleine Betriebe, zumal im Solawi-Bereich, unangemessen erscheinen, wenn diese lediglich eine Verarbeitung entsprechend den Bedürfnissen ihrer Mitglieder anstreben. Selbst der dabei theoretisch maximale Schadensfall ist im Vergleich zur Lebensmittelindustrie derart gering, dass sich dieselben Hygiene-Bestimmungen hier kaum begründen lassen.

Lösung I: Experimentierräume zulassen.

Es sollten begrenzte Experimentierphasen gestattet werden, um verhältnismäßige Hygiene-Auflagen entwickeln zu können (s. [IV, 14.3 Erfahrungs- und Handlungsräume für Alternativen](#)).

Lösung II: Klärung bei sich widersprechenden Vorgaben schaffen.

In manchen Fällen stehen Sicherheits- und Hygienevorgaben im Widerspruch zueinander. Hier bedarf es einer Zuständigkeit, die für Klärung sorgt, damit die Gründung von Solawi-Betrieben nicht unnötig behindert wird.

Fazit: Gesellschaftliche Ziele, die mit Solawi erreichbar werden.

Und: Politische Kernforderungen

Das Solawi-Prinzip vereinigt viele Belange in Bezug auf eine Lebensmittelversorgung, die elementare menschliche und ökologische Bedürfnisse berücksichtigt. Die damit praktizierte Abkehr von konventionellen Wirtschaftsformen fördert die Entstehung dezentraler, demokratisch gestalteter Verbünde, die resilienter sind und die Selbstverantwortung stärken.

Nahrung ist mehr als ein nachhaltig zu gestaltender ökonomischer Bereich: Sie bildet einen Kontext, in dem vielfältige kulturelle Praktiken, Aspekte der Lebensqualität und Genuss einander begegnen. Dies harmonisiert mit der Forderung von Pelluchon (2020) nach einem neuen Gesellschaftsvertrag, Genuss und Gefühlen einen eigenen Wert zugesteht.

Auch Latour (2009) hat mit seinem »Parlament der Dinge« angeregt, dass Belange von gesellschaftlicher, planetarer Relevanz eine Lobby haben sollten. Es besteht die Herausforderung, Dinge (Tiere, die Natur, Boden, Wasser), die nicht selbst kommunizieren können, in gesellschaftliche Prozesse zu integrieren, beispielsweise indem Personen oder Institutionen deren Interessen angemessen berücksichtigen und vertreten. In diesem Sinne kann sich die Solidarische Landwirtschaft auf die Ansätze von Pelluchon und Latour berufen.

Für einen neuen Gesellschaftsvertrag auf gesamtgesellschaftlicher Ebene braucht es auch eine praktische Entsprechung sowie neue identitäts- und sinnstiftende Erzählungen. Das ist das Besondere an der Solawi: Es gibt den Menschen die Gestaltungsmacht zurück und zeigt gleichsam an der Basis, wie eine zukunftsfähige Lebensmittelversorgung aussehen kann. Doch sie braucht förderliche Bedingungen, unter denen sie sich weiter erproben, wachsen und auch weiterentwickeln und ausdifferenzieren kann. Die zehn Kernforderungen mit dem größten Veränderungspotential lauten:

Kernforderungen zur Entfaltung der transformativen Potenziale von Solawis

1. EU Agrarsubventionen konsequent an sozialen und ökologischen Mehrwerten ausrichten
2. Institutionelle Förderung des Solawi-Netzwerks als SDL
3. Solawi-Beauftragte in öffentlicher Verwaltung etablieren
4. Solawi als Bestandteil schulischer Lehrpläne und des landwirtschaftlichen Ausbildungsscurriculums verankern
5. Förderberechtigung für Solawis schaffen
6. Kostenlose Informations- und Beratungsangebote zur Solawi-Umstellung bzw. Neugründung
7. Öffentliche Vergabe landwirtschaftlicher Flächen am Ziel regionaler Ernährungssouveränität ausrichten
8. Grundstücksverkehrsgesetz am Ziel regionaler Ernährungssouveränität ausrichten
9. Anerkennung von Solawis jeglichen Typs als landwirtschaftliche Betriebe
10. Genügend Mittel für transdisziplinäre Forschung zu Solawis bereitstellen

Weiterführende Literatur zu politischen Lösungsansätzen:

- Agrarbündnis (2019): Diskussionspapier. Handelshemmnisse für die hofnahe Verarbeitung und die Direktvermarktung beseitigen! Online: <https://agrarbueundnis.de/diskussionspapiere#c2487>.
- Albrecht, S. & Engel, A. (Hrsg.). (2009): Weltagrarbericht: Synthesebericht. Hamburg: Hamburg Univ. Press. Online: <http://www.oapen.org/search?identifier=354210>.
- Bateson, N. (2016): Smaller arcs of larger circles: Framing Through Other Patterns. Chicago: Triarchy Press.
- Bundesverband der Regionalbewegung und Solawi-Netzwerk (2020): 6-Punkte-Papier Regionalisierung der Ernährungswirtschaft. Online: https://www.regionalbewegung.de/fileadmin/user_upload/pdf/2020/6-Punkte-Papier_SoLaWi_Regionalbewegung_final.pdf.
- Hiss, C. (2015): Richtig Rechnen! Durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende. München: Oekom.
- Latour, B. (2009): Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie. Aus d. Französ. v. Gustav Roßler. 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (= Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 1954).
- Leuschner, L. (2017): Stellungnahme zur Reform des Vereinsrechts im Entwurf eines Gesetzes zur Erleichterung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement und zum Bürokratieabbau bei Genossenschaften (BT-Drucks 18/11506). Online: https://www.jura.uni-osnabrueck.de/fileadmin/public/media/LS-Leuschner/Stellungnahme_Leuschner_f%C3%BCr_Antrag_C3%B6rung_im_Rechtsausschuss_am_15.5.2017.pdf.
- Netzwerk Flächensicherung (2018): Berliner Erklärung. Online: <https://www.zugangzuland.de/berliner-erklaerung/>.
- Pelluchon, C. (2020): Wovon wir leben. Eine Philosophie der Ernährung und der Umwelt. Aus d. Französ. v. Heinz Jatho. Darmstadt: wbg Academic.
- Regionalwert AG (2022): Regionalwert Nachhaltigkeitsanalyse. Online: <https://www.regionalwert-leistungen.de/>.
- Schneidewind, U. & Singer-Brodowski, M. (2015): Vom experimentellen Lernen zum transformativen Experimentieren: Reallabore als Katalysator für eine lernende Gesellschaft auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 16 (1), S. 10–23. Online: www.researchgate.net/publication/274076489_Vom_experimentellen_Lernen_zum_transformativen_Experimentieren_Reallabore_als_Katalysator_fur_eine_lernende_Gesellschaft_auf_dem_Weg_zu_einer_Nachhaltigen_Entwicklung.
- Schweizerischer Bundesrat (2020): Bodenstrategie Schweiz. für einen nachhaltigen Umgang mit dem Boden. Online: https://www.blw.admin.ch/dam/blw/de/dokumente/Nachhaltige%20Produktion/Umwelt/Boden/br_bodenstrategie.pdf.download.pdf/Bodenstrategie_Schweiz_2020.pdf.

Anhang

Literaturverzeichnis

agrathaer GmbH; Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. (Hg.) (2017): Alternative Netzwerke zur Nahrungsmittelversorgung an der Schnittstelle zwischen Stadt und Land. Future, Food, Commons. Müncheberg. Online: <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccv/2017/FutureFoodCommons-Alternative-Netzwerke-zur-Nahrungsmittelversorgung.pdf>.

Agrarbündnis (2019): Diskussionspapier. Handelshemmnisse für die hofnahe Verarbeitung und die Direktvermarktung beseitigen! Online: <https://agrarbueundnis.de/diskussionspapiere#c2487>.

Antoni-Komar, I., Rommel, M., Posse, D., Wittkamp, M. & Paech, N. (2021): Stable Schools in der Solidarischen Landwirtschaft: Ein transdisziplinäres Setting zur Förderung organisationaler Stabilität. AgEconSearch (61. Jahrestagung der GEWISOLA in Berlin, 22.-24.09.2021

Albrecht, S. & Engel, A. (Hrsg.). (2009): Weltagrarbericht: Synthesebericht. Hamburg: Hamburg Univ. Press. Online: <http://www.oapen.org/search?identifizier=354210>.

Anschütz, M. (2015): Betriebswirtschaftliche Untersuchungen an Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft. Universität Kassel, Bachelorarbeit.

Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech, N. & Pfriem, R. (Hrsg.) (2019): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis.

Baker, N., Popay, S., Bennett, J., & Kneafsey, M. (2019): Net Yield Efficiency: Comparing Salad and Vegetable Waste between Community Supported Agriculture and Supermarkets in the UK. In: Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development 8 (4), S. 179–192. Online: <https://core.ac.uk/download/pdf/228157034.pdf>.

Bateson, N. (2016): Smaller arcs of larger circles: Framing Through Other Patterns. Chicago: Triarchy Press.

Bietau, P., Boddenberg, M., Dietze, F., Frauenlob, M., Gunkel, L., Krägel, K., Leider-Seder, S., Munz, J., Schmitz, S., Sergan, N. & Vaessen, F. (Hrsg.) (2013):

Solidarische Landwirtschaft – eine soziale Innovation? Eine empirische Studie aus soziologischer Perspektive. Abschlussbericht der studentischen Forschungsgruppe SoLawi der Goethe-Universität Frankfurt am Main. Online: https://www.fb03.uni-frankfurt.de/51753095/Abschlussbericht_SoLawi_final_mit-CC-Lizenz.pdf.

Bloemmen, M., Bobulescu, R., Tuyen Le, N. & Vitari, C. (2015): Microeconomic degrowth: The case of Community Supported Agriculture. In: Ecological Economics 112, S. 110–115. Online: www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0921800915000609.

Boddenberg, M., Frauenlob, M. H., Gunkel, L., Schmitz, S., Vaessen, F. & Blättel-Mink, B. (2017): Solidarische Landwirtschaft als innovative Praxis – Potenziale für einen sozial-ökologischen Wandel. In: M. Jaeger-Erben et al. (Hrsg.): Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum, Innovation und Gesellschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 125–148. Online: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-16545-1_6.

Bösch, S., Vogt, M., Binder, C. R., Rathgeber, A. (2017): Resilienz – Analysetool sozialer Transformationen? In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 26 (1), S. 164f.

Brumbauer, T. (2021): Radikal neu gedachte Geschäftsmodelle: Gemeinschaftsgetragene Unternehmen wirtschaften zukunftsfähig. In: CSR-Magazin 36, S. 26–31. Online: <https://csr-news.org/2021/04/07/gemeinschaftsgetragene-unternehmen-wirtschaften-zukunftsfahig/>.

Bundesverband der Regionalbewegung und Solawi-Netzwerk (2020): 6-Punkte-Papier Regionalisierung der Ernährungswirtschaft. Online: https://www.regionalbewegung.de/fileadmin/user_upload/pdf/2020/6-Punkte-Papier_SoLaWi_Regionalbewegung_final.pdf.

Erben, G. & van Elsen, T. (2019): Arbeit und Einkommen in der Solidarischen Landwirtschaft. In: Mühlrath, D., Albrecht, J. Finckh, M. R., Hamm, U., Heß, J., Knierim, U. & Möller, D. (Hrsg.): Innovatives Denken für eine nachhaltige Land- und Ernährungswirtschaft. Beiträge zur 15.

Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau, Kassel, 5. bis 8. März 2019. Berlin: Verlag Dr. Köster. Online: <https://orgprints.org/id/eprint/36192/>.

Engl, C. (2021): Gemeingut Boden. Neue Wege in der Landwirtschaft. Alanus Hochschule, Masterarbeit.

Ernährungsrat Leipzig e. V. (2021): Erfolgreich zusammenarbeiten mit (lokaler) Verwaltung und Politik. Ein Leitfaden für Vereine und Initiativen. Online: www.ernaehrungsrat-leipzig.org/wp-content/uploads/2021/02/Erfolgreich_zusammenarbeiten-Leitfaden_Ernaehrungsrat_Leipzig-blacktowild.pdf.

Flora, C. B. & Bregendahl, C. (2012): Collaborative Community-supported Agriculture: Balancing Community Capitals for Producers and Consumers. In: International Journal of Sociology of Agriculture and Food 19 (3), S. 329–346.

Galt, Ryan E. (2013): The Moral Economy Is a Double-edged Sword: Explaining Farmers' Earnings and Self-exploitation in Community-Supported Agriculture. In: Economic Geography 89 (4), S. 341–365.

Galt, R. E., Bradley, K., Christensen, L., van Soelen Kim, J. & Lobo, R. (2016): Eroding the Community in Community Supported Agriculture (CSA): Competition's Effects in Alternative Food Networks in California. In: Sociologia Ruralis 56 (4), S. 491–512. Online: www.doi.org/10.1111/soru.12102.

Gorell, R. (2013): Group coaching. A practical guide to optimising collective talent in any organization. London: Kogan Page.

Groh, T. & McFadden, S., mit Beiträgen v. Stränz, W. & Ostrom, M. R. (2013): Höfe der Zukunft. Darmstadt: Verlag Lebendige Erde.

Gruber, S. (2020): Bewältigungsstrategien alternativen Wirtschaftens. Wertrationalität und soziale Einbettung am Beispiel Solidarischer Landwirtschaft. Online: <https://doi.org/10.5771/9783748909194>.

Haack, M., Engelhardt, H., Gascoigne, C., Schrode, A., Fienitz, M. & Meyer-Ohlendorf, L. (2020): Nischen des Ernährungssystems: Bewertung des Nachhaltigkeits- und Transformationspotenzials innovativer Nischen des Ernährungssystems in Deutschland. Berlin: Umweltbundesamt (= Texte 121). Online: www.umweltbundesamt.de/publikationen/nischen-ernaehrungssystem-deutschland.

Hansalim (2019): Jahresbericht 2019. Online: <https://issuu.com/7307/docs/-> (Koreanisch).

Hauschildt, J. & Gemünden, H. G. (Hrsg.) (1999): Promotoren: Champions der Innovation. 2. Aufl.

Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kxp/detail.action?docID=6586639>.

Heintz, V. (2021): Solidarische Landwirtschaft – Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstruktur. 3., aktualis. u. überarb. Aufl. Hamm: ABL Bauernblatt Verlag.

Henderson, E. (2010): The World of Community Supported Agriculture. Keynote for Urgenci Kobe Conference 2010. Online: https://base.socioeco.org/docs/the_world_of_community_supported.pdf.

Hiss, C. (2015): Richtig Rechnen! Durch die Reform der Finanzbuchhaltung zur ökologisch-ökonomischen Wende. München: Oekom.

Hvitsand, C. (2016): Community supported agriculture (CSA) as a transformational act – distinct values and multiple motivations among farmers and consumers. In: Agroecology and Sustainable Food Systems 40 (4), S. 333–351. Online: www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21683565.2015.1136720.

Illich, Ivan (1973): Tools for Conviviality. New York: Marion Boyars.

Klein, S. & Hughes, B. (2019): The Loop Approach. How to Transform your Organization from the Inside Out. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

Koch, F., Löbbering, S. & Rommel, M. (2020): CSX and the City: Gemeinschaftsgetragene Grundversorgung im lebendigen Stadtquartier der Zukunft. In: Lateral Magazin November 2020. Online: www.gemeinschaftsgetragen.de/wp-content/uploads/2020/11/Lateral-Ausgabe-4-CSX-and-the-City.pdf.

Kohr, L. (1957): Das Ende der Großen. Zurück zum menschlichen Maß. Salzburg: Otto Müller Verlag.

König, E. & Volmer, G. (2018): Handbuch Systemische Organisationsberatung. 3. Aufl. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Kopatz, M. (2021): Wirtschaft ist mehr! Wachstumsstrategien für nachhaltige Geschäftsmodelle in der Region: Das Buch zur Wirtschaftsförderung 4.0. München: Oekom.

Koretskaya, O. & Feola, G. (2020): A framework for recognizing diversity beyond capitalism in agri-food systems. In: Journal of Rural Studies 80, S. 302–313.

Kraiß, K., Heintz, V., Best, R., Stränz, W. & Maschkowski, G. (2016): Solidarische Landwirtschaft – Gemeinschaftlich Lebensmittel produzieren. Bonn: aid infodienst Ernährung,

Landwirtschaft, Verbraucherschutz e. V. Online:
www.bauernstimme.de/shop/produktdetails?tt_products%5BbackPID%5D=1253&tt_products%5Bproduct%5D=285&cHash=bd21db79a92e9ac485681c9f411068d8.

Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen (2022): Existenzgründung in der Landwirtschaft und im Gartenbau. Online:
www.landwirtschaftskammer.de/landwirtschaft/beratung/pdf/gruendunglandwirtschaft.pdf

Landwirtschaftskammer Rheinland-Pfalz (2019): »Landwirtschaftlicher Betrieb«. Informationen zur Existenzgründung und Betriebsführung in der Land- und Forstwirtschaft und im Gartenbau. Infoservice: Einkommensalternativen/Unternehmensberatung. Online:
www.lwk-rlp.de/fileadmin/lwk-rlp.de/Beratung/RO/Existenzgruendung_Landwirtschaftlicher_Betrieb.pdf

Latour, B. (2009): Das Parlament der Dinge. Für eine politische Ökologie. Aus d. Französ. v. Gustav Roßler. 5. Aufl. Frankfurt a. M.: Suhrkamp (= Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft 1954).

Leuschner, L. (2017): Stellungnahme zur Reform des Vereinsrechts im Entwurf eines Gesetzes zur Erleichterung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement und zum Bürokratieabbau bei Genossenschaften (BT-Drucks 18/11506). Online:
https://www.jura.uni-osnabrueck.de/fileadmin/public/media/LS-Leuschner/Stellungnahme_Leuschner_f%C3%BCr_Antrag_C3%B6rung_im_Rechtsausschuss_am_15.5.2017.pdf.

Meyen, M., Karidi, M., Hartmann, S., Weiß, M., Högl, M. (2017): Der Resilienzdiskurs: Eine Foucault'sche Diskursanalyse. In: GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society 26 (1), S. 166–173.

Middendorf, M. (2021): Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften: Mit dem CSX-Ansatz aus der Nische zur Ernährungswende? München: Schweisfurth Stiftung. Online:
<https://schweisfurth-stiftung.de/netzwerknews/gemeinschaftsgetragenes-wirtschaften-mit-dem-csx-ansatz-aus-der-nische-zur-ernaehrungswende/>.

Moldaschl, M. (2009): Strategisches Management. Ansätze, blinde Flecken, Alternativen. In: Götze, U. & Lang, R. (Hg.): Strategisches Management zwischen Globalisierung und Regionalisierung. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden (Gabler Edition Wissenschaft), S. 11–40.

Nascent (2021): Online-Workshop zum regionalen SDL Austausch. Online:
www.nascent-transformativ.de/systemdienstleister

[-fuer-solawis-ein-regionaler-workshop-im-rheinland/](#).

Netzwerk Flächensicherung (2018): Berliner Erklärung. Online:
<https://www.zugangzuland.de/berliner-erklaerung/>.

Opitz, Ina; Specht, Kathrin; Piorr, Annette; Siebert, Rosemarie; Zasada, Ingo (2017): Effects of consumer-producer interactions in alternative food networks on consumers' learning about food and agriculture. In: Moravian Geographical Reports 25 (3), S. 181–191.

Opitz, I., Zoll, F., Zasada, I., Doernberg, A., Siebert, R., Piorr, A. (2019): Consumer-producer interactions in community-supported agriculture and their relevance for economic stability of the farm – An empirical study using an Analytic Hierarchy Process. In: Journal of Rural Studies 68, S. 22–32. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2019.03.011.

Pankoke, Eckard (2008): Solidarwirtschaft. In: Maurer, A. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (= Wirtschaft und Gesellschaft), S. 431–450.

Parot, J., Volz, P., Winter, J., Gruber, C., Richter, Jon, Strüber, K., Kraiss, K., Krčilková, Š., Gulyás, E., Haraszi, A., Elizalde, B., Bigler, G., Drathen, A., Reisman, E. & Cressot, N. (2019): Financial sustainability of Community Supported Agriculture and other Solidarity-based Food Systems in Europe: Guide for trainers of the Solid Base training programme. Urgenci. Online:
https://www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Das-Netzwerk/Projekte/solidbase/Trainers_guide_Solid_Base.pdf

Pelluchon, C. (2020): Wovon wir leben. Eine Philosophie der Ernährung und der Umwelt. Aus d. Französ. v. Heinz Jatho. Darmstadt: wbg Academic.

Perry, J. & Franzblau, S. (2010): Local Harvest: A Multifarm CSA Handbook. Gaithersburg: Signature book Printing. Online:
www.sare.org/wp-content/uploads/csa.pdf.

Pfriem, R., U. Schneidewind, J. Barth, S. Graupe und T. Korbun (Hrsg.) (2017): Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Marburg: Metropolis-Verlag.

Ponisio, L., M'Gonigle, L., Mace, K., Palomino, J., Valpine, P. & Kremen, C. (2015): Diversification practices reduce organic to conventional yield gap. In: Proceedings. Biological sciences 282 (1799). Online:
<https://royalsocietypublishing.org/doi/epdf/10.1098/rspb.2014.1396>.

Pflaum, S. (2014): Gemüsebau in der Solidarischen Landwirtschaft: Arbeitsstrukturen, Arbeitsqualität und ehrenamtliche Mitarbeit. Beuth Hochschule für Technik Berlin, Bachelorarbeit.

Rau, T. & Koch-Gonzalez, J. (2018): Many Voices One Song. Shared Power with Sociocracy. Amherst: Institute for Peaceable Communities.

Regionalwert AG (2022): Regionalwert Nachhaltigkeitsanalyse. Online: <https://www.regionalwert-leistungen.de/>.

Rogers, E. M. (2003): Diffusion of innovations. 5. Aufl. New York: Free Press.

Rommel, M., Posse, D., Wittkamp, M. & Paech, N. (2022): Cooperate to transform? Regional cooperation in Community Supported Agriculture as a driver of resilient local food systems. In: Walter Leal Filho, W., Kovaleva, M., Popkova E. (Hrsg.), Sustainable Agriculture and Food Security. Springer. Online: www.doi.org/10.1007/978-3-030-98617-9_22.

Rommel, M. & Knorr, M. (2021): Wirtschaften ohne Marktpreise? Vom Unternehmensmodell Solidarische Landwirtschaft zu einer gemeinschaftsgetragenen Versorgungsökonomie. In: Kritischer Agrarbericht 2021, S. 196–200. Online: www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2021/KAB_2021_196_200_Rommel_Knorr.pdf.

Rommel M., Paech N., Antoni-Komar I., Posse D., Wittkamp M. (2022): Forschungsverbundbericht nascent 2 – Beiträge Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe zur Entwicklung transformativer Wertschöpfungsräume: Schlussbericht. Berichtszeitraum: 01.01.2020–30.06.2022. Universität Siegen und Universität Oldenburg.

Rommel, M., Paech, N. & Sperling, C. (2019): Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In: Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech N. & Pfriem, R. (Hrsg.), Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Marburg: Metropolis, S. 361–397. Online: www.researchgate.net/publication/339043458_Eine_Okonomie_der_Nahe_Horizontale_Ausbreitung_resilienter_Versorgungsmuster.

Rommel, Marius (2017): Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften (CSX). Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder. Masterarbeit Carl von Ossietzky Universität. Oldenburg. Online: <http://www.voee.de/wp-content/uploads/2018/09/Masterarbeit-Rommel-Volltext.pdf>.

Sader, M. (2008): Psychologie der Gruppe. 9. Aufl. Weinheim, München: Juventa-Verl. (Grundlagentexte Psychologie).

Samoggia, A., Perazzolo, C., Kocsis, P. & Del Prete, M. (2019): Community Supported Agriculture Farmers' Perceptions of Management Benefits and Drawbacks. In: Sustainability 11 (12), S. 3262. Online: [10.3390/su11123262](https://doi.org/10.3390/su11123262).

Schmaunz, F. (2016): Buchführung in der Landwirtschaft. Bilanz – Gewinnermittlung – Auswertung. 6., überarbeitete Aufl. Stuttgart: Ulmer-Verlag.

Schmidt-Bleek, F. (2000): Das MIPS-Konzept. Weniger Naturverbrauch – mehr Lebensqualität durch Faktor 10. München: Droemer.

Schneidewind, U. & Singer-Brodowski, M. (2015): Vom experimentellen Lernen zum transformativen Experimentieren: Reallabore als Katalysator für eine lernende Gesellschaft auf dem Weg zu einer Nachhaltigen Entwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 16 (1), S. 10–23. Online: www.researchgate.net/publication/274076489_Vom_experimentellen_Lernen_zum_transformativen_Experimentieren_Reallabore_als_Katalysator_fur_eine_lernende_Gesellschaft_auf_dem_Weg_zu_einer_Nachhaltigen_Entwicklung.

Schrode, A., Mueller, L. M., Wilke, A., Fesenfeld, L. P. & Ernst, J. (2019): Transformation des Ernährungssystems: Grundlagen und Perspektiven. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt (= Texte 84). Online: www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2019-08-15_texte_84-2019_transfern-api_o.pdf.

Schweizerischer Bundesrat (2020): Bodenstrategie Schweiz. für einen nachhaltigen Umgang mit dem Boden. Online: https://www.blw.admin.ch/dam/blw/de/dokumente/Nachhaltige%20Produktion/Umwelt/Boden/br_bodenstrategie.pdf.download.pdf/Bodenstrategie_Schweiz_2020.pdf.

Seufert, V., Ramankutty, N. & Foley, J. (2012): Comparing the yields of organic and conventional agriculture. Nature 485, 229–232.

Solawi Oberberg (2022): Unsere Anteile. Online: www.solawi-oberberg.de/wp-content/uploads/2022/03/Ernteanteile-2022-2023.pdf.

Solawi-Netzwerk (2022a): Übersicht wissenschaftliche Arbeiten. Online: https://www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Das-Netzwerk/Arbeitsgruppen/Forschung/NWSL_Liste_Wiss_Arbeiten.pdf.

Solawi-Netzwerk (Hrsg.) (2022c): Merkblatt Solawi-Kooperationen gestalten. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbau/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Kooperationen.pdf.

Solawi-Netzwerk (2022d): SDL-Datenbank. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/das-netzwerk/partner-kooperationen/erfassung-systemdienstleister.

Solawi-Netzwerk (2021a): Merkblatt Solidarische Landwirtschaft und Gemeinnützigkeit. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Solawis-aufbau/Vorlagen-Dokumente/Netzwerk-Solawi-Gemeinnuetzigkeit.pdf

Solawi-Netzwerk (2021b). Frühjahrstagung 12.-14.2.21 – Protokolle. Workshop »Workshop Kooperations- und Mehr-Hof-Solawis«. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Veranstaltungen/Netzwerktreffen/2021/Netzwerk-Solawi-Fruehjahrstagung-2021-Protokolle.pdf.

Solawi-Netzwerk (2019). Dokumentation Frühjahrstagung 2019. Open Space »Konkurrenz unter Solawis«. Online: www.solidarische-landwirtschaft.org/fileadmin/media/solidarische-landwirtschaft.org/Veranstaltungen/Netzwerktreffen/2019/Dokumentation_FJT19_%C3%B6ffentlich.pdf.

Strüber, K. (2020): Lebensmittel bekommen ihren Wert zurück. Die bundesweite Bewegung der Solidarischen Landwirtschaft (SoLaWi). In: Der kritische Agrarbericht 2020, S. 343-347.

Sustainable Food Systems GmbH (SFS) und Forschungsinstitut für biologischen Landbau (FiBL) (2017): smart. Sustainability Monitoring and Assessment RouTine. Nachhaltigkeitsbewertung im Agrar- und Lebensmittelsektor. Online: www.fibl.org/fileadmin/documents/de/themen/nachhaltigkeitsanalyse/smart/20170819_SMART-Infobroschuere_DE_MedQuality.pdf

Terlau, W., Lorleberg, W., Fuchshofen, N., Hirsch, D., Rönn, M., Heuschkel, Z. (2020): Nachhaltigkeitsbewertung partizipativer Produktionskonzepte und Entwicklung eines qualitativen Bewertungs-Tools auf Basis von Zufriedenheit. IN: Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Working Papers des KVF NRW, Nr. 15. Online: www.verbraucherforschung.nrw/sites/default/files/2020-12/kvf-wp-15-nachhaltigkeitsbewertung-partizipativer-produktionskonzepte.pdf

Urgenci (2019): Solid Base – Unterstützende Broschüre zur finanziellen Nachhaltigkeit von

Solidaritäts-basierenden Ernährungssystemen. Online: www.cloud.urgenci.net/index.php/s/qoRWWpbWibWggFy/download/Solidbase%20Booklet_DE.pdf.

Webers, T. (2015): Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen. Wiesbaden: Springer Fachmedien. Online: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-08479-0>.

Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas; Eulerich, Marc (2017): Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Whitmore, J. (2011): Coaching für die Praxis. 2. Aufl. Todtnauberg: Allesimfluss.

Wild, S. (2012): Sich die Ernte teilen. Einführung in die Solidarische Landwirtschaft. Heimsheim: Joy Edition.

Wink, R. (2016): Multidisziplinäre Perspektiven der Resilienzforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

WirGarten e. V. (2021): Das WirGarten-Praxishandbuch. Online: www.wirgarten.com/wirgartenhandbuch/.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2020): Landwende im Anthropozän: Von der Konkurrenz zur Integration. Berlin: WBGU. Online: www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2020/pdf/WBGU_HG2020.pdf.

Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. Göttingen: Schwartz (= Schriften der Kommission für Wirtschaftlichen und Sozialen Wandel 2).

Zoll, F., Specht, K., Opitz, I., Siebert, R., Piore, A. & Zasada, I. (2017): Individual choice or collective action? Exploring consumer motives for participating in alternative food networks. In: International Journal of Consumer Studies 42 (1), S. 101-110. Online: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/ijcs.12405>.

Zukunftskommission Landwirtschaft (ZKL) (2021): Zukunft Landwirtschaft. Eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe: Empfehlungen der Zukunftskommission Landwirtschaft. Zukunftskommission Landwirtschaft; BMEL. Online: https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/abschlussbericht-zukunftskommission-landwirtschaft.pdf?__blob=publicationFile&v=16.