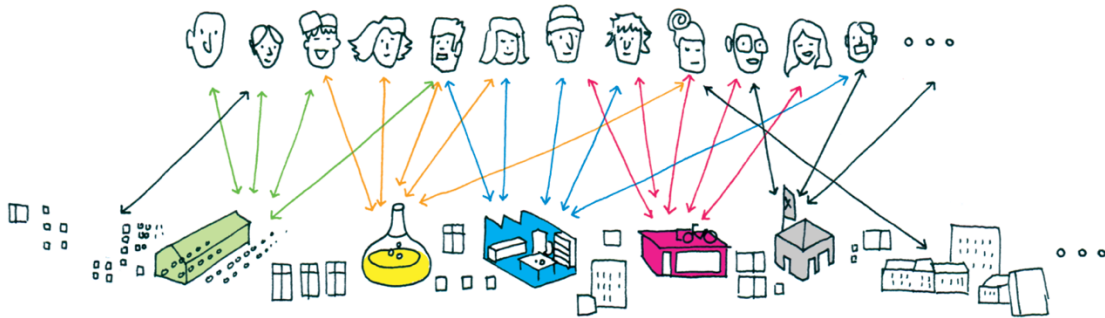


# CSX-SOLIDARUNTERNEHMEN

gemeinsam | nachhaltig | wirtschaften



## BEWERBUNG UM DEN KAPP- FORSCHUNGSPREIS 2018 MIT EINER MASTERARBEIT ZUM THEMA

### ZUKUNFTSFÄHIGE WIRTSCHAFTSGEMEINSCHAFTEN (CSX) – ÜBERTRAGUNG DER CSA-LOGIK AUF ANDERE VERSORGUNGSFELDER

**Erstprüfer:** apl. Prof. Dr. Niko Paech  
**Institution:** Universität Oldenburg  
**Abgabedatum:** 29. September 2017  
**Prüfungsergebnis:** 1,0 (sehr gut)

#### **Die Bewerbung umfasst folgende Inhalte:**

1. CV meiner Person
2. Zusammenfassung der Arbeit (als Grafik)
3. Zusammenfassung der Arbeit (Fließtext)
4. Darstellung der Bedeutung der Untersuchung für eine *Wirtschaft ohne Wachstum*
5. Eidesstattliche Erklärung
6. Masterarbeitsdokument (ohne Anhang)
7. Gutachten



## Marius Rommel



Kraimühle 1  
31848 Bad Münder



0163 849 8204



marius.rommel@posteo.de



29.08.1988 | Langenhagen

### SPRACHKENNTNISSE

Englisch ● ● ● ● ●

Französisch ● ● ○ ○ ○

### AUSZEICHNUNGEN

- Stipendiat der Studienstiftung des deutschen Volkes
- FAWul-Preis für den besten Studierenden der Fak. IV der HS Hannover 2012
- Stipendiat des Deutschen Akademischer Austauschdienstes
- Landesstipendium Niedersachsen 2011

### VERÖFFENTLICHUNGEN



Antoni-Komar, Rommel & Vosse (2017)  
**Involviert-Sein. Oder wie transformative Wirtschaftswissenschaft die Praxis des Forschens verändert.** In: Pfriem et al.: Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. Metropolis. Marburg.



Paech & Rommel (2017)  
**Kollaborieren statt Kollabieren - Aufbruch in eine Alternative Ökonomie.** In: enorm spezial 'Stadt - städtische Strategien' 07/2017



Rommel et al. (2012)  
**Flexwork im Kontext der Burnout-Forschung.** Hochschule Hannover.



### AKADEMISCHE LAUFBAHN

**Sustainability Economics and Management | 10/2013 – 09/2017**

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (1,2)

Schwerpunkt: Umwelt- und Raumplanung

**Business & Society | 01/2012 – 05/2012**

Southern Illinois University of Edwardsville (1,0)

**Betriebswirtschaftslehre | 09/2009 – 09/2013**

Hochschule Hannover (1,3)



### BERUFSERFAHRUNG & SOZIALES ENGAGEMENT

**Mitgründer und Projektleiter des ZOE-Instituts | seit 07/2017**

Etablierung eines angewandten Forschungsinstituts für zukunftsfähige Ökonomien und Projektleiter für das Themenfeld *Solidarunternehmen*

**Mitgründer des Ernährungsrat Oldenburg | seit 03/2016**

Initiierung eines Bürgerrats als Schnittstelle zwischen Politik/ Zivilgesellschaft/ Wissenschaft & Wirtschaft für eine nachhaltige Lebensmittelversorgung in der Region

**Freiberuflicher Referent | seit 09/2015**

Vorträge & Workshops im Bereich Postwachstumsökonomie, Zukunftsfähiger Regionalentwicklung und Solidarunternehmertum als Referent im Netzwerk Wachstumswende sowie der Vereinigung für Ökologische Ökonomie

**Organisator der Vortragsreihe Postwachstumsökonomie | seit 03/2015**

Organisation der Veranstaltung in Oldenburg;  
Auswahl, Einladung und Betreuung von Referenten

**Gründungsmitglied und Beirat der Werkstatt Zukunft | seit 10/2014**

Gründung & Redaktion einer Veranstaltungs- und TV-Sendereihe

**Prozessgestalter am Institut für Partizipatives Gestalten (IPG) | 10/2015 - 12/2016**

Moderation von Veranstaltungen sowie Akquise und Begleitung von Projekten im Bereich nachhaltiger Regionalentwicklung

**Organisator der Nachdenkstatt 2014 | 03/2014 – 10/2014**

Konzeption, Planung und Durchführung einer transdisziplinären Konferenz für nachhaltige Entwicklung



### WISSENSCHAFT

**Wissenschaftlicher Mitarbeiter | seit 03/2018**

Erarbeitung einer *Ökonomischen Theorie der kleinen Einheiten* gemeinsam mit Prof. Dr. Niko Paech im Forschungsprojekt nascent

**Wissenschaftliche Hilfskraft | 07/2014 - 09/2016**

Universität Oldenburg/ Lehrstuhl Produktion & Umwelt/  
Prof. Dr. Niko Paech, Schwerpunkt: Postwachstumsökonomie

**Lehrbeauftragter der Universität Oldenburg | seit 09/2014**

Unternehmens- und Leistungsprozesse

**Forschungssemester an der HS Hannover | 09/2013 - 02/2014**

Begleitet von Prof. Dr. Henning Austmann zum Thema *Suffizienzstrategien für zukunftsfähiges Wirtschaften*

**Lehrbeauftragter der HS Hannover | 09/2013 - 02/2014**

Business & Culture in Germany

## ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT (ALS GRAFIK)

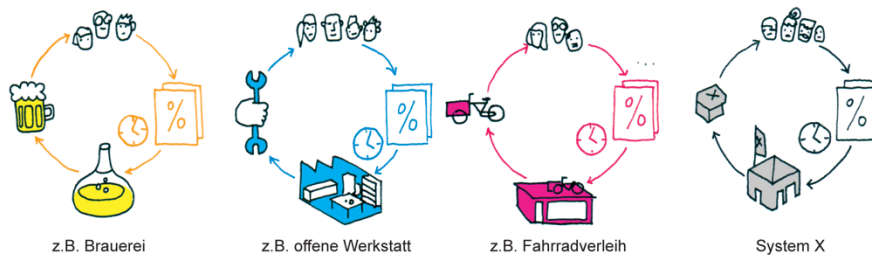
### CSA - Community Supported Agriculture (Solidarische Landwirtschaft)

Erzeuger-/ Verbrauchergemeinschaften, in denen Produktionsmittel, Produktion, Ernte und Risiken nach einem Solidarprinzip finanziert und geteilt werden, um ökologische Nahrungsmittel herzustellen



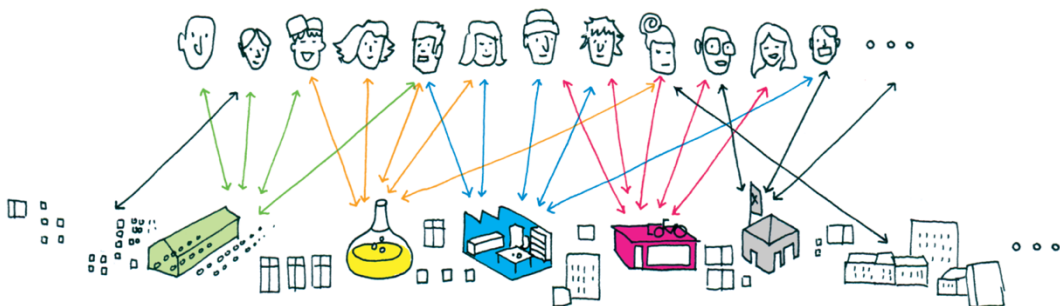
### CSX-Solidarunternehmen

Übertragung der CSA-Logik auf einen gemeinschaftsgetragenen Versorgungsbetrieb im Versorgungsfeld X



### CSE - Community Supported Economy

Ein dezentraler Wertschöpfungsraum, welcher sich aus einem systemischen Verbund von CSX-Akteuren und weiteren alternativökonomischen Wirtschaftsformen zusammensetzt und komplementär zum tradierten Wirtschaftssystem als lebendige Lokalökonomie souverän stabilisiert.

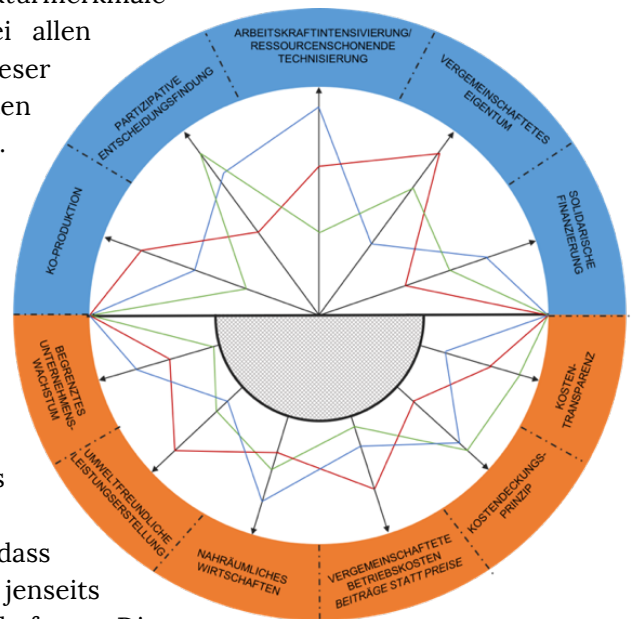


## ZUSAMMENFASSUNG DER ARBEIT (ALS FLIEßTEXT)

Die Verengung der Betriebswirtschaft auf rein profitorientiert verstandenes Unternehmertum hat in der Vergangenheit maßgeblich zu einer Verschärfung sozio-ökologischer Nachhaltigkeitsdefizite beigetragen. Eine vielversprechende Alternative dazu sind Solidarunternehmen, wie die „Community Supported Agriculture“ (CSA). In einem wirtschaftlichen Zusammenschluss organisieren Erzeuger und Verbraucher gemeinsam die Herstellung ihrer Lebensmittel, indem sie eine unmittelbare Austauschbeziehung (ohne Markt, Zwischenhandel, Marketing, Logistik, industrielle Verarbeitung etc.) eingehen. Damit verschwimmt die Grenze zwischen Produzenten und Konsumenten, letztere werden zu Prosumenten.

Marius Rommel untersuchte in seiner transdisziplinär angelegten Forschungsarbeit die Nachhaltigkeitswirkung dieser ernährungswirtschaftlichen Unternehmensform und dessen Übertragungspotenzial auf andere Versorgungsfelder (Community Supported X [CSX]). Das Ziel der Untersuchung war die Konzeption eines mikroökonomischen Modells, welches im Sinne einer Postwachstumsstrategie eine zukunftsfähige betriebswirtschaftliche Alternative zur nicht-nachhaltigen Mainstream-Wirtschaft darstellen soll (CSX-Solidarunternehmen). Diese Betrachtung ist ein wissenschaftliches Novum, welches den Beginn eines neuen Bereichs nachhaltigen Entrepreneurships in ihren Kinderschuhen begleitet und gleichsam dessen Weg ebnet. Neben der Analyse des ursprünglichen CSA-Konzepts auf Basis eines transdisziplinären Fokusgruppen-Workshops, untersuchte der Autor mittels qualitativer Interviews weitere potenzielle Solidarunternehmen, die dem CSA-Ansatz folgend in den Branchen Lebensmittelverarbeitung und Handwerk neue Wege erproben. Im Ergebnis konnten wesentliche betriebswirtschaftliche Strukturmerkmale herausgearbeitet werden, die sich weitestgehend bei allen Initiativen wiederfanden. Die Zusammenführung dieser Strukturmerkmale mündete in einer angestrebten Blaupause für CSX-Solidarunternehmen (siehe Abbildung). Die blauen Ausprägungsmerkmale stellen hierbei „optionale“, die orangenen die „obligatorischen“ Merkmale eines Solidarunternehmens dar, um als ein solches bezeichnet werden zu können. Allen Strukturmerkmalen ist gemein, dass sie jeweils unterschiedlich stark ausgeprägt sein können, wobei es zudem unter den obligatorischen Merkmalen ein Mindestmaß gibt, welches nicht unterschritten werden darf, um nach der hier aufgestellten Definition als Solidarunternehmen zu gelten (grauer Halbkreis).

Als grundlegende Erkenntnis zeigte Herr Rommel, dass CSX-Solidarunternehmen in der Lage sind, erfolgreich jenseits gängiger preisorientierter Marktlogiken zu wirtschaften. Die Orientierung an Produktpreisen und daraus resultierenden Kaufentscheidungen weicht einer an den Bedürfnissen der Erzeuger ausgehandelten Kostenstruktur. Verbraucher finanzieren über regelmäßige Beiträge diese Kosten der Produktion und erhalten im Gegenzug einen entsprechenden Anteil der Produktionserträge (Güterbündel), welcher produktionsbedingt schwanken kann. Damit übernehmen sie einen Teil des betriebswirtschaftlichen Risikos, etwa hinsichtlich schlechter Ernten (in der Landwirtschaft). Dieses Herzstück des innovativen organisatorischen Arrangements von Solidarunternehmen wird erst durch eine langfristige (meist auf ein Jahr festgelegte) Bindung zwischen Erzeugern und Verbrauchern möglich. Auch auf Seiten der Verbraucher kann eine solidarische Kostenteilung erfolgen. In sogenannten Finanzierungsrunden verständigen sich die Mitglieder der Verbrauchergemeinschaft über die Höhe der individuellen Mitgliedsbeiträge. Einkommensstarke können finanziell schlechter gestellte Mitglieder durch einen höheren Beitrag entlasten.



Diese und weitere Strukturmerkmale arbeitete Herr Rommel detailliert heraus, wobei er die inhärenten konstituierenden Merkmale in den Kontext des wachstumskritischen Diskurses stellte. Wenngleich noch weitere empirische Evidenz, insbesondere hinsichtlich etwaiger Rebound-Effekte sowie Fragen zur langfristigen Stabilisierbarkeit erarbeitet werden müssen, so kann eine vorsichtige Conclusio gezogen werden, dass Solidarunternehmen erstens in der Lage sind, im Sinne der Überwindung von Wachstumszwängen zu wirtschaften, zweitens einen Beitrag zur Minderung gesamtwirtschaftlicher Produktion leisten, drittens in ökologisch-wertvoller Weise Produkte bereitstellen und viertens zu sozialer Kohäsion sowie resonanzerzeugenden Beziehungsstrukturen beitragen. Gesamtwirtschaftlich betrachtet besitzen CSX-Solidarunternehmen das Potential, trotz steigenden Wettbewerbsdrucks und zunehmender Unternehmenskonzentration das Überleben einzelner ökonomischer Produktionsbereiche lokal sicherzustellen.

Mit diesen Erkenntnissen gelang es Herrn Rommel, eine schlüssige Antwort auf die Frage zu finden, inwiefern Wertschöpfung in Zeiten fortschreitender Zentralisierung und Globalisierung wieder relokalisiert werden kann und dies in einer Weise, die sowohl ökonomisch funktioniert und ökologisch zukunftsfähig ist als auch das Soziale stärkt. Ökonomie und Ökologie stehen nicht mehr im Widerspruch, da sich dieses Wirtschaftsmodell explizit an den ökologischen Belastungsgrenzen orientiert. Weiterhin ist Wirtschaften stets in einen sozialen Kontext eingebettet und erzeugt damit eine *Ökonomie der Nähe*.

Das CSX-Modell kann sowohl für die Charakterisierung bereits bestehender Initiativen als auch im Sinne einer Orientierungshilfe zur Neugründung solidarischer zukunftsfähiger Wirtschaftsformen genutzt werden. Somit fungiert die Untersuchung über das eigentliche Forschungsinteresse hinaus als Impulsgeber, insofern als dass mit dem Begriff des CSX-Solidarunternehmens nunmehr eine Identifikationsmöglichkeit dieser innovativen Wertschöpfungsform existiert. In der vorliegenden Masterarbeit wird noch mit dem Begriff der „Zukunftsfähigen Wirtschaftsgemeinschaft“ gearbeitet. Bei potenziellen Publikationen ist eine einheitliche Verwendung des Begriffs (CSX-) Solidarunternehmen anvisiert.

# DARSTELLUNG DER BEDEUTUNG DER UNTERSUCHUNG FÜR EINE WIRTSCHAFT OHNE WACHSTUM

Im beginnenden 21. Jahrhundert stehen wir als Weltgemeinschaft vor einer gigantischen Herausforderung: unser globales Wirtschaftssystem ist nicht zukunftsfähig. Einerseits betreibt es einen systembedrohlichen Raubbau an unserem Planeten, um (vorwiegend) technologische Güter im Innovationswettbewerb in immer rasanterer Weise zu produzieren. Andererseits wird es paradoxerweise die wachsende Zahl von Menschen auf globaler Ebene nicht versorgen können. Ganz im Sinne ökologischer Ökonomie und der aufkeimenden Bewegung einer transformativen Wirtschaftswissenschaft gilt es für Wissenschaftler, diesbezügliche Ursachenforschung zu betreiben und gezielt nach Alternativen zum tradierten Wachstumsdogmatismus nicht nur innerhalb der Wirtschaftstheorie, sondern in besonderer Weise auch der Wirtschaftspraxis zu suchen. Die Ebenen der Theorie und Praxis sind aus meiner Sicht ohnehin unerlässlich miteinander verbunden, weshalb ich konsequenterweise einen transdisziplinär-transformativen Forschungsansatz gewählt habe. Die starke normative Prägung habe ich bewusst gewählt und die intentionale Performativität meines wissenschaftlichen Zugangs offengelegt. Die Intention der Veränderung von Praxis durch Theorie und insbesondere dessen Offenlegung ist der Kern transformativen Forschens. Aus meiner Sicht wird es dieses Verständnis von Wissenschaft sein, welches beim Austarieren von potenziell zukunftsfähigen Pfaden innerhalb der Ökonomie die wegweisenden Lösungen finden wird. Im Hinblick auf diese innovative wissenschaftliche Praxis erachte ich meine Arbeit als preiswürdig, da ich mich sowohl auf alternative Pfade in der wissenschaftstheoretischen Praxis als auch innerhalb des inhaltlichen Themenfeldes begeben habe.

Was die inhaltliche Güte meiner Untersuchung betrifft, so möchte ich kurz darlegen, mit welcher Motivation ich ein neues Forschungsfeld innerhalb des Diskurses um wachstumsneutrales Wirtschaften eröffnet habe: Aus meiner Sicht wird im Kontext sozioökonomischer Transformation resilienten Lokalökonomien eine Schlüsselrolle zuteil, da sie die Handlungssouveränität für nachhaltige Zielsetzungen erdet und zurück in den sozialen Kontext der Gesellschaft holt. Eine derartige Lokalökonomie erfordert dabei das dezentrale Wirtschaften von kleinen Einheiten. Diese sind jedoch im Zeitalter der zentralisierten Konzern-Ökonomie zur Rarität geworden. So wichen im Zuge der Globalisierung kleine Betriebe den im Wachstumssog florierenden Großunternehmen. *Wachse oder Weiche* galt jahrzehntelang als Postulat in allen ökonomischen Versorgungsfeldern. Eine Wirtschaft, die sich an den Weisungen eines Leopold Kohr oder Ernst Friedrich Schumacher und damit an der funktionalen Schönheit des Kleinen (*small is beautiful*) orientiert, gilt es nunmehr zu rehabilitieren. CSX-Solidarunternehmen sind, so möchte ich mit meiner Forschung beweisen, ein Schlüsselement dieser Renaissance des lokalen Wirtschaftens, weshalb eine vermehrte Forschung hinsichtlich der Diffusionspotenziale auch über die Landwirtschaft hinaus von zentraler Bedeutung sein wird.

CSX-Solidarunternehmen erfinden als soziale Innovation die unternehmerische Praxis neu und decken gleichzeitig einen wirtschaftlichen Transformationspfad jenseits gängiger von Wachstumszwängen determinierten Marktlogiken auf, welcher mindestens von der Theorie, aber auch in weiten Teilen der Bevölkerung bisher nicht als ökonomische Handlungsmöglichkeit wahrgenommen wurde. Obschon CSX als einzelne ökonomische Entität einen jeweils marginalen Beitrag leistet, beinhaltet das organisatorische Arrangement ein großes Potenzial hinsichtlich der Wiedereinbettung entgrenzter und entfremdeter Märkte und Marktbeziehungen in einen physischen, sozialen und ökologisch-ethischen Kontext. So beinhalten CSX-Solidarunternehmen unter anderem folgende Potenziale:

- (1) Minimierung der Abhängigkeit von Wachstumszwängen und globalen Märkten sowie die Sicherstellung einer resilienten, regionalen und ökologischen Versorgung
- (2) Bedürfnisadäquate Versorgung von Gütern und auch Einkommen für Menschen der Region
- (3) Zukunftsfähiges Wirtschaften im Sinne der Einhaltung ökologischer und sozialer Grenzen
- (4) Dekommodifizierte Praktiken jenseits tradierter marktwirtschaftlicher Logiken (wie bspw. der Allokation von Gütern über den Preismechanismus)
- (5) Wirtschaftsbeziehungen, die über nahräumliche Wertschöpfungsinteraktionen auf sozialer Reziprozität aufbauen und damit zufriedenheitsstiftende Sozialräume für die beteiligten Akteure bilden

Obschon diese innovative Unternehmensform noch in den Anfängen ihrer Entwicklung begriffen ist, so verspricht sie schon jetzt ein wichtiger Teil eines ganzheitlichen Verständnisses von Ökonomie zu werden, der durch soziale Interaktion, lokale Verantwortung und Solidarität Zukunftsfähigkeit auf Sicht kommen lässt. Ich freue mich, dieses aufkeimende Entrepreneurship auf dessen Weg wissenschaftlich wie praktisch begleiten zu können.

## EIDESSTATTLICHE ERKLÄRUNG

Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Außerdem versichere ich, dass die vorliegende Masterarbeit das akademische Prüfungsverfahren erfolgreich durchlaufen hat.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. Rommel', written over a horizontal line.

Marius Rommel | 26. Februar 2018 | Oldenburg

*Carl von Ossietzky Universität Oldenburg*  
*Fakultät II –*  
*Wirtschafts- und Rechtswissenschaften*



Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften (CSX) –  
Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder

Masterarbeit

**Vorgelegt von**

Marius Rommel

Alter Postweg 1, 30900 Wedemark

0163 8498204

Matrikelnummer: 2600607

[marius.rommel@uni-oldenburg.de](mailto:marius.rommel@uni-oldenburg.de)

**Betreuender Gutachter**

apl. Prof. Dr. Niko Paech

**Zweite Gutachterin**

Dr. Irene Antoni-Komar

Oldenburg, den 29. September 2017



*The New Economy is rooted in connection, place,  
delight and solidarity, and it's already here:  
you can see it, taste it, touch it, feel it.  
Now all we need to do is to grow it.  
And that's where you come in.*

*Rob Hopkins*

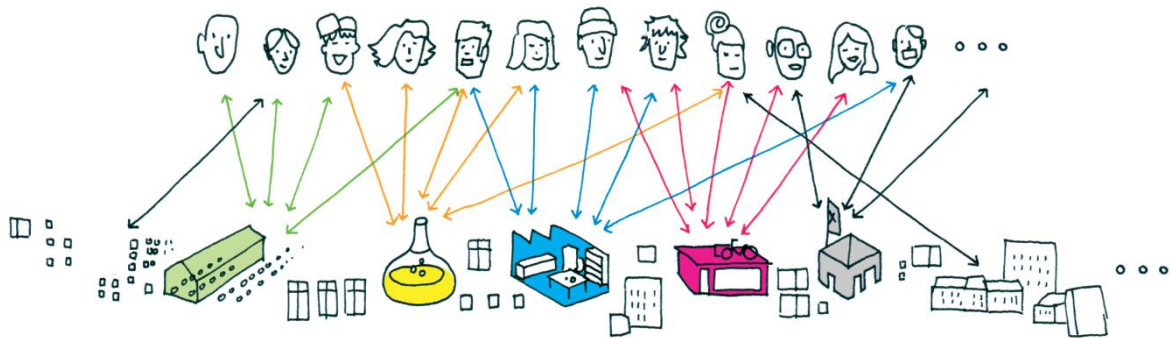


Illustration: © Grit Koalick 2017

## Kurzfassung

Diese Arbeit untersucht das Übertragungspotenzial der ernährungswirtschaftlichen Unternehmensform der *Community Supported Agriculture (CSA)* auf andere Versorgungsfelder (*Community Supported X [CSX]*). Das Ziel der Untersuchung ist die Konzeption eines mikroökonomischen Modells, welches vor dem Hintergrund sozio-ökologischer Nachhaltigkeitsdefizite im Sinne einer Postwachstumsstrategie eine zukunftsfähige betriebswirtschaftliche Alternative darstellen kann. Die analytische Grundlage bildet die soziale Innovation der CSA-Höfe und deren betriebswirtschaftliche Besonderheiten. Es wird gezeigt, dass diese, insbesondere in ihrer Kombination, als zukunftsfähig gelten können. Ausgehend von diesem Ergebnis werden in der empirischen Auseinandersetzung die CSA-Strukturmerkmale hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit untersucht. Hierzu erfolgt eine empirische Fokusgruppen-Studie mit CSA-Akteuren, welche durch eine qualitative Befragung von zwei CSX-Initiativen ergänzt wird. Zentrales Ergebnis der Untersuchung ist die Erkenntnis, dass die Strukturmerkmale von CSA in den Versorgungsfeldern *Lebensmittelveredelung* (Handwerkliche Brauerei) und *Textil-Handwerk* (Schneiderei) mit nur leichten Änderungen übertragbar sind. Die Ergebnisse sind damit relevant für weitere Forschung im Bereich alternativer Unternehmensformen im Sinne eines *Community Supported Entrepreneurships* sowie gesamtwirtschaftlicher Implikationen des daraus resultierenden Potenzials für gemeinschaftsgetragene Wertschöpfungsräume (*Community Supported Economies*).

**Schlagworte:** Community Supported Agriculture (CSA); Solidarische Landwirtschaft (SoLawi); Community Supported X (CSX); Community Supported Economy (CSE); Gemeinschaftsgetragene Ökonomie; Community Supported Entrepreneurship (CE); Postwachstumsökonomie; Zukunftsfähigkeit; Kollaborative Ökonomie

## Abstract

This paper examines the potential for transferring the concept of *Community Supported Agriculture (CSA)* to other fields of supply (*Community Supported X [CSX]*). The aim of the study is to develop a microeconomic model which, against the background of socio-ecological sustainability deficits, can represent a viable economic alternative in terms of a degrowth-strategy. The analytical basis is formed by the social innovation of CSA-farms and their special economic features. It is shown that these can be considered sustainable. Based on this result, the empirical analysis is dedicated to the identification and analysis of the structural characteristics in CSA. An empirical *focus-group-study* with CSA actors is carried out and supplemented by a *qualitative-survey* of two CSX-initiatives. The central results of the scientific study show that the structural characteristics of CSA can be applied in the fields of food processing (craft-beer) and textile craftsmanship (tailoring). The results are therefore relevant for further research in the area of alternative forms of enterprises in the sense of *Community Supported Entrepreneurship* as well as the macroeconomic implications of the resulting potential for emerging *Community Supported Economies*.

**Keywords:** Community Supported Agriculture (CSA); Community Supported X (CSX); Community Supported Economy (CSE); Community Supported Entrepreneurship (CE); Degrowth; Collaborative Economy

## Vorwort

In Zeiten bedrückender Fakten bezüglich des Zustands unseres Planeten wie dem Befinden unserer Gesellschaft im Allgemeinen, dürfen apokalyptische Töne nicht ignoriert werden, stellen sie doch einen essenziellen Ausgangspunkt von Veränderung einer *trägen Gesellschaftsmasse* dar, welche sich anders nicht zu Veränderung bewegen lässt. Mehr denn je gilt es jedoch, durch inspirierende Alternativvorschläge zu überzeugen. Mit *Gemeinschaftsgetragendem Unternehmertum/Community Supported Entrepreneurship*, welches ich unter dem Kürzel CSX zusammenfasse, möchte ich eine aus meiner Sicht zukunftsfähige Unternehmensform in den Diskurs einbringen. Das X steht dabei sowohl für zu transformierende Versorgungsfelder, als auch für eine tendenziell offene Zukunft und damit einen Hoffnungsschimmer, dass sich unsere Ökonomie doch noch kehren lasse.

Herzlich bedanken möchte ich mich vor allem bei meiner Partnerin Sabine sowie meinem Sohn Jaro, die mit Engelsgeduld den teils zähen Prozess meiner Masterarbeit begleitet haben und mir immer wieder eine Quelle der Kraft waren. Einen Dank möchte ich auch meinen Eltern Björn und Doris aussprechen, welche mir die Grundlage meines kritischen Geistes in die Wiege legten und nicht erst im Studium immer wieder nahelegten, über den Tellerrand zu schauen. Auch gilt mein Dank dem gesamten TURN-Team. Als Forschungsverbund stellten sie eine Inspirationsquelle besonderer Art für mich dar. Auch bei den Mitgliedern des ZOE-Instituts möchte ich mich bedanken, wobei ein besonderer Dank meinen wissenschaftlichen Partnern und guten Freunden Jonathan Barth und Oliver Richters gilt, die viele Stunden aufgebracht haben, um die Themen meiner Arbeit tiefgründig zu hinterfragen und zu reflektieren. Weiterhin bin ich meinen Freunden und Freundinnen Jeanne Grüneberg, Justus Lewald, Jonas Bothe, Stephanie Löhr, Hauke Beck, Anne Ludwig und meinem Bruder Marlon Rommel zu einem herzlichen Dankeschön verpflichtet. Ohne deren Lektorat, freundschaftliche Unterstützung und wichtige Anregungen wäre eine stilistisch schöne und vor allem (hoffentlich) fehlerfreie Finalisierung nicht denkbar gewesen. Nicht zuletzt gilt mein tiefer Dank meinen Gutachtern Niko Paech und Irene Antoni-Komar, welche mir nicht erst während des Schreibprozesses dieser Arbeit zu engen Weggefährten geworden sind.

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| Kurzfassung.....   | IV        |
| Abstract.....  | V         |
| Vorwort.....   | VI        |
| Abbildungsverzeichnis .....                                    | IX        |
| Abkürzungsverzeichnis .....                                    | X         |
| <b>TEIL I AUSGANGSSITUATION .....</b>                          | <b>1</b>  |
| 1 Einführung .....   | 1         |
| 1.1 Hintergrund und Bezugsrahmen .....                         | 2         |
| 1.2 Einordnung und Literaturüberblick .....                    | 3         |
| 1.3 Untersuchungsgegenstand .....                              | 5         |
| <b>TEIL II THEORETISCHE AUSEINANDERSETZUNG .....</b>           | <b>7</b>  |
| 2 Transformativität von Community Supported Agriculture.....   | 7         |
| 2.1 Postwachstum und die Rolle von Unternehmen.....            | 7         |
| 2.1.1 Wachstumsökonomien: Probleme und Lösungsstrategien ..... | 7         |
| 2.1.2 Unternehmen im Wachstumsdilemma.....                     | 12        |
| 2.1.3 Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen ..... | 18        |
| 2.2 CSA als zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaft.....        | 20        |
| 2.2.1 Merkmale sozialer Innovationen in CSA .....              | 21        |
| 2.2.2 Betriebswirtschaftliche Typologisierung.....             | 22        |
| 2.2.3 Nachhaltigkeitswirkung.....                              | 30        |
| 2.2.4 Exkurs: Diffusionspotenzial .....                        | 38        |
| 2.3 Zwischenfazit: Prototyp des CSA-Modells .....              | 42        |
| <b>TEIL III EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG.....</b>                   | <b>44</b> |
| 3 Forschungsdesign .....                                       | 44        |
| 3.1 Transformativ-integrativer Forschungsansatz.....           | 44        |
| 3.2 Zweistufiges empirisches Vorgehen .....                    | 46        |
| 4 CSA-Fokusgruppen-Workshop.....                               | 47        |
| 4.1 Methodik .....   | 47        |
| 4.1.1 Aufbau und Ablauf der Fokusgruppe .....                  | 48        |
| 4.1.2 Kritische Reflexion.....                                 | 50        |
| 4.1.3 Auswertung .....   | 51        |

|                                |   |      |
|--------------------------------|---|------|
| 4.2                            | Ergebnis .....  | 52   |
| 4.2.1                          | Erweitertes CSA-Modell .....                              | 52   |
| 4.2.2                          | CSX-Übertragungskriterien .....                           | 58   |
| 4.2.3                          | Denkbare CSX-Beispiele .....                              | 66   |
| 4.3                            | Zwischenfazit: CSX-Analyserahmen.....                     | 67   |
| 5                              | Befragung realer CSX-Initiativen.....                     | 68   |
| 5.1                            | Methodik .....  | 68   |
| 5.1.1                          | Auswahl des Untersuchungsobjektes .....                   | 69   |
| 5.1.2                          | Methodisches Vorgehen und Aufbau des Interviews .....     | 70   |
| 5.1.3                          | Kritische Reflexion.....                                  | 71   |
| 5.1.4                          | Auswertung .....  | 72   |
| 5.2                            | Ergebnis .....  | 72   |
| 5.2.1                          | Übertragungskriterien.....                                | 73   |
| 5.2.2                          | Strukturmerkmale .....                                    | 78   |
| 5.3                            | Empirisches Fazit: CSX-Modell.....                        | 86   |
| TEIL IV Konklusion.....        |   | 89   |
| 6                              | Diskussion der Gesamtergebnisse .....                     | 89   |
| 6.1                            | Zusammenfassende Bewertung .....                          | 89   |
| 6.2                            | Konkreter Forschungsbedarf .....                          | 93   |
| 6.3                            | Ausblick: CSE als relevante Postwachstumsstrategie? ..... | 94   |
| Literatur .....                |   | XI   |
| Anhang.....                    |   | XXIV |
| Ehrenwörtliche Erklärung ..... |   | LXXX |

## Abbildungsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Wachstumsdynamik aus mikroökonomischer Perspektive .....                       | 13 |
| Abbildung 2: Quantitative Wirkung der Diffusion veränderter Versorgungspraxis.....          | 19 |
| Abbildung 3: Funktionsbereiche von CSA .....  | 22 |
| Abbildung 4: Typologisierung von CSA in Abgrenzung zur tradierten Landwirtschaft .....      | 23 |
| Abbildung 5: Eigentumsverhältnisse auf CSA-Höfen in Deutschland .....                       | 25 |
| Abbildung 6: CSA-Akteur als holistischer mikroökonomischer Agent .....                      | 39 |
| Abbildung 7: Diffusionskurve für Innovationen nach Rogers .....                             | 40 |
| Abbildung 8: Verbreitung der CSA-Höfe von 1988-2014 .....                                   | 41 |
| Abbildung 9: Prototyp ökonomischer Strukturmerkmale von CSA.....                            | 42 |
| Abbildung 10: Phasen transdisziplinärer Forschung .....                                     | 45 |
| Abbildung 11: Transdisziplinäres Forschungsdesign der zweistufigen empirischen Studie ..... | 46 |
| Abbildung 12: Gruppendynamischer Ablauf einer Fokusgruppe in 5 Phasen .....                 | 49 |
| Abbildung 13: Empirisch erweitertes CSA-Modell .....  | 58 |
| Abbildung 14: CSA-Verbund .....   | 60 |
| Abbildung 15: Klassifikation wirtschaftlicher Güter.....                                    | 61 |
| Abbildung 16: Übertragungslogik von CSA: Eine Differenzierung der Anwendungsfelder.....     | 66 |
| Abbildung 17: CSX-Analyserahmen .....   | 68 |
| Abbildung 18: Frage-Heuristik für Strukturmerkmale in der CSX-Befragung .....               | 70 |
| Abbildung 19: Analyserahmen der Übertragungskriterien für CSX-Initiativen.....              | 78 |
| Abbildung 20: Analyserahmen der Strukturmerkmale für CSX-Initiativen .....                  | 85 |
| Abbildung 21: CSX-Modell.....   | 87 |

## Abkürzungsverzeichnis

CE – Community (Supported) Entrepreneurship

CSA – Community Supported Agriculture

CSB – Community Supported Brewery

CSE – Community Supported Economy

CSX – Gemeinschaftsgetragene Wirtschaftsgemeinschaft im Versorgungsbereich X

KMU – Kleine und mittelständische Unternehmen

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development

SoLawi – Solidarische, gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft (analog zu CSA)

SolHawe – Solidarisches Handwerk

TÖ – Transformative Ökonomik

WBGU – Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen

# TEIL I AUSGANGSSITUATION

## 1 Einführung

*Ökonomie muss sich an ihren lokalen und regionalen soziokulturellen Bezügen und Bedürfnissen messen, um zukunftsfähig zu sein (Dürr 2009: 79).*

Die zentrale Herausforderung unserer Zeit besteht in der Gestaltung einer paradigmatischen Wende. Eine Wende, welche gleich einer *Großen Transformation*<sup>1</sup> die derzeitig ökologisch und sozial grenzüberschreitenden Gesellschaften in zukunftsfähige, diese Grenzen wieder einhaltende Gesellschaften überführt. Das Ende des Zeitalters steigender Güterproduktion und damit der Übergang in eine Postwachstumsökonomie lässt sich dabei sowohl empirisch als auch normativ begründen. Empirisch lässt sich beobachten, dass es Industriestaaten immer weniger gelingt, ausreichend Wirtschaftswachstum zu generieren, um deren strukturell wachstumsabhängigen Ökonomien zu stabilisieren. Marktsättigungstendenzen zeigen die Grenzen expansions-trächtiger Absatzmärkte (vgl. Seidl & Zahrnt 2013: 27), während Wirtschaftswachstum zunehmend Probleme schürt, anstatt diese zu lösen. Die planetarischen Kapazitäten sowohl bezüglich Rohstoffverfügbarkeit als auch natürlichen Resorptionsvermögens werden systematisch überlastet (vgl. Rockström et al. 2009) und ökologische Nachhaltigkeitsideale in weite Ferne gerückt. Die Vereinbarkeit von ökologischer Nachhaltigkeit und Wirtschaftswachstum muss daher fundamental in Frage gestellt werden. Auch die sozialen Versprechen des Wachstums werden zunehmend gebrochen. Während die Kluft zwischen Arm und Reich wächst und Polarisierungstendenzen die Gesellschaft drohen zu destabilisieren, ist sowohl die zwischenmenschliche wie individuelle Entfremdung in zunehmendem Maße ein Zeichen der Zeit (vgl. Rosa 2015). Nicht zuletzt weist die steigende Zahl an Burnout-Fällen als Seismograph des sozialen Kollapses unserer Gesellschaft auf die Misere unserer Wachstumsökonomien hin.

Eine Abkehr dieser Dynamik scheint jedoch nicht in Sicht, denn sowohl für Staaten als auch insbesondere für Unternehmen erscheint Wachstumspolitik nahezu alternativlos. So unterliegen insbesondere Unternehmen Steigerungsimperativen, die der Umsetzung der *Großen Transformation* an vielen Stellen unvereinbar entgegenstehen (vgl. Richters & Siemoneit 2017a). Mehr denn je braucht es deshalb neue und innovative Formen des Unternehmerischen, die das Ökonomische wieder in den Dienst von Gesellschaft und Natur stellen und in der Lage sind, jenseits von Wachstumswängen zu wirtschaften. Ein erfolgreicher und potenziell zukunftsfähiger

---

<sup>1</sup> Vom WBGU (2011) als neuer Generationenvertrag vorgelegtes Maßnahmenbündel für den Umbau sozio-ökonomischer Strukturen zu einer postfossilen Wirtschaftsweise.

Ansatz ist die *Community Supported Agriculture (CSA)*, auch bekannt als *solidarische Landwirtschaft*. Diese Wirtschaftsgemeinschaften haben den Beweis angetreten, dass eine Unternehmensform jenseits gängiger Marktlogiken stabilisierbar ist. Spannend erweist sich nun einerseits zu prüfen, ob CSA eine zukunftsfähige Alternative darstellen kann und andererseits zu eruieren, inwieweit eine Übertragung dieser Unternehmenslogik auf andere ökonomische Versorgungsfelder gelingen kann.

## 1.1 Hintergrund und Bezugsrahmen

Angesichts zunehmend relevanter sozio-ökologischer Wachstumsgrenzen widmet sich diese Arbeit der Rolle von Unternehmen. Den konzeptionellen Bezugsrahmen dieser Untersuchung bildet dabei die Disziplin der *Ökologischen Ökonomik* im Allgemeinen sowie der *Postwachstumsökonomik* im Speziellen. Dem Verständnis dieser ökonomischen Teildisziplinen folgend, ist wirtschaftliche Aktivität und dessen Ausweitung in Form von Wirtschaftswachstum (i. F. Wachstum) mit ökologischen und sozialen Grenzen konfrontiert. Ökologische bzw. planetare Grenzen bestehen einerseits in der beschränkten Verfügbarkeit von natürlichen Ressourcen als Quellen und andererseits in der Aufnahmekapazität von Schadstoffen ökonomischer Aktivität durch die Biosphäre als Senke (vgl. Rockström et al. 2009). Insofern die Erhaltung der Biosphäre als menschliche Lebensgrundlage ein Ziel wirtschaftlicher Praxis darstellt, kann Wirtschaftswachstum im Sinne der Gesetze der Thermodynamik (vgl. Georgescu-Roegen 1971) nur innerhalb dieser Grenzen stattfinden (vgl. Daly 1997; Meadows 1977). Erforderlich für die Einhaltung eines lebenserhaltenden sozio-ökologischen Raumes wirtschaftlicher Aktivität ist in der Konsequenz die konzeptionelle Einbettung der Wirtschaft in die Umwelt als Obergrenze materiellen Durchsatzes sowie die kontinuierliche Berücksichtigung gesellschaftlicher Aspekte des Gemeinwohls (Gesundheit, Zugang zu Wasser etc.) als soziales Fundament (vgl. Rockström et al. 2009; Raworth 2012).

In der Debatte um eine *transformative Ökonomik (TÖ)*<sup>2</sup>, welche sich der Suche nach Alternativen zur strukturellen Nicht-Nachhaltigkeit des derzeitigen Wirtschaftssystems verschrieben hat, kommt dem Unternehmen als Akteur eine Schlüsselrolle zuteil. Denn insbesondere betriebswirtschaftliche Forschung wirkt in besonderem Maße performativ, verändert also Gesellschaft wie kaum eine andere Disziplin (vgl. Pfriem & Schneidewind et al. 2016). Dieser Umstand

---

<sup>2</sup> Die Debatte um die Rolle der Wirtschaftswissenschaft innerhalb der *Großen Transformation* (vgl. WBGU 2011) wird derzeit unter dem Begriff der *Transformativen Ökonomik/ Wirtschaftswissenschaft (TÖ)* geführt (vgl. Pfriem & Schneidewind et al. 2016). Der tradierten Ökonomik vorwerfend, dass diese sich über ihren Status als Mittel-Wissenschaft erhebt, indem sie originäre Mittel zu Zielen erklärt, bildet den Ausgangspunkt der TÖ, die explizite Frage nach der Sinnhaftigkeit wirtschaftlicher Praktiken (vgl. Antoni-Komar, Rommel & Vosse 2017: 441).

wird in der vorherrschenden verengten betriebswirtschaftlichen Betrachtung eines rein marktwirtschaftlich sowie gewinnmaximierend verstandenen Unternehmertums missachtet. Um wachstumsunabhängige betriebswirtschaftliche Pfade einzuschlagen, gilt es von dieser Definition abweichende Unternehmensformen in der Gesellschaft zu finden und zu konzeptualisieren (vgl. Pfriem et al. 2017: 13).

Beispielgebend für eine derartige betriebswirtschaftliche Innovation ist das Modell der *Community Supported Agriculture (CSA)*. In einer Wirtschaftsgemeinschaft bestehend aus Erzeugern und Verbrauchern entsteht eine neue *Unternehmensform* „in der mehrere private Haushalte die Kosten eines landwirtschaftlichen Betriebs [tragen], wofür sie im Gegenzug dessen Ernteertrag erhalten. Durch den persönlichen Bezug zueinander erfahren sowohl die Erzeuger als auch die Konsumenten die vielfältigen Vorteile einer nicht-industriellen, marktunabhängigen Landwirtschaft“ (Netzwerk Solidarische Landwirtschaft 2017). CSA existiert derzeit noch als Nischenphänomen, wenngleich inzwischen in Deutschland mehr als 100 Höfe<sup>3</sup> existieren, in Europa sogar mehrere tausend (vgl. URGENCI 2013).

## 1.2 Einordnung und Literaturüberblick

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit zukunftsfähigen Unternehmensformen ist gegenwärtig noch ein marginales Forschungsfeld (vgl. Zahrnt, Seidl & Liesen; Dietsche, Christian 2013: 142; Posse 2015a: 15), wenngleich die unternehmerische Perspektive innerhalb der bekanntesten Postwachstum-Konzeptionen (vgl. Paech 2012; Latouche 2015; Jackson 2013; vgl. Victor 2008) an einzelnen Stellen berücksichtigt wird. Einige Autoren<sup>4</sup> (vgl. Müller-Wenk 1974; Binswanger 2009; Paech 2017; Bakker, Loske & Scherhorn 1999) konkretisieren in diesem Zusammenhang die Rolle von *Wachstumswängen*, denen Unternehmen unterliegen. Explizite Untersuchungen (vgl. Reichel 2013; Posse 2015a; Gebauer, Lange & Posse 2017; Bakker, Loske & Scherhorn 1999) liefern diesbezüglich wichtige empirische Erkenntnisse zum konkreten unternehmerischen Potenzial der Überwindung dieser Wachstumswänge. Des Weiteren existieren Konzepte zu wachstumsneutralem Unternehmertum (vgl. Liesen, Dietsche & Gebauer 2013; Gebauer, Lange & Posse 2017; Zahrnt, Seidl & Liesen; Dietsche, Christian 2013) sowie suffizienten (sprich konsumgenügsamen) Geschäftsmodellen (vgl. Schneidewind & Palzkill 2011). Außerdem werden betriebswirtschaftliche Alternativen innerhalb des Diskurses um *Solidarische Ökonomie* (vgl. Bender & Bernholt 2017) diskutiert. Nicht zuletzt finden sich bei diversen Autoren (vgl.

---

<sup>3</sup> Angaben zur aktuellen CSA-Höfe-Liste finden sich auf den Seiten des bundesweiten *Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft* unter <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/solawis-finden/solawi-hoefe-initiativen/> [zuletzt abgerufen am 25.07.2017]

<sup>4</sup> Soweit im Folgenden Berufs-Gruppen- und/ oder Personenbezeichnungen Verwendung finden, so ist auch stets die jeweils weibliche Form gemeint.

Pfriem, Antoni-Komar & Lautermann 2015; Antoni-Komar & Buchrucker 2017) kulturalistisch geprägte Nachhaltigkeitsansätze zu *Transformativem Unternehmertum*.

Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit CSA-Höfen baut auf einem ausreichenden nationalen wie internationalen Forschungsstand<sup>5</sup> auf. Das Phänomen CSA ist dabei inzwischen empirisch durch verschiedene Studien eingehend erforscht (vgl. Kraiß & van Elsen 2009; Schlicht, Volz & Weckenbrock; Le Gallic, T. 2012). Bisherige ökonomische Untersuchungen (vgl. O'Hara & Stagl 2001) setzen sich insbesondere mit der durch CSA veränderten Marktlogik auseinander. Innerhalb des Postwachstumsdiskurses ergänzen empirische Studien (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015; Posse 2015a) diese Erkenntnisse durch mikroökonomische Analysen. Weiterhin werden derzeit Forschungsergebnisse im Forschungsprojekt *nascent* in einem Verbundprojekt an der Universität Oldenburg erarbeitet. Ein wesentlicher Fokus liegt hierbei auf einer kulturalistisch geprägten betriebswirtschaftlichen Untersuchung von CSA (u.a.) als sogenannte *Verantwortungsgemeinschaft* im Kontext transformativer Unternehmensformen und nachhaltiger Entwicklung (vgl. Antoni-Komar, Lautermann & Pfriem 2012). Des Weiteren ermöglichen Studien an der Goethe-Universität Frankfurt (vgl. Boddenberg et al. 2017a) eine fundierte soziologische Betrachtung von CSA als innovative soziale Praxis für einen sozial-ökologischen Wandel. Diese ergänzen ethnografische (vgl. Hayden & Buck 2012) und konsumsoziologische (vgl. Thompson & Coskuner-Balli 2007) Betrachtungen, welche den Einfluss der Beteiligung von Mitgliedern auf CSA-Höfen in Zusammenhang mit ökologischem und ethischem Bewusstsein setzen. Aus der Praxis sind in Deutschland nur vereinzelte Übertragungsversuche auf andere Versorgungsfelder (i. F. als Community Supported X [CSX] bezeichnet) bekannt. Diese stellen ein sehr junges Phänomen dar, weshalb diesbezüglich noch keine wissenschaftlichen Arbeiten vorliegen.

Diese Arbeit hat die Intention, zwei Forschungslücken zu schließen: Einerseits wird CSA als zukunftsfähige Unternehmensform im Sinne einer Postwachstumsökonomie analysiert und andererseits wird die Übertragung der inhärenten Strukturmerkmale auf andere Versorgungsfelder analytisch betrachtet. Dadurch wird der Bekanntheitsgrad der weitestgehend noch wenig geläufigen ökonomischen CSA-Praxis im Lichte wissenschaftlicher Betrachtung erhöht sowie insbesondere die Idee dessen Übertragung auf andere Versorgungsfelder entwickelt und durch ein skalierbares CSX-Modell in den wissenschaftlichen wie öffentlichen Diskurs eingebracht.

---

<sup>5</sup> Übersicht zu Forschungsergebnissen siehe Homepage des *Netzwerks Solidarische Landwirtschaft*: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/das-netzwerk/arbeitsgruppen/forschung/> [zuletzt abgerufen am 21.06.2017]

### 1.3 Untersuchungsgegenstand

Im Sinne der einleitend geschilderten Motivation *Transformativer Ökonomik* kann praxisorientierte Forschung zu CSA durch ihre *intendierte Performativität* eine zentrale Rolle einnehmen, indem sie Verantwortung für wünschenswerte gesellschaftliche Entwicklungen übernimmt und gesellschaftliche Wirklichkeit in Form ökonomischer Strukturen und Praktiken verändert (vgl. Antoni-Komar, Rommel & Vosse 2017: 441). Zur Bestimmung der Veränderbarkeit bestehender Verhältnisse werden in der transformativen bzw. transdisziplinären Forschung drei verschiedene Wissensformen zu Rate gezogen. Ein idealtypischer transformativer Forschungsprozess baut zunächst auf *Systemwissen* auf, welches Zusammenhänge und Schief lagen aufzeigt. Der nächste Schritt sieht die Beschreibung Zielwissens vor, welches ein „integratives Verständnis einer ökologischen, lebenswerten und fairen Gesellschaft“ (Wuppertal Institut 2017) generieren soll. Für den Übergang vom Status quo zum formulierten Zielzustand bedarf es wiederum *Transformationswissen*, um soziale Veränderungsprozesse verstehen zu können (vgl. Pohl & Hirsch Hadorn 2006: 32).

#### Hypothesen & Forschungsfragen

Diese Arbeit geht von der Annahme aus, dass CSA-Höfe durch spezifische Strukturmerkmale gekennzeichnet sind, die in ihrer Kombination einzigartig sind und insofern als soziale Innovationen betrachtet werden können. Es bleibt zu prüfen, ob die Kombination dieser sozialen Innovationen in einer neuen Unternehmensform in der Lage ist, im Sinne der Postwachstumsökonomie sozio-ökologische Nachhaltigkeitsdefizite etablierter ökonomischer Modelle zu vermeiden. Aufbauend auf dem Forschungsstand zu *Unternehmensformen in einer Postwachstumsökonomie* sowie *CSA als soziale Innovation*, verfolgt diese Arbeit im ersten Schritt das Ziel, aus der Analyse von CSA ein mikroökonomisches Modell abzuleiten<sup>6</sup>. Daraus ergeben sich zwei zentrale forschungsleitende Hypothesen:

1. CSA ist eine soziale Innovation, die im Sinne einer Postwachstumsstrategie Nachhaltigkeitsdefizite unternehmerisch überwindet.
2. Die Logik von CSA ist in anderen nicht-landwirtschaftlichen Versorgungsfeldern umsetzbar.

Analog zur ersten These gilt es zunächst, unternehmensbezogene Nachhaltigkeitsdefizite herzu-leiten. Vor diesem Hintergrund bedarf es daraufhin einer ökonomischen Charakterisierung von

---

<sup>6</sup> Analog zu dieser Untersuchung wurde das Forschungsvorhaben TURN (Transformation Urbaner Räume durch Nachhaltige Unternehmensformen) entwickelt, welches als Verbundprojekt zwischen Forschungseinrichtungen (IÖR, Universität Siegen, Universität Hannover, DRIFT) sowie Praxisakteuren (Wissenschaftsladen Hannover, Raumstation 3539, Konglomerat e.V.) im Rahmen des interdisziplinären Programms *SPIELRAUM – Urbane Transformationen Gestalten* der Robert Bosch Stiftung entstanden ist (Buck, J./ Bracun, E. / Egermann, M./ Hölscher, K./ Kostrzewa, F./ Levin-Keitel, M./ Paech, N./ Rommel, M./ Röder, M./ von Wirth, T. 2017)

CSA-Höfen sowie deren spezifischer Problemlösungskapazität bezüglich der Überwindung der zuvor herausgearbeiteten Nachhaltigkeitsdefizite. Die relevante Forschungsfrage lautet:

**SYSTEMWISSEN:** Welche konkreten Strukturmerkmale der CSA-Höfe haben sich als Erfolgsfaktoren bewährt, um Nachhaltigkeitsdefizite aktueller Unternehmensformen mildern oder sogar beheben zu können?

Im nächsten Schritt gilt es, hinsichtlich der zweiten These Schlussfolgerungen bezüglich der *Übertragung* der Strukturmerkmale auf andere nicht-landwirtschaftliche ökonomische Versorgungsfelder zu ziehen. Das Zielwissen umfasst die Entwicklung eines mikroökonomischen CSX-Modells. Ausgehend vom CSA-Prototyp bedarf dieses einer Modifikation, welche sich 1. an den praktischen Begebenheiten realer CSX-Initiativen in verschiedenen Versorgungsfeldern und 2. an normativen Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen orientiert. Daraus ergibt sich folgende Fragestellung für die empirische Untersuchung.

**ZIELWISSEN:** Wie muss ein mikroökonomisches Modell (CSX) unter Berücksichtigung der CSA-inhärenten Strukturmerkmale ausgestaltet werden, um...

- a) auf nicht-landwirtschaftliche Versorgungsfelder angewendet werden zu können und
- b) den formulierten mikroökonomischen Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen gerecht zu werden?

## Gang der Untersuchung

In Kapitel 2 erfolgt die allgemeine Identifikation spezifischer sozio-ökologischer Probleme von Wachstumsökonomien sowie eine Darstellung potenzieller Lösungsstrategien (2.1.1). Darauf aufbauend folgt die Darstellung konkreter Wachstumsmechanismen auf mikroökonomischer Ebene (2.1.2) und die daraus resultierende Ableitung sozio-ökologischer Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen zur Überwindung der zuvor skizzierten Nachhaltigkeitsdefizite (2.1.3). Daraufhin wird das Konzept *Community Supported Agriculture* (CSA) als soziale Innovation analytisch betrachtet (2.2.1), um dessen betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale herauszuarbeiten (2.2.2) und das Wirkungspotenzial hinsichtlich der in 2.1 definierten Anforderungen zu ergründen (2.2.3). Abschließend erfolgt eine Synthese der theoretischen Ergebnisse in einem ersten CSA-Prototyp (2.3). Auf dieser theoretischen Grundlage verfolgt die empirische Untersuchung im nächsten Schritt das Ziel, ein generalisiertes CSX-Modell zu definieren, welches, ausgehend von dem CSA-Modell, auf Versorgungsbereiche jenseits der Agrarökonomie angewendet werden kann. Die theoretischen Erkenntnisse werden zunächst durch die Ergebnisdokumentation eines Fokusgruppen-Workshops mit CSA-Experten (4) überprüft und durch qualitative Befragungen zwei realexistierender *CSX-Projekte* (5) ergänzt. In einer Diskussion (6) werden die erarbeiteten Ergebnisse zusammenfassend bewertet.

# TEIL II THEORETISCHE AUSEINANDERSETZUNG

## 2 Transformativität von Community Supported Agriculture

Um das Transformationspotenzial von CSA-Höfen zu erfassen, bedarf es zunächst einer systematischen Betrachtung der gegenwärtigen Konstitution und Verfasstheit industrieller Wachstumsökonomien im Allgemeinen sowie der Rolle von zukunftsfähigen Unternehmen im Speziellen (2.1). Vor diesem Hintergrund wird im daran anschließenden Abschnitt die Frage behandelt, inwieweit CSA-Höfe Transformationspotential bergen und damit eine alternative Unternehmensform darstellen können (2.2).

### 2.1 Postwachstum und die Rolle von Unternehmen

Bevor sich jedoch der Rolle von Unternehmen in einer Postwachstumsökonomie gewidmet werden kann, gilt es zunächst die sozioökonomische Formation struktureller *Nicht-Nachhaltigkeit* zu begründen. Zunächst werden dafür die Dynamik, welche die Steigerungslogik von Wachstumsökonomien manifestiert und die daraus resultierenden Probleme sowie Lösungsstrategien beleuchtet (2.1.1). Anschließend wird diese Analyse auf die Unternehmensebene heruntergebrochen und deren strukturelle Systemzwänge behandelt (2.1.2). Aus diesen lassen sich abschließend mikroökonomische Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen ableiten (2.1.3).

#### 2.1.1 Wachstumsökonomien: Probleme und Lösungsstrategien

Die systemische Abhängigkeit von Wachstum zur ökonomischen Stabilität kann über die Wirkungsweise von Wachstumszwängen und -treibern erläutert werden. Wachstumstreiber sind dabei intendierte Handlungen von Akteuren, weiteres Wachstum anzustreben, während ein Wachstumszwang aus einer Situation resultiert, in welcher ein anderes Verhalten des einzelnen Akteurs nicht möglich ist, ohne dessen ökonomische Existenz aufs Spiel zu setzen oder sozial exkludiert zu werden (vgl. Richters & Siemoneit 2017c: 170–171). Dieses „eisernes Korsett“ (Lattouche 2015: 35) bzw. „stahlharter sozioökonomischer Selbstzwang“ (Rosa 2006: 94) wird zum Wachstumszwang, weil die einzige Handlungsoption der jeweiligen Wirtschaftsakteure (Politik, Unternehmen, Individuen) darin besteht, weitere materielle Steigerung (durch politische Entscheidungen, unternehmerisches Handeln oder individuellen Konsum) anzustreben. Anders ausgedrückt kann von einem Wachstumszwang gesprochen werden, sobald der einzelne Akteur wider seines Willens nicht in der Lage wäre sich nachhaltig zu verhalten, weil systemische Zwänge

ihn daran hindern<sup>7</sup> (vgl. Richters & Siemoneit 2017c: 171). Das Zusammenspiel zwischen Wachstumszwängen und -treibern ist dabei eine dynamische Akzeleration<sup>8</sup> (i. F. Wachstumsdynamik), in welcher Wachstum notwendig ist, um das Systemgefüge zu stabilisieren (vgl. Rosa 2008: 33). Zusammenfassend lässt sich konstatieren:

*Wachstumsökonomien sind Wirtschafts- und Gesellschaftsformationen, die systemische Wachstumstreiber und -zwänge beinhalten und sich infolgedessen ausschließlich über dynamisch steigende Wachstumsraten stabilisieren lassen.*

## Soziale und ökologische Probleme von Wachstumsökonomien

Diese systematische Abhängigkeit von Wachstum auf politischer, individueller und unternehmerischer Ebene mündet in eine schwerwiegende sozio-ökologische Problematik. Unter Berücksichtigung der eingangs skizzierten ökologischen wie sozialen Grenzen des Wachstums attestieren zahlreiche Wissenschaftler (vgl. Rockström et al. 2009; Daly 1997; Raworth 2012; Meadows 1977) Wachstumsökonomien mitunter gravierende Fehlentwicklungen.

Durch intendierte wie auch begleitende Wirkungen wird insbesondere die Ökosphäre auf vielfach negative Weise beeinträchtigt. Dabei sind Wachstumsökonomien durch eine Überschreitung planetarer Grenzen gekennzeichnet, die in erster Linie auf eine stetig wachsende Güterproduktion zurückzuführen ist. Seit langem sind diese ökologischen Grenzüberschreitungen bekannt, welche sich unter anderem in beschleunigtem Klimawandel, degradierten Böden und einem 6. Massensterben des irdischen Lebens manifestieren (vgl. Steffen et al. 2015; Ceballos et al. 2015). Nicht zuletzt aufgrund dieser langfristig sichtbaren Auswirkungen der Menschheit auf die Gestalt des Planeten Erde wird inzwischen die Einführung eines neuen Erdzeitalters, des „Anthropozäns“ in der Literatur diskutiert (vgl. Waters et al. 2016). Wachstumsökonomien sind in diesem Sinne von einer Phase des „Overshoots“ (vgl. Raworth 2012; Rockström et al. 2009) geprägt, in welcher die verfügbare Biokapazität um ein Vielfaches überschritten wird (vgl. Wackernagel, Hanscom & Lin 2017). Es gilt also:

*Wachstumsökonomien erzeugen eine sich stetig ausweitende Güterproduktion, welche die natürlichen Rohstoffkapazitäten übersteigt und die Ökosphäre als Senke überlastet.*

---

<sup>7</sup> Wirtschaftspolitik stimuliert Wachstum in Rezessionen, um einen Systemkollaps zu vermeiden. Ebenso können Individuen gezwungen sein aus der Gefahr sozialer Exklusion oder des Verlustes von Einkommen heraus, Güter zu kaufen (vgl. Richters & Siemoneit 2017b: 4–6). Diese Zwänge werden einerseits beispielsweise durch Unternehmen angetrieben, die kontinuierlich die Nachfrage stimulieren, um Absätze zu steigern, andererseits durch Individuen, die ihre Bedürfnisse nach materieller Selbstverwirklichung in Form exzessiver Güterakkumulation befriedigen (vgl. 2.1.2).

<sup>8</sup> Akzeleration wird von Rosa im Sinne einer materiellen, quantitativen Steigerung genutzt, während „Beschleunigung“ auf individuelle Empfindungen und Wahrnehmungen abzielt.

Weniger als die ökologischen werden die negativen sozialen Nebenwirkungen von Wachstumsökonomien diskutiert. Ein denkbarer Grund hierfür ist, dass Wachstumsökonomien im letzten Jahrhundert ein nie dagewesenes Maß an materiellem Wohlstand ermöglichten. Die sozialen Kosten, welche die moderne Gesellschaft dafür zu zahlen hat, werden dabei leicht übersehen, weswegen diese im Folgenden ausführlicher betrachtet werden sollen.

Studien (vgl. Stiglitz 2008: 47–48) zeigen, dass sich in Wachstumsökonomien materielle Verteilungsdisparitäten verschärfen<sup>9</sup>, während die Glücksforschung (vgl. Easterlin 2002; Wilkinson & Pickett 2012) darüber hinaus bekundet, dass ab einem gewissen (in Industrieländern bereits erreichten) materiellen Wohlstandsniveau die Steigerung des Güterwohlstandes keinen nennenswerten Beitrag zur Steigerung individuellen Wohlbefindens leistet (*Easterlin-Paradox*). Soziologen verweisen vielfach sogar auf eine gegenläufige Tendenz in Form zunehmender individueller Entfremdung, pathologischen Konsums und sozialer Desintegration. So begründet Rosa (vgl. 2016) das Entstehen individueller Entfremdungserfahrung<sup>10</sup> im Wesentlichen mit der Akzelerationsdynamik der Ökonomie. Über damit verbundenen Veränderungen der menschlichen Lebensumstände wird das soziale Leben in einer Weise beschleunigt, dass Individuen sich von anderen Menschen, der Welt sowie sich selber entfremden. Aus dieser entfremdeten Konstitution heraus trachten Individuen wiederum nach permanenter Reichweitenvergrößerung, um die *innere Leere* zu kompensieren, finden jedoch auf dieser materiellen Ebene nicht die Resonanz Erfahrungen, derer sie eigentlich bedürften. Ehrenberg (vgl. 2004) zeichnet in diesem Zusammenhang das Bild des Individuums als *erschöpftes Selbst*, welches dem Druck ebendieser Dynamik nicht mehr gewachsen ist, weil erfüllende Beziehungen fehlen und es von quantitativer Steigerung überfordert ist. Unter anderem lässt sich diese Entwicklung an der wachsenden Zahl von Burnout-Fällen ablesen (vgl. Schaufeli, Maslach & Marek 2017).

Im besonderen Maße weisen Kritiker auf die negativen Effekte der einseitigen Konsumorientierung als solche hin (vgl. Bauman 2009; Nida-Rümelin 2011: 251). Im Konsumismus wird die Konsumhandlung zur handlungsleitenden Triebkraft des Lebens, welche sukzessive zu einer charakterlichen Deformation der individuellen Lebensform führt (vgl. Nida-Rümelin 2011: 251). Davon sind teilweise selbst jene betroffen, die dieser Logik gar nicht folgen wollen: Wenn bestimmte Konsumgüter, beispielsweise Telekommunikations- oder Verkehrsmittel, das soziale

---

<sup>9</sup> Insbesondere wenn in Wachstumsökonomien die Wachstumsraten drohen zu stagnieren (vgl. Piketty 2016).

<sup>10</sup> Entfremdung stellt nach Rosa (2012: 121) „eine gestörte Weltbeziehung der Subjekte“ dar, wobei sie sich auf die Dimensionen „Beziehung zu den Mitmenschen, zur Gesellschaft insgesamt, zur Arbeit, zur Natur, zur Dingwelt oder – im Sinne der Selbstentfremdung – auf den eigenen Körper, die eigenen Begehungen oder die eigenen Überzeugungen beziehen“. Entfremdung bezeichnet in diesem Sinne „das Fehlen konstitutiver *responsiver* Beziehungen“.

und ökonomische Gefüge bestimmen, wird ihr Kauf geradezu alternativlos. Sobald soziale Exklusion oder der Verlust des Einkommens droht, wenn bestimmte Konsumgüter nicht erworben werden, kann Konsum so zum gesellschaftlichen Zwang werden (vgl. Siemoneit 2017; Bauman 2009: 165–167).

Im Umkehrschluss kann jedoch nicht festgestellt werden, dass Konsum in seiner sozialen Funktion eine Gesellschaft auf gesunde Weise zu stabilisieren vermag<sup>11</sup>. Vielmehr wird gerade soziale Desintegration und der Zusammenbruch des kollektiven Gemeinschaftssinns sowie lebenserhaltender sozialer Netzwerke als Folge des Konsumismus angesehen (vgl. Wright 2017: 135–138). Als *soziale Rezession* beschreibt Jackson (vgl. 2011: 129) in diesem Sinne den Verlust von Zugehörigkeitsgefühl, Empathie und Vertrauen. Soziale Reziprozität, als Grundlage gesellschaftlichen Zusammenlebens (vgl. Mauss 1994), beruht in den allermeisten Gesellschaften auf sozialen Bindungen über den Austausch von Gütern. Bereits Polanyi (vgl. 1977) wies darauf hin, dass eine Wirtschaft ohne diesen reziproken Tauschhandel soziale Erosion hervorbringt. In Wachstumsökonomien verdrängt der Preismechanismus, als vermeintlich effizienteres Allokationsprinzip, diese sozialen Austauschprozesse. Dieser Mechanismus kennt lediglich die effiziente Optimierung der Güter-Transaktion als materiellen Nutzen, nicht den Wert der Transaktion als soziale Praxis. Im global entgrenzten Welthandel findet diese Entwicklung seinen Höhepunkt, da sowohl die Produktionssphäre aus dem lebensweltlichen Alltag und damit der intrinsische Bezug zu den Waren verschwindet, als auch der Verlust von Souveränität stetig voranschreitet (vgl. Funk 2011: 46f.; Bernholt 2012: 64). Während direktere Formen der Gütertransaktion in der Lage wären, *positive Reziprozität* als „potenzialfördernde wechselseitige Bezogenheit“ zu kreieren, erzeugt die Warenlogik also eine „strukturell exkludierende negative Reziprozität“, welche nicht in „struktureller Gemeinschaftlichkeit“, sondern Vereinzelung resultiert (Acksel et al. 2015: 140). Es kann festgehalten werden:

*Wachstumsökonomien verschärfen gesellschaftliche wie individuelle Missstände und führen zu Burnout, sozialer Erosion und Vereinzelung.*

## Sozio-ökologische Lösungsstrategien: Wachsen oder Nicht-Wachsen

Wachstumsökonomien, so konnte gezeigt werden, verstoßen in diesem Sinne sowohl gegen die Einhaltung ökologischer Grenzen als auch gegen fundamentale Aspekte eines gelingenden Lebens (vgl. Skidelsky & Skidelsky 2013: 171-172). Innerhalb des Nachhaltigkeitsdiskurses stehen sich zwei Lösungsstrategien zur Bewältigung der skizzierten Probleme diametral entgegen. Im

---

<sup>11</sup> Bolz (2002) vertritt in seinem Buch „Das konsumistische Manifest“ die Position, dass Konsumismus die Gesellschaft zwar stabilisiert, gar zu Weltfrieden führt, jedoch ist die Qualität dieser Stabilisation sehr fragwürdig.

Kern geht es darum, entweder weiteres Wachstum mit sozio-ökologischen Grenzen zu vereinbaren oder Postwachstum, sprich gesamtwirtschaftlich stagnierende bis sinkende Wachstumsraten, ökonomisch zu stabilisieren (vgl. Jackson 2013: 128). Vertreter des Ansatzes einer *Green-Growth-Strategie* (vgl. OECD 2011; Fücks 2013) entwickeln ihre meist technologisch geprägten Strategien vor dem Hintergrund weiteren, wenngleich „nachhaltigen“ Wachstums. Diese Strategie ist von der Überzeugung motiviert, dass weitere Zuwächse der Gesamtproduktion von ökologisch-negativen Folgewirkungen über technologischen Fortschritt entkoppelt werden könnten. Infolgedessen sei eine Überwindung von Wachstum weder notwendig noch wünschenswert<sup>12</sup>. Über eine Inwertsetzung der Natur könne eine derartige vom Ressourcenverbrauch entkoppelte *grüne Wachstumsökonomie* weiterverfolgt werden. In westlichen Industriestaaten stellt *Green-Growth* die dominante Strategie der letzten Jahrzehnte dar, dessen Erfolg zunehmend von Kritikern (vgl. Paech 2012; Jackson 2013; Latouche 2015) infrage gestellt wird. Diese verweisen oftmals auf die Tatsache, dass mit Hilfe einer derartigen Strategie lediglich Verlagerungseffekte erzielt werden. Einige bemängeln überdies, dass derartige Innovationen in vielen Fällen sogar kontraproduktiv sind, da durch Rebound-Effekte<sup>13</sup> (vgl. Santarius 2015) weitere ökologische Übernutzung aktiv vorangetrieben wird. Wachstumskritiker verweisen in diesem Kontext auf eine nicht ausreichende Entkopplung. Insbesondere das Scheitern dieser Entkopplungsstrategie wird als empirischer Beweis geltend gemacht um für eine Abkehr vom Wirtschaftswachstum zu plädieren.

Vor diesem Hintergrund wird zunehmend eine Debatte über die Notwendigkeit einer Postwachstumsgesellschaft (vgl. Rosa 2015) und -ökonomie (vgl. Paech 2012) geführt. Dieser im Folgenden als *Postwachstumsstrategie* bezeichnete Entwicklungspfad sieht die Stabilisierung einer gesellschaftlichen und ökonomischen Formation vor, die nicht auf permanentes Wachstum angewiesen ist, um die eigene Struktur und Ordnung zu reproduzieren (vgl. Rosa 2015: 64). Wirtschaft kann diesem Verständnis folgend durchaus punktuell wachsen und innovieren, operiert jedoch nicht unter systemischen Steigerungsimperativen. Vordergründig bei der Identifikation von *Postwachstumsökonomien* sind demnach nicht die individuellen Wachstumsraten, sondern

---

<sup>12</sup> Befürworter (vgl. OECD 2009; Fücks 2013) argumentieren, dass technologischer Wandel radikalen gesellschaftlichen Veränderungen überlegen sei, da sich beispielsweise Konsummuster schwer verändern ließen. Des Weiteren wird Konsum als solcher analytisch selten als gesellschaftliches Problem an sich angesehen, sondern selbst in *gesättigten Gesellschaften* als Garant von Wohlstand befürwortet. Insofern adressiert *Green Growth* die soziale Frage vordergründig vor dem Hintergrund materieller Teilhabe und Verteilungsgerechtigkeit. Weiteres grünes Wachstum könne soziale Schieflagen durch gerecht-verteilten gesteigerten Güterwohlstand lösen.

<sup>13</sup> Rebound Effekte bezeichnen negative Rückkopplungseffekte bei Strategien zur Reduktion von Energiebedarf. Wenn die Reduktionen dafür sorgen, dass mit den eingesparten finanziellen Mitteln zusätzlicher Konsum betrieben wird, ist von einem *indirekten Rebound* die Rede, während *direkte Rebounds* bei Energie-Effizienzsteigerungen in erhöhtem Ressourcenverbrauch resultieren (vgl. Santarius 2015).

die jeweilige Funktion des Wachstums. Wachstum wird dementsprechend nicht gänzlich abgelehnt. Denn auch innerhalb von *Postwachstumsökonomien* ist Wachstum möglich<sup>14</sup>, jedoch ist die Gesamtproduktion auf ein ökologisch und sozial vertretbares Maß zu reduzieren (vgl. Jackson 2013: 128; Paech 2017: 138; Kolleg Postwachstumsgesellschaften 2015: 29–30).

Während innerhalb dieses Diskurses weitestgehend eine Zielkongruenz bezüglich der Ablehnung struktureller Wachstumsabhängigkeit sowie steigender Wachstumsraten in Industrienationen besteht, herrscht Uneinigkeit hinsichtlich des einzuschlagenden Transformationspfades. Einige Wissenschaftler (Richters & Siemoneit 2017c; vgl. Jackson 2011) vertreten die Meinung, dass die derzeitige strukturell auf Wachstum angewiesene Wirtschaftsformation insbesondere durch einen Umbau der politischen, rechtlichen wie institutionellen Gefüge auf makroökonomischer Ebene transformiert werden sollte, während andere (Paech 2012; vgl. Schor 1999; Princen 2005) die Rolle des Individuums sowie insbesondere dessen Verantwortung als mündiger Konsument als vordergründig betrachten. Für eine betriebswirtschaftliche Perspektive machen sich insbesondere in den letzten Jahren einige Wissenschaftler stark (vgl. Reichel 2013; Gebauer, Lange & Posse 2017; Posse 2015a). Diese sehen die Gestaltung wachstumsunabhängiger Unternehmen als essenziell an. Insgesamt sind für eine Postwachstumsstrategie aus Sicht des Autors alle drei Akteure essenziell. Gegenstand dieser Analyse sind im weiteren Verlauf vordergründig Unternehmen.

## 2.1.2 Unternehmen im Wachstumsdilemma

Es stellt sich grundsätzlich die Frage, warum Wachstumspolitik trotz offensichtlicher damit verbundener Probleme weiterhin Unternehmen dominiert und aus welchen Phänomenen sich das Vorhandensein potenzieller Wachstumstreiber und -zwänge auf Unternehmensebene ableiten lässt.

*Unternehmerisches Wachstum stellt die Ausweitung der eigenen Produktion bzw. den Rückgriff auf zusätzlichen Naturverbrauch dar.*

Als Objekt einer Wachstumsökonomie unterliegen Unternehmen starken Systemzwängen, die eine Orientierung an Wachstum mitunter unausweichlich erscheinen lassen. So attestieren einige Wissenschaftler Unternehmen eine generelle existenzielle Wachstumsabhängigkeit, die

---

<sup>14</sup> Entwicklungsländern kann beispielsweise aus Gründen globaler Gerechtigkeit (mitunter starkes) Wachstum eingeräumt werden, sofern es zur Überwindung von Herausforderungen wie flächendeckender Armut beiträgt. Auch hier ist jedoch eine strukturelle Wachstumsabhängigkeit von vornherein zu vermeiden (Kolleg Postwachstumsgesellschaften 2015: 29–30; vgl. Paech 2012: 113–114).

sich darin gründet, dass Wachstum für viele Unternehmen eine zwingende Notwendigkeit darstellt (vgl. Bakker, Loske & Scherhorn 1999: 55; Posse 2015a: 37)<sup>15</sup>. In diesem Wachstumsdilemma agieren Unternehmen unter ständigem gesellschaftlichen und ökonomischen Druck. Sie befinden sich in einer Dynamik der kontinuierlichen Steigerung ihres Umsatzes (siehe Abbildung 1). Dabei können aus mikroökonomischer Perspektive Wachstumszwänge wie -treiber aus unterschiedlichen Facetten ökonomischen Wirtschaftens erwachsen. Diese sollen im Folgenden skizziert werden.

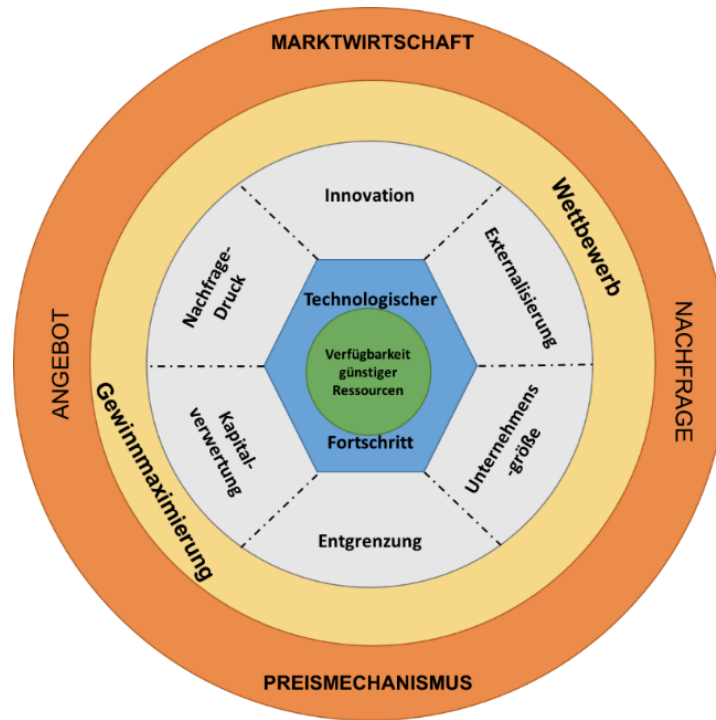


Abbildung 1: Wachstumsdynamik aus mikroökonomischer Perspektive (eigene Darstellung)

Die Grundlage steigender Güterproduktion liefert das Vorhandensein **günstiger Naturressourcen** als Produktionsmittel. Wachstumsökonomien basieren auf einer (scheinbar) unbegrenzten Verfügbarkeit von billigen Ressourcen. Die Verfügbarkeit von Energie mit niedriger Entropie<sup>16</sup> ist damit die angebotsseitige Voraussetzung permanent expandierender Produktion (vgl. Georgescu-Roegen 1971; Kümmel 2011).

Die Allokation der Nutzung dieser Ressourcen findet in den allermeisten Wachstumsökonomien mit dem Ziel effizienter Nutzung innerhalb eines *marktwirtschaftlichen Rahmens* statt, welcher durch **Wettbewerb** geregelt wird. Das zentrale Funktionsprinzip dieser rah-

<sup>15</sup> Wachstumsneutrale Unternehmen existieren nur in wenigen Fällen (vgl. Seidl & Zahrnt 2013: 27–28).

<sup>16</sup> Entropie beschreibt den Zustand von Unordnung bei Materie. Mit der Übertragung des Entropiegesetzes auf die Ökonomie beschreibt Georgescu-Roegen (1971), dass eine energetische „Entwertung“ z.B. von fossilen Rohstoffen stattfindet. Die Kernthese lautet, dass konzentrierte Materie (niedrige Entropie) in zerstreute Energie (hohe Entropie) umgewandelt wird.

mengegebenden Wirtschaftsstruktur bildet dabei das **Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage**. In Abgrenzung zu vor-modernen Ökonomien, in denen Märkte ausschließlich Instrument des Güteraustausches waren, definiert Polanyi (1977: 65–66) die moderne Ausprägung der Marktwirtschaft als eine "Wirtschaftsform, die einzig und allein von Marktpreisen gesteuert wird". Die daraus resultierende Behandlung von Ressourcen als Waren (i. F. Kommodifizierung) ist ein zentraler Funktionsmechanismus von Wachstumsökonomien (vgl. Polanyi 1977: 107; Wright 2017: 124f.).

In der (neoklassischen) Theorie teilt der **Preismechanismus** als marktwirtschaftliches Allokationsprinzip (knappe) Produktionsgüter der (kosten-)effizientesten Verwertung zu, um eine optimale Bedürfnisbefriedigung zu erzielen<sup>17</sup>. In dezentralen, über Preise koordinierten, Marktwirtschaften *produziert der Markt für den Markt* und orientiert sich nicht an den Bedürfnissen der Menschen. Denn zwischen Angebot und Nachfrage steht immer der Marktpreis als zentraler Orientierungspunkt für Unternehmen. Nicht ein Bedürfnis des Verbrauchers, sondern der Preis entscheidet, ob und wie viel produziert wird. Das Verhältnis zwischen Unternehmen und Konsument bleibt dabei stets ein indirektes. So erst kann Wirtschaft zum Selbstzweck werden und sich quasi eigenständig seine Nachfrage erzeugen. Dies ist die Grundlage der „Umstellung des Zwecks der Ökonomie von Bedürfnisbefriedigung auf Mehrwertproduktion“ (Schlote 1996: 63).

Des Weiteren geht mit der Entgrenzung von Wertschöpfungsketten eine Anonymität des Marktes einher. Die daraus resultierende fehlende direkte Bindung zu den Kunden, setzt Unternehmen den Veränderungen der Wettbewerbssituation stärker aus. Existenzielle Abhängigkeit von Weltmärkten befeuert den Wettbewerb um Marktanteile, Profitmaximierung und Unternehmenswachstum (vgl. Bakker, Loske & Scherhorn 1999: 57). Nicht zuletzt erzeugt die Anonymität des Marktes eine gewisse Entmoralisierung von Kaufakten, durch welche Konsumenten die Folgen ihrer Konsumhandlungen nicht nachvollziehen (können) und insofern ökologische wie soziale Kriterien in geringerem Maße berücksichtigen. Eine physische Distanz ist gleichsam eine psychische, da die moralische Tragweite des eigenen Handelns verschleiert wird (vgl. Bauman 1994: 39).

In ihrer Wachstumsdynamik wirkt diese Form von Marktwirtschaft wie ein „Sauerteig, der auf lange Sicht die Produktion ausdehnt“ (Schumpeter 1980: 140). Denn Unternehmen sind in dieser Dynamik diejenigen Akteure, welche jenes Wachstum überhaupt erst erzeugen. Im Wettbewerb um günstige Marktpreise und ständig neue **Innovationen** müssen die einzelnen Unternehmen dem Markt ihre Produkte regelrecht *aufzwingen*. Auf mikroökonomischer Ebene resultiert daraus ein Wachstumszwang, da für alle Wettbewerber das Postulat *Wachse oder Weiche* gilt. Denn um nicht Opfer dieser *schöpferischen Zerstörung* (vgl. Schumpeter 1934) zu

---

<sup>17</sup> In diesem Kontext können jedoch lediglich die kaufkräftigen Bedürfnisse berücksichtigt werden.

werden, sind wirtschaftende Akteure angehalten ihrerseits immer wieder mit Innovationen und damit Wachstum nachzuziehen (vgl. Jackson 2011: 108; Richters & Siemoneit 2017a: 4–5). Das Zusammenspiel zwischen günstigen Ressourcen und Wettbewerb übt demnach einen Druck auf Unternehmen aus, ständig innovieren zu müssen und so ihre dynamische Kosten- und Zeiteffizienz<sup>18</sup> zu steigern, um am Markt bestehen zu können (vgl. Wright 2017: 105).

Gleichzeitig organisiert der vollständige Wettbewerb in der Theorie die effiziente Zuteilung von Ressourcen über das beste Preis-Leistungsverhältnis und gewährleistet damit Kosteneffizienz- und Anreize zur Produktivitätssteigerung. Der Preiswettbewerb ist jedoch wiederum Treiber weiteren Ressourcenverbrauchs auf Kosten von Umwelt und Gesellschaft (vgl. Kümmel & Lindenberger 2015), denn er impliziert, dass Unternehmen im Streben nach Kosteneffizienz soziale und ökologische Kosten auf die Gesellschaft abwälzen (externalisieren) können und (aufgrund der Wettbewerbsstruktur auch) *müssen* (vgl. Hoffmann et al. 2015: 7–8). Die systematische **Externalisierung** von Kosten auf die Gesellschaft und Risiken in die Zukunft wird daher als ein essenzieller mikroökonomischer Zwang verstanden (vgl. Beckenbach & Pfiem 2016: 155). Denn im Wettbewerb haben in der Regel diejenigen Unternehmen strategische Vorteile, welche (wo immer möglich) Kosten externalisieren und damit vergemeinschaften. Dies ist umso mehr der Fall, je günstiger der Faktor Ressourcen im Verhältnis zum Faktor Arbeit zugänglich ist. Die Ursache des daraus resultierenden Wachstumszwangs liegt in der Möglichkeit der Forcierung **technologischer Fortschritts** begründet, da eine dadurch erzielte höhere Arbeitsproduktivität Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil liefern kann. Je günstiger die Ressourcen im Verhältnis zur Arbeit sind, desto mehr lohnt sich das Ersetzen menschlicher Arbeitskraft durch Technik. Das Gros der Unternehmen unterliegt in dieser Weise im Wettbewerb dem Zwang, die Steigerung der Arbeitsproduktivität unaufhörlich zu forcieren und die preiswerteste *Kapital-Energie-Kombination* zu wählen<sup>19</sup> (vgl. Dörre 2013: 149; Richters & Siemoneit 2017c: 174).

In der Konsequenz werden weniger Arbeitskräfte benötigt. Die Entlassung von Arbeitskräften ist wiederum politisch wie gesellschaftlich nicht gewünscht, denn es gilt das Postulat der Vollbeschäftigung. Für Unternehmen, die ihre Arbeitsproduktivität erhöhen, ist ein entsprechendes Produktionswachstum notwendig, insofern als sie Arbeitnehmer aus gesellschaftlicher Verantwortung heraus nicht entlassen wollen bzw. vielfach aufgrund von Verträgen auch nicht können (vgl. Paech 2012: 109, 2017: 128–129).

---

<sup>18</sup> Im Zeitverlauf gesteigerte Kosten- und Zeiteffizienz über technische und organisatorische Innovationen (vgl. Wright 2017: 105).

<sup>19</sup> Dabei lohnt es sich verhältnismäßig mehr Kosten- und Zeiteffizienz als Ressourceneffizienz zu steigern. Da Ressourcennutzung Zeit spart und zugleich günstiger ist als menschliche Arbeitskraft, werden alle Anreize zur effizienteren Ressourcennutzung überkompensiert.

Für Unternehmen existieren weiterhin diverse Anreize und strukturelle Zwänge, Wachstum in Form der Ausweitung organisatorischer **Unternehmensgröße** anzustreben. Größenvorteile haben Unternehmen erstens durch *Skalen- und Verbundeffekte*, durch welche Kostendegressionen ausgeschöpft werden können (vgl. Bakker, Loske & Scherhorn 1999: 54). Schließlich sind große Anlagen relativ preiswerter als kleine und ermöglichen, einen höheren Output bei relativ geringeren Fixkosten zu generieren (vgl. Liesen, Dietsche & Gebauer 2013: 16). Zweitens ist für den Marktzugang eine gewisse Mindestgröße erforderlich (vgl. Bakker, Loske & Scherhorn 1999: 57), die von vornherein von Markteinsteigern angestrebt werden muss. Ab einer gewissen Unternehmensgröße spielen drittens Machtaspekte eine Rolle. Diese können zwar nicht als Zwang betrachtet werden, stellen allerdings einen starken Anreiz dar. Große Unternehmen können über Preise ihre Konkurrenten, über Absatzmengen ihre Zulieferer und über Lobbyarbeit und Arbeitsplatzargumente die Politik unter Druck setzen. „Too big to fail“ stellt die Krönung dieser Wachstumsstrategie dar (vgl. Posse 2015a: 41ff.; Richters & Siemoneit 2017a: 6).

Ein weiterer Wachstumsdruck resultiert aus der Globalisierung. „Lokale Märkte neigen nicht zum Wachstum“ (Polanyi 1977: 341), globale hingegen sehr. Im Welthandel stehen alle teilnehmenden Unternehmen in permanenter Konkurrenz zu Wirtschaftsakteuren rund um den Globus. Durch räumliche **Entgrenzung** mittels komplexer Wertschöpfungsarchitekturen können Kostenvorteile insbesondere auf globalen Märkten ausgenutzt werden (vgl. Ricardo 1977). Da Transport monetär betrachtet günstig ist und Freihandelszonen weitere Kostenbarrieren reduzieren, sind globale Wertschöpfungsräume zunehmend die Regel. Der exzessive Transport von Gütern ist bereits aus ökologischer Sicht problematisch, zusätzlich stellt jedoch gerade dieser globale Wettbewerb einen weiteren Ausgangspunkt unternehmerischer Wachstumsabhängigkeit dar. Denn die Ausnutzung von Kostenvorteilen ist besonders dann gegeben, wenn Unternehmen sich spezialisieren (müssen). Dieser Spezialisierungsdruck erzeugt wiederum die Notwendigkeit kapitalintensiver Produktionsstätten und damit die Abhängigkeit von technologischen Neuerungen.

Weiterhin unterliegen Unternehmen im Wettbewerb dem **technischen Kapitalverwertungszwang**, diese Anlagen voll auszulasten. Maximaler Output ist notwendig, um maximale Renditen zu erwirtschaften und gleichzeitig die Maschinen zu refinanzieren, weswegen Unternehmen angehalten sind, ihre Produkte dem Markt „aufzuzwingen“ (vgl. Bakker, Loske & Scherhorn 1999: 57; Paech 2017: 132).

Auf der Finanzierungsseite wird Unternehmen ein genereller **finanzieller Kapitalverwertungsdruck** konstatiert (vgl. Binswanger 2009: 86 ff.; Paech 2012: 103 ff.). Da Kapitaleinsatz sich lohnen muss, steigt mit dem unternehmerischen Risiko der zu erwirtschaftende Überschuss. In gleichem Maße erfordern Kapitalzinsen Wachstum (vgl. Bakker, Loske & Scherhorn 1999: 58).

Diese Kombination kann in einen Reinvestitionszwang als diejenige Wachstumsrate münden, die mindestens benötigt wird, um Risiko und Zinsen auszugleichen (vgl. Binswanger 2009: 313). Inwiefern Fremdkapitalzinsen einen höheren Druck als eingesetztes Eigenkapital ausüben, ist im Wachstumsdiskurs umstritten. Unstrittig ist jedoch die Tatsache, dass der Zwang zur Kapitalrendite in beiden Fällen besteht, da ihnen ein Zwang zur Reproduktion des eingesetzten Kapitals zugrunde liegt. Folgerichtig erhöhen zunehmend entgrenzte Wertschöpfungsketten diesen Profitzwang. Denn je komplexer und damit risikoträchtiger Produktionsstätten global konstruiert werden, desto höher ist die von den Kapitalgebern verlangte finanzielle Kompensation, sprich Zins- bzw. Eigenkapitalrendite (vgl. Paech 2012: 108). Das Streben nach **Gewinnmaximierung** stellt dabei einen Querschnittsfaktor dar, welcher, alle anderen Faktoren umschließend, auf unternehmerischer Ebene den Profitzwang ergänzt. Dabei stellen Kapitalakkumulation als erwirtschafteter Gewinn, welcher im Unternehmen verbleibt und reinvestiert wird, einerseits und Dividende als Rendite für Kapitalgeber andererseits zwei unabhängig voneinander wirkende Treiber dar. Je höher jeweils die Renditeerwartung der Kapitalgeber bzw. je notwendiger damit Kapitalakkumulation, desto höher gestaltet sich die Orientierung an einer Maximierung des unternehmerischen Gewinns. Imperativ wirkt jedoch der Zwang desjenigen Profits, welcher zur Stabilisierung des Unternehmens (Kapitalakkumulation) sowie zur Rendite-Tilgung zwingend erforderlich ist. Die darüberhinausgehende Gewinnorientierung ist hingegen als kultureller Treiber zu betrachten, welcher in individuellen (bisweilen stark wachstumsorientierten) Motivlagen begründet liegt (vgl. Schumpeter 1934: 93; Richters & Siemoneit 2017b: 9).

Da jedem Angebot in der Marktwirtschaft eine Nachfrage gegenüberstehen muss, wird den Konsumenten eine erhebliche Rolle zuteil. Viele Autoren (vgl. Jackson 2011: 100 ff.; Bauman 2009; Paech 2012: 110) betrachten die Konsumorientierung als essenziellen nachfrageseitigen Wachstumstreiber. Bis zu einem gewissen Grad gleichen Kaufakte einer zwanghaften Sucht-Handlung, da sich Konsum zu einer gesellschaftlichen Lebensform verwandelt hat (vgl. Latouche 2015: 39). Inakzeptable Konsequenzen eines Konsumverzichtes, wie soziale und ökonomische Exklusion (vgl. Richters & Siemoneit 2017c: 171), wirken ebenso imperativ wie eine psychische Konstitution, die sich (vermeintlich) ausschließlich über Konsum stabilisieren lässt. Ebenso ist Konsum jedoch vielfach Resultat von intendierten Kaufhandlungen. Individuen sind insofern Wachstumstreiber und stehen stets auch in der Verantwortung, ob sie konsumieren (Quantität) und was sie konsumieren (Qualität). Konsumenten sind in ihren ökologischen Kaufhandlungen jedoch insofern beschränkt, als beispielsweise langlebige, modulare oder reparable Produktdesigns für die unter Wachstumszwängen agierenden Unternehmen weniger attraktiv sind als Produkte mit einer begrenzten Haltbarkeit. Diese Tatsache drückt sich besonders in der Tendenz aus, kurzlebige Produkte derart zu entwickeln, dass ein gezielter Einbau von Schwachstellen

bzw. bewusste Produktion in minderer Qualität die Konsumtaktung maximiert. Diese *systematisch-geplante Obsoleszenz* von Produkten äußert sich zudem in einer schwach ausgeprägten Bereitschaft, Ersatzteile bereitzustellen sowie Produkte generell reparabel zu konstruieren (vgl. Reuß & Dannoritzer 2013).

Es konnte gezeigt werden, dass Unternehmen durch systemische Zwänge und Treiber auf Wachstumskurs gehalten werden. Es gilt also:

*Zur betriebswirtschaftlichen Stabilisierung von Unternehmen ist Wachstum innerhalb marktwirtschaftlicher Logiken auf unterschiedlichsten Ebenen unerlässlich und konstitutiv in die Wirtschaftspraxis einkodiert.*

Jedoch sind Unternehmen nie ausschließlich Getriebene der Wachstumsdynamik. Vielfach sind sie als wirkungsmächtige Institutionen Subjekt derselben Logik und reproduzieren aus eigenem Antrieb nicht-nachhaltige Praktiken und Strukturen (vgl. Pfriem, Antoni-Komar & Lautermann 2015). Diese rekursive Verflechtung impliziert einen Gestaltungsspielraum, in dessen Rahmen Unternehmen entweder reaktive Anpasser an äußere Begebenheiten wie veränderte Konsumpraktiken oder proaktive Gestalter selbstdefinierter Zielvorstellungen sein können (vgl. Liesen, Dietsche & Gebauer 2013: 10). Insofern nicht jeder Entscheidung ein Zwang zu mehr Wachstum zugrunde liegt, bieten sich diverse Möglichkeiten zukunfts-fähig zu wirtschaften.

### 2.1.3 Anforderungen an zukunfts-fähige Unternehmensformen

Es konnte dargestellt werden, dass Wachstumsökonomien vor dem Hintergrund sozio-ökologischer Nachhaltigkeit vielfach defizitär sind. Insbesondere Unternehmen unterliegen einer Wachstumsdynamik, welche als mikroökonomische Nachhaltigkeitsdefizite Transformation blockieren. Zukunfts-fähige Unternehmen im Sinne einer Postwachstumsstrategie sollten daher daran gemessen werden, inwiefern sie zu einer Milderung der herausgearbeiteten Nachhaltigkeitsdefizite auf Unternehmensebene beitragen. Positiv gewendet, ergeben sich daraus die folgenden vier Anforderungen an zukunfts-fähige Unternehmensformen:

(1) **Überwindung der Wachstumsdynamik:** Zukunfts-fähige Unternehmen bedürfen einer institutionell-organisatorischen Struktur, die es ihnen ermöglicht, die strukturelle Wachstumsdynamik direkt zu überwinden. Diesbezüglich gilt es, die in 2.1.2 skizzierten Wachstumswänge und -treiber ursachenadäquat zu lösen.

(2) **Umsetzung ökologischer Praktiken:** Bisher wurde in den Wirtschaftswissenschaften die Möglichkeit der Veränderung von Handlungslogiken weitestgehend ausgeblendet<sup>20</sup>. Die Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse aus den Sozialwissenschaften legen hingegen eine

---

<sup>20</sup> Und stattdessen das Modell des unveränderbaren *Homo Oeconomicus* genutzt (vgl. Kirchgässner 2008).

lebensweltlichere Interpretation nahe. Demnach sind Handlungslogiken von Wirtschaftsakteuren fortwährend im Wandel begriffen und rekursiv mit der Praxis bzw. den Strukturen, in welche sie jeweils eingebettet sind, verwoben (vgl. Giddens 1988; Bourdieu 2015). Unternehmen können daher aktiver Gestalter einer Postwachstumsökonomie sein. In diesem Sinne müssten zukunftsfähige Unternehmen derart organisiert werden, dass sie einerseits selber ökologisch wirtschaften und andererseits ihre Verbraucher befähigen, ökologische Praktiken zu habitualisieren. Dadurch sind sie in der Lage nicht nur strukturell wachstumsunabhängig zu sein, sondern die Wachstumsdynamik in doppelter Hinsicht, direkt (strukturelle Wachstumszwänge) und indirekt (ökologische Praktiken), zu überwinden.

(3) **Minderung gesamtwirtschaftlicher Produktion:** Zukunftsfähige Unternehmen müssen zur Minderung gesamtwirtschaftlicher Produktion beitragen. Entscheidend ist hierbei die absolute Ressourcenwirkung (siehe Abbildung 2).

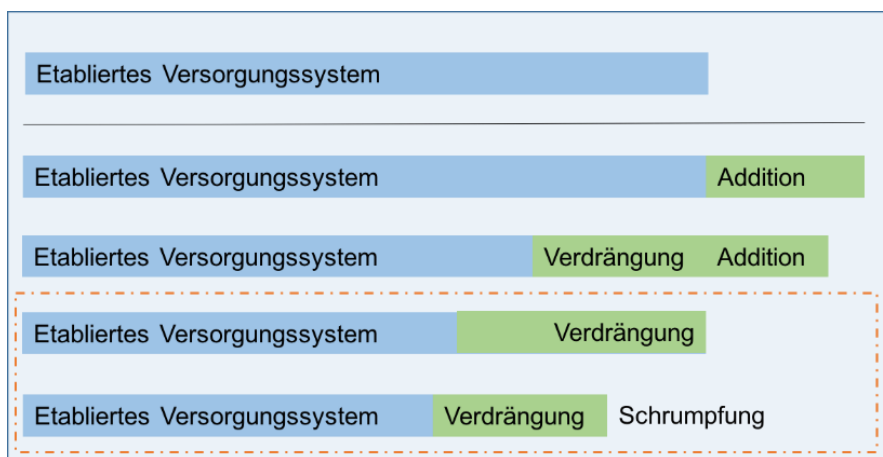


Abbildung 2: Quantitative Wirkung der Diffusion veränderter Versorgungspraxis (eigene Darstellung in Anlehnung an Paech (vgl. 2016))

Zukunftsfähige Unternehmen wirken mindestens substituierend, also produktionsverdrängend bezüglich nicht-nachhaltiger Produktion, im Idealfall tragen sie zusätzlich zu einer Schrumpfung bei (vgl. Paech 2012; Posse 2015a). Wenn es punktuell zu einer Addition materieller Objekte oder Inanspruchnahme ökologischer Kapazitäten kommt, muss dies mit einer Subtraktion verbunden sein, durch die andernorts im selben Umfang Ressourcen und Räume freigegeben werden (vgl. Paech 2017: 138). Die Verdrängung tradierter Produktion ist insofern eine Bedingung für eine reale gesamtwirtschaftliche Nachhaltigkeitswirkung.

(4) **Förderung sozialen Wohlergehens:** Gleichmaßen tragen zukunftsfähige Unternehmen eine gesellschaftliche Verantwortung für soziale Integrität, materielle Teilhabe, Mitbestimmung und die individuelle Verwirklichung eines gelingenden Lebens. So kann der aktive Beitrag zur Qualität und zum Sinn des Lebens als wichtige Aufgabe von Unternehmen im 21. Jahrhundert

gesehen werden (vgl. Pfrieder 2016: 328). Ökonomische Strukturen, die in der Lage sind *resonante Weltbeziehungen* (vgl. Rosa 2016) zu erzeugen, schaffen die Bedingung zufriedenheitsstiftender Tätigkeit und stabilisieren gleichsam eine Gesellschaft in der sozialen Sphäre.

Zukunftsfähige Unternehmensformen müssen sich nun an diesen Anforderungen messen lassen. Aus unternehmerischer Perspektive existieren zwei grundsätzliche Möglichkeiten Transformation, zu gestalten: Entweder Unternehmen folgen der derzeitigen marktwirtschaftlich-dominierten Systemlogik und finden wachstumsunabhängige Pfade innerhalb dieser oder sie emergieren als sozioökonomische Nischeninnovation jenseits traditioneller Marktwirtschaft.

Erstere bedürfen im bestehenden *sozio-technischen Regime* langfristig politischer Flankierung<sup>21</sup>, da die ökonomischen Zwänge, Kosten zu externalisieren und Ressourcen auszubeuten im Wettbewerb als schwer zu überwindende Imperative wirken (vgl. Richters & Siemoneit 2017c: 180). Politische Veränderungen von Rahmenbedingungen könnten vor diesem Hintergrund Pfadabhängigkeiten zugunsten wachstumsneutralen Wirtschaftens innerhalb der Marktwirtschaft durchaus aufbrechen. Derartige politische Entscheidungen wären wünschenswert, sind jedoch mittelfristig nicht zu erwarten.

Vor diesem Hintergrund erscheint insbesondere die Suche nach Zweiterem, nach wachstumsunabhängigen Unternehmensformen abseits des Marktes von vordergründiger Relevanz (vgl. Seidl & Zahrt 2010: 234). Diese stehen wiederum vor der Herausforderung, dass sie veränderter individueller Handlungsmuster sowie gesellschaftlichen Bewusstseinswandels bedürfen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird mit CSA eine derartige „marktferne Unternehmensform“ betrachtet.

## 2.2 CSA als zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaft

Es wird vermutet, dass CSA<sup>22</sup> als potenziell *zukunftsfähige Unternehmensform* eine Problemlösungskapazität bezüglich der skizzierten Nachhaltigkeitsdefizite besitzt. Es gilt nun gemäß Hypothese 1 konkret zu untersuchen, inwiefern CSA im Sinne der in 2.1.3 skizzierten *Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen* betrachtet werden kann. Analog zur eingangs definierten Forschungsfrage interessiert im Folgenden, welche Faktoren die soziale Innovation der CSA konkret kennzeichnen (2.2.1) und welche ökonomischen Strukturmerkmale der CSA-Höfe sich

---

<sup>21</sup> Konkrete Maßnahmen werden u.a. im Sammelband *Postwachstumspolitik* von Schachtschneider & Adler (2017) debattiert. Im Kontext makroökonomischer Steuerung sind außerdem insbesondere politische Maßnahmen wie Steuern und Subventionen (vgl. Kümmel 2011) relevant, aber auch rechtliche Rahmenbedingungen wie beispielsweise der Revision des Wettbewerbsrecht (vgl. Scherhorn 2015: 350–354) oder Boden-, Geld- und Finanzmarktreformen (vgl. Gaffney 2009; Degens 2013; Peukert 2015).

<sup>22</sup> Analytisch werden in dieser Untersuchung nur die deutschen CSA-Höfe betrachtet. Im internationalen Kontext sind durchaus andere Merkmalsausprägungen möglich.

als Erfolgsfaktoren bewährt haben (2.2.2). Anschließend wird bewertet, wie diese Strukturmerkmale Nachhaltigkeitsdefizite aktueller Unternehmensformen mildern oder sogar beheben können (2.2.3). Das CSA innewohnende Diffusionspotenzial (2.2.4) ist schließlich der Gradmesser des Transformationspotenzials innerhalb des Ernährungssektors.

### 2.2.1 Merkmale sozialer Innovationen in CSA

Inwieweit das Phänomen CSA innerhalb der Landwirtschaft als ökonomische, organisationale oder soziale Innovation betrachtet werden kann und ob eine diesbezügliche Differenzierung überhaupt sinnvoll erscheint, wird kontrovers diskutiert (vgl. Rammert 2010: 21; Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 22ff.). Aus verschiedenen Gründen erscheint der aus dem innovationssoziologischen Kontext stammende Begriff der *sozialen Innovation* am geeignetsten, das Phänomen CSA zu beschreiben (vgl. Howaldt & Jacobsen 2010): Zum einen stellt CSA eine stark sozial kontextualisierte Neuerung dar, welche eine neue Form zwischenmenschlicher Interaktion bildet (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 289). Zum anderen handelt es sich um keine klassische nach wirtschaftlichen Erfolgskriterien zu bemessende ökonomische Innovation im schumpeterianischen Sinne (vgl. Schumpeter 1934).

*Eine soziale Innovation ist in diesem Sinne eine „intentionale, zielgerichtete Neukombination beziehungsweise Neukonfiguration sozialer Praktiken [...] mit dem Ziel, Probleme oder Bedürfnisse besser zu lösen als dies auf der Grundlage etablierter Praktiken möglich ist“ (Howaldt & Schwarz 2010: 54).*

Die Praxis von CSA-Höfen unterscheidet sich diesem Verständnis folgend von einfachen gesellschaftlichen Neuerungen, indem sie die Produktion und den Konsum landwirtschaftlicher Güter auf grundlegende Weise verändert (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 188). Durch eine Modifikation sowohl organisatorischer Komponenten als auch sozialer Relationen stellt CSA eine neue Unternehmensform dar, welche in dieser Weise weder an anderer Stelle in der Praxis vorzufinden, noch theoretisch konzeptualisiert worden ist. **Organisational** betrachtet, ist CSA ein neukonfiguriertes Arrangement zwischen Erzeugern und Verbrauchern. Dabei besteht die Innovation in der Überlagerung dreier Funktionsbereiche (siehe Abbildung 3); dem landwirtschaftlichen Betrieb, der (Eigentümer-) Trägerschaft und der Verbrauchergemeinschaft. Dabei sind Mischformen durchaus denkbar<sup>23</sup>. Hieraus resultieren diverse Implikationen für die betriebswirtschaftliche Funktionsweise, welche daher in 2.2.2. näher betrachtet werden.

---

<sup>23</sup> Beispielsweise könnten die Trägerschaft und der Betrieb in einer Person oder einer Gruppe zusammenfallen. Weiterhin wäre denkbar, dass die Trägerschaft in einer Genossenschaft von Verbrauchern organisiert ist oder aber Verbraucher und Erzeuger in einer Betriebsgemeinschaft gemeinsam im Besitz des Betriebes sind (vgl. Heintz 2014: 30–32).

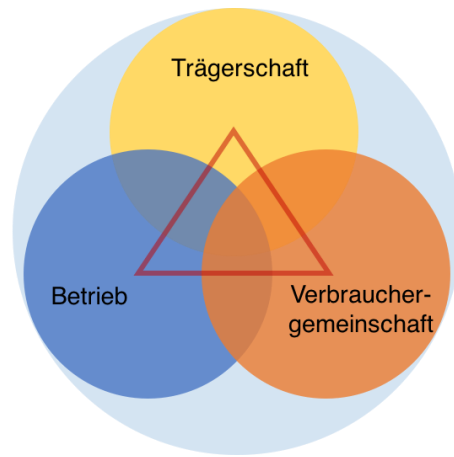


Abbildung 3: Funktionsbereiche von CSA (Heintz 2014: 30)

Wie sich zeigen wird, stellt sich die CSA-Praxis darüber hinaus **intentional** gegen gängige Logiken betriebswirtschaftlicher Theorie im Ganzen. Während die klassische Wirtschaftstheorie ökonomische Aktivität über die Rationalisierung der Produktion von Gütern und Dienstleistungen sowie deren Regulation über Zahlung und Verrechnung von Geld zu erklären versucht (vgl. Pan-koke 2008: 432) und diese Tatsache sein praktisches Pendant im profitorientierten Unternehmen findet, folgen CSA-Höfe anderen Logiken. Die betriebswirtschaftliche Stabilisierung eines tradierten Unternehmens ist primär Resultat seiner ökonomischen Leistungsfähigkeit und sekundär seiner sozialen Beziehungen. CSA-Höfe hingegen stabilisieren sich primär über soziale Verhandlungsprozesse und erst sekundär über monetäre Zahlungsströme.

*So gesehen können CSA-Höfe als soziale Gebilde verstanden werden, die wirtschaftlich agieren, während tradierte Unternehmen wirtschaftliche Gebilde darstellen, welche sich sozial konstituieren.*

Der Zweck wirtschaftlicher Aktivität im tradierten ökonomischen Verständnis ist die Generierung eines Profits, während CSA-Höfe als obersten Zweck ökologische und solidarische Produktion definieren. Die Grundlage ökonomischer Stabilisierung und Tragfähigkeit ist bei CSA-Höfen konsequenterweise das soziale Funktionieren der Wirtschaftsgemeinschaft sowie die Solidarität untereinander (vgl. Vaessen, Schmitz & Gunkel; Boddenberg, M. 2015: 189).

## 2.2.2 Betriebswirtschaftliche Typologisierung

Es gilt nun die konkreten Differenzmerkmale, durch die sich CSA von der industriellen Landwirtschaft abgrenzen lässt darzustellen. Hierzu werden die wesentlichen Unterschiede nachstehend entlang der von Thommen & Achleitner (vgl. 2012) entwickelten *betriebswirtschaftlichen Typologisierung* skizziert. Diese kann in tabellarischer Form Abbildung 4 entnommen werden. Daran

schließt sich eine ausführliche Beschreibung jedes einzelnen Strukturmerkmals an, welche theoretische Zugänge aus Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vereint. Der Fokus liegt hierbei auf der Beschreibung der CSA-Praxis und nicht der industriellen Landwirtschaft.

|                                    | VERSORGUNGSLOGIK INDUSTRIELLER LANDWIRTSCHAFT                                       | VERSORGUNGSLOGIK NACH DEM CSA-PRINZIP  |
|------------------------------------|---|--|
| LEISTUNG-ERSTELLUNG                | Nicht-Ökologische Massenproduktion  | Ökologische Kreislaufwirtschaft  |
| GEOGRAFISCHER AKTIONSRADIUS        | Überregional bis global   | Lokal bis Regional   |
| ENTSCHEIDUNGS-FINDUNG              | Hierarchisch durch Großgrundbesitzer  | Partizipativ durch Einbezug der Verbraucher und Beschäftigten                        |
| ALLOKATION                         | Preismechanismus  | Partizipativ   |
| DISTRIBUTION                       | Indirekt über den Markt   | Direkt an Endverbraucher   |
| Wirtschaftliches UN-TERNEHMENSZIEL | Profit, Wachstum, Expansion   | Kostendeckung  |
| FINANZIERUNG                       | Vorfinanzierung: Eigen- und Fremdkapital<br>Refinanzierung: über Produktvermarktung | Vorfinanzierung & Refinanzierung über mitgliedergetragene Kostenübernahme (Beiträge) |
| PREISBILDUNG                       | Produktbezogene Preise über Marktmechanismus  | Solidarische Mitgliedsbeiträge   |
| ROLLE DES VERBRAUCHERS             | Konsument   | Prosument  |
| UNTERNEHMENS-GROSSE                | Große Betriebe haben Vorteile, sodass kleine Betriebe weichen müssen                | Große Betriebe sind strukturell schwer möglich                                       |
| WACHSTUMS-MODELL                   | Wachstum bringt Vorteile  | Wachstum bis zur gesunden/optimalen Betriebsgröße                                    |
| GRAD DER TECHNISIERUNG             | Hoch-Industrialisiert, Kapitalintensiv mit tendenziell wenig Arbeitskräften         | Schwach industrialisiert, tendenziell arbeitsintensiver                              |
| EIGENTUMS-VERHÄLTNISSE             | Privateigentum  | Privat- bis Gemeinschaftseigentum  |

Abbildung 4: Typologisierung von CSA in Abgrenzung zur tradierten Landwirtschaft (eigene Darstellung)

## Leistungserstellung

Das erste Merkmal beschreibt die Art und Weise, wie die Produkte bzw. die Leistungen erstellt werden. CSA-Höfe orientieren sich ausdrücklich an umweltfreundlichen Leitlinien, wobei 95% durch die Einhaltung der Richtlinien biologischen Landbaus<sup>24</sup> zertifiziert sind (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 65–66). In der Regel zeichnen sich die Verbraucher durch eine hohe Bereitschaft aus, ihre Nachfrage flexibel an das verfügbare Angebot anzupassen. Dies ermöglicht ein ressourcenschonendes Kapazitätsmanagement der Höfe und resultiert in einem höchstmöglichen Verwertungsgrad der Erzeugnisse (vgl. Henderson & van En 2007: 134–142). Zentraler Bestandteil auf Seiten der Produzenten ist das Leisten eines Beitrags zum

<sup>24</sup> Beispielsweise nach den Kriterien der *Biodynamischen Landwirtschaft* (vgl. <https://www.demeter.de/biodynamische-landwirtschaft>) [zuletzt abgerufen am 20.07.2017]

Erhalt der Biosphäre. Dies wird durch verschiedene landwirtschaftliche Praktiken, wie beispielsweise die Nutzung samenfester Sorten, den Verzicht auf gentechnisch-modifiziertes Saatgut, synthetische Pestizide, Herbizide, Fungizide und Düngemittel, den Anbau von Hecken und Bäumen an Feldgrenzen zur Steigerung der Biodiversität, die Ablehnung von Monokulturen, Anpassung an die Bodenbegebenheiten sowie der Einhaltung von Fruchtfolge, erreicht (vgl. Bloemen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112; Henderson 2016: 5). Insgesamt steht die „Umsetzung eines möglichst geschlossenen und somit ressourcenschonenden Wirtschaftskreislaufs [...] bei der Produktion im Vordergrund“ (Boddenberg et al. 2017a: 133-134). Diese ökologische Ausrichtung der Höfe stellt dabei eine zentrale Motivationsquelle der Verbraucher dar, sich an CSA-Höfen zu beteiligen (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 286–287).

### Geographischer Aktionsradius

CSA-Höfe kennzeichnet, in Abgrenzung zu überregional bis global agierenden Betrieben industrieller Landwirtschaft, ein auf Regionalität konzentrierter geographischer Aktionsradius. Dabei stellen sie mittels kurzer Wertschöpfungsketten die Versorgung einer lokalen Anteilsgemeinschaft sicher (vgl. Kraiß & van Elsen 2009: 188). Die Motivation dafür besteht einerseits im umweltbewussten Vertrieb, andererseits in der Wiederbelebung des ländlichen Raumes und der Stärkung lokaler Versorgungs-Gemeinschaften, die sich untereinander kennen. Dabei wohnen die Verbraucher im ländlichen Raum in der Regel in der unmittelbaren Umgebung<sup>25</sup>, während in städtischen Gebieten zentrale Abholpunkte genutzt werden, um möglichst kurze Transportwege zu gewährleisten. Die Versorgerhöfe befinden sich in diesem Fall im direkten urbanen Umland. Neben dem sozialen und ökologischen Aspekt spielt auch der ökonomische Faktor insofern eine Rolle, als aufgrund der geografischen Nähe die Verbraucher weniger finanzielle Mittel in den Transport bzw. die Logistik der Lebensmittelversorgung investieren müssen. Somit ist eine höhere Investitionssumme für die Lebensmittelproduktion vorhanden, wodurch verhältnismäßig geringe Mitgliedsbeiträge möglich werden (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 215).

### Entscheidungsstruktur

Ein weiterer wichtiger Aspekt von CSA-Höfen ist die Demokratisierung wirtschaftlicher Abläufe, welche sich durch eine *partizipative* Ausrichtung der Höfe auszeichnet (vgl. Boddenberg et al.

---

<sup>25</sup> 65 % der CSA-Mitglieder wohnen weniger als zwanzig Kilometer vom Versorgerhof entfernt (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 70).

2017b: 256,260). Entscheidungsprozesse finden in der Regel unter Beteiligung der Hof- und Verbrauchergemeinschaft, also unter Einbeziehung der Mitarbeiter und Mitglieder statt, wobei der Grad gemeinschaftlicher Entscheidungen unterschiedlich ausgeprägt ist. Auf etwa 60% der CSA-Höfe wird gemeinsam über den Anbau von Lebensmitteln entschieden (Menge, Sorten etc.). Investitionsentscheidungen treffen etwa 40% gemeinschaftlich, 40% hingegen nicht. Die verbleibenden 20% verfolgen kein einheitliches Vorgehen und treffen Entscheidungen mal in Absprache mit allen Mitgliedern, mal alleinig durch die Erzeuger. Im Bereich der finanziellen Belange haben die Erzeuger in 80% der Fälle jedoch das alleinige Verfügungsrecht und können in letzter Instanz selbstständig entscheiden (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 65). Die Entscheidungsstruktur steht dabei in engem Zusammenhang mit den Eigentumsverhältnissen.

### Eigentumsverhältnisse

Die Frage nach den Eigentumsverhältnissen wird innerhalb der CSA-Bewegung kontrovers diskutiert. Während eine Vergemeinschaftung von Hof, Land und landwirtschaftlichen Maschinen für manche ein zentrales Merkmal darstellt, spielt es für andere keine wesentliche Rolle (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 175). So lassen sich auch in der Realität bezüglich der Eigentumsverhältnisse unterschiedliche Ausprägungen an CSA-Höfen beobachten (vgl. Wild 2012: 41f.). In einer Studie (siehe Abbildung 5) der European CSA Research Group (vgl. 2016: 41) waren etwa 80% der CSA-Höfe (in Deutschland) im Besitz der Erzeuger bzw. wurden die landwirtschaftlichen Flächen von diesen gepachtet.

|   |    |
|---|----|
| Land im Besitz der Erzeuger                               | 9  |
| Teilweise gepachtet & teilweise im Besitz der Verbraucher | 1  |
| Teilweise gepachtet & teilweise im Besitz der Erzeuger    | 10 |
| Gepachtet von Verbrauchern                                | 2  |
| Gepachtet von Erzeugern                                   | 8  |
| Andere  | 4  |
| Gesamt  | 34 |

Abbildung 5: Eigentumsverhältnisse auf CSA-Höfen in Deutschland (European CSA Research Group 2016: 41)

In den meisten Fällen bildet dabei ein im Privateigentum befindlicher Betrieb die Ausgangsgrundlage, welcher seine bisherige Art des Wirtschaftens umstellt und die Eigentumsverhältnisse beibehält. In einigen Fällen wird jedoch das Betriebsvermögen und/ oder das Eigentum an Land und Hof in einer gemeinsamen Trägerschaft organisiert bzw. in diese überführt. Geeignete Rechtsformen, die hierfür infrage kommen und bereits Anwendung finden, sind der Verein, die Stiftung und die Genossenschaft (vgl. Heintz 2014: 32).

## Finanzierung und „Preisbildung“

Ein weiterer zentraler Kernaspekt von CSA ist das Ziel der Unabhängigkeit von warenförmigen Vermarktungsstrukturen. Dies wird durch eine **mitgliedergetragene Finanzierung der Betriebskosten** erreicht. Kosten und Erträge werden auf allen Höfen nach dem Prinzip der Kostendeckung<sup>26</sup> ausbalanciert (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112), wobei eine maximale Transparenz bezüglich der Offenlegung der Bilanz besteht. Oftmals erfolgt die Bereitstellung finanzieller Ressourcen vor der Produktionsphase. Diese Vorfinanzierung unterstützt die Liquidität der Erzeuger, welche somit nicht in risikoträchtige Vorleistung gehen müssen, sei es durch Eigenkapital oder zu verzinsendes Fremdkapital (vgl. Vaessen, Schmitz & Gunkel; Boddenberg, M. 2015: 186–187). Etwaige Risiken, wie beispielsweise Ernteaufschläge, tragen die Mitglieder ohne Ansprüche auf Rückerstattung. Preisbildung im tradierten ökonomischen Verständnis ist insofern nicht existent, als die einzelnen Produkte keinen Warencharakter und somit auch keinen spezifischen Preis besitzen. Dieser Mechanismus wird als *Dekommodifizierung* bezeichnet (vgl. Boddenberg et al. 2017b: 258). Die Mitgliedsbeiträge finanzieren die laufenden Betriebskosten unabhängig von den spezifischen Produkten. Die Ernteerträge werden nicht auf dem Markt angeboten bzw. vermarktet, sondern ohne Preis an die Mitglieder verteilt (vgl. Kraiß & van Elsen 2009: 183, 187).

Mitgliederbeiträge ersetzen somit die Preislogik, wobei diese mittels solidarischer Finanzierungsrunden ermittelt wird. Das Einbringen finanzieller Mittel sowie die Unterstützung durch Mitarbeit, aber auch die Verteilung der Ernteanteile, kann dadurch bedürfnisorientiert organisiert werden (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 216). Auf etwa 40% der Höfe legen die Erzeuger einen Durchschnittswert fest, welcher dann solidarisch differenziert werden kann. Mitglieder ermitteln die Höhe des individuell zu bezahlenden Beitrags in sogenannten Finanzierungsrunden. In anonymisierter Form können in dieser Weise differenzierte Beitragshöhen je nach Zahlungsbereitschaft und Kaufkraft erreicht werden. Das Ziel ist ein gerechtes Lohn-Beitragskostenverhältnis, welches sich an den jeweiligen Bedürfnissen der Erzeuger und Verbraucher orientiert. Ähnliche Aushandlungsprozesse finden bei weiteren 50% durch gemeinsame Absprachen im Rahmen von Mitgliederversammlungen oder anderen partizipativen Formen statt, während auf 10% aller CSA-Höfe Beiträge ohne Rücksprache mit den Mitgliedern von den Erzeugern festgelegt werden (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 64; Posse 2015b: 63; Boddenberg et al. 2017a: 133,136).

---

<sup>26</sup> Kostenverteilungsprinzip, nach welchem ausschließlich die Kosten für die Leistung selbst abgedeckt werden. Ein Kostendeckungsgrad über 100%, sprich Gewinn, ist bei strikter Anwendung nicht möglich (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2017c).

## Allokation

Analog zur Entscheidungsfindung organisieren Erzeuger und Verbraucher auch die *Allokation*<sup>27</sup> der Produktion und Distribution von Gütern und Erträgen in partizipativer Weise (vgl. Bloemen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112). Dadurch, dass die Verbraucher eine langfristige Beziehung zum CSA-Hof eingehen, stehen die einzelnen Güter-Transaktionen nicht zur Disposition. Statt produktspezifischer Transaktion wird die Entscheidung für ein regelmäßiges Güterbündel, auf CSA-Höfen als *Ernteanteil* bezeichnet, getroffen. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass in der Regel eine partizipative Entscheidungsfindung über Art und Menge der Lebensmittelproduktion (Allokation) und die Organisation der Verteilung von Gütern erfolgt. Dieser Prozess beinhaltet eine Verständigung über die Qualität der herzustellenden Güter. Damit sorgt nicht der Markt über den Preismechanismus für eine effiziente Allokation der Produktionsmittel (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2017b), sondern eine dezentrale Wirtschaftsgemeinschaft bestehend aus Erzeugern und Verbrauchern. An die Stelle des Marktes als Regulativ tritt ein **partizipativer Allokationsmechanismus** (vgl. Kraiß & van Elsen 2009: 187; Boddenberg et al. 2017a: 136).

## Distribution

Mit der Festlegung eines monatlichen Beitrages auf ein Jahr und der direkten Abnahme durch die Verbraucher können Distributionspraktiken organisiert werden, die ein **innovatives Kapazitätsmanagement** darstellen. Im konventionellen Supply-Chain-Management wird in der Regel das Pull-Prinzip angewendet, um Lagerbestände zu minimieren, da die Produktion erst anläuft, wenn eine reale Nachfrage besteht. Das Push-Prinzip dahingegen, sieht vor, Produkte auf den Markt zu bringen, denen keine realen Bedürfnisse gegenüberstehen müssen (vgl. Werner 2013: 166). Auf CSA-Höfen kehrt sich diese Logik um, indem eine Push-Strategie in einer Minimierung von Lagerbeständen resultiert. Denn Verbraucher von CSA-Höfen äußern in der Regel keine spezifischen Anforderungen nach konkreten Lebensmitteln, sondern gleichen ihre Bedarfe an das jeweilige Angebot an. Auch wenn ein offener Austausch über das Angebot stattfindet, nehmen sie in letzter Instanz diejenigen Güter, die ihnen zugeteilt werden. Darüber hinaus besteht eine Verständigung zwischen Erzeugern und Verbrauchern über eine gewisse Abnahme-Flexibilität bezüglich des Outputs, der in Abhängigkeit zu exogenen Umwelteinflüssen (z.B. Sturmschäden, Sonnentage, Frost, Wassermenge, Dürreperioden etc.) variiert. Dies ermöglicht eine Mengenanpassung, da die Erzeuger nach der Push-Strategie alle Produkte direkt an die Verbraucher

---

<sup>27</sup> Allokation wird in diesem Kontext als Organisationsprinzip der Zuteilung von Gütern und Ressourcenbeständen auf die Verbraucher verstanden. Dies schließt die Bestimmung über Art und Qualität der produzierten Güter sowie deren verbraucherspezifische Menge mit ein (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2017b).

bringen können. Die gesamte Produktion ist also *just-in-time* organisiert, jedoch nicht (wie gängig) nachfrage-, sondern angebotsgesteuert (vgl. Werner 2013: 166).

### Rolle des Verbrauchers

Vielen Höfen gelingt es, neben der Beteiligung an Entscheidungsprozessen die Verbraucher auch am Wertschöpfungsprozess selbst teilhaben zu lassen. Durch eine Verbindung der Sphären von Produktion und Konsumtion können Mitglieder sowohl am Produktionsprozess durch *Eigenarbeitsanteile* mitwirken als sich auch auf der organisationalen Ebene einbringen und somit *Mitbestimmungskompetenz* erlangen (vgl. 2.2.2: *Entscheidungsstruktur*). Auf 70% der Höfe wird Mitarbeit auf freiwilliger Basis realisiert, nur bei wenigen ist sie ein verpflichtendes Element (vgl. Boddenberg et al. 2017b: 256, 260). So helfen sie beispielsweise bei der Aussaat der Pflanzen, der Pflege der Tiere, der Ernte etc. Hinsichtlich des Organisationsprinzips findet damit eine gewisse Verzahnung der Bereiche Produktion und Konsumtion der Lebensmittel statt. Dieses Verständnis von Ko-Produktion zwischen Erzeugern und Verbrauchern drückt sich im Begriff des „Prosumenten“ (vgl. Blättel-Mink 2013) aus, mit welchem auf vielen Höfen die Mitglieder des jeweiligen CSA-Hofes bezeichnet werden (vgl. Vaessen, Schmitz & Gunkel; Boddenberg, M. 2015: 190–191).

### Unternehmensgröße und Wachstumsmodell

Wie in allen wirtschaftenden Betrieben, existiert auch bei CSA-Höfen eine minimale Betriebsgröße. Die CSA-Praxis ist erst ab einem Niveau lohnend, welches Erzeugern eine existenzsichernde Basis liefert. An dieser Stelle eignet sich eine Differenzierung zwischen Höfen, die punktuell umsteigen und CSA gewissermaßen als Nebenbetrieb umsetzen, und CSA-Höfen, die keinerlei andere Vertriebskanäle haben. Als Hybrid sind Höfe der ersten Gruppe nicht dem Druck ausgesetzt, sofort einen ökonomisch selbsttragenden CSA-Betrieb umzusetzen. Vielmehr können sie mit einer kleinen Gruppe von Verbrauchern experimentieren, bevor sie ihren tradierten Betrieb sukzessiv durch CSA substituieren. CSA-Höfe, die keine anderen Vertriebskanäle mehr besitzen, müssen sich bereits von Anfang an ökonomisch über CSA stabilisieren (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 112). Die durchschnittliche Größe der CSA-Höfe liegt derzeit bei 21 Hektar zu bewirtschaftenden Landes (vgl. European CSA Research Group 2016: 41) und etwa 112 Mitgliedern (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 68).

Bezüglich des Wachstumsmodells kann beobachtet werden, dass vertikales Wachstum auf CSA-Höfen in der Regel keine Zielgröße darstellt, horizontales Wachstum als die dezentrale Vergrößerung und mengenmäßige Vervielfältigung jedoch strategisch sowohl von den einzelnen

Höfen als auch von übergreifenden Netzwerken<sup>28</sup> unterstützt wird. Das Produktionswachstum der einzelnen Höfe orientiert sich dabei an den Begebenheiten der landwirtschaftlichen Nutzflächen in Kombination mit den betrieblichen Strukturen und Verbraucherinteressen. In jedem Fall besteht ein optimales Produktionsvolumen, welches von Hof zu Hof variiert. Sobald dieses optimale Produktionsvolumen des CSA-Hofes erreicht ist, werden neue Verbraucheranfragen auf eine Warteliste gesetzt. Anstatt in neues Land zu investieren und weitere Mitarbeiter einzustellen, um beispielsweise die Produktivität zu steigern, unterstützt die Gemeinschaft i.d.R. andere CSA-Projekte, die sich im Aufbau befinden (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112). Einige Höfe setzen sich darüber hinaus eine eigene Obergrenze um sich dem „Drang nach Größenwachstum zu entziehen“ (Posse 2015a: 107).

### Grad der Technisierung

Im Gegensatz zur Agrarindustrie ist die Bewirtschaftung von CSA-Höfen tendenziell weniger technologieintensiv. Die daraus resultierende geringere Kapitalintensität wird bewusst zugunsten eines vermehrten Rückgriffs auf handwerkliche Tätigkeiten in Kauf genommen (vgl. Posse 2015a: 74-75; 107). Intensive Arbeitskraft in Kombination mit alternativer landwirtschaftlicher Bewirtschaftungspraxis, wie beispielsweise die Anbaumethoden der *Ökologischen Landwirtschaft* (vgl. Vogtmann 1992), der *Permakultur* (vgl. Mollison & Holmgren 1985) und der *Agroforstwirtschaft* (vgl. Reeg 2009), ermöglichen insgesamt eine höhere Flächenproduktivität bei gleichzeitiger Verringerung des Rohstoffeinsatzes sowie eine tendenziell höhere Ressourceneffizienz (vgl. Hülsbergen & Rahmann 2015: 114–116). Weiterhin können handwerkliche Praktiken, beispielsweise des *Haltbarmachens*, den *Throughput* senken, indem Abfälle reduziert und der Nutzungsgrad der Lebensmittel gesteigert wird (vgl. Daly & Farley 2011: 6; 33). Der Einsatz von Maschinen folgt vielfach dem Verständnis eines konvivialen<sup>29</sup> Werkzeugs (vgl. Illich 1978) bzw. einer mittleren Technologie (vgl. Schumacher 1978). Technologie kommt in diesem Sinne vorwiegend dort zum Einsatz, wo sie Menschen bei Produktionsprozessen unterstützt, jedoch weniger aus Gründen reiner Arbeitsproduktivitätssteigerung (vgl. Posse 2015a: 74–77). Auf diese Weise „finden alte Techniken in einem völlig neuen Kontext zu einer neuerlichen Praxis“ (Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 173).

---

<sup>28</sup> Derzeitige Netzwerke und Verbreitungskanäle sind das vom Umweltbundesamt geförderte Projekt *makeCSA.org – Wir ackern gemeinsam* und das Netzwerk *Solidarische Landwirtschaft*.

<sup>29</sup> Konvivialität wird hier im Sinne von Illich (1978: 28) als Gradmesser des Beitrags ökonomischer Strukturen zum sozialen Wohlergehen betrachtet, wobei der Begriff als Konterpart zu *industrieller Produktivität* determiniert ist. Zwischenmenschliche Interdependenz bekommt damit einen höheren Stellenwert als materielle Selbstverwirklichung.

### 2.2.3 Nachhaltigkeitswirkung

Es konnte dargelegt werden, dass es sich bei CSA-Höfen um eine soziale Innovation bezüglich der Neukonfiguration ökonomischer Praxis handelt, die auf spezifische sozioökonomische Besonderheiten zurückzuführen ist. Nun gilt es zu skizzieren, inwiefern diese zu einer Abmilderung der in 2.1 herausgearbeiteten Nachhaltigkeitsdefizite beitragen. Mit besonderem Augenmerk werden diejenigen ökonomischen Aspekte untersucht, welche ein Aufbrechen der systemischen Pfadabhängigkeiten hinsichtlich der Wachstumsdynamik begünstigen. Die der Beantwortung dieser Fragestellung zugrundeliegenden Hypothesen lauten (analog zu 2.1.3: *Mikroökonomische Anforderungen an Zukunftsfähige Unternehmensformen*):

- (1) **Überwindung der Wachstumsdynamik:** CSA-Höfe sind stabilisierbar innerhalb von Wachstumsökonomien, ohne dessen systemischer Wachstumsdynamik zu unterliegen.
- (2) **Umsetzung ökologischer Praktiken:** CSA-Höfe setzen ökologische Praktiken um und verbreiten diese.
- (3) **Minderung gesamtwirtschaftlicher Produktion:** CSA-Höfe haben einen substituierenden bis reduktiven Effekt auf den gesamtwirtschaftlichen Output.
- (4) **Förderung sozialen Wohlergehens:** CSA-Höfe bilden Resonanzräume und tragen zu sozialer Kohäsion und individueller Verwirklichung eines guten Lebens bei.

#### Überwindung der Wachstumsdynamik

CSA ist eine innovative betriebswirtschaftliche Unternehmensform, welche wie gezeigt werden konnte, nicht marktwirtschaftlichen Prinzipien folgt (vgl. 2.2.2: *Allokation*). Auf unterschiedlichen Ebenen sind CSA-Höfe dadurch in der Lage, mit der Wachstumsdynamik (gemäß Hypothese 1) zu brechen.

Während Kommodifizierung als Prozess der Unterordnung von Ressourcen unter das Regime von Märkten ebendiese zu warenförmigen Produktionsfaktoren macht (vgl. Polanyi 1977: 107), sind CSA-Höfe in der Lage, jenseits dieser Marktlogik zu agieren (vgl. Boddenberg et al. 2017a: 139). Das zugrundeliegende Koordinationsprinzip kann als eine Ergänzung zu der traditionellen Dichotomie zwischen Markt und Staat verstanden werden. Weder wird die Allokation über Märkte noch über staatliche Intervention geregelt. Vielmehr kann von einer *partizipativen Allokation* gesprochen werden (vgl. Albert 2006; Wright 2017: 212–214). An die Stelle von produktspezifischer Vermarktung treten solidarische Mitgliedsbeiträge als vergemeinschaftete Betriebskosten einer auf mindestens ein Jahr festgelegten Solidargemeinschaft. Diese auch als Aspekt einer *Dekommodifizierung* verstandene Entwicklung trägt in mehrfacher Hinsicht zu einer Entschärfung struktureller Wachstumszwänge bei.

Da Preise nicht mehr am Markt verhandelt werden, sinkt beispielsweise der Druck, Böden kurzfristig auszubeuten und damit Kosten zu externalisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Vaessen, Schmitz & Gunkel; Boddenberg, M. 2015: 188–189). Diese zwanglose und souveräne Produktion wird insbesondere durch den über Mitgliedsbeiträge erweiterten Planungshorizont bezüglich gesicherter und stabiler Abnahmemengen ermöglicht. Durch eine so verstandene partizipative Regulierung von Kapitalbeständen als vergemeinschaftete Finanzierung werden darüber hinaus finanzierungsbedingte Wachstumstreiber und -zwänge verringert. Erstens werden mittels direkten Kontakts zu den Kapitalgebern die Renditeerwartungen reduziert und zweitens durch die partizipative Herstellung von Interessenskongruenz eine zinslose Kapitalbeschaffung ermöglicht. Wenn CSA-Höfe überdies vergesellschaftet sind, ist eine langfristige und zinslose Bereitstellung von Kapital dauerhaft gesichert (vgl. Posse 2015b: 62). In jedem Fall muss die Kapitalrendite auf CSA-Höfen nicht als Überschuss erwirtschaftet werden, da die Mitglieder als Finanziere auf eine individuelle Risikoprämie verzichten (vgl. Paech 2015: 39). Sowohl kapitalverwertungsbezogene Zwänge als auch Interessen sind demnach bei CSA-Höfen abwesend bis minimal, sprich der Kapitalverwertungszwang infolge potenziellen Renditedrucks ist nicht existent und damit jegliche Profitorientierung obsolet.

Stattdessen folgen CSA-Höfe dem Prinzip der Kostendeckung (vgl. 2.2.2: *Finanzierung*). Das Ziel, Gewinn zu erzielen oder gar zu maximieren weicht der, in der Struktur von CSA angelegten, Orientierung an der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung aller Beteiligten und wird damit zur Basis einer *strukturellen Verantwortungsfähigkeit*. Denn dieser Prozess bedarf stets einer rekursiven Aushandlung und Verständigung über individuelle Bedürfnisse und somit des aktiven Beitragens aller Beteiligten (vgl. Acksel et al. 2015: 140–141). Die Abkehr von der gängigen Marktlogik erschwert des Weiteren eine preisbezogene Nutzen-Kosten-Analyse<sup>30</sup> und fördert somit ein Abwenden der Konsumenten von der Logik des Preisvergleiches. In der Konsequenz entsteht eine alternative Handlungslogik (auf welche im späteren Verlauf näher eingegangen wird).

Auch innerhalb der tradierten Logik des Konsumenten als Nutzenmaximierer argumentierend, existiert ein Anreiz der *strategischen Selbstbindung* an CSA-Höfe. Indem sogenannte *Switching-Costs*<sup>31</sup> minimiert werden können, ist es für Verbraucher naheliegend, sich für eine Dauer von einem Jahr an CSA-Höfe zu binden. Diese Selbstbindung stellt gewissermaßen einen

---

<sup>30</sup> Gegeben eines bestimmten Preises versucht der Konsument die maximale Güterqualität zu erhalten.

<sup>31</sup> Unter dem Begriff der Switching-Costs (Wechselkosten) werden diejenigen Transaktionskosten verstanden, die einem Verbraucher durch den Wechsel eines Produktes bzw. des Anbieters entstehen (vgl. Metge 2007: 149).

Schutzmechanismus für CSA-Höfe dar, da Preisunterschiede nicht gleich zu Abwanderung führen (vgl. Metge 2007: 149–150). CSA-Höfen gelingt es in diesem Sinne, ein Maximum an Kundenbindung zu erzeugen, da die Nachfrage gesichert ist, bevor die Produktion beginnt.

Voraussetzung der *partizipativen Allokation*, als dynamischer Aushandlungsprozess und der daraus resultierenden Minimierung von Kapitalverwertungszwängen, sind die mit der Regionalisierung verbundene Verkürzung der Wertschöpfungsketten bzw. die Distanzverringern von Produktion und Konsum. Die räumliche Nähe zwischen Erzeugern und Verbrauchern (vgl. 2.2.2: *Geographischer Aktionsradius*) erzeugt erst das notwendige Vertrauen, welches die Grundlage einer weniger zins- und renditeträchtigen Kapitalbeschaffung bildet. Die finanzielle Kompensation als Zins- bzw. Eigenkapitalrendite wird durch den individuellen Benefit, einer Solidargemeinschaft anzugehören bzw. lokale Strukturen zu stützen, substituiert. „Wenn Nachfrager zugleich die Kapitalgeber ihres Produzenten sind, kann aufgrund der damit verbundenen Transparenz Vertrauen entstehen“ (Paech 2015: 39). Die Notwendigkeit einer Risikokompensation wird insofern erheblich gesenkt, als sich Verbraucher durch eine erhöhte Renditeforderung selber schädigen würden, denn diese würde unweigerlich in Preiserhöhungen resultieren. Während im Marktgeschehen ein günstigerer Alternativenanbieter gewählt werden kann, welchem es gelingt, Kosten beispielsweise effizienter zu externalisieren, löst die Bindung an einen Anbieter dieses Dilemma auf. Verschmelzen Verbraucher und Kapitalgeber in einer Person, so kann sogar die Rücknahme von Renditeforderungen eine persönliche Motivation darstellen, indem Verbraucher ihre eigenen Ideale selbstbestimmt verwirklichen können (vgl. Paech 2015: 39). Essenzieller Faktor für den Aufbau reziproken Vertrauens auf CSA-Höfen ist nicht zuletzt die organisationale Einbindung der Verbraucher als Mitproduzenten bzw. Prosumenten. So gesehen ist *Ko-Produktion* (vgl. 2.2.2: *Rolle des Verbrauchers*) ein wesentliches Kriterium zur Überwindung der für eine Postwachstumsstrategie notwendigen Trennung der Produzenten- und Konsumentenrollen (vgl. Seidl & Zahrnt 2013: 28), welche als stabilisierendes Element auf CSA-Höfen unabdingbar ist (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 113) und erst den loyalen Abnehmerkreis und damit die wirtschaftliche Sicherheit für die Realisierung zukunftsfähiger Unternehmensformen schafft (vgl. Posse 2015b: 63).

Gleichermaßen kann Wachstumsdruck in dreifacher Hinsicht durch einen tendenziell geringeren Rückgriff auf Maschinen zu Gunsten vermehrter Arbeitskraft abgemildert werden (vgl. 2.2.2: *Grad der Technisierung*). Erstens sinkt damit die technologisch-determinierte finanzielle Kapitalintensität, weshalb Kapitalverwertungszwänge ursachenadäquat behoben werden. Zweitens sinkt mit zunehmender Arbeitskraftintensivierung die Abhängigkeit von Maschinen und damit der Wachstumsdruck diese, wenn angeschafft, auch auslasten zu müssen. Drittens verrin-

gert sich der Druck, maschineninduzierte Vorteile durch kurzfristige Gewinne mit Hilfe von Externalisierung einbringen zu müssen. Während die Steigerung der Kosteneffizienz in der tradierten Landwirtschaft auf den Einsatz von immer größeren Maschinen setzt, mit welchen die Vermeidung von Externalitäten nahezu unmöglich wird, sind CSA-Höfe durch eine Kombination von Arbeitskraft und tendenziell kleineren Maschinen (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 215) in der Lage, die Vorteile industrieller Landwirtschaft mit für ökologische Landwirtschaft sinnvoller Arbeitskraft zu kombinieren (vgl. Posse 2015a: 74–75). Die Externalisierung von Kosten, die zur Erschließung und Versiegelung von Landfläche sowie Minimierung der ökologisch wertvollen Feldrandflächen<sup>32</sup> für den Einsatz großer Maschinen notwendig werden, sind auf CSA-Höfen nicht (wie in der industriellen Landwirtschaft) als Sachzwang angelegt. Die aus der *Arbeitskraftintensivierung* resultierende geringere Arbeitsproduktivität kann über geringere Absatz- und Transportkosten (vgl. Boddenberg et al. 2017a: 133-134) und eine durch den Einsatz alternativer Landwirtschaftspraktiken höhere Flächenproduktivität und Ressourceneffizienz kompensiert werden (vgl. Hülsbergen & Rahmann 2015: 114–116). Denn kleinere Flächen sind u.a. weniger kostenträchtig und flexibler zu bewirtschaften.

Weiterhin birgt das *Wachstumsmodell* von CSA-Höfen (vgl. 2.2.2: *Unternehmensgröße und Wachstumsmodell*) die Möglichkeit des Abbaus von Wachstumszwängen, die aus Fremdversorgung und zentralisierter Produktion resultieren. CSA-Höfe wachsen bis zur optimalen Betriebsgröße und diffundieren bei weiterem Nachfragewachstum nur noch durch *horizontale Zellteilung* (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112). Durch dieses horizontale Wachstum bleiben der Kapitalbedarf so gering wie möglich und die Transportwege durch dezentrale Versorgungssysteme minimal (vgl. Boddenberg et al. 2017a: 134). Vertikales Wachstum ist also weder angestrebt noch umsetzbar, betriebliches Wachstum ergo keine relevante Frage.

Eine weitere Abmilderung von Wachstumszwängen umfasst der nicht existente Nachfragedruck. Am Anfang einer Planungsperiode wird die zu erwirtschaftende Produktionsmenge durch die zu verteilenden Ernteanteile festgelegt. Die Angebotsvolatilität ist somit lediglich von den Ernteerträgen und nicht von der direkten Nachfrage abhängig. Diese organisationale Neuerung stellt eine Kulturleistung dar und könnte betriebswirtschaftlich als *ökologisches Kapazitätsmanagement* (vgl. 2.2.2: *Distribution*) verstanden werden, da eine flexible Nachfrageanpassung daran erfolgt, was ökologisch sinnvoll ist. So werden die Verbraucher angehalten, den Verwertungsgrad der Güter zu steigern, indem sie durch das Kapazitätsmanagement der CSA-Höfe strukturell „motiviert“ werden, diejenigen Produkte abzurufen, die gerade vorhanden sind (vgl. Paech 2017: 140–141). Einige Höfe unterstützen dies, indem sie noch einen Schritt weitergehen

---

<sup>32</sup> Feldrandflächen sind essenziell für die Erhaltung einer hohen Biodiversität.

und im Sinne eines Prosumenten-Managements (bzw. Nachfragemanagements) über die Herstellung von Produkten hinaus ihre Verbraucher befähigen, nachhaltig zu konsumieren. Dies geschieht beispielsweise über beigelegte Rezepte, Informationen zur ökologischen Verarbeitung der Lebensmittel oder der Befähigung des Erlernens von Techniken zur Haltbarmachung von Lebensmitteln (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 174). Indem CSA-Höfe den Verbrauchern im Sinne diesen Prosumings ermöglichen, eine Beziehung zu den Produkten aufzubauen, fördern sie einen achtsamen Umgang mit Lebensmitteln und suffiziente Praktiken. Denn insbesondere das direkte Erleben der Produktion ermutigt dazu, einen ökologischen Versorgungsstil zu praktizieren und ökonomische Autonomie zu erlangen (vgl. Posse 2015a: 76-78; 104).

### Ökologische Praktiken

Bei der Evaluation der qualitativen Nachhaltigkeitswirkung von CSA kann konstatiert werden, dass sie diverse Aspekte ökologischen Wirtschaftens aufweist (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 215–216). So achten CSA-Höfe in ihrem Angebot auf Saisonalität, verringern energieintensive Veredelungsschritte, schätzen hohe Qualität und Gesundheit, vermeiden Verpackungsmaterialien und sorgen insgesamt für eine maximale Verwertung der eingesetzten Produktions- und Konsumgüter. In unterschiedlicher Ausprägung orientiert sich die Produktionsweise an der „Umsetzung eines möglichst geschlossenen und somit ressourcenschonenden Wirtschaftskreislaufs bei der Produktion“ (Boddenberg et al. 2017a: 133-134). Diese ermöglicht die Ausnutzung unterschiedlichster Synergie-Effekte und erzeugt damit ein Maximum an *Ressourceneffizienz*. Durch die Steigerung der Arbeitsintensität kann darüber hinaus eine erhöhte Flächenproduktivität erzielt werden (vgl. Hülsbergen & Rahmann 2015: 114–117).

Die arbeitsintensive Produktionsweise verlangt zudem nach einer *Niedrigenergie-technik* (vgl. Illich 1974), welche in der Lage ist, den „entropischen Charakter des ökonomischen Prozesses“ (Georgescu-Roegen 1979: 104) umzukehren und damit die eingestrahelte niedrigentropische Strahlung der Sonne effizienter zu nutzen<sup>33</sup>. CSA-Höfe sind im landwirtschaftlichen Bereich in diesem Sinne geeignet, durch einen intelligenten und konvivialen Einsatz von Technologie so-

---

<sup>33</sup> Letztlich ist die Steigerung der Arbeitsintensität, der Argumentation bedeutender Wachstumskritiker folgend, sogar die Bedingung einer natur- und sozialverträglichen Landwirtschaft. Denn „der Ochse oder Wasserbüffel bezieht seine mechanische Energie schließlich aus der durch die einfallende Sonnenstrahlung bewirkten Chlorophyll-Photosynthese; er wird ersetzt durch den Traktor, der mit niedriger Entropie terrestrischen Ursprungs hergestellt und angetrieben wird [...]. Daraus ist zu schließen, dass die Mechanisierung der Landwirtschaft [...] auf lange Sicht wirtschaftlich nicht zu verantworten ist“ (Georgescu-Roegen 1979: 110). So gesehen ermöglicht erst die intelligente Nutzung menschlicher Arbeitskraft die ressourceneffiziente Ausschöpfung der natürlichen Energiereservoirs bei gleichzeitigem Erhalt von Biokapazität und -vielfalt, während hochtechnologisierte Maschinen fossile Energieträger bei gleichzeitigem Abbau von Bodenfruchtbarkeit, Biodiversität etc. verbrauchen.

wohl den Nutz-Ertrag für Verbraucher zu produzieren als gleichsam den Aufbau von Fruchtbarkeit und Biokapazität des Bodens zu gewährleisten bzw. zu steigern. Es liegt somit ein *positives Kuppelprodukt* bzw. eine *positive Externalität* vor.<sup>34</sup>

Auch das Prosumementum ermöglicht durch praktisches Involviert-Sein am Produktionsprozess einen wechselseitigen Lernraum für ökologische Praktiken (vgl. Antoni-Komar & Buchrucker 2017: 49). Auf der Verbraucherseite erfolgt ein Einüben von Suffizienz und Subsistenz, während die Erzeugerseite durch den unmittelbaren Kontakt zu den Verbrauchern und direktes Feedback profitiert. Dieser „unmittelbare Austausch und die damit verbundene Transparenz der Produktion bilden Vertrauen und Verlässlichkeit und fördern eine Anpassung der Konsumgewohnheiten an die regionalen Produktionsmöglichkeiten“ (Posse 2015b: 63) und lassen in gleicher Weise Bedingungen „zur produktiven und konsumtiven Selbstbeschränkung“ (Reichel 2013: 17) entstehen. Eine derartige Nachhaltigkeitskultur der Suffizienz und kreativen Subsistenz kann sich nur entwickeln, „wenn sie mit positiven Erfahrungen, Selbstwirksamkeit, bewusstem Konsum und neuer Lebensstile verbunden ist“ (Zschiesche 2013: 36). Insofern erscheint die soziale Praxis von CSA als geeignet, mit gemeinsam ausgehandelten Zielvorstellungen eine Kultur der materiellen Reduktion zugunsten positiver Kollektiverfahrungen zu kreieren. Diese partnerschaftliche Befähigung zwischen Erzeugern und Verbrauchern kann gleichermaßen auch als gegenseitiger Beitrag zum *well-being* gedeutet werden (vgl. Antoni-Komar, Lautermann & Pfriem 2012: 306ff.), worauf an späterer Stelle (vgl. 2.2.3: *Förderung sozialen Wohlergehens*) näher eingegangen wird.

## Minderung gesamtwirtschaftlicher Produktion

Im Kontext gesamtwirtschaftlicher Produktion erscheint der Aspekt der Suffizienz als praktizierte Konsumgenügsamkeit essenziell. Studien (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 113; Boddenberg et al. 2017b: 261; Antoni-Komar & Buchrucker 2017: 50) zeigen, dass Verbraucher von CSA-Höfen durch die Nähe zu den Erzeugnissen und dessen Herstellung einen achtsameren Umgang pflegen und somit insgesamt bewusster und insgesamt weniger konsumieren. Durch die flexible Nachfrageanpassung an das, was ökologisch sinnvoll ist, können nicht nur Lebensmittelverschwendung reduziert, sondern auch Lagerkosten minimal gehalten werden. Just-In-Time werden die Produkte ohne großen logistischen Aufwand und Absatzkosten abgenommen. Diesbezügliche Studien belegen, dass die Klima- und Energiebilanz von CSA-Höfen insgesamt deutlich besser ist als auf konventionellen Höfen und sogar Bio-Höfen (vgl. Egloff

---

<sup>34</sup> Inwiefern CSA-Teilnehmer in diesem Kontext möglicherweise sogar einen *positiven Fußabdruck* hinterlassen, bedarf weiterer empirischer Evidenz, welche insbesondere alle Aspekte entlang der Wertschöpfungskette sowie das Auftreten etwaiger *Rebound-Effekte* berücksichtigen müsste.

2013). Auch wenn zur Frage der gesamtwirtschaftlichen Effekte bis dato noch keine fundierten Studien vorliegen, so liegt die Vermutung nahe, dass CSA-Höfe insgesamt einen mindestens substituierenden Effekt erzielen. Eine weitere Voraussetzung der quantitativen Nachhaltigkeitswirkung ist die Verdrängung tradierter Landwirtschaft durch (in diesem Fall horizontales) Wachstum von CSA-Höfen. In diesem Kontext kann konstatiert werden, dass die Gründung der meisten CSA-Höfe aus bestehenden landwirtschaftlichen Strukturen erfolgt und diese somit ablöst.

### Förderung sozialen Wohlergehens

Die mit der Organisationsstruktur verbundene Wieder-Einbettung globaler Märkte in regionale Kontexte ist nicht nur an die Frage der Internalisierung externer Kosten und Abmilderung von Wachstumszwängen gekoppelt. Es erfolgt vielmehr auch eine Internalisierung ökonomischer Praxis in soziale Interaktionen mit dem Resultat gesteigerter individueller Zufriedenheit. CSA-Höfe ermöglichen in dieser Form eine Betrachtung ökonomischer Märkte und Institutionen als soziale Räume (vgl. O'Hara & Stagl 2001: 549). Bezüglich des individuellen, sozialen Wohlergehens existiert eine Rekursivität, da der strukturell angelegte soziale Faktor gleichsam eine konstituierende Bedingung des Gelingens von CSA darstellt. Die soziale Reziprozität und das wechselseitige Vertrauen sind also sowohl Ziel der Wirtschaftsweise von CSA als auch essenzieller Grundpfeiler ihrer dauerhaften betriebswirtschaftlichen Stabilisierung (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 126).

Auf der sozialen Ebene ist der Beitrag wirtschaftlicher Produktion zu einem guten Leben im Sinne der *Konvivialität* (vgl. 2.2.2: *Grad der Technisierung*) ausschlaggebend. „Für Erzeuger stehen hier gute Arbeitsbedingungen und der direkte soziale Kontakt zu seinen Abnehmern im Vordergrund, während die Verbraucher die Nähe zu qualitativ-hochwertigen Lebensmitteln sowie die Beteiligung an dessen Produktion als eigenen Wert an sich wertschätzen“ (Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112). Die zentralen Wirkungsdimensionen für den Beitrag zu individueller Zufriedenheit sind dabei für Verbraucher wie Erzeuger *Gemeinschaftsbildung* und *Wissenstransfer* (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112). Als Lernraum ist CSA „eine Frage der partnerschaftlichen Befähigung, eigenständig mit der Produktion von Gemüse umgehen zu lernen, und gleichzeitig [...] der Sinnstiftung im [...] körperlichen Selbermachen“ (Antoni-Komar & Buchrucker 2017: 50). Die notwendige Bedingung dieser Lern- und Austauschprozesse ist die Praktizierung von selbstorganisierter Gemeinschaftlichkeit (vgl. Antoni-Komar & Buchrucker 2017: 51). Diese Gemeinschaftsbildung kann nur gelingen, wenn sie von allen Beteiligten als Wert an sich betrachtet wird und eine „qualitative Bereicherung ihres Lebens“ (Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 112) darstellt. Ins-

besondere aus der reziproken (positiv-verstandenen) Abhängigkeit zwischen Erzeugern und Verbrauchern resultiert eine wechselseitige Verbindlichkeit sowie Verbundenheit (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 214). Während die Warenlogik eine „strukturell exkludierende negative Reziprozität“ erzeugt, sind direktere Formen der Güter-Transaktion in der Lage, *positive Reziprozität* als „potenzialfördernde wechselseitige Bezogenheit“ zu kreieren, welche nicht in Vereinzelung, sondern „struktureller Gemeinschaftlichkeit“ resultiert (Acksel et al. 2015: 140).

Dieses Verhältnis zwischen Erzeugern und Verbrauchern erzeugt eine veränderte Beziehung (vgl. Antoni-Komar & Buchrucker 2017: 50) und ermöglicht damit die Stärkung intrapersoneller sowie zwischenmenschlicher Resonanz Erfahrungen (vgl. Rosa 2016). Dieser Beziehungsmodus als Antagonismus zur Entfremdung bedarf nach Rosa (2016: 726) der „Einrichtung ökonomischer Verhältnisse nach Maßgabe der Qualität von Weltbeziehungen“. CSA-Höfe könnten als Paradebeispiel einer derartigen Entwicklung gelten, da es ihnen gelingt, „das Marktgeschehen und den Konkurrenzkampf wieder in das soziokulturelle Leben der Gesellschaft einzubetten“ (Rosa 2016: 726). Wo die Strukturen der CSA-Höfe jenseits der Steigerungslogik eine Umorientierung zu Gunsten „genuiner kollektiver Selbstwirksamkeit“ ermöglichen, verwirklichen die Beteiligten „in ihrem Handeln ansatzweise eine resonantere Form sowohl der Natur- als auch der Sozialbeziehung“ (Rosa 2016: 735). So wird über die Rehabilitierung reziprozitärer Sozialbindungen der Wert der Gemeinschaft und individueller Zufriedenheit gestärkt. Das Verhältnis zwischen Nehmen und Geben, zwischen Bezahlung und Inanspruchnahme von Leistung und die im Grunde wechselseitige Abhängigkeit, wie sie auf CSA-Höfen institutionell gelebt wird, sind so gesehen konstituierende Merkmale des Aufbaus von Beziehungen als *zwischenmenschliche Resonanzachsen* (vgl. Rosa 2015: 331ff.).

Den Nutzen dieser Beziehungen bringt der Soziologe Bauman (1994: 194) mit dem Satz „Nähe bedeutet Verantwortung und Verantwortung ist Nähe“ auf den Punkt. Durch die Erfahrung von Kollektivität und des damit gesteigerten Gemeinschaftsgefühls kann gleichsam ein Verantwortungsgefühl gegenüber der Gemeinschaft sowie der Ökosphäre erzeugt werden, welches in letzter Konsequenz die zentrale Grundlage der Ermöglichung eines gelingenden Lebens im Einklang mit sowohl sozialen wie auch planetaren Grenzen darstellt.

Die durch CSA-veränderten Versorgungsstrukturen sind, so konnte gezeigt werden, als Ausgangspunkt einer Postwachstumsökonomie substanziell mit der Einhaltung ökologischer Grenzen zu vereinbaren und tragen außerdem in hohem Maße zum Wohle aller Beteiligten bei. Folglich kann das Prinzip CSA als transformativ im Sinne einer Postwachstumsstrategie betrachtet werden. Die von CSA verfolgte Postwachstumsstrategie ist in diesem Sinne eine wechselseitig fruchtbare kulturelle und strukturelle Kehre: Die Strukturen ermöglichen eine neue Form des

kulturellen Miteinanders, während dieses Miteinander wiederum Bedingung für die langfristige Stabilisierung von CSA-Höfen ist. Kultur und Struktur können und müssen also im Kontext der Transformativität von CSA-Höfen stets gemeinsam gedacht werden (vgl. Giddens 1988).

## 2.2.4 Exkurs: Diffusionspotenzial

Ähnlich wie bei den Gelingensfaktoren kann auch bei der Diffusion von CSA von einer rekursiven Verflechtung zwischen veränderten Handlungslogiken der Praxisakteure und des organisatorisch-strukturellen Arrangements ausgegangen werden. Aus diesem Grund erscheint eine umfassende Analyse angebracht, welche sowohl Akteure als auch den institutionellen Kontext, in welchem diese Akteure bzw. Organisationen eingebettet sind, in den Blick nimmt. Insofern verfolgt die Analyse des Diffusionspotentials ein praxistheoretisches Vorgehen (vgl. Giddens 1988; Bourdieu 2015), welches sowohl veränderte soziale Praxis als auch strukturellen Wandel in dessen inhärenter systemischer Verflechtung fokussiert<sup>35</sup>.

Insbesondere die intentionale Motivlage der Akteure kann mithilfe der Praxistheorie adäquat integriert werden. Diese erscheint für die Bestimmung des Diffusionspotenzials von CSA essenziell, da die Strukturen von CSA immer aus den sozialen Kontexten bzw. individuellen Motiven der einzelnen Akteure emergieren. Weiterhin ist zu beobachten, dass CSA die Handlungslogiken der Akteure hinsichtlich nachhaltigerer Praktiken kontinuierlich zu verändern vermag. Konsequenterweise muss CSA sowohl Subjekt wie Objekt einer Diffusionsbetrachtung sein. Die Beantwortung der Frage danach, inwieweit CSA das Potenzial beinhaltet, sich auszubreiten, muss also durch eine beidseitige Berücksichtigung sowohl der quantitativen Ausbreitung von CSA-Höfen, gemessen an der Anzahl von Höfen und Mitgliedern (CSA als Diffusionsobjekt), als auch qualitativ über veränderte Handlungslogiken sowie der individuellen Motivlagen bezüglich der Bereitschaft sich CSA-Höfen anzuschließen, erfolgen (CSA als Diffusionssubjekt).

### CSA als Diffusions-Subjekt

Verbraucher und Erzeuger von CSA-Höfen können in ihrer Handlungslogik (wie in 2.2.3: *Förderung sozialen Wohlergehens* bereits verdeutlicht werden konnte) nicht dem klassischen ökonomischen Modell des *Homo Oeconomicus*, welches die Eigenschaften der Rationalität und der individuellen Nutzenmaximierung betont (vgl. Kirchgässner 2008), zugeordnet werden. Viel-

---

<sup>35</sup> So werden beispielsweise die gesellschaftlichen (Macht-) Verhältnisse, die Wirtschaftsordnung sowie individuellen Lebensweisen nicht als externe Fakten behandelt (anders als im *MLP-Modell der Transition Forschung*<sup>35</sup>), sondern stellen einen „konstituierenden Kontext für die Herausbildung von Praktiken“ dar (Antoni-Komar & Buchrucker 2017: 65).

mehr verhalten sie sich kooperativ und altruistisch, weswegen einige Wissenschaftler (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 113) den Versuch unternommen haben, auf empirischen Studien basierend einen *holistischen Agenten* für CSA-Akteure zu modellieren (siehe Abbildung 6). Dabei gehen sie davon aus, dass durch die aktive Teilnahme an CSA performativ Verhaltens- und Bewusstseinsänderungen bei Verbrauchern und Erzeugern stattfinden. Damit stellen sie sich gegen die Annahme einer konstanten, nicht-veränderbaren Handlungslogik von Wirtschaftstakteuren<sup>36</sup>. Stattdessen gilt erstens, dass sich Präferenzen verändern und zweites, dass die gängige Auslegung des methodologischen Individualismus falsch ist, da Veränderungen sozial diffundieren, indem *Opinion Leaders* neue Logiken umsetzen und andere ihnen folgen.

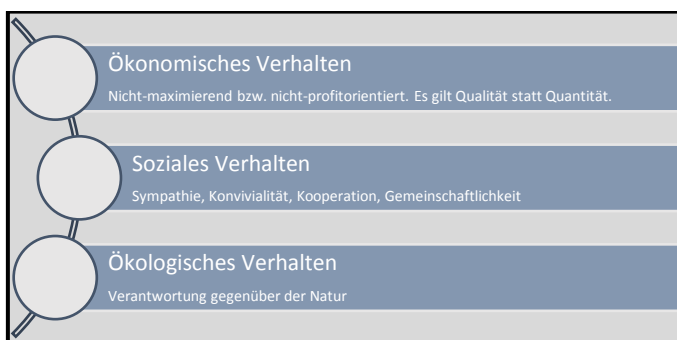


Abbildung 6: CSA-Akteur als holistischer mikroökonomischer Agent (eigene Darstellung in Anlehnung an Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio (2015: 113))

Den Studien von Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio (vgl. 2015) zufolge orientieren sich die Verbraucher von CSA-Höfen vorwiegend an *Aspekten eines gelingenden Lebens* sowohl für Erzeuger, die Umwelt als auch sich selbst. Im Vordergrund stehen kooperatives bzw. solidarisches Verhalten untereinander und gegenüber den Erzeugern. Die Lebensmittelbereitstellung ist nicht Mittel zum Zweck, sondern Inhalt individueller persönlicher Befriedigung (Konvivialität). Höhere Kosten für Lebensmittel werden akzeptiert, wenn sie denn einen sinnvollen Beitrag zum Aufbau von Bio-Diversität leisten oder einem gerechten Lohn der Erzeuger dienlich sind (vgl. Bloemmen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio 2015: 113). So geben rund 95% der Verbraucher als eines ihrer Teilnahmemotive an, „dass sie sehen möchten, wie und wo ihre Lebensmittel angebaut werden“ (Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 98). 94% gaben an, „dass sie eine alternative Form der Landwirtschaft unterstützen möchten“, um damit „aktiv die Umwelt zu schützen“ (Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 98).

<sup>36</sup> Dies kann als Argumentation wider die enge Auslegung des methodologischen Individualismus durch die Mainstream-Ökonomik verstanden werden. So ist die dieser Ausarbeitung zugrundeliegende Annahme, dass individuelle (bspw. Konsumenten betreffende) Handlungslogiken im Zeithorizont veränderbar sind. In der tradierten Mainstream-Ökonomik wird diese Annahme abgelehnt. Dies stellt jedoch keine grundsätzliche Ablehnung des methodologischen Individualismus an sich dar, da bspw. in der Soziologie durchaus veränderungsfähige Handlungslogiken normal sind (vgl. Kirchgässner 2008: 21–26).

Ein zentrales Teilnahmemotiv für Erzeuger ist die „Wahrnehmung von Umweltproblemen“ (Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 100). Der Umweltschutz als der Erhalt von wertvollen Böden, Kulturlandschaft sowie Lebensräumen für Pflanzen und Tiere ist für 85% treibendes Motiv. Auch der soziale Aspekt, wie der Verbraucherkontakt, ist für viele Landwirte wichtig. Insbesondere betonen 90%, dass sie den Verbrauchern zeigen möchten, woher deren Lebensmittel kommen. Mit 93% Prozent ist das gewichtigste Motiv die Möglichkeit des „Betreibens einer nach den eigenen Werten orientierten Landwirtschaft“ (Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 100).

Offensichtlich können CSA-Akteure in ihrem Verhalten durch das Modell des *Homo Oeconomicus* (vgl. Kirchgässner 2008) weder beschrieben noch modelliert werden. Die alternative Handlungslogik sowohl der Erzeuger als auch der Verbraucher bedarf eines weitergefassten Menschenbildes. In diesem Kontext erscheinen neben dem holistischen Agenten von Bloemen, Bobulescu & Le Tuyen; Vitari, Claudio (vgl. 2015) die Konzepte *Homo Interagens* (vgl. Euler, Freese & Vollmar 2010) und *Homo Reciprocans* (vgl. Falk 2003) geeigneter, das Handeln von CSA-Akteuren zu fassen. Alle drei Konzepte eint die Überzeugung, dass kooperatives Verhalten über Nutzenmaximierung (auf Kosten anderer) dominiert. Kooperatives und damit auch ökologisches Verhalten wird (je nach ethischer Überzeugung unterschiedlich stark ausgeprägt) belohnt, selbst wenn dies mit zusätzlichen Kosten<sup>37</sup> verbunden ist, während nicht-kooperatives Verhalten innerlich sanktioniert wird. Die Grundlage der Menschen, sich kooperativ im Sinne von CSA-Höfen zu verhalten, scheint demnach gegeben und ist durch die Praxis sogar erlernbar. Es stellt sich vor diesem Hintergrund die Frage, an welchem Diffusions-Punkt die Innovation CSA-Höfe bezüglich der Ausbreitung einer kooperativen sozialen Praxis steht.

Aus Sicht der Diffusionsforschung (vgl. Howaldt & Schwarz 2010: 64 ff.) durchläuft die Ausbreitung von Innovationen mehrere Stufen (siehe Abbildung 7), die sich in *Innovatoren*, *Frühadopter* und *Frühe Mehrheit* als innovationsfreundliche kritische Masse innerhalb der Bevölkerung und der tendenziell innovationsaverseren *späten Mehrheit* sowie konservativen *Nachzügler* differenzieren lassen (Howaldt & Schwarz 2010: 69; vgl. Rogers 2003).

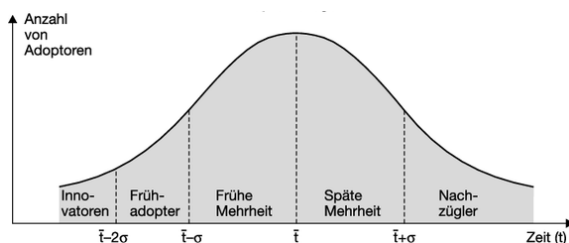


Abbildung 7: Diffusionskurve für Innovationen nach Rogers (Gabler Wirtschaftslexikon 2017a)

<sup>37</sup> Also Nutzenminderung.

Auf Basis dieser kategorialen Differenzierung können Rückschlüsse zum Diffusionspotenzial von CSA-Höfen geschlossen werden. Innovations-soziologische Studien legen die Vermutung nahe, dass die Innovation CSA derzeit von Innovatoren und frühen Adoptern geprägt ist. Diese Annahme gründet auf Rogers (vgl. 2003) These, dass Frühadopter in ihren Überzeugungen recht homogen sind und darüber hinaus noch stark vom Mainstream divergieren (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 125). Heterogenität wäre ein Hinweis darauf, dass sich die Innovation bereits auf der Stufe der Frühen Mehrheit befindet, was damit negiert werden kann. Den Höhepunkt seiner Diffusion hat die CSA-Innovation damit noch nicht erlangt, wobei auf Grundlage steigender Problemwahrnehmung im Bereich konventioneller Landwirtschaft in der Öffentlichkeit sowie zunehmendem Bekanntheitsgrad von CSA davon ausgegangen werden kann, dass CSA in den nächsten Jahren die dritte Stufe der Frühen Mehrheit erreichen wird (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013: 117, 125).

### CSA als Diffusions-Objekt

Anhand einer statistischen, mengenbezogenen Analyse der CSA-Diffusion kann das Transformationspotenzial dieser spezifischen Unternehmensform im Agrarsektor inzwischen relativ zielgenau quantitativ erfasst werden. In Deutschland ist das Phänomen CSA seit etwa dreißig Jahren bekannt. Während 2011 in Deutschland 19 CSA-Höfe existierten, sind es in 2017 bereits 144 Höfe<sup>38</sup>. Damit sind die Wachstumsraten von CSA-Höfen in den letzten Jahren exponentieller Natur (siehe Abbildung 8).

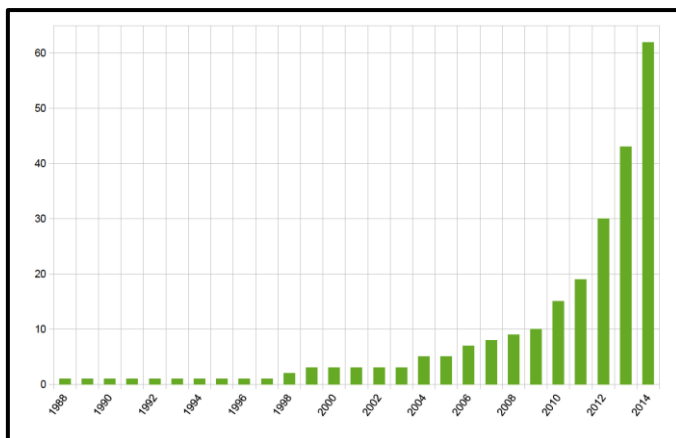


Abbildung 8: Verbreitung der CSA-Höfe von 1988-2014 (URGENCI - The International Network for Community Supported Agriculture 2016)

Das Phänomen CSA zeigt, dass es einen Transformationspfad für den Ernährungssektor gibt, in welchem eine sich verändernde bzw. veränderbare Handlungslogik der Verbraucher ebenso wie

<sup>38</sup> Eine aktuelle Übersicht über alle deutschlandweiten CSA-Höfe bietet das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft unter: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/solawis-findet/solawi-hoefe-initiativen/> (zuletzt abgerufen am 18.06.2017)

der Erzeuger in einer stetigen Verbreitung nachhaltiger Praktiken resultiert. Andererseits kann aus einer quantitativen Betrachtung heraus ein nahezu exponentielles horizontales Wachstum der einzelnen Höfe konstatiert werden. Dieses Wachstum kann als Erfolg im Diffusionsprozess verstanden werden.

### 2.3 Zwischenfazit: Prototyp des CSA-Modells

Es konnte gezeigt werden, dass CSA eine spezifische Lösungskapazität bezüglich der mikroökonomischen Überwindung von Nachhaltigkeitsdefiziten besitzt (vgl. 2.2.3). Damit konnte die theoretische Leithypothese bestätigt werden, dass CSA-Höfe im Sinne einer Postwachstumsstrategie Nachhaltigkeitsdefizite unternehmerisch überwinden. Weiterhin konnte gezeigt werden, dass CSA-Höfen innerhalb des Agrarsektors ein hohes Diffusionspotenzial innewohnt (vgl. 2.2.4). Hieraus lässt sich eine ökonomische Relevanz des CSA-Sektors ableiten.

Eine Synthese der Ergebnisse aus 2.2.2 lässt eine schematische Darstellung der ökonomischen Charakteristika von CSA-Höfen hin zu einem ersten *CSA-Modell-Prototyp* zu (siehe Abbildung 9).



Abbildung 9: Prototyp ökonomischer Strukturmerkmale von CSA (eigene Darstellung)

Damit konnte ausreichend Systemwissen generiert werden, auf dessen Basis nun eine empirische Untersuchung vollzogen werden kann. Zunächst gilt es zu prüfen, inwieweit das Systemwissen auch empirisch verifizierbar ist. Hieraus resultiert als erste relevante Fragestellung:

Inwiefern sind die aus der theoretischen Betrachtung extrahierten Strukturmerkmale von CSA empirisch begründbar? Welche Merkmale sehen CSA-Akteure als zentral?

Aus der weiteren empirischen Fundierung der CSA-Strukturmerkmale heraus kann sich im nächsten Schritt der Frage gewidmet werden, ob die CSA-Logik auch auf andere Versorgungsfelder ökonomischen Wirtschaftens übertragbar ist (vgl. 1.3) und inwiefern derartige CSX-Initiativen in ähnlicher Weise dem in dieser Untersuchung definierten Anspruch an *Zukunftsfähige Unternehmensformen* gerecht werden können (vgl. 2.1.3). Ziel dieser Untersuchung ist es, auf Basis der Abstraktion von Strukturmerkmalen aus der CSA-Logik eine Modifikation zu einem erweiterten CSX-Modell vorzunehmen. Diese funktionale Weiterentwicklung des CSA-Modells dient dazu, betriebswirtschaftliche Charakteristika übertragungskontextspezifisch zu prüfen, um ein generalisierbares Modell zu erhalten.

# TEIL III EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG

## 3 Forschungsdesign

Die theoretische Untersuchung von CSA-spezifischen ökonomischen Faktoren erfolgte auf Basis einer systematischen Auswertung von Daten, Fachliteratur und Studien aus inhaltlich relevanten Forschungsprojekten (vgl. Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft 2013; Boddenberg et al. 2017a; Posse 2015a; Pfriem, Antoni-Komar & Lautermann 2015). Diese werden nun durch eine zweistufige empirische Untersuchung ergänzt, um Erkenntnisse hinsichtlich der Übertragbarkeit von CSA auf andere Versorgungsfelder zu erlangen. Ziel dieser Untersuchung ist die Entwicklung eines CSX-Modells, welches ausgehend von den Strukturmerkmalen von CSA (4.2) sowie Erkenntnissen aus realen Übertragungsvorhaben (5.2) modelliert wird. Auf diese Weise soll die mikroökonomische Lücke innerhalb des Postwachstumsdiskurses geschlossen und mit CSX ein Konzept für *Zukunftsfähiges Unternehmertum* entworfen werden, welches in der Lage wäre, den Weg in eine ebenso zukunftsfähige *Community Supported Economy* zu ebnen. Um die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen und Fragestellungen (vgl. 2.3) adäquat zu beantworten, wird sich der Methoden der empirischen Sozialforschung innerhalb des Rahmens des *Transformativen Forschungsansatzes* bedient.

### 3.1 Transformativ-integrativer Forschungsansatz

In Anlehnung an den vom WBGU (vgl. 2011) geprägten Begriff der *Transformativen Forschung* bezieht sich *Transformative Ökonomik* (vgl. Pfriem & Schneidewind et al. 2016) auf die aktive Gestaltung von Transformationsprozessen in der Wirtschaft durch Wissenschaft. Um gezielt transformative Prozesse in der Praxis zu unterstützen oder zu initiieren, werden dabei transdisziplinäre Methoden zur Integration von Erfahrungswissen aus der Praxis (vgl. Jahn 2008) genutzt. Diese setzen auf Koproduktion von Wissen und basieren auf kollaborativen Forschungszugängen, wie *Reallabore*, *Citizen Science* und *Aktionsforschung*. Gesellschaftliche Akteure wirken als *Ko-Produzenten* von Wissen(schaft), indem sie an der Ausarbeitung von Forschungsfragen und Zielsetzungen mitwirken. Zugrundeliegende normative Annahmen werden in diesem Prozess partizipativer Wissensproduktion offengelegt und ausgetauscht (vgl. Antoni-Komar, Rommel & Vosse 2017: 443).

Da diese Untersuchung sowohl die Genese innerwissenschaftlichen als auch praktischen Problemlösungswissens erfordert, erscheint der integrative Ansatz aus der transdisziplinären

Nachhaltigkeitsforschung von Bergmann et al. (vgl. 2010: 18ff) geeignet, um die anwendungsorientierten Fragestellungen fundiert beantworten zu können. Das übergeordnete Ziel ist die Entwicklung neuen anschlussfähigen Wissens sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis. Während die transformative Forschung die normative Ausrichtung bestimmt, welche sich gezielt gesellschaftlichen Veränderungsprozessen einer *Großen Transformation* widmet, beschreibt der integrative bzw. transdisziplinäre Ansatz die Art und Weise der Zusammenarbeit, der Wissensgenerierung, -vermittlung und -verbreitung.

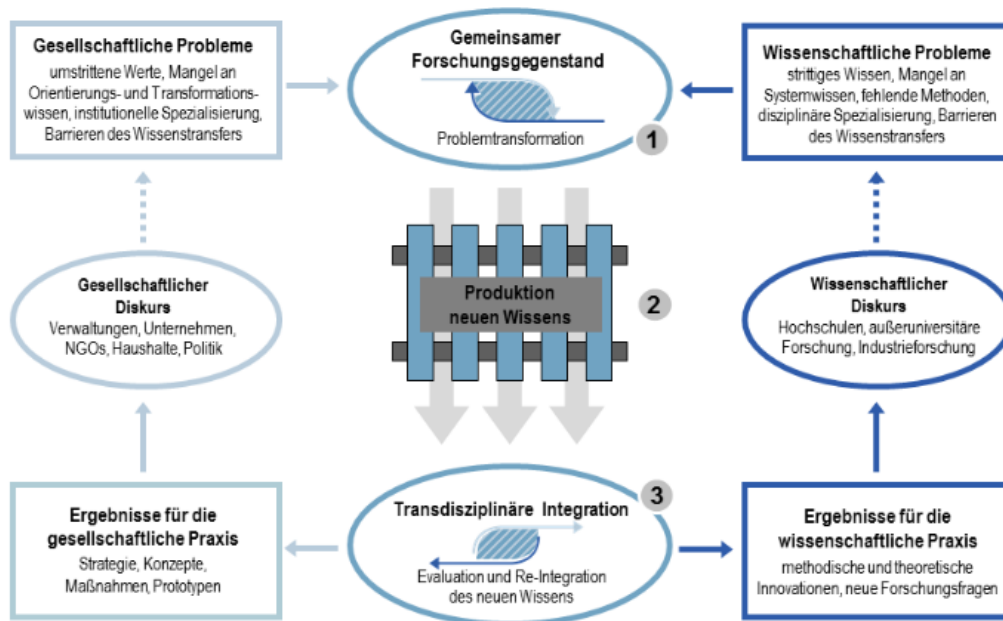


Abbildung 10: Phasen transdisziplinärer Forschung (Jahn 2013: 69)

Nach Jahn (vgl. 2008) durchläuft der ideale transdisziplinäre Forschungsprozess drei Phasen (siehe Abbildung 10). Ausgehend von aktuell bestehenden Problemen, welche aus dem gesellschaftlichen und/oder wissenschaftlichen Diskurs formuliert werden, erarbeiten Wissenschaft und Gesellschaft im Idealfall gemeinsam den zu betrachtenden Forschungsgegenstand. Im zweiten Schritt wird neues „lösungsorientiertes und anschlussfähiges“ (Schäpke et al. 2017: 20) Wissen generiert. Hier findet in der Regel die eigentliche Forschungsphase statt, welche interdisziplinäres Wissen und „außerwissenschaftliches Einzelfallwissen“ (Jahn 2013: 70) vereint. Die produzierten Ergebnisse werden in der dritten Phase nach einem Prozess der Evaluation und zielgruppenspezifischen Aufarbeitung in die jeweiligen Sphären getragen, wo sie wiederum den gesellschaftlichen bzw. wissenschaftlichen Diskurs befeuern und die Wiederholung des gesamten Ablaufes initiieren (vgl. Jahn 2008: 31f.).

### 3.2 Zweistufiges empirisches Vorgehen

Aufgrund begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen, beschränkte sich die transdisziplinäre Zusammenarbeit auf die zweite Phase des integrativen Forschungsansatzes (Produktion neuen Wissens) und damit auf die tatsächliche Zusammenarbeit von wissenschaftlichen und lebensweltlich praktischen Akteuren<sup>39</sup>. Dem Ansatz transdisziplinärer Nachhaltigkeitsforschung folgend, gliedert sich das zugrundeliegende Forschungsdesign (siehe Abbildung 11) in eine zweistufige empirische Vorgehensweise, welche Praxis und Wissenschaft integrativ miteinander verbindet (vgl. Bergmann et al. 2010: 18 ff.).

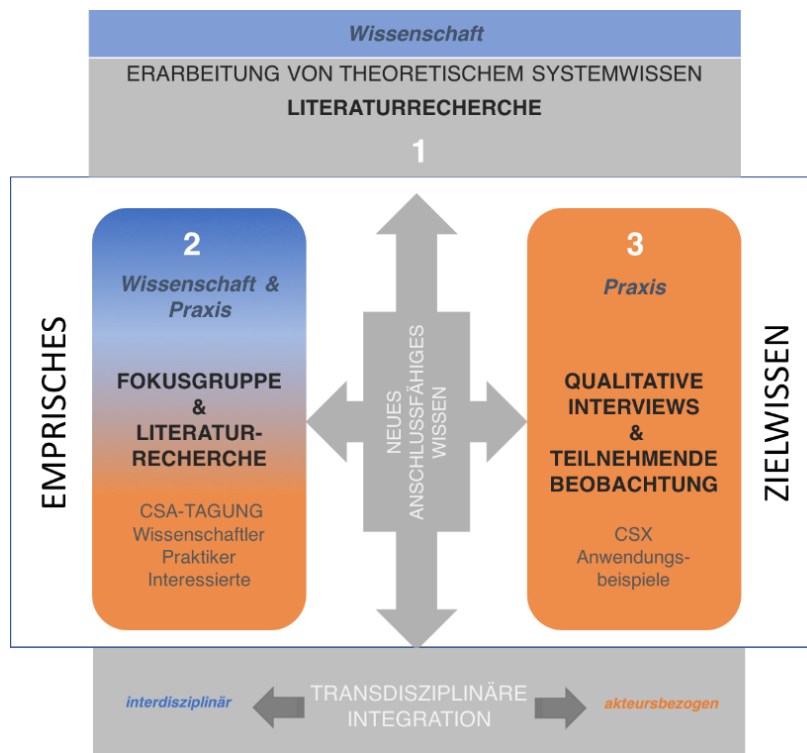


Abbildung 11: Transdisziplinäres Forschungsdesign der zweistufigen empirischen Studie (eigene Darstellung in Anlehnung an Jahn (2013: 69))

Im ersten Schritt wurden mit Hilfe der Methode eines *Fokusgruppen-Workshops* (i.F. Fokusgruppe) die aus der Theorie hergeleiteten Strukturmerkmale reflektiert und die generelle Übertragbarkeit von CSA geprüft. Die Fokusgruppe setzte sich dabei sowohl aus Wissenschaftlern als auch Praktikern zusammen, welche sich eingehend mit der Thematik beschäftigt haben.

Aus den Erkenntnissen dieser Untersuchung heraus, wurden im nächsten Schritt konkrete Anwendungsfelder aus der Praxis betrachtet. Durch die qualitative Befragung zwei bereits praktizierender CSX-Initiativen, wurden die spezifischen Strukturmerkmale analysiert und mit dem theoretischen CSA-Modell abgeglichen. Eine systematische Verbindung der (theoretischen)

<sup>39</sup> Die Entwicklung der Forschungsfragen und die Problembeschreibung erfolgten demnach nicht im Sinne des transdisziplinären Forschungsansatzes, sondern alleinig durch den Autor.

Thesen (vgl. 2.3) mit dem Erfahrungswissen von Praktikern in den betreffenden Handlungsfeldern, ermöglichte Rückschlüsse für die Entwicklung des CSX-Modells. Auf dieser Grundlage wurden Anpassungs- bzw. Modifikationserfordernisse an die Strukturmerkmale dieser spezifischen Unternehmensform herausgearbeitet, um den Anforderungen eines möglichst zielgenauen CSX-Modells Rechnung zu tragen.

## 4 CSA-Fokusgruppen-Workshop

Zur Überprüfung des theoretisch entwickelten CSA-Modells orientierte sich die Fokusgruppe analog zur eingangs aufgestellten These an der zentralen aus der Theorie abgeleiteten Forschungsfrage. Zur Erinnerung:

**These:** Die Logik von CSA ist in anderen nicht-landwirtschaftlichen Versorgungsfeldern umsetzbar.

**Fragestellung:** Inwiefern sind die aus der theoretischen Betrachtung extrahierten Strukturmerkmale von CSA empirisch begründbar? Welche Merkmale sehen CSA-Akteure als zentral?

### 4.1 Methodik

*„Die Fokusgruppe ist eine qualitative Befragungsmethode, bei der eine Gruppe von Personen Informationen zu einem bestimmten Thema erhalten und zur geplanten Diskussion angeregt werden“ (Benighaus & Benighaus 2012: 112).*

Die Methode der Fokusgruppe (vgl. Moser 2015: 123–125) kennzeichnet die Möglichkeit, in einem kurzen Zeitraum auf das Expertenwissen einer großen Anzahl von Teilnehmern zurückgreifen zu können. Gleichzeitig eignet sich das Format für die ko-kreative Entwicklung von Orientierungswissen (vgl. Bohnsack, Przyborski & Schäffer 2010: 7,11). Damit folgt die Fokusgruppe auch dem Anspruch partizipativer Aktionsforschung (vgl. Unger 2014; Moser 2015: 53) und visiert die Integration handlungsorientierten Wissens an. Das Format der Fokusgruppe eignet sich für diese Untersuchung insbesondere aufgrund des kontextualisierten Untersuchungsgegenstandes der CSA (vgl. Jahn 2008: 22). Die Durchführung der Fokusgruppe war in eine übergeordnete Tagung des Netzwerks *Solidarische Landwirtschaft* mit dem Themenschwerpunkt *„Neue Wege gehen – Solidarische Landwirtschaft als Teil gesellschaftlicher Transformation“*<sup>40</sup> eingebettet. Ziel dieser Tagung war der wechselseitige Austausch zwischen CSA-Aktiven, der Gesellschaft im Allgemeinen sowie der Wissenschaft im Speziellen. Neben dem eigens durchgeführten Fokusgruppengespräch, fanden unter anderem Vorträge und Workshops zum Thema *Solidarische Ökonomie*

---

<sup>40</sup> Nähere Informationen unter: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/newsveranstaltungen/netzwerk-treffen/> [zuletzt abgerufen am 5.6.2017]

(Norbert Bernholt<sup>41</sup>) und Commons (Gunter Kramp<sup>42</sup>) statt. Das Setting bot also geeignete Voraussetzungen für die Durchführung einer Fokusgruppe, da sich die Teilnehmenden der Tagung durch hohe Heterogenität in ihren beruflichen wie persönlichen Hintergründen und umfangreicher fachlicher CSA-Expertise auszeichneten.

Die Fokusgruppe umfasste einen zeitlichen Rahmen von zwei Stunden und war als zweiter Tagesprogramm punkt in den ersten Workshop-Block nach der Begrüßung eingegliedert. Die Teilnahme erfolgte durch Selbstselektion nach persönlichem Interesse der Tagungsteilnehmenden. Der Fokusgruppe wohnten 19 Teilnehmende bei, darunter Wissenschaftler, CSA-Erzeuger, CSA-Verbraucher sowie am Thema Interessierte. Die Zusammensetzung kann nach den Anforderungen transdisziplinärer Forschung als für die Ziele dieses Vorgehens zweckdienlich gewertet werden, da durch die heterogene Zusammensetzung verschiedenster Akteure und Disziplinen gewährleistet werden konnte, dass die Komplexität des Problems erfasst, diverse Sichtweisen einbezogen und abstraktes wissenschaftliches sowie fallspezifisch relevantes Wissen vereint wurden (vgl. Pohl & Hirsch Hadorn 2006: 27).

Aufgrund der thematischen Nähe und der, über die Fokusgruppe hinaus gehenden, relevanten Diskurse bot sich in diesem Zuge ergänzend eine teilnehmende Beobachtung (vgl. Mayring 2016: 80 ff.) an. Dieses stark explorative Vorgehen ermöglichte eine maximale Nähe zu den Teilnehmern der Tagung und damit zum Forschungsfeld. Ziel war es, unterschiedliche Gespräche vor und nach dem Fokusgruppen-Workshop zu führen, um weitere relevante Erkenntnisse zu generieren und gleichsam im Sinne transformativer Wissenschaft (vgl. Schneidewind & Singer-Brodowski 2013) Impulse in die Praxis zu setzen. *Formlose Gespräche* wurden mit Teilnehmern der Tagung geführt, von denen sich ein besonderer Erkenntnisgewinn versprochen wurde.

#### 4.1.1 Aufbau und Ablauf der Fokusgruppe

Der eigens entwickelte Leitfaden für das Fokusgruppengespräch (siehe Anhang I) orientierte sich an den fünf gruppenspezifischen Phasen (siehe Abbildung 12) nach Benighaus & Benighaus (vgl. 2012: 115), denn „ein Gesprächsleitfaden, der verschiedene Phasen der Gruppenprozesse berücksichtigt, gilt als Erfolgskriterium für aussagekräftige Ergebnisse“ (Benighaus & Benighaus 2012: 111).

---

<sup>41</sup> Norbert Bernholt ist Geschäftsführer der *Akademie Solidarische Ökonomie*: <http://www.akademie-solidarische-oekonomie.de/sitemap/kontakt-neu> [zuletzt abgerufen am 8.7.2017]

<sup>42</sup> Gunter Kramp gehört u.a. dem Beratungsteam des *Netzwerks Solidarische Landwirtschaft* an: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/beratung/beratungsteam/> [zuletzt abgerufen am 8.7.2017]

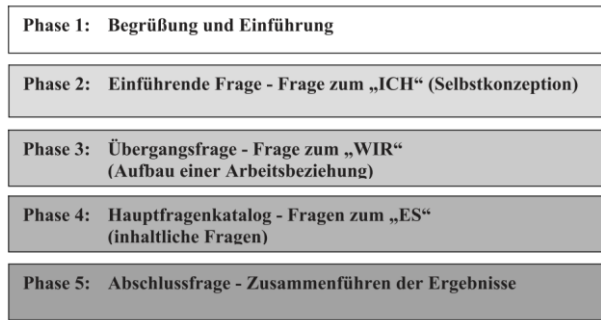


Abbildung 12: Gruppendynamischer Ablauf einer Fokusgruppe in 5 Phasen (Benighaus & Benighaus 2012: 115)

Nach einer kurzen Begrüßung und Einführung durch den Moderator in die Thematik (Phase 1), erfolgte die Vorstellung der Teilnehmenden im gesamten Plenum, welche sich an der Frage „Was reizt Sie persönlich am meisten an dem Thema?“ (Phase 2) orientierte. An diesen persönlichen Einstieg schloss die Übergangsfrage (Phase 3) „Haben Sie Erfahrungen mit CSA oder sogar CSX gemacht?“ an, um eine Überleitung zum Kernthema zu erhalten. Im Hauptfragenkatalog (Phase 4) kamen die theoretischen Vorüberlegungen zum Tragen. Das Ziel war es, folgende, aus der forschungsleitenden These abgeleiteten, Fragestellungen mit den Anwesenden zu diskutieren.

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Welche ökonomischen Merkmale kennzeichnen CSA? (induktiv)</li> <li>2. Inwieweit lässt sich die CSA-Logik auf andere ökonomische Versorgungsfelder übertragen? (explorativ)</li> <li>3. Welche Strukturmerkmale müsste ein CSX-Modell beinhalten? (<i>Diskussion unter Vorlage des CSA-Prototypen</i>) (deduktiv)</li> </ol> |
|---|

Um in der begrenzt zur Verfügung stehenden Zeit möglichst viele Informationen zu erheben, wurde dieser Hauptteil in drei Untergruppen unterteilt. Nach der Methode des *Open Space* (vgl. Owen 2011) konnten sich die Teilnehmer dann innerhalb des vorgegebenen Zeitrahmens von einer Stunde frei zwischen diesen drei Gruppen bewegen. Dieses sehr flexible Vorgehen ermöglichte allen Teilnehmern sich zu jeder Fragestellung, je nach Interesse und Expertise, einbringen zu können. Den Kleingruppen wurde jeweils eine der thematischen Leitfragen zugeordnet. Jede Leitfrage ist durch mehrere Unterfragen spezifiziert (siehe Anhang I). Diese gruppenspezifischen Fragen wurden gezielt durch den Moderator in die einzelnen Diskussionen der Gruppen gegeben. Da dieser jedoch vor der Herausforderung stand, drei Gruppen parallel zu moderieren, delegierte er die Hauptverantwortung für die Gesprächsführung an die Gruppen. So ermöglichte er eine souveräne Selbstorganisation, griff lediglich gezielt ein und konnte sich auf die Beobachtung der Gruppen konzentrieren. Punktuell griff er moderierend ein, gab Fragen in die Gruppen und diskutierte mit, blieb jedoch größtenteils in einer beobachtenden Rolle. An jedem Tisch waren Moderationskarten und Flipchartpapiere verteilt. Die Teilnehmer waren aufgefordert, die wichtigsten Erkenntnisse schriftlich festzuhalten.

Das Fokusgruppengespräch wurde mit einer Abschlussfrage (Phase 5) zur Zusammenführung der Arbeitsergebnisse im Plenum und einer Abschlussrunde beendet. Der detaillierte Gesprächsleitfaden findet sich im Anhang I.

#### 4.1.2 Kritische Reflexion

Neben einer Vielzahl von Vorzügen, die die Wahl der Fokusgruppe als empirische Methode mit sich bringt, sind mit ihr und dem Rahmen der Untersuchung natürlicherweise auch einige Nachteile verbunden. Zunächst kann kritisch angemerkt werden, dass die Zusammensetzung der Fokusgruppenteilnehmer nach spontaner Selbstselektion der Tagungsteilnehmer am Tag des Workshops erfolgte. Das heißt der Autor hatte keine Möglichkeit die Konstellation und Expertise zu beeinflussen. Es handelt sich daher um eine Gruppenzusammensetzung, die sich in höchstem Grade zufällig und damit weder kontrollierbar noch reproduzierbar ergab. Als einzig bewusste Einflussnahme kann die Platzierung des Workshops innerhalb der Tagung des Netzwerks für Solidarische Landwirtschaft erachtet werden. Der konkrete Verlauf sowie die Qualität der Diskussionsbeiträge konnte nicht mit Sicherheit antizipiert werden. Weiterhin ist jeder Teilnehmer einzigartig in seiner Meinung, seiner Expertise, seinem Hintergrundwissen und seiner Tagesform. Die Auswertung der Ergebnisse muss daher mit dem Bewusstsein betrachtet werden, dass eine andere Gruppenkonstellation an einem anderen Tag womöglich andere Resultate hervorgebracht hätte. Selbiges gilt für ein Fokusgruppensetting, welches alleinig aus gezielt geladenen Experten bestünde. Da sich die Zusammensetzung der Teilnehmer jedoch als, wie bereits erwähnt, sehr günstig, heterogen und thematisch versiert ergab, bildet das Gesagte eine wertvolle Grundlage für die inhaltliche Auswertung. In jedem Fall spiegeln die Ergebnisse jedoch nur einen kleinen Ausschnitt des aktuellen Wissensstandes innerhalb des betrachteten Themenfeldes wider und können daher als nicht repräsentativ für die Gesamtheit (vgl. Henseling, Hahn & Nolting 2006: 41) aller solidarisch arbeitenden Landwirtschaftsbetriebe gewertet werden. Vor dem Hintergrund des explorativen Gedankens dieser Untersuchung und der Neuheit des Forschungsfeldes kann die Vorgehensweise und zusammengetragene Expertise dennoch als zweckdienlich gewertet werden.

Ein weiterer Aspekt, den es kritisch zu reflektieren gilt, besteht in der Gestaltung des Fokusgruppengesprächs selbst. Die Teilung der Gruppe in drei kleinere Gruppen wurde von dem Wunsch getragen, möglichst viele verschiedene inhaltliche Aspekte innerhalb des zeitlich stark begrenzten Zeitrahmens zu erfassen. Während ein Fokusgruppengespräch im Idealfall von einem thematisch vorbereiteten Moderator geführt wird, um den inhaltlichen Ablauf zu leiten, allen Meinungen Raum zu geben und den allgemeinen Rahmen zu halten (vgl. Henseling, Hahn & Nolting 2006: 18; 20) war dies in dem gewählten Setting nur bedingt bzw. nur abwechselnd

an einem der drei Tische möglich. Die in allen Gruppendiskussionen bestehende Problematik der Unvorhersehbarkeit der gruppeninternen Dynamik und inhaltlichen Beiträge wurde in diesem Kontext durch die teilweise eigenverantwortliche Diskussionsführung verstärkt. Das Risiko der Dominanz einzelner Personen, „die starke Akzentsetzungen vornehmen und den Gang der Thematisierung und Diskussion stark beeinflussen“ (Henseling, Hahn & Nolting 2006: 42), konnte damit nicht unterbunden werden. Auch hier hätte eine gezieltere Gesprächsleitung wo möglich divergierende Antworten zur Folge gehabt.

Bezüglich der Methode des *Open Space* kann weiterhin angemerkt werden, dass sie zwar dem Anspruch Rechnung trägt, möglichst viele Gedanken und Perspektiven zusammenzutragen, gleichzeitig aber in diesem konkreten Rahmen eventuell tautologische Antworten hervorgerufen haben könnte. So war es den Teilnehmern theoretisch möglich, in einer Gruppe darüber zu diskutieren, welche ökonomischen Merkmale eine CSA kennzeichnen (induktive Gruppe) und in einer anderen die Strukturmerkmale eines CSX-Modells zusammenzutragen (deduktive Gruppe), was unter Vorlage des im theoretischen Teil erarbeiteten CSA-Prototyps erfolgte. Dieser Einwand kann jedoch dadurch entkräftet werden, dass sich die Gruppen zum einen erst nach 20 Minuten tatsächlich mischten, zum anderen die teilnehmende Beobachtung zeigte, dass die Teilnehmer der induktiven Gruppe losgelöst von der Vorlage des Prototyps eigene Gedanken und Ideen formulierten.

### 4.1.3 Auswertung

Für die Auswertung der Fokusgruppe wurde die Software MAXQDA zur Qualitativen Daten Analyse (QDA) genutzt, um die verschriftlichten Fokusgruppenbeiträge nachvollziehbar analysieren und darstellen zu können (vgl. Hilpert, Benighaus & Scheel 2012: 170). Hierzu war es erforderlich, die Fokusgruppe – mit dem Einverständnis der Teilnehmenden – mithilfe von Audio-Aufnahmegeräten aufzuzeichnen. Diese wurden im Anschluss wörtlich transkribiert, also in Text überführt (siehe Anhang III). Eine Ausnahme stellten Phase ein bis drei dar, welche sehr persönliche Informationen der Teilnehmer beinhalteten und auf Wunsch selbiger nicht Gegenstand der Transkription wurden. Dies wird aus wissenschaftlicher Sicht jedoch nicht als Problem erachtet, da in dieser Phase ohnehin, für den Forschungszugang, kaum relevante Informationen vorlagen. Nach der Transkription der drei Kleingruppenbeiträge sowie der Abschlussrunde wurde das erhobene Material mit Hilfe von MAXQDA einer thematischen Codierung unterzogen und ausgewertet (siehe Anhang IV).

Diese Codierung erfolgte auf Grundlage des Vorgehens der *induktiven Kategorienbildung* nach Mayring (vgl. 2015: 69–90), also aus den Ergebnissen der Fokusgruppe heraus. Diese

wiederum bedient sich der Methode der *zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse*. Hierfür wurde das Ausgangsmaterial gesichtet, die wichtigsten Aspekte selektiert und irrelevantes Material gestrichen. Über einen Prozess der sukzessiven Bündelung, Konstruktion und Integration, welcher von Selektion und Streichung gefolgt ist, konnten schlussendlich aussagekräftige Kategorien bzw. Codes konstruiert werden (vgl. Mayring 2015: 85), welche einen Überblick und Aufschluss über das gesammelte Ausgangsmaterial liefern. Im Anhang IV findet sich eine detaillierte Zuordnung aller Redebeiträge zu den induktiv gebildeten Kategorien. Von nachrangigem Interesse war die genaue Kenntlichmachung der Redebeiträge einzelner Personen, da die Qualität der Redebeiträge sich aus dem jeweiligen Kontext bewerten ließ (vgl. Hilpert, Benighaus & Scheel 2012: 179).

Der Wissenszuwachs aus der teilnehmenden Beobachtung wurde nicht systematisch dokumentiert, sondern floss im Sinne explorativen, *involvierten Forschens* (vgl. Antoni-Komar, Rommel & Vosse 2017) begleitend in die Auswertung der vorliegenden Ergebnisse sowie in die Vorbereitung der zweiten empirischen Untersuchung mit ein.

Um das Erhobene adäquat zu strukturieren und wissenschaftlich zu rahmen, werden die Erkenntnisse des Fokusgruppengesprächs des Weiteren an einigen Stellen durch theoretisches Wissen aus entsprechender Sekundärliteratur und durch kurze Interpretationen zur Erleichterung des Verständnisses ergänzt (vgl. Kruse 2007: 6).

## 4.2 Ergebnis

Der nun folgende Abschnitt widmet sich der Darstellung der empirischen Ergebnisse des Fokusgruppen-Workshops, welche in die Erweiterung des CSA-Modells, den ersten Entwurf relevanter CSX-Übertragungskriterien, daraus abgeleitete CSX-Übertragungsbeispiele und letztendlich in die Gesamtübersicht eines *CSX-Analyserahmens* mündet. Aus den Ergebnissen abgeleitete Thesen und Fragestellungen, welche für die weitere Forschung relevant sind, werden direkt kenntlich gemacht.

### 4.2.1 Erweitertes CSA-Modell

Als ersten übergeordneten Befund aus der Fokusgruppe kann festgehalten werden, dass sowohl die induktiv- als auch die deduktiv-ausgerichtete Gruppe, unabhängig voneinander, ähnliche Strukturmerkmale als relevant definierten. Hieraus liegt die Vermutung nahe, dass sich viele der theoretisch hergeleiteten Strukturmerkmale weitestgehend auch empirisch begründen lassen. Als wichtigste Erkenntnis ergab sich jedoch die Notwendigkeit, gewisse Strukturmerkmale als *optionale Ausprägungsmerkmale* zu definieren, die einerseits in ihrer Intensität variieren und andererseits nicht auf jedem CSA-Hof beobachtet werden können (Optionalität). Dies wird der

Tatsache gerecht, dass in der Realität unterschiedliche Stufen, beispielsweise der Vergemeinschaftung, existieren (vgl. Anhang III: 10). Im besonderen Maße zeigte sich dies in vielen Debatten um die *Eigentumsstrukturen* auf CSA-Höfen. Bevor auf die Differenzierung zwischen optio- nalen und festen Struktur- bzw. Ausprägungsmerkmalen sowie weitere Modifikationen des ur- sprünglichen Modells eingegangen wird, soll daher dieser Diskurs kurz umrissen werden.

### Exkurs: Eigentum und Verfügungsrechte

Bezüglich der Eigentumsfrage herrscht im CSA-Diskurs die größte Uneinigkeit (vgl. auch 2.2.2: *Eigentumsverhältnisse*). Dies konnte an vielen Stellen im Fokusgespräch beobachtet werden (vgl. Anhang III: 10-14; 126-134). Daher scheint eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Fragestellung der Veränderungsmöglichkeit von Verfügungsrechten an dieser Stelle notwendig. Ein Teilnehmer bringt die Debatte wie folgt auf den Punkt:

*„Ist die totale Vergemeinschaftung die Voraussetzung des Gelingens? Oder eben die Wirtschaftsgemeinschaft über eine bestimmte Periode?“ (Anhang III: 131).*

Es wurde mehrfach angemerkt, dass CSA-Höfe sich mit Schwierigkeiten beim (gemeinschaftsge- tragenen) Kapitalaufbau konfrontiert sehen, wenn das Eigentum bei wenigen Personen ver- bleibt (vgl. Anhang III: 10-12; 132). Anders ausgedrückt könnten privateigentumsbasierte CSA- Höfe den Nachteil haben, dass gewisse Machtasymmetrien reproduziert werden und dadurch möglicherweise an der Kapitalisierung scheitern. Oftmals finden sich nicht genügend Menschen, die sich ohne konkrete Eigentumsansprüche einbringen möchten.

**These:** Wenn CSA-Höfe kapitalintensiv sind, dann sind möglicherweise pri- vateigentumsbasierte CSA-Höfe nicht entstehensfähig.

Ein Teilnehmer argumentiert in diesem Sinne:

*„Nur dann sind die VerbraucherInnen bereit, eine Kostendeckung zu leisten. Zur Kostendeckung gehören auch so Sachen wie z.B. Rücklagenbildung, sprich ein Kapitalaufbau. Wenn ich einen Kapitalaufbau betreibe, stellt sich die Frage: Wer verfügt denn über dieses Kapital? Dabei findet es bei den Ver- braucherInnen normalerweise keine Akzeptanz auf einen neuen Schlepper zu sparen, wenn der im Privatbesitz des Landwirts ist“ (Anhang III: 10).*

An anderer Stelle ergänzt ein Teilnehmer:

*„Wenn er [der Landwirt] sagt, er braucht eine kapitalgedeckte Rentenversi- cherung, egal wie wir die organisieren, dann sind wir auch frei. Wenn er sagt, der Kapitalaufbau ist gleichzeitig meine Rente, kann man auch drüber reden, aber einfach nur per se jemanden anders mehr Eigentum zu ermöglichen, das wird nicht funktionieren“ (Anhang III: 12).*

Als Lösungsvorschlag dieses Dilemmas wurde als eine Möglichkeit das Szenario skizziert, im wirtschaftenden Betrieb Ansparungen als Überschüsse zu erwirtschaften, die im Eigentum der Gemeinschaft verwaltet und für notwendige Anschaffungen genutzt werden können. Dadurch würde nicht notwendigerweise von Beginn Gemeinschaftseigentum erforderlich, jedoch sukzessive Gemeinschaftseigentum in Form von Teilhabe durch die Verbraucher aufgebaut. Dies beschreibt eine Teilnehmerin als „Ansatz einer Transformation statt Revolution, wo sofort alles vergesellschaftet wird“ (Anhang III: 134).

Aus theoretischer Perspektive können zusätzlich normative Argumente angebracht werden, welche für eine Vergemeinschaftung sprechen. So interpretieren einige Befürworter die Anwendung der CSA-Logik als alternativen dritten Weg der Lösung der Allmende-Tragik<sup>43</sup>. Der CSA-Ansatz wird in diesem Kontext so interpretiert, dass die Verfügungsrechte an den Produktions- und Konsumgütern in unterschiedlichem Grad kollektiviert werden und damit die gemeinschaftliche Verantwortung einen Erhalt der Allmende-Güter gewährleistet<sup>44</sup>. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob die Verfügungsrechte in der Konsequenz, wie von einigen *Commons-Vertretern* gefordert, *de jure* vergemeinschaftet werden müssen oder ob *de facto* ein reziprokes Abhängigkeitsverhältnis zwischen Erzeugern und Verbrauchern bereits ausreicht, um die Allmende-Tragik zu lösen. Als Gegenthese zur Commons-Sichtweise wird argumentiert, dass gerade sehr klare und getrennte Eigentumsverhältnisse zur Stabilisierung und damit zum Erhalt der CSA-Höfe beitragen können. Das wechselseitige *Machtausüben und Machtempfangen* könnte in diesem Sinne ebenso ein gut funktionierendes reziprokes System sein, welches einen Beitrag zum Gelingen von CSA-Höfen darstellt. Es wird vermutet, dass in diesem Fall klare Regeln und Übereinkünfte bis hin zu Verträgen elementar sind.

Aus diesen Erkenntnissen resultiert die grundsätzliche Frage, inwiefern das Transformationspotenzial und die Stabilisierung von CSA von den Eigentums- und Verfügungsrechten

---

<sup>43</sup> Nach Hardin (1968: 1244–1245) optimiert der rationale Akteur (Homo Oeconomicus) stets seine Situation, indem er sich auf Kosten anderer Akteure, in dem Bewusstsein die jeweils anderen würden auch nur ihren eigenen Nutzen im Sinne einer rational-materiellen Bereicherung optimieren wollen, bereichert. Sobald eine Ressource den Kriterien eines Allmendeguts entspricht und uneingeschränkt allen Menschen zur Verfügung steht, wird jeder Nutzer versuchen, für sich so viel Ertrag wie möglich zu erwirtschaften. Dies führt letztendlich zu einer Übernutzung und Zerstörung dieser Ressource, wobei Externalitäten diversifiziert und von der Gemeinschaft, nicht dem Individuum getragen werden.

<sup>44</sup> Bis dato dominieren in der realwirtschaftlichen Praxis aus der ökonomischen Betrachtung heraus vornehmlich staatliche Interventionsmechanismen und neoklassisch geprägte Lösungsansätze: Über Privatisierung wird versucht, des tragischen Zwangs der Übernutzung von öffentlichen Ressourcen Herr zu werden, indem Allmende-Güter in private Güter überführt, einzelnen Unternehmern Verfügungsrechte (property right) und damit zwangsläufig auch Haftungsrechte übertragen werden. Dadurch soll in der Konsequenz die Ausbeutung von Ressourcen durch ökonomische Aushandlungsprozesse verhindert werden (vgl. Coase 1960). Da dies in der Realität aus diversen Gründen nicht gelingt, gibt es alternative Vorgehensweisen, die insbesondere innerhalb der Commons-Bewegung (Habermann 2016; Helfrich 2014; vgl. Siefkes 2007), aber auch in der Neuen Institutionenökonomik auf Basis der Beiträge von Ostrom (2011) diskutiert werden.

(bspw. in Bezug auf das notwendige Kapital) abhängig sind. Aus den Ausführungen der Teilnehmer kann vermutet werden, dass in der Praxis unterschiedliche Ausprägungen der Vergemeinschaftung existieren (vgl. Anhang III: 10), welchen es in unterschiedlicher Weise gelingt, sich betriebswirtschaftlich zu stabilisieren und gleichsam nachhaltig zu wirtschaften. Von besonderer Bedeutung wird demnach in weiteren empirischen Studien die Behandlung folgender Fragestellung sein:

**Frage:** Inwieweit sind die Nachhaltigkeitswirkung (Qualität) und das Transformationspotenzial (Quantität) von den Eigentums- und Verfügungsrechten (Privateigentum, Genossenschaftliches Eigentum, Gemeingüterbasiertes Eigentum, Commons) abhängig?

Vor dem Hintergrund der skizzierten unterschiedlichen Ausprägungen von CSA-Höfen, bedarf es in weiterführender Forschung der konkreten Eruiierung von Vor- und Nachteilen der jeweils spezifischen Ausprägungsform.

### Erweitertes CSA-Modell

Die Reflexion der Strukturmerkmale von CSA-Höfen brachte neben der Vielschichtigkeit von Eigentumsformen zehn weitere Modifikationen hervor, welche die angestrebte Erweiterung des CSA-Modells bilden. Diese werden im Folgenden kurz umrissen und dabei teilweise mit Zitaten aus dem Fokusgruppengespräch unterlegt. Am Ende wird das Modell in seiner überarbeiteten Form dargestellt (siehe Abbildung 13).

- (1) Vor dem Hintergrund mehrerer Diskussionsbeiträge (vgl. Anhang III: 8; 10; 14), die auf bedeutende Unterschiede bezüglich der Ausprägung von Strukturmerkmalen unter den CSA-Höfen hinwiesen, wurde zwischen *obligatorischen-* (grün unterlegt) und *optionalen Ausprägungs-Kriterien* (blau unterlegt) differenziert. Die sieben Merkmale *Transparente Kostenstruktur, Vergemeinschaftete Betriebskosten – Beiträge statt Preise, Kostendeckungsprinzip, Nahräumliches Wirtschaften, Umweltfreundliche Leistungserstellung, Begrenztes Unternehmenswachstum sowie Soziale Reziprozität* werden nun als *essenzielle* Bestandteile einer jeden CSA erachtet. *Ko-Produktion, Partizipative Entscheidungsfindung, Ressourcenschonende Technisierung* und damit i.d.R. einhergehende *Arbeitskraftintensivierung, Gemeinsames Eigentum an Produktionsmitteln* sowie *Solidarische Finanzierung* sind Merkmale, die in ihrer Existenz und Ausprägung von CSA zu CSA *variieren* können.
- (2) Das Strukturmerkmal *Komplexitätsreduzierte Betriebsstruktur* wurde fallen gelassen, da es innerhalb der Gruppe kaum auf Resonanz traf und insofern als nicht wesentlich zu gelten schien. Vielmehr wurde es im Kontext der Übertragung allgemein unter

dem Aspekt *Organisationsaufwand* diskutiert (vgl. Anhang III: 64; 98; 103; 196), weshalb es als Übertragungskriterium (vgl. 4.2.2) ergänzt wurde. Der Teilaspekt der *Orientierung an einer maßvollen Betriebsgröße* wurde jedoch beibehalten, da die Begrenzung der Unternehmensgröße durchaus als essenziell für CSA gilt (vgl. 2.2.2).

- (3) *Partizipative Allokation* wurde in *Partizipative Entscheidungsfindung* umbenannt und beschreibt die Mitbestimmung bspw. bei den „Qualitätsmerkmalen durch die VerbraucherInnen“ (Anhang III: 60). Damit wurde der Aspekt erweitert und umfasst nicht nur die Bestimmung von Art und Menge der zu produzierenden Güter, sondern alle Entscheidungsprozesse. Diese werden demzufolge (in unterschiedlicher Ausprägung) partizipativ ausgehandelt.
- (4) Das Merkmal *Solidarische Preisbildung* wurde zu *Solidarischer Finanzierung* modifiziert, da es sich im CSA-Kontext weniger um Preise als um Mitgliedsbeiträge handelt (vgl. Anhang III: 70). Auch dieses wurde zu einem optionalen Ausprägungsmerkmal, da bezüglich der solidarischen Finanzierung und der sogenannten *Bieterrunden* Dissens herrscht, ob diese tatsächlich zielführend sind. Eine Einigung konnte hier nicht gefunden werden (vgl. Anhang III: 8).
- (5) Der Aspekt des *Prosuming* wurde aus dem Merkmal *Ko-Produktion* herausgenommen, da Ersterer weitergefasst werden kann und auch organisationsspezifische Aspekte beinhaltet. *Ko-Produktion* soll sich jedoch konkret auf tatsächliches *Hand-Anlegen* beziehen. Denn, so fasst es ein Teilnehmer zusammen: „produktives Tun, selbst was herzustellen, oder mit anderen Dinge zu reparieren oder in der SoLawi im Boden zu wühlen ist auch ein Grundbedürfnis, was nach Betätigungsfeldern sucht“ (Anhang III: 69).
- (6) *Geringer Technisierungsgrad* wurde durch *Ressourcenschonende Technisierung/Arbeitskraftintensivierung* ersetzt, da einige Teilnehmer darauf hinwiesen, dass primär Ressourcenschonung und erst sekundär die dafür benötigte Technologie von Relevanz sei (vgl. Anhang III: 67; 68; 72). Bezüglich der einzusetzenden Technologie merkte eine Teilnehmerin an, dass diese „eben nicht zu viel Öl verschlingt und [...] aus regenerativen Mitteln kommt“ (Anhang III: 68). Der Anteil an eingesetzter Arbeitskraft sei, den Teilnehmern zufolge, auf CSA-Höfen größer (vgl. Anhang III: 69).
- (7) Wie an der Debatte um Eigentumsstrukturen verdeutlicht werden konnte, ist die Rolle des Eigentums wichtiger als zuvor theoretisch angenommen (vgl. Anhang III: 1; 11; 16; 125; 129; 132). Dem Fehlen dieses Merkmals wurde durch Hinzufügen des optionalen Ausprägungsmerkmals *Vergemeinschaftung von Eigentum* Rechnung getragen.

- (8) Bezüglich der ökonomischen Ausrichtung wurde vielfach angemerkt, dass „es nicht darum geht, Rendite bzw. Gewinn zu erzielen, sondern dass einfach die Kosten gedeckt werden“ (Anhang III: 2). Aus der Beobachtung der Häufigkeit der Nennung dieses Aspektes (vgl. Anhang III: 1; 2; 10; 201) wurde das Merkmal *Kostendeckung* als obligatorisches Kriterium dem Modell hinzugefügt.
- (9) Als Voraussetzung des Gelingens wurde darüber hinaus mehrfach (vgl. Anhang III: 1; 4; 201) die Notwendigkeit einer „Kostentransparenz über eine Budgetveröffentlichung“ (Anhang III: 4) genannt. „Aus dem Kostendeckungsprinzip ergibt sich dann – es muss klar sein, was die Kosten sind. Da kann nicht einfach jemand sagen: ‚Das kostet dich X und der Rest ist Geschäftsgeheimnis.‘ Ein Budget muss transparent gemacht werden“ (Anhang III: 201). Das Merkmal *Kostentransparenz* wurde daher als obligatorisches Kriterium in das Modell integriert.
- (10) Als vorletzte Modifikation wurde *Dekommodifizierung* dem Aspekt der *Vergemeinschafteten Betriebskosten* hinzugefügt, da „der entscheidende Punkt ist, dass es keinen Preis für die einzelnen Lebensmittel gibt“ (Anhang III: 6). Dies habe zur Folge, dass die „Warenform aufgeweicht“ (Anhang III: 47) wird, da weniger getauscht („Geld gegen Gemüse“) als wechselseitig anspruchslos gegeben werde (vgl. Anhang III: 1; 47; 49; 51). Dadurch ändere sich auch der Bezug zu den Lebensmitteln, da man sie nicht als Waren begreift. So „sieht [der Landwirt] die Zahl an Menschen, die er ernährt und nicht die Zahl an Geld, das er bekommt“ (Anhang III: 54). Zudem betont eine Teilnehmerin: „Wir zahlen für die Landwirtschaft und nicht für die einzelnen Lebensmittel“ (Anhang III: 6). Dekommodifizierung und vergemeinschaftete Betriebskosten sind unmittelbar aneinandergesetzt und können deshalb als ein gemeinsames Strukturmerkmal klassifiziert werden.
- (11) Aus der häufigen Betonung (vgl. Anhang III: 26; 51; 55; 57) der Bedeutsamkeit *sozialer Reziprozität* (vgl. 5.2.2: *Förderung sozialen Wohlergehens*) ergab sich des Weiteren die Notwendigkeit, dieses als eigenes ökonomisches Merkmal zentral zu integrieren. Bereits in der Theorie wurde darauf hingewiesen, dass es sich bei sozialer Reziprozität sowohl um eine Wirkungsdimension als auch um ein konstitutives Merkmal von CSA handelt. Dabei verstehen die Teilnehmer dies einerseits als „die emotionale Verbindlichkeit gegenüber dem Hof und den Landwirten“ und andererseits als Interesse der Landwirte am Wohlergehen der Verbraucher (Anhang III: 55). Eine Teilnehmerin beschreibt dieses wechselseitige Verhältnis als „emotionale Verbundenheit zwischen Gärtnern und Essern“ (Anhang III: 57). Ein anderer Teilnehmer äußert: „Das grundlegende Prinzip von Beitragen [...] ist [...], dass man wirtschaftet, um gegenseitig die

Bedürfnisse zu erfüllen und diese auch wirklich wahrnimmt“ (Anhang III: 26). Die *soziale Reziprozität* bildet als alles verbindendes menschliches Merkmal und konstituierenden Faktor von CSA das Zentrum der grafischen Darstellung.

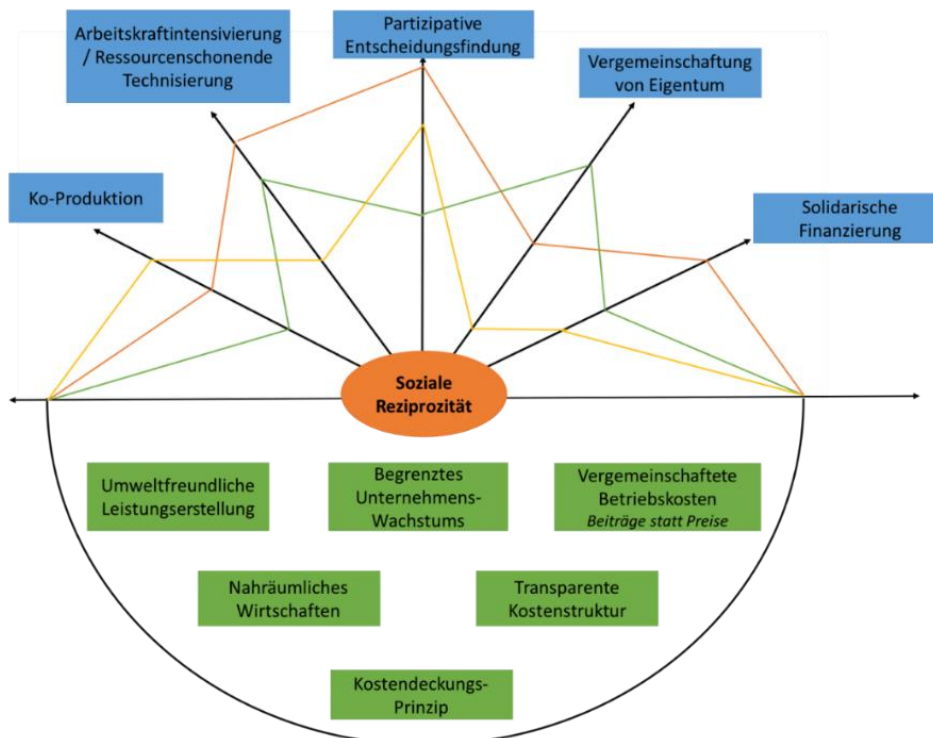


Abbildung 13: Empirisch erweitertes CSA-Modell (eigene Darstellung)

#### 4.2.2 CSX-Übertragungskriterien

Der nun folgende Abschnitt befasst sich mit der Darstellung möglicher CSX-Übertragungskriterien. Obgleich ein CSX-Modell die Chance bieten könnte, bestimmte Versorgungsfelder nach dem Vorbild von CSA-Höfen zu organisieren, dürfte es von spezifischen Faktoren wie den Nachfragemustern und der Beschaffenheit jeweiliger Güterkategorien (bspw. Gebrauchs- oder Verbrauchsgüter) abhängen, wie weitreichend die Übernahme der CSA-Merkmale für andere Versorgungsbereiche gelingen kann. Dies ist eine weitere essenzielle Erkenntnis aus der Fokusgruppe, weshalb nun verschiedene Faktoren beschrieben werden sollen, die den Erfolg der Übertragung von CSA auf nicht-landwirtschaftliche Versorgungsfelder beeinflussen. Um die Herausforderungen und Grenzen der Übertragbarkeit zu strukturieren, werden die relevanten Faktoren in die übergeordneten Übertragungskriterien *Sinnhaftigkeit*, *Übertragungsrichtung*, *Planungshorizont*, *Organisationsaufwand*, *Nachfragemuster*, *Kapazitätsregel* und *Güterspezifikation* klassifiziert und im Folgenden nacheinander einer differenzierten Betrachtung unterzogen.

##### Sinnhaftigkeit

In der Diskussion um konkrete Anwendungsfelder ergaben sich innerhalb der Gruppe diverse Herausforderungen und Grenzen, die bei einer Übertragung berücksichtigt werden sollten. Die

augenscheinlichste Frage, die sich in den Gesprächen häufig wiederfand, richtete sich an die Sinnhaftigkeit der Organisation anderer Versorgungsfelder durch die CSA-Logik als solcher. Ein Teilnehmer merkte kritisch an:

*„Die Frage ist ja, macht diese CSA Logik für alle Fälle Sinn? [...] Es macht vielleicht gar keinen Sinn jedes Produkt über die CSA-Logik zu machen, da es punktuell auch viel bessere Organisationsmöglichkeiten gäbe ressourcenschonend und solidarisch damit umzugehen“ (Anhang III: 191).*

Bei der Suche nach Anwendungsfeldern kann als wichtiger Befund daher festgehalten werden, dass kritisch geprüft werden muss, ob es vor dem Hintergrund nachhaltiger Zielsetzungen möglicherweise bessere Organisationsformen gibt. „Es ist dann nicht die Frage, ob es funktioniert, sondern ob es sinnvoll ist, ob es wünschenswert ist“ (Anhang III: 92). So gäbe es beispielsweise die Möglichkeit, ein Versorgungsfeld nicht durch einen Solidarbetrieb im CSX-Sinne, sondern beispielsweise mittels Genossenschaften (vgl. Flieger 2016) zu organisieren. Welche Organisationsform sich jeweils als die *zukunftsfähigere* eignet, bedarf einer kontextabhängigen theoretischen wie empirischen Prüfung. Prädestinierte Alternativen werden in 0 eingehender diskutiert.

## Organisationsaufwand

Weiterhin stoße die Übertragung in vielen denkbaren Beispielen an „Grenzen von Zeitverfügbarkeit“ (Anhang III: 196), um sich in kooperativer Weise zu organisieren. So formuliert ein Teilnehmer seine Bedenken:

*„Irgendwo wird es ja organisatorisch sehr komplex für einen einzelnen Menschen, wenn er sich sagt: ich müsste jedes meiner Bedürfnisse über eine Art Partizipation mitorganisieren, dann wird es ja sehr schwer irgendwann“ (Anhang III: 33)*

Vor dem Hintergrund des damit einhergehenden gesteigerten Transaktionskostenaufwandes<sup>45</sup> wird es von den jeweiligen individuellen Ansprüchen bzw. Leistungsgewichtungen abhängen, ob und bis zu welchem Grad ein erhöhter Aufwand in Kauf genommen wird.

**Frage:** Welchen Grad an möglicherweise nicht-effizientem Transaktionskostenaufwand sind Verbraucher und Erzeuger bereit für die Vorteile der CSX-Praxis anzunehmen?

Als Lösungsvorschlag entwickelten die Teilnehmer das Prinzip von *CSX-Verbänden* (an vielen Stellen auch als Commons-Verbünde benannt). Dies sei eine Art „Metamitgliedschaft“ (vgl. Anhang III: 34), welche einem Teilnehmer zufolge folgende Vorteile böte:

---

<sup>45</sup> Neben dem Property-Rights-Ansatz ist der Transaktionskostenansatz eine weitere Theorie der Neuen Institutionenökonomik (vgl. Metge 2007: 149).

*Also, wenn ich bei einem ersten Projekt dabei bin, (und damit) automatisch auch in dem Verbund Mitglied, [...] kann ich meine Beiträge auch in allen Projekten dieses Verbundes leisten. Das hätte den charmanten Vorteil, dass ich mich dort einbringen kann, wo man meine Kenntnisse optimal nutzen kann“ (Anhang III: 34)*

Ein weiterer Teilnehmer bezeichnet diese Verbundstruktur als eine „Art Versorgungsgenossenschaft, die ganz viele Teilbereiche hat, wo man Sachen [...] bündelt“ (Anhang III: 196). Aus einem grafischen Beitrag eines Teilnehmers geht hervor, dass diese Form bereits im CSA-Kontext existiert (siehe Abbildung 14), indem ein Verein die Produkte von mehreren Höfen bündelt und die gesamte Mitgliederverwaltung übernimmt:

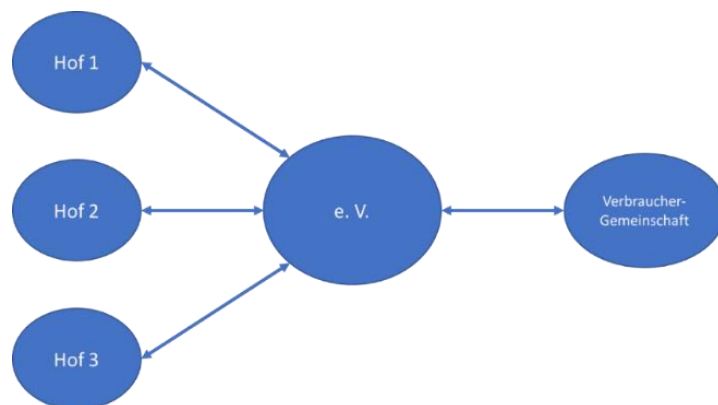


Abbildung 14: CSA-Verbund (Anhang III: 32)

Es ist also vor Gründung einer CSX-Initiative zu prüfen, ob das geplante Vorhaben die organisatorischen Kapazitäten der potentiellen Mitglieder übersteigt bzw. ob diese durch eine Bündelung in CSX-Verbänden möglich ist.

### Planungshorizont

Weitere, eng im Zusammenhang zum Organisationsaufwand stehende, Herausforderungen bei der Anwendung in anderen Versorgungsfeldern stellten die „Planungs- und Produktionshorizonte“ dar. So argumentiert eine Teilnehmerin:

*„In der Landwirtschaft fängt man ungefähr ein halbes Jahr vorher an zu planen für das nächste Jahr. Der Landwirt fragt uns, was wollt ihr da für ein Gemüse haben und dann kalkuliert er das. Dann wird ein Jahr lang produziert. Das ist eben in der Bedürftigkeit, ich brauche jetzt einen neuen Stuhl, eine neue Tür oder einen neuen Tisch, da ist ja dieser Planungshorizont ein ganz anderer. Erstens mal braucht es Holz, das vielleicht 25 oder 30 Jahre lang wächst. Für die Produktion dieses Stuhls brauchst du auch eine gewisse Zeit. Wir haben da also ganz andere Zeiträume und Dimensionen“ (Anhang III: 180).*

Die Erweiterung der CSA-Logik auf andere Felder eröffnet damit neue Herstellungsmöglichkeiten, ist jedoch auch betriebswirtschaftlichen Einschränkungen unterworfen. Die Frage nach der Verfügbarkeit essentieller *natürlicher Ressourcen* kann den Planungs- bzw. Produktionshorizont maßgeblich beeinflussen. Bei der Übertragung auf Versorgungsfelder, die womöglich einen längeren Planungshorizont voraussetzen, müssen gegebenenfalls neue Vereinbarungs- bzw. Verbindlichkeitsstrukturen geschaffen werden.

## Güter-Spezifikation

Weiterhin resultieren aus der Beschaffenheit sowie Komplexität der jeweiligen Güterarten Herausforderungen bei der Übertragung. So beschrieben die Teilnehmer unterschiedlichste Schwierigkeiten bezüglich Güterarten, die von landwirtschaftlichen Erzeugnissen divergieren. Zur genauen Differenzierung erscheint ein theoretischer Exkurs der Güterklassifizierung hilfreich. Nach Definition von Rogall (2008: 55) sind Güter „alle in der Natur vorkommenden oder von Menschen gefertigten Dinge und Dienstleistungen, die der Bedürfnisbefriedigung dienen.“ Diese werden in unterschiedliche Güterarten eingeteilt, die sich anhand der beiden Kriterien *Nutzenrivalität* und *Ausschlussprinzip* unterscheiden<sup>46</sup>. Nach diesen Kriterien kann zwischen *Privaten Gütern*, *Mautgütern*, *Allmendegütern* und *Öffentlichen Gütern* unterschieden werden (siehe Abbildung 15).

| Merkmal           |      | Rivalität im Konsum  |   |
|-------------------|------|--|---|
|                   |      | ja   | nein  |
| Ausschließbarkeit | ja   | <b>Private Güter</b><br>Brot<br>Wohnen<br>Kleidung<br>Autobahnen (ausgelastet und mit Benutzerentgelt) | <b>Mautgüter</b><br>Kabelfernsehen<br>Autobahnen (nicht ausgelastet und mit Benutzerentgelt)                          |
|                   | nein | <b>Allmendegüter</b><br>Hochseefischgründe<br>Autobahnen (ausgelastet ohne Benutzerentgelt)            | <b>Öffentliche Güter</b><br>Hochwasserschutz<br>Rechtsordnung<br>Autobahnen (nicht ausgelastet, ohne Benutzerentgelt) |

Abbildung 15: Klassifikation wirtschaftlicher Güter (Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb) 2016)

<sup>46</sup> *Nutzenrivalität* liegt vor, „wenn der Nutzen, den der Konsum eines Gutes einer Person stiftet, durch die Nutzung vieler weiterer Konsumenten sinkt (z. B. verringert sich der Nutzen eines Fahrrads, wenn mehrere Personen gleichzeitig damit fahren wollen)“ (Rogall 2008: 55). Unter dem *Ausschlussprinzip* wird das Recht bzw. die Möglichkeit „jedes Eigentümers eines privaten Gutes verstanden, andere von der Nutzung dieses Gutes auszuschließen bzw. für die Nutzung einen Preis (eine Entschädigung) zu verlangen“ (Rogall 2008: 55).

Von vordergründigem Interesse im CSX-Kontext sind die privaten Güter, also diejenigen Güter, die durch ökonomische Prozesse für die Gesellschaft bereitgestellt werden sollen. Unter *Privaten Gütern* kann wiederum zwischen Produkten und Dienstleistungen sowie kurzfristigen Verbrauchsgütern und langlebigen Gebrauchsgütern differenziert werden (vgl. Rogall 2008: 55–56).

Da es sich bei CSA-Höfen um die Bereitstellung von Produkten als Verbrauchsgüter handelt, erschien den Teilnehmern die Übertragung im produktorientierten Verbrauchsgütermarkt zunächst naheliegend. Es wurde vermutet, dass sich eine Übertragung beispielsweise bei Gebrauchsgütern schwieriger gestalten lässt, da diese in der Regel einmalig bzw. gering frequentiert konsumiert werden und somit die Beziehung zwischen Erzeuger und Verbraucher meist kurzweiliger Natur ist (vgl. Anhang III: 143; 159-162).

**These:** Die Übertragung der CSA-Logik gelingt im Verbrauchsgütermarkt einfacher als im Gebrauchsgütermarkt.

Für die aus dieser These resultierende und in der Fokusgruppe wahrgenommene *Gebrauchsgüterproblematik*, wurden zwei Lösungsstrategien entwickelt. Als ersten Lösungsvorschlag entwickelten mehrere Teilnehmer das Konzept der *Fixkosten-Gemeinschaft* (vgl. Anhang III: 166; 193) bzw. des *Versicherungsprinzips* (vgl. Anhang III: 146-148). Überall, wo Gebrauchsgüter produziert werden, könnte man dieser Logik zufolge die Fixkosten gemeinschaftlich übernehmen, wobei die einzelnen Produkte noch individuell vermarktet würden. Ein Teilnehmer beschreibt dieses Prinzip folgendermaßen:

*„Wir sind 1.500 Leute und jeder zahlt monatlich zehn oder zwanzig Euro [...] und man hätte vielleicht nicht nur einen Schreiner, sondern auch einen Klempner, die sich zusammenschließen und die bekommen ihr Jahresbudget finanziert“ (Anhang III: 147).*

Eine Teilnehmerin ergänzt:

*„Man finanziert die Fixkosten, Lohn, Arbeitsplatz, Maschinen und so gemeinsam und das Materielle wird dann individuell ausgehandelt“ (Anhang III: 166).*

Diese Lösung wurde von den Teilnehmern durchaus auch kritisch hinterfragt, da möglicherweise das eigentliche CSA-Prinzip und insbesondere der Solidaritätsgedanke dadurch verletzt werde (vgl. Anhang III: 191-192).

Eine weitere Strategie der Lösung der Gebrauchsgüterproblematik lässt sich unter dem Titel „Nutzung statt Eigentum“ (Anhang III: 125) zusammenfassen. Bei Gebrauchsgütern wäre also denkbar, die Charakteristik der Nutzung in einen Nutzenstrom umzuwandeln, der die Form von Dienstleistungen und damit Verbrauchsgütern annimmt. Diese Lösung wurde von einigen

Teilnehmern auch als *Dematerialisierungsstrategie* (vgl. Anhang III: 118, 206) bezeichnet. Gleichmaßen lässt sich diese Möglichkeit auch aus der Theorie ableiten und anhand des Konzeptes der Bedarfssubstitution fundieren (vgl. Paech 2007: 89). Damit wäre für die Befriedigung von Bedürfnissen weniger das Eigentum als die damit verbundene Nutzenstiftung relevant. In diesem Kontext könnte eine Bedarfssubstitution über ein verändertes Nutzungssystem vollzogen werden. Der Bedarf nach Mobilität könnte statt durch den Besitz eines Autos beispielsweise über einen gemeinsam finanzierten „Mobilitätspool“ (vgl. Anhang III: 125) befriedigt werden. In dieser Form einer Leih- oder Gemeinschaftsnutzung wird das Konsumieren eines Gebrauchsgutes in einen Dienstleistungs-Konsumstrom transformiert. Die Bereitstellung dieser Dienstleistung könnte sodann im CSX-Sinne von einer Erzeugergemeinschaft organisiert und wiederum von einer Verbrauchergemeinschaft abgenommen werden.

**These:** Die Übertragung von CSA-Logiken in den Bereich der Gebrauchsgüter ist u.a. dadurch möglich, indem eine Modifikation von Gebrauchsgütern in Verbrauchsgüter durch Bedarfssubstitution stattfindet.

## Nachfragemuster

Ein weiteres zu betrachtendes Übertragungskriterium ist das vorherrschende Nachfragemuster. Es wurde vielfach angemerkt, dass das Funktionsprinzip CSA in anderen Versorgungsfeldern nur gelingt, wenn die jeweiligen Mitglieder ähnliche Anforderungen (Präferenzstrukturen) in ihren Nachfragemustern haben, also eine Homogenität der Verbraucher im Bedarf besteht. Begünstigend wäre es, wenn Verbraucher zusammengebracht würden, „die ein ähnliches Bedürfnis und Grundverständnis haben und auch solidarisch denken und dadurch wahrscheinlich nicht so große Unterschiede in den Bedürfnissen auftauchen würden“ (Anhang III: 189). Von der Fokusgruppe wurde antizipiert, dass in anderen Versorgungsfeldern möglicherweise deutlichere Bedürfnisunterschiede vorherrschen (vgl. Anhang III: 174).

**Thesen:**

- a) Je homogener die Präferenzstrukturen der Verbraucher sind, desto wahrscheinlicher ist die Stabilisierung der jeweiligen CSX-Initiative.
- b) Es werden nur solche CSX-Prozesse stabil sein, die sich fast ausschließlich auf Basis von Menschen mit sehr ähnlichen oder nahezu identischen Nachfragemustern bilden.

Außerdem müsse der Bedarf der Nachfrager eine gewisse Konstanz aufweisen. So behauptet ein Teilnehmer, „dass sich mit diesem Modell alles abbilden lässt, wo Menschen einen dauerhaften Bedarf haben“ (Anhang III: 114). Ein weiterer vermutet, dass insbesondere „Wirtschaftsbereiche [...], wo es konstanten, dauerhaften Bedarf gibt“ (Anhang III: 206), prädestiniert sind. Eine weitere Frage stellt sich demnach bezüglich der zeitlichen Stabilität von Präferenzstrukturen. Da

sich Kapazitäten bzw. der Output innerhalb einer Planungsperiode nicht beliebig variieren lassen, könnte eine gewisse Stabilität der Leistungsabfrage essenziell für das Gelingen von CSX sein.

**Fragen:**

- a) Ist eine zeitlich stabile Präferenzstruktur ein notwendiges Kriterium für CSX?
- b) Welcher Grad an Volatilität der Nachfrage ist übertragungsfeldspezifisch betriebswirtschaftlich umsetzbar?

Theoretisch wären sowohl heterogene als auch instabile Präferenzstrukturen denkbar, wenn die Möglichkeit der Weitergabe und/oder Speicherung der Leistung besteht. In diesem Fall könnten Verbraucher bei Nicht-Bedarf (aufgrund von Heterogenität im Bedarf nicht vermeidbar) die Leistung an Dritte weitergeben oder aber die Leistung solange gespeichert werden bis eine Nachfrage erfolgt. Ein Teilnehmer beschreibt ein mögliches Vorgehen auf CSA-Höfen folgendermaßen: „Ich meine, wenn er die Pastinake nicht mag, dann gibt er sie jemandem anderen“ (Anhang III: 62).

**These:** Je heterogener die Nachfragemuster oder instabiler die individuelle Präferenzstruktur, desto notwendiger ist die Weitergabe- und Speicherrungsfähigkeit des jeweiligen Gutes.

### Kapazitätsregel aus Erzeuger-Sicht: Push- oder Pull

Das ökologische Kapazitätsmanagement von CSA-Höfen folgt (wie in 2.2.2: *Allokation* & 2.2.3: *Überwindung struktureller Wachstumszwänge* gezeigt werden konnte) dem Push-Prinzip. Dies erfordert konkret, dass Verbraucher bis zu einem gewissen Grad bereit sein müssen, ihre Nachfrage an das Angebot anzupassen (flexible Nachfrageanpassung bzw. -substitution).

**These:** CSX ist ein Selektionsmechanismus, der nur diejenigen Verbraucher anzieht, welche im Bedarf bzw. in ihrer Nachfrage flexibel sind.

Bei der Übertragung auf andere Versorgungsfelder wird nun vermutet, dass es von den jeweiligen Güterkategorien abhängt, welche Kapazitätsregeln gelten. So ist durchaus denkbar, dass CSX auch als Pull-Strategie gelingen kann. Eine Reparaturwerkstatt für Fahrräder beispielsweise ist tendenziell von der Nachfrage (und somit dem Reparaturbedarf) der Verbraucher abhängig. Auch ein Schreiner kann letztlich nur auf konkreten Bedarf arbeiten (vgl. Anhang III: 141-143). Diese Versorgungsfelder würden demnach eine Pull-Strategie erfordern, welche jedoch derart modifiziert werden könnte, dass auch punktuell eine Push-Strategie ermöglicht wird. Indem beispielsweise garantierte regelmäßige Wartungsdienstleistungen für alle Mitglieder angeboten werden, könnte das Prinzip umgekehrt werden. So konnten sich die Teilnehmer der Fokusgruppe vorstellen, dass ein Schreiner zusätzliche Dienstleistungen je nach Kapazität im Haus anbietet (vgl. Anhang III: 151)

**Frage:**

Inwiefern kann CSX in einem Übertragungsfeld gelingen, welches als Kapazitätsregel dem Pull-Prinzip folgt, bzw. inwieweit muss dieses in Richtung Push modifiziert werden, damit CSX funktioniert?

## Übertragungslogik

Beim Entwerfen potenzieller CSX-Projekte zeigten sich zwei unterschiedliche Strategien. Einige Teilnehmer versuchten die Übertragung ausgehend von CSA-Höfen zu denken und Versorgungsbereiche dementsprechend *vertikal zu integrieren*. Diese verfolgten den Ansatz, „dass man CSA-Höfe Schritt für Schritt erweitert“ (Anhang III: 197-198). Weitere Versorgungsfelder wurden unabhängig von CSA durchgespielt. In dieser *horizontalen Integration* wurde des Potenzials verschiedenster Versorgungsfelder, unabhängig von CSA-Strukturen, gedacht (vgl. Anhang III: 120; 139; 141; 193).

Um einen Überblick über etwaige Anwendungsobjekte zu erhalten, erscheint eine Kategorisierung der Anwendungsfelder also grundsätzlich sinnvoll. Hierbei ist eine differenzierte Betrachtung bezüglich des Ausgangspunktes der Übertragung zweckmäßig (siehe Abbildung 16). Denn das CSA-Modell kann, wie aus den unterschiedlichen Beispielen ersichtlich wurde, sowohl horizontal (über das Produkt selbst) als auch vertikal (über die Wertschöpfungsarchitektur) übertragen werden. Die **horizontale Übertragung über das Produkt** orientiert sich dabei an der Frage, welche Güter (-kategorien) in anderen Versorgungsfeldern für das CSX-Modell prädestiniert sind, um im Idealfall den Großteil der gesamten Wertschöpfung nach dem CSA-Prinzip zu organisieren. Diese Übertragung muss nicht notwendigerweise in seiner Wertschöpfungsarchitektur mit bereits bestehenden CSX-Strukturen verbunden sein. Bei der **vertikalen Betrachtung** wird von einem bestehenden Wertschöpfungssystem ausgegangen, welches bereits CSX-Strukturen beinhaltet. Ausgehend von diesen Strukturen kann eine Integration von vor- oder nachgelagerten Produzenten erfolgen. Ein tieferes Verständnis wird anhand der im nächsten Abschnitt vorgestellten CSX-Beispiele ermöglicht.

## 4.2.3 Denkbare CSX-Beispiele

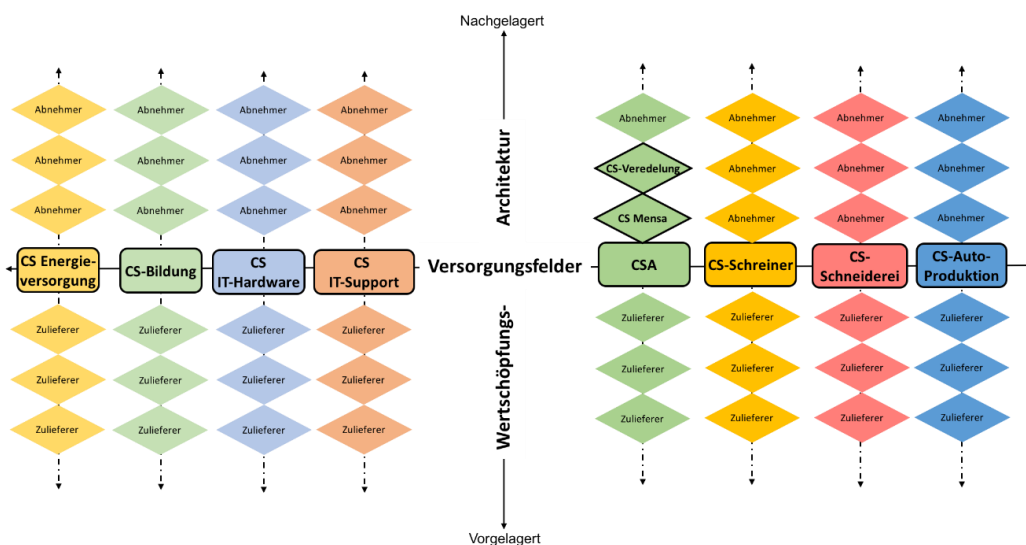


Abbildung 16: Übertragungslogik von CSA: Eine Differenzierung der Anwendungsfelder (eigene Darstellung)

Ein erster Vorschlag der *vertikalen Integration* weiterer Versorgungsfelder ist im Bereich der Nahrungsmittelverarbeitung angesiedelt. Hier bestünde zum einen die Möglichkeit, ausgehend von einem CSA-Hof, ein weiterverarbeitendes Nahrungsmittelgewerbe (CS-Küche) zum anderen einen gastronomischen Betrieb (CS-Mensa) entlang der Wertschöpfungskette zu integrieren (vgl. Anhang III: 197-198). „Kochen könnte man ganz einfach an CSA andocken, ohne dass man gleich einen neuen Verein braucht“ (Anhang III: 197). So ließen sich Veredelungsschritte integrieren und die Wertschöpfung erweitern. Die Idee des Aufbaus einer Mensa orientierte sich an bereits solidarisch organisierten Gemeinschaften wie der *Kommune Tempelhof*. Dort werden die Köche nach einem solidarischen Prinzip bezahlt. „Da kann man dann das Mittagessen in der Mensa einnehmen. Da sind Strukturen, die haben 150 Menschen in einem Dorf und dadurch sind diese Strukturen schon da“ (Anhang III: 198). Auch wäre es hier leicht denkbar, „einzelne Handwerker in die Gemeinschaft zu integrieren“ (Anhang III: 198).

Im Sinne der *horizontalen Übertragung* wurden innerhalb der Fokusgruppe verschiedene Anwendungsfelder theoretisch diskutiert, wobei insbesondere das Anwendungsfeld Handwerk intensive Auseinandersetzung erfuhr. Am Beispiel der *Solidarischen Schneiderei* in Herzberg (*SolHawe-Textil*) (vgl. Anhang III: 193) wurde das erste Projekt vorgestellt, welches derzeit auch umgesetzt wird. Dieses wirtschaftet auf „halbierter-solidarische“ Weise (Anhang III: 193). Es wird „jeden Monat ein Grundbeitrag, z.B. zehn Euro, bezahlt und damit werden ihre Fixkosten gedeckt. Wenn jemand dann ein bestimmtes Kleidungsstück haben möchte, dann bekommt er es zu einem bestimmten Prozentsatz günstiger als beim Einkauf. Du bist Mitglied und bekommst die Produkte zu einem günstigeren Preis und so wird dann auch ein Ausgleich geschaffen“ (An-

hang III: 193). Am Beispiel eines *CS-Schreiners* (vgl. Anhang III: 141-147) versuchten die Teilnehmer sich der Frage einer Übertragung im Gebrauchsgütermarkt zu nähern. Es stellte sich schnell die Frage, „inwiefern man bereit ist, sieben Jahre lang einen kleinen Beitrag zu zahlen, um dann in sehr großen Zeitabständen eine Leistung zu erhalten“ (Anhang III: 141). So schlossen die Teilnehmer schnell aus, dass CSA im Gebrauchsgütermarkt in Reinform übertragen werden kann: „Das ist eigentlich nicht 1:1 übertragbar. [...] Es ist nicht so wie beim Essen, dass dann weg ist“ (Anhang III: 203). Es bräuchte daher ergänzende Überlegungen zu denkbaren Modifizierungen (vgl. 4.2.2), die eine Übertragung der CSA-Logik auf Gebrauchsgüter möglich machen würden. Des Weiteren wurde das Konzept des *Community Supported Schooling* als Idee eingebracht. Freie Schulen seien hier besonders prädestiniert (Anhang III: 196). Die Diskussion endete mit der offenen Frage, ob „man [...] Bildung als Ware (betrachten sollte), die man für seine Kinder einkauft“ (Anhang III: 139-140). Ein anderes mögliches Versorgungsfeld entspringt der Überlegung, sich in einer *Community Supported IT* zusammenzuschließen, welche IT-Dienstleistungen bereitstellt (vgl. Anhang III: 120). Dieses könnte sogar erweitert werden, wenn sich die Verbraucher entschlossen gemeinsam in *Open-Hardware* zu investieren und „in globaler Zusammenarbeit Chip-Fabriken [...] zustande kriegen“ (Anhang III: 120). Auch der Bereich der *Automobil-Produktion* wurde thematisiert (vgl. Anhang III: 192), wobei relativ schnell deutlich wurde, dass die Komplexität der industriellen Produktionsbedingungen ein schwer überwindbares Hindernis darstellte. Dezentrale Herstellung wäre zwar generell denkbar, allerdings müsse „man sich noch ein Menge Gedanken machen, wie das funktioniert“ (Anhang III: 204). Ein letztes vorgeschlagenes Übertragungsfeld ist der Bereich der Energieversorgung. Hier existiere auch eine Gruppe (Sol-E), welche ihre Tätigkeiten jedoch nach derzeitigem Kenntnisstand eingestellt habe (vgl. Anhang III: 118).

### 4.3 Zwischenfazit: CSX-Analyserahmen

In diesem Kapitel wurde ausreichend Systemwissen generiert um die eingangs formulierten Thesen bzw. Fragestellungen (vgl. 1.3) adäquat beantworten zu können.

Ausgehend von den empirischen Ergebnissen der CSA-Fokusgruppe wurden geeignete Anwendungsfelder und Güterkategorien, auf welche die CSA-Logik potenziell angewendet werden kann, erarbeitet und nach vertikaler bzw. horizontaler Übertragung differenziert (siehe Abbildung 16). Daran anschließend wurden sieben Übertragungskriterien aus den kritischen Anmerkungen abgeleitet. Gemeinsam mit den definierten zwölf Strukturmerkmalen (siehe Abbildung 13) ergeben diese Kriterien einen Analyserahmen (siehe Abbildung 17), welcher zur Analyse und Klassifizierung der realen CSX-Vorhaben in der zweiten empirischen Studie angewandt werden kann. Sowohl die Übertragungskriterien als auch die Strukturmerkmale

beinhalten die im Ergebnisteil aufgeworfenen Thesen und Fragestellungen. Diese werden dementsprechend im weiteren Gang der empirischen Untersuchung berücksichtigt.

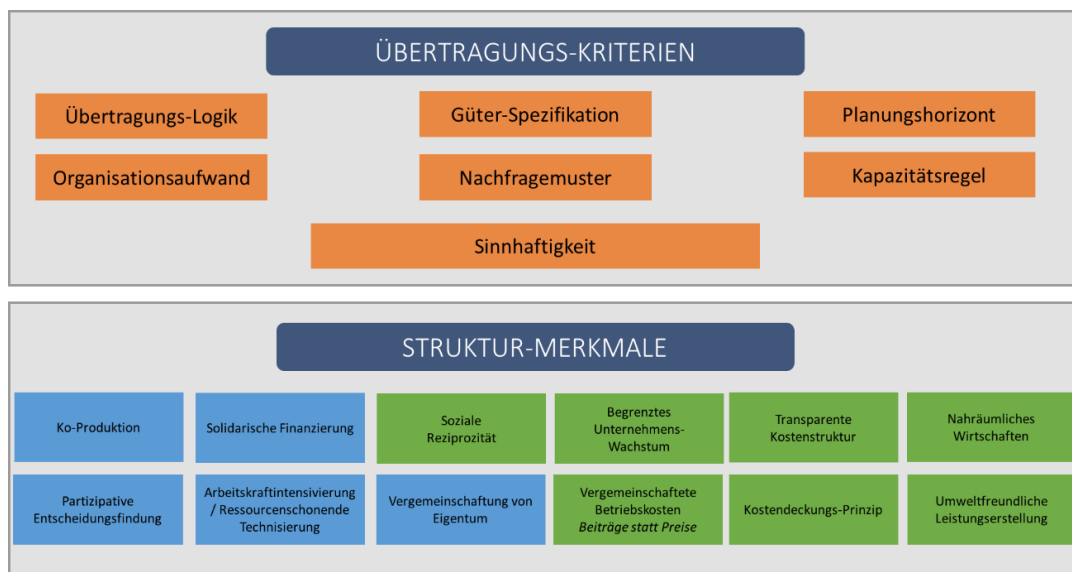


Abbildung 17: CSX-Analyserahmen (eigene Darstellung)

## 5 Befragung realer CSX-Initiativen

Dieses Kapitel umfasst den zweiten Schritt des empirischen Vorgehens. Hier erfolgt ein betriebswirtschaftlicher Analyseprozess zweier real-existierender Projekte, welche die Übertragung der CSA-Logik in anderen Versorgungsfeldern bereits umsetzen. Ziel ist es, Rückschlüsse auf die Eignung des entwickelten *CSX-Analyserahmens* (siehe Abbildung 17) zu ziehen, also „Aussagen über Zusammenhänge und Theorien empirisch zu begründen“ (Bogner, Littig & Menz 2014: 32). Im Mittelpunkt steht hierbei die *Prüfung* der Strukturmerkmale und der CSX-Übertragungskriterien entlang des *CSX-Analyserahmens*, welche in der Entwicklung eines für diese Untersuchung finalen CSX-Modells (siehe Abbildung 21) mündet.

### 5.1 Methodik

Die Wahl zur Methode des qualitativen Experteninterviews ergab sich aus dem Umstand der geringen Fallzahl bestehender CSX-Initiativen, welche eine quantitative Untersuchung weder sinnvoll noch möglich erscheinen ließ. Die Experteninterviews ermöglichten unter diesen Voraussetzungen ein erstes Eintauchen in die bereits umgesetzte Praxis. Außerdem wurde so dem Anspruch der transdisziplinären Forschung noch weiter Genüge getragen, zumal die Befragung weitere wichtige Akteure einbezog. Auch wenn die Befragten nicht, wie es im Idealfall vorgesehen ist, in den gesamten Forschungsprozess involviert wurden, kann ihre Beteiligung als Garant für die Akquise „sozial robusten“ (Wuppertal Institut 2017) bzw. „fallspezifisch relevanten“ (Pohl & Hirsch Hadorn 2006: 27) Wissens geltend gemacht werden. Die gewählte Form des Interviews

entspricht nach Bogner, Littig & Menz dem „systematisierenden Experteninterview“, welches die „möglichst weitgehende und umfassende Erhebung des Fachwissens des Experten bezüglich des Forschungsthemas“ (Bogner, Littig & Menz 2014: 24) zum Ziel hat.

### 5.1.1 Auswahl des Untersuchungsobjektes

Da das CSX-Konzept der solidarisch organisierten Unternehmen im Sinne der CSA-Höfe noch relativ jung ist, fällt auch das Repertoire an zu betrachtenden Realobjekten im deutschsprachigen Raum gering aus. Als CSX-Initiative gilt innerhalb des Analyse-Rahmens dieser Ausarbeitung zunächst jedes Vorhaben, welches nach ihrem eigenen Verständnis die CSA-Logik in einem anderen Versorgungsfeld umsetzt bzw. plant diese umzusetzen. Nach einer ausführlichen Recherche konnten fünf potenzielle Untersuchungsprojekte identifiziert werden:

- Teikei Coffee
- Vagabund Brauerei/ Community Supported Brewery (CSB)
- Solidarisches Handwerk Herzberg (SolHawe-Textil)
- Solidarisches Restaurant
- SolE (Solidarische Energieversorgung)

Die Auswahl der geeigneten Untersuchungsobjekte erfolgte anhand der Kriterien *Heterogenität bezüglich ihrer jeweiligen Übertragungskriterien* und *betriebswirtschaftlicher Stabilität*. Aufgrund ihrer noch nicht realisierten Umsetzung fielen daher die drei Projekte *Teikei Coffee*, *SolE* sowie das *Solidarische Restaurant* aus dem Untersuchungsraaster. Die *CSB* und das *SolHawe-Textil* hingegen erproben ihr Modell bereits in der Praxis und können von daher als zum jetzigen Zeitpunkt betriebswirtschaftlich stabil betrachtet werden. Da sie sich durch ihre Güterkategorie (Verbrauchsgut: Bier; Gebrauchsgut: Kleidung) unterscheiden, wird auch dem Kriterium der Heterogenität Rechnung getragen. Die Unterschiedlichkeit bezüglich weiterer Ausgestaltungsmerkmale wird antizipiert. Als Untersuchungsverfahren wurde ein teilstandardisiertes Experteninterview gewählt, wobei jeweils die Kernakteure befragt wurden. Als Kernakteure werden in diesem Kontext diejenigen Akteure erachtet, die maßgeblich an der Gründung, der Organisation und Aufrechterhaltung des Projektes beteiligt waren bzw. sind. Sie fungieren dabei nicht als private Person, sondern als Informationsträger und Experten. Es wird davon ausgegangen, dass diese „sachkundig“ sind und „über Spezialwissen verfügen“ (Bogner, Littig & Menz 2014: 9).

## 5.1.2 Methodisches Vorgehen und Aufbau des Interviews

Die empirische Untersuchung umfasste jeweils zum einen ein qualitatives Interview mit einem Vertreter des jeweiligen Projektes in den eigenen Räumlichkeiten, zum anderen eine teilnehmende Beobachtung (vgl. Mayring 2016) im Kontext der Initiativen, um einen über die Interviews hinausgehenden Eindruck der Organisationsstrukturen zu erlangen. Das qualitative Interview folgte im methodischen Vorgehen den Leitlinien von Bogner, Littig & Menz (vgl. 2014) und orientierte sich an den im vorherigen Abschnitt erarbeiteten Ergebnissen. Es fußt also inhaltlich auf dem *CSX-Analyserahmen* (siehe Abbildung 17). Das übergeordnete Ziel bestand zum einen darin, ein abstrahiertes CSX-Modell bzw. eine Blaupause zu erhalten, welches für *alle* im Feld beobachteten Initiativen (inklusive CSA-Höfe) gelten kann. Zum anderen wurde die Absicht verfolgt, die zusammengetragenen Übertragungskriterien anhand realer CSX-Initiativen zu prüfen, um daraus ein Analyseraster zu erhalten, mit welchem eine *vergleichende* Darstellung bestehender CSX-Initiativen möglich ist.

Im Zentrum der Interviews stand dementsprechend die Frage, inwiefern sich die CSA-Strukturmerkmale in den jeweiligen CSX-Initiativen wiederfinden lassen und welche Form der Ausprägung der Übertragungskriterien vorliegt. Hierzu dienten die eingangs formulierten Fragen des Zielwissens als rahmende Instanz. Zur Erinnerung:

**ZIELWISSEN:** Wie muss ein mikroökonomisches Modell (CSX) unter Berücksichtigung der CSA-inhärenten Strukturmerkmale ausgestaltet werden, um...

- a) auf nicht-landwirtschaftliche Versorgungsfelder angewendet werden zu können und
- b) den formulierten mikroökonomischen Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen gerecht zu werden?

Die Untersuchung der Strukturmerkmale folgte der in Abbildung 18 skizzierten Frage-Heuristik:

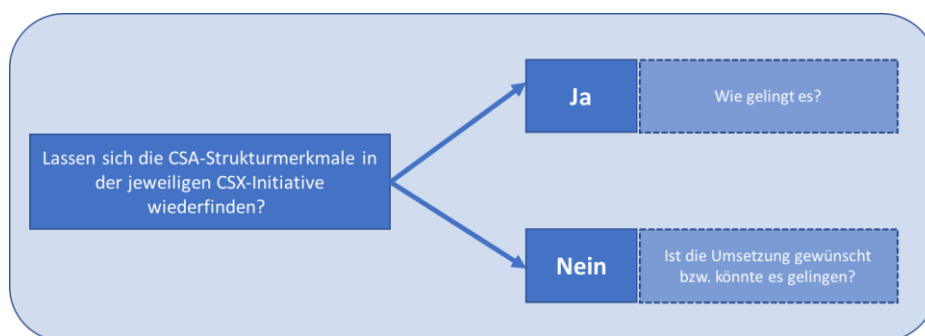


Abbildung 18: Frage-Heuristik für Strukturmerkmale in der CSX-Befragung (eigene Darstellung)

Zur handhabbaren Nutzbarmachung wurden in Vorbereitung auf das Interview die erarbeiteten Strukturmerkmale und Übertragungskriterien in operable Indikatoren bzw. Ausprägungsmerk-

male ausdifferenziert. Diese wiederum lieferten die Grundlage für die Ableitung konkreter Fragestellungen für den Interviewleitfaden (siehe Anhang II). Während im ersten empirischen Teil weitestgehend induktiv bzw. explorativ vorgegangen wurde, erfolgte dieser Schritt also vornehmlich deduktiv, da zu den bereits gebildeten Kategorien bzw. Codes nun Informationen und detaillierte Inhalte erfragt wurden. Die Befragung zielte also vordergründig auf die Erhebung des technischen Wissens und des Prozesswissens (vgl. Bogner, Littig & Menz 2014: 18f.) der Experten ab. Ausgehend von jedem der zwölf Strukturmerkmale und sieben Übertragungskriterien wurden jeweils mehrere konkrete Fragen formuliert, die im Anschluss die Analyse der einzelnen Initiativen ermöglichte.

Die Interviews (siehe Anhang II) fokussierten sich auf die Erfassung der themenspezifischen Fragestellungen und wurden mithilfe von offenen Fragen für Eröffnung und Abschluss eingerahmt. Zu beiden Oberthemen (*CSA-Strukturmerkmale* sowie die *Übertragungskriterien*) gab es jeweils einen Frageblock (vgl. Bogner, Littig & Menz 2014: 28). Das Interview wurde durch eine kurze Begrüßung und Erläuterung des Forschungshintergrundes eröffnet. Bevor es dann zu den Oberthemen ging, wurde nach der Geschichte der Initiativen gefragt. Der Leitfaden lag während des Gespräches als Orientierungspunkt zur Hand, wobei das Gespräch offen gestaltet wurde. Durch Abhaken der einzelnen Punkte wurde gewährleistet, dass alle relevanten Aspekte diskutiert wurden. Eine offene Frage am Schluss ermöglichte den Austausch über möglicherweise nicht bedachte Aspekte. Der zeitliche Rahmen des Interviews war jeweils auf eine Stunde begrenzt. Dem Gespräch folgten eine Führung durch die Räumlichkeiten der Initiative sowie formlose Unterhaltungen mit Mitarbeitern, Kunden etc. Der detaillierte Interviewleitfaden findet sich im Anhang II.

### 5.1.3 Kritische Reflexion

Wie bereits bei der Anwendung des Fokusgruppengesprächs, beinhaltet auch die Durchführung qualitativer Experteninterviews methodische Schwierigkeiten. Der Hauptkritikpunkt kann in der Wahl der Personen und der damit einhergehenden Einmaligkeit der Interviewsituation gesehen werden. Diese entsteht durch die Individualität und zwischenmenschliche Dynamik zwischen Interviewtem und Interviewer. Verzerrungseffekte durch die entstehende Interaktion und mögliche Sympathie bzw. Antipathie lassen sich kaum vermeiden. Gleichzeitig steht der befragte Experte als alleiniger Repräsentant für das jeweilige Forschungsfeld. Auch hier kann nicht von einer allgemeingültigen Repräsentativität der Ergebnisse für alle existierenden CSX-Initiativen, sondern lediglich dem ausschnitthaften Bild zweier konkreter Fallbeispiele ausgegangen werden. Die Befragung anderer Initiativen hätte möglicherweise andere Ergebnisse hervorgebracht.

Gleichzeitig muss auch die Wahl des Interviewpartners des jeweiligen Projektes kritisch reflektiert werden. Auch wenn versucht wurde, jeweils einen besonders aktiven und damit bezüglich seines Wissens informierten Kernakteur für das Gespräch zu gewinnen, hätte ein umfangreiches Interview mit einem anderen Mitglied der Initiative eventuell andere bzw. weniger einseitige Erkenntnisse ermöglicht. Diesem Umstand wurde durch informelle Gespräche innerhalb des Betriebes begegnet.

#### 5.1.4 Auswertung

Die zwei geführten Interviews wurden nach Zustimmung der Interviewten auf Tonband aufgezeichnet und wörtlich transkribiert (siehe Anhang V & Anhang VI). Das Programm MAXQDA ermöglichte, wie schon in der ersten Stufe des empirischen Vorgehens, die computergestützte Auswertung. Nach Bogner, Littig & Menz (vgl. 2014) empfiehlt sich für die Verarbeitung des erhobenen Materials eines systematisierenden Experteninterviews die qualitative Inhaltsanalyse, welche eine „Auswertung zu Informationszwecken“ intendiert (Bogner, Littig & Menz 2014: 72). Anders als im ersten Schritt erfolgte diese Untersuchung jedoch vornehmlich deduktiv. Das Ziel der Analyse bestand also nicht vordergründig darin, *neue* Kategorien bzw. Codes zu bestimmen, sondern die theoretisch vorformulierten mit empirischen Inhalten zu füllen. Das Vorgehen orientierte sich dennoch an den Leitlinien der *zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (vgl. 2015) dahingehend, dass das erhobene Tonmaterial zunächst gesichtet, Irrelevantes gestrichen und das Wichtigste selektiert wurde. Die gegebenen Antworten wurden gebündelt, sinngemäß zusammengefasst und dem jeweiligen Strukturmerkmal bzw. Übertragungskriterium tabellarisch (siehe Anhang VII & Anhang VIII) zugeordnet (vgl. Mayring 2015: 85).

Neben den konkret erfragten Inhalten ergaben sich zudem neue Erkenntnisse, die bis zu diesem Punkt keine Erwähnung fanden. Diese werden im Ergebnisteil eingangs für eine bessere Einbettung in den Gesamtkontext separat dargestellt.

## 5.2 Ergebnis

Die Zusammenfassung der Ergebnisse erfolgt in zwei Schritten. Zunächst wird eine Darstellung der beiden CSX-Initiativen hinsichtlich der definierten Übertragungskriterien vollzogen. Der zweite Schritt beschreibt die Anwendbarkeit der Strukturmerkmale auf die einzelnen Initiativen. Diese münden jeweils in tabellarische Übersichten (siehe Abbildung 19 & Abbildung 20) der Ergebnisse. Die gebildeten Typen können bei zukünftiger Forschung als ein *CSX-Kompass* für spezifische Versorgungs-Situationen Anwendung finden.

Im Anschluss wird der empirische Teil mit einem Fazit abgeschlossen, indem alle Erkenntnisse, sowohl aus der Fokusgruppe, als auch aus den Interviews und der teilnehmenden Beobachtung, zusammenfließen. Aus dieser Genese entspringt die finale Version des CSX-Modells, welches hinsichtlich der Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen bewertet wird.

### 5.2.1 Übertragungskriterien

Bevor auf die einzelnen Kriterien im Detail eingegangen wird, soll eine wichtige Erkenntnis der Interviews vorweggenommen werden. Neben der zuvor aufgelisteten sieben Übertragungskriterien kristallisierten sich innerhalb der Gespräche drei weitere Kriterien heraus, welche es erlauben, den Übertragungserfolg von CSX-Initiativen noch vollständiger beschreiben zu können. Erstens zeigte sich, dass der unternehmerische Ausgangspunkt bei den Initiativen unterschiedlich sein kann. So kann der **Initiatoren**-Impuls entweder von den Erzeugern (vgl. Anhang VI: 4) oder den Verbrauchern (vgl. Anhang V: 2) ausgehen<sup>47</sup>. Zweitens konnte beobachtet werden, dass auch die zu wählende **Rechtsform** ein relevantes Kriterium der betriebswirtschaftlichen Stabilisierung darstellt (vgl. Anhang VI: 2; 28). Drittens gibt es, wie auch auf CSA-Höfen, die Möglichkeit CSX als Mischbetrieb mit einer weiteren Einnahmequelle für die Erzeuger-Gemeinschaft zu organisieren (vgl. Anhang V: 52-54). Als **Grad des Solidarbetriebes** kann durch dieses Kriterium gekennzeichnet werden, wie groß der Anteil an CSX ist.

#### SolHawe-Textil

Das *SolHawe-Textil* in Herzberg ist mit der Motivation gestartet, ökologisches Wirtschaften mit der sozialen Verantwortung gegenüber Migranten bzw. Geflüchteten zu verbinden (vgl. Anhang V: 2; 68). Die **Sinnhaftigkeit** steckte in der Überzeugung, dass „damit die [Geflüchtete und Migranten] hierbleiben, [...] da sie [...]eine Arbeitsperspektive“ erhalten (Anhang V: 68). Im Bereich des Handwerks konnte die Initiatoren keine real-existierende Alternative zum *SolHawe*, weder in klassischen noch in *alternativ-ökonomischen* Kontexten erkennen. Aus dieser Analyse heraus wollte die *SolHawe-Textil* das Potenzial der mit-migrierten Fähigkeiten nutzen, um das lokale Handwerk zu rehabilitieren. Denn diese insbesondere handwerklichen Kompetenzen seien ein

*„Schatz, den wir hierher bekommen haben und wenn wir den nicht nutzen, dann gehen diese Fähigkeiten verloren und wir sind selber daran Schuld im Grunde genommen. Eine Chance, die sich uns bietet, nutzen wir dann nicht und das wäre schade“ (Anhang V: 2).*

---

<sup>47</sup> Auch bei CSA-Höfen ist dieses Phänomen bekannt (vgl. 2.2.2: *Unternehmensgröße und Wachstumsmodell*), wurde jedoch sowohl in der theoretischen als auch in der ersten empirischen Studie fälschlicherweise vernachlässigt.

Mit einer Schneidermeisterin aus Polen begann Anfang des Jahres 2017 das *SolHawe-Textil* seinen Betrieb.

Den Ausgangspunkt des *SolHawe-Textils* bildet die Idee einer engagierten Bürgerin, welche im Rahmen einer Zukunftswerkstatt weiterentwickelt wurde. Aus diesem Startimpuls heraus fand sich ein **Initiatoren-Kreis** von Verbrauchern, die das Konzept in der Praxis umsetzten und als Verbraucher-Gemeinschaft eine Schneidermeisterin ansprachen. Der Unternehmergeist ging an dieser Stelle sehr deutlich von der Verbraucherseite aus und auch weitere Projektkonkretisierungen wie die Integration weiterer Handwerker werden von dieser Gruppe erdacht und dann realisiert (vgl. Anhang V: 2).

Als **Rechtsform** wählte die Gruppe als „Weg des geringsten Widerstandes“ (Anhang V: 52), eine Kombination aus Selbstständigkeit (Schneidermeisterin) und bilateralen Verträgen zwischen den Verbrauchern und der Erzeugerin. Zuvor hat die „Gemeinschaft einen Vertrag ausgearbeitet“ (Anhang V: 52). Dabei ist die Verbraucher-Gemeinschaft kein Verein, sondern als Zusammenschluss eine GbR.

Die Schneidermeisterin hat dabei „zwei Standbeine“ (Anhang V: 52). Der **Grad des Solidarbetriebes** liegt derzeit bei etwa 60%. 40% sind freie Kunden, „wobei es sein kann, dass davon sich mit der Zeit noch einige entscheiden in die Gemeinschaft zu gehen“ (Anhang V: 52-54).

Bei dem *SolHawe-Textil* folgte die **Übertragungslogik** des CSA-Konzeptes auf horizontale Weise. Die Initiatoren wurden einerseits durch einen lokalen, ca. zehn Kilometer entfernten, CSA-Hof, andererseits durch Vorträge von Niko Paech über alternativökonomische Praktiken inspiriert (vgl. Anhang V: 2). So entstand folgende Idee:

*„Landwirtschaft ist das Eine, denn Lebensmittel braucht jeder, aber Kleidung braucht auch jeder Mensch. Kann man das nicht, dieses Gemeinschaftstragene, auch übertragen auf diese Schneiderei?“ (Anhang V: 2).*

Bezüglich weiterer potenzieller vertikaler Integrationen sprach sich die Initiative für eine generelle Offenheit aus, beispielsweise Webereien als produzierendes Gewerbe mit aufzubauen (vgl. Anhang V: 49-50). Auch seien sie grundsätzlich daran interessiert, weitere handwerkliche Betriebe dem *SolHawe* anzuschließen. Hier wurden insbesondere die Beispiele einer Autolackiererei und das Reparieren von Gegenständen im Allgemeinen angebracht (vgl. Anhang V: 70; 72).

Die **Güter-Spezifikation** betreffend, handelt es sich bei dem *SolHawe-Textil* um eine Kombination aus Produkten und Dienstleistung im Gebrauchsgütermarkt (vgl. Anhang V: 2; 14). Das *SolHawe-Textil* bietet zum einen die Dienstleistungen einer Änderungsschneiderei an. Der Hauptschwerpunkt liegt jedoch auf der Produktion von Kleidung nach Maß, „entweder aus mitgebrachten Stoffen oder aus Kleidungsstücken, die vorhanden sind und die umgestaltet werden sollen“ (Anhang V: 16). Des Weiteren werden Nähkurse angeboten (vgl. Anhang V: 14).

Der **Planungs- und Produktionshorizont** resultiert bei der SolHawe aus der **Kapazitätsregel** der nachfrageorientierten Pull-Produktion (vgl. 2.2.2). Die Schneidermeisterin produziert auf Nachfrage und muss sich so an dem Bedarf der Verbraucher orientieren. Um dennoch kontinuierliche Produktion zu gewährleisten und plötzliche Auftragsüberkapazitäten zu vermeiden, verfolgt das *SolHawe-Textil* die Strategie des *unverbindlichen Appellierens* an die Verbraucher, ihre Kontingente einerseits über das Jahr zu verteilen und Terminabsprachen mit der Schneidermeisterin möglichst weit im Voraus zu treffen (vgl. Anhang V: 22; 24).

Der **Organisationsaufwand** wird von dem *SolHawe-Textil* „so einfach wie möglich“ (Anhang V: 28) organisiert. Im ersten Gründungsjahr gab es zwei Treffen in der großen (Verbraucher-Erzeuger-) Gemeinschaft und vier Treffen in der kleinen *Gründer-Gruppe*. Diese führte darüber hinaus noch zwei weitere Gespräche mit der *Wirtschaftsregion Göttingen* und der *Kommune Niederkaufungen*. Im laufenden Betrieb sind vierteljährliche Treffen innerhalb des Gründerkreises sowie eine Vollversammlung pro Jahr geplant (vgl. Anhang V: 22).

In ihren **Nachfragemustern** können die Verbraucher sowohl als heterogen als auch homogen definiert werden. So beschreibt die Initiatorin die Verbraucher wie folgt: „Homogenität liegt vielleicht darin, dass sie alle für Alternativprojekte aufgeschlossen sind und an so einem neuen Prozess auch gerne mitwirken und sagen: *Da mach ich gerne mit, das ist was Neues, das ist was Weiterführendes, was Zukunftsträchtiges, was Nachhaltiges!* [...], aber in dem Bereich, was sich die Verbraucher dann ganz konkret vorstellen, z.B. [...] für Kleidung [...] da sind sie wiederum sehr heterogen“ (Anhang V: 64). Beispielsweise seien viele Verbraucher „umweltbewusst und wollen [...] faire Kleidung haben [...], dann gibt es welche, die sehr kreativ sind und [...] an einer kreativen Kleidung, an Unikaten interessiert“ sind (Anhang V: 22). Viele Verbraucher möchten „ein besonderes Kleidungsstück haben, (welches) nicht von der Stange“ ist (Anhang V: 22). Wiederum andere haben Probleme mit gängigen Größen und erhoffen sich Kleidung, die „wirklich auch passt und nicht immer drückt und zieht“ (Anhang V: 22). Insgesamt gehe es um sehr individuelle und damit oftmals heterogene Kundenwünsche (vgl. Anhang V: 64).

### Vagabund-Brauerei (CSB)

Die *CSB* fand ihren Ausgangspunkt bei einer Gruppe von Migranten aus den USA, welche die Idee aus der Erkenntnis heraus entwickelten, dass es zum Zeitpunkt der Gründung 2011 kaum handwerklich gebrautes Bier, sogenanntes *Craft-Beer* in Deutschland gab (vgl. Anhang VI: 4). Der Initiator der *CSB* beschreibt die Situation wie folgt: „Es gab nur großes Industriebier, das zu Konzernen gehörte. Es gab keine Lokalität. Berlin hatte am Anfang des 18. Jahrhunderts 300 Brauereien. Man schätzt, dass es an jeder Ecke in Berlin fünf Brauereien gab. Das existiert nicht mehr“

(Anhang VI: 48). Die **Sinnhaftigkeit** ergibt sich also aus der Motivation diesen Prozess umzukehren und handwerkliches „Kiez-Bier“ (Anhang VI: 48) anzubieten. Zu der Frage, ob es vor dem Hintergrund nachhaltiger Zielsetzungen möglicherweise bessere Organisationsformen gibt, räumte der Initiator ein, dass beispielsweise deren Ineffizienz ein Nachhaltigkeits-Defizit darstelle. Unternehmen mit größeren Produktionsmengen und damit einhergehenden Skaleneffekten seien zumindest an dieser Stelle potenziell nachhaltiger (vgl. Anhang VI: 12).

Die **Initiatoren** kannten bereits das Konzept der CSA, zumal sie selber Mitglied in einem Projekt vor Ort sind, weshalb die Idee einer gesicherten *Wirtschaftsgemeinschaft* sehr attraktiv und letztlich ausschlaggebend war, sich als Erzeuger zusammenzuschließen und in dem erweiterten Bekanntenkreis nach potenziellen Verbrauchern zu suchen (vgl. Anhang VI: 4). Der Impuls kam in diesem Fall also von der Erzeugerseite.

Nachdem die Initiatoren „über ein Jahr lang einen Business Plan geschrieben“ haben“, gründeten sie Ende 2011 als **Rechtsform** eine GmbH (vgl. Anhang VI: 4). Das Startkapital wurde teils aus eigenen und teils aus einer *Crowd-Funding-Kampagne* aufgebracht. Auch die Zusagen der potenziellen CSB-Mitglieder waren letztlich ausschlaggebend (vgl. Anhang VI: 62). Die Mitglieder haben keine ausgewiesene Rechtsform.

Die **Übertragungslogik** der CSB kann als horizontal eingestuft werden, da im ersten Schritt kein Anschluss an die Wertschöpfungskette einer CSA geplant war. Des Weiteren wirkten „drei CSB's an der Ostküste in den USA“ (Anhang VI: 4) als Inspirationsquelle. Die Initiatoren können sich inzwischen vorstellen, sich schrittweise mit einem ihnen bekannten CSA-Hof zusammenzuschließen. Einerseits würden dringend qualitativ-hochwertige Rohstoffe in Bio-Qualität benötigt, andererseits könne man so auch die Mitglieder des CSA-Hofes mit Bier versorgen. Die Hoffnung der Initiatoren läge darin, dass durch diese Weise entstehende Synergien als vertikale Integrationen einen gemeinsamen Wertschöpfungsraum entstehen lassen könnten (vgl. Anhang VI: 78; 80; 84). Konkret sei bisher geplant, gemeinsam „Cidre herzustellen und im Herbst [...] vielleicht ein Kürbisbier“ (Anhang VI: 86). Bezüglich der vertikalen Integration von Rohstoff-Lieferanten besteht weiterhin der Wunsch das Konzept CSB direkt mit dem Bewirtschaften landwirtschaftlicher Flächen zu kombinieren. So beschreibt der Initiator diese Vision mit den Worten: „Ein Teil von uns träumt von einer kleinen idyllischen Brauerei mit einem eigenen Feld“ (Anhang VI: 78).

*„Wenn wir das Bier nicht finden können, dann machen wir das selbst und das ist eventuell die zündende Idee. Wenn die Wirtschaft es nicht macht und wir genügend Spielgeld hätten, dann würde ich [...] schauen, ob das funktioniert. Denn es gibt bereits viele in den USA, die das jetzt machen, eine Farm-To-Tap“ (Anhang VI: 80).*

Neben der *CSB* läuft unter der *Vagabund-Brauerei-GmbH* noch ein *Tap-Room* (vgl. Anhang VI: 52), also ein klassischer Ausschankbetrieb. Der **Grad des Solidarbetriebes**, sprich der Anteil von *CSB*, am klassischen Bar-Betrieb ist mit den Jahren verhältnismäßig stark zurückgegangen. Waren es in der Anfangsphase noch nahezu 100% *CSB*-Mitglieder, so trägt die *CSB* heute nur noch ca. 2% zum Gesamtumsatz bei. Der Initiator fasste es mit folgenden Worten zusammen: „Die *CSB* ist ja inzwischen relativ klein. Wenn wir kein *CSB* hätten, würden wir trotzdem funktionieren. Wir sind nicht abhängig. Es ist nicht mehr so wie in dem ersten Jahr“ (Anhang VI: 54). Dabei ist die Zahl der *CSB*-Mitglieder in den Jahren gestiegen, der Bar-Betrieb jedoch verhältnismäßig stärker gewachsen.

Der Schwerpunkt der *CSB* liegt auf der Produktion von qualitativ hochwertigem *Craft Beer*. Seit der Gründung wurden „etwa 130 verschiedene Biersorten gebraut“ (Anhang VI: 16). Bezüglich der **Güter-Spezifikation** kann festgestellt werden, dass es sich um die handwerkliche Veredelung von maßgeblich Malz und Hopfen zu Endprodukten wie beispielsweise *Pale Ale* und *Double IPA* handelt (vgl. Anhang VI: 16). Diese stellen spezielle Biersorten, sprich Verbrauchsgüter, dar, welche als Genussmittel entweder in dem zugehörigen *Tap-Room* konsumiert, oder literweise auch mit nach Hause genommen werden. Dabei ist ein „wichtiger Teil der Brauerei, viele Dinge auszuprobieren“ (Anhang VI: 48). Geschätzt wird insbesondere die daraus entstehende „große Vielfalt [beim] Experimentieren“ (Anhang VI: 48).

Bezüglich des **Planungs- und Produktionshorizontes** sei vor allem die Zeit der restriktive Faktor. Bis dato werde so viel gebraut, wie möglich. In den letzten Jahren habe sich die Braukapazität ständig erhöht. Dies impliziert, dass die **Kapazitätsregel** dem Push-Prinzip folgt, wobei der tatsächliche Abnahmezeitpunkt abhängig von der konkreten Nachfrage der Verbraucher ist. Die Mitglieder des Solidarbetriebes können hier frei wählen, wann sie ihre zwei Liter monatlich abholen. Aufgrund der guten Lagerbarkeit des Bieres stelle dies jedoch kein Problem dar. Auch die Tatsache, dass nebenher ein klassischer Bar-Betrieb läuft, erleichtere das Kapazitätsmanagement (vgl. Anhang VI: 58).

Zu den **Nachfragemustern** der Verbraucher lagen wenig aussagekräftige Antworten vor. Es kann jedoch implizit abgeleitet werden, dass die Verbraucher tendenziell sehr homogen bezüglich ihrer Bedürfnisse sind.

Der **Organisationsaufwand** der *CSB* habe in den Jahren sehr geschwankt. An einigen Stellen sei man auch an Grenzen gestoßen. Beispielsweise dauerte es zu „lange die Produktionsschritte zu erklären. Das war einfach unpraktisch für uns“ (Anhang VI: 10).

|                          | SolHawe Textil  | CSB   | CSA   |
|--------------------------|---|---|---|
| Sinnhaftigkeit           | „Renaissance des Handwerks“ – Kaum zukunftsfähige Alternativen zu SolHawe vorhanden | „Alternative zu Konzernbier“ – Kaum zukunftsfähige Alternativen zur CSB vorhanden | „Alternative zu industrieller Landwirtschaft“ – Alternativen zu CSA sind „normale“ Bio-Betriebe |
| Übertragungs-Logik       | Horizontal  | Horizontal  | -   |
| Initiatoren              | Verbraucher   | Erzeuger  | Verbraucher und/oder Erzeuger   |
| Güter-Spezifikation      | Handwerk-Schneiderei<br>Kleidung<br>Gebrauchsgut<br>Produkt & Dienstleistung        | Lebensmittelveredelung-<br>Bier<br>Verbrauchsgut<br>Produkt                       | Landwirtschaft<br>Verbrauchsgut<br>Produkt  |
| Planungs-Horizont        | 1 Jahr  | 1 Jahr  | 1 Jahr  |
| Organisations-Aufwand    | Mittel  | Hoch  | Mittel bis Hoch   |
| Nachfrage-Muster         | Homogen/Heterogen<br>Flexibel/ unflexibel   | Homogen   | Homogen   |
| Kapazitäts-Regel         | Push & Pull   | Push & Pull   | Push  |
| Rechtsform               | Verbraucher keine<br>Erzeuger selbstständig   | Erzeuger als GmbH<br>Verbraucher keine  | Vielfältig  |
| Grad des Solidarbetriebs | Mischform:<br>SolHawe 60%<br>Externe Kunden 40%                                     | Mischform:<br>CSB 2%<br>Bar-Betrieb 98%   | Unterschiedlich   |

Abbildung 19: Analyserahmen der Übertragungskriterien für CSX-Initiativen (eigene Darstellung)

## 5.2.2 Strukturmerkmale

Nachdem die zwei exemplarischen CSX-Initiativen hinsichtlich ihrer Übertragungskriterien näher betrachtet wurden, gilt es nun diese anhand der spezifischen Strukturmerkmale von CSA zu analysieren.

### SolHawe-Textil

Die Produktionsabläufe der *SolHawe-Textil* sind derart organisiert, dass Verbraucher im Sinne des Merkmals **Ko-Produktion** mitwirken können. Dies sei allerdings ein Angebot und keine notwendige Bedingung, um Mitglied zu werden. Durch die individuelle Maßfertigung sei ohnehin ein Mindestmaß an Beteiligung am *Design-Prozess* notwendig. Des Weiteren dienen Mitmach-Angebote als *handwerkliche Befähigung* der Verbraucher (vgl. Anhang V: 14).

Die Produktionsweise sei dabei sehr stark von handwerklicher Arbeit geprägt (Anhang V: 58). Bei dem *SolHawe-Textil* bekomme „man Unikate [...], da ist nichts von der Stange, was dann alles gleichförmig ist. Insofern ist natürlich mehr Handarbeit darin. Und auch Kreativität“

(Anhang V: 60). Im Vergleich zu industrieller Textilherstellung kann daher von deutlicher **Arbeitskraftintensivierung** ausgegangen werden. Auch bei den Maschinen handelt es sich um gebrauchte, wenngleich „richtig gute Industrienähmaschinen“ (Anhang V: 36), sodass eine **ressourcenschonende Technisierung** naheliegt. Diese seien im Besitz der Schneidermeisterin, weswegen eine **Vergemeinschaftung des Eigentums** „eigentlich kein Thema“ sei (Anhang V: 36).

Insbesondere der Aspekt der Produktion individueller Unikate ermöglicht der Initiatorin zufolge einen „Transformationsprozess bei der Kleidung“ (Anhang V: 16), insofern als „entweder aus mitgebrachten Stoffen oder aus Kleidungsstücken, die vorhanden sind“ (Anhang V: 16), ein „Upcycling“ (Anhang V: 14), stattfindet. Dies kann als ein wesentlicher Aspekt **umweltfreundlicher Leistungserstellung** betrachtet werden, da mit Rohstoffen sparsam umgegangen wird und diese durch Rezyklierung kreislaufwirtschaftlich wiederverwendet werden. Der Initiatorin zufolge war der ökologische Aspekt, insbesondere den Gründern wichtig (vgl. Anhang V: 18). So wollen sie „eben nicht die Kleidung aus Bangladesch, die unter furchtbaren Bedingungen hergestellt wurde und wir wollen nicht die Stoffe, die über die Welt fliegen, bis sie dann irgendwann mal Kleidungsstücke sind“ (Anhang V: 18). Vor allem stehe die *SolHawe* chemischen Erzeugnissen sowie „schlechten Bedingungen für die Arbeitskräfte“ kritisch gegenüber. Da jedoch jedes Mitglied seinen Stoff selber mitbringt (Anhang V: 46), sei die Kontrolle „ökologisch einwandfreier Kleidung [...] schwierig“ (Anhang V: 18).

**Nahräumliches Wirtschaften** gestalte sich besonders bei Stoffen schwierig, da diese „nicht in der Region erzeugt oder hergestellt“ (Anhang V: 48) werden. Bis dato reduziere sich das Bemühen daher darauf zu kommunizieren „wo [...] man z.B. Biostoffe, [...] fair gehandelte [...] oder fair hergestellte Stoffe“ beziehen kann (Anhang V: 18). Allerdings werde in der Hinsicht auf Regionalität geachtet, dass „Läden in der Region, in denen man solche (Bio-) Stoffe auch bekommen kann“ bevorzugt gewählt werden (Anhang V: 18). Die Mitglieder der *SolHawe* sind hingegen „alle aus der Region“ (Anhang V: 42). Die Distanz des Abnehmerkreises liege bei „ungefähr 20 Kilometern“ (Anhang V: 42).

Wie auch auf CSA-Höfen, wird am Anfang des Jahres der Betrag eines *Ernte-Anteils* eingezahlt, welcher dann über das Jahr eingelöst werden kann (vgl. Anhang V: 8). Dieser Aspekt des auf Vertrauen basierenden, gemeinschaftsgetragenen Risikos (vgl. Anhang V: 8) sei dabei für die Gruppe das ausschlaggebende Merkmal. So beschreibt die Initiatorin das Vorgehen mit ihren Worten:

*„Ich trage diese Idee mit, weil ich die gut finde und weil ich möchte, dass hier eine Schneiderei vor Ort ist, dann trage ich das Risiko mit und sage: Ich gebe dir einen Vertrauensvorschuss“ (Anhang V: 8).*

Die Frage nach **vergemeinschafteten Betriebskosten** ist dabei für das *SolHawe-Textil* eng an Aspekte der „Gerechtigkeit“ (Anhang V: 4) bezüglich fairer Entlohnung der Schneidermeisterin geknüpft. Daher wurde die CSA-Vorgehensweise derart modifiziert, dass es Richtwert-Preise für die einzelnen Produkte gibt. Dies sei gewissermaßen ein Schutzmechanismus für die Schneidermeisterin, welche jedes Jahr nach ihren Bedürfnissen neu kalkulieren kann, welchen Betrag sie für ihre Dienste veranschlagen muss (vgl. Anhang V: 30). Wenn es diese Richtwerte nicht gäbe, so befürchtet die Initiatorin, könnten die Mitglieder die Schneidermeisterin „über den Tisch ziehen [...], denn auch Gutverdienende sind manchmal raffgierig und wenn jemand sagt *Mensch, da kriege ich jetzt so günstig meine Sachen*, heißt das ja nicht unbedingt, dass das fair ist“ (Anhang V: 10).

Die Richtwerte bezüglich der Preise garantieren jedoch nicht nur einen Schutz für die Erzeuger, sondern erzeugen „auch eine gewisse Vergleichbarkeit, [wodurch] gewissermaßen eine Transparenz gegeben“ sei (Anhang V: 12). Diese **Kostentransparenz** werde (noch) nicht durch die Offenlegung der Einnahmen und Ausgaben durch die Schneidermeisterin ergänzt, da sich die Gruppe in diesem (ersten) Jahr „noch nicht zum Jahresabschluss getroffen“ habe (Anhang V: 52).

Das unternehmerische Ziel bezüglich des Profits folgt, wie auch auf CSA-Höfen, dem **Kostendeckungs-Prinzip**. Die Verbraucher-Gemeinschaft erziele ohnehin keinen Gewinn und bei der Schneidermeisterin werde sich bezüglich der Entlohnung bedürfnisorientiert danach gerichtet, dass „sie mit ihren Fähigkeiten Geld verdienen kann, wovon sie leben kann“ (Anhang V: 56).

Der Aspekt der Solidarität sei der Initiatorin zufolge bei der *SolHawe* bis dato vorwiegend durch die Dauerhaftigkeit des Commitments der Verbraucher gegenüber der Schneidermeisterin geprägt. Die Solidarität zwischen den Mitgliedern in Form von **solidarischen Finanzierungsrunden** wurde bis dato „noch nicht weiter diskutiert, [...] wäre aber denkbar“ (Anhang V: 10).

Entscheidungen wie diese werden bei der *SolHawe* im Kollektiv abgestimmt und beschlossen. Dabei seien jährlich bis halbjährlich Treffen „in der großen Gemeinschaft“ (Anhang V: 22) vorgesehen sowie vierteljährlich in der „Gründergruppe“ (Anhang V: 22). **Partizipative Entscheidungsfindung** zwischen Erzeugern und Verbrauchern finde demnach statt, wobei die Entscheidungshoheit bezüglich organisatorischer Angelegenheiten bei der Verbraucher-Gemeinschaft liege und einzelne Entscheidungen hinsichtlich der Produktion bei den Erzeugern verbleiben (vgl. Anhang V: 22).

Das *SolHawe-Textil* wollte mit dessen Gründung keinen „Verdrängungswettbewerb herbeiführen“ (Anhang V: 14). Insbesondere zur lokalen Änderungsschneiderei sollte keine Konkurrenzsituation erwachsen. Dies wurde durch die Schwerpunktlegung auf den Sektor Herstellung von Kleidung, anstatt Änderung gewährleistet (vgl. Anhang V: 14). Damit verpflichtet es sich

mindestens implizit einem **begrenzten Unternehmenswachstum**. Wo genau diese Wachstumsgrenze liegt, könne zum derzeitigen Zeitpunkt aufgrund der kurzen Lebensdauer des Projektes nicht antizipiert werden. Derzeit befindet sich das *SolHawe* noch in einer Wachstumsphase und eine Erweiterung durch Schneiderinnen in der *Textil-Sparte* ist ebenso erwünscht wie die Integration von weiteren handwerklichen *Sparten* (vgl. Anhang V: 72). Aufgrund der derzeitigen „Flüchtlingssituation“ liege das Hauptinteresse momentan auf der Eruiierung des Potenzials Geflüchtete über das *SolHawe-Modell* in Beschäftigung zu bringen (vgl. Anhang V: 68), um einerseits deren soziale Prekarität zu lösen und andererseits den Schatz der multiplen (in Deutschland teilweise verlorengegangenen) handwerklichen Fähigkeiten zu nutzen (vgl. Anhang V: 2; 68).

Bei dem *SolHawe-Textil* spiele „das Persönliche [...] eine große Rolle“ (Anhang V: 8). Den Aussagen der Initiatorin kann entnommen werden, dass die **soziale Reziprozität** insbesondere durch den „Vertrauensvorschuss“ (Anhang V: 8) gegenüber der Schneidermeisterin erzeugt werde. Aber auch den regen und fruchtsamen Austausch der Mitglieder untereinander betonte die Initiatorin an mehreren Stellen. So seien regelmäßige Treffen auch gerade dafür da, „um Ideen gegenseitig auszutauschen“ (Anhang V: 20). Eine Teilnehmerin beschreibt dies folgendermaßen:

*„Die Enkelin, die dann eben diese Nähstunden gehabt hat und dann bringt die Oma zu unserer Gruppensitzung die T-Shirts, die das Mädchen genäht hat, mit. Da hat man Ideen: „Mensch, das könnte ich ja mit meiner Enkelin auch machen.“ Oder: „Das ist ein tolles Geschenk für meine Tochter, dass sie ein Kleidungsstück bekommt.“ Das ist der Austausch, damit man über den eigenen Tellerrand hinausblickt, damit man also selber noch kreativer wird“ (Anhang V: 20).*

### Vagabund-Brauerei (CSB)

In der Vagabund-Brauerei sollten ursprünglich „vier Stunden pro Jahr [...] geholfen werden“ (Anhang VI: 8). Diese Form der **Ko-Produktion** sei jedoch zu kompliziert gewesen, außerdem stellten sich schnell Fragen bezüglich der Umsetzung:

*„Was passiert, wenn jemand einen Fehler macht? Wir haben in verschiedenen Fässern Bakterien. Was passiert, wenn das Bier schlecht wird oder so etwas, wer haftet dann? Das ist ein bisschen anders als auf einem Feld zu arbeiten“ (Anhang VI: 8).*

Als sich einige Mitglieder „am Dampf beim Reinigen der Kessel“ verbrannten, wurde der Entschluss gefasst diese Form der Teilhabe zunächst nicht weiter zu verfolgen, denn es gab „keine Versicherung für die Leute“ und die Gefahr beispielsweise auch bezüglich der starken Säure sei „einfach ein bisschen größer [gewesen]“ als zunächst gedacht (Anhang VI: 10). Stattdessen

wurde die Ko-Produktion derart aufgezogen, dass regelmäßig einzelne Events organisiert wurden, an welchen sich die Mitglieder sowohl beim Brauprozess als auch bei der Entwicklung von Rezepten beteiligten. Von besonderer Bedeutung sei dem Initiator zufolge, „der psychologische Aspekt“ (Anhang VI: 10):

*„Die wissen genau, wieviel Arbeit in jedem Bier steckt und wenn hier jemand kommt und sagt: <Ein Bier hier ist zu teuer, weil ich eine Flasche Sternburg für 0,66 € finden kann>, dann müssen nicht wir antworten, denn unsere Teilnehmer sind da und die sagen: <Hey, ich habe da manchmal mitgebraut und das ist echt eine Menge Arbeit>“ (Anhang VI: 12).*

Hinsichtlich des Abnehmerkreises ist die CSB lokal orientiert. Der Großteil der Mitglieder kommt direkt aus dem Kiez (Anhang VI: 50). Unter dem Aspekt **nahräumlichen Wirtschaftens** verstehen sie vor allem, eine lokale Brauerei aufzubauen, die es in dieser Form nicht mehr gäbe. Der Initiator betont: „Für uns bedeutet die Regionalität, [...] dass die Leute in einem Kiez Bier direkt von einem Brauer kaufen können“ (Anhang VI: 48). Die Rohstoff-Beschaffung hingegen sei weniger regional als sie es sich wünschen würden. Denn es gäbe beispielsweise „nur eine bestimmte Menge an Hopfen, der hier in Deutschland produziert wird und der Hopfen ist, ähnlich wie Weintrauben, abhängig vom Klima“ (Anhang VI: 46). Der Versuch den für den für den aromatischen Geschmack notwendigen Hopfen in Deutschland selber anzubauen, sei daran gescheitert, dass „der Hopfen wie Heu geschmeckt“ habe (Anhang VI: 46). Malz „wiederum [sei] relativ regional“ (Anhang VI: 46). Die Herausforderung bestehe darin, den Wunsch der Brauerei vielfältige Biersorten bereitzustellen mit dem Anspruch regionaler Anbaumöglichkeiten zu kombinieren. Der momentane Kompromiss sieht vor, so viel Hopfen wie möglich regional zu beziehen, auch wenn viele Sorten weiterhin aus den USA oder Japan geliefert werden.

Ein weiterer Aspekt dieses Kompromisses beinhaltet, dass die CSB-Brauer „bei überregionalem Hopfen keinen frischen Blumenhopfen benutzen, weil dann die Packungen riesig wären“ (Anhang VI: 46). Dies trage insbesondere zu **umweltfreundlicher Leistungserstellung** bei, da weniger Transportmengen anfallen und die Lagerkapazitäten in den Kühlanlagen minimal gehalten werden (vgl. Anhang VI: 46). Diese würden darüber hinaus minimiert, da *Ale-Bier*, anders als industrielles *Lager-Bier* kaum gekühlt werden muss (vgl. Anhang VI: 64). Insbesondere bei der Rohstoff-Qualität wollten die Brauer „keinen Kompromiss machen“ (vgl. Anhang VI: 58). Deswegen werde bei den Rohstoffen vor allem darauf geachtet, dass sie hochwertig sind. Bio-Siegel seien weniger wichtig. Vordergründig sei „dass es nachhaltig ist und nachhaltig bleibt“ (Anhang VI: 72). Hier verfahren sie nach Angabe des Initiators, ebenso wie CSA-Höfe, nach dem Vertrauensprinzip. Allerdings sei es insbesondere bei Hopfen „relativ schwer“ an Bio-Produkte heranzu-

kommen, da es „nur ein paar Sorten“ gäbe. „Besonders die ganz alten, traditionellen Hopfensorten, [seien] völlig überzüchtet“ (Anhang VI: 76). Der Initiator kritisiert dabei vor allem die Produktionsweise der konventionellen Landwirtschaft:

*„Dieses ganze Thema ist echt schlecht. Ich bin nicht so stolz darauf. Die benutzen so viel Chemikalien und [...] haben keine natürliche Bekämpfung gegen Milben und Schimmel“ (Anhang VI: 76).*

Bei Malz hingegen gäbe es mehr Alternativen als bei Hopfen. Doch auch hier stoße man häufig an die Grenze der Finanzierbarkeit von Bio-Qualität, denn dieser sei in etwa 75% teurer als herkömmlicher Malz (vgl. Anhang VI: 74). Die weiteren Produktionsinputs betreffend sei vor allem die Energieseite „recht nachhaltig“, da „Naturstrom“ bezogen werde. Der Wasserverbrauch sei dagegen nach eigenen Angaben „nicht so nachhaltig“ (Anhang VI: 72).

Der derzeitige größte Diskussionspunkt insbesondere vor dem Hintergrund **ressourcenschonender Technisierung** sei die Ergänzung von Pfandflaschen. Hier werde genau geprüft, ob sich dies aus ökologischer Perspektive lohnt oder ob es besser sei bei Fässern zu bleiben. Denn gerade „Pfandflaschen wieder zu reinigen, [...] braucht ganz viel Wasser“ (Anhang VI: 72). Die Alternative seien Dosen, welche zu „100% recyclebar“ sind. Diese könnten mit CO<sub>2</sub> gereinigt werden, was einerseits antibakteriell sei und andererseits wassersparend. „Auch für den Transport ist es vorteilhaft, denn Dosen sind viel leichter“ (Anhang VI: 72). Insgesamt bemühe man sich nicht nur einzelne Aspekte zu betrachten, sondern stets einen ganzheitlichen Blick zu behalten, denn „wenn man den ganzen Kreis sieht, dann ist es manchmal viel komplizierter als man denkt. Der erste Eindruck [sei] nicht immer der richtige“ (Anhang VI: 72). Diesbezüglich betont der Initiator: „Wir wollen auf jeden Fall nachhaltig bleiben, aber wie wir das genau machen, ist immer eine schwierige Abwägung“ (Anhang VI: 72). Ein weiterer Aspekt bezüglich ressourcenschonender Technisierung sei die handwerkliche Braukunst, mit welcher die CSB-Brauer produzieren. Diese **Arbeitsintensivierung** kontrastiert der Initiator folgendermaßen:

*„Es ist egal wie groß ein Sudwerk ist, es gibt physische Gründe wie lange ein Bier brauen muss. Es dauert normalerweise um die 6-8 Stunden. Ein Radeberger z.B., die können 20.000 Liter auf einmal brauen und wir brauen 200 Liter. Es kostet beides 6-8 Stunden, aber die können einfach eine Tastatur bedienen und die Maschine macht alles und am Ende müssen die nur kontrollieren, ob alles funktioniert hat. Und hier haben wir eine halb-elektrische Bohrmaschine und machen alles per Hand, aber dann bei 50-60 Kilogramm - Wir brauen jetzt fünf Mal die Woche und da wird es langsam schwierig per Hand. Wir müssen selbst 50-60 Kilogramm Malz in einen Tank kippen mit der Hand. Wir haben viel überlegt, ob wir das ein wenig verbessern können, aber es geht doch am besten per Hand“ (Anhang VI: 94).*

Am Diskussionspunkt der Expansion hin zu Flaschenbier zeigt sich auch die Position der CSB-Brauer zur generellen betrieblichen Wachstumsfrage. So sei „die nächste Etappe [...] Flaschenbier, aber das müsste dann schon ein anderer Ort sein, denn wir haben hier keinen Platz. Das wäre aber dann auch die Grenze“ (Anhang VI: 68). Trotz einiger Bestrebungen weiter wachsen zu wollen sei demnach die **Begrenzung des Unternehmenswachstums** klar. Zunächst solle jedoch noch versucht werden Skaleneffekte zu nutzen, um flexibler und nachhaltiger produzieren zu können. Daraus resultierte auch die Ergänzung der CSB durch einen Bar-Betrieb, der inzwischen höhere Produktionsmengen ermöglicht. Dennoch sei klar, dass die CSB nicht dauerhaft weiterwachsen möchte. Dies umschreibt der Initiator mit den Worten: „Ich wollte nicht in allen Spätis in Berlin sein. Das ist nicht unser Plan. Wir wollen nicht Fritz-Cola sein“ (Anhang VI: 70).

Hinsichtlich der **vergemeinschafteten Betriebskosten** habe die CSB insbesondere den Beitragsaspekt übernommen. Die Mitglieder „zahlen am Anfang des Jahres“ (Anhang VI: 24) 125 Euro (im ersten Jahr 180) und erhalten dann monatlich zwei Liter Bier (vgl. Anhang VI: 14; 36). Hier können sie frei zwischen allen Sorten wählen (vgl. Anhang VI: 14;16). Des Weiteren erhalten die Mitglieder „noch einen prozentualen Discount für einen Liter Craft-Bier in der Bar“ (Anhang VI: 14). Wie auch auf CSA-Höfen üblich werde das Bier als Ernte-Anteil nicht mit einem Preis belegt. So sei beispielsweise *Pale-Ale* deutlich günstiger als *Stout*, dennoch könnten die Mitglieder die gleiche Menge, auch der teureren Variante, bekommen. Der Aspekt des geteilten Risikos sei jedoch weniger umgesetzt, da die CSB keine wetterbedingten Produktionsschwankungen habe (vgl. Anhang VI: 18).

**Solidarische Finanzierungsrunden** gibt es bei der CSB bis dato noch nicht. Dieser Aspekt sei der CSB noch nicht bekannt gewesen, allerdings konnte aus den Antworten abgeleitet werden, dass grundsätzlich großes Interesse bestünde dies einmal auszuprobieren (Anhang VI: 36; 42). Die Solidarität unter den Mitgliedern sei jedoch bereits erprobt, so habe ein Mitglied aufgrund „finanzieller Probleme [...] ein *Freijahr*“ bekommen (Anhang VI: 26).

Dieser Entschluss sei im Sinne **partizipativer Entscheidungsfindung** von allen Mitgliedern abgesegnet allerdings letztlich von der Erzeuger-Gemeinschaft getroffen worden (vgl. Anhang VI: 28). Insgesamt seien diese Prozesse nach Angabe des Initiators jedoch

*„nicht genau wie auf unserem CSA-Hof, wo manche Leute manchmal sehr stark miteinander über verschieden Themen streiten [...] Aber es ist nicht so, wie in den CSA-Höfen, wo darüber gesprochen wird, ob es weniger Obst und mehr Gemüse geben soll oder ob der Apfelsaft in der Bio Company verkauft werden darf“ (Anhang VI: 30).*

Das **Kostendeckungs-Prinzip** sei insgesamt in Teilen umgesetzt. Nach wie vor werde vor allem noch Investitionskapital benötigt, weswegen Profite notwendig sind (vgl. Anhang VI: 64). Ob

diese Profite auch als Gewinn ausgeschüttet werden kann aus den Aussagen des Initiators nicht entnommen werden. Auch zu den Entlohnungsstrukturen der CSB wurden keine Angaben gemacht, allerdings wurden diese Aspekte auch nicht explizit nachgefragt.

Da die CSB inzwischen nur noch einen sehr kleinen Anteil am Gesamtumsatz ausmacht, sei auch die **Transparenz der Kostenstruktur** weniger relevant (vgl. Anhang VI: 54). Der Jahresabschluss der GmbH sei jedoch transparent und liege derzeit bei etwa 300.000 Euro, wobei 6.000 Euro auf CSB-Einnahmen zurückgehen (vgl. Anhang VI: 56).

Auch existiere kein **vergemeinschaftetes Eigentum** zwischen Erzeugern und Verbrauchern. Die Eigentümer der CSB seien alleinig die Erzeuger (vgl. Anhang VI: 4).

Der Aspekt der **sozialen Reziprozität** konnte insbesondere am Beispiel der zwischenmenschlichen Nähe beobachtet werden. So entstünde eine wechselseitige Verantwortung in besonderem Maße durch das lokale Miteinander. Die CSB-Brauer möchten diese Form der „Kommunikation dauerhaft erhalten“ und sehen es als großen Wert durch direktes Feedback ihre Produktion bedürfnisgerecht an die Verbraucher anzupassen (Anhang VI: 48).

|   | SolHawe<br>Textil           | CSB                         | CSA                     |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------|
| Ko-Produktion   | Mittlerer Grad              | Geringer Grad               | Geringer bis hoher Grad |
| Vergemeinschaftete Betriebskosten                                   | Ja                          | Ja                          | Ja                      |
| Solidarische Finanzierung   | Nein                        | Nein                        | Geringer bis hoher Grad |
| Kostendeckungs-Prinzip  | Ja                          | Keine valide Angabe möglich | Ja                      |
| Transparente Kostenstruktur   | Ja                          | Ja                          | Ja                      |
| Partizipative Entscheidungsfindung                                  | Hoher Grad                  | Geringer Grad               | Geringer bis hoher Grad |
| Nahräumliches Wirtschaften  | Ja<br>(mit Einschränkungen) | Ja<br>(mit Einschränkungen) | Ja                      |
| Umweltfreundliche Leistungserstellung                               | Ja<br>(mit Einschränkungen) | Ja<br>(mit Einschränkungen) | Ja                      |
| Arbeitskraftintensivierung/<br>Ressourcenschonende<br>Technisierung | Ja                          | Ja                          | Geringer bis hoher Grad |
| Vergemeinschaftetes Eigentum  | Nein                        | Nein                        | Geringer bis hoher Grad |
| Begrenzt<br>Unternehmenswachstum                                    | Ja                          | Ja                          | Ja                      |
| Soziale Reziprozität  | Ja                          | Ja                          | Ja                      |

Abbildung 20: Analyserahmen der Strukturmerkmale für CSX-Initiativen (eigene Darstellung)

### 5.3 Empirisches Fazit: CSX-Modell

Aus den Ergebnissen der empirischen Untersuchung konnten eine Vielzahl von Rückschlüssen bezüglich des anvisierten Zielwissens gezogen werden. Zur Erinnerung:

**ZIELWISSEN:** Wie muss ein mikroökonomisches Modell (CSX) unter Berücksichtigung der CSA-inhärenten Strukturmerkmale ausgestaltet werden, um...

- a) auf nicht-landwirtschaftliche Versorgungsfelder angewendet werden zu können und
- b) den formulierten mikroökonomischen Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen gerecht zu werden?

Die zweistufige Verifizierung bzw. Weiterentwicklung der theoretisch herausgearbeiteten Strukturmerkmale entlang dieser Thesen ermöglichte die Konzeption eines ersten versorgungsfeldübergreifenden CSX-Modells, welches im Folgenden dargestellt werden soll. Die Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung verlangten nach einer kontinuierlichen Weiterentwicklung des ersten CSA-Prototyps. Ausgehend von dem bereits mithilfe der Expertise der CSA-Akteure erweiterten CSA-Modell, wurden auf Basis der Hinweise der CSX-Initiativen einige weitere Änderungen vorgenommen:

1. Alle Strukturmerkmale (optional wie obligatorisch) wurden in Ausprägungsmerkmale überführt. Dies ermöglicht eine gewisse Flexibilität, da festgestellt wurde, dass auch insbesondere obligatorische Strukturmerkmale hinsichtlich ihres Ausprägungsgrades mitunter deutlich divergieren können (vgl. 5.2.2). Anders als bei den optionalen, müssen die obligatorischen Strukturmerkmale im Modell jedoch einen Mindestgrad erfüllen.
2. Die Untersuchung der CSX-Initiativen legte nahe, dass *Soziale Reziprozität* ein schwer zu fassendes Strukturmerkmal darstellt (vgl. 5.2.2). Es wurde deutlich, dass es sich bei sozialer Reziprozität tatsächlich mehr um einen integralen Bestandteil vieler Strukturmerkmale als ein für sich stehendes Merkmal handelt (vgl. 2.2.3: *Förderung sozialen Wohlergehens*). Andere Strukturmerkmale wie beispielsweise *partizipative Entscheidungsfindung*, *Ko-Produktion* und *vergemeinschaftete Betriebskosten* würden ohne dieses Prinzip der Gegenseitigkeit vermutlich gar nicht erst gelingen. Als alleinstehendes Merkmal wird *Soziale Reziprozität* aus diesem Grund in diesem CSX-Modell nicht berücksichtigt.
3. Es werden diejenigen Strukturmerkmale vor dem normativen Hintergrund dieser Ausarbeitung stärker gewertet bzw. als obligatorisch definiert, welche eine höhere Nachhaltigkeitswirkung erhoffen lassen. Damit wird auch die Frage nach der

qualitativen Nachhaltigkeitswirkung spezifischer CSX-Vorhaben antizipiert. Im Besonderen wird an dem obligatorischen Strukturmerkmal der *Kostendeckung* sowie der *Umweltfreundlichen Leistungserstellung* festgehalten, auch wenn diesbezüglich aus der Empirie Unterschiede zwischen der CSX- zur CSA-Praxis festgestellt werden konnten (vgl. 5.2.2).

Zum besseren Verständnis des CSX-Modells (siehe Abbildung 21) wird dieses im folgenden Abschnitt erläutert. Als Darstellungsform bot sich das *Netzdiagramm* (vgl. Burkschat, Cramer & Kamps 2012: 47ff.) an. Dieses ermöglicht eine präzise Übersicht und legt gleichsam die Basis für die Operationalisierung der Strukturmerkmale und damit der Möglichkeit einer quantitativen Auswertung von CSX-Initiativen.

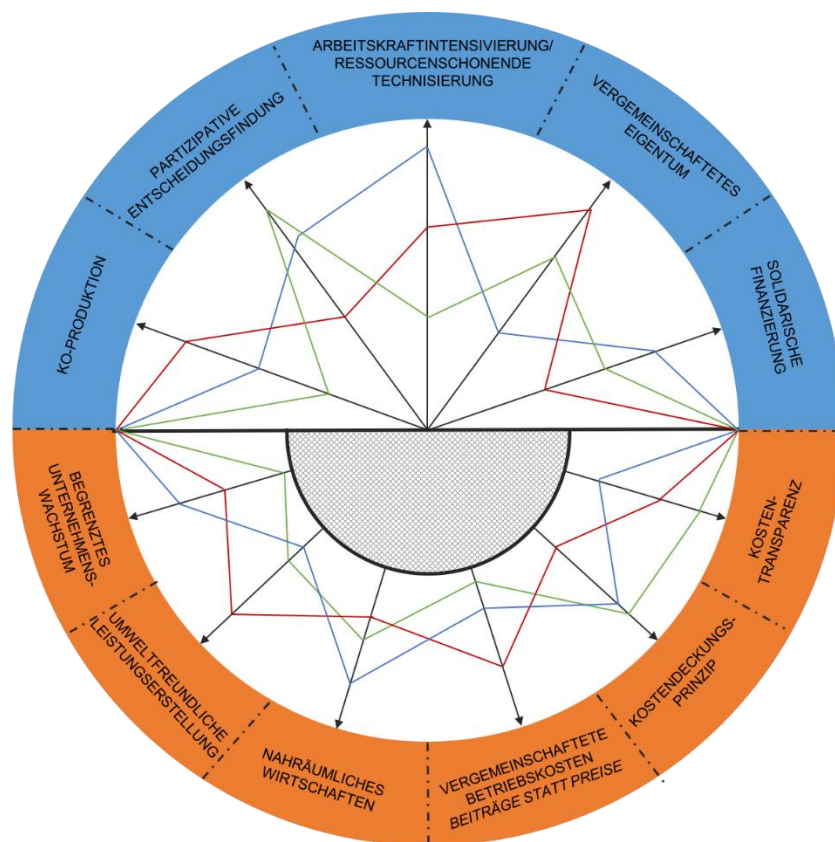


Abbildung 21: CSX-Modell (eigene Darstellung)

Die Strukturmerkmale sind innerhalb des CSX-Modells kreisförmig angeordnet, wobei die optionalen blau und die obligatorischen orange hinterlegt sind. Die Strukturmerkmale können fall-spezifisch in unterschiedlichen Graden ausgeprägt sein. Die eingezeichneten Pfade (grün, blau, rot) symbolisieren jeweils die Ausprägungsform einer hypothetischen CSX-Initiative. Die obligatorischen Strukturmerkmale sind in ihrer Ausprägung insofern eingeschränkt, als der grau-gestrichelte Halbkreis nicht zur Verfügung steht. Dies garantiert die Einhaltung der dieser Arbeit zugrundeliegenden Annahme, dass essenzielle Strukturmerkmale umgesetzt sein müssen, bevor

überhaupt von einer CSX-Initiative gesprochen werden kann. Der jeweilige Grad der Mindestausprägung ist zunächst willkürlich gewählt. Eine genauere Bestimmung bedarf weiterer empirischer Fundierung. Die gestrichelten Trennlinien zwischen den Strukturmerkmalen versinnbildlichen, dass zwischen den Strukturmerkmalen rekursive Beziehungen existieren. Ein „optischer Vergleich der von den Linien [...] eingeschlossenen Flächen gibt [...] Aufschluss über Unterschiede“ (Burkschat, Cramer & Kamps 2012: 47) zwischen einzelnen CSX-Initiativen. Dadurch, könnte nach einer weiteren Operationalisierung der Strukturmerkmale die Flächengröße als Indikator für das Gelingen der CSX-Logik fungieren.

# TEIL IV Konklusion

## 6 Diskussion der Gesamtergebnisse

Diese Arbeit hatte die Intention mit der Entwicklung eines zukunftsfähigen mikroökonomischen Modells eine Forschungslücke im betriebswirtschaftlichen Postwachstumsdiskurs zu schließen. In diesem Sinne wurde erstens das Konzept CSA vor dem Hintergrund zukunftsfähigen Unternehmertums kritisch untersucht sowie die wesentlichen betriebswirtschaftlichen Strukturmerkmale herausgearbeitet. Zweitens wurde die Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder geprüft, um diese Idee gemeinsam mit einem skalierbaren CSX-Modell in den wissenschaftlichen wie öffentlichen Diskurs einzubringen.

### 6.1 Zusammenfassende Bewertung

Es konnte zunächst gezeigt werden, dass es sich bei CSA tatsächlich um eine soziale Innovation handelt, die im Sinne einer Postwachstumsstrategie Nachhaltigkeitsdefizite unternehmerisch überwindet. Die Darstellung des Systemwissens zur Eruierung der Strukturmerkmale von CSA-Höfen resultierte in der Entwicklung eines CSA-Prototypen (siehe Abbildung 9). Dieser wurde durch eine empirische Untersuchung eines Fokusgruppen-Workshops verifiziert und mündete in einem empirisch begründeten CSA-Modell (siehe Abbildung 13). Zudem ließen sich aus der Untersuchung Übertragungskriterien ableiten, die für das Gelingen von CSX relevant sind. Gemeinsam bildeten sie einen *CSX-Analyserahmen* (siehe Abbildung 17), welcher im nächsten Schritt die Analyse von zwei CSX-Initiativen aus der Praxis ermöglichte. Aus der Untersuchung der CSX-Initiativen konnte geschlossen werden, dass die Übertragung der CSA-Logik mindestens in den Versorgungsfeldern *Lebensmittelveredelung* (Handwerkliche Brauerei) und *Textil-Handwerk* (Schneiderei) mit leichten Anpassungen gelingen kann. Bei der Anwendung des *CSX-Analyserahmens* konnte jeweils gezeigt werden, inwieweit die Strukturmerkmale übertragen wurden (siehe Abbildung 19) und welche Relevanz die Übertragungskriterien besaßen (siehe Abbildung 20). Mit dem CSX-Modell (siehe Abbildung 21) konnte abschließend eine Blaupause entwickelt werden, die sich für zukünftige Erprobungen in anderen Versorgungsfeldern eignet.

#### Bewertung des CSX-Modells

Das CSX-Modell stellt einen ersten Entwurf dar und erhebt weder Anspruch auf abschließende Vollständigkeit noch auf hinreichende empirische Evidenz. Um allgemeingültigere Aussagen treffen zu können, bedarf es der Analyse einer größeren Fallzahl von CSX-Initiativen. Insbesondere kann kritisch angemerkt werden, dass die Substitutionalität der unterschiedlichen Merk-

male nicht hinreichend abgebildet werden kann. So wäre denkbar, dass beispielsweise ein höheres Maß an Regionalität eine geringere Ausprägung umweltfreundlicher Leistungserstellung kompensiert, da beide einen Indikator für Zukunftsfähigkeit darstellen. Eine spannende Weiterentwicklung des Modells könnte in diesem Kontext die Operationalisierung der Strukturmerkmale in quantifizierbare Indikatoren darstellen. Gelänge dies, könnte die Flächengröße als Indikator für die Zukunftsfähigkeit entsprechender CSX-Initiativen angewandt werden.

Auch die Komplementarität der Strukturmerkmale lässt sich als Kritikpunkt hinsichtlich der Aussagekraft des Modells anführen. Obgleich eine absolute Deckelung des Wachstums im *Kostendeckungsprinzip* nicht angelegt ist, geht beispielsweise mit einer konsequenten Umsetzung dieses Prinzips auch eine *Begrenzung des Unternehmenswachstums* einher. Auch zwischen *Arbeitskraftintensivierung/Ressourcenschonender Technisierung* und *umweltfreundlicher Leistungserstellung* dürfte eine starke Korrelation bestehen. Insgesamt sind einige der Strukturmerkmale dementsprechend nicht trennscharf voneinander zu differenzieren, sondern stehen vielmehr in Dependenz zueinander.

Die wohl größte Herausforderung des CSX-Modells liegt jedoch in der Beurteilung der Frage, wann eine CSX-Initiative als derartige gelten kann. Mit dem Einziehen eines obligatorischen Mindestgrades bezüglich der wichtigsten Strukturmerkmale wurde versucht dieser Herausforderung zu begegnen. Allerdings kann aus den Erkenntnissen dieser Untersuchung keine eindeutige Festlegung erfolgen. Insofern gilt es, das kritische Level (wann eine Initiative als CSX gilt) in weiteren Studien eingehender zu eruieren. Es liegt die Vermutung nahe, dass eine abschließende und allgemeingültige Aussage schwer zu treffen ist, da sie einerseits von vielen nicht quantifizierbaren Faktoren abhängig sein wird und andererseits eine Einigkeit über normative Zielsetzungen voraussetzt, welche in den relevanten Diskursen nicht existiert.

Der vorliegende Modellentwurf bietet damit die Basis für daran anschließende Forschung im Sinne einer Anpassung, Konkretisierung und weiteren empirischen Überprüfung. Hierfür gilt es insbesondere, die einzelnen Strukturmerkmale noch eindeutiger zu definieren und für verschiedene Versorgungsfelder handhabbar zu machen. In diesem Kontext könnten versorgungsfeldspezifische Untersuchungen erfolgen, die beispielsweise den Aspekt des *nähräumlichen Wirtschaftens* näher bestimmen, indem Fragen wie „Was bedeutet Regionalität?“ und „Bis zu welchem Grad entspricht es noch den Anforderungen an zukunftsfähiges Wirtschaften?“ kritisch beleuchtet werden.

## Das Potenzial von CSX-Initiativen

Die empirische Untersuchung dieser Arbeit konnte aufzeigen, dass die Übertragung der CSA-Logik in mindestens zwei Versorgungsfeldern gelingen kann. Wie diese Übertragung hinsichtlich

der Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmensformen zu bewerten ist, wurde bisher nicht explizit dargestellt und soll daher im Folgenden diskutiert werden.

Aus den Erkenntnissen dieser Untersuchung können diesbezüglich nur vorsichtige Vermutungen angestellt werden. Dies liegt darin begründet, dass die Nachhaltigkeitswirkung nur indirekt über die definierten Strukturmerkmale abgefragt wurde. Des Weiteren kann aus einer qualitativen Analyse heraus keine abschließende Beurteilung getätigt werden, inwieweit die jeweiligen Betrachtungsobjekte den Anforderungen an eine zukunftsfähige Unternehmensform gerecht werden. Dennoch kann davon ausgegangen werden, dass in der Umsetzung der Strukturmerkmale der CSA-Logik implizit auch die Nachhaltigkeitswirkung übertragen wird.

Noch zu lösende Herausforderungen bestehen sowohl bei der *CSB* als auch dem *SolHawe-Textil* in der Beschaffung ökologischer Rohstoffe. Bei beiden ist allerdings ein Bemühen erkennbar, weitere Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen. Insbesondere die *umweltfreundliche Leistungserstellung* erscheint bei beiden Initiativen im Verhältnis zu tradierten Unternehmen des jeweiligen Versorgungsfelds stark ausgeprägt. An dieser Stelle stößt die vorliegende Untersuchung jedoch an ihre empirische Grenze. Um valide Aussagen treffen zu können, bedarf es weiterer vergleichender Forschung. Auch am Beispiel des Strukturmerkmals *nähräumliches Wirtschaften* zeigte sich, dass nicht immer einfach festzulegen ist, entlang welcher geographischen Grenzen der Aspekt *Regionalität* verläuft. Im Falle des *SolHawe-Textil* ist es nahezu unmöglich regionale Stoffe zu beziehen und auch die *CSB* hat Schwierigkeiten, regionale Rohstoffe zu finden, die einerseits ihren speziellen Anforderungen genügen und andererseits nachhaltig produziert wurden. Hierin zeigt sich, dass versorgungsfeldübergreifende Anforderungen schwer zu definieren sind, weswegen die Nachhaltigkeitswirkung in letzter Instanz nur fallspezifisch evaluiert werden kann. Auch bezüglich des *Kostendeckungsprinzips* gestaltete sich die Auswertung der Interviews herausfordernd. Insbesondere bei der *CSB* ist es aufgrund der Mischform von Bar-Betrieb und *CSB* schwierig Aussagen über die Gewinnorientierung zu treffen. Auch an dieser Stelle bedarf es vertiefender Forschung.

Auch wenn in den beiden vorliegenden Fällen zukunftsfähiges Wirtschaften vorsichtig unterstellt wird, ist an selbiger Stelle wichtig anzumerken, dass nicht jede CSX-Initiative, die sich im CSX-Sinne organisiert auch automatisch den Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen entsprechen muss. Genauso wie nicht jedes Bio-Produkt zwangsläufig zukunftsfähig ist, besteht auch bei dieser Form der Ausgestaltung das Risiko, dass sich Initiativen das Konzept auf die Fahnen schreiben, aber die eigentliche Kernidee verfehlen. Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Anwendung eines Modells allein nicht ausreichen kann, um fallspezifisch gewährleisten zu können, dass zukunftsfähige Praktiken auch wirklich umgesetzt werden. Nichtsdestotrotz

wurde versucht dieser Herausforderung zu begegnen, indem die Verpflichtung zu zukunftsfähigem Wirtschaften integraler Bestandteil der Strukturmerkmale des CSX-Modells ist.

CSX-Initiativen, so konnte gezeigt werden, erfinden als soziale Innovation die unternehmerische Praxis neu und decken gleichzeitig einen wirtschaftlichen Transformationspfad jenseits gängiger Marktlogiken auf, welcher mindestens von der Theorie, aber auch in weiten Teilen der Bevölkerung bisher nicht als ökonomische Handlungsmöglichkeit wahrgenommen wurde. Obschon CSX als einzelne ökonomische Entität einen jeweils marginalen Beitrag leistet, beinhaltet das organisatorische Arrangement ein großes Potenzial hinsichtlich der Wiedereinbettung entgrenzter und entfremdeter Märkte und Marktbeziehungen in einen physischen, sozialen und ethischen Kontext (vgl. O'Hara & Stagl 2001: 550–551). CSX verspricht dabei:

- (1) Minimierung der Abhängigkeit von globalen Märkten und Sicherstellung einer resilienten regionalen und ökologischen Versorgung
- (2) Zukunftsfähiges Wirtschaften im Sinne der Einhaltung planetarer und sozialer Grenzen
- (3) Dekommodifizierte Praktiken jenseits tradierter marktwirtschaftlicher Logiken
- (4) Wirtschaftsbeziehungen, die auf sozialer Reziprozität aufbauen und damit Resonanzräume für die beteiligten Akteure bilden

CSX-Initiativen bergen natürlich nicht nur Vorteile. Es lassen sich durchaus Herausforderungen und mögliche negative Nebeneffekte ausmachen. Beispielsweise resultiert die Beteiligung an CSX-Initiativen in einer geringeren Einkommensliquidität der Mitglieder, da die Kosten jeweils am Anfang des Jahres anfallen. Dies könnte die Bereitschaft der Teilnahme, insbesondere bei der Skalierung und Verknüpfung mehrerer CSX-Initiativen im Sinne einer *Community Supported Economy*, erschweren. Außerdem zeigte sich, dass die Versorgung durch eine CSX-Initiative im Vergleich zu tradierten Strukturen mit einem höheren Zeit- und Organisationsaufwand der Mitglieder verbunden ist. Hinsichtlich der Zukunftsfähigkeit könnte weiterhin kritisch angemerkt werden, dass die Ausnutzung potenziell ressourcenschonender Skaleneffekte nur begrenzt realisiert werden kann. Bis zu welchem Grad Technologieeinsatz in diesem Zusammenhang sinnvoll ist und ob in einigen Versorgungsfeldern daher CSX-Initiativen möglicherweise die weniger zukunftsfähige Alternative darstellen, muss fallspezifisch analysiert werden. Auch etwaige Rebound-Effekte, wie beispielsweise größere Anfahrtswege von Mitgliedern zum CSA-Hof, sind kritisch zu begutachten und sollten zu kontinuierlicher reflexiver Verbesserung der Nachhaltigkeitswirkung anregen.

## 6.2 Konkreter Forschungsbedarf

An einigen Stellen wurde in dieser Arbeit bereits der Bedarf an weiterführender Forschung nahegelegt. Relevante Thesen und Fragestellungen wurden jeweils in den Ergebnisteilen (siehe 4.2 & 5.2) kenntlich gemacht und bieten Anknüpfungspunkte für weitere Studien.

Da diese Untersuchung sich vorwiegend auf die Genese von System- und Zielwissen beschränkte, erscheint überdies weitere Forschung insbesondere zu Transformationswissen hilfreich. Relevante diesbezügliche Fragestellungen könnten lauten:

**Welche konkreten Herausforderungen ergeben sich bei der Anwendung des CSX-Modells in den einzelnen Versorgungsfeldern?**

- a) Welche Potenziale und Grenzen beeinflussen die Anwendung (Ineffizienzen durch hohe Transaktionskosten, Formalisierung, steuerliche/rechtliche Hürden, Instabilität der kooperativen Struktur, soziale Akzeptanz, Motivation von Prosumenten etc.)?
- b) Wie können CSX-Initiativen gezielt gefördert werden (Foren, Netzwerke, Neue Rechtsformen, staatliche Regelungen)?

Darüber hinaus gilt es, das CSX-Modell mit anderen Ansätzen zukunftsfähiger Unternehmensformen wie beispielsweise den *Genossenschaften* (vgl. Flieger 2016) systematisch abzugleichen. Gleichsam erweist sich eine übergeordnete theoretische Abgrenzung zu weiteren alternativen ökonomischen Konzeptionen als spannend. In diesem Kontext gälte es zu analysieren, inwieweit die CSX-Logik kompatibel mit Ansätzen wie etwa *REconomy* (Hopkins 2008), *Gemeinwohlökonomie* (Felber 2014), *Solidarische Ökonomie* (Voß 2014), *Ecommony* (Habermann 2016), *Gemeingüter* (Ostrom 2011), *Commonsbasierte-Peer Production* (Siefkes 2007), *Regionalwertökonomie* (Hiß 2015), *Urbane Subsistenz* (Müller 2011, Scherhorn & Dahm 2008) & *Konvivialität* (Illich 1998, Adloff 2015) ist.

Aus einer integrativen Betrachtung des gesamtwirtschaftlichen ökonomischen Gefüges heraus, stellt sich des Weiteren die Frage des übergeordneten Diffusionspotenzials von CSX-Initiativen hinsichtlich der Etablierung eines komplementären gemeinschaftsgetragenen Wertschöpfungsraums im Sinne einer *Community Supported Economy* (CSE). Wesentliche Aspekte dieses Themas konnten nur in einem kurzen Exkurs am Beispiel von CSA (vgl. 2.2.4) angedacht werden. Hier gilt es, nicht nur zu untersuchen auf welche Weise mikroökonomische Einheiten ohne externe Systemzwänge wirtschaftlich agieren können, sondern auch kritisch zu analysieren, inwieweit sich durch deren individuelles Handeln möglicherweise erneut Steigerungstendenzen entwickeln. Dies betrifft insbesondere die Reproduktion bestehender Pfadabhängigkeiten (z.B. Konkurrenzverhalten zwischen CSX-Initiativen). Außerdem bietet die Betrachtung des

Transformationspotentials von CSX-Initiativen aus der Perspektive des ökonomischen Gesamtsystems weitere Anknüpfungspunkte. Eine spannende diesbezügliche Fragestellung könnte lauten:

**Stabilisiert sich CSE:**

1. in der Nische oder
2. etabliert sie sich als versorgungsrelevantes System in einer Koexistenz<sup>48</sup> zum tradierten Versorgungssystem oder
3. ist sie imstande das tradierte System im Ganzen zu transformieren?

Die Verbreitungsgrade (Nische, Koexistenz, Systemtransformation) dieser ökonomischen Zukunftsszenarien sind von verschiedensten zu untersuchenden Einflussfaktoren abhängig. Im Ergebnis stünde eine gesamtwirtschaftliche Potenzialanalyse nahräumlichen, gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens (CSE). Hinsichtlich einer solchen Potenzialanalyse gälte es herauszufinden, welche konkreten Faktoren einer derartig komplexitätsreduzierten Wertschöpfungsarchitektur zur ökonomischen Stabilisierung beitragen. Insbesondere müsste erfasst werden, wie resilient und krisenstabil derartige nahräumliche Versorgungssysteme sein können. Außerdem wäre zu prüfen, inwieweit CSE imstande sind etablierte industriebasierte und globalisierte Wertschöpfungssysteme graduell zu substituieren. Damit könnte insbesondere die Frage beantwortet werden, ob die Diffusion von CSX-Initiativen bei gleichzeitiger Verdrängung tradierter Wertschöpfungssysteme insgesamt mit einer Postwachstumsstrategie vereinbar ist.

### 6.3 Ausblick: CSE als relevante Postwachstumsstrategie?

Hinsichtlich der drei Zukunftsszenarien von CSE erscheint die komplementäre Stabilisierung von CSE am besten geeignet eine Postwachstumsstrategie umzusetzen. Eine vollständige Systemtransformation dürfte unrealistisch sein und der Verbleib in der Nische ist, aufgrund ausbleibender Systemrelevanz, nicht wünschenswert. Es liegt in diesem Kontext nahe, zu vermuten, dass eine *Community Supported Economy* als Postwachstumsstrategie konsequenterweise nur durch eine Synchronisation mit dem Rückbau der Industrie gedacht werden kann. In dem Maße, in welchem eine komplementäre CSE aufgebaut würde, müssten zeitgleich tradierte Industriekomplexe abgebaut werden, ohne soziale Schieflagen zu erzeugen. So verstanden wäre die Stärkung des CSE-Sektors eine Emanzipation von Fremdversorgung sowie industrieller-ressourcenintensiver Produktion zu Gunsten einer resonanzbildenden *Ökonomie der Zwischenmenschlichkeit*.

---

<sup>48</sup> Diese Aussage widerspricht der gängigen ökonomischen Annahme, dass der Isomorphismus als Systemzwang Unternehmen zur Uniformität zwingt und geht vielmehr davon aus, dass innerhalb des hegemonialen Systems ein anderes System stabilisierbar sein kann, welches die tradierten Systempathologien nicht reproduziert.

Letztlich muss jedoch anerkannt werden, dass eine *Große Transformation*, wie sie eingangs gefordert wurde, wohl nur durch ein koevolutionäres Zusammenspiel verschiedener Akteure (Unternehmen, Individuen, Wissenschaft, Politik) und Ökonomiebereiche (Marktwirtschaft, Staatswirtschaft, Commons, Haushaltsökonomie, Sharing-Economy und CSE) mit der gemeinsamen Stoßrichtung eines zukunftsfähigen Strukturwandels gelingen kann. Damit deutet sich eine Veränderung des einseitigen Verständnisses, es gäbe die eine Ökonomie, dahingehend an, dass stattdessen von multiplen Ökonomien auf Augenhöhe ausgegangen werden muss. Obschon CSE noch in den Anfängen ihrer Entwicklung begriffen ist, so verspricht sie schon jetzt ein wichtiger Teil eines solchen ganzheitlichen Verständnisses von Ökonomie sein zu können, der durch soziale Interaktion, lokale Verantwortung und Solidarität, Zukunftsfähigkeit auf Sicht kommen lässt.



## Literatur

- Acksel, B., Euler, J., Gauditz, L., Helfrich, S., Kratzwald, B., Meretz, S., Stein, F. & Tuschen, S. (2015). Commoning. Zur Konstruktion einer konvivialen Gesellschaft. In F. Adloff & V. M. Heins (Hrsg.), *Konvivialismus. Eine Debatte*. Bielefeld: transcript, 133–145.
- Albert, M. (2006). *Parecon. Leben nach dem Kapitalismus*. Frankfurt a. M.: Trotzdem-Verlags-genossenschaft.
- Antoni-Komar, I. & Buchrucker, B. (2017). Transformative Unternehmen und die Herstellung des Neuen. In Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hrsg.), *Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*. Marburg: Metropolis, 45–70.
- Antoni-Komar, I., Lautermann, C. & Pfriem, R. (2012). Unternehmen und Konsumenten in Verantwortungsgemeinschaft jenseits des Konsumismus. Nachhaltigkeit erfordert, das Zusammenwirken zwischen Produzieren und Konsumieren neu zu denken. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik: zfwu*, 13 (3), 297–316.
- Antoni-Komar, I., Rommel, M. & Vosse, C. (2017). Involviert-Sein: Oder wie transformative Wirtschaftswissenschaft die Praxis des Forschens verändert. In R. Pfriem, U. Schneidewind, J. Barth, S. Graupe & T. Korbun (Hrsg.), *Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung*. Weimar: Metropolis.
- Bakker, L., Loske, R. & Scherhorn, G. (Hrsg.). (1999). *Wirtschaft ohne Wachstumsstreben - Chaos oder Chance? Bericht über ein Forschungsprojekt*. Berlin: Heinrich-Böll-Stiftung.
- Bauman, Z. (1994). *Dialektik der Ordnung. Die Moderne und der Holocaust*. Hamburg: Europ. Verl.-Anst.
- Bauman, Z. (2009). *Leben als Konsum*. Hamburg: Hamburger Ed.
- Beckenbach, F. & Pfriem, R. (2016). Viel mehr Arbeit, als uns lieb sein kann. Perspektiven der Nachhaltigkeitsökonomik. In R. Pfriem (Hrsg.), *Ökonomie als Gemengelage kultureller Praktiken*. Marburg: Metropolis, 151–157.
- Bender, H. & Bernholt, N. (2017). Unternehmen, die nicht wachsen müssen. Die Unternehmensverfassung einer solidarischen Postwachstumsökonomie – Reformschritte und Umsetzungschancen im europäischen Kontext. In U. Schachtschneider & F. Adler (Hrsg.), *Postwachstumspolitik. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*. München: Oekom, 253–266.

- Benighaus, C. & Benighaus, L. (2012). Moderation, Gesprächsaufbau und Dynamik in Fokusgruppen. In M. Schulz (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer VS, 111-132.
- Bergmann, M., Jahn, T., Knobloch, T., Krohn, W., Pohl, C. & Schramm, E. (2010). *Methoden transdisziplinärer Forschung. Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Bernholt, N. (2012). Das Ende des Mythos Markt - Möglichkeiten eines kooperativen Wettbewerbs. In H. Bender, N. Bernholt & B. Winkelmann (Hrsg.), *Kapitalismus und dann? Systemwandel und Perspektiven gesellschaftlicher Transformation*. München: Oekom-Verl., 62–75.
- Binswanger, H. C. (2009). *Die Wachstumsspirale. Geld, Energie und Imagination in der Dynamik des Marktprozesses*. Marburg: Metropolis.
- Blättel-Mink, B. (2013). Kollaboration im (nachhaltigen) Innovationsprozess. Kulturelle und soziale Muster der Beteiligung. In J. Rückert-John (Hrsg.), *Soziale Innovation und Nachhaltigkeit: Perspektiven sozialen Wandels*. Wiesbaden: Springer VS, 153–169.
- Bloemmen, M., Bobulescu, R., Le Tuyen, N. & Vitari, C. (2015). Microeconomic degrowth. The case of Community Supported Agriculture. *Ecological economics: the transdisciplinary journal of the International Society for Ecological Economics*, 112, 110–115.
- Boddenberg, M., Frauenlob, M. H., Gunkel, L., Schmitz, S., Vaessen, F. & Blättel-Mink, B. (2017a). Solidarische Landwirtschaft als innovative Praxis – Potenziale für einen sozial-ökologischen Wandel. In M. Jaeger-Erben, J. Rückert-John & M. Schäfer (Hrsg.), *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum. Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS, 125-148.
- Boddenberg, M., Gunkel, L., Schmitz, S., Vaessen, F. & Blättel-Mink, B. (2017b). Jenseits des Marktes - Neue Praktiken der Versorgung in Zeiten der Krise. Das Beispiel Solidarische Landwirtschaft. In , *Kapitalismus als Lebensform? : Deutungsmuster, Legitimation und Kritik in der Marktgesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS, 245–272.
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bohnsack, R., Przyborski, A. & Schäffer, B. (Hrsg.). (2010). *Das Gruppendiskussionsverfahren in der Forschungspraxis*. Opladen, Farmington Hills, MI: Verlag Barbara Budrich.
- Bolz, N. (2002). *Das konsumistische Manifest*. München: Fink.

- Bourdieu, P. (2015). *Entwurf einer Theorie der Praxis. Auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Buck, J./ Bracun, E. / Egermann, M./ Hölscher, K./ Kostrzewa, F./ Levin-Keitel, M./ Paech, N./ Rommel, M./ Röder, M./ von Wirth, T. (2017). *Antrag des Verbundprojekts Transformation Urbaner Räume durch Nachhaltige Wirtschaftsformen. Im Rahmen des interdisziplinären Programms „SPIELRAUM - Urbane Transformationen Gestalten“ der Robert Bosch Stiftung*.
- Bundeszentrale für Politische Bildung (bpb). (2016). *Duden Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag*. Berlin: Dudenverlag.
- Burkschat, M., Cramer, E. & Kamps, U. (2012). *Beschreibende Statistik. Grundlegende Methoden der Datenanalyse*. Berlin, Heidelberg: Springer Spektrum.
- Ceballos, G., Ehrlich, P. R., Barnosky, A. D., García, A., Pringle, R. M. & Palmer, T. M. (2015). Accelerated modern human-induced species losses. Entering the sixth mass extinction. *Science advances*, 1 (5).
- Coase, R. H. (1960). The problem of social cost. *The journal of law & economics*, 3 (1960), 1–44.
- Daly, H. E. (1997). *Beyond growth. The economics of sustainable development*. Boston, Mass.: Beacon Press.
- Daly, H. E. & Farley, J. C. (2011). *Ecological economics. Principles and applications*. Washington: Island Press.
- Degens, P. (2013). *Alternative Geldkonzepte – ein Literaturbericht*. Köln: Max-Planck-Inst. für Gesellschaftsforschung.
- Dörre, K. (2013). Kapitalismus im Wachstumsdilemma: Die Verdrängung der ökologischen Krisendimension und ihre Folgen. *WSI-Mitteilungen: Zeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung*, 66 (2), 149–151.
- Dürr, H.-P. (2009). Sag nie, dass etwas unmöglich ist. Geseko von Lüpke im Dialog mit dem Quantenphysiker Prof. Dr. Hans Peter Dürr. In G. v. Lüpke (Hrsg.), *Zukunft entsteht aus Krise*. München: Riemann, 62–79.
- Easterlin, R. A. (2002). The income - happiness relationship. *Rich and poor: disparities, perceptions, concomitants*, 157–175.
- Egloff, L. (2013). *Klima- und Energiebilanz des CSA-Betriebs ortoloco. Vergleich von vier Gemüsekulturen mit anderen Bio-Anbauverfahren*. Bachelorarbeit. ZHAW Wädenswil.
- Ehrenberg, A. (2004). *Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

- Euler, M., Freese, J. & Vollmar, B. H. (Hrsg.). (2010). *Homo interagens. Soziale Interaktion; ein grundlagentheoretischer Diskurs in der Ökonomik*. Marburg: Metropolis-Verl.
- European CSA Research Group (Hrsg.). (2016). *Overview of Community Supported Agriculture in Europe*. URGENCI -The International Network for Community Supported Agriculture.
- Falk, A. (2003). Homo Oeconomicus versus Homo Reciprocans. Ansätze für ein neues Wirtschaftspolitisches Leitbild? *Perspektiven der Wirtschaftspolitik: eine Zeitschrift des Vereins für Sozialpolitik*, 4 (1), 141–172.
- Flieger, B. (2016). *Proumentenkooperation. Geschichte, Struktur und Entwicklungschancen gemeinschaftsorientierten Wirtschaftens in der Ernährungswirtschaft am Beispiel der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften*. Marburg: Metropolis.
- Forschungsgruppe Solidarische Landwirtschaft. (2013). *Solidarische Landwirtschaft - eine soziale Innovation? Eine empirische Studie aus soziologischer Perspektive*.
- Fücks, R. (2013). *Intelligent wachsen. Die grüne Revolution*. München: Hanser, Carl.
- Funk, R. (2011). *Der entgrenzte Mensch. Warum ein Leben ohne Grenzen nicht frei, sondern abhängig macht*. Gütersloh: Gütersloher Verl.-Haus.
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2017a). *Stichwort: Adoptorkategorien*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3343/adoptorkategorien-v12.html> (14.7.2017).
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2017b). *Stichwort: Allokation*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/allokation.html> (24.6.2017).
- Gabler Wirtschaftslexikon. (2017c). *Stichwort: Kostendeckungsprinzip/ Deckungsbeitrag*. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5349/tragfaehigkeitsprinzip-v4.html> (20.8.2017).
- Gaffney, M. (2009). The hidden taxable capacity of land. Enough and to spare. *International journal of social economics*, 36 (4), 328–411.
- Gebauer, J., Lange, S. & Posse, D. (2017). Wirtschaftspolitik für Postwachstum auf Unternehmensebene. Drei Ansätze zur Gestaltung. In U. Schachtschneider & F. Adler (Hrsg.), *Postwachstumspolitiken. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*. München: Oekom, 239–253.
- Georgescu-Roegen, N. (1971). *The Entropy Law and the Economic Process*. Harvard University Press.
- Georgescu-Roegen, N. (1979). *Was geschieht mit der Materie im Wirtschaftsprozess?* Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.

- Giddens, A. (1988). *Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt: Campus.
- Habermann, F. (2016). *Ecommony. UmCARE zum Miteinander*. Sulzbach am Taunus: Ulrike Helmer Verlag.
- Hardin, G. (1968). The tragedy of the commons. *Science (New York)*, 162 (3859), 1243–1248.
- Hayden, J. & Buck, D. (2012). Doing community supported agriculture. Tactile space, affect and effects of membership. *Geoforum*, 43 (2), 332–341.
- Heintz, V. (2014). *Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen in der Solidarischen Landwirtschaft. Solidarische Landwirtschaft*. Berlin: Morano.
- Helfrich, S. (2014). *Commons. Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: transcript.
- Henderson, E. (2016). Preface. In European CSA Research Group (Hrsg.), *Overview of Community Supported Agriculture in Europe*. URGENCI -The International Network for Community Supported Agriculture, 5.
- Henderson, E. & van En, R. (2007). *Sharing the harvest. A citizen's guide to community supported agriculture*. White River Junction, Vt.: Chelsea Green Publ.
- Henseling, C., Hahn, T. & Nolting, K. (2006). *Die Fokusgruppen-Methode als Instrument in der Umwelt- und Nachhaltigkeitsforschung*. Berlin: IZT.
- Hilpert, J., Benighaus, L. & Scheel, O. (2012). Auswertung von Fokusgruppen mit MAXQDA am Beispiel des Projektes „Wahrnehmung der Fusionsenergie bei ausgewählten Bevölkerungsteilen“. In M. Schulz (Hrsg.), *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer VS, 170–194.
- Hoffmann, J., Hofmann, G., Lowitzsch, J., Pitschas, C., Suarsana, D. & Roggemann, H. (2015). *Nachhaltigkeit im Wettbewerb verankern. Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Howaldt, J. & Jacobsen, H. (Hrsg.). (2010). *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Howaldt, J. & Schwarz, M. (2010). *"Soziale Innovation" im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts*. Bielefeld: transcript.

- Hülsbergen, K.-J. & Rahmann, G. (2015). *Klimawirkungen und Nachhaltigkeit ökologischer und konventioneller Betriebssysteme - Untersuchungen in einem Netzwerk von Pilotbetrieben. Forschungsergebnisse 2013-2014*. Braunschweig: Johann Heinrich von Thünen-Institut.
- Illich, I. (1974). *Energy and Equity*. New York: Marion Boyars.
- Illich, I. (1978). *Selbstbegrenzung. Eine politische Kritik der Technik*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Jackson, T. (2011). *Wohlstand ohne Wachstum. Leben und Wirtschaften in einer endlichen Welt*. München: Oekom.
- Jackson, T. (2013). Prosperity without growth. In P. Lawn (Hrsg.), *Globalisation, economic transition and the environment: forging a path to sustainable development*. Cheltenham [u.a.]: Elgar, 105–128.
- Jahn, T. (2008). Transdisziplinarität in der Forschungspraxis. In E. Schramm (Hrsg.), *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*. Frankfurt, New York: Campus, 21–37.
- Jahn, T. (2013). Transdisziplinarität. Forschungsmodus für nachhaltiges Forschen. In J. Hacker (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der Wissenschaft: Leopoldina-Workshop am 12. November 2012 in Berlin*. Halle (Saale): Deutsche Akademie der Naturforscher Leopoldina, Nationale Akademie der Wissenschaften, 65–78.
- Kirchgässner, G. (2008). *Homo Oeconomicus. The economic model of behaviour and its applications in economics and other social sciences*. New York: Springer.
- Kolleg Postwachstumsgesellschaften. (2015). *Antrag auf Weiterförderung der Kollegforscher\_innengruppe. Landnahme, Beschleunigung, Aktivierung. Dynamik und (De-)Stabilisierung moderner Wachstumsgesellschaften*. Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Kraiß, K. & van Elsen, T. (2009). Landwirtschaftliche Wirtschaftsgemeinschaften (Community Supported Agriculture, CSA). Ein Weg zur Revitalisierung des ländlichen Raumes? In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume: Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege*. Wiesbaden: VS, 183–194.
- Kruse, O. (2007). *Keine Angst vor dem leeren Blatt. Ohne Schreibblockaden durchs Studium*. Frankfurt/Main: Campus.
- Kümmel, R. (2011). *The Second Law of Economics: Energy, Entropy, and the Origins of Wealth (Frontiers Collection)*. Springer.

- Kümmel, R. & Lindenberger, D. (2015). *How energy conversion drives economic growth far from the equilibrium of neoclassical economics*. Universität Würzburg.
- Latouche, S. (2015). *Es reicht! Abrechnung mit dem Wachstumswahn*. München: Oekom.
- Liesen, A., Dietsche, C. & Gebauer, J. (2013). *Wachstumsneutrale Unternehmen. Pilotstudie zur Unternehmensperspektive im Postwachstumsdiskurs*. Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung.
- Mauss, M. (1994). *Die Gabe. Form und Funktion des Austauschs in archaischen Gesellschaften*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Meadows, D. H. (1977). *The limits to growth. A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. New York: Universe Books.
- Metge, J. (2007). Marktzutritt und Wechselkosten im räumlichen Wettbewerb. *WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 36 (3), 149–152.
- Mollison, B. C. & Holmgren, D. (1985). *Permakultur. Leben und Arbeiten im Einklang mit der Natur*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Moser, H. (2015). *Instrumentenkoffer für die Praxisforschung. Eine Einführung*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Müller-Wenk, R. (1974). Ein Vorschlag aus einzelwirtschaftlicher Sicht zur Realisierung einer umweltkonformen Wirtschaft. *Wirtschaftspolitik in der Umweltkrise: Strategien der Wachstumsbegrenzung und Wachstumsumlenkung*, 268–286.
- Netzwerk Solidarische Landwirtschaft. (2017). *Homepage - Was ist Solidarische Landwirtschaft*. <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/de/startseite/> (10.5.2017).
- Nida-Rümelin, J. (2011). *Die Optimierungsfalle. Philosophie einer humanen Ökonomie*. München: Irisiana-Verl.
- OECD. (2009). *Green Growth. Overcoming the Crisis and Beyond*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2011). *Towards Green Growth. OECD Green Growth Studies*. Paris: OECD Publishing.
- O'Hara, S. U. & Stagl, S. (2001). Global Food Markets and Their Local Alternatives: A Socio-Ecological Economic Perspective. *Population and Environment*, 22 (6), 533–554.

- Ostrom, E. (2011). *Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter*. München: Oekom.
- Owen, H. (2011). *Open Space Technology - ein Leitfaden für die Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Paech, N. (2007). Unternehmerische Nachhaltigkeit und die ungelöste Wachstumsfrage: von der Funktionsorientierung zur Bedarfssubstitution. *Umweltwirtschaftsforum*, 15 (2), 86–91.
- Paech, N. (2012). *Befreiung vom Überfluss. Auf dem Weg in die Postwachstumsökonomie*. München: Oekom.
- Paech, N. (2015). Vom Wachstumsdogma zur Postwachstumsökonomie. In S. Elsen, G. Reifer, A. Wild & E. Oberleiter (Hrsg.), *Die Kunst des Wandels. Ansätze für die ökosoziale Transformation*. München: Oekom, 25–44.
- Paech, N. (2016). *Quantitative Wirkung der Diffusion veränderter Versorgungspraxis. (Unveröffentlichtes Manuskript)*. Oldenburg.
- Paech, N. (2017). Unternehmerische Nachhaltigkeit aus Sicht der Postwachstumsökonomik. In Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hrsg.), *Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*. Marburg: Metropolis, 123–143.
- Pankoke, E. (2008). Solidarwirtschaft. In A. Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 431–450.
- Peukert, H. (2015). *Das Moneyfest. Ursachen und Lösungen der Finanzmarkt- und Staatsschuldenkrise*. Weimar (Lahn): Metropolis.
- Pfriem, R. (2016). Unternehmertum im 21. Jahrhundert - eine überfällige Transformation. In R. Pfriem (Hrsg.), *Ökonomie als Gemengelage kultureller Praktiken*. Marburg: Metropolis, 327–330.
- Pfriem, R., Antoni-Komar, I. & Lautermann, C. (2015). Transformative Unternehmen. *Ökologisches Wirtschaften : Informationsdienst*, 30 (3), 18–20.
- Pfriem, R., Hochmann, L., Antoni-Komar, I., Buchrucker, B., Lautermann, C. & Schulz, R. (2017). Auf dem Weg zu einer kritischen Theorie des Unternehmens. In Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hrsg.), *Unternehmen der Gesellschaft. Interdisziplinäre Beiträge zu einer kritischen Theorie des Unternehmens*. Marburg: Metropolis, 9–23.

- Pfriem, R. & Schneidewind et al., U. (2016). Transformative Wirtschaftswissenschaft im Kontext nachhaltiger Entwicklung. *Ökologisches Wirtschaften - Fachzeitschrift*, 31 (2), 30.
- Piketty, T. (2016). *Das Kapital im 21. Jahrhundert*. München: C.H. Beck.
- Pohl, C. & Hirsch Hadorn, G. (2006). *Gestaltungsprinzipien für die transdisziplinäre Forschung. Ein Beitrag des td-net*. München: Oekom.
- Polanyi, K. (1977). *The Great Transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen*. Wien: Europaverlag.
- Posse, D. (2015a). *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Zugl.: Oldenburg, Univ., Masterarbeit, 2013. Heidelberg: Vereinigung für ökologische Ökonomie.
- Posse, D. (2015b). Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft Lehren aus dem Ernährungssektor. *Umweltwirtschaftsforum*, 23 (1-2), 59–67.
- Princen, T. (2005). *The logic of sufficiency*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- Rammert, W. (2010). Die Innovationen der Gesellschaft. In J. Howaldt & H. Jacobsen (Hrsg.), *Soziale Innovation. Auf dem Weg zu einem postindustriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, 21–52.
- Raworth, K. (2012). A Safe and Just Space for Humanity: Can we live within the doughnut? *Oxfam Discussion Papers*.
- Reeg, T. (2009). *Anbau und Nutzung von Bäumen auf landwirtschaftlichen Flächen*. Weinheim: Wiley-VCH-Verl.
- Reichel, A. (2013). Betriebswirtschaftliche Perspektiven. Das Ende des Wirtschaftswachstums, wie wir es kennen. *Ökologisches Wirtschaften*, 2013 (1), 15–18.
- Reuß, J. & Dannoritzer, C. (2013). *Kaufen für die Müllhalde. Das Prinzip der geplanten Obsoleszenz*. Freiburg, Br.: Orange Press.
- Ricardo, D. (1977). *On the principles of political economy and taxation*. Hildesheim, New York: Olms.
- Richters, O. & Siemoneit, A. (2017a). *Fear of stagnation? A review on growth imperatives*. Heidelberg: Vereinigung für ökologische Ökonomie.
- Richters, O. & Siemoneit, A. (2017b). *How imperative are the Joneses? Economic Growth between Desire and Social Coercion*. Heidelberg: Vereinigung für ökologische Ökonomie.

- Richters, O. & Siemoneit, A. (2017c). Wachstumszwänge: Ressourcenverbrauch und Akkumulation als Wettbewerbsverzerrungen. In U. Schachtschneider & F. Adler (Hrsg.), *Postwachstumspolitiken. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*. München: Oekom, 169–182.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S. 3., Lambin, E. F., Lenton, T. M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H. J., Nykvist, B., Wit, C. A. de, Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sorlin, S., Snyder, P. K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, R. W., Fabry, V. J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P. & Foley, J. A. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461 (7263), 472–475.
- Rogall, H. (2008). *Ökologische Ökonomie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rosa, H. (2006). Wettbewerb als Interaktionsmodus. Kulturelle und sozialstrukturelle Konsequenzen der Konkurrenzgesellschaft. *Leviathan: Berliner Zeitschrift für Sozialwissenschaft*, 34 (1), 82–104.
- Rosa, H. (2008). Schrankenloses Steigerungsspiel: Die strukturbildende Einheit hinter der Vielfalt der Kapitalismen. In S. A. Jansen, E. Schröter & N. Stehr (Hrsg.), *Mehrwertiger Kapitalismus. Multidisziplinäre Beiträge zu Formen des Kapitalismus und seiner Kapitalien*. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss, 33–54.
- Rosa, H. (2012). Kapitalismus als Dynamisierungsspirale - Soziologie als Gesellschaftskritik. In K. Dörre, S. Lessenich & H. Rosa (Hrsg.), *Soziologie - Kapitalismus - Kritik. Eine Debatte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 87–125.
- Rosa, H. (2015). Resonanz statt Entfremdung. Zehn Thesen wider die Steigerungslogik der Moderne. In Konzeptwerk Neue Ökonomie (Hrsg.), *Zeitwohlstand. Wie wir anders arbeiten, nachhaltig wirtschaften und besser leben*. München: Oekom, 62–73.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Berlin: Suhrkamp.
- Santarius, T. (2015). *Der Rebound-Effekt. Ökonomische, psychische und soziale Herausforderungen für die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Energieverbrauch*. Marburg: Metropolis.
- Schachtschneider, U. & Adler, F. (Hrsg.). (2017). *Postwachstumspolitiken. Wege zur wachstumsunabhängigen Gesellschaft*. München: Oekom.

- Schäpke, N., Stelzer, F., Bergmann, M., Singer-Brodowski, M., Wanner, M., Caniglia, G. & Lang, D. J. (2017). *Reallabore im Kontext transformativer Forschung. Ansatzpunkte zur Konzeption und Einbettung in den internationalen Forschungsstand*.
- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (2017). *Professional Burnout. Recent Developments in Theory and Research*. Florence: Taylor and Francis.
- Scherhorn, G. (2015). *Wachstum oder Nachhaltigkeit. Die Ökonomie am Scheideweg*. Erkelenz: Altius Verlag.
- Schlicht, S., Volz, P., Weckenbrock, P. & Le Gallic, T. (2012). *Community Supported Agriculture: An overview of characteristics, diffusion and political interaction in France, Germany, Belgium and Switzerland*. ACTeion und die Agronauten.
- Schlote, A. (1996). *Widersprüche sozialer Zeit. Zeitorganisation im Alltag zwischen Herrschaft und Freiheit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schneidewind, U. & Palzkill, A. (2011). *Suffizienz als Business Case*. Wuppertal Institut.
- Schneidewind, U. & Singer-Brodowski, M. (2013). *Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem*. Marburg: Metropolis.
- Schor, J. B. (1999). *The overspent American. Why we want what we don't need*. New York: Harper Perennial.
- Schumacher, E. F. (1978). *Die Rückkehr zum menschlichen Maß. Alternativen für Wirtschaft u. Technik*. Reinbek: Rowohlt (Neue Auflage im oekom Verlag 2013, München).
- Schumpeter, J. A. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins u. d. Konjunkturzyklus*. München: Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1980). *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. München: Francke.
- Seidl, I. & Zahrnt, A. (2010). Forschungslandkarte für eine Postwachstumsgesellschaft. In I. Seidl & A. Zahrnt (Hrsg.), *Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft*. Marburg: Metropolis, 229–238.
- Seidl, I. & Zahrnt, A. (2013). Strukturwandel fordert Neuausrichtung von Geschäftsmodellen. Wirtschaftswachstum löst keine Probleme. *Ökologisches Wirtschaften (1)*, 27–29.
- Siefkes, C. (2007). *From exchange to contributions. Generalizing peer production into the physical world*. Berlin: Ed. Siefkes.
- Siemoneit, A. (2017). *Effizienzkonsum. Produktivitätssteigerung als Beschreibungsrahmen bestimmter Konsum-Entscheidungen*. Heidelberg: Vereinigung für ökologische Ökonomie.

- Skidelsky, R. & Skidelsky, E. (2013). *Wie viel ist genug? Vom Wachstumswahn zu einer Ökonomie des guten Lebens*. München: Kunstmann.
- Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S. E., Fetzer, I., Bennett, E. M., Biggs, R., Carpenter, S. R., Vries, W. de, Wit, C. A. de, Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L. M., Ramanathan, V., Reyers, B. & Sörlin, S. (2015). Sustainability. Planetary boundaries. Guiding human development on a changing planet. *Science (New York)*, 347 (6223).
- Stiglitz, J. E. (2008). Toward a general theory of consumerism. Reflections on Keynes's Economic possibilities for our grandchildren. In G. Piga & L. Pecchi (Hrsg.), *Revisiting Keynes. Economic possibilities for our grandchildren*. Cambridge, Mass: MIT Press, 41–85.
- Thommen, J.-P. & Achleitner, A.-K. (2012). Typologie des Unternehmens. In J.-P. Thommen & A.-K. Achleitner (Hrsg.), *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. Wiesbaden: Gabler, 69–108.
- Thompson, C. J. & Coskuner-Balli, G. (2007). Enchanting Ethical Consumerism. *Journal of Consumer Culture*, 7 (3), 275–303.
- Unger, H. v. (2014). *Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- URGNCI. (2013). *European Handbook on Community Supported Agriculture. Sharing experiences*. [http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/03/CSA4EUrope\\_Handbook.pdf](http://urgenci.net/wp-content/uploads/2015/03/CSA4EUrope_Handbook.pdf) (12.4.2017).
- URGNCI - The International Network for Community Supported Agriculture. (2016). *Europäische CSA-Deklaration*. Aubagne, Frankreich.
- Vaessen, F., Schmitz, S., Gunkel, L. & Boddenberg, M. (2015). Solidarische Landwirtschaft. Eine soziale Innovation im Spannungsfeld gesellschaftlicher Veränderungsprozesse. In A. Arnold (Hrsg.), *Innovation - Exnovation. Über Prozesse des Abschaffens und Erneuerns in der Nachhaltigkeitstransformation*. Marburg: Metropolis, 185–198.
- Victor, P. A. (2008). *Managing without growth. Slower by design, not disaster*. Cheltenham: Elgar.
- Vogtmann, H. (1992). *Ökologische Landwirtschaft. Landbau mit Zukunft*. Karlsruhe: Müller.
- Wackernagel, M., Hanscom, L. & Lin, D. (2017). Making the Sustainable Development Goals Consistent with Sustainability. *Frontiers in Energy Research*, 5, 518.
- Waters, C. N., Zalasiewicz, J., Summerhayes, C., Barnosky, A. D., Poirier, C., Gałuszka, A., Cearreta, A., Edgeworth, M., Ellis, E. C., Ellis, M., Jeandel, C., Leinfelder, R., McNeill, J. R., Richter, D. d., Steffen, W., Syvitski, J., Vidas, D., Wagreich, M., Williams, M., Zhisheng, A., Grinevald,

- J., Odada, E., Oreskes, N. & Wolfe, A. P. (2016). The Anthropocene is functionally and stratigraphically distinct from the Holocene. *Science (New York)*, 351 (6269).
- WBGU. (2011). *Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation [Hauptgutachten]*. Berlin: Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).
- Werner, H. (2013). *Supply Chain Management. Grundlagen, Strategien, Instrumente und Controlling*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Wild, S. (Hrsg.). (2012). *Sich die Ernte teilen. Einführung in die solidarische Landwirtschaft*. Heimsheim: Printsystem Medienverlag.
- Wilkinson, R. & Pickett, K. (2012). *Gleichheit ist Glück. Warum gerechte Gesellschaften für alle besser sind*. Berlin: Haffmans & Tolkemitt.
- Wright, E. O. (2017). *Reale Utopien. Wege aus dem Kapitalismus*. Berlin: Suhrkamp.
- Wuppertal Institut. (2017). *Transformative Forschung*. <https://wupperinst.org/forschung/transformativ-forschung/> (2.7.2017).
- Zahrnt, A., Seidl, I., Liesen, A. & Dietsche, C. (2013). Wachstumsneutrale Unternehmensführung. In H. Leitschuh & G. Altner (Hrsg.), *Jahrbuch Ökologie*. Stuttgart: Hirzel, 141–146.
- Zschesche, M. (Hrsg.). (2013). *Klimaschutz im Kontext. Die Rolle von Bildung und Partizipation auf dem Weg in eine klimafreundliche Gesellschaft*. München: Oekom.

*20. November 2017*

## **Gutachten**

zur Masterarbeit von

**Herrn Marius Rommel**

mit dem Thema:

**„Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften (CSX) –  
Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder“**

### **1 Problemstellung**

Bislang war der Nachhaltigkeitsdiskurs von Konzepten der ökologischen Modernisierung dominiert, welche darauf beruhen, die Notwendigkeit einer reduktiven Anpassung moderner Konsumkulturen schlicht weg zu optimieren. Die technologische Vollendung einer nach oben offenen Steigerungsdynamik materieller Selbstverwirklichungsansprüche mündete schließlich in die Logik des ökologisch effizienten oder konsistenten Konsums. Inzwischen wird zunehmend das Scheitern dieser politisch opportunen Strategie, die lediglich auf einer Substitution, aber nicht Reduktion von Konsum und Mobilitätsaktivitäten beruht, thematisiert. Alternative Lösungsvorschläge sind oft im wachstumskritischen Diskurs zu verorten. Welche Unternehmensformen oder Organisationsprinzipien der Güterherstellung, die auch unter Postwachstumsbedingungen funktionsfähig sind, stehen dann aber zur Auswahl? Im Nahrungsbereich wird seit geraumer Zeit das Konzept der „Community Supported Agriculture“ (CSA) diskutiert.

In der von Marius Rommel vorgelegten Masterarbeit werden die Charakteristika dieses Produktionssystems hinsichtlich seiner Postwachstumskompatibilität theoretisch und empirisch untersucht. Außerdem wird analysiert, ob sich CSA in anderen Bedarfsfeldern anwenden lässt.

### **2 Formalia**

Die Arbeit enthält inklusive Einleitung und Schlussteil sieben Kapitel bei insgesamt 95 Textseiten. Neben dem Inhalts, Abbildungs und Abkürzungsverzeichnis ist ein ausführliches Literaturverzeichnis vorhanden. Ein Anhang enthält extrem umfangreiche und gut strukturiert aufbereitete Details zur empirischen Vorgehensweise. Die Ausführlichkeit und Akkuratess dieses Teils der Arbeit sucht seinesgleichen. Die Gliederung der Arbeit erweist sich als äußerst schlüssig. Grammatik, Ausdruck und Rechtschreibung sind nicht nur vorbildlich, sondern auf einem ungewöhnlich hohen Niveau.

Der immense Umfang an ausgewählter Fachliteratur und dessen akribische Verwendung phasenweise wird jede Aussage mit Quellen belegt -, übertrifft ebenfalls das für Masterarbeiten übliche Maß. Die Graphiken, Organigramme und Tabellen sind nicht nur sehr aussagekräftig und mit hoher Sorgfalt erstellt, sondern fügen sich unterstützend in den Gang der Untersuchung ein.

### **3 Inhalt**

In der Einleitung werden die Problemstellung, das Forschungsinteresse und die Methodik der Vorgehensweise dargelegt. Demnach will der Verfasser die Übertragbarkeit des CSA-Modells auf andere Versorgungsbereiche prüfen, wobei sich als Resultat eine CSX-Form ergäbe (das X steht anstelle des A für beliebige andere Güterkategorien). Würde die Ökonomie in Gänze auf Basis dieses solidarischen Grundprinzips organisiert, könnte von CSE (also Community Supported Economy) gesprochen werden. Zu Beginn werden zwei forschungsleitende Hypothesen eingeführt, nämlich zum einen, dass es sich bei CSA um eine soziale Innovation handelt, die auf unternehmerischer Ebene Nachhaltigkeitsdefizite im Sinne einer Postwachstumsstrategie zu überwinden in der Lage ist; zum anderen, dass diese Wertschöpfungsform auf nicht-landwirtschaftliche Versorgungsfelder übertragbar ist.

Auf einer eher höheren Abstraktionsebene will Herr Rommel sich an der begrifflichen Sequenz von System, Ziel und Transformationswissen orientieren. Daran anknüpfend versucht er zunächst, theoretisch anhand des CSA-Modells Anforderungen und Kriterien für zukunftsfähige Unternehmen herzuleiten. Im zweiten Kapitel werden spezifische sozio-ökologische Probleme von Wachstumsökonomien sowie eine Darstellung potenzieller Lösungsstrategien dargelegt. Dann folgt die Darstellung konkreter Wachstumsmechanismen auf mikroökonomischer Ebene. Daraus werden Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen zwecks Überwindung der skizzierten Nachhaltigkeitsdefizite abgeleitet. Daraufhin wird das CSA-Konzept analysiert, um dessen betriebswirtschaftliche Strukturmerkmale herauszuarbeiten und das Wirkungspotenzial hinsichtlich der genannten Anforderungen zu ergründen. Die Ergebnisse werden zu einem zukunftsfähigen CSA-Prototypen verdichtet. Zuvor wird in einem Exkurs noch auf die Diffusionspotenziale eingegangen.

Sodann erfolgt eine zweistufige empirische Untersuchung, um Kriterien zu entwickeln und abzu prüfen, an denen die Übertragung des CSA-Prinzips auf andere Bereiche ausgerichtet sein könnte. Zudem soll die empirische Analyse auch dazu dienen, die eingangs formulierten Hypothesen zu bestätigen oder ggf. zu verwerfen. Die Vorgehensweise wird in dem kurioserweise nur drei Seiten umfassenden dritten Kapitel erläutert. Das vierte Kapitel ist der ersten empirischen Analysestufe, nämlich der Durchführung und Auswertung eines CSA-Fokusgruppen-Workshops gewidmet. Die sorgfältige Erläuterung der Vorgehensweise, die genaue Dokumentierung und vorsichtige Extraktion von Ergebnissen ist bemerkenswert. Herr Rommel versäumt es zudem nicht, die begrenzte Aussagekraft der auf diese Weise, also eher explorativ gewonnenen Resultate kritisch zu reflektieren.

Im fünften Kapitel vertieft der Verfasser die empirische Analyse, abermals explorativ, durch die Auswahl zweier Praxisfälle, die er auf Basis detaillierter Experteninterviews und teilnehmender Beobachtung untersucht. Abermals fällt die akribische Dokumentation und Auswertung auf. Die Verdichtung beider empirischen Schritte erfolgt unter anderem durch ein Netzdiagramm, welches die CSX-Strukturmerkmale, unterteilt in optionale und obligatorische enthält. Das sechste Kapitel resümiert alle Resultate. Dabei werden abermals die Nachhaltigkeitspotenziale des CSX-Ansatzes diskutiert und auch die Hypothese bestätigt, dass eine solchermaßen anvisierte Übertragung vom Agrar auf andere Sektoren durchaus gelingen kann. Gleichwohl lässt Herr Rommel auch hier Vorsicht walten, indem er erstens den eigentlichen Vorgang möglicher Übertragungen als weiter zu

bearbeitenden Forschungsbedarf sieht. Zweitens reflektiert er, dass eine alleinige Übernahme des CSA- bzw. CSX-Konzeptes noch nicht hinreichend sein kann, um automatisch von einer hinreichenden Lösung (ökologischer) Nachhaltigkeitsdefizite sprechen zu können. Dies sei fallweise näher zu untersuchen. Aber schließlich widmete sich die Arbeit keiner Ökobilanzierung, sondern der Frage nach den prinzipiellen Wirkungsweisen und Anwendungsmöglichkeiten einer bestimmten Wirtschaftsform.

#### 4 Bewertung

Diese Masterarbeit gewährt sehr tiefe Einblicke in den wissenschaftlichen Diskurs und empirischen Entwicklungsstand des CSA-Konzeptes. Die theoretische Einbettung dieser Wirtschaftsform gelingt dem Verfasser hervorragend auf Basis wachstumskritischer Nachhaltigkeitstheorien. Dabei entwickelt er Strukturmerkmale, die sowohl betriebswirtschaftlich als auch hinsichtlich einer möglichen Überwindung von Nachhaltigkeitsdefiziten auf unternehmerischer Basis höchst relevant sind. Die darauf aufbauende zweistufige empirische Vorgehensweise zeitigt Ergebnisse, deren Repräsentativität limitiert sein mag. Aber eingedenk des Rahmens einer Masterarbeit sind die beiden Methoden mit geradezu erstaunlicher Professionalität durchgeführt und verwertet worden.

So gelingt es Herrn Rommel, neue Einsichten zu gewinnen, die nicht nur Nachhaltigkeitspotenziale (auch aus wachstumskritischer Sicht) von CSA- bzw. CSX-Modellen, sondern deren Anwendung in anderen Versorgungsfeldern betreffen. Sehr systematisch verdichtet er die Erkenntnisse – aber auch offenen Fragen – zu Kriterien und Ausprägungen, die von hohem Wert sind. Jede weitere Forschung zu oder praktische Umsetzung von CSX-Konzepten könnte diese Arbeit (oder einen relevanten Extrakt daraus) als Leitfaden bzw. ersten Entwurf einer Forschungsagenda heranziehen.

Auffällig ist neben der brillanten inhaltlichen Leistung der Umfang an verarbeiteter Literatur. Der Überblick und die Belesenheit des Verfassers zum hier behandelten Themenfeld übertreffen das übliche Niveau von Masterstudenten. Dasselbe gilt für die methodische Vorgehensweise und die herausragende formale Qualität. Allein der äußerst instruktive, die Empirie beschreibende Anhang lässt auf einen Arbeitsaufwand schließen, der ungewöhnlich ist. Die Arbeit wartet zudem mit sehr kreativen graphischen Darstellungen und einer sprachlichen Eleganz auf, die in Masterarbeiten ebenfalls selten anzutreffen sind. Aus diesem Grund ergibt sich eine sehr gute Leistung, die ich wie folgt benote:

**sehr gut (1,0)**

Oldenburg, den 20.11.17



Niko Paech