

Universität Kassel
Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften
Fachgebiet: Ökologischer Land- und Pflanzenbau

Masterarbeit

**Erfolgsfaktoren für den Aufbau einer Solidarischen
Landwirtschaft/ Community Supported Agriculture (CSA)**
sowie deren Konkretisierung am Beispiel der Gärtnerei Wurzelwerk



 **Solidarische
Landwirtschaft**
sich die Ernte teilen

1. Betreuer: Dr. Thomas van Elsen
2. Betreuer: Prof. Dr. Jürgen Heß

vorgelegt von: Katharina Kraiß

Wintersemester 2011/2012

Witzenhausen, 06.02.2012

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen,
um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen,
sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint Exupéry

Inhalt

Danksagung	1
Vorwort	1
1 Einleitung	2
2 Material und Methoden	4
2.1 Theorieteil (CSA-Gründung und Aufbau).....	4
2.2 Empirischer Teil	4
2.2.1 Befragung der Landwirte und Gärtner (Experteninterviews).....	5
2.2.2 Befragung der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder (Fragebogen)	8
2.3 Konzeptentwicklung, Wirtschaftlichkeitsbeurteilung (Wurzelwerk).....	9
3 CSA-Gründung und –Aufbau	10
3.1 Allgemeine Voraussetzungen	10
3.1.1 Das landwirtschaftliche (CSA-) Konzept.....	11
3.1.2 Freies Land	12
3.1.3 Menschen	13
3.2 Bereits vorhandene CSA-Literatur und –Strukturen	15
3.2.1 Handbücher, Ratgeber und Zusammenarbeit	15
3.2.2 CSA-Typen bzw. -Kategorien.....	18
3.3 Schritte und Prozesse	19
3.3.1 Schritte im CSA-Gründungs- und Aufbauprozess	19
3.3.2 Natürliche Zyklen und (Entstehungs- bzw. Aufbau-) Prozesse	21
3.3.3 Soziale Prozesse (Phasen)	22
3.3.4 Phasen in landwirtschaftlichen Umstellungs-Entscheidungsprozessen	23
3.4 Erfolgsfaktoren	24
3.4.1 CSA-Landwirte und -Landwirtschaft	24
3.4.2 Gemeinschaft.....	25
3.4.3 Werte, Ziele und Motivationen	29
3.4.4 Interne Kommunikation	33
3.4.5 Umstellungsentscheidung.....	34
3.5 Nachhaltigkeitindikatoren	35
3.5.1 Nachhaltigkeitsindikatoren auf EU- und Bundesebene	36
3.5.2 Nachhaltigkeit des CSA-Konzeptes	36
3.5.3 Nachhaltigkeitsindikatoren für individuelle CSA-Betriebe	38
3.6 Wirtschaftlichkeit und CSA.....	40
3.7 „Vermarktung“ und CSA.....	43
3.8 Erstellung eines wirtschaftlichen CSA (Vermarktungs-) Konzeptes	45
3.8.1 Auswahl und Angebot der Lebensmittel	47
3.8.2 Verteilung der Lebensmittel.....	48

3.8.3	Gestaltung der Mitgliedsbeiträge	49
3.8.4	Kommunikation und Gewinnen neuer Mitglieder	51
3.9	Zusammenfassung kritischer Faktoren	55
4	Die vier ältesten CSAs in Deutschland	57
4.1	Hintergründe	57
4.1.1	Aktuelle Rahmenbedingungen	57
4.1.2	Gründungswege und Entwicklungspotentiale	60
4.2	Organisatorische Strukturen	61
4.2.1	Lebensmittelangebot	61
4.2.2	Auf- und Verteilung der Lebensmittel	65
4.2.3	Mitgliedsbeiträge, Preise und weitere Finanzierung	69
4.3	Kommunikation	73
4.3.1	Die wesentlichen Ziele der Kommunikation	73
4.3.2	Interne Kommunikation	74
4.3.3	Kommunikation nach außen	77
4.3.4	Aufgabenverteilung	80
4.3.5	Zeitlicher und finanzieller Aufwand	81
4.3.6	Entwicklungen im Laufe der Zeit	82
4.3.7	Erfahrungen	84
4.3.7.1	Allgemein und was gut funktioniert (im Sinne der Zufriedenheit)	84
4.3.7.2	Was mitunter schwierig ist	88
4.3.7.3	Zwei Beispiele für Kommunikation in schwierigen Situationen	90
4.3.8	Perspektiven, Pläne, Lösungsansätze	92
4.4	Erfolgsfaktoren und Ratschläge an Neugründer	94
4.5	Verallgemeinerung und Systematisierung	96
4.5.1	Überblick der Unterschiede und Besonderheiten der einzelnen Höfe	96
4.5.2	Systematisierung der strukturellen Unterschiede	100
4.5.3	Zusammenfassung: Entwicklungen, Erfahrungen, Schwierigkeiten	100
4.5.4	Systematisierung: Entwicklungsstadien - Höfekategorien	104
4.5.5	Verallgemeinerung der Erfolgsfaktoren	107
5	Die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk	114
5.1	Die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk	114
5.1.1	Rahmenbedingungen	114
5.1.1.1	Betriebsspiegel	114
5.1.1.2	Gründungsweg und Entwicklung bis Status Quo	115
5.1.1.3	Attraktivität des Betriebes und des Umfeldes	115
5.1.2	Organisatorische Strukturen	116
5.1.2.1	Lebensmittelangebot	116

5.1.2.2	Auf- und Verteilung der Lebensmittel	117
5.1.2.3	Mitgliedsbeiträge und Preise	118
5.1.1	Kommunikation	119
5.1.1.1	Interne Kommunikation	119
5.1.1.2	Kommunikation nach außen	122
5.1.1.3	Aufgabenverteilung	122
5.1.1.4	Zeitlicher und finanzieller Aufwand	123
5.1.1.5	Entwicklungen im Laufe der Zeit	123
5.1.1.6	Erfahrungen	123
5.1.2	Besonderheiten im Vergleich zu den vier ältesten CSAs	124
5.2	Mitgliederbefragung der CSA-Wurzelwerk	125
5.2.1	Eigenschaften und Hintergründe der CSA-Mitglieder	125
5.2.2	Motivationen der CSA-Mitglieder	127
5.2.3	Wie die CSA-Wurzelwerk den Mitgliedern bekannt wurde	128
5.2.4	Beteiligung an CSA-Aktivitäten und -Veranstaltungen	129
5.2.5	Zufriedenheit, Wünsche und Planung der CSA-Mitglieder	130
5.2.6	Wünsche der CSA-Mitglieder in Bezug auf Kommunikation	132
5.2.7	Gewinnung neuer CSA-Mitglieder und Öffentlichkeitsarbeit	134
5.3	Motivationen, Ziele und Wünsche	136
5.3.1	Motivationen	136
5.3.2	Ziele der Gärtnerei	137
5.3.3	Zusammenfassung der Mitglieder-Wünsche	139
5.4	Wurzelwerk SWOT	140
5.4.1	Rahmenbedingungen	140
5.4.2	Organisatorische Strukturen	142
5.4.3	Kommunikation	144
5.4.4	Potentiale	145
5.5	Planungsergebnisse für den CSA-Aufbau/ Konzeptvorschlag	146
5.5.1	Herleitung	146
5.5.2	Strategie und strategische Ziele	149
5.5.3	Taktische Ziele und konkrete Maßnahmen	150
6	Diskussion	157
6.1	Erfolgsfaktoren	157
6.1.1	Rahmenbedingungen	157
6.1.2	Organisatorische Strukturen	160
6.1.3	Gründung und Aufbau	163
6.1.3.1	Kommunikation	164
6.1.3.2	Gemeinschaft, Werte, Ziele, Motivationen	168
6.1.3.3	Prozesse und Entwicklungen	170

6.1.3.4	Nachhaltigkeit	175
6.1.4	Bildung	177
6.2	Systematisierung und Übertragbarkeit	180
6.3	Bedeutung der Ergebnisse für die Gärtnerei Wurzelwerk	182
6.4	Ausblick	185
6.5	Fazit	187
7	Zusammenfassung	190
8	Referenzen	193
8.1	Literaturverzeichnis	193
8.2	Mündliche und schriftliche Mitteilungen	202
9	Anhang	204
9.1	Solidarische Landwirtschaft in Deutschland - Übersicht	204
9.2	Interviewleitfaden - Experteninterviews	206
9.3	Interviewleitfaden - Gärtnerei Wurzelwerk	208
9.4	Fragebogen - CSA-Wurzelwerk-Mitglieder	210
9.5	19 Schritte	215
9.6	Der natürliche Zyklus von Prozessen - Überblick	216
9.7	Gruppengrößen und ihre Verhaltensweisen - Übersicht	218
9.8	Phasenbeschreibung einer Gruppenentwicklung - Überblick	219
9.9	Phasenmodelle: Umstellungsentscheidungen - Übertragung auf CSA	220
9.10	Umstellungsrelevante Faktoren - Zusammenstellung	221
9.11	Eine gestufte Abfolge von Konsequenzen - Beispiel	222
9.12	Einander helfen, für die Gemeinschaft verantwortlich zu bleiben - Beispiel	223
9.13	Grundlagen, Entscheidungsfindung, Regeln, etc. - Beispiele	224
9.14	Motivationen und Ziele im Zusammenhang mit CSA - Übersicht	226
9.15	Ethische Anliegen von Öko-Käufern und - Erzeugern - Überblick	227
9.16	Protokoll (Vorgehen bei einem Treffen) - Beispiel	228
9.17	Nachhaltigkeitskriterien der RWAG	229
9.18	Etatplanung Buschberghof	231
9.19	Die vier ältesten CSAs - Überblick	233
9.20	Hofvision und Ernteanteil - Kattendorfer Hof	255
9.21	Wurzelwerk: Flyer und Gemüsepalette	256
9.22	Ergänzende Anhänge auf der CD - Übersicht	259
	Nachwort: Stellt euch vor	260

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: SWOT-Analyse für Wurzelwerk.....	9
Abbildung 2: Drei Voraussetzungen für CSA.....	11
Abbildung 3: Zwischenmenschliche Voraussetzungen für CSA	13
Abbildung 4: Der natürliche Zyklus und der Jahreslauf in der Landwirtschaft (Getreide)	21
Abbildung 5: Fünf-Phasenmodell der Umstellung auf Ökologischen Landbau	23
Abbildung 6: Bedürfnispyramide.....	30
Abbildung 7: Ökonomisch nachhaltiges Wirtschaften.....	42
Abbildung 8: Problembereiche in der regionalen Vermarktung	56
Abbildung 9: Eigenschaften von Mitgliedern der CSA-Wurzelwerk	126
Abbildung 10: Hintergründe der Mitglieder der CSA-Wurzelwerk	127
Abbildung 11: Motivationen der CSA	128
Abbildung 12: Wege auf denen die CSA-Wurzelwerk bekannt wurde	129
Abbildung 13: Beteiligung an CSA-Aktivitäten und -Veranstaltungen.....	129
Abbildung 14: Gründe für Nichtbeteiligung an CSA-Aktivitäten	130
Abbildung 15: Zufriedenheit der CSA-Mitglieder.....	131
Abbildung 16: Wünsche der CSA-Mitglieder.....	132
Abbildung 17: Gewünschte Kommunikationsmöglichkeiten der CSA-Mitglieder	133
Abbildung 18: Von den CSA-Mitgliedern gewünschte Kommunikationswege.....	133
Abbildung 19: Gewünschte Kommunikationsinhalte der CSA-Mitglieder	134
Abbildung 20: Bewertung der Mittel, um neue Mitglieder zu erreichen	135
Abbildung 21: Natürlicher Zyklus; CSA-Veranstaltung; CSA Gründung/Aufbau	171
Abbildung 22: Natürlicher Zyklus; CSA-Veranstaltung; sozialer Prozess.....	172
Abbildung 23: Natürlicher Zyklus;Entscheidungsprozess: CSA-Umstellung	175
Abbildung 24: Bildung und Solidarische Landwirtschaft.....	180
Abbildung 25: Zusammenhänge der übergeordneten Erfolgsfaktoren	189

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Beispiel Deutschland: Flächen und Versorgungskapazitäten	12
Tabelle 2: CSA-Typen aus Frankreich	18
Tabelle 3: Merkmale der 5 Gruppenbildungsphasen	22
Tabelle 4: Hauptmotivationen der CSA-Mitglieder	31
Tabelle 5: Hauptmotivationen der Landwirte	31
Tabelle 6: Qualitätskomponenten.....	32
Tabelle 7: Leitindikatoren der EU-Nachhaltigkeitsstrategie.....	36
Tabelle 8: Indikatoren zu Umwelt und Ökonomie des Statistischen Bundesamtes	36
Tabelle 9: CSA unter Nachhaltigkeitsaspekten.....	37
Tabelle 10: Ökonomische „Management“ Kriterien/ Nachhaltigkeit einer CSA	39
Tabelle 11: Betriebsspiegel im Vergleich - Status Quo	58
Tabelle 12: Unterschiede und Besonderheiten der Höfe im Vergleich.....	97
Tabelle 13: Spannungsfelder der Organisationsbereiche und Vorgehensweisen.....	101
Tabelle 14: Entwicklungsstadien „absolut“ – Inneres und äußeres Wachstum	104
Tabelle 15: Entwicklungsstadien „absolut“ der vier ältesten CSA-Höfe in Deutschland.....	105
Tabelle 16: Entwicklungen: „relative“ Beziehungen von CSA-Höfen untereinander	105
Tabelle 17: Einordnung der vier ältesten CSA-Höfe - „relative“ Beziehungen.....	106
Tabelle 18: Betriebsspiegel Gärtnerei Wurzelwerk	114
Tabelle 19: Finanzieller „Gegenwert“ des Wurzelwerk-Gemüses.....	120
Tabelle 20: Wurzelwerk - Besonderheiten im Vergleich zu den vier ältesten CSAs.....	124
Tabelle 21: SWOT Betriebsspiegel.....	140
Tabelle 22: SWOT Standort	141
Tabelle 23: SWOT Charakteristika, Hof-Mentalität	141
Tabelle 24: SWOT Lebensmittelangebot	142
Tabelle 25: SWOT Lebensmittel: Auf- und Verteilung.....	143
Tabelle 26: SWOT Mitgliederbeiträge und Preise	143
Tabelle 27: SWOT Interne Kommunikation	144
Tabelle 28: SWOT Kommunikation nach außen	144
Tabelle 29: SWOT Aufgabenverteilung.....	144
Tabelle 30: SWOT Zeitlicher und finanzieller Aufwand.....	144
Tabelle 31: SWOT Potentiale	145

Informationskästen

Infokasten 1: Präambel der Statuten des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft	3
Infokasten 2: Menschen: Ein entwicklungsgeschichtlicher Rückblick	14
Infokasten 3: CSA-Gründungs- und –Aufbauschritte/ Inhalte in CSA-Handbüchern	20
Infokasten 4: 10 Schritte zu einem „Hof von Morgen“	20
Infokasten 5: Definition: Gruppe und Gemeinschaft	25
Infokasten 6: Ausgaben für Nahrungsmittel in Relation	50
Infokasten 7: Aushang Kattendorfer Hof: Was wir (nicht) bieten können	92
Infokasten 8: „Lektionen“, die in der Landwirtschaft vermittelt werden können	178

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bsp.	Beispiel
bzw.	Beziehungsweise
CSA	Community Supported Agriculture
dt.	Deutsch
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
Ha	Hektar
I.	Interview
i.d.R.	in der Regel
Kap.	Kapitel
Kom.	Kommunikation
lat.	Lateinisch
LBF	Landbauforschungsgesellschaft Fuhlenhagen
LN	Landwirtschaftliche Nutzfläche
LWS	Landwirtschaft
Mdl. Mitt.	Mündliche Mitteilung
NN	Normalnull
NRO	Nichtregierungsorganisation
RWAG	Regionalwert AG (Aktiengesellschaft)
Schriftl. Mitt.	Schriftliche Mitteilung
SoLaWi	Solidarische Landwirtschaft
SVG	Selbstversorgergemeinschaft
Tab.	Tabelle
u.a.	unter anderem
u.U.	unter Umständen
WG	Wirtschaftsgemeinschaft
z.B.	zum Beispiel

Danksagung

Ganz besonders danke ich den Betreuern Thomas van Elsen und Jürgen Heß, die die Arbeit in diesem Rahmen erst ermöglicht und unterstützt haben. Auch danke ich den Landwirten, Landwirtinnen und Gärtnerinnen, die mir für die Interviews gerne Auskunft gaben, für ihre Gastfreundschaft, ihre Geduld und ihre Zeit: Johanna und Karsten Hildebrandt, Axel Iser und Jens Otterbach vom Buschberghof; Elisabeth Bach und Mathias von Mirbach vom Kattendorfer Hof; Michael Schmitt und seiner Familie vom Schmitthof; Susanna Lindeke und Kenneth Stange vom Gärtnerhof Entrup sowie Petra Walter und Antje Gerdes von der Gärtnerei Wurzelwerk. Danke auch an alle CSA-Wurzelwerk-Mitglieder, die den Fragebogen ausgefüllt haben! Herzlich danken möchte ich meiner Familie und allen Menschen, die mich bei dieser Arbeit und auf dem Weg dorthin unterstützt haben, sei es groß oder klein, in der Freizeit, technisch mit dem PC oder fachlich.

Und es sind noch viel mehr, denen ich hier in unbenannter Weise danke! Einen herzlichen Dank an alle, die ihr Bestes geben, gegeben haben und weiterhin geben, um diese Erde für die nächsten Generationen so schön und blühend zu erhalten, wie sie ist. Danke der Quelle der Schöpfung, die Himmel und Erde und alles, was zwischen beidem ist, in Weisheit geschaffen hat.

Vorwort

Im Wintersemester 2007/2008 habe ich meine Bachelorarbeit über CSA in Deutschland geschrieben. Nachdem ich mich entschieden hatte, den Masterstudiengang „Ökologische Agrarwissenschaften“ weiter zu studieren, legte ich den Studienschwerpunkt auf CSA. Wo es möglich war, verband ich die verschiedenen Module inhaltlich mit diesem Thema. Zu Beginn des Masterstudiums hatten die meisten CSA-Höfe untereinander noch kaum Kontakt. Heute gibt es bereits ein deutschlandweites „Netzwerk Solidarische Landwirtschaft“ und deutlich mehr Höfe und Initiativen. Diese Entwicklungen zu beobachten und daran mitzuwirken hat mich fasziniert und die meiste Zeit der letzten drei Jahre gefüllt.

In dieser Arbeit war es mir ein Anliegen, der Frage genauer nachzugehen, was eine Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi) erfolgreich und langfristig entstehen und bestehen lässt. Weil ein ganz wesentlicher Kern das soziale Miteinander ist, welches sich letztendlich auch immer im Umgang mit der Erde, den Pflanzen und den Tieren widerspiegelt, habe ich den Schwerpunkt auf die Kommunikation gelegt.

Da viele neue Initiativen entstanden sind und weiter entstehen, scheint es mir wichtig, dass nicht jede Initiative das Rad neu erfinden muss, sondern aus den vielen und wertvollen, guten und schlechten Erfahrungen der bereits länger bestehenden CSAs lernen kann. Durch die Sammlung und Aufarbeitung der Erfahrungen und Ratschläge der vier ältesten CSAs in Deutschland möchte ich auch den Mut und die Erfahrungen derer würdigen, die den Anfang gemacht haben. Somit hoffe ich, dass diese Arbeit dazu beitragen kann, den Boden zu bereiten, dass neue SoLaWis/ CSAs keimen, wachsen und Früchte tragen können.

1 Einleitung

Das Bild und die Qualität der ländlichen Räume werden hauptsächlich von der Landwirtschaft geprägt. Diese trägt wesentlich zur Pflege und zum Erhalt der Kulturlandschaft, zur Sicherung der natürlichen Lebensgrundlagen und zur Attraktivität der ländlichen Räume bei und erfüllt überdies Aufgaben in sozialen Bereichen. Durch Prägung von Tradition und Kultur schafft Landwirtschaft Stabilität und Wertebildung.

Dieses idyllische Bild, das den Verbrauchern häufig in den Medien und der Werbung suggeriert wird, entspricht überwiegend nicht mehr der Wirklichkeit. Entgegen der politisch diskutierten Zielsetzung einer „multifunktionalen“ Landwirtschaft, die soziale und ökologische Funktionen in den ländlichen Räumen wahrnimmt, entwickeln sich landwirtschaftliche Betriebe durch Spezialisierung und Größenwachstum zunehmend zu industriellen Unternehmen. Der Strukturwandel der Landwirtschaft (DBV 2011a) verursacht die Aufgabe vieler kleinbäuerlicher Betriebe und erhebliche Umweltbelastungen. Mit dem zahlenmäßigen Rückgang kleiner und mittlerer Betriebe geht viel praktisches, lokales, in der Zukunft jedoch dringend benötigtes Wissen verloren. Fehlende Arbeitsplätze, Rückgang der Infrastruktur, Abwanderung und Alterung der Bevölkerung stellen weit verbreitete Probleme der ländlichen Räume dar (KRAIB 2009:37f.).

Als gegenläufige Entwicklung haben diverse Lebensmittelskandale wie z.B. die BSE-Krise, die „Konventionalisierung des Bio“, der weltweite Klimawandel und die zunehmenden ernährungsbedingten Probleme von Kindern (EUFIC 2011) dazu geführt, dass sich Konsumenten und Öffentlichkeit verstärkt dafür interessieren, unter welchen Bedingungen Lebensmittel produziert werden¹. Qualität, Nachhaltigkeit sowie Transparenz werden bei Kaufentscheidungen immer wichtiger, so dass sich regionale Lebensmittel immer größerer Beliebtheit erfreuen (BALLING 2000; REINHARDT et al. 2009:1).

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, entwickelten Landwirte und Verbraucher² das Konzept der Landwirtschaftsgemeinschaft oder der *Solidarischen Landwirtschaft*³, das im englischen Sprachraum als *Community Supported Agriculture* (CSA) bekannt ist. CSA bedeutet die verbindliche Zusammenarbeit von Lebensmittelkonsumenten und -produzenten und soll deren starke Trennung aufheben. Die Landwirtschaft wird von einem festen Kreis von Verbrauchern für ein Wirtschaftsjahr vorfinanziert. Im Gegenzug erhalten die Mitglieder einer CSA die Erzeugnisse des Hofes ohne weitere Kosten. Auf diese Weise werden Erträge und Risiken der Landwirtschaft geteilt. Die Landwirte können die Landwirtschaft frei gestalten, ohne dem starken Druck des freien Marktes ausgesetzt zu sein (KRAIB 2008:17; vgl. HAMM 1991b:85). Des Weiteren bringt dieses Konzept die Verbraucher unmittelbar in Kontakt mit dem Land, mit den Menschen, die ihre Lebensmittel wachsen lassen und mit den Gesetzmäßigkeiten und Zyklen, denen diese Prozesse unterworfen sind. Dies fördert wiederum das Bewusstsein für ökologische, ökonomische und soziale Zusammenhänge sowie die Verbundenheit mit der Region.

In Deutschland und in anderen Ländern weltweit sind CSA-Höfe seit über 20 Jahren in wachsender Anzahl zu finden (HENDERSON 2010). Mittlerweile gibt es in Deutschland 19

¹ Vgl. z.B: „Bio mit Gesicht“ (www.bio-mit-gesicht.de).

² Es werden auf Grund der einfacheren Lesbarkeit und der Platzersparnis auf Doppelformulierungen (Landwirte und Landwirtinnen, Verbraucher und Verbraucherinnen, etc.) verzichtet. Ggf. steht die männliche bzw. neutrale Form für beide Geschlechter.

³ 2011 hat man sich im Rahmen der Netzwerkgründung auf diesen Begriff für das CSA-Konzept geeinigt. Im weiteren Verlauf der Arbeit werden weiterhin beide Begriffe (überwiegend CSA) verwendet, da CSA zum einen kürzer, im Moment noch in der Öffentlichkeit geläufiger und international bekannt ist. Dennoch sollte in Zukunft der Begriff *Solidarische Landwirtschaft* mehr genutzt werden, da er den Kern des Konzeptes vollständiger widerspiegelt.

CSA-Betriebe und 19 Initiativen (Netzwerk Solidarische Landwirtschaft 2011) (vgl. Anhang 9.1). Im Vergleich zu Ländern wie den USA und Frankreich sind das erst relativ wenige CSA-Höfe (KRAIB 2008:54f.). Das Interesse der Öffentlichkeit an CSA wächst jedoch. Seit 2011 gibt es ein deutschlandweites Netzwerk (www.solidarische-landwirtschaft.org) (vgl. Infokasten 1: Präambel der Statuten des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft), welches die Verbreitung von CSA in Deutschland aktiv unterstützt und vorantreibt.

Präambel der Statuten des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft:

Gemeinsames Landwirtschafte(n) (auf freiwilliger Basis) von ProduzentInnen und KonsumentInnen...

- bedeutet Teilung von Risiko und Verantwortung in der Landwirtschaft.
- bedeutet solidarische Gestaltung des Wirtschaftsprozesses auf der Basis gegenseitigen Vertrauens.
- bedeutet Einigung auf den Standard der Anbaumethoden (sowie auf den Umfang) und die Kosten der landwirtschaftlichen Produktion einschließlich einer angemessenen Entlohnung der LandwirtInnen und Arbeitskräfte. Diese Kosten werden von den Konsumenten gemeinschaftlich aufgebracht.
- erzeugt verlässliche Verhältnisse zwischen Produzenten und Konsumenten, die längerfristig und verbindlich angelegt sind.
- erzeugt Freiheit von ökonomischem Zwang (Druck) in der landwirtschaftlichen Produktion.
- führt zu wirklicher Ernährungssouveränität.
- nützt der Gesundheit von Böden, Gewässern, Pflanzen, Tieren und Menschen und deren Pflege und Entwicklung.

Infokasten 1: Präambel der Statuten des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft

Im Rahmen des Netzwerkes zählt ein Hof als Solidarische Landwirtschaft, sobald er sich mindestens zu 50 % auf dieser Grundlage trägt. Das soll auch im weiteren Verlauf dieser Arbeit gelten.

Wirtschaftsmodelle dieser Art, die eine stärkere Verbindlichkeit zwischen Betrieb und Verbrauchern schaffen, haben zum Ziel, sowohl die Bedürfnisse der konsumierenden Gesellschaft zu befriedigen als auch die Existenz der Landwirte zu sichern. Bei der Umsetzung besteht für die Landwirte die Schwierigkeit, die Verbraucher zu erreichen, während auf der anderen Seite die Verbraucher meist davon ausgehen, dass Landwirte an dieser Art des Wirtschaftens kaum interessiert sind. Es fehlen entsprechende Informationen und deren Kommunikation.

Vor diesem Hintergrund baut die Bioland-Gärtnerei Wurzelwerk eine Selbstversorgergemeinschaft entsprechend dem CSA-Konzept auf. Die Gärtnerei befindet sich 10 km östlich von Kassel in Escherode und ist ein Arbeitsbereich der Lebens- und Arbeitsgemeinschaft gASTWERKe e.V.¹. Der Verein hat im Jahr 2009 das Gelände der ehemaligen Forst-Versuchsanstalt in Escherode erworben und verpachtet 1,4 ha für Gemüse- und Kartoffelanbau an die Gärtnerei. Die erste Informationsveranstaltung zur Gründung der Selbstversorgergemeinschaft entsprechend dem CSA-Prinzip fand am 5.5.2010 mit ca. 40 Interessierten statt. Die CSA-Gärtnerei hat mittlerweile 68 Mitglieder. Etwa die Hälfte des Gemüses wird weiterhin auf herkömmlichen Wegen vermarktet. Die Gärtnerei möchte jedoch auf 100 % CSA umstellen.

Anlässlich dieses Hintergrundes ergeben sich folgende Fragestellungen, die in dieser Arbeit untersucht werden sollen:

- Was sind Erfolgsfaktoren für die Gründung und den Aufbau einer CSA, insbesondere in Hinblick auf die Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern?
- Lassen sich Strukturen und Eigenschaften der CSAs systematisieren?

¹ www.gastwerke.de

Auf dieser Grundlage sollen die gefundenen Ergebnisse am Beispiel der Gärtnerei Wurzelwerk konkretisiert werden. Hierfür werden folgende Fragen untersucht:

- Lassen sich gefundene Erfolgsfaktoren und Strukturen auf die CSA Wurzelwerk übertragen? Welche Strukturen und welches Vorgehen eignen sich ggf. für den Aufbau der CSA-Gärtnerei Wurzelwerk?
- Ist CSA für die Gärtnerei Wurzelwerk wirtschaftlich?

Die Hypothesen dieser Arbeit sind:

- Es gibt eine Reihe an Faktoren, die den unterschiedlichen CSAs gemeinsam sind und als Erfolgsfaktoren verallgemeinert werden können.
- Die Strukturen und Eigenschaften der CSAs lassen sich systematisieren.
- Erfolgsfaktoren und Strukturen lassen sich teilweise übertragen. Es lassen sich aus den Untersuchungsergebnissen sinnvolle Schritte für den Aufbau der CSA Wurzelwerk ableiten.
- CSA ist für die Gärtnerei Wurzelwerk wirtschaftlich.

Ziel dieser Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren für eine CSA-Gründung herauszukristallisieren und darzustellen. Dabei soll der Schwerpunkt auf der Kommunikation zwischen Betrieb und Verbrauchern liegen. Die Ergebnisse sollen im Rahmen einer Konzeptentwicklung für die Gärtnerei Wurzelwerk konkretisiert werden. Die gewonnenen Ergebnisse sollen auch weiteren Gründungsinitiativen als Orientierung und Hilfestellung dienen können.

2 Material und Methoden

Im Folgenden werden Material und Methoden beschrieben, die angewandt wurden, um die genannten Fragenstellungen zu beantworten. Insgesamt hat diese Arbeit einen explorativen und entwickelnden Charakter, da es zu diesen Fragestellungen noch kaum Material gibt (vgl. KUB 2004:30f.).

2.1 Theorieteil (CSA-Gründung und Aufbau)

Im Theorieteil wird als Grundlage der Stand des Wissens dargestellt sowie das CSA-Konzept in Hinblick auf bereits bestehende Theorien betrachtet. Hierfür wurden CSA-Literatur ausgewertet, eine Literaturrecherche bezüglich der relevanten Themen durchgeführt und Mitteilungen von Experten (CSA-Experten, Gemeinschaftsberaterin) berücksichtigt.

2.2 Empirischer Teil

Um die Fragestellungen bezüglich der Erfolgsfaktoren und Systematisierbarkeit zu untersuchen sowie Daten bezüglich der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder zu erheben, wurden Methoden der empirischen Sozialforschung (primär¹-empirische Datenerhebung) angewandt.

¹ „Primäre“ Forschung heißt, dass „für einen bestimmten Zweck Informationen beschafft werden, die vorher nicht verfügbar waren.“ Im Gegensatz dazu greift „Sekundärforschung (...) auf vorhandenes Datenmaterial zurück, das vorher für einen anderen Zweck erhoben wurde“ (RAAB et al. 2004:31). Primärforschung „liefert umso brauchbarere Informationen, je mehr vorhandene Informationen im Vorfeld“, z.B. durch Sekundärforschung, berücksichtigt werden können (RAAB et al. 2004:31) (vgl. Kap. 2.1).

Die Fragestellungen können je nach Perspektive ebenfalls als Vermarktungsaspekte betrachtet werden, auch wenn sich CSA nicht per se als Vermarktungsform bezeichnen lässt (vgl. Kap. 3.7). Angewandte Marketingforschung ist ein „Spezialfall“ der Sozialforschung (RAAB et al. 2004:8) mit dem Zweck einer systematischen Suche nach Erkenntnissen für eine Entscheidungsfindung und soll der Lösung existenzieller menschlicher Problemfelder dienen (RAAB et al. 2004:1ff.). Eine weit verbreitete Methode der Marktforschung ist z.B. das Interview (RAAB et al. 2004:94).

2.2.1 Befragung der Landwirte und Gärtner (Experteninterviews)

Das Vorgehen bei der Befragung der Landwirte der vier ältesten CSAs sowie der Gärtnerinnen der CSA-Gärtnerei Wurzelwerk wird im folgenden zusammen beschrieben, da gleiche Methoden und gleiches Material verwendet wurden.

Weil auf Grund der geringen Anzahl älterer CSA-Höfe in Deutschland quantitative Methoden nicht sinnvoll waren, wurde die qualitative Sozialforschung als Methode ausgewählt und Einzelfalluntersuchungen auf der Grundlage von Expertengesprächen¹ durchgeführt. Diese fanden in Form von Leitfadeninterviews statt (PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR:134).

Zudem kann insbesondere der Themenkomplex bezüglich der Kommunikation zwischen CSA-Betrieben und deren Mitgliedern nicht gemessen werden, sondern muss selbst durch subjektive Kommunikation, Beobachtung oder Erfahrung erfasst werden. Die sich daraus ergebenden Ergebnisse können dennoch als „objektiv“ bezeichnet werden, wenn diese für andere möglichst genau nachvollziehbar sind (RAAB et al. 2004:11). Die Grundprinzipien, die bei qualitativen Methoden grundsätzlich berücksichtigt werden müssen, sind:

- Kommunikation, durch die sich subjektive Sichtweisen erschließen lassen,
- Offenheit, die es den Befragten ermöglicht, ihre eigene Sichtweise darzustellen,
- Fremdheit, die die eigene Deutung zurück stellt, und
- Reflexivität, die anerkennt, dass jede Äußerung den Kontext dessen hat, der sie äußert und sich nicht aus dem eigenen Selbstverständnis heraus erschließt (HELFFERICH 2005:21f.).

Leitfaden und Pretest

Der Leitfaden dient dem Interviewer v.a. als Orientierungshilfe. Dieser ist während des Interviews flexibel zu handhaben, um den Interviewten die Möglichkeit zu geben die Sachverhalte und Positionen in ihrem situativen Kontext und ihrem Entstehungszusammenhang darzustellen. Zudem soll hierdurch der Relevanzstruktur der Befragten Raum gegeben werden (PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR:144).

Gegenstand und Ziele der Interviews wurden im Vorfeld entsprechend den Fragestellungen festgelegt. Der Leitfaden wurde in die drei Hauptkategorien *Rahmenbedingungen*, *organisatorische Strukturen* und *Kommunikation* gegliedert. Bei der Gärtnerei Wurzelwerk wurden in Hinblick auf das zu erstellende Konzept zusätzlich *Motivationen und Ziele* erfragt (vgl. Anhang 9.2; 9.3). Vor den tatsächlichen Interviews wurden Pretests mit drei Personen durchgeführt, die sich bereits mit CSA beschäftigt hatten, um unklare Formulierungen zu beheben.

¹ „„Experte“ wird man dadurch, dass man über ein Sonderwissen verfügt, das andere nicht teilen...“ (PRZYBORSKI & WOHLRAB-SAHR:131), bzw. in einem bestimmten Bereich besonders kompetent ist.

Auswahl und Kontaktaufnahme

Für die Interviews wurden die vier ältesten CSAs Deutschlands ausgewählt (Buschberghof, Kattendorfer Hof, Schmitthof, Gärtnerhof Entrup), da die Ergebnisse auf möglichst langen und ggf. bewährten Erfahrungen beruhen sollten.

Die erste Kontaktaufnahmen mit diesen Höfen und die Anfragen für die Interviews erfolgten Mitte/ Ende September 2010 per Email und/ oder Telefon. Es wurden jeweils die Betriebsleiter und ggf. diejenigen Personen um ein Interview gebeten, die für die Betreuung der Mitglieder und für die Kommunikation mit den Mitgliedern zuständig sind. Ebenso wurde bei der CSA-Gärtnerei Wurzelwerk Mitte/ Ende November angefragt.

Die Anfragen beinhalteten die Vorstellung meiner Person¹ und meines Anliegen sowie die Frage nach der Bereitschaft zu einem Interview. Zusätzlich wurden das Einverständnis für den Mitschnitt des Interviews mit einem Diktiergerät und die Verwendung der Informationen für diese Arbeit erfragt. Entsprechend der Forderungen der Forschungsethik und der Datenschutzbestimmungen wurde die Zusendung der verwendeten Zitate zum Gegenlesen/ zur Kontrolle vereinbart, um Fehlinterpretationen und Missverständnisse auszuschließen. Außerdem wurde die Möglichkeit der Anonymisierung angeboten (HELFFERICH 2005:169ff.).

Erfreulicherweise haben sich alle kontaktierten Personen zurück gemeldet und waren mit einem Interview einverstanden. Auf Anonymisierung wurde von allen verzichtet.

Durchführung

Die Interviews fanden an folgenden Tagen statt:

- Schmitthof (Michael SCHMITT) am 5./6.11.2010
- Gärtnerhof Entrup (Susanna LINDEKE; Kenneth STANGE) am 17./18.11.2011
- Buschberghof (Johanna und Karsten HILDEBRANDT, Axel ISER, Jens OTTERBACH) am 18./19.11.2010
- Kattendorfer Hof (Elisabeth BACH; Matthias von MIRBACH) Hof am 19./20.11.2010
- Gärtnerei Wurzelwerk (Petra WALTER, Antje GERDES) am 13.12.2010

Die Besuche auf den Höfen für die Interviews schlossen jeweils eine Übernachtung mit ein. Die Interviews konnten ohne Zeitdruck durchgeführt werden, was eine vertrautere Atmosphäre und Raum für weitere Gespräche entstehen ließ. Die Interviews und deren Aufnahmen fanden noch am Abend der Ankunft und/ oder am Vormittag des folgenden (Abreise-) Tages statt und dauerten im Schnitt etwa eine Stunde. Auf dem Buschberghof, dem Kattendorfer Hof und dem Gärtnerhof Entrup bot sich die Gelegenheit, jeweils am Abend mit der Landwirtin/ Gärtnerin und am folgenden Vormittag jeweils mit dem Landwirt/ Gärtner zu sprechen. Daher wurden die Interviewinhalte z.T. auf diese aufgeteilt (z.B. Betriebsdaten und Kommunikation). Da auf dem Buschberghof zwei Landwirte und ein Gärtner tätig sind, die auch alle zu dem Zeitpunkt anwesend waren, wurden alle drei eingeladen, wovon zwei erst im Laufe des Gespräches dazu kamen. So konnten alle etwas zu den gestellten Fragen sagen und sich ergänzen. Bis auf dem Schmitthof wurden mindestens zwei Personen befragt.

Der Besuch der Gärtnerei Wurzelwerk fand an nur einem Nachmittag statt, da An- und Abreise auf Grund der kurzen Entfernung an einem Tag möglich waren. Dort wurden die Gärtnerin Petra WALTER und die für den dazugehörigen Abokistenbetrieb zuständige Antje GERDES befragt. Antje GERDES ist zwar keine Gärtnerin, hat jedoch seit Beginn die Planung und den Aufbau der CSA- Wurzelwerk unterstützt und mitentwickelt und auf Grund ihrer Position als Vermarkterin des Wurzelwerk-Gemüses und Gemeinschaftsmitglied entsprechende Einblicke. Da sie die Perspektive der Gärtner vertritt, wurden ihre Aussagen

¹ Nur knapp, da ich dort vor drei Jahren schon einmal für Interviews zu Besuch war.

mit Zustimmung der (echten) Gärtner als im Namen der Gärtnerei aussagekräftig gewertet. Im Foldenden wird sie daher zu den „Gärtnern“ gezählt.

Auswertung und Darstellung

Die Interviews sind nach folgenden Transkriptionsregeln (angelehnt an KUCKARTZ et al. 2007:27f.) transkribiert:

1. Die Aussagen sind wörtlich transkribiert. Nur die Hof-Daten sind z.T. stichpunktartig transkribiert.
2. Sprache und Interpunktion sind leicht an das Schriftdeutsch angenähert. Soweit es das Verständnis nicht beeinträchtigt, wird der Dialekt übernommen.
3. Deutlich längere Pausen werden durch „...“ markiert.
4. Zustimmende bzw. bestätigende Lautäußerungen der Interviewerin (mhm, aha etc.) sind nicht mit transkribiert, sofern sie den Redefluss der befragten Person nicht unterbrochen haben.
5. Einwürfe der jeweils anderen Person werden in Klammern gesetzt.
6. Die interviewende Person wird in *kursiver Schrift* wiedergegeben. Bei mehreren befragten Personen werden diese jeweils durch den Anfangsbuchstaben ihres Namens eingeleitet.
7. Abschnitte werden durchnummeriert. Abschnittswchsel werden zudem durch einen größeren Zeilenabstand deutlich gemacht. Die Einteilung der Abschnitte richtet sich nach dem Wechsel der Sprecher und nach Sinnabschnitten. Z.T. fassen Abschnitte inhaltlich zusammengehörige Aussagen und Nachfragen zusammen.

Insgesamt liegen 110 Seiten transkribierten Materials von den acht Interviews vor. Als erster Auswertungsschritt wurde eine fallweise Auswertung vorgenommen. Hierbei wurde auch auf Auffallendes und fallübergreifende Themen geachtet. Um die Individualität der Höfe besser erfassen zu können, wurde auf bezeichnende Adjektive geachtet (vgl. KUCKARTZ et al. 2007:33f.). Zudem wurden Auswertungs-Kategorien ausgewählt, die sich weitgehend am Interviewleitfaden orientieren und sich in der Gliederung des Ergebnissteiles widerspiegeln. Wichtig bei Kategorien ist, dass diese nicht zu umfangreich, gleichzeitig trennscharf und auf die Fragestellung ausgerichtet sind (KUCKARTZ et al. 2007:37).

Zunächst werden die verschiedenen Aspekte bzw. Kategorien fallweise beschrieben, da sie zum verbesserten Gesamtverständnis der Höfe und der Erfolgsfaktoren beitragen. Aus dem gleichen Grund werden interessante Tatsachen, die nicht unmittelbar die Fragestellung tangieren, wie z.B. spezielle Entwicklungen der vier ältesten Höfe oder Perspektiven der Landwirte, ebenfalls mit dargestellt.

Da die Befragten der vier ältesten CSAs häufig auf gleiche Fragen unterschiedliche Aspekte einfließen ließen, von denen vermutet werden konnte, dass diese auch auf die jeweils drei anderen Höfe zutreffen, wurden in einem nächsten Schritt die Interviewpartner gebeten, die jeweils ergänzenden Aspekte beim Gegenlesen ebenfalls für sich zu überprüfen. Stimmt alle Befragten zu, dass jene Aspekte auch für sie zutreffen, konnten diese Aspekte für alle Höfe verallgemeinert werden. Diese werden im letzten Abschnitt der Ergebnisdarstellung der vier ältesten CSA-Höfe als *Verallgemeinerung und Systematisierung* dargestellt (Kap. 4.5).

Die Quellenangaben für Aussagen aus diesen Interviews¹ werden im Ergebnisteil jeweils durch den Namen des Sprechers, die Interviewnummer und die Abschnittsnummer angegeben (z.B.: NAME I.9:99)².

¹ Die transkribierten Interviews befinden sich auf einer CD, die aus Datenschutzgründen nur den Betreuern dieser Arbeit zur Verfügung gestellt wird.

² In dieser Veröffentlichung wurden Interview- und Abschnittsnummer gelöscht.

2.2.2 Befragung der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder (Fragebogen)

Die Mitgliederbefragung durch einen Fragebogen wurde gewählt, da Lene STÖWER (2010) diese Methode ebenfalls für ihre bundesweite Befragung von CSA-Mitgliedern verwendet hat. Auf diese Weise soll eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse ermöglicht werden.

Fragebogen und Pretest

Der Aufbau des Fragebogens ist weitgehend an dem von Lene STÖWER (2010) verwendeten Fragebogen¹ für ihre bundesweite Befragung von CSA-Mitgliedern angelehnt. Bei den Fragenformulierungen wurden die Grundregeln nach DIEKMANN (2009:479ff.) berücksichtigt². Um unklare Formulierungen zu erkennen und auszubessern, fand der Pretest in Verbindung mit dem oben erwähnten Interview-Pretest mit drei dem Thema vertrauten Personen statt.

Insgesamt wurden 30 Fragen gestellt (davon acht offene Fragen). Dabei wurden v.a. Motive, Zufriedenheit und Wünsche, Präferenzen und Einschätzungen bezüglich Kommunikation sowie demographischen Eigenschaften erfragt (vgl. Anhang 9.4).

Auswahl und Kontaktaufnahme

Der Fragebogen wurde an alle CSA-Wurzelwerk-Mitglieder verschickt, um ein möglichst vollständiges Meinungsbild zu erhalten. Die Kontaktaufnahme erfolgte unmittelbar mit der Durchführung.

Durchführung

Um die Anonymisierung sicherzustellen und gleichzeitig einen persönlicheren Bezug herzustellen, wurde der Fragebogen am 30.11.2011 per Email zunächst an die Gärtnerin Petra WALTER geschickt und von dieser an die CSA-Mitglieder weitergeleitet. Der Fragebogen wurde sowohl als doc.- als auch als pdf-Datei angehängt, um zum einen das Ausfüllen am Computer zu ermöglichen und zum anderen Formatverschiebungen zu vermeiden. Im Anschreiben wurden neben meiner Person der Stand der Gärtnereientwicklung in Bezug auf CSA sowie die Absicht beschrieben. Außerdem wurde die voraussichtliche Ausfülldauer (ca. eine halbe Stunde) angegeben und um die Rücksendung des Fragebogens an Petra WALTER per Email, per Post oder um die Rückgabe in den Abholstellen³ innerhalb von drei Wochen gebeten. Am 14.12.2011 erfolgte eine Erinnerung per Email, ebenfalls von Petra WALTER weitergeleitet.

Auswertung und Darstellung

Die Ergebnisse der einzelnen Fragebögen wurden in Excel-Tabellen zusammengefasst und ausgewertet. Auf diese Weise ergab sich ein Überblick über die Eigenschaften und das Meinungsbild der Befragten.

Die Ergebnisse werden im Ergebnisteil beschrieben und graphisch veranschaulicht. Dabei werden trotz der geringen Teilnehmerzahl Prozentzahlen angegeben. Es ist jedoch zu beachten,

¹ Der von STÖWER verwendete „Fragebogen baut auf die in anderen Studien genutzten Fragebögen zur Befragung von Mitgliedern in verschiedenen Ländern auf und wurde an die Verhältnisse in Deutschland angepasst und um Fragen zur Kommunikation ergänzt“ STÖWER (2010:24).

² Diese sind: Kurz, verständlich und hinreichend präzise; Keine platten Anbietungen; Keine doppelte Verneinung; Antwortkategorien nicht überlappend, sondern erschöpfend und präzise; Vorsicht bei stark wertbesetzten Begriffen; Keine mehrdimensionalen Fragen; I.d.R. keine indirekten Fragen; I.d.R. keine Suggestivfragen; Fragebatterien, z.B. zur Einstellungsmessung, in unterschiedliche Richtungen polen; Keine Überforderung der Befragten (DIEKMANN 2009:479ff.).

³ Hierfür wurde extra eine Kiste bereitgestellt.

dass auf Grund dieser geringen Anzahl keine verallgemeinernden Schlüsse gezogen werden können, wozu v.a. Prozentzahlen leicht verleiten können. Sie können lediglich als Orientierung und Ausgangspunkt für ein weiteres Vorgehen dienen. Auf den Vergleich mit den Ergebnissen internationaler Studien in Bezug auf CSA (vgl. STÖWER 2010:25ff.) wird weitgehend verzichtet, da dieser durch die Unterschiede der Hintergründe (strukturell und kulturell) und der Fragestellungen keine nennenswerte Aussagekraft mehr hätte.

2.3 Konzeptentwicklung, Wirtschaftlichkeitsbeurteilung (Wurzelwerk)

Um ein Konzept¹ für den Aufbau der CSA-Wurzelwerk zu entwickeln, werden die Ergebnisse des Theorieteils und des empirischen Teils als Grundlage herangezogen. Um ggf. eine Übertragbarkeit der Erfolgsfaktoren der vier ältesten CSAs auf die Gärtnerei Wurzelwerk zu begründen, werden die Strukturen der Höfe systematisch verglichen. Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vier ältesten CSA-Höfe und der CSA-Wurzelwerk werden herausgearbeitet und ggf. berücksichtigt.

Als Grundlage für die Konzeptentwicklung wird eine SWOT²-Analyse durchgeführt (vgl. Kap. 5.4). Die SWOT-Analyse soll dazu dienen, Chancen und Risiken zu erkennen. Hierzu müssen Stärken und Schwächen des Betriebes erkannt und in Beziehung zur Umwelt und deren Entwicklung gesetzt werden (HAMM 1991b: 31ff.). Die „Umwelt“ der CSA ergibt sich in diesem Zusammenhang insbesondere aus den Wünschen der Verbraucher, von deren Interesse und Teilnahme der Fortbestand der CSA-Wurzelwerk abhängt. Diese Rahmenbedingungen werden durch die Mitgliederbefragung erhoben (vgl. Kap. 2.2.2; 5.2). Die betrieblichen Strukturen werden im Rahmen des Interviews mit den Gärtnerinnen erhoben (vgl. Kap. 2.2.1; 5.1). Die Bewertung des Betriebes in Hinblick auf Stärken und Schwächen erfolgt an Hand der in Kapitel 4.5.5 herausgearbeiteten Erfolgsfaktoren. Somit ergibt sich folgendes Schema (Abbildung 1):

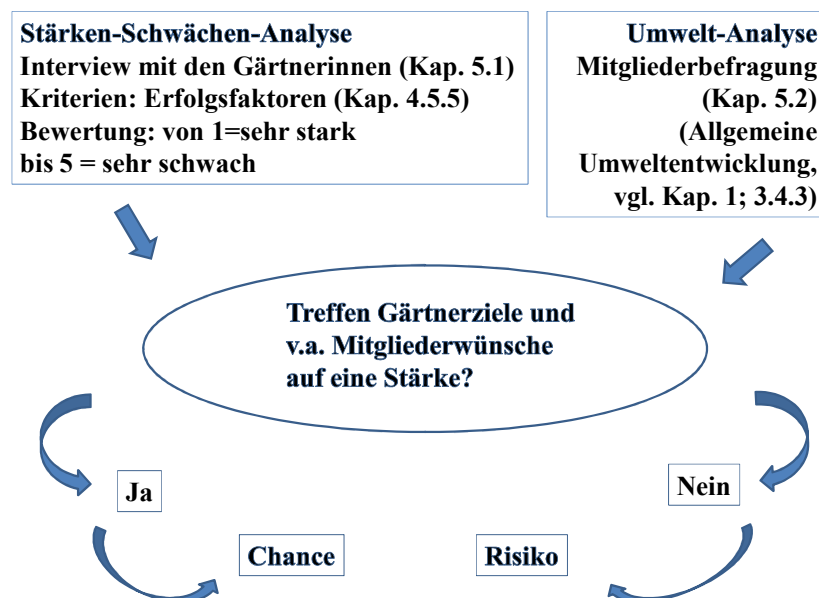


Abbildung 1: SWOT-Analyse für Wurzelwerk (angelehnt an HAMM 1991b:33)

¹ Ein [Marketing]Konzept ist ein Plan für die Vorgehensweise (HAMM 1991b:4).

² SWOT: Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats).

Aufbauend auf die SWOT-Analyse werden eine Strategie, strategische und taktische Ziele sowie konkrete Maßnahmen für die Umsetzung abgeleitet (vgl. HAMM 1991a; 1991b; Kap. 5.5).

Um die Fragestellung nach der Wirtschaftlichkeit des CSA-Konzepts für die Gärtnerei Wurzelwerk zu beantworten, wird im Theorieteil das Thema Wirtschaftlichkeit in Bezug auf CSA genauer betrachtet (Kap. 3.6). Ebenso wird das Thema „Gestaltung von Mitgliedsbeiträgen“ sowohl in der CSA-Literatur (Kap. 3.8.3) als auch empirisch bei den vier ältesten CSA-Höfen (Kap. 4.2.3) untersucht. Aus diesen Ergebnissen werden dann im Rahmen des Konzeptes für den CSA-Aufbau entsprechende zu berücksichtigende Punkte und Schritte abgeleitet.

In Hinblick auf die (kurzfristige finanzielle) Wirtschaftlichkeit der CSA-Mitgliedschaft für die CSA-Wurzelwerkmitglieder werden im ersten CSA-Halbjahr (Juli – Dezember 2012) gelieferte Gemüsemengen der Gärtnerei Wurzelwerk, die im Schnitt jedem Mitglied zur Verfügung standen, mit Großhandelspreisen (und 80 % Marge) bepreist. Der so errechnete finanzielle Gegenwert des Gemüses wird dann mit den tatsächlichen Mitgliedsbeiträgen verglichen (Kap. 5.1.2.3). Da die Preise im Verlauf des Jahres schwankten, wurde jeweils ein bis zwei Wochen im Juli und November/Dezember exemplarisch herausgegriffen.

3 CSA-Gründung und –Aufbau

„Gründung“ beschreibt den Prozess der Entwicklung einer CSA vom Zeitpunkt der Entscheidung, dass eine CSA ins Leben gerufen werden soll bis zu dem Zeitpunkt, zu dem alle Grundlagen gelegt sind und die CSA als Projekt in Erscheinung tritt, mit allem, was zu einer CSA gehört. „Gründung“ bezieht sich vor allem auf die Schaffung von Grundlagen, die vorher noch nicht existent waren. „Aufbau“ beschreibt den Prozess von dem Zeitpunkt, ab dem die Grundlagen bereits existieren, jedoch noch nicht voll entwickelt/ mit Leben gefüllt sind, bis zu dem Zeitpunkt, wenn der Zielzustand erreicht ist. „Aufbau“ bezieht sich vor allem auf Wachstum von schon Vorhandenem. Der Gründungsprozess und der Aufbauprozess verlaufen z.T. parallel und werden daher im Folgenden gemeinsam behandelt.

Im Folgenden werden zunächst die allgemeinen Voraussetzungen für eine CSA-Gründung bzw. einen CSA-Aufbau und bereits vorhandene CSA-Literatur und –Strukturen dargestellt. Darauf folgen die dafür nötigen Schritte und Prozesse. Im Anschluss daran werden Erfolgsfaktoren bezüglich CSA-Landwirten und -Landwirtschaft, Gemeinschaft, Werten, Zielen und Motivationen, interner Kommunikation und einer Umstellungentscheidung vorgestellt. Des Weiteren wird auf Wirtschaftlichkeit und Vermarktung in Bezug auf CSA eingegangen. Abschließend wird in diesem Kapitel die Erstellung eines (wirtschaftlichen) CSA-Konzeptes behandelt.

3.1 Allgemeine Voraussetzungen

Welcher Voraussetzungen bedarf es für eine CSA-Gründung bzw. für einen CSA-Aufbau? Um aktiv werden zu können, müssen zunächst *gegebene* und *notwendige* Voraussetzungen miteinander verglichen und ggf. Erstere an Letztere angepasst werden.

Zur Realisierung solcher „Höfe der Zukunft“¹ bedarf es **dreier Dinge** (GROH & MCFADDEN 1990:17) (Abbildung 2):

- Ein landwirtschaftliches Konzept
- Freies Land
- Menschen, die dieses Konzept umsetzen wollen.

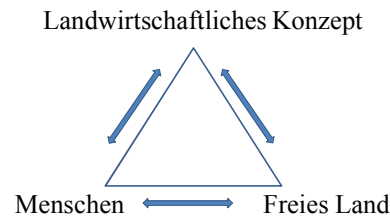


Abbildung 2: Drei Voraussetzungen für CSA

3.1.1 Das landwirtschaftliche (CSA-) Konzept

Das landwirtschaftliche Konzept, das GROH & MCFADDEN (1990:20) meinen, beruht auf dem **Kreislaufgedanken** und dem **Gedanken des Hoforganismus**². Ein Konzept, das auf stabilen Kreisläufen basiert, ist naturgemäß langfristig³ angelegt. Zudem ist **dieses Konzept in Hinblick auf die nächsten Generationen zukunftsorientiert** und folgt den vier Prinzipien des Ökolandbaus: Gesundheit, Ökologie, Gerechtigkeit und Fürsorge (IFOAM 2009). Entsprechend dem Gedanken des Hoforganismus schließt ein solches Konzept Menschen, Tiere, Pflanzen und natürliche Ressourcen wie z.B. fruchtbaren Boden, sauberes Wasser und saubere Luft mit ein und baut laut befragten CSA-Landwirten (KRAIB 2008:13f.) auf folgenden **Grundannahmen** auf:

- Die Natur erzeugt innerhalb gesunder Naturkreisläufe bzw. Betriebskreisläufe genügend Überschüsse, von denen die Menschen leben können.
- Die Landwirtschaft hat innerhalb der Gesellschaft die Aufgabe, die Menschen mit gesunden Lebensmitteln zu versorgen, die Umwelt gesund zu erhalten und einen Lehrauftrag zu erfüllen (GROH & MCFADDEN 1990:13).

Um ein entsprechendes Konzept für einen neuen CSA-Betrieb auf der Grundlage einer **fundierte Analyse** und Planung zu erarbeiten, ist das Schöpfen aus den zusammenfließenden Erfahrungen und dem soliden landwirtschaftlichen Fachwissen des Landwirtes, ggf. der Berater sowie anderer Praktiker Voraussetzung (ANDREAS 2004:156).

Für die Umsetzung eines solchen Konzepts bedarf es unter den heutigen Umständen meist zunächst einer **Finanzierung**. I.d.R. finden sich hierzu entsprechende Möglichkeiten, wenn in einer Gruppe eine starker Wille, ein konstruktives Miteinander, klare Strukturen, gute Verbindungen mit der Umwelt und ausreichend Bodenhaftung gegeben sind (schrftl. Mitt. STÜTZEL 2011). In dem Zusammenhang ist CSA mehr eine Wahl des Lebensstils als ein Weg, „Geld zu machen“ (HENDERSON & VAN EN 2007:126).

Ebenso wird je nach Gesetzeslage eines Landes eine **Rechtsform** benötigt, die dem Ganzen einen Rahmen gibt. Die meisten CSAs in Deutschland sind GbRs⁴, wenige sind als Verein oder Genossenschaft organisiert (KRAIB 2008:42).

¹ „Farms of tomorrow“, übersetzt als „Höfe der Zukunft“ oder „Höfe von Morgen“, ist eine Bezeichnung von GROH & MCFADDEN (1990) für CSA-Höfe.

² ... beschreibt die Betrachtung eines landwirtschaftlichen Hofes, wobei man sich der Analogie eines Lebewesens bedient, dessen Körper ebenfalls aus verschiedenen Organen besteht. Dieser Körper oder Organismus funktioniert nur, wenn alle Organe vorhanden sind, funktionieren und einander ordnungsgemäß zuarbeiten. Auf die Landwirtschaft übertragen bedeutet das, die Abhängigkeiten von Menschen, Tieren und Pflanzen innerhalb eines überschaubaren Kreislaufes voneinander anzuerkennen, und die Notwendigkeit, diesen Kreislauf geschlossen also heil zu erhalten, damit alle „Organe“ gesund bleiben. Werden einzelne Organe zu weit ausgelagert, mangelt es an Information, Kommunikation und Rückmeldung und die Zusammenarbeit kann nicht mehr harmonisieren.

³ Kreisläufe haben im Idealfall keinen Anfang und kein Ende.

⁴ Jeder Zusammenschluss mit Partnern hat automatisch die Rechtsform „Gesellschaft bürgerlichen Rechts“ (GbR), wenn keine andere Rechtsform gewählt wird (BMW 2011).

3.1.2 Freies Land

Der **Zugang zu fruchtbarem Boden** oder zu Boden, der zumindest wieder auf ein bewirtschaftungsfähiges Niveau regeneriert werden kann, ist auch für CSA eine unabdingbare Voraussetzung. Um einem landwirtschaftlichen Konzept der Kreislaufwirtschaft gerecht zu werden, ist es notwendig, die Fläche des verfügbaren Landes **an die Anzahl der Menschen anzupassen**, die von diesem Land versorgt werden sollen oder umgekehrt.

Eine Studie der Regionalwert AG Freiburg (WAKAMIYA 2010:16) kommt zu dem Ergebnis, dass in Deutschland im Durchschnitt **0,25 Hektar** ausreichen, um einen Menschen mit den hier anbaubaren Lebensmitteln und mit der jetzigen Ökolandbau-Praxis zu ernähren (pflanzliche und tierische Produkte). D.h., mit einem Hektar können zurzeit im Durchschnitt vier Menschen vollwertig versorgt werden. In Deutschland wurden 2007 ca. 17 Mio. Hektar (ha) landwirtschaftliche Nutzfläche bewirtschaftet (Statistisches Bundesamt 2008), die somit ca. 68 Mio. Menschen versorgen könnten (vgl. Tabelle 1).

Entsprechend einer Befragung von NRO-Vertretern wird die potentiell mögliche Ausweitung des CSA-Konzeptes unter den derzeitigen Bedingungen auf einen Bevölkerungsanteil von ca. 10 % eingeschätzt (KRAIB 2009:31). Bei einem Flächenbedarf von 0,25 Hektar je Person, läge der Gesamtflächenbedarf entsprechend bei 2.050.000 Hektar. Die Ökofläche in Deutschland betrug Ende 2010 mit knapp 1 Mio. Hektar etwa die Hälfte (DBV 2012).

Tabelle 1: Beispiel Deutschland: Flächen und Versorgungskapazitäten

Fläche in Deutschland	Menschen
2500 m ² können versorgen ¹ :	1
1 ha (10.000 m ²) kann versorgen:	4
100 ha können versorgen/ werden im Durchschnitt bewohnt von:	400/ 229 ²
45,7 ha durchschnittliche Betriebsgröße ³ können versorgen:	Ca. 183 (< 132 versorgt im Durchschnitt ein Landwirt ⁴)
16.900.000 ha landwirtschaftliche Nutzfläche ⁵ könnten versorgen:	67.600.000
35.712.350 ha Gesamtfläche könnten versorgen/ bewohnen ⁶ :	142.849.400/ Ca. 82.000.000 ⁷
20.500.000 ha landwirtschaftliche Nutzfläche könnten versorgen:	82.000.000
990.702 ha derzeitige Ökofläche ⁸ könnten versorgen:	3.962.808
Ca. 50.000 ha biologisch-dynamisch bewirtschaftete Fläche ⁹ könnten versorgen:	200.000 (bewirtschaftet von ca. 1400 Landwirten) ⁹

(Achtung: Verallgemeinerungen und Durchschnittswerte!)

¹ WAKAMIYA 2010:16

² Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011b; zum Stichtag 31.12.2009 gibt das Umweltbundesamt (2011) 187.291 km² landwirtschaftliche Nutzfläche (einschließlich Moor- und Heideflächen) an. Da die landwirtschaftliche Nutzfläche nach Angaben des Umweltbundesamtes (2011) von 2000 bis 2009 v.a. auf Grund der Zunahme von Siedlungs- und Verkehrsfläche um 1,1 % gesunken ist, beziehen die Angaben der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2011) vermutlich keine Moor- und Heideflächen mit ein.

³ Statistisches Bundesamt 2008

⁴ DBV 2011c

⁵ Stand 2007 (Statistisches Bundesamt 2008)

⁶ Statistische Ämter des Bundes und des Landes 2011b

⁷ Bevölkerungsanzahl in Deutschland 2008. Nach Angaben der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2011a:8) werden 2030 in Deutschland auf Grund des demographischen Wandels voraussichtlich nur noch 77 Mio. Menschen leben.

⁸ Stand 31.12.2010 (DBV 2012).

⁹ Demeter 2012.

Die landwirtschaftliche **Nutzfläche pro Kopf** nimmt weltweit betrachtet weiterhin ab. 1960 betrug sie noch 0,44 ha. 1990 waren es nur noch 0,27 ha. 2025 werden es voraussichtlich 0,17 ha sein. Der **Grenzwert** für eine ausreichende Nahrungsversorgung wird bei **0,07 Hektar** kultivierbarem Land pro Person angesetzt¹ (Stiftung Weltbevölkerung 2012).

Ist Land Eigentum einer **gemeinnützigen Trägerschaft**, kann es auf Dauer dem Gemeinwohl dienen und nicht von Einzelnen vererbt, verspekuliert oder verschuldet werden (mdl. Mitt. STRÄNZ 2007). Da vorerst ausreichend Land vorhanden ist, wäre der Zugang zu Land auf dieser Grundlage für alle gewährleistet. Aus dieser Tatsache lässt sich schließen, dass Zugang zu Land nicht von Landmangel, sondern in hohem Maß von zwischenmenschlichem Verhalten (Konkurrenz oder Zusammenarbeit) sowie langfristig von einem Humus aufbauenden, landwirtschaftlichen Konzept abhängt.

3.1.3 Menschen

Sowohl das landwirtschaftliche Konzept als auch der Zugang zu Land hängen entscheidend von den Menschen ab, die dieses Konzept umsetzen wollen. In Deutschland ist ein **zunehmendes öffentliches und fachliches Interesse** an CSA festzustellen (KÜNNEMANN 2011).

Laut befragten CSA-Landwirten (KRAIB 2008:13f.) bestehen folgende **Grundannahmen** (vgl. Infokasten 2):

- Der Mensch ist von Natur aus als Gemeinschaftswesen kooperativ.
- Das Wohl einer Gemeinschaft von Menschen ist am größten, wenn der einzelne Mensch den Ertrag seiner Arbeit nicht für sich beansprucht² (v. MIRBACH mdl. Mitt. 2007).

Zudem wurden von CSA-Landwirten (KRAIB 2008:50f) folgende **zwischenmenschliche Voraussetzungen** für die Neugründung einer CSA genannt (vgl. Abbildung 3):

- Ein Kreis von Menschen, die das Konzept umsetzen wollen und Freude an der Umsetzung haben.
- eine Vision, Verbindlichkeit und Verantwortung.
- Kommunikation und Wertschätzung.
- Konfliktfähigkeit sowie Vertrauen und Freiwilligkeit.

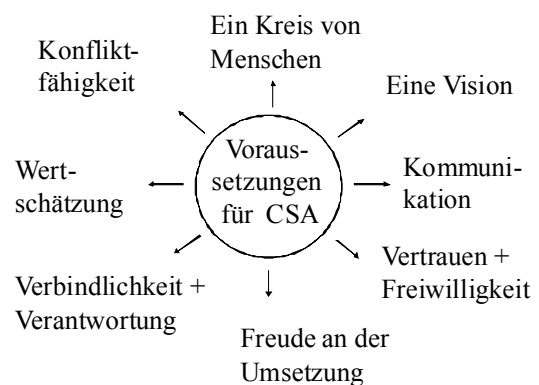


Abbildung 3: Zwischenmenschliche Voraussetzungen für CSA (KRAIB 2008:51)

Auf diese Faktoren wird in Kapitel 3.4 näher eingegangen.

¹ Damit könnte die 2007 in Deutschland vorhandene landwirtschaftliche Nutzfläche (vgl. Tabelle 1) theoretisch 241.428.571 Menschen ernähren. Auf welcher Grundlage und unter welchen Annahmen diese Zahlen errechnet wurden, war nicht ersichtlich. In einem Artikel wurde sich u.a. auf UN-Bevölkerungsprojektionen berufen, wobei auch hier keine genaueren Angaben als folgende zu finden waren: FAQ 1998 und Engelmann & LeRoy 1996 in Schneider, A. (1999): Weltbevölkerung und Land, Wettlauf zwischen Pflug und Storch; DSW-Info; Deutsche Stiftung Weltbevölkerung; S 2; http://www.weltbevoelkerung.de/pdf/fs_land.pdf (Zugriff am 6.5.11; dieser Artikel wurde mittlerweile von der DWS Homepage genommen; direkte Anfragen an die Stiftung führten bisher nicht weiter).

² Entspricht dem „Sozialen Hauptgesetz“ von Rudolf Steiner.

Ein zusätzliches wesentliches Kriterium scheinen auch die **Ess- und Kochgewohnheiten** zu sein. Menschen, die vor dem Kochen erst Rezepte herausuchen und dann Zutaten einkaufen, werden mit CSA häufig nicht glücklich. Während Leute, die schauen, was an Zutaten vorhanden und dann daraus eine Mahlzeit kreieren, mit CSA i.d.R. zufrieden sind (HENDERSON & VAN EN 2007:159). Auch bedarf es ausreichend Zeit, um zu Hause zu kochen. Wer viel außerhalb isst, tut sich damit oft schwer (HENDERSON & VAN EN 2007:148). Auch eine Studie aus den USA belegt diesen Zusammenhang zwischen der Einstellung der Mitglieder zur Zubereitung von Lebensmitteln und ihrer Zufriedenheit mit CSA (CONE & MYRHE 2000 in STÖWER 2010:34).

Allgemein sind für eine Neugründung und die Umsetzung langfristiger Ziele **Durchhaltevermögen und viel Beharrlichkeit** Voraussetzung (vgl. HAMM 1991a:159).

Hintergrund:

Spätestens seit die Menschen vor etwa zwei 2 - 1,5 Mio. Jahren das Feuer beherrschen lernten (HOLDERMANN 2009), wurde die Grundversorgung gemeinsam gedeckt. Abends kehrten alle an die gehütete Feuerstelle zurück und brachten aus allen Richtungen Nachrichten, Jagdbeute und Sammelgut mit, so dass die gesamte Gruppe über Informationen und Lebensmittel verfügte, die weit über die Erfahrungsmöglichkeit und Leistbarkeit eines Einzelnen hinaus gingen. Der Mensch hat sich seither als soziales Wesen auf **Kooperation** spezialisiert (vgl. Kap. 3.1.3). Für diese Kooperation war ein **Gefühl der Verbundenheit** bzw. Verlässlichkeit und Vertrauen ein notwendiger Bestandteil. Der Zusammenhalt und die Nutzung unterschiedlicher Fähigkeiten und Begabungen der einzelnen Gruppenmitglieder waren für das Überleben notwendig und bildeten die Voraussetzung für die Entwicklung unserer geistigen Fähigkeiten¹ (HÜTHER 2010:55f). **Gemeinschaft** und Bedürfnisbefriedigung war somit beim Menschen die längste Zeit seiner Entwicklungsgeschichte untrennbar aneinander gekoppelt. Gemeinschaft ist zur zweiten Natur des Menschen und Zusammengehörigkeit zu einem eigenständigen menschlichen Bedürfnis geworden (vgl. Abbildung 6; Kap. 3.4.3).

Infokasten 2: Menschen: Ein entwicklungsgeschichtlicher Rückblick

¹ Ohne ein durch eine Gemeinschaft geschütztes Umfeld hätte die relativ lange Entwicklungszeit der menschlichen Nachkommen nicht gewährleistet werden können und die menschliche Entwicklung wäre notwendigerweise auf weniger geistige Fähigkeiten und mehr lebensnotwendiges instinktgesteuertes Verhalten hinausgelaufen (HÜTHER 2010:Kap. 2). Das Ganze war mehr als die Summe der „Einzelteile“.

3.2 Bereits vorhandene CSA-Literatur und –Strukturen

Im Folgenden wird ein Überblick über CSA-Handbücher, Ratgeber und Beratungsmöglichkeiten gegeben, die Hilfestellungen für CSA-Gründungen bieten. In Anschluss daran werden die in der Literatur beschriebenen CSA-Typen vorgestellt, denen CSA-Neugründer bei der Wahl ihrer Struktur und Organisation gegenüber stehen.

3.2.1 Handbücher, Ratgeber und Zusammenarbeit

Da im deutschsprachigen Raum bisher kaum Literatur über CSA existiert und ein CSA-Handbuch erst in Arbeit ist (mdl. Mitt. WILD 2011), wird auch auf Quellen aus dem englisch- und französischsprachigen Raum verwiesen. Neben einer kurzen Beschreibung werden Bezugsdaten aufgeführt, damit auf diese Hilfestellungen leicht zurück gegriffen werden kann.

Bei CSA-Handbüchern aus dem englisch- und französischsprachigen Raum ist zu beachten, dass der Begriff CSA weniger klar abgegrenzt und teilweise weiter gefasst wird als in Deutschland (KRAIB 2008:54).

Da diese Informationen z.T. sehr umfangreich sind und Neueinsteiger verständlicherweise häufig überfordern, macht es ggf. Sinn, bei den jeweils benötigten Themenkomplexen auf professionelle Beratung zurückzugreifen (ROECKL et al. 2008:11). Bei der Entscheidung für einen Berater ist grundsätzlich darauf zu achten, dass dieser über die entsprechenden landwirtschaftlichen Fachkenntnisse verfügt.

Hilfreiche CSA-Handbücher/ - Literatur

- A Share in the Harvest – An action manual for community supported agriculture (2nd edition)

Besonderheiten: Übersichtliche und umfassende Anleitung mit vielen konkreten Anregungen (Umfang: 47 Seiten) und einem sehr umfangreichen Anhang mit tiefergehenden Planungshilfen und Beispielen zu Organisation von Veranstaltungen/Events und Versammlungen, zu Diskussionsführung, zu Gefahrenassessment, Mitgliederfragebögen etc (Umfang: 50 Seiten).

Erstellt von: Soil Association (England).

Erhältlich: kostenloser Download möglich unter: <http://www.soilassociation.org/Takeaction/Getinvolvedlocally/Communitysupportedagriculture/Resources/tabid/204/Default.aspx>; unter diesem link findet sich ebenfalls eine Sammlung weiterer Literatur.

- Sharing the Harvest - A Citizen's Guide to Community Supported Agriculture

Besonderheiten: Sehr ausführlich mit vielen Beispielen und Beispieltabellen (Umfang: 303 Seiten).

Erstellt von: HENDERSON, E.; VAN EN, R. (2007) (USA).

Erhältlich unter: ISBN: 978-1-933392-10-3.

- Local Harvest – A Multifarm CSA Handbook

Besonderheiten: Ausführliches Handbuch mit ausführlichen Anhängen für den Aufbau von CSAs mit Kooperationen zwischen CSA-Landwirten. Hier wird der Begriff CSA deutlich weiter gefasst als in Deutschland (Umfang: 138 Seiten).

Erstellt von: PERRY, J.; FRANZBLAU, S. (2010); *Hrsg.:* Northeast SARE (Sustainable Agriculture Research and Education) (USA).

Erhältlich: kostenloser Download möglich unter: <http://www.sare.org/Learning-Center/Project-Products/Northeast-SARE-Project-Products/Local-Harvest> (SARE, Northeast Ia 2011).

➤ Créer une AMAP

Besonderheiten: Webseite - zeigt die französische Herangehensweise, gibt konkrete Anleitungen und beinhaltet eine Übersicht verschiedener CSA-Typen.

Erstellt von: Site national des AMAP – Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (Frankreich).

Erhältlich: Zu finden auf der Internetseite: <http://www.reseau-amap.org/creer-AMAP.php> (AMAP 2011 Ia). Deutsche Übersetzung: Netzwerk Solidarische Landwirtschaft.

➤ Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland

Besonderheiten: Bachelorarbeit - Es werden verschiedene CSA Höfe Deutschlands in ihrer Entstehung und Organisation näher beschrieben. Der Anhang enthält verschiedene Vereinbarungen der CSA-Höfe (Umfang: 100 Seiten).

Erstellt von: KRAIB, K. (2008) (Deutschland).

Erhältlich: Netzwerk Solidarische Landwirtschaft.

Weitere Ratgeber/ Informationen (im deutschsprachigen Raum)

➤ Höfe gründen und bewahren

Besonderheiten: Behandelt Hofübergabeprozesse, Verträge, gemeinnützige Träger, Finanzierung und Rechtsformen. Es wird auf weiterführende Informationsquellen verwiesen (Umfang: 62 Seiten).

Erstellt von: ROECKL, C.; THOMAS, F.; VIETH, C. (2008).; *Hrsg.:* Zukunftsstiftung Landwirtschaft.

Erhältlich: ISBN: 978-3-89958-451-6.

➤ Management-Handbuch für ökologische Landwirtschaft – Betriebswirtschaftliche Instrumente

Besonderheiten: Hilfreiche Erklärungen, Beispiele und Planungshilfen für die Betriebsplanung mit Datendiskette.

Hrsg.: REDELBERGER, H. (2004); KTBL, Darmstadt.

Erhältlich: ISBN: 3-7843-2167-4

➤ Einzelbetriebliche Marketingstrategien für den Absatz von Agrarprodukten auf kurzen Absatzwegen

Besonderheiten: Gute Grundlagen zur Konzepterarbeitung für die Gewinnung neuer Mitglieder und zur Ausgestaltung der Umsetzung mit anschaulichen Beispielen und weiteren hilfreichen Literaturhinweisen (Umfang: 87 Seiten).

Erstellt von: HAMM, U. (1991); Verlag: Eugen Ulmer Verlag.

Erhältlich: (ISBN: 3-8001-8981-), Uni-Bibliothek Kassel.

Darüber hinaus gibt es diverse Literatur und Beratungsmöglichkeiten zu Gemeinschaftsprozessen, Konfliktlösungen, Kommunikation und Entscheidungsfindung, die an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden¹.

¹ Bei Bedarf können CSA-Neugründer und CSA-Betriebe im Aufbau das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft um Empfehlungen anfragen.

Ansprechpartner für persönliche Beratung und/oder Zusammenarbeit in Deutschland

➤ Hofgründer.de

Besonderheiten: Bündelt Informationen zum Thema Neugründung – auch zu CSA; Kooperation mit zahlreichen Organisationen; Angebot einzelbetrieblicher Beratung.

Ansprechpartner: Dipl.-Ing. agr. Christian VIETH.

Kontakt: www.hofgruender.de; info@hofgruender.de

➤ Netzwerk Solidarische Landwirtschaft

Besonderheiten: Unterstützung, Förderung und Beratung sowohl bestehender CSA-Höfe als auch für die Gründung neuer Hofgruppen.

Ansprechpartner: Koordinations-AG des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft.

Kontakt: www.solidarische-landwirtschaft.org; info@solidarische-landwirtschaft.org

Internationales CSA-Netzwerk

➤ Urgenci (Urbain-Rural : Générer des Echanges Nouveaux entre Citoyens)

Ziele des Netzwerkes:

- Förderung des auf Solidarität basierenden Konzeptes weltweit
- Ermöglichung von Austausch zwischen bestehenden Partnerschaften über „Best Practise“ und Herausforderungen
- Stärken der lokalen Netzwerke
- Koordination auf internationaler Ebene und Förderung des weltweiten Zusammenhaltes
- Dialog mit öffentlichen Institutionen

Kontakt: www.urgenci.net; contact@urgenci.net

Politische und rechtliche Rahmenbedingungen bezüglich lokaler Lebensmittel-Systeme

Im Rahmen des EU-Projektes FAAN (Facilitating Agro-Alternative Networks) wurden in fünf europäischen Ländern (England, Frankreich, Österreich, Polen, Ungarn) die für lokale Lebensmittel-Systeme (LFS: Local Food Systems) relevanten politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen untersucht. Hierzu zählen die erste und zweite Säule der gemeinsamen Agrarpolitik sowie Hygienregelungen, Handelsgesetze, öffentliche Auftragsvergaben, Bestimmungen bezüglich regionaler Marken und Koexistenz (LEVIDOT & DAROT 2010:20). Es zeigten sich in den einzelnen Ländern deutliche Unterschiede bezüglich der politischen Vorgaben, die hinderlich oder förderlich wirkten. Ebenso verschieden waren z.T. die Strategien, mit diesen umzugehen (Einflussnahme auf die Politik, Anpassung, Umgehung). Dies war u.a. aus den verschiedenen geschichtlichen Hintergründen der Länder abzuleiten. In den meisten Fällen hing der Erfolg von der Zusammenarbeit (joint action) zwischen LFS-Beteiligten und öffentlichen Einrichtungen (public agencies) ab (KARNER et al. 2010:6).

3.2.2 CSA-Typen bzw. -Kategorien

In den oben angeführten englischsprachigen CSA-Handbüchern werden CSAs danach typisiert, ...

- wer die CSA initiiert:
 - o Der/ die Landwirt/e
 - o Die Verbraucher
- wer die CSA organisiert:
 - o Der/ die Landwirt/e
 - o Die Gemeinschaft/ die Konsumenten in enger Zusammenarbeit mit dem Landwirt
- wer kooperiert:
 - o Landwirte (Multifarm CSA)
 - o Landwirte und Konsumenten (Konsumenten stellen z.B. Land zur Verfügung)

Folgende Tabelle 2 zeigt die CSA-Typen, die in Frankreich unterschieden werden:

Tabelle 2: CSA-Typen aus Frankreich

CSA Typen	Angebotene Produkte	Durchschnittsfläche	Methode
Vegetarische CSAs	Mindestens 30 verschiedene Gemüsesorten	2,5 ha	Bio intensiv
Fleisch CSAs	Geflügel, Lamm, Schwein, Rind	> 100 ha	Bio extensiv
Obst CSAs	Obst (vor allem Äpfel und Trauben/Wein)	1 ha	Mind. Inputs
	Durchschnittszahl von Mitgliedern	Distanz Mitglieder- Hof	Betrieb
Vegetarische CSAs	70	zwischen 16 und 24 km	Reiner CSA Hof
Fleisch CSAs	> 400	zwischen 32 und 48 km	Schlachthof und Verarbeitungsraum in der Nähe
Obst CSAs	30	< 80 km	Nur eine Einnahmequelle von vielen. Eine Ernte pro Jahr
	Mitgliedsanzahl	CSA's Führung	Hofsituation
CSA mit einem Halbtagsbauer	20 bis 40	Durch den Bauer	Kleines Anwesen
CSA mit einem Vollzeitbauer	60 bis 80	Durch die Verbraucher (Bauer = Angestellter), oder durch den Produzenten	Gemietete oder gekaufte Felder
CSA mit 2 bis 5 Produzenten von verschiedenen Spezialitäten	150 bis 600	Komitee von Produzenten und Verbrauchervertretern	Stiftung, Verein, Kooperative, der der Hof gehören kann

(AMAP 2011 Ia; übersetzt von Rolf KÜNNEMANN & Marianne PRESSE)

3.3 Schritte und Prozesse

In diesem Abschnitt werden zunächst essentielle Schritte einer CSA-Gründung bzw. eines CSA-Aufbaus dargestellt. Daran anschließend werden übergreifende Muster und Dynamiken vorgestellt, die allgemein bei Entwicklungs- bzw. Aufbauprozessen, bei Gemeinschaftsprozessen sowie bei landwirtschaftlichen Umstellungsentscheidungsprozessen, und somit auch bei CSA-Gründungen und deren Aufbau, stattfinden.

3.3.1 Schritte im CSA-Gründungs- und Aufbauprozess

Im Folgenden werden die Aspekte beschrieben, die in allen oben aufgeführten CSA-Handbüchern in variierender Ausführlichkeit und Reihenfolge dargestellt werden und bei einer Neugründung Schritt für Schritt¹ erarbeitet werden müssen. Ihre Reihenfolge hängt im Einzelfall davon ab, von wem die Initiative ausgeht (Landwirte oder Konsumenten) und welche Voraussetzungen bereits gegeben sind.

Die **ersten Schritte** sind zunächst einmal die **Offenheit für Neues** und das Kennenlernen des CSA-Konzeptes bzw. die Frage zu stellen: **Was ist CSA?** Hierzu gehört es sowohl sich ein Bild über den geschichtlichen Hintergrund und den aktuellen Kontext zu machen als auch eine Vorstellung zu entwickeln, was die **Ideen hinter dem Konzept** sind und welche **Vorteile die Umsetzung bieten kann**. **Bestehen darauf hin Motivationen das Konzept zu verwirklichen, ist der nächste Schritt** weitere Menschen zu begeistern und eine **Initiative bzw. Kerngruppe** zu bilden, die das gemeinsame Ziel hat, eine CSA zu gründen. Diese Gruppe muss sich als nächstes mit grundlegenden Fragen beschäftigen, sich mit den verschiedenen vorhandenen Möglichkeiten und Voraussetzungen befassen, Entscheidungen treffen und ein klares Bild entwerfen, wie die konkrete CSA am Ende aussehen soll. Danach geht es an die konkrete Umsetzung: Aufgabenverteilung, Mitgliederwerbung, Finden eines Landwirts und Hofes und Aufbau der rechtlichen und organisatorischen Strukturen. Letztere lassen sich in die Bereiche Kommunikation, Produkte, Verteilung, Finanzierung und Mitgliedsbeiträge gliedern. Sind diese Dinge geregelt und umgesetzt, ist der nächste Schritt bzw. die nächste Stufe die funktionierende CSA-Landwirtschaft, das Organisieren von Festen, Versammlungen etc..., letztendlich „CSA-Alltag“ (vgl. Infokasten 3).

Eine französische Anleitung (lelotenaction 2011) verkürzt diese Liste auf **vier wesentliche Schritte**:

1. Kerngruppe für den Projektstart
2. Mitglieder werben
3. Land und Landwirt finden
4. (Rechtliche, organisatorische) Strukturen

Entsprechende Schritte finden sich auch unter den **19 Schritten**, die üblicherweise gegangen werden, um Ökodörfer zu gründen (CHRISTIAN 2011a) (vgl. Anhang 9.5).

Die einem „Hof der Zukunft“ (CSA) zugrunde liegenden **zehn Schritte**, die GROH & MCFADDEN (1990:29ff.) genauer ausführen, beziehen sich v.a. auf die landwirtschaftliche Praxis (vgl. Infokasten 4).

¹ Eine Auflistung von Schritten, um eine CSA zu gründen, findet sich z.B. im Handbuch „Sharing The Harvest“ (HENDERSON & VAN EN 2007:39).

CSA-Gründungs- und –Aufbauschritte/ Inhalte in CSA-Handbüchern

- 1 Geschichte, Kontext
- 2 Was ist CSA? – Das allgemeine Bild/ Die Vision
- 3 Motivation/ Vorteile
- 4 Die Initiativ-/ Kerngruppe
 - 4.1 CSA entwickeln:
 - 4.1.1 Verschiedene CSA-Modelle sind möglich
 - 4.1.2 Die richtigen Fragen stellen/ klären; Das konkrete Bild
 - 4.2 Konkrete Schritte klar machen:
 - 4.2.1 Mitglieder: werben, Aufgabenverteilungen
 - 4.2.2 Landwirt und Land/ Hof finden/ wählen
 - 4.2.3 Rechtliche Strukturen (Rechtsform, Verträge, Zertifizierung)
 - 4.2.4 Organisatorische Strukturen:
 - a) Kommunikation (intern und extern)
 - b) Produkte (Mengen, Anbau, Ernte)
 - c) Verteilung (Orte, Zeiten, Mengen)
 - d) Finanzierung/ Mitgliedsbeiträge
 - 4.2.5 Aktivitäten auf dem Hof (Landwirtschaft, Feste, Tag der offenen Tür,...)

Infokasten 3: CSA-Gründungs- und –Aufbauschritte/ Inhalte in CSA-Handbüchern

10 Schritte zu einem „Hof von Morgen“ (übersetzt aus: GROH & MCFADDEN 1990:29ff.)

1. Mit allen Maßnahmen und bei der Verwendung von Substanzen im Reich des Lebendigen bleiben (kaum/ keine mineralischen und synthetischen Substanzen).
2. Ausreichend Dünger für gesundes Pflanzenwachstum durch eine ausreichende Anzahl an Tieren und eine harmonische Kombination der Tierarten erhalten.
3. Fütterung der Tiere nur mit Futter, das auf dem Hof selbst gewachsen ist.
4. Anstreben einer großen Pflanzenvielfalt in Kombination mit und als Teil der Fruchtfolge.
5. Begreifen, dass der Kohlenstoffkreislauf bzw. der Kreislauf der organischen Substanz durch den Boden, die Pflanzen und die Luft, die Grundlage permanenter Fruchtbarkeit ist (und entsprechende Maßnahmen umsetzen).
6. Den Siliciumkreislauf durch die Förderung mikrobiotischer Prozesse stärken.
7. Schaffung harmonischer, ausbalancierter Bedingungen im Boden, in den Pflanzen und Tieren und in der Landschaft als notwendige Grundlage der Produktivität.
8. Regenerierung der zerstörten Umwelt (z.B. durch Hecken und Feuchtgebiete).
9. Durchführen von biologischer Unkraut- und Insektenkontrolle.
10. Wiederaufbau einer rhythmischen Ordnung in der Tierhaltung und im Feldbau, die mit dem Rhythmus der Erde und ihrem kosmischen Umfeld, der Sonne, dem Mond und den anderen Planeten, verbunden ist (Leben ist Rhythmus).

Infokasten 4: 10 Schritte zu einem „Hof von Morgen“

3.3.2 Natürliche Zyklen und (Entstehungs- bzw. Aufbau-) Prozesse

Um allgemeinen Gesetzmäßigkeiten von Entstehungs- und Aufbauprozessen näher zu kommen und um zu sehen, ob diese auch auf einen „CSA-Aufbau“ zutreffen, wird im Folgenden (Abbildung 4) der natürliche Zyklus dargestellt. Dieser lässt sich sowohl in der Natur als auch in weltweiten kulturellen Gepflogenheiten¹ beobachten (YOUNG et al. 2010:197ff.). Entsprechende Beobachtungen ergeben sich aus alltäglich bzw. alljährlich erfahrbaren Abläufen im natürlichen Lebensumfeld der Menschen, wie z.B. dem Vegetationszyklus von Getreide (vgl. FRUHSTORFER 2004:265f.) oder den Jahreszeiten, und der sowohl zeitlichen als auch räumlichen Orientierung an diesen².

Die zu den jeweiligen Jahres- und Tageszeiten anfallenden Arbeiten und die dabei erfahrenen grundlegenden „Zeit“-Qualitäten werden am Sonnenlauf „orientiert“ auf die jeweiligen Himmelsrichtungen übertragen. So entspricht z.B. der räumliche Osten dem Sonnenaufgang bzw. dem Tagesbeginn, dem Frühjahr und qualitativ allgemein dem Anfang oder einer Inspiration (sprichwörtlich: „Es ist ihm ein Licht aufgegangen“). Und entsprechend die dem Osten zugeordnete Geburt im Lebenslauf eines Menschen (YOUNG et al. 2010:202), „erblickt“ im Frühjahr der Getreidekeim das Licht der Welt.

Nach der Inspiration bzw. der Keimung (im Osten) kommt die Motivation³, die Inspiration bzw. Idee umzusetzen und darauhin das Wachstum. Die Motivation führt zu Konzentration bzw. Herausbildung des Wesentlichen (des Kerns oder des Kornes) im Sommer. Danach folgt eine Zeit der Entspannung, und das bereits Gewachsene reift. Sind die „Früchte“ reif, wird im Herbst geerntet und eingelagert. Im Ergebnis spiegelt sich der gesamte Verlauf von der Inspiration bis zur Ernte wieder. Es zeigt sich, ob die Inspiration oder der Samen „so wie gedacht“ entstanden ist oder ob etwas fehlt oder verloren gegangen ist. Daraufhin wird das Ergebnis bzw. die Ernte integriert, der vergangene Zyklus wird abgeschlossen und eine neue Runde wird vorbereitet, die auf der vergangenen aufbaut.



Abbildung 4: Der natürliche Zyklus (nach YOUNG et al. 2010:199) (innen) und der Jahreslauf in der Landwirtschaft (Getreide) (vgl. FRUHSTORFER 2004:265f.) (außen)

¹ In Europa sind das z.B. Jahrzeitenfeste (vgl. YOUNG et al. 2010:198) wie das Johannisfeuer zur Sommersonnenwende und ebenso Feiern, die z.T. auch in der christlichen Tradition zu finden sind, wie z.B. Weihnachten oder Ostern.

² Orientierung von lat. oriens: Osten, Morgen; lat. Verb: oriri, dt.: aufgehen, anfangen. Traditionell werden Haustüren in indigenen Kulturen nach Osten orientiert (YOUNG et al 2010:198).

³ Lat.: motio; dt.: Bewegung, übertragen: Gemütsbewegung.

3.3.3 Soziale Prozesse (Phasen)

Bei einer CSA-Gründung treffen häufig einander unbekannte Menschen aufeinander. Im Laufe einer Gruppenbildung finden Entwicklungen statt, die bestimmten Mustern folgen. Die unterschiedlichen Phasen und dazugehörigen Konflikte zu kennen ist von Vorteil, um mit ihnen umgehen und sie möglicherweise auch umgehen zu können. Zudem gibt es unterschiedliche Dynamiken je nach Gruppen- oder Gemeinschaftsgröße (MOLLISON 2010: 583) (vgl. Anhang 9.7).

Die Entwicklungsphasen einer Gemeinschaft können mit der Entwicklung eines Kindes/ Menschen verglichen werden, wobei es natürlich individuelle Unterschiede gibt (KÖNIG 2007:61; STAHL 2007:13). „In jeder Stufe der Entwicklung [gibt es] typische Konflikte und Probleme (...), ohne deren Bewältigung ihr weiterer Weg beeinträchtigt oder ganz verunmöglicht wäre“, wobei das „Stadium der Anerkennung von wechselseitiger Abhängigkeit, (...) als der „reifste“ Zustand einer Gruppe (...) angesehen wird“ (KÖNIG 2007:60).

Relativ bekannt ist die Gliederung in vier bzw. fünf Phasen (KÖNIG & SCHATTENHOFER 2007:62f; POGGENDORF 2003:142; RECHTIEN 2007:120; STAHL 2007:50). KÖNIG und SCHATTENHOFER (2007:59) sehen den gesamten Prozess als einen Wechsel zwischen Integrations- (Phasen 1, 3, 5) und Differenzierungsphasen (Phasen 2, 4). In der folgenden Tabelle 3 werden verschiedene Aspekte dieser Phasen nebeneinander gestellt.

Tabelle 3: Merkmale der 5 Gruppenbildungsphasen

Phase	Vorherrschende Aktivitäten	Evolutionäre Leistung	Entwicklung des Miteinanders durch
1. Gründung (Forming) Kennenlernphase Fremdheit (Unterphasen: Abhängigkeit, Gegenabhängigkeit) Anfangs- und Orientierungsphase	Sich-Kennenlernen Sich-Einschätzen Einordnung	Abgrenzung	Konventionen
2. Streitphase (Storming) Konfliktphase Orientierung Phase der Positionen- und Rollenklärung	Sich-Zeigen, Sich-Vertreten Auseinandersetzung	Zuspitzung	Konflikte
3. Vertragsphase (Norming) Organisationsphase Vertrautheit Phase der Vertrautheit und Konsolidierung	Sich-Festlegen Sich-Abfinden Einigung	Entscheidung	Vereinbarungen
4. Arbeitsphase (Performing) Kreativitätsphase Konformität Phase der Differenzierung	Sich-Einbringen Sich-Engagieren Zusammenarbeit	Bewährung	Kooperation
5. Orientierungsphase (Re-Forming) Auflösung Phase der Trennung und des Abschieds	Bilanzieren Sich-Besinnen Trauerbewältigung	Veränderung	Bilanzen

(STAHL 2007:50; RECHTIEN 2007:120ff.)¹

¹ KÖNIG & SCHATTENHOFER (2007) stellen die Situation und die Aufgabe der Gruppe und des Einzelnen, die Anforderungen an den Einzelnen und an die Situation, sowie Fragen und Aufgaben der Leitung in den jeweiligen Phasen noch ausführlicher dar (vgl. Anhang 9.8).

In der Kennenlernphase findet die Vertrauensbildung statt, die Voraussetzung dafür ist, dass sich Einzelne zeigen und Auseinandersetzung wagen. Grenzen werden abgetastet. Da alle aus einem anderen Umfeld mit unterschiedlichen Gewohnheiten kommen, insbesondere wenn verschiedene kulturelle Hintergründe aufeinander treffen, ist es zunächst nötig, sich auf ein gemeinsames Vorgehen zu einigen, sich aufeinander einzustimmen und zusammenzuwachsen. Sind die neuen Gruppen-„Normen“ verinnerlicht, kann man gemeinsam ohne Reibungen kreativ werden. Die fünfte Phase „Re-Forming“, die sowohl Reflexion¹ als auch Abschluss und Neuorientierung beinhaltet, schließt den Kreis und leitet einen neuen Zyklus mit den entsprechenden Phasen ein.

3.3.4 Phasen in landwirtschaftlichen Umstellungs-Entscheidungsprozessen

Die Entscheidung zur „Umstellung auf CSA“ kann ebenso wie die „Umstellung auf Ökologische Landwirtschaft“ als ein Prozess betrachtet werden, sowohl für Landwirte und Gärtner als auch für Konsumenten. Bei der Umstellung auf Ökologische Landwirtschaft als auch auf CSA müssen neue Strukturen geschaffen, Gewohnheiten geändert und die Wertschätzung der Produkte sowie der Produktion überdacht werden.

In seiner Doktorarbeit hat Manfred SZERENCSITS (2007:76ff.) ein Phasenmodell der Umstellung auf Ökologischen Landbau (Abbildung 5) entwickelt, das aus der Theorie der individuellen Übernahme von Innovationen (LIONBERGER 1960 und ROGERS 1995:161ff. in SZERENCSITS 2007:83) abgeleitet und durch weitere Analysen und Befragungsdaten ergänzt ist (vgl. Anhang 9.9). Die Landwirte, deren Interesse und Haltung gegenüber der Innovation einem ablehnenden, passiven, offenen oder aktiv interessierten Status zugeordnet werden, können sich je nach Informations- und Kenntnisstand oder Erfahrungen in fünf Umstellungsphasen befinden. An Hand der Zuordnung zu Phase und Status lässt sich ableiten, in welche Richtung sich die Entscheidungsfindung voraussichtlich entwickeln wird und welche Informationsquellen jeweils vorwiegend relevant sind.

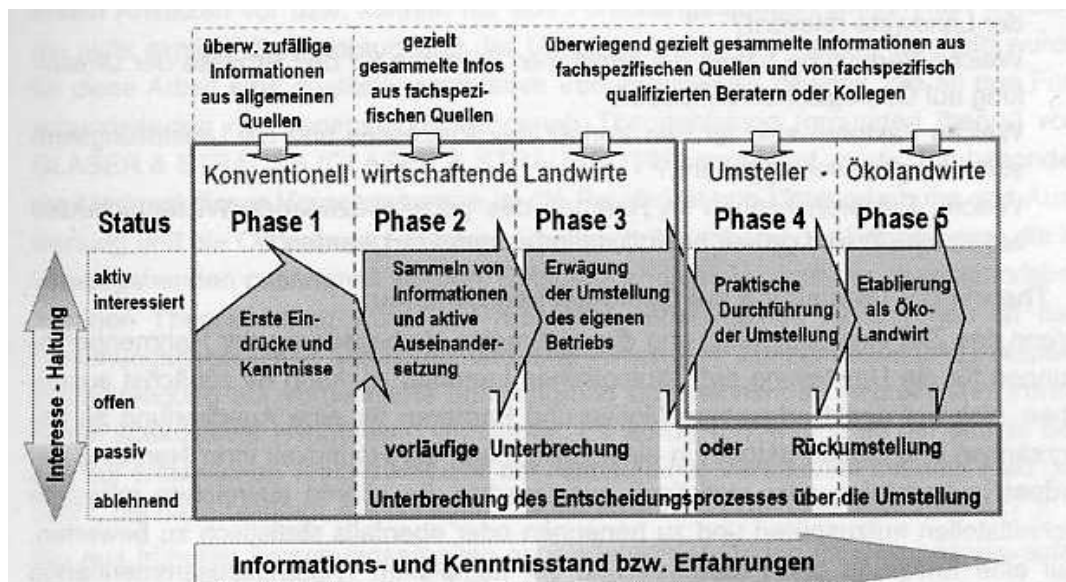


Abbildung 5: Fünf-Phasenmodell der Umstellung auf Ökologischen Landbau (SZERENCSITS 2007:83)

¹ Führt Reflexion ggf. zu der Erkenntnis, dass Ziele und Wünsche nicht erreicht werden konnten (oder können), muss die Trauer hierüber aufgearbeitet und hinter sich gelassen werden, um einen neuen Versuch zu starten oder anderes zu beginnen.

Landwirte in der ersten Phase haben **erste Eindrücke und Kenntnisse**, es besteht „nur ein vages und eventuell vorurteilbehaftetes Wissen“ über die Innovation und (noch) kein aktives Interesse. Steht der Landwirt dem Ökolandbau bzw. der Innovation ablehnend gegenüber, wird er erfahrungsgemäß keine Umstellung in Erwägung ziehen. Ebenso werden Menschen mit passivem Status nicht weiter über eine Umstellung nachdenken. Ein Übergang in die nächste Phase findet nicht statt. „Offene“ Landwirte werden möglicherweise, aktiv interessierte Landwirte i.d.R. zu Phase zwei übergehen (SZERENCISITS 2007:78f.). In dieser Phase werden Informationen „überwiegend beiläufig oder zufällig“ aus den Medien gewonnen oder durch Personen, die selbst keinen fachspezifischen Bezug haben (nach LIONBERGER 1960 in SZERENCISITS 2007:79). In der zweiten Phase werden Informationen gesammelt. Es findet eine **aktive Auseinandersetzung mit dem Konzept** und eine Bewertung anhand relevanter Faktoren (vgl. Anhang 9.10) statt, „ob sich eine intensivere und betriebsbezogene Auseinandersetzung lohnt (SZERENCISITS 2007:79)“. Landwirte, die in dieser Phase eine ablehnende Haltung einnehmen, brechen den Entscheidungsprozess ab. Wird in dieser Phase eine passive Haltung eingenommen, wird der Entscheidungsprozess zumindest vorläufig unterbrochen. Für aktiv Interessierte ist die Entscheidung klar. Sie wechseln direkt in die dritte Phase. Informationen werden zunehmend aus fachspezifischen Quellen oder von Personen mit entsprechenden Kenntnissen bezogen (nach LIONBERGER 1960 in SZERENCISITS 2007:79). Bei einer Untersuchung des Umstellungsverlaufes auf ökologischen Landbau waren entsprechend wirtschaftende Berufskollegen die wichtigste Informationsquelle für umstellungsinteressierte Landwirte (SCHULZE PALS 1994 in SZERENCISITS 2007:63). In der dritten Phase wird die **Umstellung des eigenen Betriebes konkret in Erwägung gezogen**. Konkrete Pläne werden erstellt und Beratung wird in Anspruch genommen. Informationen werden gezielt aus fachspezifischen Quellen herangezogen. Lassen die Planungen ein positives Ergebnis erwarten, erfolgt der Übergang in die vierte Phase bzw. zur **praktischen Durchführung der Umstellung**. Die fünfte Phase beginnt, wenn die **Umstellung weitgehend abgeschlossen** ist und sich eine neue Routine einstellt. Auch in dieser Phase kann es unter ungünstigen Umständen noch zu einer Unterbrechung des Entscheidungsprozesses oder zu einer Rückumstellung kommen (SZERENCISITS 2007:79).

3.4 Erfolgsfaktoren

Im Gegensatz zu den bereits genannten Voraussetzungen (vgl. Kap. 3.1) beziehen sich die folgenden Erfolgsfaktoren mehr auf die Umsetzung. Da eine CSA ohne ein entsprechendes landwirtschaftliches Konzept, Zugang zu Land sowie ohne Menschen nicht funktioniert, stellt jede dieser Voraussetzungen bereits einen übergeordneten Erfolgsfaktor dar.

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren der fünf Bereiche „Landwirte und Landwirtschaft“, „Gemeinschaft“, „Werte, Ziele und Motivationen“, „interne Kommunikation“ und „Umstellungsentscheidung“ dargestellt. Da alle diese Bereiche im Rahmen einer CSA schwer zu trennen sind, sind die unter den verschiedenen Punkten aufgeführten Erfolgsfaktoren häufig auch für die restlichen Bereiche relevant.

3.4.1 CSA-Landwirte und -Landwirtschaft

Damit eine CSA auf Dauer etabliert werden kann, sind laut GROH & MCFADDEN (1990:39f.) **drei grundlegende Regeln** zu beachten. (1) Zum einen ist es wichtig, nicht zu viele Stunden am Tag zu arbeiten, damit ein tieferes und wachsendes Verstehen auf der Basis ständiger Beobachtung, Reflexion und Meditation der Umgebung gewährleistet und möglich ist. (2) Zudem soll so wenig wie möglich für die Landwirtschaft von außen zugekauft werden, um

Unabhängigkeit sowie eine Arbeit mit und aus der Natur zu gewährleisten. (3) Und als Drittes sollen alle Handlungsinitiativen auf geistiger Grundlage beruhen und nicht durch das Streben nach Geld beherrscht sein.

Außerdem sind für den Landwirt die Beherrschung des **landwirtschaftlichen Handwerks**, **Freude** an der landwirtschaftlichen Arbeit sowie am Dienst an der Gemeinschaft grundlegende Erfolgsfaktoren (KRAIB 2008:72). Ein glücklicher Landwirt, der seine Mitglieder glücklich hält („is keeping happy“), wird als Schlüssel gesehen (ZANECCHIA in HENDERSON & VAN EN 2007:151). So war es z.B. das Ziel von Angelic Organic´ (Farmer John´s CSA), die Landwirte und Mitarbeiter soweit frei zustellen, dass sie neben der Landwirtschaft auch Raum für kreative Arbeit hatten (HENDERSON & VAN EN 2007:153).

Hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse sind bei den meisten bestehenden CSAs **Grund und Boden** sowie Gebäude Eigentum einer gemeinnützigen Stiftung oder eines gemeinnützigen Vereins, die es an die jeweilige CSA verpachten (KRAIB 2008:42). Das ermöglicht den Mitgliedern eine stärkere emotionale Bindung und stärkeres Vertrauen (KRAIB 2008:72).

In etwas größerem Zusammenhang führen bereichernde **Zusammenarbeit und Austausch** mit Landwirten und Gemeinden der umgebenden Region zu Akzeptanz der CSA im lokalen Umfeld. Bezüglich der Lage einer CSA hat sich eine relative Stadtnähe bei der Entwicklung bisheriger CSAs als vorteilhaft erwiesen (KRAIB 2008:42). Je mehr eine CSA in ihrem sozialen Umfeld verankert ist und geschlossene **Betriebskreisläufe**, inklusive Saatgut, verwirklicht, umso größer kann ihre Stabilität und Unabhängigkeit sein (KRAIB 2008:72). Dabei erhöhen **Vielfalt** und Produktdiversifikation die Wertschöpfung (BAUER & ZAISER 2004:58). Zusätzlich sind Gelegenheiten für Erfahrungsaustausch zwischen CSA-Landwirten/Gärtnern untereinander und mit aktiven Mitgliedern sowie solchen, die es werden wollen, sehr wertvoll, z.B. auf Workshops oder Konferenzen (HENDERSON & VAN EN 2007:125).

Ein **klares Konzept** und eine gewissenhafte Planung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor (WEBER 2006:55; BAUER & ZAISER 2004:108; vgl. Kap. 3.1.1). An dieser Stelle soll vor unsystematischen Analysen und Planungen gewarnt werden, da deren Ungenauigkeit schnell zu Fehlinterpretationen der Ergebnisse führen kann (ANDREAS & ANDREAS 2004:153f.).

3.4.2 Gemeinschaft

Definition: „Das zielgerichtete Miteinander ist die wesentliche und hinreichende Voraussetzung, um von **Gruppe** sprechen zu können“ (STAHL 2007:3). Gruppen entwickeln mit der Zeit ein Wir-Gefühl der Gruppenzugehörigkeit und des Gruppenzusammenhalts, ein System gemeinsamer Normen und Werte als Grundlage der Kommunikations- und Interaktionsprozesse und ein Geflecht aufeinander bezogener sozialer Rollen, die auf das Gruppenziel gerichtet sind“ (KÖNIG 2007:15).

Eine **Gemeinschaft** ist eine Gruppe, die sich von einer Truppe, einem Team und einem Haufen dadurch unterscheidet, dass sie relativ betrachtet die Eigenschaften Dauerhaftigkeit und Nähe verbindet (STAHL 2007:258).

Infokasten 5: Definition: Gruppe und Gemeinschaft

Was ist es, das eine Gemeinschaft (vgl. Infokasten 5) entstehen lässt, langfristig zusammen hält und ein friedliches Miteinander ermöglicht?

Das, was Gemeinschaft schafft, ist das, **was Gemeinsamkeiten schafft bzw. Menschen verbindet oder vereint** (Gem-ein-schaft; lat.: communicare > dt.: u.a. vereinigen). In der menschlichen Entwicklung waren diejenigen Gruppen bzw. Gemeinschaften am erfolgreichsten, die am besten in der Lage waren, ein „**Gefühl der Zusammengehörigkeit** zu entwickeln“. Dadurch war es ihnen am besten möglich „die individuellen geistigen und

körperlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten der einzelnen Mitglieder zur Festigung des Gemeinwesens, zur Erschließung neuer Ressourcen und zur Abwehr äußerer“ Bedrohungen zu nutzen und dadurch wiederum Freiräume für deren Weiterentwicklung zu schaffen (vgl. Kap. 3.1.3). Diese Zusammengehörigkeit erreichten sie durch gemeinsame „Grundeinstellungen“ (Welt- und Menschenbild), „Überzeugungen“ sowie „Ziele und Handlungsmotive“, die von Generation zu Generation unverändert blieben oder tradiert wurden (HÜTHER 2010:59).

Allgemein sind dies die grundlegenden Voraussetzungen, die Menschen zu Gemeinschaften verschiedenster Art und auch im Rahmen einer CSA im Speziellen zusammenführen. Gemeinsame Ansichten sind zudem Voraussetzung, um sich über die Art und Weise zu einigen, wie die Verwirklichung gemeinsamer Ziele erreicht oder eine (CSA-) Landwirtschaft betrieben werden soll (vgl. Kap. 3.1.3). Grundlage für gemeinsame Ansichten wiederum sind gemeinsame Erlebnisse. Wichtiger als die Größe oder räumliche Lage einer CSA ist daher die **Lebendigkeit der geteilten Erfahrungen** (HENDERSON & VAN EN 2007:143). **Regelmäßige persönliche Kontakte** der Landwirte mit den Mitgliedern und der Mitglieder untereinander gewährleisten die Bildung des notwendigen Vertrauens und des Zusammenhalts (KRAIB 2008:72). Dies wird bei CSAs zum Beispiel durch gemeinsame Aktionen¹ und insbesondere Feste² erreicht, die sich z.B. saisonale Ereignisse wie etwa den Frühlingsbeginn oder die Sonnwendfeier zum Anlass nehmen (Soil Association a:Anhang:31ff.).

„Community in this sense is not a commodity that is purchased; it is built through actions.“
“But a sense of community does not grow only out of group activities, nor is it an abstract concept.“ „Perhaps we need to think about community differently, as a sharing of values and a commitment to act on those values, even in very modest way.“

Übersetzung: „Gemeinschaft in diesem Sinne ist nichts, was man kaufen kann, sondern Gemeinschaft entsteht durch Aktionen.“ „Aber ein Gemeinschaftssinn wächst weder alleine aus Gemeinschaftsaktivitäten noch ist er ein abstraktes Konzept.“ „Vielleicht müssen wir Gemeinschaft anders denken: als das Teilen von Werten und die (Selbst-)Verpflichtung, auf der Grundlage dieser Werte zu handeln, wenn auch nur in moderater Weise.“

Aus: Sharing The Harvest – A Citizen’s Guide to Community Supported Agriculture (HENDERSON & VAN EN 2007:160f.)

In den 30er und 40er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde in wissenschaftlichen Kreisen, die sich mit Gruppendynamik³ befassten, deutlich, dass **soziale Beziehungen** selbst einen Produktivfaktor darstellen. Die Produktivität eines Betriebes hängt stark davon ab, ob sich formelle und informelle Beziehungen gegenseitig fördern oder behindern (KÖNIG & SCHATTENHOFER 2007:12). „Die Stärke einer Gemeinschaftsinitiative hängt direkt mit der Qualität des Umgangs miteinander zusammen“ (schrftl. Mitt. Stützel 2011). Das trifft insbesondere auch auf CSA-Betriebe zu, da soziale Beziehungen für diese mehr als für andere landwirtschaftliche Betriebe eine wesentliche Grundlage darstellen. Daher ist auch eine starke Kerngruppe ein entscheidender Erfolgsfaktor (WEBER 2006:56; HENDERSON & VAN EN:46, 114, 149).

¹ Z.B. das Ausdünnen von Karotten als Tätigkeit, bei der man sich kaum bewegt aber viel reden kann (HENDERSON & VAN EN 2007:154).

² Hilfreich zu wissen ist auch, dass Mitglieder gerne wissen, dass auf dem Hof Feste stattfinden, auch wenn sie diese nicht häufig besuchen (KAPLAN in HENDERSON & VAN EN 2007:152).

³ Es gibt drei Bedeutungen des Begriffs Gruppendynamik: 1.) Das Geschehen/ das Kräftespiel in der Gruppe, die Dynamik von Veränderung und Kontinuität; 2.) Die wissenschaftliche Erforschung solcher Prozesse in kleinen Gruppen als eine Disziplin innerhalb der Sozialwissenschaften; 3.) Ein Verfahren sozialen Lernens, das bei Erwachsenen soziale Lernprozesse und Verhaltensänderungen anstoßen soll (KÖNIG 2007: 12f.).

Noch wichtiger als das Vorhandensein einer Kerngruppe oder die Veranstaltung von Festen ist jedoch, dass Landwirte und Mitglieder einer CSA **in einem gemeinsamen Prozess zu einem eigenen Arrangement** kommen (INGLIS in HENDERSON & VAN EN 2007:151).

Um die Verbindung der **Mitglieder** mit einer CSA zu stärken, raten HENDERSON & VAN EN (2007:152), die Mitglieder auf verschiedenen Wegen¹ nach ihren Wünschen zu fragen und ihnen **Möglichkeiten** zu bieten, **sich in die CSA einzubringen**². Hilfreich ist es außerdem, die Mitglieder in den Findungsprozess der langfristigen Zielsetzungen für den CSA-Betrieb **mit einzubeziehen** (HENDERSON & VAN EN 2007:148). Durch die Einbeziehung der Mitglieder entsteht ein Bewusstsein für gemeinsame Absichten, Motivationen (vgl. Kap. 3.4.3) und Notwendigkeiten. Der Umfang, in dem auf die Mitglieder eingegangen wird, trägt wesentlich zur Zufriedenheit und Kontinuität bei (KRAIB 2008:72). Im Gegensatz zu häufigen Aussagen von Marketingexperten waren es jedoch nicht der reibungslose Service und die Bequemlichkeit, die CSA-Höfe dauerhaft zusammengefügt haben. Was CSA-Höfe zusammengeschweißt hat, war, dass die Landwirte finanzielle Realitäten ebenso wie schwere persönliche Geschichten geteilt und die Mitglieder um Rat, Hilfe, Zeit und Geld gebeten haben. Auf diese Weise haben sie den Mitgliedern Gelegenheit gegeben, ihre Vorstellungen mit einzubringen und aktiv Teilhaber an einem sozialen Experiment zu sein (HENDERSON & VAN EN 2007:152).

„Wenn du deine Familie und deinen Freundeskreis um Beistand bittest, schaffst du dir eine Gemeinschaft.“ (SOMÉ 2005:104)

Was außerdem unterschiedlichste Menschen vereinen kann, ist der **Ausdruck von Dankbarkeit** (YOUNG et al. 2010:343), welche eine Form der Wertschätzung ist (vgl. Kap. 3.1.3). Dank stärkt die gegenseitigen Verbindungen und erinnert an die Abhängigkeit von und den sorgfältigen Umgang mit der Umwelt (YOUNG et al. 2010:73). Beides sind Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren für CSA.

Die Gemeinschaft als Ganzes ist mehr als die Summe der Einzelteile, wenn sich die Mitglieder gegenseitig „ergänzen und inspirieren“. Hierzu muss die Bereitschaft bestehen, die Tatsache der Unterschiedlichkeiten bzw. der verschiedenen Fähigkeiten Einzelner anzuerkennen³. Die Unterschiedlichkeiten der Einzelnen als Qualität zu betrachten, ermöglicht Synergieeffekte zu erzeugen (schrftl. Mitt. STÜTZEL 2011:4). Hieraus ergibt sich die Sinnhaftigkeit von Rollen- oder **Aufgabenverteilung**, die das Geschehen in einer Gemeinschaft sowohl vereinfacht als auch stabilisiert (STAHL 2007:303). Innerhalb einer CSA-Gemeinschaft lassen sich Aufgaben sehr vielfältig verteilen (HENDERSON & VAN EN 2007:79, vgl. z.B.: YOUNG et al. 2010:199ff.). So hat z.B. die CSA „Angelic Organics“ in den USA jeden Aufgabenbereich auf dem Hof genau untersucht und klare Strukturen geschaffen. Ihre Absicht war, dass sich jeder über seine persönlichen Verantwortlichkeiten im Klaren ist, um zu vermeiden, dass Einzelne sprichwörtlich von der Arbeit aufgefressen werden (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:153).

Wenn eine gemeinsame Aktion nicht gelingt, wird die Ursache häufig darauf geschoben, dass man sich nicht genug angestrengt hätte, anstatt sich einzugestehen, dass das Miteinander verbesserungswürdig ist (STAHL 2007:24).

¹ Z.B. gute Fragebögen, Abstimmungen, Umfragen, Pinnbretter oder Einwurfkästchen (HENDERSON & VAN EN 2007:152).

² Z.B. von einem jährlichen Besuch bis hin zur Mitarbeit in der Kerngruppe (HENDERSON & VAN EN 2007:152).

³ Man kann sich vorstellen: Jeder, der mit Menschen in einem Kreis sitzt, sieht, wie alle, den gleichen Mittelpunkt. Jedoch hat jeder den Überblick über die Gruppe hinaus in eine bestimmte Richtung besonders gut und sieht nicht, was hinter dem eigenen Rücken geschieht. Wenn alle jeweils das beitragen können, was ihre Stärken sind bzw. wo ihre Wahrnehmungen besonders klar sind, wird die gesamte Gruppe am erfolgreichsten sein.

Auch der richtige **Umgang mit Konflikten bzw. die Konfliktfähigkeit** ist ein entscheidender CSA-Erfolgsfaktor (vgl. Kap. 3.1.3). Wird die Existenz von Konflikten geleugnet oder verdrängt, weil sie nicht sein dürfen, führt das häufig zu einem Auseinanderbrechen der Gemeinschaft in dieser Phase. Die Konfliktphase wird von vielen Autoren beschrieben und scheint allgemein bei der Bildung von Gruppen zum natürlichen Entstehungsprozess dazugehören (vgl. Kap. 3.3.3). Werden Konflikte als Bestandteil des Gesamtprozesses, als Schritt auf einem Weg zum Ziel und als Chance zum Wachstum verstanden, wirken sie nicht lähmend, sondern bringen Dinge in Bewegung. Nach KÖNIG (2007:46, 59) geht „das gruppensdynamische Verständnis [...] davon aus, dass die Mitglieder einer Gruppe ihre Produktivität dann erhöhen können, wenn sie ihre Normen ins Gespräch bringen und auf ihre Funktionalität hin überprüfen können. Manchmal ist dies nur möglich, wenn eine Norm gebrochen und damit als solche überhaupt erst sichtbar wird. Abweichende Standpunkte und Verhaltensweisen bergen [...] somit immer Entwicklungsmöglichkeiten.“

Um Konflikte erfolgreich zu durchlaufen, bedarf es jedoch i.d.R. **im Vorfeld** einer Einigung aller Mitglieder darüber, wie sie im Allgemeinen und insbesondere bei ggf. auftretenden Konflikten miteinander umgehen wollen. Hierfür ist eine **Verfahrensordnung oder ein Gruppenvertrag**¹ hilfreich (STAHL 2007:11). Auch gibt es grundlegende und bewährte Prinzipien, die die Basis für ein friedliches Miteinander innerhalb und zwischen [CSA-] Gemeinschaften bilden können². Die Auseinandersetzung hiermit, wenn alle bereits im Konflikt stecken, hat sich häufig als zu spät erwiesen. Zudem ist es wesentlich, zwischen strukturellen und zwischenmenschlichen Konflikten zu unterscheiden, die von außen relativ gleich aussehen (CHRISTIAN 2011b). Berater empfehlen bei Neugründungen darüber hinaus die Einigung im Vorfeld darüber, wann und wie sich die Gemeinschaft im Fall der Fälle wieder auflösen kann, so dass es für alle annehmbar ist (mdl. Mitt. VIETH 2007).

Ebenso bedarf es in jeder Gruppe klar gesetzter **Grenzen**, die die Gemeinschaft oder Gruppe als solche erst in Erscheinung treten lassen. Ohne Abgrenzung/ Grenzen verliert eine Gruppe ihre Orientierungsfunktion und löst sich auf (KÖNIG 2007:24, 35). Dennoch müssen sich Gründungsmitglieder einer Gemeinschaft, und somit auch einer CSA, im Klaren darüber sein, dass sich nicht alles im Vorfeld vollständig planen lässt. Vieles muss im Prozess und „**aus sich selbst heraus**“ in jeder Gruppe und aus der Situation heraus neu und individuell entstehen (STAHL 2007:15).

Um erfolgreich zu sein, muss eine CSA **achtsam wachsen** (HENDERSON & VAN EN 2007:126). Das Anknüpfen an bestehende persönliche Kontakte und ein bereits bestehender Kreis an Menschen, die sich dem Hof zugehörig fühlten (meist Kunden), hat sich bei bereits bestehenden CSAs bewährt (KRAIB 2008:41). Laut einer Studie aus den USA entstehen „die meisten CSAs aus einer Gruppe von Freunden oder Teilhabern (...) (z.B. kirchliche Gruppen, Schulen, gemeinnützige Organisationen)“ (CONE & MYHRE 2000 in STÖWER 2010:33).

In Bezug auf **Phasen und Prozesse** (vgl. Kap. 3.3.3), die i.d.R. auf alle Gruppen und somit auch auf CSA-Gründer zutreffen, ist es für den Erfolg der Gruppenentwicklung wichtig, ja sogar „zwingend“, diese **separat und vollständig zu durchlaufen** (KÖNIG 2007:60, STAHL 2007:58). **Feedback und Reflexion** dienen dabei sowohl Einzelnen als auch der Gruppe dazu aus Fehlern zu lernen und „die eigene soziale Kompetenz im Umgang mit Gruppen zu steigern“ (KÖNIG 2007:14), was besonders für Landwirte bedeutsam sein kann, die eine CSA aufbauen möchten (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:52). „In erfolgreich arbeitenden Teams

¹ Mögliche Beispiele sind: Eine gestufte Folge von Konsequenzen (vgl. Anhang 9.11); die Vereinbarung einander zu helfen, der Gruppe gegenüber verantwortliche zu bleiben (vgl. Anhang 9.12) und/ oder die Methode der gewaltfreien Kommunikation nach M. B. ROSENBERG.

² Verschiedenste Zusammenstellungen sogenannter „Friedenstifterprinzipien“ oder „Peacemaker Principles“ wurden für diesen Zweck bereits entwickelt. Ein Beispiel, das ausdrücklich Gewicht auf eine gute Kommunikation legt, findet sich im Anhang 9.13.

findet man eine relativ hohe Rate an Rückmeldungen¹ (RECHTIEN 2007:130). Diese sollten folglich gefördert werden. Z.B. kann bei jeder Gemüselieferung auf dem Lieferzettel Platz für erbetene Rückmeldungen freigelassen werden (HENDERSON & VAN EN 2007:156). Je besser Gruppen die Fähigkeit entwickeln, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und je besser sie zur Metakommunikation² fähig sind, desto besser können sie sich selbst steuern (STAHL 2007:16, vgl. KÖNIG & SCHATTENHOFER 2007:14,20). Somit scheinen Gruppen „innerhalb bestimmter Grenzen“ von ihrer Umwelt unabhängig agieren zu können (KÖNIG 2007:22). Diese Tatsache hebt die Bedeutung der Reflexion besonders heraus, wenn es darum geht, eine CSA-Gruppe möglichst unabhängig von äußeren Gegebenheiten und eventuellen Widrigkeiten erfolgreich aufzubauen.

Manche Dinge können erfahrungsgemäß erst mit etwas Abstand bzw. nach einer **Pause** angesprochen bzw. reflektiert werden (KÖNIG & SCHATTENDORFER 2007:30). Phasen der Entspannung sind daher ein elementarer Erfolgsfaktor (vgl. Kap. 3.4.1).

3.4.3 Werte, Ziele und Motivationen

Da es für eine funktionierende CSA eines Mindestmaßes an Einigkeit über Werte, Ziele und Motivationen bedarf (vgl. Kap. 3.4.2), soll in diesem Abschnitt etwas näher darauf eingegangen werden.

Aus konkreten Zielvorstellungen erwächst letztendlich eine greifbare Zukunftsplanung für den Betrieb (REDELBERGER et al. 2004:57) bzw. eine CSA. Schon die praktische Erarbeitung eines „Finanz-“ und Budgetplanes für die Aufteilung und Verwendung der Ressourcen macht eine Beschäftigung mit den gemeinsamen Ideen und Zielen und die Erstellung eines **gemeinsam getragenen Wertekansons** als Entscheidungsgrundlage und Richtschnur notwendig (BAUER & ZAISER 2004:109). Gibt es eine von allen Mitgliedern anerkannte Grundhaltung von ethischen Werten, kann sehr viel Zeit- und Energieaufwand bei zukünftigen Entscheidungsfindungen³ gespart werden (vgl.: BAUER & ZAISER 2004:109; MOLLISON 582ff.). Untersuchungen haben gezeigt, dass diejenigen Gruppen am erfolgreichsten waren, „die eine Reihe von Werten angenommen haben, die dauerhaft ihr internes und externes Beziehungsgeflecht sicherstellten. Darunter war vielleicht der wichtigste Faktor, dass die Gruppe „**freiwillige Einfachheit**“ als ethischen Grundsatz annahm“ (MOLLISON 2010:584). „Der Erfolg eines Unternehmens beruht hauptsächlich auf der Kombination von guter Betriebsführung mit **auf die Menschen hin ausgerichteten Werten**“⁴ (MOLLISON 2010:595).

Der Wert „**Freiwilligkeit**“ ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor des CSA-Konzepts (KRAIB 2008:72). Dieser setzt jedoch **Eigenmotivation** voraus, die aus der eigenen Erkenntnis der gemeinsamen Ziele entsteht. Letztendlich führt nur „das **Bewusstsein über die Ideen, Visionen und Ziele**, die hinter dem CSA-Konzept stehen, und deren Vermittlung zur Umsetzung dessen, was das CSA-Konzept beschreibt und darstellt“ (KRAIB 2008:71). Erst die Klarheit hierüber ermöglicht es, diese deutlich zu formulieren, um die gewünschten

¹ (Feedbackregeln nach KÖNIG 2007 finden sich im Anhang 9.13.

² „besteht in expliziten und intentionalen Äußerungen über bestimmte Aspekte eines abgelaufenen Kommunikationsprozesses oder über situationsübergreifende Kommunikationsstile.“ (RECHTIEN 2007:133) Regeln für Metakommunikation nach RECHTIEN (2007) finden sich im Anhang 9.13.

³ Beispiele für mögliche Methoden der Entscheidungsfindung finden sich im Anhang 9.13.

⁴ In ihrem Buch „In Search of Excellence“ halten PETERS & WATERMAN (in MOLLISON 2010:595) folgende Punkte für erfolgreiche Unternehmen fest: Gemeinsame und ausdrücklich festgehaltene Werte; Wertschätzung und Motivation; guter Ruf; schlankes Management; Umsetzung (schnellstmöglich, nachdem die Entscheidung getroffen ist); Kenntnisse (dem treu bleiben, was das Unternehmen am besten kann). Vgl. auch MOLLISON 2010:556.

Zielgruppen explizit ansprechen und neue CSA-Mitglieder für den CSA-Aufbau gewinnen zu können.

CSA werden folgende allgemeine Eigenschaften zugeschrieben (Soil Association b:1), deren Verwirklichung bei CSA-Gründungen und -Aufbau somit **Ziel** wären:

- verbindet Landwirte und Verbraucher in einer Beziehung gegenseitiger Unterstützung,
- ermöglicht Landwirten, sich auf die Pflege des Landes zu konzentrieren und dabei den Hof produktiv und wirtschaftlich zu erhalten,
- bietet eine Möglichkeit, nachhaltige Lebensmittelerzeugung wieder zurück ins Herz der Kultur zu bringen,
- vgl. ergänzend auch Kap. 1: Infokasten 1.

Auf allgemeinerer Ebene können **gemeinsame Motive und Ziele**, die eine Gemeinschaft entstehen lassen, sowohl Wünsche nach Verwirklichung abstrakter Ideen oder hoher Ideale sein als auch die Befriedigung grundlegendster menschlicher Bedürfnisse. Entsprechend der Bedürfnispyramide von MASLOW (ZIMBARDO & GERRIG 2004:540 in RAU 2007:17) (Abbildung 6) muss zunächst die grundlegende Existenz gesichert sein (nicht unbedingt vollkommen), bevor ein höher liegendes Ziel angestrebt werden kann. Die Basis ist demnach die Befriedigung der physischen Bedürfnisse.

Die allem übergeordnete Voraussetzung, um überhaupt eine Gemeinschaft zur Bedürfnisbefriedigung bilden und erhalten zu können, ist somit **ein lebensfreundliches und funktionierendes Ökosystem als Lebensraum**. Das heißt: Saubere Luft, sauberes Wasser, fruchtbare Erde, Vielfalt etc. Diese dringliche Sorge um die Lebensmittelsicherheit war gleichzeitig das gemeinsame Ziel und die gemeinsame Motivation derer, die bereits in den 70er Jahren die ersten Teikeis¹ in Japan gründeten (WAKAMIYA 2009: 38). Auch in Deutschland waren u.a. Umweltbelastungen und Vorkommnisse, wie z.B. die Atomkatastrophe in Tschernobyl, Auslöser, die erste Wirtschaftsgemeinschaft, den Buschberghof, zu gründen (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2007; STRÄNZ 2011)².



Abbildung 6: Bedürfnispyramide (ZIMBARDO & GERRIG 2004:540 in RAU 2007:17)

Fragt man allgemein nach Motivationen, werden häufig Gründe angeführt, warum sich für oder gegen etwas entschieden wird. Die Tiefe der genannten Gründe bzw. dessen, was jemanden wirklich bewegt, kann dabei sehr unterschiedlich sein.

Aus neueren deutschlandweiten Befragungen von CSA-Landwirten (KRAIB 2008) und -Mitgliedern (STÖWER 2010) sowie Vertretern von Nichtregierungsorganisationen (NROs)

¹ „Teikei“ ist die japanische Bezeichnung für CSA.

² Und hier schließt sich der Kreis bzw. das Dreieck (vgl. Abbildung 2): Voraussetzung für eine menschliche Gemeinschaft und Existenz ist bewirtschaftbares Land und ein langfristig funktionierendes Konzept der Landbewirtschaftung.

(KRAIB 2009)¹ sind die wichtigsten Motivationen und Ziele bekannt, die Landwirte und Mitglieder dazu bewegt haben eine CSA zu gründen, an einer CSA teilzunehmen, und/ oder CSA als unterstützenswert zu beurteilen. Die **Hauptmotivationen der CSA-Mitglieder** stimmen in den verschiedenen Untersuchungen weitgehend überein und sind vorrangig der Wunsch nach qualitativ hochwertigen Lebensmitteln, Umweltschutz und Transparenz sowie Unterstützung der und Bezug zur regionalen Landwirtschaft. Diese Motivationen decken sich auch mit Zielen befragter NRO-Stellvertreter, wie insbesondere Regionalität, nachhaltige Landwirtschaft und fairer Handel (vgl. Anhang 9.14).

Somit beziehen sich die Hauptmotivationen und –ziele auf die Befriedigung der vier grundlegendsten Bedürfnisse (vgl. Tabelle 4; Abbildung 6). Hierbei zeigt sich, dass sich die Zuordnungen überschneiden können. Das Motiv „regionale Landwirtschaft zu unterstützen“ kann für CSA-Mitglieder z.B. sowohl Wertschätzung als auch die Sicherung der physischen Bedürfnisse sein. Entsprechend der Betrachtungsweise des assoziativen Wirtschaftens² sollte die eigentliche Motivation darin bestehen, jeweils das Bedürfnis des anderen zu decken. Folglich sollte es das Motiv des Landwirts/Gärtners sein, das Bedürfnis der Mitglieder nach Lebensmitteln zu decken, und die Motivation der Mitglieder sollte der Bedarf des Landwirts/Gärtners sein (GROH in HENDERSON & VAN EN 2007:111).

Tabelle 4: Hauptmotivationen der CSA-Mitglieder

	Genannte Motivationen	Bedürfnisse
1	Qualitativ hochwertige Lebensmittel	Biologische Bedürfnisse
2	Umweltschutz (Lebensmittelsicherheit); Transparenz	Sicherheit
3	Bezug zur Landwirtschaft/ zum Landwirt	Bindung
4	Fairer Handel und Unterstützung der regionalen Landwirtschaft	Wertschätzung

Damit CSA nachhaltig funktioniert, müssen ebenfalls die Bedürfnisse der **Landwirte** gedeckt werden (HENDERSON & VAN EN 2007:109). Deren **Hauptmotivationen** (KRAIB 2008) sind aus folgender Tabelle 5 ersichtlich (vgl. Abbildung 6).

Tabelle 5: Hauptmotivationen der Landwirte

	Genannte Motivationen	Bedürfnisse
1	Erzeugung qualitativ hochwertiger Produkte bei gleichzeitiger Erhaltung einer gesunden Umwelt	Biologische Bedürfnisse
2	Finanzielle Sicherheit, geteiltes Risiko und geteilte Verantwortung	Sicherheit
3	Kontakt zu den Verbrauchern, Bindung der Verbraucher für ein Jahr	Bindung
4	Es müssen keine Lebensmittel weggeworfen werden; Mitgliedsbeiträge; eine der den eigenen Werten entsprechende Landwirtschaft	Wertschätzung

Entsprechend der Ergebnisse des CORE Organic Projektes „Farmer Consumer Partnerships“ (FCP) stimmen diese Hauptmotivationen weitgehend mit **ethischen Anliegen von Öko-Käufern und –Erzeugern**³ überein. Das Projekt wurde in fünf europäischen Ländern⁴ durchgeführt und hat u.a. Verbraucherpräferenzen in Bezug auf zusätzliche ethische⁵ Eigenschaften von ökologischen Produkten untersucht. Die Studie ergab, dass in Deutschland

¹ In dieser Arbeit wurde untersucht, inwieweit das CSA-Konzept NRO-Vertretern bekannt ist und ob Handlungsfähigkeit- und –Bereitschaft der NROs bezüglich CSA bestehen.

² „Assoziative Wirtschaft meint den Zusammenschluß von Konsumenten, Händlern und Produzenten mit dem Ziel, die Preise so zu beeinflussen, dass alle Beteiligten damit auskommen können“ (Dreigliederung 2012).

³ Tabellen, die die ethischen Anliegen von Öko-Käufern und -Erzeugern auf der Basis einer umfangreichen Literaturrecherche darstellen und die nach den drei Kategorien der Nachhaltigkeit gegliedert sind (ZANDER et al. 2010:4, 12), finden sich im Anhang 9.15.

⁴ Deutschland, Großbritannien, Italien, Österreich und Schweiz

⁵ „„Ethik“ bezieht sich auf die Werte, Grundsätze und Regeln, nach denen Menschen leben“ (ZANDER et al. 2010:10)

folgende zusätzliche „ethische“ Produkteigenschaften für Öko-Käufer am wichtigsten sind (ZANDER et.al. 2010:30):

- 1) Regionale Erzeugung
- 2) Artgerechte Tierhaltung
- 3) Faire Preise für Landwirte

Zusätzlich zu diesen „ethischen Anliegen“ befindet sich die **hochwertige Qualität** der Erzeugnisse auf der Rangliste der Motivationen von CSA-Mitgliedern– und Landwirten ganz oben. „Die überlegene wahrgenommene Qualität“ ist ein Erfolgsfaktor und bietet folgende Vorteile u.a. in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit (JOCHEM 2010:9) (vgl. Kap. 3.6): Stärkere Kundentreue; geringere Gefährdung bei Preiskämpfen; Durchsetzung höherer Preise [bzw. Kosten] ohne Marktanteilsverluste; niedrigere Marketingkosten und Marktanteilssteigerung. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies), „dass Qualität ganzheitlich betrachtet werden muss und nicht auf Produkte allein bezogen werden kann“ (JOCHEM 2010:9). Häufig werden die Begriffe Qualität und Nutzen¹ gleichbedeutend verwendet, wobei die **Qualitätskomponenten** folgende Grund- und Zusatznutzen (mit fließenden Übergängen) umfassen (HAMM 1991b:56ff.) (Tabelle 6):

Tabelle 6: Qualitätskomponenten (HAMM 1991b:57)

Nährwert	Grundnutzen	↓
Gesundheitswert		
Eignungs- und Gebrauchswert		↑
Genußwert		
Ideeller Wert	Zusatznutzen	

Da der Gesamtbedarf der Bevölkerung an Lebensmitteln gedeckt ist, gewinnt der Zusatznutzen als Motiv zunehmend an Bedeutung (vgl. Kap. 3.4.2) (HAMM 1991b:58, 67).

Gemeinschaft spielt als **Motivation** für CSA-Beteiligte entsprechend verschiedener Umfrageergebnisse eine eher untergeordnete Rolle (vgl. Anhang 9.14). HENDERSON & VAN EN (2007:160f) führen in den USA als Begründung an, dass die meisten Menschen nicht nach mehr Aktivitäten in ihrem Leben suchen.

SZERENCSITS (2007:275) unterscheidet vier wesentliche **Motive**, die Landwirte dazu bewegen, auf ökologischen Landbau **umzustellen**. Zwischen diesen und den von den befragten CSA-Landwirten genannten Hauptmotiven finden sich keine Widersprüche. Sowohl (1) hohe ideelle und ökologische Motivation, (2) hoher betrieblicher Veränderungsdruck/ Einkommenssicherung als auch (3) ökonomische Orientierung der Betriebsführung spielen bei CSA-Landwirten eine Rolle. Inwieweit bei zufriedenstellender betrieblicher Entwicklung (4) der Wunsch, sich neuen Herausforderungen zu stellen für CSA-Landwirte ggf. eine Motivation dargestellt hat, kann den bisherigen Untersuchungen in Deutschland nicht entnommen werden. Bei allen stand zumindest eines der ersten drei Motive mit im Vordergrund (vgl. KRAIB 2008: Kap. 4.1.2).

Nach GROH & MCFADDEN (1990:19) müssen **drei Motivationen zusammenkommen**, um eine CSA entstehen zu lassen:

- 1) Die grundlegende spirituelle Motivation, dass jedes Jahr das Leben auf der Erde neu erschaffen bzw. erneuert wird, so dass Menschen sicher geboren werden und in Gesundheit leben können, die ihnen erlaubt ihre spirituelle Bestimmung auszuleben.

¹ Ein Maß, das für die Bewertung des Bedürfnisbefriedigungsgrades herangezogen wird, ist der von der jeweiligen Person oder Zielgruppe subjektiv empfundene Nutzen (HAMM 1991b:44).

- 2) Die soziale Motivation, die Landbewirtschaftung so zu gestalten, dass jeder Zugang zu gesunder Nahrung, Holz und Fasern in der richtigen Menge und unabhängig von seiner oder ihrer Lebenssituation hat.
- 3) Die ökonomische Motivation¹, die alle anderen Ziele möglich macht, und die die Grundlage des CSA-Konzepts ist.

„Das alleinige Streben nach finanzieller Gewinnmaximierung lässt wesentliche Bereiche des Lebens außer Acht, weshalb das Wirtschaften nicht gewinnorientiert, sondern menschenorientiert sein sollte“ (HILDEBRANDT mdl. Mitt. 2007).

3.4.4 Interne Kommunikation

Ein zentraler Erfolgsfaktor in einer CSA-Gemeinschaft ist die Kommunikation (lat.: communicatio; dt.: u.a. Mit-teilung; Begriff: Kommune; dt: Gemeinde) bzw. die **Kommunikationsfähigkeit** (WEBER 2000:56; vgl. Kap. 3.1.3). Diese ist eine Voraussetzung, um gemeinsame Werte und Ziele zu teilen und zu entwickeln, welche die Basis einer Gemeinschaft bilden (vgl. Kap. 3.4.2; 3.4.3). „Die meisten erfolgreichen Gemeinschaften nehmen sich bewusst Zeiten für die Pflege ihrer Gemeinschaft und Kommunikationskultur“ (schrftl. Mitt. STÜTZEL 2011). MCFADDEN hebt hervor, dass „Die [CSAs] (...) **am erfolgreichsten** [sind], die am klarsten kommunizieren²“ (in HENDERSON & VAN EN 2007:154).

Wesentliche und im Grunde selbstverständliche **Grundlagen** sind, den Anderen ausreden zu lassen, aufmerksam zuzuhören (schrftl. Mitt. STÜTZEL 2011), Respekt und Ehrlichkeit (MANITONQUAT 2000:26). Es gibt zwei grundlegende Kommunikationsmodi: „das sich ergebende Netz³“ und der „geleitete Kreis⁴“, die beide für die Gruppe unverzichtbar sind (STAHL 2007:381). Allgemein ist es wichtig, dass die CSA-Mitglieder durch regelmäßige Zusammenkünfte⁵, informative Rundbriefe und/oder eine Homepage mit dem Geschehen auf dem Hof in Verbindung bleiben und einbezogen werden⁶ (HENDERSON & VAN EN 2007:148) (vgl. Kap. 3.4.2).

„Egal welches Medium man nutzt, je mehr Informationen mit den Mitgliedern geteilt werden können, umso besser. Der Informationsaustausch von Angesicht zu Angesicht ist dabei am effektivsten. Der Landwirt sollte jede Gelegenheit nutzen, um sich mit Mitgliedern zu treffen, ihre Ideen, Vorschläge und Beschwerden anzuhören und ihnen im Austausch über die Realitäten auf dem Hof erzählen.“ (HENDERSON & VAN EN 2007:153)

¹ Die ökonomische Motivation darf nicht mit der Profit-Motivation verwechselt werden (GROH & MCFADDEN 1990:19).

² In der Bibel heißt es „Am Anfang war das Wort“ (Joh. 1:1), was diesem eine große Bedeutung zuschreibt.

³ Im „sich ergebenden Netz“ wird zwanglos, dezentral, schnell und unvollständig kommuniziert. Die Gruppenmitglieder besprechen sich nebenbei, mit allen, die „gerade da sind“, über jene Themen, die „in der Luft hängen“ und wann immer „es sich ergibt“. Hier ist keine Leitung nötig (STAHL 2007: 381).

⁴ Im „geleiteten Kreis“ vollzieht sich das Gespräch dagegen diszipliniert, zentral, langsam und mit dem Ziel der Vollständigkeit. Man bespricht zum vereinbarten Termin, mit allen, die es angeht, die vereinbarten Themen. Hier bedarf es häufig einer Leitung (STAHL 2007: 381). Redekreis: Wer das Wort hat, wird nicht unterbrochen und macht deutlich, wann er/ sie ausgesprochen hat. Es werden alle gehört. Wer nichts zu sagen hat, gibt das Wort weiter (MANITONQUAT 2000:26).

⁵ Ein Vorschlag für den Ablauf einer Versammlung findet sich im Anhang 9.16.

⁶ Aktive Einbeziehung, Gefühle und Emotionen, Ziele, Motive und Bedürfnisse, Einstellungen und Ansehen, Werte und Normen sowie Wissen und Persönlichkeit sind wesentliche Einflussfaktoren auf das Konsumentenverhalten (TROMMSDORFF 2004:11 ff., 36).

Für eine **funktionierende Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und -Mitgliedern** sind folgende Punkte wichtig bzw. hilfreich (BERNHARD 2011:51):

- Langfristige Ansprechpartner für die Bewirtschafter.
- Die Bereitschaft und Fähigkeit, sich in den anderen hineinzuzusetzen.
- Als Bewirtschafter auch auf abseitige und provozierende Fragen gefasst sein¹.
- Erwartungen an die Mitglieder beim Eintritt klären.
- Die organisatorische Kommunikation auf das Notwendige konzentrieren.
- Ein Nachrichtenbuch an der Verteilstelle bereitlegen.
- Humor und Gelassenheit entwickeln.

3.4.5 Umstellungsentscheidung

SZERENCSITS (2007:66ff.) hat in seiner Doktorarbeit eine Systematik von **Faktoren** entwickelt, die für die Umstellungsentscheidung auf ökologische Landwirtschaft für Landwirte ausschlaggebend sind. Da die CSAs in Deutschland alle ökologisch wirtschaften, und die Faktoren relativ allgemeingültig sind, können sie auch auf CSAs zutreffen. Er gliedert die Faktoren in generelle Rahmenbedingungen, betriebliche und soziale Voraussetzungen sowie in persönlichkeitsbezogene Aspekte². Die Relevanz dieser Faktoren hängt jedoch bedeutend von der **Umstellungsphase**, in der sich der Landwirt befindet (vgl. Kap 3.3.4), und von dessen handlungsleitenden Motiven ab (SZRENCISITS 2007:275) (vgl. Kap. 3.4.3).

Ausschlaggebend ist insbesondere die individuelle Bewertung der aktuellen „relativen Vorzüglichkeit“³ des Ökologischen Landbaus oder in diesem Fall der Solidarischen Landwirtschaft. Diese wiederum hängt entscheidend von den **zur Verfügung stehenden Informationen** sowie den **realen Eindrücken** der Solidarischen Landwirtschaft ab. Häufig scheinen solche Entscheidungen jedoch auf Grund der Komplexität und der Vielzahl der Faktoren intuitiv stattzufinden (SZERENCISITS 2007:3).

Die Erfolgsaussichten, dass sich ein Landwirt entscheidet umzustellen, steigen nach den Ergebnissen von SZERENCISITS (2007:3) deutlich, wenn:

- Landwirte einbezogen werden, die von dem jeweiligen **Landwirt als vorbildlich bewertet** werden,
- **intensiver Informationsaustausch mit diesen** stattfinden kann und
- eine **Zusammenarbeit** angeregt werden kann.

Überzeugende und leicht verfügbare Informationen, spezifische Beratungsangebote und die Bereitstellung **sinnvoller Fördermaßnahmen** stellen eine Erleichterung des Einstiegs und des Durchlaufs des Umstellungsprozesses dar (SZRENCISITS 2007:44ff).

¹ Setzt man auf eine Qualitätsstrategie, ist die Bereitschaft erforderlich auf häufige und auch kritische Fragen bezüglich der Qualität einzugehen (HAMM 1991b:38).

² Eine Auflistung dieser Faktoren findet sich in Anhang 9.10.

³ Wird „aus folgenden Aspekten abgeleitet: - wirtschaftliche Rentabilität - Kosten für die Übernahme und Beibehaltung einer Innovation - Verringerung von Problemen oder Unbehagen bzw. Verbesserung der Lebenssituation.- Verbesserung des sozialen Status – Verringerung des Aufwands an Zeit und der erforderlichen Anstrengungen für betroffene Zwecke – Unmittelbarkeit des eintretenden Nutzens.“ (ROGERS 1995:216 in SZERENCISITS 2007:51)

Berater, die Landwirte bei ihrer Entscheidungsfindung unterstützen wollen, müssen den Kenntnissstand und die Interessen der Landwirte erfragen, um „informativische Maßnahmen optimal auf die Anforderungen in den verschiedenen Phasen“ (vgl. Kap. 3.3.4) anpassen und „zielgerichtet Unterstützungsangebote“ unterbreiten zu können. „In den ersten beiden Phasen ist der Fokus dabei auf die Förderung des Interesses und die Überwindung allgemeiner Bedenken zu legen“. Erst wenn eine Umstellung konkret in Erwägung gezogen wird, ist eine „detaillierte Erarbeitung von betrieblichen und betriebswirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten im Falle einer Umstellung“ zu empfehlen. Dabei auch Alternativen zur gesamtbetrieblichen Umstellung zu berücksichtigen, kann manchen Betriebsleitern die Umstellung erleichtern (SZERENCSITS 2007:3).

3.5 Nachhaltigkeitindikatoren

Als Nachhaltigkeit wurde im Brundtland-Bericht eine Entwicklung definiert, die „ die Bedürfnisse der Gegenwart deckt, ohne die Fähigkeit der künftigen Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu decken“ (UN-WCED 1987).

Nachhaltigkeit, auch im Sinne von Sicherheit, Schutz und Erhalt, wird in allen Umfragen und Studien zu CSA als **wesentliche Motivation** der Landwirte und Verbraucher angeführt (vgl. Kap.3.4.3). Da „der betriebswirtschaftliche Erfolg eines landwirtschaftlichen Unternehmens oder eines anderen Unternehmens der Wertschöpfungskette (...) oft proportional mit Parametern der Nachhaltigkeit“ „korreliert“ (RWAG 2010:21), kann Nachhaltigkeit ggf. einen Indikator für den Erfolg bzw. die Zielerreichung einer CSA darstellen.

Bisher wurden keine Nachhaltigkeitsindikatoren und entsprechende Erfassungsmethoden entwickelt, die die Nachhaltigkeitsaspekte einer CSA vollständig erfassen können. Auch wurden vorhandene Nachhaltigkeitsindikatoren und Bewertungsmethoden bisher noch nicht vergleichend auf CSAs bzw. deren Teilbereiche angewendet. Daher werden im Folgenden lediglich die **bereits vorhandenen Ansätze** und Indikatoren vorgestellt, die direkt auf CSA bezogen sind oder auf Grund ihres ähnlichen Ansatzes in ihren Teilbereichen auch auf CSA übertragbar sein können.

Zunächst werden die Indikatoren der EU zur Beurteilung des Fortschritts der europäischen Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Indikatoren der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie zu Umwelt und Ökonomie dargestellt, mit denen das CSA-Konzept in Beziehung gesetzt werden kann. Im Anschluss wird auf die Nachhaltigkeit des CSA-Konzepts selbst sowie auf Bewertungsmöglichkeiten individueller CSAs eingegangen. Z.T. werden Indikatoren nur benannt, jedoch auf Grund des Rahmens dieser Arbeit nicht näher erläutert.

3.5.1 Nachhaltigkeitsindikatoren auf EU- und Bundesebene

Im Folgenden findet sich ein Überblick der Nachhaltigkeitsindikatoren, die auf EU- (Tabelle 7) und Bundesebene (Tabelle 8) angewandt werden.

Tabelle 7: Leitindikatoren der EU-Nachhaltigkeitsstrategie

1. Sozio-ökonomische Entwicklung (Reales Bruttoinlandsprodukt pro Kopf, Wachstumsrate und insgesamt)
2. Nachhaltige Produktions- und Konsumstrukturen (Ressourcenproduktivität)
3. Soziale Eingliederung (Von Armut oder Ausgrenzung gefährdete Bevölkerung)
4. Demografische Veränderungen (Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer)
5. Öffentliche Gesundheit (Gesunde Lebensjahre und Lebenserwartung bei der Geburt, nach Geschlecht)
6. Klimawandel und Energie (Treibhausgasemissionen; Anteil der erneuerbaren Energien am Bruttoendenergieverbrauch)
7. Nachhaltiger Verkehr (Gesamtenergieverbrauch vom Verkehr im Verhältnis zum Bruttoinlandsprodukt)
8. Natürliche Ressourcen (Index weit verbreiteter Vogelarten; Fischfang aus Beständen, die sich außerhalb sicherer biologischer Grenzen befinden: Status der Fischbestände unter EU Aufsicht im Nordostatlantik)
9. Globale Partnerschaft (Öffentliche Entwicklungshilfe als Anteil des Brutto-Inlandseinkommen)
10. Gute Staatsführung

(Europäische Kommission 2011)

Tabelle 8: Indikatoren zu Umwelt und Ökonomie des Statistischen Bundesamtes

I. Generationengerechtigkeit Ressourcenschonung Klimaschutz Erneuerbare Energien Flächeninanspruchnahme Artenvielfalt Staatsverschuldung Wirtschaftliche Zukunftsvorsorge Innovation Bildung	II. Lebensqualität Wirtschaftlicher Wohlstand Mobilität Landbewirtschaftung Luftqualität Gesundheit und Ernährung Kriminalität	III. Sozialer Zusammenhalt Beschäftigung Gleichberechtigung Integration IV. Internationale Verantwortung Entwicklungszusammenarbeit Märkte öffnen
--	---	---

(Statistisches Bundesamt 2011c:2f.)

3.5.2 Nachhaltigkeit des CSA-Konzeptes

2009 hat der **Buschberghof**, die erste Wirtschaftsgemeinschaft in Deutschland, die nach dem Konzept der Solidarischen Landwirtschaft gearbeitet hat, den „Förderpreis Ökologischer Landbau“ erhalten, „weil der Hof mit seinem Betriebskonzept (...) **erfolgreich und nachhaltig** einen für Deutschland neuartigen Weg der Betriebsführung gegangen ist“ (BMELV 2009). Dies zeigt, dass das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft bereits auf Bundesebene als „nachhaltig“ Anerkennung gefunden hat.

In einer Befragung von Vertretern von Nichtregierungsorganisationen (NROs) (KRAIB 2009) wurden in Hinblick auf die **drei Dimensionen der Nachhaltigkeit** Ökologie, Ökonomie und Soziales eine Reihe von positiven Nachhaltigkeitseigenschaften des CSA-Konzeptes festgestellt. In ihrer Masterarbeit kommt STÖWER (2010:16ff.) zu dem Schluss, dass CSA eine Form des nachhaltigen Konsums ist. Sie hat das CSA-Konzept ebenfalls in Hinblick auf die oben genannten drei Dimensionen der Nachhaltigkeit betrachtet und führt auch Punkte auf, die der Nachhaltigkeit des CSA-Konzeptes entgegen stehen sollen. Diese Nachhaltigkeitsaspekte sind zusammengefasst aus der folgenden Tabelle 9 ersichtlich:

Tabelle 9: CSA unter Nachhaltigkeitsaspekten

Ökologie	Soziales	Ökonomie
+ Nachfrage nach Bioprodukten -> geringerer Einsatz von Pestiziden und Kunstdüngern/ Erhalt der Bodenfruchtbarkeit + erhöhte Biodiversität, da eine Auswahl an Produkten benötigt wird + verringerter Einsatz von Verpackungsmaterial durch den Einsatz von Mehrwegverpackungen + Sensibilisierung der Verbraucher (Wertschätzung gegenüber der Natur) + weniger CO2-Emissionen, Klimaschutz + Erhalt von Kulturlandschaft +/- weniger Transporte (dafür evtl. mehr Verbrauchertransporte)	+ fairer Handel + Bildung/ Lernprozesse + Verantwortlichkeit + Solidarität + gemeinschaftliche Entscheidungsfindung + soziale Bindungen/ Kontakt zwischen Erzeugern und Verbrauchern, Kommunikation, Vernetzung + Ernährungssicherheit + Steigerung der Lebensqualität	+ Planungssicherheit + Kundenbindung + geteiltes Risiko + höheres/ gesichertes Einkommen für Landwirte + geringere Kosten für Konsumenten durch den Wegfall von Vertriebsstufen + Sicherung/ Schaffung von Arbeitsplätzen + Marktchancen für kleine Betriebe + Erhalt/Stärkung der regionalen Wertschöpfung
- verringerte Effizienz, weniger Erträge -> mehr (Hand-)arbeit, Bedarf an fossilen Brennstoffen	- hoher zeitlicher Aufwand für gemeinschaftliche Aktivitäten - evtl. gefühlter „Zwang“ sich an gemeinschaftlichen Aktivitäten zu beteiligen - sozial schwache Gruppen werden nur selten erreicht	- Nachteile für Verbraucher bei Ernteausfällen - häufig finanzielle Schwierigkeiten der CSA-Betriebe
Sonstiges: + gesunde Ernährung; + Versorgungssicherheit		

+ Vorteil; - Nachteil (STÖWER 2010:17f.: Darstellung nach ADLER 2003, BLOUIN et al. 2009, KRAIB 2009)

Bei diesen Aspekten ist zu berücksichtigen, dass sie allgemein gehalten sind und nur bedingt eine Möglichkeit bieten, einzelne Betriebe individuell zu bewerten. Die Positiv-Aspekte der vorangehenden Tabelle 9 stellen vor allem Potentiale dar, ohne dass sie automatisch von jeder CSA verwirklicht werden. Die Negativ-Punkte der Tabelle 9 sind ebenso relativ zu betrachten und treffen nicht automatisch zu¹.

CAROLAN (2007 in STÖWER 2010:18) zeigte in einer Studie, dass durch eine Steigerung des direkten Bezugs der Lebensmittel zum eigenen Lebensumfeld bei Konsumenten **signifikante Einstellungs- und Verhaltensänderungen** in Richtung Nachhaltigkeit erreicht werden können. Als gutes Beispiel hierfür führt CAROLAN CSA an. Signifikante Verhaltensänderungen setzen allerdings Lernprozesse voraus. Es ist sehr wichtig, hierfür eine freundliche und tolerante Atmosphäre zu schaffen, denn Leute brauchen Zeit, um ein tieferes Verständnis von Nachhaltigkeit zu erlangen (HENDERSON & VAN EN 2007:149).

Der Bereich **Ernährung** wird laut SCHRADER & HANSEN (2001) zu den **umweltrelevantesten Konsumkomponenten** gezählt (STÖWER 2010:16). Im Rahmen einer Studie, die zum Ziel hatte, Merkmale eines nachhaltigen Ernährungssystems zu definieren (KLOPPENBURG et al. 2000 in STÖWER 2010:18), wurde „Tasting Sustainability“ im Sinne von „Nachhaltigkeit erleben“ als ein zentraler Punkt herausgestellt. Hierbei wurde CSA als vorbildliches Beispiel vorgestellt, „da das Konzept Nachhaltigkeit hautnah und unmittelbar erlebbar macht“ (STÖWER 2010:18). PERTHEN (2011:83) kommt in ihrer Examensarbeit „Nachhaltige Lebensweise und Community Supported Agriculture“ zu dem Ergebnis, dass CSA ein Modell darstellt, mit dem ausgehend von der Lebensmittelversorgung eine nachhaltige Entwicklung angestoßen werden kann. In der Studien von CONE & MYRHE (2000 in STÖWER 2010:34) zeigt sich, dass Langzeitmitglieder häufig ihren Lebensstil an CSA angepasst hatten.

¹ vgl. Diskussion in Kap. 6.

3.5.3 Nachhaltigkeitsindikatoren für individuelle CSA-Betriebe

In konkreten Bezug auf CSA gibt es in der Literatur lediglich die von **WEBER (2006)** erarbeiteten Kriterien und Indikatoren.

Zum einen hat er einen Fragenkatalog (vgl. Anhang 9.22) entwickelt, an Hand dessen er die Nachhaltigkeit der CSA Landgut Lübnitz in Hinblick auf **neun übergeordnete Indikatoren** bewertet (WEBER 2006:37ff.). Diese sind an SPANGENBERG's Modifikationen (2005:59 in WEBER 2006:36) von BOSSEL's (1999:102 ff in WEBER 2006:37) Indikatoren einer nachhaltigen Entwicklung angelehnt und folgende:

1. Existenz
2. Effektivität
3. Handlungsfreiheit
4. Sicherheit
5. Anpassungsfähigkeit
6. Ko-Existenz
7. Reproduktion
8. Psychologische Bedürfnisse
9. Verantwortlichkeit

Zum anderen hat WEBER einen Kriterienkatalog mit ökonomischen „Management“ Kriterien für die Nachhaltigkeit einer ökologisch wirtschaftenden CSA („Economic „Management“ Criteria for the Sustainability of a CSA (organic)“ WEBER 2006:55ff.) zusammengestellt. Darin beschreibt WEBER **20 Kriterien**, denen jeweils Indikatoren zugeordnet werden. Zu jedem dieser Kriterien gibt es entsprechende Fragen und die mit diesem Kriterium verbundenen Ziele werden benannt (vgl. Anhang 9.22). Dieser Kriterienkatalog basiert auf englischsprachiger Literatur in Zusammenhang mit CSA. Daher ist zu berücksichtigen, dass der Begriff „CSA“ im englischsprachigen Raum z.T. weitergefasst verstanden wird als in Deutschland. Die aufgeführten Kriterien treffen folglich nicht uneingeschränkt auf CSAs in Deutschland zu (KRAIB 2008:54). Zudem ist nicht ersichtlich, ob dieser Kriterienkatalog bereits auf eine CSA angewendet und in der Praxis überprüft wurde¹ (Tabelle 10).

Neben dem Buschberghof erhielt auch Christian HIB, Gründer der **Regionalwert AG**, 2009 einen Preis für sein nachhaltiges Konzept durch den Rat für Nachhaltigkeit²: den ersten Preis „Social Entrepreneur der Nachhaltigkeit“ (RWAG 2010:3). Die RWAG selbst ist keine CSA, arbeitet jedoch an der Umsetzung von CSA im Rahmen ihres Konzepts (MÜHLBERGER 2009:2). Als Bürgeraktiengesellschaft gestaltet die RWAG die Land- und Regionalwirtschaft rund um Freiburg sowohl sozial und ökologisch als auch wirtschaftlich nachhaltig mit. Indem die Aktionäre den Wirtschaftspartnern Kapital zur Verfügung stellen, beteiligen sie sich am regionalen Prozess gestalterisch und finanziell (RWAG 2011a). Ebenso wie bei Solidarischer Landwirtschaft weist die RWAG auf die „Probleme einer auf Gewinnoptimierung ausgerichteten Landwirtschaft“ hin und sieht Transparenz als Voraussetzung „für eine bewusste und gemeinschaftlich verantwortete Entwicklung der regionalen Landwirtschaft“ (RWAG 2010:21). Um Wertschöpfung „jenseits der monetären Dividende“ bzw. „immaterielle Wertschöpfung der Ökologischen Landwirtschaft“ zu erfassen, bewerten und als „extra-finanzielle Werte“ zuteilen zu können, **erfasst** die RWAG ihre **besonderen Wertschöpfungsziele durch eigens dafür entwickelte Indikatoren** (RWAG 2010:21ff.). Die Nachhaltigkeitsindikatoren der RWAG gliedern sich in die Rubriken Soziales, Ökologie und Ökonomie (2010:21ff.) und finden sich im Anhang 9.17.

¹ Insgesamt wirkt die gesamte Arbeit von WEBER (2006) etwas undurchsichtig.

² „Der Rat für Nachhaltige Entwicklung entwirft Beiträge und gibt Empfehlungen für die Nachhaltigkeitsstrategie und -politik der Bundesregierung“ (RWAG 2010:3).

Tabelle 10: Ökonomische „Management“ Kriterien/ Nachhaltigkeit einer ökologisch wirtschaftenden CSA

Nr.	Kriterium	Indikatoren
1	Ein gut definierter Geschäftsplan	a) Etablierte Vision b) Ausführliche Darlegung des Budgets c) Nutzung von Unterstützungsmöglichkeiten und Zuschüssen
2	Eine starke Kommunikation zwischen Konsumenten und Produzenten	a) Beständige Treffen b) Professionell geführte Kommunikationsstruktur
3	Etablierte Kerngruppe	Eine Gruppe von Individuen trifft sich beständig, um ihre festgelegten Verantwortlichkeiten zu diskutieren und weiter zu entwickeln
4	Qualifizierter Landwirt	Der Landwirt hat entweder im Anbau/in der Produktion für eine CSA oder einen Markt Erfahrung
5	Umfangreiches, sachkundiges Marketing und Forschung auf Konsumentenbasis	a) Die Möglichkeiten des Marktes wurden erkundet b) Anzeigen wurden geschaltet/ Werbung gemacht
6	Option eines alternativen Marktes	Die Möglichkeit Produkte außerhalb des CSA-Systems zu verkaufen
7	Bequeme und inspirierende Abholstellen für die Mitglieder	Gut organisierte Abholstelle in Wohnortnähe der Mitglieder, evtl. mit einer organisierten Gruppenabholung
8	Hochqualitative, geeignete, und vielfältige Produktpalette im Anteil	a) Präsentierbare Produktvielfalt, die zur Abholung bereit steht b) Die Möglichkeit für Mitglieder Produkte auszutauschen, wenn es absolut erforderlich ist (z.B. Allergie)
9	Angebot einer optimalen Anteilsgröße an die Mitglieder	Die Möglichkeit sowohl halbe als auch ganze Anteile zu erhalten
10	Konsumentenbildung über saisonale Ernährung und ökologische Landwirtschaft	Informationen durch Literatur und Kommunikation mit Experten
11	Konsumentenbildung über die Vorteile von CSA	Durch Informationsveranstaltungen oder durch Verteilung von Literatur
12	Erreichbarkeit der Vorteile von CSA für alle, die dran interessiert sind	a) Unterstützung von Individuen aus unteren sozialen Schichten durch Spenden oder höhere Beiträger der besser Gestellten. b) Gleitende Beitragsskala und Arbeitshandel (worktrade)
13	Zunahme der Bindung zwischen Mitgliedern und Landwirten	Spezielle Veranstaltungen, um den Menschen sowohl Pflanzen und Tiere auf dem Hof als auch die anderen CSA-Mitglieder und die Landwirte näher zu bringen
14	Sozial verantwortungsvolle Geschäftsethik	Lebensmittel werden Notunterkünften, (food banks) Tafeln und Küchen für die Unterprivilegierten angeboten
15	Mitgliedschaft durch Mitgliederinitiative	Ein Empfehlungsbonus sowohl für den Empfehlenden als auch für den, der der Empfehlung folgt
16	Maximale Einigkeit unter allen Landwirten der Region	Beteiligung anderer Landwirte an der Produktpalette, die von der CSA angeboten wird
17	Maximaler Rücklauf von physikalischem Kapital zur Farm	Ermutigung der Mitglieder, Kompost, der von dem Hof stammt oder gleicher Qualität ist, zurück zu bringen
18	Ausbildung zukünftiger Landwirte, insbesondere in Bezug auf CSA	Anstellung von Praktikanten und ihre Versorgung mit einer soliden Ausbildung in Bezug auf Landwirtschaft und CSA
19	Gesichertes Land für die ökologische Landwirtschaft	Kontakt zu „landtrusts“ oder ähnlichen Organisationen (Stiftungen), um das Land für den Zweck der ökologischen Landwirtschaft zu sichern
20	Gesicherter Zugang zu genetischer Vielfalt für die ökologischen Landwirte	Aktive Unterstützung von Kampagnen, die Informationen zu GMOs und deren potentielle Verbreitung bereitstellen

(WEBER 2006:55ff.) (Übersetzung aus dem Englischen)

3.6 Wirtschaftlichkeit und CSA

Wirtschaftlichkeit ist im Kontext einer CSA anders zu verstehen als in der gängigen Marktwirtschaft. In diesem Kapitel wird die Bedeutung und Festlegung dieses Begriffs dargestellt, wie er in dieser Arbeit im Zusammenhang mit CSA verwendet wird. Zusätzlich wird auf die Berechnung von wirtschaftlichen Mitgliedsbeiträgen eingegangen.

Für Wirtschaftlichkeit finden sich folgende **Definitionen**:

- a) *Wirtschaftlichkeit* ist ein „Wirtschaftssystem- und unternehmenszielindifferenter Ausdruck dafür, inwieweit eine Tätigkeit dem Wirtschaftlichkeitsprinzip genügt.“ Wobei das Wirtschaftlichkeitsprinzip als „ökonomisches Prinzip“ und als „Grundsatz“ definiert ist, „dass ein bestimmter Erfolg mit dem geringstmöglichen Mitteleinsatz (Minimalprinzip) bzw. mit einem bestimmten Mitteleinsatz der größtmögliche Erfolg (Maximalprinzip) erzielt werden soll“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2010a,c).
- b) *Absolute* Wirtschaftlichkeit bezeichnet die „für eine bestimmte Handlung ermittelte Beziehung zwischen dem Handlungsergebnis und dem dafür erforderlichen Mitteleinsatz“¹. „Der Wert des Handlungsergebnisses und des Mitteleinsatzes wird durch die jeweils relevanten Ziele festgelegt, in einem erwerbswirtschaftlichen Unternehmen durch Erträge und Aufwendungen oder Erlöse und Kosten gemessen“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2010a).
- c) *Relative* Wirtschaftlichkeit bezeichnet die „Beziehung zur absoluten Wirtschaftlichkeit einer anderen Handlung“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2010a).

Im **historischen Kontext** wird „das Wort *Wirtschaft* von *Wirt* im Sinne von *Gastgeber* [*Gast-Wirtschaft*] und *bewirten* [*bedienen*], im Sinne von (*ein-*) *schenken* [*Schenke*] abgeleitet“. *Wirtschaft* „ist die deutsche Übersetzung des altgriechischen Wortes οἰκονόμος οἰκονομος (von altgriech. οἶκος οἶκος "Haus" und νόμος nomos "Gesetz" oder "Regel"), das *Haushälter* oder (...) *Wirt* bedeutet. Davon leitet sich auch das deutsche Wort *Ökonomie* ab“ (Wikipedia 2011a). Das umfangreiche Buch „*Ökonomia ruralis et domestica*“ von COLER (1593) behandelt Ende des 16. Jahrhunderts überwiegend die landwirtschaftliche Praxis, die Haushaltsführung sowie zwischenmenschliche Verhaltensnormen ohne Schwerpunkt auf finanzielle Mittel. Wesentliches Anliegen ist ein funktionierender Haushalt bzw. eine funktionierende *Wirtschaft*, in der zur richtigen Zeit im Jahreslauf richtige Vorkehrungen getroffen werden.

Die Reduzierung des *Wirtschafts-Haushaltes* auf den *Finanz-Haushalt* entwickelte sich erst mit der Industrialisierung und der neoklassischen Produktionstheorie. Die **Prämissen** der neoklassischen Produktionstheorie (statische Betrachtung, Gewinnmaximierung, vollkommene Information, keine Transaktionskosten, Produkte und Produktmittel beliebig teilbar, vollkommene Konkurrenz, Menschbild: homo oeconomicus) können lediglich als vereinfachende Annahmen zu einem leichteren Verständnis von Prinzipien dienen, sind jedoch für sich allein als Orientierung für Entscheidungen auf die landwirtschaftliche Praxis nicht anwendbar. Dazu sind sie zu „realitätsfern“ (DABBERT & BRAUN 2006:18, 21ff., RAAB et al. 2004:7; vgl. HAMM 1991a:85).

Im Rahmen des CSA-Konzepts wird Wirtschaftlichkeit in Bezug auf *Land-Wirt-Schaft*, angelehnt an das frühere Verständnis der Ökonomie, umfassender verstanden als in der gängigen *Wirtschaft*. So bezieht die *CSA-Wirt-Schaft* wieder die zwischenmenschlichen Beziehungen untereinander mit ein, räumt jedoch der *Finanz-Wirtschaft* entsprechend der heutigen Gegebenheiten vergleichsweise mehr Raum ein als früher. Die *Finanz-Wirtschaft* wird im Rahmen der *Kreislauf-Wirtschaft* betrachtet und als Mittel zum Zweck. Dadurch kann sie ggf. durch *Tausch-Wirtschaft* im eigentlichen Sinne ersetzt werden. RAAB et al. (2004:8) bezeich-

¹ Produktivität: „Verhältnis von Output-Menge zu Input-Menge“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2010b).

net Ökonomie als Soziologie der Tauschbeziehungen. Im Unterschied zu der neoklassischen Produktionstheorie wird an Stelle des Menschenbildes des *homo oeconomicus*, der immer nur auf seinen eigenen Vorteil als Einzelperson bedacht ist (DABBERT & BRAUN 2006:18), ein soziales Menschbild (*homo sapiens*) angenommen (vgl. Kap. 3.1.3). Des Weiteren beruht das CSA-Konzept nicht auf dem Prinzip der finanziellen Gewinnmaximierung, sondern beschränkt sich auf die (finanzielle) Kostendeckung (vgl. KRAIB 2008:17).

Das **Wirtschaftlichkeitsprinzip** wird im Rahmen des CSA-Konzepts ebenfalls angewandt, wobei die „relevanten Ziele“ entscheidend sind (Definition a, b s.o.). Letztendliches Ziel und oberste Priorität ist ein langfristig gesundes *Öko-System*, welches gesunde Menschen, gesunden Boden, gesunde Tiere und Pflanzen sowie gesunde Beziehungen der Menschen zu diesen und untereinander mit einschließt¹ (vgl. Kap. 3.4.3). Dieses Ziel gilt es in größtmöglichem Umfang mit möglichst wenig schädlichem Energieaufwand zu erreichen.

In Hinblick auf Nachhaltigkeit ist die **Wirtschaftlichkeit einer CSA** über den Zeitraum von mehreren Generationen und nicht nur über einen Zeitraum von beispielsweise fünf Jahren zu betrachten, über welchen üblicherweise Finanzpläne erstellt werden (BAUER & ZAISER 2004:102). Da Nachhaltigkeit auf vielfältigsten Einflüssen beruht sowie komplexe Zusammenhänge und externe Kosten mit einbezieht, ist eine Berechnung sehr schwierig bzw. bis ins letzte Detail nicht möglich. Eine Beurteilung der langfristigen Wirtschaftlichkeit einer CSA kann also lediglich annähernd in Form der Beurteilung der Nachhaltigkeit einer CSA stattfinden (vgl. Kap. 3.5).

Da keine CSA völlig vom Wirtschaftsgeschehen ihres Umfeldes abgekoppelt ist, muss sie auch finanziell tragfähig sein. Hierfür bedarf es wie in allen landwirtschaftlichen Betrieben einer **ordentlichen Buchführung, Analyse, Planung und Kontrolle der Finanzen**² (vgl. DABBERT & BRAUN 2006; vgl. REDELBERGER 2004:17; vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:109, 121f.). Eine mehrjährige Finanzplanung, die i.d.R. bei Betriebsgründungen und einschneidenden Betriebsentwicklungen erstellt wird (BAUER & ZAISER 2004:102), sollte entsprechend auch Grundlage bei der Gründung und dem Aufbau einer CSA sein. Daneben ist eine detaillierte Jahresplanung bzw. ein Jahres-Budgetplan zur Aufwandsabschätzung und -kontrolle sinnvoll und notwendig. Eine solche Planung führt dabei auch zu einem Leistungs- und Kosten- bzw. Aufwandsbewusstsein (BAUER & ZAISER 2004:102, 108) und wird bereits von CSAs bei der Aufschlüsselung des Jahresetats angewandt (KRAIB 2008:21, 31; vgl. Anhang 9.18). Befragte CSA-Landwirte gaben an, den Finanzplan auf der Datengrundlage der Gewinn- und Verlustrechnung aus der Buchführung aufzustellen (schrftl. Mitt. JULIUS 2012).

Finanziell wirtschaftlich im Sinne der „Beziehung zwischen dem Handlungsergebnis und dem dafür erforderlichen Mitteleinsatz“ (Definition s.o.) ist eine CSA dann, wenn sie keine Verluste macht, also wenn die Mitgliedsbeiträge den benötigten Etat decken. Ist der Quotient aus der Summe der Mitgliedsbeiträge und der Summe der Ausgaben und notwendigen Rücklagen gleich oder größer 1, dann ist finanzielle Wirtschaftlichkeit (Wertezuwachs oder Kostendeckung) gegeben. Ist das Ergebnis kleiner als 1, entsteht Verlust und es ist keine finanzielle Wirtschaftlichkeit gegeben. Notwenige Ausgaben und Rücklagen für eine nachhaltige Wirtschaftlichkeit umfassen einen angemessenen Lebensunterhalt für die Landwirte/Gärtner³ sowie die laufenden Produktions- und Reproduktionskosten. Letztere schließen Instandhaltungs- und Verbesserungskosten, die Übergabe an die nächste Generation und die Rente für die Landwirte/Gärtner mit ein (HENDERSON & VAN EN 2007:109). Ein Betrieb arbeitet dem-

¹ „Das ökonomische Ziel einer biologisch-dynamischen Landwirtschaft ist eine steigende Qualität und Diversifikation der Erzeugnisse, die an die Bedürfnisse der lokalen Bevölkerung angepasst sind. Dabei geht die Zufuhr fremder Substanzen und Energien gegen Null. Ein solcher Ansatz hat sich weltweit bei hunderten biologisch-dynamisch wirtschaftenden Betrieben bewährt (...) (GROH & MCFADDEN 1990:38).

² Diese Aufgabe wird z.T. oder ganz von CSA-Mitgliedern übernommen (HENDERSON & VAN EN 2007:121).

³ Incl. Krankenversicherung (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:114).

entsprechend dann ökonomisch nachhaltig, „wenn aus dem bereinigten Gewinn (dem ordentlichen Ergebnis¹) Entnahmen, Tilgungen und Wachstumsinvestitionen finanziert werden und Rücklagen für Betrieb und den Privatbereich gebildet werden können“ (SCHÖNGENS & REDELBERGER 2004:36)“. Folgende Abbildung 7 soll das nachhaltige Wirtschaften aus betriebswirtschaftlicher Sicht verdeutlichen².

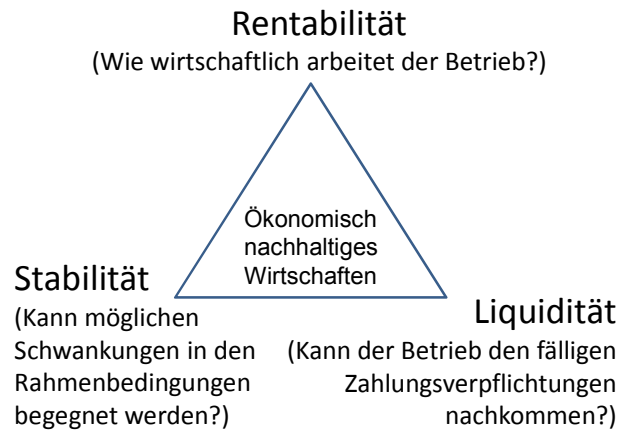


Abbildung 7: Ökonomisch nachhaltiges Wirtschaften (SCHÖNGENS & REDELBERGER 2004:36, 41f.)

“Produktion/ Erzeugung ist wirklich ökonomisch, wenn sie mit dem geringstmöglichen Einsatz von Substanzen, Energie und Arbeit erfolgt und wenn das Ergebnis (output) den Aufwand (input) übersteigt” (GROH & MCFADDEN 1990:19)

In einer Gesellschaft, in der der Gesamtbedarf an Lebensmitteln gedeckt ist, gewinnt der Zusatznutzen zunehmend an Bedeutung, so dass für diesen entsprechend eine hohe Zahlungsbereitschaft besteht (vgl. Kap. 3.4.3) (HAMM 1991b:58, 67). Auch bei richtiger Kommunikation von „ethischen Mehr-Werten“ (vgl. Kap. 3.8.4) ökologischer Lebensmittel sind Konsumenten durchaus bereit einen Aufpreis zu zahlen (ZANDER et al. 2010:3). Daher können auch höhere Produktionsstandards finanziell rentabel sein (ZANDER 2009:9). Zudem ist im Rahmen der PIMS-Studie (Profit Impact of Market Strategies) ein enger Zusammenhang von relativ wahrgenommener **Qualität und Rentabilität** belegt worden (JOCHEM 2010:9).

Da qualitativ hochwertige Lebensmittel, ethisches Handeln und Zusatznutzen zu den bedeutendsten Motivationen CSA-Beteiligter gehören (vgl. Kap. 3.4.3) und CSA-Mitgliedsbeiträge i.d.R. günstiger sind als der Kaufpreis für die entsprechende Menge qualitativ hochwertiger Produkte (COOLEY & LASS 1998 ; KRAIB 2008:47), scheint nicht nur für wirtschaftliche Tragfähigkeit, sondern darüber hinaus für Aufbautätigkeit **Potential** zu bestehen. Zusätzlich ist **das „soziale Kapital“** nicht zu unterschätzen, welches sich z.B. in Krisenzeiten in „Hartgeld“ umwandeln kann³ (HENDERSON & VAN EN 2007:127).

¹ Ordentliches Ergebnis = Gewinn - Steuern vom Einkommen (und Ertrag nur bei juristischen Personen) – Investitionszulagen – zeitraumfremde Erträge + zeitraumfremde Aufwendungen – außerordentliche Erträge + außerordentliche Aufwendungen (DABBERT & BRAUN 2006:154).

² Rentabilität lässt sich am Gewinn ablesen, Stabilität an der Höhe der Eigenkapitalbildung und Selbstfinanzierungskraft und die Liquidität ergibt sich aus diesen beiden, sofern keine hohe Fremdkapitalbelastung vorliegt. Die Stabilität wird durch eine „nachhaltig hohe Rentabilität von über 12 % auf das eingesetzte Kapital“ gesichert (SCHÖNGENS & REDELBERGER 2004:36; LEIBER & REDELBERGER 2004:94, 98).

³ Z.B. wenn Überschwemmungsschäden durch zusätzliche Beiträge der Mitglieder behoben werden (HENDERSON & VAN EN 2007:127).

3.7 „Vermarktung“ und CSA

Ebenso wie die Wirtschaftlichkeit ist auch Vermarktung im Kontext einer CSA anders zu verstehen als in der gängigen Marktwirtschaft. Im folgenden Abschnitt wird der Begriff Vermarktung (engl.: marketing) im Zusammenhang mit CSA für den Gebrauch in dieser Arbeit erörtert und festgelegt.

Für Vermarktung bzw. Marketing finden sich folgende **Definitionen**:

- a) *Vermarktung findet im Rahmen des Marktes statt*. Der Begriff Markt stammt von dem lateinischen Wort „*mercatus*“, was sowohl Markt als auch Handel bedeutet. „Unter *Markt* wird allgemein das Zusammentreffen von Anbietern und Nachfragern von Wirtschaftsobjekten verstanden. Oder: Ein Markt ist die Gesamtheit von Akteuren, die zusammenkommen, um durch Austausch Vorteile zu erzielen. Die dabei getauschten Wirtschaftsobjekte sind Sachgüter, Geld, Informationen, Rechte oder Dienstleistungen.“ (STEFFENHAGEN 2008:17).
- b) „*Marketing [Vermarktung] ist ein Prozess im Wirtschafts- und Sozialgefüge durch den Einzelpersonen und Gruppen ihre Bedürfnisse und Wünsche befriedigen*, indem sie Produkte und andere Austauschobjekte von Wert erzeugen, anbieten und miteinander austauschen“ (KOTLER 2007:11).
- c) Marketing [Vermarktung] wird ebenso als Mittel für „die systematische Marktbeeinflussung und –gestaltung durch den gezielten Einsatz absatzpolitischer Instrumente in Marketingprogrammen“ verstanden (HAMM 1991:11).
- d) „*Marketing [Vermarktung] ist die konzeptionelle, bewusst marktorientierte Unternehmensführung*, die sämtliche Unternehmensaktivitäten an den Bedürfnissen gegenwärtiger und potentieller Kunden ausrichtet, um die Unternehmensziele zu erreichen.“ (RUNIA et al. 2007).

Betrachtet man **Vermarktung im historischen Kontext**, so wurde Landwirtschaft erst Ende des 18. Jahrhunderts und mit der Entstehung großer Städte zum eigenständigen Erwerbsfeld. Zuvor fanden landwirtschaftliche Erzeugnisse lediglich zur Selbstversorgung der auf dem Hof lebenden Hofgemeinschaft und ggf. für Abgaben an Landesherren Verwendung (GROH & MCFADDEN 1990:17). Im 19. und Anfang des 20. Jahrhunderts herrschte ein starker Nachfrageüberhang für landwirtschaftliche Produkte und der Markt war entsprechend produktionsorientiert, wodurch man sich „vollständig auf die effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen konzentrieren konnte“ (DABBERT & BRAUN 2006:120). Mit der zunehmenden Sättigung des Marktes und dem Wandel von Verkäufer- zu Käufermärkten konnte die Wertschöpfung nur noch über „steigende Qualität, Weiterverarbeitung und die Schaffung von Zusatznutzen für die Nachfrager erreicht werden“ (DABBERT & BRAUN 2006:120f.).

Es werden seit der Nachkriegszeit insbesondere für Deutschland folgende Phasen¹ der Vermarktung unterschieden (BRUHN 2001:5ff.):

- 1950er: Produktorientierung (reine Produktion; aufgrund enormer Nachfrage in der Nachkriegszeit)
- 1960er: Verkaufsorientierung (von der Produktion zum Vertrieb)
- 1970er: Marktorientierung (Marktsegmentierung; Spezialisierung auf einzelne Bedürfnisse)
- 1980er: Wettbewerbsorientierung (Betonung von Alleinstellungsmerkmalen)

¹ Entspricht im Wesentlichen den Phasen, die THOMMEN & ACHLEITNER (2009:131f. in Wikipedia 2011b) für die (weltweit) historische Entwicklung der Vermarktung nennen: Produkt-, Verkaufs-, Markt-, Umweltorientierung sowie Customer Relationship Management.

- 1990er: Umfeldorientierung (Reaktion auf ökologische, politische, technologische oder gesellschaftliche Veränderungen)
- Ab 2000: Dialogorientierung (interaktive Ausrichtung der Kommunikation durch Internet, E-Mails)
- Ab 2010: Netzwerkorientierung (Soziale Netzwerke, Mundpropaganda)

In diese Entwicklung lässt sich das CSA-Konzept gut einordnen, da seine Entwicklung Ende der 80er, Anfang der 90er Jahre u.a. stark durch Umfeldorientierung motiviert war (vgl. Kap. 3.4.3) und heute netzwerkorientiert ist¹.

Je nach dem **Verständnis von Vermarktung** kann das CSA-Konzept als Vermarktungsform betrachtet werden oder nicht. Versteht man unter Vermarktung alleine den Tausch von End-Produkten, in diesem Fall Lebensmittel gegen Geld, andere Leistungen oder Produkte, stellt das CSA-Konzept keine Vermarktungsform dar. „Die Mitgliedsbeiträge finanzieren die Landwirtschaft unabhängig von den Produkten. Diese werden nicht auf dem Markt angeboten bzw. vermarktet, sondern fallen quasi als Nebenprodukt der unterstützten Landwirtschaft an und werden ohne Preis an die Mitglieder verteilt.“ **CSA ist „eine Form der Zusammenarbeit von Erzeugern und Verbrauchern“** und keine Methode, Produkte zu vermarkten/ auszutauschen (KRAIB 2008:73, vgl. 17).

Das **Verständnis der Zusammenarbeit** begründet sich aus der Annahme, dass jeder Bürger theoretisch die Verantwortung für einen gewissen Teil des von ihm bewohnten Landes trägt (Fläche je Einwohner) (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2007). Daher sollte jeder Einwohner seinen Beitrag zur Erhaltung und Pflege des Landes in irgendeiner ihm möglichen Form leisten, sofern er das Land, welches seine Lebensgrundlage darstellt², nicht selbst pflegt. Zusammenarbeit ergibt sich auch aus der Notwendigkeit, da Landwirtschaft im geforderten Umfang nicht von einer einzelnen Person nachhaltig betrieben werden kann. In Abgrenzung dazu setzt Tauschhandel voraus, dass die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen, die getauscht werden, von den jeweiligen Tauschpartnern voneinander unabhängig hergestellt oder geleistet werden können.

In der Praxis wird das CSA-Konzept z.T. (übergangsweise) auch als Vermarktungsform gemäß den Definitionen a und b (s.o.) im weiteren Sinne gehandhabt, obwohl CSA in der Form ursprünglich (KRAIB 2008:17f.) nicht so gedacht ist. Der Tausch findet ggf. nicht in Form von Endprodukt gegen Geld, sondern in Form von Dienstleistung (nachhaltige Landwirtschaft) gegen Geld oder andere Leistungen statt. Dieser Tausch ist unabhängig vom Zielerreichungsgrad bzw. den Endprodukten verbindlich (sofern keine grobe Fahrlässigkeit vorliegt). Der Unterschied zwischen Zusammenarbeit und Tausch liegt in diesem Fall hauptsächlich im Bewusstsein des Betrachters.

Im Rahmen des CSA-Konzeptes kann **Marketing** nur bedingt **als Mittel** (vgl. Definition c s.o.) zur systematischen Marktbeeinflussung- und -gestaltung betrachtet werden. Beeinflussung im Sinne von Manipulation³ findet im Rahmen des CSA-Konzeptes nicht statt. Freiwilligkeit ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der die so verstandene Beeinflussung ausschließen sollte. Marktbeeinflussung findet jedoch zum einen bereits durch die Wirkung der Existenz einer CSA auf ihr Umfeld statt. Zum anderen beeinflussen den Markt ggf. ihre gezielten Bemühungen, Mitglieder zu gewinnen, das Bewusstsein der Konsumenten für Zusammenhänge zu sensibilisieren und auf diesem Wege deren Verhalten in Richtung

¹ Vgl.: Kap. 1; www.solidarische-landwirtschaft.org; In gewisser Weise schließt sich hier ein Kreis: Das CSA Konzept ermöglicht den Landwirten und Gärtnern, sich wieder auf die „effiziente [nachhaltige] Nutzung der vorhandenen Ressourcen“ (DABBERT & BRAUN 2006: 120) zu konzentrieren und Mundpropaganda spielt wieder eine wichtige Rolle (KRAIB 2008:38).

² Vgl.: Konzept des ökologischen Fußabdruckes (Footprint Deutschland 2011).

³ Z.B. durch Werbung, die versucht Konsumenten zum Kauf von an sich überflüssiger Dingen zu veranlassen.

Nachhaltigkeit zu verändern. Es findet dadurch u.U. eine Marktgestaltung in Richtung Nachhaltigkeit statt (vgl. Kap. 3.5.3).

Versteht man Vermarktung gemäß Definition d (s.o.), kann das **CSA-Konzept als Vermarktungsform¹** verstanden werden. Die Führung des landwirtschaftlichen Betriebes stellt die Bedürfnisse und Wünsche gegenwärtiger sowie potentieller bzw. zukünftiger Kunden (Mitglieder) in den Mittelpunkt (HAMM 1991a:168), um das allen gemeinsame „Unternehmensziel“ eines langfristig gesunden Öko-Systems zu erreichen (vgl. Kap. 3.4.3 3.5.3).

3.8 Erstellung eines wirtschaftlichen CSA (Vermarktungs-) Konzeptes

BESCH et al. (2000:48f.) nennen als entscheidende **Erfolgsfaktoren** regionaler Vermarktungsinitiativen im Agrarbereich v.a. das Interesse der Gesellschaft an dem jeweiligen Projekt sowie die Persönlichkeit der Initiatoren als Schlüsselrolle. Ebenso wichtig wie die Persönlichkeit ist die Organisationsstruktur. Diese wird entscheidend durch die interne Kommunikation, die Zusammenarbeit der Beteiligten, sowie durch die Verteilung von Aufgaben, Verantwortungsbereichen und Kompetenzen bestimmt. Die nächst wichtigsten Faktoren sind nachhaltige Ausrichtung des Projekts sowie die Marketing-Konzeption. Diese lässt sich im Gegensatz zu dem öffentlichen Interesse und der Persönlichkeit relativ leicht ändern. Auch die soziale Integration bzw. das „Wir-Gefühl“ der Beteiligten ist für den Erfolg einer regionalen Vermarktungsinitiative entscheidend (BESCH et al. 2000:53). Als weitere wichtige Kriterien werden Beratung, Fördermittel und politische Entscheidungsträger aufgeführt (HAUSLADEN 1999 in BESCH et al. 2000:49).

Eine wichtige **Grundlage** für die Erstellung eines Vermarktungskonzepts im Allgemeinen sowie für den Aufbau einer CSA im Speziellen ist eine **sorgfältige Situationsanalyse** (vgl. HAMM 1991a:13, 34). Hierzu gehört die Analyse der Ist-Situation und der zukünftigen Entwicklungen sowohl des Betriebs als auch der Umwelt (Markt und Konsumenten).

Ein Marketingkonzept besteht aus **drei Ebenen**: Die Zielebene, die Strategieebene und die Handlungsebene (HAMM 1991a:8f.):

Die **Zielebene** umfasst Unternehmens- und Marketingziele. Die Unternehmensziele dienen als Orientierung für wirtschaftliche Entscheidungen und der einzelunternehmerischen Konzeptentwicklung. Zielsysteme kleinerer Unternehmen, wie es auf CSAs zutrifft, sind wesentlich komplexer als solche größerer Unternehmen und in hohem Maß durch subjektive Wertvorstellungen beeinflusst. Daher können sie nicht präzise erfasst werden und es kann zunächst mit unpräzisen Zielvorgaben gearbeitet werden (HAMM 1991a:84f., 90). Auf diese Weise kann Entscheidungsträgern der notwendige Freiraum für Gestaltungsmöglichkeiten, Präzisierung und Umbewertung während des Planungsprozesses eröffnet werden (HAMM 1991a:91). Strategische Marketingziele und Marketingstrategien müssen miteinander abgeglichen werden. Erstere können z.B. Leistungen sein, die erstellt werden sollen oder auch Zielgruppen, die erreicht werden sollen, und die hinsichtlich des Inhaltes, des Ausmaßes und des zeitlichen Bezugs eindeutig definiert sind. Bei kleineren Unternehmen mit fundamentaler unternehmerischer Idee, als welches das CSA-Konzept in gewisser Weise betrachtet werden kann, kann es sinnvoll sein, zuerst die auf der Idee beruhende Strategie und dann die strategischen Marketingziele fest zu legen (HAMM 1991a:92).

Die **Strategieebene** stellt das Bindeglied zwischen Ziel- und Handlungsebene dar und baut auf der sorgfältigen Situationsanalyse auf. Um richtungsweisende Chancen und Risiken zu

¹ Marketing sollte bedürfnisorientiert sein (HAMM 1991a:168; MICHEL & OBERHOLZER MICHEL 2009:128) und somit als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung dienen.

erkennen, bietet sich z.B. die Methode der SWOT¹-Analyse an (HAMM 1991b:5ff.; vgl. Kap. 2.3). Da Strategien jedoch nicht systematisch abgeleitet werden können, ist die Strategiefindung/-selektion insbesondere in der Landwirtschaft in hohem Maße ein Suchprozess, bei dem die Intuition und Kreativität der Planenden entscheidend sind (HAMM 1991a:101, 108, 163ff.). Die Verbindung der Grundstrategietypen² Qualitätsstrategie, Marktsegmentierung³ und Kooperation, je nach Situation unterschiedlich gewichtet, eignen sich für ein Öko-Marketingkonzept, wenn es als Unternehmensphilosophie⁴ verstanden wird (HAMM 1991a:155, 161). Besonders in der Landwirtschaft sind die Rahmenbedingungen für ein derartiges Konzept günstig (HAMM 1991a:161), wobei v.a. die Qualitätsstrategie entsprechend der Motive von CSA-Beteiligten prädestiniert zu sein scheint. Darüber hinaus kann ein CSA-Konzept ethische „Zusatznutzen“ bieten, so dass nicht nur eine „Öko-Marketingstrategie“ (vgl. HAMM 1991a:150ff.), sondern sogar eine „öko-ethische“⁵ oder „ÖkoPlus“-Strategie angestrebt werden kann (vgl. Kap. 3.4.3). „Öko-ethisch“ meint dabei auch eine Berücksichtigung aller drei Bereiche der Nachhaltigkeit: Ökologie, Ökonomie und Soziales. Die für ein solches Konzept notwendige Bewertung eines Unternehmens in Hinblick auf seine ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen setzt einen Bewertungsmaßstab voraus (vgl. Kap. 3.5.3)⁶. Es sollte ggf. darauf geachtet werden, dass entsprechende Bewertungen insbesondere aus der Sicht der jeweils anderen Seite stattfinden (vgl. HAMM 1991b:11, 16), also für einen Mitglieder suchenden CSA-Betrieb aus Sicht der Mitglieder. Um glaubwürdig zu sein, ist es wichtig, entsprechende Schwächen des Betriebes z.B. mit einer Stärken-Schwächen-Analyse zu erkennen und zu bereinigen oder zu reduzieren, soweit es tragbar ist. Zudem sollten Stärken in diesen Bereichen entwickelt werden (vgl. HAMM 1991a:158). Möchte man sowohl dem erhöhten öffentlichen Interesse als auch den i.d.R. kritischen Verbrauchern begegnen, bedarf es „einer offensiven Kommunikationspolitik“ und verstärkter „Informationsanstrengungen“ verbunden mit der Suche nach Verbündeten z.B. für den Umweltschutz (HAMM 1991a:162). Inwieweit eine Diversifikationsstrategie⁷ für CSAs sinnvoll ist, muss abgewägt werden. Auf der einen Seite sollte eine möglichst vielfältige Landwirtschaft angestrebt werden (vgl. Kap. 3.4.1). Auf der anderen Seite hängt die mögliche Vielfalt von natürlichen Gegebenheiten ab, so dass u.U. eine Kooperation einer weiteren Diversifikation vorzuziehen ist. Vertikale⁸ Diversifikation kann sich bei ausreichenden Arbeitskräften oder entsprechendem Mitgliederengagement ggf. anbieten. Da

¹ Strength/Weakness and Opportunities/Threats: Stärken-Schwächen-Analyse und Chancen-Risiken-Analyse. Da die entsprechenden Kriterien i.d.R. nicht für Betriebe des Umfeldes zum Vergleich erhoben werden können, ist hier eine Eigeneinschätzung und -beurteilung nötig, die jedoch große Sorgfalt erfordert (HAMM 1991b:20f.).

² Weitere Strategietypen sind z.B. die Preis-Mengen- und die Diversifikationsstrategie (HAMM 1991:8f.).

³ Klar voneinander abgegrenzte, in sich homogene Kundengruppen (HAMM 1991: 122). Zu berücksichtigen bei der Festlegung von Zielgruppen sind deren Größe im Einzugsgebiet, deren Erreichbarkeit, deren Gewohnheiten und deren Ansprüche (HAMM 1991b: 40).

⁴ Eine Unternehmensphilosophie, die „die Verringerung der Belastung des ökologischen Systems zum übergeordneten Unternehmensziel“ erhebt (HAMM 1991:155).

⁵ Die Wortschöpfung „öko-ethisch“ ist angelehnt an die Bezeichnung „Öko-Marketingstrategie“ von HAMM (1991a:150ff.) und an den mittlerweile gängigen Begriff „ethischer Konsum“ (vgl. ZANDER 2009:1) (vgl. Anhang 9.15).

⁶ Auf Grund von permanentem Wissenszuwachs, der Komplexität der Zusammenhänge und der in der Wissenschaft häufig auseinander gehenden Meinungen, wird ein solcher Maßstab i.d.R. immer hinterfragbar sein (HAMM 1991a:157f.).

⁷ Diversifikationsstrategie bedeutet: „neue Produkte bzw. Leistungen zu entwickeln (...), die das Unternehmen bisher nicht angeboten hat (vgl. BARTELS 1966, S.VII in HAMM 1991a:144).

⁸ „Vertikale Diversifikation“ bedeutet Produkte oder Leistungen aufzunehmen, „die der Erstellung bisheriger Unternehmensleistungen vor- oder nachgelagert sind“. „Horizontale Diversifikation“ bezeichnet im Gegensatz dazu „die Erweiterung des bestehenden Produkt- oder Leistungsprogramms (...) auf der gleichen Wirtschaftsstufe“ (HAMM 1991a:145).

der Aufbau eines neuen Kundenstammes zwei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen kann, ist ggf. eine Übergangsstrategie zu wählen (HAMM 1991b:47ff.).

Aus den langfristigen strategischen Marketingzielen werden dann operative bzw. taktische Marketingziele abgeleitet, welche sozusagen Zwischenstationen auf dem Weg zur Erreichung der langfristigen Ziele darstellen. Diese bestimmen die kurzfristigen Aktivitäten und zusammen mit internen und externen Rahmenbedingungen die Zusammenstellung der Vermarktungsinstrumente bzw. die **Handlungsebene** (HAMM 1991a:94, 167). Die konkreten Maßnahmen werden somit unmittelbar durch die Strategie und durch interne und externe Rahmenbedingungen bestimmt (HAMM 1991a:167).

Im Vermarktungskontext werden die **vier Vermarktungsinstrumente** Produkt-, Distributions-, Entgelt-, und Kommunikationspolitik zur Umsetzung der Vermarktungsstrategie unterschieden, die zu einem Marketing-Mix kombiniert werden (HAMM 1991a:16). Auch im Rahmen des CSA-Konzepts sind diese vier Bereiche entsprechend wieder zu finden: Auswahl und Angebot der Lebensmittel, Auf- und Verteilung der Lebensmittel, Gestaltung der Mitgliedsbeiträge und Kommunikation¹.

Um heraus zu finden, ob das Gesamtkonzept wie geplant umgesetzt wird, ist es sinnvoll, die Zielerreichung zu überprüfen. Grundlage hierfür sind eindeutige² Zielaufstellungen im Rahmen der Marketingstrategie (HAMM 1991b:46, 81f.). Um den Erfolg der Außenwirkung abschätzen zu können eignen sich z.B. angelegte Karteien über Anfragen und Beschwerden sowie darüber, wie neue Mitglieder von der CSA erfahren haben (vgl. HAMM 1991b:16ff.).

3.8.1 Auswahl und Angebot der Lebensmittel

Angelehnt an die Systematik von NIESCHLAG et al (1988:93 in HAMM 1991a:177) umfasst dieser Bereich im engeren Sinne sowohl die Beschaffenheit der Erzeugnisse und deren „Hülle“ als auch im weiteren Sinne das „Angebotsprogramm“ und die „**Nebenleistungen**“, wie z.B. den „Kundendienst“ oder bei CSA u.U. die Belieferung (vgl. Kap. 4.2.2). Die **Beschaffenheit der Erzeugnisse** wiederum umfasst deren materiellen Kern sowie deren immaterielles Umfeld, welches einen Zusatznutzen bietet und sich in der Landwirtschaft meist auf Besonderheiten der Produktionsmethode (HAMM 1991a:180), und bei CSA darüber hinaus auch auf ethische Aspekte bezieht (vgl. Kap.3.4.3). Im Rahmen eines „Öko-ethischen“ Konzeptes ist dies neben einer möglichst umwelt- und rohstoffschonenden Erzeugung (HAMM 1991a:161) auch die Berücksichtigung der anderen beiden Bereiche der Nachhaltigkeit: Ökonomie und Soziales. Unter **Produktthülle** werden Verpackung und Kennzeichnung zusammengefasst. Die Verpackung sollte dem Image des Produktes entsprechen, wobei eine schlichte, umweltfreundliche Verpackung dessen Natürlichkeit und Frische unterstreicht (HAMM 1991a:184, vgl. 161). Das **Angebotsprogramm** bezeichnet „die Gesamtheit der (...) zu einem Zeitpunkt angebotenen Produkte bzw. Leistungen“ (HAMM 1991a:189). Dieses ist neben der Qualität der Erzeugnisse für die Gewinnung weiterer CSA-Mitglieder mit entscheidend (vgl. HAMM 1991b:61). Es kann z.B. durch weiterverarbeitete Lebensmittel, angeleitete Einmachaktionen, Bildungs- und Informationsangebote (z.B. zu Themen des Umweltschutzes), Hofführungen oder auch durch Freizeitangebote für Mitglieder und deren Kinder erweitert werden (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:148; HAMM 1991a:161). Für

¹ Die praktische Umsetzung der genannten „Instrumente“ in einzelnen CSAs wurde bereits in einer früheren Arbeit über CSA in Deutschland ansatzweise recherchiert (KRAIB 2008:46ff.). Die Ergebnisse dieser Arbeit fließen im Folgenden mit ein.

² Eindeutig festgelegte Ziele beinhalten einen Zielinhalt (was?), einen Zielumfang (in welchem Maß?) und einen zeitlichen Rahmen (in welcher Zeit?) (HAMM 1991b:46).

Nebenleistungen gibt es vielfältige betriebsindividuelle Möglichkeiten, weshalb sie geeignet sind, einen Beitrag zu einer Hofbindung zu leisten (HAMM 1991a:206).

Die Auswahl der Lebensmittel, die in einem **CSA-Betrieb** erzeugt werden soll, treffen Landwirte und Mitglieder gemeinsam. Die letztendliche Entscheidung, was unter den jeweils örtlichen Gegebenheiten mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar ist, liegt jedoch bei den Landwirten (KRAIB 2008:48). Hieraus ergibt sich für CSAs ein regional typisches und saisonales Angebot. Es gibt CSAs, die ihren Mitgliedern eine Vollversorgung mit pflanzlichen und tierischen Produkten bieten, wobei Produkte wie Öl, Salz und Luxusgüter (z.B. Alkohol) nicht inbegriffen sind. Andere CSAs erzeugen z.B. lediglich Gemüse (KRAIB 2008:46f.).

3.8.2 Verteilung der Lebensmittel

Entsprechend der Distributionspolitik in der Vermarktung betrifft dieser Bereich die Festlegung der **Abnehmergruppen**¹ und in der Folge die Aktivitäten, die nötig sind, um Leistungen vom Ort der Erzeugung den Abnehmern zur Verfügung zu stellen (HAMM 1991b:47). Befragungen von CSA-Mitgliedern haben ergeben, dass bisher hauptsächlich eine Zielgruppe mit folgenden Eigenschaften erreicht wurde: Menschen mit einem relativ guten („fairly“, 20.000 – 39.000 €) Einkommens- und Bildungsniveau (GERRY in HENDERSON & VAN EN 2007: 119; STÖWER 2010:1); 40 – 49 Jahre alt; v.a. Bio-Käufer, häufig mit Garten oder in der Landwirtschaft aufgewachsen, häufig mit eigenem Garten, relativ häufig Vegetarier (STÖWER 2010:1).

Allgemein werden der direkte und der indirekte Absatz unterschieden. Bei CSA werden die Lebensmittel ohne Mittler direkt an die Mitglieder verteilt, so dass hier ebenso die Kommunikationsfähigkeit der Beschäftigten wie auch die Attraktivität der Hofstelle und der Betriebsstandort eine wichtige Rolle spielen. „Mißt man die verschiedenen Absatzformen an dem aus Marketingsicht wichtigsten Entscheidungskriterium „Möglichkeiten für eine dauerhafte Kundenbindung“, so werden dem Direktabsatz ab Hof mit Abstand die besten Chancen eingeräumt (HAMM 1991a:222). Neben der physischen **Logistik** der Lebensmittel geht es bei der Lebensmittelverteilung v.a. auch um deren Beschaffenheit und Flexibilität z.B. in Bezug auf die Lieferzeiten und den Service. Eine verbraucherfreundliche Gestaltung dieser Aspekte bietet eine Möglichkeit, Abnehmer bzw. Mitglieder zu erreichen und zu binden. Ein weiterer Aspekt ist die **räumliche Abgrenzung**, innerhalb derer die Lebensmittel verteilt werden (vgl. HAMM 1991a:231). Im Rahmen des CSA-Konzeptes konzentriert sich die Verteilung der Lebensmittel auf die eigene Region.

Bei CSA bieten sich z.B. die Rücknahme von Verpackungen und organischen Abfällen sowie umweltschonende Transportmittel als Anknüpfungspunkte für ein „Öko-Marketingkonzept“ an. Des Weiteren ist eine umweltfreundliche Organisation der Lebensmittelverteilung, z.B. durch Abholgemeinschaften, für den Produktbezug direkt vom Hof oder die Auslieferung an Zentrallager von Mitgliedergruppen denkbar (vgl. HAMM 1991a:161). Letztere Möglichkeit wird bereits in bestehenden CSAs umgesetzt, um auf diese Weise Transportwege zu sparen. Befinden sich Mitgliedergruppen in weiterer Entfernung, z.B. 40 km entfernt in einer Stadt, werden die Lebensmittel z.T. auch vom Hof an sogenannte Stützpunkte geliefert (KRAIB 2008:21, 46). Für CSAs ist die Verteilung der Produkte ein wichtiges soziales Moment. Außer bei Lebensmittelknappheit, gibt es i.d.R. keine Mengenzuteilungen und die Mitglieder können sich entsprechend ihrer Vorlieben bedienen (KRAIB 2008:46).

¹ Z.B. Endverbraucher, Weiterverarbeiter, Lebensmitteleinzelhandel, Gastronomie,... (vgl. HAMM 1991b: 47).

3.8.3 Gestaltung der Mitgliedsbeiträge

Bei der „Entgeltpolitik“ in der Vermarktung geht es um die „zielorientierte(n) Gestaltung des Preis-Leistungs-Verhältnisses“, wobei Leistung „die Gesamtheit aller Nutzen stiftenden Komponenten“ ist (NIESCHALG et al. 1988:237f. in HAMM 1991a:237). Bei CSA gibt es jedoch keinen **Preis für die einzelnen Lebensmittel**. Preispolitische Ansätze für ein Öko-Marketingkonzept lassen sich entsprechend nur schwer bis gar nicht auf die Gestaltung der Mitgliedsbeiträge übertragen (vgl. HAMM 1991a:161). Dieser Einflussbereich beschränkt sich auf die zielorientierte Gestaltung der Kostendeckung der in der Landwirtschaft anfallenden Kosten, damit eine bestimmte Anzahl von Menschen ausreichend mit Lebensmitteln versorgt werden kann (KRAIB 2008:17).

Entsprechend kann im Zusammenhang mit CSA auch nicht von einer Niedrigpreis- oder Hochpreispolitik gesprochen werden. Es geht vorrangig weder darum, eine möglichst hohe Menge an Lebensmitteln zu möglichst geringen Kosten zu produzieren und zu verteilen, noch darum, von den Mitgliedern einen möglichst hohen Beitrag zu erhalten. Für die Festlegung der Höhe der Mitgliedsbeiträge stellt der Betrag für die notwendige Kostendeckung einer nachhaltigen Landwirtschaft die **Untergrenze** der benötigten Summe der Mitgliedsbeiträge dar.

Aus dem Quotienten des benötigten Etats/Budgets (vgl. Anhang 9.18) und der Anzahl der Personen, die versorgt werden können, kann dann der **Durchschnittsbeitrag** errechnet werden, der von jedem CSA-Mitglied gezahlt werden müsste, um das Budget zu decken und wirtschaftlich zu sein¹ (mdl. Mitt. STRÄNZ 2007). Um die Versorgungskapazität bzw. die Zahl an Personen, die mit der vorhandenen Nutzfläche langfristig versorgt werden kann, einzuschätzen, können Literaturwerte (vgl. Kap. 3.2.1) mit den Gegebenheiten vor Ort (Bodengüte, Klima) sowie mit den Erfahrungen und Einschätzungen der Landwirte oder Gärtner abgeglichen werden.

Die **Festlegung der Mitgliedsbeiträge**² findet entweder durch freie Selbsteinschätzung der Mitglieder, orientiert an einem Richtwert oder innerhalb eines vorgegeben Rahmens statt, oder es wird ein fester Betrag je teilnehmender Person gefordert. Allgemein richtet sich die **Obergrenze** des Beitrages nach der Zahlungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitglieder (HENDERSON & VAN EN 2007:110f.; KRAIB 2008:47).

Der Beitrag kann u.a. von Lebensmittelpreisen oder Mitgliedsbeiträgen anderer CSAs **beeinflusst** werden. Viele CSA-Landwirte setzen nicht die gesamten und angemessenen Kosten zur Festlegung der Mitgliedsbeiträge an, da sie fürchten, Mitglieder abzuschrecken (HENDERSON & VAN EN 2007:112). Das ist auf Dauer wirtschaftlich nicht tragbar und kann lediglich eine Übergangstrategie sein. Die Motivation eine dauerhafte Qualität zu erzeugen, kann nur ziel führend erreicht werden, wenn die entsprechenden Kosten offengelegt und gedeckt werden. Mitgliedsbeiträge entsprechend anzuheben, kann dazu führen, jene Leute zu verlieren, die nach billigen Lebensmitteln Ausschau halten. Auf der anderen Seite gewinnt man Leute, die

¹ Zu der Frage „Wie baut sich die Unternehmensplanung, speziell die Finanz- und die Produktionsprogrammplanung, von CSA-Betrieben in der Praxis auf, um den Jahresetat, beziehungsweise den Kostenpunkt eines sogenannten 'Anteils' berechnen zu können?“ hat Philip JULIUS (schrftl. Mitt. 2012) eine Bachelorarbeit mit dem Titel „Betriebswirtschaftliche Planungsansätze bei CSA-Betrieben in Deutschland“ geschrieben (Wintersemester 2011/2012, Universität Kassel/ Witzenhausen, Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften).

² Werden keine Mitgliedsbeiträge, sondern Preise je Anteil (im Sinne von Produkteinheit) erhoben, entfernt sich das Konzept von der hier angewendeten Definition von CSA (vgl. Kap. 1). HENDERSON UND VAN EN (2007: 116ff.) führen folgende Möglichkeiten auf, Preise für solche Anteile festzulegen: Gesamtkosten geteilt durch die Gesamtzahl der Mitglieder; Abstufung der Beiträge nach unterschiedlichen Anteilen (z.B.: ganz, halb, Sommer, Winter, nach Essgewohnheiten...); anhand des Marktpreises der Produkte; auf der Grundlage des Durchschnittsgewichtes der wöchentlichen Lebensmittel; Bepreisung von Einheiten; Selbsteinschätzung innerhalb eines vorgegebenen Rahmens.

sich ernsthaft verpflichtet fühlen (HENDERSON & VAN EN 2007:116). Ein zu geringer „Preis“ kann im Gegenteil Zweifel an der Qualität wecken (HAMM 1991b:67). Zudem sind die Mitgliedsbeiträge i.d.R. günstiger als die Preise im Handel für Produkte in entsprechender Qualität¹ (COOLEY & LASS 1998:234; KRAIB 2008:47). **Fehleinschätzungen** bezüglich der Beitragshöhe können darin begründet liegen, dass einmalig eine größere Summe bezahlt wird anstelle von häufigen kleineren Beträgen wie bei einem Einkauf (HENDERSON & VAN EN 2007:121). Studien haben gezeigt, dass Konsumenten bereit sind, für entsprechenden Zusatznutzen einen deutlich höheren Preis zu zahlen (ZANDER 2009:8; vgl. Kap. 3.6), und dass CSA-Mitgliedschaft wenig vom „Preis“ abhängig gemacht wird (GERRY 1995 in HENDERSON & VAN EN 2007:119). In Bezug auf die Beitragsgestaltung kann es hilfreich sein, sich vor Augen zu führen, dass bei dem heutigen Umfang an Lebensmittelausgaben i.d.R. durchaus finanzieller Spielraum besteht (vgl. Infokasten 6).

Ausgaben für Nahrungsmittel in Relation

Verbraucher (Privathaushalte) geben einen immer kleineren **Teil ihres Einkommens für Nahrungsmittel** aus: 2010 lag der Wert bei **11 %** für Nahrungsmittel (und 3,2 % für Genussmittel) (DBV 2011b). Laut dem Statistischen Bundesamt (2011a) sieht die Entwicklung dieses Wertes im Laufe der Zeit in etwa wie folgt aus:

1900: 57 % der Gesamtkonsumausgaben

1950: ca. 43 %

1960: ca. 38 %

1970: 25 %

1980: 20 %

Nach 2000: unter 15 %.

Das **Durchschnittseinkommen** in Deutschland beträgt **2700 € Netto/ Monat** (32,400 € im Jahr) (Statistisches Bundesamt 2011b).

Von einem Euro Verbraucherausgaben für Nahrungsmittel (inländischer Herkunft) erhielt der **Landwirt** 2009 21 ct bzw. **21 %** (Anfang der 70er Jahre 47,5 %) (DBV 2011b).

Entsprechend dieser Zahlen ergeben sich in Durchschnitt folgende **monatliche Ausgaben für Nahrungsmittel** und finanzielle Erträge für die Landwirte:

11 % von 2700 € Netto = 297 € (davon 21 %, die der Landwirt erhält: 62,37 €).

Erhöht man den Anteil der Ausgaben für Nahrungsmittel auf 20 % oder sogar auf 40 %, wie es vor 30 bzw. 60 Jahren noch der Fall war, ergeben sich bereits folgende Werte:

20 % bzw. 40 % von 2700 € Netto: 540,00 € bzw. 1080,00 € (davon wären 21 %, die der Landwirt erhält: 113,4 € bzw. 226,80 €).

Der Anteil der Gesamt-Nahrungsmittelausgaben für **Obst und Gemüse** lag 2009 bei **18 %** (DBV 2011b). Entsprechend ergeben sich folgende Werte:

18 % von 11 % von 2700 € Netto = 53,46 € (davon 21 %, die der Landwirt/ Gärtner erhält: 11,23 €).

18 % von 20 %/ 40 % von 2700 € Netto: 97,20 €/ 194,40 € (davon wären 21 %, die der Landwirt/ Gärtner erhält: 20,41 €/ 40,82 €).

Infokasten 6: Ausgaben für Nahrungsmittel in Relation

Unter diesen Gestaltungsbereich fallen ebenfalls **indirekt Maßnahmen** wie Rabatte und Konditionen (HAMM 1991a:266ff.). Mitgliedsbeiträge können beispielsweise z.T. durch Mitarbeit erbracht werden oder geringer sein, wenn der gesamte Jahresbeitrag schon am Anfang des Jahres überwiesen wird (KRAIB 2008:47). Mitgliedern, die neue Mitglieder mitbringen, können Rabatte angeboten werden, sofern es feste Beiträge gibt (HENDERSON & VAN EN 2007:191, 147).

¹ In einer weiter gehenden Betrachtung müssten auch die externalisierten Kosten in den Preis- bzw. Kostenvergleich eingehen. Externalisierte bzw. externe Kosten sind „Kosten, die zwar durch einzelwirtschaftliches Handeln entstehen, aber von der Allgemeinheit bzw. Dritten getragen werden.“ „Ressourcenverbrauch/ Umweltbelastungen gehen nicht mit den „ökologisch wahren Preisen“ in die Preiskalkulation ein“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2011d).

Unter **Konditionen** werden im Marketing die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen zusammengefasst. Hierbei geht es um die Bedingungen der Warenübergabe und Umtauschrechte (HAMM 1991a:267f.). Letztere gibt es bei CSA nicht, da das Konzept beinhaltet, dass sich Mitglieder und Landwirte das Risiko einer Fehlernte bewusst teilen (HENDERSON & VAN EN 2007:122; KRAIB 2008:17). Andererseits können sich die Mitglieder i.d.R. in den Depots frei bedienen und dabei mehr von den bevorzugten und weniger von den weniger bevorzugten Lebensmitteln nehmen (KRAIB 2008:46). Verträge bzw. Vereinbarungen zwischen CSA-Landwirten und -Mitgliedern können z.B. Folgendes enthalten: Name, Kontaktdaten, Höhe des regelmäßigen Mitgliedsbeitrages, Einzugsermächtigung, bevorzugter Abholtag und Abholstelle, Datum und Unterschrift (HENDERSON & VAN EN 2007:122).

3.8.4 Kommunikation und Gewinnen neuer Mitglieder

Kommunikation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die **Außenwirkung** einer CSA und für das **Gewinnen neuer Mitglieder**, insbesondere in der Anfangsphase. Gerade in der Landwirtschaft wird die „Kommunikationspolitik“ häufig vernachlässigt, welche jedoch für den Erfolg eines „Öko-Marketingkonzepts“ sehr große Bedeutung hat. Von ihr hängt die **Wahrnehmung und Glaubwürdigkeit der Unternehmensphilosophie** ab (HAMM 1991a:163).

Voraussetzung, um neue Mitglieder zu gewinnen, ist zunächst, diese zu erreichen (vgl. HAMM 1991b:38). Wie in der Vermarktung kommen bei CSA der Kommunikation u.a. die wesentlichen **Funktionen der Information und Motivation** zu. Grundlegend ist hierbei entsprechend dem Kommunikationsmodell nach LASSWELL¹, welche Person welche Botschaft wie und über welche Mittel zu wem und mit welcher Wirkung sagt (HAMM 1991a:269f.). Im Gegensatz zu der einstufigen Kommunikation wird bei der zweistufigen Kommunikation zwischen Absender und Empfänger gezielt eine mittelnde Person als Zwischenempfänger angesprochen, die einen persönlichen Bezug herstellen kann. Zwischenempfänger mit Informationsübertragungs- und Verstärkerfunktion können z.B. sogenannte Meinungsführer² sein (HAMM 1991a:270f.). Voraussetzung für eine erfolgreiche Mitgliederwerbung ist eine gelungene Kommunikation gemeinsamer Werte, Motive und Ziele (vgl. Kap. 3.4.3). Gerade bei regionalen Marketing-Konzeptionen spielen einzelne Persönlichkeiten, die die Fähigkeit besitzen, Interesse zu wecken und für die Idee zu begeistern, häufig eine entscheidende Rolle (BESCH et. al. 2000:53).

Die Kommunikationspolitik der Vermarktung teilt sich in die **drei Bereiche** Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit, die jeweils einen finanziellen und zeitlichen Rahmen haben (HAMM 1991a:Kap. 4.3.5). Auf CSA sind diese nur bedingt übertragbar:

Im Zusammenhang mit CSA wird in dem Sinne keine Werbung gemacht, dass Kunden zum Kauf von Produkten veranlasst werden sollen. Vielmehr geht es darum, Unterstützer für die Landwirtschaft zu gewinnen. Es wird sozusagen lediglich um Mitglieder „geworben“. In der Werbung werden üblicherweise vier Schritte unterschieden, die auch für die **Gewinnung neuer Mitglieder/ Mitgliederwerbung** hilfreich sein können: 1. Das Gewinnen von Aufmerksamkeit, 2. Die Entstehung von Interesse, 3. Das Wecken des (Mitgliedschafts-/ Kauf-) Wunsches und 4. Die (Mitgliedschaft/ Kauf-) Handlung (HAMM 1991a:274f.). Z.B.

¹ Amerikanischer Politologe HAROLD D. LASSWELL (HAMM 1991: 269).

² „Ein Meinungsführer (opinion leader) ist dadurch gekennzeichnet, dass er (...) auf andere Menschen in seinem sozialen Umfeld einen relativ starken persönlichen Einfluss ausübt, wodurch er befähigt ist, Auslösefunktionen für die Meinung und Entscheidungen von anderen Personen zu übernehmen. (...). Wichtig ist dabei, dass Meinungsführerschaft i.d.R. nicht generell, sondern themenspezifisch und/oder situationsbedingt besteht“ (HAMM 1991: 271).

können CSA-Logos auf T-Shirts oder Taschen Aufmerksamkeit wecken, die gleichzeitig eine identitätsbildende und somit bindende Funktion erfüllen (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:148). Darüber hinaus kann gezieltes Ansprechen schon bestehender Gruppen wie z.B. regionaler Umweltgruppen sowie von Mitarbeitern prädestinierter Unternehmen zur Gewinnung längerfristiger Mitglieder führen (VGL. HENDERSON & VAN EN 2007:148).

Wichtig sind allgemein persönliche Kontakte und Mundpropaganda zufriedener Mitglieder selbst. Letztere sind die besten „Werbeträger“, weil sie sowohl die Vertrauenswürdigkeit des CSA-Landwirts als auch die Vorteile des CSA-Konzepts am besten an ihr Umfeld vermitteln können (HAMM 1991b:76; HENDERSON & VAN EN 2007:148, 153; KRAIB 2008. 71f.; STÖWER 2010:33). Daher ist es gut, die Mitglieder selbst dazu zu animieren, auf potentielle neue CSA-Mitglieder zuzugehen, diese zu motivieren und zu involvieren. So kann z.B. Freunden angeboten werden, dass sie während des eigenen Urlaubs die Lebensmittel vom Hof abholen und verzehren können (HENDERSON & VAN EN 2007:148). Je klarer die Neu-Mitglieder im Vorfeld verstehen, auf was sie sich einlassen, wenn sie einer CSA beitreten, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie keine falschen Erwartungen haben (HENDERSON & VAN EN 2007:147). Je besser die Kommunikation und die daraus folgende persönliche Bindung, desto geringer ist auch das Risiko, Mitglieder wieder zu verlieren (vgl. HAMM 1991b:31).

Da nichts verkauft wird, findet in Zusammenhang mit CSA auch keine Verkaufsförderung statt. Es kann jedoch Maßnahmen geben, die Menschen die Entscheidung, Mitglied zu werden, erleichtern. Daher wäre die Bezeichnung „**Teilnahmeförderung**“ ggf. treffender. Hierbei sollen **zusätzliche Maßnahmen oder Aktionen** weitere Anreize für eine Mitgliedschaftsentscheidung schaffen. In diesem Zusammenhang sind der Phantasie kaum Grenzen gesetzt. Gänge Beispiele hierfür sind Verkostungen oder Erntedankfeste, die potentiellen Mitgliedern ermöglichen, sich von der Qualität der Leistungen und der Lebensmittel zu überzeugen (HAMM 1991a:287, vgl. HAMM 1991b:38; vgl. Kap. 3.4.3). Hierzu sind auch Probemitgliedschaften für einen begrenzten Zeitraum und eine persönliche Anfangsbetreuung durch ein schon erfahrenes CSA-Mitglied geeignet (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:148).

Hauptziel der **Öffentlichkeitsarbeit** ist es, eine „Atmosphäre des Verständnisses, des Vertrauens und der Sympathie“ zwischen dem Betrieb und der Öffentlichkeit zu schaffen (HAMM 1991a:291f.). Hier besteht bezüglich CSA bis auf die CSA-spezifischen Inhalte kein wesentlicher Unterschied zur gewöhnlichen Vermarktung. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit können CSAs z.B. Tage der offenen Tür veranstalten. Weitere Aktionen in diesem Bereich können die enge Zusammenarbeit mit im Umweltschutz aktiven Verbänden, die gezielte Förderung von Umweltschutzmaßnahmen und die Unterstützung oder Durchführung von öffentlichen Veranstaltungen zu entsprechenden Themen sein. Öffentlichkeitsarbeit ist darüber hinaus bedeutsam, da sie im Vergleich zu Werbung relativ wenig kostet und da Botschaften, die über die Medien oder dritte Personen verbreitet werden, eine hohe Glaubwürdigkeit genießen (HAMM 1991a:291f.). Um entsprechende Personen zu erreichen, eignet sich am besten das persönliche Gespräch (HAMM 1991b:80). Zudem eignen sich z.B. auch Radiobeiträge oder Fernseh-Talkshows (HENDERSON & VAN EN 2007; 149).

Als ein allgemeiner Ansatzpunkt für ein Öko-Marketingkonzept im Bereich der Kommunikation(-spolitik) wird der „**gläserne¹ Betrieb**“ angeführt. Bei Betriebsführungen können z.B. ökologische Probleme und entsprechende Lösungen des Betriebes vorgestellt werden. Zu einem sogenannten gläsernen Betrieb gehört die Offenlegung Finanzen bzw. der Gründe, die zu den entsprechenden Kosten führen (vgl. HAMM 1991a:162). Transparenz ist ohnehin ein wesentlicher und praktizierter Bestandteil des CSA-Konzeptes (vgl. KRAIB 2008:21, 31) und eine bedeutende Motivation, sich an einer CSA zu beteiligen. Für CSA trifft

¹ „Gläsern“ bedeutet in diesem Zusammenhang ein sehr hoher Grad an Transparenz.

dieser Ansatz wiederum nicht nur auf ökologische sondern auch auf zusätzliche ethische Aspekte zu (vgl. Kap. 3.4.3).

Auch wenn bei kurzen Wertschöpfungsketten und somit auch bei CSA die Kommunikation ethischer „Mehr-Werte“ deutlich leichter fällt als bei mehrstufigen Absatzwegen, stellen der Umfang und die Art der Kommunikationsmaßnahmen eine besondere Herausforderung bei der Entwicklung erfolgsversprechender Kommunikationsstrategien dar (ZANDER et al. 2010:3). Kleinere Betriebe können sich z.B. für die Neu-Gründung einer CSA und den Aufbau eines Mitgliederstammes keinen großen Geld- und Zeitaufwand leisten. Daher wird im Handbuch „Landwirte-Verbraucher- Partnerschaften – Erfolgreiche Kommunikation von Werten ökologischer Lebensmittel“ ein relativ einfaches schrittweises **Vorgehen zur Entwicklung einer individuellen Kommunikationsstrategie** vorgeschlagen (ZANDER 2010:24f.), das im Rahmen des CORE-Organic Projektes (2007-2010) erarbeitet wurde. In Bezug auf CSA ist zu berücksichtigen, dass es nicht, wie im CORE-Organic Projekt, um den Verkauf von Lebensmitteln geht, sondern, um die Gewinnung von Mitgliedern einer gemeinschaftlich getragenen Landwirtschaft:

- 1) Beschäftigung mit der eigenen (Unternehmens-) Philosophie.
- 2) Worin liegen die Unterschiede zwischen den eigenen Produktionsverfahren und der Standard-Öko-Erzeugung?
- 3) Welchen zusätzlichen Nutzen haben meine Produkte für den Kunden? Warum sollten Verbraucher meine Produkte kaufen [bzw. bei uns Mitglied werden]?
- 4) Umsetzung des zusätzlichen Nutzens in Kommunikationskonzepten und – argumenten.

„Die ausreichende Information der Verbraucher und die Vermittlung der zusätzlichen Leistungen bzw. der ethischen Werte der Produktion ist (...) Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikationsstrategie und den mittel- bis langfristigen Fortbestand von ganzheitlichen Produktionssystemen mit weiter reichendem ethischen Anspruch“ (ZANDER 2009:2). Für die **Kommunikation der wichtigsten „ethischen“ Zusatzeigenschaften** von Produkten werden folgende **Ratschläge** gegeben (ZANDER et al. 2010:30ff.):

1. Regionale Erzeugung: Angabe des genauen Produktionsortes „an Stelle von unspezifischen Angaben über eine „regionale Erzeugung“.
2. Artgerechte Tierhaltung: Auch wenn es schwierig ist, die üblichen „Öko“-Standards als unzureichend zu vermitteln, lohnt sich die Mühe, den Verbrauchern die eigenen höheren Tierschutzstandards zu kommunizieren, da viele diese bei „Öko“ bereits voraussetzen.
3. Faire Erzeugerpreise: Das „Fair Trade“ Konzept sollte vermieden werden. Viele halten die Vergleichbarkeit einheimischer Landwirte mit Landwirten der Entwicklungsländer für unangemessen. Über die Einkommenssituation einheimischer Landwirte hinaus sollten auch indirekte Effekte wie z.B. der Erhalt von Familienbetrieben und der Kulturlandschaft kommuniziert werden. Generelle Aussagen wie „Hilfe und Unterstützung für einheimische Landwirte“ werden von Verbrauchern überwiegend abgelehnt.

Vermeidbare Fehler bei Kommunikationsbotschaften sind (MICHEL & OBERHOLZER MICHEL 2009:223f.):

- Zu anspruchsvoll und zu abstrakt
- Zu wenig Kontinuität
- Keine Übereinstimmung der Botschaft mit der Umsetzung

Zusätzliche Empfehlungen und Hinweise:

- Insbesondere in der Anfangsphase bedarf es einer **klaren Profilierung**, um die besondere Wertschätzung der eigenen Produkte zu erlangen (HAMM 1991b:4).
- Da die EU-Öko-Verordnung (EC 834/2007) wesentliche ethische Anliegen von Verbrauchern und Erzeugern nicht ausreichend abdeckt, sollte man sich **deutlich von den gültigen Standards der EU-Öko-Verordnung absetzen**. Im Einzelfall muss **genau geprüft** werden, welche Maßnahmen zur Steigerung der Tierhaltungsstandards und der Verbesserung der Umweltwirkungen tatsächlich über die Basisstandards hinausgehen. Diese Maßnahmen sollten für die Verbraucher **einfach nachvollziehbar und überprüfbar** sein (ZANDER et al. 2010:31ff.).
- Zusätzlich sollte eine **Abgrenzung** zu Unternehmen mit einer „Pseudo-Öko-Marketingstrategie¹“ erfolgen (HAMM 1991a:163).
- Die Kommunikation sollte sich **auf die Hauptanliegen** der Zielgruppe **konzentrieren** (ZANDER et al. 2010:31ff.).
- **Der Begriff „Fairness“** „verschafft Menschen allgemein ein angenehmes Gefühl, weil er nicht nur Wohlbefinden bei den Landwirten, sondern auch bei den Kunden impliziert“ (ZANDER et al. 2010:31ff.).
- **Der Begriff „Regionalität“** steht auch dafür, Erzeuger und Verbraucher enger miteinander zu verbinden (ZANDER et al. 2010:31ff.).
- Da es keine allgemeingültigen Standards, sondern unterschiedliche Definitionsmöglichkeiten der „ethischen“ Begriffe „fair“ und „regional“ gibt, sollten Unternehmen des Öko-Sektors **sehr vorsichtig mit diesen Werbeaussagen sein** (ZANDER et al. 2010:31ff.).
- Da **Öffentlichkeitsarbeit** nach dem Motto **„Tue Gutes und rede darüber“** eine höhere Glaubwürdigkeit und öffentliche Aufmerksamkeit zugeschrieben wird als der Werbung, hat sie eine herausragende Bedeutung für die Kommunikation „ethischer“ Produkteigenschaften. Die demgegenüber noch fortgeschrittenere Version der Öffentlichkeitsarbeit **„Tue Gutes und lass' andere darüber reden“** sollte das zentrale Anliegen aller Kommunikationsbemühungen im Zusammenhang mit zusätzlichen ethischen Anliegen des Öko-Sektors werden (ZANDER et al. 2010:31ff.). Die **Offenheit für Anregungen, die Dialogbereitschaft, die Übernahme gesellschaftlicher Aufgaben und die stetigen Bemühungen, diese weiter auszubauen**, sollten dabei kommuniziert werden (HAMM 1991b:80).
- Auf Grund der häufigen Informationsüberlastung vieler Menschen ist es notwendig, dass verwertbare Informationen als **leicht verständliche, eingängige Botschaften zielgerichtet** an die Konsumenten bzw. Mitglieder kommuniziert werden (ZANDER 2004:9). Nur dann können Verbraucher ihre Entscheidungen an ihren persönlichen Wertvorstellungen ausrichten (ZANDER et al. 2010:31ff.).
- **Sehr emotionale Botschaften besser meiden**. Bei eher emotional angelegten Botschaften fühlten sich Verbraucher unter Druck „Gutes zu tun“. Allgemein möchten Verbraucher nicht das Gefühl vermittelt bekommen „unmoralisch“ zu handeln, wenn sie nicht für das „ethische“ Produkt entscheiden (ZANDER et al. 2010:7f.).

¹ Ökologische Aspekte kommen nur insoweit zur Umsetzung, als sie von der Mehrheit der Gesellschaft bzw. von den Kunden der jeweiligen Unternehmen erwartet oder als wünschenswert angesehen werden (HAMM 1991: 152). Diesen Unternehmen fehlt die Motivation aus eigener Überzeugung.

Einfühlungsvermögen und Kreativität sind für die Wirkung der betreffenden Botschaft überragende Erfolgsfaktoren (HAMM 1991:281; HAMM 1991b:81). Jedoch ist das Wichtigste, **glaubwürdig** zu bleiben (ZANDER et al. 2010:24). Daher ist auch ein entsprechend konsistentes Verhalten der Landwirtsfamilie und der Mitarbeiter von großer Bedeutung (HAMM 1991a:162).

Viele englischsprachige Studien geben auf der Grundlage ihrer Ergebnisse Empfehlungen, wie neue CSA-Mitglieder erfolgreich geworben werden können (STÖWER 2010:37f.). Bei dem Vergleich dieser Studien kommt STÖWER (2010:38) zu dem Schluss, dass jeder CSA-Betrieb auf Grund seiner spezifischen Gegebenheiten **individuell herausfinden** muss, welche Zielgruppen geeignet sind, und wie diese entsprechend ihrer Motivationen und Konsumgewohnheiten angesprochen werden können.

3.9 Zusammenfassung kritischer Faktoren

In der Literatur werden neben den Erfolgsfaktoren auch Punkte genannt, die für CSA-Gründungen und den CSA-Aufbau hinderlich sind oder sogar zum Scheitern von CSAs geführt haben. Da es in Deutschland bisher lediglich Beschreibungen von Schwierigkeiten, jedoch noch keinen gescheiterten Fall gibt, stammen die im folgenden aufgeführten Aspekte vorwiegend aus englischsprachiger Literatur:

- In den USA wird als häufigster Grund, warum sich CSAs wieder aufgelöst haben, deren **zu geringe Größe** bzw. Mitgliederanzahl genannt, so dass keine ausreichende Finanzierung ermöglicht werden konnte. „Der Landwirt fand einen besser bezahlten Job“ (ENDERSON & VAN EN 2007:273).
- In vielen Fällen haben diejenigen CSA-Landwirte wieder aufgegeben, die **nicht wussten, wie** sie sich die von den Mitgliedern **benötigte Unterstützung organisieren** konnten, oder deren Mitglieder nicht verstanden haben bzw. nicht wussten, wie sie die Hilfe hätten geben können, die für den Fortbestand der CSA nötig gewesen wären (ENDERSON & VAN EN 2007:277).
- Einer der häufigeren Gründe, warum CSAs scheitern, ist, dass es **nicht gelungen** ist, eine **starke Kerngruppe** und ein **verbindliches Engagement** der Mitglieder zu entwickeln (ENDERSON & VAN EN 2007:272).
- Typische Hindernisse, Beziehungen zwischen Landwirten und Verbrauchern zu entwickeln, schließen folgende Punkte ein (Soil Association b:6):
 - Mangelhafte **Fähigkeiten bezüglich Lebensmittelerzeugung und Weiterverarbeitung** (Gartenbau, Schlachten, etc.)
 - Mangelnde **Fähigkeiten mit großen Gruppen umzugehen** (Organisation von Mitgliedertreffen oder Informationsveranstaltungen)
 - Mangelnde **Aufmerksamkeit** (Mißverständnisse in Bezug auf Zeit- und Finanzabsprachen; unzureichende Wahrnehmung der vielen Möglichkeiten die Mitglieder zu involvieren.)
 - Mangel an **Zeit** (Landwirte, die bereits eine Landwirtschaft betreiben, haben oft zu wenig Zeit sich mit einer Umstellung auf CSA zu beschäftigen; sogar wenn sie wissen, dass ihnen CSA mehr Einkommen bringen würde und sie bereits überzeugt sind.)
- Handeln Mitglieder nicht aus der **eigenen Erkenntnis** der Hintergründe und Vorteile des Konzeptes heraus, treten schnell Schwierigkeiten z.B. bei der Zahlungsmoral auf (KRAIB 2008:71).

- Eine Studie aus den USA zeigt, dass **Unbequemlichkeit** und die **Notwendigkeit die Lebensgewohnheiten/ die alltägliche Routine zu ändern** (durch saisonales Essen, Lagerhaltung, Weiterverarbeitung, kochen ungewohnter Lebensmittel) einer der häufigsten Gründe waren, warum Mitglieder wieder ausgestiegen sind. Weitere Gründe waren fehlende Variation und Menge. Häufig war der Lebensstil der Mitglieder mit deren Ideologie nicht vereinbar (CONE & MYRHE 2000 in STÖWER 2010:34)

Bezüglich der Vermarktung von „ÖkoPlus“-Produkten und regionaler Vermarktungsinitiativen im Agrarsektor werden folgende konkrete Problembereiche aufgeführt (Abbildung 8), die auch für CSA-Gründungen relevant sein könnten:

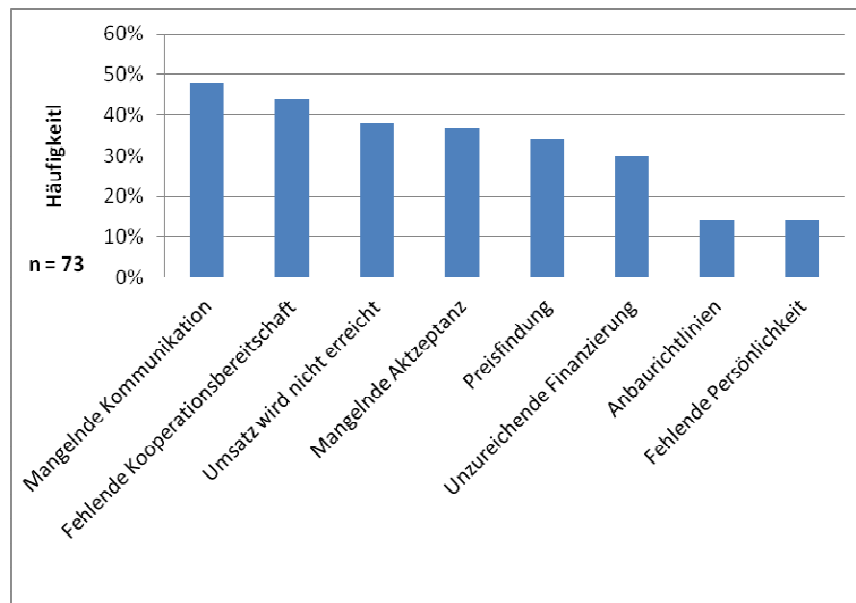


Abbildung 8: Problembereiche in der regionalen Vermarktung (HAUSLADEN 1999 in BESCH et al. 2000:50)

- „**Fehlende Verbraucherinformation** und **unzureichende Kommunikation**“ zählen zu den „wichtigsten Hemmnissen, wenn es darum geht, „ÖkoPlus¹“-Produkte erfolgreich zu vermarkten“ (ZANDER et al. 2010:3).
- Bis auf den nicht erreichten Umsatz liegen die Probleme **vorwiegend in der Phase der Projektkonzeption und Projekteinführung**. Die meisten dieser Probleme scheinen in den Hintergrund zu rücken, sobald das Projekt etabliert ist (BESCH et al. 2000:50).

¹ „ÖkoPlus“ bezieht sich dabei auf die Leistungen, die über die EU-Öko-Verordnung hinausgehen (ZANDER et al. 2010:3).

4 Die vier ältesten CSAs in Deutschland

Nachdem in einer Literaturrecherche auf die Themen *Aufbau und Gründung* einer CSA sowie *Ökonomie und Vermarktung* im Zusammenhang mit CSA eingegangen wurde, gibt das folgende Kapitel die Ergebnisse der Experteninterviews¹ mit den Landwirten und Gärtnern der vier ältesten und somit erfahrensten CSAs in Deutschland wieder.

Die gesammelten Informationen sind in die Kategorien Hintergründe, Organisatorische Strukturen (Lebensmittelangebot, Auf- und Verteilung der Lebensmittel, Mitgliedsbeiträge und Preise) sowie in den Schwerpunkt Kommunikation gegliedert. In jeder Kategorie sowie beim Schwerpunkt Kommunikation werden zunächst die Strukturen der einzelnen Höfe dargestellt. Entwicklungen und/oder Erfahrungen sowie Perspektiven werden ggf. im Anschluss beschrieben. Am Ende findet eine Zusammenfassung der gemeinsamen Erfolgsfaktoren, der z.T. unterschiedlichen Organisationsstrukturen und Vorgehensweisen sowie der Entwicklungen und Erfahrungen statt. Aus diesen Ergebnissen wird ein Ansatz für eine Systematisierung der Strukturen und für eine Kategorisierung der Entwicklungsstadien entwickelt.

4.1 Hintergründe

In diesem Kapitel werden die aktuellen Rahmenbedingungen, die Gründungswege und Entwicklungspotentiale der vier ältesten CSAs dargestellt, um im weiteren Verlauf Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus zu arbeiten.

4.1.1 Aktuelle Rahmenbedingungen

Die CSAs befinden sich in einer *Distanz* von 12 km (Gärtnerhof Entrup) bis maximal 45 km (Schmitthof) zu der jeweils nächstgelegenen Stadt (vgl. Tabelle 11). In Hinblick auf die *natürlichen Gegebenheiten* haben die Höfe sehr unterschiedliche Böden. Der Schmitthof hat im Vergleich zu den anderen Höfen etwas weniger Niederschlag (~500 mm) und ist etwas höher gelegen (250 über NN), ansonsten gibt es bei keinem Hof größere Besonderheiten.

Bezogen auf die *Gesamtfläche* sind der Schmitthof und der Gärtnerhof Entrup mit ca. 30 ha relativ klein und der Kattendorfer Hof ist mit 162 ha größer als der Buschberghof mit 101 ha. Zu allen Höfen bis auf den Schmitthof gehört auch etwas *Wald*. Zudem bewirtschaften alle Höfe neben ihren *Ackerflächen* auch Grünland, wobei nur bei dem Gärtnerhof Entrup die Grünlandflächen gegenüber den Ackerflächen deutlich überwiegen.

Alle Höfe weisen eine *Vielfalt*² in der Tierhaltung, im Acker- und Gemüsebau auf und haben eine eigene Meierei zur *Weiterverarbeitung*. Auf dem Buschberghof und dem Gärtnerhof Entrup gibt es zusätzlich eine eigene kleine Bäckerei. Außerdem gehören alle Höfe bis auf den Schmitthof, der ebenfalls *biologisch-dynamisch* wirtschaftet, dem Demeter-Verband an.

Zwei der Höfe haben zu 100 % auf CSA *umgestellt* (Buschberghof, Schmitthof), die anderen beiden bisher erst zu 50 % (Kattendorfer Hof, Gärtnerhof Entrup). Bis auf den Gärtnerhof Entrup, der eine Genossenschaft ist, haben alle die *Rechtsform* einer GbR. Außer bei dem Schmitthof, der in Familienbesitz ist, ist das *Eigentum* an Gebäuden und Land in gemeinnütziger Trägerschaft. Alle Höfe werden von mehr als einer Familie bewirtschaftet.

¹ Alle Interviews fanden 2010 statt. Als Quellenangabe werden im Folgenden jeweils der Name des Sprechers, die Interviewnummer und die Abschnittsnummer (NAME I.1:00) angegeben.

² Die Höfe waren entweder bereits vor der Umstellung auf CSA sehr vielfältig oder die CSA legte die Grundlage vielfältiger zu werden.

Tabelle 11: Betriebsspiegel im Vergleich - Status Quo

Name	Wirtschaftsgemeinschaft (WG) Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft (WG) Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft (SVG) Schmittthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Adresse	Dorfstr. 7, 21493 Fuhlenhagen Homepage: www.buschberghof.de	Dorfstr. 1a, 24568 Kattendorf Homepage: www.kattendorfer-hof.de	Hauptstr. 17, 67808 Weitersweiler	Entrup 119, 48341 Altenberge Homepage: www.entrup119.de
Lage	40 km östl. v. Hamburg	40 km nördl. v. Hamburg	30 km nordöstl. v. Kaiserslautern 45 km nordwestl. v. Mannheim	12 km nordwestl. v. Münster
CSA	100 % der Lebensmittel	% abhängig vom Lebensmittel (33 % der potentiell möglichen Mitglieder)	100 % der Lebensmittel	50 % der Lebensmittel
Rechtsf.	GbR	Hof GbR; Laden GbR	GbR	Genossenschaft
Verband	Demeter	Demeter	--- (biologisch-dynamisch)	Demeter
Eigen-tümer von ...	Land, Maschinen, Vieh, Gebäude: LBF (gemeinnützig)	Land und Gebäude: Stiftung ‚Das Rauhe Haus‘ (gemeinnützig) Vieh, Kuhstall, Maschinen: GbR	Gesamt: Gebrüder Schmitt GbR	Land, Gebäude: Initiative Entrup 119 e.V. (gemeinnützig)
Bewirt-schafter	2 selbstständige Landwirte mit Familien (4 AK) 1 selbstständiger Gärtner mit Familie (1 AK) 5 Mitarbeiter (Meierei/ Bäckerei 1,5 AK; Stall/ Acker/ Gemüse 3,5 AK) i.d.R. 3-4 Praktikant +/-oder Auszubildender (2 AK)	3 Verantwortliche (3 AK) - LWS, Käserei, Vermarktung 1 Molkereimeister (1 AK) 1 Gärtnermeisterin (0,75 AK) 4 Gehilfen (LWS 2 AK; Käserei + Gärtnerei 1,7 AK) bis zu 4 Azubis (Außenwirtschaft 2 AK) Gewerbe: 4 Angestellte (3,25 AK) Büro: 1 Mitarbeiterin (0,55AK) Markt: 8 Mitarbeiter (400 Euro-Job)	2 selbstständige Landwirtehepaare (4 AK) selten Kurzzeitpraktikanten	2 Familien (3 AK) (Fest angestellt von der Genossenschaft) 1 Bäcker (0,5 AK) 1 Gesellin (1 AK) 2 Lehrlinge (1 AK) 1 Praktikantin (0,5 AK)
Mitglie-der	90 Haushalte bzw. ca. 300 Menschen ~ 0,33 ha/ Mensch (1,1 ha/ Hh.)	190 Anteile (entspricht: Vollvers.) bzw. ca. 430 Menschen ~ 0,18 ha/ Mensch (0,42 ha/ Anteil)	70 Mitgliedsparteien bzw. ca. 200 Menschen ~0,17 ha/ Mensch (0,47 ha/ Mitgliedspartei.	ca. 120 Menschen ~ 0,15 ha/ Mensch (bei 200 Menschen)

(Quellen: Buschberghof 2011a; HILDEBRANDT J. I.4; v. MIRBACH I.7; SCHMITT I.1; Gärtnerhof Entrup 2011a; LINDEKE I.2; STANGE I.3; schrftl. Mitt. STANGE 2011; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung Tabelle 11: Betriebsspiegel im Vergleich - Status Quo

Name	Wirtschaftsgemeinschaft (WG) Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft (WG) Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft (SVG) Schmittthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Natürliche Gegebenheiten	Niederschlag: ~700 mm Höhenlage: 40-70 m über NN Bodenpunkte: 35-55 Bodenarten: - lehmiger Sand - sandiger Lehm	Niederschlag: ~ 750 mm Höhenlage: 30 - 65 m über NN Bodenpunkte: 25 – 60 Bodenarten: - Braunerde - humoser Sand	Niederschlag: ~ 500 mm Höhenlage: 250 m über NN Bodenpunkte: 30 – 80 Bodenarten: - v.a. Tonschiefer - etwas sandiger Lehm	Niederschlag: ~ 850 mm Höhenlage: 50 - 60 m über NN Bodenpunkte: 20 -35 Bodenarten: - u.a. sandiger Lehm - bis hin zu Minutenböden
Flächen	Gesamt: 101ha LN: 92 ha - Ackerland: 50 ha (ca. 5 ha Gemüse) - Dauergündland: 42 ha; Wald: 7 ha Wege, Hecken, Ödland u.a.: 2 ha	Gesamt: 162 ha LN: 143 ha - Ackerland:110 ha (5 ha Gemüse) - Dauergrünland: 33 ha Wald: 3,45 ha Sonstige Flächen: 7,5 ha	Gesamt: 33 ha LN: 35 ha - Ackerland: 29 ha (3/4 ha Gemüse) - Dauergründland: ca. 7 ha Sonstige Flächen: ca. 0,5 ha	Gesamtgröße: 30 ha LN: 27 ha - Ackerland: 6 ha (2,5 ha Gemüse) - Dauergrünland: 21 ha Wald: 3 ha Sonstige Flächen: 1 ha
Ackerbau	Getreide: Winter-, Sommerweizen, Winterroggen, Sommerroggen, Hafer, Sommergerste, Dinkel Futterbau: Landsberger Gemenge, Klee gras, Perserklee, Süßlupinen Hackfrüchte: Futterrüben, Kohl, Kartoffeln, Möhren Gemüse: Vielfältiges Sortiment	Getreide: Roggen, Dinkel Futterbau: Klee gras, Ackerbohnen Hackfrüchte: Kohl Gemüse: Vielfältiges Sortiment	Getreide: Weizen, Roggen, Dinkel, Hafer, Gerste Futterbau: Klee gras gemenge, Luzerne, Erbsen + Lupinen mit Hafer u. Gerste als Schrotgetreide Hackfrüchte: Kohl, Kartoffeln, Möhren Gemüse: Vielfältiges Sortiment	Getreide: Gerste, Hafer Futterbau: Klee gras Hackfrüchte: Kohl Gemüse: Vielfältiges Sortiment
Tiere	Angler Rotvieh: 30 Milchkühe, 2-3 Zuchtbullen, ca. 40 Jungrinder/ Ochsen Schweine (Angler Sattel-): 3 Zuchtsauen, 1 Eber, ~ 45 -50 Mastschweine Ostfriesische Milchschafe + Coburger Fuchs: ca. 10 Mutterschafe, 1 Bock Geflügel: ca. 200 Hühner, diverse Enten und Gänse; Weitere: 1 Norweger Stute, 1 Shetlandpony	Milchvieh (schwarz-/rotbuntes Niederungsrind): 39 Milchkühe, 2 Zuchtbullen, ca. 80 Jungrinder Schweine (Schwäbisch-Hällisches, Angler): 8 Zuchtsauen, 1 Eber, ~ 80 Mastschweine, 3 Jungsaunen Ziegenhaltung (Toggenburger) im Aufbau	Grundrasse fränkisches Gelbvieh: 10 Milchkühe, 1 Zuchtbulle, 6-7 Rinder Schweine (DL+Pt): 10 Mastschweine Geflügel: ca. 70 Althennen, 80 Junghennen Weitere: 1 Ziege, 1 Pony, verschiedenes Kleingetier	60 Milchschafe Schweine (bunte Bentheimer): 5 Mastschweine Geflügel: 150 Hühner, 4 Hähne Weitere: 4 Arbeitspferde; 4 Ziegen, 2 Esel, 3 Hunde, 4 Bienenvölker, (Frösche, Katzen, Schwalben...)
Verarbeitung	Eigene Meierei Eigene Bäckerei	Eigene Käserei	Eigene Meierei Eingemachtes	Eigene Käserei, Eigene Bäckerei Eingemachtes

(Quellen: Buschberghof 2011a; HILDEBRANDT J. I.4; v. MIRBACH I.7; SCHMITT I.1; Gärtnerhof Entrup 2011a; LINDEKE I.2; STANGE I.3; schrftl. Mitt. STANGE 2011; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

4.1.2 Gründungswege und Entwicklungspotentiale

Buschberghof: *Ausgangslage* war, dass der Hof Ende der 60er Jahre nach bereits jahrelanger Beschäftigung mit neuen Formen des Wirtschaftens in gemeinnütziges Eigentum überführt und 1981 eine Arbeitsgemeinschaft mit ca. 60 Menschen gegründet wurde. *Auslöser* zur Gründung der Wirtschaftsgemeinschaft (WG) war ein anstehender Generationenwechsel bei den Landwirten. *Unterstützend* wirkten zudem die Nachrichten von Trauger GROH¹ aus den USA, die als Vorbild wirkten, ein schon bestehender Kundenkreis von ca. 20 -25 Menschen, die gerne mehr Produkte vom Buschberghof beziehen wollten (KRAIB 2008:20) und die Nachrichten über Tschernobyl, die dazu führten, dass die Menschen eine Notwendigkeit hatten danach zu fragen, wo die Lebensmittel herkommen und was man bedenkenlos essen kann (HILDEBRANDT K. & ISER I.5:133f.). So fanden mit diesem Kundenkreis über einen Zeitraum von ca. 1,5 Jahren immer wieder gemeinsame Treffen statt. *Gestartet* wurde 1988 mit 40 Haushalten (ca. 180 Mitgliedern), an die die Hälfte der vom Hof erzeugten Lebensmittel verteilt wurde. 1989 waren es bereits 86 Haushalte (ca. 280 Personen). Im weiteren Verlauf schwankte die Mitgliederzahl immer zwischen 72 und 92 Haushalten. *Ziel* war von Anfang an, die Vermarktung vollständig auf CSA umzustellen. Dieses Ziel wurde in einem Zeitraum von 12 Monaten erreicht (schftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). *Es bestehen* weder Bestrebungen noch Möglichkeiten, weiter zu wachsen (mdl. Mitt. STRÄNZ 2007b).

Kattendorfer Hof: *Ausgangslage* war, dass ein Hof, der sich in gemeinnütziger Trägerschaft befindet, 1995 von zwei Landwirtschaftsfamilien gemeinsam gepachtet wurde (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). *Auslöser* für die Gründung der Wirtschaftsgemeinschaft war eine tendenziell wirtschaftlich schwierige Lage des Hofes und das Gefühl, dass die Zeit nun Reif für die Umsetzung war. Über einen Zeitraum von zwei Monaten wurde jeden Samstag zu Treffen eingeladen bei denen jeweils 10 – 15 Leute zusammen kamen. Aus diesen Treffen entwickelte sich die WG. *Unterstützend* wirkte zudem, dass das Konzept durch den Buschberghof bereits bekannt und durchdacht war sowie, dass es 30 – 40 feste Kunden gab, die sich dem Hof zugehörig fühlten. *Gestartet* wurde 1998 mit 10 Haushalten, deren Anzahl im zweiten Jahr auf 50, 2007 auf 150 und 2010 auf 190 Haushalte anwuchs. *Ziel* war zu Beginn die Vermarktung über Hofladen und Märkte aufrecht zu erhalten (KRAIB 2008:24). *Heute* besteht das Ziel, die Vermarktung zu 100 % auf CSA umzustellen.

Schmitthof: *Ausgangslage* war ein Familienbetrieb, der seit 1939 im Eigentum der Gebrüder Schmitt GbR ist. 1986 erfolgte die Umstellung auf biologisch-dynamische Landwirtschaft und der Beginn der Direktvermarktung ab Hof. Auf Grund einer Anfrage einer Food-Coop wurde der Verkauf im Laufe der Jahre auf den Raum Mannheim ausgedehnt. Seit 1990 machte man sich grundlegende Gedanken um die Weiterentwicklung des Hofes. *Auslöser* für die Umstellung auf CSA war eine schwierige wirtschaftliche Lage des Betriebes. 1992 wurde der Demeter-Vertrag zurück gegeben, aber weiterhin biologisch dynamisch gewirtschaftet. Zu dieser Zeit stellten die Landwirte ihren damaligen Kunden das CSA-Konzept vor, welches zunächst abgelehnt wurde. Es begannen intensive Gespräche und das CSA-Modell wurde im Laufe der nächsten zehn Jahre von den Landwirten immer wieder angesprochen. Kurz vor der Gründung der Selbstversorgergemeinschaft wurde Kontakt zum Buschberghof aufgenommen, welcher *unterstützend* einwirkte. *Gestartet* wurde 2003 mit 26 Familien, an die ein Drittel der Produkte verteilt wurde. *Ziel* war es von Anfang an, zu 100 % auf CSA umzustellen. Im Jahr 2005 wurde dieses Ziel mit 45 Mitgliedern umgesetzt, wobei sich jedoch zeigte, dass die CSA noch unterbesetzt war und mehr Mitglieder nötig waren, um die Kosten tragen zu können

¹ Trauger GROH lebte und arbeitete auf dem Buschberghof bevor er in die USA auswanderte. Er gilt als einer der Begründer der CSA-Bewegung in den USA. Er ist zusammen mit MCFADDEN Autor des bekannten Buches „Farms of Tomorrow“.

(mdl. Mitt. SCHMITT 2011). Dies ist mittlerweile mit 70 Mitgliedsparteien erreicht. Der Schmitthof *strebt* eine gemeinnützige Trägerschaft an (KRAIB 2008:30; SCHMITT I.1:66; schftl. Mitt. SCHMITT 2011).

Gärtnerhof Entrup: *Ausgangslage* war ein Hof, der 1999 von einem gemeinnützigen Verein erworben worden war. Zu dieser Zeit gab es ein erstes kleines CSA-Projekt namens „Schafgabe“. *Auslöser* für den Ausbau der CSA waren Konflikte auf dem Hof, die zu der Gründung einer Genossenschaft und der Einstellung neuer Betriebsleiter führten. So fanden seit Ende 2007 CSA-Treffen mit über 45 Leuten statt. Unterstützend wirkte zudem die aktive *Unterstützung* des erfahrenen Buschberghof-Mitgliedes Wolfgang STRÄNZ (KRAIB 2008:27). *Gestartet* wurde 2008 mit ca. 30 Familien, deren Anzahl im zweiten Jahr auf 60 anwuchs. Heute sind es ca. 120 Mitglieder (schrftl. Mitt. STANGE 2011). *Ziel* ist seit der Gründung, die Vermarktung zu 100 % auf CSA umzustellen. Es *sollen* ca. 200 Menschen vom Hof versorgt werden können (LINDEKE I.2:16).

Eine tabellarische Übersicht findet sich im Anhang 9.19.

4.2 Organisatorische Strukturen

Nachdem die Hintergründe beschrieben wurden, werden nun die organisatorischen Strukturen der vier ältesten CSAs dargestellt. Tabellarische Übersichten der folgenden Abschnitte finden sich im Anhang 9.19.

4.2.1 Lebensmittelangebot

Im Folgenden werden die verschiedenen Aspekte des Lebensmittelangebotes der vier ältesten CSA-Höfe in Deutschland dargestellt.

Status Quo

Buschberghof (HILDEBRANDT J. I.4): Die *Produktpalette* (Anhang 9.22) für die Mitglieder umfasst Gemüse, Obst, Milch, Getreide, Eier und Fleisch mit vielfältigen Verarbeitungsprodukten, wobei die *Verfügbarkeit* natürlicherweise in den meisten Fällen saisonabhängig ist. Erdbeeren und Johannisbeeren gibt es nur zur *Selbsternte* (1-8, 17f.). *Spezialitäten des Hofes* sind selbstverständlich das, was man woanders nicht bekommt, was nicht vergleichbar ist, z.B. der Bergkäse und das Brot (14). Zusätzlich gibt es immer mal wieder saisonale Überraschungen oder Geschenke wie Blumen im Frühjahr, Butter mit Blümchen drauf, Kürbisbrot und/oder zu Weihnachten - je nach Futter- und Arbeitskapazität – Weihnachtsgeflügel. Je nach Essens- und Lebensgewohnheiten könnten sich die Mitglieder mit diesem Angebot voll versorgen (44f.). Über die die Lebensmittel hinaus wurden zeitweise immer wieder Rezepte an die Mitglieder verschickt (1-8, 17f.).

Verpackt und gekennzeichnet werden die Lebensmittel lediglich in pragmatischer Hinsicht. Z.B. wird der Käse geschnitten und gepackt, das Brot kommt für den Transport in Kisten und Quark wird zugeteilt. Die Käsesorten werden z.T. mit ihren Anfangsbuchstaben und je nach Größe mit Zahlen gekennzeichnet (z.B.: B1 für einen kleinen Bergkäse) (9-12).

Welche Lebensmittel erzeugt werden, *richtet sich* zum einen an der Anzahl der Kühe aus, die in der biologisch dynamischen Landwirtschaft eine zentrale Rolle spielen. So wird z.B. entsprechend mehr Roggen angebaut, um den Strohbedarf zu decken (43). Als nächstes ist der Bedarf der Mitglieder ausschlaggebend, wobei jedoch die Produktgestaltung nicht nach einer bestimmten Zielgruppe ausgerichtet wird (OTTERBACH I.5:43; HILDEBRANDT K. I.5:19). Als

nächstes sind die Arbeitskapazitäten und die natürlichen Gegebenheiten entscheidend. Letztere gleichen sich über die Jahre oder im Jahreslauf meist wieder aus, wenn es z.B. in einem Jahr eine Bohnenschwemme und im nächsten keine Bohnen gibt. Um einen Richtwert für die Anbauplanung der Gemüsemenge zu erhalten, werden Zettel mit dem voraussichtlichen Angebot ausgeteilt, auf denen die Haushalte ankreuzen, ob sie viel, wenig oder gar nichts von dem jeweiligen Gemüse möchten (43). Landwirtschaftliche Entscheidungen werden von den Landwirten und Entscheidungen über den Jahresetat werden von den Mitgliedern getroffen. Im Grunde entscheidet die Umsetzbarkeit, die marktische Umsetzung bzw. die Praxis - wie es sich ergibt - und das Geld, das tatsächlich zur Verfügung gestellt wird. Denn Entscheidungen können verbal formuliert werden, jedoch ohne praktische Konsequenz bzw. Umsetzung bleiben (25-27).

Außerhalb der WG werden nur Überschüsse vermarktet. Diese gibt es immer wieder mal. Die Überschussmengen variieren entsprechend dem jährlichem Angebot und der Nachfrage der Mitglieder, z.B. wird zurzeit weniger Käse verkauft (53). Erzeugung für die Vermarktung ist nicht extra eingeplant (30f). Umgekehrt werden für die Mitglieder ab und zu Grundnahrungsmittel wie z.B. Kartoffel und Zwiebel *zugekauft*, wenn die Ernte in einzelnen Jahren nicht ausreicht. Darüber hinaus gibt es noch kleinere *Kooperationen*, wie z.B. Tausch von Mist gegen Jungpflanzen, Salat und Stroh (32f.).

Kattendorfer Hof (BACH I.6): Auf dem Kattendorfer Hof werden für die Mitglieder eine breite Gemüsepalette und verschiedenste Fleisch- und Milchprodukte hergestellt (2, 19) (Anhang 9.22). Eine Besonderheit ist die Rohmilchkäserei (v. MIRBACH I.7:16). Im Angebot gibt es saisonale Schwankungen, insbesondere bei dem Gemüse. So gibt es zwischen Januar und Mai weniger Gemüse als im Juli oder August (2). Milchprodukte und Fleischprodukte gibt es das ganze Jahr hindurch (v. MIRBACH I.7:16), wobei durch eine saisonale Abkalbung bedingt zwei Monate im Jahr etwas weniger Milchprodukte bereitgestellt werden können (v. MIRBACH I.7:82). Das Angebot, das geleistet werden kann, ist auch von der Höhe der Beträge abhängig. Erbsen sind z.B. mit dem aktuellen Beitrag nicht machbar (19). Die Entscheidung, welches Gemüse angebaut wird, richtet sich zum einen nach den Wünschen der Mitglieder, zum anderen nach der Machbarkeit. Die Prioritäten werden von der Gärtnerin gesetzt (21). Grundlage für die Mengenplanung für das folgende Jahr ist jeweils der Gemüserückblick (25), wobei auch die Vermarktung außerhalb der WG eine wesentliche Rolle spielt (23). Verpackung und Kennzeichnung sind je nach Lebensmittel unterschiedlich. So wird z.B. das Fleisch professionell verpackt, Milchprodukte werden in Pfand- und Einwegbehältnisse verteilt und Gemüse nur pragmatisch in Kisten geliefert (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Alle Produkte des Hofes werden auch *außerhalb der Wirtschaftsgemeinschaft* verkauft. Einzelne Produkte wie z.B. Blauschimmelkäse, Obst und Gemüse werden extra für den Hofladen zugekauft. Für die Mitglieder wird ggf. nur mit entsprechender Erhöhung des Budgets bei Bedarf zugekauft (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). Einige Mitglieder sind als Foodcoops¹ (Fußnote, was ist das) organisiert und haben neben der Produktpalette des Kattendorfer Hofes weitere gemeinsame Zukäufe (47).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Der Schmitthof versorgt seine Mitglieder das ganze Jahr hindurch mit Gemüse, Getreide-, Milch- und Fleischprodukten, wobei es z.T. saisonale oder periodische Variationen im Angebot gibt. Im Frühjahr und Sommer gibt es natürlicherweise anderes Gemüse als im Winter (Anhang 9.22). Für den Winter werden z.T. Lagersorten der Gemüse angebaut und zusätzlich Sauerkraut, Tomatenpüree, Essiggurken, Apfelmus und Suppenwürze als Konserven hergestellt (6). Gewächshausgemüse gibt es nicht (4). Zum

¹ Eine Foodcoop (kurz für Food cooperative) ist ein Zusammenschluss von Personen, die gemeinsam einkaufen. Meist besteht die Idee, durch die Abnahme entsprechender Mengen günstigere Preise z.B. bei Großhändlern zu erhalten.

Selbstpflücken stehen Erbsen, Bohnen, Erdbeeren, Kirschen und Blumen zur Verfügung. Eier gibt es, jedoch nicht immer ausreichend für alle. Bei den Schlachtungen wird mit zwei Metzgern zusammen gearbeitet (14). Frischfleisch gibt es alle zwei Monate und einmal im Jahr Suppen- und Brathühner, was zeitweise zu einem knappen Fleischangebot führt. Z.B. bei Salami oder Schinken kommen immer mal wieder größere Angebotspausen vor (8). Die Milchprodukte werden auf dem Hof verarbeitet, wobei ein großer Anteil an Frischmilch verteilt wird und es von verschiedenen Käsesorten manchmal weniger gibt. Der Hartkäse ist sozusagen die Dauerlagerform der Milch (4). Bei der Getreideverarbeitung wird mit einem Bäcker und einem Nudelmacher zusammen gearbeitet. Bis auf die Nudeln, die eine besonders gute Qualität haben, gibt es keine besonderen *Spezialitäten* auf dem Hof (14). Zurzeit würde die Lebensmittelmenge je Mitglied für eine Vollversorgung nicht ausreichen. Hierfür hat der Hof zu viele Mitglieder. Dies ist so, da in Mannheim viele Familien dabei sind, die sich nicht die ganze Woche sondern nur teilweise von den Produkten des Schmitthofes ernähren (40).

Verpackt werden die Lebensmittel nicht oder nur pragmatisch. Gemüse wird überhaupt nicht verpackt, Fleisch und ein Teil der Frischwurst wird Vakuum verschweißt. Der andere Teil der Wurst wie z.B. der Fleischkäse wird in Frischhaltefolie eingeschlagen (10). *Beschriftet* werden die Lebensmittel nicht. Beim Schlachten und Verpacken sind immer Mitglieder dabei, so dass sie einen Blick dafür bekommen, was was ist und Neue lernen dies relativ schnell (12). Auch sonst gibt es keine weiteren Informationen oder *Nebenleistungen* zusätzlich zu den Lebensmitteln (16).

Welche Lebensmittel produziert werden, *richtet sich* in erster Linie nach dem Grundsatz der Vielfalt. Innerhalb der Pflanzengruppen wird sich an den Wünschen der Mitglieder orientiert (18). Die Anzahl der zu versorgenden Personen ist ebenfalls Planungsgrundlage (mdl. Mitt. SCHMITT 2011). Die landwirtschaftlichen Entscheidungen treffen letztendlich die Landwirte, da nur sie den Überblick haben, was möglich und nötig ist. Alles andere entscheidet die Gemeinschaft (20). Dabei wird sich an dem Konsensprinzip orientiert. Dinge, die nicht zu einer Einigkeit kommen, werden zurück gestellt (112).

Es werden keine Lebensmittel *zugekauft*, da der Hof entsprechend dem Konzept ausreichend vielfältig bewirtschaftet wird, so dass weitgehend alle Nahrungsmittel vorhanden sind. Auch bei einer ggf. schlechten Ernte wird nichts zugekauft, da das der Vereinbarung widersprechen würde, dass die Mitglieder das Risiko der Erzeugung mittragen (24). Umkehrt werden auch keine Lebensmittel *außerhalb der SVG* angeboten bzw. vermarktet.

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): Die Mitglieder der CSA Entrup erhalten ein vielfältiges Gemüsesortiment sowie Brot, Eier, Honig, Schafmilch-Produkte, Schaffleisch, Schweinefleisch und ab und zu auch Suppenhühnchen, also sämtliche Produkte des Hofes (vgl. Gärtnerhof Entrup 2011b; 4ff.) (Anhang 9.22). Zudem werden Lebensmittel auch weiterverarbeitet wie z.B. zu Sauerkraut und Zucchinihutney (1:40). Insbesondere das Angebot von Gemüse und Schafmilchprodukten verändert sich natürlicherweise mit dem Jahreslauf (10, 38). Durch die Melkpause gibt es von Mitte November bis Mitte Februar nur Hartkäse (38). Auch gibt es über die Jahre Unterschiede, je nach dem, wie die einzelnen Kulturen gelingen (34). *Spezialitäten* des Hofes sind das selbstgebackene Brot und die Schafmilchprodukte, bei letzteren insbesondere die Frischkäsezubereitungen. Diese Produkte erhalten die Mitglieder außerhalb nicht, insbesondere nicht in dieser Frische und Demeter-Qualität. In dieser Hinsicht sind auch das Gemüse und die Eier vom Hof etwas Besonderes(36).

Verpackt und gekennzeichnet werden die Lebensmittel für die Mitglieder nicht bzw. ab und zu minimal. I.d.R. werden die Produkte in Kisten gepackt, und wenn etwas schwer zu unterscheiden ist, wie z.B. Pastinaken und Wurzelpetersilie, kommt ein Zettel dazu (29ff.).

In der Anbauplanung richtet sich die *Gemüsemenge* nach der Personenanzahl, die langfristig versorgt werden soll. D.h. es werden für 200 Personen entsprechende Stückzahlen oder Gewichte kalkuliert. Bei Brot wird sich an der aktuell tatsächlichen Mitgliederzahl von 100 orientiert. Bei Fleisch und Milchprodukten gibt es unabhängig von der Mitgliederzahl die Menge, die da ist (10). Die letztendliche Entscheidung, was produziert wird, liegt bei der Person, die den entsprechenden Bereich verantwortlich plant. Dabei werden die Wünsche der Mitglieder berücksichtigt, sofern dies finanziell und arbeitskräftemäßig möglich ist (11ff.).

Außer Lebensmitteln werden *zusätzlich* ein offener Hof, Vielseitigkeit, Projekte, Mitmachtage und Einkochaktionen, Landschaft, Landwirtschaft und der Hof als Lernort angeboten. Rezepte werden von Seiten des Hofes relativ wenige zur Verfügung gestellt (42). Es gibt Grußkarten vom Hof, die verschickt werden können, und CSA-T-Shirts in Biobaumwollqualität sind käuflich zu erwerben (119, 132).

Zugekauft werden für die Mitglieder nach vorheriger Vereinbarung die Lebensmittel, die auf dem Hof nicht angebaut werden. Das sind z.B. Möhren, Kartoffeln und Kohl. Diese Lebensmittel werden von einem benachbarten Demeterhof bezogen (22, 26). Zusätzlich werden im Hofladen Produkte von Biohöfen aus der Region angeboten wie Obst, Gemüse und Kartoffeln, ebenso ein breites zugekauftes Sortiment u.a. bestehend aus Getreideprodukten, Ölen, Saucen, Würzmitteln, Süßwaren, Brotaufstrichen, Schokoladen und Getränken (Gärtnerhof Entrup 2011c). Für den Verkauf auf den Märkten wird bei Bedarf Gemüse vom Großhandel zugekauft (20). Auf der anderen Seite werden alle Produkte des Hofes auch *außerhalb der CSA* verkauft (16).

Entwicklungen und Perspektiven

Buschberghof (HILDEBRANDT J. I.4): Seit Beginn ist das Angebot an verschiedenen Lebensmitteln insgesamt vielfältiger geworden (34f.). Im Anbau ist mittlerweile alles Mögliche ausprobiert worden, so dass Ideen fehlen, was man noch ergänzen könnte (19f., 22f.).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Insgesamt hat sich die Produktpalette etwas erweitert (2:111). Der Gemüsebereich wird weiter ausgebaut, um auch bei steigender Mitgliederzahl eine gute Versorgung zu gewährleisten (111). Es wurde ein neuer Folientunnel gebaut, so dass es in Zukunft v.a. im Bereich der Frühjahreskulturen mehr Kapazitäten geben wird (BACH I.6:38f.). Auch besteht die Absicht, die saisonale Kalbung etwas zu lockern, um durchgehender ausreichend Milch für die verschiedenen Milchprodukte zu haben (82). Mittlerweile gibt es viele Mitglieder, die Rindfleischprodukte den Schweinefleischprodukten vorziehen. Hierauf wurde von Seiten des Hofes entsprechend reagiert (16). Vor der neuen Budgetregelung wurde für die Mitglieder ab und zu Gemüse zugekauft, z.B. wenn die Möhren, Zwiebel oder Kartoffeln mal zu knapp waren und im Frühjahr der Vorrat ausging (29). Die Menge des Lebensmittelangebotes des Kattendorfer Hofes könnte ca. 600 Menschen vollständig ernähren (BACH I.6:50; vgl. Anhang 9.20) (18, 99). Entsprechend besteht das Ziel in Zukunft 600 Anteile zu vergeben (18). Wenn die Vermarktung dann vollständig über die WG liefe, würde man sich Gedanken über Brot und Eier machen, was den Betrieb noch einmal verändern würde (18).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Der Umfang des Angebotes ist entsprechend des Wachstums der Gemeinschaft etwas größer geworden, insbesondere der Gemüseanbau (26). Die Vielfalt wurde dagegen schon vor der CSA z.T. etwas eingeschränkt (mdl. Mitt. SCHMITT 2011). So werden z.B. in diesem Klima sehr risikoreiches Gemüse wie Paprika, Blumenkohl und Brokkoli nicht mehr angebaut (26). Es wird geschätzt, dass sowohl ca. 15 – 20 % mehr Lebensmittel produziert, als auch das Angebot weiter vervielfältigt werden könnte. Zudem könnte man bei den Tieren einiges mehr machen und sich um die Obstbäume kümmern (181).

Begrenzender Faktor ist zurzeit der Mangel an Arbeitskräften (18). Früher wurden zum Teil Lebensmittel zugekauft, was heute aus oben genannten Gründen nicht mehr stattfindet (21ff.).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): Seit Beginn ist das Gemüsesortiment etwas vielfältiger geworden, mittlerweile gibt es z.B. auch Pastinaken und Wurzelpetersilie. Zudem wurde ein weiteres Gewächshaus gebaut und noch ein weiteres ist in Planung (27f.). In diesem Jahr wurde ein neuer Kühlkontainer für die Lagerung angeschafft, um die Lagerverluste zu reduzieren (34). Honig gibt es erst seit diesem Jahr in geringem Umfang. Die Menge soll jedoch noch ausgebaut werden (40). Insgesamt wird keine Spezialisierung angestrebt, sondern man richtet sich danach aus, das Jahr rund zu machen (27f.). Die Vielfalt soll vorläufig nicht ausgebaut werden (159). Ziel ist u.a. eine Optimierung der Arbeitsgänge, um mehr Leute versorgen zu können und das Gemüseloch im März, April, Mai zu verringern (28). Um die angestrebte Mitgliederanzahl von 200 ausreichend mit Brot versorgen zu können, steht an die Bäckereikapazitäten weiter auszubauen. Das soll entweder durch weitere Technik oder einen weiteren Backtag geschehen (10). Einige Mitglieder hätten gerne Kühe, doch das ist zurzeit finanziell nicht realisierbar. Sobald die Mitglieder dies finanzieren, können sie den Hof entsprechend mitgestalten und alles ist machbar (14).

4.2.2 Auf- und Verteilung der Lebensmittel

Im Folgenden werden die verschiedenen Aspekte der Lebensmittelauf- und -verteilung der vier ältesten CSA-Höfe in Deutschland dargestellt.

Status Quo

Buschberghof (HILDEBRANDT J. I.4): Die *Verteilung* der Lebensmittel liegt in der Hand der WG (49). Die Lebensmittel werden auf dem Hof für die Stützpunkte so vorsortiert, dass die einzelnen Mitglieder die Lebensmittel nur noch abholen und unter 4-12 Haushalte aufzuteilen brauchen. Die meisten Lebensmittel werden nach Bedarf verteilt. Lediglich knappere Lebensmittel wie Eier, Fleisch, Butter, Kräuterbündel und z.B. die ersten Gurken werden i.d.R. pro Person oder Haushalt zugeteilt. Ansonsten wird das Gemüse nicht individuell zugeteilt. Um den Bedarf der kommenden Woche an Milchprodukten und Brot zu erfassen, füllt jeder Haushalt jeweils einen Bestellzettel aus (42f.).

Die Verteilung bzw. Belieferung der 16 Depots erfolgt unterschiedlich. Bei den sechs lokalen Gruppen im Umfeld des Hofes (Buschberghof 2011b) organisieren mehrere Haushalte gemeinsam die Abholung vom Hof mit dem PKW, wobei die Lebensmittel in ein zentrales Depot oder sogar direkt vor die Haustüre transportiert werden. Die PKW-Kofferraumgröße begrenzt dabei auch die jeweilige Gruppengröße. Bei der Lieferung in ein gemeinsames Depot werden entweder schon am Hof Kisten für die jeweiligen Haushalte gepackt, oder jeder Haushalt bedient sich im Depot aus gemeinsamen Kisten (47). Zudem gibt es elf weitere Familien aus dem unmittelbaren Umfeld des Hofes, deren Depot der Hof selbst ist (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Sechs Hamburger (Buschberghof 2011b) Depot-Gruppen holen ihre Lebensmittel selbst ab, während sich vier weitere Hamburger Depot-Gruppen über eine selbstorganisierte größere Liefertour versorgen (36-41, 46f.). Liefer- bzw. Abholtag ist der Dienstag (HILDEBRANDT K. I.5:32f.).

Lebensmittel, die *außerhalb der WG* vermarktet werden, gehen über persönliche Kontakte an Kollegen in der Nähe, die einen Abokistenvertrieb und Hofladen haben (50f.). Bullenkälber gehen an den Viehhandel und Zuchtvieh an andere Betriebe.

Kattendorfer Hof (BACH I.6): Alle Lebensmittel werden von der Hof GbR an die Laden GbR geliefert, welche die Lebensmittel an die Mitglieder verteilt (v. MIRBACH I.7:109). Die Lebensmittel werden unter den Mitgliedern nach *Ernteanteilen* aufgeteilt, wobei jeder

Haushalt je nach Bedarf selbst entscheiden kann, wie viele Anteile er möchte (59). Die Nahrungsmittelmenge, die einem Ernteanteil entspricht, ist in etwa die Menge, die ein erwachsener Mensch zur Versorgung benötigt (50f.). Das sind konkret je Woche 2-4 kg Gemüse, 1 kg Kartoffeln 0,7 kg Fleisch und Milch oder Milchprodukte, die insgesamt 8,75 l Milch entsprechen (vgl. Anhang 9.20) (2). Die Anteils-Mengen wurden anhand von Eiweißbedarfswerten festgelegt, so dass ein Mitglied, welches sich von einem Anteil ernährt, üppig versorgt ist (v. MIRBACH I.7:14). Die Auswahl der jeweiligen Lebensmittel innerhalb dieses Rahmens steht jedem Mitglied frei (2).

Mitglieder aus der Umgebung, die ihren Anteil auf dem Kattendorfer Hof *abholen*, nehmen sich ihre Lebensmittel an drei festen Tagen (Dienstag, Freitag und Samstag) direkt aus dem *Hofladen* (40). Dort sind die hofeigenen Produkte und die Zukaufprodukte räumlich klar getrennt: Das hofeigene Gemüse liegt auf einem extra Tisch. Auf diese Weise wird es den Mitgliedern genauso wie den anderen Kunden deutlich bewusster, welches Gemüse gerade Saison hat. Es ist der Gärtnerin ein Anliegen, dass dieser Unterschied zum nicht-regionalen/saisonalen Angebot nicht nur intellektuell erfasst, sondern ganz praktisch erfahrbar wird: Zum einen optisch wahrnehmbar, zum anderen geht es in die Beine. Darüber hinaus müssen die nicht hofeigenen Produkte von den Mitgliedern ganz normal bezahlt werden (35).

In Kleingruppen selbst organisierte *Foodcoops* oder *Speisekammern* (v. MIRBACH I.7:4) mit sechs bis 28 Leuten (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011) melden z.T. eigene Wünsche an, wenn sie z.B. gerne mehr Joghurt und weniger Hackfleisch möchten (49). Sie werden jeweils einmal die Woche beliefert: Vier am Dienstag, eine am Freitag und drei am Samstag (41). Die Lebensmittel werden schon auf dem Hof für die jeweiligen Standorte aufgeteilt, kistenweise geliefert und dort abgestellt (45). Mit Hilfe einer Exceltabelle werden die Mengen entsprechend der Koop-Mitgliederanzahlen automatisch berechnet (45). An der Abholstelle sind die Mitglieder für die weitere Verteilung selbst verantwortlich. Die einen teilen die Lebensmittel sehr genau unter einander auf, die anderen nehmen mal mehr und mal weniger und vertrauen darauf, dass es sich ausgleicht. Einige haben auch Gefriertruhen, um übrige Lebensmittel für den späteren Gebrauch aufzubewahren (53). I.d.R. ist es so, dass jedes Mitglied einen Schlüssel für den gemeinsamen Lagerraum hat und die Lebensmittel direkt am Lieferabend oder im Laufe des Wochenendes abholt (42f.).

Im *Hamburger Laden* bekommen die zurzeit 48 Mitglieder Mitgliederkarten, um den Überblick bei viel Laufkundschaft und bei wechselndem Verkaufspersonal zu behalten. Diese Mitgliederkarte besteht aus einem laminierten Papier in doppeltem Scheckkartenformat, das in der Mitte geknickt wird. Darauf finden sich alle wesentlichen Informationen, die die Mitglieder brauchen: Die Anzahl der Anteile, der Name und eine Nummer. Mit dieser Karte melden sich die Mitglieder beim Ladner, wenn sie sich ihren Anteil abholen (2). Außerdem werden die mitgenommenen Mengen vermerkt. Dabei geht es nicht darum, dass jeder auf das Gramm genau seinen Anteil abholt, sondern darum, einen gewissen Überblick zu wahren und bei den Mitgliedern ein Bewusstsein für die tatsächlich entnommenen Mengen zu schaffen (53; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Bisher werden noch mehr als die Hälfte der Lebensmittel *außerhalb der WG* (v. MIRBACH I.7:8) über den Hofladen vor Ort sowie über den Hofladen und Märkte in Hamburg vermarktet. Solange es noch keine ausreichende Anzahl an Mitgliedern gibt, wird ein Teil des Käses an ein Restaurant geliefert (55ff.; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Die *Entscheidung*, welche Gemüsemenge an die Mitglieder verteilt wird und welcher Anteil vermarktet wird, erfordert etwas Fingerspitzengefühl und findet i.d.R. in Absprache mit dem Landwirt statt. Ist das Gemüse insgesamt knapp, liegt die Priorität vorwiegend bei der Wirtschaftsgemeinschaft. Ist dagegen z.B. im Sommer ausreichend vorhanden und nur zwischendurch ein Gemüse knapp, kann auch die Priorität auf dem Markt liegen. Dort ist ein kontinuierliches Angebot wichtig, während die Mitglieder auch Abwechslung haben und eine

Woche anderes Gemüse bekommen können. Bei der wöchentlichen Mengenabschätzung hilft eine Excel-Ernteliste, durch die automatisch errechnet wird, wie viele kg Gemüse je Anteil und Woche zur Verfügung stehen (23).

Bezüglich der *Qualität* wird für die Wirtschaftsgemeinschaft und die Märkte der gleiche Maßstab angesetzt. Alles andere wäre arbeitstechnisch ein nicht leistbarer Mehraufwand, da die Aufteilung und Verteilung ohnehin schon ein logistisches Kunststück ist. Ein Ausnahmefall ist der Kohlrabi, bei dessen Knappheit manchmal die geplatzten an die Mitglieder verteilt und die schönen auf dem Markt verkauft werden. Ansonsten gibt es auf dem Markt genügend Spielraum kleineres Gemüse zu verkaufen und Preise anzupassen. Auch dort gibt es Kunden, die z.B. nicht nur große Porreestangen möchten (27).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Lebensmittel werden nur an SVG-Mitglieder verteilt (45). Sind sie reichlich vorhanden, werden sie entsprechend der Wünsche (34) bzw. nach dem Bedarf (42) verteilt. Wenn Lebensmittel knapp sind, werden sie über einen Personenschlüssel zugeteilt bzw. portioniert (34).

Ein Drittel der Mitglieder, das in der Umgebung des Hofes wohnt (bis fast 40 km (178)), holt sich die Lebensmittel regelmäßig mit dem PKW *direkt vom Hof* ab und stellt diese auch selbst zusammen (28, 178). Dabei organisieren sich die Mitglieder auch mal spontan gemeinsam (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011). Was im Keller nicht vorrätig liegt, holen sich die Mitglieder eigenständig direkt vom Feld (37f.).

Zwei Drittel der Mitglieder leben im Raum Mannheim und werden einmal die Woche (freitags) (36) über eine *Verteilfahrt* versorgt (28ff.). Die vier Verteilstellen umfassen sieben bis 25 Mitgliedsparteien (30ff.). Für die wöchentliche Lieferung faxen die Mitglieder aus Mannheim jeweils eine Bestellung an die Landwirte. Diese Bestellung kann auch telefonisch mitgeteilt werden (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011). Jeweils mittwochs in Vorbereitung für die wöchentliche Lieferung am Freitag ernten dann die Landwirte das Frischgemüse und teilen es bereits auf dem Hof für die jeweiligen Mitglieder entsprechend ihrer Bestellungen auf (38, mdl. und schrftl. Mitt. SCHMITT 2011). Bei den Liefervorbereitungen auf dem Hof helfen auch immer ein bis zwei Mitglieder mit (34).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): 50 % der CSA-Lebensmittel werden direkt ab Hof verteilt und 50 % über fünf Depots in Münster (44).

Die zwei kleineren Depot-Gruppen mit vier bis sechs Einheiten organisieren die Abholung mit einem Fahrdienst selbst. Dieser bringt die Lebensmittel entweder zu einem zentralen Depot, von dem jede Mitgliedspartei ihren Teil abholt, oder direkt zu den einzelnen Leuten nach Hause. Die drei größeren Depots werden jeden Dienstag beliefert (43ff.; schrftl. Mitt. STANGE 2011). An den verschiedenen Abholstellen, ebenso wie auf dem Hof, werden die Lebensmittel hingestellt und jeder kann sich dann bedienen (6).

Die *Zuteilung* der Lebensmittel innerhalb der WG erfolgt zum Großteil durch die Landwirte bzw. Gärtner. Im Packraum gibt es eine Liste, aus der ersichtlich ist, wie viele Einheiten je Depot zu beliefern sind. Dann gibt es je Einheit eine bestimmte Gemüsemenge, z.B. einen Blumenkohl. Wenn es von einer Gemüseart nicht ausreichend für alle gibt, bekommen die einen diese Woche und die anderen in der nächsten Woche davon, so dass es ausgeglichen ist. Individuelle Bestellungen gibt es nicht bzw. nur in Ausnahmefällen (48).

50 % der hofeigenen Produkte, die noch *außerhalb der CSA* vermarktet werden, werden im Hofladen und auf vier Märkten angeboten (16ff., 52). Bei der *Entscheidung*, welcher Anteil an die CSAler verteilt und welcher Anteil verkauft wird, hat die WG Vorrang, da sie die Zukunft des Hofes ist. So bekommt die WG tendenziell eher das schönere Gemüse. Wenn etwas knapp ist, bekommt die WG die Produkte vom Hof und für den Markt wird zugekauft (20).

Entwicklungen, Erfahrungen und Perspektiven

Buschberghof (HILDEBRAND J. I.4): Die Art der Belieferung hat inzwischen nicht mehr nur mit der Gruppengröße zu tun (40f). Grundidee hierbei war zunächst gewesen möglichst Fahrtstrecken zu sparen, so dass Gruppen von ca. 4-5 Haushalten, die mit einer PKW-Ladung versorgt werden konnten, selbst abholten. Größere Gruppen von ca. 6-14 Haushalten wurden mit einer größeren Lieferwagen-Tour beliefert. Manche dieser Gruppen sind mittlerweile kleiner geworden, werden aber (z.T. noch aus Tradition) weiter mit beliefert, weil sie auf der Route der Liefertour liegen (36-41).

Die Erfahrung hat gezeigt, dass neue Familien immer erst mal ganz viele Lebensmittel nehmen, bis sie dann merken, dass sie viel zu viel haben (83), um es verbrauchen zu können.

Kattendorfer Hof (BACH I.6): In der Anfangszeit gab es das Konzept der Vollesser, d. h. die Mengen je Mitglied waren nicht definiert (59). Dabei wurde bei jedem darauf geachtet, wie viel er verbraucht (v. MIRBACH I.7:86). Seit etwa drei Jahren sind die Mengen über Anteile genauer definiert, was den Mitgliedern eine bessere Selbsteinschätzung ermöglicht und die Verteilung durch eine bessere Entscheidungsgrundlage vereinfacht (59). Gerade wenn Lebensmittel knapp sind, ist es für die Mitglieder hilfreich, wenn es als unverbindlichen Maßstab Angaben dazu gibt, welche Menge einem Anteil entspricht (53). Das steht z.T. auch direkt an den Kisten (58). Insbesondere im Fleischbereich hat sich die genauere Zuteilung in Hinblick auf die Verteilergerechtigkeit, die Überschaubarkeit und Planbarkeit als der richtige Weg erwiesen und wurde sehr gut angenommen. Obwohl ein Ernteanteil dem Bedarf einer Person entsprechen soll, nehmen oder benötigen manche Familien weniger Anteile, als es ihrer Anzahl an erwachsenen Personen entsprechen würde. Es wird vermutet, dass der Grund hierfür in den hohen Entnahmemöglichkeiten im Eiweißbereich je Ernteanteil liegt (v. MIRBACH I.7:14).

Da es im neuen Laden in Hamburg schwieriger ist, den Überblick zu behalten, wurden die Mengen für Fleisch- und Milchprodukte noch einmal genauer formuliert. Die Gemüsemengen sollen ebenfalls noch genauer formuliert werden (2). Es wird überlegt auch im Hofladen die Mitglieder ihre entnommenen Lebensmittel aufschreiben zu lassen, um stichprobenweise kontrollieren zu können und zu schauen, ob die Entnahmemengen im Schnitt stimmig sind (53).

Es wird immer wieder nach vegetarischen Anteilen gefragt, so dass hierzu die Überlegung besteht, ob man evtl. vegetarische Anteile einführt, die für den gleichen Preis statt Fleischprodukten die anderthalbfache Menge an Milchprodukten enthalten. Die grundsätzliche Überlegung hierbei ist, dass auch ein vegetarischer Anteil die Gesamtkosten der Landwirtschaft mittragen muss. Kühe sind für die Landwirtschaft als Ganzes, für Milch und Mist notwendig. Es wird auch immer Kälber geben, die nicht alle Mutterkühe werden. Zudem müssen auch Molke, Gemüse- und Getreideabfälle verwertet werden. Für vegane Menschen kann daher schwer ein Angebot gemacht werden. Diese können ihr Gemüse direkt im Laden kaufen, was jedoch im Grunde kein Modell ist, das gewollt ist (65).

Insgesamt soll die gesamte Vermarktung auf Wirtschaftsgemeinschaft umgestellt werden, wobei davon ausgegangen wird, dass auf Grund des neuen Stadtladens am Ende des Jahres 200 von 600 Anteilen realisiert werden (v. MIRBACH I.7:18, 22). Dieses Jahr sind bereits ca. 30 neue Mitglieder dazu gekommen (v. MIRBACH I.7:101). Für 2011 werden 250 Anteile angestrebt (v. MIRBACH I.7:104).

Schmitthof (SCHMITT I.1): In Bezug auf die Verteilung der Lebensmittel hat es keine Veränderungen gegeben (47f.). Es besteht der Wunsch, dass die Mitglieder aus Mannheim das Abholen selbst organisieren. Das scheint jedoch im Augenblick nicht realisierbar (150).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): Insgesamt hat sich an der Produktverteilung nichts geändert, außer dass mittlerweile ein Markt weniger angefahren wird (51f.).

Individuelle Bestellungen auch als Ausnahmefälle werden so weit wie möglich vermieden. I.d.R. ist das immer ein Zusatzaufwand, der dann doch häufig vergessen wird. Meist ist der Frust dann größer, als wenn man gleich gesagt hätte, dass das nicht leistbar ist (48).

Ein Wunsch ist, dass alle Depotgruppen selbst abholen, was zurzeit noch nicht klappt. Angestrebt wird die Bildung kleinerer Depots, so dass diese ihre Abholung mit einem vollgeladenen PKW erledigen können (46).

4.2.3 Mitgliedsbeiträge, Preise und weitere Finanzierung

Im Folgenden werden die verschiedenen Aspekte bezüglich der Mitgliedsbeiträge, der Lebensmittel-Verkaufspreise und der weiteren Finanzierung der vier ältesten CSA-Höfe in Deutschland dargestellt.

Status Quo

Buschberghof (HILDEBRANDT J. I.4): Zweck der *Mitgliedsbeiträge* ist es, die Landwirtschaft inklusive Investitionsumlage (3 %), Alterssicherung (ca. 8 %) und Personalkosten zu finanzieren (60f., 69f.; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Die Beiträge werden auf der Grundlage des von den Landwirten geplanten Jahresetats vom Schatzmeister jährlich neu ermittelt und auf der auf der Jahreshauptversammlung vorgestellt (schftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Der Gesamtetat wird dann durch die Beitragsgebote der Mitglieder gedeckt. Die *Richtsätze* für die Mitgliedsbeiträge auf dem Buschberghof liegen um ein Drittel höher als im Durchschnitt notwendig wäre, um den Etat zu decken: 150 €/ Person/ Monat und für Kinder 75 €/ Monat (mündl. Mitt. STRÄNZ 2010). Daran orientiert, werden die Beiträge nach Selbsteinschätzung festgelegt, die jedoch nicht niedriger sein sollten, als was entsprechend bei Aldi für Lebensmittel gezahlt werden müsste. Bietet jemand weniger, werden Mitglieder auch daraufhin angesprochen. Es wird ggf. gerne über schwierige Zeiten Einzelner hinweg geholfen, jedoch verkauft man sich generell nicht als billiger. Reicht die Summe aller Mitgliedsbeiträge nach der ersten Bierrunde nicht aus, werden die Konsequenzen bedacht. Jedes Mitglied überlegt noch einmal wie viel ihm das Ganze wert ist und ggf. wird überlegt, ob eventuell neue Mitglieder aufgenommen werden müssen (62f.).

Die Mitglieder unterschreiben (ggf. stellvertretend für einen Haushalt) jährlich eine *Erklärung*, was Bedingung für die Teilnahme ist (59). In dieser wird ggf. die teilnehmende Personenzahl des Haushaltes, Kontaktdaten und der Jahresbeitrag aufgeschrieben. Ebenso werden mit dieser Unterschrift die Vereinbarungen als verbindliche Grundlage der Zusammenarbeit akzeptiert. Anders als in der Vereinbarung vorgesehen, gibt es auch hin und wieder im Laufe des Jahres Ein- und Austritte aus der Wirtschaftsgemeinschaft (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Als Mitglieder sind im Grunde nur komplette Haushalte gewünscht (59), für die der Hof die hauptsächliche Lebensmittelgrundlage darstellt. Denn nur dann macht eine Teilnahme für beide Seiten am meisten Sinn (57).

Gibt es am Jahresende *Überschüsse*, fließen diese zweckgebunden für Investitionen an die gemeinnützige Landbauforschungsgemeinschaft. Bei entsprechenden *Defiziten* wird schon im Laufe des Jahres versucht, durch Kürzungen, extra Verkäufe oder Nachgebote der Mitglieder einen Ausgleich herzustellen (74f.). Werden Lebensmittel außerhalb der WG verkauft, werden die Preise an den Marktpreisen orientiert (76f.).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Ein *Mitgliedsbeitrag* entspricht der Summe der Ernteanteile, die ein Mitglied möchte. Der reguläre Beitrag für einen Anteil liegt bei 165 € je

Monat und der Vegetarierbeitrag bei 132 € je Monat und Anteil. Zusätzlich gibt es jeweils eine Berechnungspauschale von 3 € je Anteil und Monat. Diese dient der Finanzierung der Wasserversorgungsinfrastruktur vor Ort. Die Beitragshöhe ergibt sich aus dem finanziellen Bedarf des Hofes und der Landwirte bzw. aus dem Betrag, der durch die anderen Vermarktungswege nicht gedeckt wird (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). Somit gibt es einen festen Preis für eine feste Produktmenge, wobei die saisonalen und ggf. witterungsbedingten Schwankungen im Angebot, der Menge und der Qualität inklusive sind (BACH I.6:68f.). Für den Fall, dass Personen sich den Beitrag nicht leisten können, gibt es einen Solidarfonds (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). Die Mitgliedsbeiträge werden per Einzugsermächtigung von der Laden GbR eingezogen, welche den Hof bezahlt. Die Einzugsermächtigung wird bei Eintritt in die WG mit den Vereinbarungen unterschrieben (108f.; BACH I.6:66f.). Die Mitglieder können monatlich ein- oder aussteigen (30). Preiserhöhungen der Anteile können nur gemeinsam auf der Vollversammlung beschlossen werden (6). Das Budget wird vom Finanzrat vorgestellt, woraufhin darüber abgestimmt wird (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). Ergeben sich am Jahresende *Defizite*, wird das in den Jahrestreffen mitgeteilt, hat jedoch keine Konsequenzen für die Mitglieder (BACH I.6:78). Die Defizite fängt zurzeit ggf. der Hof auf. Sollte es finanzielle *Überschüsse* geben, entscheidet über deren Verwendung ebenfalls die Mitgliederversammlung (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Für die Preisgestaltung *außerhalb der WG* wird sich ebenfalls an den Großhandelspreisen orientiert (10; BACH I.6:81). Bei Käse gibt es einen internen Milch-Verrechnungspreis von 60 ct/ L. Die Käserei benötigt mindestens – je nach Pflegeaufwand für den jeweiligen Käse - weitere 50 ct/ l und darüber hinaus kommt die normale Marge hinzu (10).

Eine Besonderheit der Finanzierung des Kattendorfer Hofes sind die Genussscheine bzw. die Kuh- und Kalb-Aktien, die eine Mischform zwischen Unternehmensbeteiligung und einem festverzinsten Wertpapier darstellen. Hierbei erhalten die Inhaber ihre Verzinsung in Form von 5% Naturalien oder 2,5% in Form von Euro. Es den Landwirten und der Gärtnerin ein großes Anliegen, alle Mitarbeiter offiziell anzustellen und ordentlich zu bezahlen (96).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Die Höhe der *Mitgliedsbeiträge* ist absolut freiwillig (48; schriftl. Mitt. SCHMITT 2011). Zurzeit liegt der Durchschnittsbeitrag bei ca. 40 € je Person, was sehr knapp ist (50). Der Orientierungswert liegt zur Zeit bei 50 € (56; 142). Dieser ergibt sich aus dem Quotienten aus dem jährlich von den Landwirten neu errechneten Haushaltsbedarf für ein Jahr und der Mitgliederpersonenzahl und ist somit kein statischer Wert (mdl. und schriftl. Mitt. SCHMITT 2011). Ziel ist es, mit den Beiträgen die Kosten des Wirtschaftsjahres zu tragen (Schmitthof 2003). Der zu deckende Grundhaushalt umfasst die Lebenshaltungskosten und Sozialversicherung inklusive der vorgeschriebenen gesetzlichen Altersvorsorge der Landwirte (58). Bei dem Eintritt in die SVG werden nur die Vereinbarungen ohne Angabe der Höhe des Mitgliedsbeitrages unterschrieben – ggf. stellvertretend für eine Familie/ Partei (schriftl. Mitt. SCHMITT 2011).

Fallen *Sonderausgaben* oder Maschineninvestitionen an, werden diese über außerreguläre Beiträge abgedeckt (58). Es wird ein entsprechender Aufruf rund geschickt und die Kosten werden über Sonderbeiträge derer finanziert, die dazu finanziell in der Lage sind (54). Gibt es am Jahresende *Defizite*, wird ebenfalls geschaut, wer zahlen kann. *Überschüsse* am Jahresende werden als Reserve in das folgende Jahr mitgenommen (62).

Gärtnerhof Entrup (LINKDEKE I.2): Für den *Mitgliedsbeitrag* ist in diesem Jahr eine Spanne von 115 bis 130 € je Person und Monat festgelegt. Der tatsächlich gezahlte Durchschnittsbeitrag liegt bei ca. 120 € je Person und Monat. Kinder zahlen die Hälfte (56).

Die Finanzen des Hofes werden von den Landwirten gemeinsam mit dem Steuerberater brechnet (schriftl. Mitt. STANGE 2011). Die Höhe der Mitgliedsbeiträge bzw. der Selbsteinschätzungsspanne ergibt sich aus der Höhe des Jahresbudgets des Hofes und

orientiert sich daran, wie viel jedes Mitglied im Durchschnitt zahlen müsste. Das Budget wird von den Landwirten auf der Jahresversammlung vorgestellt, die aktuellen Zahlen werden erklärt und mit den Planungen des Vorjahres verglichen. Im Anschluss werden die voraussichtlichen notwendigen Kosten des nächsten Jahres vorgestellt (56). Da der Hof zurzeit 50 % der möglichen Mitgliederzahl versorgt (16), werden auch 50 % der anfallenden Kosten (ohne die zurzeit noch anfallenden zusätzlichen Vermarktungskosten) von diesen getragen. Das sind in diesem Jahr 120.000 € (62ff.), welche die notwendigen Reparaturinvestitionen, die Produktionskosten sowie die Lohnkosten des Gesamtbetriebes, jedoch keine Großinvestitionen beinhalten (68, 108ff.). Der Hof befindet sich noch im Aufbau, der z.T. von der CSA finanziell mitgetragen werden muss (68). Die Regelung, wie dieser Betrag auf die Mitglieder verteilt wird, wird von der CSA-Gruppe selbst in die Hand genommen, so dass die Landwirte damit nicht viel zu tun haben, sondern dabei nur im „Publikum“ sitzen. Jedes Mitglied gibt im Rahmen dieser Spanne ein Gebot ab, wobei dieser Vorgang ggf. wiederholt wird, bis der notwendige Betrag zusammen kommt (56). Daraufhin wird ein relativ einfacher Jahresvertrag unterschrieben. Die Beiträge werden per Dauerauftrag überwiesen.

Bei finanziellen *Defiziten* am Jahresende gibt es einen Jahresdefizitvorschub. Dadurch wird das Defizit vor sich hergeschoben bzw. im Grunde das Jahresbudget des kommenden Jahres erhöht. Gibt es am Jahresende *Überschüsse*, werden zunächst Jahresdefizitvorschübe ausgeglichen und dann notwendige Investitionen getätigt (114).

Die Preise der Lebensmittel, die *außerhalb der WG* vermarktet werden, orientieren sich an den Großhandelspreisen bzw. an den allgemein unverbindlichen Preisempfehlungen (116).

Entwicklungen, Erfahrungen und Perspektiven

Buschberghof (HILDEBRANDT J. I.4): Der benötigte monatliche Etat stieg in im Laufe der Zeit von 130 DM in der Anfangszeit (50 % CSA) auf 150 € (100 % CSA) an (83ff.; schrftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011) und wird ggf. durch den Wegfall der Subventionen weiter ansteigen. Es wird darüber nachgedacht, ob in Zukunft nur ganze Haushalte als Mitglieder aufgenommen werden sollen, und die Mitgliedererklärung entsprechend anders zu formulieren. Dies aus der Erfahrung, dass i.d.R. auch der ganze Haushalt mitisst, auch wenn nur ein Teil angemeldet ist. Auf diese Weise sollte auch die tatsächliche Versorgungskapazität/ Produktivität des Hofes besser widerspiegelt werden (58f.).

Kattendorfer Hof (BACH I.6): Zu Beginn gab es unabhängig von der Menge der entnommenen Lebensmittel einen festen Mitgliedsbeitrag je erwachsener Person bzw. eines *Vollessers* (83). Dabei wurde davon ausgegangen, dass sich ganze Familien vom Hof ernähren wollen. Dieses Beitragssystem hat sich als nicht praktikabel erwiesen und zu häufigen Gesprächen zwischen Mitgliedern und Landwirten über die Angemessenheit des Beitrages in Bezug auf die tatsächlich verbrauchten Mengen geführt.

Seit drei Jahren gibt es feste Preise für *Ernteanteile* (59). Die neue Regelung hat für mehr Klarheit und Entspannung gesorgt und es scheinen nur wenige das alte System zu vermissen (83). Eine Preiserhöhung hatte es seither nur einmalig gegeben. Diese betrug 20 €. Zur gleichen Zeit wurde auch eine Selbstbeschränkung in der Form eingebaut, dass eine Preiserhöhung nur gemeinsam mit den Mitgliedern beschlossen werden kann (v. MIRBACH I.7:6). 2010 lag der Betrag für einen Anteil je Monat dann bei 150 € für Koop-Mitglieder und 160 € für Mitglieder, die im Hofladen abholten. Die Differenz von 10 € ergab sich aus den Kosten, die für die Bedienung bzw. den Ladenbetrieb anfielen (2; BACH I.6:60f., 76f.). Der Betrag von 150 € je Anteil ergab sich jedoch mehr aus einer Schätzung heraus als aus einer konkreten Berechnung, und sollte ungefähr dem Wert der Lebensmittel minus 20 % entsprechen (6; BACH I.6:73). Maßstab hierbei waren die Großhandelspreise. Die 20 % sollten zum einen der Verbindlichkeit und zum anderen der Bereitschaft der Mitglieder, die

Schwankungen zu akzeptieren und auch mal geplatzte Kohlrabis zu nehmen, Rechnung tragen (BACH I.6:75).

Bezüglich der Regelung der Mitgliedsbeiträge bestehen weiterhin offene Fragen (vgl. Tab. 12) und der Kattendorfer Hof sieht sich im Bezug hierauf noch in einem „Learning by Doing“ Prozess (71). Da ein großer Anteil der Lebensmittel außerhalb der WG vermarktet wird, ist der Übergang zu dem System einer Wirtschaftsgemeinschaft relativ schwierig. Zudem fallen bei einem großen Pachtbetrieb mehr Kosten an als bei einem Betrieb wie dem Buschberghof, der Eigentum einer Stiftung ist (v. MIRBACH I.7:8). Angestrebt wird jetzt die Erstellung eines Teilbudgets, so dass Klarheit darüber entsteht, welcher Anteil des Hofes über die WG finanziert wird und welcher Anteil über die Vermarktung (v. MIRBACH I.7:8).

Seit der Anfangszeit hat sich die Mitarbeiterzahl auf dem Hof deutlich erhöht (v. MIRBACH I.7:98). Insgesamt werden dennoch weitere Mitglieder benötigt, um Defizite zu vermeiden (79). Um dieses Ziel zu erreichen, ist *die derzeitige Strategie*, die Hemmschwelle für den Eintritt in die WG möglichst gering zu halten und möglichst keine Mitglieder zu verlieren. Es besteht die Sorge, dass sich viele Mitglieder nicht für ein Jahr binden würden (77) und nicht bereit sind, höhere Beiträge entsprechend den realen Kosten zu leisten (19). Es besteht nicht die Erfahrung, dass die Mitglieder die monatliche Ein- und Austrittsmöglichkeit systematisch nutzen, um im Sommer viel für ihr Geld zu erhalten und im Winter auszusteigen. Wäre das der Fall, wäre klar, dass etwas geändert werden muss. Andererseits würde die Bindung für ein Jahr der Sache besser gerecht (77).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Zunächst waren die Mitgliedsbeiträge völlig der Selbsteinschätzung überlassen. Da es Neumitgliedern oft schwer fällt, ihren finanziellen Beitrag festzulegen, wurde ein Orientierungswert eingeführt (50 €/ Person/ Monat) (56; schftl. Mitt. SCHMITT 2011), der auch dem angestrebten Durchschnittsbeitrag entspricht (50). Es gibt immer wieder die Diskussion, ob es einen Festbeitrag geben oder ob der Beitrag freiwillig bleiben soll. Es werden mehr Menschen, die der Meinung sind, dass der Beitrag freiwillig bleiben soll, da sonst der tiefe innere Sinn der Gemeinschaftsbildung zerstört würde (144). Insgesamt hat sich das Zahlungsverhalten in Richtung dessen, was als Ideal gesehen wird, hin entwickelt (54). So waren die ersten vier Jahre finanziell sehr schwierig und es gab lange Zeit Defizite am Jahresende, die jedoch immer durch Nachzahlungen der Mitglieder ausgeglichen werden konnten. Seit gut zwei Jahren gibt es jetzt schon kleine Überschüsse (62). Eine weitere Veränderung erfolgte im Rahmen der Vereinbarungen. Dort steht nun, dass Mithilfe grundsätzlich „nötig“, nicht mehr nur „möglich“ ist (52).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): Im ersten Jahr gab es einen festen Beitrag (80 €/ Person/ Monat), welcher im zweiten Jahr (100 €/ Person/ Monat) angehoben wurde, da der Beitrag zu niedrig angesetzt war. In diesem Jahr wollte man von dem starren Limit (100 €) weg und kam so zu einer Beitragsspanne (115 – 130 €) (68). Mit dieser Beitragsspanne wurden gute Erfahrungen gemacht. Zum einen fangen die Mitglieder an nachzudenken, was sie brauchen und was sie geben können. Das ist ein wichtiger Prozess. Zum anderen besteht ein besseres Gefühl, wenn Mitglieder jetzt sagen können, sie liegen innerhalb der Spannen und nicht mehr über oder unter einem festen Betrag (70). Insgesamt sind die Beiträge u.a. auf Grund von Defiziten aus den vorangegangenen Jahren gestiegen (114).

Bei 100 % CSA würde der Hof insgesamt günstiger¹ (66). Vermarktungskosten in Form von Arbeitskraft/ Aushilfen, Arbeitszeit, Großhandelseinkauf, Marktstand, Marktstandgebühren und Sprit würden ggf. wegfallen (64).

¹ 240.000 statt 300.000 Umsatz (Gärtnerhof Entrup 2010).

4.3 Kommunikation

Im Anschluss an die Hintergründe und organisatorischen Strukturen werden in den folgenden Abschnitten die verschiedenen Aspekte der Kommunikation der vier ältesten CSAs beschrieben. Tabellarische Übersichten der jeweiligen Abschnitte finden sich im Anhang 9.19.

4.3.1 Die wesentlichen Ziele der Kommunikation

Buschberghof (HILDEBRANDT J. I.4:1f.):

- Die Klärung ganz praktischer Dinge, die für den wöchentlichen Ablauf und die Verteilung der Produkte wichtig sind.
- Vermittlung von Informationen, die den Menschen ein besseres Verständnis für die landwirtschaftliche Arbeit und die Anliegen, die hinter dem Konzept der Wirtschaftsgemeinschaft stehen, ermöglichen.
- Die Rückmeldung von Seiten der Mitglieder zu oben genannten Punkten.

Kattendorfer Hof (BACH I.6:4):

- Gegenseitiges Verstehen.
- Bildung vermitteln: Verständnis der alltäglichen Arbeit, der landwirtschaftlichen Gesetzmäßigkeiten, der sozialen Leistungen (z.B. Ausbildung) und der Besonderheiten der Produktion.
- Wahrnehmung der Wünsche der Mitglieder (v. MIRBACH I.7:16).
- Bewusstmachen der Verantwortung der Mitglieder als Auftraggeber (v. MIRBACH I.7:16).

Schmitthof (SCHMITT I.1):

- Weiterentwicklung der Gemeinschaft, so dass die Gemeinschaft mehr Verantwortung trägt (66).
- Mehr mitarbeitende Menschen auf dem Hof, eine dritte Familie (68).
- Heranführung der Menschen an die Hintergründe der biologisch-dynamischen Arbeit (70).
- Das große Grundziel der Gemeinschaft ist das Erüben von Selbstlosigkeit in dem Sinne, sich in den Dienst der Gemeinschaft zu stellen entsprechend dem sozialen Hauptgesetz von Rudolf Steiner¹ an (92).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2):

- Eine Kerngruppe, die sich als Teil des Ganzen sieht (72).
- Gegenseitigkeit. Das Bewusstsein, dass man einander braucht und es ohne einander gar nicht schaffen würde (Landwirte und Mitglieder) (72).
- Eingehen auf Fragen (STANGE I.3:2), Kritik und Rückmeldung (80) der Mitglieder (72).
- Nähe der Mitglieder zu dem Geschehen auf dem Hof (42).

¹ Soziales Hauptgesetz: vgl. Kap. 3.1.3.

Die Ziele der Kommunikation können aus der Perspektive der Landwirte in drei Hauptkategorien zusammen gefasst werden:

- Klärung praktischer Dinge und Organisation des Alltags.
- Landwirte an Mitglieder: Vermittlung von Informationen, um Nähe zum Hof, Verständnis, Verantwortung und Gegenseitigkeit bewusst zu machen und um u.a. entsprechende Verhaltensänderungen z.B. in Form von aktiver Beteiligung zu bewirken.
- Mitglieder an Landwirte: Wahrnehmung der Wünsche, Fragen, Kritiken und Anregungen der Mitglieder, um auf diese eingehen zu können.

4.3.2 Interne Kommunikation

Buschberghof (HILDEBRAND J. I.5): Die *Kommunikation zwischen den Landwirten und den Mitgliedern* findet v.a. im persönlichen Kontakt, auch viel per Email, in Papierform und kaum nennenswert über das Medium Telefon statt. Welche *Form der Kommunikation* überwiegt, ist schwer zu sagen, da meist unterschiedliche Mitglieder auf den verschiedenen Wegen - via Internet oder persönlich - angesprochen werden (HILDEBRAND K. I.5:32).

Zu *persönlichem Austausch* und zur Wahrnehmung der Leute kommt es v.a. auf regelmäßigen Treffen, beim Abholen der Lebensmittel und wenn einzelne Mitglieder zum Mitarbeiten oder Ernten kommen. Regelmäßige Treffen gibt es viermal im Jahr: Zwei Feste - am 1. Mai und zu Erntedank, an denen meist 80-150 Leute inklusive mitgebrachter Freunde (99; schrftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011) teilnehmen, - sowie zwei Versammlungen - die Jahreshauptversammlung im Sommer, auf der der neue Jahresetat besprochen und die Mitgliedschaften unterschrieben werden, und die Halbjahresversammlung im Januar, auf der auch ein Überblick über die Finanzen stattfindet (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011).

Zusätzlich gibt es die Kommunikation über *Email*. Es gibt etwa einmal im Monat Rundmails, in denen das aktuelle Geschehen auf dem Hof und anstehende Termine mitgeteilt werden. Bei Bedarf wird darum gebeten Wünsche zu äußern¹. Diese Rundmails haben ca. einen Umfang von ein bis zwei DIN A4 Seiten (25, schrftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Daneben werden unregelmäßig Kurzmitteilungen per Email häufiger zwischendurch geschrieben, wenn aktuell etwas ansteht. ZB. Wird Bezüglich der zwei Jahresfeste lediglich per Email in den Raum gestellt, dass jeder, der sich engagieren möchte und/ oder eine Idee hat, sich gerne einbringen kann (ISER I.5: 102). Insgesamt findet über Email ein reger Austausch statt, wobei es auf diesem Wege nicht um inhaltlich tiefere Themen geht (25).

Schriftliche Kommunikation auf dem *Papierweg* findet über wöchentliche Bestellzettel statt, mit deren Hilfe die benötigten Mengen an Lebensmitteln erfasst werden, sowie über die Weihnachtsrundbriefe (25, 40; HILDEBRAND K. I.5: 37).

Inhaltlich tiefer gehende Themen werden v.a. in Einzelgesprächen geführt, die sich bei Einführungen von Interessierten und Neumitgliedern, bei der Abholung der Lebensmittel, bei Festen, bei Hofführungen oder Mithilfe ergeben. Ansonsten finden solche Themen ab und zu in einem Weihnachtsrundbrief Platz, aber werden darüber hinaus nicht in der breiten Masse gestreut (HILDEBRAND K. I.5:32). Ggf. bietet sich hierfür auch etwas Raum auf der Halbjahresversammlung (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Inhaltlich überwiegen insgesamt i.d.R. praktische, organisatorische und landwirtschaftlich Themen (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011).

¹ Wenn z.B. das Fleisch verteilt werden soll.

Wenn es in sehr seltenen Fällen Schwierigkeiten mit einem Mitglied gibt, wird dieses zunächst angesprochen, ob und warum die Beschwerden zutreffen. Führen Einzelgespräche zu keiner Lösung, entscheidet die Gemeinschaft ggf. über den Austritt des entsprechenden Mitgliedes (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Die Kommunikation zwischen den Landwirten, der Gärtnerin und den Mitgliedern findet in persönlichen Austausch, per Email/ Internet, in Papierform und per Telefon (vgl. 88) statt (20; mdl. Mitt v. MIRBACH 2011). Der *Schwerpunkt der Kommunikation* liegt dabei auf dem persönlichen Austausch sowie auf den Rundbriefen (38ff.). Im Büro wird die Kommunikation z.T. kanalisiert (70).

Persönlicher Austausch findet kontinuierlich bei den Lieferungen, bei der jährlichen Vollversammlung und bei regelmäßigen Kerngruppentreffen statt. Während der Ladenöffnungszeiten ist immer jemand im Hofladen und im Stadtladen für Fragen ansprechbar. Einen weiteren Raum für den persönlichen Austausch bieten die Events auf dem Hof. Dazu gehören das Hof- bzw. Erdbeerfest, Mithelfaktionen wie die gemeinsame Möhrenernte und die gemeinsamen Aufräumaktionen (meist samstags), ein Zeltwochenende im Sommer, das Weihnachtspiel und Hofführungen. I.d.R. sind vier bis fünf Events im Jahr über die Jahreszeiten verteilt (20, 42ff.). Bei allen Aktivitäten und Treffen sind die Kinder dabei. Sie werden mit eingebunden und es gibt viele Kinderaktivitäten, weil die Kinder ein großer Kundenpool des Hofes sind (68). Allein bei einer Coopsitzung waren es schon 30 (68). Auch steht der Hof den Mitgliedern jederzeit für einen Besuch oder Aktivurlaub offen (20, 42ff.). Für die jährliche Vollversammlung wird um ein möglichst vollständiges Erscheinen aller Mitglieder gebeten. Die Kerngruppe, in der im Idealfall von jeder Koop eine Person vertreten ist (BACH I.6:14), trifft sich jeweils am letzten Dienstag in jedem geraden Monat (22). I.d.R. sind das sechs bis 12 Personen (56). Hier werden sowohl organisatorische als auch grundsätzliche Fragen besprochen. Neben der Kerngruppe gibt es auch einen Unterstützerverein, der z.T. aus den gleichen Leuten besteht, jedoch von der Kerngruppe unabhängig ist (24).

Die *Hofbriefe* mit ein bis zwei DIN A4 Seiten Umfang werden alle ein bis drei Wochen von der Gärtnerin verfasst, die dann sowohl ausgedruckt an die verschiedenen Verteilstellen bzw. Foodcoops und Ladenstellen verteilt als auch als Anhang per *Email* an alle Mitglieder geschickt werden (BACH I.6:4; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). Inhalte der Hofbriefe sind Informationen zur Gemüseverteilung (BACH I.6:14) und über das, was gerade ansteht, welche Gemüse in der nächsten Wochen kommen werden, Erklärungen von Zusammenhängen, warum gerade etwas so ist, wie es ist (BACH I.6:4). Auch die Stimmung, z.B. ob die Ernte Spaß gemacht hat oder auf Grund der Witterung schwierig war, wird durch so einen Hofbrief gespiegelt (BACH I.6:8). Wie oft die Hofbriefe geschrieben werden, hängt vor allem davon ab, ob abends die Energie dafür noch reicht und ob es dringende Informationen gibt (BACH I.6:4).

Umgekehrt kommen von den Koops regelmäßig per *Email* Rückmeldungen, wie der Kellerbestand ist, was noch gebraucht wird, wo Zufriedenheit herrscht und wo nicht (20). Zusätzlich gibt es noch einen *Weihnachtsrundbrief* oder einen *Jahresrückblick*, dessen Inhalt v.a. die Besonderheiten des vergangenen Jahres sind (BACH I.6:14). Dieser wird als Heft in den Verteilstellen ausgelegt und erscheint auf der Homepage. Die Homepage hat auch einen mitgliederninternen Bereich (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Allgemein liegt *der inhaltliche Schwerpunkt* der Kommunikation auf dem Praktischen: Den Produkten, den jahreszeitlichen Schwankungen, der Verteilung, dem, was auf dem Hof passiert, positive Entwicklungen und Schwierigkeiten und der Entwicklung der Depots (61f.). Dabei wird auch *Wert darauf gelegt*, Rückmeldungen der Mitglieder zu erhalten (72), und dass die Mitglieder eigene Sinneseindrücke und Erfahrungen auf dem Hof sammeln (40).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Kommunikation mit den Mitgliedern findet im persönlichen Kontakt, per Telefon, in Form von Protokollen auf dem Papierweg und sehr wenig über Email statt (70-84).

Viel Gelegenheit für den *persönlichen Austausch* bietet das gemeinsame Arbeiten, da der Hof bewusst so organisiert ist, dass relativ viel sinnvolle Handarbeit anfällt, die gemeinsam verrichtet werden kann (70). Z.B. beim gemeinsamen Ernten und Putzen von Lagergemüse findet sehr viel Kommunikation der Mitglieder untereinander und mit den Landwirten statt und es werden z.B. Rezepte ausgetauscht (16). Auch gibt es an den gemeinsamen Arbeitstagen immer ein gemeinsames Mittagessen, bei dem man zusammen sitzt und sich viel austauscht (94). Bei den Lieferungen kommt die Landwirtin ebenfalls in persönlichen Austausch mit den Mitgliedern (80). Zusätzlich gibt es zweimal im Jahr SVG-Versammlungen: Am 3. Oktober und zu Christi Himmelfahrt (96). Hier ist u.a. der Raum, gemeinsamen darüber sprechen, wo Zufriedenheit der Mitglieder besteht und wo nicht (81f). Wenn es akut Wichtiges zu besprechen gibt, finden freiwillige Treffen außer der Reihe statt. Beispiele für solche Anlässe sind z.B. die Auseinandersetzung mit einer Behörde oder die Fortentwicklung des Hofes in der Zukunft (98ff.). In Bezug auf das letzte Thema nehmen die Mitglieder Einfluss auf die Landwirte (100). Grundsätzlich besteht für die Mitglieder jeder Zeit die Möglichkeit, sich an die Landwirte zu wenden (75f.). Insgesamt findet somit die Kommunikation im Wesentlichen auf dem Hof statt (96). Die Kinder sind als Bestandteil und Zukunft des Lebens immer mit dabei und werden nicht in irgendeiner Form abgesondert (124).

Die Kommunikation mit der *Verteilstellen-Kontaktperson* läuft bei Bedarf über das Telefon, um Informationen, Arbeitseinsätze etc. weiter zu leiten bzw. zu koordinieren (70, 84; schftl. Mitt. SCHMITT 2011).

Inhalte der Kommunikation sind v.a. landwirtschaftliche und organisatorische Dinge sowie grundsätzliche Fragen über Grund, Ziele und Zukunft der Gemeinschaft (118, 138). In Bezug auf die *Art und Weise* der Kommunikation ist den Landwirten wichtig, dass sie ohne große Formalien im Zwischenmenschlichen stattfindet und nicht geschäftlich oder institutionalisiert wird (130).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): Die Kommunikation zwischen den Landwirten und den Mitgliedern findet im persönlichen Austausch, per Email, Telefon und in Papierform statt (76, 42; STANGE I.3:6).

Den Großteil der Kommunikation macht der *persönliche Austausch* auf dem Hof selbst und im Rahmen der Kerngruppentreffen aus, auf den auch Wert gelegt wird (75; STANGE I.3:16; schftl. Mitt. STANGE 2011). Die Vollversammlung findet Mitte Juni statt. Neben dem Etat werden dort die letzte Saison, Fragen und Anregungen besprochen (schftl. Mitt. STANGE 2011). Die Kerngruppe umfasst zurzeit 15 sehr engagierte Mitglieder, die sich in verschiedene AGs aufgeteilt haben und sich ca. einmal im Monat im Plenum treffen sowie vor speziellen Veranstaltungen. Bei diesen Treffen ist auch immer einer der Landwirte anwesend (75, 104; STANGE I.3:10, 42; schftl. Mitt. STANGE 2011) und es wird gemeinsam intensiv an den Belangen des Hofes gearbeitet (STANGE I.3:38). Belange des Hofes sind der überwiegende inhaltliche Anteil der Kommunikation (schftl. Mitt. STANGE 2011). Außerdem findet viel persönlicher Austausch im Hofladen, auf Festen, Veranstaltungen und Mithelftagen des Hofes und in Einzelgesprächen statt (75f.). Der Hofladen ist freitagnachmittags von 14:30 Uhr bis 18:30 Uhr geöffnet. Dort ist immer eine Person vom Hof anwesend, die nicht verkauft, sondern die einfach da ist, um sich mit den Mitgliedern auszutauschen. Dort finden dann bei Kaffee und Kuchen auf Spendenbasis viele Gespräche statt, bei denen die Mitglieder die Landwirte auch wirklich persönlich kennenlernen (94, 98). Die Mithelftage werden jeden ersten Samstag im Monat angeboten (40). Die Kinder laufen immer mit (125). Bei

Lieferungen zu den Depots findet gelegentlich Kommunikation statt (schrftl. Mitt. STANGE 2011).

Zudem gibt es jede Wochen einen *handschriftlichen Rundbrief* der Landwirtin mit dem Umfang einer DIN A4 Seite, der zum Inhalt hat, was gerade auf dem Hof passiert und was in der nächsten Zeit ansteht. Dieser Brief wird kopiert und sowohl auf dem Hof als auch in den verschiedenen Depots aufgehängt. Zudem gibt es einen Hofbrief, den ein Mitglied schreibt (42; schrftl. Mitt. STANGE 2011).

Neben Emails fungiert die Homepage als Plattform für die *Kommunikation der Mitglieder untereinander*. Auf dieser gibt es u.a. auch einen Mitgliederbereich, in dem auch interne Informationen ausgetauscht werden (42; STANGE I.3:38; schrftl. Mitt. STANGE 2011). Das sind z.B. Bilder von Mitgliedern, Bildmotive für die Werbung, Designermaterialien als Vorlage für Postkarten und Plakate sowie Logos, Ernteübersichten zum selbst ausdrucken, ein Verteiler und Protokolle der Kerngruppentreffen (STANGE I.3:36).

Telefoniert wird relativ selten, da u.a. bei der Abholung der Lebensmittel im Hofladen ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten bestehen. Wenn es um organisatorische bzw. persönliche Dinge wie z.B. um die Reduzierung von Einheiten geht, wird auch gerne das Telefon genutzt (80).

4.3.3 Kommunikation nach außen

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5): *Öffentlichkeitsarbeit* findet auf Anfragen von außen statt, da die Medien (Radio, Zeitung, Fernsehen) auf das allgemein wachsende Interesse an dem Konzept der WG reagieren und der Buschberghof durch den 2009 gewonnen Förderpreis im Internet präsent ist (12). Außerdem wird der jährliche Weihnachtsbrief auch an ein größeres Umfeld verschickt, um dieses zu informieren und um sich in Erinnerung zu bringen (64).

Da die Wirtschaftsgemeinschaft voll ist, wird *keine aktive Werbung* gemacht. Die einzige Werbung und Informationsarbeit findet über die Mitglieder selbst statt, wobei auch immer wieder Interessierte über die Medien aufmerksam werden. So liegt es in deren Hand, wer letztendlich angesprochen wird (OTTERBACH I.5:98). Entsprechend gibt es in dem Sinne auch keine Zielgruppe, die vom Hof aus gezielt angesprochen wird. Es gibt jedoch sozusagen *Zielgruppen*, die quasi automatisch durch das Konzept angesprochen werden. Das sind zum einen und vor allem junge Familien mit kleinen Kindern, die sich gesünder ernähren möchten und ihren Kindern ermöglichen wollen, Landwirtschaft zu erleben. Zum anderen sind es Menschen, die Wert darauf legen, sich möglichst umfangreich selbst zu versorgen und/oder die die Idee spannend finden, anders zu wirtschaften. Allen gemeinsam ist, dass sie *kochen wollen und können* und mit dem Produktsortiment etwas anfangen können (HILDEBRANDT J. & K. I.5:17-23). Wenn Leute nur spezielle Lebensmittel möchten, ist es schwieriger. Ggf. lassen sich die unterschiedlichen Bedürfnisse an größeren Stützpunkten leichter ausgleichen (21).

Wenn sich eine Person für eine Mitgliedschaft interessiert, gibt es idealerweise zunächst einen Austausch über die Grundidee. Sofern sie immer noch interessiert ist, wird geklärt, ob sie in der Nähe des Hofes wohnt oder ob es in ihrer Wohnortnähe einen Stützpunkt gibt, an den sie sich anschließen könnte. Gibt es einen Stützpunkt, soll sich die Person an den Ansprechpartner dieses Stützpunktes wenden und anfragen, ob die Gruppe Interesse an einem weiteren Mitglied hat und ob sie sich die Verteilung ggf. einmal anschauen kann. Ohne Stützpunkt gibt es nur die Möglichkeit, die Lebensmittel direkt vom Hof zu abholen, was nur für Leute aus dem näheren Umfeld praktikabel ist. Bei weiterem Interesse bietet der Buschberghof die Möglichkeit einer Probekiste mit einem Wochensortiment, so dass die interessierte Person einmal den Ablauf kennen lernen und die Lebensmittel probieren kann.

Schwankt sie dann noch, besteht auch die Möglichkeit, erst einen Probemonat mitzumachen, bevor sie zur Jahresmitgliedschaft übergeht. I.d.R. gibt es immer jemanden vom Stützpunkt, der sich verantwortlich fühlt, dem Interessierten den Hof zu zeigen, wo dann auch häufig der persönliche Erstkontakt mit den Landwirten stattfindet (16). Probekiste und Probemonat (und ggf. Ansprechpartner) können unter den Begriff der „*Teilnahmeförderung*“ gefasst werden.

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Verbraucher, die Kunden des Kattendorfer Hofes sind, jedoch keine Anteile haben, können ebenfalls die Rundmails an die Mitglieder erhalten. Die Hofbriefe sind auch im Laden und auf den Marktständen ausgehängt und somit für alle Verbraucher einsehbar. Auch werden diese zu allen Events auf dem Hof eingeladen. Die Verkäufer vor Ort dienen auch als Mittler, da sie den Hof ebenfalls gut kennen (22). Ähnlich wie bei der Kommunikation mit den Mitgliedern geht es inhaltlich hauptsächlich um das, was auf dem Hof passiert (66). Bezüglich der Rohmilch wird klar kommuniziert, dass von Seiten des Hofes das Möglichste getan wird, um absolut sauber zu arbeiten und andererseits jeder Verbraucher das Hygienerisiko für sich trägt (16).

Bezüglich der *Öffentlichkeitsarbeit* gab es in den letzten Jahren einige Presseaktivitäten v.a. immer wieder Zeitungsartikel (26, 34). Seit Oktober 2010 gibt es den Unterstützerverein „Gute Erde Kattendorf e.V.“, der sich u.a. zum Ziel gesetzt hat, sich um die Kommunikation zu kümmern (intern wie extern) (24).

Werbung wird gezielt und kontinuierlich in den Schaufenstern des Hamburger Hofladens gemacht (28, 47f.). In Hamburg sind die *Zielgruppen* vor allem ein politisch interessiertes Umfeld und junge Familien, die sich zum einen wegen der Kinder um Ernährung Gedanken machen und zum anderen dann auch merken, dass es sehr gut schmeckt (36). Hierfür wurden der Innenstadtbereich und entsprechende Stadtteile, in denen die Marktstände und der Hofladen vertreten sind, bewusst gewählt. Im ländlichen Umfeld des Hofes selbst besteht die Zielgruppe, die durch das Konzept angesprochen wird, neben einigen Familien hauptsächlich aus älteren Menschen, Alleinstehenden, und Paaren. Es sind auch einfache Leute dabei, die das Konzept vehement vertreten, nachdem sie das Ganze verstanden haben (36). Mitglieder werden hauptsächlich durch andere Mitglieder und durch Aktivitäten gewonnen¹ (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Wenn sich Personen für das Konzept und eine Mitgliedschaft interessieren, erhalten sie zum einen die Hofvision, die der Landwirt auf einer DIN A4 Seite zusammengefasst hat (vgl. Anhang 9.20), um ein grundlegendes Verständnis der Arbeitsteiligkeit zu vermitteln. Zum anderen wird immer im Gespräch darauf hingewiesen, dass man sich in einer Situation gegenseitigen Vertrauens befindet, dass man nicht perfekt ist und es auch immer mal Ecken und Kanten geben wird. Zusätzlich werden wesentliche Fragen aus Sicht der Verbraucher angesprochen wie z.B.: Wie oft darf man kommen? Was darf man mitnehmen? Was muss man erwarten und was ist nicht zu erwarten? Wo gibt es Lieferengpässe? Wie sind die Kommunikationswege (74)? Interessierte bekommen die Möglichkeit, zunächst einen Probemonat mitzumachen, was jedoch im Grunde keine besondere Regelung für Neueinsteiger ist, da es keine jährlichen Verträge gibt und ohnehin jeder jederzeit wieder aussteigen kann. Interessierte und neue Mitglieder werden informiert und eingeführt. Hierfür gibt es z.B. am ersten Samstag jeden zweiten Monats eine Informationsveranstaltung (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). In diesem Sinne gibt es keine besondere „*Teilnahme*“*förderung*².

¹ Inzwischen gibt es auch eine Mitarbeiterin, die sich extra um die Gewinnung neuer Mitglieder kümmert (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

² Im Sinne von Maßnahmen, Mitgliedern die Teilnahmeentscheidung zu erleichtern; nicht im Sinne des Verkaufs von Lebensmitteln. (Teilnahmeförderung).

Schmitthof (SCHMITT I.1): *Öffentlichkeitsarbeit* und *Werbung* finden nicht statt (85f.), da die SVG bezüglich der Mitgliederzahl an der Obergrenze ist und keine neuen Mitglieder mehr aufnimmt (165). Es gibt jedoch eine Warteliste (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011). Es gibt auch keine *Zielgruppe*, die aktiv angesprochen wird (92). *Neue Mitglieder* finden sich im Gespräch mit Mitgliedern des Hofes, wenn es sich ergibt (116). Allgemein läuft es so, dass Leute von dem Hof und der SVG-Idee hören und dann auf die Gemeinschaft zu kommen (92). Das geht quer durch alle Schichten, vom Handwerker bis zum Professor (161). Dabei *vermittelt* jeder das Konzept und die Idee entsprechend seinem Verständnis. Zusätzlich gibt es ein Informationsblatt für Neuinteressierte (120; schrftl. Mitt. SCHMITT 2011). Wenn Menschen dazu kommen, besteht die Hoffnung, dass diese sich dem Grundgedanken der Gemeinschaft im Sinne des sozialen Hauptgesetzes¹ anschließen können (92).

Kommen Interessierte oder neue Mitglieder zu der Gemeinschaft dazu, stellen sich diese auf der nächsten Vollversammlung vor. Es gibt eine mündliche Vereinbarung, dass es eine dreimonatige Probezeit gibt, innerhalb derer sich sowohl das neue Mitglied als auch die Gemeinschaft noch gegen einen Eintritt entscheiden können (88). Allgemein wird mitgeteilt, dass 50 € je Person und Monat notwendig sind, um das Ganze auf stabile Füße zu stellen. Kann dieser Beitrag nicht gezahlt werden, sollte man sich nach Möglichkeit an die Gemeinschaft wenden, ob jemand ausgeleichend mehr zahlen kann bzw. zahlt (56). Neue Mitglieder erhalten auch eine Einführung in die Abläufe des Hofes durch ein bereits erfahrenes Mitglied (90). Dies könnte man als „*Teilnahmeförderung*“ bezeichnen.

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): *Öffentlichkeitsarbeit* findet durch Veranstaltungen auf dem Hof statt. Dazu gehören u.a. zwei Hoffeste im Jahr („Tag des Schafes“ und „Erntedankfest“) im Jahr, auf denen es immer auch einen CSA-Stand gibt und ein Vortrag zu CSA angeboten wird. Darüber hinaus werden auf dem Hof weitere Vorträge zu verschiedenen Themen, Führungen und Benefizessen veranstaltet. So findet fast monatlich ein Event auf dem Hof statt. Diese werden regelmäßig in den lokalen Medien publiziert (STANGE I.3:8, 34).

Werbung findet ebenfalls über die Zeitungsartikel statt (84). Zusätzlich gibt es Postkarten des Hofes, die verschenkt werden. Diese stehen allen zur Verfügung und werden auch auf den Märkten ausgelegt, so dass sie im Grund überall auftauchen (132). Überwiegend findet Mitgliederwerbung über die Mitglieder selbst statt (schrftl. Mitt. STANGE 2011): Zum einen wenn sie in ihrem Bekanntenkreis über CSA sprechen oder etwas zum Essen mitbringen und zum anderen durch gezielte Aktionen der Kerngruppen-AG (144; STANGE I.3:10).

Die *Kerngruppe* stellt eine wichtige Schnittstelle und Unterstützung für die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung dar, da sie viele Aufgaben in diesem Bereich übernimmt (72). Aktionen, um neue Mitglieder zu gewinnen, finden v.a. im Frühjahr und Sommer fast monatlich statt, bevor das neue Wirtschaftsjahr beginnt (2:18,26). Entsprechend gibt es in dieser Zeit mehr Anfragen Interessierter als in den Wintermonaten, auf die natürlich immer eingegangen wird (2:18). Außer den Marktkunden gibt es keine Gruppe, die besonders *gezielt* angesprochen wird (90; STANGE I.3:14). Die Mitglieder sind tendenziell eher junge Familien (144).

Insgesamt findet mit *Marktkunden* wenig inhaltliche Kommunikation außer über den Preis statt (2:38). Am Stand liegen jedoch immer Flyer und Informationszettel des Hofes aus (76). *Wenn sich Personen für eine Mitgliedschaft interessieren*, werden sie auf den Hof eingeladen, wo dann die meiste Kommunikation stattfindet (STANGE I.3:16). Dabei wird ggf. auch der Wunsch von Seiten des Hofes kommuniziert, dass die Depotgruppen in Münster ihre Lebensmittel selbst abholen (46). Auch Nicht-CSA-Mitglieder sind am Freitag zum Gespräch mit den Landwirten im Hofladen bei Kaffee und Kuchen willkommen sowie zu anderen Aktivitäten eingeladen, z.B. zu den Mithelftagen unter dem Motto „raus aus der Stadt, rauf

¹ Soziales Hauptgesetz von Rudolf Steiner: vgl. Kap. 3.1.3.

auf den Acker“ (96; STANGE I.3:10). Wie *das Konzept vermittelt* wird und worauf dabei der Schwerpunkt gelegt wird, ist sehr individuell. Die einen betonen, was jeder Einzelne davon hat, andere betonen, dass der Hof ein gemeinschaftlicher ist. Daraus ergeben sich meist Folgefragen, an denen sich das Gespräch weiter entwickelt (123).

Im Sinne der „*Teilnahmeförderung*“ gibt es für Interessierte die Möglichkeit, vor Beginn eines neuen Wirtschaftsjahres im Mai und Juni im Rahmen von zwei Probemonaten an der WG teilzunehmen. Zudem wird sich besonders um Neumitglieder gekümmert und Veranstaltungen für diese geplant (86ff.). Wenn Mitglieder Bekannte oder Freunde haben, die interessiert sind, sind diese eingeladen, einen Termin für eine Hofführung auszumachen, für die sich die Landwirte dann Zeit nehmen (90).

4.3.4 Aufgabenverteilung

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5): Eine offizielle *Aufgabenverteilung in Bezug auf Kommunikation* gibt es nicht. Die Anfragen von Interessierten kommen an unterschiedlichen Stellen an. Neue Mitglieder werden entweder von Wolfgang Stränz oder einem Landwirt eingeführt. Per Email ist Karsten Hildebrandt ein Hauptanlaufpunkt, der auch die monatlichen Rundmails bzw. Hofbriefe schreibt (66; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Den Überblick über die Warteliste hat Wolfgang Stränz, der als langjähriges Mitglied auch Ansprechpartner für die Finanzen ist. Bei spezielleren Fragen der Mitglieder wenden sich diese auch direkt z.B. an den Gärtner oder den Milchbauern (66). Bezüglich der Depots gibt es für die Landwirte jeweils einen Ansprechpartner, meist die Person, die die Räumlichkeit für die Lebensmittel zur Verfügung stellt (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Der *Hofbrief* wird von der Gärtnermeisterin geschrieben. Das könnte in Bezug auf das Gemüse auch niemand anderes übernehmen, da die Gehilfen nicht den entsprechenden Überblick und die Kenntnis der Zusammenhänge haben (BACH I.7:10). Bezüglich der *persönlichen Kommunikation* hat *jeder Mitarbeiter*, der mit den Mitgliedern und Verbrauchern im Kontakt steht, z.B. beim Liefern oder in den Läden, seinen Beitrag zu leisten. Wünsche und Bedürfnisse der Mitglieder sollen ggf. an die Betriebsleitung zurück gemeldet werden (54). I.d.R. gibt es jeweils *eine Person je Depot*, über die die E-mailkommunikation läuft. Dies ist jedoch nicht fest geregelt (63f.). Für die *Unterstützung neuer Mitglieder* sind in den Koops deren Mitglieder selbst zuständig, während in den Läden die Landwirtin und die Mitarbeiter die neuen Mitglieder bei den ersten Entnahmen einführen und begleiten (32,74). Die Kerngruppe kümmert sich um Fragen der Wirtschaftsgemeinschaft und um deren Weiterentwicklung. Im Idealfall sind in ihr von jeder Koop mindestens eine Person vertreten. Zudem gibt es einen Finanzrat (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Je Verteilstation gibt es eine *Kontaktperson*, die sozusagen das Bindeglied zwischen dem Hof und den Mitgliedern der jeweiligen Verteilstelle ist. Für die Bereiche Kommunikation, Finanzen, Neumitglieder und Baumaßnahmen wird jeweils eine Person für ein Jahr gewählt (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; 114).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): *AGs* haben sich entwickelt zu den Themen Hofentwicklung und Strategie (praktische nächste Schritte, z.B. Reparaturen), Finanzen (der Hofentwicklung), Visionsarbeit (Leitbild mit der Frage: Wo wollen wir in 10 Jahren sein?) und Marketing, Öffentlichkeitsarbeit mit CSA-Events sowie Kultur und CSA-Bildung (Identitätsbildung) (104; STANGE I.3:38, 42). Außerdem gibt es jeweils ein Mitglied, das sich um die Pressearbeit, die Homepage und Fotos, den Internetshop und den Blog kümmert (STANGE I.3:34). Stiftungsanträge werden z.B. von der Finanz-AG erarbeitet. Wenn es um Spenden geht, ist stellvertretend für den Verein ebenfalls eine Person als Ansprechpartner zuständig

(119). Zudem gibt es zwei Mitglieder, die sich sehr engagiert um Neumitglieder kümmern (88). Für die Kommunikation zwischen den Depots und den Hof gibt es *Depotleiter*, die sich bei den Landwirten melden, falls etwas ansteht. Ansprechpartner *auf dem Hof* für die Depotleiter sind v.a. Susanna Lindeke und Kenneth Stange (STANGE I.3:36). Allgemein ist das jedoch *nicht klar geregelt*, wer von Seiten des Hofes für welches Anliegen Ansprechpartner ist (119).

4.3.5 Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Buschberghof (HILDEBRAND J. & K. I.5): Der *Zeitaufwand* des Betriebes für die Kommunikation wurde sehr vage auf ca. drei Stunden die Woche eingeschätzt (41-46). Schwierig bei der Einschätzung war u.a., dass die Kommunikation oft nebenbei, z.B. beim Brotbacken, passiert und sich dabei häufig Gespräche vermischen, die auch als privat gewertet werden könnten und dennoch für die WG wichtig sind (52ff.). Der Kommunikationsaufwand wurde in der Summe als nicht höher eingeschätzt als der Aufwand, den man für die Planung und Durchführung eines großen Hoffestes insgesamt benötigen würde. Ebenfalls wurde er so eingeschätzt, dass er sich mit dem Aufwand, den man ohne WG für die allgemeine Vermarktung aufwenden müsste, ausgleicht (44-46, ISER I.5:47). In der Gesamtsumme hätte ein konventionell vermarktender Betrieb mit einem jährlichen Hoffest doppelt so viel Zeitaufwand für die Kommunikation.

Der *finanzielle* Aufwand für Sachkosten der Kommunikation ist minimal und wäre mit einem anderen Vermarktungssystem nicht geringer (57-64; ISER I.5:60).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Der *zeitliche* Aufwand für die Kommunikation wurde auf zurzeit 10 Stunden die Woche eingeschätzt und der *finanzielle* Aufwand als zurzeit verschwindend gering (49ff.).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Der *zeitliche* Aufwand für die Kommunikation konnte nicht eingeschätzt werden. Fest sind lediglich die zwei Tage der Vollversammlung, an denen jedoch vormittags auch gemeinsame Arbeit mit den biologisch-dynamischen Präparaten stattfindet (104; schriftl. Mitt. SCHMITT 2011). *Finanzielle* Kosten fallen im Grunde bis auf Telefonkosten keine an (105f.).

Gärtnerhof Entrup (STANGE I.3): Der *Zeitaufwand* für die CSA-Kommunikation wird von dem Landwirt für sich selbst je nach Jahreszeit auf ca. ein Drittel der Arbeitszeit geschätzt (34ff.). Darunter fallen u.a mindestens ca. 8 bis 10 Stunden je Monat für die Teilnahme an Versammlungen, Plenum und AGs (30; LINDEKE I.2:100-104). Er betrachtet dabei die Kommunikation und CSA-Weiterentwicklung auch als seine Aufgabe. Zusätzlich kommt von Seiten des Hofes ein Zeitaufwand von geschätzten drei bis vier Stunden für das Kuchenbacken für das Freitagscafé im Hofladen sowie für das Schreiben des Hofbriefes dazu (LINDEKE I.2:100). Mitglieder der Kerngruppe bringen einen Zeiteinsatz von geschätzt 8 bis 10 Stunden im Monat (30). Die Einschätzung des *finanziellen* Aufwandes wurde als schwierig empfunden, u.a. da die Mitglieder alle ehrenamtlich ihr Engagement einbringen (34). Würde man die Arbeitsstunden der Landwirte rechnen, wären die Kosten auf Grund des relativ geringen Lohnniveaus ebenfalls gering. Auch wurde geschätzt, dass der Aufwand in etwa dem Aufwand entspricht, den man für einen Markt betreibt (LINDEKE I.2:106).

4.3.6 Entwicklungen im Laufe der Zeit

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5): Dass sich an den Kommunikationszielen etwas geänderte hätte, ist nicht bewusst (4).

In den ersten 10 bis 15 Jahren gab es noch keine E-mailkommunikation, so dass die *Kommunikation mit den Mitgliedern* nur über Zettel, (sehr wenig) Telefon und im direkten Kontakt stattfand. Die Informationen, die heute per Email verschickt werden, wurden ausgedruckt und verteilt. Der Buschbergbote wurde damals zweimal, zu Ostern und zu Johanni, und nicht wie heute nur einmal zu Weihnachten verteilt. Der damalige Plan einer monatlichen Ausgabe wurde nicht verwirklicht. Andererseits hat das Emails Schreiben die Kommunikation etwas intensiviert, da eine *Email* leichter mal schnell geschrieben und verteilt ist (37).

Die Anzahl der *regelmäßigen Treffen* hat sich im Laufe der Zeit auf die heute noch insgesamt vier großen Feste und Versammlungen verringert. Zu Beginn gab es jeden letzten Freitag im Monat ein Treffen, zu dem jeweils ein Vertreter von jedem Stützpunkt kam. Das hat ca. die ersten acht Jahre gut funktioniert. Als dann immer weniger Leute zu den Treffen kamen, ist man von dem Vertreterkonzept abgekommen, da es im Grunde nur wichtig war, von jedem Stützpunkt ein Mitglied dabei zu haben. Nachdem das zu einer kurzzeitigen Verbesserung geführt hatte, nahm die Teilnahme jedoch wieder weiter ab, so dass diese pauschalen Freitagstreffen durch fünf Treffen im Jahr mit speziellen Themen ersetzt wurden. Es wurde unter den Mitgliedern eine kleine Umfrage gemacht, welche Themen sie sich für diese Abende wünschen. Auch hierdurch gab es wieder nur eine kurzfristige Verbesserung der Teilnahme, woraufhin diese Treffen seit etwa vier Jahren eingeschlafen sind (6).

In der Anfangszeit war der *Inhalt der Kommunikation* teilweise sehr stark von der Klärung ganz praktischer Dinge, sogenannten (Milchflaschen-)Deckelproblemen, geprägt. Der Umfang, den die Klärung dieser rein praktischen Fragen einnimmt, hat sich zwar nicht verändert, jedoch hat sich diese Kommunikation mehr auf die jeweils zuständigen Bereiche verteilt. Wenn z.B. etwas mit der Milchverteilung zu klären ist, wird das direkt mit dem Milchbereich abgeklärt und weniger auf den Versammlungen selbst besprochen (3-6). In dem Zusammenhang geht das Ansprechen von Unarten auch ab und zu mal vom Hof aus, wenn sich z.B. einschleicht, dass Kisten nicht zurück gebracht werden. Die Vermittlung von fachlichem Wissen ist gleich geblieben. In der Anfangszeit wurde jedoch wesentlich mehr noch über Visionen und Ideen gesprochen als heute. In der Gründungsgeneration waren einige Mitglieder dabei, die ideell sehr viel Inhaltliches eingebracht haben, deren Lücke nicht ersetzt worden ist (HILDEBRANDT J. & K. I.5:69f.).

Im Gegensatz zu heute wurden früher (z.B. vor etwa 10 Jahren) verschiedene *Werbeaktionen und Öffentlichkeitsarbeit* gemacht. Ziele dabei waren entweder Mitglieder zu gewinnen oder auch einfach präsent zu sein. Seit etwa acht Jahren werden die Menschen auch über das Internet auf den Buschberghof aufmerksam (ISER I.5:67). Seitdem der Buschberghof 2009 den Förderpreis Ökologischer Landbau gewonnen hat, haben die Anfragen der Medien deutlich zugenommen, die über den Buschberghof berichten möchten (12). Ebenso haben die Anfragen seit der Wirtschaftskrise zugenommen (14).

Insgesamt gab es in der Anfangszeit eine aktivere *Mitgliedschaft*, die die Existenz des Hofes von ihrem Engagement und ihrer Verantwortung abhängig gemacht hat. Der Unterschied zu heute spiegelt vielleicht auch den Geist der Zeit wider. Andererseits wird der Buschberghof mittlerweile als Wirtschaftsgemeinschaft betrachtet, die erwachsen geworden ist (ISER I.5:35). Vieles läuft gut, weshalb wahrscheinlich auch weniger Aktivität der Mitglieder besteht. Insgesamt ist der Buschberghof kein exotischer Verein mehr und die Mitgliederstruktur entspricht mittlerweile im Grunde einem Schnitt durch die Gesellschaft. Es gibt die verschiedensten Menschen, von den Freigebigen bis zu den Zurückhaltenden, von denen, die

immer zu wenig bekommen bis hin zu denen, die einfach zufrieden sind, von Gemeinschaftsmenschen bis hin zu fast reinen Konsumenten (OTTERBACH I.5:105). Wenn jedoch Situationen auftreten wie z.B. eine drohende Missernte und um Hilfe gebeten wird, ist ohne Unterschied sofort das entsprechende Bewusstsein und die Hilfsbereitschaft da (ISER I.5:79).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Mittlerweile wird die Wirtschaftsgemeinschaft nicht mehr nur als eine Möglichkeit unter anderen Vermarktungswegen gesehen, sondern *als einziger Weg* angestrebt. Entsprechend hat sich auch der Fokus der Kommunikation mit Verbrauchern ausgerichtet (18).

Die *Hofbriefe* werden seit etwa drei Jahren geschrieben (BACH I.6:5f.). Allgemein merkt man, dass Kommunikation das Thema Nummer eins ist. Daher wurde und wird sie Stück für Stück ausgebaut (70). Zunächst war der Zeitaufwand für Informations- und Meinungsaustausch drei bis vier Stunden je Woche. Mittlerweile sind es ca. zehn Stunden in der Woche und es gibt eine Person, die sich insbesondere um die Gewinnung neuer Mitglieder kümmert (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Schmittthof (SCHMITT I.1): Das *Ziel* der Kommunikation, die Gemeinschaft weiter zu entwickeln, ist seit dem Beginn gleich geblieben. Das Bestreben, *mehr mitarbeitende Menschen* auf den Hof zu bekommen, ist seit ca. einem Jahr sehr aktuell. Beide Ziele haben sich durch verschiedene Gespräche konkretisiert (66ff.). Es gibt bewusst keinen Zeitplan für diese Anliegen, da die Lebenserfahrung zeigt, dass solche Dinge reifen müssen (68).

In den letzten zwei Jahren gab es regelmäßige Informationen per *Email*, die seit der letzten Vollversammlung im Oktober durch direkte Telefonate mit den *Kontaktpersonen* der einzelnen Verteilstellen ergänzt wurden (70). Einen Schatzmeister gibt es seit Ende 2009 (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; 90).

Die Entwicklung hat gezeigt, dass die Mitglieder, die in den letzten drei Jahren dazu kamen, im Sinne der Gemeinschaft *wesentlich aktiver* sind als die Früheren. Diese sind häufig Familien, die vorher in der Richtung wenig aktiv waren. Nachdem sie jedoch von der Idee erfahren hatten, waren sie so begeistert, dass sie gleich eingestiegen sind (92). Seit ca. einem Jahr ist die SVG voll und es gibt eine Wartliste (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011).

Insgesamt ist die Kommunikation *leichter* geworden, da die Landwirte entlastet wurden (126). Die Frage der Nachfolge wird jedoch immer dringlicher, je älter die Landwirte werden (100).

Ob sich der *zeitliche und finanzielle Aufwand* für die Kommunikation verändert hat, ist schwer zu schätzen (schrftl. Mitt. SCHMITT 2011).

Gärtnerhof Entrup (STANGE I.3): Zunächst stand für die Landwirte der Wunsch im Vordergrund, Menschen wieder an die Landwirtschaft heran zu führen und Mitglieder zu gewinnen (LINDEKE I.2:74). Dabei empfanden sich die Landwirte mehr als Gebende. Der *Schwerpunkt* der Kommunikationsziele hat sich insofern geändert, dass die Gegenseitigkeit im Laufe der Zeit bewusster und wichtiger geworden ist.

Im Vergleich zum Beginn übernehmen die *Mitglieder*, darunter v.a. die Kerngruppe immer *mehr Aufgaben*, Organisation und Verantwortung, was zu einer Entlastung der Landwirte geführt hat (LINDEKE I.2:127, 32, 58). Die Kerngruppe ist innerhalb der letzten zwei Jahre von vier oder fünf Leuten auf 15 Leute gewachsen (44). Durch die intensive Zusammenarbeit mit den Kerngruppenmitgliedern sind Bekanntschaften und persönliche Beziehungen entstanden (38). Zudem hat sich mittlerweile manches etabliert, was nicht immer wieder neu entwickelt werden muss. Das sind z.B. Vordrucke für Flyer und ein Veranstaltungskalender, bei dem klar ist, dass sich gewisse Veranstaltungen jedes Jahr wiederholen wie z.B. die zwei Hoffeste (LINDEKE I.2:127).

Im vergangenen Jahr hat ein engagiertes Mitglied die *Aktion „Mitglieder werben Mitglieder“* angestoßen. Es wurde eine Infomappe zusammengestellt, in welcher Informationen zum Hof und zu CSA allgemein sowie die Einladungen zu einer Hofführung bei Interesse und zu den Hofveranstaltungen enthalten waren. Inhaltlich waren darin auch Gründe aufgeführt, warum der Hof dieses Konzept umsetzt und warum es Sinn macht mitzumachen. Diese Informationen konnte jedes Mitglied dann weiter geben. Ähnliches wurde für eine Veranstaltung bereitgestellt, so dass jedem Gast ein Päckchen mit entsprechenden Informationen überreicht wurde, welches nett verpackt wie ein kleines Geschenk aussah. Diese Idee wurde jedoch nicht weiter geführt (LINDEKE I.2:90ff.). Inzwischen kommen neue Mitglieder meistens aus dem Umfeld der jetzigen Mitglieder (14).

Die *Homepage und der Blog* gewinnen immer größere Bedeutung. Mittlerweile gibt es dort fast tägliche neue Beiträge der Mitglieder (24).

In der *Kommunikation mit Interessierten* ist man deutlich unverkrampfter geworden. Im ersten Jahr ist man auf die Leute tendenziell fordernder zugegangen. Man meinte, die Leute müssten doch verstehen, wie CSA funktioniert und sie sollten doch einfach mal mitmachen. Mittlerweile hat man die Erfahrung, dass die Entscheidung, Mitglied zu werden ein Prozess ist, der Zeit braucht und i.d.R. nicht spontan in einem Gespräch passiert. Jetzt bemüht man sich, diesen Prozess positiv zu begleiten ohne jedoch eine Erwartungshaltung aufzubauen (66).

Der zeitliche und finanzielle Aufwand für die Kommunikation ist seit der Gründung tendenziell etwas weniger geworden (schrftl. Mitt. STANGE 2011).

4.3.7 Erfahrungen

Im folgenden Abschnitt werden die Erfahrungen der vier ältesten CSA-Höfe in Bezug auf Kommunikation dargestellt, um sich – unter Berücksichtigung der Individualität jedes Hofes - daran orientieren zu können, was gut funktioniert und was nicht.

4.3.7.1 Allgemein und was gut funktioniert (im Sinne der Zufriedenheit)

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5): Welcher *Weg der Kommunikation mit den Mitgliedern* besser funktioniert, hängt sehr von den einzelnen Mitgliedern ab. Einige sehnen sich sehr nach dem persönlichen Austausch, andere arbeiten vor dem PC und der Emailaustausch klappt sehr gut (37). Man sollte nicht davon ausgehen, dass die Emails sowie so keiner liest, denn es gibt auch solche Mitglieder, die privat viel zu tun haben und daher zwar nicht reagieren, aber dennoch die Inhalte aufmerksam mit verfolgen. Das merkt man erst dann, wenn es doch mal zu einem persönlichen Austausch kommt. Und *wenn es darauf ankommt*, dann sind sie alle da und auch informiert, was als sehr beruhigende Situation empfunden wird (100).

Auch der *Inhalt der Kommunikation* beeinflusst, welcher Weg besser funktioniert. Geht es um die *Produkte*, bzw. um das, was die Leute bekommen und um das, was sie brauchen, funktionieren alle Wege gut. Antworten kommen dann recht zügig Dazu gehören z.B. die entsprechenden Bestellzettel oder auch Emails (84). Um in den *Austausch zu kommen*, läuft es erfahrungsgemäß immer gut, wenn ein Fest dabei ist (HILDEBRANDT J. I.5:81). Die Mithilfe durch die Mitglieder auf solchen Festen ist kein Problem (HILDEBRANDT J. I.5:94) und Kuchen werden immer gerne mitgebracht (HILDEBRANDT J. I.5:92). Ebenso eignen sich auch um in den Austausch zu kommen z.B. ein Hofrundgang mit Kaffetrinken auf der Wiese oder einer Treckerfahrt im Anschluss. Die Kommunikation über *grundlegende Ideen* funktioniert i.d.R. in Einzelgesprächen gut (77; OTTERBACH I.5:78), wobei die Kommunikation im

persönlichen Gespräch grundsätzlich immer gut funktioniert (OTTERBACH I.5:98). *Intensiverer Austausch* findet auch statt, wenn Mitglieder zum Mitarbeiten und Ernten kommen. Das sind jedoch nur wenige (6). Dass die Funktion eines Schatzmeisters von einem Mitglied übernommen wird, hat sich bewährt (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011).

Der *Zulauf Interessierter und neuer Mitglieder* hat erfahrungsgemäß eine wellenförmige Dynamik. Mal sind es zu viele (Warteliste), mal sind es zu wenige. Immer wenn neue Mitglieder dazu kommen, eröffnet sich wieder ein neuer Interessentenkreis, der von diesen angesprochen wird. Nachdem dieser dann informiert ist, ebbt es erst einmal wieder ab. Eine einwöchige Aktion im Waldorfkindergarten mit Stellwänden, Informationsmaterial und einmaligem Vortrag im Anschluss brachte gleich mehrere neue Mitgliedsfamilien (8). Auch hat es sich als wirksam erwiesen, Netzwerke bzw. schon bestehende Gruppen mit einem gemeinsamen Interesse anzusprechen, wie z.B. eine BUND-Gruppe (HILDEBRANDT J. I.5:9).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): In den *Gesprächen bei den Lieferungen* wird von Seiten des Hofes besonders wahrgenommen, was verbraucht wird und wo Zufriedenheit besteht (16). Auf der anderen Seite wird es von den Mitgliedern immer dankbar aufgenommen, wenn die Landwirte auch etwas von dem erzählen, was gerade auf dem Hof ansteht (76). Die Kommunikation über die Produkte und ihre besondere Art der Herstellung ist ein wichtiges Vehikel, um in den Austausch zu kommen (16).

Seit der *Hofbrief* geschrieben wird, hat sich die Stimmung deutlich verbessert (BACH I.6:5f). Bei dem Hofbrief ist sowohl die Verteilung per Email als auch in Papierform sehr wichtig. Einige lesen ihn gerne in Ruhe zu Hause. Wenn er jedoch erst freitags per Email verschickt wird und die Leute samstagsvormittags ihre Lebensmittel holen, ist es wichtig, dass er in der Verteilstelle hängt, da er bis dahin häufig noch nicht gelesen wurde (BACH I.6:14). Er wird zwar nicht von allen, jedoch von vielen gelesen und es kommen Rückfragen, wenn der Brief eine Weile fehlt. So schauen die Leute z.T. bei der Lieferung als erstes, ob der neue Gemüsebrief schon da ist und die Gärtnerin wird auf Festen auch vorrangig als Briefeschreiberin angesprochen, während ihre Tätigkeit als Gärtnerin für manche Mitglieder weniger im Vordergrund steht (BACH I.6:12).

Wenn sich viel verändert oder Lebensmittel wie z.B. das Gemüse im Frühjahr knapp sind, ist es gut, jede Woche einen Hofbrief zu schreiben (BACH I.6:4). Da es i.d.R. nur bei dem Gemüse solche Schwankungen gibt, ist dies auch ein Stimmungsmacher und die Mitteilungen hierzu sind daher besonders wichtig: Wann etwas dazu kommt, wenn etwas fehlt als auch wenn etwas besonders gut gelungen ist (16). Die Erklärungen zu den Hintergründen und den Schwierigkeiten, die in der Landwirtschaft auftreten, erhöhen das Verständnis der Mitglieder hier deutlich. Auch das Erleben, dass trotz der Nachricht über die Knappheit eines Lebensmittels etwas davon ist, führt zu einer größeren Zufriedenheit, als wenn die Hintergründe nicht bekannt sind und einfach etwas fehlt (BACH I.6:4). Bleibt ein Gemüse einmal länger aus, wie z.B. einmal der Salat für sechs Wochen, ist es wichtig, darüber in zwei oder drei Briefen hintereinander zu schreiben, damit die Information dann auch bei 90 % der Leute ankommt (BACH I.6:77). Welche Bedeutung der *Weihnachtsrundbrief* oder *Jahresrückblick* für die Mitglieder hat, ist nicht bekannt (BACH I.6:14).

Es ist gut, den Mitgliedern auch die aktuellen *Stimmungen mitzuteilen*, so dass sie wissen, was man für sie getan hat, wenn man z.B. bei Schneegestöber den Porree geerntet hat. Diese Offenheit kommt von den Mitgliedern auch zurück und erhöht den Respekt vor der landwirtschaftlichen Arbeit merklich (BACH I.6:8). Die Erfahrung zeigt, dass manche Dinge *sehr klar* gesagt werden müssen, damit sie verstanden werden. Auch ist es gut *zum Nachfragen zu ermutigen* und manche Dinge wirklich *von vorne zu erklären*, da manche landwirtschaftlichen Abläufe für die Landwirte zwar selbstverständlich sind, viele Mitglieder und Verbraucher jedoch dazu keine Bilder im Kopf haben.

Die *Events auf dem Hof* wurden bisher gut angenommen, bis auf ein Zeltwochenende, das zu spät im Sommer angesetzt war. Besonders beliebt sind die gemeinsame Möhrenernte und das Erdbeerfest, bei denen es klar ist, dass an dem Tag gute Laune das Ziel ist. Auf dem Erdbeerfest gibt es leckeren Erdbeerkuchen und die Kinder spielen am Teich. Die Männer machen z.B. eine Radtour von Hamburg und die Frauen kommen mit den Kindern mit dem Auto oder umgekehrt (76ff.). Bei den Vollversammlungen wird der Hof recht voll, auch wenn nicht alle kommen. Z.B. kamen im letzten Jahr ca. 100 Leute plus Kinder (20). Findet die *Kommunikation direkt auf dem Hof* statt, besteht ein gewisser Heimvorteil, da man auch mit wenig Zeit zu eigenen Sinneseindrücken auf dem Hof einladen kann und die Leute bei verschiedenen landwirtschaftlichen Aktivitäten dabei sein und sie einfach miterleben können (40).

Bezüglich neuer Mitglieder hat die Kommunikation über den neuen Stadtladen für neuen Zulauf gesorgt (22). Die Werbung in den Schaufenstern des Stadtlädchens scheint somit sinnvoll. Auch die Einführungen am ersten Samstag in jedem zweiten Monat haben sich bewährt (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011). Die Bildung der Koops bzw. Depots muss von Mitgliedern ausgehen, da sonst die Tragkraft fehlt (28). Um bei einem so relativ fremden Wirtschaftskonzept Mitglied zu werden, bedarf es bei den Leuten schon einer gewissen inneren Voraussetzung (36). Mit diesem Hintergrund findet das *Wachstum der WG* kontinuierlich und nicht sprunghaft statt (28). Da die Eröffnung des neuen Ladens zunächst in der Kritik stand, zeigte die Erfahrung, dass Landwirte auch manchmal *Entscheidungen treffen* müssen, die zunächst nicht so populär sind, um das Überleben des gesamten Hofes zu sichern (22). Allgemein besteht die Erfahrung, dass man fast alles erklären kann und die Menschen es entsprechend auch mittragen, wenn sie es verstanden haben (84).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Die neue Regelung mit jeweils einer *Kontaktperson* pro Verteilstelle, wird als sehr angenehm empfunden. Dadurch werden Emails Zett. ersetzt, was vielen Mitgliedern entgegen kommt, die nicht so viel vor dem PC sitzen möchten (70). Die Kommunikation eines *Orientierungsbeitrages*, der an den Gesamtkosten und der Anzahl der Mitglieder bemessen ist, hat dazu beigetragen, dass die Mitglieder weniger rechnen, was die Lebensmittel wert sind. Seither schauen sie mehr danach, was nötig ist und können sich besser von dem Geld-Ware-Denken lösen (142). Es hat sich auch bewährt, dass es einen Schatzmeister gibt (mdl. Mitt. SCHMITT 2011). Seit die SVG voll ist, wurden einmal alle Mitglieder in Hinblick auf die *passive Masse angeschrieben* mit der Bitte, sich Gedanken zu machen, ob sie sich mit der Gemeinschaft stark verbunden fühlen oder lieber jemandem anderen Platz machen möchten. Hierauf sind zwei oder drei Familien ausgestiegen für die mittlerweile Neue dazu gekommen sind (167). Insgesamt besteht bezüglich der aktuellen Kommunikation Zufriedenheit (136).

Gärtnerhof Entrup (STANGE I.3): *In der Anfangsphase* war es sehr hilfreich, dass Wolfgang Stränz den Gärtnerhof mit seiner langjährigen Erfahrung vom Buschberghof bezüglich Organisation und Kerngruppenarbeit unterstützt sowie Vorträge gehalten hat (72).

Im Hofladen kommt man gut in den Austausch, wenn die Mitglieder wöchentlich ihre Lebensmittel abholen. Dort hört man Lob, Nachfragen, warum gerade etwas so ist, wie es ist oder auch Wünsche, wenn etwas vermisst wird (LINDEKE I.2:80). Dadurch ist zu diesen Mitgliedern eine engere Verbindung entstanden (64). Viele Mitglieder betonen es immer wieder, wie sie es genießen, freitagabends bei Kaffee und Kuchen zusammen zu kommen (LINDEKE I.2:100). Dann haben die Mitglieder auch Zeit, mal beim Melken dabei zu sein (LINDEKE I.2:130). Auch Leute, die an der WG interessiert sind, kommen häufig erst einmal in den Hofladen und stellen dort ihre Fragen (LINDEKE I.2:80). Angenehm ist, dass dort auch immer Mitglieder anwesend sind, die neben den Landwirten den Interessierten ebenfalls gerne etwas erzählen (20).

Die Schwankungen bei den Milchschafrprodukten im Jahreslauf sind sehr förderlich für das *Verständnis der Landwirtschaft und des Jahresrhythmus*. Die Mitglieder merken unmittelbar, dass es im Winter keinen Frischkäse gibt und die Vorfreude wächst, je näher der Februar rückt. Das Verständnis hierfür ist sehr gut (LINDEKE I.2:38). Gerade für die Städter sind die wöchentlichen *Rundbriefe* wichtig, so dass sie mitbekommen, was auf dem Hof passiert, auch wenn sie selbst selten auf den Hof kommen. Erfahrungsgemäß kommen *Identitätsbildung und Hofbindung* dadurch zustande, dass man zusammen in der Gemeinschaft etwas Schönes veranstaltet und Angenehmes erlebt (46).

Gut funktioniert *die Aufgabenverteilung und die Kerngruppe*, die die Landwirte auch bei der Kommunikation u.a. in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Werbung sehr unterstützt. Denn es besteht die Erfahrung, dass man sehr viel über CSA sprechen und diskutieren muss, damit sie sich weiter entwickelt und dass das von den Landwirten alleine nicht zu schaffen ist (LINDEKE I.2:72; schrftl. Mitt. STANGE 2011). Aus der Kerngruppe schöpft die CSA-Gemeinschaft sehr viele Ideen und Kraft zur Umsetzung (LINDEKE I.2:138). Wenn sich ein Mitglied sozial unverträglich verhält, wird zunächst das Gespräch gesucht, um eine Lösung zu finden. Dies hat bisher immer geklappt (schrftl. Mitt. STANGE 2011).

Um *mit Interessierten ins Gespräch zu kommen*, zeigte sich, dass es gut ist, Interessierten zu ermöglichen den Hof auch unabhängig von der CSA kennen zu lernen. So war z.B. der Vortrag auf dem Hof, der am wenigsten mit CSA zu tun hatte gleichzeitig der am besten besuchte. Dabei bestand das Gefühl, dass viele Leute diese Gelegenheit gerne wahrgenommen haben, mal auf den Hof zu kommen, ohne dass gleich die Frage nach ihrer Mitgliedschaft im Raum stand. Obwohl die CSA in diesem Vortrag kein Thema war, kamen im Anschluss von den Leuten noch viele Fragen dazu (LINDEKE I.2:84).

Die *Kommunikation mit Interessierten ist direkt auf dem Hof* einfacher, da man das entsprechende Umfeld hat, den Hof zeigen und in der Praxis darstellen kann, worum es geht. Häufig erreicht man die Menschen, wenn man sie emotional berührt. Das erreicht man jedoch kaum über einen Flyer, sondern v.a. im persönlichen Gespräch, wenn es gelingt, eine herzliche und vertraute Atmosphäre herzustellen und zu erspüren, wo der andere gerade steht (50). Dann kann man über alles Mögliche reden (48). Öffnet sich dann der andere für das Anliegen der CSA, können auch deren Inhalte vermittelt und verstanden werden. Ob einem das wiederum gelingt, ist sehr von der eigenen Tagesform, den Umständen und davon abhängig, ob es zwischenmenschlich passt. Im Gespräch mit Interessierten ist die Erfahrung: Wenn Leute wirklich verstehen, worum es bei CSA geht, dann machen sie auch mit (50). Wie lange dieser Prozess bei den Einzelnen dauert kann nicht verallgemeinert werden. Manche brauchen zwei Jahre, andere ein Woche, da jeder sein Tempo hat und gedanklich an einer anderen Stelle steht (68).

Die *erfolgreichste Mitgliederwerbaktion* waren bisher die Probemonate. Im vergangenen Jahr waren ca. 60 Leute dabei, wovon die Hälfte dann eingestiegen ist¹ (12).

Insgesamt besteht eine Zufriedenheit mit der Kommunikation auf dem Betrieb (53f.).

¹ Zunächst hatte man die Hoffnung, dass alle diese Mitglieder bleiben. Mittlerweile ist man jedoch froh, dass dies nicht der Fall war, da sonst das Wintergemüse knapp geworden wäre und es deshalb wahrscheinlich Unzufriedenheit gegeben hätte (60). Diejenigen, die nach den zwei Probemonaten abspringen, stellen meist fest, dass CSA doch nicht zu ihnen passt, häufig aus organisatorischen Gründen und weil sie nicht kochen. Es scheint so zu sein, dass sich die Leute für zwei Monate meist nicht so umstellen, wie sie es für ein Jahr tun würden. Daher ist die größte Fluktuation hinsichtlich der Mitgliederanzahl vor der Jahresversammlung und dem Abschluss der neuen Verträge (148).

4.3.7.2 Was mitunter schwierig ist

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5): Eine Schwierigkeit der *Emailkommunikation* ist, dass ein Teil der Mitglieder Emails aus verschiedensten Gründen z.T. überhaupt nicht liest, sei es, weil sie im Spam landen, Partner sie einander nicht mitteilen oder sie nur kurz überfliegen werden, weil anderes im Alltag wichtiger ist (3). Dadurch werden manche Planungen über den Haufen geworfen (OTTERBACH I.5:107) oder Vorschläge zur Lösung von sogenannten Deckelproblemen schlecht angenommen (ISER I.5:109). *Je mehr Post oder Emails verteilt werden*, desto schwieriger wird es tendenziell für die Mitglieder sich das Wesentliche heraus zu filtern (OTTERBACH I.5:55).

Eine Schwierigkeit bei der Kommunikation *bezüglich der Produkte* besteht darin, dass letztlich kein Einfluss darauf besteht, was in den Stützpunkten umgesetzt wird (OTTERBACH I.5:107). Zudem ist es schwierig einzuschätzen, wann ggf. der Punkt erreicht ist, ein Mitglied anzusprechen, das zu viel entnimmt (mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011). Tiefer gehende Themen brauchen sehr viel Zeit (70) und es war immer schwierig, entsprechenden Raum dafür zu finden (3-6; HILDEBRANDT J. I.5:31). Um in den persönlichen Austausch zu kommen, eignet sich keine *inhaltlich intensive Textarbeit* (113). Im Alltag führen die weitgehende Freiwilligkeit des Mitgliederengagements auf dem Buschberghof sowie andere Alltagsverpflichtungen dazu, dass z.B. im Rahmen der Jahresfestvorbereitungen, die Priorität des Gemeinschaftsgeschehens auf dem Buschberghofes bei einem Teil der Mitglieder nicht an erster Stelle steht (ISER I.5:102ff.). In Einzelfällen, in denen Vereinbarungen nicht eingehalten und somit die Grundlage des solidarischen Wirtschaftens, das Vertrauen, gebrochen wurde, wurden Mitglieder auch aus der Gemeinschaft ausgeschlossen. Bei Nichteinhalten der Vereinbarungen ist sozialer Druck ein besseres Mittel, als Rechtsmittel einzulegen (mdl. Mitt. STRÄNZ 2011).

Bezüglich der direkten *Kommunikation mit Interessierten* hat sich gezeigt, dass im Grund jedermann für das Konzept und die Idee der WG im persönlichen Gespräch durch die Landwirte begeistert werden kann (2 J98). Doch diese Begeisterung führt noch lange nicht zu einer Teilnahme. Umgekehrt kommen häufig *neue Mitglieder* dazu, einfach weil der Nachbar auch mitmacht und die Lebensmittel so gut schmecken, ohne sich weiter mit der Idee befasst zu haben. So kann es passieren, dass auch Mitglieder dabei sind, denen im Grunde der Bezug zu der Landwirtschaft und zu der Idee hinter dem Konzept fehlen. Für manche ist die WG schon fast wie ein Laden, wenn auch ohne Verpackung und Theke, da die Abläufe im Hintergrund schon so eingespielt sind, dass sie z.T. kaum mehr wahrgenommen werden (OTTERBACH I.5:98). Manchmal ist es vorgekommen, dass die Landwirte neue Mitglieder erst nach ein oder zwei Jahren zum ersten Mal gesehen haben (ISER I.5:109). In diesen Fällen wird das *geringe Feedback* der Mitglieder von den Landwirten als schwierig empfunden sowie die Tatsache, dass ihnen der Bezug zu diesen Menschen fehlt und *sie nicht wissen, worum es ihnen eigentlich geht* (ISER I.5:109). Die üblichen Wege der *Mitgliederwerbung* funktionieren nur sehr schwierig (10). Aktionen wie die Teilnahme am Schulbasar oder bei Wirtschaftsmessen in den benachbarten Orten Schwarzenbek und Mölln mit einem Hofstand waren in Hinblick auf neue Mitglieder kein Erfolg. Die Menschen waren entweder zu gestresst oder ihnen fehlte das Verständnis, um sich auf ein Gespräch einzulassen (8).

Das *Dilemma* des Buschberghofes ist immer wieder, zwar Leute von der CSA-Idee zu begeistern, diesen dann aber sagen zu müssen, dass die WG leider schon voll ist und die Leute sich nur auf die Warteliste setzen lassen können (10). *Allgemein* schwierig und vielleicht utopisch ist es, eine Kommunikationsform zu finden, mit der sich alle wohl fühlen (OTTERBACH I.5:107). *Die Lösung* gibt es wohl auch nicht, mit der alle zufrieden sind und es wird immer vielschichtig bleiben (91).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7): Schwierigkeiten treten immer dann auf, wenn zu *wenig* kommuniziert und erklärt wird bzw. wenn Dinge gemacht werden, ohne sie zu kommunizieren (82ff.). Schwierig ist es außerdem, für den Rundbrief entsprechende *Informationen* für die anderen landwirtschaftlichen Bereiche (außer Gemüse) zu bekommen, da die zuständigen Landwirte häufig zu beschäftigt sind (BACH I.6:14). Vereinzelt gibt es Familien, die einen halben Anteil gezeichnet haben, jedoch vermutlich mehr verbrauchen. Das ist für den Hof nicht sinnvoll, jedoch schwierig zu kommunizieren. Denn durch das Beitragssystem ist die *Selbsteinschätzung der Mitglieder* sehr frei und eine externe Kontrollperson, die eindeutig nicht aus direktem wirtschaftlichen Interesse des Betriebes heraus handelt und die Funktion eines Schatzmeisters ausfüllen könnte, gibt es nicht (57ff.). In sehr vereinzelt Fällen, in denen Mitglieder permanent deutlich viel zu viel entnommen oder einfach nicht gezahlt haben, wurden diese auf Bitten der Mitglieder hin vom Landwirt aus der Gemeinschaft ausgeschlossen (mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011).

Schmitthof (SCHMITT I.1): Das *Informationsblatt* für Interessierte brachte bei der Erstellung lange Diskussionen, wird jedoch kaum verwendet (120; schrftl. Mitt. SCHMITT 2011). Neben einem sehr aktiven und einem aktiven Drittel der Mitglieder gibt es auch *ein Drittel, das sich sehr wenig einbringt* und kommuniziert (74). Bezüglich der Notwendigkeit der *Einstellung einer weiteren Landwirtschaftsfamilie* gibt es Mitglieder, die meinen, das müsste mehr kommuniziert werden. In diesem Punkt gibt es noch Unklarheit (138).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2): Der Aufbau einer CSA ist schwieriger, wenn die *Initiative von Landwirten* ausgeht als wenn sie von Verbrauchern ausgeht. Landwirte erscheinen schneller in der unbeabsichtigten Rolle, als wollten sie etwas verkaufen und einen Vertrag aufschwätzen (STANGE I.3:70).

Die Erfahrung zeigt, dass das *Gemüseloch im Frühjahr* die schwerste Zeit ist. Den Leuten ist klar, dass es im Winter weniger Lebensmittel gibt. Schwieriger ist es jedoch zu vermitteln, dass es noch nichts gibt, wenn es draußen schon warm ist (28). Mit den *Mitgliedern aus Münster*, die ihre Lebensmittel über Depots erhalten und nicht direkt vom Hof abholen, gibt es nicht so viel Kommunikation. Sie erhalten regelmäßig den Rundbrief. Rückmeldungen kommen von dort kaum (80; STANGE I.3:4). Außer der Kerngruppe sind sehr viele Mitglieder *wenig aktiv*. Es gibt auch Mitglieder, die die Landwirte noch gar nicht getroffen haben, weil sie sich z.B. über andere Mitglieder angemeldet haben. Schwierig ist daran u.a., dass man die Motivation dieser Mitglieder nicht kennt und man schlecht einschätzen kann, ob sie möglicherweise nur wegen geringerer Preise dabei sind und schnell wieder abspringen. Das ist insbesondere in der Aufbauphase schwierig (136). Allgemein ist die Hofbindung und die damit einhergehende Vermittlung von Identität eine Sache, die über Jahre geht (STANGE I.3:44).

Umfragen in Hinblick auf die Zufriedenheit der Mitglieder finden nicht statt, da die Erfahrung gezeigt hat, dass dies mehr irritiert als hilft. In der durchgeführten Umfrage gab es alle Antworten von „viel zu wenig“ bis „viel zu viel“ und zudem wurden unrealisierbare Sonderwünsche genannt. Diese Umfrage wurde überflogen, woraufhin weder Antrieb noch Zeit zu einer genaueren Auswertung bestand, so dass sich diese Form der Kommunikation bisher als relativ praxisfern für die Landwirte heraus gestellt hat (78).

Die *Landwirte sind häufig überfordert*, einen ganzen Hof aufzubauen und zu erhalten, was oft erst durch Nachfragen und Kritik der Mitglieder in entsprechenden Situationen klar wird (72). Da es von Seiten des Hofes *keine klaren Ansprechpartner* für bestimmte Anliegen gibt, bleibt ab und zu etwa liegen, wie z.B. Flyer, die verteilt werden sollten (119).

Etwas schwierig ist auch, dass sich die Landwirte noch sehr in der Position sehen, es allen recht machen und die Wünsche der Mitglieder erfüllen zu wollen und sich daher *nicht trauen* manche Themen wie z.B. das der samenfesten Sorten anzusprechen. Da sowohl der Hof als

auch die CSA noch im Aufbau sind, *fürchten sie sonst Mitglieder zu verlieren* oder zu wenige zu gewinnen. Zudem gibt es noch keinen passenden Raum, solche Themen zu diskutieren (125, 136).

Ebenfalls als schwierig wird das Gespräch empfunden, wenn *Leute mit einem relativ oberflächlichen Interesse* auf den Hof kommen. Das merkt man relativ schnell im Gespräch, wenn wenig Interesse an dem Inhaltlichen und mehr an den Produkten besteht. Häufig wissen die Landwirte schon relativ bald, dass eine Person nicht mitmachen wird, und wenn sie mitmacht, dann mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit nach einem Jahr wieder aussteigt (STANGE I.3:56). Eine ausführlichere Kommunikation mit *Marktkunden* ist schwierig, da man dort kaum Zeit zum diskutieren und erklären hat (72). Zudem sind dort die potentiellen Interessenten an CSA schon weitgehend informiert, so dass selten neue Nachfragen kommen (STANGE I.3:16).

In Bezug auf die *Werbung neuer Mitglieder* besteht der Eindruck, dass die Leute sehr zurückhaltend sind, wenn sie z.B. in Artikeln oder bei Veranstaltungen direkt auf eine CSA-Mitgliedschaft angesprochen werden, oder bei Interesse gleich zu einem bestimmten Termin auf den Hof eingeladen werden (84). Eine Aktion im vergangenen Jahr, bei der 2000 Handzettel in die Briefkästen eines Münsteraner Viertels geworfen wurde, brachte keine merkliche Resonanz (92).

Es ist schwierig, ein allgemeines Erfolgsrezept zu entwickeln (STANGE I.3:50).

4.3.7.3 Zwei Beispiele für Kommunikation in schwierigen Situationen

Folgende Beispiele schwieriger Situationen zeigen die Bedeutung von ausreichender und offener Kommunikation sowie der Klarstellung dessen, was angeboten werden kann und was nicht.

Beispiel 1: Die Geschichte einer toten Kuh

(Buschberghof: HILDEBRANDT K. & OTTERBACH I.5 – sprachlich etwas geglättet)

(HILDEBRANDT K.: 131): „... War ziemlich ein großer Mist so – auch von der Bürokratie her. Eigentlich war es sehr gut, dass es mal so war, weil wir im Grunde genommen wieder an dem Punkt waren, wo wir 1986 waren mit Tschernobyl. Es tritt plötzlich eine Situation ein (...) da ist der Landwirt völlig unverschuldet und eine Produktlinie oder alle Produkte sind plötzlich nicht mehr zu verzehren. Es hat alles Geld gekostet, das Geld ist weg und nur der Landwirt trägt das Problem. Und wir waren wieder in so einer Situation, wo so ein ganz wichtiges Produkt wie die Milch (...) plötzlich weg fiel. Es gab drei Wochen keine Milch und ich hab gedacht: *Wollen wir mal gucken, was daraus jetzt folgt oder wie so die Reaktionen sind. Ob jetzt jemand seine Zahlung reduziert (...)* oder jemand sagt: *Ne, das kann ich jetzt nicht, dann muss ich jetzt aussteigen.* Dass man doch gemerkt hat: *Aha, wir sind mal wieder an so einem Punkt und es funktioniert, es funktioniert doch irgendwie.* Es merken irgendwie alle: *Ja, da können die vom Hof auch (...) gar nichts für, es ist irgendwie alles von außen gesteuert und da müssen wir jetzt irgendwie gemeinsam durch.* Das war jetzt vielleicht einfach ein ganz kleiner Abschnitt und dann dadurch, dass es einen Ausblick gab irgendwie nicht hoch dramatisch, aber trotzdem ein Einschnitt und insofern auch ein guter Testlauf.“

(OTTERBACH: 130) : „... Wir durften die Rohmilch nicht mehr verarbeiten. (...) Das war auf Grund von einem Krankheitsfall von einer Kuh. (J136): ... Der Umgang mit dem Produkt als solches ist eine Sache der Kommunikation, da können wir natürlich mitteilen: *Es gibt jetzt mindestens drei Wochen keine Rohmilch, kein Quark, kein Joghurt, weil den dürfen wir nicht machen laut Verordnung. Wir dürfen aber weiter Käse machen.* Diese Sachen sind dann klar zu regeln. Aber was überhaupt nicht von unserer Seite aus zu zügeln ist, - wenn man so ein Schlagwort, das war eben die Salmonellose, in den Raum stellt: (...) *Wie wird damit*

umgegangen? Also liest in dem Moment überhaupt noch jemand weiter? Oder ist dann eigentlich der Ofen schon aus?“

(HILDEBRANDT K.: 137): „... Es ist natürlich schon die Frage: *Wie kommuniziert man da?* Da war sozusagen die Frage, gehen wir los und sagen: *Wir haben hier einen Salmonelloseverdacht auf dem Betrieb, deswegen dürfen wir jetzt in nächster Zeit keine Milch...-.* Zack, und alle denken nur: Salmonellen. Oder geht es los: *Da ist eine Kuh gestorben und die ist dann zum Abdecker gekommen und die haben wir untersuchen lassen.* Da haben wir letztendlich auch diese journalistische Feinfühligkeit genutzt, dass sozusagen erst mal das Mitleid für die tote Kuh geweckt wurde und am Ende kommt aber blöderweise raus, dass die [möglicherweise] Salmonellen hatte. Aber es ist ja auch für uns in erster Linie das Problem, dass da eine Kuh gestorben ist. Und auch uns berührt es jetzt nicht so stark, dass es diesen Salmonellenverdacht gab. Sondern es ist erst mal ein deutlicher Verlust, dass diese Kuh da gestorben ist und mit diesen blöden Nachwirkungen. Das war im Grunde genommen auch der Ansatzpunkt, dass man den Menschen das mitteilt: *Da ist jetzt eine Kuh gestorben. Das kann also auch mal passieren: Da liegt plötzlich eine Kuh tot auf der Weide. Und das ist das, was draus folgt.* (...) Dazu gab es eine große Menge an Rückfragen sowohl per Email als auch konkret im Stall und beim Abholen hier: *Wie geht das jetzt weiter? Was bedeutet das? (...)*“

(OTTERBACH: 130): „Ich glaube nicht, dass jetzt alle in der WG verstanden haben (...), warum das jetzt so war. Und das Spannende war, dass mit der Milch eigentlich gar nix war. Das war auch klar. Und auch das haben überhaupt nicht alle mitbekommen. Es kam immer wieder die Rückfrage: *Was ist jetzt mit der Milch?* Und man musste dann sagen: *Mit der Milch ist gar nix.* Aber es kam nicht eine einzige Rückmeldung oder ein einziger, der (...) Misstrauen geäußert hat. Sondern es war klipp und klar. (...) Ich glaub, selbst wenn mit der Milch jetzt was gewesen wär, hätt ein Großteil die einfach weiter getrunken: *Weil die von hier kommt, ist das schon ok. Wenn wir die dahin gestellt kriegen –.* Dann ist dieses Vertrauen da, selbst wenn fünf Ämter da drauf schreiben: Man darf sie nicht trinken. - *Wenn der Bauer die da hinstellt, dann darf ich die trinken.* Und das fand ich so interessant. Diese Informationsebene, die Kommunikation. (...) Es wurde gar nicht mal von außen in den Hof rein getragen – Hätten sich ja auch viele erst mal über Salmonellose informieren können und dann mit all ihrem Wissen hier aufschlagen und uns sagen können, was wir jetzt da machen müssen. Sondern es war definitiv umgekehrt. Es war die Anfrage: *So wie geht es hier jetzt weiter? Was habt ihr für eine Idee? Und da schließen wir uns an.* (138): Bis dahin das heute noch Leute fragen: *Ja, mit der Milch ist ja irgendwas. – Ne, das ist Schnee von gestern.* Wer liest was bis zum Ende wirklich durch? ...“

Beispiel 2: Ein unzufriedenes Mitglied

(Kattendorfer Hof: BACH I.2)

(12) „... Und dann war nochmal, dass ich wirklich erlebt hab, dass jemand unzufrieden war und ich das Gefühl hatte: *Mensch, ich kann nicht das machen, was ein Supermarkt macht – das kann ich nicht, das geht nicht – ich kann einiges und ich kann manches viel besser als ein Supermarkt und manches kann der Supermarkt besser.* Und habe dann einfach nochmal das zusammen gefasst. (...) Das hängt im Hofladen an der Säule auf grünem Papier (...) Erst eine Seite, wo ich beschrieben hab, was so die Grundlagen eigentlich sind und dann nochmal so ganz deutlich neben einander gestellt (...) (14), was wir bieten können und was wir nicht bieten können. Das fühlte sich auch gut an, das mir selber nochmal so klar zu machen, was kann ich eigentlich und was kann ich nicht und das auch nochmal zu kommunizieren“ (vgl. Infokasten 7).

Aushang:

Gemüse vom Kattendorfer Hof für die Wirtschaftsgemeinschaft
Was wir bieten können:

-Frisches Gemüse:

- der Saison entsprechend*
- regional*

-Vielfalt an Gemüse in bestmöglicher Qualität.

-In begrenztem Maß auch Gemüse aus „geschütztem“ Anbau (Folientunnel), unbeheizt.

-Die Bemühungen, im Rahmen unserer Möglichkeiten den Gemüseanbau immer weiter zu verbessern.

-Mit den Wirtschaftsgemeinschaftsbeiträgen das bestmögliche Angebot zu „produzieren“.

-Die Möglichkeit zu sehen, wo das Gemüse wächst.

-Den Jahreslauf mit dem Bauch miterleben:

- wann ist welches Gemüse reif?*
- welches Gemüse ist dieses Jahr besonders gut gewachsen, welches schlechter oder im Extremfall gar nicht?*
- Nahrung nicht als Selbstverständlichkeit, sondern vielmehr als „Gabe Gottes“, als Geschenk von Himmel und Erde zu erleben.*

-Die Möglichkeit, durch die Hofbriefe immer wieder über Zusammenhänge zwischen Wetter, Hofgeschehen und dem Gemüseangebot informiert zu sein.

Was wir nicht bieten können:

-Konstantes Angebot

-Gleichbleibende Qualität

-Scheinbare Unabhängigkeit des Menschen von der Natur

-Das Versprechen, dass es zu einer bestimmten Jahreszeit auf jeden Fall ein bestimmtes Gemüse gibt. Vieles gibt es zu bestimmten Jahreszeiten mit sehr großer Sicherheit und in sehr guter Qualität. Aber ein Jahr wie 2010 zeigt, dass es immer wieder neue unvorhersehbare schwierige Wetterbedingungen geben kann, unter denen wir einfach nicht allen Gemüsepflanzen die Bedingungen schaffen können, die sie zum Wachen bräuchten.

Infokasten 7: Aushang Kattendorfer Hof: Was wir (nicht) bieten können

4.3.8 Perspektiven, Pläne, Lösungsansätze

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5):

- Die monatlichen Freitagstreffen waren gut und wichtig, sind aber nicht mehr umsetzbar (111). Ein Lösungsansatz ist, Alternativen zu finden (OTTERBACH I.5:112) und moderne Kommunikationsformen zu nutzen, z.B. ein Internetforum (ISER I.5:116). Es gibt unterschiedliche Einschätzungen darüber, ob sich die E-Mail-Kommunikation noch ausweiten wird oder nicht. Auf jeden Fall wird es ein Prozess bleiben (ISER & HILDEBRANDT J. I.5:35f.).
- Es besteht die Ansicht, dass von Seiten des Hofes mehr Zeit für die Kommunikation aufgewendet werden müsste, z.B. zwei bis zweieinhalb Stunden mehr je Monat durch je zwei bis drei Personen. Das würde dem zusätzlichen Zeitaufwand einer monatlichen Abendversammlung entsprechen (51). Beispielsweise könnte am Abholtag ein Pavillon auf dem Rasen errichtet und Punsch oder Kaffee und Kuchen angeboten werden, wobei die Möglichkeit bestünde, sich mit den Landwirten dort zu unterhalten. Evtl. wären auch gleich zwei Anlaufpunkte zu überdenken (ISER I.5:120).
- Ein besseres Engagement für die Durchführung der Feste würde man wahrscheinlich erhalten, wenn man die Leute persönlich ansprechen und bei Treffen konkret in die Runde fragen würde (103). Die Freiwilligkeit soll jedoch erhalten bleiben, da keine unbefriedigenden Verpflichtungsgefühle entstehen sollen (OTTERBACH I.5:118).

Kattendorfer Hof (v. MIRBACH I.7):

- Die Möglichkeiten für die Mitglieder, auf dem Hof selbst Eindrücke zu sammeln sollen weiter entwickelt werden (20). Mehr Mit-Mach-Aktionen wären denkbar (2:80).
- Der Unterstützerverein „Gute Erde Kattendorf e.V.“ wird die Kommunikation über die Internetseite ausbauen und als Plattform nutzbar machen (24). Zudem soll eine eigene Emailadresse für die WG erstellt werden, damit eine unmittelbarere Bearbeitung möglich wird (80).
- Es ist das A und O, neben den Produkten die Kommunikation besser zu gestalten (70). Es wird vermutet, dass durch eine verbesserte Kommunikation wesentlich mehr Mitglieder gewonnen werden könnten. Wahrscheinlich wäre es gut, wenn sich eine Person weitere sechs Stunden je Woche mit Kommunikation und Werbung beschäftigen würde (50), bzw. dass es eine Person gäbe, die die Kommunikation beständig in Gang hielte (88). Z.B. könnten die Bürozeiten ausgeweitet werden, so dass von 8 bis 16 Uhr ein Ansprechpartner telefonisch erreichbar wäre (88).
- Ein Wunsch, der von Seiten der Mitglieder geäußert wurde, ist die Aufnahmen von mehr Informationen über die anderen landwirtschaftlichen Bereiche (außer Gemüse), wie z.B. über die Käserei, in den Rundbrief (BACH I.6:14).
- Ein externer Schatzmeister, der bei Bedarf sagen würde: „Wahrscheinlich ist Eure Selbsteinschätzung weder für euch noch für den Hof ausreichend“. Und: „Was ihr da macht, scheint nicht besonders sinnvoll“. Dies würde dem Hof vermutlich einen ordentlichen Schub geben (58ff.).
- Einfach ein Wunsch: Dass alle Menschen, die die Produkte des Hofes bekommen, mal alle auf einem Haufen wären (68).

Schmitthof (SCHMITT I.f1):

- Die Gemeinschaft soll in die Zukunft geführt werden, indem eine junge Landwirtschaftsfamilie gefunden wird, die einsteigen und die Landwirtschaft später übernehmen möchte (146, 100).
- Zudem soll die CSA dahin weiter entwickelt werden, dass die Einzelnen und die Gemeinschaft mehr Verantwortung tragen (146). In dem Zusammenhang soll die Gebrüder Schmitt GbR und der SVG zu einer Gesellschaft zusammen geführt werden. Dabei sollen die Landwirte als Gesellschafter mit besonderen Rechten ihre Selbständigkeit erhalten können (66). In diesem Zusammenhang ist auch die Gründungen einer Stiftung angedacht, der die Sachwerte inklusive des Hof-Inventars übertragen werden soll und die der Gemeinschaft per Überlassungsvertrag die Bewirtschaftung ermöglicht (66).
- Bezüglich der Kommunikation gibt es keine Änderungspläne (128).

Gärtnerhof Entrup (LINDEKE I.2):

- Die Kerngruppe plant, dass ab und zu ein Mitglied mit auf die Märkte fährt. Dieses soll nur dafür zuständig sein, mit den Kunden zu sprechen und ihnen den Hof lebendig zu schildern (76).
- Es wäre besser, klar festzulegen, welches Hofmitglied für welche Angelegenheiten Ansprechpartner für die übrigen Mitglieder und die AGs ist (119).
- Angestrebt wird eine weitere Entwicklung hin zu der Betrachtungsweise, dass Landwirte und Verbraucher nicht mehr (in Konkurrenz) gegenüber stehen, sondern gemeinsam in eine Richtung bzw. in die Zukunft schauen (125). Ebenso werden die Vermittlung von Identität und die Verringerung der Anzahl der wenig aktiven Mitglieder angestrebt (STANGE I.3:44).

- Allgemein werden langfristige Entwicklungen angestrebt, weshalb man sich mehr Mitglieder wünscht, die langfristige Interessen haben (STANGE I.3:56).
- In Zukunft sollen auch mehr fachliche Themen der Landwirtschaft, das geringe Lohnniveau (106, 110, 140) und Fragen des Hybridsaatgutes bzw. der samenfesten Sorten besprochen werden, wofür z.B. durch die Visionsgruppe ein Raum geschaffen werden könnte (125). Vielleicht sollte man den Mut haben, diese Themen auch jetzt schon anzusprechen (136).

4.4 Erfolgsfaktoren und Ratschläge an Neugründer

Buschberghof (HILDEBRANDT K. I.5):

- Am Anfang erst einen kleinen Kreis oder nur eine einzelne Person begeistern, der die Idee weiter erzählt. Für den Buschberghof war es ein Vorteil, die CSA-Idee gemeinsam mit den Mitgliedern zu entwickeln (124).
- Eine Rolle für das Gelingen der WG spielt auch, dass das Eigentum auf dem Buschberghof gemeinnützig ist (OTTERBACH I.5:125).
- Ein Erfolgsfaktor der Wirtschaftsgemeinschaft ist die Transparenz, die dadurch zustande kommt, dass es keine zusätzliche Vermarktung gibt (ISER I.5:126).
- Eine Schlüsselrolle spielt die persönliche Begegnung. Keine Anonymität. Zum Warenabholen gehört der direkte Bezug zu den Menschen vom Hof dazu (119).
- Sehr wichtig ist der Multiplikator Mensch (122ff). Ein Kreis von Menschen, die nicht wie Landwirte sagen brauchen: *Gebt mir*. Sondern: *Gebt der Sache, damit das Ganze weiter wächst*. Und: *Dem kann man vertrauen* (124).
- Vertrauen muss sowohl zu den Ideen als auch zum Hof wachsen. Das eine ohne das andere geht nicht (ISER I.5:126).
- Hofbindung muss stattfinden. Wenn ein Mitglied emotional nicht auf seine Kosten kommt, findet langfristige Bindung nicht statt. Hierein muss man auch investieren (ISER I.5:126).
- Es ist wichtig sehr viel mitzuteilen, da sich sonst über alles, was die Mitgliedern nicht wissen, Eigenläufer entwickeln können (OTTERBACH I.5:128).

Kattendorfer Hof (V. MIRBACH I.7):

- Die gemeinsame Möhrenernte und das Erdbeerfest kommen gut an (78).
- Die Mitglieder müssen sich frei entscheiden können, wie viel sie wirklich an Lebensmitteln entnehmen wollen (86).
- Der Hofbrief bzw. der Gemüserundbrief sind wichtig. Durch diese wird u.a. deutlich gemacht, wie sehr wetter- und klimaabhängig die Landwirtschaft und die Ernte ist (78).
- Es ist wichtig dazu zu stehen, dass es eine Abhängigkeit vom Jahreslauf gibt und die Menschen in den Jahreslauf mit einzubeziehen, damit sie diesen Zusammenhang verstehen. Die Besonderheit des landwirtschaftlichen und/oder gärtnerischen Berufes sollte herausgestellt werden sowie die Tatsache, dass Landwirte bzw. der Gärtner im Winter mehr Zeit für grundsätzliche Fragen haben (90).
- Kommunizieren und die Kommunikationsebene von Anfang an aufbauen (90).
- Es ist wichtig, für die Wünsche der Mitglieder offen zu sein (16).
- Sich über die eigene Situation klar sein: Was kann ich? Was kann ich nicht? Schauen: Was können wir selbst? Wo müssen wir kooperieren? (90).

- Auf der einen Seite ist es für die Landwirte wichtig, klar vor Augen zu haben, dass sie Auftragnehmer der WG sind. Es geht dabei nicht darum, Angestellter zu werden, sondern Mitunternehmer zu gewinnen. Und auf der anderen Seite ist es wichtig, klar zu machen, dass die Auftraggeber die Verantwortung mittragen (90).
- Einen Schatzmeister finden (90).
- Grundsätzlich sich lieber beschränken als verausgaben (90).

Schmitthof (SCHMITT I.1):

- CSA ist ein innerer Weg. Voraussetzung für den Aufbau einer CSA ist, innerlich so weit zu sein, diesen Weg gehen und Verantwortung teilen zu wollen (148).
- Die Erkenntnis ist wichtig, dass die Landwirtschaft eine gesamtgesellschaftliche Angelegenheit ist und daher in die Verantwortung eines jeden einzelnen Bürgers gehört (148).
- Indem sich Landwirte aus dem Gewinnstreben herauslösen und das Geld lediglich als Tauschmittel betrachten, entwickeln sie andere Werte. Diese führen dazu, dass man mit einer größeren Ruhe und Offenheit auf Menschen zu geht und erleichtern insgesamt den Kontakt zu den Menschen (135).
- Vieles entwickelt sich aus der persönlichen Begegnung (148).

Gärtnerhof Entrup (STANGE I.3):

Wesentlich sind ...

- Geduld und Zeit.
- Die Fähigkeit, als Landwirt mit den Leuten ins Gespräch zu kommen (70).
- Eine vernünftige Anbauplanung, dass die Leute wissen, was sie erwartet (70).
- Eine vernünftige Kalkulation, um einen realistischen Richtwert für den Mitgliedsbeitrag abzuleiten (70).

Außerdem ...

- Die erste Energie sollte man in die Entwicklung einer Kerngruppe stecken. Es ist wichtig, auf der Seite der Mitglieder engagierte Leute zu haben, mit denen man eng zusammen arbeiten kann (70).
- Der Mensch steht im Vordergrund (72). Herzlichkeit ist wichtig (50). Gut ist es, eine persönliche und vertraute Atmosphäre zu schaffen und die Situation zu erspüren (50). Es ist immer wichtig, eine persönliche Verbindung zu dem jeweiligen Gesprächspartner (48).
- Reden. Reden. Reden. Es ist sehr wichtig, dass man immer wieder im Gespräch ist und sich mitteilt (LINDEKE I.2:130).
- Es ist für Betriebe im Aufbau wichtig, einen beratenden Gesprächspartner mit Erfahrung zu haben, denn solche Aufbauprozesse laufen vermutlich immer relativ ähnlich ab, wenn auch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten (72).
- Beim Aufbau Informationsaustausch und Zusammenarbeit mit erfahrenen CSAs suchen (72).
- Im Aufbauprozess ist es wichtig, häufig präsent zu sein, sei es auf Veranstaltungen, in kleinen Zeitungsberichten oder über Postkarten (LINDEKE I.2:132). Wichtig ist, dass die Leute Kontinuität und Ernsthaftigkeit bei der Gründung und beim Aufbau wahrnehmen (LINDEKE I.2:82).
- „Am besten funktioniert das, wovon man wirklich überzeugt ist.“ In diesem Zusammenhang wird es als wichtig wahrgenommen, dass jeder die Freiheit hat, das Konzept auf seine Weise darzustellen (LINDEKE I.2:130).

- Die Entscheidung Mitglied zu werden, muss von jedem Einzelnen aus dem Inneren kommen und sollte nicht erwartet/gefordert werden (66).
- Es ist wichtig, dass sich jeder Einzelne mit dem Konzept und dessen Hintergründen auseinandersetzt, so dass es auch gelebt und gespürt wird. Man sollte klarstellen, dass dies nicht als ein bloßes Vermarktungssystem gesehen werden kann (LINDEKE I.2:134).
- Für die Hofbindung und Identitätsbildung ist das Wichtigste gemeinsam auf dem Hof etwas Schönes und Angenehmes zu veranstalten (46).
- Offenheit für Veränderung ist wichtig, weil mit jedem neuen Mitglied etwas Neues herein kommt. Es bleibt ein ständiges Weiterentwickeln und Entstehen und wird auch nicht abgeschlossen sein, wenn eine CSA vollständig ist (LINDEKE I.2:134).
- Das Tempo der Vergrößerung der Mitgliederzahl sollte man bei dem Betriebsaufbau und bei der Umstellung auf CSA nicht überstürzen. Die Erfahrung und die Anbaukapazitäten müssen mitwachsen (62).

Eine tabellarische Übersicht findet sich im Anhang 9.19.

4.5 Verallgemeinerung und Systematisierung

Nachdem die verschiedenen Hintergründe sowie organisatorische und kommunikative Strukturen beschrieben wurden, werden im Folgenden Ergebnisse bezüglich der vier ältesten CSAs zusammenfassend dargestellt und systematisiert.

4.5.1 Überblick der Unterschiede und Besonderheiten der einzelnen Höfe

Über die rein strukturellen bzw. organisatorischen Unterschiede hinaus hat jeder CSA-Hof seine eigenen Schwerpunkt-Perspektiven, wie aus den Interviews hervor ging. Dass jeder Hof an unterschiedlichen Entwicklungspunkten steht, zeigen auch die z.T. weiterhin offenen Fragen, die von den Landwirten zu den verschiedenen Themen aufgeworfen wurden (vgl. Tabelle 12):

Auf dem Buschberghof werden grundlegende Fragen bezüglich der Kommunikation gestellt (HILDEBRANDT K. I.5:4, 113). Allgemein vermitteln die Aussagen eine differenzierte Betrachtung, starke Überzeugung und Selbstverständlichkeit. Letztere spiegelt sich u.a. in bereits eingespielten Regelmäßigkeiten (einem Rhythmus) und der Selbsteinschätzung, eine „erwachsene CSA“ zu sein wider (HILDEBRANDT K. I.5:35).

Auf dem Kattendorfer Hof, der sich noch in der Entwicklung befindet, werden grundlegende Fragen bezüglich des Konzeptes und der Finanzierung gestellt (BACH I.6:19, 71, 79). Die Aussagen geben das Bild von einer vielschichtigen Betrachtung (v. MIRBACH I.7:20) sowie einem Streben nach Deutlichkeit und Klarheit (BACH I.6:2, 12; v. MIRBACH I.7:16).

Bei dem Schmittthof liegen die Schwerpunkte auf der Entwicklung des Gemeinschaftsgeistes (SCHMITT I.1:66), der Freiwilligkeit (SCHMITT I.1:48) und dem damit zusammenhängenden inneren Weg (SCHMITT I.1:148), der CSA für jeden einzelnen bedeutet.

Auf dem Gärtnerhof Entrup, der sich noch im Aufbau befindet, werden grundlegende Fragen nach den Motiven und Zielen in Hinblick auf die Ökologie gestellt (LINDEKE I.2:140). Individuelle Sichtweisen und Stärken werden geachtet (LINDEKE I.2:123) und mit dem wachsenden Gefühl verbunden, dass man es ohne einander nicht schaffen würde (LINDEKE I.2:72).

Die folgende Tabelle 12 stellt die Besonderheiten der einzelnen CSA-Höfe vergleichend nebeneinander dar.

Tabelle 12: Unterschiede und Besonderheiten der Höfe im Vergleich

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Betriebspiegel		Noch im Aufbau (50 % CSA) Kombination einer Landwirtschafts-GbR mit einer Laden-GbR Großer Pachtbetrieb	Keine Finanzierung außer CSA Keine Verbandszugehörigkeit Grund und Boden sind noch Privateigentum Kein Wald	Noch im Aufbau (50 % CSA) Rechtsform: Genossenschaft Grünlandfläche überwiegt
Gründung	Erste CSA in Deutschland	Ziel zu Beginn nicht 100 % CSA		
Angebot	Vollversorgung mit pflanzlichen und tierischen Lebensmitteln Das Lebensmittelangebot wird auch entscheidend durch die Anzahl der Kühe bestimmt Saisonale Überraschungen z.B.: Blumen, Butter mit Blümchen, Kürbisbrot, Weihnachtsgeflügel als Weihnachtsgeschenk	Vollversorgung mit pflanzlichen und tierischen Lebensmitteln (außer Brot und Eier) Keine Selbsternte Rohmilchkäserei (die anderen auch?!)	Keine Vollversorgung je Person (da zu viele Personen) Grundsätzlich kein Verkauf Nudeln	Keine Vollversorgung Keine Selbsternte Schafsmilchprodukte Grußkarten (geschenkt) und T-Shirts (zum kaufen) vom Hof
Entwicklung Angebot	Vielfalt und Umfang haben die Grenzen des Möglichen auf diesem Standort erreicht	Die Vielfalt hat ihre Grenze erreicht Begrenzende Faktoren sind die Höhe der Mitgliedsbeiträge und Arbeitskapazitäten Der Umfang wird weiter ausgebaut.	Die Vielfalt und der Umfang haben ihre Grenzen erreicht Begrenzende Faktoren sind die Arbeitskapazitäten	Die Vielfalt hat ihre Grenze erreicht Begrenzende Faktoren sind die Höhe der Mitgliedsbeiträge und Arbeitskapazitäten Der Umfang wird weiter ausgebaut.
Verteilung (keine Besonderheiten in der Entwicklung)	Durch Mitglieder selbstorganisierte große Liefertour nach Hamburg. Keine Lieferungen durch die Landwirte	Rechtlich keine Verteilung ab Hof Hofladen vergibt die Ernteanteile Eine fest Menge je Ernteanteil Stadt-Hofladen als Abholstelle	Z.T. Selbsternte durch die Mitglieder direkt vom Feld unabhängig von sogenannten Selbsterntekulturen	Eine fest gelegte Menge je Ernteanteil Selbstabholung durch ein Teil der Depotgruppen aus der Stadt

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; HILEBRANDT K. & ISER I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung Tabelle 12: Unterschiede und Besonderheiten der Höfe im Vergleich

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Lebensmittel Zukauf von außerhalb	Nur bei Bedarf Zukauf Nur Überschüsse der hofeigenen Erzeugnisse werden verkauft	Zukauf nur mit erhöhtem Budget Verkauf der Hofeigenen Erzeugnisse (je nach Lebensmittel unterschiedliche Anteile) auf Märkten sowie zugekaufter Produkte	Grundsätzlich kein Zu- und Verkauf	Zukauf bei Bedarf und nach Absprache, Verkauf: 50 % der hofeigenen Produkte sowie zugekaufte Produkte auf Märkten
Beiträge		Fester Mitgliedsbeitrag je fester Lebensmittelmenge Monatliche Verbindlichkeit	Ausschließliche Finanzierung über die Mitgliedsbeiträge (+Spenden)	
Entwicklung Der Beiträge		Noch im Entwicklungsprozess Mehr Mitarbeiter		
Interne Kommunikation			Keine Homepage, Sehr wenig Nutzung von Emails Relativ viel Austausch bei gemeinsamer Arbeit und gemeinsamen Essen	
Externe Kommunikation			Keinerlei Öffentlichkeitsarbeit 3 Monatige Probezeit (gegenseitig)	
Aufgaben- verteilung		Der Landwirt kümmert sich um die Finanzkommunikation	Kein Unterstützer-Verein und keine Stiftung im Hintergrund	
Aufwand				Relativ hoher Kom.-Aufwand
Entwicklung	Bezeichnet sich als erwachsen			Suche nach junger Landwirts- Familie

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; HILEBRANDT K. & ISER I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung Tabelle 12: Unterschiede und Besonderheiten der Höfe-im Vergleich

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Erfahrungen: Was gut funktioniert	Mitgliederwerbung Waldorfkinder-garten war erfolgreich: 1 Woche Stellwände mit anschließendem Vortrag		Weniger Rundbriefe/ -mails. Diese werden durch Telefonate mit den Verteilstellenvertretern ergänzt Gemeinsame Tätigkeiten, wobei Austausch stattfindet Das Anschreiben der passiven Masse, inwieweit sie sich mit dem Hof noch verbunden fühlen. So wurde Platz für neue engagierte Familien.	Der Abholzeitpunkt am Freitag Nach-mittag, dabei Kaffee, Kuchen und die Möglichkeit mit dem Landwirt zu sprechen: sehr gut + ausreichend Probemonate waren erfolgreich, um Mitglieder zu gewinnen Hof-Veranstaltungen ohne CSA- Bezug > gut geeignet, um die CSA unverbindlich kennenzulernen
Erfahrungen: Was mitunter schwierig ist	Vom Hof und dem Konzept begeis-terten Leuten sagen zu müssen, dass man keine Mitglie- der mehr aufnehmen kann und nur die Möglichkeit der Warte- liste besteht, ist unbefriedigend	Es ist schwierig, Informationen für den Rundbrief von Landwirten aller Betriebsbereiche zu erhalten. Meist sind alle zu beschäftigt.	Die Erstellung eines Informations- blattes brachte mehr Arbeit als Nutzen	Die Kommunikation mit den in Depots organisierten Mitgliedern beschränkt sich z.T. auf die Rund- briefe und wenige Rückmeldungen Briefkasten-Werbeaktion mit Handzetteln war wenig erfolgreich
Offene Fragen	„Wie kommt die Information tatsächlich bei den Menschen an?“ (HILDEBRANDT K. I.5:4) Womit bekommt man die Leute hinter dem Ofen hervor gelockt? (HILDEBRANDT K. I.5:113). Was muss es sein, dass wir nicht hinten an stehen? (HILDEBRANDT K. I.5:113).	Was heißt WG? (BACH I.6:71) Bestimmt der Beitrag den Umfang der Produktion oder umgekehrt? Wie soll Arbeitseinsatz kalkuliert werden? (BACH I.6:19) Wäre es bei Defiziten nicht richtiger, dass die Mitglieder nachzahlen? Sind Großhandelspreise der richtige Maßstab für den Preis eines Ernteanteils ¹ ? Wie soll man damit umgehen, dass bereits mehr erzeugt wird, als die vorhan-denen Mitglieder verbrauchen können und auf Grund noch fehlender Mitglieder Defizite entstehen? (BACH I.6:79).	---	Wie wollen wir mit der Erde umgehen? (LINDEKE I.2:140). Was machen wir aus wirtschaftlichen Gründen und was aus Naturschutzgründen? (LINDEKE I.2:140).

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; HILEBRANDT K. & ISER I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

¹ Eine solche Vielfalt an Gemüse kann man nicht genauso produzieren und zweimal die Woche frisch ernten wie ein Biobetrieb, der z.B. hektarweise Porree anbaut und einen Vollernter hat (BACH 2010).

4.5.2 Systematisierung der strukturellen Unterschiede

Die strukturellen bzw. organisatorischen Unterschiede, die aus den Interviews im vorherigen Abschnitt sichtbar werden, werden in der folgenden

Tabelle 13 dargestellt und bewegen sich jeweils in einem Spannungsfeld (von...bis).

Beispiel 1: Eine Besonderheit und gleichzeitig ein Erfolgsfaktor des CSA-Konzeptes, die Lebensmittelmengen am unmittelbaren Bedarf zu orientieren, zeigt sich u.a. dadurch, dass jedes Mitglied die freie Wahl hat, wie viel es entnehmen möchte. Diese „freie Wahl“ der Entnahmemenge kann jedoch auf unterschiedlichen Stufen ermöglicht werden. Auf den meisten Höfen ist die frei wählbare Menge unabhängig von der Höhe der Mitgliedsbeiträge (z.B. Schmitthof). Es gibt jedoch auch die Möglichkeit, dass diese Wahl über die Anzahl der Anteile, die ein Mitglied bezahlt, bereits im Vorfeld geschehen kann (z.B. Kattendorfer Hof) (vgl. Kap. 4.2.2)

Beispiel 2: Auch die Verbindlichkeit ist ein Punkt, der z.T. unterschiedlich verstanden bzw. gehandhabt wird. Ein wesentliches Merkmal des CSA-Konzeptes ist die verbindliche Mitgliedschaft für ein Jahr. I.d.R. müssen Mitglieder, wenn sie im Laufe dieses Jahres aussteigen möchten, entweder weiter zahlen oder ein Ersatzmitglied finden. Mitglieder, die einsteigen möchten, müssen bis zur nächsten Vollversammlung warten. In der Praxis wird diese Jahresregelung nicht so streng gehalten (z.B. Buschberghof). Wer geht, der geht und wer kommt, der kommt – mit verständlichen Gründen und nach Absprache. Auf Grund dieser Tatsache oder aus Bedenken heraus, Mitglieder zu verlieren, die Verbindlichkeit auf einen Monat zu reduzieren, ist jedoch auf Dauer nicht im Sinne der CSA-Idee, bei der es um eine verlässliche Wirtschaftsgrundlage und Verantwortungsübernahme geht (z.B. Kattendorfer Hof) (vgl. Kap. 4.2.3).

4.5.3 Zusammenfassung: Entwicklungen, Erfahrungen, Schwierigkeiten¹

Die beschriebenen Voraussetzungen bestanden größten Teils schon vor der Gründung der einzelnen CSAs und wurden z.T. durch den CSA-Aufbau weiter ausgebaut.

Auslöser für die Entwicklung war bei allen Höfen in gewisser Weise eine Krisensituation. So stand entweder ein Wechsel der Landwirte aus Gründen eines Generationenwechsels oder auf Grund von Konflikten an oder es bestand eine wirtschaftlich schwierige Situation. Alle hatten bereits einen festen Kundenkreis, der sich mit dem Hof verbunden fühlte, z.T. sogar bereits in Form einer Vereinsmitgliedschaft. Die Gründung wurde auf mehreren Treffen gemeinsam entwickelt. Alle Höfe bis auf den Kattendorfer Hof verfolgten bereits bei der Gründung das Ziel, schrittweise vollständig auf CSA umzustellen.

Bei allen Höfen ist der Einfluss der Saisonalität auf das Angebot relativ stark, insbesondere bei Gemüse. Die Erzeugung hängt allgemein von den Arbeitskapazitäten, den natürlichen Gegebenheiten und der Höhe der Beiträge ab. In Hinblick auf die Vielfalt ist zu beobachten, dass fast alle Höfe zunächst experimentiert und ihr Sortiment erweitert haben². Auf Grund von Erfahrungen, was gut funktioniert und was nicht, wurden manche Angebote im weiteren Verlauf dann wieder eingeschränkt und die Grenzen der Machbarkeit erreicht.

¹ Vgl. Anhang 9.19; vgl.Kap. 4.3.6; 4.3.7. Nicht alle hier zusammengefasste Aspekte wurden in den Interviews von allen Landwirten genannt. Es wurden jedoch alle verallgemeinerten Aussagen dieses Kapitels beim Gegenlesen von allen Landwirten bestätigt.

² Der Schmitthof hatte seine Vielfalt bereits vor der CSA-Gründung so weit als möglich ausgebaut (mdl. Mitt. SCHMITT 2011).

Tabelle 13: Spannungsfelder der Organisationsbereiche und Vorgehensweisen

Aspekt	Von	...	Bis
Angebot	Alle denkbaren Lebensmittel	Sehr viel/ Mehrere Lebensmittel	Nur ein Lebensmittel
	Vollversorgung	---	Teilversorgung
	Viele Zusatzangebote	Einige Zusatzangebote	Keine Zusatzangebote
Auf- und Verteilung	Entnahme frei/ individuell	Mengenangaben zur Orientierung	Vorgegebene Mengen
	Nur Abholung	Ein Teil holt ab, ein Teil wird beliefert	Nur Lieferung
Beiträge	Freie Selbsteinschätzung	Selbsteinschätzung an Hand eines Richtwertes Selbsteinschätzung innerhalb einer Spanne	Fester Beitrag bei fester Menge vorgegeben
	Transparenz	Offenlegung, ab einer bestimmten Grenze	Anonymität
	Verbindlichkeit für ein Jahr	(Verbindlichkeit für ein halbes/ viertel Jahr ¹)	Verbindlichkeit für einen Monat ²
Kommunikation	Alle möglichen Kommunikationswege ³	Nur ein Teil der genannten Kommunikationswege	Nur ein Kommunikationsweg
	Alle Themen können angesprochen werden	Viele/ Einige Themen können angesprochen werden	Sehr wenige Themen können angesprochen werden
	Herzlichkeit	Meistens herzliche Kommunikation, hier und da ein Konflikt	Konflikte
	Aktive Beteiligung aller	Engagement einiger (Z.B. Kerngruppe)	Passivität aller
	Alles recht machen wollen (Landwirt)	Offene Ansprache des Bedarfs an Engagement und von Schwierigkeiten	Sehr hohe Ansprüche an (neue) Mitglieder
	Klare Zuständigkeiten/ Ansprechpartner für jeden Bereich	Einige Zuständigkeiten/ Ansprechpartner ⁴	Keine Zuständigkeiten/ Ansprechpartner
	Permanent ... zu viel	Ca.: 3-4 Stunden/ Woche (Minimum) 1 Drittel AK (im Aufbau) ⁵	Zu wenig...Überhaupt nicht
	Keine Ausgaben (€)	Etwas Ausgaben (€)	Horrende Ausgaben (€)
Übergeordnet:			
Vertrauen	Freiwilligkeit	...	Verbindliche Vorschrift
Entscheidungsstruktur	Konsens	...	Nur eine Person entscheidet (i.d.R. der Landwirt)
Erfahrung	Mühelosigkeit	...	Große Anstrengung
Entwicklung	100 % CSA, Strukturen eingespielt	Teilweise CSA, Strukturen in Entwicklung	Initiative leitet Gründung ein

¹ Entspricht im Grunde nicht dem CSA-Konzept. Kann in Ausnahmefällen sinnvoll sein.

² Entspricht im Grunde nicht dem CSA-Konzept. Kann in Ausnahmefällen und kurzfristig Sinn machen.

³ Persönlich, Papier, Telefon, Email, Homepage.

⁴ Z.B.: Schatzmeister, Mitgliedergewinnung, Öffentlichkeitsarbeit, Feste, Depotleiter etc.

⁵ Grobe Schätzungen der Landwirte (vgl. Kap. 4.3.5).

Die Erfahrung in Hinblick auf die Verteilung der Lebensmittel hat gezeigt, dass neue Mitglieder meist erst sehr viel nehmen, bis sie merken, dass sie weniger brauchen und genug bekommen. In Bezug auf die Belieferung wünschen sich alle mehr oder weniger, dass die Depotgruppen ihre Lebensmittelabholung selbst organisieren, so dass der Aufwand für die Landwirte geringer wird.

Mit dem Einkauf weiterer Lebensmittel ebenso wie mit dem Verkauf eigener und zugekaufter Lebensmittel gehen die Höfe sehr unterschiedlich um. Dabei besteht die Erfahrung, dass viel Vermarktung als (vorläufig) zweites Standbein neben CSA den Übergang zu CSA erschwert.

Der nötige Beitrag für eine Vollversorgung kostet im Moment in etwa 120 €/ Person/ Monat (grober Durchschnitt). Die Beiträge sind im Laufe der Zeit gestiegen. Ohne Vermarktung zusätzlich zur CSA wird der nötige Gesamtetat tendenziell geringer. Haushalte bzw. Mitgliedsparteien umfassen im Durchschnitt etwa drei Personen. Preise für hofeigene Produkte, die ggf. außerhalb der CSA vermarktet werden, orientieren sich an den Großhandelspreisen. Weitere Einnahmen sind u.a. EU-Subventionen und Landeszuschüsse (Ausnahme Schmitthof).

Bei der internen Kommunikation überwiegt nicht nur bei allen der persönliche Austausch, auf den i.d.R. Wert gelegt wird, sondern er funktioniert auch am besten im Vergleich zu den anderen Kommunikationswegen. In Bezug auf die Produkte funktionieren alle Kommunikationswege gut. Für inhaltlich tiefergehende Themen wünschen sich alle Befragten etwas mehr Raum. Intensive Textarbeit eignet sich hierfür nicht. Das Telefon wird im Vergleich zu den anderen Kommunikationswegen relativ wenig genutzt (Ausnahme Schmitthof). Die Kommunikation auf Papier nutzen die Höfe unterschiedlich, und nur zwei Höfe nutzen Email zur allgemeinen Information der Gemeinschaft. Die Erfahrung hat gezeigt, dass Emails teilweise nicht gelesen werden. Dennoch werden bei Rundmails Informationen auch dann aufgenommen, wenn keine Rückmeldungen kommen und die Mitglieder sind informiert und zur Stelle, wenn es darauf ankommt. Die Homepage wird bisher nur in einem Fall (Gärtnerhof Entrup) auch für die interne Kommunikation genutzt. Einerseits besteht die Einschätzung, dass deren Bedeutung zunehmen wird (Buschberghof), andererseits kann es auch gut ohne Homepage funktionieren (Schmitthof). Der Hofbrief ist insbesondere für die Städter wichtig, um eine Verbindung zum Hof und zum aktuellen Geschehen auf dem Hof herzustellen. Eine Mitgliederumfrage in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitglieder hat sich als wenig praktikabel erwiesen (Gärtnerhof Entrup). Im Entwicklungsverlauf gibt es bei vollständigen CSAs tendenziell einen Rückgang des internen Kommunikationsumfangs bis zu einem bestimmten praktikablen Niveau. Bei Bedarf bleibt Bereitschaft zu mehr Kommunikation vorhanden. Allgemein ist zu beobachten, dass sich die Hofbindung über Jahre entwickelt.

Komplette CSAs betreiben weder aktive Öffentlichkeitsarbeit noch Werbung, während die CSAs im Aufbau sehr darum bemüht sind. Die Gewinnung neuer Mitglieder durch Mitglieder hat eine wellenförmige Dynamik: Immer wenn neue Mitglieder dazu kommen, erschließt sich durch diese ein neuer Kreis an Leuten, die wiederum persönlich angesprochen werden. Neue Mitglieder über kontinuierliche Werbung kommen mehr kontinuierlich. Die Zielgruppe der Marktkunden ist jedoch meist schnell infomiert. Die meisten Veränderungen bezüglich neuer Mitglieder ergeben sich kurz vor der Jahreshauptversammlung bzw. dem Beginn eines neuen Wirtschaftsjahres. Bei den vollständigen CSAs zeigt sich, dass die Gesamtheit der Mitglieder in der Tendenz einen Querschnitt durch die Gesellschaft widerspiegelt und es zu keiner Einseitigkeit in Bezug auf den sozialen Status der Mitglieder gekommen ist.

In Bezug auf die Aufgabenverteilung ist zu beobachten, dass bei den vollständigen CSAs jeweils ein Mitglied die Funktion des Schatzmeisters übernommen hat. Eine permanente Kerngruppe und/oder einen Unterstützerverein gibt es nur bei den Höfen im Aufbau. Bei gegebenem Anlass findet sich bei allen untersuchten Höfen eine Gruppe von Mitgliedern, um

akute Themen zu bearbeiten. Ansonsten hängt die Aufgaben(ver-)teilung stark vom Engagement der Mitglieder ab und kann vielfältige Bereiche umfassen.

Das Schätzen des zeitlichen und finanziellen Aufwandes für die Kommunikation fiel allen Landwirten schwer. Insgesamt wurde dieser für CSA als geringer eingeschätzt als für entsprechende Vermarktung. Die Höfe im Aufbau haben entweder einen deutlich höheren Aufwand eingeschätzt als die ausgewachsenen CSAs oder meinen, sie sollten einen höheren Aufwand betreiben. Dies entspricht dem nötigen „Mehraufwand an Kommunikation“ für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Insgesamt wird die Kommunikation im Laufe der Zeit und mit wachsender Erfahrung für die Landwirte leichter.

Allgemein gibt es keine Patent-Lösung und die CSA-Entwicklung bleibt ein Prozess (HILDEBRANDT K. I.5:91, 35f.).

Schwierige oder kritische Punkte, die insgesamt genannt wurden, sind folgende:

- Es gibt keinen Schatzmeister auf Mitgliederseite (Kattendorfer Hof).
- Vereinzelt wurden Vereinbarungen nicht eingehalten (Buschberghof).
- Vereinzelt haben sich Mitglieder selbst falsch eingeschätzt und deutlich zu viel Lebensmittel entnommen (Kattendorfer Hof).
- Schwierig war der Umgang mit Einschränkungen durch die Behörden auf Grund des Verdachts auf Salmonellose (Buschberghof).
- Schwierig waren vereinzelt zu hohe Ansprüche von Mitgliedern (Kattendorfer Hof)
- Der Mangel an Arbeitskräften ist eine Schwierigkeit (Schmitthof). Allgemein ist die häufige Überforderung der Landwirte z.T. schwierig.
- Ein Drittel der Mitglieder ist wenig aktiv (Schmitthof).
- Z.T. gibt es wenig Rückmeldungen durch Mitglieder (Buschberghof, Gärtnerhof Entrup).
- Schwierigkeiten gibt es, wenn zu wenig kommuniziert und erklärt wird (Kattendorfer Hof).
- Die Kommunikation auf Seiten der Landwirte ist wenig geregelt. Das wird überwiegend als Manko gesehen.
- Die Vermittlung des Gemüselochs macht hin und wieder Schwierigkeiten.
- Es ist schwierig, Raum für tiefer gehende Themen zu finden (Buschberghof).
- Bestimmte Themen (z.B. Lohnniveau, Hybridsaatgut) werden nicht angesprochen, weil man fürchtet Mitglieder zu verlieren bzw. weil man es gerne allen recht machen möchte (Gärtnerhof Entrup).
- Die „üblichen“ Wege der Werbung funktionieren nur schwer.
- Mitgliederwerbung durch Landwirte ist schwierig: Es hat sich gezeigt, dass Landwirte Interessierte i.d.R. begeistern können, was jedoch meist ohne daraus folgende Mitgliedschaft bleibt.
- Wenn Landwirte in der Kommunikation bei Interessierten zu direkt bzw. fordernd sind, funktioniert es nicht.
- Für die Kommunikation mit Marktkunden fehlt meist die Zeit.
- Z.T. gibt es erst sehr spät Kontakt zwischen Neumitgliedern und dem Landwirt, wenn Mitglieder über andere Mitglieder dazu kommen. Der Bezug zum Hof fehlt und man kennt deren Motivationen nicht (Buschberghof, Gärtnerhof Entrup).
- Der Umgang mit nur oberflächlich Interessierten wird z.T. als schwierig empfunden.

4.5.4 Systematisierung: Entwicklungsstadien - Höfekategorien

Die Entwicklungen, die sich in der Tendenz bei allen Höfen abzeichnen und unabhängig von ihren verschiedenen Strukturen jeweils durchlaufen werden, ermöglichen eine Einordnung in unterschiedliche Entwicklungsstadien.

In Anlehnung an die Formulierung des Buschberghofes, welcher sich als „*erwachsen*“ (ISER I.5:35) bezeichnet und an die häufig zu findenden Bezeichnungen *Mutter-* bzw. *Tochter...* (z.B. -Gesellschaft, - Unternehmen oder – Schule) innerhalb verschiedener Netzwerke oder Unternehmenszusammenhänge, werden diese im Folgenden ebenfalls aufgegriffen.

Die unterschiedlichen „**absoluten**“ **Entwicklungsstadien** (Maßstab ist der einzelne Hof selbst) sind aus Tabelle 14 ersichtlich. Dabei werden interne und externe Entwicklung unterschieden. Die interne Entwicklung umfasst die Aspekte, die in den vorherigen Kapiteln unter *Kommunikation*, *Verteilung* und *Beiträge* dargestellt wurden (Informations-, Material-, Energieflüsse; Das „Wie“), wobei diese innere Entwicklung im Grunde immer entwicklungsfähig bzw. optimierbar bleibt. „Ausgereift“ ist hier in dem Sinne zu verstehen, dass ein zufriedenstellendes Niveau erreicht wurde und die CSA ohne viele Reibungsverluste funktioniert. Die externe Entwicklung betrifft den Umfang und die *Vielfalt* der Landwirtschaft, die vorhandenen *Arbeitskräfte* sowie die *Anzahl der Mitglieder* (Kapazitäten – Das „Was“/ „Wie viel“) an sich sowie im Verhältnis zueinander. Diese Aspekte sind von der Landfläche, den natürlichen und klimatischen Gegebenheiten sowie voneinander abhängig und in diesem Zusammenhang auf eine optimale Größe begrenzt. Die Stadien „erwachsen“ und „ausgewachsen“ unterscheiden sich von den Stadien „im Aufbau“ und „in Entwicklung“ dadurch, dass sich der Hof alleine durch CSA erhalten kann. Das Stadium „In Entwicklung“ unterscheidet sich von dem Stadium „Initiative“ dadurch, dass eine CSA-Gründung schon erfolgt ist und sich die CSA nun im Aufbau befindet.

Tabelle 14: Entwicklungsstadien „absolut“ – Inneres und äußeres Wachstum

<u>Entwicklung (E.)</u>	<u>Erwachsen</u>	<u>Ausgewachsen</u>	<u>Im Aufbau</u>	<u>In Entwicklung</u>	<u>Initiative</u>
Interne E.	„Ausgereift“	In Entwicklung	„Ausgereift“	In Entwicklung	Beginn
Externe E.	Abgeschlossen	Abgeschlossen	In Entwicklung	In Entwicklung	Beginn

Die Höfe lassen sich hierin wie folgt einordnen:

Der Buschberghof kann in diesem Sinne als *erwachsen* bezeichnet werden. Die externe Entwicklung ist nicht ausdehnbar. Im Anbau wurde bereits alles Mögliche ausprobiert und es ist kaum mehr Umfang und Vielfalt machbar. Es kann keine größere Anzahl an Mitgliedern aufgenommen werden. Die internen Strukturen funktionieren und sind eingespielt. Der Hof trägt sich selbst.

Der Schmitthof ist bereits *ausgewachsen*. Seine externe Entwicklung ist in dem Sinne abgeschlossen. Mit den vorhandenen Kapazitäten können keine weiteren Menschen in der Gemeinschaft mit Lebensmitteln versorgt werden. Wachstum ließe sich hier noch durch mehr Arbeitskräfte und in der Folge durch eine Steigerung der Produktivität (in gesundem Maß) erreichen. Die internen Strukturen sind noch z.T. in der Entwicklung (Änderung der Eigentumsverhältnisse; Diskussion um Beiträge; Wunsch, dass Abholung vollständig selbst organisiert wird). Die Strukturen sind soweit ausgereift, dass die CSA auf eigenen Beinen steht.

Der Gärtnerhof Entrup kann dem Stadium „*Im Aufbau*“ zugeordnet werden. Die internen Strukturen sind schon recht ausgereift (auch wenn sie sich noch weiter entwickeln werden: Es besteht z.B. der Wunsch, dass die Depots selbst abholen). Die externe Entwicklung ist noch in vollem Gange (v.a. das Wachstum der Mitglieder, Arbeitskräfteauslastung). Der Hof kann noch nicht von CSA alleine leben.

Der Kattendorfer Hof ist ein Hof *in der Entwicklung*. Die interne Entwicklung ist noch voll im Gange. Die externe Entwicklung ist ebenfalls im Wachstum (v.a. die Anzahl der Mitglieder). Der Hof ist noch auf die Vermarktung hofeigener Produkte angewiesen und kann noch nicht von CSA alleine leben. Eine Erklärung hierfür ist die Tatsache, dass das Ziel 100 % CSA relativ neu ist, obwohl mit CSA schon vor längerem begonnen wurde.

Die folgende Tabelle 15 zeigt einen Ansatz für eine differenziertere Betrachtung der Höfe.

Tabelle 15: Entwicklungsstadien „absolut“ der vier ältesten CSA-Höfe in Deutschland

Aspekte	Buschberghof	Kattendorfer Hof	Schmitthof	CSA Entrup
Interne Entwicklung				
a) Kommunikation	A	C	A	A
b) Lebensmittelverteilung	A	A	A-B	A-B
c) Beiträge	A-B	B-C?	B	B
Externe Entwicklung				
d) LWS Umfang/Fläche	Ao	Ao	A/ (f)	Ao
e) LWS Vielfalt	A/ (evtl. f)	A	Ao	Ao
f) Arbeitskräfte	A?/ (evtl. c)	B?+	C(-)	(B-)C/ (c)
g) Mitgliederzahl	<u>A/ (d)</u>	C+	A/ (d)	C+
Stadium	Erwachsen	In Entwicklung	Ausgewachsen	Im Aufbau

Legende: Bewertung Entwicklung: A = zufriedenstellend; B = ausreichend; C = nicht ausreichend; D = fehlend. Ergänzend für die *Bewertung der externen Entwicklung*: o = kein Wachstum mehr möglich bzw. sinnvoll; / () = begrenzt durch einen in der Tabelle unter a),b),c),d),e),f),g) aufgeführten Aspekte; + = wächst; - nimmt ab; ? = unsicher (mangelnde Informationen dazu). Lesebeispiel: Der Buschberghof hat eine zufriedenstellende Mitgliederzahl. Diese ist vom Umfang der Landwirtschaft abhängig, die nicht ausgeweitet werden kann. (Eigene Bewertung auf Grundlage der Interviewaussagen).

In Bezug auf die „**relativen**“ **Entwicklungsstadien** (Maßstab sind die Beziehungen untereinander) ist entscheidend, wer wen unterstützt und berät oder wer von wem Unterstützung und Rat erhält sowie mit wem besondere Vernetzung und Austausch besteht (vgl. Tabelle 16). Insgesamt soll diese (familiäre) Betrachtungsweise den Höfen selbst ihre Art der Verbundenheit bewusst machen: Man unterstützt sich gegenseitig, sorgt für den „Nachwuchs“ nach besten Kräften und freut sich über dessen Wachstum und Erfolg. Höfe, die bereits andere Höfe in der Gründung unterstützt haben, die wiederum schon andere unterstützten, sich jedoch noch nicht vollständig auf der Grundlage von CSA tragen können, zählen als Mutter-Höfe. Sofern sie das Ziel verfolgen und erreichen, sich über CSA zu tragen, werden diese zu Ältesten-Höfen.

Tabelle 16: Entwicklungen: „relative“ Beziehungen von CSA-Höfen untereinander

Aspekte	Ältesten-Hof	Mutter-Hof	Tochter-Hof	Isolierter Hof
Unterstützung/ Beratung von	---	Ältesten-Hof	Mutter-Hof	---
Unterstützt/ Berät ...	Mutter-Höfe	Töchter-Höfe	---	---
Austausch besonders mit	Ältesten-Höfen	Mutter-Höfen	Töchter-Höfen	---
Vernetzung mit	Allen	Allen	allen	---
CSA trägt den Hof vollständig	Ja	Ja oder nein	Ja oder nein	Ja oder nein
CSA trägt den Hof mind. 50%	Ja	Ja	ja	Ja

Im Anschluss wird hier nur eine erste exemplarische Einordnung der Höfe unternommen. Für eine genauere Zuordnung fehlen weitergehende Informationen über die tatsächlichen Beziehungen der Höfe untereinander. Dementsprechend lassen sich die Höfe wie folgt einordnen (vgl. Tabelle 17):

Der Buschberghof kann als Ältesten-Hof eingeordnet werden. Er hat schon Höfe unterstützt, die bereits selbst wieder Höfe in der Gründung unterstützen/ unterstützt haben (Bsp.: Gärtnerhof Entrup > Hof Pente) und sich sogar bereits vollständig durch CSA tragen (Schmitthof). Konkrete Informationen über die Beziehungen zu weiteren Höfen fehlen. Der Hof ist über das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft mit vielen anderen CSA-Höfen im Austausch.

Der Kattendorfer Hof ist eine „Tochter“ des Buschberghofes und selbst schon aktiv und erfolgreich dabei, weitere CSAs ins Leben zu rufen. Er ist über das Netzwerk mit vielen anderen im Austausch, so dass er bereits als Mutter-Hof eingeordnet werden kann. Zu konkreten weiteren Beziehungen besonders in Bezug auf andere Mutter- (noch kaum vorhanden) und Töchter-Höfe fehlen Informationen.

Der Schmitthof ist bereits eine funktionierende CSA, die als ein Tochter-Hof des Buschberghofes bezeichnet werden kann und anderen als Vorbild dient. Der Schmitthof trägt sich vollständig über CSA und gehört quasi in die Generation der Mutterhöfe. Da jedoch nicht bekannt ist, ob er bereits jüngere CSAs aktive unterstützt/ unterstützt hat, gehört er möglicherweise noch zu den Töchter-Höfen. Der Schmitthof ist am Rande mit anderen Höfen vernetzt¹ und daher kein isolierter Hof.

Der Gärtnerhof Entrup ist ebenfalls einen Tochter des Buschberghofes. Er hat bereits aktiv eine andere CSA (Hof Pente) bei der Gründung unterstützt und gehört somit der Muttergeneration an. Über weitere Beziehungen insbesondere zu Mutter- und Tochter-Höfen fehlen Informationen. Der Hof ist über das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft mit anderen CSA-Höfen im Austausch.

Tabelle 17: Einordnung der vier ältesten CSA-Höfe - „relative“ Beziehungen

Aspekte	Buschberghof	Kattendorfer Hof	Schmitthof	Gärtnerhof Entrup
Unterstützung/ Beratung von	-	Buschberghof	Buschberghof weitere?	Buschberghof weitere?
Unterstützt/ Berät ...	Kattendorfer Hof Schmitthof Gärtnerhof Entrup	Viele durch Netzwerkarbeit	?	Hof Pente, weitere?
Vernetzung besonders mit	?	?	?	?
Austausch mit	Vielen anderen	Vielen anderen	Kaum	Vielen anderen
CSA trägt den Hof	100 % (noch Subventionen)	50%	100 %	50%
Einordnung	Ältesten-Hof	Mutter-Hof	(Zurückgezogener) Tochter-Hof, Mutter-Hof?	Mutter-Hof

(Eigene Bewertung auf Grundlage der Interviewaussagen; ?: genauere Informationen fehlen.)

¹ Ein Mitglied des Schmitthofs ist im Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, jedoch nicht der Hof selbst.

4.5.5 Verallgemeinerung der Erfolgsfaktoren

Im Folgenden werden die Erfolgsfaktoren einer CSA, die sich in den Interviews gezeigt haben, thematisch sortiert und zum Zweck der Übertragbarkeit verallgemeinert zusammen gefasst. Was in Bezug auf ein Kriterium bei den vier ältesten CSAs in Deutschland erfahrungsgemäß gut funktioniert und/oder als Ratschlag gegeben wird, wird mit Häkchen eingerückt dargestellt und soll als Orientierung (Indikator) für die Bewertung einzelner CSAs dienen. Was sich als Ergänzung aus den Nachhaltigkeitskriterien des Theorieteils angeboten hat, ist *kursiv* gekennzeichnet. Alle im Folgenden verallgemeinerten Erfolgsfaktoren wurden beim Gegenlesen von allen interviewten Landwirten bestätigt¹. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit sollen diese Kriterien im Rahmen einer SWOT Analyse auf die CSA-Wurzelwerk angewendet und somit zu einer Grundlage der weiteren Planung für diese CSA werden.

Rahmenbedingungen:

- Nähe zu einer größeren Stadt
 - ✓ Höchstens 40 km.
- Vielfalt in der Landwirtschaft
 - ✓ Eine möglichst hohe Vielfalt: Ackerbau, Gemüse, Viehhaltung.
- Geschlossener Betriebskreislauf
 - ✓ Ein geschlossener Betriebskreislauf ist angestrebt bzw. idealerweise vorhanden.
- Eigene Weiterverarbeitung
 - ✓ Z.B. Meierei, Bäckerei, Einkochen, Einlegen, Sauerkraut....
- Arbeitskräfte
 - ✓ Der Hof wird mit ausreichend Arbeitskräften bewirtschaftet.
 - ✓ Der Hof wird von mehr als einer Familie bewirtschaftet.
- Eigentumsverhältnisse
 - ✓ Land und Gebäude sind in gemeinnützigem Eigentum.
- Notwendigkeiten
 - ✓ Eine notwendige Veränderung steht an.

Gründungswege und Aufbau:

- Ziele
 - ✓ Das Ziel ist auf 100 % CSA umzustellen.
- Vorbilder
 - ✓ Es gibt Vorbilder funktionierender CSAs (z.B. der Buschberghof), die im Vergleich mit dem eigenen Betrieb ähnliche Gegebenheiten haben.
- Verständnis
 - ✓ Der Aufbau der CSA wird auch als „innerer Weg“ erkannt.
 - ✓ Es gibt die Erkenntnis, dass die Landwirtschaft eine gesamtgesellschaftliche Angelegenheit ist.
 - ✓ Es gibt die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen.
 - ✓ Es gibt die Bereitschaft, sich aus dem (finanziellen) Gewinnstreben lösen.
 - ✓ Es gibt die Bereitschaft, Geld (nur) als Tauschmittel zu betrachten.

¹ Obwohl häufig einzelne Aspekte nur von einzelnen Landwirten benannt wurden.

- ✓ Das Konzept wird nicht als ein Weg der Vermarktung gesehen.
- ✓ Es besteht Offenheit für Veränderungen (da mit jedem Mitglied Neues kommt).
- ✓ Es besteht Klarheit über die eigene Situation (was man kann und was nicht).
- Vorgehen
 - ✓ *Klare Darlegung der Vision und Absichten (Gut definierter Geschäftsplan).*
 - ✓ Am Anfang liegt die Konzentration darauf, einen kleinen Kreis von Leuten oder nur eine einzelne Person zu begeistern.
 - ✓ Mehrere Treffen mit diesem Kreis interessierter Menschen finden statt.
 - ✓ *Geklärte Erwartungen der Landwirte und Mitglieder.*
 - ✓ Die Energie wird in den Aufbau einer Kerngruppe gesteckt.
 - ✓ Die Kommunikation wird von Anfang an ausreichend aufgebaut.
 - ✓ Die CSA wird gemeinsam entwickelt.
 - ✓ Die Zusammenhänge und Hintergründe werden transparent gemacht.
 - ✓ Der Mensch wird in den Mittelpunkt gestellt.
 - ✓ Es wird in Hofbindung „investiert“:
 - Die emotionale Komponente wird berücksichtigt.
 - Es wird gemeinsam Schönes und Angenehmes gestaltet (Fest...).
 - ✓ Landwirtschaftliche Entscheidungen und somit letztendlich auch die Entscheidung über das Lebensmittelangebot werden von den Landwirten getroffen.
- Prioritäten
 - ✓ Die Entscheidungen orientieren sich an ...
 - dem Erhalt des Hofes.
 - dem Grundsatz der größten möglichen Vielfalt.
 - dem Bedarf/ den Wünschen der Mitglieder.
 - ✓ Prinzipielle Handlungsmaximen sind:
 - Lieber beschränken als verausgaben.
 - Das Wachstum nicht überstürzen.
 - Das Engagement ist freiwillig.
 - Geduld und Zeit.
- Unterstützung
 - ✓ Aktive Unterstützung (beratende Gespräche, Austausch und Zusammenarbeit) mit erfahreneren CSAs findet statt.
 - ✓ *Informationsquellen und Beratung werden in Anspruch genommen.*
- Aufbau
 - ✓ Der Aufbau wird zu einem guten Teil durch die (Gründungs-) Mitglieder getragen.
 - ✓ Neue Depots gehen von den (neuen) Mitgliedern aus.
- Mitglieder
 - ✓ Es gibt einen großen Anteil aktiver Mitglieder.
 - ✓ Verantwortungsübernahme durch die Mitglieder findet statt.
 - ✓ Die Mitglieder haben langfristige Interessen.

- ✓ Identifikation mit dem Hof findet statt.

Lebensmittelangebot:

- Vielfalt
 - ✓ Es gibt ein vielfältiges Lebensmittelangebot (Gemüse, Getreide, Fleisch, Milch).
 - ✓ Es gibt vielfältige weiterverarbeitete Produkte (Käse, Brot, Sauerkraut,...).
 - ✓ Schöne Ideen werden einfach umgesetzt (Blümchen auf der Butter, ...).
- Qualität
 - ✓ Die Frische und Qualität der Produkte sind sehr gut/ besonders.
- Umfang
 - ✓ Eine Vollversorgung für den gesamten Lebensmittelbedarf eines Menschen oder zumindest mit einzelnen Lebensmitteln (z.B. mit Gemüse) ist möglich.
- Verpackung und Kennzeichnung
 - ✓ ... sind (ausschließlich) pragmatisch.
- Selbsternte.
 - ✓ ... ist bei bestimmten Lebensmitteln Voraussetzung, erwünscht oder auf Nachfrage möglich.
- Planungsgrundlage
 - ✓ Es gibt eine („vernünftige“) Anbauplanung.
 - ✓ Planungsgrundlage sind Erfahrungen des Vorjahres und die Anzahl der Mitglieder.
- Entwicklung.
 - ✓ Der Umfang des Angebotes wird mit dem Wachstum der CSA erweitert.
- Weitere Angebote
 - ✓ Z.B.: Offener Hof, Hof als Lernort, vielseitige Landwirtschaft, Mitmachtage, Einkochaktionen, Landschaft, ...

Ver- und Aufteilung der Lebensmittel:

- Verteilung
 - ✓ Die (physische¹) Verteilung erfolgt unmittelbar vom Hof an die Mitglieder.
 - ✓ Mitglieder aus der Umgebung holen ihre Lebensmittel selbst ab².
 - ✓ Es gibt Mitgliedergruppen/ Depots³ in einer nächst größeren Stadt.
 - ✓ Die Depots werden beliefert oder organisieren im Idealfall die Lebensmittelabholung vom Hof selbst.
- *Abholstellen*
 - ✓ *Abholstellen sind gut erreichbar⁴.*
 - ✓ *Abholstellen sind ansprechend gestaltet⁵.*
- Liefer- und Abholzeiten
 - ✓ ... sind klar geregelt¹.

¹ Die Verteilung kann rechtlich gesehen auch über ein Zwischenglied wie z.B. einen Hofladen funktionieren.

² Z.T. direkt vom Feld. Einzeln oder in Gruppen organisiert.

³ Ein Depot umfasst ca. 4-12 Haushalte.

⁴ Aspekte: Wohnortnähe, Transportweg des Produktes vom Hof zu den Mitgliedern.

⁵ Aspekte: Bequem, inspirierend, sauber, ordentlich, vielfältige Nutzung der Örtlichkeit.

- Mengenenentnahme oder –Zuteilung/ Aufteilung
 - ✓ ... ist bedarfsorientiert².
 - ✓ Jedes Mitglied hat die freie Wahl, wie viel es entnehmen möchte.
 - ✓ Die Lebensmittel werden für die Depots³ vom Hof vorsortiert⁴.
 - ✓ Die individuelle Aufteilung innerhalb eines Depots liegt in der Hand der Mitglieder⁵.
 - ✓ Es gibt keine/ kaum individuelle Extra-Bestellungen.
 - ✓ Es gibt Orientierungswerte⁶ für die Entnahmemengen.
- Umgang mit Knappheit und Überschüssen
 - ✓ ... ist klar geregelt⁷.

Mitgliedsbeiträge (und weitere Finanzierung):

- Höhe des Jahresetats
 - ✓ ... wird durch die Landwirte jährlich neu ermittelt und auf der Vollversammlung erläutert (Transparenz).
 - ✓ Es gibt eine („vernünftige“) Kalkulation
 - ✓ Der CSA-Jahresetat deckt die (anteiligen⁸) Kosten der Landwirtschaft inklusive Lohnkosten, Versicherungen, Reparaturen und notwendigen Investitionen.
- Höhe der Mitgliedsbeiträge
 - ✓ ... deckt in der Summe den Jahresetat.
 - ✓ Der notwendige Durchschnitts-Beitrag wird kommuniziert⁹.
- Verbindlichkeiten
 - ✓ Es gibt einen relativ einfach gehaltenen Jahresvertrag als verbindliche Grundlage.
- Umgang mit finanziellen Überschüssen und Defiziten
 - ✓ ... ist klar geregelt¹⁰.

Kommunikation:

- Ziele der Kommunikation
 - ✓ ... sind klar (vgl. Kapitel 4.3.1).

Interne Kommunikation:

- Art der (persönlichen) Kommunikation

¹ Die Verteilung an Depots findet z.B. einmal wöchentlich statt, die Abholung vom Hof zu jeder Zeit oder an bestimmten Tagen.

² Die wöchentliche Bedarfserfassung findet je nach Organisationsstruktur z.B. entweder durch Bestellzettel, Telefonate oder an Hand einer Bedarfsabschätzung im Vorfeld statt.

³ Sowohl für selbstabholende als auch belieferte Depots.

⁴ Dabei kann z.B. eine Exceltabelle mit automatischen Rechenfunktionen helfen.

⁵ Auf dem Schmitthof wird sogar auch hier vorsortiert.

⁶ Orientierungswerte erleichtern Selbsteinschätzung und Verteilung.

⁷ Wenn ein Lebensmittel knapp ist, wird es z.B. entsprechend der Mitgliederzahl aufgeteilt, wodurch es einen Orientierungswert für die Entnahme der Einzelnen gibt. Ist teilen nicht möglich, gibt es z.B. eine Verteilung über die Zeit, wer etwas wann bekommt. Bei Überschüssen z.B. Verkauf, Haltbarmachen.

⁸ Sofern die CSA noch im Aufbau ist.

⁹ Für die Beitragsfestlegung bzw. Selbsteinschätzung der Mitglieder. Erleichtert den Mitgliedern, sich von dem „Wert-Ware-Denken“ zu lösen.

¹⁰ Defizite werden z.B. durch Sonderbeiträge der Mitglieder aufgefangen oder durch Verkäufe kompensiert. Überschüsse dienen z.B. als Reserve für das nächste Jahr oder für Investitionen.

- ✓ Die persönliche Kommunikation überwiegt deutlich andere Kommunikationswege.
- ✓ Es gibt vielfältige, offene und klare Kommunikation.
- ✓ Es gibt eine herzliche und persönliche Atmosphäre.
- ✓ Es wird zum Fragen ermuntert.
- ✓ Zusammenhänge werden ausführlich erklärt.
- ✓ Kommunikationswege werden an die Bedürfnisse der Mitglieder und an die Kommunikationsinhalte angepasst.
- ✓ Es gibt Kommunikationsmöglichkeiten mit den Landwirten in guter Atmosphäre¹.
- ✓ Es kommen Rückmeldungen der Mitglieder.
- ✓ Es besteht Zufriedenheit der Mitglieder².
- Versammlungen, Feste und Aktionen
 - ✓ ... finden regelmäßig statt³.
 - ✓ ... machen Freude.
 - ✓ ... haben Bezug zu den Jahreszeiten⁴.
- Lieferung und Abholung
 - ✓ ... bieten regelmäßigen Raum für Austausch⁵.
- Hofbriefe und/oder Rundmails
 - ✓ ... enthalten u.a. aktuelle Informationen vom Hof, erklären Zusammenhänge und geben Stimmungen wider (z.B. beim Ernten).
 - ✓ ... spielen eine wichtige Rolle.
 - ✓ ... gibt es bei Veränderungen oder Knappheit wöchentlich.
 - ✓ Wichtiges wird in zwei bis drei Briefen hintereinander wiederholt.
 - ✓ ... werden sowohl per Email verteilt als auch in den Depots ausgehängt.
 - ✓ ... haben jeweils einen Umfang von ca. 1(-2) DIN A4 Seite⁶.
 - ✓ ... gibt es regelmäßig (im Schnitt ca. alle zwei Wochen).
- Auf dem Hof
 - ✓ Ein wesentlicher Kommunikationsort ist der Hof selbst.
 - ✓ Es gibt Gelegenheiten mit zu helfen, gemeinsam zu arbeiten und dabei in intensiveren Austausch zu kommen.
 - ✓ Es gibt Möglichkeiten für Mitglieder, eigene Eindrücke zu sammeln.
- Inhaltliche Schwerpunkte der Kommunikation
 - ✓ Im Alltag stehen zunächst das Praktische und das Aktuelle im Vordergrund.
 - ✓ Die Produkte sind ein gutes Vehikel, um in den Austausch zu kommen.
 - ✓ Die Mitglieder werden in den Jahreslauf einbezogen⁷.
 - ✓ Der Fokus liegt auf der gemeinsamen Blickrichtung.

¹ Z.B.: Hofkaffee am Abholtag.

² Ist ein Zeichen für bzw. ein Ergebnis eines guten Verständnisses durch gute Kommunikation.

³ Z.B.: Vollversammlungen zweimal im Jahr.

⁴ Z.B.: Erdbeerfest.

⁵ Bezüglich Aktuellem, Wünschen und Zufriedenheiten.

⁶ Keine Informationsschwemmen.

⁷ Die Kommunikation und das Erleben der Saisonalität fördert das Verständnis der Mitglieder für die LWS.

- Kommunikation inhaltlich tiefer gehender Themen
 - ✓ Es gibt (Zeit-) Raum für inhaltlich tiefer gehende Themen¹.
- Integration der Kinder
 - ✓ Die Kinder sind immer mit dabei.

Kommunikation nach außen:

- Öffentlichkeitsarbeit (und Werbung)
 - ✓ CSAs im Aufbau betreiben aktiv Öffentlichkeitsarbeit und Werbung.
 - ✓ Die CSA im Aufbau ist in der Öffentlichkeit präsent.
 - ✓ Es werden Kontinuität und Ernsthaftigkeit vermittelt.
- Zielgruppen
 - ✓ Durch das Konzept werden besonders junge Familien angesprochen.
 - ✓ ... sind Menschen, die gerne kochen können und/ oder wollen.
 - ✓ (Nur) Komplette Haushalte sind Mitglieder.
- Gewinnung neuer Mitglieder
 - ✓ Die Wichtigkeit des „Multiplikatoren Mensch“ ist erkannt.
 - ✓ Neue Mitglieder werden zum großen Teil durch Mitglieder gewonnen.
 - ✓ Es werden bestehende (Netzwerk-) Gruppen² angesprochen.
 - ✓ Es wird besonders darauf geachtet, dass ein guter Kontakt zum Hof und zu den Landwirten entsteht.
 - ✓ Vorgehen bei Interessierten:
 - Interessierten wird zunächst das Konzept und die Idee vermittelt.
 - Jeder vermittelt das Konzept individuell mit seinem eigenen Schwerpunkt³.
 - Interessierte werden auch emotional erreicht.
 - Gespräche mit Interessierten finden auf dem Hof statt.
 - Sinneseindrücke und Erfahrungen können durch Hofbesuche mit den vermittelten Informationen verbunden werden.
 - Bei konkreterem Interesse werden organisatorische Dinge besprochen.
 - Es wird klar kommuniziert, was angeboten/geleistet werden kann und was nicht.
 - Die Besonderheiten des landwirtschaftlichen Berufes werden heraus gestellt.
 - Besteht weiter Interesse, erhält der Interessent die Möglichkeit den Hof, die Menschen und die Lebensmittel auf Probe (Probekiste, Probemonat, Probezeit⁴) kennen zu lernen, bevor er dann Mitglied wird oder werden kann.
 - Jede Person hat ihr eigenes Tempo sich dem Konzept anzunähern. Das wird akzeptiert und unterstützt.
- Kommunikation mit (Markt-) Kunden⁵, die nicht CSA-Mitglieder sind
 - ✓ Es besteht (zumindest etwas) (Zeit-) Raum, um mit diesen zu kommunizieren.

¹ Z.B. in Einzelgesprächen oder in Kerngruppen.

² Z.B. BUND, Waldorfkindergärten.

³ Da: Am besten funktioniert das, wovon man überzeugt ist.

⁴ Entspricht im Marketing dem Begriff „Verkaufsförderung“.

⁵ Wenn die CSA noch nicht vollständig ist.

- ✓ Sie werden ebenfalls zu Hof-Events und –Aktivitäten eingeladen und informiert.

Aufgabeverteilung:

- Es gibt Ansprechpartner für verschiedene Angelegenheiten.
- Auf dem Hof
 - ✓ Es gibt klare Ansprechpartner für die Mitglieder.
 - ✓ Es ist klar, wer die Rundbriefe schreibt.
- Kerngruppe
 - ✓ Eine aktiv wirkende Mitgliedergruppe trifft sich regelmäßig.
 - ✓ Eine aktiv wirkende Mitgliedergruppe trifft sich bei akuten Anlässen.
 - ✓ Aus der Kerngruppe schöpft die CSA viele Ideen und viel Kraft für die Umsetzung.
- Schatzmeister/ Finanzen und Formalitäten
 - ✓ Diese Aufgabe wird nicht von den Landwirten übernommen¹.
 - ✓ Mitglieder die sich falsch einschätzen oder nicht zahlen, werden angesprochen.
- Depots
 - ✓ Es gibt je Depot einen Ansprechpartner für die Landwirte.
 - ✓ Besprochenes wird verlässlich umgesetzt.
- Kommunikation
 - ✓ Es gibt eine Person, die darauf achtet, dass die interne Kommunikation in Gang bleibt.
 - ✓ Ein wesentlicher Teil der Öffentlichkeitsarbeit und Werbung wird durch die Mitglieder übernommen.
- Einführung neuer Mitglieder.
 - ✓ Es gibt oder findet sich hierfür immer eine zuständige Person, i.d.R. ein Mitglied.
- Weitere Aufgabenbereiche sind verteilt
 - ✓ Z.B.: Organisation der Feste/Versammlungen, Hofentwicklung, Bildung, ...

Aufwand für die Kommunikation:

- Zeitlicher Aufwand.
 - ✓ Zeit für Kommunikation wird einkalkuliert.
 - ✓ Orientierung²: Im Aufbau ca. eine Drittel (Voll-) Arbeitskraft in Summe. Später etwas weniger, je nach Bedarf. Drei bis vier Stunden im Monat ist zu wenig.
- Finanzieller Aufwand
 - ✓ Es gibt ein Budget für die Kommunikation (z.B.: Flyerdruck,...).
 - ✓ Die Ausgaben sind relativ gering.
- Entwicklungen
 - ✓ Die Kommunikation wird mit der Zeit und mit wachsender Erfahrung für die Landwirte leichter.

¹ Diese Aufgabe wird von einem Mitglied (Buschberghof, Kattendorfer Hof, Schmitthof) oder (einem Mitglied) der Genossenschaft (Gärtnerhof Entrup) übernommen.

² Durch die Landwirte wage geschätzt.

5 Die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk

Nachdem die Befragungsergebnisse der vier erfahrensten CSAs in Deutschland beschrieben wurden, werden diese nun in Bezug auf die CSA-Wurzelwerk als Grundlage für weitere Planungen vorgestellt. Einerseits wurden eine Gärtnerin und eine Mitorganisatorin sowohl über Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen (Status quo) als auch über die Motivationen, Ziele und Wünsche seitens der Gärtnerei interviewt. Andererseits wurden die CSA-Mitglieder mittels eines Fragebogens über ihre Hintergründe, Motivationen, Zufriedenheit, Wünsche und Einschätzungen befragt. Auf dieser Grundlage werden die Besonderheiten der CSA-Wurzelwerk im Vergleich zu den vier ältesten CSAs herausgestellt.

Um am Ende Vorschläge für den weiteren Aufbau erstellen zu können, wurden des Weiteren Motivationen, Ziele und Wünsche aller Beteiligten zusammengestellt und in Hinblick darauf eine SWOT-Analyse durchgeführt.

5.1 Die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk

Die Ergebnisse dieses Kapitels entstammen dem Interview (I.8) mit Petra WALTER, einer Gärtnerin, und Antje GERDES, einer Mitorganisatorin, das im Dezember 2010 stattfand. Sofern nicht anders angegeben wird Petra WALTER zitiert.

5.1.1 Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden der Betriebsspiegel, der Gründungsweg, die Entwicklung und die Attraktivität des Betriebes und seines Umfeldes dargestellt. Diese Rahmenbedingungen sind eine Grundlage, um ein Konzept für die Gewinnung weiterer Mitglieder erstellen zu können.

5.1.1.1 Betriebsspiegel

Der Betriebsspiegel wird in der folgenden Tabelle 18 dargestellt.

Tabelle 18: Betriebsspiegel Gärtnerei Wurzelwerk

Name	Gärtnerei Wurzelwerk
Adresse	Forstamtstr. 6, 34355 Escherode Internetadresse: http://www.gastwerke.de/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=7:7-neue-ideen&catid=1:wurzelwerk&Itemid=6
Lage	10 km östl. von Kassel Mitte Anbindung von Kassel: Ca. 30 Minuten mit dem PKW, werktags stündlich mit dem Bus, Sonntags alle 2 Stunden AST Taxi möglich
CSA	Ca. 57 %
Rechtsform	GbR
Verband	Bioland
Eigentümer	Maschinen: Gärtnerei; Land, Gebäude: gASTWERKe e.V. (gemeinnützig)
Bewirtschafter	2 selbständige Gärtner (2 AK), 1 Praktikantin + 1 FÖJ-ler (1 AK), 1 Saison-Hilfskraft + 1 Person (Kartoffelanbau) (ca. 0,2 AK). Hofladen und Abokiste: 1 Person (ca. 0,6 AK)
Mitglieder	Heute 68 Mitglieder, 0,12 ha/ Mitglied
Natürliche Gegebenheiten	Niederschlag: ~750 mm Höhenlage: ca. 320 m über NN Bodenpunkte: 55 – 60; Bodenart: Lehm
Flächen	Gesamt: 6,5 ha arrondiert Ackerland: 5,3 ha (davon Gewächshausfläche: 1500 m ²); Dauergrünland: 1,2 ha
Ackerbau	Gemüse: Vielfältiges Sortiment, Kartoffeln
Tiere	2 Arbeitspferde
Verarbeitung	---

(GERDES & WALTER I.8; schriftl. Mitt. WALTER 2011)

5.1.1.2 Gründungsweg und Entwicklung bis Status Quo

Ausgangslage war der Kauf der ehemaligen Forstlichen Versuchsanstalt Escherode durch den gemeinnützigen Verein und die Gemeinschaft gASTWERKe e.V.. Es haben bereits davor seit einigen Jahren Kontakte zum Gärtnerhof Entrup und zum Buschberghof sowie seit 2006 konkrete CSA – Planungen der beiden Gärtner bestanden. Auch brachten sie schon viel gärtnerische Erfahrung mit (KRAIB 2008:39). Die Bioland-Gärtnerei hat seit 2008 die Fläche gepachtet und den Betrieb aufgenommen. Die Vermarktung fand bis zur Gründung der CSA über den Hofladen, den Abokistenvertrieb, den Verkauf an die Mensa in Witzenhausen sowie an Einzelhändler in Kassel statt. *Auslöser* für die CSA-Gründung war der starke Wunsch der Gärtnerin, die Gärtnerei nun endlich auf CSA umzustellen. So fand im Mai 2010 die erste Informationsveranstaltung mit etwa 20 Leuten statt, welcher drei Treffen der Gärtner mit Interessierten folgten. *Unterstützend* wirkten insbesondere Wolfgang Stränz vom Buschberghof, und die Tatsache, dass die Gemeinschaft im Umfeld bereit war, im Rahmen der gemeinsamen Ökonomie den Aufbau der Gärtnerei von Beginn an finanziell mitzutragen. *Gestartet* wurde bereits Anfang Juli 2010 mit 45 Mitgliedern, verteilt auf drei Stützpunkte (schftl. Mitt. WALTER 2010). Bereits zu dieser Zeit fanden Gespräche bezüglich einer Kooperation mit der Gemeinschaft „Kommune Niederkaufungen“ statt (schftl. Mitt. WALTER 2011). Seit 2011 kooperiert die CSA-Wurzelwerk mit der Gärtnerei Rote Rübe der Gemeinschaft „Kommune Niederkaufungen“. Da die Böden unterschiedlich sind, werden Gemüsearten getauscht, die auf dem jeweils anderen Standort besser angebaut werden können¹. *Mittlerweile* gibt es vier Abholstellen und 68 Mitglieder der CSA-Wurzelwerk sowie zusätzlich ca. 60 Anteile der CSA Rote Rübe (schftl. Mitt. WALTER 2011). Entsprechend der Höfekategorien (vgl. Kap. 4.5.4) ist die Gärtnerei Wurzelwerk eine CSA in Entwicklung. Da sie bereits weitere CSA-Initiativen unterstützt (Göttingen) (mdl. Mitt. WALTER 2011), ist die CSA-Wurzelwerk bereits eine „Mutter-CSA“, was ihr starkes Engagement zeigt.

5.1.1.3 Attraktivität des Betriebes und des Umfeldes

Der Betrieb:

- Ein schönes Gelände (I.8:66).
- Die Kinder können sich auf dem Gelände und im Wald frei bewegen. Sie sollen nicht in die Gewächshäuser, was nicht immer klappt (I.8:81).
- Die Pferdearbeit und relativ einfache Produktionstechnologie (ein größerer Fendt-Geräteträger und ein kleiner Deutz neben den Pferden) (I.8:51,75).
- Das Maxi Gewächshaus (I.8:75) (vgl. Flyer: Anhang 9.21).
- Der Gemeinschaftsrahmen ist für viele interessant (I.8:66).
- Der Hofladen mit Café: Man sitzt mittendrin; die Gärtnerei in der Nähe, der Wald dahinter, die Gemeinschaft ist außen rum ebenso wie der Seminarbetrieb. Hier kommen sehr viele Menschen zusammen (GERDES I.8:78).
- Treffpunkt, v.a. an Sommerwochenenden (I.8:79).
- Das Aboretum Habichtsborn, das relativ bekannt ist. Es gibt dort alte schöne Bäume/Baumpersönlichkeiten und immer wieder Führungen von Förstern (GERDES I.8:70, 74).
- Geplant: Einrichten eines Sommerdorfes mit einfacher Infrastruktur für Leute, die gerne zelten möchten und für den Seminarbetrieb (GERDES I.8:96).

¹ z.B. Wurzelgemüse auf den leichteren Böden der Gärtnerei Rote Rübe und Kohl auf den schwereren Böden der Gärtnerei Wurzelwerk.

Das Umfeld:

- Die Landschaft ist ansprechend, abwechslungsreich, ländlich und naturnah: Felder, Wiesen, Wälder und Hügel (I.8:66; GERDES:70).
- Im Winter Schnee (GERDES I.8:70).
- Schöne Wanderwege (I.8:87).
- Ein schöner Barfußpfad in Nienhagen (I.8:87) 1,5 km entfernt (schrftl. Mitt. GERDES 2011b).
- Eine Möglichkeit zum Baden im Endschlagteich 2,8 km entfernt (schrftl. Mitt. GERDES 2011b).
- Die Königsalm (Gastwirtschaft in bayrischem Hüttenstil) im Tal gegenüber mit starkem Zulauf. (Die Buslinie nach Escherode wurde für diese verstärkt) (GERDES I.8:86).

5.1.2 Organisatorische Strukturen

Im Folgenden werden die organisatorischen Strukturen der CSA-Wurzelwerk in Bezug auf das Lebensmittelangebot, die Auf- und Verteilung der Lebensmittel sowie die Mitgliedsbeiträge und Preise dargestellt. Diese sind ebenfalls eine wichtige Grundlage für ein zu erstellendes Konzept (vgl. Kap. 3.8).

5.1.2.1 Lebensmittelangebot

Die *Gemüsepalette*, die angeboten wird, ist relativ vollständig (vgl. Anhang 9.21). Alles was auf diesem Standort angebaut werden kann, wird bereits angebaut (GERDES I.8:100). Das jeweilige Gemüseangebot ist stark von der Saison abhängig (I.8:138). Es wird sich nach den Wünschen der Mitglieder gerichtet, wobei die Machbarkeit entscheidend ist. Die entsprechenden gärtnerischen *Entscheidungen* werden vom Gärtnerteam getroffen (mdl Mitt. WALTER 2011). Ein Anteil deckt den durchschnittlichen Gemüsebedarf einer Person (I.8:113). Planungsgrundlage sind die Erfahrungen des vergangenen Jahres und die Anzahl der Mitglieder (mdl. Mitt. WALTER 2011).

Als *Besonderheiten* gibt es relativ unbekanntere Sorten, wie z.B. Postelein oder Winter-Portulak (schrftl. Mitt. GERDES 2011b). Eine weitere Besonderheit ist auch das Tomatenmuseum des Gärtners mit mindestens 40 Tomatensorten in verschiedensten Formen und Farben (I.8:100). Das Gemüse ist zudem besonders frisch, was von den Mitgliedern immer wieder gelobt wird. Saisonalität und Regionalität sind, wie bei CSA üblich, ebenfalls ein besonderes Merkmal des Wurzelwerk-Gemüses (GERDES & WALTER I.8:132f.).

Nebenleistungen wie das Bereitstellen von Informationen über Verwendung, Rezepte und Hintergrundinformationen gibt es immer mal wieder, werden jedoch nicht regelmäßig geschafft (I.8:106). Bisher sind dies häufig Informationen, die für die Abokisten-Kunden sowieso schon erstellt wurden (GERDES I.8:109). Zudem gibt es ein paar Ziegen, Hühner und Kaninchen zum Anschauen und z.T. zum Streicheln (I.8:83).

Schwierig sind bisher die Verarbeitung und das Haltbarmachen des Gemüses bei Gemüseschwemmen. Diese zusätzlichen Aufgaben fallen immer mit Arbeitsspitzen in der Gärtnerei zusammen und können daher nur sehr begrenzt durch die Gärtner geleistet werden (I.8:47).

Konkurrenten gibt es keine (I.8:142). Eigenes Gemüse wird auch *außerhalb* der CSA angeboten bzw. verkauft (mdl. Mitt. WALTER 2011).

Potentiale: Die angebaute Menge könnte 120 Menschen mit Gemüse vollständig versorgen. Mit mehr Arbeitskapazitäten könnten noch mehr der vorhandenen Flächen bewirtschaftet werden. Es bestehen z.Z. jedoch keine Möglichkeiten, zusätzliche Flächen zu pachten (mdl. Mitt. WALTER 2011). Gemeinsam mit der Gärtnerei Rote Rübe können und sollen 240 Menschen versorgt werden (Schriftl. Mitt. WALTER 2011). Die Weiterverarbeitung und/ oder Konservierung des Gemüses wäre möglich, wenn die Mitglieder das selbst übernehmen oder die Beiträge erhöht würden (I.8:104). V.a. Gemüseschwemmen könnten von den Mitgliedern verarbeitet werden. Dazu könnte die Gemeinschaftsküche gut genutzt werden. Die Ausstattung ist vorhanden. Dafür besteht auch Interesse von seiten der Mitglieder (I.8:47).

Obst könnte das Angebot erweitern, sobald sich eine Person findet, die das gerne machen würde (I.8:111, 115). Da eine Person aus der Gemeinschaft darüber nachdenkt, mit Backen anzufangen, besteht die Möglichkeit, dass in Zukunft zusätzlich Brot angeboten wird (I.8:111). Für Tierhaltung fehlen bisher Flächen und Arbeitskapazitäten (I.8:113ff.).

Als weiterer Kooperationspartner, neben der Gärtnerei Rote Rübe in Niederkaufungen, kommt eventuell der Eschenhof für Milch und Käse evtl. in Frage (I.8:142ff.).

5.1.2.2 Auf- und Verteilung der Lebensmittel

Die zurzeit fünf Mitglieder aus der näheren Umgebung holen das Gemüse direkt *vor Ort* aus dem Hofladen ab (GERDES I.8:168). Sie können dort zu den Öffnungszeiten (Dienstag, Freitag, Samstag) von dem Gemüse, das mit „eigen“ beschriftet ist, so viel sie möchten nehmen (I.8:125, 155). Die Mitglieder der Gemeinschaft gASTWERKe (25 Anteile) entnehmen das Gemüse aus dem gemeinsamen Kühlschrank bzw. aus einer großen Kühlzelle, wo das Gemüse von den Gärtnern gelagert wird (schriftl. Mitt. WALTER 2011). Die Kommune Niederkaufungen, die Gemeinschaft, zu der die Gärtnerei Rote Rübe gehört, wird freitags beliefert (schriftl. Mitt. WALTER 2011).

Zudem gibt es *drei Stützpunkte*, die einmal die Woche an *festen Liefertagen* beliefert werden: Die Villa (24 Anteile) und die seit Juli 2011 neu hinzugekommene Abholstelle Hummelweg/ Fasanenhof (6 Anteile) werden am Montag, der Brasselsberg (8 Anteile) wird im Rahmen der Abokistentour am Freitag beliefert (GERDES I.8:155). Lieferflexibilität gibt es außerhalb dieses Rahmens keine, wobei es hierfür bisher auch keinen Bedarf gab (schriftl. Mitt. WALTER 2011).

Der Lieferraum Brasselsberg ist eine Garage, in der ein Regal und eine Bank stehen. Die Kisten werden gleich links aufgereiht. Der Lieferraum der Villa ist die Werkstatt, in der ein Tisch für die Kisten steht (GERDES I.8:122). In der Villa soll das Gemüse bis Dienstag abgeholt werden, da es sonst weggeräumt wird. Die Abholstelle Hummelweg ist ebenfalls eine Garage. In der Kommune Niederkaufungen wird das Gemüse in den Lagerraum neben dem Hofladen geliefert (schriftl. Mitt. WALTER 2011).

Das Gemüse wird in grünen Napfkisten an die Abholstellen geliefert, aus denen die Leute sich selbst bedienen (I.8:117). Beschriftet wird nichts (I.8:117). Wie die Mitglieder das *unter sich* aufteilen, ist ihnen überlassen und den Gärtnern nicht bekannt (I.8:185). In den Abholstellen liegen Zettel aus, auf denen ersichtlich ist, wie viele Leute schon abgeholt haben, indem sie jeweils Kreuzchen machen, wenn sie da waren. So kann die Menge, die von den folgenden Abholern jeweils entnommen werden kann, besser eingeschätzt werden. Wird es auf Grund der Anzahl an Anteilen an einer Abholstelle zu unübersichtlich, wie es in der Villa der Fall ist, werden die Mengen, z.B. für jeweils neuen Mitglieder, nochmals aufgeteilt (mdl. Mitt. WALTER 2011). Allgemein sollte im Sommer das Gemüse bei allen Stützpunkten spätestens am nächsten Tag geholt worden sein, da es sonst nicht mehr so schön aussieht (GERDES & WALTER I.8:177ff.).

I.d.R. wird eine Gemüsemenge an die Abholstellen geliefert, die durch die Personenzahl teilbar ist. Das ist jedoch nicht immer möglich (I.8:119). Das Gemüse wird von den Gärtnern nach Bedarf vorportioniert. Bei reichlicher Menge, wird so viel frisch geerntet und geliefert, wie in einer Woche verbraucht werden kann. Bei Knappheit wird die gesamte Menge geliefert (I.8:138, 187). Das Portionieren ist nicht immer einfach (I.8:138). Schäden durch Ungeziefer oder Diebstahl kamen bisher nicht vor (I.8:140).

Außerhalb der CSA werden ca. 25 % des Wurzelwerk-Gemüses über die Abokiste, ca. 12,5 % über den Hofladen, ca. 12,5 % an Wiederverkäufer und eine im Grunde vernachlässigbare Menge über den Seminarbetrieb vermarktet (GERDES & WALTER I.8:146ff.). Unklar ist bisher, welchen Bedarf an Gemüse der Hofladen und der Seminarbetrieb tatsächlich haben (GERDES & WALTER I.8:15ff.).

Potentiale: Eine Umgestaltung der Lieferräume, dass sie auch zum Aufenthalt einladen, ist nur bedingt möglich. Die Brasselsberg-Garage steht in einem edlen Wohnviertel. Dort wäre das machbar, aber auffallend. In der Villa gibt es genug andere Räume, in denen man sich gut aufhalten kann (GERDES I.8:124). Die Abholung im Hofladen in Escherode ist z.T. noch verbesserungsbedürftig. Wenn ein Mitglied viel von einem Gemüse holt, ist der Hofladen leer (I.8:125). Eine verbesserte Kühlung für das Gemüse in den Abholstellen wäre zwar wünschenswert, aber aufwendig (I.8:135). Jedoch sind die meisten Lieferräume auch ohne besondere Kühleinrichtungen ausreichend kalt, weshalb eine Verbesserung hier vorerst nicht dringlich ist (GERDES I.8:136). Auf dem Gelände des gASTWERKe e.V. selbst gibt es ein sehr großes Kühlhaus mit ausreichend Kapazitäten (schrft. Mitt. WALTER 2011).

Die Transportkapazitäten sind ausbaufähig, falls die weiteren gewünschten 112 Mitglieder (beider Gärtnereien) dazu kommen. Die Lagerräume der Kasseler Stützpunkte und des Hofladens bieten auch noch ausreichend Platz. Bei der Villa müsste man fragen, inwieweit eine Erweiterung von der Gemeinschaft erwünscht und machbar ist (GERDES & WALTER I.8:168ff., 175). Mit einer Liefertour können 60 Einheiten transportiert werden (I.8:174). Schwierig könnte es evtl. bei der Lieferung am Freitag in Kombination mit der Abokistenliefertour werden (I.8:162). Montags gäbe es wahrscheinlich kein Problem (GERDES & WALTER I.8:164). Für den Seminarbetrieb wäre die Integration von CSA-Gemüse relativ einfach. Da die Seminargäste häufig wechseln, kann häufiger das Gleiche gekocht werden (I.8:22).

Wenn die Belieferung des Abokistenvertriebs durch Wurzelwerk eingestellt wird, könnte dieser als eigenständiger Geschäftsbereich ohne Wurzelwerkgemüse weitergeführt werden, wenn sich eine Person findet, die das übernimmt (GERDES I.8:13).

5.1.2.3 Mitgliedsbeiträge und Preise

Der Richtwert für den Mitgliedsbeitrag beträgt 52 € je Monat und erwachsene Person. Dieser Richtwert ergibt sich aus den im Voraus kalkulierten Kosten der Gärtnerei, welche den Lohn der Gärtner (inklusive Alterskasse) einbezieht. Rücklagen werden bisher lediglich in Form von Abschreibungen berücksichtigt (Plan-Etat 2011 ca. 75.000 €) (mdl. Mitt. WALTER 2011). Die tatsächlichen Beiträge schwanken zwischen 10 € und 60 € je Monat. Es ist jedoch unklar, ob die Person, die 10 € im Monat zahlt, tatsächlich Mitglied ist (GERDES & WALTER I.8:196). Jeder zahlt nach Selbsteinschätzung (GERDES I.8:197f.). Der Beitrag wird durch eine unterschriebene Vereinbarung für ein Jahr festgelegt (199) und monatlich eingezogen. Er kann auch in Bürgerblüten (Regionalwährung) bezahlt werden, was ggf. in bar erfolgt (schrftl. Mitt. WALTER 2011).

Im ersten Jahr wurden die aufgeschlüsselten Kosten den an einer Mitgliedschaft Interessierten von der Gärtnerin vorgestellt. In der Gründungsversammlung gab jede Person für alle offen

ein Gebot ab (mdl. Mitt. WALTER 2011). Da die benötigte Summe zusammen kam, war keine weitere Bierrunde nötig. In den folgenden Jahren wird die Bierrunde jeweils im März stattfinden (mdl. Mitt. WALTER 2011).

Seminargäste zahlen einen Tagessatz, der am Beitragsrichtwert für die CSA-Mitglieder, also am Budget orientiert ist. Das sind aktuell 1,70 € je Tag und Person (I.8:8). Bei der Vermarktung *außerhalb* der CSA orientieren sich die Preise an den Großhandelspreisen. Weitere Finanzierungsquellen sind Agrarsubventionen (schrftl. Mitt. WALTER 2011).

In der folgenden Tabelle 19 (b.w.) wird der „*finanzielle Gegenwert*“ des in drei Wochen (eine Woche im Juli und zwei Wochen im November/Dezember 2010), an die CSA-Mitglieder verteilten Gemüses dargestellt. Hierzu werden jeweils die an zwei Lieferstellen (Baunatal und Villa) gelieferten Gemüsemengen mit den Verkaufspreisen des Hofladens bepreist. Da der Hofladen erst 2010 eröffnet wurde, gibt es für diesen Zeitraum keine genauen Preisaufzeichnungen. Aus diesem Grund werden die Preise des regionalen Großhändlers „Naturkost Elkershausen“ zuzüglich einer Marge von 80 % angenommen, da man sich bei der Preisfestlegung für die Hofladenpreise daran orientiert hat (mdl. Mitt. GERDES 2012). Die Gemüsemengen wurden den Lieferaufzeichnungen der Gärtner entnommen. Diese enthalten immer nur die Gesamtmengen je Lieferstelle. Deshalb werden diese jeweils durch 20 geteilt, um einen theoretischen Durchschnittswert zu erhalten, den jedes Mitglied bekommen hat. Da jedoch auch bei „Naturkost Elkershausen“ nicht für alle Gemüsearten und –sorten entsprechende Preise vorliegen, beziehen sich die Ergebnisse nur auf einen Teil der Ernte. Es wurden i.d.R. die Preise von entsprechendem Bioland-Gemüse verwendet. Wo das nicht möglich war, wurde die günstigste Variante gewählt (Naturkost Elkershausen 2010) (Berechnungen vgl. Anhang 9.22). Somit sind diese Werte nicht 100 % exakt, liegen jedoch sicher unter dem tatsächlichen Wert. Bereits an diesen Werten gemessen, kann der Richtwert, der sich auf einen ganzen Monat bezieht, als sehr niedrig bezeichnet werden. Außerdem wird deutlich, dass die Gemüsemengen in den verschiedenen Monaten stark variieren. Die z.T. wenig sinnvollen Mengen (z.B. 5,3 Stück Schlangengurken/ Person) ergeben sich aus den theoretischen Durchschnittswerten.

Potentiale: Es bestehen bereits Ideen, den Hofladen in das CSA-System zu integrieren. Grundlage hierfür, sowie für die weitere Integration des Seminarbetriebes (GERDES & WALTER I.8:19f.), müsste eine Beobachtung sein, wie viele Kunden in den Hofladen kommen (I.8:8) und wie viel und welches Gemüse im Hofladen verkauft wird (I.8:18).

5.1.1 Kommunikation

Im Folgenden werden die Kommunikationsstrukturen der CSA-Wurzelwerk beschrieben. Im weiteren Verlauf sollen diese in Hinblick auf die Erstellung eines Konzepts zur Gewinnung weiterer Mitglieder, ebenso wie die bisher beschriebenen Rahmenbedingungen und organisatorischen Strukturen, auf Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) untersucht werden.

5.1.1.1 Interne Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Gärtnern und Mitgliedern findet v.a. bei *persönlichen Treffen* statt. Zu diesen Treffen wird regelmäßig alle sechs Wochen eingeladen (I.8:221). Hier wird Aktuelles berichtet und Organisatorisches besprochen und es ist Raum für Rückmeldungen der Mitglieder. Die Gärtner legen *besonders Wert* darauf, von allen Abholstellen Rückmeldungen zu erhalten (mdl. Mitt. WALTER 2011). Da diese Treffen auch der Bildung

Tabelle 19: Finanzieller „Gegenwert“ des Wurzelwerk-Gemüses je durchschnittlicher Anteil/ Mitglied

20.7.-23.7.2010	Geliefertes Gemüse		je Anteil (:20)		€/ Einheit	€/ Gemüse	
	kg	St.	kg	St.			
Auberginen	20,20		1,01		2,20	2,22	
Dicke Bohnen	12,00		0,60		2,00	1,20	
Stangenbohnen	26,60		1,33		3,80	5,05	
Landgurke	39,10		1,96		1,95	3,81	
Minigurke	31,00		1,55		2,65	4,11	
Schlangengurke		106		5,30	1,00	5,30	
Kräuterbund		8		0,40	0,63	0,25	
Rote Paprika	17,80		0,89		3,85	3,43	
Salat		10		0,50	0,70	0,35	
Fleischtomaten	3,00		0,15		fehlt		
Kirschtomaten	9,30		0,47		3,75	1,74	
normale Tomaten	42,60		2,13		fehlt		
Campari (Tomaten)	29,10		1,46		fehlt		
Loretto (Tomaten)	7,90		0,40		fehlt		
Zappo (Tomaten)	0,90		0,05		fehlt		
Zucchini	20,60		1,03		1,10	1,13	
Summe							28,60
mit 80 % Marge							51,48

Bei einem angenommenen Tomatenpreis von 2,74 € (Durchschnitt der Tomatenpreise anderer Tomatensorten bei Naturkost Elkerhausen) ergäbe sich eine Summe von 40,04 € bzw. 72,07 €.

Fortsetzung Tabelle 19

29.11-13.12.2010	Geliefertes Gemüse		je Anteil (:20)		€/ Einheit	€/ Anteil	
	kg	St.	kg	St.			
Chicoree	7,20		0,36		4,10	1,48	
Endivie		24		1,20	1,58	1,90	
Kartoffel	42,00		2,10		1,00	2,10	
Grünkohl		14		0,70	2,20	1,54	
Rotkohl		26		1,30	0,90	1,17	
Weißkohl		29		1,45	0,90	1,31	
Kohlrabi		14		0,70	0,95	0,67	
Kürbis	28,50		1,43		1,20	1,71	
Möhren	48,00		2,40		0,88	2,11	
Pastinaken	16,00		0,80		1,75	1,40	
Sellerie	13,00		0,65		fehlt		
Sprossen	5,00		0,25		12,00	3,00	
Steckrübe		14		0,70	1,05	0,74	
Tomaten	6,00		0,30		2,89	0,87	
Zuckerhut	31,00		1,55		fehlt		
Summe							19,98
mit 80 % Marge							35,96

Referenzen: Naturkost Elkerhausen 2010; Lieferaufzeichnungen der Gärtner aus 2010; mdl. Mitt. GERDES 2012.

dienen, werden sie als Erwachsenenbildung anerkannt und von der Ländliche Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V. (LEB) finanziell unterstützt (schriftl. Mitt. Walter 2011). Die Treffen finden i. d. R. in der Villa statt, da dieser Ort für alle am leichtesten zu erreichen ist, und beginnen ab und an mit gemeinsamem Kochen und Essen. Vor den Treffen wird eine Erinnerungsmail über den Emailverteiler geschickt. Meistens sind zwischen 10 und 20 Mitglieder vertreten. Von den Gemeinschaften gASTWERKe und Lokumuna (Villa) sind häufig nur ein oder zwei stellvertretende Personen dabei. Kinder können immer dabei sein, was bisher jedoch kaum der Fall war. Es gibt bisher auch wenig Angebote für die Kinder. Eine Jahreshauptversammlung oder Feste gibt es nicht. Zur Bierrunde im März sollten jedoch alle Mitglieder anwesend sein. Ebenso sollten alle Mitglieder bei der Anbauplanung dabei sein, die gerne Wünsche äußern möchten (mdl. Mitt. WALTER 2011).

Zwischen den Treffen findet bei Bedarf ein Austausch über den *Emailverteiler* statt (mdl. Mitt. WALTER 2011) (I.8:211). Zudem gibt es einen Blog der Gärtnerei Wurzelwerk (<http://hofladenescherode.wordpress.com/>). Es kommt ca. ein Anruf die Woche, so dass das Telefon keine bedeutende Rolle spielt (I.8:213). Inhaltliche Schwerpunkte der Kommunikation sind aktuelle und praktische Themen sowie die Frage, wie mehr Mitglieder gewonnen werden können.

Innerhalb der Depots dienen auch Zettel und Briefe zur Kommunikation der Mitglieder untereinander (GERDES I.8:210). Es gibt eine Zettelbox, in der sich die Mitglieder Nachrichten hinterlassen, z.B. wenn jemand in den Urlaub fährt oder ein Gemüse nicht nimmt. Dann können es die anderen unter sich aufteilen (I.8:191). Zwischen dem Gärtner und den Mitgliedern findet *während der Lieferung* nur wenig Kommunikation statt (mdl. Mitt. WALTER 2011).

Als Erfolgsfaktoren in Bezug auf Kommunikation werden folgende Punkte angesehen:

- „Ein Erfolgsfaktor für eine gute Kommunikation ist erst einmal überhaupt zu kommunizieren“ (I.8:305).
- Regelmäßigkeit und Klarheit sind wichtig, damit die Mitglieder wissen, was sie erwarten können (I.8:306).
- Wichtig ist, dass die Mitglieder wissen, dass ihre Rückmeldungen auch gebraucht werden (I.8:306).
- Klarheit, an wen man sich mit welchem Anliegen wenden kann (GERDES I.8:308).

Potentiale: Es besteht die Einsicht, dass man eigentlich viel öfters kommunizieren müsste (I.8:264). Es sollte angestrebt werden, dass mehr Zeit in Kommunikation investiert wird und die Mitglieder regelmäßige Informationen erhalten (WALTER I.8:264). Wenn diese Zeit jedoch durch die Gärtner zur Verfügung gestellt werden soll, müssten dafür andere Arbeiten wegfallen (WALTER & GERDES I.8:266).

Die Mitarbeit von Mitgliedern in der Gärtnerei wäre nach Absprache möglich, wenn sie Lust dazu haben. Sie sollte jedoch keine Verpflichtung sein (I.8:289). Außerdem könnten in Zukunft Zelt-/ Wochenendaktionen mit den CSA-Mitgliedern veranstaltet werden (GERDES I.8:96). Weiterhin sind die Angebote für Kinder ausbaufähig (I.8:81). So ist z.B. die Möglichkeit angedacht, einen kleinen Streichelzoo entstehen zu lassen (I.8:83).

Eine Überarbeitung der Homepage als Kommunikationsplattform wäre denkbar. Die Frage, ob die Homepage eine Wurzelwerk-Homepage oder eine eigene CSA-Homepage werden soll, ist noch offen (GERDES & WALTER I.8:295ff.).

5.1.1.2 Kommunikation nach außen

Bisher: Zu Beginn wurde v. a. über *Emailverteiler* in entsprechend ökologisch ausgerichteten Szenen und über *Handzettel* zu den Informations- und Gründungsveranstaltungen eingeladen. Außerdem wurden *Flyer* mit Ankündigung des Treffens in die Abokisten gelegt (GERDES I.8:223). Zudem gab es immer mal wieder *Artikel* in der Zeitung (mdl. Mitt. WALTER 2011), so z.B. in der Zeitschrift Ginkgo unter der Rubrik „bewusste Ernährung“ (GERDES I.8:220) und in der FAZ (GERDES & WALTER I.8:225). Weitere *Öffentlichkeitsarbeit* und *Werbung* fanden bisher auf dem „Tag der Erde“ in Kassel statt, wo die CSA mit einem Stand und Handzetteln vertreten war.

Aktuell: An *Tagen der offenen Tür* der Gemeinschaft gASTWERKe e.V wird die CSA bei den Führungen vorgestellt (GERDES I.8:227). Allgemein gibt es jeden zweiten Samstag im Monat Führungen der gASTWERKe, bei denen häufig etwas über die CSA erzählt wird (GERDES I.8:227f.). Im *Infokaffee* stehen permanent Stelltafeln, die über die CSA informieren und zu denen es immer mal wieder Nachfragen gibt (I.8:228). Des Weiteren gibt es seit dem Frühjahr 2011 einen neuen *Flyer* (vgl. Anhang 9.21). Die meisten Mitglieder wurden bisher jedoch über *Mundpropaganda* gewonnen (I.8:222). Der Gärtner der CSA ist zwar Mitglied bei der *Dorferneuerung* des Ortes, dennoch gibt es bisher kaum CSA-Mitglieder aus dem Dorf (GERDES & WALTER I.8:236ff.). Ohne es gezielt angesteuert zu haben, war die bisherige *Zielgruppe* vor allem die alternative Szene und die Gemeinschaftsszene in Kassel (I.8:242). Dazu gehören auch Rentner, die über das Regionalgeld Bürgerblüte mit der CSA in Kontakt gekommen sind (I.8:247).

Wenn es *Interessenten* gibt, wird geschaut, ob es bereits einen Stützpunkt in der Nähe gibt oder ob ein neuer Stützpunkt gegründet werden kann. Sofern das nicht gegeben oder möglich ist, ist eine Mitgliedschaft vorerst nicht möglich (GERDES I.8:171). Kommen neue Mitglieder zwischen einzelnen Treffen dazu, werden diese auf Vorbehalt aufgenommen. Feste Mitglieder sind sie, sobald sie bei einem Treffen waren und von den Anwesenden aufgenommen wurden. Falls eine Person weniger als den Richtwert zahlen möchte, muss die Gruppe entscheiden, ob und wie das geregelt werden kann (schrftl. Mitt. GERDES 2011a). Kommunikation mit den *Kunden* außerhalb der CSA findet kaum statt (mdl. Mitt. WALTER 2011).

Potentiale: Unterschiedliche *Kommunikationsschwerpunkte*, um verschiedene verschiedene Zielgruppen anzusprechen, wird als sinnvoll angesehen (GERDES & WALTER I.8:282ff.). Zusätzlich könnte man evtl. *Freizeit-Angebote* in der Umgebung als Attraktion im Rahmen der Werbung nutzen, da diese von der Gemeinde bisher nur schlecht beworben werden („woanders wär das ein mords Trubel“) (GERDES & WALTER I.8:86ff.).

Langfristig ist ein *Waldkindergarten* geplant, bei dem die Kinder auch den Gemüsebau miterleben können (I.8:77). Außerdem sind weitere *Artikel* geplant, so z.B. in der Zeitschrift „Oya“ unter der Rubrik „Suchen und Finden“ (GERDES I.8:220). Die Mitglieder würden wahrscheinlich für *Werbeaktionen* zur Verfügung stehen, wenn entsprechendes Material vorhanden wäre (I.8:224). Darüber hinaus könnte man sich überlegen, im nächsten Jahr einen *Probemonat oder eine Probekiste* (als „Teilnahmeförderung“) anzubieten. Denn für viele Interessierte ist es ein großer Schritt, sich gleich für ein ganzes Jahr festzulegen (I.8:231). Hierbei besteht die Sorge, dass ein Probemonat evtl. ausgenutzt wird, um im Sommer viel Gemüse zu bekommen und sich dann wieder abzumelden (GERDES I.8:232).

5.1.1.3 Aufgabenverteilung

Im Moment gibt es für die Rundschreiben *keine klare Zuständigkeit*. Daher sind sie bisher unstrukturiert und unregelmäßig (I.8:274). Die Gärtnerin würde diese Aufgabe gerne abgeben, obwohl diese Aufgabe inhaltlich von den Gärtnern übernommen werden müsste (I.8:276, 281). Zudem gibt es derzeit keinen festen Ansprechpartner für die Mitglieder (GERDES

I.8:306). Die Gärtnerin hätte auch „nichts dagegen, wenn jemand anderes die Gelder eintreibt“ (GERDES & WALTER I.8:279) und die Funktion des Schatzmeisters übernimmt, der sich um die Finanzen und Formalien kümmert.

Potentiale: Es wäre denkbar, dass das regelmäßige Schreiben der Gärtnereibriefe von einzelnen Mitgliedern übernommen wird. Ein Mitglied müsste die Gärtner ggf. regelmäßig interviewen (GERDES I.8:268, 281). Für die tatsächliche Umsetzung müsste das Bewusstsein gefördert werden, dass ein Rundbrief wichtig ist, damit dieser die entsprechende Priorität erhält (GERDES & WALTER I.8:293). Außerdem ist es denkbar, dass ein Mitglied die Aufgabe des Schatzmeisters übernimmt. Dies könnte jemand übernehmen, der mehr Zeit hat, evtl. ein Rentner (GERDES & WALTER I.8:279). Zudem besteht die Ansicht, dass ein fester Ansprechpartner für Rückmeldungen der Mitglieder gut wäre (GERDES I.8:306). Gemeinsam Neues zu entwickeln und zu schauen, was man sonst noch machen könnte, dazu hätte die Mitorganisatorin Lust (GERDES I.8:277,281).

5.1.1.4 Zeitlicher und finanzieller Aufwand

Der aktuelle zeitliche Aufwand für die Kommunikation wird zurzeit auf zwei bis vier Stunden je Woche geschätzt (GERDES & WALTER I.8:254). Der finanzielle Aufwand für die Kommunikation betrug bisher insgesamt schätzungsweise 50 Euro für das „Material“ (GERDES I.8:258). Ein finanzielles Budget, das für die Gewinnung neuer Mitglieder zur Verfügung steht, wurde bereits einmal in der Gruppe festgelegt und beträgt bisher 250 € (GERDES I.8:270ff.).

5.1.1.5 Entwicklungen im Laufe der Zeit

Zu Beginn haben die Mitglieder kaum *untereinander* kommuniziert und sind mit allen Anliegen zu den Gärtnern gekommen. Das war schwierig und hat sich geändert, nachdem sie klar darauf hingewiesen wurden, dass sie für bestimmte Dinge selbst die Verantwortung tragen, tragen dürfen und tragen können (GERDES & WALTER I.8:315-320). Am Anfang wurden in den Abholstellen *Zettelvordrucke* für Benachrichtigungen der Mitglieder untereinander ausgelegt, die von der Mitgliedergruppe der Villa dann selbst weiter entwickelt wurden (I.8:211).

5.1.1.6 Erfahrungen

Was gut funktioniert (im Sinne der Zufriedenheit): Die *regelmäßigen Treffen* funktionieren gut. Sie sind eine gute Mischung aus Informationsaustausch und nettem Beisammensein. Zu diesem Anlass wird auch immer gemeinsamen gekocht und gegessen, wobei Rezepte ausgetauscht werden und man sich sozusagen auf allen Ebenen mit dem Gemüse beschäftigt (GERDES I.8:200). Wenn Treffen ein *klares Thema* haben, scheinen die Leute eher zu kommen, als wenn nur ein allgemeiner Austausch in Aussicht ist (GERDES I.8:309). Die Mundpropaganda funktioniert gut (I.8:222). Allgemein braucht die *Entscheidung für eine Mitgliedschaft* Zeit. Es hat noch niemand direkt unterschrieben, nachdem das Konzept erklärt wurde (GERDES I.8:302). Wenn die Mitglieder dann jedoch einen *festen Monatsbeitrag* zahlen, zeigt die Erfahrung, dass die Hemmschwelle größer ist, noch in den Laden zu gehen und etwas ein- oder zuzukaufen (GERDES I.8:202).

Was schwierig ist: Die *Flyer in den Abokisten* waren eine eher wenig erfolgreiche Werbeaktion. Die Resonanz war mit ein oder zwei Personen relativ gering (GERDES I.8:223). Mit der *Kommunikation* besteht allgemein Unzufriedenheit (GERDES & WALTER I.8:311).

Problem dabei ist, dass die Kommunikation nicht die entsprechende *Priorität* hat (I.8:313; GERDES:293). Daher besteht die Unsicherheit, ob Pläne für mehr Kommunikation überhaupt umgesetzt werden (GERDES & WALTER I.8:293).

In Bezug auf die Rahmenbedingungen gibt es sonst *keine nennenswerten Unsicherheiten*. Unsicherheiten bestehen lediglich in der Hinsicht, dass erst *Erfahrungen* mit dem Boden und dem Klima gesammelt werden müssen, da der Betrieb noch sehr jung ist (GERDES I.8:30).

Offene Fragen sind:

- Inwieweit sind die Leute interessiert, hier mitzuarbeiten (I.8:287)?
 - Was machen die anderen Höfe für Werbung und was hat die Werbung jeweils gebracht? (GERDES I.8:322).
- Diese Fragen werden im Ergebnisteil weitgehend beantwortet: Siehe Befragung der Mitglieder (vgl. Kap. 5.2) und die Befragung der vier ältesten CSAs (vgl. Kap. 4.3.3).

5.1.2 Besonderheiten im Vergleich zu den vier ältesten CSAs

Die folgende Tabelle 20 veranschaulicht die Besonderheiten der CSA-Wurzelwerk im Vergleich zu den vier ältesten CSAs in Deutschland:

Tabelle 20: Wurzelwerk - Besonderheiten im Vergleich zu den vier ältesten CSAs

Name	Gärtnerei Wurzelwerk
Betriebsspiegel	Sehr junger und kleiner Betrieb.
Gründung	Relativ kurzer Zeitraum zwischen der ersten Informationsveranstaltung und der Gründung (2 Monate) Finanzielle Sicherheit seit Beginn durch die Einbettung in die gemeinsame Ökonomie des gASTWERE e.V.
Angebot	Nur Gemüse, keine Weiterverarbeitung, keine Selbsternte Erweitertes Angebot durch Kooperation
Verteilung	Innerhalb der Abholstelle wird Gemüse jeweils für neun Mitglieder aufgeteilt Abholzettel (Wer war schon da – ankreuzen) Portionierung durch Gärtner (Keine wöchentliche Bedarfserfassung) Keine Orientierungswerte für die Mengenenahme bei Knappheit Kooperation mit der Gärtnerei Rote Rübe in Niederkaufungen
Beiträge	Die Integration des Seminarbetriebs in das CSA-Konzept Offene Bieterrunden Bezahlung in Regionalwährung möglich Keine Angaben über den Umgang bei eventuellen Überschüssen und Defiziten
Interne Kommunikation	Tiefergehende Themen weniger im Vordergrund Kinder sehr selten dabei Keine nennenswerte Kommunikation an den Verteilstellen Keine großen Jahreshauptversammlungen und Feste Regelmäßige Treffen mit gemeinsamen Kochen im Vorfeld Kein Hof- bzw. Gärtnerbrief (hin und wieder Informationen)
Externe Kommunikation	Keine Probezeit oder Probemonate („Teilnahmeförderung“)
Aufgabenverteilung	Keine offizielle Aufgabenverteilung
Aufwand	---
Entwicklung	---
Erfahrungen (was ist schwierig)	Geringe Priorität der Kommunikation Unzufriedenheit mit der Kommunikation

(GERDES & WALTER I.8; mdl. Mitt. WALTER 2011)

5.2 Mitgliederbefragung der CSA-Wurzelwerk

Nachdem im vorherigen Abschnitt der Rahmen der CSA-Wurzelwerk und die Wünsche der Gärtnerin und Mitorganisatorin vorgestellt wurden, werden im Folgenden die Ergebnisse der Befragung der Mitglieder der CSA-Wurzelwerk beschrieben.

Der Rücklauf der Fragebögen beträgt 23,6 % (13 von 55). Bei schriftlichen Befragungen ohne größere Maßnahmen, um die Rücklaufquote zu erhöhen, fällt die Rücklaufquote selten über 20 % aus (DIEKMANN 2009:516). Somit liegt die Quote von 23,6 % im normalen bis guten Bereich. Neun Fragebögen wurden von den Mitgliedern per Hand auf dem Papierbogen ausgefüllt und vier wurden am Computer bearbeitet. Kreuze, die auf einen Zwischenstrich einer Bewertungstabelle gesetzt wurden, werden jeweils zur Hälfte gewertet (Bsp.: x zwischen 1 und 2 > jeweils n=0,5 zu 1 und n=0,5 zu 2). Alle 13 Fragebögen können zur Auswertung herangezogen werden. Somit kann der Rücklauf zu 100 % ausgewertet werden.

Die Ergebnisse dieser Umfrage werden, wo es möglich ist, mit den Ergebnissen der bundesweiten Umfrage unter CSA-Mitgliedern (622 verschickte Fragebögen; Rücklauf 22,2 %) in Kontext gesetzt (vgl. STÖWER 2010). In diesem Zusammenhang werden zur besseren Vergleichbarkeit Prozentzahlen angegeben. Auf Grund der geringen Anzahl der Befragten können diese Zahlen jedoch nur als Orientierung dienen und nicht verallgemeinert werden (vgl. Kap. 2.2.2)!

5.2.1 Eigenschaften und Hintergründe der CSA-Mitglieder

Eigenschaften: Zehn der 13 Mitglieder (76,9 %), die den Fragebogen ausgefüllt haben, sind seit dem offiziellen Beginn der CSA-Wurzelwerk am 1.7.10 Mitglied. Die weiteren drei Befragten (23,1 %) sind seit September, Oktober und November 2010 Mitglieder.

Die Verteilung der Wohnorte der Mitglieder im städtischen und ländlichen Umfeld hält sich die Waage (n= jeweils 6; 46,2 %), wobei diese den vorstädtischen Raum (n=1; 7,7 %) deutlich überwiegen. Der größere Anteil (n=8, 61,5 %) der Antwortenden hat einen hohen Bildungsabschluss. Drei Personen (23,1 %) haben Abitur und eine Person (7,7 %) hat einen Real- oder Hauptschulabschluss. Das Einkommen verteilt sich über ein Spektrum von unter 10.000 €/ Jahr (n=3,5; 26,9 %) bis über 100.000 €/ Jahr € (n=2; 15,4 %), wobei die Hälfte (n=6,5; 50 %) zwischen 10.000 und 40.000 Euro im Jahr verdient. Besonders stark sind die Altersgruppe zwischen 40 und 49 (n=5; 38,5%) sowie Frauen (n=9, 69,2 %) vertreten (Abbildung 9).

Im Vergleich entsprechen sich die soziodemographischen Eigenschaften der CSA-Mitglieder von Wurzelwerk weitestgehend denen der Teilnehmer der bundesweiten CSA-Mitglieder-Umfrage. Der Wohnort im ländlichen Bereich ist bei den Wurzelwerk-Mitgliedern etwas stärker, im vorstädtischen Bereich etwas schwächer vertreten. Auch die Verteilung des höchsten Bildungsabschlusses entspricht dem Ergebnis der bundesweiten Umfrage sowie grundsätzlich der Verteilung in Deutschland. Das gleiche gilt für das Einkommen und die Altersstruktur. Der Frauenanteil überwiegt auch bei der bundesweiten Umfrage (STÖWER 2010:57), jedoch nicht so stark wie bei den Mitgliedern der CSA-Wurzelwerk, die den Fragebogen ausfüllten.

Hintergründe: Die Mehrheit der Antwortenden (n=11,5; 88,5 %) hat bereits vor der CSA-Mitgliedschaft Bio-Lebensmittel verzehrt. Eine Person hat sowohl Bio-Lebensmittel als auch konventionelle Lebensmittel in einem in etwa ausgewogenen Verhältnis verzehrt. Mehr als die Hälfte ist selbst Vegetarier oder lebt gemeinsam mit Vegetariern in einem Haushalt (n=9; 69,2 %), ist auf einem Bauernhof oder mit eigenem Garten aufgewachsen (n=8; 61,5%) und hat zurzeit einen eigenen Garten (n=7,5, 57,7 %). Bei gut der Hälfte der Mitglieder leben

eigene Kinder mit im Haushalt (n=7; 53,8 %) (Abbildung 10). Beschränkt man die Anzahl nicht auf eigene Kinder, steigt der Anteil an (n=9; 69,2 %), da einige Mitglieder in einer Gemeinschaft mit Kindern leben, jedoch keine eigenen Kinder haben.

Im Vergleich zu der bundesweiten Umfrage (67,4 %) unter CSA-Mitgliedern zählten mehr Mitglieder der CSA-Wurzelwerk (88,5 %) bereits vor ihrer Mitgliedschaft zu Bio-Einkäufern. Auffallend ist der sehr hohe Anteil an Vegetariern oder Haushalten mit Vegetariern in der CSA-Wurzelwerk (69,2 %), welche das Ergebnis der bundesweiten Umfrage mit 35,5 % weit und den Bundesanteil von 1,6 % Erwachsenen, die fleischlos leben, sehr weit übersteigt. Der Anteil derer, die einen eigenen Garten haben oder in der Landwirtschaft oder mit Garten aufgewachsen sind, entspricht in etwa dem Ergebnis der bundesweiten Umfrage (STÖWER 2010:59).

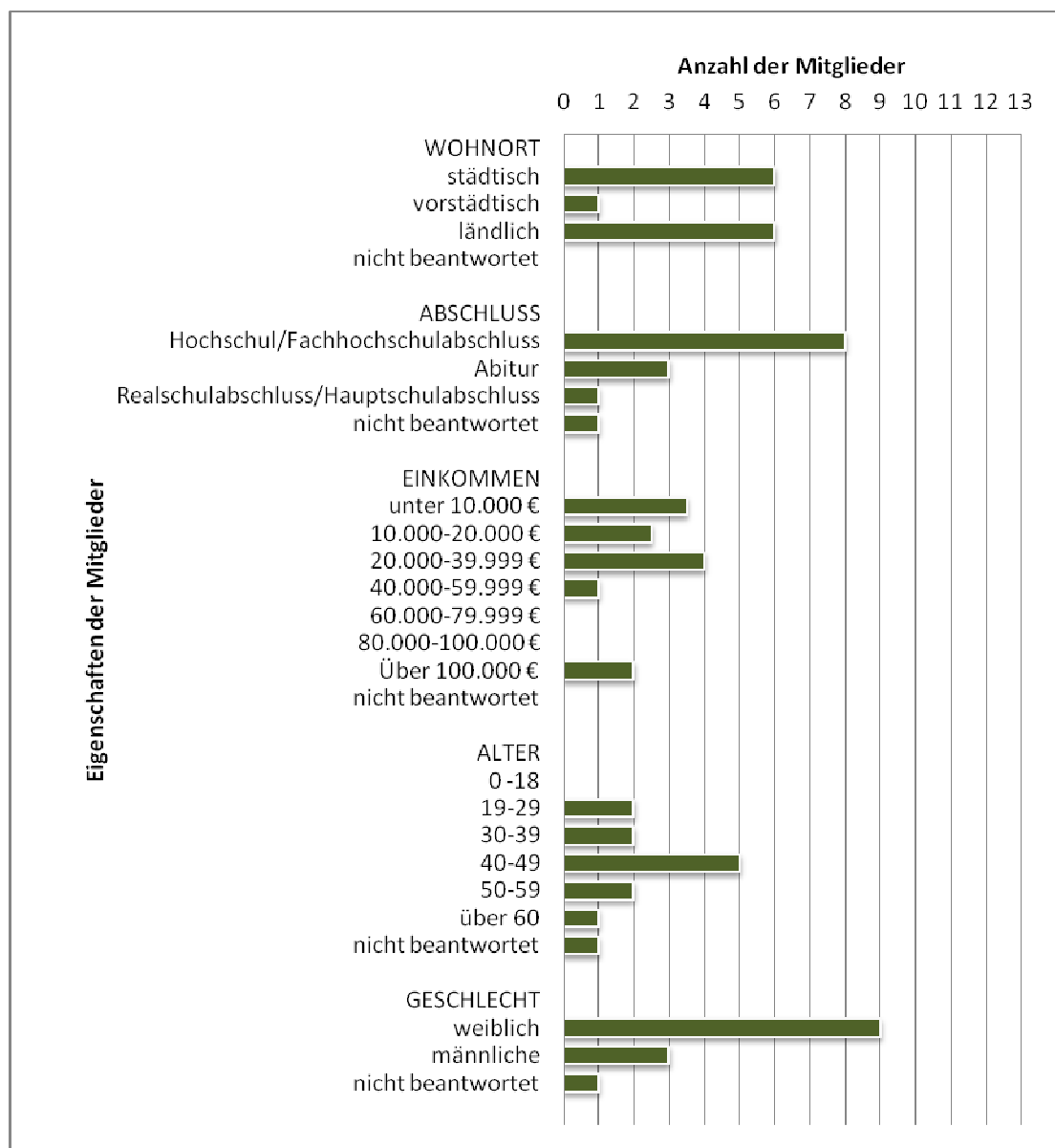


Abbildung 9: Eigenschaften von Mitgliedern der CSA-Wurzelwerk

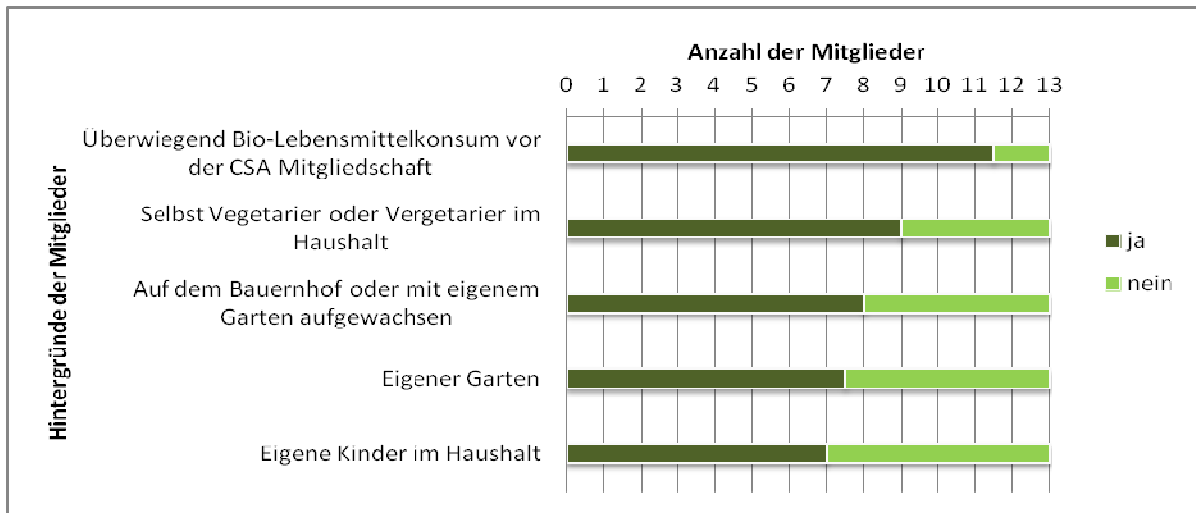


Abbildung 10: Hintergründe der Mitglieder der CSA-Wurzelwerk

5.2.2 Motivationen der CSA-Mitglieder

Bezüglich der *Motivationen* für die CSA-Mitgliedschaft (Abbildung 11) stehen bei fast allen (n=12; 92,3 %) die Unterstützung des alternativen Ansatzes und der Wunsch nach Öko-Lebensmitteln an erster Stelle. An zweiter Stelle (n=11; 84,6 %) stehen der Wunsch nach regional produzierten Lebensmitteln und das Wissen, wo und wie die Lebensmittel erzeugt werden. Zudem werden von allen (n=13; 100 %) die Unterstützung regionaler und nachhaltiger Landwirtschaft sowie faire Preise für die Landwirte und fairer Handel als sehr wichtige oder wichtige Motivationen eingestuft. Der Umweltschutz wird noch von zwölf Personen (92,3 %) als sehr wichtige oder wichtige Motivation gesehen. Gesunde, qualitativ hochwertige und frische Lebensmittel sind für zehn Mitglieder (76,9 %) sehr wichtig oder wichtig, während diese Motivation bereits für drei Mitglieder (23,1 %) weniger Bedeutung hat. Der Kontakt zwischen Erzeugern und Verbrauchern ist elf Mitgliedern (84,6 %) sehr wichtig oder wichtig. Die Mitsprachemöglichkeit und Ernährungssouveränität ist acht Personen (61,5 %) wichtig, nur zwei Personen (15,4 %) sehr wichtig und dem Rest (n=3; 23,1 %) nur teilweise wichtig oder eher unwichtig. Krisensicherheit polarisiert etwas. Einem Teil der Mitglieder (n=6, 46,2 %) ist sie sehr wichtig oder wichtig, einem anderen Teil (n = 5; 38,5 %) eher unwichtig oder unwichtig. Bequemlichkeit ist den Mitgliedern entweder sehr wichtig (n=4; 30,8 %) oder wie etwa der Hälfte der Mitglieder (n=6; 46,2 %) eher unwichtig oder unwichtig. Kultur (n=9; 69,2 %), Kontakt zu anderen Mitgliedern (n=9; 69,9%) sowie Mitarbeit auf dem Betrieb (n=10; 76,9 %) und günstige Lebensmittel (n=11; 84,6 %) sind dem überwiegenden Teil nur teilweise wichtig, eher unwichtig oder unwichtig.

Die Frage nach den Motivationen konnte *um eigene Punkte ergänzt* werden. Diese Möglichkeit wurde von zwei Mitgliedern und nur als ergänzender Kommentar genutzt. In einem Fall wird zum Ausdruck gebracht, dass die selbständige, hierarchiefreie und kooperative Organisation einer Gruppe als Wirtschafts- und Lebensmodell gefällt. Im anderen Fall wird die praktische Teilnahme an der CSA als wertvolle Ergänzung zu der theoretischen Auseinandersetzung mit CSA gesehen.

Im Vergleich: Sowohl bei fast allen deutschlandweit befragten CSA-Mitgliedern (81,2 %) als auch bei den Wurzelwerk-Mitgliedern (92,3 %) liegt der Schwerpunkt auf dem Wunsch nach Öko- bzw. Bio-Lebensmitteln. Für genauso viele Wurzelwerk-Mitglieder (92,3 %) ist zusätzlich die Unterstützung des alternativen Ansatzes ein ebenso wichtiges Motiv. Bei der Gesamtumfrage von STÖWER (2010) wird jedoch auch nicht so explizit nach der Unterstützung des alternativen Ansatzes gefragt. Auch sonst werden in der Tendenz von den Mitgliedern der CSA-Wurzelwerk die Regionalität, Unterstützung und der Transparenz als

Motivationen im Verhältnis höher eingestuft. Die Bequemlichkeit hat für die Mitglieder der CSA-Wurzelwerk eine höhere Bedeutung (sehr wichtig: 30,8 %) als für den Gesamtdurchschnitt (sehr wichtig: <5 %) (STÖWER 2010:44).

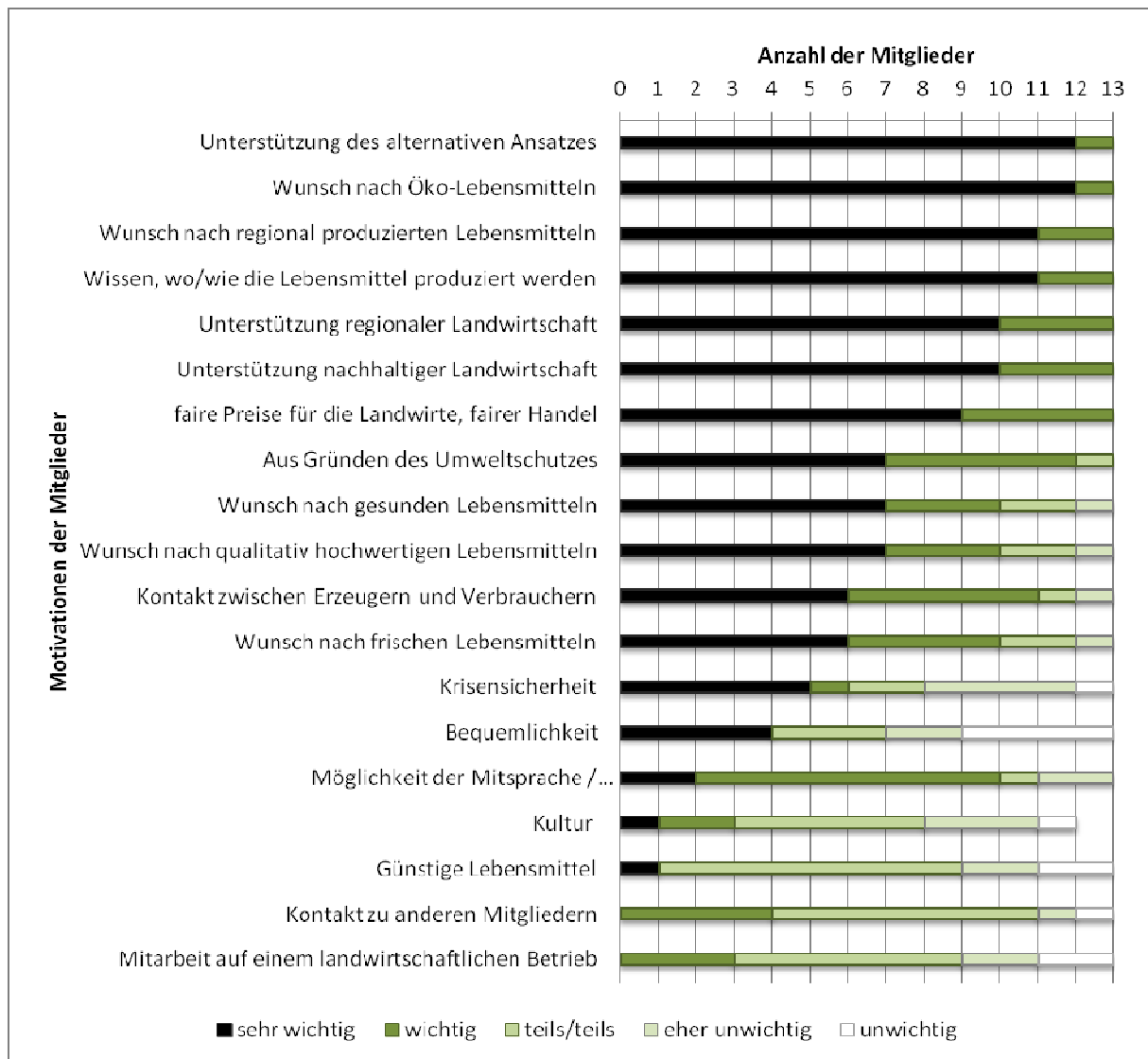


Abbildung 11: Motivationen der CSA

5.2.3 Wie die CSA-Wurzelwerk den Mitgliedern bekannt wurde

Die meisten Mitglieder (n=7; 53,8 %) haben durch die Gärtner/In selbst von der CSA erfahren. Viele Kontakte zu der CSA wurden auch durch Freunde, Nachbarn oder Familienangehörige (n=6; 46,2 %) hergestellt. Auch Veranstaltungen des gASTWERKe e.V. (n=2; 15,4 %), wie z.B. das Info-Café oder Seminare, oder der Tag der offenen Tür (n=2; 15,4 %) machten einigen die CSA bekannt. Bei Einzelnen (jeweils 7,7 %) fand der Erstkontakt mit der CSA-Wurzelwerk über andere CSA-Mitglieder, das Internet, einen Flyer und durch einen Infostand am Tag der Erde statt (Abbildung 12). Hierunter fallen die meisten *Mehrfachnennungen*, da diese häufig mit den oben schon erwähnten Personen in Zusammenhang stehen. Fernsehen, Radio, Zeitungen, Poster, Zeitschriften und Broschüren spielten dabei keine Rolle. Unter Sonstiges werden meist nur die Hintergründe erläutert, so z.B. des Öfteren, dass die Personen Mitglied der Gemeinschaft sind, und einmal, dass jemand schon vorher an einem anderen Ort CSA-Mitglied war. Diese Angaben werden, sofern noch keinerlei Zuteilung stattgefunden hatte, dem Punkt persönliche Kontakte (Freunde/ Nachbarn, Familienangehörige) zugeordnet.

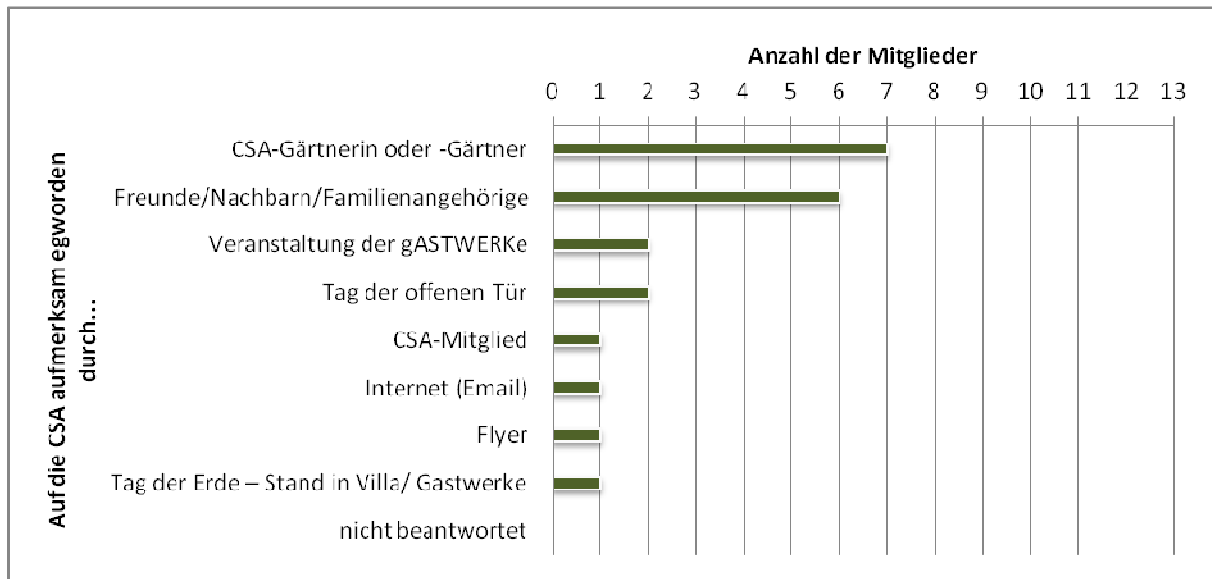


Abbildung 12: Wege auf denen die CSA-Wurzelwerk bekannt wurde (Mehrfachnennungen)

Im Vergleich: Dieses Ergebnis entspricht annähernd auch den Umfrageergebnissen der anderen CSA-Mitglieder in Deutschland von STÖWER (2010:41f.). Die meisten CSA-Mitglieder in Deutschland sind an erster Stelle durch Freunde/ Nachbarn/ Familienangehörige (50,4 %) und an zweiter Stelle durch CSA-Landwirte oder-Mitglieder (36,8 %) auf CSA aufmerksam geworden. Im Vergleich dazu spielten bei den Wurzelwerk-Mitglieder die Kontakte über die CSA-Gärtner und –Mitglieder (61,5 %) eine größere Rolle als die Kontakte über Freunde/ Nachbarn/ Familienangehörige (46,2 %). Die übrigen Wege machten jedoch ebenfalls jeweils nur einen sehr geringen Anteil aus.

5.2.4 Beteiligung an CSA-Aktivitäten und -Veranstaltungen

Alle Befragten haben diese Frage beantwortet und an CSA-Aktivitäten oder –Veranstaltungen teilgenommen und/ oder diese aktiv unterstützt. Darunter fallen insbesondere die Mitgliederversammlungen (n=8; 61,5 %), aber auch zu etwa gleichen Anteilen andere besondere Veranstaltungen (n=7; 53,8 %), die Teilnahme an der Kerngruppe (n=6; 46,2 %) und die Mithilfe in der Landwirtschaft (n=6; 46,2 %). Unter Sonstiges wird einmal Unterstützung bei der Akquise genannt (Abbildung 13).

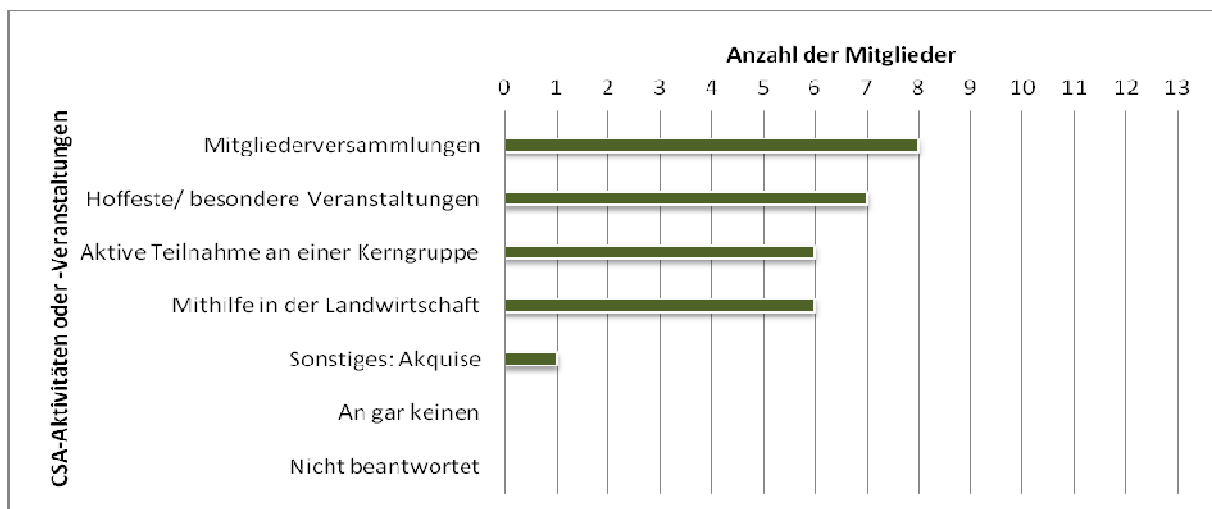


Abbildung 13: Beteiligung an CSA-Aktivitäten und -Veranstaltungen (Mehrfachnennungen)

Im Vergleich: Im Schnitt ist die aktive Beteiligung der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder (ca. 46 %), die geantwortet haben, höher als die des Bundesdurchschnittes (ca. 30 %). Dies entspricht auch in der Tendenz dem Rücklauf der Fragebögen (Wurzelwerk: 23,6 %; Bundesweite Umfrage: 22,2 %). Allen gemeinsam ist, dass Veranstaltungen und Versammlungen eine höhere Teilnahme haben (Wurzelwerk 61,5 %; Bundesweit: 77,4 %) als die aktive Beteiligung an der Kerngruppe. Im Gegensatz zum Bundesdurchschnitt (ca. 10 %) gibt von den Wurzelwerkklern niemand an, sich überhaupt nicht an Aktivitäten zu beteiligen (STÖWER 2010:47f.).

Gründe für die (teilweise) Nicht-Beteiligung an bisherigen CSA-Aktivitäten und – Veranstaltungen (Abbildung 14) werden in einer freien Texteingabe genannt. Diese können in erster Linie als Zeitmangel (n=5; 38,5 %), andere Prioritäten (n=4; 30,8 %) und der falsche Zeitpunkt der Aktivitäten (n=4; 30,8 %) kategorisiert werden. Diese drei Gründe überschneiden und bedingen sich jedoch häufig. Im Bezug auf diese Kategorien uneindeutige Aussagen werden ggf. den jeweils entsprechenden Kategorien zugeteilt. Einem Mitglied fehlte die entsprechende Information. Einzelne Mitglieder (jeweils 7,7 %) fühlten sich gut durch andere vertreten, da sie Teil einer Gemeinschaft sind, die jeweils eine Person zu den Veranstaltungen schickt, hatten kein Interesse oder haben keine Notwendigkeit an der Beteiligung gesehen, da sie der Meinung sind, dass die Gärtner das schon gut machen.

Im Vergleich: Zeitmangel war auch in der bundesweiten Umfrage unter den CSA-Mitgliedern der Hauptgrund für eine Nicht-Teilnahme an CSA-Aktivitäten (STÖWER 2010:48f.).

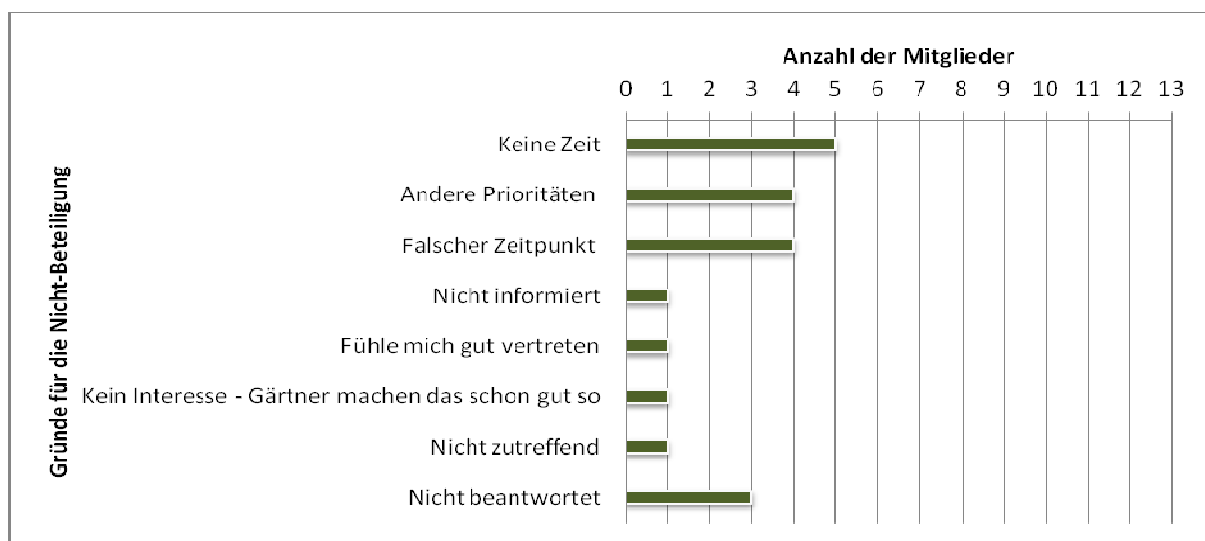


Abbildung 14: Gründe für Nichtbeteiligung an CSA-Aktivitäten (Mehrfachnennungen)

5.2.5 Zufriedenheit, Wünsche und Planung der CSA-Mitglieder

Zufriedenheit: Mit der Qualität (n=13; 100 %) und der Frische der Lebensmittel (n=12, 92,3 %) besteht sehr große Zufriedenheit. Sehr große Zufriedenheit besteht ebenfalls bei der Gemüsemenge (n=10; 76,9 %) sowie bei der Verteilung und den Abholmöglichkeiten (n=9,5; 73,1 %). Lediglich eine Person (7,7 %) schwankt bei letzterem zwischen teilweiser Zufriedenheit und Unzufriedenheit. Ebenso gibt es mit der Höhe der Mitgliedsbeiträge (n=12; 92,3 %) und der Gemüseauswahl (n=11,5; 88,5 %) bei vielen eine sehr große oder große Zufriedenheit. In Bezug auf Ideelles ist ein Großteil (n= 10; 76,9 %) sehr zufrieden oder zufrieden. Lediglich zwei Mitglieder (15,4 %) sind nur teilweise zufrieden oder unzufrieden. Mit Gemeinschaftsaspekten wie Aufgabenverteilung, Organisation, Kommunikation und gemeinschaftlichen Aktivitäten ist etwa die Hälfte der Mitglieder (n=7; 53,8 %) sehr

zufrieden oder zufrieden, ein Teil (im Schnitt 4; 30,8 %) ist nur teilweise zufrieden und Einzelne (7,7 %) sind unzufrieden. In Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit und Maßnahmen, um neue Mitglieder zu gewinnen, ist ein Großteil (n=9 bzw. 10; 69,2 bzw. 76,9 %) nur teilweise zufrieden, unzufrieden oder vereinzelt auch sehr unzufrieden (Abbildung 15). I.d.R. sind es jeweils die gleichen Personen, die bei den unterschiedlichen Aspekten zufrieden oder unzufrieden sind. Unter Sonstiges wurde angeführt, dass bei einer Person in Bezug auf die Umsetzung der politischen Idee und den Kontakt zwischen den Mitgliedern (teilweise) Zufriedenheit besteht. Als weiterer wichtiger Punkt wurde von einem Mitglied angesehen, dass die beiden Gärtner sympathisch sind.

Verglichen mit der bundesweiten Umfrage (81,9 %; 74,6 %; 48,6 %) besteht in der CSA-Wurzelwerk ebenfalls an erster Stelle sehr große (sogar noch größere) Zufriedenheit mit der Qualität (n=13; 100 %), Frische (n=12; 92,3 %) und Menge (n=10; 76,9 %) der Lebensmittel. Die Auswahl schneidet im Verhältnis dazu insgesamt etwas schlechter ab, liegt jedoch ebenfalls noch im überwiegend zufriedenen Bereich (n=11,5; 88,5 %; bundesweit ca. 82 %). Außerdem schneiden bei beiden Umfragen Kommunikation und gemeinschaftliche Aktionen weniger gut ab. Diese liegen jedoch in der bundesweiten Umfrage noch im überwiegend zufriedenen Bereich (ca. 82 %), während nur noch etwa die Hälfte der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder mit diesen sehr zufrieden oder zufrieden ist (n=7; 53,8 %). Öffentlichkeitsarbeit und Maßnahmen neue Mitglieder zu gewinnen, wurden von STÖWER nicht abgefragt (STÖWER 2010:49f.).

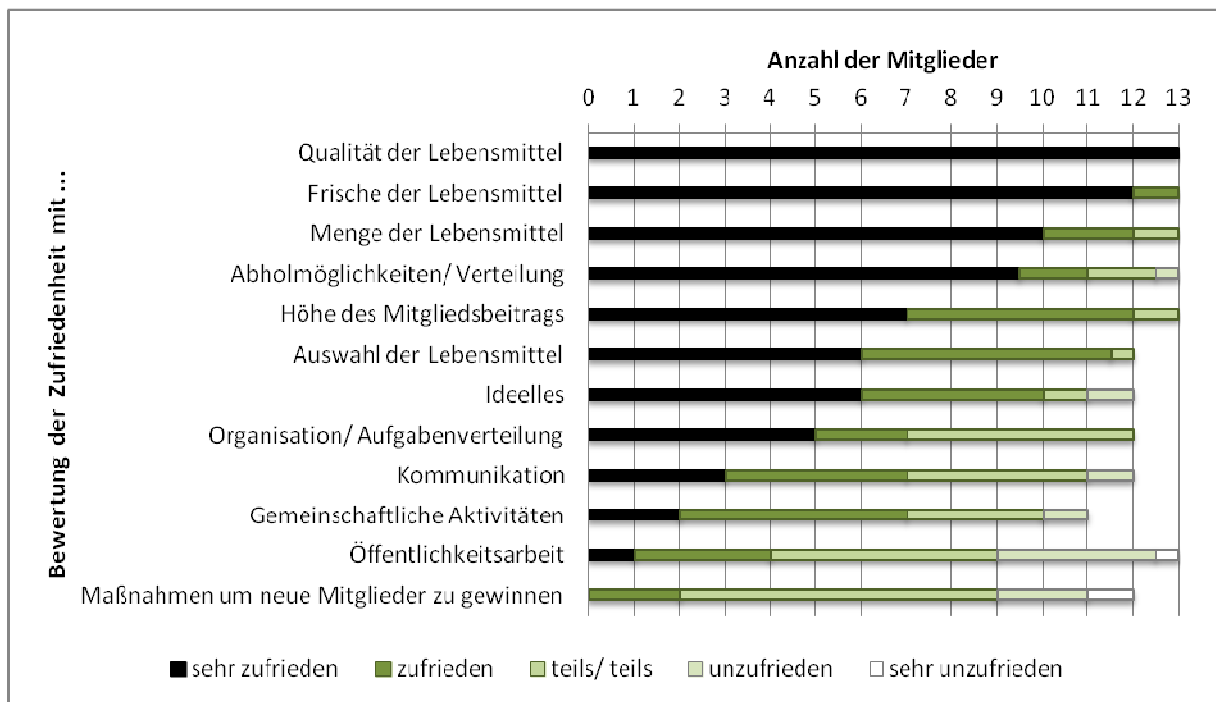


Abbildung 15: Zufriedenheit der CSA-Mitglieder

Wünsche: In einem freien Textfeld konnten die Mitglieder angeben, was sie sich in den Bereichen Produkte, Organisation/Verteilung und Höhe der Kosten „mehr“ oder „weniger“ wünschen (Mehrfachnennungen möglich). Die Wünsche werden zur leichteren Auswertung in Kategorien eingeteilt (Abbildung 16). Hier machen neun Mitglieder (69,2 %) Angaben. In Bezug auf die *Produkte* wünschen sich drei Mitglieder (23,1 %) mehr Grundnahrungsmittel und Lagergemüse wie z.B. Kartoffeln, Zwiebeln und Möhren sowie eine Erweiterung der Produktpalette um Milch, Milchprodukte, Eier und Brot. Auch gibt es einzelne Wünsche einerseits nach mehr Kürbis, Brokkoli und Kräutern zum Trocknen, andererseits nach weniger Chicorée, Knollensellerie, Kohl, Steckrüben und Fenchel. Bezüglich der *Organisation* wird v.a. (n=3; 23,1 %) eine besser organisierte Mitgliedschaft gewünscht. So z.B., dass sich alle

um die Verteilung kümmern und weniger die Gärtner, dass es ein oder zwei Wochen im Voraus eine Vorankündigung des Gemüses gibt, und dass mehr gemeinsam weiterverarbeitet und haltbar gemacht wird. Außerdem bestehen noch einzelne Wünsche nach mehr Rezeptaustausch, einer zentraleren Abholstelle in Kassel und nach Flyern, die das Konzept gut erklären. In Bezug auf die *Kosten* wird von Einzelnen einerseits geäußert, dass sie etwas niedriger sein könnten sowie andererseits auch Zufriedenheit. Unter *Sonstigem* wird ein schon unter Organisation genannte Punkt mehrfach wiederholt: Der Wunsch nach gemeinsamem Einmachen und Rezeptaustausch, insbesondere auch für die schnelle und leckere Zubereitung für Kinder. Eine Person gibt auf Grund kurzer Mitgliedschaftsdauer noch keine Abschätzungen an.

Verglichen mit der bundesweiten Umfrage gibt es hier keine nennenswerten Besonderheiten. Kommunikation und Austausch mit anderen CSA-Betrieben wurden hier nicht erwähnt (STÖWER 2010:50f.).

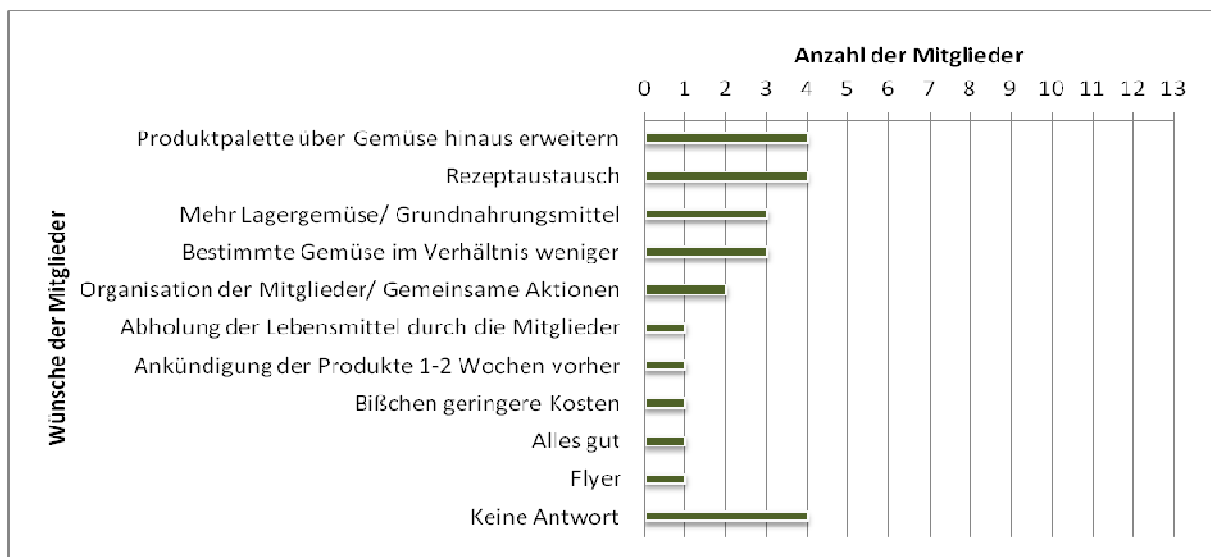


Abbildung 16: Wünsche der CSA-Mitglieder (Mehrfachnennungen)

Pläne: Entsprechend der relativ hohen Zufriedenheit geben elf Mitglieder (84,6 %) an, dass sie planen, auch die nächsten zwei bis fünf Jahre bei der CSA-Wurzelwerk mitzumachen. Diese Verteilung entspricht in etwa dem bundesweiten Ergebnis von 77,5 % (STÖWER 2010:52f.). Zwei Personen (15,4 %) ist auf Grund von Wohnortunsicherheiten unklar, ob sie im nächsten Jahr noch dabei sind. Das ist auch der Hauptgrund, welcher in der bundesweiten Umfrage für einen geplanten Austritt angegeben wurde (STÖWER 2010:52f.).

5.2.6 Wünsche der CSA-Mitglieder in Bezug auf Kommunikation

Gewünschte Kommunikationsmöglichkeiten: Die Mehrzahl der Mitglieder (n=8; 61,5 %), die den Fragebogen ausgefüllt haben, wünscht sich mehr Kommunikationsmöglichkeiten zu anderen CSA-Betrieben. In Bezug auf den Wunsch nach mehr Kommunikationsmöglichkeiten zwischen den CSA-Mitgliedern und den Landwirten sowie für Nicht-CSA-Mitglieder gibt es ein relativ ausgeglichenes Verhältnis zwischen Befürwortungen (n=4; 30,8 %) und Ablehnungen (n=5; 38,5 8 %), wobei die Ablehnung leicht überwiegt. Mehr Kommunikationsmöglichkeiten der CSA-Mitglieder untereinander wird von der Mehrheit (n=7; 53,8 %) abgelehnt (Abbildung 17).

Im Vergleich: Dieses Ergebnis entspricht in der Tendenz dem bundesweiten Umfrageergebnis, mit dem Unterschied, dass in diesem weitere Kommunikation zwischen den Mitgliedern untereinander (54,4 %) und mit den Landwirten (53,6 %) noch deutlicher abgelehnt wurde. Selbst bei der Frage nach mehr Kommunikation zu anderen CSA-Betrieben überwog noch leicht die Ablehnung (39,9 %) (STÖWER 2010:53f.).

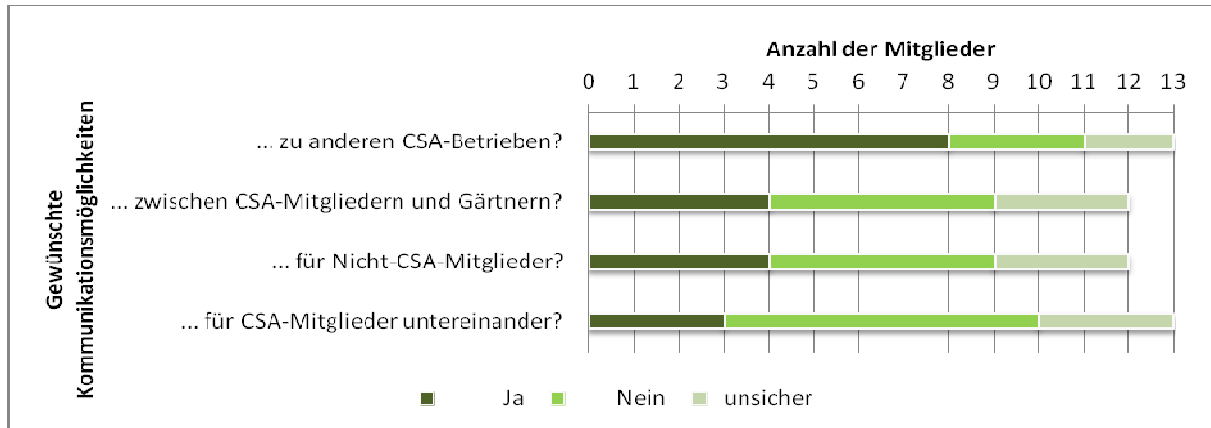


Abbildung 17: Gewünschte Kommunikationsmöglichkeiten der CSA-Mitglieder

Gewünschte Kommunikationswege: In Bezug auf das gewünschte „mehr“ an Kommunikation werden von der knappen Mehrheit (n=7; 53,8 %) Informationen zu weiteren CSAs in Deutschland als sehr wichtig oder wichtig eingestuft. Als Kommunikationsweg wird eine Homepage bzw. virtuelle Plattform als sehr wichtig oder wichtig (n=6; 46,2 %) angegeben, während zwei (15,4 %) diese als nur teilweise wichtig und ein Mitglied (7,7 %) diese als eher unwichtig empfindet. Persönliche Treffen werden überwiegend (n=4; 30,8 %) als nur teilweise wichtig eingestuft, wobei die Befürworter (n=3; 23,1 %) die Gegenstimmen (n=1; 7,7 %) leicht überwiegen. Eine Mitgliederzeitschrift wird von drei Personen (23,1 %) als teilweise wichtig und von einer Person (7,7 %) als sehr wichtig bewertet. Ergänzt wurde die Liste von Einzelnen unter Sonstiges um die als wichtig empfundenen Punkte einer Mailingliste bzw. eines Newsletters sowie um die Möglichkeit der Mitarbeit. Zwei Mitglieder (15,4 %) wünschen generell nicht mehr Kommunikationsmöglichkeiten (Abbildung 18).

Im Vergleich: Bis auf die Informationen zu weiteren CSAs, welche in der bundesweiten Umfrage nicht abgefragt wurden und in der CSA-Wurzelwerk als Wunsch überwiegen, stimmt die Gewichtung der übrigen Kommunikationsmöglichkeiten in der Tendenz mit der bundesweiten Umfrage überein (STÖWER 2010:54f.).

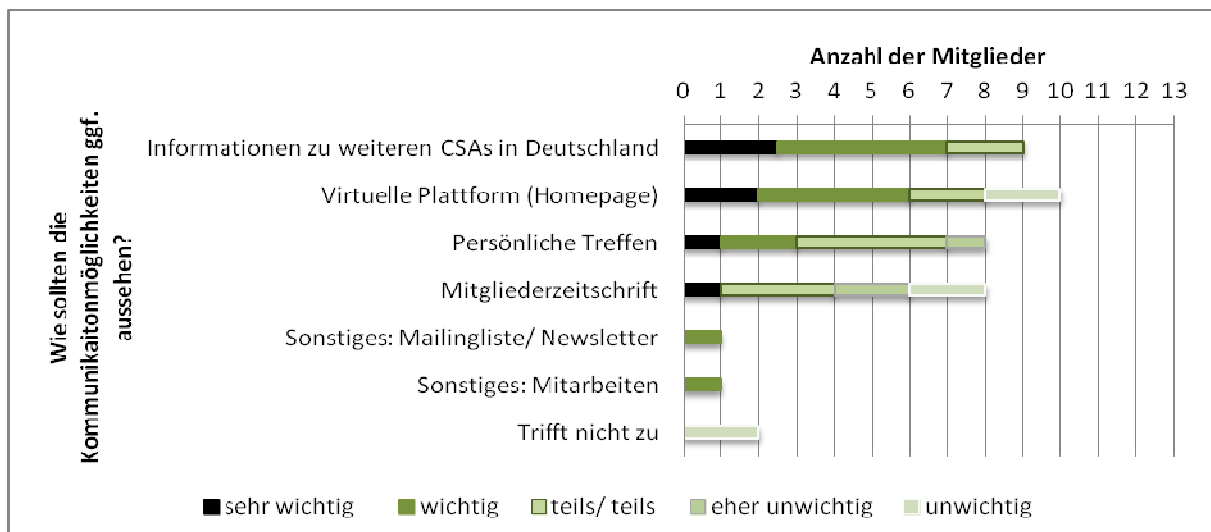


Abbildung 18: Von den CSA-Mitgliedern gewünschte Kommunikationswege

Gewünschte Kommunikationsinhalte: Wenn es regelmäßige Informationen zur CSA-Wurzelwerk geben würde, wären der großen Mehrheit der Mitglieder (n=12; 92,3 %) aktuelle Informationen vom Betrieb sehr wichtig oder wichtig (Abbildung 19). Ebenfalls großes Gewicht (n=10; 76,9 %) würde auf Informationen zur Aufbewahrung und Zubereitung von Lebensmitteln gelegt. Bei einer Homepage würden ggf. auch als sehr wichtig oder wichtig ein Forum für die Diskussion für Mitglieder (n=8; 61,5 %) und etwas weniger für Nicht-Mitglieder (n=6; 46,2 %) eingestuft. Des Weiteren wichtig oder vereinzelt auch sehr wichtig wären für etwa die Hälfte der Mitglieder allgemeine Informationen zu CSA (n=7,5; 57,7 %), Informationen zu Veranstaltungen (n=7; 53,8 %) sowie Informationen zu weiteren CSAs in Deutschland (n=7; 53,8 %). Kulturelles würde dagegen von der Mehrheit als nur teilweise wichtig oder eher unwichtig eingestuft. Unter Sonstiges gab es keine Angaben.

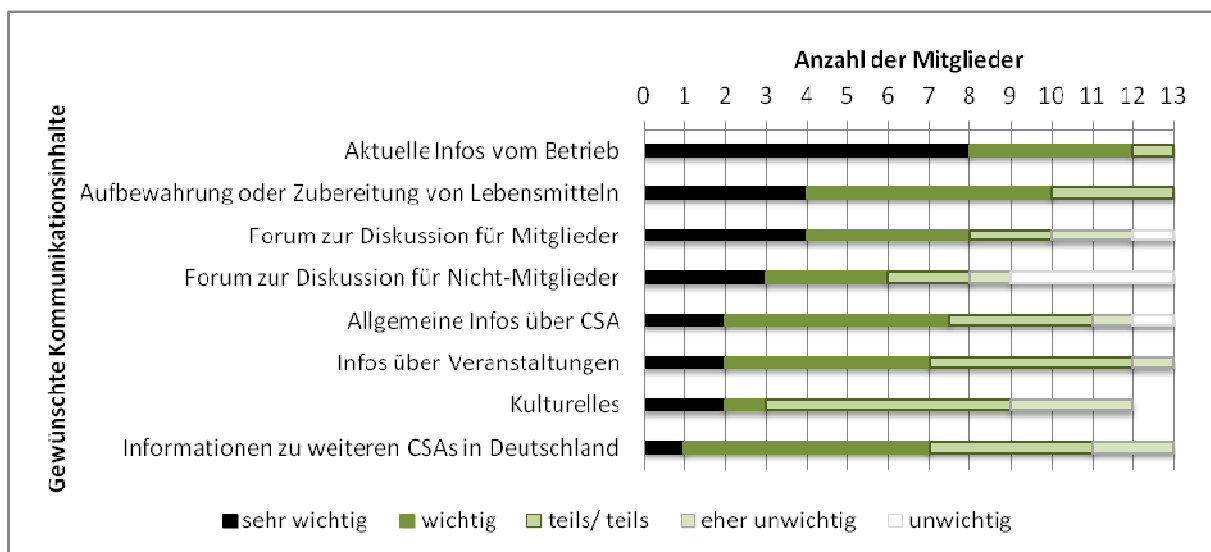


Abbildung 19: Gewünschte Kommunikationsinhalte der CSA-Mitglieder (z.B. auf einer Homepage)

In Hinblick auf die Mitgliederzahl, die noch akzeptabel ist, damit die Kommunikation zwischen den Mitgliedern untereinander und mit den Landwirten gut gewährleistet ist, wird in freier Textangabe von vier Mitgliedern (30,8 %) vor allem angeführt, dass es allgemein wesentlich ist, die Kommunikationsstruktur und –methode der Mitgliederzahl anzupassen. Es wird auch von zwei Mitgliedern (15,4 %) die Meinung vertreten, dass die Anzahl der Mitglieder unwesentlich ist. Einzelne meinen dagegen: Eine noch sinnvolle Mitgliederanzahl ist unbegrenzt; Die Anzahl sollte 200 Mitglieder nicht überschreiten; Und: Die Anzahl sollte 80 Mitglieder nicht überschreiten. Auf die Stützpunkte bezogen wird von Einzelnen angegeben, dass die Größe von 10 bzw. 15 Mitgliedern nicht überschritten werden sollte.

5.2.7 Gewinnung neuer CSA-Mitglieder und Öffentlichkeitsarbeit

Um potentielle neue Mitglieder anzusprechen, halten die meisten Befragten CSA-Mitglieder (n=10; 76,9 %) und Flyer (n=8; 61,5 %) für sehr geeignete Wege (Abbildung 20). Ebenfalls als sehr geeignet oder geeignet werden von der großen Mehrheit Infoveranstaltungen (n=12; 92,3 %), Tage der offenen Türe (n=10; 76,9 %) und Veranstaltungen des gASTWERKe e.V. (n=10; 76,9 %) bewertet. Darüberhinaus werden auch Freunde, Nachbarn oder Familienangehörige (n=9; 69,2 %), Internet (n=8; 61,5 %), Broschüren (n=9; 69,2 %), Poster (n=8; 61,5 %), Zeitungen (n=9; 69,2 %) und auch Zeitschriften (n=9; 69,2 %) als sehr geeignete oder geeignete Möglichkeiten angesehen, um neue Mitglieder zu gewinnen. Fernsehen und Radio dagegen werden von der Mehrheit (n=7; 53,8 %) als nur teilweise wichtig, eher ungeeignet oder ungeeignet eingestuft. Unter Sonstiges wurden lediglich Veranstaltungen in politischen Zusammenhängen als geeignet angeführt (n=1; 7,7 %).

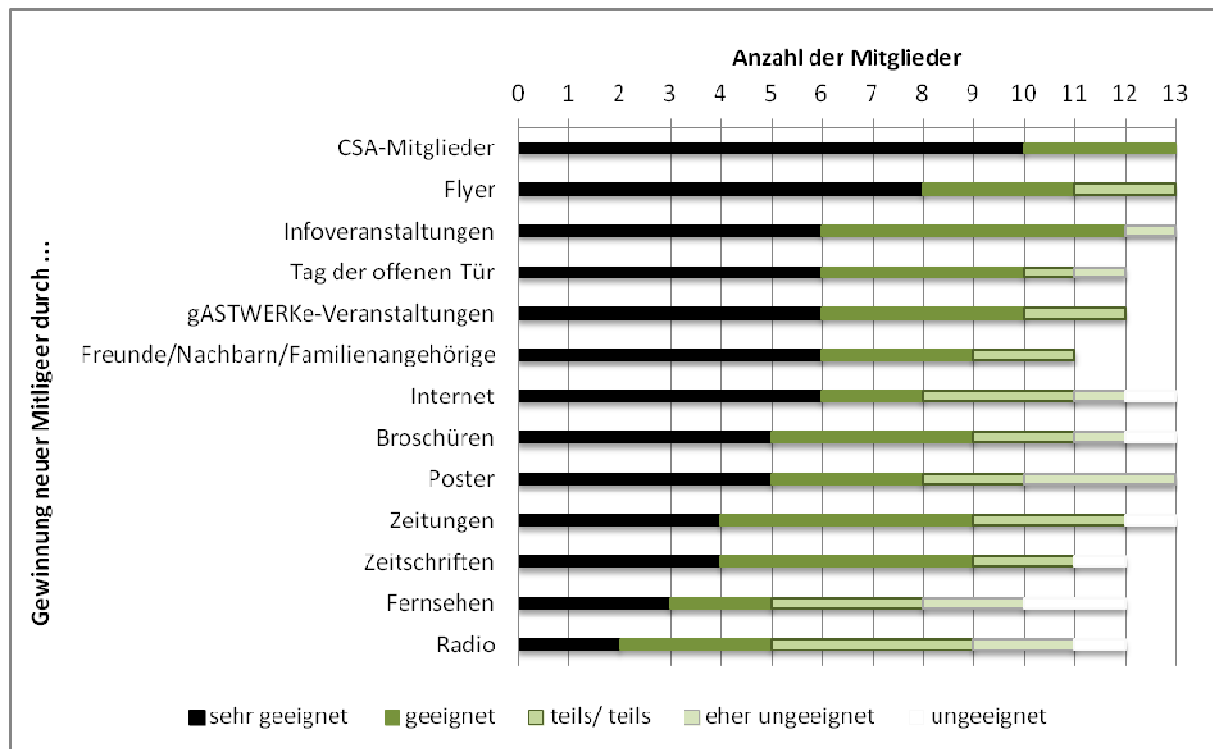


Abbildung 20: Bewertung der Mittel, um neue Mitglieder zu erreichen

Über die bereits genannten Möglichkeiten hinaus wurden (freie Texteingabe) ohne nennenswerte Gewichtung folgende Faktoren genannt, die dafür entscheidend sind, dass die Kommunikation, die Maßnahmen für die Gewinnung neuer Mitglieder und Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich funktionieren:

- Verlässliche Erreichbarkeit
- Präsent sein (auf regionalen Märkten und Festen)
- Transparenz
- Offenheit
- Gute Selbstdarstellung/ ansprechende Gestaltung
- Unterschiedliche Schwerpunkte: Politisch, sinnlich, ökologisch
- Verständliche Erklärung des Konzepts
- Gutes Gefühl, freudvolle Aspekte vermitteln, welche durch CSA entstehen
- Keine Polarisierung: Wir sind gut, die anderen böse
- Kalkulation, dass CSA-Gemüse günstiger und sogar besser ist
- Multiplikatoren
- Zielgruppen direkt ansprechen
- Leute ansprechen, die ähnliche politische Ideen haben
- Ansprechen alternativ ausgerichteter Gruppierungen
- Andere (Bio-) Betriebe mit einbeziehen
- Jemand, der die Arbeit gerne macht und sich klar ausdrücken kann
- Email, die man an Bekannte versenden kann

Als konkrete Örtlichkeiten, Medien und Anlässe im Raum Kassel, die die Mitglieder für geeignet halten, neue Mitglieder zu erreichen, wurden (freie Texteingabe) Folgende vorgeschlagen:

- Einrichtungen: Schulen/ Waldorfschule/ Freie Schule; Volkshochschule/ CSA Seminar (Alternatives Wirtschaften); Kindergärten; Chassalla Zentrum; Anthroposophisches Zentrum; Yogazentrum; Umwelthaus.

- Events: Tag der Erde; Yogatag; Gesundheitstage; Hoffeste der Kommune Niederkaufungen; Hoffeste bei Biobetrieben der Region (wenn möglich); Sommerfest Villa Locumuna.
- Handlungen und Märkte: Läden im vorderen Westen, Wilhelmshöhe, Harleshausen Kirchditmold, Wahlershausen; Buchhandlung Bumerang; Wochenmarkt (Ökologischer Wochenmarkt Marbachshöhe); Markthalle; Brotgarten (Bäckerei); (Bioläden - aber keine Konkurrenz?!).
- Cafés und Kneipen: Café Desasta (Emailverteiler); Westend Café; Café Hahn; Café Buch-Oase; Cafés, Kneipen im vorderen Westen, Wilhelmshöhe, Harleshausen Kirchditmold, Wahlershausen, Marbachshöhe, Brasselsberg, Nordshausen; Karoshi; Der Salon.
- Zeitungen und Zeitschriften: HNA; StadtZeit; Kassel-Zeitung im Internet, Ginkgo; TAZ.
- Rundfunk und Fernsehen: hr Rundfunk und Fernsehen; Offener Kanal; Freies Radio Kassel.
- Parteien und Verbände: Vorstellung bei den Grünen; Die Linke; Entsprechende kirchliche Verbände.
- Nicht erwähnt wurden: Ärzte, Hebammen, Gesundheitsberater, Ernährungsberater.

5.3 Motivationen, Ziele und Wünsche

Im Folgenden werden die Motivationen, Ziele und Wünsche der Gärtner und der Mitglieder dargestellt. Diese stellen für die SWOT Analyse im Anschluss den Maßstab für die Bewertung der verschiedenen Gegebenheiten als Chancen oder Risiken dar.

5.3.1 Motivationen

Die Motivationen der Gärtner die CSA zu starten sind seit dem Beginn der Planung bis jetzt unverändert folgende:

- Die Frage: Wie kann man bei einer Markttendenz „Wachsen oder Weichen“ und „Spezialisierung“ überleben, wenn man weiterhin nach eigenen Wünschen und vielfältig anbauen möchte? (I.8:2)
- „Bei CSA geht es nicht mehr um den Preis von einem Kilo Möhren, sondern darum, was gebraucht wird, um so zu wirtschaften, dass es für den Boden gut ist“ (I.8:4).
- Bei CSA können die Gärtner einen besseren Lohnansatz erhalten als bei der üblichen Vermarktung, bei der der Stundenlohn schlecht ist (I.8:4).
- Der Wunsch, Lebensmittel nicht mehr „anpreisen“ zu müssen (GERDES I.8:3).
- Die Entkopplung von Ware und Geld bzw. Handeln entsprechend dem eigenen Weltbild (GERDES I.8:3).
- Das gute Gemüse (GERDES I.8:3).
- Für eine Gruppe von Menschen aus der näheren Umgebung Nahrungssicherheit schaffen (I.8:2).
- Eine Form von Sicherheit (GERDES & WALTER I.8:3f.).
- Das landwirtschaftliche Risiko teilen (I.8:P4).

- Die Art der Zusammenarbeit zwischen Verbrauchern und Erzeugern (GERDES I.8:3).
- Kein Ausschussgemüse, das weggeworfen werden muss und damit verbunden die Wertschätzung (I.8:2).

Die Motivationen der Mitglieder¹ sind insbesondere:

- Die Unterstützung des alternativen Ansatzes
- Öko-Lebensmittel
- Regionalität
- Transparenz
- Fairness

5.3.2 Ziele der Gärtnerei

Übergeordnete Ziele:

Langfristig:

- Der Gärtner:
 - Vollständige Finanzierung der Gärtnerei über CSA (mdl. Mitt. WALTER 2010).
 - Integration des Hofladens und des Seminarbetriebs in das System (I.8:8, 20).
 - Das große Ziel ist die Vollversorgung der Mitglieder auch mit anderen Lebensmitteln wie z.B. Obst, tierischen Produkten und Getreide (I.8:113).
- Der Gemeinschaft gASTWERKe e.V.²:
 - Erste Priorität ist deren Versorgung mit Gemüse (I.8:10) sowie die ökologische Lebensweise und Bewirtschaftung des Landes (GERDES I.8:11).
 - Der finanzielle Beitrag der Gärtnerei zur Gemeinschaftsökonomie steht erst an zweiter Stelle (I.8:10).

Kurz- bis mittelfristig:

- Sobald wie möglich: Einstellung des Gemüseverkaufs über die Wiederverkäufer (mdl. Mitt. WALTER 2010)
- Gewinnen neuer Mitglieder (I.8:14).
- Weniger Lieferungen von Gemüse über die Abokisten (GERDES & WALTER I.8:162).

Ziele der Kommunikation:

Ziele der internen Kommunikation sind:

- Regelmäßige Information der Mitglieder durch die Gärtner über Aktuelles auf dem Betrieb (I.8:264).
- Rückmeldungen der Mitglieder (I.8:264).
- Auch Verbesserung der Informationen über Verwendung, Rezepte und Hintergrundinformationen (I.8:106).

¹ Zusammenfassung der Ergebnisse der Mitgliederbefragung (vgl. Kap. 5.2.2).

² Die Gemeinschaft gASTWERKe trägt den Aufbau der Gärtnerei finanziell mit.

Als konkrete Ziele bezüglich der Kommunikation nach außen und in Hinblick auf die Planung wurden folgende genannt:

- Zielgruppen für die Gewinnung neuer Mitglieder sind v.a.:
 - Politisch Interessierte; Menschen, die selbst Einfluss auf die Entwicklung der Landwirtschaft nehmen möchten (GERDES I.8:245).
 - Umweltbewusste Menschen (GERDES & WALTER I.8:245ff.).
 - Familien mit Kindern. Diese sind durch die Kinder sensibilisiert (GERDES I.8:247).
 - Außerdem sind auch folgende Zielgruppen interessant:
 - Rentner, die ihren eigenen Garten aufgegeben haben (sowie politische und/ oder alternative Interessen) (GERDES I.8:249) (mdl. Mitt WALTER 2010)
 - Das Dorf. Es ist zwar eine schwer zu knackende, heterogene Gruppe (GERDES I.8:239), die in den meisten Fällen einen eigenen Garten hat und im Sommer wenig Gemüse braucht (240), aber dennoch auf Grund des Regionalitätsgedankens und der Vernetzung vor Ort attraktiv (GERDES I.8:285) (mdl. Mitt WALTER 2010).
- Im Zentrum der „Werbebotschaft“ soll die andere Form des gemeinsamen Wirtschaftens stehen: Es wird die Landwirtschaft bzw. die Gärtnerei finanziert, nicht das Gemüse bezahlt. Dass die Leute das verstehen, ist wichtig, da sie sonst das System möglicherweise in Frage stellen, wenn im Februar das Lebensmittelangebot sehr gering ist. Da man die Leute damit wahrscheinlich weniger locken kann, sollte die „Werbebotschaft“ zusätzlich die Qualität und weitere Leistungen beinhalten (I.8:205).
- Bezüglich der räumlichen Eingrenzung kann gezielt um die bereits vorhandenen Stützpunkte herum Mitgliederwerbung gemacht werden. Doch sollten die bereits vorhandenen Standorte die Mitgliederwerbung nicht begrenzen. Es wird der Ansatz favorisiert, zunächst grundsätzlich im Raum Kassel zu werben und zu schauen, wo sich Interessenten finden (GERDES I.8:171).

Besonderheit im Vergleich zu den vier ältesten CSAs:

- Das Ziel, den Hofladen und den Seminarbetrieb in das CSA-System zu integrieren.
- Die Vermittlung von inhaltlichen Themen steht weniger im Vordergrund.

Insgesamt gibt es keinen festen Zeitplan, sondern man richtet sich nach dem, was möglich ist (I.8:14). Denn um festzulegen, welche Ziele in welchem Umfang bis wann erreicht sein sollen, ist es zu früh (GERDES I.8:290). Es wird das Maß angestrebt, das man eben umsetzen kann (GERDES I.8:290).

5.3.3 Zusammenfassung der Mitglieder-Wünsche¹

Die Wünsche der Mitglieder sind vor dem Hintergrund ihrer relativ hohen Zufriedenheit zu sehen. Unzufriedenheiten wurden lediglich in den Bereichen Kommunikation, Aufgabenverteilung und Öffentlichkeitsarbeit genannt (vgl. Kap. 5.2.5).

Konkrete Wünsche sind v.a.:

- Die Erweiterung der Produktpalette über Gemüse hinaus.
- Mehr Lagergemüse/ Grundnahrungsmittel (Kartoffel, Möhren, Zwiebel).
- Mehr Rezeptaustausch.
- Bessere Organisation der Mitglieder.
- Mehr gemeinsame Aktionen wie z.B. gemeinsames Einmachen von Überschüssen.

Einzelne Mitglieder wünschen, dass es von bestimmten Gemüsearten weniger gibt.

Mehr Kommunikationsmöglichkeiten werden trotz relativ hoher Unzufriedenheit in diesem Bereich insgesamt relativ verhalten gewünscht. Speziell jedoch besteht ein relativ ausgeprägter Wunsch nach:

- Mehr Kommunikationsmöglichkeiten zu anderen CSA-Betrieben.

Einige wünschen auch mehr Kommunikationsmöglichkeiten zu den Gärtnern, auch für Nicht-CSA-Mitglieder, was jedoch von mehreren anderen abgelehnt oder mit Unsicherheit betrachtet wird. Der Wunsch nach mehr Kommunikation der CSA-Mitglieder untereinander wird überwiegend abgelehnt.

Unter den dennoch genannten Umsetzungsmöglichkeiten der Kommunikation werden vorrangig gewünscht:

- Austausch mit/ Informationen zu weiteren CSAs in Deutschland.
- Eine virtuelle Plattform (Homepage).
- Persönliche Treffen.
- Ein Forum für die Diskussion der Mitglieder untereinander.

Hierbei sollten inhaltliche Schwerpunkte v.a. sein:

- Aktuelle Informationen zum Betrieb.
- Informationen zur Aufbewahrung oder Zubereitung von Lebensmitteln.
- Ebenso sind für mehrere Mitglieder wichtig:
 - o Allgemeine Informationen über CSA.
 - o Informationen über Veranstaltungen.

Kulturelles ist weniger von Interesse.

In Hinblick auf die Obergrenze der Mitgliederzahl, die noch für eine gute Kommunikation akzeptabel ist, gab es *keine eindeutigen bzw. einheitlichen Aussagen*:

- Die Stützpunkte sollten nicht zu groß werden bzw. zehn bis 15 Menschen nicht übersteigen.

Fast alle Mitglieder möchten in den nächsten zwei bis fünf Jahren weiterhin CSA-Mitglied bleiben, was eine gute Planungsgrundlage darstellt.

¹ Zusammenfassung der Ergebnisse der Mitgliederbefragung.

5.4 Wurzelwerk SWOT

Im Folgenden werden die Stärken und Schwächen sowie die Chancen und Risiken (SWOT) der CSA-Wurzelwerk analysiert. Grundlage sind die in den vorangegangenen Kapiteln (5.1-5.3) erhobenen Daten. Die Strukturierung der SWOT-Analyse orientiert sich an HAMM (1991b:A2ff.). CSA-spezifische Aspekte aus WEBER (2006) (vgl. Kap 3.5.3) wurden z.T. ergänzt.

Als Maßstab für die Bewertung von Stärken und Schwächen dient der Vergleich mit den Erfolgsfaktoren, die sich aus der Untersuchung der vier ältesten CSAs gezeigt haben (vgl. Kap. 4.5.5). Diese können auf die CSA-Wurzelwerk übertragen werden, da sie zum einen relativ allgemein gehalten sind und zum anderen keine grundlegenden Unterschiede bestehen, die dem Vorgehen widersprechen würden: Der größte Unterschied zu den vier ältesten CSAs ist, dass sich das Angebot der CSA-Wurzelwerk auf das Gemüse beschränkt (vgl. Kap. 5.1.2).

Der Maßstab für die Einteilung in Chance oder Gefahr sind die Ziele und Wünsche (vgl. Kap. 5.3) der Gärtnerei und der Mitglieder. Da mit dem zu erarbeitenden Konzept v.a. neue Mitglieder gewonnen werden sollen, findet die Bewertung stärker aus der Perspektive (potentieller) Mitglieder statt.

5.4.1 Rahmenbedingungen

Im Folgenden werden die gegebenen Rahmenbedingungen in Hinblick auf ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bewertet (Tabelle 21 - Tabelle 23).

<u>Legende für die folgenden Tabellen (Tabelle 21 - Tabelle 23):</u>	
SW: Strength (Stärken); Weaknesses (Schwächen):	
→ Spanne von 1 = „sehr stark“ bis 5 = „sehr schwach“.	
OT: Opportunities (Chancen); Threats (Gefahren):	
→ + = „Chance“; - = „Gefahr“; +- = Chance überwiegt Gefahr; -+ = Gefahr überwiegt Chance	

Tabelle 21: SWOT Betriebsspiegel

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Eigentümer	Gemeinnützig		1	+
Unterstützer	gASTWERKe e.V.		1	+
Bewirtschafter		2 selbständige Gärtner mit Hilfskräften, zu wenig AK	4	-
Flächen	Ausreichend für Gemüse	Zu wenig für Tierhaltung	3	-
Pflanzenbau	Hohe Qualität	Nur Gemüse Wenig Erfahrungen mit dem Standort	3	-+
Tiere	Arbeitspferde (einige weitere Tiere zum streicheln)	Sonst keine	4	-+
Verarbeitung		Findet nicht statt	4	-
Betriebskreislauf	Angestrebt		3	+

Legende: s.o.

Tabelle 22: SWOT Standort

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Lage	Nähe zu Kassel		2	+
Natürliche Gegebenheiten	Geschützte Lage durch Wald	Relativ langer Frost (Höhenlage); Standort nicht für jedes Gemüse geeignet (schwere Böden)	3	+/-
Innerbetriebliche Verkehrslage	Flächen arrondiert, relativ ebenes Gelände		1-2	+
Verkehrsanbindung	Auch mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut	Sonntag: AST Taxi alle 2 Stunden	2	+
Zugang zu Ressourcen	Eigene Jungpflanzenanzucht Erde, Saatgut, Dünger		2	+
Synergien	Kooperation: Gärtnerei Rote Rübe; Gemeinsame Bestellungen (z.B. Jungpflanzen) mit CSA Freudenthal Versorgung und Attraktion für Escherode Aktivitäten gASTWERKe e.V.		2	+
Attraktivität	Sehr attraktiv: Vgl. Kap. 5.1.1.3		1	+
Attr. – Umgebung	Sehr attraktiv: Vgl. Kap. 5.1.1.3		1	+

Legende: s.o.

Tabelle 23: SWOT Charakteristika, Hof-Mentalität

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Mitglieder	Relativ aktiv Langfristige Interessen, Hohe Zufriedenheit		2	+
Hof/ Landwirt	Viel gärtnerische Erfahrung Gärtner erzählt gerne Liebe zum Gärtnern spürbar, Motivationen und Ziele Verständnis des CSA-Konzeptes	Überlastung	2	+
Allgemein	Kein Wachstums-/ Entwicklungsdruck	Keine unmittelbare äußere Notwendigkeit für die weitere Entwicklung	1-2	+

Legende: s.o.

5.4.2 Organisatorische Strukturen

Im Folgenden werden die vorhandenen organisatorischen Strukturen in Hinblick auf ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bewertet (Tabelle 24 - Tabelle 26).

Legende für die folgenden Tabellen (Tabelle 24 - Tabelle 26):

SW: Strength (Stärken); Weaknesses (Schwächen):

→ Spanne von 1 = „sehr stark“ bis 5 = „sehr schwach“.

OT: Opportunities (Chancen); Threats (Gefahren):

→ + = „Chance“; - = „Gefahr“; +/- = Chance überwiegt Gefahr; -/+ = Gefahr überwiegt Chance

Tabelle 24: SWOT Lebensmittelangebot

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Innerhalb der CSA	Vielfältiges Gemüse-Sortiment	Nur Gemüse	2-3	+(-)
Selbsternte		Keine	5	-
Besonderheiten	Qualität und Frische des Gemüses, Relativ unbekannte Sorten Tomatenmuseum Regionalität, Saisonalität		1	+
Zusätzliches	Informationen über Verwendung, Rezepte, Hintergrundinformationen, ein paar Tiere zum Anschauen und Streicheln	Informationen sehr unregelmäßig Keine Weiterverarbeitung Wenige Tiere	4	--
Vollversorgung	Mit Gemüse	Keine weiteren Lebensmittel	2-3	-
Verpackung	Nur pragmatisch		1	+
Kennzeichnung		Keine	4	-
Angebot abhängig von ...	Saisonalität		3	+/-
Entscheidung, was angebaut wird	Die Gemeinschaft in gemeinsamer Absprache mit den Gärtnern (Natürliche Gegebenheiten, Machbarkeit)	Tatsächliche Mitgliedsbeiträge	2-3	+(-)
Planungsgrundlage	Wünsche der Mitglieder	Noch wenig Erfahrung mit Standort Uneinheitliche Dokumentation der tatsächlichen Ernte- und Liefermengen	3	+(-)
Angebot außerhalb der CSA		50 % des eigenen Gemüses	3	-

Legende: s.o.

Tabelle 25: SWOT Lebensmittel: Auf- und Verteilung

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Verteilung	Direkt an Mitglieder/ Depots		1	+
Abholung	Direkt ab Hofladen	Keine Mengenabsprache	3	-+
Lieferung	3 Depots in Kassel Portionierung durch Gärtner		1	+
Abholstellen	Gut erreichbar Überschaubarkeit Abholzettel (ankreuzen wer da)	Wenig Gestaltung, Keine Kühlung	3-4	-+
...-Zeiten	Lieferung 1x/ Woche Abholung 3x/ Woche		2	+
Aufteilung	Keine individuelle Zuteilung Entnahme nach Bedarf In der Hand der Mitglieder	Keine Orientierungsmenge bei Knappheit	3-4	+/-
Bedarfserfassung		Keine wöchentliche Erfassung	3-4	-
Lagerung	Kapazitäten ausreichend vorhanden		2	+
Transport	Bisher ausreichende Kapazitäten		2	+
Belieferung außerhalb der CSA	Hofladen, Abokistenvertrieb, Lebensmitteleinzelhändler in KS	Belieferung der relativ weit entfernten Mensa in Witzenhausen	2	-

Legende: s.o.

Tabelle 26: SWOT Mitgliederbeiträge und Preise

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Finanzlage	Einbettung in die gemeinsame Ökonomie des gASTWERKe e.V.	Schulden Kaum/ Kein Eigenkapital	2	+
Jahresetat		Knapp kalkuliert: Rücklagen nur in Form von Abschreibungen; Geringer Lohn für Praktikanten und Aushilfen; Zu geringer Posten „Unvorhersehbares“	4	-
Mitgliedsbeitrag	Mitglieder zahlen direkt an die Gärtnerei Regionalwährung möglich	Zahlungsmoral könnte besser sein Beitrag für Seminargäste ohne konkrete Bedarfserfassung festgelegt	3	-
Zweck	Ziel: Vollständige Finanzierung der Gärtnerei bzw. der anfallenden Kosten der Erzeugung	Keine langfristig ausreichende Finanzierung der Gärtnerei (Vgl. Jahresetat)	4	-
Ermittlung	Vorgehen funktioniert	Allein durch Gärtnerin	2-3	+
Überschüsse		Keine Überschüsse vorhanden Keine Regelung für die Verwendung von (ggf.) Überschüssen	5	-
Defizite		Keine Regelung Trägt Gärtnerei	5	-
Formalitäten	Einfacher Vertrag Verbindlichkeit: Ein Jahr Einzugsermächtigung		2	+/-
+ Finanzierung	Förderung durch Anerkennung als Erwachsenenbildung		2	+

Legende: s.o.

5.4.3 Kommunikation

Im Folgenden wird die derzeitige Kommunikationspraxis in Hinblick auf ihre Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken bewertet (Tabelle 27 – Tab. 30).

Legende für die folgenden Tabellen (Tabelle 27 -Tabelle 30):

SW: Strength (Stärken); Weaknesses (Schwächen):

→ Spanne von 1 = „sehr stark“ bis 5 = „sehr schwach“.

OT: Opportunities (Chancen); Threats (Gefahren):

→ + = “Chance”; - = “Gefahr”; +- = Chance überwiegt Gefahr; -+ = Gefahr überwiegt Chance

Tabelle 27: SWOT Interne Kommunikation

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Persönlich	Versammlungen alle 6 Wochen	Kaum bei Lieferung/ Abholung, Kauf auf dem Gelände Keine Hauptversammlung	3-4	-
Feste/ Events		Keine von der Gärtnerei	4-5	-
Mitteilungen auf Papier	Innerhalb der Depots	Kein regelmäßiger „Gärtnerbrief“	4	--
Telefon	Möglich		3	+
Email	Bei Bedarf	Keine regelmäßige „Gärtneremail“	4	-
Homepage	Wurzelwerk Blog	Keine eigene CSA-Seite	3	+-
Inhaltliche Schwerpunkte	Praktisches, Aktuelles	Kaum Inhaltliches/ tiefergehende Themen	2-3	+-
Prioritäten bei der Kommunikation		Geringe Priorität der Kommunikation insgesamt	5	--
Kinder	Können dabei sein	Sind kaum dabei; Kaum kinderspezifische Angebote	4	-

Legende: s.o.

Tabelle 28: SWOT Kommunikation nach außen

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Öffentlichkeitsarbeit	Immer wieder mal Aktionen/ Artikel	Keine Kontinuität	3	-
Neue Mitglieder	Durch Mundpropaganda	Kein gezieltes Ansprechen Wenig Aktionen	4	-
Teilnahmeförderung		Keine	5	--
Zielgruppen		Keine gezielte Ansprache	3-4	-
Bei Interesse	Es gibt ein Prozedere	Keine Probekiste/ Probemonat/ Probezeit	2-3	+-
Mit ... Kunden	(Flyer in Abokiste)	Kaum	4-5	-

Legende: s.o.

Tabelle 29: SWOT Aufgabenverteilung

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Allgemein	Tendenz: Steigende Selbständigkeit der Mitglieder	Keine klare Aufgabenverteilung Keine extra Kerngruppe	4-5	-

Legende: s.o.

Tabelle 30: SWOT Zeitlicher und finanzieller Aufwand

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Zeitaufwand		Wenig	5	--
Finanzieller Aufwand	Es gibt ein Budget		1-2	+

Legende: s.o.

5.4.4 Potentiale

In der folgenden Tabelle 31 werden die Entwicklungspotentiale und Ausbaumöglichkeiten der bisher analysierten Aspekte bewertet.

Legende für die folgende Tabelle 31:

SW: Strength (Stärken); Weaknesses (Schwächen):

→ Spanne von 1 = „sehr stark“ bis 5 = „sehr schwach“.

OT: Opportunities (Chancen); Threats (Gefahren):

→ + = „Chance“; - = „Gefahr“; +- = Chance überwiegt Gefahr; -+ = Gefahr überwiegt Chance

Tabelle 31: SWOT Potentiale

	Stärken	Schwächen	SW	OT
Standort	Kooperation Eschenhof		2	+
Betriebsspiegel ¹ und Angebot	Beschäftigungsmöglichkeiten für weitere Arbeitskräfte Wachsende Erfahrung mit dem Standort Getreide- und Obstanbau möglich Interesse der Mitglieder an Verarbeitungsaktionen Ausstattung für Verarbeitung vorhanden Person, die gerne Brot backen möchte 120 Mitglieder könnten von Wurzelwerk mit dem Gemüse versorgt werden	Bisher geringe Erfahrung mit dem Standort Z.Z. keine Möglichkeiten, weitere Flächen zu pachten	2	+
Auf-/ Verteilung des Gemüses	Kühlung vor Ort hat noch Kapazitäten Platzkapazitäten an Depots ausbaufähig Transportkapazitäten ausbaufähig Weitere Depots in Kaufungen/ Nieste Bessere Kennzeichnung des Gemüses Integration des Hofladens in CSA Seminarbetrieb kann CSA-Gemüse gut integrieren	Umgestaltung der Lieferräume nur z.T. denkbar Kühlung in Lieferräumen wäre aufwendig	2-3	+ (-)
Beiträge	Tatsächliche Bedarfserfassung des Hofladens sowie des Seminarbetriebes und Einführung entsprechender Beiträge von diesen.		2	+
Interne Kommunikation	CSA- oder Wurzelwerkhomepage/ Überarbeitung der Homepage als Kommunikationsplattform Mitarbeit nach Absprache Zelt-/ Wochenendaktionen Angebote für Kinder/ Streichelzoo		1-2	+
Externe Kommunikation	Vernetzung mit weiteren CSAs Gezielte Ansprache verschiedener Verbrauchergruppen Artikel und Flyer sind in Planung Freizeit-Angebote der Umgebung als Attraktion nutzen Langfristig Verbindung mit Waldkindergarten Mitglieder wären für Werbeaktionen zu haben Probekiste, Probemonat		1	+
Aufgabenverteilung	Schatzmeister (Mitglied) Gärtnerbrief durch Mitglied Ansprechpartner für Mitgliederrückmeldung		1	+
Aufwand für die Kommunikation	Einsicht, man müsste mehr kommunizieren	Geringe Priorität der Kommunikation	3	-+

Legende: s.o.

¹ Da der „Betriebsspiegel“ die Grundlage des möglichen „Angebotes“ darstellt, werden die Potentiale dieser beiden Aspekte hier zusammengefasst.

5.5 Planungsergebnisse für den CSA-Aufbau/ Konzeptvorschlag

Nachdem die Motive, Ziele und Wünsche der Gärtner und Mitglieder (Kap. 5.3) dargestellt wurden und eine SWOT-Analyse der CSA-Wurzelwerk (Kap. 5.4) durchgeführt wurde, werden die Ergebnisse miteinander in Beziehung gesetzt. Im Anschluss wird eine für die CSA-Wurzelwerk übergeordnete Strategie abgeleitet. Mit dieser werden dann die langfristigen bzw. strategischen Ziele abgeglichen. Auf der Grundlage der strategischen Ziele werden taktische Ziele und darauf ausgerichtete konkrete Maßnahmen entwickelt.

5.5.1 Herleitung

Motive, Gärtnerziele und Mitgliederwünsche im Verhältnis zueinander¹ (vgl. Kap. 5.3):

Die Motive der Gärtner und Mitglieder stimmen inhaltlich überein. Die Gärtner heben die Existenzsicherung, die Zusammenarbeit und die Wertschätzung der Lebensmittel (Ausschussgemüse muss nicht weggeworfen werden) jedoch expliziter hervor.

Das langfristige und große Ziel der Gärtner, *die Vollversorgung mit allen Lebensmitteln*, stimmt mit dem Wunsch von Mitgliedern überein, die *Lebensmittelpalette über Gemüse hinaus zu erweitern*. Darüber hinaus besteht der Wunsch der Mitglieder nach *mehr Lagergemüse und Grundnahrungsmitteln*. Vereinzelt besteht der Wunsch, dass es *von einzelnen Gemüsearten im Verhältnis weniger* gibt.

Das Ziel der Gärtner, die *vollständige Finanzierung der Gärtnerei über CSA*, ist mit den meisten Zielen komplementär. Die *Gewinnung weiterer Mitglieder* ist hierfür Voraussetzung². Die *Integration des Hofladens und des Seminarbetriebes* können ebenfalls zu diesem Ziel beitragen. Die *Reduktion der Vermarktung über die Abokiste und Wiederverkäufer* wird ebenfalls erst durch weitere Mitglieder möglich, die die bisherigen Vermarktungswege ggf. ersetzen können. Die vollständige Finanzierung der Gärtnerei über CSA wird zwar von den Mitgliedern nicht explizit als Ziel genannt, stimmt jedoch mit einer ihrer Hauptmotivationen, den alternativen Ansatz zu unterstützen, überein.

Die *Kommunikationsziele* der Gärtner tragen ebenfalls zur Erreichung dieses Ziels der vollständigen Finanzierung durch CSA bei, da sie unmittelbar mit der Zufriedenheit der Mitglieder und der Gewinnung neuer Mitglieder zusammenhängen. Zudem entsprechen sie den Mitgliederwünschen, welche jedoch über die Kommunikationsziele der Gärtner hinausgehen. So werden über *mehr Informationen in Bezug auf die Gärtnerei Wurzelwerk und die Lebensmittel* hinaus auch *Informationen über andere CSAs, allgemein zu CSA und über Veranstaltungen* gewünscht. Zudem besteht der Wunsch nach einer *besser organisierten Mitgliederschaft, Internetplattform, mehr gemeinsamen Aktionen und persönlichen Treffen*. Letztere Wünsche lassen sich ggf. mit dem Wunsch nach mehr Gemüse im Winter durch gemeinsame Einmachaktionen verbinden.

Es gibt keine Ziele und Wünsche, die sich widersprechen oder gegenseitig ausschließen.

¹ Die Ziele der Gemeinschaft gASTWERKe (Gemüseversorgung, ökologische Lebensweise und Bewirtschaftung des Landes, ein finanzieller Beitrag zur Gemeinschaftskasse) werden von der Gärtnerei bereits verwirklicht bzw. weiter ausgebaut. Daher wird hierauf im Folgenden nicht weiter eingegangen.

² Es sei denn, es findet sich ein Mitglied, das sehr viel Geld übrig hat und die Gärtnerei damit unterhält, was jedoch dem Ansatz der „community supported“ agriculture eigentlich nicht entspricht.

Gärtnerziele und Mitgliederwünsche im Verhältnis zu Stärken und Schwächen > Chancen und Risiken (vgl. Kap. 5.4):

Die Stärken der Gärtnerei finden sich in Übereinstimmung mit den vorhandenen Gärtnerzielen und Mitgliederwünschen und stellen somit Chancen dar: Die geschützte Waldrandlage in der Nähe von Kassel sowie die bereits vorhandene Infrastruktur sind eine große Stärke der Gärtnerei. Die Kapazitäten in Hinblick auf die Anbauflächen sind für den Bedarf einer reinen Gemüse-CSA ausreichend. Auch die dort angebauten seltenen Sorten, das wahrscheinlich einmalige Tomatenmuseum sowie die Qualität des auf diesen Flächen erzeugten Gemüses sind ebenfalls große Stärken.

Zudem stellen die Gemeinnützigkeit des Eigentums, die Unterstützung durch die Gemeinschaft gASTWERKe sowie die Gegebenheiten des Standortes und des Umfeldes echte Stärken dar. Diese bieten für *die Gewinnung neuer Mitglieder* und damit für die *Reduktion der anderen Vertriebswege* (Wiederverkäufer, Mesa, Abokiste) Chancen. Ebenso sind hierfür die Charakteristika der beteiligten Gärtner (u.a. Erfahrung, Offenheit) und Mitglieder (u.a. langfristige Interessen) sowie deren Vernetzung mit weiteren CSAs Stärken. Für die *Integration des Hofladens und des Seminarbetriebes* ist die enge Zusammenarbeit im Rahmen der Gemeinschaft eine Stärke. Als eine Schwäche könnte gesehen werden, dass es hierfür noch kein Vorbild gibt, an dem man sich orientieren könnte.

Es bestehen keine existentiellen Risiken, da die Gärtnerei die Gemeinschaft gASTWERKe e.V. als Sicherheit hat. Da der Begriff „Risiko“ aus diesem Grund in den meisten Fällen zu hoch gegriffen scheint, wird im Folgenden auch in Bezug auf die Ziele und Wünsche von Schwächen gesprochen.

In Hinblick auf das große letztendliche Ziel der Gärtner, *die Vollversorgung mit allen Lebensmitteln in Escherode*, ebenso wie in Hinblick auf den Wunsch der Mitglieder, *die Lebensmittelpalette über Gemüse hinaus zu erweitern*, stellen jedoch v.a. die fehlenden Kapazitäten in Hinblick auf Flächen und Arbeitskräfte eine relativ große Schwäche dar. Für den Wunsch nach *mehr Lagergemüse und Grundnahrungsmitteln* (Kartoffeln, Möhren, Zwiebeln) stellen die natürlichen Gegebenheiten z.T. eine Schwäche dar. Hier sind die vorhandenen Kooperationsmöglichkeiten eine Stärke, die die Schwäche am eigenen Standort ausgleichen können.

Auch in Bezug auf das Ziel der *vollständigen Finanzierung der Gärtnerei durch CSA* gibt es relevante Schwächen. Zum einen ist der Jahresetat und somit der Durchschnitts-Mitgliedsbeitrag sehr knapp kalkuliert, zum anderen mangelt es etwas an der Zahlungsmoral der Mitglieder. Der Zweck des Jahresetats, der im Grunde dieses Ziel repräsentiert, wird dadurch nicht entsprechend umgesetzt und der Umgang mit finanziellen Überschüssen sowie Defiziten ist nicht geregelt.

Eine wesentliche Schwäche in Hinblick auf die *Kommunikationsziele*, sowohl der Gärtner als auch der Mitglieder sowie in Hinblick auf die Wünsche der Mitglieder nach einer *besser organisierten Mitgliedschaft, mehr gemeinsamen Aktionen und persönlichen Treffen* ist die zu geringe Arbeitskapazität. Der insgesamt relativ schwach ausgeprägte Kommunikationsbereich kann diese Schwäche sowohl begründen oder auch durch sie begründet werden. Eine Schwäche des Kommunikationsbereiches ist seine insgesamt geringe Priorität. Hier beinhaltet die Einsicht, dass mehr Kommunikation nötig ist, eine Chance.

In Hinblick auf eine *zügige Erreichung der Ziele* könnte zusätzlich die fehlende unmittelbare Notwendigkeit, vollständig auf CSA umzustellen, als Schwäche gesehen werden. Andererseits ermöglicht dieser Umstand Gelassenheit, welche als Stärke gewertet werden kann. Als Schwäche kann zudem gesehen werden, dass viele vorhandene Potentiale zur Zeit ungenutzt bleiben. Diese Potentiale stellen auf der anderen Seite eine große Chance dar, die genannten Ziele und Wünsche zu verwirklichen.

Allgemein ist zu berücksichtigen, dass in einem solchen Gesamtsystem jede Schwäche, entsprechend dem schwächsten Glied einer Kette, auch eine Gefahr für die stärkeren Bereiche darstellen kann.

Gärtnerziele und Mitgliederwünsche im Verhältnis zu Potentialen und Einschätzungen (Was ist machbar?):

Das langfristige Ziel der *Vollversorgung auch durch tierische Produkte vor Ort* ist im Moment auf Grund fehlender Flächen und Ställe sowie Arbeitskapazitäten vorerst schwer umzusetzen. Auch kann dem *Wunsch nach mehr Lagergemüse* auf Grund der natürlichen Standortgegebenheiten nicht vollständig nachgekommen werden. Kooperationen bieten hier jedoch die Möglichkeit, die gewünschten Erweiterungen der Lebensmittelpalette zu erreichen. *Einzelne Wünsche* der Mitglieder, dass es von bestimmten Gemüsearten weniger geben soll, können sich in der gesamten Gruppe eventuell ausgleichen. Für den Wunsch der Mitglieder nach mehr *gemeinsamen Aktionen*, wie z.B. gemeinsames Einmachen, stehen ausreichend Räumlichkeiten zur Verfügung. Um *neue Mitglieder aufzunehmen*, bestehen ausreichend Lager- und Transportkapazitäten. Für die *Integration des Hofladens und Seminarbetriebes* in das CSA-System gibt es bereits konkrete Überlegungen (vgl. Kap. 5.1.2.3).

Die begrenzenden Faktoren der Potentiale und der Umsetzung der übrigen Ziele sind vorwiegend die *Arbeitskapazitäten*, die von den finanziellen *Beiträgen*¹ und dem aktiven Sich-Einbringen der Mitglieder abhängen. Entsprechend der Umfrageergebnisse haben die Mitglieder ebenso wie die Gärtner häufig zu wenig *Zeit*, um sich noch mehr einzubringen. Verglichen mit dem Bundesdurchschnitt sind die Wurzelwerk-Mitglieder jedoch schon relativ aktiv (vgl. Kap. 5.2.4). Um die Ziele entsprechend umsetzen zu können, bedarf es dennoch entweder mehr Zeit (um sie selbst umzusetzen) oder mehr Geld (um sie umsetzen zu lassen). Die Wurzelwerk-Mitglieder sind im Schnitt weder außergewöhnlich reich oder arm (vgl. Kap. 5.2.1), so dass hier von finanziellen Potentialen ausgegangen werden kann (vgl. Kap. 3.8.3). Sowohl Zeit als auch Geld werden jedoch nur zur Verfügung gestellt werden, wenn die Ziele eine *entsprechend hohe Priorität* für Gärtner und Mitglieder erhalten. Das wiederum kann beeinflusst werden, indem deren Bedeutung durch Kommunikation und Transparenz bewusst gemacht wird. Da die Kommunikation bisher noch relativ schwach ausgeprägt ist, besteht hier Potential, diese *als Schlüsselrolle* bewusster umzusetzen. Hierzu äußern die Gärtner bereits konkrete Ideen, wie die *interne Kommunikation* und Aufgabenverteilung gestaltet werden könnte, was ebenfalls dem Wunsch von Mitgliedern *nach besserer Organisation* nachkommen würde (vgl. Kap. 5.5.3).

Um *für die Gewinnung weiterer Mitglieder* einzelne Zielgruppen zu erreichen, wurden sowohl von den Gärtnern (vgl. Kap. 5.5.3; 5.1.1.2) als auch v.a. von den Mitgliedern (vgl. Kap. 5.2.7) bereits viele konkrete Vorschläge gemacht, die aufgegriffen werden können. Entsprechend dem Ergebnis der Umfrage, welches durch die Gärtnerin bestätigt wird, kamen die meisten Mitglieder bisher über persönliche Kontakte mit der CSA-Wurzelwerk in Verbindung. Das ist auch bundesweit in den CSAs der Fall (vgl. Kap. 5.2.3). Laut der Einschätzung der Mitglieder (vgl. Kap. 5.2.7), ist dieser Weg, gefolgt von Flyern und Veranstaltungen, am besten geeignet, neue Mitglieder zu gewinnen. Aus diesem Grund liegt es nahe, hierauf weiterhin einen Schwerpunkt zu legen. Dabei können bereits vorhandene Erfahrungen und Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Kommunikation, z.B. in Bezug auf ethische Zusatzwerte, genutzt werden (vgl. Kap. 3.8.4, 4.3.7). Die Eigenschaften der Zielgruppen können an den Eigenschaften der bisherigen Mitglieder orientiert werden (vgl. Kap. 5.2.1). Da sich diese verhältnismäßig stark engagieren, besteht die Überlegung, dass die neuen Mitglieder mit entsprechenden Eigenschaften dies in der Tendenz auch tun werden. Die

¹ Hiermit könnten weitere Arbeitskräfte eingestellt werden.

genannten Tatsachen stellen eine gute Grundlage für die Erreichung der genannten Kommunikationsziele dar.

Das CSA-Konzept an sich kann als wirtschaftlich bezeichnet werden (vgl. Kap. 3.6). Es finden sich keine Gründe, weshalb dieses Konzept für die Gärtnerei-Wurzelwerk nicht geeignet wäre. Im Gegenteil prädestinieren die genannten Stärken die Gärtnerei für den Aufbau einer CSA. Zwar ist die Finanzierung der Gärtnerei durch die CSA bisher noch relativ schwach, doch die Motive und die nicht-finanziellen Werte rechtfertigen diesen vorübergehenden Zustand, da die Absicht und das Potential bestehen, dass *sich die Gärtnerei Wurzelwerk vollständig über CSA trägt*. Werden die genannten Ziele erreicht, wird das Konzept für die Gärtnerei Wurzelwerk nachhaltig und finanziell wirtschaftlich sein.

Den genannten Zielen steht somit im Grunde nichts im Wege. Die CSA-Wurzelwerk ist in verschiedensten Bereichen ausbaubar.

5.5.2 Strategie und strategische Ziele

Sowohl die allgemeinen Rahmenbedingungen auf den Märkten (steigende Nachfrage nach Qualität, Zusatznutzen, ethischen Aspekten und Transparenz: vgl. Kap. 1; 3.4.3) als auch die von den Wurzelwerk-Gärtnern und -Mitgliedern genannten Motive (finanzielle Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitig nachhaltigen Anbaumethoden, eine transparente und faire Form des Wirtschaftens, gutes, regionales Gemüse und Nahrungssicherheit: vgl. Kap. 5.3.1) legen eine „öko-ethische“ **Strategie, die auf Kooperation und Qualität ausgerichtet ist**, nahe (vgl. Kap. 3.8).

Das langfristige Ziel der Gärtner ist eine Vollversorgung der Mitglieder mit weiteren Lebensmitteln. Daher wäre eine horizontale Diversifikationsstrategie (vgl. Kap. 3.8) sehr langfristig anzustreben, die jedoch zurzeit nicht umsetzbar (s.o.) ist (und daher im Folgenden nicht weiter berücksichtigt wird). Dennoch sollte dem überwiegenden Wunsch der Mitglieder nach weiteren Lebensmitteln als auch nach mehr Lagergemüse entgegengekommen werden. Da mögliche Kooperationspartner vorhanden sind, bietet eine Kooperationsstrategie eine gute Lösung. Eine vertikale Diversifikation durch Weiterverarbeitung und Haltbarmachen kann angestrebt werden, stellt jedoch nur einen kleineren strategischen Faktor dar.

Der Schwerpunkt „Qualität“ ist auf Grund seiner hohen Bedeutung als Motiv im CSA-Bereich (vgl. Kap. 3.4.3) zu empfehlen. Eine der Hauptmotivationen der Wurzelwerk-Mitglieder sind Öko-Lebensmittel. Qualitative Eigenschaften der Lebensmittel sind in „öko“ diesbezüglich vermutlich ebenfalls impliziert. Zudem spricht für eine Qualitätsstrategie sowohl der enge Zusammenhang zwischen Qualität und Rentabilität (vgl. Kap. 3.6) als auch die Tatsache, dass die Qualität bereits eine Stärke der CSA-Wurzelwerk ist (vgl. Kap. 5.2.5).

Die genannten langfristigen und mittelfristigen Ziele (vgl. Kap. 5.3.2) können weitestgehend als **strategische Ziele** übernommen werden. Zusätzlich werden diese im Folgenden z.T. in Bezug auf Inhalt, Ausmaß und Zeitraum konkretisiert:

- Vollständige Finanzierung der Gärtnerei über CSA (innerhalb von drei¹ Jahren)
 - o Integration des Hofladens und des Seminarbetriebes in das System
 - o Reduzierung des Gemüseverkaufs über die Abokiste um mindestens die Hälfte
 - o Einstellung des Gemüseverkaufs über die Wiederverkäufer

¹ Drei Jahre wurden angesetzt, da der Aufbau eines neuen Kundenstammes zwei bis fünf Jahre in Anspruch nehmen kann (HAMM 1991b:47ff.), die Gärtnerei sich im zweiten CSA-Jahr befindet, von den Gärtnern keine Zeitziele angegeben wurden und auch kein existenzieller Druck besteht.

- Gewinnung neuer Mitglieder (innerhalb von drei Jahren noch 52, zusammen mit der Gärtnerei Rote Rübe noch 112)
 - o Politisch interessierte und umweltbewusste Menschen
 - o Familien mit Kindern
 - o Rentner und „das Dorf“
- Verbesserung der internen Kommunikation (innerhalb des kommenden Jahres)
 - o Regelmäßige Informationen über den Betrieb (ca. 1 DIN-A4 Seite, alle zwei Wochen)
 - o Rückmeldungen der Mitglieder (spätestens alle sechs Wochen¹)
 - o Mehr Informationen über Verwendung, Rezepte und Betriebszusammenhänge/ Hintergrundinformationen (ca. 1-2 DIN-A4 Seiten, mindestens einmal im Monat)

5.5.3 Taktische Ziele und konkrete Maßnahmen

Die **taktischen Ziele** stellen Zwischenstationen auf dem Weg zu den strategischen Zielen dar. Entsprechend der Analyseergebnisse (vgl. Kap. 5.5.1) sollte sich die CSA-Wurzelwerk zunächst auf Klarheit und Transparenz bezüglich der tatsächlichen Bedarfe, die Kommunikation der Ziele und Motive sowie auf den Aufbau der internen Kommunikation konzentrieren. Dadurch sollten die bisherigen Mitglieder dann motiviert werden aktiv zu werden und auch selbst auf potentielle Mitglieder zuzugehen.

In der Folge ergeben sich als taktische Ziele:

- Mehr Kapazitäten für interne Kommunikation einplanen/ schaffen
- Klarheit und Transparenz bezüglich der tatsächlichen benötigten Höhe des Etats.
- Arbeitskräfte erhöhen (Beiträge – finanziell oder aktive Beteiligung)
- Kerngruppe/ Aufgabenverteilung anstreben
- Gezielte Mitgliederwerbung
- Weitere Kooperationen anstreben

Aus den taktischen Zielen ergeben sich die kurzfristigen Aktivitäten und die Zusammenstellung der „Instrumente“. Vorschläge der Wurzelwerk-Gärtnerinnen und -Mitglieder sowie Erkenntnisse aus den Interviews mit den vier ältesten CSAs fließen hier z.T. unmittelbar mit ein.

Die im Folgenden vorgeschlagenen **konkreten Maßnahmen** bzw. Schritte sind entsprechend ihrer funktionalen Bereiche gegliedert und ihrer vorgeschlagenen Priorität bzw. Dringlichkeit entsprechend geordnet. Da Kommunikation und Aufgabenverteilung im Grunde alle funktionalen Bereiche betreffen, gibt es hier z.T. Überschneidungen. Je nach Kapazitäten und Realisierbarkeit müssen diese Vorschläge von den Gärtnern geprüft und ggf. in der Reihenfolge geändert werden. Sofern möglich, macht es Sinn, Schritte parallel anzugehen. Die im Rahmen der SWOT-Analyse aufgezeigten Risiken (vgl. Kap. 5.4) sollten dabei im Auge behalten und möglichst behoben werden.

¹ Da sechs-wöchentliche Versammlungen stattfinden.

Es bietet sich an, diese Schritte in den regelmäßigen Treffen gemeinsam zu besprechen, Aufgaben aufzuteilen und sich regelmäßig über den Stand ihrer Umsetzung auszutauschen. Denn es ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, diese Dinge gemeinsam zu erarbeiten (vgl. Kap 3.4.2). Allgemein gilt für alle hier vorgeschlagenen Schritte, so bald wie möglich zu klären, wer sich um was kümmert und bis wann.

Kommunikations-Aufwand

- Einplanen von entsprechender Zeit für die Kommunikation. Z.B.: Eine halbe bis eine Stunde jeweils für den wöchentlichen Gärtnerbrief; zusätzlich mindestens weitere fünf bis sechs Stunden je Woche für die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (Gärtner oder Mitglieder) sowie mindestens zwei Stunden je Woche und Gärtner für die interne Kommunikation¹.
- Berücksichtigung des finanziellen Aufwands für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung sowie ggf. für interne Kommunikation als Posten in der Budgetberechnung.

Beiträge

- Detaillierte Berechnung des Etats des nächsten Wirtschaftsjahres, insbesondere unter Berücksichtigung der tatsächlichen Kosten bzw. Aufwendungen (zeitlich und finanziell). Dabei sollten neben den gängigen Kosten der Gärtnerei insbesondere folgende Punkte berücksichtigt werden:
 - Lohnansatz aller Mitarbeiter (inklusive Alterssicherung)
 - Posten für „Unvorhergesehenes“/ Rücklagen
 - Abtragung der Schulden
- Berechnung des notwendigen Durchschnittsbeitrags/ Person/ Monat (Richtwert).
- Darstellung der Möglichkeiten der Mitglieder, sich aktiv einzubringen und somit ggf. die Kosten bzw. Aufwendungen zu verringern (z.B. durch Mithelftage, etc.).
- Ggf. gemeinsame Besprechung der Konsequenzen eines geringen Beitrags.
- Kommunikation der gegenseitigen Verbindlichkeit, u.a. in der Vereinbarung².
- Absprache mit der CSA-Gemeinschaft, wie mit finanziellen Überschüssen und Defiziten umgegangen werden soll – und in die Vereinbarung aufnehmen³.
- Das Treffen, an dem die neuen Vereinbarungen getroffen werden, als „Jahreshauptversammlung“ bezeichnen, um diesem Treffen das angemessene Gewicht zu verleihen. Langfristig überlegen, die Hauptversammlung statt in den März an das Ende des Wirtschaftsjahres in den Sommer zu legen⁴.

¹ Falls sich das als zu viel herausstellt und dadurch Freiraum entsteht, kann dieser genutzt werden, um kreativ zu werden. Falls sich herausstellt, dass diese Zeit nicht ausreicht, muss zusätzliche Zeit eingeplant werden.

² Auch falls die Preise steigen und der Verkauf der Produkte im Handel mehr Geld einbringen würde, wird die Gemeinschaft weiterhin das Gemüse erhalten (WALTER I.8:203).

³ Z.B.: Finanzielle Defizite werden durch Nachgebote ausgeglichen; finanzielle Überschüsse werden für Investitionen genutzt oder verringern den Etat des nächsten Jahres.

⁴ Zu dieser Zeit gibt es viel Gemüse und für Interessierte könnten vorher Probemonate angeboten werden.

- Erhebung des tatsächlichen Gemüsebedarfs des Hofladens (Mengen der jeweiligen Gemüsearten¹) und des tatsächlichen/ durchschnittlichen Bedarfs des Seminarbetriebes (Personen/ Tag über das Jahr verteilt). Grundlagen hierfür sind vorhandene Aufzeichnungen des vergangenen Jahres. Wo Aufzeichnungen fehlen, sollten so bald wie möglich Aufzeichnungen für ein Jahr begonnen werden. Es bietet sich an, die erhobene Gemüsemenge durch die Menge eines durchschnittlichen Verbrauchs einer Person zu teilen und den Mitgliedsbeitrag an der sich daraus ergebenden fiktiven Mitgliederzahl und dem Richtwert zu orientieren.

Interne Kommunikation

- Klare Kommunikation der eigenen Motivationen und Ziele.
- Erarbeitung der gemeinsamen konkreten Motivationen und Ziele in einer Versammlung (z.B. ein „Leitbild“).
- Motivation der Mitglieder, aktiv zu werden.
- Klare Kommunikation des tatsächlichen Bedarfs und dessen, was die Gärtner leisten können und was nicht.
- Kommunikation, wie wichtig Rückmeldungen der Mitglieder für die Gärtner sind.
- Einrichtung von Möglichkeiten, Rückmeldung zu geben, auch wenn man nicht auf die Treffen kommt (kommen kann). Dies könnte z.B. durch ein extra Notizbuch in den Depots, welches bei der Lieferung von den Gärtnern gelesen werden kann, umgesetzt werden.
- Regelmäßige Gärtnerbriefe. Diese können z.B. wöchentlich in Depots und im Hofladen aufgehängt werden und, sofern von den Mitgliedern gewünscht, per Rundmail verschickt werden. Durch den Aushang im Hofladen werden auch die übrigen Kunden informiert. In diesem sollten evtl. neben aktuellen Information etc.² auch hin und wieder Informationen/ Neuigkeiten von anderen CSAs enthalten sein³. Letztere könnten z.B. aus den Netzwerkrundbriefen entnommen werden.
- Lieferung und Abholung als Kommunikationsgelegenheit nutzen. Neben dem persönlichen Austausch könnten diese Gelegenheiten auch für das Verteilen von Gärtnerbriefen an den Abholpunkten genutzt werden.
- Regelmäßige Feste oder Aktionen neben den sechs-wöchentlichen Treffen fest einplanen. Darunter können z.B. ein Sommerfest evtl. mit Zelten und Lagerfeuer und im Herbst das Erntedankfest sein.
- Die Möglichkeit kommunizieren, dass nach Absprache jederzeit geholfen werden kann.
- Integration der Kinder und die Kommunikation, dass Kinder willkommen sind.
- Einrichtung eines internen Bereichs für die Mitglieder auf der Homepage als Kommunikationsplattform. Dort können u.a. Protokolle gesammelt werden.
- Verknüpfung der Wurzelwerk-Internetseite mit dem Blog (vgl. Kap. 5.1; 5.1.1.1), und CSA auf der Homepage inhaltlich in den Vordergrund stellen.
- Erstellung einer Mitgliederliste mit Kontaktdaten, die intern allen zur Verfügung steht.

¹ Die Anzahl der Personen, die in den Hofladen kommen, ist letztendlich nicht aussagekräftig, da sich diese evtl. nicht vollständig über den Hofladen mit Gemüse versorgen.

² Vgl. Erfolgsfaktoren Kap. 4.5.5.

³ Vgl. Mitgliederwünsche Kap. 5.3.3.

- Gemeinsame Reflexion des vergangenen Jahres und Zielsetzungen für das kommende Jahr bezüglich Kommunikation, Organisation etc.¹ vor Beginn des neuen Wirtschaftsjahres. Das kann z.B. am letzten Kerngruppentreffen vor der Jahreshauptversammlung stattfinden, so dass das Ergebnis der Reflexion dann ggf. dort vorgestellt werden kann.

Externe Kommunikation

- Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit und „Werbung“:
 - Berichte in der Lokalpresse über jeweilige Aktionen; Einladung zu den jeweiligen Aktionen
 - Flyer aktualisieren und auslegen (Orte: vgl. Kap. 5.2.7)
- Bisherige Kunden werden ebenfalls zu Festen und Veranstaltungen eingeladen und erhalten den Gärtnerbrief.
- Durchführung von zwei Informationsveranstaltungen vor der Jahreshauptversammlung. Diese könnten mit den sechs-wöchentlichen Treffen verbunden werden, um den Organisationsaufwand gering zu halten.
- Im Zentrum der (Werbe-)Botschaft sollte stehen:
 - Die Grundgedanke hinter dem CSA-Konzept: Es wird nicht das Produkt, sondern die Dienstleistung angeboten (I.8:205).
 - Das Hervorheben der Qualität (leckeres, frisches Gemüse) (I.8:205ff.), weiterer Leistungen (vgl. Angebot s.u.) und ethischer Aspekte (vgl. Kap. 3.8.4; 5.3.2).
 - Die Ziele und Motivationen (I.8:203)
- Zudem sollten folgende Punkte bei der (Werbe-)Botschaft berücksichtigt werden, die von den Gärtnern genannt wurden:
 - Der Betrieb mit seinen Freuden und Risiken sowie der Bezug zur Natur (GERDES I.8:208). Dazu gehört auch der deutliche Jahreszyklus bei der Arbeit und im Gemüseangebot, so dass die Jahreszeiten sinnlich erfahrbar werden und mehr ins Bewusstsein kommen. Auf den Jahreszyklus des Gemüseangebotes muss man sich einlassen. (GERDES I.8:202)².
 - Die beidseitige Verbindlichkeit und Verantwortung (I.8:203)³.
 - Die Konsequenzen verschiedener Landbearbeitungsformen (GERDES I.8:208), und die Möglichkeit einen Beitrag zu leisten, die Landwirtschaft in eine Richtung zu verändern, die einem wichtig ist (GERDES I.8:202).
 - Attraktivität des Standortes und der Umgebung (vgl. Kap. 5.1.1.3)

¹ Z.B.: Was war gut? Was war schwierig? Was ist die Vision für das nächste Jahr? Was sind die nächsten erreichbaren Schritte?

² Im April gibt es den ersten Schnittsalat, dann wird das Gemüse mehr und mehr und Neues kommt dazu, bis der „Peak“ erreicht ist und es wieder weniger wird. Im Winter Lagergemüse und im März vielleicht nichts (GERDES I.8:202).

³ Sowohl die Mitglieder als auch die Gärtner legen sich für ein Jahr fest. Auch wenn die Preise bei Naturkost Elkershausen in die Höhe gehen, wird das Gemüse weiter an die Gemeinschaft gehen (I.8:203).

- Direkte Ansprache der jeweiligen Zielgruppen. Evtl. könnten die verschiedenen Zielgruppen mit entsprechenden Handzetteln zu unterschiedlichen Abendterminen eingeladen werden. Um die einzelnen Zielgruppen besser anzusprechen, wurden bereits folgende Vorschläge gemacht:
 - Politisch Interessierte: Angesprochen werden könnten z.B. attac, TAZ-Leser, Umweltaktivisten und Bürgerblüten-Nutzer (GERDES & WALTER I.8:245ff.). Eine Möglichkeit wäre, Werbung auf den Bürgerblüten-Scheinen und über deren Verteiler zu machen (I.8:251).
 - Junge Familien mit Kindern: Eine Möglichkeit wäre, den Gesundheitsaspekt anzusprechen (I.8:285).
 - Das Dorf: Eine Möglichkeit wäre, den Heimatgedanken anzusprechen (Gerdes I.8:285), indem man hervorhebt, dass der Betrieb in der eigenen Heimat (Region) liegt und durch biologischen Anbau den Boden erhält. Zudem könnten einfach verbindende Gemeinsamkeiten der Menschen und Lebensweisen aufgezeigt werden („die haben einen Hund so wie ihr“) (GERDES I.8:241).
- Ermutigung der Mitglieder, ihre Bekannten anzusprechen. Zu diesem Zweck sollten die Mitglieder entsprechende Flyer und Informationen bekommen.
- Anbieten einer Probekiste und evtl. eines Probemonats¹.
- Kommunikation relativer Geldwerte. Auch wenn es dem CSA-Geist nicht unbedingt entspricht, kann darauf hingewiesen werden, wie hoch der finanzielle Gegenwert des Gemüses wäre, wenn es im Handel gekauft werden müsste (vgl. Kap. 5.1.2.3). Ebenso kann der Prozentsatz des Einkommens, der heute und im Laufe der Geschichte für Lebensmittel ausgegeben wurde (vgl. Kap. 3.8.3) bewusst gemacht werden.

Aufgabenverteilung

- Klärung, wer Ansprechpartner für Rückmeldungen und Fragen der Mitglieder ist. Dabei können sich die Gärtner z.B. monatlich abwechseln.
- Klärung der Zuständigkeit für den ein- bis zwei-wöchentlichen Gärtnerbrief. Auch hierbei können sich die Gärtner z.B. monatlich abwechseln.
- Die sechs-wöchentlichen Treffen werden (sofern gewünscht) als Kerngruppentreffen bezeichnet, um deren Bedeutung bewusst zu machen.
- Die Mitglieder werden gebeten, einen Schatzmeister unter sich zu finden, der sich um die Mitgliederfinanzen und –formalitäten kümmert. Diese Aufgabe könnte z.B. jeweils für ein Jahr übernommen werden.
- Die Mitglieder werden gebeten, je Depot einen Ansprechpartner bzw. Zuständigen für die Gärtner zu benennen. Diese Aufgabe kann z.B. unter den Depot-Beteiligten jeweils rotieren.
- Es wird darum gebeten, dass eine Person längerfristig darauf achtet, dass die interne Kommunikation gut funktioniert und in Gang bleibt.
- Es wird geklärt, wer Ansprechpartner für Interessierte und neue Mitglieder ist.
- Einrichtung einer AG, die sich für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung zuständig fühlt.

¹ Die Bedenken, dass das missbraucht werden könnte, haben sich bei den älteren CSAs nicht bestätigt.

- Einrichtung einer AG für „die gute Laune“ bzw. die Gemeinschaft an sich, die z.B. ein oder zwei feste Veranstaltungen (Feste) oder gemeinsame Ernteaktionen im Jahr organisiert (vgl. oben: interne Kommunikation).
- Klärung, welche Mitglieder sich um weitere Kooperationsmöglichkeiten¹ für die Erweiterung der gewünschten Lebensmittelpalette kümmern möchten. Dazu gehören Bedarfserhebung, Recherche der Möglichkeiten und, sofern gewünscht, gezielt für diese zusätzlichen Lebensmittel weitere Mitgliederwerbung.
- Einrichtung einer AG für die Weiterverarbeitung und Konservierung in Hinblick auf die Gemüseschwemmen. In dem Zusammenhang sollte über die Möglichkeit der Einführung einer (evtl. verbindlichen) Erntesicherung² (bei Bedarf) gesprochen werden, die ggf. auch in der Vereinbarung festgehalten werden kann.
- Mithelfaktionen bei Bedarf vereinbaren oder fest einplanen, die sich im Jahreslauf wiederholen. Es können z.B. zweimal im Jahr gemeinsame Arbeitstage angeboten werden (vgl. oben „Beiträge“).
- Abfragen, ob es Bedarf für weitere Aufgaben gibt.

Verteilung der Lebensmittel

- Erstellung von Vordrucken für einheitliche Aufzeichnungen³ für die Nachvollziehbarkeit der gelieferten Mengen.
- Anstreben, dass die Depots die Gemüselieferung selbst organisieren, sofern sie nicht ohnehin mit einer z.B. Abokistenliefertour verbunden werden können. So wäre auch ein regelmäßigerer Kontakt zur Gärtnerei gegeben.
- Regelung für die Abholung im Hofladen finden. So kann z.B. geregelt werden, dass die Mitglieder im Hofladen das Gemüse nur nach vorheriger Absprache entnehmen oder sie sich im Lager selbst bedienen bzw. selbst ernten, bevor das Gemüse im Hofladen aufgebraucht ist.
- Gemeinsam Ideen sammeln, wie die Abholstellen netter und ggf. funktionaler gestaltet werden können. Dabei kann z.B. an Kühlung des Gemüses durch feuchte Tücher gedacht werden. Die Umsetzung kann dann ggf. auch als Depot-Gemeinschafts-Aktion geplant werden.
- Klärung, ob die Mitglieder die Angabe von Orientierungsmengen für die Entnahme bei den Lieferungen (zumindest bei Knappheit) durch die Gärtner als hilfreich empfinden würden und ggf. umsetzen.
- Absprache mit der CSA-Gemeinschaft, wie mit Gemüse-Überschüssen und -Knappheit umgegangen werden soll⁴. Diese Absprachen werden in der Vereinbarung festgehalten.

¹ Vgl. Kap. 3.2.1: A Multifarm CSA Handbook.

² Für den Fall, dass z.B. die Ernte, damit sie nicht verdirbt, schnell eingebracht werden muss, und die Gärtner dies alleine nicht leisten könnten. Es könnte sich z.B. jedes Mitglied bereit erklären, bis zu vier Stunden einzuspringen. Diese Idee stammt von der CSA-Freudenthal (Freudenthal 2010).

³ Einheitliche Mengeneinheiten für jeweilige Gemüsearten: kg, Stück, Bund etc., sowie einen einheitlichen Lieferzettel mit allen Gemüsen alphabetisch gelistet – für jede Kalenderwoche mit den verschiedenen Lieferstellen (für die Erhebung im Hofladen könnte es ebenfalls einen Vordruck geben).

⁴ Z.B.: Das Risiko einer Fehlernte wird mitgetragen. Überschüsse an Gemüse werden eingemacht oder z.B. an entsprechende Einrichtungen abgegeben.

Angebot

- Wo praktikabel wird für die Mitglieder die Möglichkeit eingerichtet, selbst zu ernten.
- Weitere Leistungen und Angebote werden kommuniziert. Dazu gehören z.B.: Offene Gärtnerei, Gärtnerei als Lernort, Vielseitigkeit, Projekte, Mitmachtage, Einkochaktionen, Landschaft, etc.

Da die Gärtnerei keine Zeitangaben gemacht hat, wann die Ziele erreicht sein sollen (vgl. Kap 5.3.2.), werden im Folgenden Meilensteine vorgeschlagen, um einen Zeitrahmen abzustecken. Dieses Vorgehen ermöglicht die Überprüfung, ob die Umsetzung wie beabsichtigt voran geht und ggf. die Chance Schwierigkeiten zu erkennen, die behoben werden müssen, um die Ziele erreichen zu können.

Die Aufgabenverteilung kann innerhalb der nächsten zwei Monate angestrebt bzw. umgesetzt werden, so dass bis zur nächsten Jahreshauptversammlung Klarheit über die finanziellen Notwendigkeiten besteht und im kommenden Jahr frühzeitig mit der Gewinnung neuer Mitglieder begonnen werden kann.

Die folgende Planung ist lediglich als Vorschlag zu verstehen und muss ggf. wie oben erwähnt von den Gärtnern abgewandelt werden. Die Hauptarbeit liegt hierbei im Winter, da die Gärtner in dieser Zeit die meisten Kapazitäten haben:

Meilensteine	2011	2012													
Kommunikations-Aufwand (zeitlich und finanziell) planen	x														
Detaillierte Berechnung des Etats und des Richtwertes		x													
2 Infoveranstaltungen: Vorbereitung, Einladungen, Durchführung		x	x												
(Inhaltliche) Vorbereitung der Hauptversammlung Sämtliche Punkte s.o.	x	x	x												
Hauptversammlung ¹ : ➤ Kommunikation der Ziele und Motive (alle Jahre wieder) ➤ Besprechen des Etats, der Beiträge und der damit zusammenhängenden offenen Fragen (s.o.) ➤ Besprechen der Aufgabenverteilung (s.o.) und entsprechender Punkte aller genannten Bereiche (s.o)				x											
Erhebung des tatsächlichen Gemüsebedarfs (Hofladen und Seminarbetrieb)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Öffentlichkeitsarbeit und Werbung (s.o.)		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Probekisten/ -Wochen anbieten							x	x	x	x	x				
Weiteres...															

¹ Ein guter Teil der Inhalte kann bereits in den vorherigen Treffen mit den Mitgliedern direkt und/ oder per Mail vorbesprochen werden.

6 Diskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse des Theorieteils, des empirischen Teils und der Konzeptentwicklung für die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk diskutiert.

In Bezug auf die Erfolgsfaktoren sowie auf die Systematisierung von CSA-Höfen werden die Ergebnisse des Theorieteils und der Interviews mit den Landwirten der vier ältesten CSAs miteinander verglichen und erörtert. Im Anschluss wird betrachtet, inwieweit diese Ergebnisse eine allgemeine Systematisierung und Übertragbarkeit auf weitere CSAs allgemein und konkret auf die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk zulassen. Des Weiteren wird auf die Bedeutung des entwickelten Konzepts und die Wirtschaftlichkeit von CSA für die Gärtnerei-Wurzelwerk eingegangen. Aus der Diskussion dieser Ergebnisse wird abschließend ein Ausblick und ein Fazit abgeleitet.

6.1 Erfolgsfaktoren

In diesem Kapitel werden die Erfolgsfaktoren bezüglich der Rahmenbedingungen, der organisatorische Strukturen sowie bezüglich Kommunikation, Gemeinschaft, Prozessen und Nachhaltigkeit für die Gründung und den Aufbau einer CSA diskutiert. Auch auf die wesentliche Rolle der Bildung in Zusammenhang mit CSA-Gründung und -Aufbau wird eingegangen.

6.1.1 Rahmenbedingungen

Das landwirtschaftliche Konzept

Hinsichtlich des landwirtschaftlichen Konzeptes (vgl. Kap. 3.1.1) ist allgemein ausreichend landwirtschaftliches „Know-How“ vorhanden. Hier besteht möglicherweise die Schwierigkeit, dass nicht ausreichend Landwirte über dieses „Know How“ und viel weniger noch über die nötige Erfahrung verfügen (vgl. Kap. 3.1.2). Das sollte jedoch grundsätzlich kein Hinderungsgrund für CSA-Gründungen darstellen, da sich vieles auch „learning by doing“ und mit entsprechender Unterstützung erlernen lässt. Bei fehlender Fachkenntnis oder fehlenden zeitlichen Kapazitäten kann jedoch die Investition in einen Berater für den Erfolg entscheidend sein (vgl. Kap. 3.4.1).

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass in Hinblick auf die Verwirklichung der Grundannahmen bzw. Grundlagen (Kooperation, Kreislaufwirtschaft, Lehrauftrag, Dienst an der Gemeinschaft) noch einiges an Potential liegt. Vieles scheint auf Grund von Überforderung und Zeitmangel bisher noch nicht umgesetzt zu werden, was theoretisch gewusst und gewollt wird. Hierzu zählen insbesondere die Kommunikation in verschiedensten Bereichen und die damit verbundenen Ziele.

Viele der *Erfolgsfaktoren*, die in Bezug auf die Rahmenbedingungen verallgemeinert wurden (vgl. Kap. 4.5.5), müssen nicht unter allen Umständen zutreffen. Z.B. ist eine hohe Vielfalt wahrscheinlich in den meisten Fällen von Vorteil. In Gegenden, in denen Spezialisierung jedoch durch die natürlichen Gegebenheiten vorgegeben wird, ist ebenso denkbar, dass Kooperationen eingegangen werden, ohne dass der Hof selbst vielfältig werden muss. Ein geschlossener Betriebskreislauf ist keine Voraussetzung, um eine CSA zu beginnen, trägt jedoch zum erfolgreichen Gelingen bei. Hierbei kann der geschlossene Kreislauf und der zu Grunde liegende Gedanke des „Hoforganismus“ auch auf die Region ausgedehnt gedacht werden und muss nicht nur auf einen einzelnen Betrieb begrenzt werden. Eine Kooperation in diesem Sinne kann auch für die Möglichkeit der eigenen Weiterverarbeitung von

Lebensmitteln angedacht werden. In dieser Hinsicht ergeben sich Überschneidungen oder möglicherweise Synergien des CSA-Konzeptes mit weiteren bioregionalen Ansätzen, wie z.B. der Regionalwert AG.

Zur Verfügung stehende Flächen – Räumliche und soziale Einbettung

Bezüglich der zur Verfügung stehenden Fläche (vgl. Kap. 3.1.2) würde die vorhandene landwirtschaftliche Nutzfläche in Deutschland (unter der Annahme 0,25 ha/ Person) aktuell nicht die gesamte Bevölkerung des Landes versorgen können. Zudem berücksichtigt die Zahl 0,25 ha nicht die Versorgung mit Energie, Faserstoffen etc.. Da jedoch weitere Lebensmittelquellen z.B. aus Jagd und Fischerei nicht berücksichtigt sind, zudem die Bevölkerung voraussichtlich abnehmen wird und der Wald eine relativ große Fläche einnimmt, die ggf. z.T. urbar gemacht werden könnte, wäre eine vollständige Versorgung mit Lebensmitteln evtl. langfristig möglich¹. Unter den gegebenen Bedingungen jedoch würde eine den Einschätzungen der NRO-Vertreter entsprechende Umsetzung des CSA-Konzeptes für 10 % der Bevölkerung eine Ausweitung der Ökoflächen um ca. 100 % bedeuten. D.h. auch, dass spätestens ab einer Umsetzung des CSA-Konzeptes für 5 % der Bevölkerung die Verbraucher auf direktem Wege die Umstellung der Landbewirtschaftung bewirken würden. Insgesamt ist zurzeit ausreichend Land für CSA-Gründungen vorhanden. Im Unterschied zu den untersuchten Einzelfällen, bei denen bereits Höfe vorhanden waren, müssen sich viele Initiativen den Zugang zu Land erst schaffen. Die Schwierigkeit besteht u.U. darin, dass Zugang zu Land durch politische oder wirtschaftliche Verhältnisse erschwert wird.

Ebenso wie in Bezug auf das landwirtschaftliche Konzept sind auch in diesem Zusammenhang die verallgemeinerten *Erfolgsfaktoren im Einzelfall* u.U. zu relativieren: Hinsichtlich der räumlichen und sozialen Einbettung einer CSA ist es z.B. denkbar, dass auch eine CSA auf dem Land, ohne Nähe zu einer größeren Stadt, gut funktioniert (vgl. Kap. 4.5.5). Ggf. wäre möglicherweise eine andere Herangehensweise sinnvoll. Hierzu fehlen bisher Erfahrungswerte.

Ein weiterer Aspekt hinsichtlich der Lage ist die Möglichkeit der Kooperation mit weiteren CSA-Landwirten. Zusammenarbeit mit entsprechend wirtschaftenden Landwirten wird in der Literatur im Zusammenhang mit der Umstellungsentscheidung auf Ökolandbau als weiterer Erfolgsfaktor genannt (vgl. Kap. 3.4.5). Diese ist jedoch bisher für CSA-Landwirte auf Grund der großen Entfernungen untereinander in Deutschland bisher kaum möglich und findet bis auf sehr wenige Ausnahmefälle nicht statt. Die Kooperation zwischen den Gärtnereien Wurzelwerk und Rote Rübe stellt hier eine Besonderheit dar². Je mehr CSA-Höfe sich gründen, desto stärker kann dieser Faktor Einfluss gewinnen und somit ggf. zu einer zunehmenden Rate an Gründungen beitragen.

Menschen

Entscheidend ist eine ausreichende Anzahl an Interessierten, die das CSA-Konzept umsetzen möchten und finanzieren können. Letzteres stellt entsprechend der Literatur für den Durchschnittsbürger kein Hindernis dar (vgl. Kap. 3.8.3). Es gibt jedoch keinen Überblick, wie vielen Verbrauchern und Landwirten in Deutschland dieses Konzept bereits bekannt ist und wie viele tatsächlich daran interessiert sind. Auf Grund des wachsenden öffentlichen und fachlichen Interesses (vgl. Kap. 3.1.3) und der zunehmenden Zahl an CSA-Initiativen (vgl. Anhang 9.1) lässt sich jedoch schließen, dass die Anzahl solcher Menschen zunimmt. Dennoch stellt die relative Unbekanntheit des Konzepts und das erforderlichen Umdenkens

¹ Inwieweit ggf. Flächengewinnung auf Kosten des Waldes z.B. in Hinblick auf den zunehmenden Flächenverlust u.a. durch Bebauung anstrebenswert ist, ist fraglich. Zudem müssten ggf. strukturelle und organisatorische Aspekte wesentlich ausführlicher auf ihre Möglichkeiten hin durchdacht und geprüft werden.

² Z.T. gab es auch Austausch zwischen der CSA Freudenthal und Wurzelwerk.

für CSA-Neugründer bisher eine Herausforderung dar. CSAs im Aufbau haben z.T. Mühe ausreichend viele Mitglieder zu finden (vgl. Kap. 4.3.3). Es hat sich jedoch auch gezeigt: Sobald sich eine Gruppe von interessierten Menschen findet, die sich entscheidet, dieses Konzept umsetzen zu wollen, findet diese auch Wege und Möglichkeiten Anfangsschwierigkeiten ggf. zu überwinden (vgl. Kap. 3.1.1; 3.4.2).

Der verallgemeinerte *Erfolgsfaktor* „ausreichend Arbeitskräfte“ ist im Gegensatz zu den bisher genannten Erfolgsfaktoren auch im Einzelfall nicht relativierbar (vgl. Kap.4.5.5). Es kann in diesem Zusammenhang auf eine ausreichende Anzahl von Menschen nicht verzichtet werden. Fehlen Arbeitskräfte oder werden diese eingespart, kommt es an verschiedenen Stellen zu Überforderung und das Projekt wird wahrscheinlich früher oder später scheitern¹. Der verallgemeinerte Erfolgsfaktor, den Hof mit mehr als zwei Familien zu bewirtschaften, ist in der bisherigen Literatur noch nicht beschrieben und daher neu. Inwieweit er Einfluss auf die Beständigkeit und Funktionsfähigkeit einer CSA hat, ist auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse schwer zu sagen. Vorstellbar ist, dass er einen positiven Einfluss auf das soziale Gefüge und somit auf die Arbeitsteilung hat.

CSA-Strukturen und -Literatur

Die relativ wenige vorhandene CSA-Literatur zielt vorwiegend auf die allgemeine Information ab und vermittelt z.T. Erfahrungswerte (vgl. Kap. 3.2.1). Die v.a. englischsprachigen und französischsprachigen Leitfäden und Handbücher behandeln den CSA-Aufbau, sind jedoch z.T. relativ oberflächlich gehalten und es werden nur die grundsätzlichen Strukturen und Prinzipien bzw. die grundlegende Idee dargestellt. Nur ein kleiner Teil behandelt explizit den sozialen Aspekt. Der Begriff „Cultivating Communities“ trifft hierbei den Kern: „Gemeinschaften pflegen/ wachsen lassen“. Auch eine fundierte Betrachtung der Ökonomie fehlt bisher.

Hinsichtlich der CSA-Strukturen gibt es Netzwerke und Organisationen, die Gründung und Aufbau unterstützen. Diese befinden sich jedoch z.T. selbst noch im Aufbau. Es wird bereits daran gearbeitet, Informationen bereit zu stellen und Erfahrungsaustausch zu ermöglichen, jedoch kann man den Bedarf noch nicht ausreichend decken. Auch werden außer auf CSA-Höfen selbst bisher noch nirgends CSA-spezifische Inhalte in Ausbildungen vermittelt. Hierfür bedürfte es weiterer Ressourcen und Kapazitäten.

Für Deutschland lässt sich dennoch allgemein feststellen, dass sich die Rahmenbedingungen verbessert haben, um weitere CSAs zu gründen und aufzubauen. Durch die Öffentlichkeitsarbeit des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft und der CSA-Betriebe wird das Konzept bekannter. Durch die Vermittlung der Ideen und Ziele, die damit verbunden sind, wird die Grundlage für ein notwendiges Umdenken gelegt. Je bekannter das Konzept wird, umso leichter kann der Start für neue CSAs werden. Der verallgemeinerte *Erfolgsfaktor*, dass eine notwendige Veränderung ansteht (vgl. Kap. 4.5.5), ist keine Voraussetzung für eine erfolgreiche CSA-Gründung, kann jedoch u.U. den entscheidenden Anstoß dazu geben.

¹ Fehlende Arbeitskräfte führen zur Überforderung Einzelner. Es fehlen Zeit für z.B. Pausen, Kommunikation und Reflexion. Wird jedoch an Zeit hierfür gespart, kommt es i.d.R. zu Unfällen, Konflikten oder Krankheit, die meist mehr Energie kosten, als vorher „eingespart“ wurde.

6.1.2 Organisatorische Strukturen

(Lebensmittel-) Angebot

Die Erfolgsfaktoren bezüglich des Lebensmittelangebotes stimmen mit den in der Literatur gefundenen Aspekten eines sinnvollen Öko-Marketingkonzeptes überein (vgl. Kap. 3.8.1). Durch das Angebotsprogramm, welches z.B. gemeinsame Aktionen mit einschließt und den Zusatznutzen wie z.B. eine möglichst umwelt- und rohstoffschonende Erzeugung und den unmittelbaren Bezug zur Landwirtschaft kommuniziert, wird die persönliche Verbindung der Mitglieder mit dem Hof gestärkt (vgl. Kap. 4.3.2). Auch die ausschließlich pragmatische Verpackung und Beschriftung entspricht dem Image der Produkte (Natürlichkeit und Frische) gut. Hier gibt es keine unerwarteten Ergebnisse. Kreativität, Frische und vielfältige Abwechslung kennzeichnen das Lebensmittelangebot der CSAs besonders und tragen zu deren Erfolg bei (vgl. Kap. 4.2.1). Nicht genannt wurde bisher der Aspekt, dass Vielfalt die Attraktivität einer CSA steigert, da die Mitglieder sich entsprechend weniger um weitere Bezugsquellen kümmern müssen, und somit weniger Aufwand haben.

Auf- und Verteilung der Lebensmittel

Die Erfolgsfaktoren der Auf- und Verteilung der Lebensmittel sind Direktvermarktungswegen wie dem Hofladen oder der Abokiste z.T. ähnlich. Auch hier haben sich keine unerwarteten Ergebnisse oder Abweichungen gezeigt. Kennzeichnend ist die Selbstabholung durch die Mitglieder direkt vom Hof. Sofern die Abholung nicht gemeinschaftlich organisiert ist, könnte diese auch mit dem Einkaufsweg zu einem Hofladen verglichen werden. Selbsternte gibt es auch außerhalb von CSA-Konzepten. Das Vorpacken und Liefern von Kisten ab Hof könnte mit der Abokiste verglichen werden. Als Besonderheit kann die Kombination aller dieser Aspekte gesehen werden. Bei der Belieferung der Mitglieder zeigt sich, dass diese Aufgabe z.T. oder vollständig durch die Mitglieder übernommen wird. Ob die Belieferung von Depots sinnvoll ist, ist auch abhängig von den Gruppengrößen, die beliefert werden. Hier muss zum einen nach der Machbarkeit und zum anderen nach ökologischen Gesichtspunkten entschieden werden, ob es eventuell sinnvoller ist, mehrere Kleingruppen besser in einer großen Liefertour zu beliefern.

Die Rücknahme von organischen Abfällen, die als Anknüpfungspunkt zu Öko-Marketing in der Literatur genannt wird (HAMM 1991a:161), wurde von keinem der befragten CSA-Höfe bisher umgesetzt. An dieser Stelle scheint noch Optimierungspotential zu bestehen.

Mitgliedsbeiträge

Der Umgang mit dem Geld ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, weil das Geld ein kritischer Punkt und der andersartige Gebrauch ungewohnt ist. „Beim Geld hört der Spass auf“ (mdl. Mitt. STRÄNZ 2007a). Bei den Höfen im Aufbau lässt sich beobachten, dass hier mit verschiedenen Wegen experimentiert wird, bis sich ein für die Gemeinschaft stimmiger Umgang gefunden hat. Insbesondere im Zusammenhang mit dem Thema Geld, welches häufig emotional beladen ist, wird deutlich, wie wichtig Raum für klare und offene Kommunikation ist. Die aus den Interviewergebnissen verallgemeinerten Erfolgsfaktoren bezüglich der Erarbeitung und Gestaltung der Mitgliedsbeiträge betonen im Vergleich mit der Literatur die klare und transparente Regelung und Kommunikation der Kosten und Durchschnittsbeiträge besonders.

Es gibt verschiedene Heransgehensweisen, die Beiträge zu ermitteln. So wird z.B. auf dem Kattendorfer Hof die Frage gestellt: „Was heißt WG“ (BACH I.6:71)? Soll die Erzeugung am Beitrag orientiert werden, oder soll der Beitrag an Hand dessen fest gelegt werden, was erzeugt werden soll (BACH I.6:19)? Diese Frage lässt sich vermutlich nur situationsabhängig beantworten und auch dann wird wahrscheinlich weder die eine noch die andere Variante vollständig sinnvoll sein, sondern eine Kombination. Einerseits kann eine Gruppe von Men-

schen nur ein begrenztes Budget aufbringen. Andererseits kann sie, wenn sie klar vor Augen hat, was sie erreichen und erzeugen möchte, i.d.R. entsprechende Ressourcen mit entsprechender Kreativität mobilisieren. Da ein gemeinsames Ziel, z.B. Grundbedürfnisse gemeinsam zu befriedigen, eine wesentliche Grundlage für den Zusammenhalt einer Gemeinschaft bildet (vgl. Kap. 3.4.2), sollte die Frage, was erzeugt werden soll und unter den natürlichen Gegebenheiten auch erzeugt werden kann, an erster Stelle stehen. Würde man zunächst von dem Budget ausgehen und dann fragen, was davon erzeugt werden kann, beschränkt man von vornherein die eigenen Möglichkeiten und wird vermutlich kein Ziel erreichen und auch den Bedürfnissen nicht gerecht werden, da diese nicht klar sind. Diese grundsätzliche Herangehensweise sollte daher zuerst geklärt werden.

Die durchschnittliche Beitragshöhe liegt häufig an der unteren Grenze der Tragfähigkeit für den Hof und die Landwirte (vgl. Kap. 4.2.3). Der in der Literatur benannte Erfolgsfaktor „nicht zu viele Stunden am Tag zu arbeiten“ wird entsprechend auch nicht in den Kalkulationen ausreichend berücksichtigt (GROH & MCFADDEN 1990:39)¹. Auf diese Weise geht zudem der Raum für ausreichend Kommunikation und Reflexion verloren. Um diesen Erfolgsfaktor zu berücksichtigen, bedürfte es i.d.R. mehr Arbeitskräfte, die bezahlt werden müssten. Die Wertschätzung der Arbeit und eine daraus folgende Bereitschaft einen entsprechenden finanziellen Beitrag zu leisten, scheint hier der ausschlaggebende Punkt zu sein. Auf diese Weise schafft Wertschätzung die Voraussetzung für Wertschöpfung. Auf Grund der hohen Bedeutung der Wertschätzung wird diesem Thema mittlerweile im Zusammenhang mit Landwirtschaft zunehmend Bedeutung beigemessen².

Die sowohl in der Literatur als auch in den Interviews genannte Besorgnis, auf Grund höherer Beiträge nicht ausreichend Mitglieder zu bekommen oder bestehende Mitglieder zu verlieren, ist verständlich, insbesondere solange die CSA noch im Aufbau ist. Aus diesem Grund jedoch geringere Beiträge anzusetzen, ist der Stabilität und der Nachhaltigkeit einer CSA abträglich. Zu geringe Beiträge müssen früher oder später angehoben werden und führen dann möglicherweise zu größerem Unmut, als wenn von Anfang an mit ausreichend hohen Beträgen gerechnet wird. Abgesehen davon wird den Mitgliedern ein unrealistisches Bild vermittelt.

Die Erkenntnis, dass die Mitgliedsbeiträge im Gesamthaushalt eines Durchschnittshaushaltes (vgl. Kap. 3.8.3) und im Vergleich zu Ausgaben bei entsprechenden Einkäufen im Handel (vgl. Kap. 5.1.2.3) einen relativ geringen Anteil ausmachen, sollte die Landwirten ermutigen, das Jahresbudget entsprechend des tatsächlichen Arbeitskraftbedarfes anzupassen. Insbesondere durch die i.d.R. gegebene überdurchschnittliche Qualität und Frische der Lebensmittel hat die Beitragshöhe einen geringen Einfluss auf die Mitgliedertreue (JOCHEM 2010:9). Andererseits sollten Vergleiche dieser Art nicht dazu führen, dass Mitglieder ständig den Wert der erhaltenen Lebensmittel aufrechnen, was nicht dem CSA-Konzept entspricht. Aus diesem Grund muss je nach Situation abgewogen werden, inwieweit dieser Punkt in einer Wirtschaftsgemeinschaft thematisiert wird oder ob man sich lediglich auf die Darstellung der tatsächlich vorhandenen Kosten beschränkt.

¹ Dieser Erfolgsfaktor wird in der Literatur nur sehr unkonkret benannt. Vgl. Arbeitszeitgesetz §3: „Die werktägliche Arbeitszeit der Arbeitnehmer darf acht Stunden nicht überschreiten. Sie kann auf bis zu zehn Stunden nur verlängert werden, wenn innerhalb von sechs Kalendermonaten oder innerhalb von 24 Wochen im Durchschnitt acht Stunden werktäglich nicht überschritten werden.“ (ArzZG 2012).

² Beispiele hierfür sind u.a. die Regionalwert AG, bei der „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ ein Schlagwort ist (Hiß 2012), und Tagungen wie die 19. Witzenhäuser Konferenz „wertvoll!“ (Witzenhäuser Konferenz 2011) oder die Wintertagung in Wien mit dem Titel „Landwirtschaft zwischen Wertschöpfung und Wertschätzung“ (Wintertagung 2012).

Ebenso wie ein ausreichend hohes Jahresbudget sollte nicht gescheut werden von Anfang an die entsprechende Verbindlichkeit für ein Jahr zu fordern, die sowohl für den Landwirt als auch für die Mitglieder gleichermaßen gilt. Damit hängt auch der Punkt der Zahlungsmoral zusammen, der in den Interviews nicht erwähnt wurde. Um zu vermeiden, viel Zeit und Kraft damit zu verschwenden, Geldern hinterher zu laufen, findet sich z.T. die Praxis, auf Daueraufträge oder Einzugsermächtigungen Wert zu legen. Diese Aspekte und die angemessene Wertschätzung *von Anfang an* zu kommunizieren, bringt den Vorteil, dass von vornherein an Mitglieder dabei sind, denen es nicht vorrangig um geringe Preise oder kurzfristige Interessen geht, sondern um die Qualität und das Konzept als Ganzes (vgl. Kap. 3.8.3). Die Offenlegung der Kostenpunkte bzw. die Transparenz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, bei dem z.T. Verbesserungspotential besteht.

Was unter Umständen nicht vermieden werden kann, ist, dass die realen Kosten zunächst auf Grund noch fehlender Erfahrung zu gering eingeschätzt oder berechnet werden. Dieser Grund kann zwar auch zu Unmut führen, stößt i.d.R. aber auf Verständnis, wenn damit ehrlich und offen umgegangen wird. Entsprechendes gilt für noch bestehende Unklarheiten, wie z.B. die Frage, wie man Arbeitseinsatz überhaupt kalkuliert (BACH I.6:19) oder wie der Umgang damit gestaltet werden soll, wenn bereits mehr Lebensmittel erzeugt werden als von den vorhandenen Mitgliedern verbraucht werden können und durch noch fehlende Mitglieder Defizite entstehen (BACH I.6:79). Werden diese Fragen thematisiert, kann entweder in der Vollversammlung eine Lösung gefunden werden oder es kann sich bei fehlenden Ideen für eine Lösung auf einen vorläufigen Kompromiss geeinigt werden.

Was in den Ergebnissen bisher nicht einheitlich klar wird, ist die Transparenz der Solidarität, die dieses Konzept ermöglicht. Ein wesentlicher Aspekt von CSA ist, dass durch die Möglichkeit, die Beiträge den eigenen finanziellen und Lebensverhältnissen anzupassen, ein sozialer Ausgleich und gegenseitige Unterstützung stattfindet. Je nachdem, ob die Beiträge anonym geboten werden bzw. nur dem Schatzmeister bekannt sind (z.B. Buschberghof), oder ob allen Mitgliedern bekannt ist, wie viel jedes Mitglied zahlt (z.B. Wurzelwerk), herrscht mehr oder weniger Transparenz. Als Grund für „geheime Mitgliedsbeiträge“ kann gesehen werden, dass sich ärmere Leute leichter trauen, weniger zu zahlen, als wenn sie ihre finanziellen Schwierigkeiten allen offenlegen müssten. Andererseits ist der Vorteil und gleichzeitig die Herausforderung von Beiträgen, die allen bekannt sind, eine größere Offenheit und ein dafür notwendiges größeres Vertrauen zwischen den Mitgliedern. Die einzelnen Mitglieder wissen dann genau, mit wem sie warum solidarisch sind.

In Hinblick auf diese beiden Varianten scheint das System einer Beitragsspanne eine gute Kompromisslösung zu bieten. Sobald eine Person unterhalb einer bestimmten Beitragsgrenze liegt, kann das in der Gemeinschaft kommuniziert und als gemeinsam zu lösendes Problem betrachtet werden. Kein Mitglied sollte sich auf Grund einer Mangelsituation zu schämen brauchen, denn in eine solche Situation kann jedes Mitglied einmal kommen. Ohne Transparenz an dieser Stelle besteht die Gefahr, dass das Budget über den offiziell erklärten Zweck hinaus verwendet wird. So z.B. wenn z.B. Mitglieder eingebrachte und nicht honorierte Leistungen gegenrechnen, indem sie geringere Beiträge zahlen. Auf diese Weise würden z.B. ohne Absprache eigene Löhne auf das Budget aufschlagen werden und die Transparenz, wofür die Gelder tatsächlich benötigt werden, verloren gehen. Daher ist es wichtig, Mitglieder zu ermutigen, zu äußern, wenn sie für ihre eingebrachten Leistungen gerne Wertschätzung und Gegenleistungen hätten. Fehlende Transparenz an dieser Stelle bietet u.U. auch einen Deckmantel für unangemessene Scham, so dass Probleme (z.B. Sucht) nicht angesprochen und nicht behoben werden und dadurch der ganzen Gemeinschaft unbemerkt aber permanent Kraft kosten können oder u.U. schaden.

Allgemein sollte an diesem Punkt darauf geachtet werden, nicht von einem Extrem ins andere zu rutschen: Von der Anonymität der Massenmärkte in die absolute Transparenz ohne Privatsphäre. Ebenso sollte darauf geachtet werden, nicht von der Härte des gewinnmaximierenden Wirtschaftsprinzips in die blinde Solidarität überzugehen. Einerseits geht es darum, Bedürfnisse zu berücksichtigen, andererseits darum, Grenzen zu wahren. Der Umgang hiermit muss in jeder Neugründungsgruppe entwickelt werden.

Ein weiterer Punkt, der von den befragten Höfen unterschiedlich gehandhabt wird, ist die Nutzung von EU-Geldern oder Zuschüssen, auf die z.B. der Schmitthof bewusst verzichtet. Als wesentlicher Vorteil kann die dadurch größere Unabhängigkeit des Hofes gesehen werden. Auf der anderen Seite ist die Frage offen, ob die von den Mitgliedern gezahlten Steuergelder, die über öffentliche Fördermittel indirekt wieder zurückfließen, nicht auf diesem Wege auch genutzt werden sollten. Solange keine einschränkenden Bedingungen an den Erhalt der Gelder geknüpft sind und der Umfang in den entsprechenden Versammlungen bewusst gemacht wird und bei Wegfall von den Mitgliedern ggf. aufgefangen werden kann, entsteht dadurch keine nennenswerte Abhängigkeit. Ausschlaggebend bleibt somit die Frage, ob und inwieweit eine Wirtschaftsgemeinschaft mit dem gängigen politischen und wirtschaftlichen System verbunden sein möchte. Im diesem Zusammenhang kann auch über die Integration von sogenannten „Regionalwährungen“ in ein CSA-System nachgedacht werden, was z.B. von der Gärtnerei Wurzelwerk umgesetzt wird. „Regionalwährungen“ bieten einen weiteren Ansatzpunkt, die CSA in der Region zu vernetzen und gezielt regionale Strukturen zu fördern. Entgangener Nutzen auf Grund des Verzichtes auf Zinsen kann in Frage gestellt werden, da Zins dem Erfolgsfaktor, Geld lediglich als Tauschmittel zu betrachten, entgegen steht.

6.1.3 Gründung und Aufbau

Die Erfolgsfaktoren bezüglich der grundlegenden Schritte bei einer CSA-Gründung bzw. bei einem CSA-Aufbau sowie der Kommunikationsstrukturen sind weniger von äußeren Gegebenheiten beeinflusst als die oben diskutierten Erfolgsfaktoren bezüglich der Rahmenbedingungen und organisatorischen Strukturen. Ohne gute Vorbilder, Unterstützung durch erfahrene CSAs und ein entsprechendes Verständnis wird eine Gründung und der Aufbau kaum gelingen. Diese Aspekte hängen mehr von der grundlegenden Herangehensweise der Gemeinschaft ab.

Da kein Einzelfall untersucht wurde¹, der bei der Gründung oder beim Aufbau gescheitert ist, kann aus den Ergebnissen noch nicht geschlossen werden, welcher dieser Faktoren durch sein Fehlen zu einem Mißerfolg führen würde. Klar wurde aus den vorhandenen Erfahrungen dennoch, dass es zu Schwierigkeiten kommt, wenn zu wenig kommuniziert wird (v. MIRBACH 17:82).

¹ In Deutschland sind keine Fälle bekannt, die bei der Gründung oder beim Aufbau gescheitert sind. In den USA scheinen dagegen solche Fälle bekannt, jedoch nicht im Einzelfall näher beschrieben zu sein (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:272ff.; Kap. 3.9)

6.1.3.1 Kommunikation

Landbewirtschaftungskonzepte und Gemeinschaftsbildung sowie die dafür grundlegende Kommunikation wurden bisher noch kaum miteinander in Verbindung gebracht. Es gibt zwar das sprichwörtliche „Klima“, das nicht nur das globale Wetter als bestimmenden Faktor der Landwirtschaft, sondern auch die „Atmosphäre“ in einer Gruppe von Menschen beschreibt (Es kann „heiß her gehen“, „warm“ oder sehr „kalt und gefühllos“ sein). Ebenfalls ist der Begriff der „Verwüstung“ bekannt, der nicht nur die Wüstenbildung durch rücksichtslosen Umgang mit den Ressourcen, sondern auch das Ergebnis zerstörerischen Verhaltens von wütenden und wüsten Menschen meint: Dennoch wurde keine bisherige Literatur gefunden, die diese Verbindung bereits in Bezug auf Solidarische Landwirtschaft herstellt.

Interne Kommunikation

Die aus den Interviews der vier befragten CSA-Höfen verallgemeinerten Erfolgsfaktoren bezüglich interner Kommunikation sind CSA-spezifischer bzw. gehen weiter ins Detail, als die in der Literatur zu findenden allgemeinen Erfolgsfaktoren einer guten Kommunikation, Gemeinschaft oder Direktvermarktung. Beispiele hierfür sind die durch die Landwirte formulierten Ziele der Kommunikation (vgl. Kap. 4.3.1), der Austausch bei Lieferung und Abholung, die Bedeutung und Inhalte der Hofbriefe, die Bedeutung des Hofes als Kommunikationsort, die Möglichkeit für intensiveren Austausch und Raum für tiefer gehende Themen. Die von BERNHARD (vgl. Kap. 3.4.4) in ihrer Studie auf dem Kattendorfer Hof herausgefundenen Faktoren für eine funktionierende Kommunikation im Rahmen einer CSA ergänzen diese Faktoren noch und treffen vermutlich auch auf die anderen Höfe zu. Dies müsste jedoch erst noch von weiteren CSAs bestätigt werden.

Trotz der benannten Erfolgsfaktoren ist eine Frage, die z.B. auf dem Buschberghof gestellt wird: „Wie kommt die Information tatsächlich bei den Menschen an (HILDEBRANDT I.5:4)?“ Hier treffen im allgemeinen sicherlich auch die vier Schritte, die für das Gewinnen neuer Mitglieder wesentlich sind (vgl. Kap. 3.8.4), zu: (1.) Die Gewinnung von Aufmerksamkeit, (2.) Die Entstehung von Interesse, (3.) Das Wecken des Wunsches und letztendlich (4.) Die Handlung (HAMM 1991a:274f.). Allgemein scheint der Aufbau der Kommunikation in den CSAs bisher jedoch mehr aus der Situation heraus zu entstehen, als gezielt abzulaufen. Eine tiefergehende Beschäftigung damit scheint wenig statt gefunden zu haben. Das zeigt sich u.a. dadurch, dass die Frage, worauf bei der Art und Weise der Kommunikation besonderer Wert gelegt wird, häufig offen blieb.

Die Erfahrung des Buschberghofes mit der „toten Kuh“ zeigt jedoch auch, dass es hilfreich und wichtig sein kann, sich genauer zu überlegen, in welcher Reihenfolge und warum Informationen weiter gegeben werden (vgl. 4.3.7.3). Interessant hierbei war, dass an dieser Stelle deutlich wird, welche essentielle Rolle die persönliche Beziehung in Hinblick auf die Glaubwürdigkeit der kommunizierten Informationen und auf das Vertrauen der Mitglieder spielt. Ohne persönlichen Bezug wären vermutlich die Vorgaben bzw. Informationen der Behörden handlungsweisend für die Verbraucher gewesen. Fälle wie dieser machen auch die damit verbundene große Verantwortung der Landwirte klar.

Allgemein hat sich als Erfolgsfaktor in den Interviews gezeigt (vgl. Kap. 4.5.5), dass es wichtig ist, Raum für Kommunikation über tiefer gehende Themen zu schaffen. Auf mehreren Höfen wurde in den Interviews jedoch die Schwierigkeit deutlich, ausreichend Raum für eben diese Kommunikation zu finden. Für die Bereitschaft, sich gemeinsam mit Werten, Zielen und Hintergründen bezüglich CSA zu befassen und sich einzubringen ist die Gestaltung des Rahmens und des Ablaufes von Mitgliedertreffen ein entscheidendes Element. Vollversammlungen scheinen nicht der geeignete Ort hierfür zu sein. Intensive Textarbeit zieht die Leute nicht an. Gespräche mit Einzelpersonen gehen öfters in die Tiefe, bleiben jedoch meist in diesem kleinen Rahmen. In den Kerngruppen scheint sich z.T. mit diesen Themen befasst zu werden

(vgl. Kap. 4.3.2). Hier besteht entsprechend der bisher wenigen CSA-Literatur und der fehlenden Erwähnung dieser Aspekte in den Interviews noch Potential Gespräche, Gemeinschaftsereignisse und Arbeitsprozesse gezielter zu gestalten, zu strukturieren und anzuleiten (vgl. z.B. Anhang 9.13; 9.16). Das entspricht auch der Feststellung von Soil Association (b:6), dass der Umgang mit größeren Gruppen und die Gestaltung von Treffen ein häufiges Hemmnis in der Beziehung zwischen Betrieb und Mitgliedern sind. Ein wesentlicher Aspekt, der für eine angenehme und verbindende Atmosphäre sorgt, ist z.B., der Wertschätzung bewusst Raum zu geben (vgl. Kap. 3.4.2.).

Interessant war, dass der Umgang mit Mitgliedern, die ein sozial unverträgliches Verhalten an den Tag legen oder Beiträge unabgesprochen verringern bzw. nicht zahlen, weder in der CSA-Literatur zu finden ist, noch in den Interviews erwähnt wurde. Dieser Punkt kam erst auf weiteres Nachfragen ans Licht. Im Vergleich mit Literatur in Bezug auf Öko-Dorf-Gemeinschaften ähnelt sich hier das Vorgehen in solchen Fällen (vgl. Anhang 9.11). Zunächst wird die betreffende Person angesprochen, bevor es ggf. bei unverändertem Verhalten im letzten Schritt zum Ausschluss aus der Gemeinschaft kommt (vgl. Kap 4.3.7.3). Bei den Höfen, die hierzu Angaben machten, findet sich jedoch keine klare Regelung. Es stellt sich auch die Frage, ob sich solche Fälle überhaupt klar bzw. verallgemeinert regeln lassen oder ob sie nicht viel mehr immer im konkreten Einzelfall betrachtet werden müssen. Klarheit in diesem Bereich könnte möglicherweise ebenfalls einen Erfolgsfaktor darstellt.

Kommunikation nach außen

Die Kommunikation nach außen hat bei vollständigen CSAs ein deutlich geringeres Gewicht als bei CSAs im Aufbau. Bei letzteren ähneln das Vorgehen und die Erfolgsfaktoren, um neue Mitglieder zu gewinnen, denen des gewöhnlichen Marketings. Darüber hinausgehend werden in diesen Fällen gewöhnliche Kunden in die CSA-Kommunikation mit eingebunden. Im Gegensatz zu den Literaturergebnissen werden von den einzelnen Höfen genauere Angaben für die Kommunikation mit CSA-Interessierten gemacht. Auch hier zeigt sich, dass es neben einigen allgemeinen Punkten wichtig ist, dem Individuellen Rechnung zu tragen. Das könnte auch der Grund sein, weshalb sich Literatur generell nur relativ allgemein zu dem Thema äußern kann (vgl. Kap. 3.8.4; 4.3.3; 4.5.5).

Ein wesentlicher Aspekt, der im Zusammenhang mit der Gewinnung weiterer Mitglieder deutlich geworden ist, ist die Fürsprache. Die meisten neuen Mitglieder kommen durch Mitglieder zu einer CSA. Dieses Ergebnis entspricht auch den Ergebnissen des Literatururteils, dass Mundpropaganda die erfolgreichste Methode der Mitgliederwerbung ist (vgl. Kap. 3.8.4; 5.2.3). Wenn dagegen Landwirte selbst für die CSA werben, ist das eher mit Schwierigkeiten verbunden (vgl. Kap. 4.3.7.2). Es hat eine ganz andere Wirkung, wenn eine Person, in diesem Fall ein Landwirt, für sich selbst wirbt bzw. ein Anliegen vorbringt oder ob das gleiche Anliegen von einem Mitglied vorgebracht wird. Auf diesem Weg wird das Vertrauen, das bereits zwischen dem Mitglied und dem Landwirt besteht, mit kommuniziert.

Obwohl die Werbung von Mitgliedern durch Mitglieder z.T. gezielt genutzt wurde (Gärtnerhof Entrup), wird die besondere Fähigkeit einzelner Personen, die Menschen (von der CSA-Idee) wirklich begeistern können, bisher kaum genutzt. Wolfgang STRÄNZ, der Schatzmeister des Buschberghofes, wird zwar des öfteren als Referent zu Informationsveranstaltungen eingeladen, doch es könnte zusätzlich gezielt Kontakt zu weiteren geeigneten Multiplikatoren gesucht werden, die bereits in der Öffentlichkeit stehen.

Was sich sowohl im Theorieteil als auch in den Interviews als Gemeinsamkeit aller Zielgruppen gezeigt hat, ist, Kochen zu wollen und zu können (Vgl. Kap. 3.1.3; 4.3.3). Dieser Punkt könnte stärker an Interessierte kommuniziert und als Ansatzpunkt genutzt werden. Das Angebot von gemeinsamen Kochaktionen, verbunden mit gemeinsamen Essen,

Versammlungen oder Lagerfeuer fördert allgemein die Kommunikation, sowohl mit Interessierten als auch innerhalb einer CSA.

Ein weiterer Aspekt der Kommunikation mit Interessierten, der weder im Theorieteil noch in den Interviews erwähnt wurde, ist, über die Absicht neue Mitglieder zu gewinnen hinaus, die Chance, die eigene CSA mit anderen bzw. neuen Augen betrachten zu können. Menschen, die neu auf den Hof kommen und/ oder interessiert Fragen zu der CSA stellen, unterliegen noch nicht der sprichwörtlichen „Betriebsblindheit“ und sehen noch Dinge, die „alte Hasen“ schon lange aus den Augen verloren haben. Daher ist es ratsam, diesen aufmerksam zuzuhören und diese Gelegenheiten zu nutzen, um Ansatzpunkte für weitere Verbesserungen und ggf. für die Behebung von Mißständen zu finden. Dieser Effekt kann auch bei einem Besuch von Mitgliedern oder Landwirten anderer CSAs oder bei Bedarf durch gezielte Beratung genutzt werden.

„Teilnahmeförderung“ (vgl. Kap. 3.8.4) wird auf den einzelnen Höfen in unterschiedlichem Umfang umgesetzt. Der Gärtnerhof Entrup ist hier z.B. relativ aktiv. Bei Höfen, die bereits ausreichend Mitglieder haben, geht es hierbei mehr um das gegenseitige Kennenlernen und das Abschätzen, ob CSA zu der jeweiligen Person passt oder umgekehrt (vgl. Kap. 4.3.3). Allgemein sind die meisten der von den Landwirten genannten Erfolgsfaktoren, wie z.B. die Wichtigkeit einer guten Planung, gemeinnütziges Eigentum des Landes und Erfahrungsaustausch mit anderen CSAs vermutlich auch aus Mitgliederperspektive für deren Entscheidungsfindung bezüglich einer Teilnahme relevant. Diese werden zwar nicht speziell unter deren Motivationen aufgeführt, beeinflussen jedoch das Bild und die Glaubwürdigkeit, die eine CSA vermittelt.

Bezüglich der Kommunikation zusätzlicher „ethischer“ Eigenschaften zielen die gegebenen Ratschläge (vgl. Kap. 3.8.4) vorwiegend auf individuelle (CSA-)Betriebe ab. Ein Teil dieser Ratschläge wird bereits von einzelnen CSAs umgesetzt. Das scheint entsprechend der Interviewergebnisse jedoch nicht systematisch statt zu finden. Es könnte hilfreich sein, diese Hinweise im Rahmen der bisherigen Kommunikationsmaßnahmen zusätzlich zu berücksichtigen. Dies kann auch auf die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit für Solidarische Landwirtschaft zutreffen.

Im Rahmen der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit für Solidarische Landwirtschaft ist jedoch zu bedenken, das Konzept nicht verallgemeinert einer bestimmten Anschauung zuzuordnen. Das Konzept wurde an verschiedenen Orten unabhängig voneinander entwickelt und existierte auch schon seit langer Zeit, nur ohne diesen Namen (KRAIB 2008:11). Soll dieses Konzept von vielen angenommen werden, ist es wichtig, dass jeder die Sinnhaftigkeit dieses Konzeptes aus seinem eigenen (ideologischen) Hintergrund herleiten kann und dies nicht „besitzergreifend“ vorweggenommen wird. Das Konzept ist z.B. weder japanisch noch amerikanisch oder ausschließlich europäisch, sondern kann überall funktionieren (vgl. Netzwerk urgenci).

Aufgaben(ver)teilung

Aufgabenverteilung bedingt, dass es für verschiedene Bereiche Ansprechpartner gibt, sowie dass Informationen der unterschiedlichen Bereiche untereinander ausgetauscht werden. In diesem Zusammenhang wird die Aufgabenverteilung nicht unter dem organisatorischen Aspekt, sondern unter dem Aspekt der Kommunikation betrachtet.

Es hat sich gezeigt, dass die Aufgabenverteilung von Hof zu Hof unterschiedlich gehandhabt wird und in den meisten Fällen nicht endgültig gefestigt bzw. in der Entwicklung ist (vgl. Kap. 4.3.4). Das hängt u.a. mit der Fluktuation der Mitglieder zusammen, sowie deren sich ändernden Kapazitäten, sich einbringen zu können. Daher wird dieser Bereich entsprechend immer etwas in Bewegung bleiben.

Sowohl die interviewten Landwirt als auch die Literatur stimmen darin überein, dass eine Kerngruppe und ein Schatzmeister wichtige Erfolgsfaktoren sind. Durch die Kerngruppe wird der Landwirt entlastet. Er ist nicht mehr für alles alleine verantwortlicher Ansprechpartner. Die Bedeutung des Schatzmeisters, der sich um die Formalitäten und Mitgliedsbeiträge kümmert, ergibt sich zudem aus dem Prinzip der Fürsprache. Dieses gilt nicht nur für die Mitgliederwerbung, sondern auch für gemeinschaftsinterne Bereiche, wenn es um die schon besprochenen ausreichend hohen Beiträge und Lohnansätze geht.

Die verallgemeinerten Erfolgsfaktoren in Hinblick auf die Aufgabenverteilung innerhalb der CSA-Höfe würden sich daher vermutlich mit der Befragung weiterer Höfe weiter differenzieren lassen. Im Vergleich mit der Literatur scheint die Differenzierung der Aufgaben insgesamt schon recht fortgeschritten. Dennoch zeigt sich in den meisten Fällen Potential, diesen Bereich weiter auszubauen (vgl. z.B. HENDERSON & VAN EN 2007 2007:79) und v.a. bewusster bzw. gezielter zu gestalten. Z.T. widersprüchliche Angaben verschiedener Landwirte des selben Hofes oder Unkenntnis bezüglich einzelner Themen zeigen, dass Aufgabenverteilung vorhanden, die Abstimmung untereinander jedoch möglicherweise verbesserungsfähig ist. Die vorhandene Aufgabenverteilung scheint sich z.T. auch ohne vorherige klare Absprache ergeben zu haben, so dass Aufgaben von einzelnen Beteiligten einfach übernommen wurden.

Im Idealfall wäre anzustreben, die Aufgaben entsprechend den Neigungen und Fähigkeiten aller Beteiligten zu verteilen. Sich zu diesem Zweck sowohl die Stärken anderer als auch die eigenen Stärken bewusst zu machen, würde vermutlich Potentiale freisetzen¹.

Zeitlicher und finanzielle Aufwand

Konkrete Angaben über den zeitlichen und finanziellen Aufwand für die Kommunikation einer CSA konnten in der Literatur nicht gefunden werden. Wie viel Aufwand z.B. über die (gezielte) Mundpropaganda der Mitglieder hinaus betrieben wird, um Außenwirkung zum Zweck der Mitgliederwerbung zu erzielen, ist sehr verschieden (vgl. Kap. 4.3.5).

Dennoch hat sich durch die vergleichende Befragung gezeigt, dass ein notwendiges Mindestmaß an zeitlichem Aufwand für Kommunikation gibt, dieses jedoch nicht eindeutig bestimmt werden konnte. Drei bis vier Stunden Zeitaufwand für Kommunikation je Woche durch die Landwirte sind z.B. deutlich zu wenig. Da dieser Punkt bei allen Befragten nur vage geschätzt werden konnte, scheint hier noch Bedarf zu bestehen, dieser Frage mehr Aufmerksamkeit zu schenken.

Hinsichtlich des finanziellen Aufwandes bestand ebenfalls wenig Kenntnis über den tatsächlichen Umfang. Hier scheint jedoch im Gegensatz zum zeitlichen Aufwand kein überwiegend allgemeines Defizit empfunden zu werden. Es bestand jedoch weitgehend Einigkeit, dass sowohl der zeitliche als auch der finanzielle Aufwand nicht den Aufwand übersteigt, den eine konventionelle Vermarktung kosten würde.

Zu berücksichtigen ist, dass die notwendige Zeit für die Kommunikation je nach Situation auch schwanken kann. In Konfliktzeiten wird die notwendige Kommunikation möglicherweise mehr Zeitraum in Anspruch nehmen, als wenn alles gut läuft. Wird jedoch zu Zeiten der Zufriedenheit zu sehr an der Kommunikation gespart, kann es passieren, dass dadurch Konflikte entstehen, die dann den eingesparten Aufwand für die Kommunikation übersteigen.

¹ Letztendlich könnte die Verschiedenartigkeit der Menschen und ihrer (Auf-) Gaben im Rahmen einer CSA auch eine Grundlage bieten, sich der Verwirklichung von Rudolf STEINERS Sozialem Hauptgesetz (vgl. Kap. 3.1.3) zu nähern.

6.1.3.2 Gemeinschaft, Werte, Ziele, Motivationen

Insgesamt wurden viele Erfolgsfaktoren bezüglich Gemeinschaft, Werten, Zielen und Motivationen, die im Theorieteil näher betrachtet wurden (vgl. Kap. 3.4.3), wesentlich weniger ausführlich in den Interviews erwähnt. Das liegt zum einen daran, dass die Interviews nicht in allen Bereichen in die Tiefe gehen konnten, zum anderen daran, dass manches bereits in vorherigen Arbeiten erfragt worden und daher schon bekannt war.

Ein Punkt bezüglich Gemeinschaft, der jedoch weder im Theorieteil noch in den Interviews genannt wurde, ist die Frage, woran die Gestaltung der Strukturen orientiert werden soll. Letztendlich wird eine Gemeinschaft ihre Strukturen und ihre Kommunikation am „schwächsten Glied der Kette“ orientieren müssen, das sie noch dabei haben möchte. Diesen Aspekt bei der Bestimmung der Zielgruppen bzw. der Grenzen der Gemeinschaft bewusst zu berücksichtigen macht Sinn, da sonst möglicherweise eine unbewusste Ausgrenzung stattfindet. Wird nicht klar zu bestimmten Grenzen gestanden, entstehen u.U. Konflikte zwischen dem kommunizierten hohen Anspruch, eine solidarische Gemeinschaft zu sein und der Realität, die sich evtl. auf eine reine Versorgungsgemeinschaft beschränkt.

Die Frage, woran die Gestaltung der Strukturen orientiert wird, richtet sich dabei automatisch auch auf die der Gemeinschaft zu Grunde liegende Werte und Ziele. Ein Wert, der explizit als Erfolgsfaktor genannt wurde, ist die Freiwilligkeit. Freiwilligkeit wiederum bedingt das Handeln aus eigener Einsicht und Motivation. Ohne diese kann eine CSA folglich nicht funktionieren. Um jedoch unter dieser Voraussetzung ein gemeinsames Ziel zu erreichen, müssen die Beteiligten einer CSA Einsichten, Motive und Ziele miteinander teilen bzw. gemeinsam entwickeln. Wären alle Ziele erreicht und keine Motivationen vorhanden, ergäbe sich daraus kein weiteres gemeinsames Handeln. Selbst bei gemeinsamen Zielen und Motiven würden unterschiedliche Ansichten an entscheidenden Stellen dazu führen, dass verschiedene „Wege nach Rom“ gewählt werden und kein gemeinsamer Weg gefunden wird. In diesem Fall kann „Rom“ bzw. das Ziel CSA nur gemeinsam erreicht werden. Diese Dinge zu thematisieren und daran gemeinsam zu arbeiten ist somit entscheidend für das Gelingen einer CSA, damit an einem Strang gezogen werden kann.

Fragen, die in diesem Zusammenhang z.B. auf dem Gärtnerhof Entrup im Raum stehen, sind: „Wie wollen wir mit der Erde umgehen?“ „Was machen wir aus wirtschaftlichen Gründen und was aus Naturschutzgründen (LINDEKE I.2:140)?“ Einigkeit in solchen wesentlichen Punkten ermöglicht es Hand in Hand zu arbeiten und spiegelt sich dann u.a. in guten sozialen Beziehungen wider, die im Literaturteil auch als Produktivfaktor beschrieben werden (vgl. Kap. 3.4.2), jedoch ein in den Interviews noch nicht genannter Erfolgsfaktor sind. Fehlt ausreichend Raum für die Auseinandersetzung mit solchen Themen, wie es von den meisten CSAs angegeben wurde, treten entsprechend Schwierigkeiten bei der Motivation bzw. Umsetzung auf (vgl. Kap. 3.9).

Doch um darüber ins Gespräch zu kommen, muss man die Mitglieder erst einmal erreichen. Auf dem Buschberghof werden diesbezüglich z.B. folgende Fragen gestellt: „Mit was kriegt man die Menschen hinterm Ofen hervorgehockt?“ Und: „Was muss es sein, damit wir (...) nicht hinten an stehen (vgl. Kap. 4.5.1)?“ Wie von der Wurzelwerk-Gärtnerin gesagt und auch auf dem Buschberghof angesprochen (vgl. Kap. 4.3.7.2; 5.1.1.6), spielt die geringe Priorität, die der Kommunikation und der persönlichen Beteiligung beigemessen wird, eine entscheidende Rolle. Doch was erhöht die Priorität? Dies ist wiederum die Einsicht in die Bedeutung und Wichtigkeit des Hofes, sowie auch persönliche Verbindungen, die zum Hof und den Menschen bestehen. Hierfür hat Kommunikation eine entscheidende Vermittlerfunktion. Entsprechend des relativ geringen Umfangs, den die Kommunikation bisher einnimmt, bleiben die Gespräche mehr an der Oberfläche. Insgesamt lässt sich daraus schließen, dass hier vermutlich noch deutlich Potential besteht, sowohl in den Gesprächen als auch bei der Entwicklung von CSAs weiter in die Tiefe zu gehen, nach dem warum, wie und

wohin zu fragen und damit Motivation durch entsprechende Einsichten zu mobilisieren und Kräfte für die Gestaltung von ggf. gemeinsamen Zielen freizusetzen.

Hier zeigt sich jedoch allgemein ein kleines Dilemma, bei dem sich die Katze in den Schwanz zu beißen scheint: Es scheint meist nicht ausreichend Zeit vorhanden zu sein, um mehr Zeit für Kommunikation in den Tag zu integrieren. Oder es scheinen engagierte Mitglieder zu fehlen, die selbst wiederum Engagement bei anderen Mitgliedern wecken. Daher wäre u.U. für den entscheidenden Anstoß Hilfe von außen nötig¹.

Im speziellen Fall des Buschberghofes sind die ursprünglichen Ziele jedoch bereits verwirklicht, alles läuft gut und es besteht nur noch wenig Anlass, sich einzubringen oder viel zu kommunizieren. Es kommen nur noch wenige neue Impulse und Sichtweisen durch neue Mitglieder von außen, und die Entwicklung des Buschberghofes ist weitgehend abgeschlossen. Um der Gefahr zu entgehen, dass hierdurch die Hofbindung geschwächt wird, weil die ursprünglichen Ziele und Ideale aus dem Blick geraten, ist es wichtig, diese regelmäßig in Erinnerung zu rufen. Außerdem kann es in diesem Zusammenhang wichtig sein, einen Rahmen zu schaffen, um die gemeinsamen Ziele und die gemeinsame Vision, die die Gemeinschaft zusammen halten, lebendig zu halten und zu erneuern. Eine entscheidende Rolle spielt hier die Vision weiter zu entwickeln, zu verfeinern und auf diesem Weg wieder in den Prozess gemeinsamer Kreativität zu gelangen. Eine Möglichkeit unter sicherlich vielen, diesen Prozess „Wo soll es hingehen?“ in Gang zu bringen, wäre z.B. eine Gesprächsrunde, in der jedes Mitglied beschreibt, wie es sich einen idealen Tag auf dem idealen CSA-Hof vorstellt. Hierbei lässt sich i.d.R. Begeisterung wecken und es finden sich i.d.R. auch Punkte, an denen gemeinsam gearbeitet werden kann.

Aus der Tatsache, dass CSA mehr Eigeninitiative und –Motivation bedeutet, als der schnelle Einkauf im Laden, lässt sich möglicherweise auch erklären, warum Bequemlichkeit ein häufiger Abbruchgrund für CSAler ist (vgl. Kap. 3.9). Bequemlichkeit als Motivation (vgl. Kap. 5.2.2) oder Trägheit stehen Motivationen wie dem Wunsch nach Veränderung und nach der eigenen kreativen Gestaltung von Neuem entgegen.

Letztendlich ist dabei immer der goldene Weg der Mitte zu finden, inwieweit ein sich Einlassen auf tiefergehende Themen und Einbringen in die CSA-Gemeinschaft von den Einzelnen gewünscht wird und gewünscht werden kann. Viele sind außerhalb der CSA in hohem Maße persönlich eingebunden. Auch zeigen verschiedene Befragungsergebnisse, dass Gemeinschaft selbst kein vorrangiger Grund ist, an CSA Teil zu nehmen (vgl. Kap. 3.4.3; 5.2.2). Aus der Perspektive, dass CSAs selbst Teil einer größeren Gemeinschaft (der Gesellschaft) sind, wird das verständlich. Anders sähe die Situation bzw. die Prioritätensetzung vermutlich aus, wenn eine CSA-Gemeinschaft ganz auf sich gestellt wäre. Zudem scheint ein grundlegendes Prinzip von Gemeinschaften zu sein, dass sich jeweils immer „nur“ eine Kerngruppe mit bestimmten Themen befasst und diese für die anderen umsetzt (vgl. Kap. 6.1.3.1: Aufgabenteilung). Dabei trägt das auf dem Gärtnerhof Entrup benannte Ziel, dass es wichtig ist, als Landwirte und Verbraucher in die gleiche Richtung zu schauen und sich bewusst zu sein, dass es ohne ein Miteinander nicht funktionieren kann (vgl. Kap. 4.3.1), bedeutend dazu bei, die starke Trennung zwischen Erzeugern und Verbrauchern aufzuheben und sowohl die Verantwortung als auch die Ernte wirklich zu teilen. Auch in der Literatur wird das „Gemeinschaftsgefühl“ bzw. die mit einem „Wir-Gefühl“ beschriebene soziale Integration der Beteiligten als entscheidender Erfolgsfaktor bezeichnet (vgl. Kap. 3.4.2; 3.8).

¹ Eine Möglichkeit wäre, sich ggf. mit solchen Angelegenheiten an das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft zu wenden.

6.1.3.3 Prozesse und Entwicklungen

Grundlegende Prozesse und Entwicklungen wurden sowohl in Bezug auf Landwirtschaft als auch in Bezug auf Gemeinschaften in der Literatur jeweils für sich bereits ausführlich untersucht. Bisher wurden sie jedoch noch nicht miteinander in Verbindung gebracht.

Das Prozess- und Entwicklungsbewusstsein in Bezug auf CSA-Entwicklung scheint bei CSA-Landwirten wenig ausgeprägt zu sein, da hierüber kaum Äußerungen gemacht wurden. Es wurde lediglich die Feststellung gemacht, dass die Dinge noch in Entwicklung und im Prozess sind (BACH I.6:71; WALTER I.8:14) und die Entwicklung ein Prozess bleibt (HILDEBRANDT K. I.5:91; 35f.). In den untersuchten Einzelfällen scheinen die im Theorieteil beschriebenen Prozesse i.d.R. dennoch abgelaufen zu sein (wenn auch häufig unbewusst). Entsprechend der Aussage, dass Schwierigkeiten dann auftreten, wenn die Kommunikation fehlt (V. MIRBACH I7:82), scheint die Kommunikation so etwas wie ein Katalysator zu sein, der die Prozesse in ihrer Dynamik und Entwicklungsrichtung lenkt.

Bei den Befragungsergebnissen ist neben einer gewissen Gesetzmäßigkeit der Abläufe auffallend, dass sich viele Strukturen erst mit der Zeit herausbilden und sich auf einen bestimmten Umfang bzw. ein bestimmtes Maß einpendeln. Beispiele hierfür sind u.a. der Umfang und die Vielfalt der erzeugten Lebensmittel ebenso wie der Umfang und der Aufwand für die Kommunikation. Dabei scheint es ein individuell optimales Maß für jeden Hof zu geben. Der Umfang wächst entsprechend dem Bedarf in Abhängigkeit begrenzender Faktoren. Unterschiede bestehen auch bei den Geschwindigkeiten, die diese Prozesse auf den einzelnen Höfen benötigten (vgl. Kap. 4.3.6).

Gründung und Aufbau

Die in der Literatur beschriebenen allgemeinen „Schritte“ bzw. Aspekte bezüglich CSA-Aufbau und –Gründung (vgl. Kap. 3.3.1) finden sich in den Befragungsergebnissen der vier ältesten CSAs entsprechend wieder (vgl. Kap. 4.1.2; 4.5.3). Lediglich die von GROH & MCFADDEN (Infokasten 4) beschriebenen Schritte in Bezug auf die landwirtschaftliche Praxis wurden nicht explizit erfragt. Da jedoch alle vier Höfe biologisch-dynamisch wirtschaften, kann vermutet werden, dass die Landwirte dieser Höfe an der Umsetzung dieser Schritte arbeiten, sofern diese noch nicht umgesetzt sind.

Betrachtet man die Entwicklungsprozesse der vier ältesten CSAs (vgl. Kap. 4.1.2) in Hinblick auf die Prinzipien, die natürlichen Entstehungs- und Aufbauprozessen zugrunde liegen, fallen Parallelen auf (vgl. 3.3.2; Abbildung 4). Bei allen bestand auf Grund von Umbruchsituationen oder einer kritischen wirtschaftlichen Lage Offenheit für Neues. Nachdem die Landwirte von dem Konzept inspiriert waren und die Entscheidung getroffen hatten, CSA umsetzen zu wollen, fanden in allen Fällen vor der Gründung mehr oder weniger regelmäßige Treffen und Informationsveranstaltungen statt. In diesen wurden die Ideen vermittelt, weitere Menschen begeistert mitzumachen und die Umsetzung mit den Mitgliedern gemeinsam entwickelt (KRAIB 2008:41f.). Dies lässt vermuten, dass die den natürlichen Prozessen zugrundeliegenden Prinzipien auch auf den Aufbau einer CSA zutreffen¹. Entsprechend könnte man sich den Ablauf einer CSA-Gründung bzw. eines CSA-Aufbaus annähernd wie in Abbildung 21 dargestellt vorstellen. Dies kann ebenso für Veranstaltungen im Zusammenhang mit CSA vermutet werden, was noch genauer zu untersuchen wäre (Abbildung 21).

¹ Im Anhang 9.6 findet sich eine Tabelle, die die verschiedenen Entwicklungsebenen, die in diesem Kapitel und in Kapitel 3.3.2 dargestellt werden, in einer Übersicht zusammenfasst.

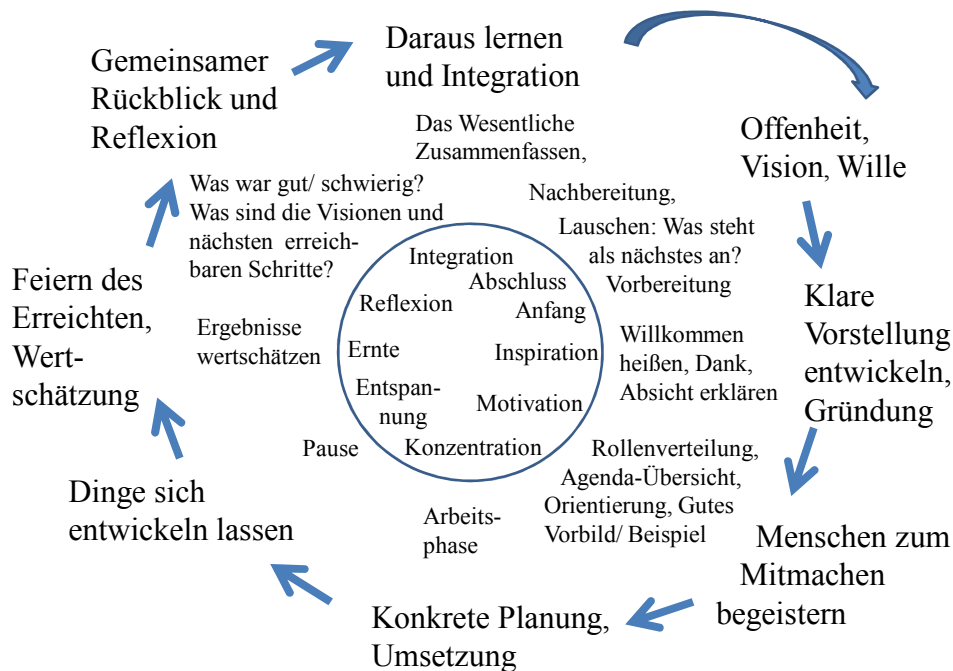


Abbildung 21: Natürlicher Zyklus (nach YOUNG 2010:199) (innen); Ablauf einer (CSA-Info-) Veranstaltung; CSA Gründung/Aufbau (außen)

Eine CSA durchläuft diesen Zyklus sowohl einmal im Großen bei der Neugründung als auch alle Jahre wieder neu im Kleinen, wenn es darum geht, erneut Mitglieder zu finden und aufzunehmen. Auch die Mitglieder durchlaufen diesen Prozess, wobei einzelne an unterschiedlichen Stellen stehen können. Während sich der eine gerade für diese neue Idee öffnet, zieht bereits ein anderer durch seine Begeisterung andere mit oder arbeitet schon intensiv an der Umsetzung. Im gesamten Prozess scheint die Kerngruppe der Motor bzw. das Zugpferd zu sein.

Betrachtet man die Entwicklungen der befragten CSAs über diese grundlegenden Prinzipien hinaus, zeigt sich, dass sich jede CSA entsprechend ihrer unterschiedlichen Bedingungen (Infrastruktur, Umgebung, sozialer Hintergrund) geformt hat. Daher ist es unabhängig von diesem idealtypischen Ablauf ggf. sinnvoll, für jede CSA einen individuellen Umsetzungsplan zu erstellen, der die konkreten Schritte und den zeitlichen Ablauf festhält (vgl. REDELBERGER et al. 2004:57).

Vollständige Abläufe beinhalten Planung, Umsetzung und Kontrolle, ob die Umsetzung der Planung entsprechend gelungen ist. Die Kontrolle kann auch schon während des Prozesses stattfinden, um zu sehen, ob der richtige Weg eingeschlagen wurde. Hierdurch besteht ggf. die Möglichkeit, rechtzeitig korrigierend einzugreifen. Für diesen Rückkopplungsprozess scheint auf den CSA-Höfen jedoch häufig wenig Raum zu sein. Auf den Jahreshauptversammlungen und z.T. auch auf den halbjährlichen Treffen finden zwar Kontrollen bezogen auf die Finanzen des vergangenen Jahres statt. Schwachstellen, die hier ggf. zu Tage treten, dienen ggf. als Ansatzpunkt für Verbesserungen im nächsten Jahr. Besteht jedoch der Anspruch einer Gemeinschaft, mehr als eine reine Versorgungsgemeinschaft zu sein, macht es Sinn, auch die ideellen Ziele und das Zwischenmenschliche zu reflektieren.

Im Anhang 9.6 findet sich eine zusammenfassende Darstellung der verschiedenen Prozesse, die in diesem Kapitel sowie in Kapitel 3.3.1 beschrieben werden.

Soziale Prozesse (Phasen)

Auch die bei allen Gruppenbildungen und somit auch bei CSA-Gründungen ablaufenden sozialen Prozesse und Phasen (vgl. Kap. 3.3.3) zeigen Parallelen mit den zugrundeliegenden Prinzipien natürlicher Prozesse.

In der zitierten Literatur werden die Phasen des natürlichen Zyklus: Pause/ Entspannung, Feedback/ Wertschätzung, Reflexion/ Loslassen, Integration und Neuorientierung häufig zu einer einzigen Phase (Reforming) verkürzt. Dennoch wird die Wichtigkeit dieser Aspekte betont (vgl. Kap. 3.4.2). Für angehende CSA-Landwirte haben diese Einzelpunkte, und dabei v.a. die Reflexion, besondere Bedeutung, da der soziale Umgang mit vielen Menschen in diesem Umfang häufig nicht gewohnt ist, ein typisches Hemmnis für CSA-Gründer darstellt (vgl. Kap. 3.9) und unabhängig davon grundsätzlich ein Lernprozess ist. Somit lässt sich rechtfertigen, diesen Aspekten die Bedeutung einer eigenen Phase zuzumessen. Entsprechend könnten die in CSAs ablaufenden sozialen Prozesse annähernd wie in Abbildung 22 (vgl. Tabelle 3) aussehen. Die Phasen „Storming“ und „Norming“ sind zusammengefasst worden, da diese insgesamt als Orientierungsphase gesehen werden können. Zudem erhält auf diese Weise die Auseinandersetzung weniger Übergewicht im Verhältnis zu den übrigen Phasen.



Abbildung 22: Natürlicher Zyklus (nach YOUNG 2010:199) (innen); Ablauf einer (CSA-Info-) Veranstaltung; sozialer Prozess (angelehnt an STAHL 2007:50; RECHTIEN 2007:120ff.) (außen)

Die sozialen Prozesse bei einer CSA-Gründung wurden in den Interviews zwar nicht explizit erfragt. Dennoch lässt sich deren Dynamik an Hand der Entwicklungen der internen Kommunikation und der Erfahrungen (vgl. Kap. 4.3.6; 4.3.7) annähernd einschätzen. So befinden sich z.B. der Buschberghof und der Gärtnerhof Entrup in verschiedenen Phasen:

Auf dem Buschberghof hat die Kommunikation z.B. nach dem Anfangshoch mittlerweile deutlich abgenommen. Wie oben bereits festgestellt (vgl. Kap. 6.1.3.2), sind die anfänglichen Ziele erreicht und im Grunde läuft alles rund. Somit bestehen aus der Perspektive des oben genannten sozialen Prozesses folgende Fragen: Inwieweit wurde das Erreichte bereits (intern) angemessen wertgeschätzt/ gefeiert? Und im nächsten Schritt: Inwieweit wurde das Erreichte und der Weg dorthin in Hinblick auf die ursprünglichen Ziele bereits reflektiert? Was wurde vielleicht angestrebt und nicht erreicht? Da Phasen nach KÖNIG (2007:60) und STAHL

(2007:58) für eine erfolgreiche Gruppenentwicklung separat und vollständig durchlaufen werden müssen (vgl. Kap. 3.4.2), wären das möglicherweise die nächsten notwendigen Schritte, um sich dann „zu besinnen“ und sich mit dem Gelernten neu auszurichten. U.U. lassen sich die bereits in den zwei vorangegangenen Kapiteln erörterten Fragen des Buschberghofes (Wie erreicht man die Menschen? Was motiviert die Menschen?) hiermit erklären, dass der Übergang in die nächste Phase ansteht, aber noch nicht gegangen wird. In diesem Fall steht möglicherweise nicht nur der Übergang in eine nächste Phase, sondern in eine „neue Runde“ an (Re-Forming). Das könnte sowohl die Ausrichtung auf neue, weitergehende Ziele bedeuten und/ oder das Bisherige auf ein höheres Niveau heben und „perfektionieren“¹.

Im Gegensatz dazu befindet sich der Gärtnerhof Entrup in einer anderen Phase. Hier gibt es relativ viel Kommunikation und Aufgabenverteilung. Der Aufbau ist in vollem Gange. Es werden weitestgehend alle Möglichkeiten des Machbaren ausgereizt (Per-Forming). Hier würden entsprechend dem natürlichen Zyklus in absehbarer Zeit anstehen, sich etwas zu entspannen und daraufhin das Erreichte wertzuschätzen und zu reflektieren. In der Reflexions-Phase wäre dann zu sehen, ob die bisherige Strategie, um weiter zu wachsen, fortgeführt oder geändert werden sollte. Im Augenblick jedoch scheint die Performing-Phase noch nicht ganz abgeschlossen zu sein.

Diese Prozesse können in Hinblick auf CSAs als Ganzes betrachtet werden. Wenn jedoch neue Mitglieder zu einer Gruppe stoßen, beginnen diese Prozesse im Kleinen z.T. von vorne. In Bezug auf den Umgang mit Interessenten und die Integration neuer Mitglieder war festzustellen, dass diese Phasen nur teilweise berücksichtigt werden (vgl. Kap. 4.3.3). Meist werden die Neumitglieder informiert und es wird ihnen die Gelegenheit geboten, die CSA und ihre Abläufe kennen zu lernen. Bereits hier tritt z.T. die Schwierigkeit auf, dass der Kontakt zwischen Landwirt und neuem Mitglied erst sehr spät erfolgt, wenn die Mitgliedschaft durch ein anderes Mitglied vermittelt wurde (vgl. Kap. 4.3.7.2). Das Kennenlernen findet ggf. nicht ausreichend statt, bevor die Formalien (Norming) unterschrieben werden. In Hinblick auf die einzelnen Mitglieder war nicht zu erkennen, inwieweit hier bereits bewusst Erfahrungsaustausch, Reflexion, Besinnung und Prozesserneuerung stattfinden oder ob im Grunde auf der Performing-Stufe stehen geblieben wird.

(Umstellungs-) Entscheidungsprozess

Die in der Literatur gefundenen Phasen eines Entscheidungsprozesses bei einer Umstellung auf Ökolandbau (vgl. Kap. 3.3.4; Anhang 9.9) lassen Parallelen mit dem Prozess der Umstellung auf CSA erkennen. Zwar wurden die interviewten Landwirte nicht direkt hierzu befragt, doch aus deren Darstellungen der verschiedenen Gründungswege kann darauf geschlossen werden (vgl. Kap. 4.1.2). Betrachtet man die Gründungswege der befragten CSAs zusätzlich in Hinblick auf die Prinzipien, die natürlichen Prozessen zugrunde liegen, lassen sich die fünf Entscheidungsphasen von SZERENCSITS (2007:78f.) weiter differenzieren und annähernd wie in Abbildung 23 darstellen.

Im Vergleich mit dem natürlichen Zyklus wird Offenheit als Voraussetzung am Anfang, von SZERENCSITS nicht als eigene Phase dargestellt (Abbildung 5). Ist eine Person jedoch nicht interessiert an Neuem und nicht offen, wird sie in der Regel keine neuen Informationen wahrnehmen oder berücksichtigen. Überlastung kann z.B. dazu führen, dass keine neuen Informationen aufgenommen werden können, da sie ohnehin nicht verarbeitet und ggf. umgesetzt werden könnten. Will man Menschen und insbesondere Landwirte erreichen, ist diese Phase der Offenheit u.U. eine entscheidende. Diese Offenheit war bei den befragten

¹ Etwas zum verbessern findet sich allgemein immer, da eine Perfektion wohl kaum erreicht werden kann.

Höfen meist entweder durch eine kritische wirtschaftliche Lage oder anstehende Veränderungen gegeben.

Phase eins bis vier der Umstellung auf Ökolandbau lassen sich ebenfalls in den Umstellungsbeschreibungen der CSAs erkennen. Diese werden von SZERENCSITS (2007:78f.) entsprechend den Prinzipien eingeteilt, die natürlichen Prozessen zu Grunde liegen: Nachdem ein Landwirt erste Kenntnisse von der neuen Wirtschaftsform erhalten hat (1), bestimmen im Allgemeinen die folgenden Eindrücke und Informationen die Entscheidung, sich weiter aktiv damit zu befassen oder nicht (2). Hier ist zu ergänzen, dass Landwirten oftmals trotz Interesse die Zeit fehlt, sich weiter um die Umstellung zu kümmern (vgl. Kap. 3.4.1). Ggf. kann das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft den Übergang in die dritte Phase unterstützen. In dieser wird die Umstellung des eigenen Betriebs in Erwägung gezogen und erste konkrete Pläne werden erstellt (3). In diese Phase fallen die Gründungstreffen der befragten CSAs, in denen gemeinsam mit interessierten Mitgliedern das konkrete Vorgehen erarbeitet wurde. Daraufhin findet die Umsetzung bzw. Umstellung statt (4). Vieles wird zum ersten Mal ausprobiert, was Kreativität fordert. Das zeigt sich u.a. an den individuellen organisatorischen Strukturen, die jede CSA im Laufe der Aufbauphase für sich entwickelt hat (vgl. Kap. 4.2). Eine Gesamtumstellung des Betriebs auf CSA wird sowohl in der Literatur als auch von den befragten CSA-Landwirten als anstrebenswert angesehen. Im Gegensatz zu einer Teilumstellung ist der Aufwand geringer, da nicht sowohl die CSA als auch weitere Vermarktungswege organisiert werden müssen. Zudem ist eine größere Transparenz gegeben. Da jedoch eine komplette Umstellung von jetzt auf nachher i.d.R. nicht möglich ist, wird dennoch häufig eine Teilumstellung als Übergangsphase oder als Erleichterung für den Einstieg genutzt (vgl. Kap. 4.1.2; 3.4.5).

In der letzten Phase nach SZERENCSITS (2007:78f.) ist die Umstellung dann weitgehend abgeschlossen (5). Orientiert man sich an den Prinzipien, die natürlichen Prozessen zugrunde liegen sowie an den Erfahrungen der befragten CSAs, liegt es nahe, diese letzte Phase der Umstellung bis zum Abschluss der Umstellung weiter aufzuteilen.

Obwohl nach dem 5-Phasenmodell von SZERENCSITS (2007:83) in jeder Phase die Möglichkeit besteht, dass ein Landwirt die Umstellung unterbricht oder rückgängig macht, werden der Erfahrungsaustausch bezüglich der ersten eigenen Erfahrungen bei der Umsetzung und die darauffolgende Reflexion als bedeutende Einflussfaktoren nicht weiter berücksichtigt. Doch gerade der Erfahrungsaustausch mit bereits erfahreneren CSA-Landwirten wird sowohl in der Literatur als auch in den Interviews (vgl. Kap. 3.4.5; 4.5.5) als Erfolgsfaktor genannt. Auf der Grundlage sowohl der eigenen Erfahrung als auch auf Grundlage des Vergleichs mit der Erfahrung anderer wird Bilanz gezogen und reflektiert: Ist das Ziel wie geplant erreicht worden? Was funktioniert bei uns gut? Was funktioniert bei uns nicht? Wo soll es hin gehen? Was sind die nächsten erreichbaren Schritte? Oder: Sind nächste Schritte in Richtung des gesteckten Ziels leistbar und realistisch? Diese Phase der Reflexion und Vorausschau stellt u.U. eine weitere kritische Phase der Abwägung und Entscheidung dar, ob die Umstellung als erfolgreich gewertet wird oder nicht. Bei allen befragten CSAs stand bzw. steht die Fortführung der Umstellung jedoch außer Frage. In der letzten Phase ist die Umstellung weitgehend abgeschlossen. Der Landwirt, Gärtner oder Konsument hat bereits die anfänglichen Übergangs- und Umstellungsschwierigkeiten hinter sich und entwickelt bereits Routine. Das Erreichen dieser Phase hat sich bei den verschiedenen CSAs unterschiedlich lang hinausgezogen bzw. befindet sich noch im Prozess. Diese letzte Phase haben von den befragten Höfen bisher lediglich der Buschberghof und annähernd der Schmitthof erreicht. Hier können die Übergänge der Phasen jedoch auch fließend sein, da auch Höfe, die sich noch im Aufbau befinden, bereits eine gewisse Routine entwickelt haben (Kattendorfer Hof, Gärtnerhof Entrup).

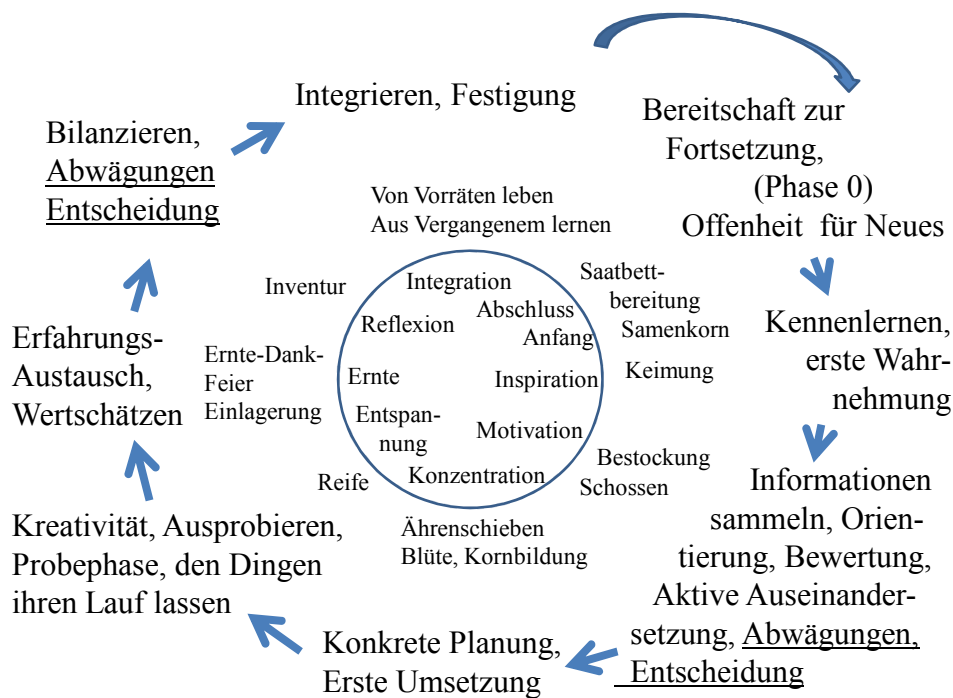


Abbildung 23: Natürlicher Zyklus (nach YOUNG 2010:199) (innen); Jahreslauf in der Landwirtschaft (Getreide) (vgl. FRUHSTORFER 2004:265f.); Entscheidungsprozess: CSA-Umstellung (angelehnt an SZERENCSITS 2007:77) (außen)

Dass entsprechende Prozesse auch für Verbraucher und deren Umstellung ihres Konsumverhaltens zutreffen, lässt sich an Hand der Befragungsergebnisse von CSA-Mitgliedern vermuten (vgl. STÖWER 2010:34; Kap. 3.4.3). Allgemein bedürfte es jedoch für eine endgültige Bewertung genauerer Untersuchungen.

6.1.3.4 Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsindikatoren führen zu Vergleichbarkeit von Nachhaltigkeit und damit auch zu einer Bewertbarkeit derselben. Vergleichbarkeit kann zum einen auf eine CSA zu unterschiedlichen Zeitpunkten bezogen sein (vertikaler Vergleich), um ihre Entwicklung zu beurteilen. Zum anderen kann sich Vergleichbarkeit auch auf einen festgelegten absoluten Maßstab (z.B. ab 65% nicht nachhaltig) und/oder auf die Nachhaltigkeit unterschiedlicher CSAs untereinander (horizontaler Vergleich) beziehen (vgl. SCHÖNGENS & REDELBERGER 2004:36). Letztere Möglichkeit soll jedoch nicht in irgendeiner Form zu Konkurrenz führen, sondern ggf. dazu anstoßen, Stärken einzelner CSAs zu erkennen. Diese Stärken, die sich ggf. durch besondere Nachhaltigkeit zeigen, könnten durch einen Vergleich genauer betrachtet werden und so für andere CSAs eine Vorbildfunktion und Lernmöglichkeit darstellen. Wichtig für die sinnvolle Vergleichbarkeit ist eine einheitliche Abgrenzung der sogenannten Systemgrenzen. Dabei wäre zu klären, inwieweit nur die CSA-Landwirtschaft oder die gesamte Wertschöpfungskette bzw. alle CSA-Beteiligten in den Vergleich mit einbezogen werden sollen.

Dass eine CSA nur erfolgreich ist, wenn sie auch „nachhaltig“ wirtschaftet, wurde nicht in Frage gestellt und scheint als selbstverständlich angenommen zu werden. In der Literatur wird Nachhaltigkeit insbesondere im Zusammenhang mit der Bereitschaft genannt, ausreichende Beiträge zu leisten, um die Bedürfnisse aller (auch der Landwirte) zu befriedigen (vgl. HENDERSON & VAN EN 2007:109). Darüber hinaus wird in der Literatur Nachhaltigkeit von Kriterien verschiedenster Bereiche abgeleitet (vgl. 3.5). Inwieweit die durch CSAs

angestrebten geschlossenen regionalen Betriebskreisläufe mit dem Indikator „internationale Verantwortung: Märkte öffnen“ vereinbar sind, wäre genauer zu untersuchen. Betrachtet man lediglich die beiden Bezeichnungen („öffnen“, „geschlossen“), scheinen sie sich zunächst zu widersprechen. Andererseits stellt CSA ein Modell dar, dass nicht von Subventionen abhängig ist.

Lene STÖWER hat in ihrer Masterarbeit (2010) u.a. verschiedene Nachhaltigkeitsaspekte von CSA in einer Tabelle zusammengefasst, die der Nachhaltigkeit des CSA-Konzepts entgegen stehen sollen. Diese „Nachteile“ bedürfen jedoch einer weiteren Betrachtung, denn allgemein stellen diese eher „Risiken“ dar, die vermieden werden sollten (vgl. Kap. 3.5.3):

Der Punkt „weniger Transporte (dafür evtl. mehr Verbrauchertransporte)“ hängt ganz entscheidend von der Organisation der Produktverteilung ab¹. „Weniger Effizienz...“ dagegen ist ein Punkt, der allgemein häufig auf den Ökologischen Landbau angewendet wird und nur aussagekräftig ist, wenn die Bezugsgrößen angegeben werden².

In Bezug auf die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit wäre auch der „hohe Zeitaufwand für gemeinschaftliche Aktivitäten“ relativ zu der dadurch erzeugten Produktivität und Nachhaltigkeit zu betrachten. Diese Vermutung des relativ hohen Zeitaufwandes im Vergleich mit einer „konventionellen Vermarktungsform“ wird jedoch von den befragten CSA-Landwirten nicht bestätigt (vgl. Kap. 4.3.5). „Evtl. gefühlter „Zwang““ ist ggf. ein Problem des zwischenmenschlichen Umgangs und der Kommunikation, welches nicht automatisch mit dem CSA-Konzept gekoppelt ist. Und auch die Aussage „Sozial schwache Gruppen werden nur selten erreicht“ wäre ebenfalls nicht auf das Konzept selbst, sondern auf die Zielgruppenausrichtung einer individuellen CSA und den gesamtgesellschaftlichen Rahmen zurückzuführen. Denn von diesem hängt es u.a. ab, ob es einer CSA möglich ist, sozial schwache Gruppen mit einzubeziehen oder ob sie evtl. gezwungen ist, primär um das eigene Überleben zu kämpfen. Insgesamt scheint im Rahmen eines CSA-Konzepts die Einbeziehung auf Grund der Möglichkeit des sozialen Ausgleiches durch variable Mitgliedsbeiträge leichter als bei anderen Landwirtschafts- bzw. Vermarktungsmethoden.

Hinsichtlich ökonomischer Aspekte können „Nachteile für Verbraucher bei Ernteausfällen“ kurzfristig auftreten. Bei „Ernteausfällen“ in größerem Maßstab kann die Zugehörigkeit zu einer CSA u.U. ein Vorteil sein, da es dann auch in Geschäften nichts mehr zu kaufen gäbe, jedoch in der Gemeinschaft durch Zusammenarbeit die Ernte evtl. „gerettet“ werden kann. Zudem kann auf Grund der vorhandenen Vulnerabilität der Logistikstrukturen im Lebensmittelhandel (PLATZ 2005) die Situation eintreten, dass es Ernte auf dem Hof gibt, jedoch keine Lebensmittel im Handel erhältlich sind. Auch für den Hof sind „häufige finanzielle Schwierigkeiten“ von dem Konzept nicht vorgesehen, treten in der Praxis jedoch hin und wieder auf. Der Grund liegt darin, dass die Organisation der CSA, die Berechnung der realen Kosten und die Beitragsmoral der Mitglieder häufig noch optimierungsfähig sind und sich die meisten CSAs noch in der Anfangsphase befinden. Ein Hof, der mit diesem Konzept ausreichend Er-

¹ Die Ergebnisse der ifeu Studie (REINHARDT et al. 2009) mit dem Thema „Ökologische Optimierung regional erzeugter Lebensmittel: Energie- und Klimabilanzen“ lassen vermuten, dass die Ökobilanz von CSA-Lebensmitteln (bezogen auf deren Lebensweg) sehr von der Art und Weise der Verteilung abhängt. Bezieht man ebenfalls weitere Aspekte (wie z.B. Verpackungsmaterial und weniger Überschussproduktion) mit ein, schneiden CSA-Lebensmittel möglicherweise besser ab, als Produkte aus dem Großhandel. Dies bedarf jedoch genauerer Untersuchungen (vgl. Kap. 3.5).

² Bei einem Vergleich des Flächen“ertrags“ in Hinblick auf Nahrungsmittelproduktion, Energiebilanz (Input, Output) und Wirtschaftlichkeit zeigt sich eine höhere Effizienz von gärtnerisch genutzten Flächen gegenüber einer entsprechenden landwirtschaftlichen Fläche (WHITEFIELD 2007:16f). Zudem ist die Frage zu stellen, ob im übertragenen Sinne ein Sprinter „effektiver“ ist, oder ein Ausdauerläufer, der im Augenblick deutlich langsamer läuft, jedoch deutlich länger durchhält und am Ende eine weitere Strecke zurücklegen kann ohne zusammenzubrechen.

fahrungen gemacht hat, um die Höhe des benötigten Budgets real einzuschätzen und zu kommunizieren, kommt mit den Beiträgen seiner Mitglieder gut aus.

6.1.4 Bildung

Es gibt drei Aspekte der CSA-Bildung (vgl. Abbildung 24): Die Information/ Bildung über CSA, die dazu befähigt, CSA umzusetzen; die „Bildung“ einer CSA, indem sie durch ihre Mitglieder gestaltet wird; und die Bildung der Mitglieder durch CSA¹. Über den Aspekt der Entwicklung und des Entstehens hinaus, wie das Wort „Bildung“ (Vertrauensbildung, Gemeinschaftsbildung, etc.) in dieser Arbeit bisher vorwiegend Verwendung findet, hat der Begriff im Sinne des Lernens und der Bewusstseinsentwicklung für CSA-Gründung und -Aufbau eine hohe Bedeutung.

Ohne Bildung in Sinne des Lehrens kann es keine Nachhaltigkeit geben, denn durch sie werden Kenntnisse und Erfahrungen an die nächsten Generationen weiter gegeben, die nicht in einem einzigen Leben gesammelt und durch eigene Erfahrung selbst erworben werden können. Hieraus ergibt sich sowohl die Kultur als auch die „Agriculture“. Wissensweitergabe ist somit eine wesentliche Voraussetzung für Neugründungen weiterer CSAs, denn es sind Menschen nötig, die über CSA informiert und entsprechend „ausgebildet“ sind. Hinsichtlich spezieller Ausbildungen in Bezug auf CSA gibt es derzeit jedoch noch keine offiziellen Angebote, die über Erfahrungsaustausch hinaus gehen (vgl. Kap. 6.1.1).

„CSA-Bildung“ findet zudem wechselseitig statt. Eine CSA wird durch ihre Mitglieder individuell gebildet und gestaltet. Andersherum bildet eine CSA ihre Mitglieder, indem sie durch unmittelbare Erfahrbarkeit ein Bewusstsein für die Zusammenhänge und den Einfluss des eigenen Handelns und somit die Grundlage für Verantwortungsübernahme schafft. Diesen Raum bietet CSA sowohl in Bezug auf ökologische, soziale und ökonomische Zusammenhänge² (vgl. Kap. 3.5.2). Darüber hinaus ermöglicht die Vielfalt an Fähigkeiten und Aufgaben innerhalb einer CSA, am gegenseitigen Beispiel zu lernen und zu wachsen.

Interessant wäre daher, der Frage weiter nachzugehen, inwieweit Bildung im Rahmen einer CSA eventuell sogar nachhaltiger stattfinden kann als in üblichen Bildungszusammenhängen. Hier scheinen entsprechend Konfuzius („Erzähle mir und ich vergesse, zeige mir und ich erinnere mich, beteilige mich und ich verstehe“) viele Potentiale vorhanden zu sein.

Die Bildung der Mitglieder durch Solidarische Landwirtschaft wird in der CSA-Literatur bisher nur am Rande behandelt. Es wird v.a. fest gestellt, dass Bildung und Verhaltensänderung durch CSA tatsächlich erfolgen, die zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen (vgl. Kap. 3.5.3). Im Rahmen der Befragungen in der vorliegenden Arbeit wurde Bildung von den Landwirten bzw. Gärtnern lediglich als Begriff genannt, ohne dass darauf weiter eingegangen wurde, wie sie tatsächlich stattfindet und stattfinden kann (vgl. Kap. 4.3.1; 5.1.1.1).

Vor nicht einmal 300 Jahren waren die Landwirtschaft und die Natur die Schule der meisten Menschen, in der lebenswichtige Lektionen gelernt wurden (vgl. Infokasten 8). Um diesen mittlerweile stark vernachlässigten „Lehrauftrag“³, den die Landwirtschaft neben den Aufgaben der Lebensmittelerzeugung und der Sorge für die Umwelt weiterhin hat (vgl. Kap. 3.1.1), wieder zu übernehmen, bieten CSA-Höfe viele Ansatzpunkte.

¹ Diese drei Aspekte spiegeln sich annähernd auch in den genannten Kommunikationszielen der befragten CSA-Landwirte wider (vgl. Kap. 4.3.1). Organisatorisches: Ausbildung; Landwirte an Mitglieder: Bildung der Mitglieder durch CSA; Mitglieder an Landwirte: Bildung der CSA durch die Mitglieder.

² Die regelmäßigen CSA-Treffen der CSA-Wurzelwerk werden als Erwachsenenbildung anerkannt und von Ländliche Erwachsenenbildung in Niedersachsen e.V. (LEB) finanziell unterstützt (vgl. Kap. 5.1.1.1).

³ Die Konsequenzen spiegeln sich in den entsprechenden ökologischen, ökonomischen und sozialen Krisen der Gesellschaft wieder.

GROH & MCFADDEN (1990:13ff.) nennen folgende wesentliche „Lektionen“¹:

- Ein Lebensstil, der vom Rhythmus der Jahres- und Tageszeiten bestimmt ist. Arbeiten gegen diesen Rhythmus macht krankheitsanfälliger.
- Ein mäßiger Lebensstil, der dem angepasst ist, was die Region bieten und leisten kann. Vielen ist das Gefühl für gesunde Grenzen verloren gegangen und dem Glauben gewichen, dass mit ausreichend Geld alles möglich ist.
- Die Bereitschaft zu tun, was notwendig ist, ohne sich zu beklagen. Im Unterschied zu abstrakten Anforderungen der Schule, z.B. in Form von theoretischen Hausaufgaben, lässt sich der Sinn von Aussaat und Ernte leichter nachvollziehen.
- Das Selbstverständnis, dass man nichts ernten kann ohne zu säen.
- Die Wertschätzung, dass es in Wirklichkeit die Natur ist, die die Erzeugnisse hervorbringt und nicht alleine der Landwirt. Die Erzeugnisse entstehen aus einer Zusammenarbeit mit den natürlichen Kräften.
- Die grundlegend soziale Erfahrung und das Verständnis, dass Landbewirtschaftung und Sorge um Pflanzen und Tiere Zusammenarbeit und Vorarbeit anderer voraussetzt. Nur durch die Arbeit der früheren Generationen, wie z.B. die Vorbereitung des Ackerlandes, ist vieles heute möglich. Das führt wiederum zu dem Verständnis, dass das eigene Handeln nicht nur für einen selbst, sondern auch für die nächsten Generationen Bedeutung hat: Z.B. das Pflanzen eines Baumes.
- Die Erfahrung, dass die Natur durch eine große Vielfalt an Pflanzen und Tieren am besten und meisten Früchte trägt und nicht in einer Monokultur.
- Die Erfahrung, dass die Natur Tiere braucht, um den Boden fruchtbar zu erhalten.
- Hunderte von technischen und handwerklichen Fähigkeiten im Gebrauch von Werkzeugen und Maschinen.

Selbst die Grundlage für Friedensarbeit kann durch die Verbindung von Schulen und Kindergärten mit der Landwirtschaft im Umgang mit Pflanzen und Tieren gelegt werden, „weil Achtung und Wertschätzung gegenüber Mitgeschöpfen vermittelt wird“ (MUHS in STRUNZ 2011).

Infokasten 8: „Lektionen“, die in der Landwirtschaft vermittelt werden können

Bildungsprozesse laufen ebenfalls entsprechend den Prinzipien ab, die natürlichen Prozessen zu Grunde liegen (YOUNG 2010:211). Ebenso wie sich die „Bildung“ einer CSA i.d.R. an einer Kern-Gruppe heraus kristallisiert (vgl. Kap. 3.4.2), beginnt jede Art von Bildung an einem Ausgangspunkt, sozusagen einem Kern. Voraussetzung zu lernen ist Offenheit für Neues. Davon ausgehend richtet sich Bildung i.d.R. an Sinnhaftigkeit oder Notwendigkeit aus, die grundlegende Motivationen von CSA-Mitgliedern sind (vgl. Kap. 3.4.3). Somit ist bereits eine wesentliche Voraussetzung für CSA als Bildungsort erfüllt.

Mittlerweile werden von verschiedenen Seiten Ökohöfe² und insbesondere CSAs als prädestinierte Lernorte angesehen. GUTTENHÖFER (2011) benennt in seinem „Memorandum für eine elementare Handlungspädagogik“ CSA-Höfe als potentiell ideale Lern- bzw. Erziehungsumgebung. Durch den Gemeinschaftsaspekt kann Solidarische Landwirtschaft zu einem Lernort für Jung und Alt werden. Sie bietet die mittlerweile seltene Chance, Kindern die Zusammenarbeit Erwachsener unmittelbar erlebbar zu machen. Eine generationenübergreifende Gemeinschaft³ selbst kann erst den Rahmen für eine effektive

¹ Diese Lektionen scheinen dringend wieder gelernt werden zu müssen, da diese im üblichen Schulsystem (sitzend zwischen vier Wänden) vernachlässigt werden. Die Unkenntnis zieht entsprechend „rücksichtsloses“ Verhalten gegenüber dem natürlichen und sozialen Umfeld nach sich. Auf Grund dieser zunehmenden Entfremdung der allgemeinen Bevölkerung von der Landwirtschaft nimmt das Thema Pädagogik im Zusammenhang mit Landwirtschaft an Bedeutung zu; sei es im Zusammenhang mit Kindergärten, Schulen, der sozialen Landwirtschaft oder der Ausbildung von Landwirten selbst.

² Z.B. im Rahmen der Tagung „Chancen für den Lernort „Ökohof“- Bildungsbewegung Ökologischer Landbau 9.-11-12-2011 (Bildungsbewegung ÖL 2011).

³ Entsprechend dem afrikanischen Sprichwort: „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind groß zu ziehen“ (SOMÉ 2005:33).

Bildung „bilden“ (vgl. YOUNG et al. 2010:43; 62ff.). Sinnvolle Beziehungen zwischen Alt und Jung, die die Weitergabe von Wissen und Erfahrung an die Kinder ermöglichen und umgekehrt Achtung und Respekt vor dem Erfahrungsschatz der Älteren natürlich wachsen lassen, können ein gesundes Verhältnis zwischen den Generationen entstehen lassen. Auch im Rahmen eines DBU¹-Projektes wird bereits ein umweltpädagogisches Begleitkonzept für CSA am Beispiel des CSA-Hofes Pente erarbeitet, in dessen Zusammenhang CSA-Höfe als generationenübergreifende Lernorte betrachtet werden (mdl. Mitt. HARTKEMEYER 2011).

Darüber hinaus können CSA-Höfe Menschen wieder den Raum bieten, Wurzeln zu schlagen, welche heutzutage häufig abgeschnitten sind, z.B. durch viele Umzüge in der Vergangenheit oder auch Vertreibung und Auswanderung. Diese Art von Bildung meint auch die Fähigkeit, wieder mehr wahrzunehmen, indem man einen Ort wirklich gut kennen lernt, anstatt durch ständigen Wechsel immer nur an der Oberfläche bleiben zu müssen. Mit dieser Voraussetzung können erst obengenannte Zusammenhänge wirklich erkannt und realisiert werden, die einen achtsamen und nachhaltigen Umgang mit dem Land ermöglichen.

Auch das Vertrauen, welches eine wesentliche Grundlage des Wirtschaftskonzeptes ist, muss sich im wahrsten Sinne des Wortes erst bilden. Je mehr die Strukturen und das Miteinander aufeinander abgestimmt und ausgebildet sind und sich auf Grund der Erfahrung, dass es funktioniert, Vertrauen bzw. Vertrautheit einstellt, umso weniger ist es notwendig, zu rechnen und aufzuwiegen. Es kann sich sozusagen ein Gefühl für das richtige Maß, ebenso wie für das richtige Handeln, entwickeln. Neben dieser Erfahrung ist ein wesentlicher Vermittler der Bildung die Kommunikation, deren richtiges Maß und richtiger Ausdruck häufig ebenfalls erst entwickelt oder erlernt werden müssen (vgl. Kap. 4.3.6; 4.3.7).

Eine Kommunikationsfähigkeit und ein Vertrauen, welche so ausgeprägt sind, dass sich jedes Mitglied tatsächlich in Übereinstimmung mit sowohl den eigenen Bedürfnissen als auch mit denen der restlichen Gemeinschaft völlig frei fühlt und handelt (ohne sich dabei an aufgestellte Regeln oder Normen halten zu brauchen) kann als Ideal betrachtet werden. Eine CSA-Gemeinschaft kann hierfür ein Lernfeld bieten, in dessen Rahmen Schritte in diese Richtung gegangen werden können. So wie ein Kind nicht von heute auf morgen laufen lernt und noch eine Weile Halt braucht, bis es auf eigenen Beinen steht, wird es jedoch immer auch sinnvoll sein, Regeln und Normen zu haben. Nach einer Weile kann diese Fähigkeit jedoch selbstverständlich werden.

Diese Arten von Bildung finden jedoch nicht ohne weiteres von selbst oder zufällig statt, sondern deren Anleitung bedarf sowohl Erfahrung als auch Konzepte. Die Methoden der Natur- und Wildnispädagogik² (Mentoring, Coyote Teaching), die sich nicht nur in verschiedensten indigenen Kulturen über lange Zeit und weltweit bewährt haben, sondern auch durch moderne Hirnforscher anerkannt sind, (vgl. YOUNG et al. 2010:xxvii; HÜTHER in LOUV 2011:13; vgl. SINN-STIFTUNG 2011) bieten z.B. einen Ansatzpunkt, Pädagogik, Bildung und Solidarische Landwirtschaft zu verbinden.

¹ DBU: Deutsche Bundesstiftung Umwelt.

² Zum Zusammenhang zwischen Natur- und Wildnispädagogik und Landwirtschaft: Die Vermittlung einer Verbindung mit der Natur und ihren Gesetzmäßigkeiten auf Basis einer wachen, geschulten Wahrnehmung ist Voraussetzung für eine nachhaltige Landwirtschaft. Indem die Grundlagen der menschlichen Existenz (z.B. Schutz, Wärme, Wasser, Nahrung) u.a. durch (provisorischen) Verzicht erfahrbar gemacht werden, wird die Wahrnehmung natürlicher Kreisläufe geschult. Durch diese direkte Erfahrung entwickeln die Lernenden eine wertschätzende und dankbare Haltung gegenüber den Gaben der Erde. So bilden sich die Motivation und die Fähigkeit, das Land zu pflegen, fruchtbar zu erhalten und achtsam mit seinen Geschöpfen umzugehen.

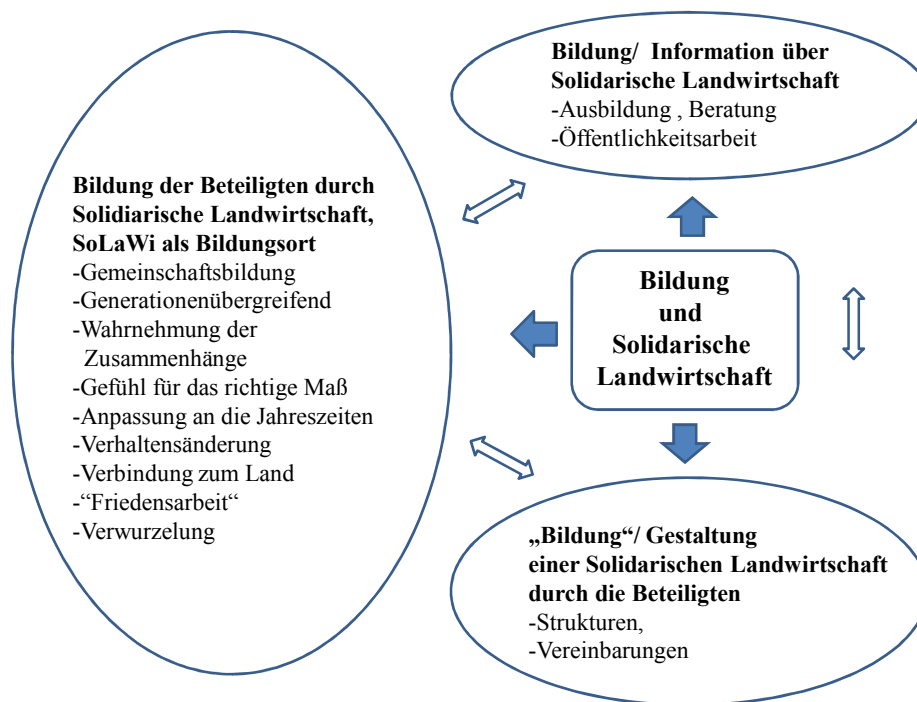


Abbildung 24: Bildung und Solidarische Landwirtschaft

6.2 Systematisierung und Übertragbarkeit

Im Vergleich stimmen die Ergebnisse des Theorieteiles und die Ergebnisse der Einzelfallstudien der vier ältesten CSA-Höfe Deutschlands überein.

Jeder CSA-Betrieb hat seine eigenen Schwerpunkte und passt dennoch auch in das beschriebene Gesamtschema der verallgemeinerten Erfolgsfaktoren. Obwohl nicht alle diese Erfolgsfaktoren von allen befragten CSA-Landwirten erwähnt wurden, wurden diese von allen bestätigt. Daraus wird deutlich: Wenn etwas nicht explizit benannt wurde, bedeutet das nicht, dass es nicht vorhanden oder zutreffend ist. Hieraus wird ersichtlich, dass ein Gesamtbild für Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren um so vollständiger wird, je mehr Höfe als Einzelfälle miteinander verglichen werden.

Die vier untersuchten CSA-Höfe haben hierfür eine gute Grundlage geboten. Auf Grund der geringen Zahl muss dabei jedoch berücksichtigt werden, dass möglicherweise noch viele Aspekte nicht benannt wurden, die erst durch die Befragung weiterer CSAs ans Licht kommen würden. Zudem lässt deren geringe Anzahl daher auch noch keine sicheren Verallgemeinerungen zu. Abweichungen individueller CSAs von den gefundenen Erfolgsfaktoren können sowohl auf Mängel der CSA, aber auch auf andere bisher unberücksichtigte Erfolgsfaktoren hinweisen. Wesentlich ist, die individuellen Rahmendbedingungen und die Entwicklungsdynamik sowie das angestrebte Ziel im Blick zu haben.

Im Theorieteil und in der Verallgemeinerung der Interviewergebnisse haben sich unterschiedliche Möglichkeiten der Systematisierung gezeigt (vgl. Kap. 3.2.2; 4.5.2; 4.5.4). In der englischsprachigen und französischsprachigen Literatur werden CSA-Betriebe v.a. danach gegliedert, wer hauptsächlich die Initiative, Organisation und/ oder Kooperation aktiver gestaltet: Die Erzeuger oder die Mitglieder. Zudem werden CSAs entsprechend dem Umfang und der Vielfalt des Lebensmittelangebotes, der Hofgröße, der Fläche und der Mitgliederzahl, der Anbaumethode, der Distanzen zwischen Betrieb und Mitgliedern und des Umfanges der Umsetzung des CSA-Konzeptes unterschieden. Die Systematisierung findet somit an Hand organisatorischer Aspekte statt. Diese Arten der Systematisierung bestehen jedoch bisher nur zum

Zweck der Darstellung der Vielfalt an CSA-Betrieben. Dass die tatsächlich vorhandenen Höfe bereits an Hand dieser Aspekte systematisch erfasst worden wären, ist nicht bekannt.

Allgemein gibt es im Gegensatz dazu in der deutschsprachigen Literatur bisher noch keine Systematisierungsansätze für CSA-Betriebe (außer in der Übersetzung französischer CSA-Literatur). Dennoch kann diese Systematisierung an Hand der grundsätzlichen Betrachtung der organisatorischen Strukturen von CSA-Betrieben auch auf CSA-Höfe in Deutschland übertragen werden. Dass in Ländern wie Frankreich, England und den USA diese grundlegenden Systematisierungen schon früher zu finden waren als im deutschsprachigen Raum lässt sich dadurch erklären, dass es dort schon wesentlich mehr CSA-Betriebe gibt, deren Vielfältigkeit eine entsprechende Grundlage für eine Systematisierung geboten haben.

Außerdem konnte an Hand der Interviewergebnisse eine Systematisierung der organisatorischen Strukturen in Hinblick auf ihre Ausprägung hin erstellt werden, in die einzelnen Höfe eingeordnet werden können. So z.B. an Hand des Aspekts, in wie weit eine Vollversorgung mit Lebensmitteln ermöglicht wird (vgl. Kap. 4.5.2). Hierbei konnten zusätzlich Systematisierungsansätze für die Vorgehensweisen und die Kommunikation abgeleitet werden. Wie die bereits aus der Literatur erwähnten Systematisierungsansätze dient diese Art der Systematisierung vor allem der Darstellung der Vielfalt der Möglichkeiten, die ggf. CSA-Neugründern eine Orientierung bieten kann.

Ein weiterer Ansatz der Systematisierung der CSA-Betriebe, der aus den Interviewergebnissen abgeleitet werden konnte, betrachtet den Entwicklungsgrad eines CSA-Betriebes sowohl in Bezug auf die eigene interne Entwicklung als auch in Bezug auf andere CSA-Betriebe und deren Verhältnis untereinander. Dieser Ansatz, der in anderen Bereichen der Wirtschaft allgemein zu finden ist, wurde bisher in keiner CSA-Literatur auf CSA-Betriebe angewandt (vgl. Kap. 4.5.4).

Inwieweit Systematisierungen der CSA-Höfe dieser Art Sinn machen, hängt entscheidend davon ab, ob diese von den Höfen selbst als sinnvoll betrachtet werden oder nicht und welchem Zweck sie dienen sollen. Ersteres hängt wiederum davon ab, ob sich mehr Nutzen als Aufwand oder Risiken dadurch ergeben.

Die Systematisierung der Höfe kann z.B. dafür nützlich sein, diese auf oben schon diskutierte Erfolgsfaktoren hin zu untersuchen. Ohne den betriebsübergreifenden Vergleich wären entsprechende Zusammenhänge nicht erkennbar und die Einordnung der eigenen Entwicklung nicht möglich. Ebenso können auf der Grundlage einer Systematisierung direkt Entwicklungschancen und Risiken bzw. sinnvolle Entwicklungsschritte für einzelne Betriebe abgeleitet werden (vgl. SWOT). Somit kann eine Systematisierung der organisatorischen Strukturen v.a. CSA-Neugründern dazu dienen, aus den Erfahrungen anderer zu lernen. Darüber hinaus kann ein Überblick über die Entwicklungen und Erfolgs- oder Risikofaktoren übergeordneter Institutionen und auch Beratern ermöglichen, eine bessere Zuarbeit und Hilfestellung leisten zu können. Die Systematisierung der Verhältnisse der Höfe untereinander dagegen (angelehnt an das Familien- oder Patenprinzip) kann v.a. die Vernetzung und das Gemeinschaftsgefühl der individuellen Höfen untereinander stärken. Durch diese Systematisierungen können im Allgemeinen Synergien frei gesetzt werden, die den Aufwand ggf. rechtfertigen.

Auf der anderen Seite sollten Systematisierungen dieser Art jedoch nicht dazu führen, die darüber hinausgehenden, nicht dargestellten Möglichkeiten der Umsetzung und das Denken zu begrenzen. Es gibt immer fließende Übergänge und auch andere Varianten, die je nach Gegebenheiten sinnvoll sein können. Andere Risiken, die allgemein durch Systematisierungen und Auflistungen bestehen, sind Überreglementierung oder auch Missbrauch. Die unabhängigen und dezentralen Strukturen der CSAs sowie der Zusammenhalt ihrer Gemeinschaften bieten hier jedoch eine relative Sicherheit. Daher sollten diese Punkte nicht daran hindern, die entsprechenden Vorteile zu nutzen.

Im Gegensatz zu den Erfolgsfaktoren bezüglich der organisatorischen Strukturen und Entwicklungsstadien der CSAs wurden die im Theorieteil behandelten Aspekte zu Umstellungsentscheidungen und Nachhaltigkeitskriterien zu wenig untersucht, um etwas über deren Übertragbarkeit aussagen zu können. Diese können bisher lediglich Orientierung für das prinzipielle Vorgehen bieten und auf Ansatzpunkte z.B. bei Beratungen hinweisen.

6.3 Bedeutung der Ergebnisse für die Gärtnerei Wurzelwerk

Die wesentlichsten Unterschiede der Bioland-Gärtnerei Wurzelwerk im Vergleich mit den vier ältesten CSAs sind die Beschränkung der Lebensmittelerzeugung auf Gemüse und die Einbettung in eine gemeinsame Ökonomie einer Lebensgemeinschaft (gASTWERKe e.V.). Der letzte Aspekt wurde in der Planung nicht weiter berücksichtigt, da sich die Gärtnerei selbst tragen soll. Die gemeinsame Ökonomie spielt lediglich in der Hinsicht eine Rolle, dass die Gärtnerei hierdurch bereits einem geringeren existenziellen Druck ausgesetzt ist und die Planung daher gelassener angehen kann. Dass sich die Lebensmittelpalette lediglich auf Gemüse beschränkt, betrifft nur den entsprechenden Erfolgsfaktor im Bereich Lebensmittelangebot „Vielfalt“ (vgl. Kap. 4.5.5) und ist vermutlich auch ein Grund dafür, dass im Gegensatz zum bundesweiten Durchschnitt verhältnismäßig viele Mitglieder der CSA-Wurzelwerk Vegetarier sind (vgl. Kap. 5.2.1).

Entsprechend der gegebenen strukturellen Ähnlichkeiten zu den vier ältesten CSAs stand der Übertragbarkeit der verallgemeinerten Erfolgsfaktoren im Rahmen der SWOT-Analyse nichts im Weg. Bei den sich daraus ergebenden Bewertungen und Schlussfolgerungen ist zu berücksichtigen, dass diese z.T. auf eigenen Einschätzungen beruhen, jedoch auch beim Gegenlesen durch die Gärtner bestätigt wurden. Allgemein fehlen für eine fundiertere Bewertung eine breitere Referenzgrundlage als vier (wenn auch relativ erfahrene) CSA-Höfe, und weitere Erfahrungen mit Konzeptentwicklungen solcher Art. Die weitgehende Übereinstimmung zwischen Stärken und Chancen sowie Schwächen und Risiken ergibt sich vermutlich daraus, dass die verallgemeinerten Erfolgsfaktoren einer CSA (vgl. Kap. 4.5.5) der Maßstab für die Bewertung der Schwächen und Stärken im Rahmen der SWOT-Analyse sind. Wäre der Maßstab weniger CSA-spezifisch gewesen, hätten sich vermutlich noch andere Chancen und Risiken zeigen können.

Das in Kapitel 5.5 entwickelte Konzept hat v.a. zum Ziel, dass sich die CSA-Wurzelwerk vollständig über CSA finanzieren kann. Durch die taktischen Ziele werden zunächst der Ausbau der Kommunikation sowie die Klarheit und Transparenz bezüglich der tatsächlichen Höhe der verschiedenen Kostenpunkte fokussiert. Diese Punkte werden als Grundlage für Mitgliederzufriedenheit und eine wirtschaftliche Planung und Umsetzung gesehen, so dass diesen vor der Werbung weiterer Mitglieder Priorität eingeräumt wird. Da es jedoch keine grundlegend größeren Probleme in diesen Bereichen gibt, spricht nichts dagegen, mehrere Ziele zeitgleich anzugehen.

Aus dem Vorteil, dass kein existenzieller Zeitdruck für die Zielerreichung (100% CSA) besteht, lässt sich vermutlich die Einstellung der Gärtner ableiten, dass es für einen Zeitplan zu früh ist und das umgesetzt werden soll, was sich gerade umsetzen lässt (vgl. Kap. 5.3.2). Dennoch wurde im entwickelten Konzept ein Zeitrahmen für die Umsetzung der jeweiligen Schritte vorgeschlagen, um ggf. auftretende Schwierigkeiten feststellen zu können. Ohne feste Zeitpunkte, an denen bestimmte Meilensteine überprüft werden können, besteht die Gefahr, dass Problemfelder einfach vernachlässigt werden, wenn sie sich eben nicht „gerade umsetzen lassen“ und so aus dem Blick geraten.

Der Vorteil der CSA-Wurzelwerk, viel Zeit zu haben, führte u.a. dazu, dass für die Konzeptentwicklung im Rahmen dieser Arbeit mehr Zeit zur Verfügung stand, was zweierlei Folgen hatte: Zum einen konnten die Auswertungen der Befragungen und die

Grundlagenergebnisse gründlicher bearbeitet werden, wovon das ganze Konzept profitieren kann. Zum anderen hat sich jedoch auch die CSA-Wurzelwerk in dieser Zeit eigenständig weiter entwickelt, so dass einzelne Angaben, die in den Befragungen erhoben wurden, überholt sind. So hat sich z.B. im Laufe des vergangenen Jahres die Anzahl der Mitglieder erhöht (von 57 auf 68) und es wurde eine Kooperation mit einer weiteren Gärtnerei eingegangen. Beide Veränderungen beeinträchtigen jedoch nicht die wesentlichen Aspekte des entwickelten Vorschlages. Die eingegangene Kooperation mit der Gärtnerei Rote Rübe in Niederkaufungen hat lediglich einen Schritt vorweg genommen, da die Kooperation sowohl eine bessere und vielfältigere Gemüseversorgung gewährleistet als auch neue Mitglieder gebracht hat. In Bezug auf diese neuen Mitglieder ist zu berücksichtigen, dass diese nicht zu den Befragungsergebnissen beigetragen haben, auf denen das vorliegende Konzept beruht. Daher sind deren Wünsche u.U. nicht ausreichend berücksichtigt. Dies wäre durch die Gemeinschaft abzuklären.

Interessant ist die Frage, inwieweit ein früher vorhandenes Konzept Einfluss auf die Entwicklung genommen hätte oder ob es evtl. sogar die Eigendynamik hätte stören können?

Sofern, wie bei Wurzelwerk, die heutzutage seltene glückliche Lage besteht, dass die Gemeinschaft ohne Zeitdruck ihre Strukturen selbst entwickeln und aus eigenen Erfahrungen lernen kann, scheint ein Konzept eine relativ geringe Bedeutung zu haben. Die Erfahrung der CSA-Wurzelwerk zeigt, dass die Entwicklung auch ohne das vorliegende Konzept konstruktiv voran schreitet. Das, was bisher erreicht wurde, hat die Gemeinschaft aus eigener Kraft entwickelt. Diese Tatsache kann das Selbstbewusstsein und das Gefühl der Verbundenheit der Gemeinschaft sehr stärken.

Auf der anderen Seite wurde das vorliegende CSA-Konzept von der CSA-Wurzelwerk bzw. von Gärtnerseite gewünscht und hierfür externe Hilfe erbeten. Die oben erwähnten Vorteile der eigenständigen Entwicklung müssen durch ein solches Konzept nicht beeinträchtigt werden. Durch die Einbeziehung aller Beteiligten ist es ebenso das Ergebnis der Zusammenarbeit aller und die Umsetzung muss ebenso aus eigener Kraft geschehen. Vorteile eines extern erstellten Konzeptes sind, dass hierdurch auch ein Blick von außen auf das Ganze geworfen wird, welcher auf Grund des bekannten Phänomens der „Betriebsblindheit“ aus der Perspektive eines direkt Beteiligten nicht in der Form möglich wäre. Auch können durch das vorliegende Konzept Informationen, Methoden der Strukturierung und Kapazitäten genutzt werden, die den Gärtnern oder Mitgliedern möglicherweise nicht zur Verfügung gestanden hätten.

Idealerweise sollte das erarbeitete Konzept möglichst bald auf einer Versammlung mit Mitgliedern und Gärtnern gemeinsam besprochen und weitere Schritte im Detail konkretisiert werden. Um den tatsächlichen Einfluss des Konzepts auf die CSA-Wurzelwerk und ggf. den Erfolg der Umsetzung feststellen zu können, müsste ein Treffen im nächsten Jahr vereinbart werden, um den Fortschritt zu reflektieren.

Auch das vorliegende Konzept wird die grundsätzliche Tatsache nicht ändern, dass sich nicht immer alles umsetzen lässt. Wird das Konzept besprochen, werden in jedem Fall die gemeinsamen Ziele thematisiert und die Weiterentwicklung der CSA-Wurzelwerk angestoßen. Grundlegend ist dabei, die gemeinsamen Ziele im Blick zu behalten und diese bei Bedarf anzupassen oder zu erneuern. Letztendlich hat das Konzept für die Gemeinschaft nur die Bedeutung, die sie ihm beimisst und inwieweit sie tatsächlich an dessen Umsetzung arbeitet.

Unsicherheit blieb bei der Frage bestehen, inwieweit es Sinn macht, den Wert des Gemüses konkret zu berechnen, um ggf. den Mitgliedern quasi einen Preisvergleich zu ermöglichen (vgl. Kap. 5.1.2.3). Einerseits sind solche Zahlen sicherlich für neue Mitglieder interessant, andererseits geht es nicht um den Preis für einzelne Lebensmittel, sondern um die Deckung der Erzeugungskosten. Zudem trifft dieser Vergleichswert nur auf den finanziellen Aspekt zu

und verliert z.B. bei einer fortschreitenden Inflation oder durch die Berücksichtigung weiterer Leistungen der Gärtnerei, wie z.B. der Erhaltung der Bodenfruchtbarkeit, seine Aussagekraft. Zudem sind auch auf Grund der begrenzt vorhandenen Daten des ersten halben CSA-Jahres (Juli bis Dezember 2010) der Gärtnerei keine ganz genauen Berechnungen möglich. Schwierig bei der monetären Bewertung des gelieferten CSA-Gemüses war, dass darunter Sorten sind, die käuflich nicht zu erwerben sind und somit keinen Vergleichspreis haben.

Auf dieser Grundlage zeichnet sich dennoch relativ deutlich ab, dass die Mitglieder der CSA-Wurzelwerk im zweiten Halbjahr 2010 mehr Gemüse und in höherer Qualität für ihr Geld erhalten haben, als sie im Laden dafür hätten kaufen können. Vergleicht man die theoretischen Gegenwerte (ca. 51 € bzw. ca. 72 € mit geschätzten Tomatenpreisen/Woche im Juli; ca. 36 €/Woche November/ Dezember) mit dem tatsächlichen Richtwert von 52 €/Monat, stellt sich die Frage, ob die Mitglieder ohne CSA tatsächlich auch so viel Gemüse kaufen würden. Denn der Richtwert entspricht in etwa den bundesweit durchschnittlichen Ausgaben einer Person für Obst und Gemüse (53,46 €/ Monat; vgl. Kap. 3.8.3). Zwar erzeugt Wurzelwerk kein Obst, dafür jedoch eine Vielfalt an qualitativ hochwertigem Gemüse sowie viele Nebenleistungen. Würden die entsprechenden Ausgaben der Mitglieder für Gemüse ohne CSA tatsächlich nur dem Richtwert entsprechen, würde das einen deutlich geringeren Gemüsekonsum bedeuten, da diese Menge für diesen Preis im Laden nicht erhältlich ist. Zu berücksichtigen ist der hohe Vegetarier-Anteil der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder, da für Vegetarier vermutlich ein höherer Anteil an Lebensmittelausgaben für Gemüse als für Durchschnittsbürger angesetzt werden müsste. Da sich die Preise stetig verändern, müsste diese Aussage für die folgenden Jahre neu überprüft werden. Vermutlich trifft sie jedoch auf Grund tendenziell steigender Preise in 2011 und 2012 weiterhin zu.

Da keine tiefere betriebswirtschaftlichen Analysen und Berechnungen durchgeführt wurden, wird die Frage nach der Wirtschaftlichkeit von CSA als Konzept für die Gärtnerei Wurzelwerk nur auf allgemeiner Ebene beantwortet (vgl. Kap. 3.6). Damit die CSA-Wurzelwerk als wirtschaftlich bezeichnet werden kann, muss sie ihre anfallenden Kosten vollständig decken. Um nachhaltig und stabil zu wirtschaften, bedarf es außerdem gewisser Rücklagen, auf die bei Bedarf zurückgegriffen werden kann. Bisher werden die von den Gärtnern vorgestellten Kosten anteilig von den Mitgliedern getragen. Die Kosten und insbesondere die Rücklagen sind jedoch knapp kalkuliert. Daher ist CSA als „Vermarktungsweig“ für die Gärtnerei in dieser Hinsicht im Augenblick nur bedingt wirtschaftlich. Auch aus dem Vergleich der Beiträge, der Durchschnittseinkommen und des durchschnittlichen finanziellen Gegenwertes des Gemüses lässt sich schließen, dass die CSA-Wurzelwerk hinsichtlich der finanzielle Beiträge rentabler und nachhaltiger wirtschaften könnte. Darüber hinaus trägt sich die Gärtnerei-Wurzelwerk bisher jedoch auch zu einem wesentlichen Teil über die weiteren Vermarktungswege. CSA alleine wäre in Bezug auf die Gesamt-Gärtnerei im Augenblick rein finanziell betrachtet noch nicht wirtschaftlich. Werden jedoch die gesteckten Ziele erreicht, wird das CSA-Konzept für Wurzelwerk wirtschaftlich sein können. Betrachtet man die Wirtschaftlichkeit über den finanziellen Gesichtspunkt hinaus unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit in den Bereichen Soziales, Ökonomie und Ökologie, müssten diese für eine abschließende Bewertung tiefergehend analysiert werden. Hierfür gibt es jedoch noch keine Grundlagen (vgl. Kap. 3.5).

6.4 Ausblick

Welche gesellschaftliche Relevanz hat Solidarische Landwirtschaft neben Lebensmittelversorgung und Bildung noch? Wofür können die Ergebnisse dieser Arbeit als Grundlage dienen? Welche Fragen sind noch offen? Wo besteht Entwicklungsbedarf? Einige Punkte, die im Laufe dieser Arbeit aufgefallen sind, werden im Folgenden aufgeführt:

- Auf die Themen **Steuern und Recht** in Bezug auf CSA wird in dieser Arbeit nicht eingegangen. Da hierzu jedoch viele Neugründer Fragen haben, müssten diese von Fachleuten behandelt werden.
- Betrachtungen des CSA-Konzeptes in Hinblick auf **Wirtschaftlichkeit** sind in der Literatur nicht zu finden. Die in dieser Arbeit dargestellten Ansätze können als Grundlage für genauere Betrachtungen dienen. Neben geeigneten betriebswirtschaftlichen Instrumenten für CSA wäre zu untersuchen, ob CSA sogar effizienter sein kann, als die durchschnittliche aktuelle Landwirtschaft (vgl. Kap. 3.1.2). Auch wäre unter diesem Aspekt die allgemein in der Landwirtschaft thematisierte Selbstausbeutung zu betrachten. Interessant wäre auch der Frage nachzugehen: Welche Zusammenhänge bestehen zwischen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Problemen?
- Es bleibt konkret zu untersuchen, wie die **Nachhaltigkeit** von CSAs erfasst und verglichen werden kann. Zudem sind die vielfältigen Nachhaltigkeitskriterien, die über die gefundenen Erfolgsfaktoren hinaus gehen, Ansatzpunkte, um weitere Erfolgsfaktoren in Bezug auf das CSA-Konzept zu untersuchen. Dazu zählen z.B. Aspekte der Wirtschaftsethik und die Wertschöpfung in der Region (vgl. Kap. 3.5.3; Anhang 9.17).
- Ein weiterer Komplex, der sich als Verbesserungsmöglichkeit in der Praxis zeigt, ist die **Rücknahme von organischem Abfall**, um die Kreisläufe zu schließen. Hierzu hat noch keine CSA eine Praxis entwickelt.
- In Hinblick auf die **Bildung** sind zum einen Konzepte zu finden, über CSA zu informieren, aber auch Konzepte, die die Beziehungen der Mitglieder und Landwirte untereinander sowie die Verbindung aller Beteiligten zur Landwirtschaft und zur Natur als deren Grundlagen fördern. In diesem Zusammenhang wäre interessant, in welche verschiedenen Bildungsbereiche CSA als Lernort mit allen seinen Potentialen einfließen kann. Und in welchen Bereichen sollte CSA ausbildungsrelevanter Inhalt sein?
- Auch sind konkrete Möglichkeiten, CSAs mehr **in der Region zu vernetzen**, noch nicht untersucht worden.

Darüber hinaus stellen sich folgende Fragen:

- Auf welchen Wegen lässt sich die „Biodiversität“ einer Solidarischen Landwirtschaft mit „**sozialer Vielfalt**“ verbinden? Dies ist ein Aspekt, der noch genauer untersucht werden kann. Soziale Vielfalt kann dabei im Sinne der Sozialen Landwirtschaft verschiedenste Bereiche betreffen. Zudem kann in Anlehnung an den Ansatz interkultureller Gärten z.B. über die Möglichkeit nachgedacht werden, inwieweit Solidarische Landwirtschaft besonders für Friedensarbeit geeignet ist. Auf der Grundlage unumstößlicher Tatsachen bzw. der Erfahrung natürlicher Gegebenheiten finden Menschen hier Ansatzpunkte, sich über gemeinsame Anschauungen (wörtlich verstanden), Werte und sich daraus ergebende Ziele auszutauschen bzw. bewusst zu werden. CSA kann auf Grund gegebener Notwendigkeiten den Anlass bieten gemeinsam an etwas zu arbeiten. Da zunächst sehr weit auseinander gehende Weltbilder und Ansprüche auch hohes Konfliktpotential bergen, müssten entsprechend ausgebildete Personen solche Ansätze begleiten.

- In diesem Zusammenhang entstehen auch folgende Fragen: Welche **Konflikte** treten bei der Gründung und durch die Teilnahme an CSAs bei Einzelnen auf und aus welchen Gründen? Welche Wege gibt es die Anfangsschwierigkeiten zu erleichtern. Und: Wie weit sollte die Transparenz gehen (z.B. anonyme Bieterrunden oder nicht)?
- Wie kann einem möglicherweise schnell **wachsenden Bedarf an Beratung** für CSA-Neugründer nachgekommen werden? Wenn die Zahl der Initiativen und neuen CSA-Projekte weiter wächst, bestünde z.B. die Möglichkeit, entsprechend der entwickelten Systematisierungsansätze die CSAs an Hand ihrer Rahmenbedingungen und Strukturen zu erfassen. Neugründern könnte so erleichtert werden, CSAs zu finden, die ihren jeweiligen Gegebenheiten ähneln und diese um eine „Patenschaft“ anfragen oder um konkreten Rat zu bitten. Dabei müsste ein verantwortungsvoller Umgang mit den Daten sichergestellt sein. Das wäre z.B. durch das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft denkbar.
- Wie könnte die Anzahl der Menschen, die ein Hof versorgt, auch sinnvoll auf diesem organisiert und beschäftigt werden? Auf einem Hof wurde der Wunsch geäußert, dass alle Menschen, die der Hof versorgt, **einmal alle zusammen auf dem Hof** wären. Das könnte in Form eines Festes verwirklicht werden. Es kann jedoch auch nicht ausgeschlossen werden, dass auf Grund von Krisen anthropogener oder natürlicher Ursachen eine Situation eintritt, die die Menschen veranlasst, sich auf „ihrem“ Hof als Lebensgrundlage zu versammeln. Für den Fall wäre es hilfreich, Ideen zu haben, wie die Anzahl der Menschen, die ein Hof versorgt, auch sinnvoll auf diesem Hof organisiert und beschäftigt werden könnte¹.

¹ In einer solchen Situation wäre die Netzwerkstruktur des Netzwerkes Solidarischer Landwirtschaft „im Kleinen“ denkbar und sinnvoll. Zunächst wären dann kleinere Gruppen (z.B. Depotgruppen) zu bilden. Jede dieser Gruppen sollte einen Sprecher haben, der sich wiederum mit den anderen Sprechern regelmäßig austauscht.

6.5 Fazit

In der Literatur gibt es bereits einige Informationen zu notwendigen Voraussetzungen und grundlegenden Schritten, die bei einer CSA-Gründung gegangen werden müssen. Diese stimmen mit den Interviewergebnissen überein. In Bezug auf die Frage, was Erfolgsfaktoren für die Gründung und den Aufbau einer CSA sind, **hat sich bestätigt, dass** es eine Reihe an Faktoren gibt, die den untersuchten CSAs gemeinsam sind und als **Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren verallgemeinert werden können**. Da die Interviewergebnisse bisher jedoch lediglich auf Informationen der vier ältesten CSAs in Deutschland beruhen, bedarf es weiterer Untersuchungen und Vergleiche, um die Verallgemeinerungen der Ergebnisse zu fundieren. Je mehr Höfe verglichen werden, um so mehr Aspekte werden sich voraussichtlich finden oder sich als nur unter bestimmten Bedingungen gültig herausstellen.

Im Literaturteil werden idealtypische Abläufe bzw. Prozesse dargestellt, die als Orientierung und zum Verständnis dienen können, wie sich individuelle CSAs entwickeln und aufbauen lassen. Bei den Prozessbeschreibungen und z.T. auch bei den befragten CSAs fällt auf, dass Prozesse nicht immer vollständig durchlaufen werden. Hier sollte insbesondere auf Reflexion und die dafür nötigen Pausen geachtet werden, die Voraussetzung für Weiterentwicklung sind. Obwohl sich entsprechende Tatsachen auch bei den Entwicklungsgeschichten der untersuchten CSAs beobachten ließen, scheinen diese Gesetzmäßigkeiten auf den Höfen nicht ausgeprägt im Bewusstsein zu sein.

Es hat sich bestätigt, **dass sich die vorgefundenen Strukturen und Eigenschaften der CSAs systematisieren lassen**. Mit Hilfe der Systematisierung und des Prozessverständnisses **lassen sich unter Berücksichtigung individueller Gegebenheiten** entsprechende Vorgehensweisen, Erfolgsfaktoren und Strukturen für den Aufbau einer CSA ableiten oder auf diese **übertragen**. Die gefundenen Erfolgsfaktoren können dabei als Bausteine eines Baukastensystems verstanden werden, die entsprechend den speziellen Umständen unterschiedlich zusammen gesetzt werden können.

CSA kann nicht als fertiges Konzept verstanden werden, sondern muss sich entsprechend der Gegebenheiten anpassen. Das gilt sowohl bezogen auf räumliche und natürliche Gegebenheiten als auch bezogen auf Veränderungen im sozialen oder wirtschaftlichen Bereich über die Zeit hinweg. Aus diesem Grund kann kein allgemeines Erfolgsrezept für die Gründung und den Aufbau einer CSA auf dieser Ebene gefunden bzw. gegeben werden. Jede Initiative muss die für sie passende Variante finden. Für Neugründer und beratend Tätige können die dargestellten Erfolgsfaktoren und Gesetzmäßigkeiten als Orientierungsgrundlage dienen.

Auf Grund nur geringer struktureller Abweichungen zu den vier ältesten CSAs **lassen sich** die entsprechenden Erfolgsfaktoren und Strukturen **auf die CSA-Wurzewerk übertragen** sowie daraus sinnvolle **Schritte für deren Aufbau ableiten**. Die an den Erfolgsfaktoren orientierte SWOT-Analyse kann daher als Grundlage eines Konzeptes für die Gärtnerei dienen, um neue Mitglieder zu gewinnen und die Mitgliederzufriedenheit zu erhöhen. Das entwickelte Konzept müsste im Weiteren durch die Gemeinschaft konkretisiert und umgesetzt werden. Insgesamt stellt das Konzept eine Orientierung und Hilfestellung sowie eine Kontrollmöglichkeit des Fortschrittes auf dem Weg zur Zielerreichung dar.

Die grundsätzlichen Betrachtungen zur Wirtschaftlichkeit von CSA zeigen, dass CSA in den geschichtlichen Kontext gut eingeordnet werden kann und bei **bei entsprechender Umsetzung wirtschaftlich** ist. Letztendlich konnte die Frage, ob CSA für die Gärtnerei **Wurzelwerk** in finanzieller Hinsicht wirtschaftlich ist, nicht einfach mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden, da dies von der weiteren Umsetzung des Konzeptes abhängen wird. Bisher kann nur ein Teil der Gärtnerei durch CSA getragen werden, während der andere noch über weitere Vermarktungswege finanziert werden muss. Auf den umgestellten Teilbereich

trifft die Wirtschaftlichkeit des CSA-Konzeptes jedoch weitgehend zu, wobei hier **Verbesserungspotential** besteht.

Nicht nur bei Wurzelwerk, sondern auch allgemein setzen Landwirte häufig ein zu niedriges Budget bzw. zu niedrige finanzielle Orientierungswerte an. Faire bzw. ausreichend hohe Mitgliedsbeiträge sind jedoch ein essentieller Bestandteil einer langfristig erfolgreichen CSA. Nur durch diese kann den Landwirten ermöglicht werden, sich auf ihre Verantwortung und Sorge für das Land zu konzentrieren und dabei den Betrieb produktiv und wirtschaftlich zu unterhalten.

Themen wie Motivationen, Gemeinschaft, Umstellungsentscheidung, Kommunikation sowie Nachhaltigkeit werden in der Literatur bezüglich CSA-Gründung und -Aufbau nur wenig ausführlich oder gar nicht behandelt. Es hat sich jedoch gezeigt, dass durch Solidarische Landwirtschaft die meisten dieser Aspekte wieder bewusst mit der Landwirtschaft verbunden werden, die bisher lediglich als eigenständige Theorie- und/ oder Praxisfelder tiefergehend betrachtet und erforscht wurden.

An Hand der Grundlagenliteratur zu diesen Themen als auch durch die Interviewergebnisse lässt sich mit Sicherheit der Schluss ziehen, dass neben den Organisationsstrukturen die Kommunikation eine wichtige Rolle als Mittel bzw. Werkzeug bei der CSA-Gründung und im CSA-Aufbau sowie allgemein in einer CSA spielt. Es bedarf ausreichender und offener Kommunikation sowie ein entsprechendes Bewusstsein für deren Bedeutung, damit regelmäßig genügend Zeit für Information und Gespräche eingeräumt wird. Um über Phänomene wie Betriebsblindheit oder Konflikte hinweg zu kommen, kann es sinnvoll sein, Außenstehende um Unterstützung zu bitten. Allgemein erfordert CSA als Konzept im Vergleich mit einem Einkauf im Supermarkt eine relativ hohe Bereitschaft der Beteiligten, persönlich zu kommunizieren.

Wichtig Aspekte der Kommunikation sind neben den Inhalten ebenso die Art und Weise und die damit verbundenen Absichten. Letztendlich geht es darum, zusammen etwas zu bewirken, zu entwickeln und zu erzeugen, wobei die gemeinsame Blickrichtung und das dadurch entstehende „Wir-Gefühl“ ausschlaggebend sind. Dieses gemeinsame Ziel, eine solidarische, ökologisch nachhaltige Landwirtschaft zu verwirklichen, ist das, was die Gemeinschaft zusammenhält. Hierüber muss regelmäßig Kommunikation stattfinden, um die sogenannte Vision lebendig zu halten.

Freiwilligkeit, Transparenz und Ehrlichkeit spielen hierbei eine wesentliche Rolle, da auf dieser Basis das notwendige Vertrauen und die Solidarität entstehen können. Hierbei geht es nicht nur um die Offenlegung tatsächlicher Kosten und ggf. sonstiger Schwierigkeiten, zu der die Landwirte häufig erst ermutigt werden müssen, sondern grundsätzlich auch um die Schaffung einer Atmosphäre von Wertschätzung und eines achtsamen Miteinanders. Erst die angemessene Wertschätzung ermöglicht letztlich eine ausreichende Finanzierung der Landwirtschaft und der Arbeitskräfte, so dass wiederum ausreichend Zeit für Kommunikation und Reflexion gegeben ist. Schwierigkeiten sind ggf. nicht mehr nur die eines Einzelnen, sondern werden ab dem Moment, wenn sie allen mitgeteilt wurden, zur Herausforderung aller. Dabei bezieht sich Solidarität idealerweise auf das gesamte lebendige Umfeld. Eine gute Kommunikation und Gemeinschafts“kultur“ bietet auf diesem Wege die Grundlage, die Lebensmittelerzeugung bzw. die „Agriculture“ sozusagen zurück „ins Herz der Kultur“ zu bringen. Abbildung 25 soll diese Zusammenhänge verbildlichen.

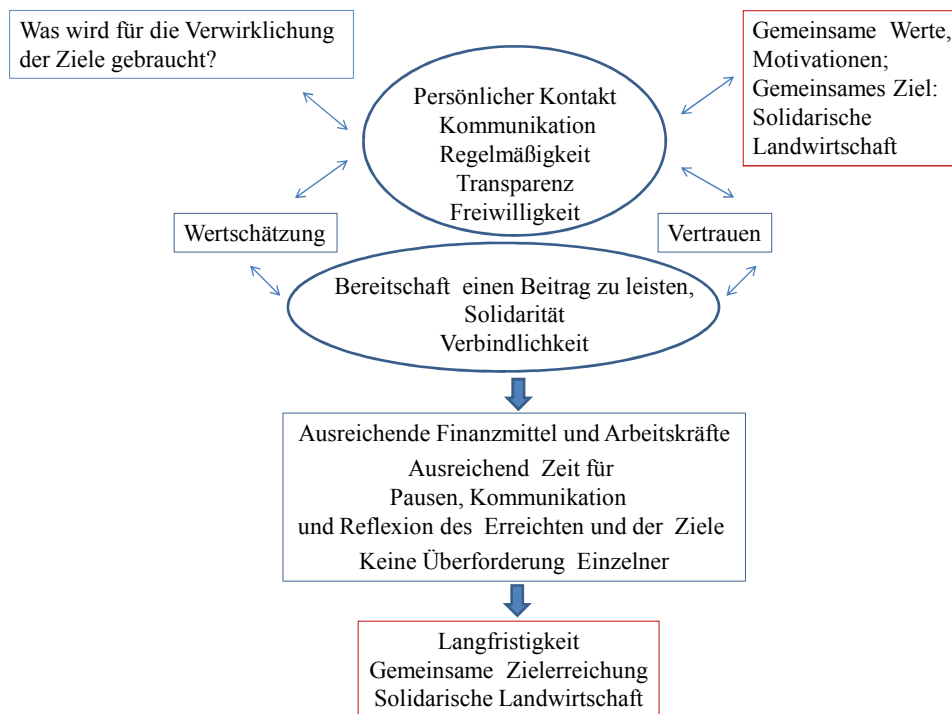


Abbildung 25: Zusammenhänge der übergeordneten Erfolgsfaktoren

Eine Voraussetzung für die Gründung (vieler) neuer CSAs ist, dass die Ideen und Ziele, die hinter dem Konzept stehen, vermittelt und verstanden werden. Hierbei sind z.T. einzelne Persönlichkeiten ausschlaggebend. Zudem brauchen interessierte Landwirte häufig Unterstützung, um die nötige Zeit für eine nähere Befassung mit dem Konzept und ggf. für eine Umstellung zu finden. Dies wiederum erfordert Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und gegenseitige Unterstützung der CSA-Höfe untereinander.

Durch die ausführlichen Antworten der befragten Landwirte kamen neue Aspekte zu Tage, deren Bedeutung oder Wirkung auf eine CSA-Gemeinschaft noch näher betrachtet werden können (z.B. die Frage: Transparenz der Solidarität). Außerdem bieten der Bereich Bildung und die vielfältigen Möglichkeiten der regionalen Vernetzung Potentiale, die in diesem Zusammenhang erschlossen werden können. Insgesamt bleibt festzustellen, dass es weiterhin viele offene Fragen und Entwicklungsmöglichkeiten bezüglich CSA gibt, die insbesondere auch die Gründung und den Aufbau weiterer CSAs betreffen.

7 Zusammenfassung

Vor dem Hintergrund des fortschreitenden Strukturwandels in der Landwirtschaft und seiner ökologischen und sozialen Folgen hat sich u.a. in Deutschland vor über 20 Jahren das Konzept *Community Supported Agriculture* bzw. *Solidarische Landwirtschaft* entwickelt. Das Konzept ermöglicht auf der Grundlage einer verbindlichen Zusammenarbeit von Erzeugern und Verbrauchern die Umsetzung einer regionalen, transparenten und unabhängigeren Landwirtschaft. Seither verbreitet sich das Konzept zunehmend. Eine der neueren CSAs ist die Gärtnerei Wurzelwerk in der Nähe von Kassel. Diese wurde 2010 gegründet und befindet sich seither im Aufbau.

Ziel dieser Arbeit ist es, Erfolgsfaktoren für die Gründung und den Aufbau von CSAs zu identifizieren. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf Voraussetzungen, organisatorischen Strukturen und der Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Mitgliedern. Zudem soll der Frage nachgegangen werden, ob sich Strukturen und Eigenschaften der CSAs systematisieren lassen und inwieweit die Erfolgsfaktoren verallgemeinerbar und somit auf andere CSAs übertragbar sind. Darauf aufbauend sollen ggf. die Ergebnisse am Beispiel der CSA-Gärtnerei Wurzelwerk im Rahmen einer Konzeptentwicklung konkretisiert werden. In diesem Zusammenhang soll geprüft werden, ob CSA für die Gärtnerei Wurzelwerk wirtschaftlich ist. Als Methoden wurden Literaturrecherchen und -aufarbeitung sowie Einzelfalluntersuchungen der vier ältesten CSAs in Deutschland auf der Grundlage von Experteninterviews angewendet. Für die Konzeptentwicklung wurden auf Gärtnerseite ein Leitfadenterview und auf Mitgliederseite eine Befragung mit Hilfe anonymer Fragebögen durchgeführt.

Im Theorieteil werden grundlegende Voraussetzungen genauer betrachtet. Dazu gehören das landwirtschaftliche Konzept, der Zugang zu freiem Land und die Menschen, die dieses Konzept umsetzen wollen. Dem landwirtschaftlichen Konzept entsprechendes „Know How“ ist vorhanden, über das jedoch verhältnismäßig wenige mit entsprechender Erfahrung verfügen. Land ist laut Literaturangaben ausreichend vorhanden, um die Umsetzung des CSA-Konzepts deutlich auszuweiten. Ein zunehmendes Interesse der allgemeinen Bevölkerung ist wahrnehmbar.

Zudem werden bereits vorhandene und empfehlenswerte CSA-Literatur, Beratungsmöglichkeiten und Strukturen dargestellt. Die bisher vorhandene deutschsprachige CSA-Literatur hat sich bisher kaum oder gar nicht mit detaillierteren Fragen der CSA-Gründung und des Aufbaus beschäftigt. Im englischsprachigen und französischsprachigen Raum findet sich hierzu Grundlagenliteratur.

In Bezug auf Schritte, die für die Gründung und den Aufbau einer CSA nötig sind, gibt es verhältnismäßig viele Literaturangaben. Wesentlich ist die Bildung einer sogenannten Kerngruppe für den Projektstart, die Mitgliederwerbung, das Finden eines Landwirts und der Flächen sowie der Aufbau organisatorischer und rechtlicher Strukturen. Darüber hinaus gibt es grundlegende Prinzipien, die sich bei Entwicklungsprozessen in natürlichen Zusammenhängen im Allgemeinen sowie bei CSA-Gründungen und dem Aufbau von CSAs im Speziellen immer wieder beobachtet werden können. Diese lassen sich als Inspiration, Motivation, Konzentration, Entspannung, Wertschätzung des Erreichten, Reflexion, Integration sowie Abschluss/ Offenheit für Neues verallgemeinert zusammenfassen. Entsprechendes gilt für die in diesem Zusammenhang stattfindenden sozialen Abläufe und Entscheidungsprozesse. Für einen dauerhaften Fortbestand ist wesentlich, dass Reflexion und Weiterentwicklung im Prozess bleiben.

Als Erfolgsfaktoren werden in der Literatur in Hinblick auf Landwirte und Landwirtschaft ausreichend Zeit neben der Arbeit für Beobachtung und Kreativität ebenso wie Erfahrungsaustausch und systematische Planung als wichtig genannt.

Eine erfolgreiche Gemeinschaft entsteht i.d.R. aus einem kleinen Kreis von Motivierten, der verbindlich an einem gemeinsamen Ziel kooperativ arbeitet. Gegenseitige Wertschätzung und Konfliktfähigkeit sind dabei wesentliche Erfolgsfaktoren. Das Fundament ist die Einigkeit über grundlegende Werte, Ziele und Motivationen und das daraus entstehende „Wir-Gefühl“. Im Vergleich bisheriger Umfrageergebnisse zeigt sich, dass die Hauptmotive von CSA-Mitgliedern und -Erzeugern weitestgehend übereinstimmen. Am wesentlichsten sind qualitativ hochwertige Lebensmittel und der Erhalt der Lebensgrundlagen. Darauf folgen die Motive Sicherheit, persönlicher Bezug und Wertschätzung. Die Reihenfolge der Motive wird jedoch auch stark vom gesellschaftlichen Hintergrund beeinflusst.

Kommunikation ist ein zentraler Erfolgsfaktor bzw. ein wesentliches Werkzeug einer Gemeinschafts- bzw. CSAbildung, von dem sowohl das interne Miteinander, die Fluktuation als auch die Gewinnung neuer Mitglieder abhängt. Das Wichtigste ist, glaubwürdig zu bleiben bzw. Ehrlichkeit und Transparenz. Im Theorieteil werden auch konkrete Ratschläge für die Kommunikation ethischer Zusatzwerte gegeben. Insgesamt zeigt sich, dass für Neugründungen und den Aufbau von CSAs die Fähigkeit wichtig ist, die grundlegenden Ideen und Ziele vermitteln zu können.

Für die Umstellungsentscheidung auf CSA werden entsprechende Untersuchungsergebnisse in Bezug auf die Umstellung auf Ökolandbau betrachtet. Diese treffen auf Grund der ähnlichen Rahmenbedingungen und Motivationen vermutlich auch auf die Umstellung auf CSA zu. Wesentliche Erfolgsfaktoren wären hier folglich gute Vorbilder, Informationsaustausch und Zusammenarbeit mit bereits erfolgreich wirtschaftenden CSAs.

CSA wurde in verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten und durch den „Förderpreis Ökologischer Landbau“, den der Buschberghof 2009 erhielt, als nachhaltig anerkannt. Da Nachhaltigkeit ein erklärtes Ziel der Solidarischen Landwirtschaft ist und den Motiven von CSA-Beteiligten entspricht, ist diese ggf. ein Kennzeichen einer erfolgreichen CSA. Bisher gibt es jedoch noch keine Möglichkeiten, CSAs fundiert und umfassend in Hinblick auf Nachhaltigkeit zu bewerten. Bereits vorhandene Bewertungsansätze und Nachhaltigkeitsindikatoren, die sich auf CSA-Teilbereiche beziehen, werden vorgestellt.

In Bezug auf Ökonomie und Vermarktung wird CSA sowohl geschichtlich eingeordnet als auch an Hand von Definitionen mit den zugrunde liegenden Konzepten in Beziehung gesetzt. Grundsätzlich ist festzustellen, dass CSA bei entsprechender Umsetzung als wirtschaftlich bezeichnet werden kann. Dabei kann eine externe Beratung helfen, Anfangsschwierigkeiten zu bewältigen und Fehler zu vermeiden, die sich allgemein aus dem Phänomen der „Betriebsblindheit“ oder aus Mangel an Kapazitäten ergeben können. Kreativität wird in der Literatur als wesentlicher Bestandteil einer Konzeptentwicklung angeführt.

Im empirischen Ergebnisteil werden auf der Grundlage der Experteninterviews die organisatorischen Strukturen der vier ältesten CSAs in Bezug auf das Lebensmittelangebot, die Auf- und Verteilung der Lebensmittel und die Gestaltung der Mitgliedsbeiträge detailliert beschrieben. Darüber hinaus werden die Strukturen und die Erfahrungen bezüglich der internen und externen Kommunikation auf diesen Höfen ausführlich betrachtet. Die verallgemeinerten und von allen Höfen bestätigten Erfolgsfaktoren sind zum einen aus den Ratschlägen der Landwirte an Neugründer und zum anderen aus bewährter Praxis abgeleitet. Im wesentlichen stimmen die gefundenen Erfolgsfaktoren mit denen aus dem Theorieteil überein. Insbesondere in Bezug auf Gründung und Aufbau sowie auf die Kommunikation haben sich im Vergleich zur vorhandenen Literatur detailliertere und CSA-spezifischere Erfolgsfaktoren finden lassen.

Die Organisationsstrukturen und Vorgehensweisen der befragten CSAs können verallgemeinert und zusätzlich in ihre unterschiedlichen Ausprägungsformen (z.B. sehr wenig bis sehr viel Zusatzangebote) untergliedert werden. Neben den bereits im Theorieteil gefundenen CSA-Typen, die sich an den organisatorischen Strukturen orientieren, können die

Höfe entsprechend ihrer Entwicklungsstadien sowohl in Bezug auf sich selbst (z.B. Initiative, im Aufbau oder „erwachsen“) als auch in Bezug auf andere CSAs (z.B. Mutter-, Tochter - CSA) systematisiert werden.

Die verallgemeinerten Erfolgsfaktoren decken ein relativ weites Spektrum ab. Da diese jedoch nur an Hand von vier befragten Höfen abgeleitet werden, können sie durch Vergleiche mit weiteren CSAs sicherlich noch erweitert und verbessert werden. Es hat sich gezeigt, dass jeder der befragten Höfe neben den verallgemeinerten Faktoren seine individuellen Schwerpunkte bzw. Sichtweisen hat, die sich z.T. auch in den Strukturen widerspiegeln. Aus diesem Grund muss immer im Einzelfall geprüft werden, ob die Erfolgsfaktoren auch auf eine sich neugründende CSA übertragen werden können.

In Bezug auf die Gärtnerei Wurzelwerk werden deren Rahmenbedingungen, deren organisatorische und kommunikative Strukturen sowie deren Besonderheiten beschrieben und mit den vier ältesten CSAs verglichen. Der wesentlichste Unterschied ist die Beschränkung des Lebensmittelangebotes auf Gemüse. Daher steht der Übertragung der verallgemeinerten Erfolgsfaktoren nichts entgegen.

Die Rücklaufquote der Mitgliederbefragung der CSA-Wurzelwerk-Mitglieder liegt mit 23 % im üblichen Durchschnitt. Es zeigt sich, dass insgesamt eine relativ hohe Zufriedenheit besteht. Auf der Grundlage der gefundenen Erfolgsfaktoren sowie an Hand der genannten Wünsche und Ziele der Gärtner und Mitglieder wird die CSA-Wurzelwerk auf ihre Stärken, Schwächen sowie Chancen und Risiken (SWOT) hin analysiert. Diese stellt die Grundlage für die folgende Konzeptentwicklung dar. Stärken finden sich v.a. in der Infrastruktur und dem sozialen Umfeld, was hinsichtlich der Attraktivität für Neumitglieder Chancen eröffnet. Die Schwächen betreffen in erster Linie die Kommunikation sowie die Budgetplanung. Hieraus ergeben sich tendenziell Risiken in Hinblick auf die Wirtschaftlichkeit. Allgemein ist festzustellen, dass CSA als Konzept für die Gärtnerei-Wurzelwerk bei entsprechender Umsetzung wirtschaftlich ist. Bisher trifft das jedoch lediglich auf den schon auf CSA umgestellten Teil der Gärtnerei zu. In Hinblick auf eine langfristige Wirtschaftlichkeit wird jedoch sehr knapp kalkuliert. Auf der anderen Seite zeigt sich, dass die Mitglieder deutlich mehr und qualitativ hochwertigeres Gemüse erhalten haben, als sie für einen den Beiträgen entsprechenden Preis im Handel hätten erhalten können.

Im Rahmen Konzeptentwicklung wird eine „öko-ethische“ Strategie vorgeschlagen, die auf Qualität und Kooperation ausgerichtet ist, um die strategischen Ziele, die Gärtnerei vollständig über CSA zu finanzieren, neue Mitglieder zu gewinnen und die interne Kommunikation zu verbessern, zu erreichen. Die daraus abgeleiteten konkreten Maßnahmen zielen auf mehr Kommunikationskapazitäten, mehr Klarheit und Transparenz bezüglich des tatsächlich benötigten Budgets, eine Erhöhung der Arbeitskräfte, bessere Aufgabenverteilung und gezielte Mitgliederwerbung. Der nächste Schritt wäre eine Erarbeitung der konkreten Umsetzung durch die Gemeinschaft.

Im Laufe der Arbeit sind einige Aspekte aufgefallen, die Potential für die Weiterentwicklung von CSAs und deren gesellschaftliche Einbettung bieten und deren weitere Untersuchung daher lohnenswert ist. Hierzu gehören u.a. Bildung, soziale Vielfalt und regionale Vernetzung, aber auch ganz pragmatische Aspekte wie die Rücknahme organischer Abfälle.

Insgesamt zeigt sich, dass u.a. ausreichend und aktive Mitglieder, Beitragsbereitschaft und Kommunikation entscheidende Erfolgsfaktoren sind. Voraussetzung für eine gelingende Gründung und den Aufbau weiterer CSAs ist somit, dass die Ideen und Ziele, die hinter dem Konzept stehen, sowie das praktische „Gewusst wie“ vermittelt und verstanden werden. Dies wiederum erfordert Öffentlichkeitsarbeit, Beratung und gegenseitige Unterstützung der CSA-Höfe untereinander. Sind diese Voraussetzungen gegeben, kann das CSA-Konzept zukunftsweisende Lösungsansätze bieten.

8 Referenzen

8.1 Literaturverzeichnis

- ADLER, S. (2003). Learning our way towards a sustainable agri-food system: three cases from Sweden: Stockholm farmers market, Ramsjö community supported agriculture and Järna initiative for local production, Sveriges lantbruksuniv., Uppsala (in STÖWER 2010)
- AMAP (2011): Creer une Amap; <http://www.reseau-amap.org/creer-AMAP.php> (Zugriff am 22.04.2011)
- ANDREAS, R.; ANDREAS, V. (2004): Einführung in die Analyse und Planung auf Vollkostenbasis; in: KTBL 2004: S. 148-156
- ArbZG (2012): Arbeitszeitgesetz §3; http://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/___3.html (Zugriff am 21.01.2012).
- BALLING, R. (2000): Ergebnisse von Verbraucherbefragungen zur Bedeutung der regionalen Herkunft bei Nahrungsmitteln; in: Schriftenreihe Agrarspektrum; Band 30; DLG-Verlags-GmbH, Frankfurt/ Main; S. 19 – 37
- BAUER, S.; ZAISER, M. (2004): Analyse und Beurteilung von Betriebsteilen (Kostenstellen); in: KTBL 2004: S. 58-71
- BAUER, S.; ZAISER, M. (2004): Finanz- und Budgetplanung als Mittel der Unternehmenssteuerung; in: KTBL 2004: S. 102-109
- BERNHARD, S. (2011): Wege in eine Solidarische Landwirtschaft (CSA)-Eine Studie über das Engagement nicht aktiver und aktiver Landwirte; Bachelorarbeit; Universität Kassel/ Witzenhausen; Fachbereich: Ökologische Agrarwissenschaften; 93 S.
- BESCH, M., HAUSLADEN, H., THIEDIG, F. (2000): Regionale Marketing-Konzeption im Agrarbusiness – Theoretischer Ansatz und Empirische Ergebnisse; In: WERNER, W., BÖTTCHER, J., ISERMEYER, F., KALM, E., OTTE, A. (2000) (Hrsg.): Agrarspektrum Schriftenreihe Band 30: Regionale Vermarktungssysteme in der Land-, Ernährungs- und Forstwirtschaft – Chancen, Probleme und Bewertung; DLG-Verlag, Frankfurt am Main; S. 38 – 54
- Bildungsbewegung ÖL (2011): Chancen für den Lernort „Ökohof“; Flyer; http://www.soel.de/gut_hohenberg/erwachsenenbildung/altenkirchen_122011.pdf (Zugriff am 15.01.2012)
- BLOUIN, C.; LEMAY, J.-F.; ASHRAF, K.; IMAI, J.; KONFROTI, L. (2009): Local Food Systems and Public Policy: A Review of the Literature; 49 S. (in STÖWER 2010)
- BMELV (2009): Förderpreis Ökologischer Landbau im Rahmen des Bundesprogramms Ökologischer Landbau – Buschberghof in Fuhnhagen; <http://www.foerderpreisoekologischerlandbau.de/de/preistraeger/preistraeger-2009/buschberghof-in-fuhnhagen/> (Zugriff am 04.06.11)
- BMWi (2011): Existenzgründungsprotal – Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR); <http://www.existenzgruender.de/selbstaendigkeit/vorbereitung/gruendungswissen/rechtsform/05/index.php> (Zugriff am 28.12.2011)

- BOSSEL, H. (1999): Indicator for Sustainable Development: Theory, Method, Applications, A Report tot he Balaton Group, International Institut for Sustainable Development, Winnipeg, Canada (in WEBER 2006)
- BRUHN, M. (2009): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation: Strategische Planung und operative Umsetzung, Schäffer Pöschel Verlag, Stuttgart; 486 S. (in Wikipedia 2011b)
- Buschberghof (2011a): Betriebsspiegel. <http://www.buschberghof.de/Seiten/bspiegel.html> (Zugriff am 16.07.2011)
- Buschberghof (2011b): Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof; <http://www.buschberghof.de/Seiten/wirtschaft.html> (Zugriff am 14.08.2011)
- CAROLAN, M. S. (2007): Introducing the concept of tactile space: Creating lasting social and environmental commitments; *Geoforum* 38: 1264-1275 (in STÖWER 2010)
- CHRISTIAN, D. L. (2011a): Die 19 Schritte: Wie Menschen üblicherweise ein Ökodorf beginnen; Handout; 17 S. <http://austrotopia.mixxt.at/networks/files/file.74081> (Zugriff am 19.11.2011) (vgl. Anhang 9.5)
- CHRISTIAN, D. L. (2011b): Struktureller Konflikt in Gemeinschaften und zehn Wege ihn zu verringern; Handout; 1 S. Kontakt: www.DianaLeafeChristian.org (unveröffentlicht)
- CHRISTIAN, D. L. (2011c): Eine gestufte Abfolge von Konsequenzen; Handout; 1 S. Kontakt: www.DianaLeafeChristian.org; www.EcovillageNews.org (unveröffentlicht; Anhang 9.11)
- CHRISTIAN, D. : (2011d): Einander helfen, für die Gemeinschaft verantwortlich zu bleiben; Handout; 2 S. Kontakt: www.DianaLeafeChristian.org (unveröffentlicht; Anhang 9.12)
- COLER, J. (erschienen 1593 -1601): *Oeconomia Ruralis et Domestica*
- COOLEY, J. P.; LASS, D. A. (1998): Consumer Benefits from Community Supported Agriculture Membership; in: *Review of Agricultural Economics*; Volume 20, Number 1; American Agricultural Economics Association, Blackwell; P. 227 -237
- CONE, C. A.; MYHRE, A. (2000). Community-supported agriculture: A sustainable alternative to industrial agriculture? *Human Organization* 59: 187-197 (in: STÖWER 2010)
- CORE organic (2001-2010): CORE organic projects; <http://www.coreorganic.org/> (Zugriff am 16.6.11)
- DABBERT, S.; BRAUN, J. (2006): *Landwirtschaftliche Betriebslehre*; Eugen Ulmer KG, Stuttgart (Hohenheim); 288 S.
- DBV (2011a): Situationsbericht – Agrarstruktur; <http://www.situationsbericht.de/index.asp?seite=3&kapitel=4> (Zugriff am 05.11.2011); <http://www.situations-bericht.de/index.asp?seite=201> (Zugriff am 11.10.2011)
- DBV (2011b): Situationsbericht – Nahrungsmittel –Verbrauch und Preise; <http://www.situations-bericht.de/index.asp?seite=1&kapitel=3> (Zugriff am 15.12.2011).
- DBV (2011c): Situationsbericht – Versorgungsstruktur; <http://www.situations-bericht.de/index.asp?seite=1&kapitel=2> (Zugriff am 15.12.2011)
- DBV (2012): Situationsbericht – Ökologischer Landbau – Fast eine Million Hektar Ökofläche in Deutschland; <http://www.situationsbericht.de/> (Zugriff am 13.01.2012)

- Demeter (2012): Vielfalt einer starken Gemeinschaft;
<http://www.demeter.de/ebenenangleichung/zielgruppe/schnittmengen/verstehen/bio-dynamische-landwirtschaft/?MP=9-1493> (Zugriff am 03.01.2012).
- DIEKMANN, A. (2009): Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendung; Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg; 783 S.
- Dreigliederung (2012): Assoziative Wirtschaft, Insitut für soziale Dreigliederung;
<http://www.dreigliederung.de/assoziativewirtschaft/> (Zugriff am 18.01.2012)
- EUFIC (2011): Übergewicht bei Kindern und Jugendlichen: Verbreitung und Problematik;
<http://www.eufic.org/article/de/artid/ubergewicht-kindern-jugendlichen-problematik/>
 (Zugriff am 05.11.2011)
- Europäische Kommission (2011): Eurostat > Indikatoren für nachhaltige Entwicklung;
<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/sdi/indicators> (Zugriff am 04.06.2011)
- Footprint Deutschland (2011): Passt Dein Fuß auf diese Erde; <http://www.footprint-deutschland.de/> (Zugriff am 17.12.2011)
- FRANKE, W. (1995): Wildgemüse; Informationsdienst für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (AID) e.V., Bonn; 11 S.
- Freudenthal (2010): Anhang zur Gründungserklärung der CSA Freudenthal; 11 S. (unveröffentlicht)
- FRUHSTORFER, W.; AUER, S.; GAMRINGER, H., KARG, D.; KARLSTETTER, W.; LANGE, U. (2004): Agrarwirtschaft Grundstufe Landwirt; BLV Verlagsgesellschaft mbH, München; 630 S.
- Gärtnerhof Entrup (2011a): Über uns;
<http://www.entrup119.de/gaertnerhof/genossenschaft.php> (Zugriff am 04.06.2011)
- Gärtnerhof Entrup (2011b): Arbeitsbereiche;
http://www.entrup119.de/gaertnerhof/_die_arbeitsbereiche.php (Zugriff am 04.06.2011)
- Gärtnerhof Entrup (2011c): Hofladen – Angebot;
http://www.entrup119.de/gaertnerhof/_der_hofladen.php (Zugriff am 04.06.2011)
- GROH, T.; MCFADDEN, S. H. (1990): Farms of Tomorrow: Community Supported Farms- Farm Supported Communities, Kimberton, PA, USA: Biodynamic Farming and Gardening Association; 768 S.
- GUTTENHÖFER, P. (2011): Rettung der Kindheit. Memorandum für eine elementare Handlungspädagogik; Das Goetheanum 50, Dornach (Schweiz); S. 5-8.
- HAMM, U. (1991a): Landwirtschaftliches Marketing; Eugen Ulmer GmbH & Co., Stuttgart; 331 S.
- HAMM, U. (1991b): Einzelbetriebliche Marketingstrategien für den Absatz von Agrarprodukten auf kurzen Absatzwegen; Eugen Ulmer GmbH & Co., Stuttgart; 87 S.
- HAUSCHILD, J. (1983): Alternativenzahl und Effizienz von Entscheidungen; Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35; S. 94-112 (in KLÖBLE 1998)
- HAUSLADEN, H. (1999): Erfolgsfaktoren und Problemkonstellationen in der regionalen Vermarktung; unveröffentlichtes Manuskript, Weihenstephan (in BESCH et al 2000)

- HELFFERICH, C. (2005): Die Qualität qualitativer Daten – Manual für die Durchführung qualitativer Interviews; VS Verlag für Sozialwissenschaften/ GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden; 193 S.
- HENDERSON, E.; VAN EN, R. (2007): Sharing The Harvest – A Citizen´s Guide To Community Supported Agriculture; Chelsea Green Publishing Company, White River Junction; 303 S.
- HENDERSON, E. (2010): The World of Community Supported Agriculture; Keynote für Urgenci Kobe Conference 2010 “Community Supported Foods and Farming”, February 22, 2010; urgenci henderson word of csa (Zugriff am 05.11.2011)
- HIB, C. (2012): Wertschöpfung durch Wertschöpfung; in: Der Kritische Agrarbericht 2012; Agrarbündnis e.V., Konstanz; S. 94 – 99.
- HOLDERMANN, C. S.; HOLDERMANN, A.; TROMMER, F. (2009): Brandheiß – Das –gefährliche-Spiel mit dem Feuer; Stiftung Urgeschichtliches Museum, Blaubeuren; 120 S.
- HÜTHER, G. (2010): Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn; Vadenhoeck & Ruprecht GmbH & Co.KG, Göttingen; 139 S.
- HÜTHER, G (2011): Vorwort in: LOUV, R. (2011): Das letzte Kind im Wald; Belz Verlag, Weinheim und Basel; 359 S.
- JOCHEM, R (2010): Was kostet Qualität? – Wirtschaftlichkeit von Qualität ermittelt; Carl Hanser Verlag, München, 218 S.
- KARNER, S.; LEWIDOW, L.; PETROVICS, S.; PRICE, B.; WALLACE, H. (2010): Local Food Systems: practices and strategies; funded by the EuropeanCommunity's Seventh Framework Programme (FP7/2007-2013) under grant agreement no. 217280; http://www.faanweb.eu/sites/faanweb.eu/files/LFS_Workshop%20briefing%282%29.pdf (Zugriff am 03.01.2012)
- Kattendorfer Hof (2011): Homepage; http://www.kattendorferhof.de/csa/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=3 (Zugriff am 19.10.2011)
- KLÖBLE, U. (1998): Entscheidungshilfen durch regionale Gruppen im ökologischen Landbau: Eine Felduntersuchung von Gruppenentscheidungsprozessen. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Reihe A: Angewandte Wissenschaft Heft 467; Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Bonn; 246 S.
- KLOPPENBURG, J. J.; LEZBERG, S; DE MASTER, K.; STEVENSON, G. W.; HENDRICKSON, J. (2000): Tasting food, tastings sustainability: Defining the attributes of an alternative food system with competent, ordinary people; *Human Organization* 59: 177-185 (in STÖWER 2010)
- KÖNIG, O.; SCHATTENHOFER, K. (2007): Einführung in die Gruppendynamik; Carl-Auer Verlag, Heidelberg; 125 S.
- KOTLER, P.; KELLER, K.L.; BLIEMEL, F. (2007): Marketing Mangagement; 12. Auflage; Pearson Studium, München; 1261 S.
- KRAIB, K. (2008): Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland; Bachelorarbeit; Universität Kassel/ Witzenhausen; FB: Ökologische Agrarwissenschaften; 100 S.

- KRAIB, K. (2009): Community Supported Agriculture (CSA) – Ein nachhaltiges Konzept für ländliche Räume; Interdisziplinäre Projektarbeit; Universität Kassel/ Witzenhausen; FB: Ökologische Agrarwissenschaften; 57 S.
- KTBL (2004): Management-Handbuch für die ökologische Landwirtschaft - Betriebswirtschaftliche Instrumente; REDELBERGER, H. (Hrsg.); KTBL, Darmstadt; 179 S.
- KUCKARTZ, U.; DRESING, T.; RÄDIKER, S.; STEFER, C. (2007): Qualitative Evaluation – Der Einstieg in die Praxis; VS Verlag für Sozialwissenschaften I GWV Fachverlag GmbH, Wiesbaden; 115 S.
- KUB, A. (2004): Marktforschung – Grundlagen der Datenerhebung und Datenanalyse; Gabler Verlag, Wiesbaden; 232 S.
- LEIBER, F.; REDLEBERGER, H. (2004): Finanzierung, Liquidität und Stabilität in der Unternehmensführung; in KTBL 2004: 87-101
- LIONBERGER, H. F. (1960): Adoption of new ideas and practices; Iowa State University Press, Ames, Iowa (in SZERENCSITS 2007)
- LASS, D.; STEVENSON, G. W.; HENDIRCKSON, J.; RUHF, K. (2003): CSA Across the Nation: Findings from the 1999 CSA Survey Center for Integrated Agricultural Systems (CIAS); www.wisc.edu/cias (in WEBER 2006)
- LAUX, H. (2005): Entscheidungstheorie; Springer Verlag, Berlin; 484 S.
- Lelotenaction (2011): Créer une AMAP - Les étapes clés de la création d'une AMAP; <http://www.lelotenaction.org/rubrique,creer-une-amap,547797.html> (Zugriff am 03.06.2011)
- MANITONQUAT (2000): Der Weg des Kreises; Biberverlag, Extertal; 104 S.
- MICHEL, S.; OBERHOLZER MICHEL, K. (2009): Marketing – eine praxisorientierte Einführung mit zahlreichen Beispielen; Compendio Bildungsmedien AG, Zürich; 304 S.
- MILSTEIN, S. (1999): Creating a Market: Get Started in Community Supported Agriculture; Mother Earth News, February/March, issue no. 172 (in WEBER 2006)
- MOLLISON, B. (2010): Handbuch der Permakultur Gestaltung; Hrsg.: Österreichisches Institut für angewandte Ökopädagogik – Permakultur-Akademie im Alpenraum; 640 S.
- MÜHLBERGER, M. (2009): Neue Gesellschaftsformen in der Landwirtschaft und Verabschiedung der Gärtnerberater; Mitgliedsversammlung von Demeter in Vaihingen/Enz. In: Demeter Baden-Württemberg – Presseinformation 36/2009. http://www.demeter-bw.de/presse/pdf/36_09%20MV%20Eisenkolbs.pdf (Zugriff am 03.11.2011)
- MUHS, A.-M. (2011): Die Wurzelkinder von Krummbek - Anne-Marie Muhs im Gespräch mit Inge A. Strunz; In: STRUNZ, I. A. (Hrsg.) (2011): Pädagogik mit Tieren - Praxisfelder der Tiergestützten Pädagogik; Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler; S. 3 - 10; http://www.sinn-stiftung.eu/downloads/die-wurzelkinder-von-krummbek_strunz.pdf (Zugriff am 23.12.2011)
- Naturkost Elkershausen (2010): Wochenangebot 2900; Wochenangebot 5100; je 6 S.
- Netzwerk Solidarische Landwirtschaft (2011): <http://www.solidarische-landwirtschaft.org/> (Zugriff am 27.12.2011)
- NIESCHLAG, R.; DICHTL, E.; HÖRSCHGEN, H. (1988): Marketing; Duncker & Humblot, Berlin. 1064 S. (in HAMM 1991a)

- PAEGER, J. (2012): Ökosystem Erde – Strategien für die Zukunft - Arbeitsintensiver Gartenbau liefert die höchsten Erträge; <http://www.oekosystem-erde.de/html/zukunft-landwirtschaft.html> (Zugriff am 2.1.2012)
- PERRY, J.; FRANZBLAU, S. I (2010): Local Harvest – A Multifarm CSA Handbook; Hrsg.: SARE, Northeast ; <http://www.sare.org/Learning-Center/Project-Products/Northeast-SARE-Project-Products/Local-Harvest> (Zugriff am 22.04.2011)
- PERTHEN, J. (2011): Nachhaltige Lebensweise und Community Supported Agriculture - Eine explorative Studie am Beispiel der Versorgungsgemeinschaft Löwengarten; wissenschaftliche Hausarbeit im Rahmen der Ersten Staatsprüfung für das Lehramt an Gymnasien im Fach Politik und Wirtschaft; Universität Kassel; 92 S. (unveröffentlicht)
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1984): In Search of Excellence; Harper & Row, Sydney (in MOLLISON 2010)
- PLATZ, U. (2005): Vulnerabilität von Logistikstrukturen im Lebensmittelhandel: Eine Studie zu den Logistikstrukturen des Lebensmittelhandels, möglichen Gefahrenquellen und den Auswirkungen verschiedener Gefahren bei Ereigniseintritt; Bundesamt für Landwirtschaft und Ernährung Referat 422 – Ernährungsvorsorge und Energiesicherung (Bonn); Landwirtschaftsverlag, Münster-Hiltrup; 129 S.
- POGGENDORF, A.; SPIELER, H. (2003): Teamdynamik – Ein Team trainieren, moderieren und systemisch aufstellen; Jungfern Verlag, Paderborn; 273 S.
- PRZYBORSKY, A.; WOHLRAB-SAHR, M. (2009): Qualitative Sozialforschung – Ein Arbeitsbuch; Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, München; 403 S.
- PRETTY, J.; HINE, R. (2011): Reducing Food Poverty with Sustainable Agriculture: A Summary of New Evidence; Final Report from the “SAFE-World” (The Potential of Sustainable Agriculture to Feed the World) Research Project, University of Essex; 136 S.; <http://www.essex.ac.uk/ces/esu/occasionalpapers/SAFErepSUBHEADS.shtm> (Zugriff am 2.1.2012)
- RAAB, G.; UNGER, A.; UNGER, F. (2004): Methoden der Marketing-Forschung – Grundlagen und Praxisbeispiele; Gabler Verlag, Wiesbaden; 477 S.
- RAU, K. (2007): (Über-) Leben lernen von Naturvölkern – Wildnispädagogik für Kinder als Impuls für die Soziale Arbeit; Diplomarbeit; Katholische Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln, Fachbereich Sozialwesen; 83 S.
- RECHTIEN, W. (2007): Angewandte Gruppendynamik – Ein Lehrbuch für Studierende und Praktiker; Beltz Verlag, Weinheim, Basel; 157 S.
- REDELBERGER, H. (2004): Methoden der Kostenrechnung für Analyse und Planung; in: KTBL 2004: S. 21-24
- REDELBERGER, H. (2004): Überblick; in: KTBL 2004: S. 17-20
- REDELBERGER, H.; SCHÖNGENS, P.; SCHNELL, T. (2004): Beispiele zur Analyse und Beurteilung eines Unternehmens; in: KTBL 2004: S. 21-24
- REINHARDT, G.; GÄRTNER, S.; MÜNCH, J.; HÖFELE, S. (2009): Ökologische Optimierung regional erzeugter Lebensmittel - Energie- und Klimabilanzen; Institut für Energie- und Umweltforschung (IFEU), Heidelberg; 233 S.

- ROECKL, C.; THOMAS, F.; VIETH, C. (2008): Höfe gründen und bewahren – ein Leitfaden für außerfamiliäre Hofübergaben und Existenzgründungen in der Landwirtschaft; Hrsg.: Zukunftsstiftung Landwirtschaft; kassel university press GmbH, Kassel; 62 S.
- ROGERS, E. M. (1995): Diffusion of Innovations; Free Press, New York (in SZERENCSITS 2007)
- RUNIA, P.; WAHL, F.; GEYER, O.; THEWIBEN, C. (2007): Marketing – Einen prozess- und praxisorientierte Einführung; Oldenbourg Verlag, München, 334 S.
- RWAG (2010): Regionalwert AG – Bürgeraktiengesellschaft in der Region Freiburg; Informationsprospekt, RWAG Freiburg, Eichstetten am Kaiserstuhl; 118 S.
- RWAG (2011a): Bürgeraktiengesellschaft in der Region Freiburg - Startseite; <http://www.regionalwert-ag.de/> (Zugriff am 21.5.11)
- SALM, A. (1997): Eight tips from experts to make your community shared agriculture project a success; Ecological Agriculture Projects, McGillUniversity, http://eap.mcgill.ca/MagRack/COG/COG_E_97_04.htm (Zugriff am 9.6.2011) (in WEBER 2006)
- Schmitthof (2003): Vereinbarungen der Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof GbR; (unveröffentlicht)
- SCHÖNGENS, P.; REDELBERGER, H. (2004): Einführung in die Analyse und Beurteilung von Unternehmen; in KTBL 2004:S. 36 - 44
- SCHRADER U, HANSEN U (2001): Nachhaltiger Konsum: Forschung und Praxis im Dialog, Campus-Verlag, Frankfurt am Main (in STÖWER 2010)
- SCHULZ PALS, L. (1994): Ökonomische Analyse der Umstellung auf ökologischen Landbau – Eine empirische Untersuchung des Umstellungsverlaufs im Rahmen des EG-Extivierungsprogrammes; Schriftenreihe des BMELF – Reihe A: Angewandte Wissenschaft (436); Landwirtschaftsverlag, Münster (in SZERENCSITS 2007)
- SINN-STIFTUNG (2011): Natur verbindet! <http://www.sinn-stiftung.eu/initiativen/naturverbindet/index.html> (Zugriff am 21.12.11)
- SOMÉ, S. E. (2005): In unserer Mitte – Kinder in der Gemeinschaft; Orlanda Frauenverlag GmbH, Berlin; 124 S.
- Soil Association (Jahreszahl nicht ersichtlich a): A Share in the Harvest – An action manual für community supported agriculture (2nd edition); 47 S. (zusätzlich 50 S. Anhang) <http://www.soilassociation.org/LinkClick.aspx?fileticket=gi5uOJ9swiI%3d&tabid=204> (Zugriff am 22.04.2011)
- Soil Association (Jahreszahl nicht ersichtlich b): Cultivating Communities – Farming at your Fingertips; 17 S. <http://www.soilassociation.org/LinkClick.aspx?fileticket=aHqp4%2faFw8Y%3d&tabid=204> (Zugriff am 23.12.11)
- Solidarische Landwirtschaft e.V. (2011): Satzung (unveröffentlicht)
- SPANGENBERG, J. H. (2005): Economic Sustainability of the economy: concepts and indicators, Int. J. Sustainable Development, Vol 8, Nos. ½, pp. 47-64 (in WEBER 2006)
- STAHL, E. (2007): Dynamik in Gruppen – Handbuch der Gruppenleitung; Belz Verlag, Weinheim, Basel; 422 S.

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011a): Demographischer Wandel in Deutschland; Heft 1: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern; 39 S.
<http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004,property=file.pdf> (Zugriff am 2.1.2012).
- Statistische Ämter des Bundes und des Landes (2011b): Gebiet und Bevölkerung – Fläche und Bevölkerung; http://www.statistik-portal.de/Statistik-Portal/de_jb01_jahrtab1.asp (Zugriff am 02.06.2011)
- Statistisches Bundesamt (2008): Pressemitteilung Nr.029 vom 22.01.2008;
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/2008/01/PD08__029__411,templateId=renderPrint.psml (Zugriff am 02.06.2011)
- Statistisches Bundesamt (2011a): Ausgaben für Nahrungsmittel in Deutschland.
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/75719/umfrage/ausgaben-fuer-nahrungsmittel-in-deutschland-seit-1900/> (Zugriff am 11.10.2011)
- Statistisches Bundesamt (2011b): Durchschnittseinkommen in Deutschland.
<http://de.statista.com/themen/293/durchschnittseinkommen/> (Zugriff am 11.10.2011)
- Statistisches Bundesamt (2011c): Umweltökonomische Gesamtrechnungen - Nachhaltige Entwicklung in Deutschland - Indikatoren zu Umwelt und Ökonomie;
http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/UmweltoekonomischeGesamtrechnungen/Umweltindikatoren/Indikatoren__5850012119004,property=file.pdf (Zugriff am 04.06.2011)
- STEFFENHAGEN, H. (2008): Marketing - Eine Einführung; Kohlhammer Verlag, Stuttgart; 265 S.
- Stiftung Weltbevölkerung (2012): Bevölkerung und Ernährung;
<http://www.weltbevoelkerung.de/informieren/unsere-themen/bevoelkerungsdynamik/mehr-zum-thema/bevoelkerung-und-ernaehrung.html> (Zugriff am 2.1.2012)
- STÖWER, L. (2010): Vernetzung von Erzeugern biologischer Lebensmittel und Verbrauchern am Beispiel einer internetbasierten Plattform; Masterarbeit; Fachhochschule Münster; Studiengang: Nachhaltige Dienstleistungs- und Ernährungswirtschaft; 78 S.
- STRÄNZ, W. (2011): The genesis of the German CSA; <http://blog.urgenci.net/?p=206> (Zugriff am 03.06.2011)
- SZERENCSITS, M. (2007): Grundlagen für den Wasserschutz durch Ökologischen Landbau – Ableitung einer Ad-hoc-Theorie der Umstellung und Diskussion der Rahmenbedingungen für die gezielte Ausdehnung; Verlag Dr. Kovac, Hamburg; 494 S.
- THOMAS, F.; SCHMIDT, G.; WEILAND, I.; WOHLGEMUTH, M.; WOLFRAM, M.; VIETH, C. (2006): Förderung von Existenzgründungen in der Landwirtschaft, Hrsg.: BMELV, Angewandte Wissenschaft Heft 513; 179 S.
- THOMMEN, J.; ACHLEITNER, A. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden: Gabler, 6. Auflage, 2009, S. 1183 (in Wikipedia 2011b)
- TROMMSDORFF, V. (2004): Konsumentenverhalten; Kohlhammer GmbH, Stuttgart; 367 S.

- UN-WCED (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future; <http://www.un-documents.net/ocf-ov.htm#I.3> (Zugriff am 15.01.2012)
- WAKAMIYA, A. (2009): Verantwortung für Landwirtschaft? -Unterstützungsformen und Motivationen von Bürgern für ihr Engagement in ausgewählten landwirtschaftlichen Initiativen; Universität Kassel; Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften; 113 S.
- WAKAMIYA, A. (2010): Flächenbedarf für den Nahrungsmittelkonsum in Deutschland; Studien der Regionalwert AG Freiburg; Verantwortung für Landwirtschaft? - Unterstützungsformen und Motivationen von Bürgern für ihr Engagement in ausgewählten landwirtschaftlichen Initiativen; Universität Kassel; Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften; 113 S.
- WEBER (2006): Exonomic and Regional Aspects of Communal Living: An Evaluation of the Selbstversorgungsgemeinschaft Allmende Fläming - A form of Community Supported Agriculture (CSA) - Using Orientor Theory with Special Regard to Sustainability; Master's Thesis; University of Kassel/ Witzenhausen; Department of Sustainable Regional Development; 62 S.
- WHITEFIELD, P. (2007): Das große Handbuch Waldgarten – Biologischer Obst-,Gemüse- und Kräuteraanbau auf mehreren Ebenen; OLV-Verlag, Kevelaer; 178 S.
- Wikipedia (2011a): <http://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft> (Zugriff am 02.11.2011)
- Wikipedia (2011b): Marketing; <http://de.wikipedia.org/wiki/Marketing> (Zugriff am 08.01.2012)
- Wintertagung (2012): Landwirtschaft zwischen Wertschöpfung und Wertschätzung; 13. – 17.02.2012 in Wien; <http://www.oekosozial.at/index.php?id=13766#element83286> (Zugriff am 02.01.2012).
- Wirtschaftslexikon Gabler (2011a): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftlichkeit.html> (Zugriff am 02.11.2010)
- Wirtschaftslexikon Gabler (2011b): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktivitaet.html> (Zugriff am 02.11.2011)
- Wirtschaftslexikon Gabler (2011c): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wirtschaftlichkeitsprinzip.html> (Zugriff am 02.11.2011)
- Witzenhäuser Konferenz (2011): wertvoll!; 6. -10.12.2011 in Witzenhausen; <http://www.konferenz-witzenhausen.de/19-programm.html> (Zugriff am 02.01.2012)
- Wurzelwerk 2011: Abokiste – normal; <http://wurzelwerk.abo-kiste.com/Gemuese-frisch/Gemuese-Wurzelwerk/-WurzelWerk-Kiste-normal-198779.html> (Zugriff am 14.10.2011); shop Gemüse Wurzwlwerk; http://wurzelwerk.abo-kiste.com/Gem%C3%BCse%20Wurzelwerk_7991.html (Zugriff am 14.10.2011)
- YOUNG, J.; HAAS, E.; MCGOWN, E. (2010): Coyote's Guide – To Connection With Nature; Owl Link Media Corporation, Washington; 548 S.
- ZIMBARDO, P.G.; GERRIG, R.J. (2004): Psychologie. Pearson Studium, München; 943 S. (in RAU 2007)

- ZANDER, K. (2009): Ethische Werte ökologischer Lebensmittel und ihre Kommunikation an Verbraucher; in: Hrsg: LEITZMANN, C.; BECK, A.; HAMM, U.; HERMANOWSKI, R. (2009): Praxishandbuch Bio-Lebensmittel, Kap.: 5.d, S. 1-12; Behr's Verlag, Hamburg; 1500 S.
- ZANDER, K.; HAMM, U.; FREYER, B.; GÖSSINGER, K.; HAMETTER, M.; NASPETTI, S.; PADEL, S.; STOLZ, H.; STOLZE, M.; ZANOLI, R. (2010): Landwirte-Verbraucher-Partnerschaften - Erfolgreiche Kommunikation von Werten ökologischer Lebensmittel – Ein Handbuch; Fachgebiet Agrar- und Lebensmittelmarketing, Universität Kassel, Witzenhausen, Deutschland; 38 S. http://orgprints.org/17851/1/CORE_FCP_Handbook_de_10.pdf (Zugriff am 15.12.2011)

8.2 Mündliche und schriftliche Mitteilungen

- BACH, E. (19.11.2010) - Interview 6: Gärtnermeisterin auf dem Kattendorfer Hof.
- GERDES, A. (13.12.2010) – Interview 8: Zuständig für die Wurzelwerk-Abokisten.
- GERDES, A. (22.06.2011)a: Zuständig für die Abokisten der Gärtnerei Wurzelwerk – Treffen.
- GERDES, A. (10.11.2011)b: Zuständig für die Abokisten der Gärtnerei Wurzelwerk – Email.
- GERDES, A. (03.01.2012): Zuständig für die Abokisten der Gärtnerei Wurzelwerk – Treffen.
- HARTKEMEYER, T. (14.11.2011): CSA-Landwirt auf Hof Pente; DBU Projekt: Umweltpädagogisches Begleitkonzept für Gemeinschaftsgetragene Landbaukultur auf dem CSA Hof Pente zur Förderung nachhaltiger Lebensstile – Mitteilung auf dem Netzwerktreffen des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft.
- HILDEBRANDT, J. (18.11.2010) – Interview 4: Landwirtin auf dem Buschberghof.
- HILDEBRANDT, K. (18.08.2007): Landwirt auf dem Buschberghof: Interview für B.Sc.-Arbeit.
- HILDEBRANDT, K. (19.11.2010) – Interview 5: Landwirt auf dem Buschberghof.
- HILDEBRANDT, K. (06.11.2011): Landwirt auf dem Buschberghof - Email.
- HILDEBRANDT, K. (19.11.2011): Landwirt auf dem Buschberghof - Telefonat.
- ISER, A. (19.11.2010) - Interview 5: Gärtner auf dem Buschberghof.
- JULIUS, P. (09.01.2012): Student; Bachelorarbeit im Wintersemester 2011/12 mit dem Titel „Betriebswirtschaftliche Planungsansätze bei CSA-Betrieben in Deutschland“ - Email.
- KÜNNEMANN, R. (13.11.2011): (Mit-) Koordinator des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft - Netzwerktreffen.
- LINDEKE, S. (17.11.2010)- Interview 2: Landwirtin auf dem Gärtnerhof Entrup.
- OTTERBACH, J. (19.11.2010) - Interview 5: Landwirt auf dem Buschberghof.
- SCHMITT, M. (06.11.2010) - Interview 1: Landwirt auf dem Schmitthof.
- SCHMITT, E. (06.11.2011): Landwirtin auf dem Schitthof – Brief.
- SCHMITT, M. (22.11.2011): Landwirt auf dem Schmitthof – Telefonat.
- STANGE, K. (18.11.2010) - Interview 3: Landwirt auf dem Gärtnerhof Entrup.
- STANGE, K. (21.11.2011/05.12.2011): Landwirt auf dem Gärtnerhof Entrup - EMailkontakt.
- STRÄNZ, W. (23.06.2007a): CSA-Mitglied und Schatzmeister des Buschberghofes: Präsentation und Podiumsdiskussion zum Thema CSA in Witzenhausen.

- STRÄNZ, W. (23.06.2007b): CSA-Mitglied und Schatzmeister des Buschberghofes: Interview.
- STRÄNZ, W. (20.10.2010): Mitglied und Schatzmeister des Buschberghofes: Beitrag auf der Tagung in Kassel „Freiheit durch Freihöfe“.
- STRÄNZ, W. (13.11.2011): CSA-Mitglied und Schatzmeister des Buschberghofes - Gespräch auf dem Netzwerktreffen Solidarischen Landwirtschaft.
- STÜTZEL, E. (22.04.2011): Gemeinschaftsberaterin aus Sieben Linden (www.gemeinschaftsberatung.de); Entwurf „Gemeinschaftliche Projekte erfolgreich aufbauen“ - Email.
- WALTER, P. (13.12.2010) – Interview 8 und ergänzende mündl. Mitt.: Gärtnerin der Gärtnerei Wurzelwerk.
- WALTER, P. (10.10.2011): Gärtnerin der Gärtnerei Wurzelwerk - Email.
- WALTER, P. (13.11.2011): Gärtnerin der Gärtnerei Wurzelwerk - Gespräch.
- WILD, S. (14.04.2011): (Mit-) Koordinatorin des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft - Telefonkonferenz.
- VIETH, C. (Jan/Feb. 2007): Leitung hofgründer.de und Koordination Beratung; Modul Hofneugründung; Wahlpflichtmodul, Spez. Ökonomie im Rahmen des Bachelorstudiums Ökologische Agrarwissenschaften an der Universität Kassel/ Witzenhausen.
- V. MIRBACH, M. (16.8.2007): Landwirt Kattendorfer Hof - Interview.
- V. MIRBACH, M. (20.11.2010) - Interview 7: Landwirt Kattendorfer Hof.
- V. MIRBACH, M (13.11.2011): Landwirt Kattendorfer Hof – Besprechung.
- YOUNG, J. (08. – 14.10.2007): Gründer der Wilderness Awareness School in den USA; Studium von Gemeinschaften nativer Völker verschiedener Kontinente: Seminar „Advanced Awareness und Community Mentoring“ in Steyerberg.

9 Anhang

9.1 Solidarische Landwirtschaft in Deutschland - Übersicht

(zu Kapitel 1)

	CSA-Höfe	Nächste Stadt	Entfernung	Fläche (CSA)	Mitglieder ¹	CSA seit	CSA ²	Vollversorgung ³
1	Buschberghof	Hamburg	40 km	101 ha	92 Haushalte	1988	100%	Ja
2	Kattendorfer Hof	Hamburg	40 km	162 ha	~ 220 Anteile	1998	~50% Ziel: 100%	Ja
3	Gärtnerhof Entrup	Münster	12 km	30 ha	120 Mitglieder	2008	60% Ziel: 100%	Ja
4	Schmitthof	Kaiserslautern Mannheim	30 km 45 km	33 ha	70 Haushalte	2003	100%	Ja
5	LandGut Lübnitz	Brandenburg	50 km	16 ha	35 Personen	2004	~80%	keine Tiere
6	Löwengarten	Berlin	90 km	7,5 ha	150 Personen	2006	100%	Gemüse
7	Karlshof	Berlin	90 km	27 ha	~ 80 Personen, Netzwerk: 200	2006	100%	Feldfrüchte
8	Hof Hollergraben	Lübeck	45 km	12 ha	60 Personen, 2010: +20	2007	30%	Gemüse, Brot, Kräuter, Obst
9	Gärtnerei Wurzelwerk	Kassel	10 km	6,5 ha	68 Personen	2010	~ 57 % Ziel: 100%	Gemüse
10	Hof Tangsehl	Lüneburg	38 km	92 ha	87 Personen, Ziel: 200	2009	60% Ziel:100%	Ja
11	Mirandahof	Bremen	30 km	6 ha	23 Personen	2009	n.n. Ziel: 50%	Gemüse z.Zt.
12	Waldgärtner CSA	München	500 m	0,6 ha	86 Mitglieder	2009	100 %	Gemüse
13	Hof Bexte	Heide Rendsburg	20 km 35 km	35 ha	n.n. Ziel: ~120 Personen	2010	n.n. Ziel: 100 %	Gemüse, Brot , Fleisch, Wurst
14	VersorgerInnen gemeinschaft Güstriz	Lüchow	15 km	1 ha	~ 45 Mitglieder Ziel: 70 Mtgl.	2010	100 %	Gemüse, Kräuter
15	Hof Pente	Osnabrück	12 km	46 ha	45 Personen	2011	~ 20% Ziel: 100 %	Ja
16	CSA Freudental/ Witzenhausen	Witzenhausen	2 km	7 Ar	60 Personen	2011	100 %	Gemüse
17	Gärtnerhof Staudenmüller	Templin	7 km	n.n.	n.n.	2011	n.n.	Gemüse + ?
18	Allmende e.V.	Greifswald	40 km	n.n.	n.n.	2011	n.n.	Gemüse
19	Gartencoop Freiburg	Freiburg	18 km	7.5 ha	200 Mitglieder	2011	100 %	Gemüse

(Wissensstand: Januar 2012)

¹ Haushalt: 3-4 Personen, an einer Mitgliedschaft beteiligen sich z.T. 2-3 Personen.

² Prozentualer Anteil der CSA-Vermarktung an der Gesamtvermarktung.

³ Tierische und pflanzliche Roh- und Verarbeitungsprodukte (ohne Salz, Öl, Luxusprodukte, Obst z.T.).

19 Initiativen

1) 04668 Grimma
2) 04720 Zschaitz
3) 08527 Vogtland
4) 17268 Templin
5) 17493 Greifswald
6) 24148 Kiel
7) 30974 Wennigsen
8) 31863 Copenbrügge
9) 37213 Witzhausen
10) 40000–40435 Düsseldorf/ Umland
11) 42553 Velbert
12) 52000 Nordeifel/ Umgebung
13) 64285 Darmstadt/ Umgebung
14) 70173–70629 Stuttgart, dazu 71634–71642 Ludwigsburg
15) 74010–74081 Heilbronn/ Umgebung
16) 74594 Schloss Tempelhof
17) 79426 Seefeld
18) 79736 Rickenbach / Hotzenwald
19) 81249 München

(Wissensstand: Januar 2012)

Vgl: <http://www.solidarische-landwirtschaft.org/initiative2> (Zugriff am 18.01.2012)

9.2 Interviewleitfaden - Experteninterviews

(zu Kapitel 2.2.1)

Thema: Erfolgsfaktoren und Voraussetzungen für den Aufbau einer Landwirtschaftsgemeinschaft/ Community Supported Agriculture (CSA).
Schwerpunkt: Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern.

Produkte

- Welche Produktpalette bekommen die Mitglieder?
- Welche Faktoren entscheiden was und wie viel für die CSA produziert wird?
- Wer entscheidet was und wie viel für die CSA produziert wird?
- Wie wird entschieden was und welcher Anteil ggf. zusätzlich für die Vermarktung außerhalb der CSA produziert wird?
- Wie wird entschieden welcher Anteil der Produkte ggf. vermarktet und welcher Anteil an die CSA-Mitglieder verteilt wird?
- Werden für die CSA-Mitglieder Produkte eingekauft? Wenn ja, welche, wie viel ...?
- Hat sich das seit 2007 geändert? Ggf. Wieso?

Distribution

- Wie verteilen Sie Ihre Produkte an die Mitglieder?
- Wer bekommt wie viel?
- Wie regelt die CSA-Gemeinschaft das?
- Werden Produkte außerhalb der CSA vermarktet? Wenn ja, über welche Absatzwege?
- Hat sich das seit 2007 verändert? Ggf. Wieso?

Beiträge/ Preise/ Finanzierung

- Wie viel zahlen die Mitglieder als Beitrag?
- Zahlen alle Mitglieder das gleiche?
- Wie sind die Zahlungs- und ggf. Lieferungsbedingungen?
- Was bezahlen die Mitglieder (Produkteinheiten, Kosten der Landwirtschaft,...)?
- Wie wird der Beitrag ermittelt?
- Gibt es am Jahresende finanzielle Überschüsse oder Defizite? Wenn ja, wie wird damit umgegangen/ wie wird das kommuniziert?
- Wie werden ggf. die Preise der Produkte festgelegt, die außerhalb der CSA vermarktet werden?
- Entspricht sich ggf. das Verhältnis der Menge der vermarkteten Produkte mit dem Anteil des erwirtschafteten Etats?
- Hat sich das seit 2007 verändert? Ggf. Wieso?

Kommunikation

(Verbraucher¹ = Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder)

Ziele

- Was ist Ihr Ziel bei der Kommunikation mit Verbrauchern?
- Hat sich das Ziel im Laufe der Zeit verändert? (Anfangszeit, Entwicklung bis heute, Perspektive)

Kommunikation und Maßnahmen

- Wie findet die Kommunikation zwischen dem CSA-Betrieb und Verbrauchern statt?
- Beidseitig; Bspw: Treffen, Emails, Telefon, Rundbriefe, Umfragen....
- Welche Maßnahmen führen Sie zum Zweck der Werbung, der Verkaufsförderung und zur Öffentlichkeitsarbeit durch? (+ kurze Erklärung der Unterschiede zwischen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit).

¹Der Begriff „Verbraucher“ wird i.d.R. nicht von CSA-Mitgliedern benutzt. Er wird hier verwendet, um die Rolle der CSA-Mitglieder klar zu differenzieren.

- Welche Zielgruppen werden angesprochen?
- Wo finden die Kommunikation zwischen dem CSA-Betrieb und Verbrauchern und die Maßnahmen statt?
- Wann finden die Kommunikation zwischen dem CSA-Betrieb und Verbrauchern und die Maßnahmen statt?
- Wie viel Zeitaufwand erfordern Kommunikation und Maßnahmen für den CSA-Betrieb und die Mitglieder?
- Wie viel Geldaufwand erfordern Kommunikation und Maßnahmen für den CSA-Betrieb und die Mitglieder?
- Wer ist für die Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern und die Maßnahmen zuständig? Gibt es Aufgabenverteilungen (z.B. Kümern um neue Mitglieder, Dokumentation)? Ggf: In welchem Umfang? Wie wurde das zugeteilt?
- Was sind wesentliche Inhalte der Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern und der Maßnahmen?
- Gibt es in Bezug darauf Unterschiede in Bezug auf unterschiedliche Verbraucher (-Gruppen) (z.B. Kinder)?
- Haben Sie die Kommunikation und die Maßnahmen im Laufe der Zeit verändert? (Anfangszeit, Entwicklung bis heute, Perspektive)

Erfahrungen

- Worauf legen Sie bei der Kommunikation mit den Verbrauchern und den Maßnahmen besonders Wert (Art und Weise, Inhalte)?
- Was (Methoden/ Inhalte, Argumente) funktioniert erfahrungsgemäß (besonders) gut?
- Gibt es Faktoren der Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern, die Sie aus Ihrer Erfahrung als Erfolgsfaktoren bezeichnen würden?
- Rolle der Eigenschaften des Betriebsleiters/ der Mitarbeiter (Freude am Umgang mit Menschen, Aufgeschlossenheit,...)
- Sind Sie mit der Kommunikation und den Maßnahmen des CSA-Betriebs zufrieden?
- Welche Probleme gab oder gibt es bei der Kommunikation und den Maßnahmen zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern?
- Welche Lösungen wurden gefunden?
- Was könnte man noch verbessern?
- Was würden Sie aus Ihrer Erfahrung neuen CSAs empfehlen, worauf sie achten sollten?

Menschen - Hintergrund

- Wie viele Landwirte/ Innen arbeiten auf dem CSA-Hof?
- Wie viele Mitglieder habt ihr?
- Welchen sozialen Hintergrund haben die Mitglieder?
- Wie viele neue Mitglieder haben Sie im Jahr?
- Wie viele Mitglieder verlassen die CSA im Jahr?
- Haben sich diese Zahlen im Laufe der Zeit verändert? (Anfangszeit, Entwicklung bis heute, Perspektive)
- Hat sich der Betriebsspiegel seit 2007 geändert?

Nachfragen ggf. orientiert an Hamm (1991:37ff.)

9.3 Interviewleitfaden - Gärtnerei Wurzelwerk

(zu Kapitel 2.2.1)

Thema: Erfolgsfaktoren für den Aufbau einer Landwirtschaftsgemeinschaft/ Community Supported Agriculture (CSA).

Schwerpunkt: Konkretisierung am Beispiel der Gärtnerei Wurzelwerk.

Befragung z.T. angelehnt an HAMM (1991:37ff.).

Motivationen

- Was ist Ihre Motivation die Gärtnerei Wurzelwerk auf CSA umzustellen?

Ziele

- Was sind Ziele der CSA-Wurzelwerk?
 - Persönlichen Ziele, Ziele der Gemeinschaft, Ziele des Unternehmens
 - Mittelfristig und langfristig

Rahmenbedingungen (jeweils aktuell und perspektivisch)

Standort

- Adresse
- Geographische Lage
- Natürliche Gegebenheiten
- Unsicherheiten

Betriebsdaten

- Produktionskapazitäten
- Wirtschaftsweise
- Produktionstechnologie
- Versorgungskapazitäten (max. Mitgliederzahl bei Vollversorgung mit Gemüse)
- Anzahl CSA-Mitglieder
- Unsicherheiten

Attraktivität/ Besonderheiten des Betriebes und seiner Umgebung

- Erscheinungsbild des Betriebes und eventueller eigener Verkaufsstätten
- Verkehrsanbindungen und Erreichbarkeit
- Attraktivität der Umgebung (Landschaft)
- Nähe zu besonderen Sehenswürdigkeiten
- Weitere Besonderheiten:
- Unsicherheiten

Konzept (jeweils Ist-Situation und Ziele)

Produkte

- Welche Produktpalette bekommen die CSA-Mitglieder (und Nicht- Mitglieder)?
- Wie werden die Produkte den Mitgliedern dargeboten?
- Wer entscheidet über das Angebotsprogramm der CSA-Mitglieder?
- Möchten Sie daran etwas ändern? (Wenn ja, was, bis wann, in welchem Umfang?)
- Welche Unsicherheiten gibt es in Bezug auf die Produkte?
- Welche Konkurrenten oder Kooperationspartner gibt es in der relevanten Umgebung?

Auf- und Verteilung der Lebensmittel

- Welche Absatzwege hat die Gärtnerei Wurzelwerk?
- Wie liefern Sie Ihre Produkte an die CSA-Mitglieder?
- Präzisierungshinweise: Lieferflexibilität, Transportkapazitäten, Lieferungsbeschaffenheit (Zustand der Produkte).

- Welche Räumlichkeiten stehen für die Produkte/ -verteilung der CSA-Mitglieder zur Verfügung?
- Wer bekommt wie viel?
- Wie regelt die CSA-Gemeinschaft das?
- Möchten Sie daran etwas ändern? (Wenn ja, was, bis wann, in welchem Umfang?)
- Welche Unsicherheiten gibt es in Bezug auf die Verteilung?

Beiträge/ Preise

- Wie viel zahlen die CSA-Mitglieder als Beitrag?
- Wie sind die Lieferungs- und Zahlungsbedingungen für die CSA-Mitglieder?
- Zahlen alle CSA-Mitglieder das gleiche?
- Wie wird der Beitrag der CSA-Mitglieder ermittelt?
- Wie werden die Preise der Produkte festgelegt, die außerhalb der CSA vermarktet werden?
- Entspricht der Umsatzanteil durch CSA dem Anteil der abgesetzten Produkte?
- Möchten Sie daran etwas ändern? (Wenn ja, was, bis wann, in welchem Umfang?)
- Welche Unsicherheiten gibt es in Bezug auf die Preise/ Kosten/ Beiträge?

Kommunikation

Ziele

- Welche Inhalte möchten Sie an die Verbraucher kommunizieren?
- Worauf legen Sie besonders Wert (Inhalte, Art und Weise)? Was soll im Zentrum der Kommunikation stehen?

Kommunikation und Maßnahmen

- Wie findet die Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern statt?
- Welche Maßnahmen führen Sie zum Zweck der Werbung durch?
- Welche Maßnahmen führen Sie zum Zweck der Verkaufsförderung durch?
- Welche Maßnahmen führen Sie zum Zweck der Öffentlichkeitsarbeit durch?
- Welche Zielgruppen werden angesprochen?
- Wie viel Zeitaufwand erfordern Kommunikation und Maßnahmen für den CSA-Betrieb und die CSA-Mitglieder?
- Wie viel Geldaufwand erfordern Kommunikation und Maßnahmen für den CSA-Betrieb und die CSA-Mitglieder?
- Wer ist für die Kommunikation zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern und die Maßnahmen zuständig? Gibt es Aufgabenverteilungen? Ggf. In welchem Umfang? Wie wurde das zugeteilt?
- Gibt es unterschiedliche Kommunikationsschwerpunkte in Bezug auf unterschiedliche Verbrauchergruppen (-Gruppen) (z.B. Kinder)?
- Möchten Sie daran etwas verändern? Wenn ja, was, bis wann ?)
- Welche Unsicherheiten gibt es in Bezug auf die Kommunikation/ -maßnahmen?

Bisherige Erfahrungen

- Was (Methoden/ Inhalte, Argumente) funktioniert erfahrungsgemäß (besonders) gut?
- Welche sind die Erfolgsfaktoren der Kommunikation?
- Sind Sie mit den Kommunikationsmaßnahmen des CSA-Betriebs zufrieden?
- Welche Probleme gab oder gibt es bei der Kommunikation und den Maßnahmen zwischen CSA-Betrieb und Verbrauchern?
- Welche Lösungen wurden gefunden?
- Was könnte man noch verbessern?

9.4 Fragebogen - CSA-Wurzelwerk-Mitglieder

(zu Kapitel 2.2.2)

(z.T. um Leerzeilen und Leerzeichen gekürzt)

1. Sind Sie Mitglied der CSA Wurzelwerk?

Bitte kreuzen Sie Zutreffendes an.

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein

2. Falls ja, wie lange sind Sie schon Mitglied der CSA Wurzelwerk?

--

3. Warum sind Sie Mitglied der CSA Wurzelwerk geworden oder was finden Sie an CSA interessant?

1 => sehr wichtig, 2 => wichtig, 3=> teils/teils, 4 => eher unwichtig, 5 => unwichtig

Entsprechendes bitte ankreuzen:

	1	2	3	4	5
- Wunsch nach frischen Lebensmitteln					
- Wunsch nach regional produzierten Lebensmitteln					
- Wunsch nach Öko-Lebensmitteln					
- Wunsch nach gesunden Lebensmitteln					
- Wunsch nach qualitativ hochwertigen Lebensmitteln					
- Wissen, wo/wie die Lebensmittel produziert werden					
- Möglichkeit der Mitsprache / Ernährungssouveränität					
- Krisensicherheit					
- Bequemlichkeit					
- Kontakt zwischen Erzeugern und Verbrauchern					
- Kontakt zu anderen Mitgliedern					
- Mitarbeit auf einem landwirtschaftlichen Betrieb					
- Günstige Lebensmittel					
- faire Preise für die Landwirte, fairer Handel					
- Unterstützung des alternativen Ansatzes					
- Unterstützung regionaler Landwirtschaft					
- Unterstützung nachhaltiger Landwirtschaft					
- Aus Gründen des Umweltschutzes					
- Kultur					
- Sonstiges:					

4. Durch wen/was sind Sie auf die CSA-Gärtnerei Wurzelwerk aufmerksam geworden?

Mehrfachnennungen sind möglich.

<input type="checkbox"/>	- durch einen CSA-Landwirt
<input type="checkbox"/>	- durch ein CSA-Mitglied
<input type="checkbox"/>	- Tag der offenen Tür
<input type="checkbox"/>	- durch Freunde/Nachbarn/Familienangehörige
<input type="checkbox"/>	- durch das Internet
<input type="checkbox"/>	- durch das Fernsehen
<input type="checkbox"/>	- durch das Radio
<input type="checkbox"/>	- durch Zeitungen
<input type="checkbox"/>	- durch Flyer
<input type="checkbox"/>	- durch Poster
<input type="checkbox"/>	- durch Zeitschriften
<input type="checkbox"/>	- durch Broschüren
<input type="checkbox"/>	- Veranstaltung der gASTWERKe, z. B. Info-Café oder Seminar
<input type="checkbox"/>	- Sonstiges:

5. An welchen Veranstaltungen und / oder Aktivitäten haben Sie bisher teilgenommen bzw. welche haben Sie aktiv unterstützt? Mehrfachnennungen sind möglich.

	- Hoffeste/ besondere Veranstaltungen
	- Teilnahme an einer Kerngruppe - aktive Mitgestaltung, Übernahme von Aufgaben
	- Mithilfe in der Landwirtschaft
	- Mitgliederversammlungen
	- Sonstiges:
	- an gar keinen

6. Falls Sie nicht (immer) teilgenommen haben, was waren Ihre Gründe?

	Nicht zutreffend
--	------------------

7. Wenn Sie Mitglied der CSA-Wurzelwerk sind, bitte bewerten Sie den Grad Ihrer Zufriedenheit mit der CSA Wurzelwerk. Kreuzen Sie bitte entsprechendes an.

1 => sehr zufrieden, 2 => zufrieden, 3 => teils/teils, 4 => unzufrieden, 5 => sehr unzufrieden

	1	2	3	4	5
- Menge der Lebensmittel					
- Qualität der Lebensmittel					
- Frische der Lebensmittel					
- Auswahl der Lebensmittel					
- Abholmöglichkeiten/ Verteilung					
- Organisation/ Aufgabenverteilung					
- Höhe des Mitgliedsbeitrags					
- Ideelles					
- Kommunikation					
- Gemeinschaftliche Aktivitäten					
- Öffentlichkeitsarbeit					
- Maßnahmen, um neue Mitglieder zu gewinnen					
- Sonstiges					

8. Gibt es Aspekte von CSA, von denen Sie gerne *mehr* hätten, oder die Sie ergänzen würden (z.B. mehr gemeinschaftliche Aktivitäten, mehr/ unterschiedliche Lebensmittel...)? Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Anliegen in Stichworten:

- Produkte:
- Organisation/ Verteilung:
- Höhe der Kosten:
- Sonstiges:

9. Gibt es Aspekte (siehe oben), von denen Sie gerne *weniger* hätten, die Sie zum Teil oder vollständig reduzieren würden? Bitte nennen Sie die drei wichtigsten Anliegen in Stichworten:

- Produkte:
- Organisation/ Verteilung:
- Höhe der Kosten:
- Sonstiges:

10. Planen Sie nächstes Wirtschaftsjahr (auch wieder) an der CSA Wurzelwerk teilzunehmen?

	- ja
	- nein
	- unsicher

11. Planen Sie eine Teilnahme (auch) für die nächsten 2-5 Jahre?

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein
<input type="checkbox"/>	- unsicher

12. Falls Sie mit „nein“ oder „unsicher“ geantwortet haben, was ist ausschlaggebend?

<input type="checkbox"/>	Nicht zutreffend
--------------------------	------------------

13. Wünschen Sie sich mehr Kommunikationsmöglichkeiten ...

	Ja	Nein	unsicher
... für die CSA-Mitglieder untereinander?			
... für Nicht-CSA-Mitglieder?			
... zwischen den CSA-Mitgliedern und den Landwirten?			
... zu anderen CSA-Betrieben?			

14. Wenn Sie mehr Kommunikationsmöglichkeiten wünschen, wie sollten diese aussehen?

1 => sehr wichtig, 2 => wichtig, 3=> teils/teils, 4 => eher unwichtig, 5 => unwichtig

Kreuzen Sie bitte entsprechendes an.

	1	2	3	4	5
- persönliche Treffen					
- virtuelle Plattform (Homepage)					
- Mitgliederzeitschrift					
- Informationen zu weiteren CSAs in Deutschland					
- Sonstiges:					
- trifft nicht zu					

15. Falls es regelmäßige Informationen zur CSA Wurzelwerk geben würde (z.B. in Form einer Homepage), wie wichtig/unwichtig wären Ihnen die folgenden möglichen Inhalte?

1 => sehr wichtig, 2 => wichtig, 3 => teils/teils, 4 => eher unwichtig, 5 => unwichtig

Kreuzen Sie bitte entsprechendes an.

	1	2	3	4	5
- aktuelle Infos vom Betrieb					
- allgemeine Infos über CSA					
- Informationen zur Aufbewahrung oder Zubereitung von Lebensmitteln					
- Informationen zu weiteren CSAs in Deutschland					
- Forum zur Diskussion für Mitglieder					
- Forum zur Diskussion für Nicht-Mitglieder					
- Infos über Veranstaltungen (Weiterbildungsmaßnahmen, Tagungen,...)					
- Kulturelles					
- Sonstiges:					

16. Welche Mitgliederzahl finden Sie noch akzeptabel, damit Kommunikation zwischen den Mitgliedern untereinander und zwischen Mitgliedern und Landwirten gewährleistet ist - insgesamt und an den einzelnen Stützpunkten?

--

17. Welche Faktoren halten Sie für entscheidend, damit Kommunikation und Maßnahmen der Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit erfolgreich funktionieren? (in Stichpunkten)

--

18. Mit Hilfe welcher Maßnahmen/ Medien sollten neue potentielle Mitglieder angesprochen werden?
 1 => sehr geeignet, 2 => geeignet, 3=> teils/teils, 4 => eher ungeeignet, 5 => ungeeignet
 Kreuzen Sie bitte Ihre entsprechende Bewertung an:

	1	2	3	4	5
- durch einen CSA-Landwirt/ Gärtner					
- durch ein CSA-Mitglied					
- durch Freunde/Nachbarn/Familienangehörige					
- Tag der offenen Tür					
- Infoveranstaltungen					
- durch das Internet					
- durch das Fernsehen					
- durch das Radio					
- Zeitungen					
- Flyer					
- Poster					
- Zeitschriften					
- Broschüren					
- gASTWERKe-Veranstaltungen					
- Sonstiges					

19. Welche konkreten Örtlichkeiten, Medien und Anlässe im Raum Kassel kennen Sie, die Sie für geeignet halten, neue Mitglieder zu erreichen?

--

20. Sind Sie ...

<input type="checkbox"/>	- männlich
<input type="checkbox"/>	- weiblich

21. Haben Sie zurzeit einen eigenen Garten?

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein

22. Sind Sie auf einem Bauernhof oder mit eigenem Garten aufgewachsen?

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein

23. Haben Sie überwiegend Öko-Lebensmittel konsumiert, bevor Sie CSA-Mitglied wurden?

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein

24. Sind Sie Vegetarier oder ist jemand in Ihrem Haushalt Vegetarier?

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein

25. Was beschreibt Ihren Wohnort am besten?

<input type="checkbox"/>	- städtisch
<input type="checkbox"/>	- vorstädtisch
<input type="checkbox"/>	- ländlich

26. Haben Sie Kinder, die in Ihrem Haushalt leben?

<input type="checkbox"/>	- ja
<input type="checkbox"/>	- nein

27. Was ist ihr höchster Bildungsabschluss?

<input type="checkbox"/>	- Hochschul-/Fachhochschulabschluss
<input type="checkbox"/>	- Abitur
<input type="checkbox"/>	- Realschulabschluss/Hauptschulabschluss
<input type="checkbox"/>	- sonstiges:

28. Welches Netto-Einkommen steht Ihrem Haushalt jährlich ungefähr zur Verfügung?

<input type="checkbox"/>	unter 10.000 €
<input type="checkbox"/>	10.000-20.000 €
<input type="checkbox"/>	20.000-39.999 €
<input type="checkbox"/>	40.000-59.999 €
<input type="checkbox"/>	60.000-79.999 €
<input type="checkbox"/>	80.000-100.000 €
<input type="checkbox"/>	über 100.000 €

29. In welcher Altersgruppe sind Sie?

<input type="checkbox"/>	0 -18
<input type="checkbox"/>	19-29
<input type="checkbox"/>	30-39
<input type="checkbox"/>	40-49
<input type="checkbox"/>	50-59
<input type="checkbox"/>	über 60

30. Haben Sie noch Anmerkungen oder Vorschläge im Zusammenhang mit dieser Befragung?

Herzlichen Dank!

9.5 19 Schritte

(zu Kapitel 3.3.1)

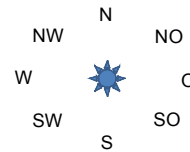
Wie Menschen üblicherweise ein Ökodorf beginnen (CHRISTIAN 2011a)

„Folgende Schritte unternehmen Gründer eines Ökodorfs im Stile einer intentionalen Gemeinschaft für gewöhnlich, um ihr Ökodorfprojekt zu realisieren. Nicht alle Ökodorfgründer tun alle diese Dinge. Manche dieser Schritte oder Prozesse können gleichzeitig stattfinden, oder fortlaufend, oder in einer anderen Reihenfolge. Dennoch hoffe ich, dass Euch diese Liste eine grundsätzliche Vorstellung vermittelt, was Ökodorfgründer üblicherweise tun.

- (1) Die allgemeine Lokalisation und grundlegende finanzielle Struktur wählen.
- (2) Sich auf den von der Gruppe geteilten Sinn und Zweck einigen und diesen aufschreiben.
- (3) Eine gerechte und auf Mitbestimmung beruhende Methode zur Entscheidungsfindung und Selbstorganisation wählen und benutzen (*fortlaufend*).
- (4) Alle Protokolle von Treffen, Entscheidungen, Richtlinien und Vereinbarungen organisieren und für die Ökodorfmitglieder bereitstellen (*fortlaufend*).
- (5) Andere für den Sinn und Zweck der Gruppe werben und mehr Leute animieren, mitzumachen (*fortlaufend*).
- (6) Einen klaren, sorgfältigen Prozess der Mitgliedschaft entwerfen und umsetzen (*fortlaufend*).
- (7) Gute Kommunikationsfertigkeiten und einen effektiven Konfliktlösungsprozess erlernen und benutzen (*fortlaufend*).
- (8) Wege finden, um Ökodorfmitgliedern zu helfen, der Gruppe gegenüber verantwortlich zu bleiben (*fortlaufend*).
- (9) Geländekriterien für das Grundstück auswählen, das sie gemeinsam kaufen werden; den Landsuche-Prozess beginnen; das Grundstück wählen.
- (10) Entscheiden, wie sie das Land gemeinsam besitzen wollen.
- (11) Eine Rechtsform wählen, um das Grundstück gemeinsam zu besitzen.
- (12) Sich über Bebauungsvorschriften informieren und eine Bebauungsplanänderung erwirken, wenn nötig oder möglich.
- (13) Herausfinden, wie der Kauf und die Erschließung des Grundstücks zu finanzieren sind; einen Topf für die Landzahlungsmittel einrichten; das Grundstück kaufen.
- (14) Die Finanzen der internen Gemeinschaft festlegen: wie der Landkauf und die Erschließungskosten bezahlt werden, wie jährlich wiederkehrende Kosten bezahlt werden und wie hoch der Arbeitsaufwand sein wird.
- (15) Die Übersicht behalten über die Finanzen der Gemeinschaft und ein Buchhaltungssystem einrichten.
- (16) Einen permakulturbasierten Geländeplan entwickeln, wie die Gruppe das Grundstück erschließen will.
- (17) Beginnen, das Land nach dem permakulturbasierten Geländeplan zu erschließen (*fortlaufend*).
- (18) Ein Arbeitsaustauschprogramm organisieren, um die Schaffung der physischen Infrastruktur des Ökodorfs zu unterstützen.
- (19) Wohnstätten bauen und auf das Grundstück ziehen (*fortlaufend*).

Das Ökodorf ist mit Schritt 19 natürlich nicht “fertig”, sondern geht mit der Zeit immer weiter, als ein ständig fortschreitender Lernprozess, der die physische, ökonomische und soziokulturell-spirituelle Infrastruktur erschafft (...).“

(Diese Seite kann als Arbeitsblatt gerne kopiert und kostenlos verteilt werden, wenn folgende Lizenz- und Infozeile eingefügt ist: • DianaLeafChristian.org • EcovillageNews.org •Diana@ic.org • 828-669-9702)



9.6 Der natürliche Zyklus von Prozessen - Überblick

(zu Kapitel 3.3.1; 6.1.3.3)

a) Natürlicher Zyklus – Prinzip	<u>Ende/ Anfang</u>	<u>Inspiration</u>	<u>Aktivierung</u>	<u>Konzentration</u>	<u>Entspannung</u>	<u>Ernte</u>	<u>Reflexion</u>	<u>Integration</u>
b) Jahreslauf Sonnenlauf	...	Frühjahr Sonnenaufgang im Osten	...	Sommer Mittagssonne im Süden	...	Herbst Sonnenuntergang im Westen	...	Winter Dunkelheit im Norden
c) Landwirtschaftlicher Zyklus Bsp.: Getreide	Saatbett- bereitung, Samenkorn (Tag 0)	Saat, Keimung, (Tag 1-9)	Auflaufen, Bestockung, Schossen (Tag 10-48)	Ährenschieben Blüte, Kornbildung (Tag 49-74)	Reife (Tag 75-92)	Ernte-Dank, Einlagerung	Inventur	Vorräte einverleiben, aus Vergangenem lernen
d) „Flow“ (Informations- /Lehr-) Veranstaltung Prinzip + konkreter	Schließen, Lauschen: Was steht als nächstes an? Öffnen	Begeisterung, Spannung, Willkommen heißen, Dank und Absicht erklären	Motivation, in Bewegung bringen, Orientierung z.B. Rollen verteilen, Agenda- übersicht, gutes Vorbild, er-zählen ...	Fokus, Aktivität Arbeit, Umsetzen	Verinner- lichung, Pause	Sammeln, Teilen Feier, Ergebnisse Wertschätzen	Loslassen, Rückschau Was war gut? /... schwierig? Was ist die Vision? Was sind die nächsten erreichbaren Schritte?	Destillation, Lernen für das nächste mal, Zusammenfass- ung, auf den Kern bringen
e) Schritte einer CSA – Gründung	Vision, Absicht, Wille	Eine klare Vorstellung entwickeln	Menschen zum mitmachen begeistern	Konkrete Planung und Umsetzung	gemeinsam Pause machen, Dingen ihren Lauf lassen	Feiern des Erreichten, der ersten Lieferung,... der Ernte...	Gemeinsamer Rückblick, Reflexion	Daraus Lernen, Integration
f) Sozialer Prozess	Neu- Orientierung	Kennenlernen Einschätzen Einordnen	Auseinanderse- tzung, sich zeigen	Organisation Einigung Vertrag	Mühe- lose Zusammenarb- eit, Kreativität	Erfahrungsaust- ausch	Bilanzieren, Trauerbewälti- gung	Sich besinnen
g) Entschei- dungsprozess	Offenheit für Neues	Erste Wahrnehmung	Informationen sammeln, Bewertung, Entscheidung	Konkrete Planung, erste Umsetzung	Ausprobieren, Probephase	Erfahrungsaust- ausch	Abwägen Entscheiden	Festigung

(vgl. FRUHSTORFER 2004:265f; YOUNG 2010:199)

Beschreibung der Abläufe eines CSA-Aufbaus

(In Bezug auf Kap. 3.3.1; 6.1.3.3; Abbildung 4; Abbildung 21)

1) Der Prozess einer CSA-Gründung/ eines CSA-Aufbaus beginnt am Anfang „mit dem Samenkorn“, mit der Offenheit, Neues zu beginnen, mit einer Vision und dem entschlossenen Willen, diese ins Leben zu rufen. Dafür werden Vorbereitungen getroffen.

NO: In Bezug auf die Himmelsrichtung beginnt im Nordosten die Morgendämmerung. Auf das Jahr bezogen werden die Tage im Winter bereits wieder länger.

2) Man ist begeistert und inspiriert von dem neuen Konzept. Es entwickelt sich eine (sonnen-) klare Vorstellung (oder wird entwickelt). Der „Same“ beginnt zu keimen. Was da auf die Welt gebracht werden soll, wird willkommen geheißen und man erklärt die Absicht, das zu unterstützen und voranzubringen.

O: In Bezug auf die Tageszeit geht die Sonne auf, im Jahreslauf wäre entsprechend Frühlingsbeginn.

3) Die Motivation wächst an, so dass man kaum mehr still halten kann und loslegen möchte. Man ist entschieden das neue Konzept umzusetzen und begeistert andere Menschen mitzumachen, indem vorbildliche Beispiele gezeigt werden. Es bildet sich eine Gruppe, die eine Agenda zur konkreten Umsetzung erstellt, sich ernsthaft mit der Sache auseinandersetzt und entsprechende Aufgaben verteilt. Die „Bestockung“ setzt ein.

SO: Im übertragenen Sinn steigt die Sonne, die Tage sind länger als die Nächte: Es wird warm, alles regt sich.

4) Nachdem ein Kern von Mitstreitern gewonnen und vorbereitet ist, beginnt die konzentrierte Umsetzung der Planung und die Arbeit, die erste „Früchte“ erkennen lässt.

S: Im Tageslauf steht die Sonne im Süden hoch am Himmel, alles ist aktiv, summt und brummt. Im Jahreslauf wäre Sommer.

5) Nach getaner Arbeit muss erst einmal verschnauft und entspannt werden. Pause ist angesagt. Alles Wesentliche ist in Gang gesetzt, reift und entwickelt sich.

SW: Im übertragenen Sinne ist die Sonne über den Zenit hinaus, es herrscht das Mittagstief, die Hitze ist so groß geworden, dass alles ruht, um wieder abzukühlen. Im Jahreslauf entspräche diese Phase dem Hochsommer, in dem die Tage allmählich wieder kürzer werden.)

6) Dann kann die „Ernte“ eingeholt und eingelagert werden. Man kann sich verdienstermaßen auf die Schultern klopfen, was man alles geschafft/geschaffen hat. Man dankt einander für die Unterstützung, denn alleine wäre das alles nicht möglich gewesen. Außerdem ist man interessiert, wie es bei anderen gelaufen ist und tauscht Erfahrungen aus. Es gibt ein Fest/ ein Freuden-Feuer am Abend, zu dem auch gute Freunde eingeladen werden.

W: Auf den Tageslauf übertragen geht die Sonne allmählich unter, die Tage werden wieder kürzer als die Nächte.

7) Wenn sich das Fest dem Ende neigt und alle wieder ruhiger werden, sitzt man in der Runde am Feuer oder Kamin und lässt alles noch einmal Revue passieren und reflektiert gemeinsam: Was haben wir alles erreicht? Was können wir das nächste Mal besser machen? Was ist vielleicht zu verändern, evtl. soagr rückgängig zu machen oder wieder gutzumachen? Was ist das Ziel und was sind die nächsten erreichbaren Schritte?

NW: Im übertragenen Sinne ist die Sonne untergegangen, alles wird ruhig und kehrt in sich. Im Jahreslauf beginnt der Winter.

8) Die Erfahrungen werden zu Lehren für die nächste Runde und in die zukünftige Planung integriert. So entwickelt sich die CSA von Zyklus zu Zyklus weiter und erreicht von Mal zu Mal ein höheres Niveau.

N: Mitten im Winter, wenn die Tage am kürzesten sind und eisig, leben alle von den Vorräten/ der Ernte und verinnerlichen diese.

9 bzw. 1) Nachdem der Zyklus beendet ist, besteht wieder Offenheit für Neues: Was steht an?

NO: Übertragen auf die Sonne beginnt diese wieder zu steigen und mit dem Licht kommen wieder klare Pläne für das neue Jahr.

9.7 Gruppengrößen und ihre Verhaltensweisen - Übersicht

(zu Kapitel 3.3.3)

(MOLLISON 2010:583)

„Bestimmte Verhaltensweisen treten bei verschiedenen Gruppengrößen auf. Hier sind einige ungefähre Größen von Gruppen und deren Aufgaben:

- **1-3 Personen:** Ausführungsentscheidungen, geringste Besprechungszeit, größere Dringlichkeit zum Handeln. Schnelle Veränderungen möglich, schnelles Ersetzen von Schlüsselkräften.
- **4-6 Personen:** Gute Freiwilligen- oder Kooperativengruppenarbeit oder Arbeitsgruppen für spezielle Einzelprojekte; gute Größe für Arbeitsteilsysteme.
- **7-20 Personen:** Gruppe funktioniert nur in sozialen Belangen gut, möglich als Freizeitgruppe oder –team, aber bei mehr als etwa sieben Personen wird ein/eine Vorsitzende/Vorsitzender gebraucht, und die Entscheidungen entstehen langsam und auf frustrierende Weise, rufen oft Widerspruch hervor. [Wenn die Gruppengröße eine Mitgliederzahl von etwa 7 überschreitet, fühlen sich Einzelne weniger fähig Einfluss zu nehmen und verantwortlich (LAUX 2005:414)]
- **30-40 Personen:** Anerkannt als die kleinste Gruppe von Menschen, in der die meisten menschlichen Aufgaben abgedeckt werden können, und die (wenn gut ausgewählt) fast jede Art von Problem bewältigen kann.
- **40-200 Personen:** Finden sich selten als Gruppe oder Siedlung, sind aber eine gute Größe für eine regionale Organisation.
- **200-300 Personen:** Die Grundzahl für genetische Vielfalt. Eine derartige Gruppe kann durch bedachte Fortpflanzung die Zahl ihrer Stammesmitglieder aufrechterhalten und einige Verluste durch Krankheit verkraften. Wahrscheinlich die kleinste Größe eines menschlichen Dorfes (Weiler genannt).
- **300-600 Personen:** Ungefähr die Grenze, bei der sich die Menschen gegenseitig beim Namen kennen; Daher ungefähr die Grenze von „Identität“. Das ist die größte zufriedenstellende Zahl für Bildungs- und Lernsysteme, wenn persönliche Aufmerksamkeit geschätzt wird. Anerkannter weise die obere Grenze für erfolgreiche Kooperativen mit tatsächlicher Beteiligung.
- **1.000-1.500 Personen:** Gewöhnlich die Obergrenze von Stammesvereinigungen und eine gute Größe für einen bioregionale Gruppe oder Teilregion. Auch eine Grenze für Dorfgrößen. Cliquenbildung, Diebstahl und Betrug sind verbreitet und möglich; Hierarchien werden gebraucht.
- **7.000-40.000 Personen:** Städte, große Bioregionen. Chinesische Gemeinden fangen ungefähr hier an. Diese Zahl ist nicht befriedigend, außer wenn sie in kleine Kooperativen und Dörfer aufgeteilt wird. Menschenmengen und sehr große Publikumsansammlungen können diese Größe erreichen und können, wenn sie aufgebracht sind, schwer zu kontrollieren sein. Es ist ungefähr die Obergrenze für jede wirkliche Kontrolle durch strikte hierarchische Systeme.
- **15.000 [vermutlich 150.000]-10.000.000 Menschen:** Großstädte; vorwiegend desorganisiert auf jeder Ebene. Tatsächliche Anarchie sowie Kriminalität und soziale Isolation auf vielen Gebieten.“

9.8 Phasenbeschreibung einer Gruppenentwicklung - Überblick

(zu Kapitel 3.3.3)

(KÖNIG & SCHATTENHOFER 2007:62f.)

Phase der Vertrautheit, Konsolidierung	Phase der Differenzierung	Phase der Trennung und des Abschieds
<p>Die Situation hat sich entspannt, man kann länger an einer Sache arbeiten; viel Rücksicht und vorsichtiger Umgang miteinander; mehr gegenseitige Unterstützung; „alles gemeinsam machen“; die Flitterwochen der Gruppe; Begeisterung; den Frieden nicht in Frage stellen. Gemeinsamkeiten erarbeiten, Positionen ausbilden; Rückmeldungen und Reaktionen aufeinander machen; jeder findet einen Platz; stabiler Rahmen erleichtert Auseinandersetzung.</p> <p>Pol: Integration</p> <p>Einladung und Druck, sich den anderen anzuschließen; „Duzen“; man fühlt sich sicherer; kann Kritik besser annehmen und aussprechen; man will den Frieden nicht stören; bisher abgelehnte Mitglieder werden angenommen; Leitung ist leichter zu akzeptieren.</p> <p>Wie kann ich genügend Distanz halten? Darf ich mich auch mal absondern und eigene Wege gehen? Wie groß ist mein Spielraum?</p> <p>Nähe aushalten; mitmachen, sich einfügen ohne Angst, die Individualität zu verlieren; dem Anpassungsdruck widerstehen; sich trauen, dem Zustand zu misstrauen; auf offene Fragen achten.</p> <p>Distanz wahren können; den Rahmen aufrechterhalten; Ziele beliebig erweitern und verändern; nicht zu hilfreich und unersetzlich sein oder werden; sich trauen gegenzusteuern, auf vermiedene Konflikte achten.</p>	<p>Erhöhte Entscheidungs- und Arbeitsfähigkeit; abweichende Meinungen werden gehört; viele Aspekte werden bei einer Entscheidung berücksichtigt; Führung durch die Gruppe, großes Selbstvertrauen; Feedback nimmt zu; Regeln können angepasst werden; Ausgleich zwischen „Geben und Nehmen“.</p> <p>Regelmäßige Reflexion auf der Ebene fachlicher Ziele und der Zusammenarbeit; Entwicklung neuer Ziele.</p> <p>Pol: Differenzierung</p> <p>Mehr Spielraum; die persönlichen Anliegen dürfen eine Rolle spielen und sind leichter zu verwirklichen; die anderen dürfen ihre Eigenarten haben; die eigenen sind leichter zu zeigen, kann mehr darauf vertrauen. Rückmeldung zu bekommen; es ist schön dazu zugehören; die Leitung ist nicht mehr so wichtig, sie unterstützt und berät; man weiß, woran man bei ihr ist.</p> <p>Durchhalten, weitermachen; die Experimentierfreude nicht verlieren, neue Aufgaben, Rollen ausprobieren; kollegiale Führung übernehmen.</p> <p>Verantwortung übertragen; Selbststeuerung fördern und einfordern; auf das Potential der Gruppe vertrauen; sich nicht für unersetzlich halten; sich nicht abwenden, weiterhin der Gruppe Zeit und Intresse widmen.</p>	<p>Erneute Krisen, nicht alle wollen aufhören, nicht alle weitermachen; Unterschiede in der Verbundenheit werden deutlich; ambivalente Gefühle und Flucht vor Trauer und Abschied.</p> <p>„Rückfälle“ in frühere Zustände und Konflikte. Bilanz auf sachlicher und sozialer Ebene, individuell und gruppall; Darstellung und Würdigung von Ergebnissen und Versäumnissen.</p> <p>Pol: Integration</p> <p>Trauer und Freude über den kommenden Abschied; Gruppe verliert an Bedeutung; Neuorientierung. Bilanzfragen; zur Frieden oder unzufrieden? Mein Beitrag zur Gruppe? Was nehme ich mit, was möchte ich vergessen? Was ist noch zu klären? Mit wem möchte ich weiter zu tun haben, mit wem nicht?</p> <p>Trauern, sich trennen können, sich neu orientieren; von alten Geschichten ablassen können; Offenes ansprechen, ohne alles Versäumte nachholen zu müssen.</p> <p>Den Abschied gestalten; für die Aufarbeitung der Reste sorgen und Offenes abschließen; nichts Neues anfangen; den Abschied von der Gruppe und den Einzelnen gestalten.</p>

Phase	Anfangs- und Orientierungsphase	Phase der Positions- und Rollenklärung
<p>Situation und Aufgaben der Gruppe</p> <p>Viele Entscheidungen stehen an, aber die Gruppe kann noch keine Entscheidungen treffen; einige aktive, erfahrene Mitglieder übernehmen die Führung – es ist aber schwer, ihnen zu folgen, oder man folgt ihnen nur scheinbar; Phase der „Scheinkooperation“.</p> <p>Wer gehört dazu, wer nicht? Möglichst viel Klärung und Orientierung, ohne sich einzuschränken; gegenseitiges Kennenlernen, Selbstdarstellung, Proreaktionen ermöglichen.</p> <p>Pol: Integration</p> <p>Unsicherheit den anderen und der Gruppe gegenüber; Hemmung, etwas zu sagen oder zu tun; Neugier auf die anderen; Chance auf einen neuen Anfang und eine neue Rolle; die Leitung soll alle Fragen beantworten und Klarheit schaffen.</p> <p>Werde ich in die Gruppe aufgenommen, und will ich das? Worauf kommt es hier an? Bin ich den Anforderungen gewachsen?</p> <p>Kontakt zu den anderen aufnehmen; sich vorstellen und als potentieller Kooperationspartner darstellen; nicht zu viel Raum einnehmen; den Anfang gestalten.</p> <p>Großer Druck, es allen recht machen zu müssen; Versuchung, alles selbst in die Hand zu nehmen; auch die Leitung ist neu in dieser Gruppe und will sich in Ruhe orientieren; Überforderung; Angst, etwas zu übersehen.</p> <p>Werde ich als Leitung akzeptiert? Kann ich die Erwartungen erfüllen und dem Druck standhalten, nicht auf alles gleich eine Antwort zu wissen und zu geben?</p> <p>Den Anfang gestalten; die Gruppenmitglieder in die Verantwortung nehmen; dem Druck und der Unzufriedenheit standhalten.</p>	<p>Viele Vorschläge zum Vorgehen, aber keine Entscheidung; lange Diskussionen; Unzufriedenheit, Unruhe; Leitung soll entscheiden; steigende Aggressivität; verdeckte Angriffe untereinander; offene eher gegen die Leitung; Widerstand.</p> <p>Eine vorläufige, keine zu starre informelle Ordnung hervorbringen; erste Rollen und Positionen ausbilden; Rückmeldungen und Reaktionen aufeinander zulassen; jeder findet einen Platz; stabiler Rahmen erleichtert Auseinandersetzung.</p> <p>Pol: Differenzierung</p> <p>Anspannung, Enttäuschung, dass niemand auf die eigenen Vorschläge eingeht; wiederholte Versuche, sich verständlich zu machen; Überzeugung, die richtige Lösung zu kennen; raushalten oder sich einmischen? Leitung unterstützt zu wenig.</p> <p>Kann ich Einfluss nehmen? Wer vertraut mir, wer folgt mir? Mit wem kann ich mich verbünden? An wem orientiere ich mich? Wie ist mein Freiraum?</p> <p>Position beziehen; eine Meinung vertreten, auch wenn sie nicht auf positive Resonanz stößt; Interessen, Wünsche, Befürchtungen transparent machen; Spannung aushalten.</p> <p>Spannungsreiche Situation, hin und her gerissen zwischen Sichbehaupten und Nachgeben; widersprüchliche Erwartungen nehmen zu; Antworten auf Fragen befriedigen nicht; TeilnehmerInnen leiten mit; Vorschläge der Leitung bleiben nicht unwidersprochen.</p> <p>Habe ich die Leitung? Mache ich alles richtig? Darf ich mich von Mitgliedern unterstützen lassen? Muss ich neutral sein? Bin ich der Aufgabe gewachsen? Konflikte nicht unterdrücken oder wegstrukturieren; auf Kritik oder Aggressionen reagieren; Auseinandersetzung fördern; zwischen persönlichen und rollenbezogenen Angriffen unterscheiden.</p>	

9.9 Phasenmodelle: Umstellungsentscheidungen - Übertragung auf CSA

(zu Kapitel 3.3.4; 6.1.3.3)

(aus SZERENC西斯 2007:77)

Phasen der individuellen Übernahme von Innovationen (LIONBERGER 1960)	Modell des Entscheidungsprozesses über die Übernahme einer Innovation/ Diffusionsmodell (ROGERS 1995)	Übertragung von Diffusionsmodellen auf den Prozess der Umstellung auf Ökologischen Landbau (vgl. Padel 1994)	Übertragung auf den CSA-Umstellungsprozess (Abbildung 21)
1. Gewahrwerden (Awareness)	1. Erlangen erster Kenntnisse (Knowledge)	Erste Wahrnehmung des Ökologischen Landbaus und Erlangung erster Kenntnisse (Initial Knowledge)	0. Offenheit für Neues (Anfang) 1. Erste Wahrnehmung von CSA als mögliches Konzept (Inspiration)
2. Sich interessieren (Interest)	2. Sammeln von Informationen, Bewertung und Ausbildung einer Überzeugung/ Haltung (Persuasion)	Bewertung des Ökologischen Landbaus (Acceptance as a good idea)	2. Informationen sammeln. Was gibt es alles schon? (Motivation)
3. Bewerten (Evaluation)	3. Auseinandersetzung mit der Innovation (ggf. mit eigener oder stellvertretender probeweiser Anwendung), Prüfung der relativen Vorzüglichkeit und Entscheidung (Decision)	Reflexion und Bewertung der individuellen Umstellungsvoraussetzungen und Perspektiven unter Einbeziehung aller MitarbeiterInnen des Betriebs	3. Aktive Auseinandersetzung mit dem CSA-Konzept, Konkrete Planung (Konzentration), erste (vorläufige Teil-) Umstellung
		Detaillierte Umstellungsplanung	4. Probephase, Kreativität, Ausprobieren, (Entspannung)
4. Versuchen (Trial)		und/oder Befristete teilbetriebliche Umstellung (Acceptance on a trial basis)	
5. Übernehmen (Adoption)	4. Übernehmen (Implementation)	Praktische Durchführung der (gesamtbetrieblichen) Umstellung (Adoption)	5. Erste praktische Erfahrungen, Austausch mit anderen, Vergleich (Ernte)
			6. Rückschau – ist das Ziel wie geplant erreicht worden? (Reflexion)
	5. Festigung (Confirmation)	Erfolgreiche Etablierung des Ökolandwirts	7. Bei weiterhin positiver Bewertung: Festigung, Etablierung (Integration)

9.10 Umstellungsrelevante Faktoren - Zusammenstellung

(zu Kapitel 3.3.4 und 3.4.5)

(aus SZERENCITCS 2007:67f.). Bezogen auf den Ökolandbau - übertragbar auf CSA

Generelle Rahmenbedingungen:

- a. **Entwicklung des Ökologischen Landbaus [der Solidarischen Landwirtschaft] und des Öko-Marktes** (z.B. Erzeugerpreise; Qualitätsanforderungen; Entwicklung von Produktionstechnik, Pflanzenschutz, Züchtung)
- b. **Agrarpolitische Perspektiven und Entwicklung der Landwirtschaft** (z.B. absolute und relative Höhe sowie Laufzeit und Bewilligungszeiträume staatlicher Direkt- und Ausgleichszahlungen, Diskussion über die Gestaltung der Europäischen und staatlichen Agrarpolitik, Agrarstruktur, Strukturwandel)
- c. **Regionsspezifische Voraussetzungen** (z.B. Standortbedingungen, Klima)
- d. **Nachbarschaftseffekte und Anteil an Öko- [CSA-] Betrieben in der Region** (z.B. Vorbildwirkung bestehender Öko- [CSA-] Betriebe, Kooperationsmöglichkeiten, Erzeugergemeinschaften, Aktivitäten von Regionalgruppen der Ökoverbände, Nähe zu Vermarktungsunternehmen und/oder Konsumenten)
- e. **Sonstige generelle und indirekt wirkende Faktoren** (generelle wirtschaftliche und konjunkturelle Entwicklung, Entwicklung gesellschaftlicher Werte und Normen, Konsumentenverhalten, Akzeptanz des Ökologischen Landbaus [von CSA], landwirtschaftlich verursachte Umweltprobleme und Gentechnik, Lebensmittelskandale und Lebensmittelqualität, gesundheitliche Wirkungen von Nahrungsmitteln)

Betriebliche und soziale Faktoren:

- f. **Betriebliche Voraussetzungen, Entwicklungsmöglichkeiten und erforderliche Veränderungen** (Betriebstyp, Erwerbsform, Spezialisierung, vorhandene und nutzbare Produktionstechnik, Betriebsgröße und Möglichkeit der Zu-Pacht von Flächen, Einschränkungen durch Schutzgebiete oder anderen Nutzungsdruck, Bindungen durch Investitionen in Technik oder Ställe, Bewirtschaftungsintensität, Viehbesatz)
- g. **Ökonomische Faktoren** (Attraktivität, Betriebsergebnis – Stabilität, wirtschaftliche Zwänge oder Notsituationen, Preise von Betriebs- und Futtermitteln)
- h. **Vermarktungs- und Verarbeitungsmöglichkeiten** (z.B. Vermarktungsaufwand, Absatzpotentiale)
- i. **Arbeitswirtschaft** (z.B. Kontrollen, Aufzeichnungspflichten, Verwaltungsaufwand, Arbeitsbelastung und verfügbare Arbeitskapazitäten)
- j. **Form der Umstellung bzw. Möglichkeit der probeweisen Anwendung** (z.B. teilbetriebliche Umstellung, Betriebsteilung)
- k. **Beratung** (z.B. Informations- und Beratungsangebote, Verbände)
- l. **Soziale Faktoren** (Haltung der Familie und des direkten sozialen sowie beruflichen Umfeldes gegenüber dem Ökologischen Landbau, Hofnachfolge)

Persönlichkeitsbezogene Faktoren:

- m. Bewertung der **relativen Vorzüglichkeit** des Ökologischen Landbaus [von CSA]
- n. Einschätzung des **Risikos und der Machbarkeit** einer Umstellung sowie der Art und des Ausmaßes der **Anforderungen** einer Umstellung bzw. deren Komplexität und Kompatibilität
- o. **Fachlicher Kenntnisstand** (Informationsverhalten, Zugang zu Informationen, praktische Erfahrungen und Ausbildung)
- p. **Persönliche und ideelle Motive** (z.B. Bewertung der Sinnhaftigkeit der Umstellung, gesundheitliche Motive und Krankheit, Ökologie, Umwelt- und Naturschutz, Arbeit ohne synthetische Betriebsmittel, Tiergesundheit und Tiergerechtigkeit, Bodenfruchtbarkeit, Zufriedenheit, Neugier, Offenheit und Bereitschaft für persönliche Neuorientierung)
- q. **Offenheit für und Interesse am Ökologischen Landbau**
- r. **Alter** des Betriebsleiters
- s. Wahrnehmung von, Erfahrungen mit und persönliche Kontakte **zu bestehenden Ökolandwirten** [CSA-Landwirten] – Wahrnehmbarkeit der Vorzüge des Ökologischen Landbaus [von CSA]

9.11 Eine gestufte Abfolge von Konsequenzen - Beispiel

(zu Kapitel 3.4.2)

(CHRISTIAN 2011c)

„Es ist für Gemeinschaften besonders schmerzhaft, wenn jemand ständig Vereinbarungen oder Verhaltensnormen verletzt, oder sich weigert, Veränderungen umzusetzen, die von andern in Bezug auf Verhaltens- oder Kommunikationsweise wiederholt erbeten wurden. Ein Gegenmittel besteht darin, sich auf eine gestufte Abfolge von angemessenen, einfühlsamen Konsequenzen zu einigen und diese umzusetzen, sanft beginnend und zunehmend ernster werdend, welche die Person mit Respekt behandeln und sie gleichzeitig dazu bringen, die notwendigen Veränderungen vorzunehmen. Wenn alles andere versagt, kann diese Art von respektvollem Druck bei der Person notwendige Veränderungen herbeiführen.

Hier die gestufte Abfolge von Konsequenzen, welche von einer Gemeinschaft in Vancouver eingesetzt wird, wenn jemand ernsthaft Verhaltensnormen bricht oder wiederholt gegen Gemeinschaftsregeln verstößt. Diese Konsequenzen behandeln das Mitglied mit Respekt und sind dennoch effektiv.

(1) Eine Person spricht mit dem besagten Mitglied über das Problem und bittet es, Veränderungen vorzunehmen.

(2) Wenn das nicht funktioniert, treffen sich vier Menschen zu diesem Problem, die obigen und jeweils ein vertrauter Freund von jedem, wiederum mit dem Anliegen an die Person, Veränderungen vorzunehmen.

(3) Falls dies das Problem nicht löst, trifft sich die Person mit dem Verantwortungskomitee, um das Problem zu lösen.

(4) Wenn das Problem dadurch immer noch nicht gelöst ist, erstellt das Verantwortungskomitee einen fünfmonatigen Vertrag mit dem Mitglied, in dem beschrieben ist, wie er oder sie die nötigen Veränderungen umsetzen wird, und trifft sich monatlich mit dem Mitglied für Aktualisierungen. Der Zweck des Vertrags ist *nicht*, das Mitglied zu bestrafen oder zu demütigen, sondern es zu ermutigen und zu unterstützen, die Veränderungen umzusetzen.

(5) Wenn selbst das nicht funktioniert, trifft sich die gesamte Gemeinschaft gezielt, um zu entscheiden, was sie unternehmen will. Das kann sein, die Person zu bitten, eine Zeit lang an einem anderen Ort zu leben, und möglicherweise auch, ihm oder ihr die Mitgliedschaft zu abzuerkennen. Das Mitglied kann an dem Treffen teilnehmen, hat aber keine Möglichkeit, Entscheidungen zu blockieren.

(6) Wenn die meisten Mitglieder diese Aktion unternehmen wollen, aber eine oder mehrere Personen sie blocken, trifft sich das Komitee mit der betreffenden Person und denjenigen, die den Vorschlag blockieren, um gemeinsam eine Lösung zu finden.

Die Anzahl von Konsequenzen, die eine Gruppe hat, und wie weit diese gehen (ein Treffen der ganzen Gruppe? Ausschluss aus der Gruppe?) hängt von der Größe der Gruppe ab und davon, wie sehr sich die Menschen untereinander verbunden fühlen – was oft damit zusammenhängt, wie lange sie schon zusammen leben.

Ist es nicht drastisch, ein Mitglied zum Probemitglied zurückzustufen oder es zu bitten, eine Zeit lang anderswo zu leben, oder noch schlimmer, die Gemeinschaft dauerhaft zu verlassen? Ja, es ist drastisch! Und manchmal, wenn die Verletzung schwer genug ist oder der Konflikt zu schmerzhaft, ist es der einzige Weg, um Eure Gemeinschaft davor zu bewahren, ganz zu zerbrechen.“

(Diese Seite kann als Arbeitsblatt gerne kopiert und kostenlos verteilt werden, wenn folgende Lizenz- und Infozeile eingefügt ist: • DianaLeafeChristian.org • EcovillageNews.org • Diana@ic.org • 828-669-9702)

9.12 Einander helfen, für die Gemeinschaft verantwortlich zu bleiben - Beispiel

(zu Kapitel 3.4.2)

(CHRISTIAN 2011d)

„Eine häufige Ursache für Konflikte in der Gemeinschaft ist, wenn Menschen nicht entsprechend der Vereinbarung das tun, was sie versprochen haben zu tun. Dies zieht oft eine Folge von Auswirkungen nach sich, da sich einige Menschen darauf verlassen, dass andere bestimmte vorbereitende Schritte tun, bevor sie die nächsten Schritte machen können. Es gibt ein paar einfache Schritte, mit denen man sich gegenseitig helfen kann, auf relativ schmerz- und schuldfreie Weise verantwortlich und zuverlässig für die Gemeinschaft zu bleiben

- Haltet bei Treffen konkrete Vereinbarungen über die Aufgaben und die Verteilung der Aufgaben fest, und behaltet die Erledigung der Aufgaben von Treffen zu Treffen im Auge. Weist bestimmte Aufgaben bestimmten Personen zu und legt fest, was genau die Person tun soll und in welchem Zeitraum sie es erreichen soll. Macht zu Beginn jedes Treffens einen „Aufgaben-Rückblick“, in dem die Personen oder Gruppen, die eine Aufgabe übernommen haben berichten, ob und wie die Aufgabe erledigt wurde und falls sie nicht erledigt wurde, wann die Fertigstellung geschieht.
- Erstellt eine Wandtafel mit einer Übersicht der übertragenen Aufgaben und tragt jeweils die dazugehörige verantwortliche Person/Gruppe und den zu erwartenden Fertigstellungstermin ein. Eine Person muss die Übersicht immer aktuell halten.
- Erstellt ein „Buddy-System“ (buddy=Kumpel, Kamerad), in dem je eine Person beauftragt ist, ein jeweils anderes Gruppenmitglied regelmäßig zu kontaktieren und zu fragen "Hast Du die Aufgabe erledigt?", z.B. „Hast Du bei der Stadtverwaltung angerufen?“ oder "Hast Du etwas über die Gesundheitsgenehmigung herausgefunden?“. Hierbei geht es nicht um die Auslösung von Schuldgefühlen, sondern um unterstützendes Nachfragen und gegenseitige Ermutigung. Diese Methode basiert auf dem Prinzip, dass es schwieriger ist, Verantwortlichkeiten zu vergessen oder zu ignorieren, wenn sie öffentlich sichtbar sind, wenn das „Gemeinschaftsauge“ auf Dich gerichtet ist. Sozialer Druck kann oft Dinge, die gute Absichten nicht können. Falls es mit einer oder mehreren Personen immer wieder Probleme bei der Aufgabenerledigung gibt, kann man zusätzliche unterstützende Methoden anwenden.
- Wenn jemand eine bestimmte Aufgabe erledigt hat, ist es wichtig, dies beim folgenden Treffen anzuerkennen und wertzuschätzen und der Person zu danken.
- Wenn jemand eine Aufgabe nicht erfüllt hat, bittet die gesamte Gruppe diese Person darum, es noch einmal zu versuchen. Meist wird nach einer Weile der bloße Wunsch, die anderen nicht im Stich zu lassen, zu einer inneren Antriebskraft für verantwortungsvolleres Handeln. Wenn dies nicht funktioniert, verwenden Sie eine abgestufte Reihe von Konsequenzen (siehe Handout).

Wieso ist das so oft eine Quelle von Gemeinschaftskonflikten? Wir entwickeln oft schon früh im Leben die Gewohnheit, die Erledigung von Aufgaben aufzuschieben, uns mehr Aufgaben aufzuladen als bewältigbar sind und zu wenig Veränderungsmotivation zu haben. Wenn man allein oder in seiner Kleinfamilie lebt, ist es relativ einfach, seine Einstellung darüber zu ändern, ob und wann man eine Aufgabe macht. In einer Gemeinschaft jedoch kann dies weitreichende negative Auswirkungen auf andere Menschen haben, die einem auch rückgemeldet werden. Es kostet meist einige Zeit, Energie und Hingabe, um vom „Ich lebe allein“ oder „Kleinfamilien“-Modus zu einer Haltung zu wechseln, in der wir kontinuierlich bewusst betrachten können, welche Auswirkungen die eigenen Handlungen auf die anderen haben. Wenn eine Person wiederholt ihre Aufgaben nicht erfüllt und die anderen diese Person immer wieder konsequent in die Verantwortung rufen, führt dies i.d.R. entweder dazu, dass die Person ihre Gewohnheiten ändert oder schließlich die Gemeinschaft verlässt.“

(Diese Seite kann als Arbeitsblatt gerne kopiert und kostenlos verteilt werden, wenn folgende Lizenz- und Infozeile eingefügt ist: • DianaLeafeChristian.org • EcovillageNews.org •Diana@ic.org • 828-669-9702)

9.13 Grundlagen, Entscheidungsfindung, Regeln, etc. - Beispiele

(zu Kapitel 3.4.2 und 3.4.3)

Werte und/ oder Ähnliches

Vier IFOAM-Prinzipien des Ökolandbaus

- Gesundheit, Ökologie, Gerechtigkeit, Fürsorge
http://www.ifoam.org/germanversion/ifoam/prinzipien_des_oekolandbaus.html
(Zugriff am 16.12.2011)

Ethische Grundlagen

- Gerechte Lebensführung – soziale und umweltbezogene Verantwortung und Pflichten
- Forschen und Lernen in ganzheitlich ineinander verwobenen Bezugssystemen
- Entwicklung einer bewahrenden Gesellschaft
- Ausrichtung der Handlungen auf ein gemeinsames Ideal und Einsatz für das Ganze
- Verzicht auf Besitzanspruch an Menschen, Geld und Land
- Zeit für Muße als Ressource (für den Ausdruck der individuellen Fähigkeiten, Kreativität)

(MOLLISON 2010:556f.)

Friedenstifterprinzipien

Jede/r erklärt die Absicht nach bestem Bemühen

- 1) Verantwortung für seinen/ihren inneren Frieden zu übernehmen;
- 2) gute Worte zu wählen – (v.a. wenn der innere Friede beeinträchtigt wird, um inneren Frieden und Einigkeit wieder herzustellen);
- 3) Einigkeit anzustreben und nicht gegen den ausdrücklichen Willen eines Mitgliedes zu handeln; und
- 4) wenn das alles nicht funktioniert die Bereitschaft, ggf. Verzeihung für mögliche Verletzungen zu erbitten und zu gewähren und bei Bedarf Hilfe von Dritten hinzuzuziehen.

(Mitt. YOUNG 2007)

Was alle Mitglieder gemeinsam haben, ist eine grundlegend gleiche Sichtweise über die Erde, darüber, wie sie funktioniert, über die Notwendigkeit von Fairness und gerechtem Teilen (Gleichheit) für alle Menschen in Abhängigkeit von den lebenspendenden Systemen des Planeten (, die von den lebensspendenden Systemen der Erde abhängig sind).

[Auf Englisch: „What it’s members do share is a basic set of fundamental understanding of the earth, how it functions, and the necessity of fairness and equity for all people dependent on the planet’s life giving systems”].

(Mitt. YOUNG 2009 – Seminar: Naturverbindung und kulturelles Mentoring)

Entscheidungsfindung

- „1) Wir streben in allen Entscheidungen einen Konsens an.
- 2) Grundsätzlich gibt es für uns vier Möglichkeiten zu stimmen, nämlich: Ja –Enthaltung-
Nein-Veto.
- 3) In dem ersten Treffen, in dem ein Beschluss diskutiert wird, ist der Beschluss nur
angenommen, wenn es kein Veto gibt und das Verhältnis Ja-Nein mindestens 2:1 ist.
- 4) Gibt es ein Veto, ist der/die Vetoträger/In gefordert, gemeinsam mit den Menschen, die den
Beschluss vorbereitet haben, nach einer besseren Lösung zu suchen. Sie sollte möglichst
den Bedürfnissen aller Mitglieder gerecht werden. Wenn keine Übereinstimmung erzielt
wird, darf bei einer nächsten Versammlung über das Veto hinweggegangen werden, wenn
die anderen Bedingungen erfüllt sind.“

(schrftl. Mitt. STÜTZEL 2011)

Kein Konsens ist nötig, der über den ursprünglichen Ethik- und Wertekonsens hinausgeht.
Alltägliche Entscheidungen werden von kleinen Gruppen getroffen.

... „Auf diese Weise können deshalb alle Gruppenversammlungen gesellig und fröhlich und
zum Informationsaustausch geeignet sein. Da diese Treffen angenehm sind, können wir uns
darauf freuen und so ersetzt ein vergnügliches und informatives Ereignis eine frustrierende
und anstrengende „Gruppenentscheidungs“-Versammlung.“

(MOLLISON 2010:583)

Wenn drei Lösungsalternativen betrachtet werden, führen die realen Entscheidungen
erfahrungsgemäß am ehesten zur dauerhaften Zufriedenheit aller Beteiligten („Alle guten
Dinge sind drei“)

(HAUSCHILDT 1983 in KLÖBLE 1998:216)

Feedbackregeln

„Ein Feedback sollte sein...

- > beschreibend im Gegensatz zu (moralisch) bewertend und interpretierend
- > konkret im Gegensatz zu allgemein (z.B. keine Beschreibung von Charakterzügen wie
„dominierend“, sondern von konkret erlebten Ereignissen und Verhaltensweisen, z.B.: Du
hast meinen Beitrag an dieser Stelle übergangen“)
- > erbeten im Gegensatz zu aufgezwungen
- > klar und genau formuliert im Gegensatz zu lang und diffus
- > angemessen den Bedürfnissen und der Aufnahmefähigkeit des Empfängers
- > zur rechten Zeit, d.h. entweder möglichst wenig Zeit zwischen dem Verhalten und der
Rückmeldung der Wirkungen vergehen zu lassen oder einen Zeitpunkt abzuwarten, zu dem
der Empfänger aufnahmebereit ist.
- > nachprüfbar im Sinne der Möglichkeit, dass auch andere Mitglieder der Gruppe dazu Stellung
nehmen können.“

(KÖNIG 2007:87)

Regeln für Metakommunikation

„>Zeitbegrenzung für die Metakommunikation vereinbaren und einhalten (etwa 10 Min.)

- >Vereinbaren und unbedingt auch einhalten, dass nicht mehr über die Inhalte, sondern nur
über den Ablauf der Kommunikation gesprochen wird.
- >Vereinbaren, dass keine Schuldzuweisungen vorgenommen werden
- >Vereinbaren, dass die Regeln eingehalten werden; evtl. ist es angebracht, für den Zeitraum
der Metakommunikation einen Gesprächsleiter zu bestimmen, der hierauf achtet.“

(RECHTIEN 2007:135)

9.14 Motivationen und Ziele im Zusammenhang mit CSA - Übersicht

(zu Kapitel 3.4.3)

Motivationen der Landwirte in Deutschland (KRAIB 2008:42ff.)	Motivationen der Verbraucher (Einschätzung der Landwirte in Deutschland) (KRAIB 2008:43f.)	Motivationen der CSA-Mitglieder in Deutschland (STÖWER 2010:43ff.)	Motivationen der CSA-Mitglieder Im Ausland (STÖWER 2010:27ff.)	Gemeinsame Ziele der NROs und CSAs (KRAIB 2011:12)
Freiheit, zur Umsetzung einer den eigenen Werten entsprechenden LWS Finanzielle Sicherheit Aufwand für Vermarktung entfällt Geteiltes Risiko sowie geteilte Verantwortung Überflüssige Überschussproduktion entfällt Persönliche Kontakte und Beziehungen	Qualitativ hochwertige Lebensmittel und Lebensmittelsicherheit Bezug zum Geschehen auf dem Land Beitrag zu Nachhaltigkeit und ökologischer Landwirtschaft Möglichkeit der aktiven Mitgestaltung der eigenen Umgebung Persönliche Kontakte	Wunsch nach Bio-, gesunden, regional produzierten und frischen Lebensmitteln Umweltschutz Unterstützung regionaler Landwirtschaft Wissen wo/wie Lebensmittel produziert werden Solidarität mit Landwirten/ fairer Handel Kontakt zwischen Erzeugern und Verbrauchern Wunsch nach Gemeinschaft günstige Lebensmittel Möglichkeit zur Mitarbeit auf dem Betrieb Bequemlichkeit	Qualität der Produkte (frische, biologische/ökologische, regionale, saisonale Lebensmittel) Unterstützung einer regionalen Landwirtschaft (Wirtschaft) Umweltschutz Wissen (wer, was wo und wie anbaut) Gesundheit. Lebensmittelsicherheit soziale Aspekte Weniger: Ausprobieren neuer Lebensmittel, Bequemlichkeit, weniger teure Lebensmittel und die Möglichkeit auf einem landwirtschaftlichen Betrieb zu arbeiten	Regionalität Nachhaltige Landwirtschaft Fairer Handel Erhalt der Landwirtschaft und Region Direkter Kontakt: Stadt-Land; Erzeuger-Verbraucher Gesundheit Verantwortungsbewusstsein Vielfalt Armutsbekämpfung Multifunktionalität der Landwirtschaft Vernetzung

9.15 Ethische Anliegen von Öko-Käufern und - Erzeugern - Überblick

(zu Kapitel 3.4.3)

Ethische Anliegen von Öko-Käufern (ZANDER et al. 2010:4)

Kategorien	Anliegen
Ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachhaltige Ressourcennutzung ➤ Schutz der Ökosysteme ➤ Erhalt der Artenvielfalt ➤ Minimierung der Umweltverschmutzung
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soziale Verantwortung, Arbeit mit Behinderten ➤ Lebensqualität und –sicherheit, Gesundheit ➤ Transparenz und Vertrauen
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire Preise für Landwirte ➤ Faire Preise für Verbraucher, Erschwinglichkeit
Andere	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Traditionelle, handwerkliche, kulturelle und regionale Besonderheiten der Produktion ➤ Artgerechte Tierhaltung

Hauptanliegen ökologischer Erzeuger und Verarbeiter (ZANDER et al. 2010:12)

Kategorien	Anliegen
Ökologisch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nachhaltige Ressourcennutzung ➤ Schutz von Ökosystemen und Artenvielfalt
Sozial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Lebensmittelqualität und –sicherheit ➤ Transparenz und Vertrauenswürdigkeit ➤ Soziale Verantwortung und Fürsorge ➤ Sicheres und gleichberechtigtes Arbeiten
Ökonomisch	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Faire und gerechte Einkommen für Landwirte
Kulturell/ andere	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regionale Erzeugung ➤ Artgerechte Tierhaltung ➤ Integrität von Wertschöpfungsketten

9.16 Protokoll (Vorgehen bei einem Treffen) - Beispiel

(zu Kapitel 3.4.4; 6.1.3.1)

(Mitt. YOUNG 2007: Community Mentoring)

Ankommen:

- Willkommen heißen
- Essen/ Trinken
- Ausruhen/ Erholung
- Geschichten/ Witze, die Leute über ihre Reise berichten lassen (den Reisedaub abwaschen)
- Gepflogenheiten achten

Säubern, aufräumen, bevor es weiter geht, damit der (Gedanken-)Raum frei ist.

(Zusammenkommen im Kreis)

“Worte, vor allen anderen”:

- Dankbarkeit
- Absichten

Bestandsaufnahme/ Befindlichkeitsrunde (Check in)/ Vergebung erbitten+gewähren (V e+g):

- Zuhören und registrieren (jeder sagt kurz, “wo er steht”) - so kann z.B. ein Verhalten adäquater eingeordnet werden, wenn man z.B. weiß, dass jemand müde ist...
- Verabredung für V e+g (bedeutet: falls sich in der Bestandsaufnahme zeigt, dass es Klärungsbedarf in einer Angelegenheit gibt, die aber nicht im Augenblick behandelt werden kann: “wir haben es registriert und kümmern uns konkret dann und dann darum”)

Einigung über die Aufgabenliste (Agenda):

- Verteilen der Aufgaben: Moderator, Zeithüter, Protokollant, Stimmungswächter.
- Sammeln der Themen, die man zusammen erarbeiten möchte.

Allgemein dazu hilfreich ist:

- die 3-Minuten-Regel: wenn einem etwas überhaupt nicht passt, kann er sich drei Minuten darüber aufregen, aber nicht mehr - “sonst such Dir ein anderes Universum”.
- Leitfragen:
 1. Was geht gut?
 2. Wo sind die Schwierigkeiten?
 3. Was sind meine Ziele und Visionen?
 4. Was ist der nächste erreichbare Schritt?
- „Ankern“. Bevor man etwas unternimmt, redet man mit mind. 3 Ältesten/ Älteren darüber.

9.17 Nachhaltigkeitskriterien der RWAG

(Zu Kapitel 3.5.3) (RWAG 2010:21ff.)

I Themenbereich – Soziales

Beschäftigungsstruktur

- a) Anzahl der Unternehmer/ Unternehmerinnen
- b) Anzahl der Beschäftigten insgesamt (Anteil Frauen/ Männer)
- c) Anteil von gelernten Fachkräften versus ungelernete Arbeitskräfte
- d) Anteil von Auszubildenden/ Praktikanten/ Minijobbern
- e) Anteil von sozial schwächeren Menschen (z.B. Menschen mit Behinderung, psychischen Krankheiten)
- f) Anteil von Saisonarbeitskräften (Erntehelfern)

Entlohnung der Betriebsangehörigen

- a) Anteil der Beschäftigten, die über Tarif entlohnt werden
- b) Anteil der Beschäftigten, die gemäß Tarif entlohnt werden
- c) Anteil der Beschäftigten, die unter Tarif entlohnt werden
- d) Betriebseinkommen
- e) Einkommen der Unternehmer
- f) Einkommen der qualifizierten Vollzeitkräfte (Ingenieure und Meister)
- g) Einkommen der ausgebildeten Fachkräfte
- h) Einkommen der sonstigen Arbeitskräfte

Fluktuation

- a) $\text{Fluktuationsrate} = (\text{Abgänge} / \text{durchschnittlicher Personenbestand}) \times 100 \%$
- b) Anteil der Saisonarbeitskräfte, die regelmäßig (mehr als einmal) auf dem Betrieb gearbeitet haben (nur für landwirtschaftliche Erzeugerbetriebe)

Qualität der Arbeitsplätze

- a) Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Beschäftigten, z.B.: regelmäßige Personalentwicklungsgespräche für Unternehmer, Beschäftigte, Auszubildende; regelmäßige informelle Treffen, die der internen Kommunikation dienen, z.B. gemeinsame Mittagessen
- b) Die Zufriedenheit der Beschäftigten wird regelmäßig abgefragt
- c) Die Mitarbeiter haben vielfältige Einsatzbereiche und abwechslungsreiche Tätigkeiten
- d) Die Mitarbeiter erhalten Einblick in größere Produktionszusammenhänge

II Themenbereich – Ökologie

Bodenfruchtbarkeit

- a) Humusentwicklung
- b) Stickstoffbilanz
- c) Herkunft des eingeführten Stickstoffes
- d) Fruchtfolgewechsel (Häufigkeit der Fruchtfolge in Jahren)

Biodiversität (nur für landwirtschaftliche Erzeugerbetriebe)

- a) Anteil der bewirtschafteten Flächen mit samenfesten Sorten beim Pflanzenanbau versus dem Anteil der bewirtschafteten Flächen mit Hybridsorten (für Gartenbau- und Ackerbau-Betriebe)
- b) Bei der Züchtung angewendete Reproduktionsmethode (für Milchwirtschaft- und Tierzucht-Betriebe): Anteil der durch Natursprung gezüchteten Tiere
- c) Anteil der durch künstliche Besamung gezüchteten Tiere
- d) Anteil der durch Embryotransfer gezüchteten Tiere
- e) Lebensleistung beim Milchvieh – gemessen in Zahl der Kälber
- f) Anzahl der im Gemüsebau angebauten unterschiedlichen Kulturen
- g) Durchschnittliche Schlaggröße im Ackerbau (Größe der Felderparzellen)
- h) Ergreifen von Maßnahmen, die der Erhaltung der Artenvielfalt und der Kulturlandschaft dienen (z.B. angepasste Nutzung von Grenzertragsflächen, Anpflanzen von Hecken etc.)

Anwendung der EG-Öko-Verordnung

- a) Anteil der angebauten Lebensmittel, die mindestens gemäß EG-Öko-Verordnung angebaut wurden (landwirtschaftlicher Erzeuger-Betrieb)
- b) Anteil der verarbeiteten Lebensmittel, die mindestens gemäß EG-Öko-Verordnung hergestellt wurden (Verarbeitungsbetriebe)
- c) Anteil der vertriebenen Produkte, die mindestens die Anforderungen der EG-Öko-Verordnung erfüllen (Handel)

Ressourcenverbrauch

- a) Entwicklung des Stromverbrauches in Bezug auf Produktionsmenge oder Fläche
- b) Anteil des zertifizierten Stroms aus erneuerbaren Energien im Vergleich zu Strom aus nicht-erneuerbaren Energien
- c) Entwicklung des Wasserverbrauchs in Bezug auf Produktionsmenge oder Fläche

- d) Entwicklung des Gasverbrauchs in Bezug auf Produktionsmenge oder Fläche
- e) Entwicklung des Treibstoffverbrauchs in Bezug auf Produktionsmenge oder Fläche

Ökolandbau-Fläche

- a) Entwicklung der in den Betrieben der Regionalwert AG bewirtschafteten Flächen, die nach den Prinzipien des ökologischen Landbaus bewirtschaftet werden.

III Themenbereich – Regionalwirtschaft

Wertschöpfungsfaktor

- a) Wertschöpfungsentstehung:
 - Umsatz
 - Subventionen
- b) Wertschöpfungsverteilung
 - Einkommen der Unternehmer
 - Einkommen der Beschäftigten
 - Steuern
 - Aufwendungen für Lieferanten
 - Sachkosten für übrige Partner
 - Rücklagen
 - Aufwendungen für Maschinenarbeit (laufende Kosten, Abschreibungen, Zinsen)
 - Investitionen

Wertschöpfung in der Region

- a) Anteil des Beschaffungsvolumens von Zulieferern, die aus der Region stammen
- b) Anteil des Absatzvolumens durch Direktvermarktung versus Anteil aus der Vermarktung an Großhändler
- c) Anteil des Beschaffungsvolumens aus anderen Betrieben der Regionalwert AG
- d) Anteil des Absatzvolumens an andere Betriebe der Regionalwert AG

Engagement in der Region

- a) Engagement in regionalen Initiativen, z.B. Umweltverband, Dorfverein etc.
- b) Kooperationen/ Vernetzung mit anderen Betrieben der Region
- c) Durchführung von pädagogischen Initiativen mit Schulen, Kindergärten usw.
- d) Durchführung von Hoffesten und ähnlichen Aktivitäten
- e) Erhalt von Auszeichnungen und Preisen
- f) Andere Maßnahmen

Dialog in der Wertschöpfungskette

- a) Dialog mit Lieferanten/ Kunden über die Preis- und Einkommensbildung (B-to-B-Geschäft)
- b) Teilnahme an Informationssystemen zur Steigerung der Transparenz gegenüber den Kunden (z.B. „Bio mit Gesicht“)

9.18 Etatplanung Buschberghof

(zu Kapitel 3.6; 3.8.3)

Etatübersicht Wirtschaftsgemeinschaft				
		Planung 09/10	Geschätzter Abschluß	Planung 10/11
		01.07.2009	30.06.2010	01.07.2010
1	Gesamtkosten (Zeile 4 + 5 + 6)	400.811	418.044	418.079
2	Einnahm. aus Verk., Subventionen usw.	70.123	79.605	72.560
3	Von der Wirtschaftsgem. zu leisten (Zeile 1 - 2)	330.688	338.439	345.519
4	3 % von den Kosten (5+6) als Rücklagen für Investitionen des Eigentümers (Landbauforschungsgesellschaft)	11.674	12.176	12.177
5	Bäckerei / Schlachtere	36.320	39.990	31.550
6	Landwirtschaftliche Urproduktion und Milchverarbeitung	352.817	365.878	374.352
Landwirtschaftliche Urproduktion und Milchverarbeitung				
Summe		352.817	365.878	374.352
1. Produktionsmittel		84.500	82.239	80.100
a	Saat-und Pflanzgut	10.500	11.756	10.500
b	Bodenverbesserungsmittel (Kalk etc.)	1.500	1.400	1.500
c	Futtermittel (Mineralfutter etc.)+ Stroh	2.000	5.744	2.500
d	Homöopathische Medizin	-	120	100
e	Strom, Heizstoffe, Wasser	45.000	38.200	40.000
f	Treib-und Schmierstoffe	20.000	19.200	20.000
g	Säcke, Pressengarn, Draht	1.000	200	1.000
h	sonst. Aufw. Viehhaltung	2.500	2.600	2.500
i	sonst. Aufw. Bodenproduktion	2.000	3.019	2.000
2. Viehzukauf		1.800	3.900	2.000
3. Maschinen und Geräte		42.000	45.049	41.593
a	Abschreibung	23.000	18.593	18.593
b	Reparatur und Unterhaltung	18.000	26.000	22.000
c	geringwertige Wirtschaftsgüter	1.000	456	1.000
4. Gebäude und Anlagen		32.207	48.042	42.392
a	Abschreibung	17.207	17.392	17.392
b	Reparaturen	15.000	30.650	25.000
5. Dienste und Dienstleistung		15.500	14.743	16.000
a	Lohnunternehmer	5.000	4.600	5.000
b	Tierarzt	2.500	2.800	2.500
c	Milchkontrolle	1.300	1.321	1.300
d	Lohnarbeit/Maschinenmiete	1.500	834	1.500
e	Boden- und Futteruntersuchungen	-	-	500
f	Milchuntersuchungen	1.200	1.188	1.200
g	Mitarbeit der Beteuten	4.000	4.000	4.000
6. Personalkosten		85.000	67.469	85.000
7. Versicherungen		7.950	8.171	8.171
a	Feuer, Sturm Haftpflicht			
8. Steuern und Abgaben		9.221	11.044	10.012
a	Steuern (Viehseuche, Kammerbeitr. etc.)	1.313	2.476	1.300
b	Steuerberatung	2.700	2.986	3.000
c	Mitgliedsbeiträge	4.008	3.720	3.850
d	Müll und Abwasser	1.200	1.862	1.862

	Planung 09/10	Abschluss 30.6.10	Planung 10/11
	78.939	89.437	93.084
9. Mieten und Pachten	7.921	7.811	7.811
a Landpacht (16 ha Grünland + 5,4 ha Ackerland)	4.171	4.171	4.171
b Wohnungsmiete Gärtnerhaus	3.750	3.640	3.640
10. Zinsen , Bankgebühren	300	260	300
11. PKW Reparatur,Versicherungen	6.568	9.874	10.129
a Abschreibung		2.095	3.500
b Unterhaltung	4.000	5.264	4.000
c Versicherung	1.568	1.629	1.629
d Steuern	1.000	886	1.000
12.Verwaltung	6.750	7.816	6.710
a Telefon	1.700	1.565	1.600
b Büro	1.500	1.000	1.000
c Gebühren (Reisekosten,Porto,etc.)	2.000	1.200	1.000
d Öffentlichkeitsarbeit (Rundbriefe, Internet etc.)		2.481	1.500
e Fachzeitschrift und Anzeigen	450	650	450
f Biokontrolle	600	660	660
g Arbeitskleidung	500	260	500
13.Entnahmen der tätigen Landwirte	53.100	59.460	64.134
a Versicherungen	15.500	14.940	15.000
b Private Vorsorge	12.100	12.100	12.900
c Steuern	3.000	2.334	2.334
d Lebenshaltung	22.500	30.086	33.900
14.Milchverarbeitung	4.300	4.216	4.000
a Material	2.800	913	1.000
b Zutaten,Betriebsmittel	1.500	3.303	3.000
Durch die Wirtschaftsgemeinschaft Verantwortet und direkt bezahlt			
Summe	36.320	39.990	31.550
1. Bäckerei	2.300	2.589	2.500
a Zutaten,Betriebsmittel	2.300	2.589	2.500
2. Schlachtereie	26.000	29.000	27.000
3. Gemüsezukauf	2.000	2.365	2.000
4. Transport ,Verwaltung	6.020	6.036	50
a Transport Honorar	6.000	6.000	-
c Porto,Kopien,Papier			
d Bankgebühren	20	36	50
Einnahmen			
Summe	70.123	79.605	72.560
Verkauf (Gemüse,Getreide,Milch)	6.000	7.474	6.000
sonstiges (z.B. Steuererst. Diesel)	1.500	2.566	2.500
Viehverkauf	3.500	9.926	5.000
Subventionen	38.000	38.579	38.000
Jagdrecht	1.623	1.686	1.686
Lohnarbeit	-	-	-
Sonstiges (Miete / Zinsen / Strom)	7.500	7.374	7.374
Von LBF für Arbeitsplätze	12.000	12.000	12.000
Von der Wirtschaftsgemeinschaft bis 30.6.10 gezahlt		336.500	

9.19 Die vier ältesten CSAs - Überblick

(ergänzende Tabellen zu Kapitel 4)

Gründungswege u. Entwicklungspotentiale im Vergleich (zu Kapitel 4.1.2)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Ausgangs- lage	1968: Gemeinnütziges Eigentum 1981: Gründung der Arbeitsgemeinschaft	1995: Hof in gemeinnütziger Trägerschaft wird gepachtet	1939: Familienbetrieb in Privateigentum 1989 biologisch-dynamische Bewirtschaftung 1992 Rückgabe des Demetervertrags	1999: Gemeinnütziger Verein erwirbt Hof (bereits 1. Kleines CSA-Projekt) 2007: Gründung der Genossenschaft
Auslöser + Vorlauf	Anstehender Generationenwechsel bei den Landwirten > Gemeinsame Treffen mit ca. 20 Personen über ca. 1,5 Jahre	Tendenziell schwierige wirtschaftlich Lage; Zeit war reif > Treffen mit 10-15 Leute zwei Monate lang jeden Samstag	Schwierige wirtschaftliche Lage; Koop spricht Landwirte an > Gespräche mit den Kunden über 10 Jahre	Konflikte, Einstellung neuer Betriebsleiter > Gespräche mit ca. 45 Leuten (2007/2008)
Unter- stützend wirkte...	Vorbild durch Trauger GROH; Schon bestehender Kundenkreis mit 20-25 Menschen; Nachricht von Tschernobyl	Konzept bereits durch Buschberghof bekannt und durchdacht; 30-40 dem Hof verbundene Kunden	Interesse an Direktvermarktung bereits vorhanden; Informations- austausch mit dem Buschberghof	Unterstützung durch Wolfgang STRÄNZ (Buschberghof)
Start	1988: mit ca. 40 Familien (50 % der Lebensmittel) Ziel: 100 % CSA	1999: 10 Haushalte Ziel: Hofladen + Märkte erhalten	2003: 26 Familien (1/3 der Lebensmittel) Ziel: 100 % SVG	2008: Ca. 30 Familien Ziel: 100 % CSA
Entwick- lung	1989: 86 Haushalte (100 % WG) Seither immer 72 – 92 Haushalte	2000: 50 Haushalte 2007: 150 Mitglieder 2010: 190 Ernteanteile	2005: 45 Mitglieder (100 % SVG) 2010: 70 Mitgliedsparteien (ca. 200 Menschen) (nötig für 100 % SVG)	2009: 60 Familien 2010: 100 Mitglieder 2011: 120 Mitglieder
Perspek- tiven	Weder Bestrebungen noch Möglichkeiten zu wachsen	Ziel heute: 100 % WG Potential: 600 Anteile	Gemeinnützige Trägerschaft	Potential: 200 Mitglieder

(HILDEBRANDT K. & ISER I.5; schriftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; KRAIB 2008; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; schriftl. Mitt. SCHMITT 2011; schriftl. Mitt. STANGE 2011; mdl. Mitt. STRÄNZ 2007b; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Lebensmittelangebot im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.2.1)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Lebensmit- telangebot für Mitglieder	Hofeigene(s): - Gemüse (alles Mögliche) - Obst - Getreide (vielfältig verarbeitet) - Fleisch (vielfältig verarbeitet) - Milch (vielfältig verarbeitet) - Eier (mal mehr, mal weniger) Zukauf: wenn Grundnahrungsmittel knapp sind	Hofeigene(s): - Gemüse (alles Mögliche) - Getreide - Fleisch (vielfältig verarbeitet) - Milch (vielfältig verarbeitet) Zukauf: wenn mal Gemüse knapp wird	Hofeigene(s): - Gemüse (vielfältig) - Obst - Getreide (Brote, Nudeln) - Fleisch (vielfältig verarbeitet) - Milch (vielfältig verarbeitet) - Eier (nicht immer für alle) - Konserven Zukauf: grundsätzlich kein Zukauf	Hofeigene(s): - Gemüse (alles Mögliche) - Kräuter - Getreide (Brote) - Fleisch (vielfältig verarbeitet) - Milch (vielfältig verarbeitet) - Eier; Honig; - Konserven Zukauf: was vorher vereinbart wurde (vom Nachbarhof)
Selbsternte	Erdbeeren, Johannisbeeren	Koordination durch den Hof	Erbsen, Bohnen, Erdbeeren, Kirschen, Blumen, anderes z.T.	Auf nachfrage möglich; weniger erwünscht
Speziali- täten/ Besonder- heiten	Das, was nicht vergleichbar ist und was man woanders nicht bekommt z.B: Bergkäse; Brot	Rohmichkäserei	Nudeln haben besonders gute Qualität (Zusammenarbeit mit Nudelmacher)	Brot, Schafmilchprodukte (v.a. der Friskäse), Frische und Qualität des Gemüses und der Eier
Zusätz- liches	Rezepte ab und zu, Saisonale Überraschungen z.B.: Blumen im Frühjahr, Butter mit Blümchen drauf, Kürbisbrot, Weihnachtsgeflügel (je nach Futter- und Arbeitskapazität)	---	---	Rezepte relativ wenige, Offener Hof, Hof als Lernort, Vielseitigkeit, Pro- jekte, Mitmachtage, Einkochaktio- nen, Landschaft, Landwirtschaft, Grußkarten vom Hof, T-Shirts (zum kaufen)
Vollver- sorgung	Möglich	möglich	Zurzeit nein: zu viele Mitglieder, die sich nur teilweise versorgen	nein
Ver- packung	Nur pragmatisch	Fleisch professionell verpackt, Milchprodukte in Einweg und Pflandbehältnissen, Käse nur z.T., Gemüse nur pragmatisch	Nur pragmatisch	Nicht oder minimal
Kenn- zeichnung	Nur pragmatisch	Vgl. Verpackung	---	Nicht oder minimal

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; HILDEBRANDT K. & OTTERBACH I.5; schrftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; schrftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung: Lebensmittelangebot im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.2.1)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Angebot/ Erzeugung abhängig von ...	Saisonalität 1. Anzahl der Kühe 2. Bedarf der Mitglieder 3. Arbeitskapazitäten 4. natürliche Gegebenheiten	Saisonalität (v.a. Gemüse, Milchprodukte durch saisonale Abkalbung) Höhe der Beiträge Wünsche der Mitglieder Machbarkeit	Saisonalität, Periodisch (Schlachtung alle 2 Monate, 1 x im Jahr Suppen- und Brathühner) Wünsche der Mitglieder	Saisonalität (v.a. Gemüse, Schafmilchprodukte) Wünsche der Mitglieder
Entscheidungen trifft wer?	Landwirtschaftliches: Landwirte, Alles andere: Gemeinschaft, Tatsächliche Mitgliedsbeiträge, Praxis	Prioritäten setzt Gärtnerin	Landwirtschaftliches: Landwirte Grundsatz der Vielfalt Gemeinschaft: Orientierung an Konsens	Person, die verantwortlich plant Finanzieller Rahmen Arbeitskapazitäten
Planungs- grundlage	Angebotszettel, die die Mitglieder mit Mengenwünschen ausfüllen	Jahresrückblick Vermarktung außerhalb	Anzahl zu versorgender Personen	Anzahl zu versorgender Personen
Außerhalb der CSA	Verkauft werden: Überschüsse Kooperationen (Mist gegen Jungpflanzen, Salat und Stroh)	Verkauft werden: Alle Hofprodukte, Zugekauftes	---	Verkauft werden: Hofeigene Produkte, Zugekauftes

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; HILDEBRANDT K. & OTTERBACH I.5; schriftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Lebensmittelangebot im Vergleich - Entwicklung und Perspektiven (zu Kapitel 4.2.1)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Lebensmittelangebot	Vielfältiger geworden	Vielfältiger geworden, Wenn das Ziel 100 % WG erreicht wird: Brot und Eier zusätzlich	Umfang mit CSA große gewachsen Umfang - Potential: > Bei Obst und Tieren > allgemein 15-20 % steigerbar Begrenzender Faktor z.Z.: Arbeitskapazitäten, Vielfalt bereits vor CSA maximiert	Vielfältiger geworden Kein weiterer Ausbau der Vielfalt (Jahresangebot soll rund sein) Gemüseloch im Frühjahr soll verringert werden Umfang steigern durch: > Optimierung der Arbeitsgänge > Bäckereikapazitäten ausbauen > Neuer Kühlkontainer/ Weniger Lagerverluste
Anbau	---	Gemüsebereich: Umfang wurde + wird ausgebaut	Umfang gewachsen (mit Mitgliedern)	Gemüsebereich: Umfang wurde + wird ausgebaut
Tiere	---	Saisonale Kalbung lockern Mehr Rindfleisch statt Schweinefleisch	---	Bienen-Honig: Seit diesem Jahr; soll ausgebaut werden, Kühe: Gewünscht aber nicht machbar unter den gegebenen Umständen
Allgemein	Grenzen des Möglichen erreicht	---	---	---

(BACH I.6; HILDEBRANDT K. I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1M; mdl. Mitt. SCHMITT 2011; v. MIRBACH I.7)

Auf- und Verteilung der Lebensmittel im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.2.2)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Aufteilung	Nach Bedarf Für Depots am Hof vorsortiert, Keine individuelle Zuteilung Allgemein in der Hand der WG Wenn knapp pro Haushalt	Nach Ernteanteilen: = Feste Menge je Anteil In Koops: Keine individuelle Zuteilung, in der Hand der Koops Wenn knapp: Orientierungshilfe	Nach Bedarf Individuelle Zuteilung nach Bestellung Wenn knapp: Personenschlüssel	Orientiert an Einheiten, Am Hof für Depots vorgepackt, keine individuelle Zuteilung In Depots: In der Hand der Depots Wenn knapp: Wöchentlicher, Wechsel o. Orientierungshilfe
Bedarfs- erfassung	Wöchentlicher Bestellzettel	Zuteilungshilfe für Koops: > Exceltabelle	Wöchentliches Fax mit Bestellung an die Landwirte	Feste Mengen je Mitglied
Verteilung	Hof direkt an Mitglieder/ Depots, Ein Depot = 4 -12 Haushalte	Hof an Laden Laden an Mitglieder/ Koops Eine Koop = 6-28 Anteile	Hof direkt an Mitglieder/ Verteilstellen Eine Verteilstelle = bis zu 70 Personen	Hof direkt an Mitglieder/ Depots Ein Depot = 5 -15 Mitglieder
Abholung	11 Haushalte aus der Umgebung direkt ab Hof 6 Depots aus der Umgebung 6 Depots in Hamburg, > Selbstabholung per PKW > Liefern zu Depot oder Haustüre 4 Depots in Hamburg: Eine große Liefertour, selbstorganisiert	Mitglieder aus der Umgebung im Hofladen: > Räumliche Trennung hofeigener Produkte, Im Hamburger Laden (48 Anteile): > Mit Mitgliederkarte	(Einzelne) Mitglieder aus der Umgebung (1/3 aller Mitglieder) > Selbstabholung vom Hof > z.T. direkt vom Feld (organisieren sich spontan gemeinsam)	(Einzelne) Mitglieder aus der Umgebung (1/2 aller Mitglieder) > direkt ab Hof 2 Depots aus Münster > Selbstabholung per PKW > Liefern zu Depot oder Haustüre
Lieferung	---	8 Foodcoops in Hamburg	4 Verteilstellen in Mannheim	3 Depots in Münster
Abhol-/ Liefer- zeiten	1 x / Woche	Abholung: Ladenöffnungszeiten 3x / Woche Lieferung: Je Depot 1 x / Woche Verteilt auf 3 Tage	Abholung: Jeder Zeit, meist am Donnerstag Lieferung: 1 x / Woche (Freitags) Hilfe beim Packen am Donnerstag	Abholung: Jeder Zeit Lieferung: 1 x / Woche (Dienstags)
Außerhalb der CSA	Verkauft werden: Überschüsse An: Umliegende und andere Höfe, Abokistenanbieter, Viehhandel.	Verkauft werden: hofeigene Produkte im Hofläden und auf Märkten Mal hat die WG und mal hat der freie Verkauf Priorität	Kein Verkauf	Verkauft werden: 50 % hofeigene Produkte im Hofladen und auf vier Märkte WG hat Vorrang

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; HILDEBRANDT K. I.5; mdl. u. schrftl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; mdl. und schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; schrftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Auf- und Verteilung der Lebensmittel im Vergleich - Entwicklungen, Erfahrungen, Perspektiven (zu Kapitel 4.2.2)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmittthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Aufteilung	Neue Familien: > Nehmen erst viel zu viel > Mit der Zeit weniger	Anfang: Vollesser: Menge nicht definiert Seit 3 Jahren: > Anteile: Definierte Mengen; erleichtern Selbsteinschätzung und Verteilung Überlegt wird: > Genauere Mengenformulierungen > Aufschreiben der Entnahmen durch Mitglieder im Hofladen > Vegetarische Anteile Bei Knappheit: > Hilft unverbindlicher Maßstab	---	Individuellen Bestellungen: > Nicht erwünscht > I.d.R. nicht leistbar
Bedarfs- erfassung	---	Bedarf scheinbar mehr als gedeckt, da weniger Anteile vergeben als erwachsene Mitglieder dabei	---	---
Abholung	---	---	Wunsch: Selbstabholung durch Mitglieder aus Mannheim	Angestrebt: > Selbstabholung durch Mitglieder aus Münster; > Kleinere Depots erleichtern Organisation
Lieferung	Früher: Abhängig von Gruppengröße Heute: Mehr abhängig von Lieferroute	---	---	---
Außerhalb	---	Ziel: 100 % WG	---	Mittlerweile: Ein Markt weniger

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; v. MIRBACH I.7)

Mitgliedsbeiträge, Preise und Finanzierung im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.2.3)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmittthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Beitrag	Mitgliederbeiträge gehen an den Hof Richtsätze: 150 €/ Erwachsener/ Monat 75 €/ Kind/ Monat Grenze nach unten: Aldi-Preise	Mitgliederbeiträge gehen an den Laden Laden bezahlt den Hof 165 €/ Anteil/ Monat (regulär) 132 €/ Anteil/ Monat (Vegetarier) + 3 Euro Berechnungspauschale Teilweise Anteile sind möglich	Mitgliederbeiträge gehen an den Hof Höhe des Beitrages freiwillig Aktueller Durchschnittswert: 40 €/ Person/ Monat Orientierungswert 50 €/ Person/ Monat Sonderausgaben > Sonderbeiträge	Mitgliederbeiträge gehen an den Hof Aktueller Durchschnittswert: 120 €/ Erwachsener/ Monat Spanne: 115–130 €/ Erwachsener/ Monat ca. 60 €/ Kinde/ Monat
Zweck	Finanzierung der LWS inklusive: 3% Investitionsumlage, ca.8% Alterssicherung, Personalkosten (Umsatz: ca. 400.000 € Umsatz/ Jahr)	Finanzierung der LWS inklusive Löhne (Umsatz: Hof GbR ca. 450.000 € (= 100 %); Laden GbR 750.000 €)	Kosten des Wirtschaftsjahres decken, inklusive: Lebenshaltungskosten, Sozialversicherung, gesetzliche Altersvorsorge der Landwirte (Umsatz: ca. 100.000 €/ Jahr)	50 % der landwirtschaftlichen Kosten decken, inklusive: Reparaturen, Produktions- und Lohnkosten des Gesamtbetriebes, Hofaufbau (Umsatz: 240.000 € (= 100 %); mit Vermarktung 300.000 €/ Jahr)
Ermittlung	Etat: durch Landwirt, Richtsatz: durch Schatzmeister, 1/3 höher als nötiger Durchschnittsbeitrag > Selbsteinschätzung	Durch Landwirt	Durch Landwirt Orientierungswert: Nötiger Durchschnittsbeitrag > Selbsteinschätzung	Durch Mitglieder Orientierungswert: Nötiger Durchschnittsbeitrag > Innerhalb der Spanne freiwillig
Vorgehen	Jahresetat > Jährlich neu ermittelt > Vorstellung auf der Vollversammlung, > Bieterunden bis Etat gedeckt oder Konsequenzen bedacht	Bedarf der Landwirtschaft und der Landwirte, der nicht durch die übrigen Vermarktungswege gedeckt wird, wird durch die WG getragen. > Finanzrat stellt Budget vor > Abstimmung	Jahresetat > Jährlich neu ermittelt durch Landwirt > Vorstellung auf der VV	Jahresetat > Jährlich neu ermittelt durch Landwirte > Vorstellung auf der VV > Bieterunden bis Etat gedeckt oder Konsequenzen bedacht
Überschüsse	Für zweckgebundene Investitionen an Landbauforschungsgesellschaft	Entscheidet ggf. die Mitgliederversammlung	Reserven für das nächste Jahr	Ausgleich von Jahresdefizitvorschüben, Investitionen
Defizite	Kürzungen, Nachgebote der Mitglieder, Extra Verkäufe	Trägt der Hof	Wer zahlen kann, zahlt freiwillig	Jahresdefizitvorschub

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; mdl. Mitt. LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; mdl. und schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; mdl. Mitt. STRÄNZ 2010; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung: Mitgliedsbeiträge, Preise und Finanzierung im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.2.3)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Formalitäten	Erklärung, Vereinbarung Je Haushalt von einer Person unterschrieben Verbindlichkeit: Ein Jahr Ein- und Austritt auch zwischendurch möglich	Vereinbarung Einzugsermächtigung Verbindlichkeit: Ein Monat Beitragserhöhung nur gemeinsam möglich	Vereinbarung Je Haushalt von einer Person unterschrieben Verbindlichkeit: Ein Jahr	Einfacher Vertrag Überweisungen per Dauerauftrag Verbindlichkeit: Ein Jahr
Verkaufspreise	Marktpreise	Orientierung am Großhandelspreis Interner Milch-Verrechnungspreis 60 ct/ L	---	Orientierung am Großhandelspreis
Weitere Finanzierung	EU-Subventionen Landeszuschüsse Sozialtherapie Verkauf von Überschüssen	EU-Subventionen Landeszuschüsse Vermarktung Genussscheine	---	EU-Subventionen Landeszuschüsse Vermarktung.

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; mdl. Mitt. LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; mdl. und schriftl. Mitt. SCHMITT 2011; mdl. Mitt. STRÄNZ 2010; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Mitgliedsbeiträge, Preise und Finanzierung im Vergleich - Erfahrungen, Entwicklungen, Perspektiven (zu Kapitel 4.2.3)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof (BBH)	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmittthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Beitrag	Im Laufe der Zeit: Gestiegen von 130 DM (für 50 % WG) bis heute 150 € Zukunft: > Ggf. bei Wegfall der Subventionen weiterer Anstieg	Im Laufe der Zeit: Gestiegen > 130 € zu 150 € zu 165 € > Beschluss über Erhöhung nur noch gemeinsam möglich Beitragssystem: > „learning by doing“ entwickelt > Anfang: fester Beitrag (keine feste Menge) > Seit 3 Jahren: Definierte Menge	Im Laufe der Zeit: > Zahlungsmoral verbesserte sich Anfang: > Reine Selbsteinschätzung Mittlerweile: > Orientierungswert Perspektivisch: > Soll freiwillig bleiben	Im Laufe der Zeit: Gestiegen 1. Jahr: 80 € 2. Jahr: 100 € 3. Jahr: Spanne 115 – 130 € Spanne: Besseres Gefühl, Regt Denkprozess an Gründe für Anstieg: Zu niedriger Ansatz; Defizite aus dem Vorjahr
Ermittlung	---	Offene Fragen: Orientierung des Beitrags an der Produktion oder umgekehrt? Kalkulation des Arbeitseinsatzes? Großhandelspreise als Maßstab?	---	---
Vorgehen	---	Bisher: Willkürliche Festlegung Angestrebt: Teilbudget als Grundlage zur Beitragsrechnung	---	---
Überschüsse	---	---	Seit 2 Jahren	---
Defizite	---	Vermeidung: Mehr Mitglieder nötig. Offene Frage: Sollten Mitglieder Defizite tragen?	In den ersten 4 Jahren	---
Formalitäten	---	Monatliche Verbindlichkeit: > Absicht: Mitgliederfreundlicher > Wurde bisher nicht missbraucht Jahresvertrag: Würde der Sache gerechter	Formulierungsänderung: > Mithilfe „nötig“ statt „möglich“	---
Finanzierung	---	Viel Vermarktung außerhalb macht Übergang zu CSA schwierig Großer Pachtbetrieb teurer als ein „Buschberghof“	---	Perspektive: Ohne Vermarktung wird der Hof insgesamt günstiger
Allgemein	Wunsch: Nur ganze Haushalte als Mitglieder	Mittlerweile: Mehr Mitarbeiter	---	---

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. I.4; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; V. MIRBACH I.7)

Interne Kommunikation im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.3.2)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Persönlicher Austausch	<p>Auf regelmäßigen Treffen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Jahreshauptversammlung im Sommer (Thema: Jahresetat) > Halbjahresversammlung im Januar (Thema: Finanzüberblick, Zeit für tierere Themen) > 2 Feste (1. Mai, Erntedank) <p>Beim Abholen der Lebensmittel</p> <p>Bei Mitarbeit oder Ernte</p> <p>Hofführungen; Einführungen</p>	<p>Auf der Vollversammlung</p> <p>Kerngruppentreffen (letzter Di im geraden Monat)</p> <p>Events auf dem Hof (4-5/ Jahr)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Erdbeerfest > Gemeinsame Möhrenernte > Gemeinsame Aufräumaktionen > 1 Zeltwochenende (Sommer) > Weihnachtsspiel > Hofführungen <p>Beim Liefern</p> <p>In den Läden</p> <p>Auf dem Hof</p> <p>Besuch o. Aktivurlaub (jeder Zeit möglich)</p>	<p>2 SVG-Versammlungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > 3.10 + Christi Himmelfahrt > Themen u.a.: Besteht Zufriedenheit <p>Treffen außer der Reihe bei Bedarf</p> <p>Beim Gemeinsames Arbeiten (viel)</p> <p>Beim Gemeinsames Essen (viel)</p> <p>Beim Liefern</p> <p>Landwirte jederzeit ansprechbar</p>	<p>Vollversammlung (Mitte Juni) (Themen: Etat, letztes Jahr, Fragen, Anregungen)</p> <p>Auf dem Hof (Events ~ monatl.)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Feste (Erntedank, Tag d. Schafs) > Veranstaltungen > Mithelftage (1. Sa im Monat) <p>In der Kerngruppe (Plenum 1x/Monat + vor speziellen Veranstaltungen)</p> <p>Beim Abholen im Hofladen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fr Nachmittag > 1 Person extra für Kom., > bei Kafe+Kuchen <p>Beim Liefern gelegentlich</p> <p>In Einzelgesprächen</p>
Papier	<p>Bestellzettel (wöchentlich)</p> <p>Weihnachtsrundbriefe (jährlich)</p>	<p>Hofbrief: (Alle 1 bis 3 Wochen)</p> <ul style="list-style-type: none"> > Umfang (1-2 A4 Seiten) > Inhalte: Infos zur Gemüseverteilung, Was gerade ansteht, Gemüsevorschau, Zusammenhänge, Stimmungen. > Aushänge in Läden + Koops <p>Weihnachtsrundbriefe bzw. Jahresrückblick (jährlich)</p>	<p>Protokolle der Treffen</p>	<p>Handschriftlicher Rundbrief</p> <ul style="list-style-type: none"> > 1x in der Woche > Umfang: 1 A4 Seite > Themen: Was auf dem Hof losist, Vorschau, was ansteht > Am Hof + Depots aufgehängt
Telefon	<p>Wenig</p>	<p>Selten</p>	<p>Mit Depot-Kontaktpersonen</p> <ul style="list-style-type: none"> > Meist wöchentlich (nicht fest) > Rückmeldungen + Bestellungen 	<p>Selten > Nur bei Organisatorischem oder Privatem ab und zu</p>

(BACH I.6; Buschberghof 2011a; HILDEBRANDT J. & K. & ISER I.5; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; KATTENDORFER HOF 2011; SCHMITT I.1; schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; schrftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung: Interne Kommunikation im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.3.2)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Email	Rundmails: > 2-3 x im Monat > Umfang: ca. 1 A4 Seite > Inhalte: Aktuelles Hofgescheschen, Anstehende Termine, ggf. Bitte um Wunschäußerungen Kurzmitteilungen per Email: > Häufiger, unregelmäßig, wenn was ansteht	Hofbriefe per Email (s. Papier) Rückmeldungen von Koops	Sehr wenig	Wird genutzt
Homepage	Nur Information	Auch mitgliederinterner Bereich	---	Informationen allgemein Mitgliederbereich für Austausch und interne Informationen
Es überwiegt...	Persönlicher Austausch	Persönlicher Austausch Sonst: Kanalisierung z.T. im Büro	Persönliche Kommunikation auf dem Hof	Persönliche Kommunikation auf dem Hof + in den Kerngruppen
Inhaltliche Schwerpunkte	Praktisches, Organisatorisches Landwirtschaftliches	Praktisches, Verteilung Jahreszeitliche Schwankungen Aktuelles vom Hof Positive Entwicklungen, Schwierigkeiten	Landwirtschaftliches Organisatorisches Grund, Ziele und Zukunft der SVG	Belange des Hofes
Tiefere Themen	V.a. in Einzelgesprächen Ab und zu Weihnachtsrundbrief Nicht in breiter Masse gestreut	Vgl. Kerngruppe	Versammlungen 2x jährlich bei Bedarf (auf dem Hof)	In der Kerngruppe
Wert wird gelegt auf	Freiwilligkeit des Engagements	Eigene Sinneseindrücke Rückmeldungen	Stattfinden der Kommunikation im Zwischenmenschlichen (nicht geschäftlich/ institutionalisiert, ohne große Formalien)	Persönlicher Austausch der Mitglieder mit den Landwirten
Kinder	Zu sagen, Kinder sollen nicht dabei sein, funktioniert nicht	Viele und immer dabei: Miteingebunden oder extra Kinderaktivitäten	Immer dabei (nicht abgesondert)	Immer mit dabei

(BACH I.6; Buschberghof 2011a; HILDEBRANDT J. & K. & ISER I.5; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; KATTENDORFER HOF 2011; SCHMITT I.1; schriftl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Kommunikation nach außen im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.3.3)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Öffentlichkeitsarbeit	Auf Anfrage der Medien Weihnachtsbrief	Presseaktivitäten (v.a. Zeitung) V.a. durch Unterstützerverein	---	Hof-Veranstaltungen (~ monatl.) > Regelmäßig in lokalen Medien Viel durch Kerngruppe
Werbung	Nicht aktiv (da voll) Neue Mitglieder: > Über Mitglieder > Auch durch Medien (s.o.)	Im Schaufenster des HH-Ladens 1 Mitarbeiterin kümmert sich darum Neue Mitglieder v.a. durch Mitglieder und Aktivitäten Informationsveranstaltungen am ersten Samstag in jedem 2. Monat	Nicht aktiv (da voll) Neue Mitglieder > Über Mitglieder > (Info.-zettel kaum benutzt)	Zeitungsartikel Postkarten (umsonst) Flyer, Infocettel (am Marktstand) Durch Mitglieder > Im Bekanntenkreis > Durch die Kerngruppe Auf Hof-Festen (Stand, Vortrag) Aktionen (im Frühj./Sommer fast monatlich)
„Teilnahmeförderung“	Probekiste Probemonat ggf. Ansprechpartner	(Probemonat) > Monatlicher Ein- o. Ausstieg immer möglich, ggf. Ansprechpartner (Mitarbeiterin)	(Einführung) (Probezeit) Ggf. Ansprechpartner für Neue	Probemonate Einführung Veranstaltungen Persönliche Hofführungen
Zielgruppen	Keine gezielte Ansprache Durch das Konzept angesprochen werden: v.a. > Junge Familien > Interessenten an Selbstversorgung o. anderem Wirtschaften Allen gemeinsam: > Kochen wollen und können > Produktsortiment sagt zu Insgesamt: Schnitt durch die Gesellschaft	In HH gezielt + kontinuierlich v.a.: > Politisch interessiertes Umfeld > Junge Familien Im ländlichen Umfeld werden durch das Konzept angesprochen: > Ältere Menschen > Alleinstehende > Paare > Junge Familien (nur einige)	--- (keine Besondere) Durch das Konzept angesprochen werden: > Quer durch alle Schichten Hoffnung: > Anschluss an Grundgedanken	Gezielte Ansprache: > Marktkunden Durch das Konzept angesprochen werden v.a.: > Junge Familien

(HILDEBRANDT J. & K. & OTTERBACH I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; schriftl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Fortsetzung: Kommunikation nach außen im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.3.3)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Bei Interesse	Klären mit Landwirt oder Depot-Ansprechpartner: 1. Austausch über die Idee 2. Nähe zu Hof oder Depot? 3. Interesse von Seiten d. Depots? 4. Depot, Verteilung, Produkte und Hof kennen lernen, (Besuche > Probekiste) 5. Evtl. Probemonat 6. Jahresmitgliedschaft	Information und Einführung 1. Aushändigen der Hofvision (DIN-A4 Seite vom Landwirt), 2. Wichtig: Arbeitsteiligkeit, Situation gegenseitigen Vertrauens, Keine Perfektion, 3. Organisatorische Fragen: Was, Wo, Wie, Wann....? 4. „Probemonat“/ Mitgliedschaft	Jeder vermittelt das Konzept entsprechend seinem Verständnis (Informationszettel kaum benutzt) 1. Vorstellung auf der Vollvers. 2. Wichtig: Nötiger Beitrag (Selbst o. Ausgleich durch Mitglieder) 3. 3-monatige Probezeit (beidseitig, mündliche Vereinbarung) 4. Einführung durch Mitglieder 5. Jahresmitgliedschaft	Vermittlung des Konzeptes ist sehr individuell 1. Einladung auf den Hof (Gespräche v.a. dort) 2. Wichtig: Wunsch, dass Depots selbst abholen 3. Evtl. Probemonate 4. Jahresmitgliedschaft
Mit sonstigen Kunden	---	WG-Hofbriefe: Rundmails, Aushang in Läden und auf dem Markt Einladung zu Hofevents Verkäufer vor Ort als Mittler: Themen v.a.: Aktuelles vom Hof, Rohmilch	---	Auf dem Markt: > Themen: wenig außer Preise Alle Kunden: > Einladung zu Gesprächen im Hofladen und Hof-Aktivitäten

(HILDEBRANDT J. & K. & OTTERBACH I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Aufgabenverteilung bez. Kommunikation im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.3.4)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Hof (Landwirt)	Keine offizielle Hofbriefe ungefähr monatlich, Mails Einführung Neuer (oder Mitglied)	Hofbriefe: Gärtnermeisterin Einführung Neuer: Landwirt	Unter Landwirten keine besondere	Nicht klar geregelt
Mitglieder	Einführung Neuer (oder Landwirt) Warteliste (zusammen mit Finanzen)	Einführung Neuer: > Koops: Koopmitglieder > Laden: Mitarbeiter	Je eine Person Für je ein Jahr gewählt: > Kommunikation > Finanzen > Neue Mitglieder > Baumaßnahmen	Je eine Person: Einführung Neuer; Pressearbeit; Homepage; Fotos; Internetshop; Blog; Vereinsverwaltung
Kerngruppe	Keine Treffen bei aktuellen/ akuten Anlässe	Organisatorisches und Weiterentwicklung der WG Im Idealfall von jeder Koop 1 Pers. I.d.R. 6-12 Personen + Landwirt	Zu Treffen außer der Reihe, wenn etwas akut ist, kommt wer möchte Keine spezielle Kerngruppe	15 sehr engagierte Mitglieder (1 Landwirt immer dabei) AGs befassen sich mit: > AG Hofentwicklung, Strategie > AG Hofvision > AG Marketing, Öffentlichkeits- arbeit, Events > AG Kultur + CSA Bildung > AG Finanzen
Unterstützer	---	~ Unterstützerverein = Leute wie Kerngruppe, aber unabhängig	Spenden	Trägerverein
Finanzen	Schatzmeister (Mitglied)	Landwirt, Finanzrat	Schatzmeister (Mitglied)	Stiftungsanträge: AG der Kerngruppe und Genossenschaft Finanzen des Hofes: Landwirt mit Steuerberater
Verteilstellen	Ein Ansprechpartner je Depot	1 Email-Zuständiger je Koop (nicht fest geregelt)	1 Kontaktperson je Verteilstelle	Je 1 Depotleiter
Weiteres	Anfragen laufen an verschiedenen Stellen auf	Persönliche Kommunikaton: Alle	Wie es sich ergibt	---

(HILDEBRANDT K. I.5; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; mdl. und schriftl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; schriftl. Mitt. STANGE 2011; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Zeitlicher und finanzieller Aufwand für Kommunikation im Vergleich - Status Quo (zu Kapitel 4.3.5)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Zeitaufwand	> Ca. 3 h/ Woche Vergleichbar: > Vermarktungsaufwand > Hoffestorganisation	> Ca. 10 h/ Woche	Fest sind: > 2 halbe Tage für die Vollversammlungen	> Ca. 1/3 AK (davon 8-10 h/ Monat Versammlungen + AGs) > Ca. 3-4 h/ Woche (Kuchenbacken für Freitagskaffee + Rundbrief) Kerngruppenmitglieder: > 8-10 h/ Monat
Finanzieller Aufwand	Minimal Vergleichbar: Vermarktungsaufwand nicht geringer	Verschwindend gering	Im Grunde nur Telefon	Landwirt: gemessen an Lohnkosten > Gering Vergleichbar: > Vermarktungsaufwand
Kommentar	Einschätzung sehr schwer > Viele Gespräche nebenbei > Vermischung mit Privatem	Schätzen war schwer	Konnte nicht geschätzt werden	Einschätzung bez. Kommunikation nicht leicht Finanzielle Einschätzung schwierig: > Viel machen Mitglieder ehrenamtlich

(HILDEBRANDT J. & K. & ISER I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7; mdl. Mitt. v. MIRBACH 2011)

Entwicklungen bez. der Kommunikation im Vergleich (zu Kapitel 4.3.6)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Ziele/ Fokus	Unverändert	Mittlerweile Ziel: 100 % CSA	Gemeinschaftsentwicklung: > Unverändert Seit ca. einem Jahr: Mehr mitarbeitende Menschen	Früher: Landwirte sahen sich mehr als Gebende Heute: Gegenseitigkeit bewusster
Intern	Regelmäßige Treffen: > Erste 8 Jahre: Jeder letzte Fr im Monat mit je 1 Depotvertreter, > Dann: 5 Thementreffen im Jahr > Seit 4 Jahren: nur noch die 2 Feste + 2 Vollvers Emails: > Erste 10-15 Jahre keine (v.a. über Zettel + persönlich) > Emails haben Kom. intensiviert Buschbergbote: > Früher 2x (Ostern, Johanni) > Heute: 1x (Weihnachten) Inhaltlich: > Praktisches jetzt v.a. in zuständigen Bereichen (nicht mehr auf Vollversammlungen) > Inhaltliches zu Anfang mehr	Hofbrief seit 3 Jahren: > Seit dem bessere Stimmung	In letzten 2 Jahren nur Emailrundschriften; Seit ca. ¼ Jahr: Telefonate mit Verteilstellen-Kontaktpersonen ergänzen Emailrundschriften > Weniger PC (s.u.)	Homepage und Blog haben an Bedeutung zugenommen
Nach außen	Früher aktiv: Öffentlichkeitsarbeit, Werbeaktionen Mediananfragen mehr: Seit Förder- preis 2009 Interessentenanfragen mehr: > Durch Internet seit ca. 8 Jahren > Seit Wirtschaftskrise	Mittlerweile regelmäßige Informationsveranstaltungen	Unverändert	Mitglieder werben Mitglieder: > Infopäckchen-Aktion (vor 1 a) > Inzw. v.a. aus deren Umfeld Kommunikation mit Interessierten (Landwirt): > Mittlerweile unverkrampfter > Früher fordernder > Heute mehr Prozessbegleitung

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. & K. & ISER & OTTERBACH; I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; mdl. Mitt SCHMITT 2011; STANGE I.3; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7)

Fortsetzung: Entwicklungen bez. der Kommunikation im Vergleich (zu Kapitel 4.3.6)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Aufgaben-	Unverändert	Neu: Eine Angestellte kümmert sich um die neuer Mitglieder, Finanzrat	Schatzmeister (seit ~ 3 Jahren)	Mehr durch Mitglieder (s.u.)
Aufwand ()	Etw. weniger geworden	Von 3-4 h auf 10 h/ Woche erhöht	Schwer zu schätzen	Unverändert, tendenziell weniger
Mitglieder	Mittlerweile: > Weniger aktiv > Schnitt durch die Gesellschaft Bei Bedarf Bewusstsein und Hilfsbereitschaft unverändert	Gründung des Unterstützervereins (2011)	Seit ca. 3 Jahren: > Neue sind aktiver Seit ca. 1 Jahr: > Keine Aufnahme Neuer (da voll)	Kerngruppe: > Gewachsen (in letzten 2 Jahren von ca. 5 auf ca. 15) > Übernimmt mehr Verantwortung
Hof	WG: > Mittlerweile erwachsen > Kein exotischer Verein mehr Mittlerweile etwas mehr Kommunikation vom Hof: > Wenn Unarten einschleichen	---	Frage der Nachfolge: > Wird seit ca. 1 Jahr dringlicher	Manches ist mittlerweile etabliert (Kalender, Feste, Vordrucke...)
Allgemein	---	Ausbau der Kommunikation, da Thema Nr. 1	Kommunikation ist für Landwirte leichter geworden	Persönliche Beziehungen/ Bekanntschaften sind durch intensive Zusammenarbeit entstanden

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. & K. & ISER & OTTERBACH; I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; mdl. Mitt SCHMITT 2011; STANGE I.3; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7)

Allgemeine und positive Erfahrungen bez. Kommunikation im Vergleich (zu Kapitel 4.3.7.1)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Intern	<p>Was am besten funktioniert ist abhängig von:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Lebensumständen d. Mitglieder > Inhalt: wenn es um die Produkte geht, gehen alle Wege gut; Grundlegende Themen gehen v.a. in Einzelgesprächen gut > Persönlicher Austausch funktioniert immer gut. <p>Um in den Austausch zu kommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Feste gut > Hofrundgänge mit Kaffee o. Treckerrundfahrt im Anschluss > Intensiver Austausch: Z.B. bei Mitarbeit und Ernte <p>Rundmails:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Auch ohne Rückmeldungen werden Infos aufgenommen, 	<p>Gespräche bei Lieferungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Gute Möglichkeit Wünsche etc. der Mitglieder wahrzunehmen > Was auf dem Hof ansteht, wird gerne gehört <p>Um in den Austausch zu kommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Produkte wichtiges Vehikel <p>Hofbrief:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Verbessert Stimmung allgemein > Papier und Email wichtig > Bei viel Veränderung oder Knappheit jede Woche wichtig > Erklärungen erhöhen Verständnis + Zufriedenheit deutlich > Wichtiges in 2 - 3 Briefen in Folge berichten, damit es 90 % erreicht > Eigene Stimmungen mitteilen <p>Allgemein gut bzw. wichtig:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Klare Kommunikation, damit etwas verstanden wird > Zum Nachfragen ermutigen > Dinge von vorne erklären <p>Hof-Events gut angenommen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Besonders: Möhrenernte + Erdbeerfest (Ziel gute Laune) <p>Allgemein auf dem Hof:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Heimvorteil > Sinneseindrücke/ Einfach dabei sein/ Selbst erleben möglich 	<p>Verteilstellen-Kontaktperson</p> <p>Kommunikation des Orientierungsbeitrags:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Seit dem weniger Rechnen und Geld-Ware-Denken <p>Anschreiben der passiven Masse:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Platz für Neue 	<p>Zu Beginn Unterstützung durch Erfahrenes CSA-Mitglied</p> <p>Beim Abholen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Zeitpunkt Freitagnachmittag > Kaffee und Kuchen mit Landwirt > Viel Austausch > Ausreichend für Kommunikation <p>Saisonalität:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Fördert Verständnis der Mitglieder <p>Hofbrief:</p> <ul style="list-style-type: none"> > V.a. für die Städter wichtig > Verbindung zum Hof > Mitbekommen was ist aktuell <p>Identitätsbildung/ Hofbindung:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Gemeinsam Schönes veranstalten/ Angenehmes erleben

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. & K. & OTTERBACH I.5; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1M; mdl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7)

Fortsetzung: Allgemeine und positive Erfahrungen bez. Kommunikation im Vergleich (zu Kapitel 4.3.7.1)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Gewinnung neuer Mitglieder (nach außen)	Waldorfkindergarten: 1 Woche Stellwände + Vortrag im Anschluss Bestehende Netzwerkgruppen Durch Mitglieder: > Wellenförmige Dynamik	Werbung in neuem Stadtladen: > Kontinuierlich Neue Koops müssen von Menschen ausgehen	(Ggf. nur durch Mitglieder)	Am erfolgreichsten: > Probemonate > Aus Umfeld der Mitglieder Vorträge auf dem Hof ohne CSA- Bezug Auf den Hof einladen > Entsprechendes Umfeld Persönliches Gespräch am besten > Herzlichkeit > Vertraute Atmosphäre > Verständnis vermitteln > Emotional berühren Jedem sein Tempo Meiste Bewegung: > Vor Jahreshauptversammlung
Aufgaben	Schatzmeister	----	Schatzmeister	Verteilung
Mitglieder	Mithilfe auf den Festen gut, Kuchen werden gern mitgebracht Wenn es drauf ankommt, sind sie da und informiert	----	---	Kerngruppe: > Kraft, Ideen und Umsetzung
Hof	---	Unpopuläre Entscheidungen manchmal wichtig	---	---
Allgemein	Überwiegend Zufriedenheit Es müsste von Seiten des Hofes mehr Zeit für Kommunikation aufgewendet werden	Alles ist erklärbar: > Wenn was verstanden wird, wird es auch mitgetragen Keine Zufriedenheit, da noch zu wenig Zeit für Kommunikation	Insgesamt Zufriedenheit	Insgesamt Zufriedenheit

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. & K. & OTTERBACH I.5; mdl. Mitt. HILDEBRANDT 2011; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1M; mdl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; schriftl. Mitt. STANGE 2011; v. MIRBACH I.7)

Erfahrungen, was schwierig ist bez. Kommunikation im Vergleich (zu Kapitel 4.3.7.2)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Intern	<p>Emails:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Von einem Teil nicht gelesen > Je mehr, um so weniger gelesen <p>Thema Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Kein Einfluss auf Umsetzung in Stützpunkten > Wann ist der Punkt erreicht, jemanden anzusprechen? <p>Inhaltliche Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Brachen viel Zeit > Kaum Raum + Interesse <p>Für persönlichen Austausch:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Intensive Textarbeit schwierig 	<p>Rundbrief (für Schreiberin):</p> <ul style="list-style-type: none"> > Informationen aus alle Bereichen zu erhalten <p>Thema:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Leute, die sich falsch einschätzen 	---	<p>Depots: Z.T. nur Rundbriefe als Kommunikation und wenig Rückmeldungen</p> <p>Thema Produkte:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Gemüseloch im Frühjahr <p>Inhaltliche Themen: z.T. fehlender Raum dafür und Sorge dadurch Mitglieder zu verlieren</p> <p>Von Seiten des Hofes:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Keine klaren Ansprechpartner > Umfrage: War wenig ergiebig <p>Hofbindung/ Identitätsbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Geht über Jahre
Gewinnung neuer Mitglieder (nach außen)	<p>Durch Landwirt: Können begeistern</p> <ul style="list-style-type: none"> > Aber ohne viel Konsequenz <p>Durch Mitglieder:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Neue machen schnell mit > Aber oft wenig Hintergrund > Landwirt fehlt öfters Kontakt + Feedback u.a. zu Motivationen <p>Übliche Werbewege schwierig</p> <p>Leute begeistern und nur auf Warteliste verweisen können</p>	---	<p>---</p> <p>Erstellung eines Informationsblatts für Neumitglieder:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Viel Diskussion darum > Kaum Verwendung 	<p>Von Seiten der Landwirte:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Wirken oft „aufschwatzend“ > Wenn zu direkt + fordernd > Leute mit oberflächl. Interesse <p>Mit Marktkunden:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Wenig Zeit; schon informiert <p>Durch Mitglieder:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Landwirten fehlt öfters Kontakt + Feedback u.a. zu Motivationen (v.a. schwierig im Aufbau) <p>Handzettel in Briefkästen</p>
Aufgaben	---	Fehlender Schatzmeister	---	---
Mitglieder	Engagement: Festvorbereitungen	---	1/3 wenig aktiv	Viele wenig aktiv
Hof	---	---	Weitere Landwirts-Familie finden: > Zu wenig kommuniziert	CSA-Aufbau durch die Landwirte oft überfordert
Allgemein	Es gibt nicht die eine Lösung	Immer, wenn zu wenig Kom.	---	---

(BACH I.6; HILDEBRANDT J. & K. & ISER & OTTERBACH I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; schrftl. Mitt. SCHMITT 2011; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7)

Perspektiven, Pläne und Lösungsansätze im Vergleich (zu Kapitel 4.3.8)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Intern	Moderne Kommunikationsformen nutzen: z.B. Internetforum Am Abholtag z.B.: Anlaufpunkte für Punsch, Kaffee und Kuchen, dabei Kommunikationsmöglichkeit mit den Landwirten	Kommunikation über das Internet ausbauen Eigene Emailadresse für die WG Mehr Infos über die verschiedenen Bereiche in den Rundbrief Mehr Mit-Mach-Aktionen	---	Fokus mehr auf gemeinsame Blickrichtung Bisher vernachlässigte Themen ansprechen
Nach außen	---	---	---	Extra Person für Kommunikation kommt mit auf den Markt
Aufgaben	---	Person, die danach schaut, dass die Kommunikation in Gang bleibt Schatzmeister (nicht Landwirt)	---	---
Mitglieder	Freiwilligkeit des Engagements soll erhalten bleiben Nur noch komplette Haushalte als Mitglieder	Mehr eigene Eindrücke sammeln	Mehr Verantwortungsübernahme	Mehr Identifikation schaffen Mehr aktive Mitglieder
Hof	Mehr Zeit für Kommunikation: ~ 2-2,5h/ Monat/ 2-3 Personen	Mehr Zeit für Kom.: ~ 6h/ Monat/ eine Person > Z.B. Ausweitung der Bürozeiten	Wunsch: „Schönere Möglichkeiten“ als gesetzlich vorgeschriebene Rentenversicherung	Ansprechpartner für bestimmte Angelegenheiten festlegen
CSA Aufbau	---	100 % Wirtschaftsgemeinschaft	Durchschnittsbeitrag von 50 €/ Monat Neue Rechtsform Eigentum in Gemeinnützigkeit Junge Landwirtschaftsfamilie dazu	Mitglieder mit langfristigen Interessen
Allgemein	Es bleibt ein Prozess	Wunsch, dass mal alle, die die Lebensmittel vom Hof bekommen, auf dem Hofversammelt wären	Bezüglich Kommunikation keine Änderungspläne	---

(BACH I.6; HILDEBRANDT K. & ISER & OTTERBACH I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7)

Erfolgsfaktoren und Ratschläge für den Aufbau einer CSA im Vergleich (zu Kapitel 4.4)

Name	Wirtschaftsgemeinschaft Buschberghof	Wirtschaftsgemeinschaft Kattendorfer Hof	Selbstversorgergemeinschaft Schmitthof	CSA Gärtnerhof Entrup
Intern	Sehr viel mitteilen	Kommunizieren, Hofbrief, Mitglieder in Jahreslauf einbeziehen Besonderheiten des landwirtschaftlichen Berufs herausstellen Gemeins. Möhrenernte, Erdbeerfest	Die Fähigkeit als Landwirt mit Leuten ins Gespräch zu kommen	Reden Reden Reden Atmosphäre: > persönlich + vertraut > Herzlichkeit
Gewinnung neuer Mitglieder (nach außen)	Multiplikator Mensch	Freie Wahl, wie viel jeder entnehmen möchte	---	Darstellung individuell: > Am besten funktioniert, wovon man überzeugt ist Entscheidung muss aus jedem einzelnen selbst kommen
Aufgaben	---	Schatzmeister	---	---
Mitglieder	Vertrauen: sowohl zum Hof als auch zu der Idee	---	---	Wichtig, dass jeder sich mit Konzept auseinandersetzt
Hof	Transparenz Gemeinnütziges Eigentum	---	Vernünftige Anbauplanung Vernünftige Kalkulation	Offenheit für Veränderung
CSA Aufbau	Zuerst: Kleinen Kreis oder einen Einzelnen begeistern Gemeinsam entwickeln Hofbindung wichtig: > Emotionale Komponente > Hinein investieren	Von Anfang an: Aufbau der Kommunikation Über eigene Situation klar sein: > Was kann man, was nicht Klarheit der Rollen: > Mitunternehmer > Verantwortung teilen	Das ist ein Innerer Weg Erkenntnis: > LWS ist gesamtgesellschaftliche Angelegenheit Bereitschaft: > Verantwortung zu teilen > Aus Gewinnstreben lösen Geld nur als Taschmittel betrachten	Zuerst: Energie in Kerngruppe Beratender Gesprächspartner, Austausch und Zusammenarbeit mit erfahrenen CSAs In Öffentlichkeit präsent sein: > Kontinuität und Ernsthaftigkeit Hofbindung: Gemeinsam Schönes/ Angenehmes gestalten und erleben CSA nicht als Vermarktungssystem sehen
Allgemein	Schlüsselrolle Begegnung	Lieber beschränken als verausgaben	Vieles entwickelt sich aus der persönliche Begegnungen	Geduld und Zeit Mensch im Vordergrund Wachstum nicht überstürzen

(BACH I.6; HILDEBRANDT K. & ISER & OTTERBACH I.5; LINDEKE I.2; SCHMITT I.1; STANGE I.3; v. MIRBACH I.7)

9.20 Hofvision und Ernteanteil - Kattendorfer Hof

(zu Kapitel 4.3.3)

Hofvision

Formuliert habe ich die Idee einer Wirtschaftsgemeinschaft erstmals 1989 als ich unseren ersten Pachthof wieder zurück gab.

Die Grundidee lehnt sich an den Gedanken von Ernst Wilhelm Barkhof an, der auf einem Seminar an dem ich teilnehmen konnte, feststellt dass wenn man die landwirtschaftliche Nutzfläche der alten BRD durch die Zahl der dort lebenden Menschen teilt, die ideelle landwirtschaftliche Nutzfläche pro Einwohner erhalte. Diese Fläche betrug damals 2500 m². Meine Überlegung ging nun von der Frage aus, ob es denn möglich ist von 2500m² einen Menschen mit allem zu versorgen was er an Nahrung braucht.

Dazu ein paar Zahlen:

- 1.) 100m² Gemüseland reichen für einen Menschen aus.
- 2.) um am Tag einen Liter Milch zu sich nehmen zu können, braucht man eine Fläche von 730 m² (eine Milchkuh braucht für die Erzeugung von 5000 Liter Milch 10000 m²)
- 3.) Für die Erzeugung von 120 kg Brotgetreide benötigt man einen Fläche von 350m².
- 4.) Um im Jahr 37 kg Fleisch und ca. 150 Eier zu essen, benötigten wir einen Fläche von gut 700m²
- 5.) Für die Versorgung mit 70 kg Kartoffeln brauchen wir eine Anbaufläche von 50m²
- 6.) Um darüber hinaus noch eine saisonale Versorgung mit Obst sicher zu stellen, sollten 35m² reichen

Es verbleiben also 535 m² die nicht unmittelbar für die Ernährung gebraucht werden und damit zum Beispiel als Natur-, Wasser-, oder Erholungsflächen zur Verfügung stehen.

Da nun aber in einer arbeitsteiligen Gesellschaft sich nicht jeder um die Versorgung von Lebensmitteln kümmern kann, ist die Aufgabe im Delegationsverfahren an Landwirte und Gärtnerinnen übertragen die diese Aufgabe wahrnehmen wollen.

Dafür stellt die Gemeinschaft, die solche Delegation ausspricht, die Mittel zur Verfügung die benötigt werden, um die Aufgabe für alle möglichst optimal zu gestalten.

Bei einer Offenlegung der Bedürfnisse und Möglichkeiten kann es zu einer sehr befriedigenden Lösung kommen.

Der Kattendorfer Hof umfasst eine Gesamtfläche von 150 ha oder 1500.000 m² und kann dementsprechend Lebensgrundlage für 600 Menschen sein.

Dabei wird es über kurz oder lang ziemlich egal sein wie wirtschaftlich das Modell ist, wenn es die Lebensgrundlagen einer so großen Anzahl von Menschen erfüllt.

Wir wären in der Lage Geflügelhaltung, Obstbau, Urlaubsflächen etc. zu integrieren und den Einzelnen würde es nur das kosten was tatsächlich benötigt wird.

So ein Hof kann über kurz oder lang zu einer Gartenbaulandschaft werden wo man sich gerne aufhält.

Die Finanzierung der Entwicklung könnte aus der Gemeinschaft erfolgen und damit die Finanzierungskosten sehr geringe halten. Dies gilt ja auch für Energiefragen.

So könnten auch die Bioreststoffe wieder (über Biotonne) in den Kreislauf zurück fließen.

Mathias v. Mirbach

1 Ernteanteil entspricht der Fläche von 2.500 m² unseres Hofes. (...) Der Kattendorfer Hof kann ca. 600 Ernteanteile verteilen.

Dieser Ernteanteil ermöglicht die durchschnittliche wöchentliche Entnahme folgender Mengen:

- 1,5 – 3kg Gemüse nach Jahreszeit aus unserer Gärnerei
- Zusätzlich Salat und Feldsalat (Winter)
- 1 kg Kartoffeln
- Fleisch und Wurst von Schwein und Rind, davon ca. 0,2 kg Edelteile und Rauchwaren und ca. 0,5 kg Frischfleisch und Wurst
- Milchprodukte aus der Hofkäserei, (z.B. 1l Milch, 0,5 kg Joghurt, 0,25 kg Quark, 0,6 kg Käse) aus insgesamt 8,75l Milch

Ein Ernteanteil entspricht ungefähr der Menge an Nahrungsmitteln, die ein Erwachsener benötigt.

9.21 Wurzelwerk: Flyer und Gemüsepalette

(zu Kapitel 5.1.1.2 und 5.5.3)



Infos und Zahlen über CSA rund um Kassel

- Etwa 120 Personen rund um Kassel werden mit biologischem Gemüse aus Klima schonendem Anbau versorgt, das entsprechend den Jahreszeiten reift.
- Jede Person übernimmt einen Anteil an der CSA-Gemeinschaft. Alle Anteile zusammen finanzieren die Kosten der Gärtnerei. Dafür erhält jede Person wöchentlich ihre Ration vom gesamten erzeugten Gemüse.
- Die Gärtnerei liefert das Gemüse an Abholstellen aus. Einen solchen Abholpunkt können Sie auch selbst einrichten, wenn es bisher keinen in Ihrer Nähe gibt.
- Der Richtwert für einen Anteil beträgt monatlich 52 Euro.

Mit diesem Anteil sichern Sie sich Ihre Versorgung mit gesundem Gemüse.

CSA-Vertrag und weitere Infos über:
csa-kassel@virenspecht.de oder hier am Stand!
Stichwort: Mitmachen bei CSA.

Die GärtnerInnen von Wurzelwerk bauen auf 1,4 Hektar Gemüse und Kartoffeln nach Bioland-Richtlinien an. Dabei sind chemische Spritzmittel tabu! Wo möglich, werden auf dem Acker ihre zwei Kaltblutpferde Erik und Lizzy eingesetzt, um Boden und Klima zu schonen.

Wurzelwerk-Gärtner Jürgen bei seiner Lieblingsbeschäftigung: Tomaten ernten. In seinem „Tomatennuseum“ baut er an die 40 verschiedenen Sorten des „Richtstifters“ an. Mit diesen Sorten wird die Vielfalt in Form und Geschmack, die unser Essen so schön sinnlich gestaltet.

Solidarische Landwirtschaft
für Kassel und Umgebung

CSA
Community Supported Agriculture

Bio und fair



Fotos Wurzelwerk. Gestaltung Fernando Vargas | Villa Lokomuna



Eine solidarische Landwirtschaft entsteht
 In einer Landwirtschaftsgemeinschaft finanziert eine Gruppe von VerbraucherInnen die Kosten eines Hofes für ein Wirtschaftsjahr im Voraus und erhält im Gegenzug die Ernte des Hofes. Die Mitglieder tauschen also nicht Waren gegen Geld, sondern sichern die Existenz von einem GärtnerInnen-Hof, bekommen hochwertige Lebensmittel und bestimmen mit beim Anbau.

So verteilen sie das Risiko auf viele Schultern und alle profitieren gemeinsam von den guten Erträgen. Die erste solche Gemeinschaft in Deutschland war der Buschberghof (www.buschberghof.de) in der Nähe von Hamburg. International ist dieses Konzept unter dem Namen CSA bekannt: community supported agriculture – gemeinschaftlich getragene Landwirtschaft.

Mitglieder und GärtnerInnen verbinden sich zu einer kreativen Gemeinschaft. So besprechen alle zusammen, welche Gemüsesorten die GärtnerInnen im kommenden Jahr anbauen. Dabei können Mitglieder ihre Vorstellungen von einem sinnvollen Gemüseanbau in die Tat umsetzen: Sie legen Wert auf geschmackvolle Sorten, achten auf Vielfalt und sichern sich dabei ihre Versorgung auch in Krisenzeiten.

Vielfalt und Regionalität

Über das reif gewordene Gemüse, das an die Mitglieder verteilt wird, kommen diese in Kontakt mit den Zyklen der Natur – und natürlich auch untereinander und mit den GärtnerInnen.

Was hat gerade Saison? Die Praxis des Kochens und Verwertens verändert sich. Da wird schon mal gemeinschaftlich geerntet und eingekocht oder verschenkt, was gerade so verschwenderisch bei „uns auf dem Acker“ heranreift. Sich darauf zu konzentrieren, was Böden und Klima zur jeweiligen Jahreszeit hervorbringen, ist für viele eine neue und spannende Erfahrung. Es ist erstaunlich, welche Vielfalt es trotz oder gerade wegen der Regionalität gibt.

Kasseler CSA ist offen für neue Mitglieder
 An der CSA-Gemeinschaft mit der Gärtnerei Wurzelwerk in Escherode, können sich alle, die wollen, beteiligen.

Einen Mindestbeitrag gibt es nicht, nur einen monatlichen Richtwert. Wer mitmacht, legt sich für ein Jahr per Vertrag fest, seinen finanziellen Beitrag zur Landwirtschaft einzubringen. Einige Mitglieder leisten einen höheren Beitrag als den Richtwert – aus Solidarität mit denen, die nicht so viel einzahlen können.

Welche Motive leiten die Menschen, die an dem partnerschaftlichen System teilnehmen?
 Ganz unterschiedliche natürlich! Die einen schätzen das frische und geschmackvolle Gemüse. Andere wollen an einer zukunftsfähigen Land- und Lebensmittelwirtschaft mitbauen und sehen in der CSA das lokale Pendant zu solidarischen Handelsbeziehungen auf internationaler Ebene.

Einer von ihnen ist Traugott Lukaszyc, Geschäftsführer des Zentrums für Yoga in Kassel: „Da mach' ich mit, denn das Gemüse ist doch krisensicher!“ Christina Eiling, 49-jährige Agraringenieurin aus Kaufungen, sieht in der Möglichkeit, einen Hof in der Nähe finanziell mitzutragen, die Chance für ein Umdenken in der Landwirtschaft: „So trage ich dazu bei, dass eine solidarische Landwirtschaft Erzeugnisse frei von ökonomischen Zwängen nachhaltig produzieren kann.“ Und Ben Müller, Systemadministrator an der Uni Kassel, bringt Erfahrung aus vier Jahren Lebensgemeinschaft ein. „Die Treffen in der Gruppe sind wichtig, dabei achten wir auf ehrlichen und respektvollen Austausch untereinander. Diese Praxis ist auch in einer CSA-Gemeinschaft wichtig.“

Sie alle lassen keinen Zweifel aufkommen, dass für sie die solidarische Landwirtschaft das Modell der Zukunft ist!

Gemüsepalette der CSA-Wurzelwerk (2010)

(Quelle: Aufzeichnungen der Gärtner/ Lieferzettel)

Aubergine	Radiccio
Bohnen Dicke	Radieschen
Bohnen Busch	Rosenkohl
Bohnen Stangen	Rote Beete
Brokkoli	Salat
Chicoree	Sellerie
Chilis	Spinat
Endievie	Sprossen
Feldsalat	Steckrübe
Fenchel	Tomate Fleisch
Gurke Land	Tomate geringelt
Gurke Mini	Tomate grün
Gurke Schlange	Tomate Kirsch
Kartoffeln	Tomate normal
Kohl grün	Tomate Pougella
Kohl rot	Tomate Roma
Kohl spitz	Tomate Roma mini
Kohl weiß	Tomate Campari
Kohlrabi	Tomate Loreto
Kräuter	Tomate Tica
Kürbis	Tomate Sparta
Zuckermais	Tomate Zappo
Mangold	Wirsing
Melone	Zucchini
Melone Wasser	Zuckerhut
Möhren	Zwiebel
Möhren Bund	Zwiebel rot
Paprika gelb	
Paprika grün	
Paprika rot	
Pastinake	
Porree	
Postelein	

9.22 Ergänzende Anhänge auf der CD - Übersicht

- a) Interviews – Adiodateien (nicht öffentlich zugänglich)
- b) Interviews – Transkriptionen (nicht öffentlich zugänglich)
- c) Auswertung der qualitativen Fragebögen
- d) Produktpalette Buschberghof
- e) Produktpalette Kattendorfer Hof
- f) Produktpalette Schmitthof
- g) Produktpalette Entrup 119
- h) Kalkulationen der CSA Wurzelwerk - Budgetplanung
- i) Berechnungen zum finanziellen Gegenwert des Wurzelwerk-Gemüses 2010
- j) Naturkost Elkershausen Preislisten 2010 (Juli, Oktober, Dezember je eine)
- k) Nachhaltigkeitskriterien/ Fragenkatalog übersetzt aus WEBER
- l) Statuten des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft
- m) Satzung des Solidarische Landwirtschaft e.V.

Nachwort: Stellt euch vor ...

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht die Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

Antoine de Saint Exupéry

Stellt euch vor...

Stellt euch vor, der Himmel ist ein großes Dach unter dem alle Menschen leben. Sonne, Mond und Sterne schmücken dieses Dach im Wechsel. Die Vögel singen ihre Lieder, die Adler ziehen ihre Kreise und der Uhu gleitet in der Nacht durch die Baumwipfel.

Stellt euch vor, alle Menschen leben in einem einzigen großen Raum, dessen Decke der Himmel und dessen Boden die Erde ist. Der Boden ist bewachsen mit wunderschönen Wiesen, Blumen, Kräutern, Bärensträuchern und Obstbäumen. Das Moos ist wie ein weicher Teppich unter den Füßen. Im klaren Wasser mit Sandstrand und Felsen tummeln sich die Fische. Alles ist wie ein großer Garten, durch den Ströme fließen. Den Boden teilen wir Menschen mit den Tieren. Für uns alle ist genug Lebensraum.

Stellt euch vor, alle Menschen haben seit Geburt an das gleiche Recht in diesem Raum zu leben und darin saubere Luft, sauberes Wasser, etwas Gutes zum anziehen und vielerlei Früchte zu haben. Am Abend treffen sich die Menschen im Kreis um ein wärmendes Feuer. Sie singen, teilen ihre Geschichten des Tages, ihre Träume und die alten Geschichten, die die Lehren durch die Zeit tragen. Sie teilen gerne ihre Fähigkeiten und Geschenke und ihre Worte werden gehört und geachtet.

Stellt euch vor, als Kinder ihrer Familie werden alle Menschen von der ganzen Gemeinschaft willkommen geheißen, wenn wir auf die Welt kommen. Wenn sie heran wachsen, werden sie geliebt und behütet. Sie werden gelehrt, wie ein gutes Zusammenleben funktioniert, bevor sie später in die Gemeinschaft der Erwachsenen aufgenommen werden, Verantwortung für die kommenden Generationen übernehmen und der Gemeinschaft dienen. Wenn sie älter werden, werden sie Lehrer, Hüter der Weisheit, und schließlich treten sie in den Kreis der Ältesten ein, der die Geschicke der Gemeinschaft durch seine Erfahrung und Weitsicht lenkt.

Stellt euch vor, alle Menschen lernen von Anfang an, dass eines der wichtigsten Dinge, die alles zusammen halten, die Dankbarkeit ist. Die Dankbarkeit gegenüber der Quelle der Schöpfung, für Menschen, Tiere und Pflanzen. Daher sind die ersten Worte, die sie sprechen, die Worte des Dankes. Nichts Ernstes oder Wichtiges wird besprochen, ohne dass alle ein Gefühl der Dankbarkeit in sich tragen.

Stellt euch vor, das Handeln aller Menschen ist auf die nächsten sieben Generationen ausgerichtet. Die grundlegenden Prinzipien, auf denen dieser Friede basiert, werden von einer Generation an die nächste weiter gegeben: 1) Das Handeln aus dem innerem Frieden und der inneren Ruhe heraus, die sie z.B. durch die Verbindung mit der Natur erlangen; 2) Das Wählen guter Worte, v.a. wenn ihr innerer Friede beeinträchtigt wird, um Frieden und Einigkeit wieder herzustellen; 3) Das Streben nach Einigkeit; im Vertrauen, dass die Zeit für alle eine gute Lösung zum Vorschein bringen wird; 4) Die Bereitschaft, Verzeihung für mögliche Verletzungen zu erbitten und zu gewähren und bei Bedarf Hilfe von Dritten hinzuzuziehen, wenn die ersten drei Prinzipien nicht funktionieren. Denn alle sind sich bewusst: Diese Prinzipien sind einfach, aber nicht immer leicht. Vor allem, da es noch viele z.T. alte Wunden und Trauer in den Menschen aus den vergangenen Generationen gibt, die erst noch heilen müssen. Heilen, indem sie miteinander geteilt und gewürdigt werden.

Stellt euch vor, es gibt in unserer Gemeinschaft Menschen, die die Aufgabe übernommen haben, auf diese Prinzipien zu achten, an sie zu erinnern und sie zu hüten.

„Wir haben gelernt wie Vögel zu fliegen und wie Fische zu schwimmen, aber wir haben verlernt wie Menschen zu leben“

Martin Luther King

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

Witzenhausen, Februar 2012