LANDESAMT FÜR UMWELT,
LANDWIRTSCHAFT
UND GEOLOGIE

Freistaat
SACHSEN

Produktpalettenerweiterung in kooperativen Erzeugungs- und Vermarktungsstrukturen

Erhöhung der Produktvielfalt und Diversifizierung der Produktionsverfahren in Betrieben der Solidarischen Landwirtschaft in Sachsen

Dipl. Soz. Karl Giesecke; M.Sc. Lisa Schlesinger; beide Allmende Taucha e.V.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ... 8
2 Auftragsverständnis ... 8
3 Methodische Vorgehensweise ... 9
3.1 Übersicht ... 9
3.2 Gesamtrahmen Transdisziplinärer Ansatz ... 9
3.3 Qualitative Phase ... 10
3.3.1 Reflexion der Vorannahmen ... 10
3.3.2 Auswahl der sächsischen Betriebe ... 12
3.3.3 Auswahl der Best-Practice-Betriebe ... 13
3.3.4 Teilnehmende Beobachtung ... 13
3.3.5 Halbstrukturierte Interviews ... 14
3.3.6 Faktorenbildung aus der qualitativen Erhebung ... 14
3.4 Quantitative Phase ... 14
3.5 Transdisziplinäre Rückkopplungsphase ... 15
3.5.1 Impulskarten und Gallery Walk ... 15
3.5.2 Sinnfrage: Wird die Ausweitung der Solawi-Prinzipien auf weitere lokale Produzierende überhaupt als sinnvoll erachtet? ... 16
3.5.3 Komplexitätssteigerung ... 17
3.5.4 Verantwortlichkeit: Wer macht's? ... 19
3.5.5 Produktkriterien ... 20
4 Darstellung der Ergebnisse ... 22
4.1 Ergebnisse der Quantitativen Phase ... 22
4.1.1 Fazit und Einordnung der quantitativen Ergebnisse ... 26
4.2 Ergebnisse der Qualitativen Phase ... 28
4.2.1 Identifizierte Formen der Produktpalettenerweiterung ... 28
4.2.2 Die Umstellung der eigenen Produktion ... 29
4.2.3 Prinzip Bestellung über Solawi ... 31
4.2.3.1 Kollektiver Zukauf und individueller Abverkauf als Bestellung ... 31
4.2.3.2 Kollektiver Zukauf und individuelle Lieferung nach Bedarfsabfrage ... 31
4.2.3.3 Weiterleitung von Sammelbestellungen durch Solawi ... 32
4.2.3.4 Fester kollektiver Zukauf und kollektive Abnahme ... 33
4.2.4 Prinzip Autonome Depots ... 34
4.3 Weitere bereichsspezifische Faktoren ... 35
4.3.1 Kommissionierung ... 35
4.3.2 Lagerung ... 36
4.3.3 Logistik ... 36
4.3.4 Bestellmanagement ... 37
4.3.5 Häufigkeit der Zubestellungen ... 37
4.3.6 Mitglieder ... 37
4.3.7 Ehrenamt ... 38
4.3.8 Wirtschaftlichkeit ... 38
4.3.9 Hürden und begünstigende Faktoren auf Seiten der Kooperationsbetriebe ... 39
4.3.10 Werte-politische Faktoren und allgemeine Sinnfrage ... 40
4.3.11 Erfahrungen mit der Produktauswahl ... 42
5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen ... 43
5.1 Weitergehende Forschungsfragen ... 45

A 1 Interview-Leitfaden **46**
A 2 Faktorensammlung **47**
A 3 Online-Mitgliederumfrage **65**
A 4 Materialien zur Abschlussveranstaltung **78**
A 4.1 Einladungsdokument mit Ablaufplan 78
A 4.2 Vorgegebene Vorstellungsinhalte Best-Practice-Betrieb G 80
A 4.3 Vorgegebene Vorstellungsinhalte Best-Practice-Betrieb F 80
Literaturverzeichnis **82**

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Grundsätzliches Interesse der Mitglieder an Produktpalettenerweiterung der eigenen Solawi 23
Abbildung 2: Grundsätzliches Interesse an Produktpalettenerweiterung der eigenen Solawi - aufgeschlüsselt nach den beteiligten Betrieben A-E 23
Abbildung 3: Hauptbezugsquellen der Befragten für Lebensmittel neben dem Solawi-Gemüse 26
Abbildung 4: Matrix zur Einordnung verschiedener Formen der Produktpalettenerweiterung anhand der Aufwandsverteilung 28
Abbildung 5: Übersicht über die Formen verschiedener Produktpalettenerweiterung 29
Abbildung 6: Überwindungsmöglichkeiten für den Beitritt zu Solawis (Gaspers, M. 2024, S.48) 41

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgewählte Betriebe aus Sachsen ohne größere Produkterweiterung 12
Tabelle 2: Übersicht der Rücklaufquoten 22
Tabelle 3: Starkes oder mittleres Interesse der befragten Mitglieder an verschiedenen Produkten 24
Tabelle 4: Interesse und Verbindlichkeit im Überblick 25

Abkürzungsverzeichnis

e.G.	eingetragene Genossenschaft
e.V.	eingetragener Verein
FöJ	Freiwilliges ökologisches Jahr
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
LfULG	Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie
NSL	Netzwerk Solidarische Landwirtschaf
ÖKPZ	Öko-Kompetenzzentrum Sachsen
TDR	Trandisziplinäre Forschung

1 Einleitung

Die Solidarische Landwirtschaft (Solawi) stellt einen innovativen Ansatz dar, der es Erzeugern ermöglicht, direkt mit Verbrauchern zu kooperieren und dabei eine nachhaltige Lebensmittelversorgung sicherzustellen. Sie hat in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Verschiedene Forschungsprojekte lassen die Potenziale der Solidarischen Landwirtschaft in Sachsen und darüber hinaus klar erkennen. Zum Beispiel tragen die Betriebe zur Förderung von Biodiversität, der Verringerung von Lebensmittelabfällen, attraktiveren Arbeitsbedingungen und die Ermöglichung gesellschaftlicher Teilhabe bei (EGLI, 2024). Sie können somit eine wichtige Rolle in der Transformation zu einem nachhaltigen Ernährungssystem einnehmen. In Sachsen zeigt sich ein dynamisches Wachstum dieser Betriebe, die sich im Wesentlichen auf den Anbau von Gemüse konzentrieren. Darum stellt sich die Frage, wie ihr Wirkradius und die Resilienz bestehender Strukturen erhöht werden kann. Die Erweiterung der Produktpalette von Solawis könnte einen erheblichen Beitrag dazu leisten.
Für die Mitglieder ist es wichtig, dass sie Zugang zu ökologisch angebauten, saisonalen Produkten haben und gleichzeitig soziale Gerechtigkeit und Teilhabe erleben. Es ist daher naheliegend, dass auch hier ein gewisses Interesse besteht, den Bedarf an Lebensmittel über Gemüse hinaus mit Produkten aus der Solidarischen Landwirtschaft zu decken. Zusätzlich könnte die Erweiterung der Produktpalette nicht nur den Bedarf besser decken, sondern auch das Mitgliederpotenzial erhöhen und die Auswirkungen von Starkwetterereignissen oder anderer externer Faktoren auf die Wertschöpfung der Betriebe verringern, was für die langfristige Stabilität und Resilienz der Solawi-Betriebe von Vorteil wäre.

Für Direktvermarktende, die nicht Teil einer Solawi sind, können potenzielle Kooperationen zur Produktpalettenerweiterung ebenfalls Vorteile bringen, wie verlässliche Strukturen und Planungssicherheit, was die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen verschiedenen Akteuren im Ernährungssystem fördern kann.

So ist absehbar, dass die Erweiterung der Produktvielfalt der Solidarischen Landwirtschaft durch ein breiteres Angebot sowohl für Produzenten als auch für Mitglieder und andere Direktvermarktende viele positive Aspekte mit sich bringen können. Dennoch gibt es kaum Betriebe der Solidarischen Landwirtschaft, die ihre Produktpalette um von Gemüse verschiedenen Produkten erweitert haben. Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die spezifischen Barrieren zu identifizieren die eine Diversifizierung des Angebots behindern. Dabei werden sowohl interne Faktoren, wie betriebliche Ressourcen und Know-how, als auch externe Einflüsse, wie Marktbedingungen und rechtliche Rahmenbedingungen betrachtet. Durch qualitative und quantitative Analysen möchten wir ein umfassendes Bild der Herausforderungen zeichnen, mit denen Solawi-Betriebe konfrontiert sind. Diese Erkenntnisse sind nicht nur für die betroffenen Betriebe von Bedeutung, sondern auch für politische Entscheidungsträger und Unterstützungsorganisationen, die daran interessiert sind, die Solidarische Landwirtschaft als nachhaltige Alternative in der Agrarwirtschaft zu fördern. Ziel ist es, Handlungsempfehlungen zu entwickeln, die den Betrieben helfen, ihre Produktpaletten erfolgreich zu erweitern und somit einen wertvollen Beitrag zur regionalen Lebensmittelversorgung und zur Stärkung der Gemeinschaft zu leisten.

2 Auftragsverständnis

Die vorliegende Studie hat zum Ziel, (1a) Gründe für die Fokussierung der sächsischen Solawis auf die Gemüseproduktion aufzuzeigen sowie (1b) die Hemmnisse, Risiken und Hürden für eine Erweiterung der Produktpalette über Gemüse hinaus zu untersuchen. Für die Produktpalettenerweiterung werden sowohl der Aufbau eines betriebseigenen Produktionszweiges als auch Kooperationen mit anderen Betrieben in Betracht gezogen. Parallel erheben wir den (2) Wunsch und Bedarf nach Produktdiversifizierung bei den Mitgliedern der Solawis. Darüber hinaus soll durch transdisziplinäre Ergebnisauswertung und -verwertung ein nachhaltiger Transformationsprozess angeregt werden. Dafür möchten wir in enger Zusammenarbeit mit den Solawis und

potenziellen Kooperationsbetrieben erste Lösungsansätze entwickeln. Der Lernprozess soll vor allem auch durch die Auseinandersetzung mit Betrieben, die ihren Mitgliedern als Solawi bereits ein umfangreiches Produktsortiment anbieten und somit als Best-Practice-Beispiel herangezogen werden können, stattfinden.

3 Methodische Vorgehensweise

3.1 Übersicht

Das Forschungsprojekt teilt sich in drei Phasen auf. Eine qualitative erste Phase, eine quantitative Erhebung der Mitgliederbedarfe und Interessen und eine transdisziplinäre Rückkopplungsschleife, in der die Ergebnisse und Zwischenergebnisse mit den Praktikern reflektiert werden. Nach Absprache mit dem Auftraggeber wurden betriebsindividuelle Potenziale im Rahmen der Feldaufenthalte der qualitativen Phase herausgearbeitet und den Betrieben direkt zurückgespiegelt. Im Bericht konzentrieren wir uns auf die Darstellung der verallgemeinerbaren Faktoren.

3.2 Gesamtrahmen Transdisziplinärer Ansatz

Der transdisziplinäre Ansatz bildet den methodischen Rahmen für das gesamte Projekt. Er hat bereits bei der Suche nach der Fragestellung durch das Öko-Kompetenzzentrum (ÖKPZ) begonnen. In einem Austausch zwischen Solawis und dem ÖKPZ wurde eine Fragestellung entwickelt, die sowohl die betrieblichen als auch die wissenschaftlichen Interessen berücksichtigte. Die ursprüngliche Fragestellung des ÖKPZ wurde also bereits vor Auftragsvergabe formuliert. Davon ausgehend wurden der Wissensstand ermittelt und Vorannahmen gebildet siehe 3.3.1 Reflexion der Vorannahmen. Durch die Verbindung des Auftragnehmers mit der Solawi-Praxis als sächsische Landesvertretung der Organisation "Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V." ist eine breite Integration von Praxiswissen in die Erarbeitung der Studie erfolgt. Während der im Folgenden beschriebenen qualitativen Erhebungen wird das erhobene Wissen zeitgleich integriert, d.h., bereits in der ersten qualitativen Phase wird Wissen an die Solawis weitergegeben. Erhebung und Wissensintegration sind eins im transdisziplinären Forschungsansatz. „Dadurch wird es möglich, die Vielfalt des wissenschaftlichen und außerwissenschaftlichen Wissens für die Entwicklung von tragfähigen Problemlösungen zu nutzen" (ISOE 2025). Nach einer ersten Phase wissenschaftlicher Reflexion unter Einbeziehung der qualitativen und quantitativen Daten wurden diese interpretiert und in aufbereiteter Form dem Feld zurückgespiegelt. Die Darstellung erfolgt im Abschnitt „. Zur Unterscheidung von anderen Ansätzen und zu der Klarstellung der Prioritätensetzung in unserem Forschungsprozess unterscheiden JAHN & KEIL, „Whereas in disciplinary research a good process is a means to an end, in TDR it is an end in itself. In line with others (GUGGENHEIM 2006: 413), we therefore hold that the main object of any future quality standard for TDR should be the research process.“ (JAHN & KEIL, 2015: 196). Aus diesem Grund bildet die Darstellung des Rückkopplungsprozesses im Sinne der Nachvollziehbarkeit den entscheidenden Gradmesser für die Qualität der Forschung. Es ist uns wichtig, mit diesem Ansatz zwei Ziele zu verfolgen. Zum einen die Veränderung des Wissensstands der Praxis und zum anderen den der Wissenschaft. Im letzten Abschnitt werden die Ergebnisse von Rückkopplung und wissenschaftlicher Reflexion dargestellt.

3.3 Qualitative Phase

3.3.1 Reflexion der Vorannahmen

Bestehende Studien sowie eigene Erfahrungen als Gärtner und Solawi-Mitglied führen dazu, dass bereits vor der eigentlichen Datensammlung eine erhebliche Anzahl verschiedener Erfahrungen und Vorannahmen vorhanden sind. Um diese transparent zu machen und als Forschende zu reflektieren, werden sie im Folgenden dargelegt. Zur Überprüfung dieser Vorannahmen werden Fragen formuliert und Beobachtungen fokussiert.

1. Betriebsstrukturen

Ein Großteil der Solawis weist eine formell hierarchiearme Struktur auf. Autorität speist sich meist informell aus Betriebszugehörigkeitsdauer, Ausbildungsgrad und Erfahrung. Aber auch persönliche Beziehungen und Führungsfähigkeiten spielen dabei eine Rolle. Mit dieser Struktur geht eine geringe Arbeitsteilung in Bezug auf Betriebsführung bzw. Entwicklung und Produktion einher. Auch Stellenausschreibungen werden meist aus dem Kreis der Produzierenden heraus entwickelt. Als bezahlte Stelle wird häufig „nur" die unmittelbare Produktionstätigkeit ausgeschrieben, in Einzelfällen Verwaltungsaufgaben. In der Tendenz liegt in solchen Betrieben der Fokus aller Angestellten auf dem Tagesgeschäft. Entwicklungsimpulse zu setzen, zu moderieren, gemeinsame Entscheidungen herbeizuführen und die Umsetzung sicher zu stellen ist gleich in mehrerlei Hinsicht herausfordernd für den Einbringer und die Gruppe. Das Risiko einer „Fehlinvestition" von Zeit und Energie für eine abgelehnte oder in der Durchführung nicht erfolgreiche Idee kann für Einzelne oder die Gruppe groß sein. Wer etwas außerhalb der als normal empfundenen Produktionstätigkeit wagt trägt also auch ein gewisses Risiko. Je formell weniger hierarchisch ein Betrieb organisiert ist, desto stärker werden Nutzen und Kosten auf der Beziehungsebene verrechnet. Die Währung, bzw. nach LUHMANN der systemspezifische Code ist hier „lieben/ nicht-lieben" (KRAUSE 2005). Wandelprozesse verlangen immer auch Kraftanstrengungen und wer sie einleitet oder nach vorne bringt, unterliegt einer gewissen Beobachtung bezogen auf den Erfolg. Scheitern birgt in einem solchen Betrieb neben dem Risiko dem Betrieb zu schaden, auch das Risiko von Ansehensverlust vor der eigenen Gruppe. Da nicht nur der „Unternehmer" weniger Gewinn macht, sondern oftmals alle die Konsequenzen tragen, ist der Ansehensverlust schwerwiegender. Ein Projekt des Wandels kann als Zumutung von Mehrarbeit abgelehnt werden. Sind Einzelne mit dem Status quo zufrieden wird Wandel umso unwahrscheinlicher, je basisdemokratischer die Entscheidungsprozesse ablaufen. Dies macht unternehmerische Wagnisse wie eine Produktpalettenerweiterung unwahrscheinlicher, da sicherheitsbedürftigere Gruppenmitglieder auch gehört werden. Eine stärkere funktionale Ausdifferenzierung in den Solawi, die die Betriebsentwicklung als eigenständigen Aufgabenbereich ausweist, macht Wandel daher wahrscheinlicher.

Durch die Koora-Studie wurde herausgearbeitet, dass Betriebe vornehmlich aus nicht-wirtschaftlicher Zielsetzung Kooperationen eingehen (HEIDER & JOHN, 2023:.67). Aus den durchgeführten Gruppendiskussionen wurde in der Studie geschlussfolgert:

„Sie [Die Kooperationen] haben ihre wesentliche Grundlage im Interaktionspotenzial mit ihren Mitgliedern und hängen wesentlich in ihrer grundsätzlichen Entwicklung sowie Struktur von den aktiven Individuen innerhalb einer Kooperation ab. Soll eine Unterstützung der Kooperationen gelingen, müssen diese Individuen erreicht werden."

Eine Hauptthese der Studie ist, dass Projekte wie eine Erweiterung hauptsächlich aus werteorientiertem Ehrenamt entstehen. Demnach wird eine Förderung von Ehrenamt als zentraler Lösungsweg vorgeschlagen. Dies wird bei unseren Best-Practice-Beispielen betrachtet und geprüft. Hier wird es vor allem auf den Grad der Institutionalisierung des Ehrenamts ankommen, denn bei einer niedrigen Institutionalisierung ist mit einer zu geringen Konstanz zu rechnen. Kooperationen zahlen sich jedoch vor allem dann aus, wenn sie langfristig funktionieren, da erst dann Vertrauen und Berechenbarkeit von Mengen gegeben sind. Auch das Ineinandergreifen von Handgriffen und Arbeitsschritten wird erst durch Wiederholung geschult, abgestimmt und damit effizient.

2. Mitgliederinteressen

Auf Seiten der Mitglieder wird die Festlegung für eine Gemüse/Obst- „Flatrate" schon als maximale Einschränkung von Konsumentenfreiheit erlebt. Weitere Festlegungen scheinen nicht vorstellbar. Der „Verwertungsstress“, der sich durch ein jede Woche neue gefülltes Gemüsefach aufbaut, ist möglicherweise Vielen genug. Die Vorstellung noch weitere Lebensmittel essen zu müssen, könnte abschreckend sein. Zudem ist auch eine Angst vor weiterer finanzieller Festlegung denkbar, auch wenn ein Vollversorgungsangebot durchaus günstiger sein kann als ein Supermarkteinkauf.[1]

3. Hindernisse auf Seiten der potenziellen Kooperationsbetriebe

Kooperationen zwischen Betrieben erfordern ein Vertrauensverhältnis. Dies ist vor allem in Hinblick auf das „neue“ Wirtschaftskonzept der Solawis ggf. nicht gegeben. Anstatt einzelner Verkaufsakte ist mit einem jährlichen Deckungsbeitrag eine völlig andere Denkweise nötig. Hinzukommt, dass Betriebsformen ohne die herkömmliche hierarchische Struktur erst einmal anerkannt werden müssen. Bei vielen Betrieben gibt es auch keinen Meister und oder außerhalb der staatlichen Ausbildungswege gelernte. Auch dies könnte den Vertrauensaufbau erschweren.

4. Verfügbarkeit passender Kooperationsbetriebe

Ein weiteres Hindernis könnte auf Seiten der Kooperationspartner liegen. Möglicherweise gibt es auf Seiten marktorientierter Betriebe gewisse Vorurteile über Solawis und demnach Vorbehalte, mit ihnen zu kooperieren. Ähnlich der kritischen Haltung der konventionell wirtschaftenden Landwirte gegenüber den Biolandwirten, vor allem in ihrer Pionierzeit. Gerade in Bezug auf das Finanzierungskonzept, welches zunächst auf einem gehörigen Vertrauensvorschuss basiert, wird von Solawis ein kulturelles Umdenken abverlangt. Preise werden nicht von Angebot und Nachfrage bestimmt, sondern die gesamten Produktionskosten werden auf die Gesamtheit aller produzierten Produkte, umgelegt. Dies widerspricht jedweden gängigen Alltagserfahrungen und Gewohnheiten in unserem Kulturkreis. Bei einem einmaligen Tauschakt wechseln Waren ihren Besitzer und der Überblick darüber scheint den Tauschenden einfach und total. Eine Vereinbarung über die Lieferung aller produzierten Güter zu einem Gesamtwert erfordert zum einen den genauen Überblick über die gesamten eigenen Produktionskosten, als auch die Erwartung dies über einen so langen Zeitraum abschätzen zu können und sich darauf festzulegen. Für im Vertragsanbau tätige Betriebe ist dies möglicherweise keine so große Hürde[2], wobei auch hier das Vertrauen in die langfristige Erfüllung der Vertragsbedingungen durch die Gegenseite gegeben sein muss. Die Kooperationsbetriebe müssen also genauso in das Funktionieren der Gesamtheit der Mitgliederverträge der Solawi vertrauen, wie die Solawis selbst. Auch wenn zwischen den Kooperationsbetrieben und den Solawi-Mitgliedern als Schuldner noch die Rechtsform des Solawi-Betriebes steht, müssen sie sich dennoch auf dieses „neue“ Vertrauensmodell einlassen. Damit lassen sie sich je nach Kooperationsgrad auf einen Transformationsprozess ein, der sie selbst verändert und Solawi-Kultur annehmen lässt. Die These wäre hier demnach, dass das Vorhandensein von für derartige kulturelle Transformation offene Betriebe, und die Fähigkeit der Solawis bei diesen Vertrauen zu gewinnen, wichtige Voraussetzungen für das Entstehen von Kooperationen mit Nicht-Solawis sind.

---

[1] Vergleiche dazu das Vollsortiment beim Kattendorfer Hof (KATTENDORFER HOF, 2024) und den Verbraucherpreisindex des statistischen Bundesamts (STATISTISCHES BUNDESAMT, 2025)

[2] Bei Milchviehbetrieben, die nicht über Erzeugergemeinschaften vermarkten, ist die Situation sogar vertragstechnisch noch ungewisser. Häufig geben diese ihre Milch ab und bekommen im Nachhinein erst den Preis mitgeteilt, den sie pro Liter erhalten. In dieser Prekarität stellt der Tauschakt einen Anachronismus dar, weil der Preis nicht vor dem Tauschakt festgelegt wird und nur von einer Seite diktiert wird. Diese Abweichung von der Normalform des Tausches zwischen zwei Gleichen, wird in entsprechenden Fällen zu berücksichtigen sein.

3.3.2 Auswahl der sächsischen Betriebe

Um die Fragestellung empirisch zu erforschen, wurde eine Auswahl von fünf Solawi-Betrieben getroffen (siehe Tabelle 1). Damit eine gewisse Repräsentativität des vorherrschenden Solawi-Typs in Sachsen gewährleistet ist, wurden Betriebe ausgeschlossen, die z.B. als über Jahrzehnte gewachsener Familienbetrieb verschiedene Produkte anbieten und Kooperationen eingegangen sind. Zudem haben wir uns auf Betriebe konzentriert, die sich aktuell keinen größeren (anderen) internen Herausforderungen gegenüberstehen sehen, da wir hier eine Organisationsentwicklung in Richtung Diversifizierung für schwierig halten. Nicht ausschließen wollen wir Betriebe, die bereits einen Versuch zur Produktpalettenerweiterung unternommen haben.

Folgende Kriterien wurden für die Auswahl festgelegt:

- Der Betrieb wurde als reine Gemüse-Solawi gegründet und bietet derzeit keine von Gemüse, Kartoffeln oder ggf. Obst verschiedenen Produkte an.
- Der Betrieb ist etabliert und kann nachhaltig wirtschaften. Kriterien hierfür sind das Finden von ausreichend Mitgliedern, bei gleichzeitig ausreichend attraktiver Entlohnung um Fachkräfte zu halten. Mindestens eine drei jährige Produktionstätigkeit sollte gegeben sein um diese beiden Faktoren auswerten zu können.

Tabelle 1: Ausgewählte Betriebe aus Sachsen ohne größere Produkterweiterung

Solawi Kürzel	Lage	Besteht seit	Zahl der ausgegebenen Anteile	Über Gemüse hinaus gehende Erzeugnisse	Kooperation mit anderen Erzeugern vorhanden
A	Stadtnah	Über 10 Jahren	150-200	Kräuter	Ja, in kleinem Maße aber regelmäßig
B	Stadtnah	Über 10 Jahren	200-250	Äpfel, Birnen, geringfügig Kräuter | zur Selbsternte: Erdbeeren und Strauchbeeren	Nur in Ausnahmefällen durch Betrieb und durch Mitglieder organisierte Einzelaktionen (Orangen oder Olivenöl)
C	ländlich	Über 10 Jahren	30-60	Kräuter, Obst, Saft, Weiterverarbeitete eigene Erzeugnisse (Chutney, Soßen, Tee, etc.)	Kartoffeln, sonst Zukauf nur zur Aufstockung,
D	ländlich	2 bis 4 Jahren	30-60	Kräuter	Fleisch und Kartoffeln
E	Stadtnah	5 bis 10 Jahren	Über 250	Obst, noch nicht vollständig im Ertrag	Zukauf in einstelligem Prozentbereich bei Äpfeln und einzelnem Lagergemüse (Auslaufmodell)

Legende: Aus Anonymisierungsgründen sind hier Näherungswerte angeben.

Quelle: Eigenelnterviews

Mit allen diesen Betrieben wurden Vorgespräche geführt und Feldaufenthaltstermine durchgeführt. Neun Betriebe und ein Forschungsinstitut haben am Austausch- und Auswertungsworkshop teilgenommen.

3.3.3 Auswahl der Best-Practice-Betriebe

Um die Hemmnisse für Produktpalettenerweiterung auch dahingehend zu beleuchten, wie Betriebe diese überwunden haben, werden neben der Untersuchung der sächsischen Solawis, auch deutschlandweit Best-Practice-Betriebe recherchiert und analysiert. Um die Rahmenbedingungen der beiden untersuchten Gruppen möglichst vergleichbar zu halten und um sicherzustellen, dass spezielle Erfahrungswerte abgefragt werden können, wurde für die Auswahl der Best-Practice-Betriebe folgendes Kriterienset festgelegt:

- Es handelt sich um einen Betrieb, der mit mindestens zwei weiteren Betrieben kooperiert (mit dem Ziel der Produktpalettenerweiterung) oder einen Betrieb mit mehreren Betriebszweigen.
- Der Betrieb hat die Produktpalettenerweiterung mit von Gemüse verschiedenen Produkten erfolgreich abgeschlossen und mehr als zwei Jahre Erfahrungen damit gesammelt.
- Die Produktpalettenerweiterung ist nicht länger als fünf Jahre her.
- Bei dem Betrieb handelt es sich nicht um einen schon immer/sehr lang breit aufgestellten Hoforganismus (wie z.B. traditionelle Familienbetriebe).
- Optimal: Der Betrieb ist in Ostdeutschland.

Für eine umfassende Marktrecherche haben wir sowohl mehrere Experten aus dem Netzwerk für Solidarische Landwirtschaft (NSL) als auch Forschende aus dem Bereich Solawi nach den ihnen bekannten Solawi-Betrieben befragt, die dem Kriterienset entsprechen. Zusätzlich wurden umfassend Betriebsporträts gescannt. Diese Recherche hat ergeben, dass es bisher keine Solawi gibt, die alle Kriterien erfüllt. Bei Betrieben mit breiter Produktpalette handelt es sich entweder um traditionelle Familienbetriebe (z.B. Kattendorfer Hof) oder um von Anfang an breit ausgerichtete Solawis (z.B. Kooperative Frankfurt, Enderhof). Außerdem gibt es Betriebe, die derzeit am Aufbau eines weiteren Betriebszweiges arbeiten (z.B. Solawi Lawine mit einer Ziegenkäserei), deren Erfolg aber noch nicht gesichert ist. Dennoch scheint es ein deutschlandweites Phänomen zu sein, dass neugegründete Gemüse-Solawis mit Hemmnissen bei der Produktpalettenerweiterung konfrontiert sind. Um dennoch Erfolgsfaktoren und Lösungsansätze bei positiven Beispielen identifizieren zu können, mussten wir die Auswahlkriterien gewichten und Abstriche machen.

Die Auswahl fiel auf die beiden Betriebe F und G. F ist ein Betrieb im urbanen Raum in Westdeutschland, der von Beginn an Zubestellmöglichkeiten zum selbst angebauten Gemüse hat. Betrieb G liegt in Ostdeutschland, ist erst vor zwei Jahren gegründet, profitiert aber von Erfahrungen und Bestellsystem aus dem vorigen Betrieb. Für die Betriebe sprach auch ihre für Solawi-Verhältnisse mittlere Größe von 550 Mitgliedern bei F und 150 bis 200 bei G. Bei der Betriebssuche deutete sich in ersten Telefongesprächen bereits an, dass das Hauptproblem eher auf der Mitgliederseite zu suchen ist. Werden Produkte modular als Erweiterungen angeboten, kommen häufig zu wenige Bestellungen zusammen innerhalb der Solawi. Mit der Mitgliederumfrage sind wir diesem Eindruck auf den Grund gegangen.

3.3.4 Teilnehmende Beobachtung

BACHMANN (2009) beschreibt zahlreiche Vorteile, die die teilnehmende Beobachtung bei der Datensammlung in der Erforschung von Organisationskultur und sozialen Phänomenen bietet. Durch die aktive Teilnahme am alltäglichen Arbeiten in den ausgewählten Betrieben kann ein tieferes Verständnis für die Dynamiken, Werte und Normen entwickelt werden, die die Kultur prägen. Die Beobachtung in alltäglicher Umgebung ermöglicht es, das Verhalten und die Interaktionen im Kontext zu verstehen. Des Weiteren gewährt die teilnehmende Beobachtung eine flexible Datensammlung, die es erlaubt, auf unerwartete Themen zu reagieren, die während der Untersuchung auftauchen. Sie ermöglicht das Sammeln von Informationen in ihrer natürlichen Form, wodurch die Wahrscheinlichkeit verringert wird, dass die Mitarbeitenden ihre Verhaltensweisen ändern, weil sie beobachtet werden (während

Interviews oder Fragebögen dies oft beeinflussen können). Anstatt durch Selbstwahrnehmung gefilterte Aussagen über Arbeitsroutinen und Betriebsstrukturen, kann die teilnehmende Beobachtung diese Filterung umgehen. Voraussetzung ist eine entsprechend zeitnahe Protokollierung (FRIEDRICHS & LÜDTKE 1971). Es können soziale Interaktionen und Kommunikationsmuster in Echtzeit beobachten werden, was wertvolle Informationen über Strukturen und informelle Netzwerke innerhalb der Betriebe liefert. Zuletzt kann eine mehrtägige Teilnahme am Betriebsalltag dazu führen, dass die Mitarbeitenden der Betriebe offener gegenüber dem Forschungsprozess sind. Auch Mitglieder und deren Verhalten auf dem Hof können Anhaltspunkte darüber bieten welche Beziehungen bestehen. Der Hof kann durch diese Methode in seiner Gesamtheit als Hoforganismus wahrgenommen werden. In Pausen, aber auch im Nachgang der Betriebsbesuche werden Eindrücke schriftlich festgehalten. Noch während des Feldaufenthalts können diese die Fragen im Interview ergänzen oder den Fokus des Interviews steuern helfen. Andersherum hilft die Reflexion der Vorannahmen und die Erstellung des Interviewleitfadens einen Fokus für den Feldaufenthalt zu setzen. Der Feldaufenthalt ist also nicht völlig ohne eine Führung. Wie SILVERMAN argumentiert: „The attempt to describe things „as they are“ is doomed to failure. Without some perspective or, at the very least, a set of animating questions, there is nothing to report. Contrary to the view of crude empiricists, the facts never speak for themselves“(SILVERMAN, 2001:61). Die Forschungsfragen aus dem Auftrag, die Vorannahmen und der Interviewleitfaden steuern den Fokus bei den Feldaufenthalten. Dennoch bietet die Teilnehmende Beobachtung die Möglichkeit sich vor neu entdeckten Faktoren und Fragen nicht zu verschließen.

3.3.5 Halbstrukturierte Interviews

Die Erkenntnisse aus der Teilnehmenden Beobachtung, wurden durch halbstrukturierte Interviews ergänzt. Die Interviewfragen ergaben sich weitestgehend aus der Reflexion der Vorannahmen. Die gesammelten Daten wurden im Anschluss ausgewertet und interpretiert. Der Interviewleitfaden ist in A 1 zu finden.

3.3.6 Faktorenbildung aus der qualitativen Erhebung

In Tabellenform wurden die Erweiterung erschwerende und sie begünstigende Faktoren aus dem Interviewmaterial und der teilnehmenden Beobachtung notiert. Diese wurden Bereichen des Betriebs zugeordnet in denen sie auftauchten. In Einzelfällen wurden auch Lösungsideen oder weiterführende Fragen notiert. Schließlich ließen sich die Bereiche ihrerseits auch wieder subsumieren unter „Betriebszweig“, „Werte-politische Faktoren“, „Erweiterungsmodelle“. Zusätzlich wurde zusammengetragen welche Erweiterungsmodelle und welche zusätzlichen Produkte bereits in Sachsen erprobt wurden. Sie finden die „Faktorensammlung Tabelle“ in A 2.

3.4 Quantitative Phase

Um die Perspektive der Mitglieder auf eine potenzielle Produktpalettenerweiterung ihrer Solawi zu untersuchen, wurde eine anonyme Online-Befragung unter den Mitgliedern der beteiligten Solawi-Betriebe (A-E) durchgeführt. Der Zeitpunkt wurde so gewählt, dass in die Konzeption des Fragebogens bereits Erkenntnisse sowie offene Fragen aus der ersten Interview-Runde einfließen konnten. Die Hauptintention war es, das grundsätzliche Interesse am Bezug von weiteren Produkten über die Solawi sowie das spezifische Interesse an bestimmten Produkten zu erfragen. Die Liste an abgefragten Produkten umfasst Eier, Fleisch, Milchprodukte, Haferflocken, Gebäck, Hülsenfrüchte, Obst, Tofu und Müsli. Diese Aufzählung wird um zwei Varianten eines saisonalen Mischkorbs[3] (mit und ohne tierische Produkte) ergänzt, der ähnlich einem saisonal wechselnden Gemüseanteil mit unterschiedlichen Produkten aus der Region bestückt wäre (Beeren, Liköre, Trockenfrüchte, (Eier-) Nudeln,

[3]Die Idee des saisonalen Mischkorbs stammt aus einem parallellaufenden Projekt mit Betrieben, die konkretes Interesse an der Kooperation mit Solawis haben oder den eigenen Betrieb (teilweise) auf Solawi umstellen wollen. Der Mischkorb ist ein realistisches Angebot dieser Betriebe.

Chutneys, etc.). Um eventuelle Hürden sowie Chancen für Produktpalettenerweiterungen zu identifizieren und um den Betrieben ein möglichst aussagekräftiges Feedback zu den Bedarfen ihrer Mitglieder zu geben, lag ein weiterer Fokus der Umfrage auf den Rahmenbedingungen, unter welchen sich die Befragten den Bezug weiterer Produkte wünschen würden. In dieser Rubrik wurde vor allem nach der Verbindlichkeit der Abnahme der jeweiligen Produkte, den Produktkriterien und den Vorstellungen zur Organisation und zur Abhol-Situation gefragt. Zudem untersuchte die Umfrage auch weitere Punkte des Konsumverhaltens, um zu erfahren, welche Orte und welche Kriterien für Solawi- Mitglieder beim Lebensmittelbezug allgemein eine Rolle spielen.

Die Umfrage wurde mit der Software LimeSurvey (Community Edition Version 6.10.0+250106) erstellt und umfasste vier Fragensets zu den bereits genannten Bereichen mit insgesamt 15 Multiple- und Single Choice Fragen sowie einer Freitext-Frage (Fragenset I = Interesse an Produktpalettenerweitung (3); Fragenset R = Rahmenbedingungen (9); Fragenset K = Konsumverhalten (2); Fragenset A= Allgemein (2)). Sie wurde so konzipiert, dass sie die Teilnehmenden in unter 10 Minuten ausfüllen konnten. Die gesamte Umfrage befindet sich im Anhang (siehe A 3). Die Verteilung der Online-Befragung wurde über die einzelnen Betriebe organisiert und über die jeweiligen E-Mail-Verteiler an die Mitglieder weitergeleitet. Die Datenerhebung erfolgte vom 10.12.2024 bis 22.01.2025. In einer vorgelagerten Testphase wurde die Umfrage durch Dritte auf Verständlichkeit und Praktikabilität geprüft.

3.5 Transdisziplinäre Rückkopplungsphase

Am 28.01.2025 luden wir bundesweit Solawis ein, um ihnen unsere bisherigen quantitativen und qualitativen Ergebnisse zu präsentieren. Von den sieben Betrieben aus unserer Untersuchung waren 6 anwesend, sowie 2 Solawis, die nicht Teil der Untersuchung waren. Zwei Wissenschaftler vom Projekt Solaregio, am Umweltforschungszentrum Leipzig nahmen ebenfalls teil.

Die Veranstaltung bestand aus zwei Präsentationen unsererseits, die die Ergebnisse aus qualitativer und quantitativer Forschung darstellten. Die zwei von uns ausgewählten Best-Practice-Betriebe stellten jeweils ihre Betriebe vor. Die Auswahl der Vortragsinhalte wurde im Vorfeld von uns weitestgehend vorgegeben (Siehe A 4.2). Grundlage für die gewählten Punkte waren die Bereiche, die sich für die Solawis sich als Knackpunkte herausgestellt haben. Dabei wurden die im Feldaufenthalt festgestellten Besonderheiten der Best-Practice-Betriebe berücksichtigt.

3.5.1 Impulskarten und Gallery Walk

Vor Beginn der Veranstaltung wurden für jeden Teilnehmer fünf Notiz-Kärtchen verteilt. Eine Karte war leer für eigene Notizen, die restlichen vier hatten jeweils ein Thema und zugehörige Fragestellungen. Diese Themen sind die von uns identifizierten vier großen Knackpunkte in Bezug auf Erweiterungen. Sie wurden in Teilen bewusst provokativ formuliert, um die späteren Diskussionen zu stimulieren. Im Laufe der Vorträge und Diskussionen konnten die Teilnehmer sich so bereits themenspezifische Notizen machen, wobei es nach den Vorträgen noch einmal zehn Minuten Zeit gab, diese weiter zu füllen. Auf vier Stellwänden verteilt konnten alle Teilnehmenden ihre Kärtchen zuordnen und dabei einen Blick auf die Notizen der Anderen werfen. In einer zweiten Runde teilten wir die Teilnehmer in zwei Gruppen auf, die von Wand zu Wand weiter rotierten. Die entstehenden Gruppendiskussionen wurden jeweils aufgezeichnet. Wir stellen im Folgenden die Inhalte der vier Karten vor, sowie im Anschluss die Punkte, die entweder von den Teilnehmenden notiert wurden, oder aus den Tonaufnahmen stammen.

3.5.2 Sinnfrage: Wird die Ausweitung der Solawi-Prinzipien auf weitere lokale Produzierende überhaupt als sinnvoll erachtet?

Für die Mitgliedschaft aber auch die Mitarbeit in einer Solawi gibt es viele Motive z.B. verlässliche Abnahmemengen und Ernteausfallsoli für Produzierende oder ökonomische Solidarität unter Mitgliedern. Außerdem vertreten Solawi-Betriebe häufig auch gesellschaftspolitische Ansprüche und streben eine Transformation des gesamten Ernährungssystems an. Dennoch ist das Solawi-Prinzip in Sachsen weitestgehend auf Gemüsebau beschränkt. Wird die Ausweitung des Wirkungsradius auf andere lokale Produzierende z.B. durch Kooperationen nicht für sinnvoll gehalten? Und wenn ja, wieso? Sehen sich Solawi-Mitglieder und Gärtner als aktive Akteure in einem Transformationsprozess? Scheitert die Produktpalettenerweiterung auch an der Frage der Sinnhaftigkeit und damit der Motivation? Was kann getan werden, um die Sinnhaftigkeit der Ausweitung der Solawi-Prinzipien oder zumindest von fairen Kooperationen, die darauf hinarbeiten, zu steigern?

- Verständnis erhöhen, dass die Erweiterung viel mehr als ein „Zubrot“ sein kann: ein stabilisierendes Standbein, siehe best practise Beispiele
- Skalierung & Synergien sind nötig!
- „Aufwecken“ Bildungsauftrag für andere Landwirte
- Das hängt von der Betriebsstruktur des Erzeugers/ Kooperationspartners ab … und von dem Einsatz der Mitgliederbedarfe
- Attraktivität des Angebots
- Wunsch der Mitglieder
- Mitgliederbindung (Attraktivität überhaupt mitzumachen wurde erhöht)
- Unterstützung und Erhalt kleinbäuerlicher Strukturen
- Stabilisierung in der Region
- Sinnvoll, da Kleinproduzenten einen verlässlichen Absatzmarkt bekommen → Synergien
- Produktanpassungen jährlich möglich
- Einzigartigkeit des Produkts wichtig
- Erhalt anderer Höfe keine große Motivation bei Solawi-Betrieben
- Kultureller Gap von Solawis zu Landwirten braucht sehr lange, um überwunden zu werden.
- Im Erzgebirge: „Gemüse war verschwunden auf dem Land, aber bei bäuerlichen Produkten gibt es Bauern, die regelmäßig Eier oder Fleisch anbieten: Direkte Abholung hat (neben Flexibilität und trotz längeren Wegen) für einige auch einen Wert“. Der Wert des direkten Kontakts spielt hier gegen das Kooperationskonstrukt.

3.5.3 Komplexitätssteigerung

Für eine Erweiterung werden u.a. auch erhöhte Arbeitsbelastung, Vervielfachung von Absprachen, Verringerung von Flexibilität und in einigen Fällen auch die schwierige Integrierbarkeit in das Demokratiemodell als entscheidende Hemmfaktoren genannt. Hat sich durch das heute gehörte etwas geändert und wenn ja was? Gibt es Formen/Aspekte der Erweiterung, die im Gegensatz dazu eine Erweiterung des Handlungsspielraums oder sogar Entlastung bieten?

- Eine Frage der passenden Tools & der passenden Kooperationspartner
- Einplanung von Koordinierungsarbeit
- Unterstützung durch erfahrene Akteure
- Mit dem richtigen System ist vieles möglich
- durch zusätzliche Einnahmen ist Querfinanzierung eventuell möglich (jemanden anstellen)
- Prozesse, die zu komplex sind, sind schwer händelbar
- nicht alles, was wünschenswert ist, kann ohne zusätzliche Aufwände geleistet werden
- Ressourcen und Finanzen im Blick behalten
- Gute IT-Lösungen als Anfangsinvestition braucht es! Schwierigkeit: es sind eigentlich immer maßgeschneiderte Lösungen und es lässt sich aus Erfahrung nicht direkt übertragen von Solawi zu Solawi. später läuft es dann aber von allein
- IT-ler einstellen oder im Mitgliederkreis finden
- Gut wäre zentrale Übersicht in Datenbank auf der Website des NSL mit Verzeichnis welche Solawi für was welche Tools nutzt → Die Kooperative Frankfurt hatte da Recherche betrieben
- Anbauplanung, Mengenplanung, Ernteplanung, Produktionskosten: haben 35 T € investiert, System das Daten überträgt auch in andere Systeme, kann sich rentieren. Lohnt sich aber nur in großem Maßstab durch Arbeitsersparnis.
- Zugänglichkeit von Exceltabelle ist ein großer Vorteil (alles lässt sich zurückverfolgen von allen Nutzern, günstig also für System an denen mehrere Parteien arbeiten)
- Anbieten von Produkten nur nach Nachfrageprinzip blockiert nicht so wie Konsens über alle Produkte
- „kollektiver Zwangskauf“ von Gemüse funktioniert bei Solawis, aber bei anderen Produkten unrealistisch (Also, wenn bei 60 Gemüsekulturen einzelne nicht gegessen werden)
- Attraktive Angebote machen Weiterverkauf wahrscheinlicher: Einmal im Monat Honig, oder Brot nur 14 täglich
- Konsolidierung vor Diversifizierung
- Komplexität ist nur dann ein Problem, wenn man die Ressourcen nicht hat. Betriebe an der Belastungsgrenze können das nicht leisten, aber sobald es Kapazitäten gibt, bzw. eine Person verantwortlich ist und kümmert, kann für alles Lösungen gefunden werden. Dann ist die Komplexität keine Hürde mehr.
- Es gibt Lösungen und Vorbilder, Austausch ist ganz wichtig damit nicht alle die gleichen Fehler machen, sondern von Erfahrungen profitieren können
- Komplexitätssteigerung liegt nicht nur bei den Betrieben vor, sondern auch für die Mitglieder. Es ist eine große Herausforderung den eigenen Bedarf an Lebensmittel für ein Jahr abzuschätzen (siehe Umfrage: Mitglieder wollen weitestgehend flexibel bleiben)
- Fehlende Kompetenzen in der Solawi. Sowohl bei den Mitgliedern als auch bei den Gärtnernden, fehlt es oft an Berufsgruppen, die betriebswirtschaftliches Know-how mitbringen

3.5.4 Verantwortlichkeit: Wer macht‘s?

Wir haben heute von unterschiedlichen Arbeitsteilungen und Verantwortlichkeiten für die Umsetzung gehört. Bei wem liegen Ressourcen, Macht und Fähigkeiten die Verantwortung für die Transformation zu übernehmen?

- Es lohnt eine Stelle, die sich ums Thema Distribution/ Warenwirtschaft als Hauptthemen kümmert
- Separater Bereich/Arbeitskreis
- befähigte Personen (Handel ist etwas anderes als Anbauen)
- wir alle: Politik/Betriebe/Netzwerke/Konsumierende
- Ehrenamt kommt an Grenzen, geht keinesfalls auf Dauer
- Es hat keinen Sinn, dass es jemand macht, der es hauptsächlich als zusätzliche Belastung sieht
- Gärtner haben nicht den Sinn/Zeit für „zusätzliche“ Aufgaben
- es kann nicht nebenbei gemacht werden
- nicht in zu viele Hände legen, lieber konzentrieren
- Synergien nutzen/Kooperationen aufbauen, für mehrere Solawis bündeln
- Solawis die größer aufgestellt sind haben schon abgetrennte Arbeitsbereiche, wie beispielsweise Distribution. In diesen Fällen kann das Thema z.B. dort angesiedelt werden
- Es muss sich selbst tragen. Die Produktpalettenerweiterung muss auch Verantwortlichkeit/die Arbeit finanzieren, sonst gleitet es einem aus den Händen oder ist nur halbgar und alle sind unzufrieden
- Die Arbeit dahinter macht auch Spaß und ist erfüllend
- „Anfangsehrenamtsenergie“ durch Mitglieder könnte das ins Rollen bringen, denn wer finanziert eine Stelle im Vorhinein? … bestimmte Vorarbeiten müssen im Ehrenamt gemacht werden
- Solawi sollte wieder mehr als Lern-/ und Entwicklungsraum verstanden werden, d.h. Solawi stellt die Rahmenbedingungen und Strukturen bereit und damit könnten Mitglieder/Ideengeber diesen Raum nutzen
- Solawi will nicht als Dienstleister empfunden werden, Solawi ist keine Bio-Kiste

3.5.5 Produktkriterien

Was ist wirtschaftlich machbar? Wie bekommen wir gutes Essen für alle? Mitgliederwunsch: „Preis sollte niedriger als im Bioladen sein, ökologischer Anbau, möglichst regional, gern auch Solawi“. D.h. Erweiterung als Ganzes soll genauso günstig sein, wie Direktkauf, obwohl eine Dienstleistung gewünscht ist. Ist das möglich und wenn nicht, wie könnte mit diesem Widerspruch umgegangen werden? Kann eine regelmäßige Abnahme die sonst teureren regionalen Bioprodukte günstiger machen? Was zeigt die unterschiedliche Preis-Praxis bei den Best-Practice-Betrieben?

- Produktkriterien durch Gemeinschaft festlegen
- Es geht manchmal weniger um den Preis und mehr um die Convenience
- Spezialisierung/Kooperation → Größeneffekte
- „Umgehung“ des Großhandels
- Selbstgestaltung des Einzelhandels
- Alleinstellungsmerkmal des Angebots/gutes Marketing/ Knappe Verfügbarkeit begründen Preise
- Mit Software/Wawi ist mehr Aufwand stemmbar → zusätzliche Produkte können effektiver mit angeboten werden
- Schwerpunkt mehr auf Solidarität/ Umverteilung
- weniger Anonymität
- Umstellung bleibt nur mit ehrenamtlichem Engagement in für Mitglieder bezahlbaren Bereichen
- Für viele ist Solawi nur wie eine Gemüsekiste und sollte nicht teurer als Bioladen sein
- mehr Produkte=mehr Aufwand, d.h. Palette überschaubar halten
- Preise variieren: z.B. Zitrusfrüchte durch Sammelbestellung günstiger als im üblichen Handel
- Produktkriterien wurden festgelegt: 50 km Entfernung, aber Ausnahme bei Zitrusfrüchten nach Nachtfrageprinzip, Von Anfang an angesetzter Vollversorgungsanspruch hält „Problem des Ausschlussprinzips“ fern.
- Honig online drei Mal im Jahr vorbestellbar, wird von über einem Drittel angenommen
- Kommunikation der Wichtigkeit regionaler Wertschöpfung wird gemacht und ist nötig
- Produkte kollektiv bestellt und dann Abverkauf funktioniert nicht so gut/ Überschüsse
- Nadelöhr Verarbeitungsbetriebe: z.B. Mühlen für Leinsamen → größere Mengen sind nötig
- Verhandlung mit Produzierenden muss fair sein. Best practise Beispiel 1 fragt den Produzierenden „was kostet das Produkt bei dir?“ und vertraut auf „ehrliche“ Antwort. Gemeinschaft muss diesen Preis dann mittragen. Zu starke Preissteigerungen müssen jedoch zumindest erklärt werden. Widerspruch zu internem Transparenzprinzip der meisten Solawis.
- Aufklärungsarbeit: Wie kommen „Preise“ zustande
- Solawis stellen nicht unter Marktbedingungen her, sondern leisten neben dem Gemüse noch weitere Benefits z.B. Bodenaufbau, Naturschutz. Das spiegelt sich auch im Wert des Gemüses wider
- Aufklärung und Arbeit in das Bilden von solidarischen Preisen stecken, damit das Konzept aufgeht und Menschen noch mehr ihre finanzielle Situation reflektieren. D.h. auch für Zusatzbestellungen wäre Bietrunde gut, um verschieden Einkommensgruppen zu erreichen

4 Darstellung der Ergebnisse

4.1 Ergebnisse der Quantitativen Phase

An der Umfrage haben sich insgesamt 500 Menschen beteiligt, davon haben 445 den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Bei 440 Teilnehmenden handelt es sich um Mitglieder der fünf am Forschungsprozess beteiligten Solawis. Fünf Fragebögen wurden von Mitgliedern anderer Solawis ausgefüllt und daher für die nachfolgende Auswertung ausgeschlossen. Die Gesamtzahl der zugrundeliegenden Fragebögen liegt somit bei n = 440. Tabelle 2 zeigt die Zusammensetzung der Teilnehmenden aufgeschlüsselt nach den beteiligten Betrieben sowie den entsprechenden Mitgliederanteil. Mit der Umfrage wurden im Schnitt ca. 10 % der Mitglieder der beteiligten Solawis erreicht.

Tabelle 2: Übersicht der Rücklaufquoten

Solawi-Betrieb	Teilnehmende	Anteil der Teilnehmenden an Gesamtmitgliederzahl
A	43	0,1
B	50	0,1
C	21	0,3
D	12	0,25
E	314	0,15
Summe	440	0,1

Legende: In der letzten Spalte finden sich Näherungswerte, um die Anonymität der beteiligten Solawis zu schützen.

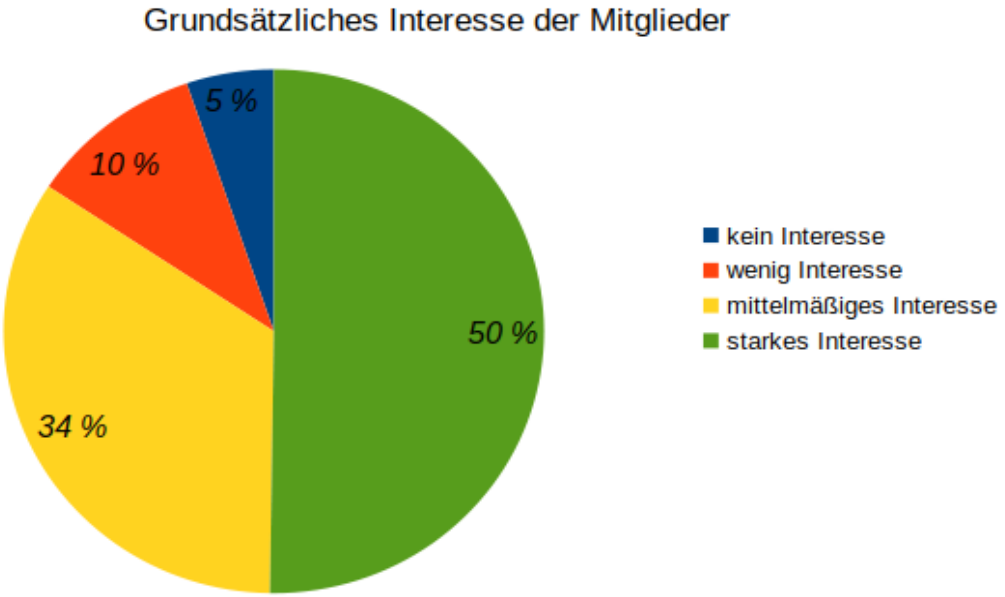
Quelle: Eigene Auswertung der Umfrage

Wenn man allerdings davon ausgeht, dass in etwa ein Mitglied für einen gesamten Ernteanteil repräsentativ geantwortet hat, weil es sich um Familien oder WGs handelt, die in etwa den gleichen Bedarf haben aber nur jeweils einmal an der Umfrage teilgenommen haben, ist die Rücklaufquote deutlich höher und liegt schätzungsweise zwischen 25 - 30 % der angefragten Haushalte.

Grundsätzliches Interesse

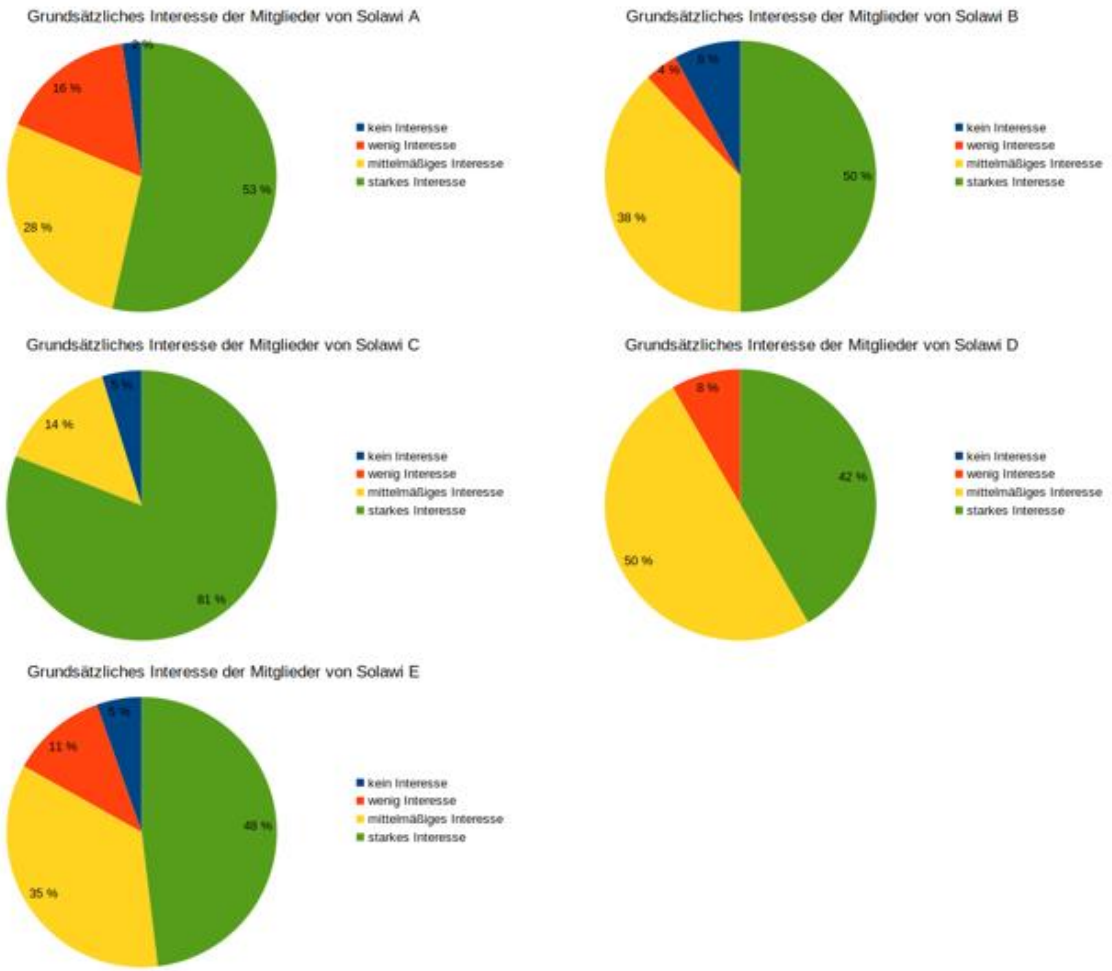
Abbildung 1 zeigt, dass die Hälfte der Teilnehmenden ein starkes Interesse daran äußert, über Gemüse hinaus weitere Produkte über ihre Solawi zu beziehen. Dazu kommt ein mittelmäßiges Interesse von rund 34 % der Befragten. In der Summe sind es dementsprechend rund 85 % der Befragten, für die eine Produktpalettenerweiterung bei ihrer Solawi attraktiv wäre. Lediglich 15 % geben an, kein oder wenig Interesse an weiteren Produkten zu haben. Hierfür wird als Hauptgrund (von 61 % dieser Gruppe) der Bezug von Lebensmitteln aus anderen für sie unterstützenswerten Quellen, wie z.B. andere Kooperativen, Märkte, Bio- und Mitgliederläden, genannt. Weitere Gründe liegen u.a. im Wunsch weitere Einschränkung des Konsumverhaltens und der finanziellen Freiheit zu vermeiden.

Abbildung 1: Grundsätzliches Interesse der Mitglieder an Produktpalettenerweiterung der eigenen Solawi



Quelle: Eigene Umfrage

Abbildung 2: Grundsätzliches Interesse an Produktpalettenerweiterung der eigenen Solawi - aufgeschlüsselt nach den beteiligten Betrieben A-E



Quelle: Eigene Umfrage

Interesse an bestimmten Produkten

Tabelle 3 zeigt, der größte Bedarf (starkes oder mittelmäßiges Interesse) besteht am Bezug von Obst (ca. 90 % der Befragten), Hülsenfrüchten (75 %) und Eiern (70 %). Zwischen 50 % und 60 % äußerten außerdem starkes oder mittleres Interesse an Haferflocken, Milchprodukten und Tofu. Das geringste Interesse (30 – 45 %) wurde an Gebäck, Müsli, Fleisch und saisonalen Mischkörben bekundet. Diese Ergebnisse zeigen sich nicht nur in der Gesamtschau, sondern ganz ähnlich auch in den einzelnen befragten Solawis: Obst, ist in allen Betrieben das Produkt, das auf das meiste Interesse stoßt. In den Solawis A, B und E befinden sich die gleichen sechs Produkte auf den ersten sechs Plätzen wie in der Gesamtschau (teilweise in abweichender Reihenfolge). Auffallend ist, dass in Solawi C an allen aufgezählten Produkten über 50 % der befragten Mitglieder starkes oder mittleres Interesse haben. In Solawi C haben an acht der elf genannten Produkte über 50 % starkes oder mittleres Interesse. In den letztgenannten Solawis stößt - anders als bei den anderen Solawis - das Produkt Fleisch auf überdurchschnittlich hohes starkes oder mittleres Interesse.

Tabelle 3: Starkes oder mittleres Interesse der befragten Mitglieder an verschiedenen Produkten

Produkte	Anzahl	Prozent
Obst	397	90,23 %
Hülsenfrüchte	330	75,00 %
Eier	314	71,36 %
Haferflocken	269	61,14 %
Milchprodukte	254	57,73 %
Tofu	229	52,05 %
saisonaler Mischkorb (vegan)	206	46,82 %
Gebäck	175	39,77 %
Müsli	168	38,18 %
saisonaler Mischkorb	153	34,77 %
Fleisch	148	33,64 %

Quelle: Eigene Umfrage

Rahmenbedingungen

Unter dem Aspekt Verbindlichkeit wurde untersucht, inwiefern die Mitglieder, die Produkte, an denen sie Interesse äußern, regelmäßig und bindend beziehen möchten. Die Befragten sollten für jedes Produkt zwischen „gelegentlich, bei Bedarf“, „regelmäßig, aber unverbindlich“ oder „regelmäßig, verbindlich festgelegt auf ein Jahr“ wählen. Befragten, die zuvor für die gesamte Produktpalettenerweiterung oder einzelne Produkte kein Interesse signalisierten, wurde diese Frage nicht oder nur selektiv (für Produkte, an denen sie Interesse äußerten), angezeigt. Zusammenfassend ließ sich feststellen, dass die sehr beliebten Produkte Obst und Eier auch in der Tendenz am verbindlichsten bezogen werden würden Tabelle 4 zeigt, über die Hälfte der Befragten würde regelmäßig und verbindlich Obst beziehen, ein Drittel gibt an, dass sie Eier regelmäßig und verbindlich beziehen wollen würden. Bei den restlichen Produkten wurde diese Option eher weniger gewählt: bei Tofu, Hülsenfrüchten und Haferflocken von 20 - 26 %; bei Fleisch, den Mischkörben, Gebäck, Müsli und Milchprodukten von 15 % oder weniger. Die Möglichkeit „regelmäßig, aber unverbindlich“ wurde bei Milchprodukten am häufigsten als gewünschter Bezugsturnus angekreuzt. Die meisten Befragten gaben bei allen Produkten außer Obst, Eiern und Milchprodukten an, diese „gelegentlich, bei Bedarf“ beziehen zu wollen. Insgesamt gesehen, ist diese Option „gelegentlich, bei Bedarf“ folglich die beliebteste.

Tabelle 4: Interesse und Verbindlichkeit im Überblick

Starkes und mittleres Interesse				Verbindlichkeit		
Produkte	Anzahl	Prozent		Wie willst du das Produkt beziehen?	Anzahl	Prozent
Obst	397	90,23 %	→	regelmäßig, verbindlich festgelegt auf ein Jahr	235	53,41 %
Hülsenfrüchte	330	75,00 %		gelegentlich bei Bedarf	152	34,55 %
Eier	314	71,36 %	→	regelmäßig, verbindlich festgelegt auf ein Jahr	147	33,41 %
Haferflocken	269	61,14 %		gelegentlich bei Bedarf	145	32, 95 %
Milchprodukte	254	57,73 %	→	regelmäßig, aber unverbindlich	138	31,36 %
Tofu	229	52,05 %		gelegentlich bei Bedarf	239	54,32 %

Quelle: Eigene Umfrage

Auch diese Ergebnisse zeigen auf Ebene der einzelnen Solawis mehrheitlich das gleiche Bild. Eine Ausnahme stellt Solawi B dar. Hier wurde von den befragten Mitgliedern bei vielen Produkten, nämlich Obst (54 %), Haferflocken (38 %), Eier (36 %), Hülsenfrüchte und Tofu (je 30 %) am häufigsten der verbindlichste Bezugsturnus gewählt.

Abholstation und Bezugsmodell

Was den Ort angeht, an dem die 440 Teilnehmenden präferiert weitere Produkte abholen würden, liegt die bisherige Abholstation des jeweiligen Mitglieds mit Abstand am weitesten vorne: 60 % wählen diese Option. 12 % würden die Station wechseln und knapp 17 % würden neben ihrer Abholstation eine weitere Station ansteuern. Lediglich 6 % wäre die Abholstation egal.

In Bezug auf den Abholort und in Zusammenhang mit der Verbindlichkeit erfasste der Fragebogen auch das von den Mitgliedern bevorzugte Bezugsmodell vor Ort. Wählen konnten die Befragten zwischen Abhol-Regal/Kühlschrank für (1.) Produkte, die immer zur Verfügung stehen und nach Belieben dazugekauft werden können, für (2.) kurzfristig zubestellbare Produkte oder für (3.) einjährig abonnierte Produkte. Es konnten auch Kombinationen aus den Modellen gewählt werden. Die häufigste Antwort mit 30 % war eine Kombination aus allen drei Modellen. Die Variante für kurzfristig zubestellbare Produkte war unter den Modellen die beliebteste. Diese Ergebnisse spiegeln wie auch unter dem Aspekt der Verbindlichkeit den mehrheitlichen Wunsch nach gelegentlichem Zukauf von kurzfristig zubestellten Produkten wider. Dennoch zeigt die Umfrage auch auf, dass einige darüber hinaus die Optionen eines Solawi-ähnlichen Abo-Modell nutzen wollen würden.

Produktkriterien

Ein weiteres Ergebnis besteht darin, dass die Teilnehmenden mit überwiegender Mehrheit Produkte aus ökologischem Anbau (zertifiziert oder ähnlicher Standard) und möglichst aus der Region (<100 km Umkreis oder mindestens aus Sachsen) über ihre Solawi beziehen möchten. Nur ein Bruchteil der Befragten gibt an, dass es sich um eigene Produkte der Solawi handeln sollte, knapp 45 % wünschen sich jedoch Kooperations-Produkte von Solawi-Betrieben. Für wiederum weitere 45 % könnten die Produkte auch von anderen Betrieben kommen, die nicht als Solawi aufgestellt sind. Was die Preisgestaltung angeht, wurde deutlich, dass es für knapp 60 % der Befragten wichtig ist, dass die Preise günstiger sind als im Bioladen. Jeweils ca. ein Viertel der Teilnehmenden spricht sich außerdem für die Einpreisung der „neuen“ Produkte in die Gemüsebetriebs-Bietrunde oder eine separate Bietrunde aus.

Organisation

Die Teilnehmenden wurden dazu befragt, wer bzw. welche Gruppe in ihren Augen innerhalb oder außerhalb der Solawi mit der Organisation der Produktpalettenerweiterung beauftragt werden sollte. Dafür wurde für die Gruppen „Mitglieder im Ehrenamt“, „Gärtner (nebenbei)“, „eine extra dafür geschaffene Stelle innerhalb der Solawi“ und „eine extra dafür geschaffene Stelle außerhalb der Solawi“ jeweils vier Stufen abgefragt: „absolut“, „zum Teil“, „eher weniger“ und „gar nicht“. Diese Frage wurde für alle Gruppen am häufigsten mit „zum Teil“ beantwortet. In

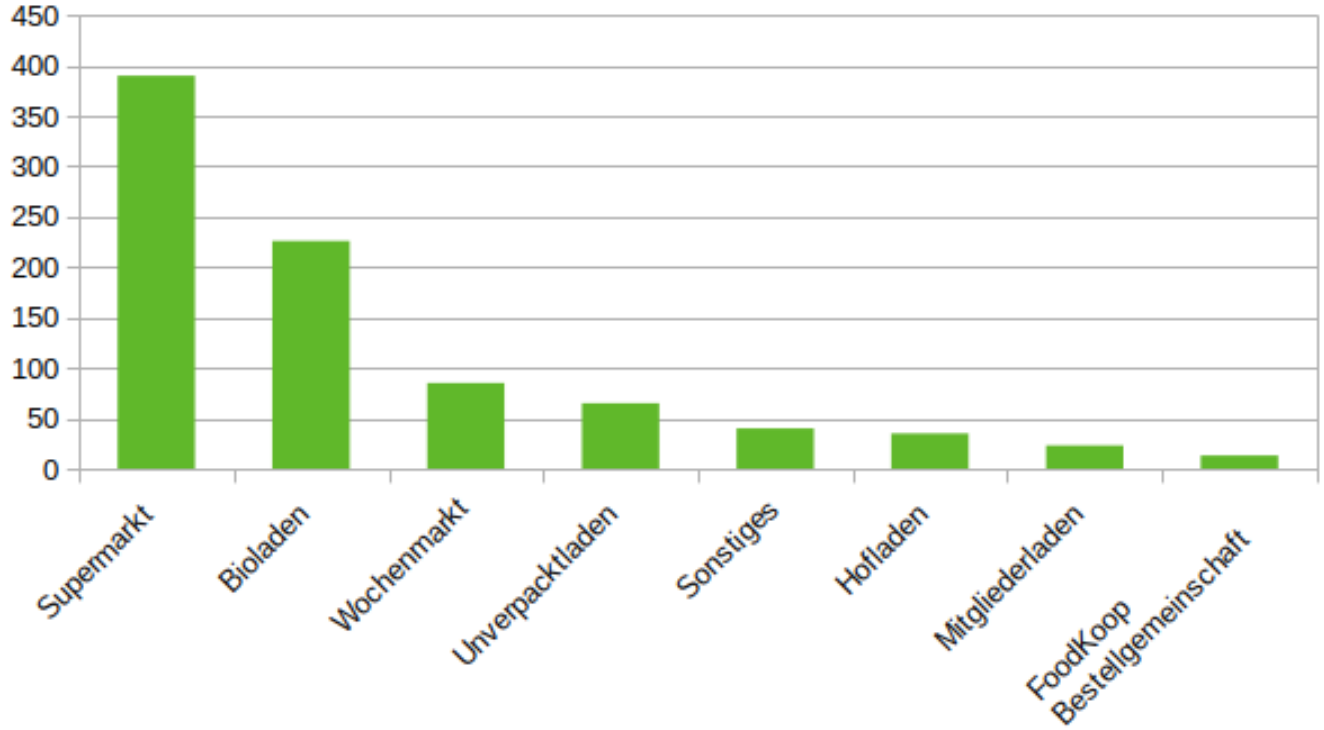
der zweithäufigsten Antwort unterscheiden sich die Gruppen aber deutlich. Hier wurde sowohl für Mitglieder als auch für Gärtner überwiegen „eher weniger“ gewählt und für die interne oder externe Stelle gleichermaßen „absolut“.

Konsumverhalten allgemein

Um herauszufinden, wie wichtig den Solawi-Mitgliedern bestimmte Aspekte beim Bezug von Lebensmitteln sind, sollten die Teilnehmenden die Relevanz für „kurze Wege“, „günstige Preise“, „Erledigung auf einen Schlag möglich“ und „Flexibilität in der Auswahl“, erneut in die vierstufige Skala „absolut“, „zum Teil“, „eher weniger“ und „gar nicht“ einordnen. Auch hier lässt sich eine klare Antworttendenz zu „zum Teil“ feststellen, wobei die zweithäufigste Antwort den Unterschied macht. Es wird deutlich, dass sowohl kurze Wege als auch die Möglichkeit alles an einem Ort zu erledigen eher priorisiert wird als günstige Preise und Flexibilität in der Auswahl.

Abbildung 3 zeigt auf, dass die befragten Mitglieder weitere Produkte neben dem Solawi-Gemüse überwiegend aus Supermärkten (knapp 90 %) und Bioläden (ca. 50 %) beziehen und nur jeweils ein Bruchteil (unter 10 %) Teil von Mitgliederläden oder Bestellgemeinschaften ist bzw. regelmäßig Produkte von Hofläden abnimmt.

Abbildung 3: Hauptbezugsquellen der Befragten für Lebensmittel neben dem Solawi-Gemüse



Legende: Die Teilnehmenden konnten bis zu drei Hauptquellen für den Bezug ihrer Lebensmittel ankreuzen.
Quelle: Eigene Umfrage

4.1.1 Fazit und Einordnung der quantitativen Ergebnisse

Die Umfrage hat gezeigt, dass bei allen beteiligten Solawis, über 80 % der Befragten ein starkes oder mittleres Interesse an weiteren Produkten äußerten. Sehr beliebte Produkte sind Obst, Hülsenfrüchte und Eier, gefolgt von Haferflocken, Tofu und Milchprodukten. Diese Auswahl deckt sich weitestgehend mit den Erfahrungen unserer beiden Best-Practice-Beispiele, auf deren Besonderheiten wir noch genauer eingehen. Lediglich bei Eiern und Obst ist das Interesse an verbindlichem, regelmäßigem und langfristigem Bezug hoch. Ansonsten wurde mehrheitlich der Wunsch nach flexiblen Bezugsmöglichkeiten angegeben. Des Weiteren ist für einen großen Teil der befragten Mitglieder relevant, dass die Preise niedriger als im Bioladen sind oder über eine Bietrunde solidarisch festgelegt werden. Allerdings scheinen kurze Wege und auch die Möglichkeit alles an einem Ort zu erledigen oft wichtiger zu sein als der Preis allein. Außerdem sollten die Produkte ökologisch und möglichst

regional angebaut/verarbeitet werden. Diese Ergebnisse lassen den Schluss zu, dass sich unter den Solawi-Mitgliedern mindestens teilweise eine passende Zielgruppe für den Ausbau ökologischer und regionaler Wertschöpfung befindet. Die Angabe von nicht interessierten Mitgliedern, dass der Grund dafür oft in bereits etablierten Beziehungen zu Direktvermarktenden liegt, zeigt, dass zwar eine kleine Gruppe der Mitglieder bereits diverse Quellen für ökologische und regionale Lebensmittel hat und nutzen kann. Gleichzeitig gibt eine deutlich überwiegende Mehrheit jedoch an, hauptsächlich in Supermärkten und Bioläden einzukaufen – hier fehlen offenbar praktikable Alternativen. Die Convenience alles auf einen Schlag zu erledigen und das am besten ohne weite Wege als Grundrezept des Erfolgs des Supermarktmodells, muss auch Teil jedes Alternativmodells sein.

In Bezug auf das hohe Interesse der befragten Mitglieder weichen die quantitativen Daten von den Interview-Ergebnissen in gewisser Weise ab. Hier nannten die Solawis fehlende Mitglieder-Initiative sowie fehlende nachhaltige Nachfrage als Hürde für eine Produktpalettenerweiterung. Es muss ebenfalls in Betracht gezogen werden, dass die Ergebnisse nicht die gesamte Bandbreite an Solawi-Mitgliedern repräsentieren. Durch die Selbstselektion der Teilnehmenden, kann nicht ausgeschlossen werden, dass überwiegend aktive Mitglieder und Mitglieder mit Interesse an Produktpalettenerweiterung teilgenommen haben und die vorliegende Umfrage somit ein verzerrtes Bild in diese Richtung zeichnet. Gerade in Solawis, in denen Konsensentscheidungen richtungsweisend sind, verhindert die Gruppe (evtl. Einzelne), die kein Interesse an weiteren Produkten hat, letztendlich aber die Entwicklung zur Produktpalettenerweiterung. Weitere Gründe für die mutmaßlich widersprüchlichen Ergebnisse können auch in sozialen Phänomenen liegen, die mit der Forschungsmethode der quantitativen Umfrage einhergehen. Hier ist beispielsweise die Diskrepanz zwischen *angegebenen und offenbarten Präferenzen* nach THALER (1980) oder die häufig beobachtbare *Absicht-Verhalten-Lücke* nach AJZEN (1991) zu nennen. Dahinter kann beispielsweise ein Antwortverhalten nach antizipierter *sozialer Erwünschtheit* (JONES & SIGALL, 1971) liegen. Beides führt dazu, dass sich die Aussagen, die in Umfragen getroffen werden, oft nicht oder nur in geringerem Ausmaß im tatsächlichen Verhalten niederschlagen. Dieses Phänomen ist auch eines der Ergebnisse der Studie „Wie regional is(s)t Sachsen“ gewesen. Eine gestiegene Wertschätzung von Regionalität in den Befragungen geht mit einem anderen Kaufverhalten einher (ELS ET AL, 2004)

Umso wichtiger ist der zweite Teil der Umfrageergebnisse, der die Vorstellungen der Mitglieder zu Rahmenbedingungen der Produktpalettenerweiterung abbildet. Dieser kann herangezogen werden, um einen Erklärungsrahmen für die Diskrepanz zwischen Mitgliederinteresse und realen Erfahrungen zu liefern und damit Hürden für Produktpalettenerweiterung aber auch mögliche Lösungsansätze aufzeigen.

Die hohe Priorität der Mitglieder auf der bisherigen Verteilstation, von kurzen Wegen und der Möglichkeit alle Besorgungen an möglichst einem Ort zu tätigen, stellt eine große Herausforderung für eine Produktpalettenerweiterung dar. Jede Verteilstation so um- und auszurüsten, dass weitere Produkte mit spezifischen Lagervoraussetzungen von dort bezogen werden können, ist nahezu unmöglich. Hinzu kommt die ungeklärte bzw. fehlende Zuständigkeit: die Mitglieder sehen die Organisationslast eher weniger bei sich oder den Gärtner, sondern mehr bei eigens dafür beauftragten internen oder externen Stellen. Da die meisten sächsischen Solawis bisher keine Personalstelle außerhalb des Gartenteams haben, ist - aus Sicht der befragten Mitglieder - eine Produktpalettenerweiterung mit den vorhandenen Kapazitäten nicht oder nur schwer umsetzbar. Ein weiterer Erklärungsansatz für gescheiterte oder unversuchte Weiterentwicklung ist, dass das Interesse auf Seiten der Mitglieder überwiegend unverbindlich ist, was oftmals nicht zur Ausrichtung von Solawi-Betrieben passt, die aus Prinzip, z.B. aus Solidarität gegenüber dem Produzierenden, mit einem verbindlich festgelegten Bezug von Produkten planen möchten.

Ein möglicher Lösungsansatz für Solawis besteht darin, konkrete Zuständigkeit und Verantwortlichkeit inkl. genügend Ressourcen für ein potenzielles Produktpalettenerweiterungs-Projekt zu schaffen. Hier liegt eine Möglichkeit in der Solawi-übergreifenden Bündelung von Ressourcen und Nachfrage. Das könnte bedeuten, dass eine koordinierende, externe Stelle die Organisation für mehrere Solawis übernimmt. In der Konsequenz könnten alle interessierten Mitglieder eine (oder perspektivisch mehrere) möglichst zentrale Vierteilstationen in Form einer

Kooperativen Vierteilstation (beliefert von verschiedenen Solawis und dem zusätzlichen Angebot weiterer regionaler Produkte) nutzen. Eine weitere Chance liegt in der Kooperation mit Produzierenden von Obst (wie z.B. Beeren oder Streuobst) und/oder Eiern. Hier liegt laut Umfrage das größte Potenzial für eine langfristige und verbindliche Abnahme.

4.2 Ergebnisse der Qualitativen Phase

4.2.1 Identifizierte Formen der Produktpalettenerweiterung

Im Rahmen der Erhebungen bei den sieben Betrieben wurden acht verschiedene Formen von Produktpalettenerweiterung identifiziert. Abbildung 4 zeigt das Muster der Aufwandsverteilung an nach dem die Formen in Abbildung 5 angeordnet sind.

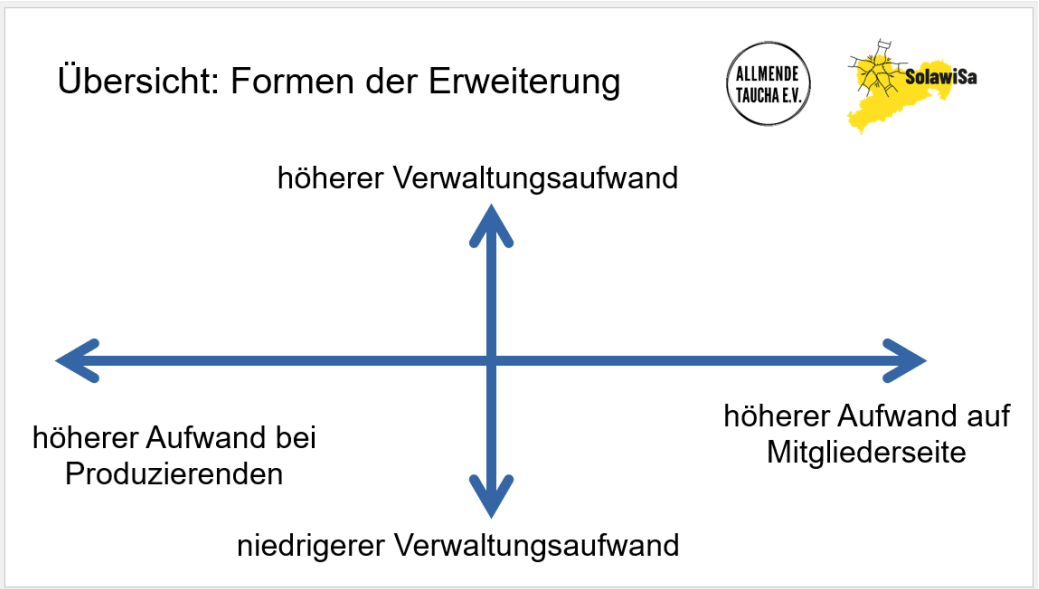


Abbildung 4: Matrix zur Einordnung verschiedener Formen der Produktpalettenerweiterung anhand der Aufwandsverteilung

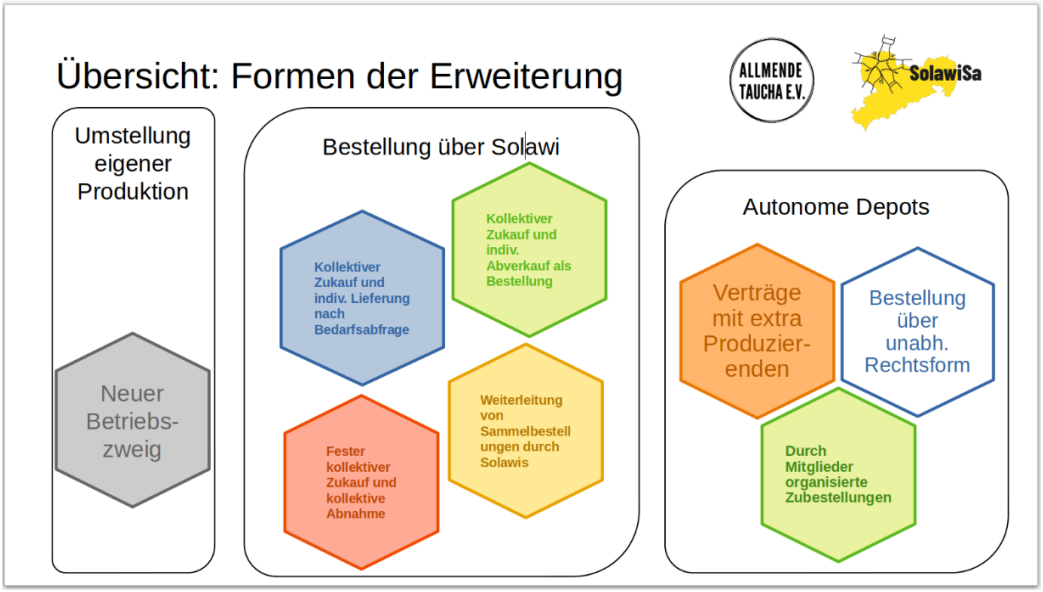


Abbildung 5: Übersicht über die Formen verschiedener Produktpalettenerweiterung

Wir haben für jede Form erschwerende und begünstigende Faktoren herausgestellt. Systematisch können diese der Tabelle „Faktorensammlung“ in A 2 entnommen werden. Im Folgenden beschreiben wir die Eigenarten der einzelnen Formen und ihre Vor- und Nachteile in Bezug auf das Gelingen einer Produktpalettenerweiterung. Wir haben drei übergeordnete Prinzipien unterschieden: Die Umstellung der eigenen Produktion, die Bestellung über die Solawi, sowie die autonomen Depots. Die Erfahrungen aller untersuchten Betriebe sind hier eingeflossen. Die Best-Practice-Betriebe werden jeweils im Rahmen der passenden Kategorie behandelt.

4.2.2 Die Umstellung der eigenen Produktion

Diese Kategorie beinhaltet die Betriebe, die durch die Einführung eines neuen Betriebszweigs ihren Mitgliedern weitere Produkte anbieten. Diese Form gibt es in Sachsen häufig in Bezug auf Baumobst und in rudimentärer Form in Bezug auf Beerenobst. In zwei Fällen strebt die Planung dieses Betriebszweigs tatsächlich eine Vollversorgung mit Äpfeln und Birnen an. Dies hängt stark mit der notwendigen Trennung der Lagerung von Äpfeln und Gemüse zusammen, die zusätzliche eigene Lagerräume erfordert. Da in keinem dieser Betriebe das Baumobst im Vollertrag ist, kann hier noch keine abschließende Bewertung gemacht werden.

Unter diese Kategorie fallen auch eigene Formen der Weiterverarbeitung der Urprodukte. Bei kleinen Solawis unter 100 Anteilen gibt es teilweise Einkoch- und Konservierungsaktionen durch die Angestellten. In einem anderen Fall gibt es jedes Jahr eine von Mitgliedern durchgeführte Weiterverarbeitung von Spitzkohl zu Sauerkraut die eine Auslieferung, über mehrere Wintermonate verteilt, ermöglicht.

Über diese niederschwelligen Formen hinaus gab es bei den von uns untersuchten Betrieben keine Betriebszweigerweiterungen. Auf der Suche nach Best-Practice-Beispielen Deutschlandweit konnten wir keine Betriebe finden, die mit Gemüsebau gestartet waren und dann später weitere Betriebszweige gegründet haben und mit den Abnahmemengen ihrer Mitglieder zufrieden waren. Dies gelingt nur gewachsenen Betrieben, die an eine bäuerliche Bewirtschaftungsgeschichte anschließen, in der ein Hoforganismus mit verschiedenen Betriebszweigen zum Selbstverständnis gehört. Hier gibt es auch in Sachsen ein bis zwei Beispiele, die jedoch aus verschiedenen Gründen nicht als Best-Practice herhalten konnten. Der eine Betrieb ist gerade in seinem dritten Jahr und noch absolut in der Aufbauphase und der andere konnte aufgrund sozialer Konflikte zwischen aktiven Mitgliedern und Bewirtschaftern seine Produktpalette nicht aufrechterhalten. Trifft der Faktor bäuerlicher Hoforganismus nicht zu, braucht eine Solawi-Gärtnerei eine Größe, die von den meisten Solawis nicht angestrebt wird. Ein wirtschaftlich

effizienter Gemüsegärtnereibetrieb ist zum einen aufgrund der Regelung des § 13 a EStG zur Pauschalbesteuerung für Betriebe unter 1 ha, und zum anderen aufgrund des allgemein höheren Wertschöpfungspotenzials pro Arbeitskraft auf einer viel geringeren Skala möglich als ein landwirtschaftlicher Betrieb. Da sich in der Landwirtschaft die Investitionen erst bei einer größeren Abnehmerzahl amortisieren, braucht eine landwirtschaftliche Solawi deutlich mehr Mitglieder als eine Gemüse-Solawi. Dies gilt umso mehr wegen der oft notwendigen weiteren Arbeitsschritte wie Trocknung, Schälung, Farbauslesegeräten etc.. Bei einem Feldaufenthalt 2019 auf zwei großen bäuerlichen Solawi-Betrieben bei Hamburg konnte ich das Funktionieren des Modells auf großer Skalenebene erfahren. In Sachsen wäre dieses Modell aus diesen Gründen nur auf unseren Betrieb E mit 2240 Mitgliedern übertragbar. Ansonsten ist die Einführung von landwirtschaftlichen Kulturen (mit Ausnahme der Kartoffel) nur denkbar, wenn die Abnahme durch einen erweiterten Mitgliederkreis stattfindet oder an den Markt verkauft wird. Ersteres Modell wird von den Schinkeler Höfen in Schleswig-Holstein und von der Solawi Kassel erfolgreich verfolgt. Aber auch hier ist es jeweils eine Kooperation aus Gärtnereien und anderen landwirtschaftlichen Kooperationsbetrieben und keine erweiterte Gemüsegärtnerei. Das Modell Betriebszweigerweiterung ist nur durch die Kooperation mehrerer Solawis eine Option, wenn sie aus wertebasierten Gründen nicht am freien Markt verkaufen wollen. Der größte Hinderungsgrund das Kooperationsmodell zu übernehmen ist der befürchtete Mehraufwand durch das Kooperationsmanagement. Das Prinzip Solawi ist für die Bewirtschaftenden an sich bereits ein Gebilde mit erhöhtem Absprache- und Kommunikationsaufwand. Dies gilt umso mehr, je flacher die Hierarchien im Betrieb sind. Komplexitätsminderung ist dadurch ein Grundbedürfnis der Bewirtschaftenden. Die Koordination der Kooperation müsste, wenn Komplexitätssteigerung vermieden werden soll, für die Bewirtschaftendenund damit durch eine weitere Instanz gemanagt werden. Diese bräuchte eigene Befugnisse, damit tatsächlich Komplexitätssteigerung vermieden wird. Dieser Mandatierung von Befugnissen läuft jedoch dem Prinzip des Gesamtmanagements des Betriebs durch alle zuwider. Es geht also nur dort, bzw. setzt sich nur dort durch, wo es klare Arbeitsteilung und keinen Anspruch auf einen Gesamtüberblick durch alle Teammitglieder gibt. Das Organisationsselbstverständnis und die damit zusammenhängenden Bedürfnisse der Produzierenden ist in Bezug auf den Punkt der überbetrieblichen Kooperationen der Entscheidende Ansatzpunkt bei allen Solawis mit besonders flachen Hierarchien. Oft wird in solchen Betrieben davon gesprochen, dass Konsolidierung des Gemüsebaus oder auch dessen Weiterentwicklung „vorgeht“. Es wird von „zu vielen Baustellen“ gesprochen. Diese Wahrnehmung folgt jedoch zu einem großen Teil aus dem oben beschriebenen Anspruch des Gesamtmanagements durch alle. Wird dieser Anspruch verfolgt hilft auch eine temporäre Mandatierung nicht viel weiter, denn dafür müssen zumindest alle sich erst darauf geeinigt haben worin diese besteht und ergo die Materie ein Stück weit sich bereits erschlossen haben. Je höher der Grad an Ausdifferenzierung in der Arbeitsteilung zwischen Gesamtmanagement und den ausführenden Teilen des Betriebs, desto einfacher sind Kooperationen und Erweiterungen zu managen. Bei der Solawi E ist auch aufgrund der Größe diese Ausdifferenzierung stärker vorhanden. Auch wenn hier immer noch ein hohes Maß an Mitbestimmung möglich ist, gibt es einen deutlich geringeren „Zwang“ dazu. Der Verantwortungsdruck in der Produktion ist geringer und damit auch das Gefühl der Überforderung. Nicht gemeinsam getroffene Entscheidungen können zu einer geringeren Identifikation mit dem Ganzen führen, vor allem dann, wenn sie für nicht gut befunden werden. Der beschriebene Hemmfaktor gilt für den zusätzlichen Betriebszweig im Besonderen, hat aber auch für die anderen Erweiterungsmodelle einen Einfluss, für die autonomen Depots jedoch weniger stark.

Ein weiterer Faktor gilt auch für andere Erweiterungsmodelle, aber für die Betriebszweigerweiterung in besonderem Maße. Bei Gemüsebau-Solawis gibt es häufig einen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung erhöhten Anteil an sich vegan ernährenden Menschen. Die Hinzunahme einer Tierproduktsparte kann sich in diesen Solawis nicht durchsetzen, da diese Fraktion die Mitfinanzierung eines Projekts mit Tierprodukten ablehnt, selbst wenn dadurch andere Menschen mehr Tierprodukte aus einer besseren Haltungsform konsumieren würden.

4.2.3 Prinzip Bestellung über Solawi

Unter diesem Prinzip unterscheiden wir vier Formen von Zubestellungen durch Mitglieder über ihre Solawi. In allen Fällen wird faktisch die Solawi zum Händler und übernimmt teilweise oder komplett die Logistik für die Produkte anderer landwirtschaftlicher oder weiterverarbeitender Produzenten. Steuer- und Gewerberechtlich wird, wenn nachhaltig entweder mehr als ein Drittel des Jahresnettoumsatzes oder 51.500 € aus Zukaufprodukten und Dienstleistungen bestehen, eine Gewerbeanmeldung fällig. Es wird also entweder fortan der gesamte landwirtschaftliche Betrieb als Gewerbe gewertet, oder es muss eine eigene Rechtsform für das Gewerbe begründet werden. In Ausnahmefällen kann der Akt der gemeinsamen Bestellung steuerlich auch, analog zu einer Food Koop, als von Verbrauchern selbst organisierte und nichtgewerbliche Aktivität gewertet werden. In diesen Fällen ist aber eine Auszahlung von Löhnen für diese Tätigkeiten ausgeschlossen. Dieser Wert dürfte schnell überschritten werden, denn bei beispielsweise 200 Anteilen wären bereits ab einem Zubestellungswert von 21,45 € wöchentlich dieser Wert überschritten. In allen Fällen, außer der Mitgliedervariante, ist also eine weitere Rechtsform notwendig. Dies stellt in jedem Fall eine Hürde dar.

4.2.3.1 Kollektiver Zukauf und individueller Abverkauf als Bestellung

Bei diesem Modell kauft die Solawi eine bestimmte Menge von Produkten hinzu und stellt sie den Mitgliedern als einzelnes zukaufbares Produkt zur Verfügung. Die Solawi geht somit als Händler in Vorleistung und verkauft dann an die an einzelne Mitglieder weiter. Dies kann in den Depots auch durch eine Kasse des Vertrauens geschehen. Hier trägt die gesamte Mitgliederschaft folglich das Risiko, dass Einzelne nicht oder zu wenig bezahlen. Bei einer Solawi in Bayern ist daraus ein ganz eigener kameraüberwachter Hofladen ohne Verkaufspersonal geworden. Die Gefahr, dass Produkte nicht verkauft werden, ist vor allem bei nicht lange haltbaren Produkten ein Problem. Der gut frequentierte Hofladen der Solawi aus Bayern hat, obwohl nur ein Drittel seiner Mitglieder ihn nutzen, durch externe Kunden damit kein Problem. Er liegt jedoch auch günstig an einer Pendlerstrecke. Gibt es „nur“ einen gut organisierten Hofladen, ist dieser für die meisten Mitglieder zu weit weg. Der große Vorteil der Verteilstationen in den Stadtteilen geht verloren. Dieses Modell kommt vor allem für Solawis in Frage, die noch ein anderes wirtschaftliches Standbein aufbauen und/oder etwas für die Wiederbelebung des ländlichen Raumes beitragen wollen. Allgemein wird das simple Weiterverkaufen von vielen Solawi-Mitarbeitern aber auch nicht als sehr passend zum Solawi-Konzept gesehen, wenn die Zulieferer keine Abnahmegarantien, geschweige denn Produktionskostenübernahmegarantien bekommen. Zudem fallen LEH-typische Aufgaben wie Inventur an.

4.2.3.2 Kollektiver Zukauf und individuelle Lieferung nach Bedarfsabfrage

Dieses Modell ist eine Mischform aus individueller Bestellung, individueller Risikoübernahme und Produktionskostenübernahmegarantien. Bei unserem sächsischen Best-Practice-Betrieb G findet es Anwendung. Einmal im Jahr wird von jedem Mitglied über ein Onlinetool eine Bedarfsanmeldung vorgenommen. Diese kann nach den ersten drei Monaten noch einmal geändert werden, da es besonders für neue Mitglieder schwierig ist, sich festzulegen. Aus einer Liste von vorgegebenen Produkten ausgesuchter Kooperationsbetriebe kann gewählt werden. Die Produkte werden dann je nach Wahl oder Lieferbarkeit wöchentlich, zwei wöchentlich, monatlich oder einmalig geliefert. Da in der warmen Jahreshälfte die Kühlkette nicht gewährleistet werden kann, werden Fleisch und Milchprodukte nur von Oktober bis März ausgeliefert. Das Bedarfsanmeldungssystem gibt den einzelnen Mitgliedern je nach gewünschten Mengen einen Orientierungswert für die Zahlung an. Dieser wird auch noch dadurch beeinflusst, ob sich das Mitglied als still, aktiv oder engagiert einstuft und sich damit zu null, fünf, oder zehn Stunden Mitarbeit im Monat bereit erklärt. Bei den letzten beiden Varianten erhalten die Mitglieder 11 %, bzw. 23 % Rabatt. Stille Mitglieder zahlen also neben einer Handelsmarge noch Soli für Engagierte. Es gibt keinen Anspruch darauf, alle einzelnen Produkte immer zu erhalten. Wenn beispielsweise die Hühner des Kooperationsbetriebs weniger Eier legen, können auch nur weniger Eier ausgeliefert werden. Dadurch werden auch Zulieferbetriebe ein Stück weit in das Solawi-Prinzip des gemeinschaftlich getragenen Risikos integriert. Der Preis für das einzelne Produkt verschwimmt vor dem Eindruck der Finanzierung der Kosten des Gesamtprojekts. Gleichzeitig übernimmt das Modell mit den Vorteilen für aktive und engagierte Mitglieder auch einen

meritokratischen Aspekt und motiviert damit zum Engagement. Insgesamt gibt es laut der Solawi-eigenen Umfragen eine sehr hohe Zufriedenheit mit den Kooperationsprodukten. Die Tätigkeit als lokaler Händler wird im ländlichen Raum nach eigener Auskunft als etwas Professionelles wahrgenommen, bei dem es neben dem eigenen Betrieb auch um Nachbarbetriebe geht. Die Wertschöpfung im eigenen Umfeld und der Erhalt der Betriebe in der unmittelbaren Umgebung schaffen einen wertebasierten Bonus für die Solawi. In diesem Fall befinden sich alle Kooperationsbetriebe in einem Radius von unter 50 km. Die Solawi wird nicht nur als für sich selbst wirtschaftende „Ökofreaks" (Zitat aus dem Interview beim Feldaufenthalt) wahrgenommen, sondern als Projekt mit dem gemeinnützigen Ziel einer lokalen Versorgung. Ein weiterer positiver Aspekt dieses Modells ist die Mitgliederwerbewirkung, die bei den Kunden der Kooperationsbetriebe entsteht. Jeder Kooperationsbetrieb fungiert als Multiplikator für die Solawi. Wirtschaftlich gesehen ist das Modell auf Grund der Kürze des Bestehens kaum abschließend bewertbar. 30 % des Umsatzes werden mit den zugekauften Produkten gemacht. Laut eigener Auskunft wird der Gemüsebau noch etwas mit den Gewinnen aus dem Handel quer subventioniert. Da der Betrieb erst zu Beginn der letzten Saison sich einen neuen Standort erschließen musste, ist dies nachvollziehbar. Die Einträglichkeit der Kooperationsprodukte basiert aber zurzeit auch darauf, dass sich 12 % der Mitglieder zu 10 Stunden Mitarbeit im Monat, und 28 % zu fünf Stunden Mitarbeit bereit erklärt haben. Die wöchentlichen Stunden für den Packaufwand, aber auch die Anpassung der Bestellsoftware konnten bisher vollständig durch die Mitglieder geleistet werden. Die Grundthese ist, dass dieses Modell vor allem als „Lokalitäts-Aktivismus" Zulauf findet und dies wiederum eine vergleichsweise günstige Versorgung mit lokalen Lebensmitteln ermöglicht. In jedem Fall haben die Mitglieder den Vorteil, mehrere Erledigungen auf einmal zu tätigen, anstatt verschiedene Hofläden und Weiterverarbeiter aufzusuchen. Nach unserem jetzigen Erkenntnisstand ist offen, ob das Engagement für eine lokale Ernährungswirtschaft in Verbindung mit den ökonomischen Vergünstigungen langfristig funktioniert.

4.2.3.3 Weiterleitung von Sammelbestellungen durch Solawi

Dieses Modell unterscheidet sich von dem zuletzt beschriebenen nur in Bezug darauf, dass es direkte Bestellungen der Mitglieder sind, die von der Solawi lediglich zusammengeführt werden. In der Praxis wird dieses Modell bisher nur für einzelne Bestellung genutzt. So werden bei der Solawi A quartalsweise Zubestellungen von Kimchi und Honig angeboten. Der entstehende Mehraufwand für die Solawi bei der Kommunikation und Bestellung wird hier von Angestellten getragen, ohne dass dafür eine Marge erhoben wird. Es wirkt daher eher wie ein zusätzlicher Aufwand für die Angestellten, wobei die positive Wirkung der Zubestellung auf die Zufriedenheit der eigenen Mitglieder eine Hauptmotivation zu sein scheint. Die eigene Solawi wird hier durch diesen Mehraufwand gestärkt, indem die Mitgliederbindung erhöht wird. Dieses Modell wird in Sachsen bisher nirgends als bedeutender, zentraler Bestandteil der Solawi genutzt, sondern ist eher ein kleiner Zusatz, mit dem die Schwelle zu einem alltäglichen Feature nicht überschritten wird. Es funktioniert dann gut, wenn die angebotenen Produkte eher nicht durch die konventionellen Einkaufswege zu erwerben sind, die Produkte also Qualitäten besitzen, die es wo anderes nicht gibt. Hier sind vor allem lokale und oder handwerklich gefertigte Produkte erfolgversprechend. Die Frage ist hier, warum sich in Sachsen bisher keine Solawi dazu entschieden hat, dieses Modell auszubauen. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Es gibt die Annahme, dass die Mitglieder keine oder nicht ausreichend Nachfrage hätten. Beim Experimentieren mit einzelnen Angeboten wie z.B. Haferflocken von einem benachbarten Betrieb bei der Solawi B wurde zwar bestellt, in einzelnen Verteilstationen kamen aber teilweise nicht die exakt bestellten Mengen an und Zahlungen wurden daraufhin nicht getätigt. Neben möglicherweise falscher Mitnahme in den Verteilstationen war eine nicht eingespielte Logistik und Verteilung hier ausschlaggebend für Negativerfahrungen. Der Kern des Problems liegt bei diesem Modell darin, dass es Menschen braucht, die sich entweder durch sehr verlässliches Engagement und eine gute Koordination zwischen den Organisierten (wie im Falle unseres Best-Practice-Beispiel G) in Verbindung mit einer angepassten Software finden, oder für jemanden eine professionelle Stelle geschaffen wird. Dies muss jedoch nicht nur die Kommunikation inklusive Mitgliederfeedback und die Bestellsoftware bewältigen, auch muss die Kommissionierung integraler Bestandteil der Solawi werden. Bei Solawis mit einem Entnahmesystem, bei dem Solawi-Mitglieder sich aus einem Pool an Gemüse ihren Teil - wenn auch auf der Grundlage empfohlener Entnahmemengen - selbst raussuchen, bedeutet dies die Einführung

eines neuen Packsystems. Dieses ist viel fehleranfälliger als das des Gemüses, da Mitglieder einen Anspruch auf ein einzelnes Produkt erheben, anstatt sich nach Bedarf aus einem Pool an unterschiedlichen Gemüsesorten zu bedienen, bei dem die ein oder andere fehlende oder aufgebrauchte Kultur nicht so schwer ins Gewicht fällt. Hier entstehen also zwei verschiedene Entnahmeprinzipien und -erwartungen nebeneienander. Bei Betrieben, die bereits ihr Gemüse in verschiedenen Kistengrößen ausliefern und somit bereits eine genaue Anzahl an Kisten packen stellt sich die Frage ob die Produkte dann nicht auch individuell in die Kisten hineingepackt werden müssen. Wie wir in unserem Best-Practice-Beispiel F erhoben haben, ist dies recht fehleranfällig und dort hat sich ein Reklamierungssystem bewährt, bei dem nicht gelieferte Ware gemeldet werden kann und dann automatisch in der folgenden Woche vom Preis abgezogen wird. Es gibt also keine Ersatzlieferung, sondern eine Erstattung. Wird also Gemüse in Einzelkisten ausgegeben, bedeutet die Zubestellung, dass fortan individualisierte Kisten gepackt werden müssen, wenn es in den Depots keine Möglichkeit gibt, Zusatzprodukte in separaten Kisten für alle in der Station auszustellen. Die Zubestellvariante ist für Solawis, deren Abholstationen sich im LEH befinden, teilweise sogar ausgeschlossen, da der LEH kein Interesse an einer Sortimentskonkurrenz über das Gemüse hinaus hat. Dies kann entweder vertraglich oder mündlich ausgeschlossen sein. Es bräuchte hier also Depots, die entweder Zusatzprodukte tolerieren, oder die daran beteiligt werden. Letztere Variante bietet die Option einer „betreuten Entnahme“ in unterschiedlichem Maße. Von der Möglichkeit, Nachfragen zu stellen, bis zu einer kontrollierten Ausgabe von Zusatzprodukten, bestehen hier unterschiedliche Varianten in Bezug auf Aufwand, Professionalisierung und Vertrauensprinzip.

Bei dem Best-Practice-Betrieb F wird das Modell der individuellen Zubestellung in vorgepackten Kisten als entscheidender Betriebszweig gefahren. Dies gilt sowohl in Bezug auf das Selbstverständnis als „Kooperationssolawi“ als auch in Bezug auf den Anteil am Arbeitsaufwand und wirtschaftlichem Einkommen. Drei Viertel des Wareneinkaufsvolumens der Verteilungs-GmbH stammen aus dem externen Zukauf und nur etwa ein Viertel aus der Solawi-Gemüse Produktion. Die Gärtnerei läuft als e.G. und hat als Verteilungsgesellschaft eine Tochter-GmbH. Zählt man die FöJ-Stelle der Gärtnerei nicht mit, ist das Verhältnis der entlohnten Arbeitskräfte zwischen e.G. und GmbH etwa 110 zu 152 Wochenstunden. Hier muss allerdings beachtet werden, dass in der GmbH auch Verwaltungs- und Öffentlichkeitsaufgaben und hausmeisterliche Aufgaben für die eG geleistet werden. Zudem ist auch der gesamte Kommissionierungsaufwand über die GmbH abgerechnet, der natürlich anteilig auch für eine reine Gemüse-Solawi anfällt. Das reine Bestellmanagement wird von einem der Gärtner in der eG erledigt und mit einem Aufwand von lediglich drei Wochenarbeitsstunden angegeben. Man kann hier postulieren, dass der Bereich Zukauf insgesamt also in etwa die Hälfte der Arbeitszeit verbraucht, aber für etwa Dreiviertel der der Wertschöpfung verantwortlich ist. Auch wenn klar ist, dass das Eine nicht ohne das Andere funktioniert, zeigt dies, dass der Zukauf das Potenzial für die Anhebung von Lohnniveaus bei den Gärtnernden hat. Weitere Details zum Bestellmanagement finden sich im gleichnamigen Abschnitt weiter unten. Dieses Modell ist etwas weniger komplex als das vorherige, benötigt aber dennoch Arbeitskräfte in ähnlichem Ausmaß. Es ist etwas weiter vom Solawi-Prinzip entfernt.

4.2.3.4 Fester kollektiver Zukauf und kollektive Abnahme

Bei diesem Modell wird vor Saisonbeginn festgelegt welche Produkte durch die Solawi zugekauft werden sollen. Diese werden dann entweder nach Depotgröße oder in den vorgepackten Kisten mit ausgeliefert. Es gibt keine individuelle Bedarfsabfrage oder Bestellung. Das bedeutet jeder bekommt das Zusatzprodukt unabhängig davon, ob er oder sie es mitnehmen möchte und der Kauf wird von der Solawi als Ganzes eingepreist und mitgetragen. Dieses Modell hat den Vorteil, dass es einfach zu verwalten ist und somit auch günstig für die Mitglieder. Es funktioniert vor allem dann gut, wenn die zubestellten Produkte dem bisherigen Sortiment ähneln. Gängig ist dies zur Aufstockung oder Ergänzung des Gemüsesortiments, Kartoffeln oder Obst. Je spezieller und je teurer das zugekaufte Produkt ist, desto wahrscheinlicher führt es zu Unmut bei den Mitgliedern, die das Produkt nicht haben wollen. Die Toleranz für die Mitfinanzierung des Anbaus einzelner Gemüsekulturen, die man selbst nicht isst, scheint sich nicht so leicht übertragen zu lassen auf andere Produkte. Für Kooperationsbetriebe ist dieses Modell

von großem Vorteil, da es mindestens einjährige Verträge mit geregelten Abnahmemengen und -garantien mit sich bringt.

4.2.4 Prinzip Autonome Depots

Die Varianten dieses Typs basieren darauf, dass die Depots zurGemüseverteilung von nicht im Lohn der Solawi Stehenden genutzt wird, um weitere Produkte zu organisieren. Hier wird lediglich die Infrastruktur des Ortes genutzt, nicht aber die Logistik der Solawi. Dies ist ökonomisch günstig und in jedem Fall weniger komplex für die Solawi-Mitarbeiter als alle vorherigen Varianten. Eine erhöhte Nachfrage ist möglich, denn es können in vielen Fällen auch Solawi-externe oder Mitglieder anderer Solawis die Zubestellmöglichkeit nutzen. Wird nur in Einzelne Verteilstationen geliefert ist die Absatzmenge natürlich entsprechend geringer. Wird eine Verteilstation gemeinsam von mehreren Solawi genutzt, kann dies auch dazu führen, dass Mitglieder sich entscheiden, Zubestellmöglichkeiten anderer Solawis zusätzlich zu nutzen. Kleinere Solawis haben teilweise die Befürchtung, bei geteilten Depots eventuell Mitglieder an andere Solawis mit größeren Gemüsemengen zu verlieren, denn je nach Verteilungszeiträumen entsteht die Möglichkeit, dass Mitglieder ihre Mengen direkt vergleichen können mit denen AAnderer. Bei der gemeinsamen Infrastrukturnutzung kann es auch zu Problemen kommen, wenn nicht klar ist wer aufräumt, putzt etc. Geregelt sein muss auch wer den Raum nutzen darf und wer darüber entscheidet.

Variante I: Direkte Verträge mit einzelnen Produzierenden nach Bedarf
Bei dieser Variante werden Verträge mit einzelnen Produzierenden geschlossen. Dies kann für Mitglieder aufwändiger sein. Sie haben dadurch mehr Zahlungen zu tätigen und ggf. ein höheres Kommunikationsaufkommen.

Variante II: Zubestellung organisiert durch separaten Geschäftszweig oder autonomen Handel
Bei dieser Variante ist zwischen den Produzierenden und den Mitgliedern noch eine Rechtsform zwischengeschaltet, die als Händler auftritt, aber nicht mit der Solawi in Verbindung steht. Hier ist für zusätzliche Produkte eine Handelsmarge zu zahlen, dafür kann der Zukauf für die Mitglieder flexibler sein. Dieses Modell ist für den Händler nur rentabel, wenn sich die Verteilstation im eigenen Geschäft befindet und lediglich als Ergänzung zum Geschäftsbetrieb gesehen wird. In Einzelfällen gibt es diese Variante bereits mit zwei Solawis und oder Abokisten, die in einem Laden gemeinsam ihr Depot haben. Dies führt zu einem regelmäßigen Zukauf beim Händler.

Variante III: Durch Mitglieder organisierte Zubestellungen
Dies ist die Variante Food Koop in der Verteilstation. Die Mitglieder schließen sich zusammen und bestellen gemeinsam Produkte. Dies können Naturkostgroßhändler sein, oder auch einzelne Produzierende. Das Auspacken, Bestellungen aufnehmen und abschicken erfolgt hier im Ehrenamt. Meist wird die Arbeit aufgeteilt und Aufgaben rotieren. Dieses Modell hängt in seiner Entstehung von einzelnen sehr stark motivierten Ehrenamtlern ab und auf lange Sicht von einer guten Organisation, die eines gewissen Gruppengefühls bedarf. Kleine Einheiten begünstigen dies, insofern die Leute nicht anonym bleiben. Das Kennenlernen führt zu einem gewissen Maß an sozialer Kontrolle, die die Grundlage für das Funktionieren jeglicher Formen von Allmende sind. Also von gemeinschaftlich genutzten Gütern wie der Verteilstation und der Food Koop in diesem Fall. Langfristig funktionieren sie vor allem dann, wenn die Verteilung der Kosten „proportional zu Verteilung des Nutzens“ ist (OSTROM, 2011: 86). In der Praxis gab es negative Erfahrungen mit vereinzelten Bestellaktionen, bei der die Lieferung zentral über die Solawi verteilt wurde, die aber auf Depotebene von einzelnen Mitgliedern verwaltet wurden. Es wurden Bestellungen aufgegeben und eine einzelne Person ging in Vorleistung. Entweder in der Lieferung oder bei der Abholung gab es Irrtümer, wodurch Einzelne nicht bekamen, was sie bestellt hatten und dann auch nicht bereit waren zu zahlen. Das Problem bestand in diesem Fall darin, dass die Produzentin an die Solawi zentral geliefert hatte, diese an die selbst organisierte Verteilstation ausgeliefert hatte und dann auch die Abholung nach Vertrauensprinzip stattfand. Dadurch gab es drei mögliche Fehlerquellen und keine Möglichkeit der Rekonstruktion. Dies lag vor allem daran, dass bei einzelnen Aktionen keine institutionalisierten Abläufe und

Routinen existierten. In diesem Falle beispielsweise Lieferscheine, die an jede Station weiter gereicht und überprüft werden. Dies würde an jeder Stelle der Kette voraussetzen, dass jemand annimmt und kontrolliert. Es muss also ein verantwortliches Mitglied im Moment der Lieferung anwesend sein, um die Lieferabnahme zu machen. Zeitliche Festlegungen dieser Art sind für Ehrenamtliche jedoch kaum leistbar. Auch bei der Variante Großlieferung durch einen Naturkostgroßhändler wäre die Anwesenheit im Moment der Lieferung eine Hürde, wenn auch in geringerem Maße als bei mehreren einzelnen Produzierenden, insofern sie nicht gesammelt über die Solawi verteilt werden. Wie wir durch unsere Umfrage jedoch erhoben hatten, ist die Naturkostgroßhandelsvariante nicht so sehr nachgefragt, da dabei keine in ihrer Qualität besonderen Produkte bezogen werden können als im LEH.

Variante IV: Abverkauf durch Produzierende mittels Kasse des Vertrauens oder Stand
Mit dieser Variante gibt es überwiegend positive Erfahrungen. So werden in Verteilstationen einzelner Solawis beispielsweise Eier oder Honig hinzugestellt. Bei nicht sehr lange haltbaren Produkten wird meist nur ein Unterangebot ermöglicht. Es bekommen also beispielsweise nicht alle immer Eier. Je nach Beschaffenheit der Verteilstation in Bezug auf ihre mehr oder weniger öffentliche Zugänglichkeit ist die Kasse des Vertrauens aber nicht immer ratsam. Beispielsweise wenn neben den Bewohnern eines Hauses auch Menschen, die öffentliche Räume im Haus besuchen, Zugang zum Depot haben. Insgesamt kann man feststellen, dass sich dieses Modell nicht so stark ausgebreitet hat, eher in den Depots auf den Höfen umgesetzt wird und meist auch nur ein bis zwei zusätzliche Produkte beinhaltet. Einen Sonderfall dieses Prinzips konnten wir in Sachsen bei der ländlich gelegenen Solawi D untersuchen. Die Solawi nutzt nur zwei Depots für ihre 48 Anteile. Eines davon war zunächst auf dem eigenen Grundstück und wurde dann auf einen Nachbarhof verlegt. Dieser bot einmal in der Woche Kaffee und Kuchen sowie einige Produkte aus dem eigenen Nebenerwerbsbetrieb und Milchprodukte von kleinen regionalen Betrieben an. Hier wird die Gemüseausgabe persönlich in einem etwa dreistündigen Zeitfenster betreut. Die Freude an der Pflege des Kontakts zu den Mitgliedern und sicherlich auch die damit erreichte stärkere soziale Bindung stehen hier im Mittelpunkt. Aufgrund der größeren Notwendigkeit ländlich gelegener Solawis, ihren Mitgliederstamm zu halten, ist die Investition von drei Stunden durchaus eine Abwägung wert.

4.3 Weitere bereichsspezifische Faktoren

Je nach Bereich des Betriebes treten neben den Erweiterungsmodell spezifischen Faktoren auch solche auf, die unabhängig von den zuletzt beschrieben Erweiterungsmodellen wirken. Sie werden hier im Einzelnen dargestellt.

4.3.1 Kommissionierung

Viele Solawis, die Erweiterungen in nur kleinem Maße eingeführt haben, tun dies, ohne den zusätzlich entstehenden Kommissionsaufwand einzupreisen. Dies kann für alle Beteiligten in Ordnung sein, aus wertepolitischen Gründen und aus solchen der Mitgliederbindung. Wird eine gewisse Menge und Regelmäßigkeit überschritten, überwiegt die Wahrnehmung der Erweiterung als Belastung. Eine Einpreisung des Arbeitsaufwands wird nötig. Ggf. können zusätzliche Arbeitskräfte, die nur beim Packen helfen, dies entschärfen. Hier besteht die Problemstellung darin, dem Lieferturnus entsprechende geringfügige Stellen zu schaffen und dafür Menschen zu finden. In dem Spezialfall unseres Best-Practice-Betriebs G wurde dieses Problem durch die Einbindung von verbindlichem Mitgliederengagement gelöst, welches durch die Nachlässe bei den Richtwerten für die Beiträge dieser Mitglieder verlässlich wird. Die Einstellung von extra Arbeitskräften oder die Nutzung von Ehrenamt ist auch deshalb so wichtig, weil die Kommissionierung in größerem Maße von den Mitarbeitern aus der Urproduktion oft nicht als Teil ihres Berufsfeldes gesehen wird. Es fiel der Satz „dafür bin ich nicht Gemüsegärtner geworden“.

Bietet eine Solawi ihre Produkte in unterschiedlichen vorgepackten Kistengrößen an, bedeutet eine Zubestellung, die Kisten individuell packen zu müssen. Die Umstellung von der Packung von drei oder vier Kistengrößen auf individuelle Kisten kann maximal dadurch umgangen werden, dass zusätzlich bestellte Produkte separat in extra Kisten pro Verteilstation geliefert werden. Damit steigt jedoch wieder die Wahrscheinlichkeit falscher Entnahmemengen für die Zusatzprodukte. Bei dem Best-Practice-Betrieb G wurde dies auf der Verteilstation auf

dem Hof, neben dem individuellen digitalen Abholzettel, mit einer Betreuung der Abholung durch zwei aktive Mitglieder gelöst. In einer Solawi in Süddeutschland gibt es einen Hofladen ohne Verkaufspersonal. Durch das Einscannen der Produkte sind Irrtümer ausgeschlossen. Dies wäre bei größeren Abholstellen ggf. auch ein denkbarer Mechanismus, dessen Einrichtung sich aber erst bei größeren Zukaufmengen amortisiert.

Wie auch in anderen Bereichen zeigt sich hier, dass bis zu einer bestimmten Menge an Zukauf von zwei bis vier Produkten Systeme genutzt werden, in denen der Zusatzaufwand ohne Einpreisung geleistet wird. Teilweise führt dieses „nebenher Leisten“ allerdings auch dazu, dass Unzufriedenheit entsteht.

4.3.2 Lagerung

Im Vergleich zu Gemüsekulturen und Kartoffeln haben Zusatzprodukte teilweise sehr diverse Eigenschaften in Bezug auf die idealen Lagerbedingungen. Neben Temperatur weicht auch die Feuchtigkeitstoleranz deutlich ab, oder Äpfel sollten wegen der Ethylen-Ausströmung nicht mit Gemüse oder anderem Obst gelagert werden. In beiden Best-Practice-Betrieben wird die Anlieferung von sensiblen Produkten auf möglichst kurz vor der Kommissionierung gelegt. Milchprodukte werden beispielsweise nach Depots sortiert in Styroporboxen mit Kühlakkus geliefert, so dass sie im Lager der Solawi gar nicht geöffnet werden müssen. Bei Getreideprodukten kommt noch der Schutz vor Schädlingen hinzu. Auch diese müssen also möglichst just-in-time ausgeliefert werden. Eine weitere Ebene kommt bei biozertifizierten Betrieben in Form von Lagerauflagen dazu, die zwar keine getrennte Lagerstelle von den konventionellen (oder im Falle der Solawis lediglich nicht zertifizierten) Produkten vorschreibt, jedoch die Einrichtung „bestimmter Lagerbereiche für Bio-Produkte“ nahelegt (ABCERT AG, 2018). In allen Stufen von Erzeugung, Verarbeitung, Lagerung und Vertrieb muss die Kennzeichnung sichtbar sein und eine Verwechslung, Vermischung oder Kontamination mit nach der EU-Bioverordnung nicht erlaubten Stoffen gewährleistet sein. Über die genaue Auslegungsweise dieser Verordnungen durch die unterschiedlichen Öko-Kontrollstellen bestehen bei den Solawis Unsicherheiten. Beispielsweise welche Verpackung bei welchem Produkt ausreicht, um dies zu erfüllen, oder auch beispielsweise die Auslegung davon was ein „bestimmter Lagerbereich“ ist, dessen Reinigung dokumentiert werden muss. Auch die Auslegungen zu Schädlingsmonitoring und -bekämpfung erzeugen teilweise schon vor der Einführung von Erweiterungen derartige Unsicherheiten, dass davon abgesehen wird. Da die formellen Regelungen in ihrer Auslegung nicht gut abzuschätzen sind wären Vorort-Termine mit der Kontrollstelle notwendig, um im Vorhinein die notwendigen Lagerbedingungen abzuklären. Auch dieser Schritt erscheint erst ab einer bestimmten Größe als wirtschaftlich im Verhältnis zum Aufwand. Wird die Lagerinfrastruktur einer Solawi durch den Impuls der Erweiterung professionalisiert, wie in etwa durch ein Kühllager, kann dies auch der Gemüsequalität zugutekommen, da dieses ansonsten häufig nicht aktiv gekühlt wird.

Der zweite Lagerungsort befindet sich in den Verteilstationen. Rechtlich gesehen wird dieser Ort oft von dritten beherbergt, womit die Verantwortung für die Lagerung dort zur Sache der Endverbraucher und damit unproblematisch wird. Praktisch muss die Solawi aber dennoch häufig dafür sorgen, dass beispielsweise Kühlschränke dort vorhanden sind. Anders ist es, wenn die Verteilstation der Solawi gehört. Dann gelten alle im vorigen Abschnitt beschriebenen Punkte. Wird ein Depot von mehreren Solawis gemeinsam genützt kann eine Kühlung wirtschaftlicher werden. Zum einen, weil eine größere Kühlzelle pro m² günstiger ist als eine kleine und zum anderen, weil sie über mehr Wochentage tatsächlich genutzt wird. Für die Mitglieder kann damit ein längeres Abholfenster und eine größere Frischequalität einhergehen. Allgemein gibt es für die Solawis in manchen ihrer Depots das Problem, dass zu wenig Platz für weitere Produkte besteht. Das bedeutet das eine Erweiterung das Finden neuer Depots verlangt.

4.3.3 Logistik

Für die Logistik gilt ähnliches wie für die Lagerung. Die Einhaltung der Kühlkette erfordert eine entsprechende Investition in das Lieferfahrzeug. Behelfsmäßig gibt es bei unserem Best-Practice-Betrieb G eine Auslieferung von Milch und Fleischprodukten für die Depots außerhalb des Hofes nur in der kalten Jahreshälfte. Die

Fleischauslieferung erfolgt nur tiefgefrostet in Styrodurboxen, die vorgepackt sind für die einzelnen Depots. Eine Option für Solawis mit sehr engagierten Mitgliedern ist die Übernahme von Logistikverantwortung. Werden Produkte mit Privatfahrzeugen verteilt, wird die Auslieferung zur privaten Angelegenheit.

4.3.4 Bestellmanagement

Das Bestellmanagement gehört zu den Kernaufgabenbereichen, die bei einer Erweiterung des Typus „Bestellung über Solawi“ für den Betrieb hinzukommen. Entscheidend ist, welche Software verwendet wird. Folgende Modelle sind im Einsatz:.

- Excel Tabellen
- Gesamtsoftwarelösungen aus Opensource Programmierungen
- Kauf einer Gesamtsoftwarelösung und deren Anpassung

Exce-Tabellen haben den Vorteil der großen Zugänglichkeit. Jeder Nutzer kann die Formeln einsehen, Zahlenflüsse und Fehler nachvollziehen. Nachteile sind ein deutlich höherer Arbeitsaufwand über einen längeren Zeitraum gesehen. Die Outputs müssen manuell weiterverarbeitet werden. Bei Gesamtsoftwarelösung bestehen im Gegensatz dazu vielzählige Möglichkeiten der Automatisierung von Schnittstellen. In unserer Best-Practice-Solawi F wurde für 35.000 € die open source Software Dolibar gekauft. Neben der Bestellungseingabe enthält es eine automatisierte wochenweise Rechnungsstellung, Etiketterstellung für die Kisten inklusive Druck, Schnittstellen zu Datev, Lagerbestandskontrolle, die Berücksichtigung von Belieferungspausen einzelner Mitglieder und die Berücksichtigung von Gutschriften aus der vorangegangenen Woche bei ausgefallener Lieferung. Der Preis entspricht in etwa den Lohnkosten einer Vollzeitstelle. Das Programm amortisiere sich daher in wenigen Jahren. Auch hier müssen entsprechende Bestellmengen vorhanden sein, damit dies zutrifft. In unserem Best -Practice-Beispiel G wurde das System aus einer anderen Solawi, mit mehreren hofeigenen Produkten, angepasst. Es beinhaltet individuelle Bestellmöglichkeiten, individuell kalkulierte Richtwerte als Orientierung für das individuelle Beitragsgebot je nach Mitgliedskategorie, eine Übersicht über verfügbare Bestellmengen und eine Schnittstelle zu einer App die wöchentlich den individuellen Lieferschein anzeigt. Eine Schnittstelle zur Buchhaltung gibt es bisher nicht. Im Arbeitskreis IT des NSL wurde eine Zusammenstellung weiterer Softwarelösungen für Solawis erarbeitet (NETZWERK FÜR SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT, 2024).

4.3.5 Häufigkeit der Zubestellungen

Je nach Solawi und je nach Produkt gab es ganz unterschiedliches Bestellverhalten, ohne dass sich vorhersagen lässt, ob jemand etwas bestellt, vor allem dauerhaft. So waren 14-tägliche Brotbestellungen ein beliebter Lieferrhythmus, Molkereiprodukte alle drei Wochen, während Honig höchstens einmal im Monat bestellt wurde. Daneben gibt es die Ergebnisse aus unserer Umfrage in Tabelle 4. Betriebe, die nur wenig Aufwand mit Zubestellungen im Allgemeinen haben wollen, stellen lieber nur einmal im Monat eine zusätzliche Kiste ins Depot, aus der sich jeder Bestellende selbst herausnehmen muss. Damit ist eine geringere Fehleranfälligkeit gegenüber den individuell gepackten Kisten verbunden.

4.3.6 Mitglieder

Bei Betriebszweigerweiterungen in der eigenen Solawi oder bei einer engen Kooperation mit einer anderen stellt sich die Frage, wieviel Mitarbeitsbereitschaft bei Mitgliedern in Bezug auf den neuen Betriebszweig besteht. So gab es beispielsweise eine Kooperation mit einem Streuobstwiesenprojekt, bei der es schwierig war, Mitglieder für Einsätze zu mobilisieren. Bei Solawi B, in der dieser Betriebszweig klar Teil der eigenen Solawi ist, gab es damit keine Probleme. Hier lässt sich die These formulieren, dass eine Erweiterung, so sie des Mitgliederengagements

bedarf, möglichst gut als Teil eines gemeinsamen Ganzen integriert werden muss. Allgemeiner Mitgliedermangel erschwert auch die Bemühungen um Erweiterungen. Komplexitätssteigerung liegt nicht nur bei den Betrieben vor, sondern auch bei den Mitgliedern. Es ist beispielsweise eine große Herausforderung den eigenen Bedarf an Lebensmitteln für ein Jahr abzuschätzen. Auch die Kostentransparenz, wie sie für den eigenen Etat gängig ist, wird komplexer mit den Zulieferern. In einer Solawi verglichen Mitglieder beispielsweise den in der Solawi gezahlten Richtwert für Kartoffeln mit dem beim Zuliefererbetrieb und stellten fest, dass dieser darüber lag. Dass die Leistungen des Bestellmanagements, der Kommunikation, der Logistik und ggf. der Lagerung Teil des Solawi-Richtwerts sind, war diesen wohl nicht klar. Diese gemeinhin in Handelsmargen zusammengefassten Leistungen müssen also von der Solawi transparent gemacht werden. In der Solawi G gab es geringere oder keine Handelsmargen für aktive Mitglieder, was zu einem höheren Maß an Engagement zu führen scheint. Es entspricht eher dem auf Leistung beruhenden Gerechtigkeitsverständnis. Wobei hier einschränkend gesagt werden muss, dass dabei die Lohnunterschiede außerhalb der Solawi und die darin steckende unterschiedliche Leistungsbewertung nicht in Betracht gezogen werden. Die einen sehen in diesem Modell Vergünstigungen durch Arbeit zu bekommen und andere sehen darin die Möglichkeit sich durch höhere Einkommen vom Engagement frei zu kaufen, oder eben die Mitarbeit der Mitglieder zu finanzieren.

4.3.7 Ehrenamt

Eine Erweiterung kann und wird in einigen Fällen durch ehrenamtliches Engagement ermöglicht. Tendenziell zeigten sich nicht hauptamtlich durchgeführte Erweiterungen nicht professionalisiert genug gerade wenn das Zusammenwirken verschiedener ehrenamtlich tätiger Menschen nötig ist. Fehler in der Verteilung und nicht bezahlte Produkte können die Folge sein. In gut eingebetteter Form kann es jedoch durchaus gelingen ein Packteam zu verstärken, Bestellungen anzunehmen, Software zu programmieren. Entscheidend ist die Integration in das Gesamtkonzept des Betriebes und die Langfristigkeit des Engagements. Es muss auf Seiten der Entlohnten den Willen zu den Erweiterungen geben. Gelingt dies, können aus gut organisiertem Ehrenamt auch entlohnte Arbeitsplätze entstehen. Die Voraussetzung ist jedoch, dass die Solawi als ein für derartiges Engagement offener Raum gesehen wird. Es braucht also ein gut nach außen kommuniziertes Selbstverständnis, welches die Solawi als einen für Initiativen und Ideen von Ehrenamtlichen offenen Lernort darstellt. Das ist nur dann sinnvoll, wenn dies von den Mitarbeitern der Solawi tatsächlich auch gewollt ist und geleistet werden kann.

4.3.8 Wirtschaftlichkeit

Bei der Wirtschaftlichkeit gibt es so mannigfache Erfahrungen wie es Erweiterungsmodelle und Standortfaktoren gibt. Generell gilt, dass wie auch im LEH die Umsatzmengen entscheidend dafür sind, ob mit einer akzeptablen Handelsmarge die nötige Arbeit bezahlt werden kann. Je größer der Mitgliederkreis, je höher das Einkommensniveau und je höher die Identifikation mit der Idee der lokalen oder regionalen Wertschöpfung und der direkten Beziehungen, desto größer die Umsatzmenge. Mit Ausnahme des ersten Faktors ermöglichen alle auch die Einpreisung einer höheren Marge. Größere Mengen und dauerhaft verlässliche Abnahmemengen stärken die Position gegenüber den Lieferanten, bzw. ermöglichen es diesen, niedrigere Preise aufzurufen. Kommt es zu gemeinschaftlichen Bestellungen mehrerer Solawis, kann dies durch den Effekt der Einkaufsgemeinschaft noch erhöht werden. Durch die Umgehung des Großhandels können dessen Margen eingespart werden. Bei manchen Produkten, wie z.B. bei Zitrusfrüchten aus Spanien, kann der Preis oder Richtwert von kleinen ökologischen Produzenten dadurch sogar unter dem Supermarktpreis liegen, trotz höherer Qualität. In Fällen, wo die obigen Faktoren nicht ausreichend gegeben sind, kann das Ehrenamt ggf. auch nur übergangsweise eingesetzt werden, um die Produkte und die dahinterstehende Idee in der Mitgliederschaft schrittweise zu verankern. Das ist die Tat als Werbung. Im Absatz 4.2.3.2 "Kollektiver Zukauf und individuelle Lieferung nach Bedarfsabfrage" haben wir anhand des Best-Practice-Betriebs G die Wichtigkeit des „Lokal-Aktivismus“ beschrieben. Die Arbeit für die Bewusstmachung der Sinnhaftigkeit lokaler oder regionaler Versorgungstrategien kann eine sinnvolle in Betracht zu ziehende erste Maßnahme für Erweiterungen allgemein gesehen werden, aber für die Wirtschaftlichkeit im Besonderen.

4.3.9 Hürden und begünstigende Faktoren auf Seiten der Kooperationsbetriebe

Kooperationsbetriebe lassen sich in folgende Kategórien einteilen:

1. Betriebe, mit denen langfristige Lieferverträge gemacht werden
2. Weiterverarbeitende Betriebe
3. Betriebe, mit denen Infrastruktur oder Produktionsmittel geteilt werden

In der ersten Kategorie sind auch solche Kooperationen enthalten, bei denen die Solawi eine Betriebszweigerweiterung vornimmt und Absatz bei anderen Betrieben mit einkalkuliert. Diese Variante bedarf eines großen Vertrauens darin, dass die Produkte auch dauerhaft abgenommen werden vom Kooperationspartner, damit sich die Investitionen in den neuen Betriebszweig amortisieren können. Bei diesem Modell werden also von Anfang an langfristige Verträge angestrebt. Dies stellt eine entsprechend hohe Hürde für den abnehmenden Betrieb dar. Werden Produkte von einem anderen Betrieb bezogen, kann hingegen eine schrittweise Annäherung erfolgen, vor allem wenn der liefernde Betrieb ausreichend andere Vermarktungskanäle bedient. Fixe Preise und Liefermengen werden von anderen Landwirten häufig zunächst abgelehnt, dies kann sich aber mit der Zeit ändern. Es gibt Beispiele, in denen gar ein solidarisches Modell verabredet wurde nach dem analog zum Solawi Prinzip „Tierpatenschaften“ eingerichtet wurden und alle erzeugten Produkte dieser Tiere an die Solawi gehen. Auch andere Formen der Zusammenarbeit können sich entwickeln. Beispielsweise wenn die Solawi neben den Produkten für ihre Solawi-Mitglieder auch noch weitere Produkte mit ausfährt, die dann vom LEH vermarktet werden. Im Gegenzug werden Produkte von diesem Zulieferer vorgepackt in Kisten nach den Bestellungen in die einzelnen Depots der Solawi geliefert, was bei dieser den Kommissionierungsaufwand enorm senkt. Ein weiterer hemmender Faktor ist, dass gerade Biopionierbetriebe mit eigener aktivistischer Vergangenheit teilweise besonders skeptisch sind bezüglich der aktivistischen Solawis. Diese Skepsis kann oft nur über eine gute fachliche Praxis, ein langfristig funktionierendes Geschäftsmodell und ein kooperatives Verhalten beim Pflugtausch oder ähnlichen nachbarschaftlichen Verhandlungen ausgeräumt werden und dies braucht Zeit. Positiv kann sich hier die Bekanntheit des Solawi-Konzepts in der Gesamtgesellschaft, aber vor allem in Anbauverbänden, Landwirtschaftsämtern und -kammern auswirken. Dies kann von den Solawis allein nicht geleistet werden, sondern bedarf Systemdienstleistern und Promotoren wie dem NSL und seit 2024 den Landesvertretungen des Netzwerks.

Bei den weiterverarbeitenden Betrieben gelten die gleichen Problematiken wie auch für andere kleine und mittelständige landwirtschaftliche Betriebe. Oft fehlen regionale Verarbeitungsbetriebe, die ausreichend kleine Mengen weiterverarbeiten. Mühlen und Schlachter sind hier zwei immer wieder genannte Nadelöhre. Uns wurde neben dem bestehenden Schlachtermangel auch von teilweise existierendem Misstrauen von Landwirten diesen gegenüber berichtet bezüglich der Unterschlagung von Fleischstücken. Der Weideschuss als Kundenwunsch ist den Betrieben teilweise zu aufwändig, da Jäger und Veterinär anrücken müssen. Die mobile Schlachtung steckt noch in ihren Kinderschuhen, hätte aber Potenzial die Lücke zu schließen. In unserem Best-Practice-Beispiel G findet sie bereits Anwendung. Offen bleibt, ob in Zukunft Kooperationen denkbar werden, bei denen sich Landwirte zusammenschließen, um gemeinsam Getreidemengen oder Ölfrüchte zu haben, die von Mühlen gemahlen werden. Auch hier gibt es Ansätze wie die Lerchenbergmühle, die sich auf die Verarbeitung kleinerer Mengen ausrichten. Auf einem sächsischen Solawi-Hof, der nicht Teil unserer Untersuchung war, wurde vor Jahren eine Getreidemühle angeschafft, mit der wöchentlich die fürs Backen der wöchentlichen Brote und Brötchen nötige Menge Getreide gemahlen wurde. Der lokale Bäcker verbackte dieses im Lohn und die Brote und Brötchen konnten ausgeliefert werden. Dieses Modell setzt eine ganzjährige Getreidelagerung voraus, ist aber deutlich erfolgversprechender als die Ausgabe von Mehl.

Betriebe, mit denen Infrastruktur oder Produktionsmittel geteilt werden, möchten wir hier nur in Bezug auf die Erweiterungen beleuchten. Zum zweiten Mal innerhalb von vier Jahren stellt sich hier z.B. einer Leipziger Solawi die Frage, ob bei dem Neubau ihres Kühllagers die Lagerbedürfnisse der Nachbar Solawis mit eingeplant werden können und vor allem in welchem Volumen und wieviel davon für Äpfel. Es muss ein entsprechendes Vertrauen bestehen, dass die Produktion aller Nutzer sich entsprechend entwickelt und die Volumina auch genutzt werden, da auch für leere Lagerereiche die Energiekosten trotzdem anfallen. Hier müssen also derartige Szenarien vorhergesehen und gelöst werden. Das Risiko des die Infrastruktur einrichtenden Betriebs bezüglich der Auslastung muss genauso geteilt werden, wie die Nutzungsrechte für die Infrastruktur für die Kooperationspartner. Es muss also auch geregelt werden, ob und zu welchen Konditionen nicht voll genutzter Lager Volumina vom Kooperationspartner genutzt werden können. Die Hürden liegen hier also zum einen in den aufgrund der geringen Erfahrungen schwer einschätzbaren Risiken und zum anderen in der Komplexität von Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehr basisdemokratisch organisierten Betrieben. Die Probleme der Entscheidungsträgheit der einzelnen basisdemokratischen Strukturen (sieheAbschnitt 3.3.1 unter1. Betriebsstrukturen) multiplizieren sich, wenn diese kooperieren. Dies gilt umso mehr, wenn die gemeinsame Datenbasis nicht sicher ist. Eine weitere Voraussetzung ist, dass sich die Betriebe im gleichen Moment auf die Priorisierung einer Entscheidungsfrage einigen können, wie in diesem Falle der Lagerplanung für die nächsten Jahre oder Jahrzehnte. Alle vorgelagerten Fragen müssen also bei allen Kooperationspartnern zuvor geklärt werden. Die Synchronisierung der Entscheidungsprozesse unter den Kooperationspartnern ist auch deshalb eine große Herausforderung, da innerhalb jeder Gruppe gleichzeitig Menschen vorhanden sein müssen, die überzeugt und in der Lage sind, das entscheidende Thema oben auf die Agenda zu setzen. Im Allgemeinen ist hier begünstigend, wenn es insgesamt eine wohlwollende, kooperationsoffene Haltung in den Teams gibt und wenn die Betriebe sich entwicklungstechnisch in ähnlichen Stadien befinden. Je stärker die Arbeitsteilung in einem Betrieb in Bezug auf das generelle Management ausdifferenziert ist, umso schwächer wirken die genannten Faktoren. Zwischenformen, wie die Soziokratie, können mithilfe ihrer ebenfalls stärker ausdifferenzierten Rollen in Verbindung mit den nicht konsensuellen Entscheidungsverfahren ebenfalls einige der genannten Hemmfaktoren senken.

4.3.10 Werte-politische Faktoren und allgemeine Sinnfrage

Da Solawis sich mehr oder weniger stark als Wertegemeinschaften begreifen, sind die Werteinstellungen für die in Solawis getroffenen Entscheidungen ein starker Faktor. Das Primat der Ökonomie wird hier oftmals in Frage gestellt. Aus diesem Grund ist ein Blick auf die Werte wichtig, da sich aus ihnen sowohl Argumente für als auch gegen Erweiterungen ableiten lassen. Insbesondere für die Einführung von Erweiterungen in den überwiegend basisdemokratischen sächsischen Solawis kann die Entwicklung einer wertekongruenten Erzählung als ein entscheidender Faktor betrachtet werden.

Sowohl bei Mitgliedern als auch bei Gärtnern gab es Aussagen wie „ich sehen keinen Sinn, Produkte dazu zu kaufen“. Häufig steckt dahinter die Idee, man könne die Produkte auch anderweitig selbst besorgen. Dies steht in einem starken Widerspruch zu den Umfrageergebnissen, die bei 90 % den Supermarkt als alternative Einkaufsform neben der Solawi identifiziert hat. Wochenmärkte und Unverpacktläden, seltener auch Bioläden können ähnliche regionale Bioprodukte bieten wie die Erweiterungsmodelle der Solawis, werden aber nur von kleinen Teilen der Solawi-Mitglieder genutzt. Der Unterschied zwischen Food-Coop-Produkten aus dem Großhandel oder die oft kaum vorhandenen regionalen Lebensmittel auch in kleinen Bioläden werden wenig verstanden. Hinzukommt, dass die Möglichkeit sich regionale Produkte selbst zusammenzustellen oft nicht mit der Praxis des effizienten Wocheneinkaufs synchronisiert werden kann.. Werteargumente, wie die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung und die Stärkung regionaler Beziehungen und Resilienz, eine geringere Anonymität als beim LEH, faire direkte Handelsbeziehungen, die selbst mitgestaltet werden können, genauso wie eine Gestaltungsmacht durch eine eigene Preispolitik sind Vorteile, die expliziert werden können. Typische Bedenken sind, dass Kooperationspartner anonymer sein werden als die ursprüngliche Solawi und dass „Handel“ dem Aspekt „eine Gemeinschaft trägt einen Hof“ widerspricht. Hier besteht die Frage, ob die Strategie „Wandel durch Handel“

tatsächlich aufgeht und die dauerhaften Handelsbeziehungen eine transformative Wirkung auf die Handelspartner in Richtung der Solawi-Prinzipien entfalten kann. Zum anderen braucht es dafür eine gewisse Kompromissbereitschaft, in der einige die Gefahr einer eigenen Kompromittierung sehen, also dem Verlust der eigenen Werte. Dem gegenüber steht der unbestreitbare Fakt des Höfesterbens, der praktisch eine lokale Versorgung immer schwieriger macht und die jetzt noch vorhandenen Alternativen zu lokaler Versorgung mit Rückgängen in der Direktvermarktung reduziert. Es ist fraglich, ob ein Bewusstsein darüber bei den Solawi-Mitgliedern besteht. Dies wäre sicherlich ein entscheidender Faktor für die Steigerung des Interesses an Erweiterungen. Überhaupt scheint auch nicht klar zu sein, dass die Produktpalettenerweiterung als Werkzeug für

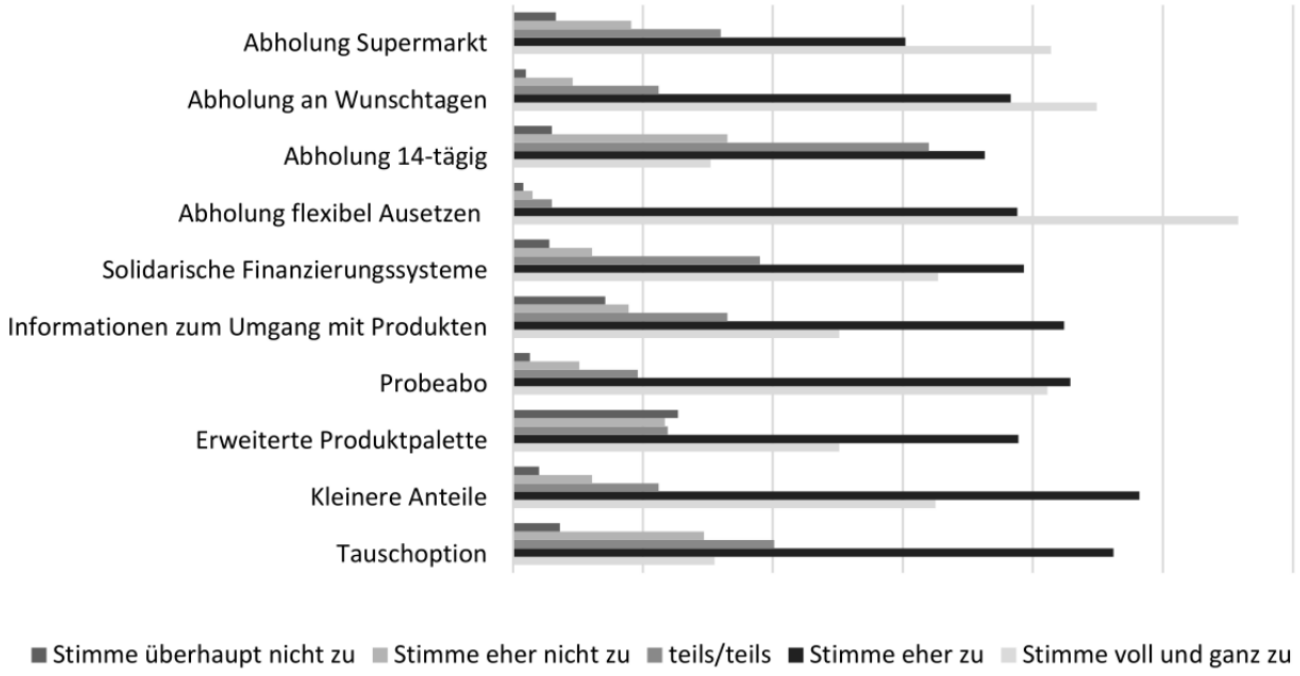


Abbildung 6: Überwindungsmöglichkeiten für den Beitritt zu Solawis (Gaspers, M. 2024, S.48)

die Stabilisierung der Solawi selbst genutzt werden kann.

Der Abbildung 6 aus einer Forschungsarbeit kann entnommen werden, dass eine überwiegende Mehrheit der befragten potenziellen Solawi-Mitglieder angab, dass eine erweiterte Produktpalette die Hürden für einen Beitritt zur Solawi senken würde. In selbiger Arbeit wurde auch herausgefunden, dass sich die Bindung der Mitglieder an die Solawi erhöht. Eine Erweiterung kann demnach auch den Zielen der Solawi dienen. Das Argument, dass die Kooperationsbetriebe anonymer werden als die Solawi selbst, erscheint plausibel. Im Vergleich zu den aktuell real genutzten Einkaufsalternativen ist es genau umgekehrt. Anonymität kann neben Fotoberichten in Emails oder Social Media auch durch Exkursionen, zu den Kooperationsbetrieben entgegengewirkt werden. Hier wäre weiter zu forschen, welche Bedenken hinter der Anonymität stecken.

Es fand sich auch die Position "Solawi will nicht als Dienstleister empfunden werden, Solawi ist keine Bio-Kiste." zeigt sich die Trennung zwischen verschiedenen Formen von Arbeit durch den Gärtner, die nicht untypisch ist. Letztlich ist der Produktionsgartenbau im Auftrag einer Solawi genauso eine Dienstleistung. Der Betrieb verpflichtet sich nach bestem Wissen und Gewissen die Gesamtleistung Gemüsevollversorgung zu erbringen und erhält im Gegenzug die Garantie, für den Versuch dies zu tun Geld zu bekommen, unabhängig vom Erfolg. Warum hier nicht das Gefühl

entsteht, Dienstleister zu sein und welches der Aspekt ist, die anderen Dienstleistungen so unbeliebt macht, kann so erklärt werden, dass die Tätigkeiten aus dem Berufsfeld des Handels und teilweise auch der Logistik außerhalb des Bildes von der gärtnerischen Profession liegen, das in der Gemüse-Solawi präsent ist. Diese Tätigkeiten entsprechen nicht der Stellenbeschreibung eines Solawi-Gärtners und werden somit eher als lästiges Extra wahrgenommen. Die Aussparung des Handels gehört zu den Identitätsmerkmalen der Solawi-Idee. Auch deshalb wird dessen Integration in die Solawi als bedrohlich, unpassend oder zumindest lästig empfunden. Lästig, weil es eine Tätigkeit ist, für die man nicht in die Solawi eingetreten ist. Auch hier braucht es also Offenheit für etwas, was eigentlich nicht zu den ursprünglichen Vorstellungen passt. Gleichzeitig muss anerkannt werden, dass Menschen, die in die landwirtschaftliche Produktion gegangen sind, mit hoher Wahrscheinlichkeit kein Interesse an den durch Erweiterungen entstehenden Arbeitsplätzen haben. Soll es zu einer Erweiterung kommen, ist eine offene Auseinandersetzung zu den wertepolitischen Für und Wider die absolute Grundvoraussetzung. Die Frage ist, wem die Rolle zufallen kann die Fürs in den Diskurs zu bringen und wie ein Gremium zusammengesetzt sein muss. damit es zu einer Erweiterung kommen kann. Je höher der Generalmanagementanspruch durch alle ist, umso mehr gilt dies. Bei beiden Best Practice waren die Verfechter der Kooperationsidee die Gründer der Solawis und hatten sie in die Betriebs-DNA eingeschrieben. Die Frage wie die Kooperations- und Erweiterungsidee in einen laufenden gärtnerischen Produktionsbetrieb eingeführt werden kann, ist mit diesem Forschungsprojekt nur teilweise beantwortet worden.

4.3.11 Erfahrungen mit der Produktauswahl

Für das Gelingen einer Erweiterung durch Zukauf oder der eigenen Produktion ist die Auswahl der Produkte besonders ausschlaggebend. In unserer quantitativen Analyse haben wir gängige Produkte abgefragt und haben eindeutige Aussagen treffen können. Diese lassen sich auch bei unseren Best-Practice-Solawis bestätigen. Einige Besonderheiten lassen sich aber aus den quantitativen Umfragen nicht herauslesen:.

Solawi F hat einen wöchentlichen Zukauf von Wurzel- und Feingemüse, da die Eigenproduktion noch nicht so schnell gesteigert werden konnte wie die Nachfrage. Darüber hinaus gibt es Obst, Eier und Brot. Saisonal werden von einem Kooperationsbetrieb in Spanien Zitrusfrüchte, Mangos und Avocados angeboten, die das heimische lokale Obst ergänzen oder ersetzen. Honig kann nach Bedarf zubestellt werden, wird aber nicht wöchentlich angeboten. Jährlich wird Saft zugekauft und eingelagert und kann dann über das Jahr verteilt abgenommen werden. Hinzu kommt einmal im Jahr die Möglichkeit eine Weihnachtsgans zu bestellen.

Bei der Solawi G gibt es wöchentlich Backwaren, Käse, Joghurt, Haferkörner, bzw. -flocken für Verteilstationen ohne Quetsche. Gelegentlich gibt es Honig, Nudeln, Essig, Senf, Leinsamenöl, Ziegenfleisch oder -Wurst, sowie Rindfleisch.

Damit lassen sich die quantitativen Ergebnisse validieren. Ergänzt werden muss jedoch, dass die Fleischprodukte laut Aussagen der Solawi G im ruralen Raum von gesonderter Wichtigkeit sind. Zum einen, weil bei Fleischprodukten einige Menschen besonders hohe Qualitätsansprüche hegen und zum anderen, weil Fleisch als Teil der ländlichen Kultur wahrgenommen wird. Der Aufnahme von Fleisch ins Produktportfolio wird hier ein inkludierender Effekt für die Solawi in den ländlichen Raum attestiert. Ähnlich wie bei der oben beschriebenen Wahrnehmung der lokalen Produktpalette als eine Art Lokal-Aktivismus scheint das Fleisch eine Art Inklusionswerkzeug für den ländlichen Kulturraum zu sein. Wer alles anbietet, schließt niemanden aus. Bei einem Produktpalettenerweiterungsversuch in der Solawi B ist 2018 eine gegenteilige Wirkung im städtischen Raum zu beobachten gewesen. Die Aussicht, dass die eigene Solawi Tierprodukte anbietet, hatte starken Protest bei einigen Mitgliedern hervorgerufen. In zwei Fällen wurde gar mit dem Austritt gedroht, sollten Tierprodukte mit aufgenommen werden. Fleisch hat also potenziell eine polarisierende Wirkung, die je nach Mitgliederkultur, in die eine oder andere Richtung geht.

5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die Studie hat die Hemmnisse, Risiken und Hürden für eine Erweiterung der Produktpalette über Gemüse und Obst hinaus untersucht. Dabei wurde ein transdisziplinärer Ansatz verfolgt, der verschiedene Methoden der qualitativen Sozialforschung und der quantitativen Forschung kombinierte. Durch den guten Feldzugang, der dem Allmende Taucha e.V. gewährt wurde, belief sich in den fünf untersuchten Solawis der Rücklauf von Fragebögen auf 440. Auch die Feldaufenthalte, in denen qualitative Interviews, teilnehmende Beobachtung und erste Rückkopplungsgepsräche stattfanden, waren ergiebig. In der transdisziplinären Rückkopplungsphase bot die Veranstaltung zur Darstellung der Zwischenergebnisse die Möglichkeit, zwei Best-Practice-Betriebe sich vorstellen zu lassen. Im letzten Teil der Veranstaltung wurde ein Gallery Walk durchgeführt, bei dem die Beteiligen Solawis die zu Anfang ausgeteilten vier Thesenblöcke ergänzt durch ihre Notizen aufhängten und anschließend in einer zweiten Runde diskutierten. Auch mit Hilfe der Audioaufzeichnungen konnten so alle zentralen Thesen von den Praktikern kommentiert werden. Die Suche nach Best-Practice-Betrieben hatte sich als herausfordernder herausgestellt als angenommen, da die Auswahlkriterien zu streng waren. Sie zeigten, dass es in Deutschland kaum oder keine Gemüsebau-Solawis gibt, die sich im späteren Verlauf ihrer Entwicklung zu einer Erweiterung entschieden haben und diese erfolgreich praktizieren. In zwei Fällen wurde kein Feldzugang gewährt, dennoch wurde von Problemen berichtet, die einer Aufnahme als Best-Practice-Betriebe entgegen standen.

In Kombination mit der Vorstellung der zwei Best-Practice-Solawis konnten sechs Solawis die Zwischenergebnisse erfahren und sich mithilfe der Impulskarten auf den Gallery Walk vorbereiten. Die aus der quantitativen Umfrage hervorgegangenen Ergebnisse hatten zu Beginn der Veranstaltung die marktforschungstechnische Datenbasis geliefert, die zeigte, dass es durchaus Mehrheiten unter den Solawi-Mitgliedern gibt für bestimmte Erweiterungsprodukte und unter welchen räumlichen, zeitlichen und vertragstechnischen Bedingungen sie diese gerne beziehen würden. Hier deckten sich die Wünsche auf erstaunliche Weise mit den Angeboten in Solawis mit existierenden Erweiterungen, wodurch die quantitativen Ergebnisse validiert werden konnten. Damit war ein entscheidender Teil der Bedenken der Praktiker gleich zu Beginn weitgehend beseitigt. Die beiden Best-Practice-Solawis stehen für zwei völlig verschiedene Erweiterungsmodelle in einem urbanen westdeutschen und einem ruralen sächsischen Setting. Die genutzten Werkzeuge und Software, das Arbeitsstundenverhältnis zwischen Ehrenamt und Angestellten, das genutzte Beitragsmodell und die Auswahl der Lieferanten unterscheiden sich deutlich. Dadurch konnten unterschiedliche Problemlösungsstrategien von den Praktikern kennen gelernt werden. Durch die Videoaufzeichnung aller Vorträge ist die Vielzahl der Informationen den Betrieben und der Öffentlichkeit über den YouTube Kanal des ALLMENDE TAUCHA E.V., 2025 dauerhaft und allen zugänglich.

Mit den Impulskarten wurden auf der Veranstaltung die aus Solawi Perspektive kritischen Punkte als Themen gesetzt:

- Wird die Ausweitung der Solawi-Prinzipien auf weitere lokal Produzierende überhaupt als sinnvoll erachtet?
- Komplexitätssteigerung
- Verantwortlichkeit: Wer macht es?
- Produktkriterien

Hier kann zusammenfassend festgehalten werden, dass auch mit Hilfe der im Laufe der Veranstaltung vermittelten Lösungsansätze die Teilnehmer in der Lage waren, Lösungen in allen von identifizierten kritischen Bereichen zu

finden. Zwischen 15 und 25 Spiegelstriche wurden je kritischem Bereich gesammelt. Dies wird als Indikator dafür gesehen, dass durch die Tiefe der Auseinandersetzung Bedenken beseitigt oder geschmälert werden konnten.

Mit Hilfe der Übersicht zu den Formen der Erweiterung (siehe Abbildung 5: Übersicht über die Formen verschiedener Produktpalettenerweiterung), konnten in drei Kategorien acht Formen der Erweiterung unterschieden und deren Vor- und Nachteile herausgestellt werden. Es lässt sich keine allgemeine Empfehlung für alle Solawis daraus ableiten, wohl aber in Abhängigkeit zu einer Vielzahl von Faktoren, die ausführlich für jede Variante abgehandelt wurde (4.2.1 „Identifizierte Formen der Produktpalettenerweiterung“). Grob lassen sich die Modelle nach der Höhe des Verwaltungsaufwands und der Verteilung des Aufwands zwischen Produzierenden und Mitgliedern ordnen. Die Hinzunahme eines neuen Betriebszweigs in der Produktion scheint eine größere Herausforderung darzustellen als alle anderen Formen der Erweiterung. Dies hängt vor allem mit den für eine wirtschaftliche Produktion nötigen Abnahmemengen zusammen, die bei landwirtschaftlichen Erzeugnissen deutlich höher sind als bei gärtnerischen. Die daraus resultierenden Zwänge, wie die Kooperation mit anderen Betrieben um ausreichend Absatz zu finden und die damit verbundene Komplexitätssteigerung und Abhängigkeit, sowie die bekannten Probleme mit dem Mangel regionaler Weiterverarbeitungsbetriebe, sind hier die Hauptgründe. Für die Kategorie „Bestellung über Solawi“ haben unsere Best-Practice-Betriebe gezeigt, was möglich ist und was es braucht. Die Grundvoraussetzung ist, dass ein völlig neuer Betriebszweig eingerichtet werden muss, der den Handel organisiert. Der größte Hemmschuh ist in dem Fall, dass bei Betrieben mit einem allgemeinen Generalmanagementanspruch durch alle, dadurch die gesamte bisherige Ordnung auf den Kopf gestellt wird. Der neue Betriebszweig benötigt ein eigenes Management, ggf. gar eine eigene Rechtsform. Dadurch wird die Gärtnerei zu einem Betriebszweig in der Solawi und eine Ausdifferenzierung von Entscheidungsmacht und Zuständigkeiten wird notwendig. Das kann wie gezeigt gut zusammen funktionieren, aber die Gärtnerei muss dafür bereit sein, ihre Stellung als alleinig bestimmende Struktur in der Solawi aufzugeben und die leichte Komplexitätssteigerung durch die „betriebsinterne Kooperation“ auf sich zu nehmen. Die großen Vorteile einer Erweiterung wie gesteigerte regionale Wertschöpfung, mögliche Steigerung der eigenen Einnahmen, Erhöhung der Mitgliederbindung und -zufriedenheit, müssen dagegen abgewogen werden. Entscheidend ist hier, wer an dieser Entscheidung beteiligt wird und vor allem wer die Initiative zum Treffen dieser Entscheidung ergreift. Sowohl die Beobachtung, dass es in bestehenden Gärtnerei Solawis nicht stattfindet, als auch die oben genannten strukturellen Gründe lassen daran zweifeln, dass dieser Impuls aus dem Gärtnereiteam kommen wird. Auch aus dem Kreis der Mitglieder allein ist ein derartiger „Eingriff“ in die grundlegende Struktur der Solawi eher unwahrscheinlich. Es braucht also eine dritte Instanz, die auf beide Gruppen einwirkt. Neben der Werbung für Erweiterungskonzepte sind konkrete Initiierungsmaßnahmen nötig, die bei der Neugründung eines solchen Betriebszweigs unterstützen. Dieses Bemühen wird nicht ohne Fördermittel zu bewerkstelligen sein. Um einen Einstieg der Leipziger Solawis in die Erweiterung zu initiieren, hat der Allmende Taucha e.V. einen EIP-AGRI-Förderantrag gestellt, um den Solawis über eine gemeinsame Verteilstation einen möglichst niederschwelligen Einstieg anzubieten. In der gemeinsamen Verteilstation soll zum Einstieg wie in unserem Modell „Bestellung über unabhängige Rechtsform“, eine Zubestellung von zehn verschiedenen Produkten aus 150 km Umkreis über den Unverpacktladen ermöglicht werden. Wir halten das Modell der Autonomen Depots und die Bestellung über eine unabhängige Rechtsform aufgrund der Niederschwelligkeit für die Solawis für ein ideales Einstiegsmodell. Kommt es zustande, könnte dieses Innovationspartnerschaftsprojekt als Vorbild für andere Orte genutzt werden.

Neben der Betrachtung aus der Perspektive der Betriebsformen haben wir zwölf betriebliche Bereiche identifiziert, in denen die Erweiterung erschwerende oder begünstigende Faktoren wirken, in einigen Fällen mit Lösungsideen oder weiterreichenden Fragen. Daneben wurden drei Ebenen von werte-politischen Faktoren beschrieben und deren Wirkungen herausgestellt und in A 2 in Tabellenform dargestellt. Hervorzuheben ist, dass die Entwicklung einer zu den Solawi-Werten kongruenten Erzählung, die kleine umliegende Betriebe als erhaltenswert einschließt, als ein entscheidender Faktor für die Einführung von Erweiterungen betrachtet werden kann. Welche Faktoren es vor allem zu beachten gilt, ist im Absatz 4.3.10 "Werte-politische Faktoren und allgemeine Sinnfrage" aufgeführt.

Eine Zusammenfassung dieser Faktoren unter eine Formel erscheint nicht sinnvoll. Allgemein kann hier gesagt werden, dass eine die werte-politischen Faktoren beachtende Vorgehensweise mit dem Ansteigen des Grads der Mitbestimmung in einer Solawi, proportional wichtiger wird. Im basisdemokratischen Extremfall müssen alle Mitglieder mitgenommen werden. Aus diesem Grund bieten sich hier Experimentierbereiche an den Rändern an, wie das oben geschilderte Projekt, das sich im Bereich der „Autonomen Depots" bewegt. Dies ist auch einer der wichtigsten Gründe, warum sich bei bestehenden Gärtnereien größtenteils nur in diesen Bereichen Erfahrungen mit Erweiterungen finden ließen.

Dieser Bericht und das entstandene Videomaterial können als Bildungsmaterial genutzt werden für Solawis, die über Erweiterungen nachdenken wollen. Neben der Veranstaltung und der Vorstellung der Ergebnisse auf der Frühjahrstagung des NSL am 02.03.2025, braucht es jedoch noch weitere aktive Verbreitungsformen, damit die Erkenntnisse auch in die Anwendung finden, wie die Förderung von Workshops sowie die Förderung von Projekttagen für einzelne Solawis. Letzteres ist wichtig, da die passende Erweiterung für die einzelne Solawi von so vielen Faktoren abhängt, dass diese in einem allgemeinen Workshop immer nur angeschnitten werden können.

5.1 Weitergehende Forschungsfragen

Als eine Konsequenz aus der Erkenntnis, dass einzelne Gemüse-Solawis aus eigener Kraft und eigener Motivation heraus keine Handels- und Logistikstrukturen aufbauen, wenn sie nicht von vorneherein Grundpfeiler ihres Betriebskonzepts bilden, entstand das oben beschriebene Konzept einer Kombination des LEHs mit einer gemeinsamen Verteilstation mehrerer Solawis. Langfristig gesehen bleibt hier die entscheidende Fragestellung, wie ein Gesamtkonstrukt gelingen kann, welches die Interessen aller Produzenten, Logistiker, Händler und Mitglieder austarieren kann, ohne die Interessen einzelner Fraktionen zu missachten. Zu diesem Zweck wird es aus dem Allmende Taucha e.V. heraus eine nach bisherigem Stand ehrenamtliche Forschungsexkursion im April 2025 zu Hansalim in Südkorea geben. Hansalim ist ein solcher Zusammenschluss aller oben genannter Glieder der Wertschöpfungskette. Organisiert durch 22 Kooperativen, werden über 210 Mitgliedersupermärkte über 586.000 Haushalte versorgt. Beliefert werden die Kooperativen von 136 Produzentengemeinschaften (ca. 2.300 Produzenten), die meist aus fünf oder mehr Familien bestehen[4]. Hier lassen sich eventuell Lösungsmodelle finden, vor allem in Hinblick auf die oft entgegengesetzten Interessen von Handel und Produktion.

[4] Diese Daten stammen aus einem Vortrag von Dr. Jonathan Dolley, den der Allmende Taucha e.V. am 20.10.23 organisiert hat. Sie sind von 2016.

A 1 Interview-Leitfaden

Allgemeine Fragen zum Betrieb:

- Größe (Anbaufläche, Anzahl der Mitarbeitenden, Anzahl der Mitglieder?)
- Interne Struktur (Form, Zusammenspiel zwischen bezahlten Stellen und Ehrenamt, Hierarchie, Aufgabenteilung, bezahlte Arbeit, unbezahlte Arbeit, Kontakt zu den Mitgliedern)
- Hierarchie (formal/informell? Verantwortungsbereiche?)
- Arbeitsteilung (zwischen Produktion, Verwaltung, ...)
- Fluktuation und Nachfrage (bei Mitarbeitenden und Mitgliedern?)
- Umfeld (offen/skeptisch? gibt es andere Solawis, Direktvermarktende, potenzielle Kooperationsbetriebe? wie wird die Solawi wahrgenommen/angenommen (durch andere Betriebe))
- Einzugsgebiet (ländlich/urban? zentral oder weitläufig?)
- Verteilstationen/Logistik (welche Infrastruktur, ist z.B. Kühlung vorhanden? privat/selbstorganisiert?)
- Produktpalette (was und wieso?)
- Organisationsentwicklung (ist das eine Thema bei euch? Gibt es dafür eine Stelle? Welche Visionen habt ihr?)
- Aktuelle Herausforderungen?
- Was läuft gerade gut?

Allgemeine Fragen zu Kooperationen:

- Welche Art von Kooperationen bestehen zwischen der Solawi und anderen Betrieben/Organisationen etc.? Werden bestimmte Produkte (gelegentlich/regelmäßig) zugekauft oder getauscht?
- Besteht die Motivation oder der Wunsch nach mehr/weniger Kooperation?
- Welche Erfahrungen wurden dahingehend gemacht? Positive wie negative. Welche Hürden wurden genommen?
- Wer hat diese angestoßen?
- Welche Entwicklungen wurden gemacht / Welche Bilder des Gegenübers bestanden?
- Wie werden diese Kooperationen organisiert?
- Wie viel Zeit wird dafür aufgebracht?
- Gibt es dafür bestimmte Rollen im Betrieb? Ehrenamtlich oder professionell/bezahlt?
- Trägt sich die Kooperation wirtschaftlich selbst?
- Falls es keine Kooperationen gibt, wieso nicht? Woran fehlts?

Spezielle Fragen zur Produktpalettenerweiterung

- Wäre eine Produktpalettenerweiterung für euch wünschenswert? Vorstellbar?

- Gibt es Mitgliederwünsche? /Macht ihr Umfragen bisher?
- Welche weiteren Produkte würden für euch in Frage kommen?
- Welche Art der Erweiterung wäre denkbar? Eigene Produktion oder Kooperation?
- Wieso? Wieso nicht?
- Kennt ihr potenzielle Kooperationsbetriebe?
- Gibt es z.B. von Mitgliedern organisierte Zusatzbestellungen?
- Wurde in der bereits eine Produktpalettenerweiterung angestoßen oder (an)diskutiert?
- Falls ja,
  - von wem wurde sie eingebracht und was ist daraus geworden?
  - Bis zu welchem Schritt seid ihr gegangen?
  - Auf welche Hürden, Hemmnisse und Risiken seid ihr gestoßen?
  - Wurde bei den Mitgliedern eine Bedarfsabfrage durchgeführt?
- Habt ihr generell zum Thema Produktpalettenerweiterung Rückmeldung von Mitgliedern erhalten?

A 2 Faktorensammlung

Tabelle im Anhang 1: Faktorensammlung

Zusammenstellung aus teilnehmender Beobachtung, Interviews, Umfrage und Abschlussveranstaltung

Bereich	Erschwerend	Begünstigend	Lösungsideen	Fragen
Betriebszweig				
Produktion (Gilt nur für den Fall Betriebszweigerweiterung)	Gesamtsystem bereits komplex	Arbeitsteilung durch Spezialisierung verschiedener Betriebe Effizienzsteigernd/ unterschiedliche Vorlieben und Fähigkeiten		
	Konsolidierung geht vor / Betriebsentwicklung im Gemüsebau noch nicht weit genug voran geschritten/ „zu viele Baustellen“	Bei guter Arbeitsteilung kann kooperativer Handel die Urproduktion stützen	Möglichst weitgehend von der Produktion getrennter Bereich	
	Extraarbeitsschritte nötig (z.B. bei Süßlupinen), dieser zu teuer für einen Betrieb allein	Ein Betrieb, der für mehrere Solawis produziert kann das effizienter machen		
	Eigene Hühnermobileier zu „teuer“ obwohl zu Selbstkostenpreis rausgegeben		Preispolitik: Querfinanzierung durch andere Handelsprodukte möglich	
Kommissionierung	Als Last empfunden, wenn nicht eingepreist	zusätzliche Arbeitsplätze „Packteam“ ODER 2 Ehrenamtliche à 3 h/Woche in einem Beispiel		
	Wenn von Urproduktionsteam geleistet, teilweise trotzdem eher unbeliebt, da nicht Teil der Vorstellung vom Beruf			
	Wenn Kisten nach Größe gepackt werden, bedeutet Erweiterung individuelle Kisten zu			

	packen			
	Mehr Abholungsaufwand in engen Depots, wenn Kiste mit Erweiterungsprodukt im Depot unten steht / oder wenn nicht nur nach Kistengrößen, sondern individuell gepackt wird			
Lagerung	Hygiene Standards bei vielen Produkten höher als bei Gemüse			
	Kühlung nötig („Was, wenn Weihnachtsgans nicht abgeholt wird?“)	Gemüse profitiert von ansonsten teilweise eingesparter Kühlung		
	Bestimmte Produkte nur an ausreichend eingerichteten Depots bestellbar	Infrastruktur kann schrittweise ausgebaut werden		
	Separate Lagerung von Äpfeln nötig, allgemein andere Lagerbedingungen von Obst			
	„Depots teilweise komplett voll“			
Logistik		Depots für Selbstorganisierte Zubestellung Food Koop/Food Hub		
	Einhaltung der Kühlkette, Fleischauslieferung tiefgefrostet evtl. nur im Winter möglich, bei einer Solawi Molkereiprodukte nur Oktober bis April	Styrodur-Boxen (z.B. von Molkerei depotweise vorgepackt) mit Kühlakkus		
		Nutzung eines Depots durch		

		mehrere Lieferanten ohne Mehraufwand		
Bestellmanagement	extremer Anstieg der Verwaltungsaufwands/Buchhaltung. Ggf. zweite Rechtsform nötig, zwei Jahresabschlüsse	Extra Stellen einrichtbar → bis hin zu Quersubventionierung des Gemüsebaus durch „Handel“ / in anderem Fall 30h im Ehrenamt nach ausgelaufener Förderung	„Die Arbeit dahinter macht auch Spaß und ist erfüllend“	Wieviel Handelsmarge ist nötig, um Stellen zu finanzieren?
	Anfangsinvestition in IT-Lösungen: Schwierigkeit: es sind eigentlich immer maßgeschneiderte Lösungen und es lässt sich aus Erfahrung nicht direkt übertragen von Solawi zu Solawi. später läuft es dann aber von allein	Es ist eine Frage passender Tools und passender Kooperationspartner	IT-ler einstellen oder im Mitgliederkreis finden Erstellung von Übersicht in Datenbank auf Netzwerkseite mit Verzeichnis welche Solawi für was welche Tools nutzt → Die Kooperative Frankfurt hatte dazu Recherche betrieben	
		Best-Practice aus der Solawi F: Dolibar 35.000 € Software, Amortisiert sich schnell, automatisierte Rechnungstellung und Etikettendruck für Kisten, Schnittstelle zu Datev, Lagerbestandskontrolle, Berücksichtigung von Erntepausen einzelner Mitglieder		
		Arbeitsteilung: Zumindest abgetrennte Büroarbeitsstelle vorhanden		

	Bei IT-Gesamtsoftwarelösungen ist oft nur schwer nachvollziehbar, wo Fehler passieren,	Zugänglichkeit von Exceltabelle ist ein großer Vorteil (alles lässt sich zurückverfolgen von allen Nutzern, günstig also für System an denen mehrere Parteien arbeiten)		
	Fehlende Kompetenzen in der Solawi. Sowohl bei den Mitgliedern als auch bei den Gärtnernden, fehlt es oft an Berufsgruppen, die betriebswirtschaftliches Know-how mitbringen			
Häufigkeit der Zubestellungen	„Außer Basics, lieber nur einmal im Monat eine zusätzliche Kiste in Station (statt individuell gepackt), ansonsten hohe Fehleranfälligkeit und zu viel Kommunikation“	Individual Kisten weniger Fehleranfällig bei Verteilung		
		Attraktive Angebote machen Weiterverkauf wahrscheinlicher: Einmal im Monat Honig, oder Brot nur 14 täglich		
Tausch	direkter Naturalientausch muss monetär verrechnet werden	Überschussabgabe im Solawi-Modell attraktiv, weil Mitgliederbedürfnisse begrenzter als Absatzmöglichkeiten auf freiem Markt		
	nicht vorhandene Biozertifizierung für zertifizierte Partner Ausschlusskriterium bei Vermarktung und gemeinsamer Lagerung			

Mitglieder	Bei Kooperation mit Apfelprojekt, nicht genügend Mitarbeitsbereitschaft	Über Umfragen niedrigschwellig erfassbar // In anderem Fall bei Obst auf eigener Fläche bessere Erfahrungen		Wie kann eine Erweiterung als Teil des gemeinsamen Ganzen wirksam integriert werden
	Allgemeiner Mitgliedermangel I			
	Komplexitätssteigerung liegt nicht nur bei den Betrieben vor, sondern auch für die Mitglieder. Es ist eine große Herausforderung den eigenen Bedarf an Lebensmittel für ein Jahr abzuschätzen	(siehe Umfrage: Mitglieder wollen weitestgehend flexibel bleiben)	flexible Bestellsysteme oder teil-flexible Bestellsysteme	
	Zu wenige die ein bestimmtes Produkt bestellen wollen/Kosten/Nutzenaufwand dann nicht gut			
	„Mitarbeit/Engagement muss sich etwas lohnen“	Handelsmargen Soli von nicht mitarbeitenden Mitgliedern als Vergünstigung bei Kooperationsprodukten für engagierte Mitglieder		
	Laut Umfrage: Hohe Ansprüche der Mitglieder an die Praktikabilität (kurze Wege, wenig Zusatzaufwand, nicht selbstorganisiert, gleichbleibende Verteilstation) und die Produkte (ökologisch, möglichst regional, möglichst günstiger als im Bioladen, gern von Solawis)	Grundsätzliches Interesse bei ca. 85 % der Befragten gegeben; bei Obst und Eiern sogar überwiegend verbindliches Interesse an regelmäßigem Bezug. Trotz dieses Interesses an reg. Wertschöpfung	Bündelung von Ressourcen und Nachfrage durch Solawi-übergreifende Stelle und Einrichtung einer Kooperativen Verteilstation	

		haben erst wenige der Befragten bereits gute/praktikable Alternativen zu Supermärkten für sich gefunden.		
Ehrenamt	Es muss sich selbst tragen. Die Produktpalettenerweiterung muss auch Verantwortlichkeit/die Arbeit finanzieren, sonst gleitet es einem aus den Händen oder ist nur halbgar und alle sind unzufrieden	„„Anfangsehrenamtsenergie“ durch Mitglieder könnte das ins Rollen bringen, denn wer finanziert eine Stelle im Vorhinein? bestimmte Vorarbeiten müssen im Ehrenamt gemacht werden“	Solawi sollte wieder mehr als Lern-/ und Entwicklungsraum verstanden werden, d.h. Solawi stellt die Rahmenbedingungen und Strukturen bereit und damit könnten Mitglieder/Ideengeber diesen Raum nutzen	
Wirtschaftlichkeit	„Umstellung bleibt nur mit ehrenamtlichem Engagement in für Mitglieder bezahlbaren Bereichen“	In Best-Practice-Betrieben wird Urproduktion durch Handelskooperationssparte quer subventioniert	Anschubfinanzierungen durch Förderprojekte nutzen	Welche Fördermöglichkeiten gibt es für derartiges Gewerbe?
		Es geht manchmal weniger um den Preis und mehr um die Convenience		
		Spezialisierung/Kooperation günstiger durch Größeneffekte		
		„Preise variieren: z.B. Zitrusfrüchte durch Sammelbestellung günstiger als im üblichen Handel“		

		Umgehung“ des Großhandels		
		„Alleinstellungsmerkmal des Angebots/gutes Marketing/ Knappe Verfügbarkeit begründen Preise“	Muss geleistet werden: "Aufklärungsarbeit: Wie kommen „Preise“ zustande“	
			„Aufklärung und Arbeit in das Bilden von solidarischen Preisen stecken, damit das Konzept aufgeht und Menschen noch mehr ihre finanzielle Situation reflektieren. D.h. auch für Zusatzbestellungen wäre Bietrunde gut, um verschieden Einkommensgruppen zu erreichen“	
Gesamtorganisation	Bereits Komplex	Auslagerung von Bezahlung und Abrechnung direkt über andere Lieferanten	3 Büro Aks für 550 Mitglieder	
		Komplexität ist nur dann ein Problem, wenn man die Ressourcen nicht hat. Betriebe an der Belastungsgrenze können das nicht leisten, aber sobald es Kapazitäten gibt, bzw. eine Person verantwortlich ist und kümmert, kann für alles Lösungen gefunden werden. Dann ist die Komplexität keine Hürde mehr.	Synergien nutzen/Kooperationen aufbauen, für mehrere Solawis bündeln	

		Einplanung von Koordinierungsarbeit		
		Eigene Rechtsform für Shop oder Zubestellung		
	Bei Lieferung an Läden ist weitere Konkurrenz zum Sortiment manchmal gar nicht möglich oder schwierig (LEH erhebt Einspruch)			
	Mehraufwand bei Verteilungstool/Onlineshop/Lieferscheine zu lösen		Ausreichende Margen einberechnen	
	„Viele Teilzeitstellen benötigen mehr Arbeitszeit“			
	Allgemeiner Strukturkonservativismus basisdemokratischer Strukturen	Kleinerer Kreis der Entscheidenden und/oder mehrheitsabstimmungsformen	OE	
Kooperationsbetriebe	„gesättigte“ Betriebe mit ausreichend eigenen Absatzkanälen	Betriebe ohne etablierte Vermarktungsstruktur		
	Fixe Preise/Liefermengen teilweise abgelehnt von zuliefernden Landwirten	Erfahrung, dass Kooperationspartner die regelmäßige Abnahme sehr schätzen, auch bei Varianz		
	Bei Kooperation in Bezug auf Lager oder andere Infrastruktur mit Erhaltungsaufwendungen, müssen Kooperationspartner verlässlich zusagen treffen.	Aufbau der Kooperationen in Schritten: von ersten Bestellungen bis zu dauerhaften Abnahmemengen, ggf. sogar		Was passiert, wenn z.B. Lager zu groß ist, weil Kooperationsbetrieb doch weniger einlagert?

		solidarischen Modell der Zahlung trotz Ausfällen		
	Kooperationsbestrebungen mit Nicht-Solawis von anderen Solawis kritisch gesehen			
	Lange Wege zu Kooperationspartnern	Kurze Wege zu Kooperationspartnern /oder zu mindestens nahe beieinander liegende Betriebe/ Öle und Nudeln per Paketdienst/ „Kleinere Lieferanten werden oft von Mitgliedern mit abgeholt und verteilt.“		
	ursprünglich aktivistische Biopioniere jetzt selbst skeptisch bei neuen Aktivisten in Form der Solawi			
	„Nadelöhr Verarbeitungsbetriebe: z.B. Mühlen für Leinsamen → größere Mengen sind nötig“		Kooperationen für mehrere Solawis koordinieren, um ausreichende Menge zu bestellen	
	mangelnde Weiterverarbeitungsmöglichkeiten für andere Urproduzenten (z.B. Schlachtermangel + Misstrauen gegenüber Schlachtern bei Landwirten)			
	Weidenschuss als Kundenwunsch zu Aufwändig (Jäger + Veterinär)			

	Kultur Spalt zwischen bäuerlicher Welt und Solawi-Welt	Lange Ansässigkeit, gute fachliche Praxis und unternehmerischer Erfolg, kooperatives Verhalten bei Pflugtausch	langsame, kleine Annäherungsschritte machen, Handel kommt vor Kooperation	
	Potenzielle Kooperationsbetriebe und deren Kunden schätzen oft ihre direkte Verbindung und wollen diese nicht „aufgeben“			
Problemebene Mitbestimmung	Wird nichts festgelegt kann es Unzufriedenheit z.B. bei Veganern oder Vegetariern geben andere Produkte (zumindest bei eigenen Betriebszweigen) mitzutragen.	schlechtere Haltungsbedingungen bei anderen Produzenten, Erhalt des Status quo inkl. Marktmacht des LEH	Widersprüche zwischen wertegeleiteter Politik und den gegenläufigen erzielten tatsächlichen Effekten darstellen. (Produkte werden alternativ völlig außerhalb der Kontrolle der Verbrauchergemeinschaft produziert und gehandelt)	Gibt es über Bedarfserhebung hinaus ein Mitspracherecht über die Produktpalette?
		Best-Practice-Beispiele: „Von Anfang an angesetzter Vollversorgungsanspruch hält „Problem des Ausschlussprinzips“ fern.“		
	Gemeinsame Bestellung im Konsensverfahren kommen nicht zustande, nur 10 bis höchstens 60% wollen selbst bei alltäglichen Lebensmitteln Bestellungen aufgeben	Anbieten von Produkten nur nach Nachfrageprinzip blockiert nicht so wie Konsens über alle Produkte	Hier sind ggf. andere Entscheidungsverfahren für den Teilbereich Kooperationen zu entwickeln und anzuwenden	

Allgemeine Sinnhaftigkeit von Erweiterungen	Wertepolitischer Gap zwischen bäuerlicher Welt und Solawi Welt	Erhalt (klein)bäuerlicher Strukturen / Stabilisierung der Region	„Kommunikation der Wichtigkeit regionaler Wertschöpfung wird gemacht und ist nötig“	
		Es gibt den Mitgliederwunsch bestimmte Produkte zu zubestellen		
		Attraktivität des Angebots für Mitglieder gesteigert /Mitgliederwerbung erleichtert		
	„ich sehe keinen Sinn Produkte dazu zu kaufen“	Ermöglicht Mitgliedern mehr Erledigungen auf einen Schlag		
		erhöht regionale Wertschöpfung (ökologisch, ökonomisch und sozial)		
		stärkt regionale Beziehungen und Identitäten		
	Kooperationspartner werden anonymer sein als die ursprüngliche Solawi	Weniger Anonymität als beim LEH	Exkursionstouren zu Kooperationsbetrieben, ggf. mit zusätzlicher Veröffentlichung durch Videodokumentation	
	„Handel“ widerspricht dem Aspekt „Eine Gemeinschaft trägt einen Hof“	faire Handelsbeziehungen als vertrauensbildende Maßnahme/ Weg zu Heranführung an		

		Solawi/hinarbeiten auf Teilumstellungen		
	„damit es fair ist und den eigenen Werten entspricht wird es kompliziert, bei regionalem Biozukauf ist das einfach möglich. Der Positive Rieseneffekt wird nicht so gesehen.“	„Selbstgestaltung des Einzelhandels“ anstatt dies dem freien Markt zu überlassen „Schwerpunkt mehr auf Solidarität/ Umverteilung“, siehe auch Preispolitik		
	„Solawi will nicht als Dienstleister empfunden werden, Solawi ist keine Bio-Kiste“		Auch Gemüseanbau im Auftrag einer Solawi ist eine Dienstleistung, der Handel in und für die Solawi muss genauso Wertschätzung bekommen	Wie kann die Dienstleistung: Zukauf/ Kooperationen als Arbeit genauso wertgeschätzt werden wie die Produktion?
Preispolitik	lokale Produkte oft teurer (z.B.: „Demeter Eier bis zu 85 Cent, Mitglieder wollen nicht mehr als 50 Cent zahlen, da dies von anderen im Dorf verlangt wird“ “Abzocker"-Gerede im Dorf“)	Bei größeren Zusatzsortiment kann durch Preispolitik „Ausgleich“ geschaffen werden. Z.B. Höhere Marge bei Bioei als bei Pansionsei		
	Kooperationsbetriebe, die ihre Kosten nicht transparent machen wie in Solawis üblich (Aufgrund von: Können/Wollen/Höhe des Aufwands)	In einem Beispielbetrieb: Solawi „fragt den Produzierenden „was kostet das Produkt bei dir?“ und vertraut auf „ehrliche“ Antwort. Gemeinschaft muss diesen Preis dann mittragen. Zu starke Preissteigerungen müssen jedoch zumindest erklärt werden“	Idee der Transparenz von Anfang an den Kooperationsbetrieben klar machen	

Erweiterungsmodelle					
Umstellung eigener Produktion	Neuer Betriebszweig/ Erweiterung der betriebseigenen Produktion	Gesamtsystem bereits komplex /Koordinierungsaufwand zwischen Betriebszweigen (z.B. wer nutzt wann den Traktor)		Einplanung von Koordinierungsarbeit/ Unterstützung durch erfahrene Akteure	Wie können Gärtner vor Komplexitätssteigerung geschützt werden?
		„Konsolidierung geht vor“ / „Betriebsentwicklung im Gemüsebau noch nicht weit genug vorangeschritten“	Bei guter Arbeitsteilung kann kooperativer Handel die Urproduktion stützen		
		Extraarbeitsschritte und Spezialtechnik nötig (z.B. bei Süßlupinen), dieser zu teuer für einen Betrieb allein	Ein Betrieb, der für mehrere Solawis produziert kann das effizienter machen	Schinkeler Höfe oder Solawi Kassel Model	Hängt das Funktionieren ggf. mit einem geringeren Grad an Mitbestimmung durch Mitglieder zusammen?
		Eigene Hühnermobileier zu „teuer“ obwohl zu Selbstkostenpreis rausgegeben	Kosteneffiziente Produktion oft erst durch höhere Abnehmerzahlen möglich/ ggf. durch Kooperationen erreichbar	Querfinanzierung durch andere Handelsprodukte möglich	
Autonome Depots: Nutzung gemeinsamer Depots: 4 Varianten:			Erhöhte Nachfrage möglich: Nutzung des Angebots auch durch Nicht-Solawi-Mitglieder oder Mitglieder anderer Solawis möglich		
	Variante I: Verträge direkt nur mit einzelnen Produzierenden nach Bedarf: individuelle Flexibilität	Für Mitglieder aufwändiger: ggf. „Mitgliedschaft“ in verschiedenen Betrieben nötig, Mehr Verträge und Kommunikationskanäle	Ökonomisch günstig, Keine Komplexitätssteigerung für Solawi-Mitarbeiter		Wer legt wie die Kriterien für Zulieferer fest?

	Variante II: Zubestellungen organisiert durch separaten Geschäftszweig oder autonomen Handel	Für Mitglieder minimal aufwändiger: „Mitgliedschaft“ in einem weiteren Betrieb nötig, Mehr Verträge und Kommunikationskanäle	weniger günstig als Variante I, aber höhere Convenience		Wer legt wie die Kriterien für Zulieferer fest?
	Variante III: Durch Mitglieder organisierte Zubestellungen	Bestellungsannahme (und ggf. Kommissionierung) muss akribisch sein		„Aufwandsentschädigungen“/ Vergünstigungen für Ehrenamtliche erhöhen die Verlässlichkeit	
		Zahlungsabwicklung kann problematisch sein, engagierte bleiben auf Teilkosten sitzen, falsche Leute nehmen sich etwas mit, Fehler bei Verteilung führen zu Unmut/ nicht Zahlung	Betrieb hat keinen Mehraufwand		
	Variante IV: Abverkauf durch Produzierende mittels Kasse des Vertrauens oder Stand				
Bestellung über Solawi	Kollektiver Zukauf und individueller Abverkauf als Bestellung	Ab Überschreitung des Umsatzanteils für nicht eigene Produkte eigene Rechtsform nötig	Bedarfsgerechter für die Mitglieder		
		Kasse des Vertrauens kann versagen	Digitaler Kleinstsupermarkt mit wenig AK		
		„Laden nur für 1/3 der Mitglieder interessant wegen Entfernung“			
		Abnahmegarantien schwierig			

		Wenigstens zum Starten ist die Beschränkung auf Basics ratsam. Ein Betrieb rät „Eier und Brot“			
	Kollektiver Zukauf und individuelle Lieferung nach Bedarfsabfrage	Es gibt keinen Anspruch darauf alle einzelnen Produkte immer zu erhalten, „Anspruchsdenken“ kann problematisch sein	Durch exakte Bestellung suggerierter „Kauf“ wird meist doch als Gesamtbeitrag gesehen. Es entsteht also bei dem Großteil der Mitglieder kein „Anspruchsdenken“		
			Es wird mit hoher Wahrscheinlichkeit gewünschtes geliefert		
			Kleinere Zulieferer stehen weniger unter Druck / ggf. Ausfallsübernahme nach Solawi-Prinzip möglich		
		Bei nur ein oder zweimaliger Bestellung ist für Mitglieder die Einschätzung des eigenen Wochenverbrauchs im ersten Jahr schwierig			
			Lokale Wahrnehmung wird positiver, da als professioneller Regionalhändler wahrgenommen anstatt als „Ökofreaks“		
			Mitgliederwerbewirkung bei Kunden von Kooperationsbetrieben		

	Weiterleitung von Sammelbestellungen durch Solawis	Bei einem Betrieb trotz „nur“ 10% Marge für Food Koop-Bestellung zu wenig Nachfrage bei Mitgliedern. Bei anderem ruralen mit 50 Mitgliedern: „Hatten Rapunzel Bestellung angeboten aber nur 3 wollten mitmachen...“	Attraktiv für kooperierende Produzenten / Funktioniert eher mit Produkten, die man sonst nicht bekommt		
			Hürde bei Mitgliedern geringer, wenn z.B. Honig oder Kimchi nur quartalsweise angeboten wird		
	Fester kollektiver Zukauf und kollektive Abnahme	Keine individuelle Abwahl möglich	Sehr einfach zu verwalten, günstiger für Mitglieder		
			Feste Abnahmegarantien für Lieferanten ausmachbar: Beispiel Kollektivpatenschaf mit festgelegter Hühnerzahl		
		Für die meisten Produkte nicht zu empfehlen	Ausnahme: Gut für Betriebe, die Obst und Gemüse aufstocken wollen		
Was schon gemacht wird/wurde in Sachsen					
Bereits zugekaufte Produkte (Häufigkeit)		Kimchi, Kartoffeln III, Chili-Sauce, Mehl III, Getreide Körner III, Haferflocken, Zwiebeln II, Honig IV, Apfelsaft III, Äpfel III, Eier IV, Brot IV, Blumen I, Rindfleisch II		Beispiel Betrieb A: „Honig online drei Mal im Jahr vorbestellbar, wird von über einem Drittel angenommen“	
Durch Mitglieder organisierte Zubestellungen		4-mal im Jahr Leinöl, Olivenöl, Kimchi, Honig, Zitrusfrüchte			

Eigene Erweiterungen		Sauerkraut, eingemachtes, Pädagogik, Bildungsarbeit, Obst (zur Selbsternte in zwei Solawis: Blumen, Strauchbeeren, Erdbeeren)	„Kalkulation von Obstarbeitsbedarfen erwies sich als schwierig, teilw. fehlende Spezialtechnik wie Frostberegnung“ „Erdbeeren oft von am Hof lebenden genascht oder durch Verarbeitung zu Marmelade vorm Verderben gerettet“		
		Spezialfall: Wildnis-Pädagoge macht Workshops für Mitglieder im Tausch gegen Gemüse von Solawi			
Food-Coop im Dorf gegründet		über Openfoodnetzwerk Waren zweiwöchentlich bestellbar, Gemanagt von anderem Hof. Ort: gegründetes Vereinslokal mit Dorfcafé und Kultur VA			
Verteilung in anderem Hofladen		Dort Fleisch, Gebäck, Kaffee, Kapuzinerkresse-Butter, Honig, Getreide, Kartoffeln, Mehl „Abholmoment als Dorfcafé“, Gärtner präsent, Ponyreiten			
nicht gebildeten Kategorien zuordbares					
			Die Produkte müssen eine klar andere Eigenschaft/Qualität haben als im Handel		

A 3 Online-Mitgliederumfrage

Was sind die Gründe dafür, dass du über Gemüse hinaus keine oder kaum weitere Produkte über deine Solawi beziehen möchtest?
*

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
Antwort war 'kein Interesse.' *oder* 'wenig Interesse.' bei Frage ' [I01]' (Mal abgesehen von den Rahmenbedingungen wie Preis, Verbindlichkeit, und Herkunft - wie stark ist dein grundsätzliches Interesse daran, über Gemüse hinaus, regelmäßig auch andere regionale Produkte (wie z.B. Brot, Eier, Milchprodukte, Tofu) über deine Solawi oder deine Abholstation zu beziehen? (Daran habe ich...))

Wähle alle zutreffenden Optionen
Bitte wähle **alle** Punkte aus, die zutreffen:

- [ ] Es ist für mich eine zu große finanzielle Festlegung.
- [ ] Es ist für mich eine zu große Einschränkung im Konsumverhalten.
- [ ] Ich beziehe andere Produkte von bestimmten Quellen (z.B. anderen Kooperativen, Märkten, Läden, etc.), die ich weiterhin unterstützen möchte.
- [ ] Ich bin mit Solawi generell nicht zufrieden.
- [ ] Sonstiges:

Und jetzt mal genauer nachgefragt: Wie groß ist dein grundsätzliches Interesse, **die folgenden Produkte** in irgendeiner Art und Weise über deine Solawi zu beziehen? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
Antwort war 'wenig Interesse.' *oder* 'mittelmäßiges Interesse.' *oder* 'starkes Interesse.' bei Frage ' [I01]' (Mal abgesehen von den Rahmenbedingungen wie Preis, Verbindlichkeit, und Herkunft - wie stark ist dein grundsätzliches Interesse daran, über Gemüse hinaus, regelmäßig auch andere regionale Produkte (wie z.B. Brot, Eier, Milchprodukte, Tofu) über deine Solawi oder deine Abholstation zu beziehen? (Daran habe ich...))

Bitte wähle die zutreffende Antwort aus:

	kein Interesse	**gering**	**mittel**	**stark**
Eier	○	○	○	○
Gebäck	○	○	○	○
Fleisch	○	○	○	○
Milchprodukte (tierisch)	○	○	○	○
Obst	○	○	○	○
Hülsenfrüchte	○	○	○	○
Tofu	○	○	○	○
Haferflocken	○	○	○	○
Müsli	○	○	○	○
Saisonaler Mischkorb (alternierend mit z.B. Beeren, Eier, Eierlikör, Eiernudeln, Hähnchenfleisch, Chutney, Marmelade, Trockenfrüchte,	○	○	○	○

Mit welcher **Verbindlichkeit** würdest du bestimmte Produkte abnehmen?
*

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle die zutreffende Antwort aus:

	Gelegentlich, bei Bedarf	Regelmäßig aber unverbindlich	Regelmäßig, verbindlich festgelegt auf ein Jahr
Eier	○	○	○
Gebäck	○	○	○
Fleisch	○	○	○
Milchprodukte (tierisch)	○	○	○
Obst	○	○	○
Hülsenfrüchte	○	○	○
Tofu	○	○	○
Haferflocken	○	○	○
Müsli	○	○	○
Saisonaler Mischkorb (mit alternierend z.B. Beeren, Eier, Eierlikör, Eiernudeln, Hähnchenfleisch, Chutney, Marmelade, Trockenfrüchte, Zitrusfrüchte, Obstsäfte, Haselnüsse,	○	○	○

	kein Interesse	gering	mittel	stark
Zitrusfrüchte, Obstsäfte, Haselnüsse, Walnüsse)				
Veganer Saisonaler Mischkorb (siehe oben ohne tierische Produkte)	○	○	○	○

Fragenset R = Rahmenbedingungen

Jetzt wird es etwas konkreter. Es geht darum, welche Rahmenbedingungen dein Interesse beeinflussen. Stell dir dazu vor, du holst dein wöchentliches Gemüse an deiner Verteilstation ab und dort gibt es nun auch ein oder mehrere weitere Produkte. Unter welchen Bedingungen würdest du auch hier zugreifen.

Mit welcher **Verbindlichkeit** würdest du bestimmte Produkte abnehmen?
*

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle die zutreffende Antwort aus:

	Gelegentlich, bei Bedarf	Regelmäßig aber unverbindlich	Regelmäßig, verbindlich festgelegt auf ein Jahr
Eier	○	○	○
Gebäck	○	○	○
Fleisch	○	○	○
Milchprodukte (tierisch)	○	○	○
Obst	○	○	○
Hülsenfrüchte	○	○	○
Tofu	○	○	○
Haferflocken	○	○	○
Müsli	○	○	○
Saisonaler Mischkorb (mit alternierend z.B. Beeren, Eier, Eierlikör, Eiernudeln, Hähnchenfleisch, Chutney, Marmelade, Trockenfrüchte, Zitrusfrüchte, Obstsäfte, Haselnüsse,	○	○	○

	Gelegentlich, bei Bedarf	Regelmäßig aber unverbindlich	Regelmäßig, verbindlich festgelegt auf ein Jahr
Walnüsse)			
Veganer Saisonaler Mischkorb (siehe oben ohne tierische Produkte)	◯	◯	◯

Was ist dir beim Herkunfts-**Betrieb** der Produkte wichtig? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ sollten nur von der eigenen Solawi produziert werden
- ◯ könnten auch von einer anderen Solawi produziert werden
- ◯ könnten auch von anderen Betrieben kommen, die keine Solawi sind
- ◯ egal

Welcher Standard ist dir bei der **Anbauform** wichtig? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ ökologisch zertifiziert oder ähnlich hohe Standards
- ◯ konventionell angebaut
- ◯ egal
- ◯ Sonstiges [ ]

Welcher Standard ist dir bei der **Regionalität** wichtig? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ Umkreis von ca. 100 km
- ◯ mindestens aus Sachsen
- ◯ mindestens aus Deutschland
- ◯ egal

Was ist dir bezüglich des **Abholorts** wichtig? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

◯ Ich möchte sie unbedingt am gleichen Ort abholen können, wie aktuell mein Solawi-Gemüse.

◯ Ich würde für die Möglichkeit, zusätzliche Produkte zu bekommen, die Station wechseln, selbst wenn ich einen weiteren Weg in Kauf nehmen müsste.

◯ Ich würde gerne unbedingt weiterhin mein Gemüse an der aktuellen Station abholen aber würde zusätzlich weitere Produkte an einer anderen Station abholen.

◯ egal

Was ist dir bezüglich des **Preises** wichtig?

*Eine Bietrunde ist ein in vielen aber nicht allen Solawis angewendetes Verfahren zur Deckung der Kosten: Ein Betrieb macht seine jährlichen Produktionskosten transparent. Die Kostensumme ist der von den Mitgliedern zusammen aufzubringende Betrag. Er wird durch die Anzahl der Mitglieder geteilt, um einen Orientierungswert zu erhalten. Einmal im Jahr geben alle Mitglieder ein „Gebot" ab. Reicht die Summe aus, um die Kosten zu decken, werden einjährige Verträge abgeschlossen. Reicht die Summe nicht, wird so lange erneut geboten bis die Summe zusammenkommt.

*

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Wähle alle zutreffenden Optionen
Bitte wähle **alle** Punkte aus, die zutreffen:

☐ sollte über die Bietrunde (*siehe Erklärung oben) meiner Solawi ermittelt werden
☐ sollte über eine separate Bietrunde erhoben werden
☐ sollte nicht höher als im Bioladen sein
☐ egal
☐ Sonstiges: _____

Welches **Modell oder welche Modelle** würdest du in deiner Abholstation gerne nutzen? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ Abhol-Regal/Kühlschrank mit Produkten, die immer zur Verfügung stehen und ich nach Belieben dazukaufen kann
- ◯ Abhol-Regal/Kühlschrank für kurzfristig zu-bestellbare Produkte (i.d.R. günstiger, weil Großbestellung)
- ◯ Abhol-Regal/Kühlschrank für einjährig abonnierte Produkte (ähnlich dem Solawi-Prinzip)
- ◯ Antwort 1 und 2
- ◯ Antwort 1 und 3
- ◯ Antwort 2 und 3
- ◯ Alle drei Modelle

Wenn es eine Produktpalettenerweiterung gäbe, **wie** sollte sie **organisiert** werden? *

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte wähle die zutreffende Antwort aus:

	absolut	**zum Teil**	**eher weniger**	**gar nicht**
von uns, den Solawi-Mitgliedern (also kostenneutral durch Ehrenamt)	○	○	○	○
von den Gärtner*innen	○	○	○	○
von einer anderen internen Stelle in meiner Solawi, z.B. explizit dafür angestellte Person	○	○	○	○
von einer externen Stelle, z.B. Solawi-übergreifende Kooperation	○	○	○	○

Kennst du einen oder mehrere Betriebe, die sich für eine Kooperation mit deiner Solawi anbieten würden?

Nenne sie gerne inkl. der Produkte im Textfeld.

Beantworte diese Frage nur, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:
((I01_I01a.NAOK == "AIa02" or I01_I01a.NAOK == "AIa03" or I01_I01a.NAOK == "AIa04"))

Bitte gib hier deine Antwort ein:

Fragenset K = Konsumverhalten

Für die Umsetzung zukünftiger Projekte zur Produktpalettenerweiterung mit deiner oder anderen Solawis würden wir gerne noch Fragen dazu stellen, wie du Lebensmittel abgesehen von Gemüse beziehst.

Über welche **Hauptquellen** beziehst du deine Lebensmittel, neben der Solawi?
*

Wähle alle zutreffenden Optionen
Bitte wähle maximal 3 Antworten aus.
Bitte wähle **alle** Punkte aus, die zutreffen:

- [ ] Hofladen
- [ ] Wochenmarkt
- [ ] Supermarkt
- [ ] FoodKoop/Bestellgemeinschaft
- [ ] Mitgliederladen
- [ ] Unverpacktladen
- [ ] Bioladen
- [ ] Sonstiges:

Bitte bewerte die folgenden Aussagen.

*

Bitte wähle die zutreffende Antwort aus:

	absolut	zum Teil	eher weniger	gar nicht
Beim Einkauf von Lebensmittel achte ich auf kurze Wege.	○	○	○	○
Beim Einkaufen von Lebensmitteln achte ich auf günstige Preise.	○	○	○	○
Ich möchte möglichst viele Erledigungen auf einen Schlag erledigen	○	○	○	○
Beim Einkaufen von Lebensmitteln wünsche ich mir so viel Flexibilität wie möglich.	○	○	○	○

Fragenset A= Allgemein

Du hast es fast geschafft, uns interessieren nur noch zwei Fragen zu deiner aktuellen Solawi-Mitgliedschaft.

Bei welcher Solawi bist du Mitglied?
*

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ [redacted]
- ◯
- ◯
- ◯
- ◯
- ◯ Sonstiges

Wie lange bist du schon Solawi Mitglied?
*

Bitte wähle eine der folgenden Antworten:
Bitte wähle nur eine der folgenden Antworten aus:

- ◯ seit über 5 Jahren
- ◯ seit über 3 Jahren
- ◯ seit über 1 Jahr
- ◯ unter 1 Jahr

Tausend Dank für deine Teilnahme. Du lieferst uns und deiner Solawi damit wichtige Einblicke in die Frage nach den Hürden für Produktpalettenerweiterung bei Solawis. Die Ergebnisse kannst du im Februar 2025 über deine Solawi oder info@allmendeverein.de erfragen. Falls du weitere Fragen oder Anregungen hast, melde dich auch gerne unter der genannten Adresse.

14.01.2025 – 10:19
Sende deine Umfage ein.
Vielen Dank für die Beantwortung des Fragebogens.

A 4 Materialien zur Abschlussveranstaltung

A 4.1 Einladungsdokument mit Ablaufplan

SolawiSa | Solidarische Landwirtschaft – sich die Ernte teilen | ALLMENDE TAUCHA E.V.

Einladung zum kollegialen Austausch und Fachvortrag
„Hürden und Erfolgsrezepte der Produktpalettenerweitung bei Solawis"

Dienstag I 28.01.2025 I 14.00 – 18:00 Uhr I Pögehaus, Leipzig

Liebe Solawistas, liebe Interessierte,

von August 2024 bis Januar 2025 waren wir zu mehrtägigen Feldaufenthalten bei fünf sächsischen Solawis zu Gast. Wir wollten herausfinden, warum sächsische Solawis vorwiegend Gemüse produzieren und woran die dauerhafte Integration von anderen Produkten scheitert. Dazu haben wir Daten in Form von teilnehmender Beobachtung, Expert*inneninterviews und 420 Mitgliederumfragen erhoben. Zusätzlich haben wir nach einiger bundesweiter Recherche und Telefoninterviews zwei möglichst passende weitere Solawis als Good Practice Beispiele ausgewählt und ebenso untersucht. Jetzt möchten wir unsere Zwischenergebnisse vorstellen. Vor allem aber möchten wir in kollegialen Austausch treten, eure Fragen und Gedanken dazu hören und mit euch unsere bisherigen Thesen diskutieren um die Erkenntnisse durch eure Perspektive zu erweitern. Im zweiten Teil möchten wir euch die Good Practice Beispiele vorstellen und die Gelegenheit geben, über deren Ideen, Strukturen, Aufwand, Ressourcen, Probleme und Erfolge zu erfahren.

SolawiSa

Solidarische Landwirtschaft
sich die Ernte teilen

ALLMENDE TAUCHA E.V.

Appetizer vom Best-Practice-Betrieb F

Ablauf:

14:00 Uhr	**Vorstellung der Forschungsergebnisse**	Allmende Taucha e.V.
14:45 Uhr	**Diskussion der Thesen**	Alle
15:30 Uhr	**Pause mit Kaffee und Kuchen**	Alle
16:00 Uhr	**Good Practice:** **Ein Bestellsystem für die Solawi**	Best-Practice-Betriebe
16:45 Uhr	**Good Practice:** **Netzwerk aus Gleichgesinnten**	
17:30 Uhr	**Abschluss**	Alle

Bitte gebt uns Rückmeldung bis 23.1., ob ihr/Sie kommen könnt:

Anmeldung@allmendeverein.de

Private Pennplatzorga ist möglich, bitte mit anmelden. Wir freuen uns auf den Austausch!

Eure Landesvertretung Solawi Sachsen, Lisa und Karl

A 4.2 Vorgegebene Vorstellungsinhalte Best-Practice-Betrieb G

- Teil I Kurzvorstellung Entstehung und Struktur
  - Abriss Gründungsgeschichte (Wer war dabei, Wo kam Geld her, wo die Mitglieder, ggf. vorhandene Infrastruktur und Flächen)
  - Welche Aufgabenfelder gibt es, wie sind Stellen besetzt (Evtl. eine übersichtliche Tabelle an dieser Stelle?), Wie viele Wochenstunden entfallen auf einzelne Aufgabenfelder (evtl. hier auch Darstellung wie war es zu Beginn und wie ist es jetzt)
  - Eine simple Etatdarstellung (Welche Einnahmen entstehen in welchem Bereich? Hier sollte evtl. ein Diskussionsraum aufgemacht werden, wo finanzieller Ertrag zu Aufwand in Bezug auf Eigenproduktion und „Handel“ diskutiert werden kann)
  - Spezifische Besonderheit in Bezug auf euer dreigliedriges Mitgliedermodell vorstellen
  - Verhältnis Ehrenamt/Hauptamt thematisieren: Entwicklungsperspektive
- Teil II Fokus auf praktische Aufgaben und Tools der Erweiterung
  - Kurzeinführung: Warum überhaupt andere Produkte anbieten, also wie kam es dazu? (Vision des Vorläuferbetriebs aus dem Hofkreislauf, alles selbst hin zu dann kaufen wir es zu)
  - Wieviel wird bestellt, was wurde zuerst angeboten? Was kam dazu? Warum kam es dazu? Wie erfolgt die Planung?
  - Vorstellung genutzter Tools (Bestellsystem, Wiki + evtl. weitere Tools)

A 4.3 Vorgegebene Vorstellungsinhalte Best-Practice-Betrieb F

- Teil I Kurzvorstellung Entstehung und Struktur
  - Abriss Gründungsgeschichte (Wer war dabei, Wo kam Geld her, wo die Mitglieder, ggf. vorhandene Infrastruktur und Flächen)
  - Wieviel Prozent des Gemüses aus Eigenanbau, wieviel Gemüse wird zugekauft?
  - Welcher Anteil des Umsatzes durch Zukauf?
  - Produktpalette (was und wichtig: wieso wurde es ausgewählt? Wann kam es dazu, was wurde wieder eingestellt) Aus vorheriger Erhebung: Obst/Eier/Brot/Honig/Saft/Weihnachtsgans/Kartoffeln/Käse
  - Welche Aufgabenfelder gibt es, wie sind Stellen besetzt (Evtl. eine übersichtliche Tabelle an dieser Stelle?), Wie viele Wochenstunden schätzt ihr kommen wegen Erweiterung? (evtl. hier auch Darstellung wie war es zu Beginn und wie ist es jetzt) Steffi 20/Dani 25 Mitglieder-Kommunikation/Marketing, Caro 40: Vorstand/ strategische Ausrichtung Veranstaltungen vorbereiten, Unternehmensverwaltung. Eine Stelle 25h Buchhaltung → Das sind 110h Bürostunden + Philipp (Bestellungen),
  - Eine simple Etatdarstellung (Welche Einnahmen entstehen in welchem Bereich? Hier sollte evtl. ein Diskussionsraum aufgemacht werden, wo finanzieller Ertrag zu Aufwand in Bezug auf Eigenproduktion und „Handel“ diskutiert werden kann) (hier die Aufteilung in etwa darstellen: Trägt sich die Kooperation wirtschaftlich selbst? (eG Umsatz 120.000 ca. 1,5 Millionen Gesamtumsatz, 300 T € davon Laden mit Gastronomie, 1,1 Ernteanteile, Anfangs 100T Minus bei eG und 100T Überschuss in GmbH) Entlastung durch Möglichkeiten mit Kooperationspartnern diese später zu bezahlen.

- Herausforderung sich zu konsolidieren. Problem: Landwirtschaftlicher Status sollte beibehalten werden, 20% Zukauf max…. Sind Gewinne aus GmbH als Gewinne aus Handelsbeziehungen zu werten?!)
- Welches Beitragssystem wir verwendet? Beitragssystem fest mit 10% Soli oder 10% Vergünstigung auf Obst und Gemüse
- Rechtsformkonstruktion GmbH/eG darstellen
- Sonstige Erfahrungen berichten: z.B. Eier: Obwohl zum Selbstkostenpreis rausgegeben (4,5 €) mit Hühnermobileiern zu teuer

- Teil II Fokus auf praktische Aufgaben und Tools der Erweiterung
  - Kurzeinführung: Warum überhaupt andere Produkte anbieten, also wie kam es dazu? Wieviel wird bestellt, was wurde zuerst angeboten/oder wird viel nachgefragt, was kam dazu, warum kam es dazu (wie erfolgt Planung?)
  - Wie gestaltet sich die Zubestellung konkret aus Mitgliederperspektive (ggf. Screenshots z.B., oder einmal „durchklicken“) Wie flexibel ist die Bestellung etc.
  - Vorstellung genutzter Tools (Bestellsystem, Wiki + evtl. weitere Tools)

Literaturverzeichnis

ABCERT AG (2018): Internetpublikation - Anforderungen an Handels- und Lagerunternehmen gemäß der EU-Bio-Verordnung Nr.2018/848. Anforderungen an Handels- und Lagerunternehmen gemäß der EU-Bio-Verordnung Nr. 2018/848 , 07.01.2025

AJZEN, I. (1991): The Theory of Planned Behavior. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Heft 50(2), S. 179-211.

ALLMENDE TAUCHA E.V. (2025): Internetpublikation - Teil I Erfolgsrezepte der Produktpalettenerweiterung bei Solawis und Bestellsystem Solawi Lebenswurzel. YouTube: Video-Dokumentation der Veranstaltung ,09.03.2025

BACHMANN, G. (2009): Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, S., Strodtholz, P., Taffertshofer, A. (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

EGLI, L. (2024): Internetpublikation - Innovative Modelle für eine nachhaltige und regionale Wertschöpfung: Synergien und Potenziale der Solidarischen Landwirtschaft in Sachsen (InnoLand-Sachsen) - Abschlussbericht, 01.10.2024

ELS, T., DITTRICH, J., AMLING, C. (2024): Wie regional is(s)t Sachsen? Schriftenreihe des LfULG, Heft 11/2024, Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie, Wie regional is(s)t Sachsen? - Publikationen - sachsen.de, 20.02.2025

FRIEDRICHS, J., LÜDTKE, A. (1971): Die Arbeiterbewegung in Deutschland. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

GASPERS, M. (2024): Nachfragepotenziale in der Solidarischen Landwirtschaft. Eine Verbraucher:innenstudie zu Konsumbarrieren in Deutschland. (bisher nicht veröffentlicht)

GUGGENHEIM, M. (2006): Undisciplined research: The proceduralisation of quality control in transdisciplinary projects. Zürich: Springer

ISOE (2025): Internetpublikation - Transdisziplinär forschen: ISOE, 20.02.2025

JAHN, T., KEIL, J. (2015): An actor-specific guideline for quality assurance in transdisciplinary research. In: Futures, Heft 65, S. 195-208

JOHN, M., HEIDER, D., SCHMID, N. (2003): Internetpublikation - Kooperative Vermarktungsformen (Studie KOORA). Kooperative Vermarktungsformen (Studie KOORA) - Publikationen - sachsen.de, 01.10.2024

JONES, E. E., SIGALL, T. (1971): The Paradox of Social Desirability: When the Desired is Undesirable. In: Journal of Personality and Social Psychology, Heft 19(2), S. 215–222.

KATTENDORFER HOF: Internetpublikation - Website des Kattendorfer Hof, 16.09.2024

KRAUSE, D. (2005): Luhmann-Lexikon. Stuttgart: Lucius & Lucius

NETZWERK SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT, Arbeitskreis IT (2024): Internetpublikation - Vergleich Solawi-Verwaltungssoftware. Vergleich verschiedener Solawi Verwaltungssoftware durch das NSL, 04.12.2024

OSTROM, E. (2011): Was mehr wird, wenn wir teilen, Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter. München: Oekomverlag

SILVERMAN, D. (2001): Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text, and Interaction. London: SAGE Publications.

STATISTISCHES BUNDESAMT (2025): Internetpublikation - Verbraucherpreisindex - Preisentwicklung für Nahrungsmittel - Januar 2020 bis Januar 2025., 15.02.2025

THALER, R. H. (1980): Toward a Positive Theory of Consumer Choice. In: Journal of Economic Behavior & Organization, Heft 1(1), S. 39–60.

Herausgeber:
Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft und Geologie (LfULG)
Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden
Telefon: + 49 351 2612-0
Telefax: + 49 351 2612-1099
E- Mail: Poststelle.LfULG@smekul.sachsen.de
www.lfulg.sachsen.de

Autoren:
Karl Giesecke und Lisa Schlesinger
Allmende Taucha e.V.
Am Ärztehaus 9
04425 Taucha
Telefon: + 49 152 51866943
E-Mail: info@allmendeverein.de

Redaktion:
Felix Meyer
Kompetenzzentrum Ökologischer Landbau
Waldheimer Straße 230
01683 Nossen
Telefon: 035242 6317956
E-Mail: Felix.Meyer@lfulg.sachsen.de

Titelfoto:
Gieseke, Allmende Taucha e.V.

Redaktionsschluss:
01.07.2025

Hinweis:
Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann aber als PDF-Datei unter https://publikationen.sachsen.de heruntergeladen werden.

Verteilerhinweis
Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsregierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben.
Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

Täglich für
ein gutes Leben.

www.lfulg.sachsen.de