

Niko Paech, Marius Rommel, Irene Antoni-Komar & Dirk Posse

## **Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe**

Am Beispiel der *Solidarischen Landwirtschaft (SoLawi)* skizziert die Untersuchung ein dezentrales, kleinräumiges und bedarfsgerechtes Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten. Eigenschaften einer gemeinschaftsgetragenen und maßvollen Ernährungsversorgung werden analysiert, um die Perspektive eines resilienten regionalen Wertschöpfungsraumes jenseits anonymer Fremdversorgung und komplexer Wertschöpfungsarchitekturen aufzuzeigen.

**Schlüsselwörter:** Solidarische Landwirtschaft, Resilienz, gemeinschaftsgetragene Ökonomie, transformatives Lernen, maßvolles Wirtschaften

### **The economic principle of small units – community-supported agriculture as an example to achieve resilience through community-based supply structures**

Using the example of community-supported agriculture, the study outlines a decentralized, small-scale and demand-oriented economic principle of small units. Characteristics of a community-based and moderate food supply are analysed to show the perspective of a resilient regional value creation area beyond anonymous external supply and complex value creation architectures.

**Keywords:** community-supported agriculture, resilience, community-based economy, transformative learning, moderate economic activity

---

## **1 Die Rückkehr zum menschlichen Maß**

Dieser Beitrag<sup>1</sup> adressiert die negativen sozial-ökologischen Folgen des industrialisierten Ernährungssystems und untersucht transformative Potenziale und Grenzen Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. Diese orientieren sich im Sinne des frühen Wachstumskritikers Leopold Kohr (1909-1994) am Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten. Aufgrund ihrer Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Vielfalt an Optionen werden diese als überlebensfähiger angesehen als große Systeme (Kohr, 1957). Die Wiedereinbettung des Ökonomischen in das Soziale, folglich eine Ökonomie der Nähe, verspricht zudem eine resilientere Versorgung – statt *food from nowhere* –

## | Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

*food from somewhere* (Campbell, 2009) – und befähigt vormals passive Konsumenten<sup>2</sup> zu selbstwirksamen Prosumenten.

Gerade vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie, die zeigt, wie vulnerabel das entgrenzte Wirtschaftssystem ist, rücken Fragen der Krisenvermeidung, -resistenz und -bewältigung in den Fokus. Transformativen, an Regionalität und Teilhabe orientierten Versorgungsformen kommt dabei eine bedeutende Rolle zu (Antoni-Komar et al., 2019). Besonders prädestiniert scheint das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft (SoLawi), d.h. eines dezentralen, kleinräumigen und bedarfsgerechten Wertschöpfungsarrangements, in dem Erzeuger und Verbraucher eine unmittelbare Austauschbeziehung eingehen – ohne Markt, Zwischenhandel, Marketing, Logistik, industrielle Verarbeitung etc. (Antoni-Komar et al., 2019; Bloemmen et al., 2015; Boddenberg et al., 2017; Hayden & Buck, 2012; Wellner & Theuvsen, 2017). Abgesehen von reiner Subsistenz im Sinne von Selbstversorgung beruht dieses Prinzip auf der kürzesten Distanz zwischen Verbrauch und Erzeugung von Nahrungsmitteln – räumlich wie sozial.

Im Folgenden skizzieren wir zunächst das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten und analysieren anschließend Besonderheiten, Merkmale und Typen der Solidarischen Landwirtschaft sowie deren spezifische Transformationspotenziale. Dabei leitet uns die Frage: Welche Beiträge für eine maßvolle und resiliente Ernährungsversorgung lassen sich (vor dem Hintergrund aktueller Krisenerfahrungen) aus dem Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten am Beispiel Solidarischer Landwirtschaft ableiten und welche Relevanz haben diese für nachhaltigkeitsbezogene Lern- und Bildungsprozesse?

## 2 Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

Angebotskonfigurationen, die durch eine Vielzahl kleiner Produktionseinheiten gekennzeichnet sind, werden in den Wirtschaftswissenschaften unter zwei normativen Gesichtspunkten betrachtet. Über lange Zeit galt das Modell der vollkommenen oder „atomistischen“ Konkurrenz als neoklassisches Leitbild der Wettbewerbspolitik. Unter der Annahme (1) konstanter Skalenerträge (keine oder nur geringe Fixkosten sowie keine sonstigen technisch bedingten Größenvorteile), (2) freien Marktzutritts sowie (3) einer Abwesenheit personeller, zeitlicher oder räumlicher Präferenzen können Firmen im langfristigen Marktgleichgewicht lediglich einen kostendeckenden Preis verlangen (Varian, 2016). Andernfalls verlieren sie ihre Nachfrage an günstigere Mitbewerber. Diese Referenzsituation wird als eine Voraussetzung für volkswirtschaftliche Effizienz gesehen, weil sie Marktmacht ausschließt, somit maximalen Output bei geringstmöglichen Preisen verspricht.

Im Nachhaltigkeitskontext lassen sich dezentrale Produktionsstrukturen auch jenseits ökonomischer Effizienzlogiken begründen:

- a) Kleinräumige Versorgungsstrukturen erweisen sich als kompatibel mit ökologisch verträgliche(re)n Technologien sowie einer Vermeidung von ressourcenintensivem Verkehr und Logistikaufwand.
- b) Sie sind resilient(er), zumal eine Vielfalt an Produktionsprozessen ein ebenso vielfältiges Spektrum an Strategien zur Krisenbewältigung generieren kann. Überdies können sie das Risiko von Versorgungsengpässen senken, welche eintreten, sobald ein zentraler, marktbeherrschender Anbieter ausfällt.
- c) Je kleiner eine Organisationseinheit ist, desto einfacher lässt sie sich demokratisch unter Einbezug aller Stakeholder gestalten.
- d) Firmengründungen, die ein gesellschaftspolitisches Engagement, insbesondere eine exemplarisch vorweggenommene ökonomische Transformation verkörpern, sind eher realisierbar, wenn sie mit geringerem Investitionsbedarf einhergehen, also in kleinerem Umfang begonnen werden und (dennoch) überlebensfähig sind.
- e) Wenn sich das insgesamt zur Versorgung eines Marktes eingesetzte Kapital auf zahlreiche kleinere Produzenten verteilt, impliziert dies eine breitere Streuung unternehmerischer Einkünfte. Unter der Annahme, dass dezentrale Versorgungsstrukturen mit einer geringeren Automatisierung einhergehen, können damit zudem mehr Arbeitskräfte beschäftigt werden. Dies steigert zwar nicht das Gesamteinkommen, sondern kann es sogar senken, nivelliert aber seine Verteilung.
- f) Weiterhin lassen sich „einfachere“, erschwinglichere und beherrschbarere Technologien, die menschliche Arbeitskraft nicht ersetzen, sondern nur maßvoll verstärken und mithin Werkzeugcharakter haben, voraussetzungsloser aneignen (sogenannte mittlere Technologien). Umgekehrt lässt sich deren Verfügbarkeit und Nutzung kaum monopolisieren. Außerdem richtet sich ihre arbeitsintensive und sozial interaktive Nutzung gegen Entfremdung und kann umgekehrt Kreativität und Selbstwirksamkeit erschließen.
- g) Eine geringere Kapitalintensität kann angebotsseitige Wachstumstreiber mildern, weil dies Zins- bzw. Renditeansprüche senkt.

Der chronische Konflikt zwischen betriebswirtschaftlicher *Effizienz*, die sich durch technologische Großstrukturen erschließen lässt und in volkswirtschaftliches Wachstum einmündet, auf der einen Seite, und auf der anderen Seite *Resilienz*, *Ökologie*, *Autonomie und Sinnstiftung*, wird schon lange debattiert (Ellul, 1964; Gorz, 1977; Gronemeyer, 1988; Illich, 1973; Kohr, 1957; Mumford, 1967; Schumacher, 1973). Ebenfalls bestehen wegweisende Arbeiten zum Spannungsverhältnis zwischen entgrenztem Industrialismus und selbstbestimmter Arbeit (Arendt, 1960; Bergmann & Schumacher, 2004; Graeber, 2018; Sennett, 2008). Bezogen auf den Ernährungsbereich stellt sich die Frage, inwieweit die Solidarische Landwirtschaft als Idealtyp eine Antwort auf diesen Zielkonflikt liefert.

### 3 Was ist Solidarische Landwirtschaft?

#### 3.1 Zielsetzung, Definition und Merkmale

Die Solidarische Landwirtschaft (SoLawi), auch oft als Community-Supported Agriculture (CSA) bezeichnet, gründet auf zwei Basisannahmen: (1) Menschen sind aufgrund ihres sozialen Charakters kooperationsfähig. (2) Innerhalb eines räumlich begrenzten, kreislaufförmigen Anbausystems ohne Naturzerstörung werden genügend Überschüsse produziert, um alle Mitglieder zu ernähren, sodass ein sich selbst tragendes Versorgungssystem entstehen kann. Damit verbindet das SoLawi-Prinzip die ökologisch notwendige Abkehr vom industriellen Größenwachstum mit einer direkten Beziehung zwischen Erzeugern und Verbrauchern sowie sozialer Kohäsion (Antoni-Komar et al., 2019; Antoni-Komar & Lenz, 2019; Bloemmen et al., 2015; Groh et al., 2013; Kraiß & van Elsen, 2009).

Der Anspruch dieser Wirtschaftsform, (ökologisch) zukunftsfähig zu sein, beruht erstens auf einer Abkehr vom Preis- und Marktmechanismus, zweitens auf kurzen Distanzen zwischen Verbrauch und Produktion, drittens kleinen Organisationseinheiten, viertens betriebswirtschaftlicher Sicherheit für die Erzeuger aufgrund einer vertraglichen Mitgliederbindung, fünftens auf einer angemessenen Entlohnung, sechstens auf graduellen Teilhabemöglichkeiten der Verbraucher als Prosumenten sowie siebtens auf einer hierdurch entstehenden Wertschätzung regionaler und ökologisch erzeugter Lebensmittel.



Abb. 1: SoLawi als gemeinschaftsgetragenes Wirtschaftsprinzip (Quelle: eigene Darstellung)

Das grundlegende Merkmal besteht in einer *Umlagefinanzierung der Betriebskosten* (inklusive eines für angemessen erachteten Lohns für die Produzierenden) durch die Mitglieder (Abbildung 1).

Dies erfolgt im Voraus, zumeist festgelegt auf ein Jahr, über regelmäßige (meist monatliche) Beiträge. Dafür erhalten die Mitglieder einen bestimmten Anteil der Ernte, die jahreszeitlichen und witterungsbedingten Schwankungen unterworfen sein kann. Sie beteiligen sich so am betriebswirtschaftlichen Risiko, indem sie ihren Verbrauch an die Ernte anpassen. Da diese Finanzierungsform voraussetzungsvoll hinsichtlich des gegenseitigen Vertrauens und einer beständigen Beteiligung ist, werden die Kostenstruktur ebenso wie die Standards der Produktion jederzeit offengelegt. Weiterhin ermöglichen Gelegenheiten für den gegenseitigen Austausch (Versammlungen, Hoffeste, Mitarbeit, Homepage) direkte Beziehungen zwischen Erzeugern und Verbrauchern wie auch zwischen den Verbrauchern untereinander. Damit relativiert sich die Trennung zwischen Produzenten und Konsumenten und lässt letztere zu Prosumenten werden (Rommel et al., 2019b). Die daraus resultierende soziale Kohäsion erweist sich dabei als stabilisierender Faktor dieser Wirtschaftsform (Antoni-Komar & Lenz, 2019).

Neben diesem konstituierenden Prinzip lassen sich aus unserer Forschung weitere Merkmale identifizieren, die nicht zwingend auftreten:

- In *solidarischen Finanzierungsrunden* verständigen sich Mitglieder unter Berücksichtigung persönlicher Bedürfnisse über die Höhe der individuellen Beiträge. Einkommensstarke Personen können finanziell schlechter gestellte Mitglieder durch einen höheren Beitrag entlasten. So gelingt eine bedürfnisorientierte und solidarische Kostenteilung.
- Freiwillige Mitarbeit und aktive Teilhabe an Wertschöpfungsprozessen sowohl in der Erzeugung (*Ko-Produktion*), als auch in Management und Organisation (*partizipative Entscheidungsfindung*) bedingen direktere Beziehungen.
- Zuweilen erfolgt die *Vergemeinschaftung von Produktionsmitteln* (Land, Betriebsvermögen, Gebäude, Maschinen etc.). Dazu wird oft die Rechtsform einer Genossenschaft oder eines Vereins gewählt.
- Häufig führt ein geringerer Technisierungsgrad zu einer höheren Arbeitsintensität (Einsatz sog. „mittlerer“ *Technologie*).
- Besondere Potenziale liegen in nachhaltigkeitsbezogenen *Lernprozessen* und *formellen Bildungsangeboten*, speziell auch für Kinder und Jugendliche, die von den SoLawis aus der landwirtschaftlichen Praxis bereitgestellt werden und für die schulische Ernährungs-, Gesundheits- und Verbraucherbildung ausgesprochene Relevanz aufweisen.

### 3.2 Typen Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe

Das organisationale Kernprinzip der Umlagefinanzierung und damit die gemeinschaftlich getragene Verantwortung trifft auf alle SoLawi-Betriebe zu. In der praktischen Umsetzung dieses Prinzips unterscheiden sich die SoLawi-Betriebe allerdings hinsichtlich Entstehungsgeschichte, Größe, Rechtsform, Produktpalette, Mitgliederbindung und Trägerschaft, insbesondere im internationalen Vergleich: z. B. Gelawi in Österreich, GAS in Italien, AMAP in Frankreich, Hansalim in Südkorea (European CSA Research Group, 2016).

Bezogen auf SoLawi in Deutschland differenziert Rüter (2015) gemäß den gewählten Rechtsverhältnissen drei Typen: 1. Einzelverträge eines landwirtschaftlichen Betriebs mit Verbrauchern, 2. Kooperationsformen zwischen einer organisierten Verbraucher-Gemeinschaft und einem landwirtschaftlichen Betrieb und 3. Mitunternehmenshaft der Verbraucher, in der auch das Unternehmensrisiko beispielsweise zusätzlich – also nicht nur über die Umlagefinanzierung – über die Form einer Genossenschaft getragen wird (Heintz, 2018; Rüter, 2015).

Diese Typen lassen sich in Anlehnung an die European CSA Research Group (2016, S. 96) entlang der Verteilung der Hauptverantwortung für (1) die *Anbauflächen und Betriebsmittel* und (2) das *SoLawi-Management* spezifizieren. Ersteres fokussiert nicht auf das formelle Eigentum an Land, Maschinen und Gebäuden, sondern auf die Verfügungsrechte und Entscheidungsbefugnisse, welche gerade hinsichtlich der Flächen oft bei den Pächterinnen und Pächtern und nicht bei den Eigentümerinnen und Eigentümern liegen und darüber hinaus abhängig sind von der jeweils gewählten Rechtsform. Mit dem Kriterium „SoLawi-Management“ verbindet sich die Frage, wer den SoLawi-Vertrieb praktisch umsetzt und damit für die Gewährleistung der Betriebskostendeckung zuständig ist. Das bedeutet, wer insbesondere verantwortlich ist für Mitglieder-Kommunikation und Einbindung und damit letztlich die Entscheidungsmacht über die Verbraucher-Gemeinschaft besitzt.

Aus dieser Perspektive können die skizzierten Typen folgendermaßen beschrieben werden. In *Erzeuger-geführten SoLavis* (Typ 1) liegt das SoLawi-Management (über Einzelverträge mit Verbrauchern) eindeutig bei den Erzeugern ebenso wie der Besitz an Anbauflächen und Betriebsmitteln. Bei *Verbraucher-geführten SoLavis* (Typ 2) existiert i.d.R. eine (meist in Vereinsstruktur) organisierte Verbraucher-Gemeinschaft, welche den SoLawi-Vertrieb organisiert und mit bestehenden Betrieben kooperiert. Die Anbauflächen verbleiben im Besitz der Betriebe und i.d.R. auch die Betriebsmittel, wobei diese häufig in Teilen der Verbraucher-Gemeinschaft gehören. Im Falle einer *Verbraucher-Erzeuger geführten SoLawi* (Typ 3) liegt eine institutionelle (meist über die Rechtsform einer Genossenschaft organisierte) Vereinigung vor. Sowohl Besitz als auch SoLawi-Management sind vergemeinschaftet.

Die Pluralität der Ausprägungsformen ermöglicht eine individuelle Anpassung des SoLawi-Prinzips, abhängig vom konkreten Kontext, in welchem ein SoLawi-

Betrieb entsteht. So ermöglicht Typ 1 Erzeugern weitestgehenden Erhalt ihrer Handlungssouveränität, erfordert jedoch Aufwand zur Umsetzung des SoLawi-Managements und damit verbundener Transaktionskosten für bspw. Mitgliederbindung. Typ 2 & 3 gehen mit einer stärkeren Abhängigkeit zwischen Erzeugern und Verbrauchern einher. Diese Typen ermöglichen Verbrauchern, an Produktionsprozessen und Entscheidungsprozessen teilzuhaben.

Neben den formellen Regelungen ist die informelle Ausgestaltung entscheidend dafür, ob eine Überwindung der Dichotomie von Verbrauch und Erzeugung gelingt. Inwieweit bspw. in Typ 3 die tatsächliche Entscheidungsmacht gleichberechtigt bei den beteiligten Verbrauchern und Erzeugern liegt, ist abhängig vom organisationalen Regelwerk sowie der gelebten Praxis und setzt die Teilhabe-Bereitschaft aktiver und mündiger Mitglieder voraus. Eine gleichberechtigte Aufteilung der gesamten Verantwortung erfordert (1) eine hohe Verlässlichkeit aller Beteiligten, (2) eine möglichst langfristige (und aktive) Mitgliedschaft der Verbraucher und (3) eine Schärfung des Bewusstseins hinsichtlich der Konsequenzen von Entscheidungen auf alle Beteiligten.

Diese Typologie soll als Diskussionsgrundlage dienen, um die dynamische Entwicklung der unterschiedlichen Verantwortungsverhältnisse und Entscheidungsbe-fugnisse in Solidarischen Landwirtschaftsbetrieben systematisieren und deren transformatorische Vor- und Nachteile besser bewerten zu können.

### 3.3 Transformationspotenziale Solidarischer Landwirtschaft

Zur Erfassung der Transformationspotenziale Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe eignet sich eine Abgrenzung ihrer spezifischen Merkmale von traditionell wirtschaftenden Betrieben (Tabelle 1), welche auf hohe, kontinuierlich wachsende Skalenerträge hin konzipiert und den kapitalistischen Marktmechanismen unterworfen sind. Dies umfasst sowohl konventionell als auch biologisch wirtschaftende Betriebe.

Tab. 1: Merkmale der traditionellen und Solidarischen Landwirtschaft (Quelle: eigene Darstellung)

<b>Traditionelle landwirtschaftliche Betriebe</b>	<b>Solidarische Landwirtschaftsbetriebe</b>
Industriell	Bäuerlich, kleinstrukturiert
Hohe Spezialisierung / (internationale) Arbeitsteilung / Fertigungstiefe	Autonome / regionale Wertschöpfungsketten
Technologie kompatibel mit Größenvorteilen	Mittlere Technologien, abnehmende oder konstante Skalenerträge
Hohe Kapitalintensität	Hohe Arbeitsintensität
Privateigentum an eingesetztem Kapital	Gemeinschaftseigentum (Teilhabe)
Monetarisierung	Tausch/Schenkökonomie

## Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

Direkte Reziprozität	Entnahme ohne (direkte) Gegenleistung
Gewinnorientierung	politische Ziele (bzw. Bedürfnisorientierung) unter der Restriktion der Kostendeckung
Preismechanismus	Umlagefinanzierung
Markt als Allokationssystem	Partizipative Aushandlung
Markt als Distributionssystem	Direktvermarktung
Konkurrenz	Kooperation
Leistungsprinzip	solidarische Zuteilung ggf. entsprechend Bedürftigkeit
Hierarchische Organisation	Basisdemokratie etc. (Mitbestimmung)
Trennung Produzent*innen- und Konsument*innenrolle	Prosument*innentum
Anonymität	Lernen / Bildungsprozesse
An der Einhaltung von Grenzwerten orientiertes Verständnis von Produktqualität	Sinnstiftung und Selbstwirksamkeitserfahrung
Prozessqualität fokussiert auf technische und logistische Abläufe	Auf Maximierung der gesundheitlichen Wirkung orientiertes Verständnis von Produktqualität
	Prozessqualität fokussiert auf Umgang mit beteiligten Menschen und Umwelt

Es zeigt sich, dass die Summe veränderter betriebswirtschaftlicher Charakteristika ein neuartiges Wirtschaftsprinzip konstituiert, das den in Kapitel 2 skizzierten chronischen Konflikt zwischen betriebswirtschaftlicher Effizienz (als Resultat technologischer Großstrukturen) und sozial-ökologischen Beiträgen zu lösen in der Lage ist. Dieses gemeinschaftstragende Versorgungssystem bildet insofern eine Alternative zum systemimmanenten Wachse-oder-Weiche-Dilemma, als es (1) die Wirtschaftlichkeit landwirtschaftlicher Kleinstbetriebe ermöglicht und (2) der Betriebsgröße infolge der räumlich und sozial direkten Beziehungen eine Obergrenze setzt (Paech et al., 2019).

Diese Nähe zur und die direkte Teilhabe an der Lebensmittelproduktion ist darüber hinaus die Basis für „transformatives Lernen“ (Stinner, 2019). Der sich in den Typen widerspiegelnde Grad an Verantwortungsübernahme kann entsprechend als Seismograph der Nähe fungieren. Je involvierter die Verbraucher, desto wahrscheinlicher sind nachhaltige Lerneffekte zu erwarten. Verantwortung erzeugt insofern nicht nur Nähe (Bauman, 2001), sondern ermöglicht auch neuartige Lernräume und Bildungspotenziale.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, inwieweit das von SoLawi-Betrieben idealtypisch umgesetzte *Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten* zur Resi-

lienz und Ernährungssouveränität beiträgt (Rommel et al., 2019b) und dabei auf vielfältige Weise transformatives Lernen und Bildungsprozesse anstoßen kann (Stinner, 2019).

## 4 Resilienz im transformativen Wertschöpfungsraum

Bereits vor der aktuellen „Corona-Krise“ ist Resilienz zu einem Leitbegriff dezentraler Transformationsszenarien avanciert, „nicht unbedingt als Ersatz, aber als Ergänzung zum Begriff der Nachhaltigkeit“ (Raith et al., 2017, S. 11).

Im wissenschaftlichen Diskurs beschreibt Resilienz die *Fähigkeit* von Menschen, Institutionen oder Systemen, als Einheiten (Entitäten) unter widrigen äußeren Bedingungen (Störungen) oder in Krisenzeiten stabil zu bleiben und ihre Funktionsfähigkeit zu bewahren, unter Umständen sogar gestärkt aus dieser Stresssituation hervorzugehen (Böschen et al., 2017b; Meyen et al., 2017; Wink, 2016). Grundlage zahlreicher Definitionen bildet eine ökologische Perspektive, nach der Resilienz verstanden wird als “measure of the persistence of systems and their ability to absorb change and disturbance and still maintain the same relationships between populations or state variables“ (Holling, 1973, S. 14).

Zentral ist dabei die kontinuierliche Existenz einer Einheit, deren Kerneigenschaften erhalten bleiben. Ein Ereignis, das als Störung wirkt, löst für die Entität „Stress“ aus. Die darauf einsetzenden situativen Bewältigungsreaktionen können eine Weiterentwicklung, Reorganisation und Schaffung neuer Optionen umfassen, die von Anpassungen bis zu Transformation reichen können (Böschen et al., 2017a). Stabilität und Wandel können dabei verknüpft sein.

Im Folgenden sollen die Potenziale (und Grenzen) der Solidarischen Landwirtschaft unter dem Aspekt der systemischen, organisationalen und individuellen Resilienz konkretisiert werden.

### 4.1 Regionale Resilienz (systemische Ebene)

Resilienz als regionale Widerstandsfähigkeit gegenüber Katastrophen und Krisen (Hahne, 2013) bedeutet, die „Region“ entsprechend einem subsidiären Prinzip der kleinen Wirtschaftseinheiten nicht als abgekoppelte Entität aufzufassen, sondern als die jeweils „kleinste, in sich funktions- und überlebensfähige Einheit eines selbstverständlich in Austausch befindlichen globalen Ganzen“ (Hanke, 2014, S. 76). Dabei sollte die Region in der Lage sein, „möglichst subsistent, souverän, autonom zu bestehen, ohne von Dritten abhängig zu sein“ (Hanke, 2014, S. 76). In einem solchermaßen *transformativen Wertschöpfungsraum* (Rommel, et al., 2019a) können SoLawi-Betriebe auf kooperative Weise mit anderen transformativen Akteuren ein resilientes Arrangement der Nahversorgung mit Lebensmitteln bilden. Durch deren nahräumlichen Versorgungsmodus werden komplexe Transport- und

## | Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

Logistikinfrastrukturen, somit die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern vermieden. Die Krisenrobustheit innerhalb der gesamten Region ist umso größer, je geringer die Distanzen zwischen Erzeugung und Verbrauch und je höher die regionale Verbraucher-Erzeuger-Integration.

Dies setzt jedoch erstens die langfristige betriebswirtschaftliche Überlebensfähigkeit von SoLawi-Betrieben – bezogen auf das Verhältnis zwischen Betriebsgröße und Kosteneffizienz – und zweitens einen hinreichenden Verbreitungsgrad von SoLawis voraus, um einen relevanten Anteil der Regionalversorgung gewährleisten zu können.

### **4.2 Betriebliche Krisenresilienz (organisationale Ebene)**

Vielfältige Maßnahmen zur betriebswirtschaftlichen und sozialen Stabilisierung Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe sind bereits ausformuliert (Rommel et al., 2019a). Die spezifische Resilienz von SoLawi-Betrieben ergibt sich aus der marktunabhängigen Umlagefinanzierung und einem besonderen Vertrauensverhältnis zwischen Verbrauchern und Erzeugern. Darauf basieren überschaubare und transparente Produktionsstätten, die kontrollierbare und sichere Qualität ermöglichen (Ravenscroft et al., 2013). Weiterhin können die Betriebe zumindest graduell auf die Arbeitskraft ihrer Mitglieder zurückgreifen, nämlich als Prosumenten oder Ko-Produzenten (Paech et al., 2019).

Je mehr Personen – ganz gleich ob in der Rolle von Prosumenten oder formal Beschäftigten – ihre aktive Mitwirkung in SoLawis als sinnstiftend erleben, desto resilienter werden die Betriebe hinsichtlich verfügbarer Arbeitskräfte. Dies senkt zudem die Notwendigkeit, ausländische Saisonarbeiterinnen und Saisonarbeiter anzuwerben. Die Einbindung Ehrenamtlicher gelangt jedoch an Grenzen, wo langwierige basisdemokratische Entscheidungsprozesse, frustrierende Überforderung oder ungeklärte Zuständigkeiten die (ökonomische) Produktivität schmälern. Ehrenamtliche Mitwirkung, die nicht sanktioniert werden kann, führt zu Unsicherheiten in der Planung und im Personalmanagement. Zudem kann die Übermotivation bestimmter Mitwirkender weniger durchsetzungsstarke Personen demotivieren, während erstere zusehends überfordert sind, weil sie dadurch immer mehr Aufgaben an sich ziehen (Wellner & Theuvsen, 2017). Dies zu vermeiden, kann einen hohen Koordinationsaufwand und aufwändige Aushandlungsprozesse voraussetzen. Andernfalls droht eine innerorganisationale De-Stabilisierung oder gar Handlungsunfähigkeit (Paech et al., 2019). Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass es SoLawi-Betrieben aufgrund von Fehlkalkulationen nicht immer gelingt, ein angemessenes Einkommen zu generieren (Galt et al., 2016).

Einer betrieblichen Stabilisierung und Resilienz zuträglich erweisen sich kooperative Wertschöpfungsbeziehungen. Diese können Synergien entstehen lassen und punktuelle Spezialisierungs Nachteile aufheben. Kostenvorteile für die beteiligten

Wirtschaftsakteure können insbesondere durch sich ergänzende Wertschöpfungsketten sowie eine „Ballung besonderer Inputfaktoren“ wie gemeinsam genutzte Infrastruktur (bspw. über Maschinenringe), regionale Netzwerkbildung und übergreifende Wertschöpfungsschwerpunkte entstehen (Hahne, 2012, S. 227).

### 4.3 Individuelle Resilienz (Ebene direkt Beteiligter)

Resiliente Existenzformen basieren auf geringer Bedürftigkeit und einer hohen Selbstversorgungsfähigkeit. Letztere kann sich als Lerneffekt aus Prosumenten-Aktivitäten von SoLawi-Mitgliedern entwickeln. Interaktive Settings der Einbindung erstrecken sich auf (1) Teilhabe, in Form von Mitgliedschaft oder Kapitalbeteiligung an SoLawi-Betrieben bis hin zu Besitz an landwirtschaftlichen Flächen (2) Ko-Produktion als Unterstützung landwirtschaftlicher Erzeugungsprozesse sowie (3) organisationales Involvement bspw. hinsichtlich des SoLawi-Managements (Abbildung 2).

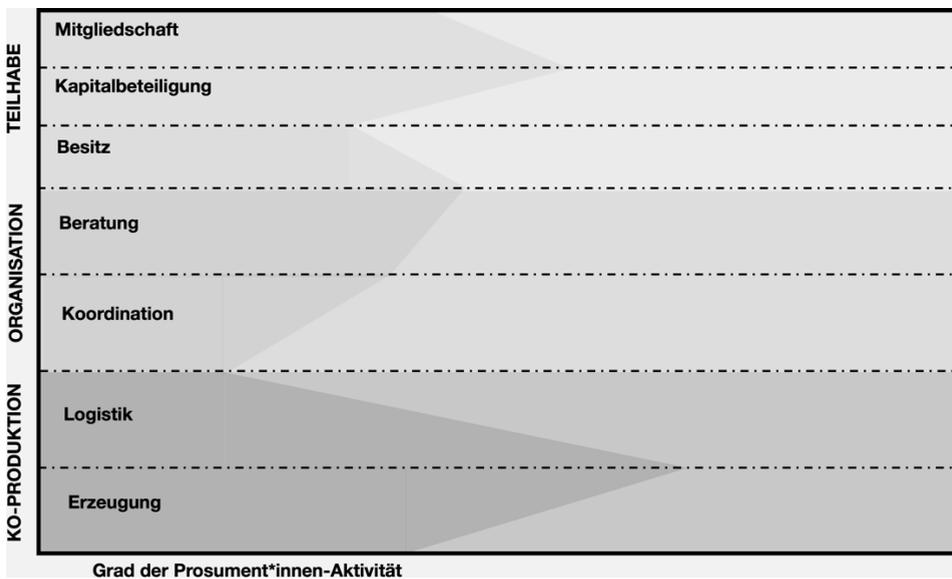


Abb. 2: Merkmalsausprägungen individueller Prosumenten-Aktivität (Quelle: eigene Darstellung)

Diese Handlungsfelder ermöglichen transformatives Lernen mittels praktischer Befähigung (Stinner, 2019). Indem Verbraucher an ökonomischen Prozessen teilhaben, können sie neue Kompetenzen und Fähigkeiten erwerben. Wenn damit gemeinschaftliche Lernorte entstehen, an denen Verbrauchsabhängigkeiten verringert und Subsistenzqualifikationen entwickelt werden können, passen sich Konsummuster an die regionalen Produktionsmöglichkeiten (Posse, 2015) an. Eine SoLawi-

## | Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

Mitgliedschaft kann auch dazu beitragen, Fähigkeiten der Zubereitung, des Verarbeitens und des Haltbarmachens, insbesondere im Umgang mit regionalen und saisonalen Lebensmitteln, (wieder) zu erlernen und somit unabhängiger von Fremdversorgung und internationalen Handelsbeziehungen zu werden. Die unmittelbare Nähe zur Produktion bedingt Sinnstiftung und Selbstwirksamkeit, erhöht somit die Lebensqualität (Birtalan et al., 2020) und die Ernährungssouveränität.

Der nächsthöhere Grad an Resilienz bestünde darin, selbst Erzeuger zu werden. Eine vorherige Beschäftigung in SoLawi-Betrieben kann diesen Schritt befördern oder vorbereiten. Ein noch höheres Niveau an Resilienz würde erreicht, wenn SoLawi-Beschäftigte einen eigenen Betrieb gründen. Dies stärkt überdies wiederum die Resilienz der Region.

An Kinder und Jugendliche richten sich vielfältige Bildungsangebote, um nachhaltigkeitsbezogenes Ernährungswissen zu erwerben und praktisch zu erproben. Diese Angebote und Aktivitäten stellen eine wichtige Schnittstelle zur schulischen Ernährungs- und Verbraucherbildung (EVB) dar, da die Themen Ernährung, Lebensmittelproduktion und Nachhaltigkeit in internationalen (z. B. Europäisches Kerncurriculum Ernährung) und nationalen Rahmenkonzepten (z. B. deutsches REVIS-Konzept oder österreichischer Referenzrahmen für die Ernährungs- und Verbraucherbildung – EVB) integriert sind. Die Angebote reichen von Hofführungen zur Darstellung und Vermittlung der Wirtschaftsweise über die Mitarbeit auf dem Feld und den direkten Austausch mit den Gärtnerinnen und Gärtnern, Verarbeitungs- und Kochkursen bis hin zu Ferienfreizeiten und eigenen Betreuungseinrichtungen (Naturkindergärten, Naturschulen, wie z. B. auf dem CSA Hof Pente in Bramsche bei Osnabrück<sup>3</sup> (Hartkemeyer, 2019). Solche Angebote, die z. B. im Rahmen von Projektwochen oder im Fachunterricht Eingang finden können, ergänzen als feste Bestandteile zahlreicher SoLawis die Nahrungsmittelproduktion und machen deren besonderen Charakter als lebenspraktische Orte des gemeinsamen und generationenübergreifenden Lernens sinnlich erfahrbar. Einen Überblick zu Höfen in Deutschland, die für Bildungsangebote angefragt werden können, listet das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft auf. Dort gibt es auch eine AG Bildung und es finden sich Hinweise zu Österreich und der Schweiz.<sup>4</sup>

## 5 Fazit

Mit diesem Beitrag wird die Solidarische Landwirtschaft als besonders relevant für eine nachhaltige Transformation des Ernährungssektors herausgestellt. Die Resilienz steigernde Wirkung dieser Wirtschaftsform wurde auf drei Ebenen nachgezeichnet. Es wurde deutlich, dass SoLawis eine Wirtschaftsform verkörpern, in der sich neue Lebensstile und Handlungsmuster entwickeln können. Nicht zuletzt basiert das SoLawi-Prinzip auf den „Möglichkeiten oder umfassenden Fähigkeiten (capabilities) von Menschen, ein Leben führen zu können, für das sie sich mit guten Gründen ent-

scheiden konnten, und das die Grundlagen der Selbstachtung nicht in Frage stellt“ (Sen, 2000, S. 29). Anhand der vielfältigen Themen und Bezüge nachhaltiger Ernährung und Landwirtschaft eröffnen sich für Kinder und Jugendliche genauso wie für Erwachsene Lern- und Experimentierräume, die außerschulische Ernährungs-, Gesundheits- und Verbraucherbildung unterstützen können und zu individueller Resilienz beitragen. Der Anspruch vieler SoLawis, ein ganzheitliches Konzept der Ernährungsversorgung anzubieten, zeigt sich gerade da, wo landwirtschaftliche Produktion als alternative Stätte der Achtsamkeit füreinander, die Erde, die Pflanzen und die Tiere erlebt werden kann – jenseits von hoher Spezialisierung und Technologie, von Massenproduktion und Massentierhaltung sowie anonymer Fremdversorgung. Menschen erlangen im Miteinander des Tätigseins kulturelle Kompetenzen über das produktive Zusammenwirken von Natur und Kultur (Hartkemeyer, 2019) in dem sensiblen ökologischen Gleichgewicht überschaubarer landwirtschaftlicher Produktionsstätten. Mit ihren kreativ-schöpferischen Potenzialen regen SoLawis Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen an und sorgen damit für eine gesteigerte Reflexivität und Wertschätzung (Koller, 2016), die durch transformatives Lernen zu Bildungsprozessen im Sinne einer grundlegenden Veränderung der Selbst- und Weltverhältnisse führt.

### Anmerkungen

- 1 Der Beitrag umfasst Ergebnisse des Forschungsprojektes „Beiträge Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe zur Entwicklung transformativer Wertschöpfungsräume“ (nascent) der Universitäten Siegen und Oldenburg [[www.nascent-transformativ.de](http://www.nascent-transformativ.de)], gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berlin (01.02.2020-31.07.2021, FKZ 01ut1928).
- 2 Es werden die in den Wirtschaftswissenschaften üblichen geschlechtsneutralen Termini der Konsumenten, Erzeuger, Verbraucher und Prosumenten verwendet. Damit sind explizit alle Geschlechter umfasst.
- 3 <https://hofpente.de>
- 4 <https://www.solidarische-landwirtschaft.org>; <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-finden/solawis-ausserhalb-deutschlands>

### Literatur

- Antoni-Komar, I., Kropp, C., Paech, N. & Pfriem, R. (Hrsg.). (2019). *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (Bd. 72). Metropolis.
- Antoni-Komar, I. & Lenz, C. (2019). Sozialität. Gemeinschaftsbildung und partnerschaftliche Befähigung. In I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech & R.

## | Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

- Pfriem (Hrsg.), *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (S. 107-128). Metropolis.
- Arendt, H. (1960). *Vita activa oder Vom tätigen Leben*. Piper: Bd. 3623. Piper.
- Bauman, Z. (2001). *Community. Seeking Safety in an Insecure World // Community: Seeking safety in an insecure world / Zygmunt Bauman. Themes for the 21st century*. Polity Press.  
<https://download.e-bookshelf.de/download/0003/8479/80/L-G-0003847980-0007910449.pdf>
- Bergmann, F. & Schumacher, S. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Arbor.
- Birtalan, I. L., Bartha, A., Neulinger, Á., Bárdos, G., Oláh, A., Rácz, J. & Rigó, A. (2020). Community Supported Agriculture as a Driver of Food-Related Well-Being. *Sustainability*, 12(11), 4516. <https://doi.org/10.3390/su12114516>
- Bloemmen, M., Bobulescu, R., Le, N. T. & Vitari, C. (2015). Microeconomic degrowth: The case of Community Supported Agriculture. *Ecological Economics*, 112, 110-115. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.02.013>
- Boddenberg, M., Gunkel, L., Schmitz, S., Vaessen, F. & Blätzel-Mink, B. (2017). Jenseits des Marktes – Neue Praktiken der Versorgung in Zeiten der Krise. In P. Sachweh & S. Münnich (Hrsg.), *Wirtschaft + Gesellschaft. Kapitalismus als Lebensform? Deutungsmuster, Legitimation und Kritik in der Marktgesellschaft* (S. 245-272). Springer VS.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-12916-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12916-3_10)
- Böschen, S., Binder, C. R. & Rathgeber, A. (2017a). Resilienzkonstruktionen: Divergenz und Konvergenz von Theoriemodellen - Eine konzeptionell-empirische Analyse. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 26(1), 216–224. <https://doi.org/10.14512/gaia.26.S1.9>
- Böschen, S., Vogt, M., Binder, C. R. & Rathgeber, A. (2017b). Resilienz - Analysetool sozialer Transformationen? *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 26(1), 164-165. <https://doi.org/10.14512/gaia.26.S1.2>
- Campbell, H. (2009). Breaking new ground in food regime theory: corporate environmentalism, ecological feedbacks and the ‘food from somewhere’ regime? *Agriculture and Human Values*, 26(4), 309-319.  
<https://doi.org/10.1007/s10460-009-9215-8>
- Ellul, J. (1964). *The Technological Society*. Vintage Books.
- European CSA Research Group (Hrsg.). (2016). *Overview of Community Supported Agriculture in Europe*. <http://urgenci.net/the-csa-research-group/>
- Galt, R. E., Bradley, K., Christensen, L., van Soelen Kim, J. & Lobo, R. (2016). Eroding the Community in Community Supported Agriculture (CSA): Compe-

- tion's Effects in Alternative Food Networks in California. *Sociologia Ruralis*, 56(4), 491-512. <https://doi.org/10.1111/soru.12102>
- Gorz, A. (1977). *Ökologie und Freiheit*. Rowohlt.
- Graeber, D. (2018). *Bull Shit Jobs: Vom wahren Sinn der Arbeit* (S. Vogel, Übers.). Klett-Cotta.
- Groh, T., McFadden, S., Stränz, W. & Ostrom, M. R. (2013). *Höfe der Zukunft: Gemeinschaftsgetragene, solidarische Landwirtschaft (CSA)*. Verlag Lebendige Erde.
- Gronemeyer, M. (1988). *Die Macht der Bedürfnisse*. Rowohlt.
- Hahne, U. (2012). Umbau mit Verstand – kommunale Wirtschaftsförderung für eine nachhaltige Entwicklung. In A. Eichenlaub & T. Pristl (Hrsg.), *Umbau mit Bestand – Nachhaltige Anpassungsstrategien für Bauten, Räume und Strukturen: Schriftenreihe des Fachbereichs Architektur / Stadtplanung / Landschaftsplanung der Universität Kassel* (S. 218-239). Reimer-Verlag.
- Hahne, U. (2013). Regionale Resilienz: Eine neue Anforderung an die ländliche Entwicklung und die künftige Regionalpolitik der EU. In M. Schneider, F. Stodieck & A. Fink-Kessler (Hrsg.), *Der kritische Agrarbericht 2013: Schwerpunkt Agrarreform* (S. 155-160). ABL-Verlag.
- Hanke, G. (2014). *Regionalisierung als Abkehr vom Fortschrittsdenken[?]: Zur Unvereinbarkeit von starker Nachhaltigkeit und klassischer Modernisierung*. Metropolis.
- Hartkemeyer, T. (2019). Lernort Zukunft – solidarisch Land-Wirtschaften: Ernährungsbildung und kulturelle Kompetenzen. In I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech & R. Pfriem (Hrsg.), *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (S. 247-254). Metropolis.
- Hayden, J. & Buck, D. (2012). Doing community supported agriculture: Tactile space, affect and effects of membership. *Geoforum*, 43(2), 332-341. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2011.08.003>
- Heintz, V. (2018). *Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen in der Solidarischen Landwirtschaft* (2. Aufl.). ABL-Verlag.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecological Systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
- Illich, I. (1973). *Selbstbegrenzung: Eine politische Kritik der Technik*. Beck'sche Reihe: Bd. 1167. Beck.
- Kohr, L. (1957). *Das Ende der Großen. Zurück zum menschlichen Maß*. Otto Müller Verlag.

## | Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten

- Koller, H.-C. (2016). Ist jede Transformation als Bildungsprozess zu begreifen? In D. Verständig, Holzer, Jens & R. Biermann (Hrsg.), *Von der Bildung zur Medienbildung* (S. 149-161). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-10007-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10007-0_8)
- Kraiß, K. & van Elsen, T. (2009). Landwirtschaftliche Wirtschaftsgemeinschaften (Community Supported Agricultures, CSA). Ein Weg zur Revitalisierung des ländlichen Raumes? In R. Friedel & E. A. Spindler (Hrsg.), *VS research. Nachhaltige Entwicklung ländlicher Räume: Chancenverbesserung durch Innovation und Traditionspflege* (S. 183-194). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mumford, L. (1967). *Mythos der Maschine: Kultur, Technik und Macht*. Fischer.
- Paech, N., Rommel, M. & Carsten Sperling, C. (2019). Transformatives Größenmanagement. Wie lassen sich transformative Wirtschaftsformen wirtschaftlich und sozial stabilisieren? In I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech & R. Pfriem (Hrsg.), *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (S. 129-158). Metropolis.
- Posse, D. (2015). *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft: Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie. Vereinigung für Ökologische Ökonomie.
- Raith, D., Deimling, D., Ungericht, B. & Wenzel, E. (2017). *Regionale Resilienz: Zukunftsfähig Wohlstand schaffen*. Metropolis.
- Ravenscroft, N., Moore, N., Welch, E. & Hanney, R. (2013). Beyond agriculture: the counter-hegemony of community farming. *Agriculture and Human Values*, 30(4), 629-639. <https://doi.org/10.1007/s10460-013-9437-7>
- Rommel, M., Paech, N. & Sperling, C. (2019a). Eine Ökonomie der Nähe. Horizontale Ausbreitung resilienter Versorgungsmuster. In I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech & R. Pfriem (Hrsg.), *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (S. 361-397). Metropolis.
- Rommel, M., Sperling, C., Stinner, S. & Lenz, C. (2019b). Eine Typologie transformativer Unternehmen der Ernährungswirtschaft. In I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech & R. Pfriem (Hrsg.), *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (S. 51-62). Metropolis.
- Rüther, T. (2015). *Arbeitsblatt VI/Stand 9/2015: Rechtsfragen der solidarischen Landwirtschaft*.
- Schumacher, E. F. (1973). *Small is beautiful: Economics as if people mattered*. Harper & Row.
- Sen, A. K. (2000). *Ökonomie für den Menschen: Wege zu Gerechtigkeit und Solidarität in der Marktwirtschaft* (2. Aufl.). Carl Hanser Verlag.

- Sennett, R. (2008). *Handwerk*. Berlin-Verlag.
- Stinner, S. (2019). Transformative Lern- und Bildungsprozesse in alternativen Ernährungsunternehmungen. In I. Antoni-Komar, C. Kropp, N. Paech & R. Pfiem (Hrsg.), *Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft* (S. 159–184). Metropolis.
- Varian, H. R. (2016). *Grundzüge der Mikroökonomie* (9. Aufl.). De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110478051>
- Wellner, M. & Theuvsen, L. (2017). Landwirtschaft von unten: Community Supported Agriculture als zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiative. In L. Theuvsen, R. C. Andeßner, M. Gmür & D. Greiling (Hrsg.), *Research. Non-profit-Organisationen und Nachhaltigkeit* (S. 235-244). Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18706-4\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18706-4_21)

## Verfasserin/Verfasser

Apl. Prof. Dr. Niko Paech

Universität Siegen  
Fakultät III  
Kohlbettstraße 15  
D-57072 Siegen

E-Mail: [niko.paech@uni-siegen.de](mailto:niko.paech@uni-siegen.de)  
Internet: [www.nascent-transformativ.de](http://www.nascent-transformativ.de)

Marius Rommel

Universität Siegen  
Fakultät III  
Kohlbettstraße 15  
D-57072 Siegen

E-Mail: [marius.rommel@uni-siegen.de](mailto:marius.rommel@uni-siegen.de)  
Internet: [www.nascent-transformativ.de](http://www.nascent-transformativ.de)

Dr.<sup>in</sup> Irene Antoni-Komar

Universität Oldenburg  
Fakultät II  
Ammerländer Heerstr. 114-118  
D-26129 Oldenburg

E-Mail: [irene.antoni.komar@uol.de](mailto:irene.antoni.komar@uol.de)  
Internet: [www.nascent-transformativ.de](http://www.nascent-transformativ.de)

Dirk Posse

Universität Siegen  
Fakultät III  
Kohlbettstraße 15  
D-57072 Siegen

E-Mail: [dirk.posse@uni-siegen.de](mailto:dirk.posse@uni-siegen.de)  
Internet: [www.nascent-transformativ.de](http://www.nascent-transformativ.de)