

Masterthesis zum Thema:

**Gemeinschaftsgetragene Unternehmen (CSX) in der Praxis –  
Potenziale, Herausforderungen und Gelingensbedingungen**

zur Erlangung des Grades Master of Arts in Plurale Ökonomik

Sommersemester 2023

M. A. Plurale Ökonomik

Universität Siegen

Fakultät III – Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht

Lehrstuhl für Innovations- und Kompetenzmanagement

**Erstprüfer:** Prof. Dr. Gustav Bergmann

**Zweitprüfer:** Prof. Dr. Niko Paech

**Autorin:** Paula Adams

**Ort und Abgabetag:** Siegen, 14. August 2023

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	III
Tabellenverzeichnis .....	III
Abkürzungsverzeichnis .....	IV
1 Einleitung .....	1
2 Das Konzept der Gemeinschaftsgetragenheit .....	4
2.1 Das Ausgangsmodell CSA .....	4
2.2 Community Supported Cooperation (CSC) .....	7
2.3 Gemeinschaftsgetragene Unternehmen (CSX) .....	8
3 Herausforderungen und Potenziale von CSA .....	11
3.1 Kernprinzip: Umlagefinanzierung der Betriebskosten .....	11
3.1.1 Beitragsfinanzierung, Kostendeckung, Vorfinanzierung und Risikoteilung .....	11
3.1.2 Transparenz und direkte Beziehungen .....	13
3.2 Optionale Merkmale .....	14
4 Methodik der empirischen Untersuchung .....	17
4.1 Datenerhebung .....	17
4.2 Sample .....	19
4.3 Auswertung .....	21
5 Ergebnisse – Herausforderungen, Potenziale und Gelingensbedingungen von CSX ..	23
5.1 Umlagefinanzierung der Betriebskosten .....	23
5.1.1 Beitragsfinanzierung und Risikoteilung .....	23
5.1.2 Kostendeckung und -transparenz .....	27
5.1.3 Mitgliedschaft und direkte Wertschöpfungsbeziehungen .....	27
5.2 Soziale Merkmale .....	32
5.2.1 Solidarische Mitgliedsbeiträge .....	32
5.2.2 Ko-Produktion .....	33

5.2.3	Mitbestimmung .....	34
5.2.4	Bildung .....	35
5.3	Ökologische Merkmale .....	38
5.3.1	Ökologische Produktions- und Konsumpraktiken .....	38
5.3.2	Regionalität .....	39
6	CSA und CSX im Vergleich .....	40
6.1	Umlagefinanzierung der Betriebskosten .....	40
6.2	Soziale Merkmale .....	43
6.3	Ökologische Merkmale .....	44
7	Diskussion .....	45
8	Fazit .....	48
	Literaturverzeichnis .....	53

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Merkmale von CSX (nach Rommel et al. 2023) .....	10
---	----

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Umlagefinanzierung der Betriebskosten - Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen.....	31
Tabelle 2: Sozial Merkmale - Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen	37
Tabelle 3: Ökologische Merkmale - Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen.....	40

## Abkürzungsverzeichnis

CSA	Community Supported Agriculture (auch Solawi)
CSC	Community Supported Cooperation
CSX	Community Supported X; Gemeinschaftsgetragene Unternehmen
G	Gelingsbedingungen
gUG	gemeinnützige Unternehmergesellschaft
Solawi	Solidarische Landwirtschaft (auch CSA)

# 1 Einleitung

„Gemeinschaftsgetragene Unternehmen denken Wirtschaft radikal anders.

Sie bieten ein existierendes Geschäftsmodell,  
das soziale und ökologische Ziele in den Vordergrund stellt.“

(vgl. Brumbauer 2021, o.S.)

Die Globalisierung führt zunehmend zu einer Verlängerung der Lieferketten und damit einhergehend zu Intransparenz hinsichtlich der Produktionsprozesse und zu hohen Treibhausgasemissionen aufgrund langer Transportwege. Außerdem zeigen vergangene und aktuelle Krisen wie die Corona-Pandemie und der Krieg in der Ukraine das hohe Maß an Abhängigkeit, welches durch die arbeitsteilige Produktion entsteht. Gemeinschaftsgetragene Unternehmen (CSX) begegnen diesen und anderen ökonomischen, ökologischen und sozialen Krisen durch ein Geschäftsmodell, das sich an Community Supported Agriculture (CSA) orientiert. CSA (auch Solidarische Landwirtschaft) ist eine spezifische Form der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte, die aus der Ablehnung der konventionellen Landwirtschaft heraus entstanden ist (vgl. Boddenberg et al. 2017, 252). Zwischen 1949 und 2020 wurden in Deutschland mehr als eine Million landwirtschaftliche Betriebe aufgelöst, die eine Nutzfläche von mehr als zwei Hektar bewirtschaftet haben. Die dabei frei gewordene Flächen werden größtenteils von den verbleibenden Betrieben weiter bewirtschaftet (vgl. Dannenberg und Follmann 2023, 114). Ein Grund den Rückgang der Anzahl der Betriebe sind unter anderem die Direktzahlungen der EU-Agrarsubventionen, die nach Anzahl der bewirtschafteten Hektar vergeben werden. Dies führt dazu, dass 20% der Betriebe 70% der für Direktzahlungen zur Verfügung gestellten Subventionssumme empfangen und somit der Erhalt von landwirtschaftlichen Kleinbetrieben durch die finanzielle Unterstützung von Großbetrieben erschwert wird (vgl. Nowack et al. 2019, 357). Auch die sinkenden Preise für landwirtschaftliche Erzeugnisse führen dazu, dass Landwirt:innen ihre Produktionskapazitäten ausbauen und sich zudem zunehmend spezialisieren (vgl. Nowack et al. 2019, 356). Die hieraus entstehende Schwierigkeit landwirtschaftliche Kleinbetriebe zu erhalten ist als *Wachse oder Weiche* Dilemma bekannt (vgl. Nowack et al. 2019, 114). CSA begegnet diesen Herausforderungen für Kleinbetriebe durch ein spezielles Geschäftsmodell, das verhindern soll, dass Landwirt:innen entweder die Natur oder sich selbst ausbeuten müssen, um das Überleben kleiner regionaler Betriebe zu ermöglichen (vgl. Boddenberg et al. 2017, 252).

Erweiterte Solawis lösen das Merkmal der Regionalität auf (siehe Kapitel 2.1) und verkaufen Produkte wie Kaffee und Olivenöl in Deutschland. Dabei behalten sie die anderen Merkmale von CSA-Betrieben bei (vgl. Rommel und Knorr 2021, 197). Auch für die Übertragung des CSA-Modells auf Güter und Dienstleistungen außerhalb der Landwirtschaft gibt es mittlerweile viele Beispiele, darunter Bäckereien, Brauereien, Reparaturbetriebe, Coworking Spaces und Anbieter für Solaranlagen (vgl. CSX Netzwerk e.V. o. J.). Zudem gibt es bereits eine gemeinschaftsgetragene Gründungsberatung für CSX-Unternehmen (vgl. Myzelium UG o. J.) sowie ein als Verein organisiertes Netzwerk, in dem sich bestehende gemeinschaftsgetragene Unternehmen zusammengeschlossen haben (vgl. CSX Netzwerk e.V. o. J.). Auch Stadtviertel mit gemeinschaftsgetragener Grundversorgung sind bereits in Planung (vgl. Rommel et al. 2020, o.S.). Diese Entwicklungen aus der Praxis beginnen gerade erst, sich in der Forschung widerzuspiegeln. Im deutschsprachigen Raum wurde die Übertragung des CSA-Ansatzes auf andere Bereiche (CSX) im Rahmen verschiedener Masterarbeiten untersucht (vgl. Rommel 2017; Löbbeling 2018). Hausdorf und Timm forschen zudem aktuell zum Geschäftsmodell und der Typologisierung von CSX (vgl. Hausdorf und Timm 2023). Auch zu den spezifischen Merkmalen gemeinschaftsgetragener Unternehmen ist zur Zeit eine Veröffentlichung in Arbeit (vgl. Rommel et al. 2023).

Diese Masterarbeit nutzt die Erkenntnisse der aktuellen Entwicklungen und führt diese weiter. Ziel der Arbeit ist es, die Frage zu beantworten, welche Potenziale in der Gemeinschaftsgetragenheit liegen, welche Herausforderungen CSX-Unternehmen in der Praxis begegnen und welche Bedingungen zum Gelingen einer gemeinschaftsgetragenen Unternehmung beitragen. Die Ergebnisse dieser Arbeit sollen Ansatzpunkte für die erfolgreiche Umsetzung, Weiterentwicklung und Verbreitung von CSX in theoretischer und praktischer Hinsicht bieten. Somit ist die Arbeit als Teil der transformativen Forschung zu verstehen, da sie darauf abzielt, gesellschaftliche Veränderungsprozesse anzustoßen und Transformationswissen zur Ermöglichung einer nachhaltigen Entwicklung hervorzubringen (vgl. Stelzer et al. 2018). Die qualitative Forschung im Rahmen dieser Masterarbeit wurde in Kooperation mit dem Next Economy Lab im Rahmen des Projekts „Gemeinschaftsgetragene Unternehmen als Katalysator für eine zukunftsfähige Wirtschaft“ durchgeführt. Die Kooperation umfasste neben einem regelmäßigen inhaltlichen Austausch zu CSX die Unterstützung bei der Ansprache von Interviewpartner:innen und ermöglicht die Weiterverwendung der

Ergebnisse dieser Arbeit zur Erstellung von Praxismaterialien durch das Next Economy Lab, wodurch die Ergebnisse praxiswirksam werden können.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird zunächst der aktuelle Forschungsstand zu Herausforderungen und Potenzialen von CSA zusammengefasst. Um Erkenntnisse zu CSX zu gewinnen, werden Expert:inneninterviews mit Unternehmer:innen aus gemeinschaftsgetragenen Unternehmen in Deutschland geführt. Die Interviews ermöglichen aufgrund der Konstruktion des Leitfadens neben dem Herausarbeiten von Herausforderungen und Potenzialen auch die Hypothesenbildung zu Gelingensbedingungen gemeinschaftsgetragener Unternehmen. Unter einer Gelingensbedingung wird in dieser Arbeit entsprechend der Definition des Duden ein „(äußerer) Umstand, der für den Erfolg von etwas wichtig oder bestimmend ist“ verstanden (Duden 2023). Die Herausforderungen und Potenziale von CSA und CSX werden im Anschluss verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede hervorzuheben. Dies ermöglicht eine erste Einschätzung, inwiefern die Forschung zu CSX an die Ergebnisse zu CSA anknüpfen kann und wo sich bedeutende Abweichungen ergeben. Im Rahmen dieser Arbeit werden der Begriff „gemeinschaftsgetragene Unternehmen“ und die Abkürzung „CSX“ ausschließlich für Unternehmen außerhalb der Solidarischen Landwirtschaft verwendet, obwohl es sich bei Ihnen ebenfalls um gemeinschaftsgetragene Unternehmen handelt. Sind CSA-Betriebe in eine Aussage inkludiert, wird dies ausdrücklich erwähnt. Somit wird eine Unterscheidung zwischen dem Ausgangsmodell CSA und allen Übertragungen (CSX) ermöglicht.

Die Arbeit ist folgendermaßen aufgebaut: Im zweiten Kapitel werden die zugrundeliegenden Begriffe aus dem Bereich der Gemeinschaftsgetragenheit definiert. Dazu werden zunächst das Ausgangsmodell CSA (Kapitel 2.1) und der Begriff der Community Supported Cooperation (CSC) als eine Möglichkeit zum Ausbau der Unabhängigkeit vom Markt erläutert (Kapitel 2.2). Aufbauend auf der Definition von CSA werden die Merkmale und verschiedenen Typen von CSX-Unternehmen dargestellt (Kapitel 2.3). Das anschließende dritte Kapitel fasst die Ergebnisse der Forschung zu Herausforderungen und Potenzialen von CSA zusammen und geht dabei zunächst auf das Kernprinzip (Kapitel 3.1) und anschließend auf die optionalen Merkmale ein (siehe Kapitel 3.2). Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit dem methodischen Vorgehen der empirischen Untersuchung zu CSX und umfasst Unterkapitel zur Datenerhebung (Kapitel 4.1), zum Sample (Kapitel 4.2) und zur Auswertungsmethode (Kapitel 4.3). Die Ergebnisse der Expert:inneninterviews zu Herausforderungen, Potenziale

und Gelingensbedingungen werden im fünften Kapitel anhand der verschiedenen Merkmale von CSX dargelegt (Kapitel 5.1-5.3). Das sechste Kapitel vergleicht die Ergebnisse zu CSA und CSX anhand der verschiedenen Merkmale, bevor im Anschluss das Gesamtergebnis der Arbeit diskutiert und Anknüpfungspunkte für zukünftige Forschung sowie Limitationen dieser Arbeit dargelegt werden (Kapitel 7). Abschließend wird ein Fazit gezogen (Kapitel 8).

## **2 Das Konzept der Gemeinschaftsgetragenheit**

Bevor auf Herausforderungen, Potenziale und Gelingensbedingungen gemeinschaftsgetragener Unternehmen eingegangen werden kann, werden in diesem Kapitel zunächst die Grundbegriffe der Gemeinschaftsgetragenheit erläutert.

### **2.1 Das Ausgangsmodell CSA**

Die weltweit erste CSA (japanisch Teikei), und damit gleichzeitig das erste gemeinschaftsgetragene Unternehmen, wurde Anfang der 1970er Jahre in Japan gegründet. 1986 folgte die erste Gründung einer CSA in Deutschland und im Juli 2022 waren beim deutschen Netzwerk Solidarische Landwirtschaft bereits 94 Solawis in Gründung sowie 401 bestehende Solawis eingetragen (vgl. Strüber et al. 2023, 24–27). Das Netzwerk ist maßgeblich an der Strukturbildung für CSAs in Deutschland beteiligt und unterstützt die Professionalisierung der CSAs (vgl. Degens und Lapschies 2023, 190), beispielsweise durch Informations- und Beratungsangebote (vgl. Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. o. J.; Degens und Lapschies 2023, 201).

CSA-Betriebe sind folgendermaßen aufgebaut: Eine Gruppe von Verbraucher:innen finanziert die Bewirtschaftung von lokalen Ackerflächen durch Erzeuger:innen. Die Finanzierung erfolgt in Form von Beiträgen, die üblicherweise monatlich gezahlt werden. Im Gegenzug erhalten die Verbraucher:innen von den Erzeuger:innen einen Anteil der Ernte. Durch die Beitragsfinanzierung sind Betriebe der Solidarischen Landwirtschaft unabhängig von Marktpreisen. Die Zahlung der Beiträge dient ausschließlich der Deckung der Betriebskosten, sodass keine Gewinne erzielt werden (vgl. Fieldhouse 1996, 43; Paech et al. 2020, 50f.). Schwankungen der Ernteerträge werden aufgrund der Umlagefinanzierung von der Gemeinschaft getragen, da sich diese im Anteil der erhaltenen Lebensmittel, jedoch nicht im monatlichen Beitrag widerspiegeln (vgl. Fieldhouse 1996, 43; Paech et al. 2020, 50f.).

Einzelne Produkte haben dementsprechend bei dieser Form des Wirtschaftens keinen Preis, wodurch die landwirtschaftlichen Produkte dekommodifiziert und somit nicht mehr als Ware verstanden werden (vgl. Blättel-Mink et al. 2017, 418). Die Höhe der Beiträge für einen Ernteanteil wird je nach CSA auf einer Mitgliederversammlung, von den Erzeuger:innen oder in einer jährlichen Bietrunde (auch Beitragsrunde) festgelegt. In anonymen Bietrunden geben die Mitglieder an, welchen Beitrag sie für einen Anteil zu zahlen bereit sind. Die Gebote werden angepasst, bis der für das nächste Jahr benötigte Gesamtbetrag erreicht wurde (vgl. Strüber et al. 2023, 28f.; vgl. Rommel et al. 2022, 382). Die Mitglieder einer CSA verpflichten sich im Rahmen der Vorfinanzierung zur Abnahme der Ernte für das gesamte Jahr und haben keinen Anspruch auf Rückerstattung (vgl. Boddenberg et al. 2017, 259). Aufgrund der Beitragsfinanzierung besteht in CSAs meist ein hohes Maß an Transparenz hinsichtlich der Kosten der landwirtschaftlichen Produktion, inklusive der Lohnsätze, Investitionen und Rücklagen (vgl. Strüber et al. 2023, 28f.). Die Planung der CSA-Betriebe orientiert sich zudem nicht an den Anforderungen des Marktes sondern an den Bedürfnissen der Mitglieder (vgl. Blättel-Mink et al. 2017, 418).

Der meist monatlich zu zahlende Beitrag kann in einigen CSA-Betrieben durch die Mitarbeit auf dem Hof verringert werden, wodurch Konsument:innen zu Prosument:innen werden. Je nach Betrieb ist die Mitarbeit auf dem Hof oder in der Organisation freiwillig oder eine Voraussetzung für die Mitgliedschaft (Ko-Produktion). Freiwillige Mitarbeit hat dabei nicht in allen Betrieben eine Auswirkung auf die Beitragshöhe (vgl. Strüber et al. 2023, 28f.; vgl. Rommel et al. 2022, 382) und kann sowohl im landwirtschaftlichen Bereich als auch auf organisationaler Ebene stattfinden (vgl. Boddenberg et al. 2017, 260). Einige CSA-Betriebe bieten neben Lernprozessen durch die Mitarbeit zudem Bildungsangebote in den Bereichen Ernährungs-, Gesundheits- und Verbraucherbildung an (vgl. Paech et al. 2020, 51). Eine weitere Besonderheit ist, dass sich Produktionsmittel teilweise in Gemeinschaftseigentum befinden, wodurch Teilhabe ermöglicht wird (vgl. ebd., 53). Außerdem ist in CSA-Betrieben teilweise die Verwendung mittlerer Technologien zu beobachten, also eine Verwendung von Technologien, „die menschliche Arbeitskraft nicht ersetzen, sondern nur maßvoll verstärken“ (ebd., 49).

Bezüglich der Erzeugnisse können CSAs unterschiedlich ausgestaltet sein. Während die Ernteanteile bei Ein-Hof-Solawis von einem Hof bezogen werden, stellen Mehr-Hof-Solawis die Produkte von mehreren Höfen zusammen und diversifizieren dadurch das Angebot.

Sogenannte Teilbetriebe sind Höfe, die nicht ihre gesamten Ernteerträge über die Anteile der Solawi verteilen (vgl. Strüber et al. 2023, 35–37). Informationen hierzu werden den Mitgliedern entsprechend der erhöhten Transparenzanforderungen meist offengelegt (vgl. ebd., 28f.).

Wie eine Diskursanalyse zeigt, differieren deutsche CSA-Betriebe auch hinsichtlich ihrer Wahrnehmung von Problemen, Ursachen und Lösungen und lassen sich basierend darauf in drei Typen einteilen. Der erste Typ ist die „CSA als Teil des gesellschaftspolitischen Wandels“. „This type is defined as not merely an alternative system of agriculture, but a political tool. The goal is sociopolitical emancipation from the capitalist economy and neoliberal world order“ (Blättel-Mink et al. 2017, 419). Bei Betrieben dieses Typs haben die ökologische Bewirtschaftung und die partizipative Entscheidungsfindung eine hohe Relevanz (vgl. ebd., 419f.). Strüber et al. zufolge werden die meisten Solawis aus einer „ökologisch-politischen“ Motivation heraus gegründet (vgl. 2023, 27). Bei „CSA als spirituell-gemeinschaftlicher Praxis“ hingegen wird die Entfremdung des Menschen von der Natur als zentrales Problem der landwirtschaftlichen und sozialen Praktiken verstanden. Die beim Individuum ansetzende Arbeit gegen diese Entfremdung steht dementsprechend im Fokus, sodass CSA in erster Linie als gemeinschaftlicher Lernprozess verstanden wird. Der letzte Typ ist „CSA als pragmatisch-ökonomische Strategie“. CSAs die diesem Typ zuzuordnen sind verstehen das Geschäftsmodell als eine Strategie zum Erhalt landwirtschaftlicher (Klein-)Betriebe, die am Markt nicht überlebensfähig sind. Dieser Typ misst der Gemeinschaft, abgesehen von der direkten Finanzierung der Erzeuger:innen durch die Verbraucher:innen, keine Bedeutung zu und weist eine deutliche Nähe zu sogenannten Bio-Kisten auf (vgl. Blättel-Mink et al. 2017, 419f.). Die Beitragsfinanzierung und die damit einhergehende Risikoteilung bleiben jedoch als Unterscheidungskriterium bestehen (vgl. Samoggia et al. 2019, 2).

Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten von CSA-Betrieben und entsprechend der Definition von Paech et al. wird die gemeinschaftliche Umlagefinanzierung der Betriebskosten im Rahmen dieser Arbeit als Kernprinzip der CSA verstanden. Unter dieses Kernprinzip fallen direkte Beziehungen zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen, die Beitragsfinanzierung, Kostendeckung, Vorfinanzierung, Risikoteilung und ein hohes Maß an (Kosten-)Transparenz. Als optionale Merkmale kommen solidarische Finanzierungsrunden, Ko-Produktion, partizipative Entscheidungsfindung, Gemeinschafts-

eigentum und mittlere Technologie sowie Bildungsangebote teilweise hinzu (vgl. 2020, 50f.). In den ersten fünf Jahren nach der Gründung durchlaufen CSAs vermehrt Wandlungs- und Neuausrichtungsprozesse hinsichtlich ihrer konkreten Ausgestaltung, während in länger bestehenden Betrieben meist etablierte betriebliche Routinen zu beobachten sind (vgl. Strüber et al. 2023, 35–37).

## **2.2 Community Supported Cooperation (CSC)**

CSAs wirtschaften zwar teilweise unabhängig von Marktpreisen, sind aber dennoch in vielen Bereichen vom Markt abhängig, beispielsweise im Einkauf oder im Rahmen der Zusammenarbeit mit anderen lokalen Betrieben. Rommel et al. (2022) sehen in marktunabhängigen Kooperationen ein transformatives Potenzial für regionale Resilienz und Ernährungssicherheit. Sie schlagen die Bezeichnung Community Supported Cooperation (CSC) vor, um diese Kooperationsform von CSA-Betrieben zu beschreiben und definieren sie folgendermaßen:

"a level of collaboration which may fully circumvent the market's price mechanism. The actors involved remain independent and do not pay for a specific product, but jointly finance production and share the associated risk." (Rommel et al. 2022, 389)

Bei CSC zwischen CSA-Betrieben oder zwischen einer CSA und anderen produzierenden Betrieben entlang der regionalen Wertschöpfungskette handelt es sich um horizontale Kooperationen. Ist der Kooperationspartner ein Zulieferer (upstream) oder Verbraucher bzw. weiterverarbeitender Betrieb wird von vertikaler Kooperation gesprochen (vgl. ebd., 387f.). Ein Beispiel für vertikale CSC ist der Aufbau eines „seed sharing systems“ durch das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft, welches von teilnehmenden CSAs gleichzeitig bereitgestellt und genutzt wird. Dadurch wird die Abhängigkeit von Märkten beim Einkauf des Saatguts verringert. Im Raum Freiburg wird vertikale CSC durch die Zusammenarbeit einer CSA mit einer gemeinschaftsgetragenen Bäckerei umgesetzt. Die Mitglieder der CSA erhalten einen Anteil des Brots der Bäckerei, dafür baut der CSA-Betrieb auf einer vorgegebenen Fläche Getreide für die Bäckerei an und wählt die Getreidesorten den Bedürfnissen der Bäckerei entsprechend aus (vgl. ebd., 389f.). Horizontale CSC wird beispielsweise von zwei nah beieinander liegenden Farmen praktiziert, die ihre Maschinen, Lebensmittelkisten und teilweise auch ihre Mitarbeitenden „teilen“, ohne dafür zu bezahlen. Hierdurch erhöht sich die Resilienz der Betriebe. Auch die Weitervermittlung von Interessent:innen an andere CSA-Betriebe, wenn in der eigenen CSA keine Anteile mehr verfügbar sind, kann dieser

Kooperationsform zugeordnet werden und ist der Stabilität der CSAs zuträglich (vgl. ebd., 391). Diese Beispiele deuten darauf hin, dass CSC das Potenzial hat, zur Stabilisierung und Diffusion von CSA-Betrieben sowie zur Diversifizierung des von CSA-Betrieben abgedeckten Produktportfolios beizutragen (vgl. ebd., 395), denn Kooperationen können „betriebswirtschaftliche Kostennachteile transformativer Unternehmen kompensieren, die durch eine freiwillige Vermeidung ökologischer (u.a. durch Hummusaufbau) und sozialer Defizite (u.a. durch Gemeinschaftsbildung) entstehen“ (vgl. Strüber et al. 2023, 136). Kooperatives Handeln wird bisher jedoch häufig durch fehlende zeitliche Ressourcen verhindert (vgl. ebd., 140).

### **2.3 Gemeinschaftsgetragene Unternehmen (CSX)**

Gemeinschaftsgetragene Unternehmen übertragen grundlegende Merkmale der Solidari-schen Landwirtschaft auf andere Versorgungsbereiche. Sie

„markier[en] ein alternatives Vermarktungs- und Organisationsprinzip, welches das Geschäftsmodell von Unternehmen weitgehend unabhängig vom Markt macht. Es beruht auf einer Abkehr vom Preis- und Marktmechanismus durch Umlagefinanzierung der Betriebskosten.“

(Rommel et al. 2023 o.S.)

Kernelement dieser Unternehmensform ist somit die Umlagefinanzierung der Betriebskosten, bei der eine Personengruppe einen festgelegten Teil der Betriebskosten, der bei bis zu 100% liegen kann, durch regelmäßige Beiträge deckt und dafür einen Anteil der erzeugten Produkte oder Dienstleistungen erhält. Durch die Bindung an das Unternehmen für einen vorgegebenen Zeitraum, werden die Verbraucher:innen zu Mitgliedern und somit Bestandteil des Unternehmens. Sie verlassen die passive Verbraucher:innenrolle und werden zu Prosument:innen. Dadurch entsteht eine direkte Wertschöpfungsbeziehung zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen, welche die Bedürfnisbefriedigung abseits des Marktes ermöglicht. Außerdem entsteht durch die Umlagefinanzierung eine Risikoteilung zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen, da die Beiträge der Mitglieder unabhängig vom Erhalt der Erzeugnisse und somit auch bei Produktions- und Lieferengpässen gezahlt werden. Durch die Beitragsfinanzierung müssen die Erzeuger:innen das Risiko eines möglichen Ausfalls des Lohns nicht mehr alleine tragen, da die durch die Beiträge getragenen Betriebskosten auch den Lohn umfassen. Außerdem erhöht die Finanzierung über Beiträge die Liquidität der Unternehmen, wodurch die Unternehmer:innen unabhängiger von Eigen- und Fremdkapital werden (vgl. Rommel et al. 2023). Ein weiteres Merkmal der

Umlagefinanzierung der Betriebskosten ist die Kostendeckung und -transparenz. Kostendeckung bedeutet, dass die Kalkulation der Beiträge auf die Deckung der Betriebskosten abzielt. Diese Finanzierungsform macht Kostentransparenz erforderlich, damit die Mitglieder darauf vertrauen können, dass mit ihren Beiträgen keine Gewinne erzielt werden. Auch die Transparenz hinsichtlich sozialer und ökologischer Standards ist wichtig, da sich die Mitglieder längerfristig an das Unternehmen binden, wodurch die Anforderungen an das Unternehmen steigen (vgl. ebd. 2023).

Neben der Umlagefinanzierung der Betriebskosten gibt es soziale und ökologische Merkmale gemeinschaftsgetragener Unternehmen, deren Umsetzung als optional zu betrachten ist. Unter die optionalen sozialen Merkmale, welche darauf abzielen Gemeinschaft und Solidarität fördern, fallen beispielsweise solidarische Mitgliedsbeiträge. Diese können in Bietrunden (siehe Kapitel 2.1) oder über gestaffelte Preise (auch Preisampeln) festgelegt werden. Wird auf die Umsetzung dieses Merkmals verzichtet, ist auch die Vorgabe fester Preise möglich. Ein weiteres soziales Element ist die Ko-Produktion, bei der die Mitglieder ehrenamtlich im Unternehmen tätig werden. Auch die Mitbestimmung, beispielsweise durch basisdemokratische Elemente, wird in gemeinschaftsgetragenen Unternehmen teilweise umgesetzt, wobei das Ausmaß der Entscheidungskompetenz der Mitglieder variiert. Darüber hinaus gibt es auch gemeinschaftsgetragene Unternehmen mit gemeinschaftlichem Eigentum. Das vierte soziale Merkmal ist die Betätigung gemeinschaftsgetragener Unternehmen im Bildungsbereich, die häufig das Erlernen „sozialer und ökologischer Praktiken“ fokussiert (vgl. ebd.).

Das erste optionale ökologische Merkmal sind ökologische Produktions- und Konsumpraktiken. Darunter fallen beispielsweise das Anbieten von Reparaturen, die nachhaltige Produktion oder die Reduktion von Verpackungsmüll. Das zweite Merkmal ist der geringe Technikeinsatz, „wodurch sich die Arbeitsintensität und handwerkliche Tätigkeit erhöht. Gleichzeitig werden beispielsweise Reparaturleistungen, die in marktwirtschaftlich orientierten Betrieben nicht rentabel sind, ermöglicht“ (ebd.). Das letzte ökologische Merkmal ist die Regionalität, die bei CSX häufig einen hohen Stellenwert einnimmt (vgl. ebd.).

Die folgende Tabelle fasst die konstituierenden und optionalen Merkmale gemeinschaftsgetragener Unternehmen zusammen:

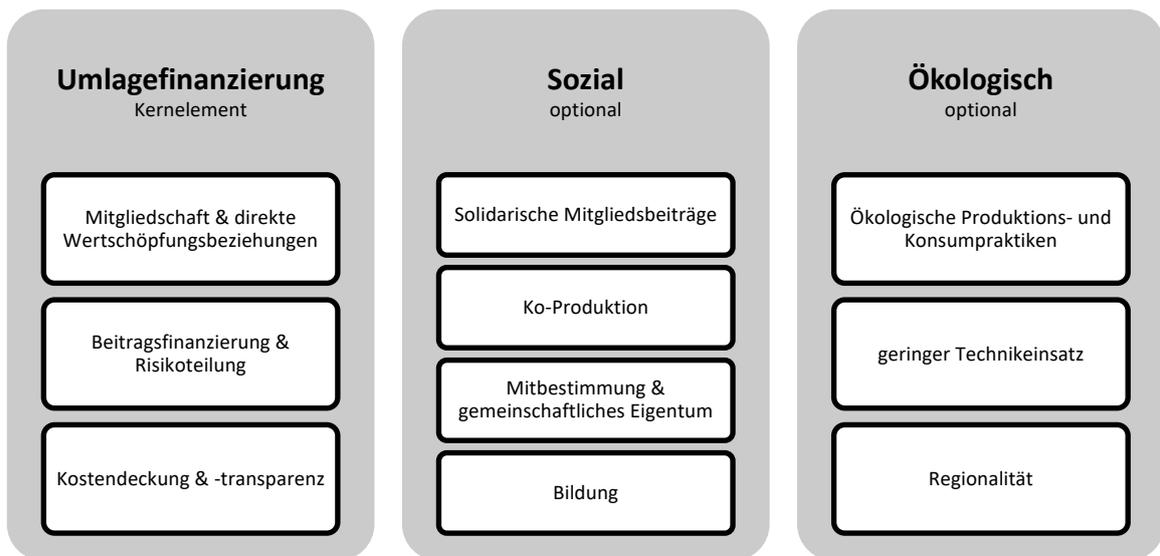


Abbildung 1: Merkmale von CSX (nach Rommel et al. 2023)

Aufgrund der Merkmale von CSX-Betrieben ist die Übertragung des CSA-Ansatzes nicht für alle Güter und Dienstleistungen gleichermaßen geeignet:

„So erschweren unter anderem eine kapitalintensive Produktion, die zur Wettbewerbsfähigkeit einen hohen Mengenausschuss benötigt, sowie komplexe Wertschöpfungsketten und seltene oder nur einmalige Nachfrage (wie insbesondere bei Gebrauchsgütern) die Übertragung des Modells.“ (Rommel und Knorr 2021, 197)

Für kapitalintensive Gebrauchsgüter lässt sich CSX jedoch beispielsweise in Form von Sharing-Konzepten umsetzen (vgl. Rommel und Knorr 2021, 197).

Ähnlich wie CSA-Betriebe unterscheiden sich auch CSX-Betriebe bei der Umsetzung der Merkmale. Hausdorf und Timm (2023) haben die Geschäftsmodelle gemeinschaftsgetragener Unternehmen untersucht, indem sie Sekundärmaterial ausgewertet haben. Aus ihrer qualitativen Inhaltsanalyse ergeben sich drei CSX-Typen (transaktionale, relationale und hybride CSX), die im Folgenden genauer erläutert werden. Die verschiedenen Typen unterscheiden sich insbesondere dadurch, welche Merkmale sie für sich übernehmen und wie diese gewichtet werden. Transaktionale gemeinschaftsgetragene Unternehmen setzen die Merkmale in mechanischer Weise um. Dies zeigt sich beispielsweise dadurch, dass sie die Gemeinschaft im Unternehmen als Mittel zum Zweck verstehen. Dementsprechend ist die Beteiligung der Mitglieder an der Tätigkeit des Unternehmens gering, ebenso wie das Ausmaß der Transparenz in Bezug auf Kosten und (Produktions-)Standards. Die Beiträge sind entweder gestaffelt oder für jedes Mitglied gleich (vgl. ebd., 17f.). Unternehmen, die

diesem CSX-Typ zuzuordnen sind, fokussieren sich auf die Bereitstellung von Produkten und sind somit outputorientiert. Hingegen betrachten relationale CSX-Unternehmen „community as an end [...] i.e. community is a value in itself to them“ (Hausdorf und Timm 2023, 18). Sie haben zudem soziale und/oder ökologische Ziele, die über die Bereitstellung von Gütern und Dienstleistungen hinausgehen. Beispiele für entsprechende Ziele sind die nachhaltige Transformation der Mobilität oder der Beitrag zu einer nachhaltigen ökonomischen Transformation im Allgemeinen. Relationale CSX beziehen die Mitglieder in ihre Arbeit ein und arbeiten aktiv an der Gemeinschaftsbildung. Außerdem fokussieren sie sich auf die Bedürfnisbefriedigung der Mitglieder und Erzeuger:innen. Die Relevanz der Transparenz hinsichtlich der Finanzen und Prozesse ist hoch und die Festlegung der Beiträge erfolgt meist in solidarischen Beitragsrunden (vgl. ebd., 18f.). Die enge Gemeinschaft in relationalen CSX ist „[...] crucial for the success of this type of business model, as they provide a stabilising buffer in the case of sudden emergencies and ensure that required resources are available“ (ebd., 19). Hybride CSX sind Mischtypen, die Anteile transaktionaler und relationaler gemeinschaftsgetragener Unternehmen enthalten (vgl. ebd., 20).

Erste gemeinschaftsgetragene Unternehmen gibt es mittlerweile in verschiedenen Branchen und mit einem diversen Produkt- und Dienstleistungsangebot. Sie verbindet die Umlagefinanzierung als Kernprinzip gemeinschaftsgetragener Unternehmen.

### **3 Herausforderungen und Potenziale von CSA**

Da die Erkenntnisse zu Herausforderungen und Potenzialen von CSX bisher vornehmlich auf Untersuchungen von CSAs basieren, werden in diesem Kapitel die spezifischen Herausforderungen und Potenziale von CSAs herausgearbeitet. Dabei werden allgemeine Herausforderungen wie der Fachkräftemangel nicht thematisiert, da sie sich nicht auf das Geschäftsmodell der CSA-Betriebe zurückführen lassen.

#### **3.1 Kernprinzip: Umlagefinanzierung der Betriebskosten**

##### **3.1.1 Beitragsfinanzierung, Kostendeckung, Vorfinanzierung und Risikoteilung**

Die Herausforderungen und Potenziale von CSA wurden bereits in zahlreichen Forschungsarbeiten untersucht. Eine Studie aus den USA zeigt beispielsweise, dass die Bereitstellung finanzieller Mittel durch die Verbraucher:innen ein besonderes Potenzial gemeinschaftsgetragener Landwirtschaft darstellt. Ein Grund hierfür ist, dass Landwirt:innen ein planbares

Einkommen erhalten. “[The] nature of CSA provides farmers with vital information about the magnitude and timing of their income in advance of the season, thus reducing much income uncertainty that is inherent to farming.” (Paul 2019, 172). Da die Ernte zeitversetzt anfällt, sind konventionelle Landwirt:innen zudem häufig in besonderem Maße von Krediten abhängig. Die Mitglieder einer CSA hingegen ermöglichen durch ihre Beiträge die zinsfreie Finanzierung der Betriebsausgaben, wodurch sie keinem durch die Notwendigkeit zur Zinstilgung ausgelösten Wachstumszwang unterliegen. Auch bei Ernteaussfällen können CSA-Betriebe durch ihre Finanzierungsform schuldenfrei bleiben. Verbunden mit diesem Potenzial ist jedoch die Herausforderung, dass Risiken innerhalb einer Saison zwar gemeinschaftlich getragen werden, jedoch unklar ist, ob die Mitglieder nach einer Finanzierungsperiode im Unternehmen verbleiben. Insbesondere extreme Ernterückgänge können zu einem Rückgang der Mitglieder am Ende einer Saison führen (vgl. ebd., 171; 174). Auch Galt et al. betonen die Relevanz der erfolgreichen Mitgliederbindung zum Erhalt der Vorteile, die CSA für die Erzeuger:innen bietet. Die stabile Nachfrage und der Vorzug des direkten Vertriebs an feststehende Kund:innen sowie die Vorfinanzierung kommen nur zum Tragen, wenn die Ernteanteile auch über eine Saison hinaus dauerhaft von Verbraucher:innen übernommen werden (vgl. Galt et al. 2019, 3f.). Die Fluktuationsrate der Mitglieder beträgt bei etablierten Betrieben bis zu 50% und kann in den Jahren nach der Gründung noch höher sein (vgl. Samoggia et al. 2019, 12). Als wichtigste Gründe für das Verlassen einer CSA zeigt eine Untersuchung aus dem US-Bundesstaat Kalifornien die zu geringe Übereinstimmung der angebotenen Produkte mit den eigenen Bedürfnissen, eine zu geringe Produktvielfalt sowie die fehlende Möglichkeit, Einfluss auf die im erhaltenen Anteil der Ernte enthaltenen Produkte zu nehmen. Als exogene Gründe werden insbesondere fehlende Zeit für die Produktzubereitung, Schwierigkeiten beim Erhalt der Lebensmittel und ein zu geringes Wissen über die Lebensmittelzubereitung genannt (vgl. Galt et al. 2019, 25f.). Empirische Untersuchungen haben jedoch paradoxerweise ergeben, dass die Möglichkeit der Anpassung des Ernteanteils an die eigenen Bedürfnisse die Verbleibquote nicht signifikant erhöht (customization paradox) (vgl. ebd., 28–30). Galt et al. zeigen zudem, dass CSAs durch die Zusammenarbeit mit anderen CSAs und die damit einhergehende Reduktion des Wettbewerbs sowie durch die Ausweitung des Marketings auf Regionen mit weniger Wettbewerb die Verbleibquote erhöhen können. Eine weitere Möglichkeit ist, die Anteile zu diversifizieren, beispielsweise indem Blumen und Früchte in den Ernteanteil inkludiert werden. Es

bleibt jedoch offen, in welchem Verhältnis der benötigte Aufwand und der entstehende Nutzen bei Anwendung dieser Strategien stehen (vgl. Galt et al. 2019, 17).

Die Diversifizierung des Produktportfolios stellt jedoch für viele Betriebe eine Herausforderung dar:

„Some are simply not capable of supplying a sufficiently diverse range of products due to constraints in the production facility, while others risk overburdening their members with high production costs when expanding on-farm production becomes overly expensive due to the inability to exploit economies of scale.“ (Rommel et al. 2022, 385).

Zwar bieten nicht-monetäre Vorteile einen Mehrwert für Verbraucher:innen, wodurch sich der Spielraum für die Preissetzung erhöht, jedoch nur in begrenztem Maß (vgl. Samoggia et al. 2019, 14).

Durch die Abkehr von der Gewinnerzielung und das Lösen des Gehalts der Landwirt:innen von Menge und Qualität des Ertrags soll zudem die Ausbeutung der Natur verhindert und eine langfristig nachhaltige Bewirtschaftung landwirtschaftlicher Flächen ermöglicht werden. Damit dies erfolgreich umgesetzt werden kann, ist eine korrekte Planung und betriebswirtschaftliche Kalkulation im Vorhinein erforderlich, damit ein CSA-Betrieb dauerhaft bestehen und ein angemessenes Einkommen für die Landwirt:innen erwirtschaften kann (vgl. Diekmann und Theuvsen 2019, 95). Neben Fehlern in der betriebswirtschaftlichen Planung kann auch die geringe Selbstwertschätzung der Landwirt:innen zu Problemen führen: „Most CSA farmers [...] undervalue their work in monetary terms. Thus, self-exploitation in CSA is a real phenomenon and is unjust because of the value that farmers provide to their members and society more broadly“ (vgl. Galt 2013, 360f.).

Ein weiteres Potenzial der Beitragsfinanzierung ist, dass CSA-Mitglieder regelmäßig frisches Gemüse erhalten, wodurch CSAs zu einer gesünderen und saisonalen Ernährung mit frischen Zutaten beitragen und eine Veränderung der Ernährungsgewohnheiten bewirken können (vgl. Samoggia et al. 2019, 2). Daraus wird jedoch auch die Anforderung an CSA-Mitglieder ersichtlich, saisonales Kochen zu lernen und sich mit den im Ernteanteil enthaltenen Lebensmitteln auseinanderzusetzen (vgl. Opitz et al. 2017, 185).

### **3.1.2 Transparenz und direkte Beziehungen**

Ein zentrales Potenzial von CSA ist, dass durch die direkte Beziehungen zwischen Verbraucher:innen und Erzeuger:innen die Werte der Mitglieder direkt in die Ausgestaltung des Unternehmens einfließen können. Soziale, ökologische und ökonomische Standards

können an die (ethischen) Vorstellungen der Mitglieder angepasst werden (vgl. Wellner und Theuvsen 2017b, 3f.; vgl. Samoggia et al. 2019, 1) Bloemmen et al. zeigen zudem anhand einer Fallstudie, dass die Ziele von Verbraucher:innen und Erzeuger:innen sich in CSAs aneinander annähern (vgl. Bloemmen et al. 2015, 23). "The collective accomplishment resides in the local, organic and fair production of high quality vegetables in pleasant conditions for all, while respecting the natural carrying capacity of land" (vgl. ebd., 10).

Die Verbraucher:innen einer CSA können auch aus ökonomischer Sicht von den direkten Beziehungen zwischen Erzeuger:innen und Verbraucher:innen profitieren, da durch diese die Wertschöpfungskette im Vergleich zur konventionellen Produktion deutlich verkürzt wird (vgl. Diekmann und Theuvsen 2019, 95). Außerdem ermöglichen die kurzen Lieferketten eine Erhöhung der Ernährungssicherheit und der individuellen Resilienz (vgl. Strüber et al. 2023, 20):

„Community shared agriculture contributes to building food security by emphasizing local production to meet local needs. By setting up a direct consumer-producer relationship, it shortens the food chain, thus reducing the opportunity for disruption by factors beyond individual or community control. Of course, it also exhibits vulnerabilities; if there is crop failure there are no compensatory mechanisms to obtain alternative supplies, other than the commercial food systems. However it does point to work cooperatively to improve the resilience of the CSA system.“ (vgl. Fieldhouse 1996, 44)

Durch die hohe (Kosten-)Transparenz in Verbindung mit dem Verzicht auf Gewinnerzielung wird in CSA-Betrieben zudem der tatsächlichen Preis für eine nachhaltige und den eigenen Ansprüchen entsprechende Produktion erkennbar (vgl. Bloemmen et al. 2015, 10). Außerdem können die Mitglieder die Perspektive der Landwirt:innen durch die Offenlegung der Kalkulationen besser nachvollziehen (vgl. Opitz et al. 2017, 185f.). Die Transparenz ermöglicht darüber hinaus „[...] die Gewissheit, dass die Landwirt\_innen mit dem Land, dem Wasser, den Tieren und Pflanzen verantwortlich und zukunftsfähig umgehen“ (vgl. Netzwerk Solidarische Landwirtschaft 2013 zitiert nach Boddenberg et al. 2017, 255).

### **3.2 Optionale Merkmale**

Die optionalen Merkmale der CSA sind solidarische Finanzierungsrunden, Ko-Produktion, partizipative Entscheidungsfindung, mittlere Technologie, Gemeinschaftseigentum sowie Bildungsangebote (siehe Kapitel 2.1). Das Kriterium der Regionalität erfüllen klassische CSA-Betriebe per definitionem.

Die Ko-Produktion bietet das Potenzial, durch die Mitarbeit der Verbraucher:innen, beispielsweise während der Saison, auf zusätzliche Arbeitskräfte zurückgreifen zu können (vgl. Paech et al. 2020, 56). Außerdem kann die Einbettung der Mitglieder in eine lokale Gemeinschaft durch Prosuming unterstützt werden (vgl. Diekmann und Theuvsen 2019, 93). Gleichzeitig kann die ehrenamtliche Mitarbeit auf freiwilliger Basis eine Herausforderung darstellen, beispielsweise wenn sie zu Schwierigkeiten in der Personalplanung führt oder der Organisations- und Kommunikationsaufwand ein unverhältnismäßiges Ausmaß annimmt. Die Einbindung der Mitglieder in Entscheidungsprozesse ermöglicht die Berücksichtigung der Bedürfnisse, birgt jedoch die Gefahr, die Produktivität zu verringern, wenn die Entscheidungsprozesse zu viel Zeit beanspruchen (vgl. Paech et al. 2020, 56).

Ein weiteres Potenzial liegt in der solidarischen Unterstützung der Mitglieder untereinander. Diese kann sich beispielsweise in der Durchführung anonymer Bietrunden zeigen, in denen eine Umverteilung unabhängig von staatlichen Mechanismen erreicht werden kann (vgl. Diekmann und Theuvsen 2019, 93). Einer Studie von Blättel-Mink et al. zufolge geben mehr als 70% der Mitglieder deutscher CSA-Betriebe an, dass Solidarität in der eigenen Solawi stark ausgeprägt ist. Unter den Landwirt:innen liegt der Anteil bei 90% (vgl. Blättel-Mink et al. 2017, 418). Aus sozialer Perspektive kann jedoch als Herausforderung betrachtet werden, dass Mitglieder einer CSA tendenziell einer höheren Einkommensschicht angehören, überdurchschnittlich gut gebildet sind (Blättel-Mink et al. 2017, 418; Wellner und Theuvsen 2017b, 4; Diekmann und Theuvsen 2019, 102) und eine Verlängerung der Mitgliedschaft bei jüngeren Menschen sowie Familien mit hohem Einkommen relativ gesehen wahrscheinlicher ist (vgl. Chen et al. 2019, 10). Das Konzept der CSA erreicht somit bisher insbesondere einen sozioökonomisch besser gestellten Teil der Bevölkerung, sodass an den Vorteilen der solidarischen Finanzierung vor allem Haushalte mit überdurchschnittlichem Einkommen partizipieren können.

Die größte Motivation zur Mitgliedschaft in einer CSA ist die Unterstützung nachhaltiger Landwirtschaft und lokaler Landwirt:innen (vgl. Chen et al. 2019, 4). Die Präferenz für nachhaltige Landwirtschaft spiegelt sich auch in der Bewirtschaftungsform wider. 85% der CSA-Betriebe in Deutschland wirtschaften eigenen Angaben zufolge ökologisch, während die verbleibenden 15% keine Angabe über die Bewirtschaftungsform machen (vgl. Wellner und Theuvsen 2017b, 9). Darüber hinaus nutzen CSAs weitere nachhaltige Produktionspraktiken: „[...] reducing synthetic inputs, closing nutrient cycles, improving soil properties and

biodiversity are inherent goals of many CSAs" (vgl. Egli et al. 2023, 2). Häufig zu beobachten sind zudem der weitestgehende Verzicht auf Verpackungen und Verarbeitung, kurze Transportwege sowie eine hohe Diversität des Anbaus auf kleiner Fläche (vgl. Wellner und Theuvsen 2017a, 239; Christensen et al. 2018, 394).

Ein weiteres Potenzial liegt darin, dass CSA-Gemeinschaften Selbstbestimmung als wichtigen Wert erachten und „[...] die hohe Ausprägung des Wertes Selbstbestimmung die Innovationsbereitschaft der Gemeinschaften sowie die Annahme von Herausforderungen [begünstigt]“ (Diekmann und Theuvsen 2019, 105). Dies lässt vermuten, dass sich CSA-Gemeinschaften eignen, um gesellschaftliche Innovationen hervorzubringen und zu erproben, wodurch sie potenziell zu einer Weiterentwicklung der Gesellschaft beigetragen können. Gleichzeitig können CSAs jedoch auch (unbeabsichtigt) ein Anlaufpunkt für Menschen aus dem rechten politischen Spektrum werden, wie die Gründung der „AG Rechte Tendenzen“ innerhalb des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft zeigt. Die AG „[klärt] über völkische Initiativen innerhalb der ökologischen kleinbäuerlichen Landwirtschaft [auf], um vor einer Vereinnahmung durch diese zu schützen“ (vgl. Degens und Lapschies 2023, 208).

Die fehlende Möglichkeit zur strukturellen Förderung aufgrund der Diversität bestehender CSA-Betriebe kann ebenfalls als Herausforderung betrachtet werden. „[Die] [z]entrale Hürde [...] stellt die dafür notwendige Anwendung von Zertifizierungskriterien dar, der sich die Solawi-Bewegung im Hinblick des verfolgten undogmatischen Ansatzes bisher verweigert hat“ (Strüber et al. 2023, 27).

Zu den Herausforderungen und Potenzialen von Gemeinschaftseigentum und mittlerer Technologie hat die Literaturrecherche keine Ergebnisse hervorgebracht.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass transformativer Anspruch, sozialer Zusammenhalt und Wirtschaftlichkeit in CSA-Betrieben teilweise konfliktieren und zu instabilen Organisationen führen können. Dies geschieht beispielsweise, wenn hohe ökologische Ansprüche zu hohen Kosten führen und somit die Mitgliedschaft von finanziell schlechter gestellten Personen erschwert wird oder Landwirt:innen einen zu geringen Lohn erhalten, da sie durch diese Einsparungen den Erhalt des Betriebs sichern möchten (vgl. Strüber et al. 2023, 11f.;105).

## 4 Methodik der empirischen Untersuchung

Die genaue Verfahrensdokumentation gilt als Gütekriterium qualitativer Forschung, da sie die Nachvollziehbarkeit des Forschungsvorgehens ermöglicht (vgl. Mayring 2016, 144f.). Deshalb werden im Folgenden die einzelnen Schritte von der Datenerhebung bis zur Auswertung dargestellt. Außerdem wird auf die Eigenschaften des Samples eingegangen, um eine bessere Einordnung der Ergebnisse zu ermöglichen.

### 4.1 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte mittels semistrukturierter Expert:inneninterviews, da bisher keine Literatur vorliegt, die sich konkret mit den Herausforderungen, Potenzialen und Gelingensbedingungen gemeinschaftsgetragener Unternehmen in Deutschland befasst. Es wird davon ausgegangen, dass Verantwortliche aus gemeinschaftsgetragenen Organisationen Betriebs- und Kontextwissen besitzen, welches aufgrund des geringen Forschungsstandes für die Theoriebildung entscheidend ist. Als Betriebswissen werden „Kenntnisse des Experten über Prozesse und Routinen in der Entscheidung über verbindliche Regeln zur Lösung gesellschaftlicher Konflikte“ verstanden (Kaiser 2021, 50). Kontextwissen hingegen umfasst „Kenntnisse des Experten über die Rahmenbedingungen, Zwänge und Interessenstrukturen bei der Lösung gesellschaftlicher Konflikte“ (ebd.). Interviewt werden im Rahmen dieser Forschungsarbeit Personen, die maßgeblich an der Organisation, Gründung und/oder Umstellung eines gemeinschaftsgetragenen Unternehmens beteiligt sind oder waren.

*„Das Besondere am Expertenwissen besteht nicht nur in dessen besonderer Reflexivität, Kohärenz oder Gewissheit, sondern auch insbesondere darin, dass dieses Wissen in besonderer Weise praxiswirksam und damit orientierungs- und handlungsleitend für andere Akteure wird.“ (Bogner et al. 2014, 13f.)*

Zwar ist der Expert:innenstatus unabhängig davon, ob es sich um Produzent:innen oder Verbraucher:innen beziehungsweise Prosument:innen handelt, da sich die Aufgabenverteilung innerhalb verschiedener gemeinschaftsgetragener Unternehmen deutlich unterscheiden kann, werden im Rahmen dieser Arbeit jedoch ausschließlich Unternehmer:innen befragt.

Der Leitfaden der semistrukturierten Expert:inneninterviews dient der Orientierung und zielt darauf ab, Informationen zu erhalten, welche die Beantwortung der Forschungsfrage ermöglichen. Außerdem wird eine Vergleichbarkeit zwischen den durchgeführten

Interviews geschaffen. Jedoch wird gleichzeitig davon ausgegangen, dass durch unvorhergesehene Äußerungen der Interviewten ein kurzfristiges Abweichen vom Leitfaden notwendig werden kann. Die Offenheit gegenüber neuen und irritierenden Informationen ist aufgrund der bisher geringen Forschung in diesem Bereich besonders relevant (vgl. Helfferich 2022, 878f.).

Bei der Konstruktion des Leitfadens für die Expert:inneninterviews wurde sich insbesondere an Bogner et al. 2014 orientiert. Zur Leitfadenkonstruktion wurden zunächst, basierend auf der Forschungsfrage und dem Literature Review zu CSA, Fragen und Hypothesen gesammelt und nach Themen zusammengefasst. Außerdem wurden die verschiedenen relevanten Dimensionen herausgearbeitet. Als relevante Dimensionen wurden die (optionalen) Merkmale von CSX, die soziale, ökonomische und ökologische Sphäre sowie die verschiedenen Phasen eines Unternehmens (Entstehung, Stabilisierung, Weiterentwicklung) identifiziert. Diese Dimensionen sind in die Gestaltung der Fragen eingeflossen. Die Fragen wurden den verschiedenen Aspekten der Forschungsfrage (Herausforderungen, Potenziale und Gelingensbedingungen) zugeordnet und ähnliche Fragen gebündelt. Auf Basis der entstandenen Themenblöcke wurden im Anschluss Leitfadenfragen entwickelt, die an den „Wissens- und Erfahrungshorizont“ der Expert:innen anknüpfen und darauf abzielen, die Befragten zu informativen Erzählungen anzuregen. Die Leitfadenfragen wurden im Anschluss thematisch gruppiert und in Haupt- und Nachfragen eingeteilt. Die Hauptfragen waren obligatorischer Bestandteil aller Interviews, die Nachfragen hingegen wurden gestellt, sofern bestimmte Aspekte bei der Beantwortung der Hauptfrage noch nicht angesprochen wurden oder um weiterführende Schilderungen der Expert:innen zu erhalten. Der aus diesem Prozess hervorgegangene Leitfaden (siehe Anhang 2) besteht aus abgeschlossenen Themenblöcken zu Person und Organisation, Herausforderungen, Potenzialen und Gelingensbedingungen, deren Reihenfolge bei Bedarf während des Interviews flexibel angepasst werden konnte (vgl. Bogner et al. 2014, 27–34). Auf Grundlage des vorläufig fertiggestellten Interviewleitfadens wurde ein Pretest durchgeführt. Dieser dient zur Überprüfung, ob die Dauer des Interviews dem geplanten Rahmen entspricht. Zudem wurde nach Abschluss der Befragung im Rahmen des Pretests mit dem/der Interviewten über die Interviewfragen gesprochen. Der/die Expert:in hatte die Möglichkeit, Feedback hinsichtlich der Inhalte und Formulierung der Fragen zu geben. Dies zielte darauf ab, herauszufinden, welche Fragen möglicherweise im Leitfaden fehlen oder schwierig zu verstehen

beziehungsweise zu beantworten sind. (vgl. ebd., 34) Nach dem Pretest wurde der vorläufige Leitfaden folgendermaßen angepasst:

- Es wurde aufgrund einer Anregung der Interviewpartner:in in eine Nachfrage zur Veränderung des (Einkaufs-)Verhaltens der Verbraucher:innen durch die Mitgliedschaft hinzugefügt.
- Die Interviewer:in hat aufgrund des Gesprächsverlaufs entschieden, eine Nachfrage zum Einfluss der Gemeinschaftsgetragenheit auf Lieferanten(-beziehungen) in den Leitfaden aufzunehmen.

Da die Fragen im Pretest als gut zu beantworten sowie verständlich formuliert wahrgenommen wurden und der angesetzte Zeitrahmen von einer Stunde sich als für den Leitfaden passend herausgestellt hat, wurden darüber hinaus keine Änderungen vorgenommen.

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 01.06.2023 - 04.07.2023 von der Autorin durchgeführt und haben online über eine Videotelefonie Software stattgefunden. Bei einigen Interviews war eine Praktikantin des Next Economy Labs als Zuhörer:in anwesend. Zur Vorbereitung wurden jeweils die vorhandenen Informationsquellen, insbesondere Websites der Unternehmen, gesichtet, um gegebenenfalls konkrete Nachfragen zu dort beschriebenen Herausforderungen und Potenzialen stellen zu können.

Die Interviewpartner:innen wurden zur Vorbereitung auf das Interview gebeten, sich den Prozess seit der Gründung des Unternehmens, insbesondere hinsichtlich der Gemeinschaftsgetragenheit, zu vergegenwärtigen und sich gegebenenfalls Stichworte zu notieren. Dies zielte darauf ab, zu verhindern, dass den Interviewten wichtige Aspekte in der Gesprächssituation entfallen. Außerdem wurden die Gesprächspartner:innen gebeten, Informationen zum Umsatz, der Anzahl der Angestellten und den aktuellen Mitgliederzahlen mitzubringen, da diese Informationen für die Verwendung der Interviews durch das Next Economy Lab relevant sein werden.

## **4.2 Sample**

Zur besseren Einordnung der Ergebnisse wird im Folgenden auf relevante Charakteristika der Interview:partnerinnen und Unternehmen eingegangen. Für die Auswahl potenzieller Expert:innen wurde auf eine Kontaktliste des Next Economy Labs zugegriffen und zudem eine Internetrecherche durchgeführt. Es wurden gezielt Unternehmer:innen aus möglichst diversen Branchen ausgewählt, um ein umfassendes Bild zu erhalten. Da

gemeinschaftsgetragene Unternehmen bezüglich der Einbindung der Mitglieder sehr stark differieren, wurde sich für die Unternehmer:innen als Gesprächspartner:innen entschieden. Hierdurch wurde sichergestellt, dass es sich bei den Interviewpartner:innen tatsächlich um Expert:innen handelt, die konkrete Praxiserfahrungen aus gemeinschaftsgetragenen Unternehmen mitbringen. Die Ansprache potenzieller Interviewpartner:innen erfolgte zunächst per Email. Bei ausbleibender Reaktion wurden die Personen zusätzlich telefonisch kontaktiert. Dementsprechend konnten nur Interviews mit Personen geführt werden, die von sich aus an der Teilnahme interessiert waren.

Inklusive des Pretests wurden sieben Interviews mit Unternehmen aus verschiedenen Branchen durchgeführt. Interviewt wurden Personen aus einem Unverpacktladen, einer Fahrradwerkstatt, einem Bioladen, einem Medienlabel, einem Solarunternehmen, einem Textileinzelhandelsgeschäft und einem Projekt, das über eine gemeinschaftsgetragene Projektkasse verschiedene Ideen umsetzt und eine Food Coop gemeinschaftsgetragen finanziert. Der Großteil der Unternehmen hat neben den Einnahmen durch die Mitglieder weitere Einnahmen durch andere Kund:innen (siehe Anhang 1.1, 1.3 und 1.7) oder Geschäftszweige (siehe Anhang 1.2, 1.5 und 1.6). Die Fahrradwerkstatt ist im Werkstattbetrieb beispielsweise ausnahmslos gemeinschaftsgetragen, verkauft davon unabhängig jedoch auch Fahrräder (siehe Anhang 1.2). Andere Unternehmen bieten ihre Güter oder Dienstleistungen zum einen im gemeinschaftsgetragenen Modell an, zum anderen aber auch in konventioneller Weise für Nicht-Mitglieder (siehe Anhang 1.1, 1.7). Hierunter fällt beispielsweise der Unverpacktladen, in dem auch Nicht-Mitglieder einkaufen können (siehe Anhang 1.1). Nur der Bioladen erwirtschaftet seinen Umsatz ausnahmslos gemeinschaftsgetragen. Da dies bisher der Regelfall zu sein scheint, wurden diese Unternehmen trotz ihrer Mischform in das Sample inkludiert. Hinzu kommt, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen seit weniger als fünf Jahren bestehen und sich dementsprechend noch in der Wandlungsphase befinden, sofern die für CSA gemachte Beobachtung zu Wandlungsprozessen auch für CSX gilt.

Bezüglich der Gesprächspartner:innen ist zu erwähnen, dass eine interviewte Person nicht in dem Teil des Unternehmens arbeitet, der gemeinschaftsgetragen organisiert ist. Da das Unternehmen jedoch als Kollektiv organisiert ist und dadurch unter den Mitarbeitenden durch die gemeinsame Entscheidungsfindung eine hohe Informiertheit bezüglich aller

Geschäftszweige besteht, wurde das Interview ebenfalls in die Auswertung aufgenommen (siehe Anhang 1.6).

### **4.3 Auswertung**

Die Interviews wurden als Audiodatei aufgenommen und anschließend transkribiert. Dabei wurden Namen von Personen, Unternehmen und Orten ersetzt oder entfernt. Die Auswertung erfolgte unter Zuhilfenahme des Programms MAXQDA mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015), wodurch eine qualitative und gleichzeitig systematische Analyse der Transkripte ermöglicht wurde (vgl. Mayring 2016, 114).

Aus den verschiedenen Techniken qualitativer Inhaltsanalyse wurde aufgrund der gerade erst beginnenden Theoriebildung zu Herausforderungen, Potenzialen und Gelingensbedingungen gemeinschaftsgetragener Unternehmen die induktive Kategorienbildung gewählt, um die Interviews möglichst unvoreingenommen auswerten zu können. „Eine induktive Kategoriendefinition [...] leitet die Kategorien direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess ab, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen“ (Mayring 2015, 85). Das von Mayring entworfene Prozessmodell induktiver Kategorienbildung gibt sechs Schritte vor, die im Rahmen der induktiven Kategorienbildung nacheinander bearbeitet werden müssen. Zur besseren Nachvollziehbarkeit des Vorgehens bei der Auswertung des Materials werden diese Schritte im Folgenden kurz zusammengefasst.

Im ersten Schritt werden auf Grundlage der Forschungsfrage das Ziel sowie das zugrundeliegende Material der Analyse festgelegt (vgl. ebd., 86f.). Im Rahmen dieser Arbeit ist das Ziel der Analyse der Erkenntnisgewinn zu Herausforderungen, Potenzialen und Gelingensbedingungen von CSX durch einen Einblick in Praxiserfahrungen. Material der Analyse sind die Transkripte der Expert:inneninterviews. Im zweiten Schritt müssen Analyseeinheit, Selektionskriterium (Kategoriendefinition) und Abstraktionsniveau festgelegt werden (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 701). Die kleinstmögliche Analyseeinheit (Kodiereinheit) sind „klare bedeutungstragende Elemente im Text“, die größtmögliche Analyseeinheit (Kontexteinheit) ist das gesamte Interview. Ausgewertet werden alle Transkripte, die im Rahmen dieser Masterarbeit erstellt wurden (Auswertungseinheit) (vgl. Mayring 2015, 88). Das Selektionskriterium gibt an, welche Textstellen codiert werden. In dieser Arbeit sind die Themengebiete Potenziale, Herausforderungen und Gelingensbedingungen durch die Forschungsfrage und den Interviewleitfaden deduktiv vorgegeben, sodass Kategorien zu Textstellen gebildet werden, die Erfahrungswissen hierzu umfassen (vgl. Mayring und Fenzl

2022, 701). Codiert werden nur Aussagen, die Besonderheiten von CSX beinhalten. Das bedeutet, dass allgemeine Aspekte, wie die Relevanz eines gut funktionierenden Teams, nicht unter das Selektionskriterium fallen und dementsprechend nicht codiert werden. Das Abstraktionsniveau bestimmt die Abstraktionsebene der Kategorienbildung. Für die zugrundeliegende Forschungsfrage bedeutet dies, dass Kategorien so gebildet werden, dass sie potenziell auch auf andere gemeinschaftsgetragene Unternehmen übertragbar sind und somit die Ebene des einzelnen Unternehmens verlassen (vgl. Mayring 2015, 88).

Im anschließenden dritten Schritt wird das Material schrittweise durchgearbeitet. Dabei wird eine Kategorie in Form eines Wortes oder Kurzsatzes gebildet, sobald das Selektionskriterium erfüllt ist. Der Name der Kategorie ist möglichst nah am Text zu bilden, jedoch ist das gewählte Abstraktionsniveau zu berücksichtigen. Im weiteren Verlauf der Sichtung des Materials wird bei Erfüllung des Selektionskriteriums jeweils entschieden, ob sich die entsprechende Textstelle unter eine bestehende Kategorie subsumieren lässt oder eine neue Kategorie gebildet werden muss (vgl. Mayring 2015, 87). Nach 10-50% des Materials wird im vierten Schritt eine Revision des Kategoriensystems durchgeführt. Diese wird begonnen, sobald die Bildung neuer Kategorien nur noch selten vorkommt und prüft, ob das Ziel der Analyse mit den bisherigen Kategorien erreicht werden kann. Zudem wird die Angemessenheit des Selektionskriteriums und des Abstraktionsniveaus kontrolliert. Werden in diesem Schritt nötige Anpassungen festgestellt, müssen die Transkripte erneut durchgearbeitet werden. Sind keine Änderungen nötig, wird das weitere Material durchgegangen (Schritt 5). Die Revision des Kategoriensystems hat im Rahmen dieser Arbeit nach circa 50% des Materials stattgefunden, da durch die verschiedenen Branchen der Unternehmen sehr heterogenes Material vorlag. Hierbei wurden Kategorien zusammengelegt. Das Selektionskriterium und Abstraktionsniveau mussten nicht neu festgelegt werden. Die Codes inklusive der verwendeten Ankerbeispiele sind in Anhang 3 tabellarisch dargestellt. Abschließend werden im sechsten Schritt die Kategorien und subsumierten Textstellen interpretiert. Die Ergebnisse dieses Schritts sind in Kapitel fünf dargestellt (vgl. ebd., 86ff.).

Ein spezifisches Gütekriterium für die Reliabilität einer Inhaltsanalyse ist die Intracoderübereinstimmung, bei der geprüft wird, inwiefern die ursprüngliche Zuordnung zu den Kategorien mit einer Zuordnung bei erneutem Durchgang des Materials übereinstimmt (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 695). Aufgrund der geringen Materialmenge und der kurzen

Zeitspanne wird darauf in dieser Arbeit verzichtet, da nicht angenommen werden kann, dass die Autorin die ursprünglichen Zuordnungen in einem zweiten Durchgang nicht mehr kennt. Die Intercoderübereinstimmung überprüft, inwiefern die Kodierungen der Forscher:in mit der Kodierung durch eine:n weitere:n Kodierer:in übereinstimmt. Die zweite Kodierung findet auf Grundlage des Kodierleitfadens der ersten Kodierung statt (vgl. Mayring 2015, 124f.). Durch die regelgeleitete Vorgehensweise sind die Ergebnisse somit intersubjektiv überprüfbar (vgl. Mayring und Fenzl 2022, 691). Im Rahmen dieser Arbeit wurde auch auf die Durchführung dieser Überprüfung verzichtet, da kein zweiter Kodierer zur Verfügung stand.

## **5 Ergebnisse – Herausforderungen, Potenziale und Gelingensbedingungen von CSX**

Im Folgenden werden die aus der Auswertung der Interviews hervorgegangenen Ergebnisse dargelegt. Dies geschieht entlang der verschiedenen Strukturmerkmale (siehe Kapitel 2.3), um den Zusammenhang zwischen den Spezifika des Geschäftsmodells und den gewonnenen Erkenntnissen zu Herausforderungen, Potenzialen und Gelingensbedingungen zu verdeutlichen. Da keine Ergebnisse zu gemeinschaftlichem Eigentum und geringem Technikeinsatz vorliegen, werden diese Merkmale ausgelassen.

### **5.1 Umlagefinanzierung der Betriebskosten**

#### **5.1.1 Beitragsfinanzierung und Risikoteilung**

Für bereits gegründete Unternehmen, die sich strukturell verändern möchten, ist die Flexibilität der Gemeinschaftsgetragenheit im Hinblick auf die Rechtsform des Unternehmens ein Potenzial, da die Beitragsfinanzierung keine spezifische Unternehmensform erfordert. Somit entfallen bei der Entscheidung für eine Umstellung Aufwand und Kosten des Wechsels der Rechtsform. Außerdem können unternehmerische Entscheidungen in CSX-Unternehmen trotz der Gemeinschaft eigenverantwortlich von den Unternehmer:innen getroffen werden, sofern dies beabsichtigt ist und der Rechtsform des Unternehmens nicht entgegensteht (siehe Anhang 1.1 und 1.3).

„Aber das Gute ist [...], du kannst selbst die Entscheidungen treffen, weißt du. Das ist halt tatsächlich wichtig. Sonst wäre das alles sehr zäh und das würde noch alles viel länger dauern.“

Deswegen bin ich ganz froh, dass wir bei der gUG geblieben sind und trotzdem versuchen wir ja wirklich alle mitzunehmen, alle abzuholen.“ (siehe Anhang 1.3)

Auch die Möglichkeit der Umsetzung der Beitragsfinanzierung in verschiedenen Branchen zeigt die Flexibilität des Geschäftsmodells (siehe Anhang 1.1). Dieses Ergebnis wird durch die Diversität der im Rahmen dieser Arbeit befragten Unternehmen gestützt (siehe Kapitel 4.2).

Die Beitragsfinanzierung hat zudem das Potenzial, den Unternehmer:innen eine bessere Planbarkeit zu ermöglichen, insbesondere hinsichtlich des zu erwartenden Umsatzes (siehe Anhänge 1.1, 1.3, 1.4, 1.7). Dadurch kann beispielsweise das Warenangebot unabhängig von der aktuellen Kund:innenzahl aufrechterhalten werden:

„[I]ch habe dann meinen Umsatz nicht irgendwann während des Monats und habe den nicht irgendwann, wenn die Kundin, der Kunde reinkommt und sich für rote Linsen entscheidet [...]. Ich kann mit diesem kompletten Geld wirtschaften, rote Linsen kaufen, Schokolade kaufen, Kaffee kaufen [...]. [S]o ein negativer Strudel beginnt ja, wenn ich keine roten Linsen im Laden habe und der Kunde aber extra für rote Linsen kommt. [...] [U]nd um das einfach aufzuhalten und um rote Linsen [...] im Laden zu halten beziehungsweise alle anderen Produkte ja auch, habe ich einfach das Geld im Vorhinein und kann damit den kompletten Monat bewirtschaften [...].“ (siehe Anhang 1.1)

Zudem können Betriebe, die normalerweise, beispielsweise aufgrund von Saisonabhängigkeit, einen stark schwankenden Umsatz aufweisen, durch die Beitragsfinanzierung einen regelmäßigen Umsatz erreichen (siehe Anhang 1.2). Sofern die Gehälter der Mitarbeitenden des Unternehmens ebenfalls durch die Beiträge der Mitglieder abgedeckt werden, können durch die Beitragsfinanzierung und das damit einhergehende sichere Einkommen Existenzängste vermieden werden (siehe Anhang 1.7). Außerdem kann bei verderblichen Gütern durch die mit der Beitragsfinanzierung einhergehende feste Mitgliederzahl die benötigte Warenmenge besser kalkuliert und dadurch Lebensmittelverschwendung reduziert werden (siehe Anhang 1.4).

Darüber hinaus ermöglicht die Beitragsfinanzierung gemeinschaftsgetragenen Unternehmen trotz schwieriger äußerer Umstände zu bestehen. CSX-Unternehmen können beispielsweise durch ihr Geschäftsmodell Leistungen anbieten, mit denen sie am Markt nicht überleben könnten, da durch den Verkauf zum Marktpreis nicht ausreichend Einnahmen generiert würden. Dies wird durch die Bindung der Mitglieder an das Unternehmen ermöglicht. Mitglieder des befragten Unverpacktladens kaufen durch ihre Mitgliedschaft beispielsweise einen höheren Anteil ihrer Lebensmittel im Unverpacktladen und erhalten

somit einen Laden, der ohne dieses Commitment zu geringe Einnahmen hätte (siehe Transkript 1.1). Die durch die Beitragsfinanzierung entstehende Regelmäßigkeit kann somit Verhaltensweisen verändern. Dies lässt sich neben dem Einkaufsverhalten in anderen Bereichen beispielsweise in Form einer besseren Instandhaltung der Fahrräder beobachten (siehe Anhang 1.3). Durch die Entkoppelung von Zahlung und Leistung wird es zudem möglich, für den Erhalt von Unternehmen unabhängig von den in Anspruch genommenen Leistungen zu bezahlen und damit das Bestehen von Lern- und Begegnungsräumen zu ermöglichen. Die Mitglieder zahlen für die Mitgliedschaft, weil „[...] die das super finden, dass es so einen Ort gibt und dass der erhalten bleibt“ (siehe Transkript 1.3).

Gleichzeitig kann die Dekommodifizierung durch ihre Auflösung der direkten Beziehung zwischen Zahlung und Leistung jedoch auch zu einer ungleichmäßigen Arbeitsbelastung bei den Produzent:innen führen, da nicht immer festgelegt ist, welche Leistung in welchem Zeitraum erbracht wird, sodass es im Dienstleistungsbereich zu einer kurzfristigen Anhäufung von Aufträgen kommen kann. Dabei verhindert die Bindung der Mitglieder an das Unternehmen, dass ein anderer Anbieter kontaktiert wird (siehe Anhang 1.7). Die engere Bindung zu den Mitgliedern hat jedoch bei saisonabhängigen Dienstleistungen auch das Potenzial durch Kommunikation eine regelmäßige Arbeitsbelastung zu ermöglichen (zur Erklärung siehe Kapitel 5.1.3).

Darüber hinaus kann auch ein Mangel an Eigenkapital durch die Beitragsfinanzierung kompensiert werden, sofern keine hohen Anfangsinvestitionen notwendig sind:

„[...] [Ich] wollte eigentlich immer schon selbstständig sein und habe aber natürlich keinen Investor oder eine reiche Familie oder sonst irgendwas. Und dann ist natürlich die Hürde, in die Selbständigkeit zu gehen, relativ groß. Und dann kam das [Name Unternehmensberatung] um die Ecke mit dem gemeinschaftsbasierten Wirtschaften. Und plötzlich war das eine Möglichkeit [...].“ (siehe Anhang 1.7)

Trotz der positiven Aspekte der Beitragsfinanzierung haben sechs von sieben Befragten geäußert, dass es in ihrer Unternehmung finanzielle Schwierigkeiten gibt (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.6 und 1.7). Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die kalkulierten Betriebskosten beziehungsweise der Teil der Betriebskosten, der durch die Mitglieder abgedeckt werden soll, teilweise mit den vorhandenen Mitgliedern nicht erreicht werden kann (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.3, 1.7). Bei Mischbetrieben, die nicht ausschließlich gemeinschaftsgetragen wirtschaften, können wirtschaftliche Schwierigkeiten dazu führen, dass

ein Anreiz besteht sich dem Markt anzupassen (siehe Anhang 1.5) und die nicht gemeinschaftsgetragenen Geschäftsbereiche auszuweiten, um die Einnahmen zu erhöhen:

„Und [wir] sind uns da bewusst, dass wir da aufpassen müssen, um nicht wieder in so eine Falle zu tappen von, ah cool, ja wir können Sachen verkaufen, lass mal ordentlich Sachen verkaufen und Geld verdienen, weil das nicht das ist, was wir wollen. Aber wir wollen eben auch gut davon leben können. Und da die Balance zu finden.“ (siehe Anhang 1.2)

Häufig wird zudem mit den finanziellen Schwierigkeiten umgegangen, indem Personalkosten eingespart werden. Dies geschieht zum Beispiel indem die Gründer:innen ganz auf ein Gehalt verzichten (siehe Anhang 1.1 und 1.3), geplante Gehaltserhöhungen aufgrund der finanziellen Lage verschoben werden (siehe Anhang 1.4) oder die Gehälter sehr gering ausfallen (siehe Anhang 1.2) beziehungsweise reduziert werden, wenn der Betrag der kalkulierten Betriebskosten nicht zusammenkommt (siehe Anhang 1.7). Die geringen Gehälter führen in manchen Betrieben dazu, dass Mitarbeitende die Unternehmen verlassen (siehe Anhang 1.2 und 1.4).

Bezüglich der Beitragsfinanzierung und Risikoteilung besteht zudem die Herausforderung, dass die Unternehmer:innen am Ende eines Beitragszeitraums mit potenziellen Austrittswellen rechnen müssen. Dadurch ist das Risiko zwar innerhalb des Finanzierungszeitraums geteilt, für die Finanzierung der nächsten Periode verbleibt es jedoch bei den Erzeuger:innen. Damit die Mitglieder ihre Mitgliedschaft verlängern, ist es von zentraler Bedeutung, dass das Unternehmen nicht als beliebig wahrgenommen wird (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.3 und 1.5). Daraus lässt sich folgende Gelingensbedingung ableiten:

**G1: Gemeinschaftsgetragene Unternehmen sollten eine Vision haben und diese authentisch und glaubwürdig verfolgen, um nicht beliebig zu wirken.**

Verbunden mit dem Risiko einer Austrittswelle ist auch die Herausforderung, den Ansprüchen der Mitglieder gerecht zu werden, um sie im Unternehmen zu halten:

„Das finde ich ist so mit die herausforderndste Aufgabe eigentlich. Damit [...] da keine Fluktuation ist, damit die auch bleiben. Das finde ich das Anspruchsvollste. Mitglieder, bei Laune zu halten ist das falsche Wort, aber dass die weiterhin zufrieden sind und wirklich immer kommen und so.“ (siehe Anhang 1.3)

Darüber hinaus kann die Beitragsfinanzierung bei Lieferant:innen zu Skepsis und im schlimmsten Fall zu einer Beendigung der Zusammenarbeit führen (siehe Anhang 1.2).

„Also wenn wir einen neuen Händlerkontakt anfragen, schreiben wir in der Regel nicht wir machen übrigens Sachen anders und verkaufen eure Teile dann nur zum Einkaufspreis, weil

das tatsächlich einige gar nicht gerne hören. Das hängen wir nicht so an die große Glocke, aber es steht auf unserer Website.“<sup>1</sup> (siehe Anhang 1.2)

### **5.1.2 Kostendeckung und -transparenz**

Die Kostentransparenz, also der Einblick in die Entstehung und Höhe der Kosten, schafft Vertrauen in die Tätigkeit der Unternehmen und kann das Verständnis der Mitglieder für die Unternehmer:innen erhöhen (siehe Anhang 1.1 und 1.3).

Das Prinzip der Kostendeckung kann dazu führen, dass Unternehmen keine Rücklagen bilden. Dadurch müssen bei Veränderungen der finanziellen Situation sofort Anpassungen vorgenommen werden, wodurch eine hohe Abhängigkeit von den Mitgliedern entsteht (siehe Anhang 1.4 und 1.5):

„[...] sobald irgendwas teurer wird, Gehälter, Miete, Heizung, was auch immer, müssen wir an irgendeiner Stellschraube nach oben drehen. Also wir haben keine Rücklagen, wir verdienen nicht viel mehr als wir brauchen, weil es einfach, es ist keine Gewinnmaximierung drinnen.“  
(siehe Anhang 1.4)

Zwar schließt das Kostendeckungsprinzip die Bildung von Rücklagen nicht prinzipiell aus, es ist jedoch anzunehmen, dass die Schwierigkeit eine ausreichende Finanzierung zu erreichen auch an dieser Stelle zu einer Einsparung führt.

Ein Potenzial des Kostendeckungsprinzips ist hingegen die Option, nachhaltige Produkte günstiger anzubieten und dadurch für einen größeren Teil der Bevölkerung erschwinglich zu machen. Dies wird durch den Verzicht auf Gewinnmaximierung ermöglicht (siehe Anhang 1.4). Inwiefern sich dieses Potenzial verwirklichen lässt, hängt jedoch stark vom Angebot des Unternehmens ab.

### **5.1.3 Mitgliedschaft und direkte Wertschöpfungsbeziehungen**

Um eine Ausfinanzierung entsprechend der Kalkulation der Betriebskosten erreichen zu können, ist eine ausreichende Mitgliederzahl ausschlaggebend. Diese wird jedoch nicht von allen befragten Unternehmen erreicht (siehe Anhang 1.1, 1.3, 1.7). Werden die Beiträge solidarisch festgelegt, ist neben der Mitgliederzahl auch die Beitragshöhe der einzelnen Mitglieder relevant. Da dies jedoch optional ist, werden die relevanten Ergebnisse zur solidarischen Finanzierung in Kapitel 5.2.1 dargelegt. Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass es für Menschen verschiedene Hürden gibt, Mitglied in einem

---

<sup>1</sup> Die Fahrradwerkstatt deckt die Kosten für die Reparaturdienstleistung über den Mitgliedsbeitrag und stellt bei Reparaturen nur den Einkaufspreis der Ersatzteile in Rechnung (siehe Anhang 1.2).

gemeinschaftstragenen Unternehmen zu werden. Dies kann eine zu geringe Ausfinanzierung sowie eine zu niedrige Mitgliederzahl zur Folge haben (siehe Anhang 1.1, 1.7). Herausfordernd ist beispielsweise der bisher geringe Bekanntheitsgrad von CSX. Dieser führt dazu, dass gemeinschaftstragene Unternehmen häufig zunächst Aufklärungsarbeit über Funktionsweise und Vorteile der Gemeinschaftstragenheit leisten müssen, bevor sich Personen für eine Mitgliedschaft entscheiden (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.7). Insbesondere in Regionen, die von sehr konservativen Werten geprägt sind, kann die Mitgliedergewinnung unter Umständen schwierig sein (siehe Anhang 1.1). Aufgrund des geringen Wissensstandes kann die Präsenz in den Medien und auf Veranstaltungen dabei helfen Mitglieder zu gewinnen, da sie ermöglicht vielen Menschen auf einmal die Idee eines gemeinschaftstragenen Unternehmens näherzubringen (siehe Anhang 1.1 und 1.3). Daraus ergibt sich:

**G2: Präsenz in den Medien und auf Veranstaltungen zur Steigerung des Bekanntheitsgrads des Unternehmens und des Konzepts der Gemeinschaftstragenheit in der Region.**

Ein weiterer Aspekt, der zu einer Skepsis gegenüber der Mitgliedschaft führen kann, ist die gestiegene Unsicherheit in der Bevölkerung aufgrund vergangener und aktueller Krisen. Diese führt den Beobachtungen einer Unternehmerin zufolge dazu, dass Menschen sich nicht mehr längerfristig finanziell an ein Angebot binden möchten, da sie ihre eigene finanzielle Situation als nicht vorhersehbar einschätzen (siehe Anhang 1.3). Hinzu kommt die kapitalistische Prägung vieler Menschen, welche durch die vorherrschende Wirtschaftsweise tief verwurzelt ist. Diese führt unter anderem dazu, dass die Entkoppelung des gezahlten Geldbetrags vom konkreten Erhalt der Güter und Dienstleistungen Menschen von der Mitgliedschaft abhält: „[...] manchmal trauen sie sich dann nicht so richtig: Ja, aber dann krieg ich ja immer irgendwie unterschiedliches und manchmal zahl ich ja dann, obwohl ich eigentlich nichts habe“ (siehe Anhang 1.7). Teilweise werden Menschen auch nicht aus Überzeugung Mitglied, sondern um den Service des Unternehmens nutzen zu können: „Und wir sagen manchmal so den Satz viele unserer Mitglieder sind nicht Mitglied wegen des Konzepts, sondern trotz des Konzepts“ (siehe Anhang 1.2). Für die Mitgliedergewinnung kann es hilfreich sein, auf die bestehenden Netzwerke der Unternehmer:innen und bereits gewonnener Mitglieder zurückzugreifen. Vorteilhaft sind hierbei zum einen der persönliche Kontakt und zum anderen die unter Umständen bereits geteilten Werte und Ziele innerhalb eines Netzwerks (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.3 und 1.4). Daraus ergibt sich folgende Gelingensbedingung:

### **G3: Mitgliedergewinnung über die Netzwerke der Produzent:innen und Verbraucher:innen.**

Für die Menschen, die sich für eine Mitgliedschaft entscheiden, entsteht durch die direkten Wertschöpfungsbeziehungen ein tiefes Vertrauen in die Arbeit des Unternehmens. Dieses Vertrauen wird neben der engeren Beziehung zwischen Verbraucher:innen und Produzent:innen auch durch die hohe (Kosten)-Transparenz gefördert (siehe Kapitel 5.1.2). Bei besonders nachhaltigen CSX-Betrieben entsteht hierdurch für die Mitglieder die Möglichkeit, vor Ort etwas Gutes zu tun, da sie mit ihrer Mitgliedschaft ein Projekt unterstützen, das sie kennen und in das sie Vertrauen haben.

„Dieses Abstrakte, das machen ja auch manche, die finden das super, weil wir lokal sind und letztendlich, wenn man etwas bewegen möchte, muss man nicht sonst wohin spenden, Bäume pflanzen irgendwo, sondern man kann auch lokal vor Ort was Gutes tun.“ (siehe Anhang 1.3)

Hinzu kommt, dass es Dienstleistungen gibt, bei denen die Vertrauensbeziehung zwischen Verbraucher:in und Produzent:in die Qualität des Ergebnisses verbessern kann:

„Ich hatte zum Beispiel mit einem Menschen aus meiner Gemeinschaft diese Erfahrung: Also sie wollte nie irgendwie vor die Kamera, aber sie brauchte halt Fotos und die Hürde war super groß für sie [...]. Und sie hat auch mal zu mir gesagt, wenn wir uns vorher nicht so gekannt hätten, dann hätte es jetzt ganz andere Bilder, oder vielleicht gar keine Bilder, gegeben.“ (siehe Anhang 1.7)

Zudem kann die Gemeinschaft für CSX-Unternehmen einen wichtigen Stellenwert einnehmen, insbesondere wenn es sich um relationale CSX handelt (siehe Kapitel 2.3). Wird die Gemeinschaft aktiv gepflegt, kann für Mitglieder und Produzent:innen ein sozialer Begegnungsraum entstehen, in dem ein energiestiftendes Gemeinschaftsgefühl erlebt wird. Außerdem wird ein Raum zum Austausch und zur Lösungsfindung für unternehmerische oder private Probleme geschaffen (siehe Anhang 1.1, 1.3 und 1.7).

„Und wann es richtig gut läuft? Eigentlich tatsächlich immer nach diesen Gemeinschafts-Calls, danach fühle ich mich immer sehr beflügelt, also es ist sehr energiestiftend, einfach im Austausch mit der Gemeinschaft zu sein. Das sind einfach alles nette Leute.“ (siehe Anhang 1.7).

Neben dem Umgang mit zunehmendem Feedback durch die Gemeinschaftsgetragenheit, der als herausfordernd wahrgenommen werden kann, hat der gegenseitige Austausch gleichzeitig das Potenzial das Maß an Bedürfnisbefriedigung auf beiden Seiten zu erhöhen. Die Kommunikation der Bedürfnisse der Produzent:innen kann beispielsweise zu einer gleichmäßigen Arbeitsbelastung über die Jahreszeiten hinweg führen:

„Also sonst [...] in der Fahrradwerkstatt [...] so rund um Ostern explodiert das dann, wenn das erste schöne Wochenende war, dann kommen alle mit ihren Fahrrädern und wollen ihre

Jahresinspektion. Und das ist eine ganz schön große Herausforderung für Fahrradwerkstätten. Und wir haben das tatsächlich geschafft mit Mitglieder-Newslettern und eben auch in der Kommunikation mit den Mitgliedern, dadurch dass wir da einen direkteren Draht irgendwie haben, zu kommunizieren. Inspektionen machen wir nur im Winter. Was bei uns diese Lasten sehr stark, also diese Kurve sehr stark geglättet hat sozusagen wie viel wir über das Jahr zu tun haben. Was dafür sorgt, dass Frühling und Sommer auch entspannter für uns sind.“ (siehe Anhang 1.2)

Die Verbraucher:innen haben durch den Austausch mit den Unternehmer:innen ebenfalls die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse zu kommunizieren. Hinzu kommt, dass sich die Mitglieder aufgrund der langfristigen Bindung bei Unzufriedenheit keinen neuen Anbieter suchen können, sofern sie nicht doppelt für eine Leistung bezahlen möchten oder die Möglichkeit zur Abnahme des Anteils durch eine andere Person besteht, wodurch sich die Kommunikation der Bedürfnisse intensiviert. Auf Seite der Unternehmer:innen ist es vorteilhaft, die Bedürfnisse der Mitglieder in die Ausgestaltung der angebotenen Produkte einfließen zu lassen. Hierdurch können sie neben der Bedürfnisbefriedigung der Kundschaft, welche aus Sicht der Unternehmer:innen einen Wert an sich darstellen kann, auch die Vermeidung von Austrittswellen am Ende einer Finanzierungsperiode erreichen (siehe Anhang 1.1, 1.3 und 1.5). Daraus ergibt sich die vierte Gelingensbedingung:

**G4: Mitgliederbindung aktiv gestalten und auf die Bedürfnisse der Mitglieder eingehen, um Austrittswellen zu vermeiden.**

Die folgende Tabelle fasst die Auswertungsergebnisse zu den Herausforderungen und Potenzialen des Kernprinzips „Umlagefinanzierung der Betriebskosten“ zusammen.

<b>Umlagefinanzierung der Betriebskosten</b>		
<b>Merkmal</b>	<b>Potenziale</b>	<b>Herausforderungen</b>
Beitragsfinanzierung und Risikoteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilität der Rechtsform</li> <li>• Entscheidungsfreiheit der Unternehmer:innen (sofern beabsichtigt)</li> <li>• In diversen Branchen möglich</li> <li>• Planbarkeit (Umsatz, Gehälter, Abnahmemenge)</li> <li>• Möglichkeit Produkte anzubieten, die am Markt nicht bestehen könnten/ Zahlung für den Erhalt von Unternehmen</li> <li>• Kompensation fehlenden Startkapitals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Schwierigkeiten, sparen an Personalkosten</li> <li>• Anreiz sich dem Markt anzupassen</li> <li>• Mitglieder zufriedenstellen/ potenzielle Austrittswellen am Ende der Finanzierungsperiode verhindern</li> <li>• Skepsis der Lieferant:innen</li> </ul>
Kostendeckung und -transparenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen schaffen</li> <li>• Verbessertes Verständnis der Mitglieder für die Unternehmer:innen</li> <li>• Günstigere Produkte wegen des Verzichts auf Gewinnmaximierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine/geringe Rücklagen</li> </ul>
Mitgliedschaft und direkte Wertschöpfungsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen durch langfristige Beziehung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vor Ort Gutes tun</li> <li>○ Positiver Einfluss des Vertrauens auf das Produkt (Beispiel Fotos)</li> </ul> </li> <li>• Gemeinschaftsgefühl, Austausch und gemeinsame Lösungsfindung</li> <li>• Bessere Bedürfnisbefriedigung bei Produzent:innen und Verbraucher:innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitgliedergewinnung <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Geringer Bekanntheitsgrad von CSX</li> <li>○ Langfristige Bindung (bei unsicherer eigene Lebenssituation)</li> <li>○ Kapitalistische Prägung, Skepsis gegenüber Dekommodifizierung</li> </ul> </li> </ul>

Tabelle 1: Umlagefinanzierung der Betriebskosten - Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen

## 5.2 Soziale Merkmale

### 5.2.1 Solidarische Mitgliedsbeiträge

Solidarische Mitgliedsbeiträge sind ein optionales Merkmal von CSX, das von allen befragten Unternehmen umgesetzt wird. Werden in einem CSX-Betrieb solidarische Beitragsrunden durchgeführt oder die Preise gestaffelt festgelegt (ermäßigter, solidarischer und normaler Beitrag), birgt dies das Potenzial Umverteilung abseits staatlicher Mechanismen zu erreichen und finanziell schlechter gestellten Menschen eine Mitgliedschaft zu ermöglichen (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.5, 1.6 und 1.7). Allerdings ist hierbei zu beachten, dass es deutlich einfacher ist ein Unternehmen ausreichend zu finanzieren, wenn ein höheres Einkommensniveau vorherrscht (siehe Anhang 1.5). Hinzu kommen mögliche Konflikte zwischen verschiedenen sozialen Ansprüchen, beispielsweise wenn eine soziale Produktionsweise zu höheren Kosten führt:

„Wir verkaufen keine chinesischen Solarmodule, weil bei allen chinesischen großen Solarmodul-Herstellern uigurische Zwangsarbeit in der Lieferkette ist, das wollen wir nicht. Europäische Module sind etwas teurer. Das macht natürlich im Mittel die Preise etwas höher und erschwert es Menschen mit geringen Einkommen sich daran zu beteiligen.“ (siehe Anhang 1.5)

Außerdem kann es herausfordernd sein eine solidarische Streuung der Beiträge zu erreichen und damit die angestrebte Umverteilung zu ermöglichen (siehe Anhang 1.2, 1.6):

„Im Kapitalismus hat alles einen Preis, wenn ich diesen Preis zahle, dann muss ich mir über nichts mehr Gedanken machen [...]. Da ist ja der Richtwert, wenn ich den zahle, dann noch 2€ mehr oder 2€ weniger, das passt dann schon. Aber dann habe ich auf jeden Fall meine Schuldigkeit getan, muss mir nicht mehr weiter Gedanken machen um das Thema Geld, was hängt da für die Leute dran, geht das auf? Wie ist das für die anderen Mitglieder? Wie ist deren finanzielle Situation?“ (siehe Anhang 1.2)

Einer der befragten Unternehmer berichtet zudem von der Beobachtung, dass es leichter sei eine solidarische Verteilung zu erreichen, wenn unter den Mitgliedern ein Gemeinschaftsgefühl besteht (siehe Anhang 1.5).

Teilweise wählen bei gestaffelten Beiträgen auch zu viele Menschen den ermäßigten Beitrag, was zu Finanzierungsproblemen auf Seite der Unternehmer:innen führt (siehe Anhang 1.4). Außerdem kann es dazu kommen, dass immer die gleichen Menschen ihre Beiträge erhöhen, wenn ein Unternehmen die Mitglieder darum bittet, individuell darüber nachzudenken, ob eine Erhöhung des eigenen Beitrags möglich ist (siehe Anhang 1.2). Zudem bewerten Menschen ihre finanzielle Situation teils sehr unterschiedlich, was dazu führen

kann, dass Menschen mit gleichen verfügbaren Ressourcen und ähnlicher Lebenssituation sehr unterschiedliche Beiträge zahlen und die gewünschte Umverteilung nicht stattfindet (siehe Anhang 1.4).

Als Hilfsmittel werden deshalb derzeit von zwei Unternehmen digitale Hilfstools zur Festlegung des eigenen Beitrags entwickelt (siehe Anhang 1.2 und 1.3), welche die verschiedenen Aspekte, wie das Einkommen des Mitglieds, die Intensität der Nutzung des Angebots und den finanziellen Bedarf des Unternehmens, einbeziehen (siehe Anhang 1.2). Daraus ergibt sich die fünfte Gelingensbedingung:

**G5: Hilfestellung zur Ermittlung des individuellen solidarischen Beitrags geben, welche unter anderem die finanzielle Situation des Mitglieds berücksichtigt.**

Neben den solidarischen Beiträgen hat auch die bedürfnisorientierte Bezahlung das Potenzial zur Umverteilung zwischen den Mitarbeitenden sowie zwischen den Mitgliedern und den Mitarbeitenden beizutragen. Ist der Finanzbedarf der Mitarbeitenden insgesamt höher, dann muss auch die Gesamtsumme der Beiträge höher sein. Unter den Mitarbeitenden erhalten Personen mit geringerem Finanzbedarf, der beispielsweise aufgrund einer Erbschaft zustande kommen kann, weniger Lohn als Personen mit höherem Finanzbedarf, obwohl eine ähnliche Tätigkeit ausgeübt wird. Drei der sieben befragten CSX-Unternehmen praktizieren die bedürfnisorientierte Bezahlung bereits (siehe Anhang 1.1, 1.3 und 1.7). Auf der anderen Seite sind zwei Unternehmen als Kollektive mit Einheitslohn organisiert (siehe Anhang 1.2 und 1.4).

### **5.2.2 Ko-Produktion**

Ein Potenzial der Ko-Produktion ist, dass durch sie auf die Erfahrungen und die Arbeitskraft der Mitglieder zurückgegriffen werden kann und dabei häufig keine Kosten entstehen, da die Mitglieder ehrenamtlich mitarbeiten. Teilweise können gemeinschaftsgetragene Unternehmen nur durch diese Form der Mitarbeit überhaupt bestehen, da sie auf das Wissen oder die Arbeitskraft der Mitglieder angewiesen sind (siehe Anhang 1.3 und 1.6). Die Ko-Produktion ermöglicht somit manchen CSX-Unternehmen erst die Entfaltung ihres nachhaltigen und transformativen Potenzials. Außerdem kann die Mitarbeit im Unternehmen die Einbettung der Mitglieder in eine lokale Gemeinschaft unterstützen und dabei helfen, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Dies geschieht beispielsweise, indem die Mitglieder Solaranlagen selbst auf ihren Dächern installieren. Dies hat neben der Durchführung der Installation das Potenzial, den beteiligten Mitgliedern und deren mitwirkendem

Bekanntenkreis das Handwerk näher zu bringen und gegebenenfalls junge Menschen an handwerkliche Berufe heranzuführen (siehe Anhang 1.6). Inwiefern dieser Effekt tatsächlich eintritt, muss jedoch noch evaluiert werden.

Zudem kann die Ko-Produktion dazu beitragen, die Entfremdung von den Dingen, die durch die ausgeprägte Arbeitsteilung im Kapitalismus entsteht, zu verringern, indem die Mitglieder durch ihre Mitarbeit in Kontakt mit den Produkten und Dienstleistungen kommen:

„Also für viele Menschen ist ja PV und generell Energie total fremd, das ist nicht so greifbar, kann man nicht so anfassen und bei den Selbstbaugemeinschaften und auch bei den Balkonkraftwerken haben die Menschen die Möglichkeit ein bisschen mitzuwirken und das auch mal kennenzulernen und sich vielleicht noch ein bisschen besser mit der eigenen Anlage identifizieren zu können, wenn sie da mit bauen.“ (siehe Anhang 1.6)

### **5.2.3 Mitbestimmung**

Nur in einer der befragten Organisationen werden die Mitglieder in konkrete Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Hierbei handelt es sich um einen Projektkreis, der verschiedene Unternehmen betreibt und Projekte durchführt. Die Mitglieder des Projektkreises sind somit gleichzeitig Erzeuger:innen, da sie die Projektkasse durch ihre Beiträge finanzieren und gleichzeitig die Projekte umsetzen (siehe Anhang 1.5). Aufgrund der Zusammensetzung des Samples haben die Interviews keine Potenziale der Mitbestimmung durch Mitglieder ergeben.

Bei Leistungen, die unregelmäßig und selten innerhalb eines Finanzierungszeitraums erbracht werden, kann es schwierig sein, das optionale Merkmal der Mitbestimmung umzusetzen, da die Mitglieder sich unter Umständen durch den seltenen Kontakt nicht oder kaum mit dem Unternehmen identifizieren:

„[...] meine Vorstellung ist schon auch, dass sich das vielleicht auch in Grenzen hält, wie viel Mitglieder tatsächlich Interesse hätten, das hier sehr aktiv mitzugestalten. Also viele haben uns auch gefragt ist das dann ein Verein? Müssen wir da dann auf Mitgliederversammlungen kommen und so? [...] Ich hatte das Gefühl, dass wenn Leute sowas gefragt hatten, die das eher entspannt hat, dass sie nichts dazu beitragen müssen“ (siehe Transkript 1.2).

Auch wenn keine konkreten Mechanismen zur Mitbestimmung festgelegt sind, kann durch das Mitgliederkonzept und die damit einhergehenden engeren Beziehungen zwischen Verbraucher:innen und Produzent:innen ein intensiverer Austausch zwischen Kund:innen und Unternehmer:innen entstehen, der als herausfordernd wahrgenommen werden kann. „Man geht in den Austausch und diesen Austausch muss man aushalten, weil manche

meinen dann ganz viele Punkte mitteilen zu müssen [...]“ (siehe Anhang 1.1). Gleichzeitig kann der Austausch die Bedürfnisbefriedigung erhöhen (siehe Kapitel 5.1.3). Der engere Austausch aufgrund der Beitragsfinanzierung führt dazu, dass Gründer:innen und spätere Mitarbeiter:innen gemeinschaftsgetragener Unternehmen Lust auf soziale Prozesse und den Austausch mit einer Gemeinschaft haben sollten. Daraus ergibt sich folgende Gelin-  
gungsbedingung (siehe Anhang 1.2, 1.3 und 1.5):

**G6: Die Gründer:innen und Mitarbeitenden des Unternehmens haben Lust auf die Gestaltung sozialer Prozesse und stehen dem Gedanken eine Gemeinschaft hinter sich zu haben positiv gegenüber.**

#### **5.2.4 Bildung**

Die Interviewergebnisse zeigen, dass die befragten Unternehmen Bildungsangebote insbesondere im Bereich Nachhaltigkeit durchführen. Ein Unternehmen wurde explizit als „Ladenlokal und Bildungsort“ gegründet. Themen der Angebote sind beispielsweise ressourcenschonender Konsum und Reparatur sowie ökologische Landwirtschaft und Solarstrom. Die Veranstaltungen zielen auf Wissensvermittlung und den Erwerb von Fähigkeiten, die zu einem nachhaltigeren Leben befähigen, ab (siehe Anhang 1.1, 1.3, 1.4, 1.6). „[...] [W]ir wollen halt die Menschen auch anleiten sowas selbst machen zu können, dass sie zum Beispiel aus einem alten Lieblingsshirt eine Kissenhülle machen oder aus alten Jeans kleine Taschen“ (siehe Transkript 1.3). Somit haben gemeinschaftsgetragene Unternehmen das Potenzial, zur Verbreitung nachhaltiger Konsum- und Verhaltensmuster beizutragen sowie Wissen zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen zu vermitteln.

Außerdem kooperiert die Mehrheit der befragten Unternehmen mit anderen CSX-Betrieben, indem sie, meist unentgeltlich, ihr Wissen teilen, andere Unternehmen beraten oder gezielt weitere gemeinschaftsgetragene Unternehmen mitgründen (siehe Anhang 1.2, 1.4, 1.5 und 1.6). Das erworbene Wissen wird teilweise auch mit nicht gemeinschaftsgetragenen Unternehmen und Privatpersonen geteilt, beispielsweise in Form eines kostenlosen Handbuchs zum Selbstbau von Solaranlagen (siehe Anhang 1.5 und 1.6). Diese Weitergabe von Wissen und Erfahrungen kann als CSC im Bildungsbereich eingeordnet werden, da Unternehmen unabhängiger von kostenintensiven Beratungsangeboten werden, indem sie sich gegenseitig unterstützen. Durch den Fokus auf Kooperation statt Konkurrenz kann sich das Konzept schneller verbreiten und Gründer:innen können auf den Erfahrungen bereits bestehender CSX-Betriebe aufbauen (vgl. Strüber et al. 2023, 136). Für viele der Befragten

ist insbesondere in der Gründungsphase, aber auch im späteren Verlauf, der Rückgriff auf die Erfahrungen bereits bestehender CSX-Betriebe, beziehungsweise die Unterstützung durch eine auf CSX spezialisierte Gründungsberatung, für den Erfolg des eigenen Unternehmens entscheidend gewesen (siehe Anhang 1.1, 1.2, 1.3, 1.5 und 1.7), woraus sich die siebte Gelingensbedingung ableitet:

**G7: Praxiserfahrungen anderer für die Gestaltung des eigenen Unternehmens nutzen und die eigenen Erfahrungen weitergeben.**

Ziel relationaler gemeinschaftsgetragener Unternehmen ist es, an der sozial-ökologischen Transformation der Gesellschaft mitzuwirken. Dies kann sich beispielsweise auch darin zeigen, dass gemeinschaftsgetragene Unternehmen ihre eigene transformative Wirkung und ihren (Bildungs-)Auftrag reflektieren:

„Zum Beispiel bei den Balkonkraftwerken. Dadurch, dass es die jetzt an vielen Stellen auch zu kaufen gibt, überlegen wir, was ist jetzt eigentlich unsere Rolle da noch? War unsere Rolle einfach nur das Thema irgendwie in die Breite zu tragen und hören wir jetzt damit auf und fangen mit was Neuem an, also machen quasi ein neues Leuchtturmprojekt, neue Pionierarbeit? Oder machen wir jetzt weiter? Und gibt es noch Dinge, die da von uns abgedeckt werden müssen?“ (siehe Anhang 1.6).

Die Kombination der Umlagefinanzierung mit sozialen Merkmalen und dem Angebot von Waren bietet zudem das Potenzial, den Einzelhandel attraktiv zu machen und vom Onlinehandel abzuheben:

„Aber wenn wir so viele andere Benefits über den Einkauf in Führungszeichen noch bieten, [...] mit netten Leuten, den Kaffee, ein gutes Buch, Infotainment auch, dranbleiben, was passiert da draußen in der Welt. Plus ich kriege auch nochmal ein Shirt, ich brauche gerade mal eins oder ich tausche das, ich bringe Sachen weg und so.“ (siehe Anhang 1.3)

Bezüglich der optionalen sozialen Merkmale ist abschließend festzuhalten, dass die Umsetzung zeitintensiv ist und Kapazitäten bindet. Dies kann bei geringen finanziellen Ressourcen oder fehlendem Personal zu einem Verzicht der Realisierung eines Merkmals führen (siehe Anhang 1.2, 1.3 und 1.4). Die Ergebnisse zu den Herausforderungen und Potenzialen der optionalen sozialen Merkmale werden in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

<b>Soziale Merkmale</b>		
<b>Merkmal</b>	<b>Potenziale</b>	<b>Herausforderungen</b>
Solidarische Mitgliedsbeiträge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Umverteilung beitragen (auch durch bedarfsorientierte Bezahlung)</li> <li>• Mitgliedschaft unabhängig vom Einkommen ermöglichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilweise wählen zu viele Menschen den ermäßigten Betrag, wodurch finanzielle Schwierigkeiten bei den Unternehmen:innen entstehen</li> <li>• Streuung der Beiträge erreichen</li> <li>• Unterschiedliche Bewertung der eigenen finanziellen Situation</li> <li>• Beitragserhöhung häufig durch die gleichen Mitglieder</li> <li>• Konflikte zwischen verschiedenen sozialen Zielen</li> </ul>
Ko-Produktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auf Erfahrungen, Wissen und Arbeitskraft der Mitglieder unentgeltlich zurückgreifen</li> <li>• Einbettung in lokale Gemeinschaft</li> <li>• Menschen die Arbeit des Unternehmens näherbringen, ggf. für Handwerksberufe begeistern (branchenspezifisch)</li> <li>• Entfremdung von den Dingen entgegenwirken</li> </ul>	-
Mitbestimmung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auch ohne Mitbestimmungsmechanismen: intensiverer Austausch zwischen Unternehmer:innen und Mitgliedern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Identifikation mit dem Unternehmen bei unregelmäßigen und selten durchgeführten Leistungen</li> <li>• Hoher Umsetzungsaufwand</li> </ul>
Bildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zur Verbreitung nachhaltiger Konsum- und Verhaltensmuster beitragen</li> <li>• Weitergabe von Wissen ermöglicht schnelle Verbreitung und Unabhängigkeit von kostenpflichtigen Beratungsangeboten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlende Kapazitäten zur Umsetzung von Bildungsangeboten</li> </ul>

Tabelle 2: Sozial Merkmale - Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen

## 5.3 Ökologische Merkmale

### 5.3.1 Ökologische Produktions- und Konsumpraktiken

Alle befragten Unternehmer:innen haben angegeben, durch ihr Unternehmen nachhaltige Produkte, Praktiken und/oder Ideen zu verbreiten (siehe Anhang 1). CSX-Betriebe haben somit das Potenzial, nachhaltiges (Kauf-)Verhalten in der Gesellschaft zu fördern und damit einen Beitrag zur nachhaltigen Transformation zu leisten. Eine konkrete Herausforderung im Bio-Sektor können dabei rechte Tendenzen oder das Vertreten von Verschwörungstheorien unter den Mitgliedern sein:

„[...] im Bio-Publikum ist das ja auch leider recht divers, dass Leute auch denken Maske tragen muss man gar nicht und Corona gibt es gar nicht und weiß der Geier am Südpol sitzen die Leute, die die Welt bestimmen oder was auch immer es da alles gibt. [...] Da ist schon wichtig sich so ein bisschen abzugrenzen oder auch aufzuklären.“ (siehe Anhang 1.4)

Außerdem kann es durch wirtschaftliche Unsicherheiten aufgrund vergangener Krisen dazu kommen, dass Vermieter:innen nicht in alternative, nachhaltige Konzepte vertrauen und bevorzugt an konventionelle Unternehmen vermieten, um ihre Einnahmen zu sichern (siehe Anhang 1.1). Zwar sind diese Herausforderungen nicht spezifisch für CSX, da gemeinschaftsgetragene Unternehmen aber häufig einen ökologischen Fokus aufweisen, sind sie in diesem Kontext besonders relevant.

Ein weiteres Potenzial bei der Umsetzung der ökologischen Produktions- und Konsumpraktiken liegt in der Schaffung von Arbeitsplätzen, die von den Produzent:innen als sinnstiftend wahrgenommen werden und somit zu intrinsisch motivierter Arbeit führen können (siehe Anhang 1.2, 1.4, , 1.5, 1.6, und 1.7). Dies geschieht beispielsweise, indem nur Produkte verkauft und Dienstleistungen erbracht werden, die als sinnvoll erachtet werden. In der Fahrradwerkstatt zeigt sich dies, indem durch die Gemeinschaftsgetragenheit die Durchführung nicht notwendiger Reparaturen umgangen wird:

„Und da war eben der Gedanke, mit einem Mitgliederkonzept lässt sich das tatsächlich entkoppeln und entspannen, weil wir sagen wir müssen einfach nur finanziert sein als gesamter Werkstattbetrieb und dann können wir den Leuten guten Gewissens einfach nur das empfehlen, was wir technisch für sinnvoll halten. Und müssen ihnen nicht irgendwelche unnötigen Sachen aufquatschen, sogar im Gegenteil, wir haben nur Arbeit davon sozusagen. Weil wir an dem einzelnen Auftrag nichts mehr verdienen, ist es für uns einfach nur mehr Arbeit und das Geld ist sowieso schon da. Man könnte, wenn man böse sein wollte, dann eher vermuten wir versuchen zu wenig an den Fahrrädern zu machen. Aber ich glaube der Verdacht ist bisher

nicht aufgekommen, weil die Leute einfach echt zufrieden sind mit dem was wir machen [...]“  
(siehe Anhang 1.2)

Darin liegt gleichzeitig ein ökologisches Potenzial, da der Verzicht auf Produkte und Dienstleistungen, die nicht als sinnvoll wahrgenommen werden und damit keinen Nutzen haben, zur Einsparung von Ressourcen führen kann.

Durch den Fokus auf sinnstiftende Arbeit in sozialer Umgebung und mit nachhaltiger Ausrichtung kommt es dazu, dass fachfremde Personen aufgrund ihrer Zukunftsvision gemeinschaftsgetragene Unternehmen gründen oder in diesen arbeiten. Dadurch kann es zu Beginn zu einem höheren Qualifizierungsaufwand kommen (siehe Anhang 1.2) oder zu Unterstützungsbedarfen, beispielsweise wenn Person, en Selbstbaugemeinschaften für Solaranlagen anleiten ohne selbst Handwerker:innen zu sein (siehe Anhang 1.6). Zu klären, inwiefern dies tatsächlich eine Besonderheit von CSX-Betrieben darstellt, bedarf weiterer Forschung.

### **5.3.2 Regionalität**

Die Zusammenarbeit mit regionalen Lieferant:innen ermöglicht eine engere Zusammenarbeit zwischen Produzent:innen und Lieferant:innen. Des Weiteren können sich die ökologischen und sozialen Prinzipien der gemeinschaftsgetragenen Unternehmen positiv auf die Beziehung zu den Lieferant:innen auswirken. Dies geschieht beispielsweise, indem eine langfristige, vertrauensvolle und verlässliche Zusammenarbeit angestrebt (siehe Anhang 1.3) oder bei den gezahlten Einkaufspreisen konkret auf die Bedürfnisse der Lieferant:innen eingegangen wird (siehe Anhang 1.4). Außerdem können enge Beziehungen zu regionalen Lieferant:innen dabei helfen, Lebensmittelverschwendung zu reduzieren:

„Wir fragen auch, wenn wir jetzt zum Beispiel zu viele Zitronen haben und die einfach schon ein bisschen oll aussehen, [...] unsere Marmeladen-Frau an, hast du Bock, brauchst du Zitronen? Und dann sagt sie ja, nehme ich dir ab. Und dann kriegt sie Prozente und dann ist man es aber auch los. Das heißt wir haben dann erstmal die Zitronen gerettet. Sie kann damit Marmelade machen und gibt uns dann auch wieder einen besseren Preis, was die Marmelade angeht und so passt das dann einfach alles miteinander zusammen.“ (siehe Anhang 1.1).

Neben der Verkürzung von Lieferketten und den damit einhergehenden niedrigeren Emissionen hat die Regionalität somit das Potenzial, Synergieeffekte in der Zusammenarbeit mit Lieferant:innen zu realisieren.

Zum Merkmal „geringer Technikeinsatz“ haben die Interviews keine Erkenntnisse ergeben. Die Ergebnisse zu den optionalen ökologischen Merkmalen von CSX werden nachfolgend tabellarisch zusammengefasst.

<b>Ökologische Merkmale</b>		
<b>Merkmal</b>	<b>Potenziale</b>	<b>Herausforderungen</b>
Ökologische Produktions- und Konsumpraktiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachhaltiges (Konsum-)Verhalten in der Gesellschaft fördern</li> <li>• Sinnstiftende Arbeit, intrinsisch motiviert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit rechten Tendenzen und Verschwörungstheorien im Bio-Sektor</li> <li>• Geringes Vertrauen in alternative, nachhaltige Konzepte aufgrund von Unsicherheiten durch Krisen</li> <li>• Qualifizierungsaufwand oder Unterstützungsbedarfe aufgrund von Gründung durch fachfremde Personen</li> </ul>
Geringer Technikeinsatz	–	–
Regionalität	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Zusammenarbeit mit Lieferant:innen, Nutzung von Synergieeffekten</li> </ul>	–

Tabelle 3: Ökologische Merkmale - Zusammenfassung der Potenziale und Herausforderungen

## 6 CSA und CSX im Vergleich

Das Ausgangsmodell CSA und die Übertragung des Modells auf andere Bereiche (CSX) weisen bezüglich der Potenziale und Herausforderungen eine große Übereinstimmung auf. Gleichzeitig gibt es auch Unterschiede, die sich aus der Übertragung ergeben oder als branchenspezifisch einzustufen sind. Im Folgenden werden die Ergebnisse zu CSA und CSX verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten.

### 6.1 Umlagefinanzierung der Betriebskosten

Sowohl für CSA- als auch für CSX-Betriebe ist ein zentrales Potenzial der Umlagefinanzierung der Betriebskosten die Planbarkeit von Einnahmen. Hinzu kommen die Risikoteilung bei Ernteaussfällen und Liefer- oder Produktionsengpässen, eine höhere Unabhängigkeit von Marktpreisen<sup>2</sup> sowie die stabile Nachfragemenge aufgrund des Vertriebs an

<sup>2</sup> Durch die Zusammenarbeit mit Zulieferern sind CSX-Betriebe weiterhin von Marktpreisen abhängig, die eigenen Produkte hingegen sind durch die Beitragsfinanzierung unabhängig von Marktpreisen.

feststehende Kund:innen. Bei den Mitgliedern kann durch die Regelmäßigkeit eine Verhaltensänderung angestoßen werden. Die Mitgliedschaft in einer CSA kann beispielsweise zu einer gesünderen Ernährungsweise führen und die Mitgliedschaft in einer Fahrradwerkstatt zu einer besseren Pflege des eigenen Fahrrads. Außerdem wird durch die Beitragsfinanzierung der Abhängigkeitsgrad der Betriebe von Banken reduziert. Dies geschieht beispielsweise, indem auf die Aufnahme von Krediten häufiger verzichtet und die Unternehmung durch die Einnahme der Beiträge in einem gewissen Rahmen zinsfrei finanziert werden kann (siehe Kapitel 3.1.1). Außerdem kann das Startkapital bei Betrieben mit geringen Anfangsinvestitionen durch die Gemeinschaft finanziert werden (siehe Kapitel 5.1.1).

Das übergreifende Potenzial der (Kosten-)Transparenz liegt im Schaffen von Vertrauen und Offenheit bezüglich der Kosten und Prozesse im Unternehmen. Dies führt zu einem besseren Verständnis der Mitglieder bezüglich der entstehenden Kosten (siehe Kapitel 5.1.2) und macht die tatsächlichen Kosten für nachhaltige Produktion ersichtlich (siehe Kapitel 3.1.2). Außerdem wird durch die Transparenz und die direkte Wertschöpfungsbeziehungen der Umgang des Unternehmens mit der Mitwelt (bspw. mit Tieren und Natur) für die Mitglieder ersichtlich. Das Prinzip der Kostendeckung und der damit einhergehende Verzicht auf Gewinnmaximierung können gemeinschaftsgetragenen Unternehmen je nach angebotenen Produktportfolio Spielräume für mehr Nachhaltigkeit geben. Dies wird von den Unternehmen beispielsweise genutzt, um nachhaltige Produkte günstiger anzubieten und dadurch für breitere Bevölkerungsschichten erschwinglich zu machen oder um die Ausbeutung der Natur (durch Landwirtschaft) zu vermeiden. Zudem kann durch die direkten Wertschöpfungsbeziehungen und den dadurch entstehenden Austausch sowohl auf der Seite der Produzent:innen als auch auf der Seite der Mitglieder die Bedürfnisbefriedigung verbessert werden. Dies geschieht beispielsweise, indem die Werte und Vorschläge der Mitglieder in die Gestaltung des Angebots einfließen, aber auch indem die Produzent:innen ihre Bedürfnisse transparent kommunizieren. Die Beitragsfinanzierung in Verbindung mit der Werteorientierung ermöglicht es, Unternehmen zu erhalten, die Schwierigkeiten haben, sich über den Produktverkauf am Markt zu halten. Dies gilt für Kleinbetriebe in der Landwirtschaft ebenso wie für andere gemeinschaftsgetragene Unternehmen. Außerdem wird durch die Mitgliedschaft in gemeinschaftsgetragenen Unternehmen und CSAs ein Gemeinschaftsgefühl erfahrbar, dessen Ausprägung jedoch stark von der Ausgestaltung des konkreten Geschäftsmodells abhängt (siehe Kapitel 2.3).

Aus den Interviews lassen sich weitere Potenziale identifizieren, die sich nicht in der Literaturrecherche zu CSAs wiederfinden. Darunter fallen beispielsweise die Flexibilität der Rechtsform und die positive Wirkung des Vertrauens durch die langfristige Beziehung zwischen Mitgliedern und Produzent:innen. Das Vertrauen beeinflusst teilweise die Produktqualität positiv (Medienlabel) oder ermöglicht Menschen vor Ort Gutes zu tun, indem sie ein nachhaltiges und gegebenenfalls auch soziales Projekt unterstützen. Ein für CSAs herausgearbeitetes Potenzial, das in den Interviews nicht genannt wurde, ist die Verhinderung der Ausbeutung der Natur durch die Entkopplung des Gehalts von Menge und Qualität der Produkte. Außerdem können die verkürzten Wertschöpfungsketten potenziell zu ökonomischen Vorteilen für die Verbraucher:innen führen, jedoch nur, wenn der Effekt nicht dadurch konterkariert wird, dass Skaleneffekte nicht genutzt werden können.

Geteilte Herausforderungen von CSA und CSX sind die Mitgliederbindung, das Zufriedenstellen der Mitglieder und damit einhergehend die Vermeidung von Austrittswellen am Ende einer Finanzierungsperiode. Außerdem berichten die CSX-Unternehmen neben allgemeinen Finanzierungsproblemen von Einsparungen bei den Personalkosten, was eine Nähe zu den Forschungsergebnissen zur Selbstausbeutung in CSAs aufgrund der Unterschätzung der eigenen Arbeit aufweist.

In den Interviews wurden darüber hinaus die Skepsis mancher Lieferant:innen gegenüber der Beitragsfinanzierung und die zu geringe Bildung von Rücklagen und allgemeine Schwierigkeiten bei der Ausfinanzierung genannt. Zudem treten bei der Mitgliedergewinnung weitere Schwierigkeiten auf, beispielsweise aufgrund des geringen Bekanntheitsgrads von CSX, der kapitalistischen Prägung vieler Menschen und der dadurch verursachten Skepsis gegenüber der Dekommodifizierung sowie das Widerstreben von Menschen, sich längerfristig finanziell an ein Unternehmen zu binden. Für CSAs hingegen ist es aufgrund der eher geringen Betriebsgröße herausfordernd, das Produktportfolio zu diversifizieren. Hinzu kommt die Schwierigkeit, Kosten und Nutzen einer Diversifizierung abzuwägen. Außerdem stellt die konsistente und fundierte betriebswirtschaftliche Kalkulation für einige Betriebe eine Herausforderung dar. Die Unterschiedlichkeit bestehender CSAs verhindert zudem den Erhalt struktureller Förderungen und die Ergebnisse dieser Arbeit legen nahe, dass auch CSX-Unternehmen künftig mit dieser Herausforderung konfrontiert sein könnten.

## 6.2 Soziale Merkmale

Wird die Höhe der Mitgliedsbeiträge solidarisch festgelegt, liegt darin unabhängig von der Branche das Potenzial zur Umverteilung abseits staatlich etablierter Mechanismen. Die Ko-Produktion ermöglicht CSA- und CSX-Unternehmen (häufig unentgeltlich) auf die Arbeitskraft und die Erfahrung der Mitglieder zurückzugreifen. Gleichzeitig kann den Mitgliedern durch die Ko-Produktion die Arbeit des Unternehmens nähergebracht werden. Darüber hinaus hilft die Partizipation den Mitgliedern wieder eine Nähe zu den konsumierten Produkten aufzubauen und wirkt dadurch der Entfremdung von den Dingen und der Natur (siehe Kapitel 2.1 zu spirituellen CSAs) durch die Arbeitsteilung entgegen. Außerdem kann die Mitarbeit die Einbettung der Mitglieder in die lokale Gemeinschaft unterstützen. Gleichzeitig zeigt die Literaturrecherche zu CSA, dass die ehrenamtliche Mitarbeit durch Mitglieder einen erhöhten Planungsaufwand bedeutet und zu Schwierigkeiten bei der Personalplanung führen kann. Vergleichbare Schwierigkeiten wurden von den Interviewpartner:innen bezüglich CSX nicht genannt.

Durch die Beitragsfinanzierung entsteht ein engerer Kontakt zwischen Unternehmer:innen und Verbraucher:innen, der die Mitteilung der Bedürfnisse auf beiden Seiten ermöglicht (siehe Kapitel 6.1). Sind Mitbestimmungsmechanismen etabliert, findet der Einfluss der Mitglieder in direkterer Form statt, sodass die Bedürfnisse der Mitglieder vermutlich noch stärker berücksichtigt werden. Die Zeitintensität von Mitbestimmungsmechanismen, welche die Produktivität des Unternehmens negativ beeinflussen kann, stellt jedoch für CSA und CSX eine Herausforderung dar. Die befragten CSX-Unternehmer:innen entscheiden sich teilweise explizit aufgrund des Aufwands demokratischer Entscheidungsprozesse gegen die Einführung von Möglichkeiten zur Mitbestimmung (siehe Anhang 1.1 und 1.3). Sollen Mechanismen zur Mitbestimmung eingeführt werden, kann die geringe Identifikation mit dem CSX-Unternehmen eine Herausforderung darstellen, insbesondere wenn die Unternehmen Leistungen anbieten, die selten oder unregelmäßig in Anspruch genommen werden.

Die Durchführung von Bildungsangeboten in CSX-Unternehmen erweitert das Wissen zu nachhaltigkeitsrelevanten Themen sowie die Kenntnis nachhaltiger Praktiken in der Bevölkerung. Indem gemeinschaftsgetragene Unternehmen ihr Wissen mit anderen teilen ermöglichen sie zudem eine schnellere Verbreitung des Geschäftsmodells. In den Interviews wurde allerdings die fehlende Kapazität zu Umsetzung von Bildungsangeboten als eine

Herausforderung genannt. Die Literaturrecherche zu CSA hat keine Ergebnisse zu den konkreten Herausforderungen und Potenzialen bei Bildungsangeboten ergeben.

Hinsichtlich der solidarischen Finanzierung weisen die Interviewergebnisse zu CSX auf erhebliche Herausforderungen hin. Bei gestaffelten Preisen zahlen teilweise zu viele Mitglieder den niedrigsten Beitrag, sodass der durch die Mitglieder gezahlte Betrag nicht zur Deckung der Betriebskosten ausreicht. Außerdem nehmen Menschen ihre finanzielle Situation unterschiedlich wahr, wodurch nicht automatisch davon ausgegangen werden kann, dass die gezahlten Beiträge von den tatsächlich verfügbaren Mitteln abhängen. Es wurde zudem beobachtet, dass bei Apellen zur Beitragserhöhung häufig die gleichen Menschen reagieren, obwohl sie nicht unbedingt zu den finanziell besser gestellten der Gemeinschaft gehören. Darüber hinaus kann das Erreichen einer signifikanten Streuung der Beiträge eine Herausforderung darstellen. Die Streuung ist jedoch notwendig, um die positiven Aspekte der solidarischen Finanzierung überhaupt zu erreichen. Die Literaturrecherche zu CSA hat keine spezifischen Herausforderungen zur solidarischen Finanzierung ergeben. Jedoch zeigt sie, dass die Mitglieder häufig überdurchschnittlich gebildet sind und tendenziell einer höheren Einkommensschicht angehören.

### **6.3 Ökologische Merkmale**

Das Potenzial der Umsetzung des Merkmals „Ökologische Produktions- und Konsumpraktiken“ liegt für CSA und CSX in der Verbreitung ebendieser Praktiken. Die konkrete Ausgestaltung und damit auch die konkreten Potenziale sind branchen- beziehungsweise produktspezifisch. Setzt ein Unternehmen bei der Auswahl der Lieferant:innen und dem Vertrieb der eigenen Produkte verstärkt auf Regionalität, ist das Potenzial der Einsparung von Emissionen aufgrund verkürzter Transportwege inhärent, auch wenn dies von den Interviewpartner:innen nicht explizit erwähnt wurde.

Potenziale der ökologischen Merkmale in CSA-Betrieben sind zudem der Verzicht auf Verarbeitung, der einen geringeren Technik- und Materialeinsatz und damit einen geringeren Ressourcenverbrauch zur Folge hat und die Verbesserung der regionalen Ernährungssicherheit, welche die regionale Resilienz erhöht. Die Interviewergebnisse zeigen als weiteres Potenzial die Schaffung sinnstiftender Arbeitsplätze, die zu intrinsischer Motivation im Arbeitsalltag führen kann und somit vermutlich die Arbeitsmotivation erhöht und das Potenzial hat, sich positiv auf das psychische Wohlbefinden der Mitarbeitenden auszuwirken.

Eine geteilte Herausforderung von CSA- und CSX-Betrieben im Bereich der ökologischen Produktions- und Konsumpraktiken in diesem Bereich ist der Umgang mit rechten Tendenzen und Verschwörungstheorien, die im Bio-Sektor vermehrt auftreten.

Darüber hinaus kann ein geringes Vertrauen in alternative, nachhaltige Geschäftsmodelle für CSX-Betriebe eine Herausforderung darstellen. Außerdem geht die Gründung von CSX durch fachfremde Personen mit einem erhöhten Qualifizierungsaufwand beziehungsweise mit einem erhöhten Unterstützungsbedarf einher.

## **7 Diskussion**

Die Herausforderungen und Potenziale gemeinschaftsgetragener Landwirtschaft wurden sowohl für Deutschland als auch im internationalen Kontext bereits vielfach untersucht. Diese Masterarbeit ergänzt die Ergebnisse bisheriger Forschung, indem sie die Herausforderungen und Potenziale herausarbeitet, die bei der Übertragung des CSA-Ansatzes auf verschiedene Produkte unterschiedlicher Branchen entstehen. Der Vergleich zwischen den Ergebnissen von CSA und CSX ermöglicht zudem, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen. Außerdem können durch die spezielle Konzeption des Interviewleitfadens auch Hypothesen zu Gelingensbedingungen für CSX abgeleitet werden. Ziel der Arbeit ist es, zu einem besseren Verständnis von gemeinschaftsgetragenen Unternehmen beizutragen, indem die aus den Besonderheiten der Unternehmensform resultierenden Herausforderungen, Potenziale und Gelingensbedingungen herausgearbeitet werden. Die erarbeiteten Ergebnisse können sowohl der Wissenschaft als auch den Unternehmer:innen helfen, Gemeinschaftsgetragenheit und ihre Implikationen besser einordnen zu können.

Die Interviewergebnisse zeigen, dass die durch die Beitragsfinanzierung entstehende Planbarkeit hinsichtlich des Umsatzes, der Abnahmemenge und des Gehalts, eines der grundlegenden Potenziale der Gemeinschaftsgetragenheit ist. Sie steht jedoch der Herausforderung gegenüber, eine ausreichende Finanzierung zu erreichen. Dieses Ergebnis erscheint ambivalent, da beide Beobachtungen zugleich im selben Unternehmen gemacht werden (siehe Anhang 1.1, 1.3 und 1.7). Diesbezüglich wäre es interessant zu untersuchen, inwiefern die Beitragsfinanzierung trotz zu geringer Ausfinanzierung einen Mehrwert bietet. Vor dem Hintergrund der in den Interviews geäußerten Finanzierungsprobleme erscheint es zudem notwendig, branchenspezifisch zu untersuchen, in welchen Bereichen sich das Geschäftsmodell sinnvoll umsetzen und ausreichend finanzieren lässt. In der Landwirtschaft

ergeben sich aus der Nutzung dieses Geschäftsmodells explizite Vorteile wie die Verbesserung der regionalen Ernährungssicherheit und damit der Resilienz, die Verhinderung der Ausbeutung der Natur und der Erhalt von Kleinbetrieben in der Landwirtschaft. Für andere Branchen gilt es kritisch zu prüfen, ob die Gemeinschaftsgetragenheit ein angemessenes Geschäftsmodell für den Bereich ist. Einer der interviewten Unternehmer fasst die Vorteile eines erfolgreich laufenden gemeinschaftsgetragenen Unternehmens folgendermaßen zusammen und zeigt dadurch prägnant den Wert des Geschäftsmodells bei gelungener Umsetzung auf:

„[...] du kannst das machen, was du liebst, mit Leuten, die dich mögen und die du magst, mit einem guten Auskommen, womit du zurechtkommst, und tust der Welt auch noch was Gutes dabei. Aber ich glaub dieser freundliche Umgang miteinander und mit sich selbst, das ist irgendwie das Essenzielle daran.“ (siehe Anhang 1.7)

Die Ergebnisse zeigen außerdem, dass CSX-Unternehmen in verschiedenen Hinsichten zur sozial-ökologischen Transformation beitragen und damit eine wertvolle Rolle in der Gesellschaft einnehmen können. Vor dem Hintergrund ihrer positiven Auswirkungen könnte die staatliche Förderung eine gangbare Perspektive darstellen, damit gemeinschaftsgetragene Unternehmen die Möglichkeit erhalten, ihre positive, transformative Wirkung zu entfalten (siehe Anhang 1.3 und 1.7). Es ist jedoch zu prüfen, wie dies trotz der Diversität von CSX-Betrieben umgesetzt werden könnte. Hinsichtlich einer sozial-ökologischen Transformation wäre es allerdings wichtig, die Mitgliederstruktur von CSX-Unternehmen zu untersuchen, da eine entsprechende Transformation alle Bevölkerungsschichten erreichen sollte. Dementsprechend sollte daran gearbeitet werden ein überdurchschnittliches Einkommens- und Bildungsniveau in der Gruppe der Mitglieder zu vermeiden. Wie eine konkrete Arbeit daran aussehen könnte, ist jedoch noch offen.

Auffallend bezüglich der (Kosten-)Transparenz ist, dass weder die Literaturrecherche noch die Interviews eine hiermit verbundene Herausforderung ergeben haben. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Ziele von Verbraucher:innen und Produzent:innen sich einander annähern beziehungsweise Menschen Mitglied werden, welche die Ideen und Werte des Unternehmens von vorneherein mit tragen.

Die Herausforderungen bezüglich der solidarischen Finanzierung werfen die Frage auf, in welchem Ausmaß die solidarische Festlegung der Beiträge tatsächlich zur Umverteilung beiträgt und inwiefern einzelne Mitglieder übermäßig finanziell belastet werden. Um bei der Untersuchung des Solidaritätsmechanismus Verzerrungen durch die Perspektive der

Unternehmer:innen zu vermeiden, könnten beispielsweise die tatsächlichen Beitragshöhen in CSX-Betrieben mit Beitragsrunden oder gestaffelten Beiträgen untersucht und sofern möglich in Bezug zur finanziellen Situation der Zahler:innen gesetzt werden. Hinsichtlich der ökologischen Merkmale ist auffallend, dass alle Befragten angegeben haben, das Merkmal „ökologische Produktions- und Konsumpraktiken“ umzusetzen. Die tatsächliche Nachhaltigkeitswirkung kann jedoch auf Basis der Interviewergebnisse nicht beurteilt werden. Dementsprechend könnte es gewinnbringend sein, die tatsächliche Geschäftstätigkeit im Hinblick auf die Nachhaltigkeitswirkung innerhalb gemeinschaftsgetragener Unternehmen empirisch zu untersuchen. Zudem ist es wichtig hervorzuheben, dass nicht alle gemeinschaftsgetragenen Unternehmen soziale und/oder ökologische Merkmale umsetzen und die gesellschaftliche Wirkung der Unternehmen somit stark differieren kann. Die Ergebnisse der Interviewauswertung haben zudem keine Ergebnisse zum geringen Technikeinsatz und gemeinschaftlichem Eigentum hervorgebracht, weshalb die Verbreitung ebenso wie Herausforderungen und Potenziale dieser Merkmale in künftiger Forschung untersucht werden sollten.

Die sieben herausgearbeiteten Gelingensbedingungen sind als Hypothesen einzuordnen, die es durch zukünftige Forschung zu prüfen gilt. Sie zeigen auf, dass der Umgang mit der geringen Bekanntheit von CSX und die Skepsis gegenüber dieser neuen Wirtschaftsform aktuell besondere Aufmerksamkeit erfordern. Hinzu kommt die geringe Erfahrung der Mitglieder und Unternehmer:innen mit der Gemeinschaftsgetragenheit. Die Ergebnisse dieser Arbeit werden somit maßgeblich vom bisherigen Verbreitungsgrad gemeinschaftsgetragener Unternehmen in Deutschland und der aktuellen Wirtschaftsweise beeinflusst.

Der Vergleich zeigt, dass Probleme bezüglich des geringen Bekanntheitsgrads bei CSA keinen großen Stellenwert einnehmen, für CSX jedoch eine große Hürde bei der Mitgliedergewinnung sind. Dies ist vermutlich auf den deutlich höheren Verbreitungsgrad von CSA-Betrieben zurückzuführen. Bezüglich des Vergleichs ist zudem anzumerken, dass die Landwirtschaft vielen verschiedenen Branchen gegenübergestellt wird, wodurch branchenspezifische Unterschiede von CSX unter Umständen nicht ausreichend beachtet werden. Bei einer fortschreitenden Verbreitung von CSX wäre die spezifischere Untersuchung einzelner Branchen somit eine sinnvolle Ergänzung zu dieser Forschungsarbeit.

Die in dieser Arbeit ausgewerteten Interviews spiegeln die Perspektive der Unternehmer:innen auf Potenziale und Herausforderungen wider. Dadurch bleibt die Sicht der Mitglieder unklar. Insbesondere wäre es wichtig zu untersuchen, inwiefern die Vorteile der Gemeinschaftsgetragenheit für Unternehmer:innen von den Mitgliedern als Nachteile wahrgenommen werden. Denkbar wäre beispielsweise, dass sich die Mitglieder durch die regelmäßigen Zahlungen oder die Notwendigkeit der Mitarbeit persönlich belastet fühlen. Diese Frage wird vermutlich insbesondere relevant, wenn sich das Geschäftsmodell weiterverbreitet und Menschen Mitglieder in mehreren CSX-Unternehmen werden.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich zudem aufgrund des noch jungen Geschäftsmodells überwiegend um Unternehmen, die seit weniger als fünf Jahren gemeinschaftsgetragen wirtschaften. Da sich bei CSA gezeigt hat, dass Betriebe in den ersten fünf Jahren nach der Gründung vermehrt Wandlungsprozesse erleben, wäre es empfehlenswert, die Untersuchung dieser Arbeit mit etablierteren Unternehmen zu wiederholen, sobald dies möglich ist. Beispielsweise wäre es interessant zu untersuchen, ob sich die Unternehmen finanziell stabilisieren. Zudem sollten die Ergebnisse dieser Arbeit durch qualitative und quantitative Forschung weiterentwickelt und überprüft werden, insbesondere da es sich um ein sehr neues Forschungsgebiet handelt.

## **8 Fazit**

Das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft ist in Deutschland bereits weit verbreitet, wird umfassend erforscht und die Betriebe sind durch das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft gut organisiert und vernetzt. Gemeinschaftsgetragene Landwirtschaftsbetriebe sind Kleinbetriebe, die lokale Ackerflächen bewirtschaften. Konstituierend für CSAs ist die Umlagefinanzierung der Betriebskosten, welche die Merkmale Beitragsfinanzierung, Kostendeckung, Vorfinanzierung, Risikoteilung und Transparenz umfasst. Die Umsetzung dieses Kernprinzips führt dazu, dass die produzierten landwirtschaftlichen Produkte keinen Marktpreis haben. Da die Betriebe jedoch in vielerlei Hinsicht weiterhin von Marktpreisen abhängig sind, kommt der vertikalen und horizontalen Community Supported Cooperation eine wichtige Bedeutung zu, um eine höhere Unabhängigkeit vom Markt erreichen zu können. Zusätzlich zum Kernprinzip der Umlagefinanzierung werden in Solawis optionale solidarische und ökologische Merkmale umgesetzt. Darunter fallen die solidarische

Finanzierung, Ko-Produktion, partizipative Entscheidungsfindung, Gemeinschaftseigentum, die Nutzung mittlerer Technologie sowie die Durchführung von Bildungsangeboten. Zunehmend wird das Konzept der Solidarischen Landwirtschaft in Deutschland auch auf andere Branchen übertragen. Um als gemeinschaftsgetragenes Unternehmen zu gelten, ist es der Definition dieser Arbeit zufolge obligatorisch, die Umlagefinanzierung der Betriebskosten umzusetzen, wobei nicht zwingend die gesamten Betriebskosten durch die Beiträge abgedeckt werden müssen. Zu den für CSAs herausgearbeiteten optionalen Merkmalen kommen die Regionalität und Ökologische Produktions- und Konsumpraktiken hinzu. Während die Regionalität bei Solawis durch ihr Geschäftsmodell von selbst erfüllt ist, wird sie bei der Übertragung der Gemeinschaftsgetragenheit auf andere Branchen optional. Wie wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, sind ökologische Produktions- und Konsumpraktiken bei CSA-Betrieben besonders verbreitet, weshalb sie optionales Merkmal von CSX-Betrieben sind. Sowohl CSA- als auch CSX-Betriebe differieren in ihrer Ausgestaltung der verschiedenen Merkmale sowie in den Gründen, aus denen sie sich für die Gemeinschaftsgetragenheit entscheiden. Basierend auf diesen Unterschieden lassen sie sich in verschiedene Typen einteilen, die einen Einfluss auf das sozial-ökologische Transformationspotenzial der einzelnen Betriebe haben.

Ziel dieser Arbeit ist die Beantwortung der Frage, welchen Herausforderungen gemeinschaftsgetragene Unternehmen begegnen, welche Potenziale mit diesem Geschäftsmodell verbunden sind und welche Bedingungen zum Gelingen eines CSX-Unternehmens beitragen. Die Forschungsergebnisse zu Solawis zeigen Herausforderungen und Potenziale für gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft bereits auf. Darunter fallen bezüglich der Umlagefinanzierung der Betriebskosten Potenziale wie die Planbarkeit hinsichtlich der Abnahmemenge und des Umsatzes sowie ein geregeltes Einkommen, aber auch die Möglichkeit zur zinsfreien Finanzierung durch die Mitglieder und damit einhergehend der Wegfall des Wachstumszwangs durch Zinsrückzahlung. Durch den Verzicht auf Gewinnerzielung kann außerdem die Ausbeutung der Natur verhindert werden. Gleichzeitig sind die Potenziale jedoch stark abhängig von einer stabilen Mitgliederzahl, deren Erreichung eine Herausforderung darstellt. Für eine stabile Mitgliederzahl ist die Mitgliederbindung wichtig, bei der für CSAs jedoch verschiedene Herausforderungen bestehen (siehe Kapitel 3.1.1). Ein Potenzial ist der Einfluss der Werte der Mitglieder auf die Ausgestaltung der Prozesse im Unternehmen. Außerdem erhöhen die kurzen Wertschöpfungsketten die Resilienz der Region

und durch die Transparenz hinsichtlich der Kosten und Prozesse werden die tatsächlichen Kosten für nachhaltige Produkte ersichtlich. Optionale Merkmale wie die Ko-Produktion haben beispielsweise das Potenzial, Mitglieder in eine lokale Gemeinschaft einzubetten und den Rückgriff auf zusätzliche Arbeitskraft zu ermöglichen. Gleichzeitig kann die Planung der Mitarbeit mit einem hohen Zeitaufwand und Unsicherheiten in der Personalplanung einhergehen.

Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf der Übertragung der Gemeinschaftsgetragenheit auf andere Branchen. Da hierzu bislang noch keine Forschungsergebnisse vorliegen, wurden semistrukturierte Leitfadenterviews mit Expert:innen durchgeführt, um Herausforderungen, Potenziale und Gelingensbedingungen herauszuarbeiten. Befragt wurden Unternehmer:innen aus gemeinschaftsgetragenen Unternehmen, die durch ihre alltägliche Arbeit ein umfassendes Erfahrungswissen besitzen. Der Vergleich der Interviewergebnisse mit den Resultaten der Literaturanalyse zu CSAs ermöglicht das Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, die für die Weiterentwicklung gemeinschaftsgetragener Unternehmen genutzt werden können.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen als Besonderheit der CSX-Betriebe bezüglich der Umlagefinanzierung der Betriebskosten außerhalb der Landwirtschaft das Potenzial der Flexibilität der Rechtsform sowie die Verstetigung der Umsätze in saisonabhängigen Betrieben. Da bei der Übertragung des Ansatzes auf andere Branchen nicht immer Ernteanteile vergeben werden, kann die Auflösung zwischen der Zahlung und dem Erhalt einer Ware oder Dienstleistung dazu führen, dass ein erhöhtes Arbeitsaufkommen entsteht, wenn viele Mitglieder gleichzeitig eine Leistung einfordern. Außerdem berichtet ein Großteil der befragten CSX-Unternehmer:innen von finanziellen Schwierigkeiten, die teilweise zu Einsparungen bei den Personalkosten führen. Finanzielle Engpässe können einen Anreiz darstellen sich dem Markt anzupassen, um mehr Umsatz zu erwirtschaften. Die Transparenz schafft in CSX-Betrieben ebenso wie in CSA-Betrieben Vertrauen. Bei der Mitgliedergewinnung begegnen gemeinschaftsgetragenen Unternehmen jedoch viele Herausforderungen, wie der geringe Bekanntheitsgrad von CSX und die damit einhergehende Notwendigkeit zunächst Aufklärungsarbeit zu leisten. Außerdem haben die vergangenen und aktuellen Krisen zu einer Unsicherheit bei den Menschen geführt, sodass sie sich ungern für einen längeren Zeitraum finanziell binden. Hinzu kommt teilweise die Skepsis gegenüber der Dekommodifizierung. Als Potenziale der Mitgliedschaft wurden die Einbettung in eine Gemeinschaft

sowie die Verbesserung der Bedürfnisbefriedigung durch den gegenseitigen Austausch herausgearbeitet.

Bei den optionalen sozialen Merkmalen stellt insbesondere der zeitliche Aufwand der Umsetzung eine Herausforderung dar und führt dazu, dass Mitbestimmungsmechanismen in keinem der befragten Unternehmen etabliert sind. Der Austausch zwischen Mitgliedern und Mitarbeitenden muss somit formal in den befragten Unternehmen nicht in unternehmerische Entscheidungen einfließen, auch wenn der Berücksichtigung vor dem Hintergrund der Mitgliederbindung eine besondere Bedeutung zukommt. Wird Gemeinschaftsgetragenheit in einem Bereich umgesetzt, indem nur selten ein Kontakt zwischen Mitgliedern und Unternehmen stattfindet, kann die geringe Identifikation mit dem Unternehmen der Beobachtung eines Befragten nach dazu führen, dass Mitglieder die Mitbestimmung als Belastung empfinden würden. Die Ko-Produktion ermöglicht den Rückgriff auf Arbeitskraft, Wissen und Erfahrungen der Mitglieder und kann dabei helfen, dem Fachkräftemangel und der Entfremdung von der Natur und den Produkten entgegenwirken. Gleichzeitig kann die Ko-Produktion aber auch zu einer hohen Abhängigkeit von den Mitgliedern führen. Außerdem hilft die unentgeltliche Bereitstellung von Wissen und die Weitergabe von Erfahrungen bei der Verbreitung von CSX-Betrieben und ihren Vorgehensweisen. Hinsichtlich der solidarischen Mitgliedsbeiträge sind viele Fragen zur tatsächlichen Umverteilungswirkung offengeblieben. Die Durchführung von Bildungsangeboten sowie ökologische Produktions- und Konsumpraktiken innerhalb des Unternehmens haben das Potenzial ökologische Praktiken zu verbreiten. Richten sich gemeinschaftsgetragene Unternehmen ökologisch aus, hat dies zudem das Potenzial sinnstiftende Arbeitsplätze zu schaffen. Zum geringen Technikeinsatz und zum gemeinschaftlichen Eigentum haben die Interviews keine Erkenntnisse hervorgebracht. Eine der bedeutendsten Herausforderungen von CSX-Unternehmen ist derzeit der geringe Bekanntheitsgrad des Geschäftsmodells und seiner Vorteile außerhalb der Landwirtschaft.

Der Vergleich zeigt, dass sich einige Potenziale wie die bessere Planbarkeit durch eine Verstetigung des Umsatzes und der Erhalt von Unternehmen, die sich durch den Verkauf ihrer Produkte nicht am Markt halten könnten, von der Landwirtschaft auf andere Branchen übertragen lassen. Zudem sind ökologische Produktions- und Konsumpraktiken auch in gemeinschaftsgetragenen Unternehmen abseits der Landwirtschaft weit verbreitet. Der Verzicht auf Gewinnmaximierung hat das Potenzial Spielräume zu schaffen, durch die

beispielsweise die Ausbeutung der Natur verhindert werden kann oder nachhaltige Produkte durch günstigere Preise für mehr Menschen erschwinglich gemacht werden können. Gleichzeitig teilen CSA- und CSX-Unternehmen die Herausforderung, Austrittswellen am Ende der Saison zu vermeiden und somit auch über eine Finanzierungsperiode hinaus das Risiko der Unternehmung zu teilen. Damit dies gelingt müssen die Mitglieder mit dem Unternehmen, seinen Leistungen und Prozessen zufrieden sein. Auch Konflikte zwischen verschiedenen sozialen oder sozialen und ökologischen Zielen sowie das Sparen an den Personalkosten treten sowohl bei CSA als auch bei CSX auf. Die Skepsis der Lieferant:innen hingegen lässt sich nur bei einem der CSX-Unternehmen beobachten, was eine starke Branchenabhängigkeit vermuten lässt.

Zukünftige Forschung könnte unter anderem untersuchen, in welchen Branchen und für welche Produkte und Dienstleistungen sich CSX besonders eignet und eine ausreichende Finanzierung möglich ist, da die in dieser Arbeit ersichtlich gewordenen Finanzierungsschwierigkeiten eine grundlegende Herausforderung des Geschäftsmodells aufzeigen. Außerdem wäre eine Befragung der Mitglieder hinsichtlich der Herausforderungen und Potenziale hilfreich, um ein umfassenderes Bild zu erhalten und herauszufinden, ob die Potenziale für Unternehmer:innen von den Mitgliedern als Last wahrgenommen werden. Zudem hat diese Masterarbeit gezeigt, dass es verschiedene offene Fragen hinsichtlich der tatsächlichen Umverteilungswirkung und der Effekte der solidarischen Finanzierung gibt. Grundsätzlich sollte die Forschung zu Potenzialen, Herausforderungen und Gelingensbedingungen in Zukunft auch mit der Untersuchung etablierter Unternehmen, die seit mehreren Jahren erfolgreich gemeinschaftsgetragen wirtschaften, wiederholt werden. Sollte sich die Etablierung von CSX weiter fortsetzen, wäre es zudem interessant, einzelne Branchen genauer zu betrachten.

Abschließend ist festzuhalten, dass CSX-Unternehmen insbesondere durch ihre optionalen Merkmale das Potenzial haben, zur sozial-ökologischen Transformation beizutragen, gleichzeitig jedoch mit Herausforderungen der Finanzierung kämpfen. Vor diesem Hintergrund sollte untersucht werden, inwiefern eine gezielte Unterstützung von öffentlicher Seite möglich und sinnvoll wäre. Außerdem wird zu beobachten bleiben, wie sich die Verbreitung und der Bekanntheitsgrad von CSX und somit auch die damit verbundenen Herausforderungen in Zukunft entwickeln.

## Literaturverzeichnis

- Blättel-Mink, Birgit, Moritz Boddenberg, Lenard Gunkel, Sarah Schmitz, und Franziska Vaessen. 2017. „Beyond the Market-New Practices of Supply in Times of Crisis: The Example Community-Supported Agriculture“. *International Journal of Consumer Studies* 41 (4): 415–21. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12351>.
- Bloemmen, Marjolijn, Roxana Bobulescu, Nhu Tuyen Le, und Claudio Vitari. 2015. „Micro-economic Degrowth: The Case of Community Supported Agriculture“. *Ecological Economics* 112 (April): 110–15. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.02.013>.
- Boddenberg, Moritz, Lenard Gunkel, Sarah Schmitz, Franziska Vaessen, und Birgit Blättel-Mink. 2017. „Jenseits des Marktes – Neue Praktiken der Versorgung in Zeiten der Krise“. In *Kapitalismus als Lebensform?*, herausgegeben von Patrick Sachweh und Sascha Münnich, 245–72. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12916-3\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12916-3_10).
- Bogner, Alexander, Beate Littig, und Wolfgang Menz. 2014. *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>.
- Brumbauer, Tanja. 2021. „Gemeinschaftsgetragene Unternehmen wirtschaften zukunftsfähig - Radikal neu gedachte Geschäftsmodelle“. *CSR-Magazin* (blog). 2021. <https://csr-news.org/2021/04/07/gemeinschaftsgetragene-unternehmen-wirtschaften-zukunftsfahig/>.
- Chen, Junhong, Zhifeng Gao, Xuqi Chen, und Lisha Zhang. 2019. „Factors Affecting the Dynamics of Community Supported Agriculture (CSA) Membership“. *Sustainability* 11 (15): 4170. <https://doi.org/10.3390/su11154170>.
- Christensen, Libby O., Ryan E. Galt, und Alissa Kendall. 2018. „Life-Cycle Greenhouse Gas Assessment of Community Supported Agriculture in California’s Central Valley“. *Renewable Agriculture and Food Systems* 33 (5): 393–405. <https://doi.org/10.1017/S1742170517000254>.
- CSX Netzwerk e.V. o. J. „Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften - Konsument\*innen und Produzent\*innen nehmen ihre Versorgung gemeinsam in die Hand“. Zugegriffen 14. April 2023. <https://gemeinschaftsgetragen.de>.
- . o. J. „Praxisbeispiele CSX Unternehmen kennenlernen“. Zugegriffen 15. April 2023. <https://gemeinschaftsgetragen.de/praxisbeispiele/>.

- Dannenberg, Peter, und Alexander Follmann. 2023. „Landwirtschaft und ländliche Räume“. In *Wirtschaftsgeographie Deutschlands*, herausgegeben von Elmar Kulke, 103–36. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65070-7\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65070-7_5).
- Degens, Philipp, und Lukas Lapschieß. 2023. „Kooperationen in der Solidarischen Landwirtschaft. Eine feldtheoretische Perspektive“. In *Gemeinwohlorientiert, ökologisch, sozial: Aushandlungen um alternative Wirtschaftspraktiken in der Zivilgesellschaft*, herausgegeben von Cornelia Kühn, 189–213. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-38503-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-38503-3_8).
- Diekmann, Marie, und Ludwig Theuvsen. 2019. „Soziale Nachhaltigkeit durch Community Supported Agriculture“. *Soziologie und Nachhaltigkeit*, Juli, 91-110 Seiten. <https://doi.org/10.17879/SUN-2019-2473>.
- Duden. 2023. „Gelingensbedingung, die“. 20. Mai 2023. <https://www.duden.de/recht-schreibung/Gelingensbedingung>.
- Egli, Lukas, Judith Rüschoff, und Jörg Priess. 2023. „A systematic review of the ecological, social and economic sustainability effects of community-supported agriculture“. *Frontiers in Sustainable Food Systems* 7 (Mai): 1136866. <https://doi.org/10.3389/fsufs.2023.1136866>.
- Fieldhouse, Paul. 1996. „Community Shared Agriculture“. *Agriculture and Human Values* 13 (3): 43–47. <https://doi.org/10.1007/BF01538226>.
- Galt, Ryan E. 2013. „The Moral Economy Is a Double-edged Sword: Explaining Farmers’ Earnings and Self-exploitation in Community-Supported Agriculture“. *Economic Geography* 89 (4): 341–65. <http://www.jstor.org/stable/24030296>.
- Galt, Ryan E., Katharine Bradley, Libby O. Christensen, und Kate Munden-Dixon. 2019. „The (Un)Making of “CSA People”: Member Retention and the Customization Paradox in Community Supported Agriculture (CSA) in California“. *Journal of Rural Studies* 65 (Januar): 172–85. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2018.10.006>.
- Galt, Ryan E., Julia Van Soelen Kim, Kate Munden-Dixon, Libby O. Christensen, und Katharine Bradley. 2019. „Retaining Members of Community Supported Agriculture (CSA) in California for Economic Sustainability: What Characteristics Affect Retention Rates?“ *Sustainability* 11 (9): 2489. <https://doi.org/10.3390/su11092489>.
- Hausdorf, Michaela, und Jana-Michaela Timm. 2023. „Innovative business models for

societal transformations: Towards a definition and typology of community-supported business models“, in Review.

- Helfferrich, Cornelia. 2022. „Leitfaden- und Experteninterviews“. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, herausgegeben von Nina Baur und Jörg Blasius, 875–92. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55).
- Kaiser, Robert. 2021. *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Elemente der Politik. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-30255-9>.
- Löbbering, Sophie. 2018. *Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften - Übertragung des Community Supported Agriculture-Ansatzes (CSA) auf das Bäckerhandwerk (CSB) Masterarbeit vorgelegt dem Prüfungsausschuss des Fachbereichs Oecotrophologie • Facility Management an der FH Münster*.
- Mayring, Philipp. 2015. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 12., Überarbeitete Auflage. Weinheim Basel: Beltz.
- . 2016. *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 6., Überarbeitete Auflage. Pädagogik. Weinheim Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp, und Thomas Fenzl. 2022. „Qualitative Inhaltsanalyse“. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*, herausgegeben von Nina Baur und Jörg Blasius, 691–706. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_43](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_43).
- Myzelium UG. o. J. „Das Ökosystem für gemeinschaftsbasierte Unternehmer\*innen“. Zugegriffen 14. April 2023. <https://www.myzelium.com>.
- Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. o. J. „Solawi-Beratung - Wissen und Erfahrungen weitergeben“. Zugegriffen 10. Mai 2023. <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-aufbauen/beratung-vom-netzwerk>.
- Nowack, Wiebke, Julia C. Schmid, und Harald Grethe. 2019. „Wachsen Oder Weichen!? Eine Analyse Der Agrarstrukturellen Debatte Im Kontext Der EU-Agrarpolitik Nach 2020“. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society* 28 (4): 356–64. <https://doi.org/10.14512/gaia.28.4.7>.
- Opitz, Ina, Kathrin Specht, Annette Piorr, Rosemarie Siebert, und Ingo Zasada. 2017. „Effects of Consumer-Producer Interactions in Alternative Food Networks on

- Consumers' Learning about Food and Agriculture". *Moravian Geographical Reports* 25 (3): 181–91. <https://doi.org/10.1515/mgr-2017-0016>.
- Paech, Niko, Marius Rommel, Irene Antoni-Komar, und Dirk Posse. 2020. „Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe“. *Haushalt in Bildung & Forschung* 9 (4–2020): 47–63. <https://doi.org/10.3224/hibifo.v9i4.04>.
- Paul, Mark. 2019. „Community-Supported Agriculture in the United States: Social, Ecological, and Economic Benefits to Farming“. *Journal of Agrarian Change* 19 (1): 162–80. <https://doi.org/10.1111/joac.12280>.
- Rommel, Marius. 2017. „Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften (CSX) - Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder“.
- Rommel, Marius, und Mona Knorr. 2021. „Wirtschaften ohne Marktpreise? - Vom Unternehmensmodell Solidarische Landwirtschaft zu einer gemeinschaftsgetragenen Versorgungsökonomie“. *Der kritische Agrarbericht 2021*, 196–200.
- Rommel, Marius, Florian Koch, und Sophie Löbbeling. 2020. „CSX and the City - Gemeinschaftsgetragene Grundversorgung im lebendigen Stadtquartier der Zukunft“. <https://gemeinschaftsgetragen.de/wp-content/uploads/2020/11/Lateral-Ausgabe-4-CSX-and-the-City.pdf>.
- Rommel, Marius, Niko Paech, Sarah Mewes, und Charlotte v. Wulffen. 2023. „Jenseits der Marktwirtschaft - Grundzüge Gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens“, unveröffentlicht.
- Rommel, Marius, Dirk Posse, Moritz Wittkamp, und Niko Paech. 2022. „Cooperate to Transform? Regional Cooperation in Community Supported Agriculture as a Driver of Resilient Local Food Systems“. In *Sustainable Agriculture and Food Security*, herausgegeben von Walter Leal Filho, Marina Kovaleva, und Elena Popkova, 381–99. World Sustainability Series. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-98617-9\\_22](https://doi.org/10.1007/978-3-030-98617-9_22).
- Samoggia, Antonella, Chiara Perazzolo, Piroska Kocsis, und Margherita Del Prete. 2019. „Community Supported Agriculture Farmers' Perceptions of Management Benefits and Drawbacks“. *Sustainability* 11 (12): 3262. <https://doi.org/10.3390/su11123262>.
- Stelzer, Franziska, Sophia Becker, Jana Timm, Maik Adomßent, Karl-Heinz Simon, Uwe Schneidewind, Ortwin Renn, Daniel Lang, und Andreas Ernst. 2018. „Ziele,

- Strukturen, Wirkungen Transformativer Forschung“. *GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society* 27 (4): 405–8. <https://doi.org/10.14512/gaia.27.4.19>.
- Strüber, Klaus, Alina Reinartz, Simon Scholl, und Petra Wähning. 2023. „Handbuch Solidarische Landwirtschaft - Solawis erfolgreich gründen & gestalten“. nascent.
- Wellner, Marie, und Ludwig Theuvsen. 2017a. „Landwirtschaft von unten: Community Supported Agriculture als zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiative“. In *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit*, herausgegeben von Ludwig Theuvsen, René Andeßner, Markus Gmür, und Dorothea Greiling, 235–44. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-18706-4\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-658-18706-4_21).
- . 2017b. „Community Supported Agriculture in Deutschland“. *Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft* Band 95 (Heft 3): Dezember 2017. <https://doi.org/10.12767/BUEL.V95I3.181>.