



Leitfaden

# CSX Transformations- leitfaden

Eine Anleitung zur Gestaltung  
gemeinschaftsgetragener Unternehmen



Impressum

Autor\*innen  
Sarah Mewes, Charlotte von Wulffen, Jonas Bothe, Melanie Fütz, Hannah Köninger, Niklas Klemm

Herausgebende Institutionen



NELA e. V.



CSX Netzwerk e. V.



MYZELIUM UG

Visualisierung  
Lena Jukna

Layout  
Eicke Riggers, Azzedine Youcef von Drees + Riggers

Bilder  
Chris Leipold, Sonja Scheunert, umgekrempelt, FRANZ!werk, radau, SoLawino

**Zitierhinweis**  
Mewes, S.; von Wulffen, C.; Bothe, J.; Fütz, M.; Koeninger, H.; Klemm, N. (2024). *CSX Transformationsleitfaden: Eine Anleitung zur Gestaltung gemeinschaftsgetragener Unternehmen*. Next Economy Lab, CSX Netzwerk & MYZELIUM.

In dem Projekt → *Gemeinschaftsgetragene Unternehmen als Katalysator für eine zukunftsfähige Wirtschaft* haben wir die Frage bewegt: Wie kann Nachhaltigkeit zum Kern des Geschäftsmodells eines Unternehmens werden? Ein Geschäftsmodell, welches sich nach sozialen und ökologischen Zielsetzungen richtet, ist das der gemeinschaftsgetragenen Unternehmen. Das Projekt baute auf den positiven Erfahrungen von bereits bestehenden CSX Betrieben auf und entwickelte davon ausgehend Transformationspfade für wandlungswillige Unternehmen unterschiedlicher Branchen. Um das gesammelte Transformationswissen weiterzutragen, ist dieser Transformationsleitfaden entstanden.

©Dieser Leitfaden ist eine Open-Access-Publikation. Er wird unter Creative Commons → **CC BY-NC-ND** veröffentlicht, welche die Vervielfältigung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie die ursprünglichen Autor\*innen und die Quelle ordnungsgemäß nennen, den Inhalt nicht verändern, das Material nicht kommerziell nutzen und einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen.

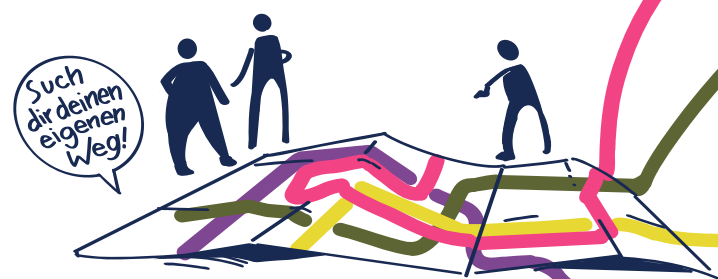
Gefördert durch



# 1 2 3 4 5

Der Weg zum gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften	8
Infobox: Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften	12
<b>Transformationsfahrplan</b>	<b>16</b>
<b>Herzstück:</b> Vorbereitung der Unternehmenstransformation	18
<b>Praxisbeispiel:</b> umgekrempelt – Faire Mode auf dem Weg zu Gemeinschaft	20
<b>Do-it-yourself:</b> CSX Transformationszeitplan	22
<b>Gemeinschaftsgetragenes Geschäftsmodell</b>	<b>24</b>
<b>Herzstück:</b> Ein Geschäftsmodell für die Gemeinschaft	26
<b>Praxisbeispiel:</b> FRANZ!werk – Ein Co-Workingspace in Gemeinschaftshand	30
<b>Do-it-yourself:</b> Canvas Geschäftsmodellentwicklung	32
<b>Finanzierungsstruktur</b>	<b>34</b>
<b>Herzstück:</b> Finanzierung auf Basis von Mitgliedsbeiträgen statt Preisen	36
<b>Praxisbeispiel:</b> Radwerkstatt radau – Umlagefinanziert Fahrräder flicken	39
<b>Do-it-yourself:</b> Tipps für die erfolgreiche Beitragsfinanzierung	41
<b>Infobox:</b> Beitragsrunde	42
<b>Mitbestimmung &amp; Partizipation</b>	<b>44</b>
<b>Herzstück:</b> Wie schaffen wir Mitgestaltung, ohne uns zu hemmen?	46
<b>Praxisbeispiel:</b> Lebensmittel in Gemeinschaftshand: Von der b:OHNE zum Katringer Grünzeug	48
<b>Do-it-yourself:</b> Methoden der Partizipation	50
<b>Infobox:</b> CSX Rechtsformarchitektur	52
<b>Gemeinschaft &amp; Kommunikation</b>	<b>56</b>
<b>Herzstück:</b> Was ist das Rezept für eine lebendige Gemeinschaft?	58
<b>Praxisbeispiel:</b> SoLaWino – Wein aus Gemeinschaftshand	62
<b>Do-it-yourself:</b> Pitch' dein CSX	63
<b>Infobox:</b> Mitarbeit & Ko-Produktion	65
Wir sind gemeinschaftsgetragen! Und was kommt jetzt?	66
Danksagung	69
Literatur & Medien	69
Kontakte	70

## 1 Transformationsfahrplan



## 2 Gemeinschaftsgetragenes Geschäftsmodell



## 3 Finanzierungsstruktur



## 4 Mitbestimmung & Partizipation



## 5 Gemeinschaft & Kommunikation





# Der Weg zum gemeinschafts- getragenen Wirtschaften

# Der Weg zum gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften

Stell dir eine Wirtschaft vor, in der nicht Profit, sondern Mensch und Erde im Mittelpunkt stehen. Genau das ist das Prinzip des gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens.

Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften bedeutet, dass eine Gruppe von Menschen ihre Ressourcen, Dienstleistungen und Kreativität zusammenbringt, um gemeinsam durchzustarten. Statt auf den Markt setzen sie auf Gemeinschaft und Beziehung.

Das Ziel? Eine Wirtschaft, die fair und nachhaltig ist – eben mit einem Extra an Gemeinschaftsgeist. Bekannt ist dieses Konzept als Community Supported Agriculture (CSA) aus dem Agrarsektor in Form der Solidarischen Landwirtschaft (Solawi). Community Supported X (CSX) bedeutet eine Übertragung des Konzepts auf beliebige weitere Bereiche und sagt aus, dass im Prinzip jedes Unternehmen gemeinschaftsgetragen sein kann (**Infobox → Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften**).

## Was bietet der Leitfaden – und für wen?

Unternehmen, die einen Beitrag zum Wandel leisten wollen, haben es heute oft schwer, am Markt zu bestehen. Unser wachstums- und profitorientiertes Wirtschaftssystem zwingt sie, Profite vor ihren sozial-ökologischen Werten zu priorisieren. Hier wollen wir dir Impulse geben, wie es anders gehen kann!

Der Transformationsleitfaden richtet sich an alle, die ihr Unternehmen gemeinschaftsgetragen führen wollen. Er kann dir sowohl dienlich sein, wenn du eine gemeinschaftsgetragene Transformation basierend auf einem bestehenden Unternehmen anstrebst, als auch, wenn du ein neues Unternehmen gründen willst.

Indem wir dich empowern gemeinschaftsgetragen zu wirtschaften, verfolgen wir das Ziel, resiliente, suffiziente und wachstumsunabhängige Geschäftsmodelle sowie die regionale Wirtschaft insgesamt in der sozial-ökologischen Transformation zu stärken.

Du bist angesprochen als Unternehmer\*in. „Du“ musst aber nicht eine Person sein. Du bist nie allein, sondern immer Teil von etwas! Dabei ist es uns wichtig, zu Beginn hervorzuheben, dass gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften nie alleine geht. Du solltest dich zusammentun mit anderen. Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften ist daher eine Absage an ein egozentrisches Unternehmertum!

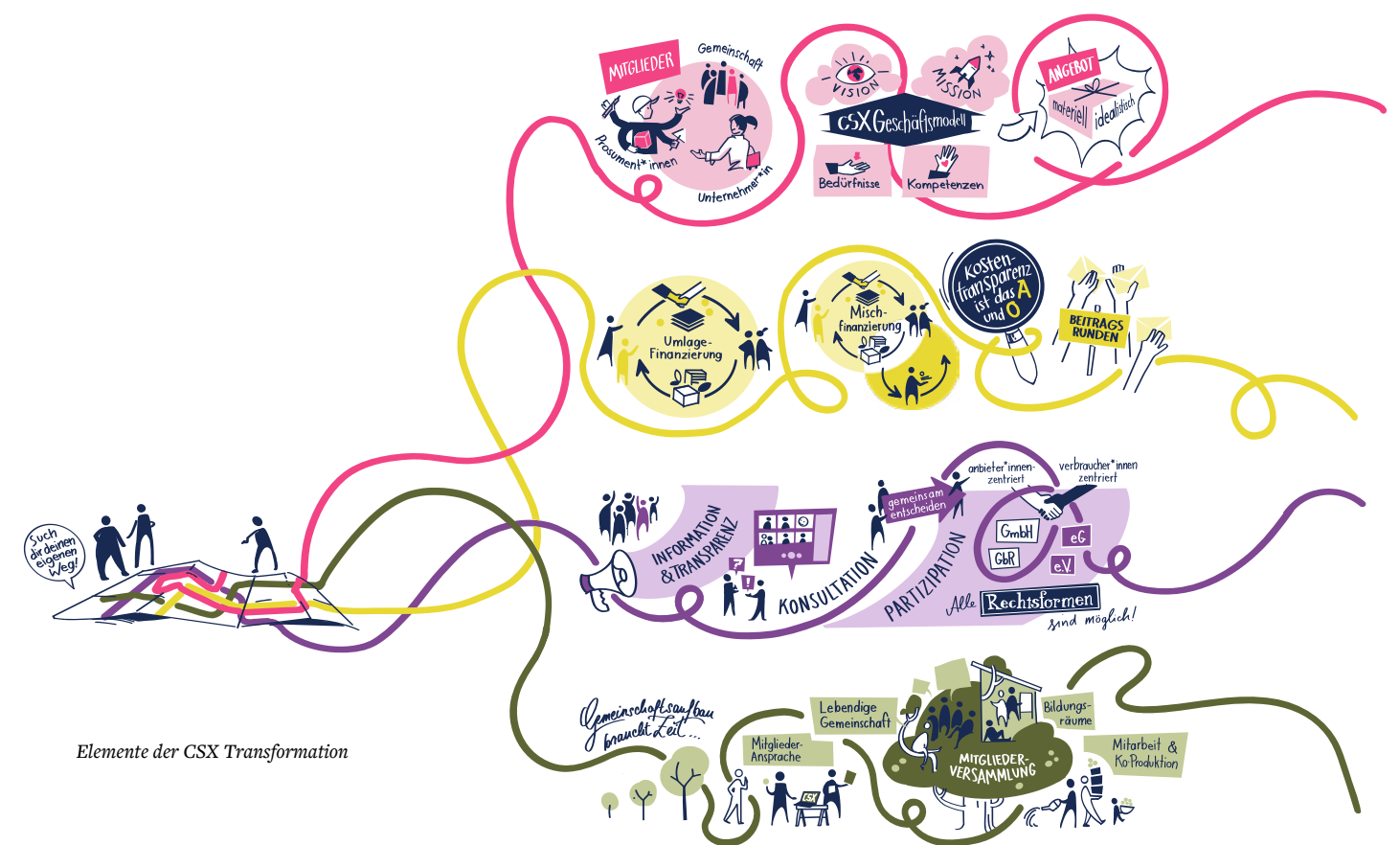
Mache dein Unternehmen gemeinschaftsgetragen und werde Teil einer Bewegung, die zeigt, dass Wirtschaft anders gestaltet werden kann!

In diesem Transformationsleitfaden zeigen wir dir, wie es gehen kann. Wir führen durch die jeweiligen Themengebiete und liefern praxisnahe Vorlagen, die dir bei der Umsetzung helfen werden. Der Leitfaden ist folgendermaßen aufgebaut:

1. → **Transformationsfahrplan:** Im Transformationsfahrplan bekommst du einen Überblick über die einzelnen Schritte, die gegangen werden müssen, um dein Unternehmen gemeinschaftsgetragen zu gründen oder umzustellen.
2. → **Gemeinschaftsgetragenes Geschäftsmodell:** Hier erfährst du, wie du dein Geschäftsmodell hin zu einem CSX Modell weiterentwickeln (oder verändern) kannst, welches von einer Gemeinschaft getragen wird, die eine gemeinsame Vision vereint.
3. → **Finanzierungsstruktur:** Hier wird die Finanzierungsstruktur der Umlagefinanzierung über Mitgliedsbeiträge näher erläutert und praktische Tipps für die Festlegung der Beiträge an die Hand gegeben.

4. → **Mitbestimmung & Partizipation:** Hier erfährst du, wie du erfolgreich Mitbestimmung und Partizipation in deinem CSX Unternehmen etablieren kannst.

5. → **Gemeinschaft & Kommunikation:** Hier haben wir Wissen gesammelt, wie die Gemeinschaftsarbeit und die Kommunikation aussehen können, um eine lebendige Gemeinschaft zu gestalten.



Elemente der CSX Transformation



Um den Leitfaden greifbarer und praxisnah zu gestalten, sind die Kapitel so aufgebaut, dass sie ...

... das **Herzstück** kurz und knackig erläutern und klären, warum das jeweilige Thema dir am Herzen liegen sollte, wenn du gemeinschaftsgetragen wirtschaften willst.

... **Praxisbeispiele** beschreiben, die greifbar machen, wie gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften in verschiedenen Branchen möglich ist. Diese können Inspiration bieten und als Erfahrungswerte dienen.

... im **Do-it yourself**-Teil konkrete Vorschläge und teils Templates für die Umsetzung anbieten.

... in einer **Infobox**, ein dazugehöriges Thema tiefer betrachten.

## Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften

Es gibt viele Formen nachhaltiger und alternativer Wirtschaftsweisen. CSX ist eine davon. CSX kommt von CSA, der Community Supported Agriculture oder deutsch: der Solidarischen Landwirtschaft (Solawi). Die Grundidee: Eine Gruppe von Menschen finanziert ein volles Anbaujahr und puffert so die Risiken des Landwirtschaftsbetriebes, die z.B. wetterbedingt oder durch Schädlingsbefall auftreten können. Dafür erhalten alle die komplette Ernte, egal wie groß oder klein diese ausfällt. Dies fördert eine nachhaltige Landwirtschaft, stärkt die lokale Gemeinschaft, sichert den landwirtschaftlichen Betrieb ab und bietet den Verbraucher\*innen Zugang zu frischen und regionalen Lebensmitteln. Diese Grundidee wird

Wichtig: Transformation ist ein iterativer, kein linearer Prozess! Beginne dort, wo es für dich passt und trau dich immer wieder zurückzugehen. Der Erfolg kommt durchs Dranbleiben. Außerdem ist ein wichtiges Motto: „Alles kann, nichts muss“. Nimm es als Inspiration und entwickle dein eigenes Modell des gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens!

Der CSX Transformationsleitfaden wurde im Rahmen des Projektes → „**Gemeinschaftsgetragene Unternehmen als Katalysator für eine zukunftsfähige Wirtschaft**“ entwickelt. In dem Leitfaden tragen die zentralen Netzwerkakteure im Feld, → **CSX Netzwerk** und → **MYZELIUM**, ihr gesammeltes Wissen zusammen. Dies wird ergänzt durch die Projekterfahrungen von → **NELA. Next Economy Lab** und zahlreichen Interviews und Gesprächen mit gemeinschaftsgetragenen Unternehmer\*innen (→ *Danksagung*).

*Viel Spaß beim Lesen, Umsetzen und Erleben der Gemeinschaft!*

bei CSX auf andere Wirtschaftsbereiche ausgeweitet, wie z.B. Dienstleistungen, weiterverarbeitende Produktion, Handwerk oder Gesundheit.

Ziel ist immer, das wirtschaftliche Risiko auf möglichst viele Schultern zu verteilen, um so eine Unternehmung, egal in welchem Bereich, abzusichern und zu stärken. Die gemeinschaftliche Finanzierung ermöglicht CSX Unternehmen, ihre Tätigkeit nicht am Profit ausrichten zu müssen. Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften ist daher, kurzgefasst, eine betriebswirtschaftliche Innovation im Rahmen derer die Kosten und die Verantwortung einer Unternehmung auf eine Gemeinschaft umgelegt werden.

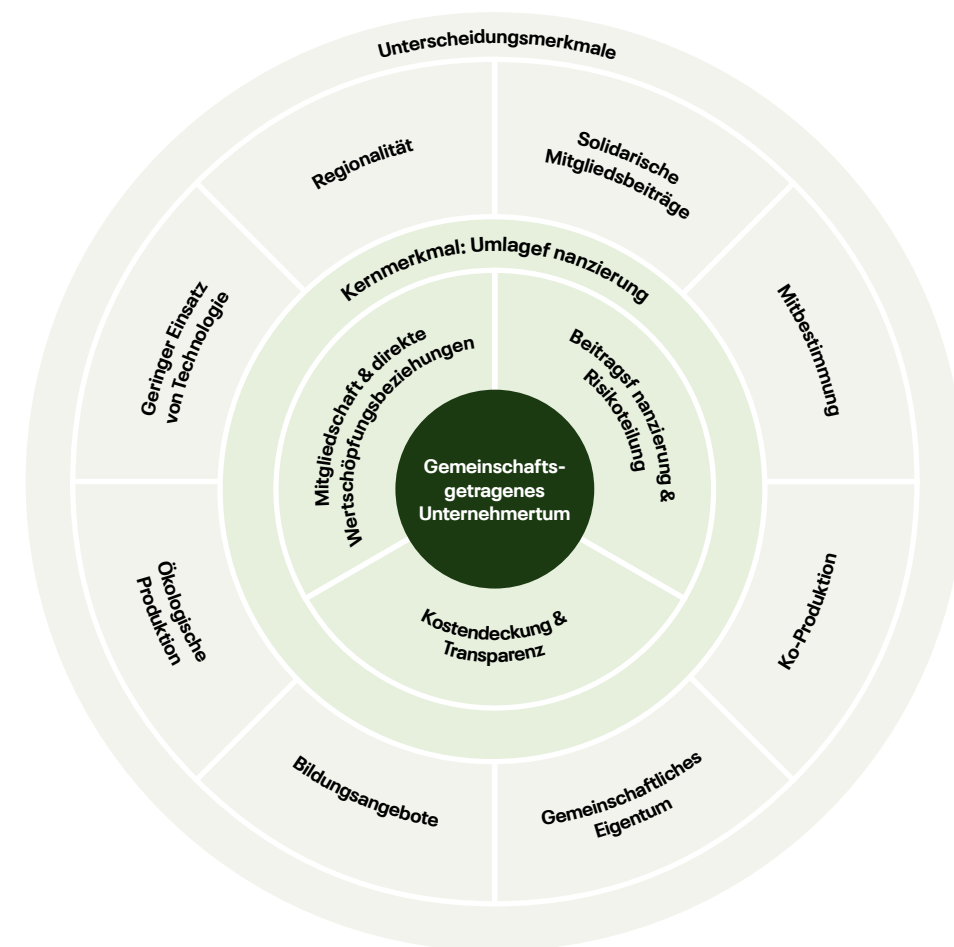


### Wie funktioniert ein CSX Geschäftsmodell im Detail?

Egal wie unterschiedlich CSX Unternehmen sind, ihre gemeinsame Basis ist die sogenannte Umlagefinanzierung der Betriebskosten (= innerer Kreis der Grafik). Anstelle indirekter und oft anonymer Beziehungen zu unbeständigen Konsument\*innen, pflegen gemeinschaftsgetragene Unternehmen enge und **direkte Wertschöpfungsbeziehungen** – aus passiven, austauschbaren Kund\*innen, werden so aktive **Mitglieder** einer festen Gemeinschaft. Diese erklären sich bereit, über einen festgelegten Zeitraum (in der Regel ein Jahr) fixe, **regelmäßige Beiträge** zu leisten. Somit sichern sie die Finanzierung des Unternehmens und **teilen das Risiko unter sich** auf. Indem Mitglieder Verantwortung

für das Unternehmen übernehmen, verlassen sie ihre klassische Konsument\*innenhaltung und werden zu Prosument\*innen, also gewissermaßen Konsument\*innen und Produzent\*innen gleichzeitig. Wie das genau ausgestaltet ist, hängt von vielfältigen Faktoren ab (**Kapitel → Mitbestimmung & Partizipation, Infobox → Mitarbeit & Ko-Produktion**). Im Weiteren werden wir von Verbraucher\*innen statt Konsument\*innen sprechen.

Statt auf Profitmaximierung, setzen CSX Unternehmen auf **Kostendeckung**. Hierbei herrscht **Transparenz** bezüglich aller in der Unternehmung anfallenden Kosten.



*Merkmale gemeinschaftsgetragenen Unternehmertums*  
Quelle: Rommel, M., Mewes, S., von Wulffen, C., Paech, N., & Reiß, K. (2024): Grundzüge gemeinschaftsgetragenen Unternehmertums.



Das Kernmerkmal, die große Gemeinsamkeit, ist also die Art der Finanzierung, die auf eine Gemeinschaft umgelagert wird. Daneben gibt es aber auch zahlreiche Unterscheidungsmerkmale, welche CSX Unternehmen in unterschiedlich starken Ausprägungen aufweisen:

- Die Finanzierung wird häufig über Beitragsrunden festgelegt und eröffnet die Möglichkeit **solidarische Mitgliedsbeiträge** zu etablieren. Einkommensstarke Personen können schlechter gestellte Mitglieder durch einen höheren Beitrag entlasten. So wird beispielsweise auch Menschen mit geringerem Einkommen Zugang zu ökologischen Lebensmitteln ermöglicht.
- Ein weiteres Merkmal gemeinschaftsgetragener Unternehmen ist **Mitbestimmung**, wobei der konkrete Grad an Integration von Mitarbeiter\*innen und Mitgliedern in Entscheidungsprozesse immer individuell und bedürfnisorientiert festgelegt werden sollte (**Kapitel → Mitbestimmung & Partizipation**).
- Stärkere Mitbestimmung geht vielfach einher mit der Vergemeinschaftung, also dem **gemeinsamen Eigentum** an Produktionsmitteln wie z.B. Land, Betriebsvermögen, Gebäude oder Maschinen. So kann sich die Risikoteilung und gemeinsame Verantwortung auch in Eigentumsverhältnissen abbilden lassen. Zur Umsetzung bieten sich die Rechtsform der Genossenschaft oder des Vereins an (**Infobox → CSX Rechtsformarchitektur**).
- Die Intensität des Einbezugs von Mitgliedern spiegelt sich ebenso in der Arbeitsteilung wider. Durch freiwillige oder verpflichtende Mitarbeit an Produktionsabläufen, an der Organisationsentwicklung oder am Management der Unternehmung wird **Ko-Produktion** betrieben und die Trennung zwischen Anbieter\*innen, Mitarbeitenden und Verbraucher\*innen vermindert und teilweise aufgehoben.
- Diese teilweise sehr enge und unmittelbare Beziehung zwischen Erzeuger- und Verbraucher\*innen sind vielfach nur mit einem

**regionalen oder sogar lokalen Radius** vereinbar. Oft sind die Wiederbelebung ländlichen Raums oder die Quartiersarbeit explizite Ziele der Unternehmer\*innen.

- Allgemein setzen CSX Unternehmen häufig auf ökologische Produktionsprozesse und regen nachhaltige Konsumpraktiken an. Dabei wird oft auch bewusst der **Technikeinsatz reduziert** und die Arbeitsintensität erhöht, um **Produktionsprozesse nachhaltiger** zu machen, Suffizienz und Reparatur zu ermöglichen und handwerkliche Tätigkeiten zu reaktivieren.
- Zusätzlich zu Orten der Begegnung und des Austauschs begreifen sich manche CSX Unternehmen als **Lernort und Bildungsstätte** für die Umsetzung sozial und ökologisch nachhaltiger Praktiken.

In gemeinschaftsgetragenen Unternehmen kann der Gründungsimpuls von verschiedenen Seiten kommen. In der klassischen Solawi-Forschung spricht man von **anbieter\*innen- oder verbraucher\*innenzentrierten CSX Unternehmen**, d.h. solchen, die von einer\*m Unternehmer\*in initiiert wurden und anderen, die von der Gemeinschaft an Verbraucher\*innen ins Leben gerufen wurden, die sich dann Unternehmer\*innen gesucht haben. Je nach Gründungsimpuls variiert auch die Form der Partizipation und Mitbestimmung (**Kapitel → Mitbestimmung & Partizipation**). In diesem Leitfaden nehmen wir eine mehr anbieter\*innenorientierte Position ein, da wir immer von Unternehmer\*innen sprechen. Allerdings kann es sich bei diesen Unternehmer\*innen genauso um eine Gruppe von Verbraucher\*innen mit Gründungsimpuls handeln.

In diesen kurzen → **Videos** erklären wir dir ebenfalls nochmals die Grundlagen von CSX Unternehmen. Ausführlich haben wir die Prinzipien



außerdem im CSX Grundlagenpaper<sup>1</sup> beschrieben, auf dem diese Infobox basiert.



Beim Scannen dieses QR Codes kommst du zur Material- und Linksammlung des Transformationsleitfadens.

#### Erfolgreiche CSX Geschäftsfelder

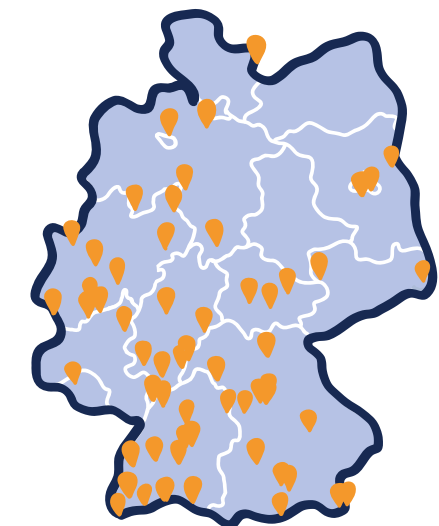
CSX kann alles sein: Aber welche Unternehmen machen schon CSX? In den letzten Jahren hat sich das CSX Modell in unterschiedlichen Geschäftsfeldern etabliert. Je nach Angebot und Mitgliedereinbindung funktioniert es ein bisschen anders. Gemeinschaften rund um regelmäßige, lokal verankerte Konsumgüter wie Obst und Gemüse sind besonders naheliegend. Für CSX bedeutet das, dass besonders Betriebe, die Artikel oder Dienstleistungen des regelmäßigen Bedarfs anbieten, gut geeignet sind, um gemeinschaftsgetragen aufgestellt zu werden. Bisher sind es vor allem kleine Unternehmen, die in CSX eine passende Unternehmensform gefunden haben.

Das spiegelt sich in den bestehenden CSX Unternehmen wider. Nach letztem Stand (Anfang 2024) gibt es über 600 CSX Betriebe, von denen über 500 Solawis sind. Von den restlichen knapp 100 CSX Unternehmen verarbeiten 46 CSX Unternehmen Lebensmittel. Es sind bspw. Solawis mit Molkerei, Bäckereien, Imkereien oder Produzent\*innen von Genusslebensmitteln (Olivenöl, Kaffee, Wein). Die nächste Gruppe bilden Unverpackt- und Mitgliederläden, von denen es insgesamt 14 Stück gibt. Aber auch in Kleidungs-

einzelhandel, Handwerk, Co-Working, Bildung, Energie & Selbstbau, Beratung und Medien gibt es bereits CSX Unternehmen.<sup>2</sup>

Allerdings gibt es auch Beispiele, die in einem Bereich mit weniger regelmäßigem Konsum und größeren Investitionssummen erfolgreich gemeinschaftsgetragene Strukturen aufgebaut haben, wie die einmalige Anbringung von Photovoltaikanlagen (→ **SoLocal Energy** oder → **Bremer Solidarstrom**). Statt einer stabilen, festen Gemeinschaft entstehen hier Projektgemeinschaften, welche sich gegenseitig für einen bestimmten Zeitraum in einem bestimmten Projektrahmen gemeinschaftlich unterstützen.

Auf der → „**Karte von Morgen**“ findest du unter dem Hashtag #csx eine aktuelle Auflistung bestehender CSX Unternehmen.



<sup>1</sup> Rommel, M., Mewes, S., von Wulffen, C., Paech, N., & Reiß, K. (2024). Grundzüge gemeinschaftsgetragenen Unternehmertums. Ökologisches Wirtschaften – Fachzeitschrift, 39(1), 30–36.

<sup>2</sup> Diese Zahlen beruhen auf der Selbstdefinition der Unternehmen und Organisationen. Eine qualitative Prüfung hat nicht ausführlich stattgefunden.



# 1



## Transformations- fahrplan



# Vorbereitung der Unternehmenstransformation

Du bist neugierig und hast Lust dich auf den Weg zum gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften zu machen? Dann lass uns starten.

Bevor du konkret loslegst, solltest du klären, mit wem, bzw. in welcher Gemeinschaft du die CSX Transformation umsetzt. Es geht um Gemeinschaftsbildung, daher ist es gut, den gesamten Prozess schon gemeinsam zu starten. Dabei kann es durchaus eine\*n Impulsgeber\*in geben. Doch die Wirtschaft transformieren wir nicht alleine, nur gemeinsam. Vielleicht seid ihr eine Gruppe an Gründer\*innen, vielleicht hast du schon eine potenzielle Verbraucher\*innengemeinschaft, die dich im Prozess begleitet oder du hast erfahrene Menschen um dich herum, die dir mit Rat und Tat zur Seite stehen. Letzteres ist zu jedem Zeitpunkt ratsam: Hole dir während des gesamten Prozesses Feedback von anderen CSX Pionier\*innen und Expert\*innen ein – bspw. über das → **CSX Netzwerk**, → **MYZELIUM** oder → **NELA** (→ **Kontakte**). Gemeinsam sind wir stärker und nur durch Austausch kann es gelingen, aus Fehlern zu lernen, einen kollektiven Erfahrungsschatz aufzubauen und so gemeinsame Erfolge zu feiern!

Wenn du Klarheit darüber hast, mit wem und mit welchen Ressourcen du die Transformation umsetzen willst, beginnt die konkrete Planung. Zunächst ist es hier wichtig hervorzuheben, dass viele Wege zum Ziel führen. Deine Aufgabe ist es, den richtigen Weg für deine CSX Unternehmung herauszufinden.

Hier haben wir beispielhaft einen Plan als Vorschlag aufgeführt, welche Schritte nacheinander gegangen werden können. Nimm ihn als Inspiration und gestalte ihn um, so wie es für dich und euch passt!

## 1. Entwickle einen Transformationsfahrplan

- Suche eine Gemeinschaft von Mitstreiter\*innen und Unterstützer\*innen
- Entwickle einen für dich passenden Transformationsfahrplan (inklusive Zeitplanung) (**Kapitel → Do-it-yourself: CSX Transformationszeitplan**)

## 2. Entwickle ein gemeinschaftsgetragenes Geschäftsmodell (**Kapitel → Gemeinschaftsgetragenes Geschäftsmodell**).

- Kreiere eine Vision & Mission für dein gemeinschaftsgetragenes Unternehmen, hinter dem eine Gemeinschaft steht
- Finde Antworten auf die Fragen: Wer ist die Gemeinschaft? Was ist ihr Bedarf? Welches Angebot (ideell und praktisch) machst du deinen Gemeinschaftsmitgliedern? Welchen Mehrwert haben sie von der Mitgliedschaft? (**Kapitel → Do-it-yourself: Canvas Geschäftsmodellentwicklung**)
- Optional: Analysiere den „Markt“ in dem du dich bewegst, seine Potenziale und Risiken (vor allem bei Neugründung wichtig)
- Denke über die Bedürfnisse und die Ressourcen von Unternehmer\*in und Gemeinschaftsmitgliedern nach: Was könnt ihr gemeinsam schaffen? Wo müsst ihr Grenzen ziehen, um nicht auszubrennen? Dabei gilt: Weniger ist mehr!

## 3. Entwickle dein Modell der Umlagefinanzierung (**Kapitel → Finanzierungsstruktur**)

- Überlege dir, wie du den Transformationsprozess gut finanzierst
- Überlege dir, was du über die Gemeinschaft finanzieren willst (Stichwort Betriebskosten) und ob du dein ganzes Geschäftsmodell umstellen möchtest oder nur einen Teilbereich (Stichwort Mischfinanzierung)
- Entwickle ein Modell der Umlagefinanzierung und passende Beitragsformen (**Kapitel → Do-it-yourself: Tipps für die erfolgreiche**

## Beitragsfinanzierung)

- Entwickle ein Modell der (solidarischen) Beitragserhebung (z. B. durch eine Beitragsrunde)

## 4. Kläre Formen der Partizipation (**Kapitel → Mitbestimmung & Partizipation**)

- Lege fest, wie sehr die Mitglieder involviert sein sollen: Reicht es, wenn sie informiert sind? Ist ihr Feedback wertvoll? Oder hast du Freude am gemeinsamen Konsensieren?
- Welche Rechtsformarchitektur passt zu meinem CSX? Welche Rechtsform wähle ich? Welche Rechte und Pflichten geben wir uns in unserer internen Verfassung? Welche vertraglichen Regelungen braucht es? (bei Neugründung unabdingbar) (**Infobox → CSX Rechtsformarchitektur**)

## 5. Baue deine Gemeinschaft auf (**Kapitel → Gemeinschaft & Kommunikation**)

- Entwirf ein Konzept für die Akquise von Mitgliedern
- Entwickle einen Pitch, mit dem alle Leute deine CSX Idee in wenigen Sätzen verstehen (**Infobox → Pitch' dein CSX**)
- Plane deine Kommunikationsstrategie und mache die relevanten Kommunikationskanäle ausfindig
  - *Ansprache*
  - *Kommunikationskanäle*
- Gehe mit deiner CSX Idee an die Öffentlichkeit: Das ist ein wichtiger Moment, den du gut planen solltest!
- Verbreite deine Idee bei regionalen Veranstaltungen, informiere bei Infoabenden (erfahrungsgemäß mindestens 2 Stück, um die Gemeinschaft aufzubauen und zu vergrößern)
- Sammle Kontakte potenzieller Gemeinschaftsmitglieder und lerne sie kennen
- Plane die erste Beitragsrunde (**Infobox → Beitragsrunde**)
- Lade alle interessierten Menschen dazu ein

- Wichtig: Es ist oft der Fall, dass am Anfang noch nicht alle Betriebskosten gedeckt sind. Sei geduldig und plane die Beitragsrunde nach ein paar Monaten zu wiederholen. Es macht erfahrungsgemäß Sinn, im ersten Jahr eine zweite Beitragsrunde durchzuführen.
- Optional: Passe dein Angebot an die Gemeinschaft und ihre Bedürfnisse an, wenn du sie besser kennst.
- Gestalte Räume für die Gemeinschaftspflege und baue Strukturen für eine mögliche Mitgliedereinbindung auf (Ko-Produktion etc.) (**Infobox → Mitarbeit & Ko-Produktion**)
- Feiere deinen Start als gemeinschaftsgetragene\*r Unternehmer\*in mit der Gemeinschaft!

Betrachtet man die gesammelten Erfahrungen, empfehlen sich **sechs bis acht Monate** als Orientierungswert für die Dauer eines Transformationsprozesses zu einem CSX Unternehmen (bei Umstellung). Natürlich ist das sehr abhängig von den Voraussetzungen des jeweiligen Unternehmens (vor allem davon, ob es schon eine Stammkundschaft gibt oder diese erst völlig neu erschlossen werden muss). Neugründungen dauern oft etwas länger (**etwa 12 Monate**), weil das ganze Geschäftsmodell neu entwickelt werden muss.

Wichtig ist außerdem, immer einen Puffer mit einzuplanen. Transformation ist Entwicklung und Entwicklung ist kein linearer Prozess. Es kommt immer anders als gedacht und es ist gut, offen für die neuen Wege und Umwege zu sein.







# umgekrempelt – Faire Mode auf dem Weg zu Gemeinschaft

Die Mode- und Bekleidungsindustrie ist heute ein riesiger Klimaverschmutzer. „Ultra-fast-fashion“ ist das Motto der Stunde. Aber es gibt auch Alternativen: Kleine Labels, die nachhaltige und faire Kleidung produzieren, die lange hält. Ein Laden, der solche Mode vertreibt, ist der Laden „umgekrempelt“ in Mannheim. Mitte 2023 entschloss sich die Ladeninhaberin Isabelle, mit gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften zu beginnen. Das hatte vielfältige Gründe. Irgendwie wurde immer mehr klar, dass der klassische Einzelhandel nicht zu dem passte, was Isabelle schaffen wollte. Mit Unterstützung von Myzelium und NELA entwickelte Isabelle einen Transformationsweg und setzte ihn um. Bis zur ersten Beitragsrunde waren es 6 Monate.

Zunächst entwickelte sie eine Vision, was durch das gemeinschaftsgetragene Wirtschaften erreicht werden sollte. Wichtig war ihr die Unabhängigkeit von Nachfrageschwankungen, um mehr Gestaltungsspielraum für nachhaltiges Handeln zu erlangen: Sie wollte die Betriebskosten sicher gedeckt haben und liquide sein, um regelmäßig neue Ware einkaufen zu können. Gleichzeitig war es Isabelle ein Anliegen, eine Gemeinschaft Gleichgesinnter zu schaffen und Lernräume für bewussten Konsum und Austausch zu etablieren.

Als das Gesamtbild des gemeinschaftsgetragenen Geschäftsmodells klar war, ging es ans Eingemachte: Wie wird das finanziell umgesetzt? Klar, die Inspiration kam von der Solidarischen Landwirtschaft – aber wie geht gemeinschaftsgetragen im Kleidungseinzelhandel? Es gibt ja keine „Ernte“, die geteilt werden kann. Außerdem ist der Konsum nicht so konstant wie bei Lebensmitteln, sondern oft nur punktuell und das soll ja auch so sein. Nach mehreren Feedbackschleifen mit den Transformationsbegleiter\*innen und potenziellen Gemeinschaftsmitgliedern kam folgendes Beitragsmodell heraus: Es gibt zwei verschiedene Mitgliedsbeiträge.

1. Solidarbeitrag („Ultrabeitrag“): Diesen Beitrag muss jedes Gemeinschaftsmitglied zahlen. Er ist mit keiner konkreten Gegenleistung verbunden, sondern unterstützt die Deckung der Betriebskosten des Ladens. So kann dieser als Transformationsort erhalten bleiben, auch wenn aus individueller Sicht gerade keine Mode gebraucht wird.
2. Wertguthaben: Zusätzlich kann jedes Gemeinschaftsmitglied ein Abo für Wertguthaben abschließen. Mit diesem können die Mitglieder ganz normal im Laden einkaufen. Der Vorteil für Isabelle ist, dass durch die monatlichen Zahlungen ein regelmäßiger Wareneinkauf erleichtert wird.

Gemeinschaftsmitglieder können im Laden zum Selbstkostenpreis einkaufen. Lange sinnierte Isabelle über den Namen der Gemeinschaft. Jetzt sind es die ULTRAS. Sie ebnen den Weg von ultra-fast zu ultra-slow-fashion.

Isabelle hatte das Glück, dass es schon eine feste Stammkund\*innenschaft gab, auf die sie aufbauen konnte. Diese erreichte sie vor allem über ihren Newsletter, über den sie von den Ultraplänen berichtete. Außerdem stand vor der Ladentür ein Aufsteller, der auf die Transformationspläne aufmerksam machte. Ein paar Wochen nachdem Isabelle mit ihren Plänen an die Öffentlichkeit gegangen war, gab es die erste Infoveranstaltung. Dort stellte Isabelle das Konzept vor und machte ihre finanzielle Situation transparent. Sie regte potenzielle Mitglieder an, sich ihre Konsumstrukturen bewusst zu machen und zu reflektieren, ob und wie sie damit umgekrempelt unterstützen konnten. Eine Online-Infoveranstaltung nahm sie auf und stellte sie mitsamt der Mitgliedsvereinbarung auf die → [Homepage](#).



Quelle: umgekrempelt

Heute hat Isabelle schon zwei Beitragsrunden durchgeführt und baut auf eine stabile Gemeinschaft von knapp 60 Mitgliedern. Was sie Isabelle neben finanzieller Sicherheit auch geben, ist soziale Energie.

*„Indem Menschen im Laden mit anpacken und mehr über die Hintergründe erfahren, fühlen sie sich als Teil von etwas Größerem und gehen anschließend mit dem Gefühl nach Hause, etwas Sinnvolles gemacht zu haben. Gleichzeitig gibt mir das Energie, weil ich spüre, dass ich nicht nur eine finanzielle Gemeinschaft, sondern ein Netzwerk gewonnen habe, das mir den Rücken stärkt.“*  
– Isabelle

Wenn die Hütte brennt, ist immer ein Ultra zur Stelle mit einer helfenden Hand, berichtet sie. So ist eine Gemeinschaft der gegenseitigen Solidarität entstanden, aus der alle Beteiligten Kraft schöpfen – und ganz nebenbei ein Wirtschaften mit Fokus auf die gemeinsamen Werte, statt nur auf Profite möglich machen.



Quelle: umgekrempelt



# CSX Transformationszeitplan

Eine vorausschauende zeitliche Planung für den Transformationsprozess hin zu einem gemeinschaftsgetragenen Geschäftsmodell ist wichtig, um erforderliche zeitliche Ressourcen einschätzen und sinnvoll priorisieren zu können.



Hier könnt ihr euch eine Excel Vorlage zur Erstellung eures Zeitplans herunterladen. Diese Vorlage bezieht sich auf die Neugründung eines CSX Projektes und kann für die Umstellung entsprechend angepasst werden. Sie besteht aus den folgenden zwei Tabellenblättern:

1. Tabellenblatt 1: „Überblick Zeitplan und ToDos“
2. Tabellenblatt 2: „Termine“

Zur Anpassung der Excel Vorlage auf eure eigene Geschäftsmodellentwicklung zu CSX schlagen wir euch folgende Schritte vor:

Für das erste Tabellenblatt „Überblick Zeitplan und ToDos“:

1. Aktualisiere das Jahr und die Monate ab Beginn deines Transformationsprozesses (siehe Zeile 1 und 2 in den gelb markierten Zellen).
2. Gehe durch Spalte „B“ von oben nach unten und überlege dir in welchen Monaten du welche Aufgabe erledigen möchtest. Du findest in grau hinterlegt einen Vorschlag, wieviel Zeit du erfahrungsgemäß an welcher Stelle des Transformationsprozesses einplanen solltest. Passe die grauen Balken basierend auf einer für dich realistischen Planung an.
3. Ab Zeile 21 findest du für einzelne Aufgaben ToDos in kleinere Schritte aufgegliedert.

Für das zweite Tabellenblatt „Termine“:

1. Aktualisiere das Jahr (Zeile 2 in gelb markiert) und die Monate ab Beginn deines Transformationsprozesses.
2. Aktualisiere zudem die ersten zwei Daten in jedem Monat (Tag und Datum). Wenn du die zwei Zellen markierst und mit der linken Maustaste nach unten ziehst über den ganzen Monat hinweg aktualisiert es jeweils die Daten für den ganzen Monat.
3. Ergänze in der Terminplanung alle für die CSX Entwicklung wichtigen Termine. Hierzu gehören u. a.:
  - Urlaubstermine der beteiligten Mitarbeitenden
  - Feiertage
  - Beitragsrunden
  - Wichtige Deadlines aus den ToDos des ersten Tabellenblattes
  - Infoveranstaltungen

Die Excel kann dir so als Grundlage dienen, um den Überblick über den Prozess zu behalten und ihn gut im Sinne der Sache zu steuern.



Quelle: Chris Leipold



Quelle: Chris Leipold



Quelle: Chris Leipold

# 2



## Gemeinschafts- getragenes Geschäftsmodell



# Ein Geschäftsmodell für die Gemeinschaft

Ein wichtiger Baustein ist es, zu überlegen, was das gemeinschaftsgetragene Geschäftsmodell ist. Dabei stehen nicht wie beim klassischen Geschäftsmodell das Produkt und seine Vermarktung im Zentrum. Stattdessen verschiebt sich der Fokus auf die Ausgestaltung des ideellen Angebotes für die Gemeinschaft im Rahmen der Möglichkeiten von Unternehmer\*innen und Gemeinschaft. Folglich müssen zwei Ebenen betrachtet werden:

1. Die Vision und Mission der Unternehmung und das daraus resultierende Angebot für die Gemeinschaft.
2. Die Bedürfnisse, Ressourcen und Kompetenzen der Unternehmer\*innen und der Gemeinschaft, um das Vorhaben Wirklichkeit werden zu lassen.



## 1. Vision & Mission des CSX Unternehmens

Wie der Name schon sagt, benötigt ein gemeinschaftsgetragenes Unternehmen eine stabile Gemeinschaft, die es trägt. Für das Commitment der Gemeinschaftsmitglieder ist eine starke gemeinsame Vision und Mission ein elementarer Bestandteil. Zunächst ist es also gut, die Vision und Mission deiner Unternehmung zu klären, für die du wirklich brennst und mit der du potenziell viele weitere Mitstreiter\*innen gewinnen kannst. Folgende Fragen können dich dabei leiten:

*Vision: Wie willst du mit dem gemeinschaftsgetragenen Unternehmen einen Beitrag zu einer nachhaltigen Welt leisten?*

Diese Frage sollte zunächst für dich im Zentrum stehen. Die Klärung, was du mit deinem CSX Unternehmen bewirken willst, was das Bild einer Zukunft ist, auf die ihr hinarbeitet, wird zum Leitstern für die Arbeit der Unternehmung. Folgende Visionen spielten in unseren Gesprächen immer wieder eine Rolle:

- Wirtschaftliche Strukturen jenseits des Marktes aufbauen
- Lokale Gestaltungsorte für Transformation schaffen
- Sozial-ökologische Transformation im Kleinen wirklich werden lassen
- Solidarische Gemeinschaftsprozesse ermöglichen
- Räume für ein neues Miteinander, Begegnung und Kooperation stärken

Der Kreativität sind an dieser Stelle kaum Grenzen gesetzt. Je klarer die Vision formuliert ist, desto einfacher ist es, viele Menschen mit ins Boot zu holen, die ein nachhaltiges Interesse am Unternehmen haben und so zuverlässige Gemeinschaftsmitglieder werden. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um mit dem CSX Unternehmen Gestaltungskraft zu entfalten.

*Mission: Wie willst du mit dem gemeinschaftsgetragenen Unternehmen die Vision umsetzen?*

Hier wird es etwas konkreter: Es geht darum, zu klären, welchen Auftrag das CSX Unternehmen daraus ableitet. Welches Puzzleteil steuert es bei, um die Welt ein bisschen besser zu machen? CSX haben darauf sehr verschiedene Antworten:

- „Wir schaffen ein Arbeitszuhaus für Menschen“ (FRANZ!werk)
- „Wir schaffen Raum für Slow Fashion“ (umgekrempelt)
- „Wir bauen gemeinsam für die Energiewende“ (SoLocal Energy)

Aus der Mission lässt sich dann ein konkretes Angebot für die Gemeinschaft ableiten: Sie klärt also den Mehrwert, den Gemeinschaftsmitglieder haben, wenn sie Teil der Gemeinschaft werden. Sie sollte also die Mitglieder abholen und in ihrer Motivation bestärken, Teil der Unternehmung zu sein. Das Angebot des gemeinschaftsgetragenen Unternehmens hat verschiedene Ebenen. Es kann ...

- ... **ideell sein:** z.B. indem das Unternehmen ökologische Produktion und/oder Gemeinschafts-erleben und kooperatives Miteinander ermöglicht.
- ... **praktisch sein:** z.B. indem Mitglieder die Möglichkeit haben, konkrete Skills zu erwerben, durch Mitarbeit (z.B. Solawi), Angebote der Hilfe zur Selbsthilfe (z.B. Fahrradwerkstatt), Skillsharing (Repair-, Tauschevents) oder Bildungsveranstaltungen.

Wichtig ist, dass das Angebot eines gemeinschaftsgetragenen Unternehmens mehr ist, als nur ein Produkt. **Es ist das Angebot der Umsetzung einer gemeinsamen Vision, wie sozial-ökologisches Wirtschaften durch Gemeinschaft möglich ist.** Dabei sollten die existierenden Beispiele, die nur bestimmte Branchen

abdecken, kein Grund sein, sich auf diese Bereiche zu beschränken. Es geht um die Gestaltung einer neuen Wirtschaftsweise. Damit ist Pioniergeist gefragt: Alles ist möglich, wenn ihr eine Gemeinschaft bilden könnt. Lasst uns den Rahmen des Möglichen gemeinsam erweitern!

## 2. Bedürfnisse & Ressourcen der Unternehmer\*innen und der Gemeinschaft

Wo auf der einen Seite starke Ideale, moralische Ambitionen und der Drang nach Veränderung sind, lauern auf der anderen Seite Enttäuschung und Frustration. Dinge gehen nicht schnell genug, es gibt nicht die erhoffte Resonanz oder Mitstreiter\*innen widmen sich anderen Dingen. All das kann passieren. Um damit richtig umzugehen, sind ein realistisches Erwartungsmanagement und eine gewisse Frustrationstoleranz unabdingbar. Um der Gefahr des Ausbrennens vorzubeugen, ist die Klärung von Bedürfnissen und Ressourcen in der Transformation, aber auch danach elementar. Schließlich soll CSX vor allem einen stabilen Beitrag leisten, allen ein gutes Leben zu ermöglichen.

### Bedürfnisse

Oft tendieren gerade ideell motivierte Unternehmer\*innen und Gemeinschaftsmitglieder dazu, sich selbst zu übernehmen, um die Welt zu retten. Wir werden die Welt aber nicht retten, wenn wir selbst ausbrennen! Je klarer du deine Bedürfnisse hast, umso leichter wird es dir fallen, auch mal Grenzen zu setzen. Das ist wichtig für ein gutes Leben und somit auch für das Gelingen einer gemeinschaftsgetragenen Unternehmung! Es geht darum zu klären, was ...

- **... du für ideelle Bedürfnisse hast:** Was sind die Wünsche und Ziele für dein Leben, die du mit dem gemeinschaftsgetragenen Unternehmen verbindest? Was brauchst du, damit sie erfüllt sind?
- **... du für materielle & soziale Bedürfnisse hast:** Was hast du für materielle und soziale Bedürfnisse, um gut leben zu können? Was brauchst du für Rahmenbedingungen (Geld, Zeit, Beziehungen) und wie geht das mit der CSX Unternehmung zusammen?

### Ressourcen

Gleichzeitig ist es auch wichtig, immer auf die eigenen und gemeinschaftlichen Ressourcen, Kapazitäten und Fähigkeiten zu schauen. Welche Ressourcen bringst du mit, um das CSX zu gestalten? Habe dabei einen Blick auf deine inneren (Wissen, Kompetenzen etc.) und äußeren (Zeit, Geld etc.) Ressourcen. Sie unterstützen dich im Aufbau und der Entwicklung des gemeinschaftsgetragenen Geschäftsmodells. Sie im Blick zu behalten, ermöglicht dir, dass Angebote für die Gemeinschaft nicht ausufern, sondern begrenzt und umsetzbar sind – entsprechend deiner Ressourcen. Für den Anfang gilt dabei: Weniger ist mehr. Es gibt viel zu tun und eine gesunde Balance sollte auch ein Ziel gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens sein!

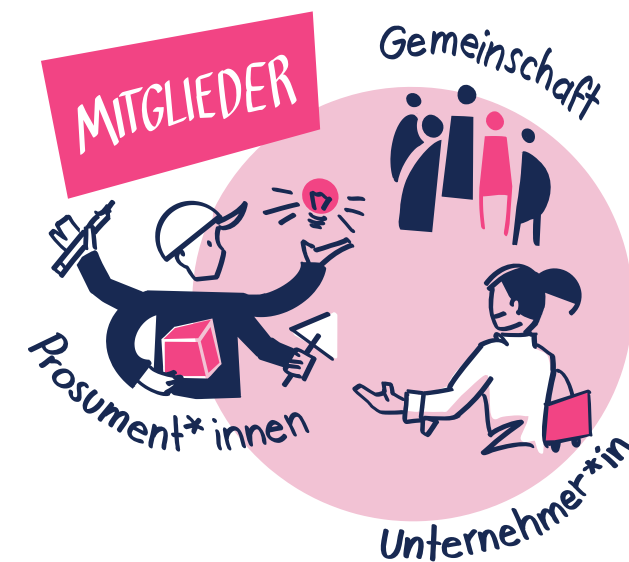
Um einen Überblick über die vorhandenen Ressourcen zu gewinnen, gilt es zu klären:

- wo deine Stärken und Interessen liegen, die du einbringen kannst
- welche Netzwerke und Gruppen dich bei deiner Arbeit unterstützen können
- welche zeitlichen Freiheiten und Beschränkungen du hast

Aus der Praxis wurden immer wieder verschiedene Charaktereigenschaften und Kompetenzen genannt, die als zentral betrachtet werden, um CSX Unternehmen erfolgreich zu gestalten. Um den teils langwierigen Prozess mit immer wiederkehrenden Höhen und Tiefen durchzustehen, sind Geduld, psychische Resilienz, eine starke Überzeugung und eine gewisse Anpassungsfähigkeit elementar. Bei der Realisierung sind Führungskompetenz und die Vermittlung von Souveränität wichtig, um kontinuierlich notwendige Überzeugungsarbeit für den Aufbau, Zusammenhalt und den Ausbau der Gemeinschaft leisten zu können. Hierbei hilft bereits gewonnene fachliche Kompetenz, aber auch Lust auf Herausforderungen und Lernbereitschaft.

**Um gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften erfolgreich umzusetzen, solltest du große Lust auf den Austausch und die Zusammenarbeit sowie die sozialen Prozesse haben, die diese begleiten.** Transparenz und Vertrauen sind die Grundpfeiler eines CSX Unternehmens. Dafür sind Gemeinschaftsarbeit und viel Kommunikation unerlässlich. Der Aufwand unterscheidet sich jedoch maßgeblich durch die jeweilige Ausgestaltung von Führung und Verantwortung. Dies betrifft v.a. die Art der Mitarbeit, die Mitbestimmung und die Rolle der Mitglieder.

Dabei findet in CSX Unternehmen häufig ein tiefer Haltungswechsel statt: von der „Ich gestalte und verantworte mehr oder weniger alleine“-Haltung zu einer Einstellung von „Ich gestalte eine Gemeinschaft, die mich trägt und wir gemeinsam kommen in ein Verantwortungsgefühl und halten das lebendig“ (*Kapitel → Mitbestimmung & Partizipation*).





# FRANZ!werk – Ein Co-Workingspace in Gemeinschaftshand

Das → **FRANZ!werk** ist ein 2020 gegründeter gemeinschaftlich organisierter und finanzierter Co-Working- und Makerspace in Tübingen. Er besteht aktuell aus circa 120 Mitgliedern. Die Gründer\*innen waren auf der Suche nach einem nicht-kommerziellen Raum, um zusammen zu arbeiten und Projekte umzusetzen. In den Cafés der Stadt waren sie kein sehr gern gesehener Gast, da sie lange blieben und wenig konsumierten. Als die alte Fabrikhalle, die heute das FRANZ!werk ist, zur Miete angeboten wurde, war schnell klar: Das ist unser Ort. Hier lassen sich vielfältige Visionen verwirklichen: Eine Mitgestaltung der lokalen Transformation, ein Knotenpunkt für Engagierte, ein Lernort für Solidarität und Gemeinschaft und vor allem ein Entfaltungsraum für alle Menschen, die Teil der Gemeinschaft werden.

Für die Mitglieder erfüllt das FRANZ!werk verschiedene Funktionen. Zunächst ist da mal der ganz praktische Ort: Ein multifunktionales Gebäude, das viele Möglichkeiten bietet. Es gibt klassische Co-Workingplätze, aber auch Räume für Gemeinschaft und Ko-Kreation, in denen von großen Teammeetings bis zu Konzerten alles möglich ist. Zusätzlich ist es noch eine Werkstatt für Tüftler\*innen, in der verschiedenste Bauprojekte realisiert werden können.

Neben diesem ganz praktischen Angebot, das das FRANZ!werk seinen Mitgliedern macht, spielt aber auch die ideelle Dimension des Angebots eine wichtige Rolle: Lernräume für Beziehungskompetenzen in Gemeinschaftsprozessen zusammen zu gestalten. Das soziale Miteinander ist dabei ein wichtiges Motiv für die Teilnahme. Wie entsteht es? Es gibt regelmäßige gemeinsame Aktivitäten, wie Bauaktionen, aber auch Feiern und andere Veranstaltungen. Kern der Gemeinschaft bildet die Beitragsrunde, die alle sechs Monate stattfindet. Dabei werden die Kosten der gesamten Gemeinschaft gegenüber transparent gemacht, einschließlich zukünftiger Pläne, Raumkosten, Reparaturkosten und Gehältern. In drei Runden teilen die Mitglieder mit, welchen Solidaritätsbeitrag sie in den kommenden sechs Monaten beitragen können.

Mitglieder können ihre Beiträge selbstbestimmt festlegen, je nach persönlicher Nutzungsintensität, Wertschätzung und dem eigenen finanziellen Potenzial. Manche verrechnen auch ihren Beitrag mit ihrem selbstgewählten Engagement im FRANZ!werk. Dabei findet eine Haltungsänderung statt: aus Kund\*innen werden verantwortungsbewusste Mitglieder.

Im FRANZ!werk verschwimmt die Grenze zwischen Unternehmer\*innen und Verbraucher\*innen. Es gibt zwei angestellte Personen – einen Geschäftsführer und einen Minijobber in der Buchhaltung. Den Laden am Laufen halten müssen aber alle Mitglieder zusammen. Die Organisationsstruktur umfasst verschiedene Rollen und Ansprechpartner\*innen für Verwaltungsangelegenheiten, Raum- und Blumenpflege sowie Postbearbeitung. Immer wieder werden Aufgaben von Mitgliedern übernommen. So wird das FRANZ!werk von allen Beteiligten gemeinsam getragen. Diese lebendige Organisationsstruktur entspricht den Bedürfnissen der Mitglieder. So kann jede\*r die Ressourcen einbringen, die sie oder er gerade zur Verfügung hat. Franziska Stromberg, die die frühen Tagen miterlebt hat, berichtet:

*„Wir hatten Glück, dass immer genau die Ressourcen da waren, die der Ort und die Gemeinschaft brauchten. Es war magisch: Es waren einfach immer zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Menschen da, die verstanden haben, was das FRANZ!werk ihnen bietet und sich in dessen Gestaltung eingebracht haben.“*

So hat beispielsweise in der Anfangszeit eine Organisation einen Kredit für die Renovierung gegeben, Nachbar\*innen haben ihre alten Lampen und Tische vorbeigebracht und andere haben renoviert und die Räume hergerichtet.



# Canvas

## Geschäftsmodell-entwicklung

Das folgende CSX Canvas – also ein Arbeitsblatt, das die wichtigsten Fragen dieses Transformationsleitfadens zusammenfasst – bietet dir eine erste Grundlage, wenn du Struktur suchst, um deine Ideen zu ordnen. Vielleicht nutzt du es auch als kurzgefasste Reflexionsmöglichkeit, wenn du schon länger mit deiner CSX Unternehmung unterwegs bist, oder als Visualisierung der CSX Kernidee deines Unternehmens.

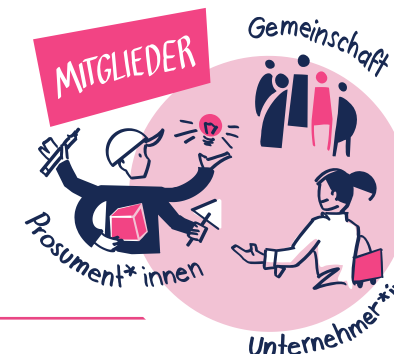
Dieses Tool bietet keine allumfassende Anleitung. Wie an mehreren Stellen dieses Leitfadens schon hervorgehoben: Es gibt nicht den perfekten Weg. CSX, die Transformation von Unternehmen und der notwendige Haltungswandel von Anbieter\*innen und Prosument\*innen erfordert einen fortwährenden Prozess.

In folgenden Bereichen haben wir Fragen gesammelt, um einen guten Überblick über die Kernbereiche des Gemeinschaftsaufbaus und des CSX Geschäftsmodells zu bekommen: Vision, Gemeinschaft, Angebot, Verantwortung, Kommunikation, Ressourcen & Bedarfe, Kosten & Beitrag.

All diese Bereiche und Fragen finden sich in ausführlichen Auseinandersetzungen in diesem Leitfaden wieder.

### Vision für nachhaltigen Wandel

- Was ist meine Vision einer nachhaltigen Welt?
- Welchen Beitrag und welche Werte leistet das Unternehmen zur Transformation?
- Warum ist gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften der richtige Ansatz, um die Vision zu verwirklichen?



### Gemeinschaft

- Wer ist die Gemeinschaft?
- Was macht die Mitglieder aus?
- Was ist ihre Motivation dabei zu sein?

### Mitbestimmung

- Wie werden Entscheidungen getroffen?
- Welche Rechtsform?
- Wie sehen Eigentumsstrukturen aus?

### Meine Ressourcen & Bedarfe

- Was sind meine Bedürfnisse, die ich mit dem gemeinschaftsgetragenen Wirtschaften befriedigen will? Was brauche ich für ein gutes Leben?
- Was für innere (Wissen, Kompetenzen) und äußere (Netzwerke, Geld) Ressourcen bringe ich mit, die die Umsetzung unterstützen?
- Welche Unterstützung fehlt mir noch in der Umsetzung? Wer sind wichtige Partner\*innen und Kooperationen?



### Kosten & Beitrag

- Welche Kosten trägt die Gemeinschaft?
- Welche Verantwortung und Aufgaben übernimmt die Gemeinschaft?
- Wie wird der Beitrag festgelegt?

### Angebot

- Was ist das konkrete Angebot?
- Welche „Leistungen“ bietet das Unternehmen, über das konkrete Produkt hinaus? Was unterscheidet dieses von herkömmlichen Marktangeboten?

### Kommunikation

- Wie erreiche ich meine Gemeinschaft in der Erstansprache?
- Welche Kontakte bestehen schon?
  - Welche Netzwerke kann ich ansprechen?
  - Welche Kanäle nutze ich für die Gemeinschaftspflege?
  - in Person oder Digital?
  - Frequenz

# 3



## Finanzierungsstruktur



# Finanzierung auf Basis von Mitgliedsbeiträgen statt Preisen

Die Finanzierung gemeinschaftsgetragener Unternehmen basiert auf dem Prinzip der Umlagefinanzierung, bei der die Mitglieder des gemeinschaftsgetragenen Unternehmens durch ihre Beiträge die Betriebskosten mitfinanzieren – unabhängig von ihrem Konsum. Diese Finanzierungsform hat das Potenzial, auf dreifache Weise solidarisch zu sein: gegenüber dem Unternehmen, potenziellen Zulieferern und innerhalb der Gemeinschaft unter den Mitgliedern.

## Was wird durch Mitgliedsbeiträge finanziert?

Als erstrebenswert gilt, dass durch die Gemeinschaft alle konstant anfallenden Betriebskosten, wie z.B. für angemessene, faire Löhne, die Raummiete, Versicherungskosten, Energie, Strom, IT-Kosten, etc. dauerhaft gedeckt werden können. Ebenso sollte ein Anteil für notwendige Investitionen für die Sicherstellung oder

Erweiterung des Angebots eingeplant werden. Die leitende Frage bei deiner Kostenkalkulation sollte somit lauten:

*Welche finanziellen Bedarfe gibt es, um ein Produkt bzw. eine Dienstleistung über einen gewissen Zeitraum (bei CSX Unternehmen typischerweise Zeithorizont von einem Jahr) anbieten zu können?*

Im Optimalfall werden so alle Kosten, die für eine nachhaltige Angebotserstellung anfallen, durch Beiträge gedeckt. Erst bei einer vollständigen Kostendeckung kommen die Vorteile von Resilienz und Sicherheit sowie die Unabhängigkeit von Profitmaximierung voll zum Tragen. Anstelle dir konstant über die Sicherung der Finanzierung Gedanken machen zu müssen, kannst du dich dann endlich auf nachhaltige Produkte und die Umsetzung deiner Vision konzentrieren. In Zukunft bedeuten für dich

dann Gemeinschaftspflege und Beziehungsarbeit die Sicherung deiner Finanzierung (→ **Gemeinschaft & Kommunikation**).

## Wie werden die Mitgliedsbeiträge festgelegt und welche Beitragsformen gibt es?

Es gibt keinen optimalen Weg, Mitgliedsbeiträge festzulegen, sondern einfach nur verschiedene Herangehensweisen. Im konkreten Fall solltest du überlegen, was möglichst energiespendend ist und gleichzeitig den Bedürfnissen der Gemeinschaft entspricht. Gängige Instrumente sind Beitragsrunden, wobei die Mitglieder meist die Beitragshöhe selbst bestimmen (**Infobox → Beitragsrunde**). Als Alternative zu Beitragsrunden kann ebenso die Möglichkeit fester Mitgliedsbeiträge, wie im → **Kartoffelkombinat**, in Betracht gezogen werden. Das kann allerdings auch dazu führen, dass sich das CSX dem Modell eines Abonnements, vergleichbar mit einer Gemüsekiste, annähert. Das kann vermindert werden, z.B. indem die Mitgliedschaften solidarisch gestaffelt werden (die, die können, geben einen höheren Beitrag für dieselbe Leistung). Im Einzelhandel kann auch ein festes monatliches Guthaben, das Verbraucher\*innen am Monatsanfang vorfinanzieren und über den Monat verbrauchen, sinnvoll sein. Dabei können **unterschiedliche Beitragsformen** kombiniert werden, z.B.

ein **einkaufsunabhängiger Mitgliedsbeitrag**, der nur der Finanzierung der Betriebskosten dient und mit keiner direkten Gegenleistung gekoppelt ist und ein **monatliches Einkaufsguthaben**, das von Mitgliedern konsumiert wird und Unternehmer\*innen einen Liquiditätsvorschuss gibt (der bspw. genutzt werden kann, um Ware einzukaufen).

In der Kalkulation ist es wichtig, die Mitgliedsbeiträge immer wieder ins Verhältnis zu euren Gesamtkosten zu setzen, um herauszufinden, wie viele Mitglieder ihr braucht (**Do-it-yourself → Tipps für die erfolgreiche Beitragsfinanzierung**).

Es gibt ein paar Learnings, die du dabei mit auf den Weg nehmen kannst:

- **Kostentransparenz ist das A und O:** Gemeinschaftsgetragene Unternehmen haben oft keine geringeren Kosten als konventionelle Unternehmen. Deshalb ist es sehr wichtig, die wahren Kosten<sup>3</sup> aufzuzeigen und nachvollziehbar zu machen, wie die Kosten zustande kommen. Eine transparente Kommunikation stärkt das gegenseitige Vertrauen und fördert das Bewusstsein für die Kosten, die entlang der gesamten Wertschöpfungskette entstehen, wenn sie im Einklang mit sozial-ökologischen Werten stattfindet.
- **Orientierungswerte für Beiträge sind hilfreich:** Häufig legen gemeinschaftsgetragene Unternehmen keine fixen Mitgliedsbeiträge fest. Um Solidarität innerhalb der Gemeinschaft zu ermöglichen, können Mitglieder ihre Beiträge entsprechend ihrer finanziellen Möglichkeiten

<sup>3</sup> Wahre Preise ergeben sich beispielsweise durch das True Cost Accounting (TCA) – eine Form der Kostenrechnung, die gesamtgesellschaftliche Kosten eines Produktes einpreist. Dabei werden neben den direkten Produktionskosten auch ökologische und soziale Folgekosten als (positive bzw. negative) externe Kosten eingerechnet. Einen Ansatz dazu hat Christian Hiß in seinem Buch → „**Richtig Rechnen**“ entwickelt.



festlegen. Erfahrungen haben aber gezeigt, dass Menschen bei der eigenen Entscheidung über die Beitragshöhe oft überfordert sind. Darum ist es gut, Orientierungswerte zu geben. Diese reichen von Paketen mit festen Preisen (z.B. ermäßigter, normaler oder solidarischer Preis) wie bei den → *Balkonkraftwerken von SoLocal Energy*, über → *Empfehlungen für verschiedene Warenkörbe*, wie bei umgekrempelt, bis zu Empfehlungen für minimale oder maximale Beiträge. Teilweise sind sie absolut angegeben oder auch relativ (bspw. orientiert am Bruttogehalt). Im Idealfall hilft eine solidarische Beitragsrunde jedoch dabei, die direkte Verbindung von „ein Produkt kostet x“ und „ein Beitrag kostet y“ zu verlernen. Nutzt man Orientierungswerte zusätzlich zur notwendigen Transparenz, kann dies dazu führen, dass dieser Lernmoment ausbleibt.

- **Über Geld redet man nicht – wir tun es doch!** Wie überall ist auch bei CSX Unternehmen Geld ein heikles Thema – vor allem weil meist zu wenig davon vorhanden ist. CSX Unternehmen erzählen, dass immer wieder Mitglieder gehen, weil es ihnen zu teuer ist und Mitarbeitende weiterziehen, weil ihnen das Einkommen zu gering ist. Das ist eine Herausforderung: Dagegen hilft natürlich zuallererst eine gute finanzielle Ausstattung. Wenn diese nicht gegeben ist, sind Kommunikation und Austausch essentiell, um einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Bedürfnissen herstellen zu können. Hier ist es uns wichtig hervorzuheben, dass keine fairen Löhne zu ermöglichen und hohe finanzielle Einstiegshürden einzubauen, keine transformative Gestaltung einer CSX Unternehmung ist. Versuche hier von Anfang an radikal transparent zu sein und eine Kommunikationskultur über Bedürfnisse aufzubauen.

Die Mitgliedschaften selbst können unterschiedlich ausgestaltet sein: entweder werden Mitglieder Teil des Unternehmens (Genossenschaftsmitglieder, Vereinsmitglieder etc.) oder sie schließen eine einfache Mitgliedsvereinbarung ab, die aber nicht zwingend mit unternehmerischen Mitspracherechten einhergeht (*Kapitel → Mitbestimmung & Partizipation, Infobox → CSX Rechtsformarchitektur*).

#### Mischfinanzierung: Welche Varianten gemeinschaftsgetragener Unternehmen gibt es?

Nicht alle gemeinschaftsgetragenen Unternehmen finanzieren ihre gesamten Betriebskosten über Umlagefinanzierung. Genauso gibt es „zweigleisige“ oder „Mischvarianten“, bei denen sowohl Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder Einkäufe tätigen können. In diesem Modell werden nur Teilbereiche eines Unternehmens gemeinschaftsgetragen finanziert. Beispielsweise hat die Radwerkstatt radau ursprünglich zweigleisig begonnen und ist später zu einer reinen Mitglieder-Fahrradwerkstatt umgestiegen, als sich abzeichnete, dass der Mitgliederanteil hoch genug ist, um die Betriebskosten zu tragen. Dies kann gerade für die Anfangszeit hilfreich sein und einen nachhaltigen Aufbau einer stabilen Gemeinschaft fördern sowie bestehende Kund\*innen an das Modell gewöhnen und sie Schritt für Schritt davon überzeugen.



## Praxisbeispiel

# Radwerkstatt radau – Umlagefinanziert Fahrräder flicken

radau aus Marburg betreibt eine → *Radwerkstatt* in einem Kollektiv mit drei Geschäftsführer\*innen, die miteinander hierarchiefrei zusammenarbeiten. Ihre Mitglieder finanzieren solidarisch über jährliche oder monatliche Beiträge den kompletten Werkstattbetrieb. So ist die Werkstatt kaum auf den Umweg angewiesen, über Verkäufe von Waren und Dienstleistungen die Kosten zu decken. Den Mitgliedern gegenüber wird transparent gemacht, wo Kosten entstehen und auf der Website von radau steht im Detail, was mit den Beiträgen finanziert wird.

„Unser Ziel ist es, einfach nur als gesamter Werkstattbetrieb finanziert zu sein 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.“ (Lana, radau)

Das gemeinschaftsgetragene Geschäftsmodell ermöglicht ihnen, nur die Leistungen für ihre Mitglieder anzubieten, die wirklich nötig sind. Das entspricht

ihrem Ideal von Reparieren und Erhalten statt Wegschmeißen und neu kaufen. Die Umlagefinanzierung birgt auch noch weitere Vorteile: Zunächst wäre da die Planbarkeit der Einnahmen, auch über die Jahreszeiten hinweg. Außerdem können sie die Spitzen ihrer Arbeitsbelastung glätten und über das Jahr verteilen. Über den Newsletter kommunizieren sie den Mitgliedern ihre Bedürfnisse – beispielsweise dass nicht alle ihr Rad im Frühjahr zur Inspektion bringen, sondern diese über das Jahr verteilen.

Als Mitglied kann man den finanziellen Beitrag frei wählen. So können z.B. hohe Beiträge auch anderen Menschen mit geringeren finanziellen Mitteln die Nutzung der Werkstatt ermöglichen. Ziel von radau ist es, dass sich der Beitrag solidarisch nach den finanziellen Möglichkeiten der Mitglieder richtet, sodass die kapitalistische Tauschlogik (Preis-Leistung) möglichst verschwindet. Aktuell nennen sie die Zahl 1,5 % vom Bruttoeinkommen als Orientierung. Anhand des Marburger Durchschnittslohns haben sie berechnet, dass sie mit einem solchen Beitrag gut hinkommen würden. Allerdings denken sie stets



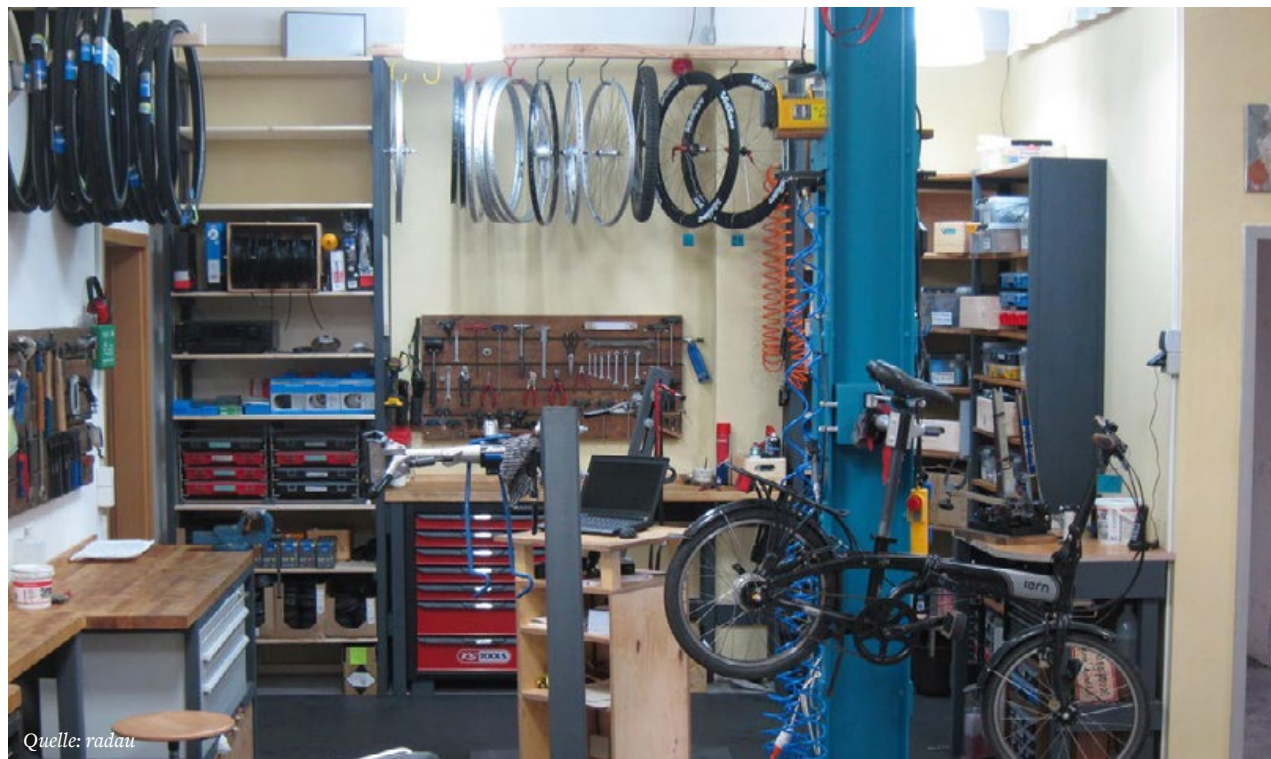
Quelle: radau



## Tipps für die erfolgreiche Beitragsfinanzierung

weiter, wie sie Beiträge gestalten, weil sich Leute oft mehr Orientierung wünschen. Sie haben festgestellt, dass Menschen sich mit ihren Zahlungen sehr stark am Richtwert orientieren. Ihre Schlussfolgerung ist, dass die kapitalistische Logik nach wie vor sehr verankert ist. Das führt dazu, dass die Löhne, die sie sich über die Gemeinschaftsfinanzierung auszahlen, sehr niedrig sind. Um die geringen Beiträge auszugleichen verkaufen sie zusätzlich auch noch Fahrräder – auch an Nicht-Mitglieder. Sonst sind sie rein gemeinschaftsgetragen.

Ihr erklärtes Ziel ist es, durch die Gemeinschaftsfinanzierung der Leistungs-Gegenleistungs-Logik zu entkommen. Eine Überlegung ist, anhand von Leitfragen ein Orientierungstool zu basteln – z. B. anhand des Einkommens und einer Einschätzung, wie viel Arbeit einzelne Mitglieder in der Werkstatt machen werden. Vielleicht kann das ein Ansatz sein. Sie merken aber immer wieder: Geld und Finanzlogiken aufzubrechen ist eine besonders große Herausforderung in der Transformation der Wirtschaft.



Quelle: radau

Hier findest du ein paar praktische Vorlagen und Tipps, die dir die Planung deiner Finanzierung erleichtern sollen:

- **Vorlagen für Finanzplanung:** Für den Bereich der Landwirtschaft hat das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft mehrere → [Vorlagen für Finanztabellen](#) online gestellt. Sie können als Inspiration für die Kalkulation von CSX Finanzierung dienen.
- **Aufbaufinanzierung:** Hier gibt es oft Liquiditätsengpässe, die gut überbrückt werden sollten. Das kann beispielsweise über Direktkredite der Gemeinschaft gelingen, die den Vorteil haben, dass sie im Gegensatz zu klassischen Krediten meist geringere Zinsen haben und den Wachstumsdruck in Grenzen halten. Besonders geeignet sind auch Förderungen, z.B. Gründerstipendien, die gar nicht zurückgezahlt werden müssen.
- **Vorlage für Mitgliedsverträge & Mitgliedsvereinbarungen:** Vorlagen für Mitgliedsvereinbarungen und Änderungsanträge (für eine Anpassung des Beitrags) könnt ihr bspw. auf der → [Homepage von umgekrempelt](#) einsehen.
- **Digitale Mitgliederverwaltung:** Das → [CrowdPower.Network](#) ist selbst ein CSX. Es hat sich auf die Entwicklung digitaler Lösungen für die Aufnahme von Interessierten und Mitgliedern, das Einwerben von Direktkrediten, Genossenschaftsanteilen und anderen Finanzmitteln, langfristige (Selbst-)Verwaltung der Mitglieder und Kontaktmanagement spezialisiert.
- **SEPA-Lastschriftmandate:** Das Einziehen der Mitgliedsbeiträge wird meist über SEPA-Lastschriftmandate abgewickelt. Hier bietet es sich an, die Lastschriftmandate gleich dauerhaft anzulegen, sonst hat man jede Beitragsrunde wieder die ganze Arbeit alle nochmal einzupflegen, statt einfach nur die Änderungen zu korrigieren.
- **SEPA-Liquiditätsmanagement:** SEPA-Beiträge, die so eingezogen werden, werden häufig von Banken noch ein paar Tage einbehalten, bevor sie zur Verfügung stehen. Das kann eine Herausforderung darstellen, wenn die Liquidität sofort benötigt wird und bspw. die Miete bezahlt werden muss. Erfahrungen haben gezeigt, dass manche Banken die Lastschriftgelder zumindest teilweise direkt freigeben, wenn man telefonisch darum bittet und erläutert, dass die Wahrscheinlichkeit, dass eine relevante Anzahl an Mitgliedern die Lastschrift zurückgeben wird, äußerst gering ist.
- **Steuern:** Wichtig ist bei der Beitragskalkulation zu berücksichtigen, dass auf die Einnahmen Mehrwertsteuer von bis zu 19% anfällt.
- **Gemeinnützigkeit:** Wenn der Zweck und die Hauptaktivitäten eines CSX Unternehmens gemeinnützig nach deutschem Recht (→ [Abgabenordnung §52](#)) sind, kann es interessant sein, die Gemeinnützigkeit zu beantragen, um von Steuererleichterungen zu profitieren. Das Ganze ist aber nicht trivial. Hilfreich ist hier ein → [Merkblatt](#) des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft zum Thema.

Beitragsrunden sind das klassische Instrument, das zur solidarischen Beitragsfestlegung bei vielen CSX genutzt wird. Insgesamt dauert eine Beitragsrunde etwa ein bis zwei Stunden. Wir haben hier einen beispielhaften Ablauf aufgeschrieben, der natürlich angepasst werden kann.

Das Ganze beginnt mit einer guten Planung: Das ist das A und O für Erfolg. Dabei ist besonders die Vorbereitung und Sensibilisierung der Mitglieder für die Chancen einer solidarischen Finanzierung wichtig. Aber auch ein schöner Raum und ein gutes Ambiente und ggf. Rahmenprogramm sind nicht zu verachten. In der Praxis erweist es sich hier immer wieder als hilfreich, professionelle Begleitung für die Konzeption und Durchführung in Anspruch zu nehmen. Außerdem ist es hilfreich, einige Wochen vor der eigentlichen Beitragsrunde bereits Infoveranstaltungen durchzuführen.

Am großen Tag könnte es dann folgendermaßen ablaufen:

1. **Kurzer Impulsvortrag:** Die Beitragsrunde startet mit einer Begrüßung, Vorstellung des CSX Geschäftsmodells, der Unternehmer\*innen und der dahinterstehenden Vision und Mission. Dann wird es schnell konkret: Hier ist die Kostentransparenz wichtig. Alle Kosten sollten vor den potenziellen Mitgliedern offengelegt und ein Zielwert formuliert werden, welcher über Beiträge erreicht werden soll.
2. **Organisatorische Rahmenbedingungen:** Anschließend wird das Beitragssystem erklärt und der Ablauf der einzelnen Beitragsrunden vorgestellt. Rückfragen sollten hier erlaubt sein, um eine gemeinsame Verständnisbasis zu schaffen. Dabei ist es wichtig, Skepsis zuzulassen, Zweifel zu hören und zu beantworten, um niemanden „abzuwürgen“.
3. **Durchführung der Beitragsrunden:** Im Anschluss kommt es zum eigentlichen Teil des Abends – dem Sammeln von Beiträgen. Dies geschieht meist auf anonyme Weise<sup>4</sup>. Erfahrungen vieler CSX zeigen, dass sich häufig drei Runden anbieten, um dem Zielwert nahezukommen. Man kann jedoch auch nach einer

<sup>4</sup> In Gemeinschaften, welche bereits beitragsökonomische Erfahrung haben, kann auch über ein komplett transparentes Verfahren nachgedacht werden. Sonst wird davon abgeraten, weil es unter Umständen zu Überforderung führt.

Runde bereits aufhören.

- a. **Runde 1:** Anwesende geben ein erstes Gebot ab, auf Basis dessen, was sich für sie gut anfühlt, bzw. was sie für das Produkt oder die Dienstleistung zahlen würden (Frage z.B.: Was würdet ihr für eine ähnliche Leistung ausgeben?). Es kann jedoch auch direkt mit verschiedenen Vorgaben gearbeitet oder eine relative Empfehlung auf Basis des Gehalts gemacht werden. Danach wird die erste Finanzierungslücke berechnet. Vielleicht geht es aber auch schon direkt auf und die Gebote decken die vorgestellten Kosten – dies wäre wunderbar! Häufig geht die Beitragsrunde jedoch in eine weitere Runde.
- a. **Runde 2:** Hier könnte von der Moderation noch ein kurzer Impuls zum Angebot, seinen Besonderheiten und Benefits gegenüber alternativen Marktleistungen kommen. Dann geben Anwesende ein zweites Gebot ab (Frage z.B.: Was könnt ihr euch darüber hinaus vorstellen?). Ziel ist es, weiteres Potenzial herauszukitzeln und zu erreichen, dass Menschen einen größeren Mehrwert im Angebot erkennen und ihre Zahlungsbereitschaft anpassen. Im Anschluss wird wieder die Finanzierungslücke berechnet.
- a. **Runde 3:** Wenn das Ziel immer noch nicht erreicht wurde, kann zu Beginn der dritten Runde ein finaler Appel stattfinden: Wir schaffen das! Macht euch vor der Beitragsrunde bereits Gedanken, wie ihr ggf. mit einer Finanzierungslücke nach drei Runden umgehen möchtet.
4. **Abschlussrunde:** Zum Abschluss wird die finale Summe vorgestellt und allen Beteiligten gedankt. Danach gibt es eine kurze Info, wie es weitergeht und wann es welche Möglichkeiten gibt, im Nachhinein noch zur Gemeinschaft dazuzustoßen und wann die nächste Beitragsrunde ansteht.
5. **Austausch-/Feedbackrunde im Plenum (optional):** Zum Ausklang macht es ggf. Sinn nochmal ins Gespräch zu gehen, um die emotionale Basis zwischen den Mitgliedern zu stärken.



#### Weitere Tipps aus der Praxis

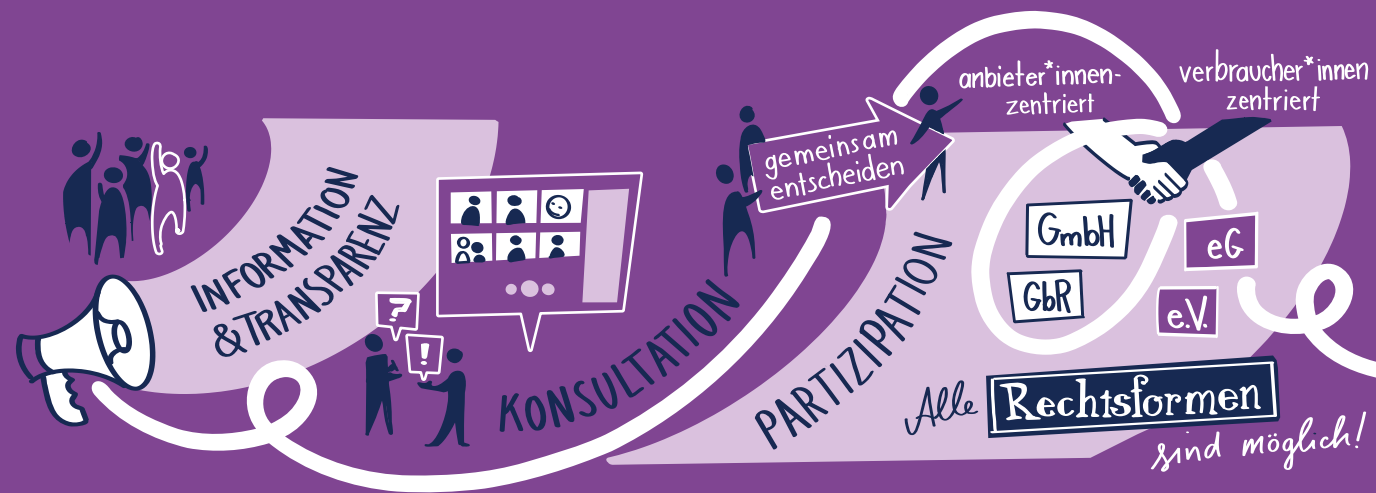
- **Herausforderungen bei der Selbsteinschätzung der Beiträge:** Gerade wenn ein solidarisches Finanzierungsmodell angestrebt wird, sind die Mitgliedsbeiträge ja nicht von vornherein festgelegt. Viele CSX Unternehmen berichten, dass es eine Herausforderung für Mitglieder darstellt, ihre Beiträge gut einzuschätzen. Überforderung, mangelndes Bewusstsein über die eigenen Konsumausgaben und die eigene Position in Einkommens- und Vermögensverhältnissen führen häufig zu niedrigen Beiträgen. Wenn ein Richtwert angegeben wird, tendieren Mitglieder meist dazu, sich sehr stark an diesem zu orientieren, was wenig Raum für Solidarität lässt. Um das zu vermeiden, kann man auch Beitragsspannen angeben (z.B. Solibetrag, Normalbeitrag, Förderbeitrag). Möglich ist auch die Einführung eines prozentualen Richtwerts am Bruttoeinkommen. Dennoch bedarf es weiterhin eines Tools, das Orientierung gibt und Transparenz fördert, beispielsweise ein Analysetool, mit dem man sein eigenes Konsumverhalten in Bezug auf das Produkt analysieren kann.
- **Integration von anwesenden Mitgliedern:** Bisherige Erfahrungen haben gezeigt, dass in der Regel nur etwa 50 % der Mitglieder an Beitragsrunden (vor Ort) teilnehmen. Daher ist

es wichtig eine Form zu finden, wie auch nicht Anwesende Teil der Gemeinschaft werden können. Vor einer Beitragsrunde können beispielsweise schon Mitgliedsvereinbarungen abgeschlossen oder hybride Lösungen über Abfragetools genutzt werden, die in der Beitragsrunde dann berücksichtigt werden. Außerdem sollte es im Anschluss noch die Möglichkeit geben, weitere Mitgliedschaften abzuschließen.

- **Digitale Tools:** Aktuell gibt es leider noch keine Beitragsrunden-App, mit der ganz einfach digital Beitragsgebote aufsummiert werden. Immer wieder helfen sich CSX mit GoogleForms, Limesurvey oder anderen kostenlosen Umfragetools aus.
- **Häufigkeit der Beitragsrunden:** Traditionell finden Beitragsrunden einmal jährlich statt. Gerade am Anfang ist es aber ratsam, eine höhere Frequenz (z.B. jedes halbe Jahr) anzusetzen, bis das CSX ausfinanziert ist. Selbst wenn ihr nicht euer Finanzierungsziel in der ersten Beitragsrunde erreicht, könnt ihr vielleicht mit denen, die dabei sind, einen Teil eures Betriebs gemeinschaftsgetragen organisieren. Wenn ihr euch in Gründung befindet und noch flexibel seid, könnt ihr auf dieser Grundlage auch noch mal in die Kostenkalkulation gehen. Denkt dran: eine Gemeinschaft erwächst über die Zeit.

# 4

## Mitbestimmung & Partizipation





# Wie schaffen wir Mitgestaltungsmöglichkeiten, ohne uns zu hemmen?



## Welche Formen der Mitbestimmung & Partizipation gibt es?

Wo eine Gemeinschaft ist, da entsteht auch die Frage, welche Stimme sie hat. Wie wird sie wo einbezogen? Wird sie nur informiert? Wird sie konsultiert? Oder wird sie gar in die Entscheidungen einbezogen? Verschiedene gemeinschaftsgetragene Unternehmen weisen unterschiedliche Formen der Partizipation und Mitbestimmung auf.

Fakt ist, dass in Gemeinschaften die Frage nach Mitbestimmung immer Thema sein wird. Dabei muss Partizipation nicht immer bedeuten, dass Leute überall mitentscheiden wollen. Drei Ebenen der Partizipation in CSX können dabei unterschieden werden:

1. Oft ist der erste Schritt, der am wichtigsten ist, die Information (Transparenz), damit Mitglieder sich mitgenommen fühlen. Es braucht nicht unbedingt Entscheidungshoheit.

2. Im nächsten Schritt kommt die Konsultation, die Befragung von Mitgliedern. Dabei ist es wichtig, ihre geäußerten Meinungen ernst zu nehmen und anschließend offenzulegen, wie man sie in die Entscheidung einbezogen hat (bzw. warum nicht).
3. Danach kommt der Einbezug in Entscheidungen. Dabei ist es besonders wichtig festzulegen, auf welche Art (Mehrheitsverhältnis etc.), wann (z.B. jährliche Mitgliederversammlung), welche (ausgewählte oder alle Mitglieder?) und vor allem bei welchen Entscheidungen Mitglieder einbezogen werden. Gemeinsame Entscheidungen bieten sich besonders an, wenn die Mitglieder auch eine aktive Rolle im Unternehmen übernehmen (beispielsweise bei verbraucher\*innenzentrierten CSX).

Wichtig ist dabei, sich auf die Suche nach geeigneten Methoden und Werkzeugen für produktive und konstruktive Partizipation zu machen (*Do-it-yourself → Methoden der Partizipation*).

## Warum beteiligen CSX Unternehmen ihre Mitglieder (oder auch nicht)?

In unseren Gesprächen bei der Erstellung des Leitfadens gab es alle Formen der Mitbestimmung. Einige Unternehmen setzen auf eine geschäftsführende Gesellschafterin oder einen geschäftsführenden Gesellschafter, wobei die Mitglieder primär finanzielle Unterstützung bieten und kein formales Mitbestimmungsrecht haben. Information war aber überall gegeben, oft auch Konsultation in bestimmten Bereichen. Vorteile, die sie in der Konzentration der Entscheidungsmacht sahen, waren einerseits die Fähigkeit, schnell entscheidungsfähig zu sein und andererseits keinen zusätzlichen Aufwand mit langen Prozessen der kollektiven Entscheidungsfindung zu haben, der zeit- und ressourcenaufwändig sein kann. Mitarbeit und freiwillige Unterstützung durch Mitglieder ist dabei trotzdem möglich (*Infobox → Mitarbeit & Ko-Produktion*).

Andere CSX Gemeinschaften organisieren und koordinieren die Unternehmensführung gemeinschaftlich. Dabei wurden Mitglieder in zentrale Entscheidungen, die die Ausrichtung des Unternehmens betrafen, einbezogen – meist dann auch formell über die rechtliche Ausgestaltung (*Infobox → CSX Rechtsformarchitektur*). Die Vorteile, die sie in der Beteiligung von Mitgliedern sahen, waren, dass diese das Gemeinschaftsgefühl und die Bindung der Mitglieder an das Unternehmen stärkt sowie die Identifikation mit dessen Zielen und Werten fördert. Gleichzeitig können die vielfältigen Perspektiven und Ressourcen der Gemeinschaft genutzt werden, um das Unternehmen nachhaltig zu stärken und durch Schwarmintelligenz bessere Lösungen zu finden. Gemeinsame Entscheidungen fördern das Verantwortungsbewusstsein und stärken das soziale Gefüge innerhalb der Gemeinschaft.

Allerdings müssen Mitglieder hierzu auch die nötige Zeit, Kraft, Bereitschaft und Kompetenz mitbringen, über längere Zeiträume Verantwortung zu übernehmen. Daher sollte die Einbeziehung in Entscheidungen auch in stemmbarem Maße und weitgehend auf freiwilliger Basis erfolgen. Es ist

wichtig, dass Mitglieder aus eigenem Antrieb und einer intrinsischen Motivation heraus beteiligt sein wollen. Wenn zu viel Widerstand vorliegt und zu viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, ist es vielleicht angebracht, über andere Formen der Organisationsstruktur nachzudenken. Insgesamt befinden sich viele mitbestimmte CSX in einem kontinuierlichen Spannungsfeld zwischen Partizipation und Effizienz, in dem immer wieder die Partizipations- und Mitbestimmungsmöglichkeiten neu austariert und an die jeweilige Gemeinschaft angepasst werden müssen.

Ganz gleich, welchen Strukturen dein Unternehmen folgt, kommuniziere diese transparent und nachvollziehbar an deine Gemeinschaft. Transparenz, gute Kommunikationsskills, klare Erwartungskommunikation und -management, Fehlerkultur und gegenseitiges Vertrauen sind wichtige Zutaten für eine gelungene Beteiligung.

Sie können wesentlich zur Eindämmung und Vermeidung von Rollen-, Verantwortungs-, Kommunikations-, Macht- und Hierarchie- sowie Ressourcenkonflikten beitragen. Ganz vermeiden lassen sich aber Konflikte nie. Wenn man gut mit ihnen umgeht, bieten sie ja auch das Potenzial, daran zu wachsen. Deshalb ist es gut, über klare Strukturen zur Prävention, aber vor allem auch des Umgangs mit Konflikten nachzudenken. Externe Begleitung kann hier Wunder wirken, um festgefahrene Situationen zu lösen.

# Lebensmittel in Gemeinschafts- hand – Von der b:OHNE zum Katringer Grünzeug



Quelle: Sonja Scheunert

In diesem Kapitel kontrastieren wir zwei Unternehmen mit unterschiedlichen Partizipationsstrukturen: Eines hat eher einen klassischen anbieter\*innen-zentrierten Ansatz und Eines lebt eine kollektive Entscheidungsstruktur. Die wichtigste Erkenntnis vorweg: Beide funktionieren! Ausschlaggebend ist, was in den jeweiligen Kontext passt.

Zunächst zur b:OHNE: Der Unverpacktladen in Waiblingen, der von zwei Unternehmerinnen als GbR geführt wird, verfolgt das ökologische Ziel, keine Einweg-Plastik-Verpackungen zu verwenden und regionale und fair gehandelte Waren anzubieten. Im Herbst 2022 spitzte sich die Lage zu und der Laden stand kurz vor dem Aus, denn mit den Schwerpunkten Regionalität und Unterstützung des lokalen

Wirtschaftskreislaufs ist es aufgrund der limitierten Margenmöglichkeiten eher schwierig, langfristig erfolgreich einen Laden zu führen. Seit März 2023 arbeitet der Laden gemeinschaftsgetragen. Sie finanzieren 80% ihres Umsatzes über die Gemeinschaft. 2023 hatte die b:OHNE 111 Mitglieder. Die monatlichen Beiträge funktionieren als Gutschein-System: Man kann entweder 48€, 72€ oder 96€ monatlich zahlen und bekommt diese Summe dann auf eine Guthabekarte, mit der sich im Laden bezahlen lässt. Man kann auch immer mehr oder weniger geben. Dafür können die Mitglieder zusätzlich zu ihrem Beitrag noch Geld in einen Solidaritätstopf einzahlen (Solibeitrag). Daraus werden zum Einen Wertguthaben von Mitgliedern, die weniger zahlen können, aufgestockt und somit ausgeglichen und zum Anderen

Bildungsveranstaltungen zum Thema unverpackt und nachhaltig konsumieren finanziert.

Die Mitglieder der b:OHNE haben keine formalen Mitbestimmungsrechte, werden aber in Feedbackprozesse und Ideenfindung mit eingebunden. Gerade die Gemeinschaftsabende sind dazu ideal, sich themenbezogen auszutauschen und gemeinsam in die Handlung zu kommen. Das passt zur Motivation der Mitglieder, die vor allem ihren geliebten Unverpacktladen retten wollen und damit einen Ort für ökologischen Konsum schaffen. Dadurch, dass die Mitglieder jetzt über die finanzielle Situation und die Herausforderungen und Möglichkeiten des Ladens informiert sind, steigt die Identifikation mit diesem. Die Mitglieder geben viel Energie zurück, einfach nur durch ihre gestiegene Aufmerksamkeit.

Dem gegenüber stehen beispielsweise genossenschaftlich geführte Solawis. Bei ihnen ist die rechtliche Mitbestimmung schon in der Rechts-DNA verankert. Ein gutes Beispiel für eine sehr beteiligungsorientierte Solawi ist die → *Katringer Grünzeug eG*. Die Solawi wurde 2020 in St. Katharinen im Westerwald (zwischen Bonn und Koblenz). Sie besteht aus einem Kernteam von einer Vollzeitkraft, einer Teilzeitkraft und zwei Minijobbern im Gemüsebau, zwei Minijobbern für Buchhaltung und Büro und eine\*r FÖJler\*in. Diese versorgen mehr als 200 Haushalte jede Woche mit frischem Gemüse. Ein wichtiges Element, um alle Mitglieder gut mitzunehmen ist auch hier die Kommunikation: Alle Mitglieder bekommen eine wöchentliche Gemüseinfo mit saisonal passenden Rezepten. Außerdem gibt es einen monatlichen Newsletter an alle Mitglieder und Newsletter-Abonent\*innen, der über die Aktivitäten informiert. Samstags gibt es häufig Mitmachaktionen und mehrfach im Jahr Aufrufe, beim Pflanzen und Ernten zu unterstützen.

Aber in diesem Unternehmen können Mitglieder auch ganz konkret mitgestalten: Als Genossenschaftsmitglieder haben sie schon von vornherein die Möglichkeit, bei den jährlichen Generalversammlungen



Quelle: Sonja Scheunert

ihre Stimme abzugeben und mitzuentcheiden. Hier geht das aber noch weiter: neben den klassischen Genossenschaftsgremien – Vorstand, der vom Aufsichtsrat vorgeschlagen und der Generalversammlung gewählt wird – ist in der Satzung überdies die Installation von Arbeitsgruppen vorgesehen. Es gibt folgende neun Arbeitsgruppen: Finanzgruppe, Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation, Baugruppe, Naturschutzgruppe, Hofladengruppe, Gartenbaugruppe, IT-Gruppe und Sprecher\*innengruppe. In diesen Arbeitsgruppen organisieren sich aktive Mitglieder ehrenamtlich und gestalten ganz konkret die Arbeit der Solawi mit. Insgesamt gibt es etwa 50 aktive Mitglieder. Das ehrenamtliche Engagement ist freiwillig.

Die Sprecher\*innengruppe ist ein übergeordnetes Gremium, in dem die Sprecher\*innen der anderen Arbeitsgruppen im 2-wöchigen Rhythmus zusammenkommen und Entscheidungen für den Vorstand vorbereiten.

Die Arbeit der Gruppen beruht auf eigens erarbeiteten soziokratischen Strukturen. Kennzeichnend dafür sind klare Rollenstrukturen. In einem Logbuch werden die Aufgabengebiete der jeweiligen Gruppe beschrieben und vor allem auch geklärt, wo die Grenzen sind und was sie nicht tut. Dies zu klären war zu Beginn sehr wichtig, um ein gemeinsames Verständnis für die Tätigkeits- und Entscheidungsfelder der jeweiligen Gruppen zu bekommen. Im Logbuch sind außerdem die getätigten Beschlüsse nachzulesen. Die dezentrale Mitgestaltung der Solawi wird von den Engagierten als Bereicherung empfunden, in der viel Selbstwirksamkeit steckt.



# Methoden der Partizipation

Für die 3 Ebenen der Entscheidungspartizipation können wir dir folgende konkrete Methoden für deine Praxis mitgeben:

## 1. Information



Um ihre Mitglieder entweder im Vorhinein oder im Nachhinein über zu treffende oder bereits getroffene Entscheidungen zu informieren, können CSX Unternehmen beispielsweise auf drei Projektmanagementplattformen zurückgreifen, wie → **Mattermost**; → **Wechange** oder → **Trello**. Sie ermöglichen es, eine direkte digitale Austauschplattform mit den Mitgliedern einzurichten. So gibt es die Möglichkeit u.a. Informationen über betriebliche Abläufe, aktuelle Herausforderungen sowie zu treffende Entscheidungen mit den Mitgliedern zu teilen. Das gibt den CSX Unternehmen die Chance, gezielt Transparenz über eine Vielzahl an Informationen herzustellen.

Weniger aufwendige Wege über Neuigkeiten zu informieren, ist ein regelmäßiger Newsletter, eine Homepage mit einem internen Bereich für Mitglieder oder je nach Größe des CSX Unternehmens auch einfach eine Chatgruppe (beispielsweise → **Signal**) mit allen Mitgliedern.

Die persönlichste Form, die Mitglieder zu informieren, ist das Ausrichten expliziter Infoveranstaltungen sowie im Rahmen von den jeweils stattfindenden Beitragsrunden einen Informationsblock hinzuzufügen.

## 2. Konsultation



Um Mitglieder gezielt vor zu treffenden Entscheidungen zu konsultieren, eignen sich ebenfalls die unter Punkt 1. genannten Projektmanagement-Plattformen.

Hier könnt ihr in themenspezifischen Foren eine Diskussion zu einem von euch entwickelten Entscheidungsvorschlag ermöglichen. In den Chatverläufen der jeweiligen Foren zu den entsprechenden Entscheidungsvorschlägen ist so für alle transparent nachvollziehbar, welches Feedback von den Mitgliedern gegeben wurde und an welcher Stelle und zu welchem Grad die Mitglieder für die Entscheidung konsultiert wurden. Wichtig ist, dass ihr nach der getroffenen Entscheidung das Ergebnis in das entsprechende Forum postet, damit die Mitglieder nachvollziehen können, was aus ihrer Konsultation geworden ist.

Bzgl. jeglicher Konsultation ist wichtig, jeweils an die Mitglieder zu kommunizieren, zu welchem konkreten Entscheidungsvorschlag konsultiert wird, wer alles konsultiert wird, wie lange die Konsultation läuft und dass es keine Garantie gibt, dass gegebenes Feedback innerhalb einer Konsultation in die finale Entscheidung eingearbeitet wird.

Eine Konsultation kann abseits der Projektmanagementplattformen auch über gezielte Gespräche zwischen Unternehmer\*innen und einzelnen Mitgliedern oder Arbeitskreisen stattfinden.

## 3. Gemeinsame Entscheidungen



An dieser Stelle wollen wir auf zwei Methoden verweisen, die sich in der Praxis als nützlich erwiesen haben:  
**a. Soziokratie; b. Konsens.**

**a. → Soziokratie** hat das Credo, dass diejenigen Menschen entscheiden, die die Richtigen dafür sind. Konkret bedeutet dies, dass eine Unternehmung in verschiedenen Arbeitskreisen organisiert ist, für welche jeweils einzelne Sprecher\*innen benannt werden, die Entscheidungen für eine Gruppe treffen dürfen. Es gilt vor der Entscheidung dabei immer innerhalb der jeweiligen Kreise, Entscheidungen gut vorzubereiten. Ziel der Soziokratie ist folglich auch, nicht immer alle mit Zeit und Energie in Entscheidungsprozesse einzubinden, sondern die Handlungsfähigkeit einer Unternehmung gemeinschaftlich zu stärken. Eine Methode der Soziokratie ist das Prinzip des „Konsents“. Konsent ist ein Entscheidungsfindungsverfahren, das darauf abzielt, eine gemeinschaftliche Entscheidung zu erreichen, indem nicht nur Zustimmung, sondern auch der Ausschluss schwerwiegender Einwände berücksichtigt wird. Sofern das gemeinsame Ziel der Unternehmung geklärt ist, sind Einwände gegen eine zu treffende Entscheidung nur dann schwerwiegend, wenn sie diesem Ziel widersprechen. So kann auch in kontroversen Situationen Handlungsfähigkeit bewahrt werden.

**b. → Konsens** ist ein Entscheidungsverfahren, bei dem alle Mitglieder einer Gruppe eine Entscheidung oder eine Vereinbarung unterstützen oder zumindest bereit sind, sie zu akzeptieren. Ziel ist es, eine Lösung zu finden, die für alle akzeptabel ist, sodass jeder Beteiligte zustimmen kann. Dieses Verfahren unterscheidet sich von Mehrheitsentscheidungen,

bei denen eine Entscheidung durch die Mehrheit der Stimmen getroffen wird, selbst wenn eine Minderheit dagegen ist.

Beide Entscheidungsverfahren zielen darauf ab, dass Mitglieder durch einen hohen Grad der Beteiligung sich möglichst stark mit den zu treffenden Entscheidungen identifizieren und diese langfristig mittragen. Eine hilfreiche Übersicht über den Zusammenhang der hier genannten drei Entscheidungsebenen (Information, Konsultation, Partizipation) sowie eine detaillierte Beschreibung einer Vielzahl an Entscheidungswerkzeugen je nach Partizipationsgrad findest du auf der Website → **Kollegiale Führung**.



Disclaimer: In dieser Infobox reißen wir Rechtsthemen an, klären sie aber nicht in der Tiefe. Was hier steht, ist grob und unvollständig. Für die tatsächliche Umsetzung ist fachliche Beratung wichtig! Halte dabei die Augen offen für Peer-to-Peer Austauschformate, weil professionelle Unterstützung in diesen Fragen oft sehr teuer ist.

Prinzipiell ist das gemeinschaftsgetragene Modell rechtsformunabhängig. Viele Unternehmer\*innen, die ihr Unternehmen auf CSX umstellen, heben das als Vorteil hervor, da in einer Umstellung die bestehende Rechtsform weiter genutzt werden kann. Dies erleichtert erheblich die Transformation. So sagt Uta Grasmannsdorf, Geschäftsführerin des b:OHNE Unverpacktladens:

„Man kann es eigentlich mit jeder Rechtsform machen, das ist überragend! Jede Rechtsform ist anwendbar für gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften.“

Es ist aber sehr sinnvoll, sich als CSX Fragen der rechtlichen Gestaltung, der Rechtsformarchitektur zu stellen – wenn man neu gründet, kommt man ohnehin nicht darum herum. Aber auch so: Wenn es hart auf hart kommt, fällt alles auf die Handlungsmöglichkeiten zurück, die ihr euch mit der Rechtsformarchitektur gegeben habt. Warum sprechen wir von Architektur? Weil die rechtliche Ausgestaltung einer Organisation immer verschiedene Bausteine hat, die ineinandergreifen. Besonders wichtig ist es, hier drei zu unterscheiden:

- Rechtsform:** Die Rechtsform ist letztendlich das rechtliche „Kleid“, in das ihr euer Unternehmen kleidet, mit bestimmten Rechten und Pflichten.
- Verfassung:** Die Rechtsform wird intern ausgestaltet, durch eine Art „Verfassung“, die die Träger\*innen der Rechtsform sich geben und die bestimmte Handlungsregeln festlegt (sie heißt je nach Rechtsform Satzung oder Gesellschaftervertrag).
- Verträge:** Über Verträge können die Träger der Rechtsform rechtliche Beziehungen der Rechtsform „nach außen“ regeln (z.B. in Form

5 Kernunterschied bei Verteilung: Anstellung/Lohn oder Unternehmer\*in/Entnahme von Gewinn

von Arbeitsverträgen, aber auch Verträge mit den Verbraucher\*innen etc.).

Im Weiteren schauen wir uns die Rechtsformen näher an. Für die anderen beiden Ebenen muss im Moment der Hinweis genügen, dass es wichtige Elemente der Rechtsarchitektur sind, die auch gestaltet werden müssen.

Es gibt keine „richtige“ Rechtsform, sondern eher verschiedene „Typen“, die man dann nach seinen Bedürfnissen bestmöglich ausgestalten kann. Für **anbieter\*innenzentrierte CSX** sind „klassische“ Rechtsformen wie GbR oder UG/GmbH naheliegender, während **verbraucher\*innenzentrierte CSX** mit umfassender Mitbestimmung sich häufig eher für ein Vereins- oder Genossenschaftsmodell entscheiden. In der Auswahl der Rechtsform(en) werden wichtige Eckpfeiler festgelegt aus denen zwingende Regeln und der Grad, was wo frei gestaltbar ist, folgen. Daher ist es wichtig sich im Entscheidungsprozess folgende Fragen zu stellen:

- Formalitäten & Aufwand:** Welche Gründungsvoraussetzungen bringen wir mit? Welchen Aufwand und welche Investitionen können und wollen wir leisten?
- Rollen & Beteiligung:** Welche Rollen hat mein CSX? Wie funktioniert Rollenwechsel? Wer soll welche legale Mitbestimmungsrechte, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten haben?
- Wirtschaftliches Risiko:** Wer soll für das wirtschaftliche Handeln des Unternehmens haftbar sein?
- Eigentum & Gewinn:** Wie sollen Eigentum an Betriebsvermögen und Verteilung der Erträge im Unternehmen geregelt werden? Gibt es qua Rechtsform Beschränkungen der Privatisierung von Vermögen?



In dieser Tabelle findet ihr eine Übersicht, über die gängigsten Rechtsformen im CSX Bereich und ihren unterschiedlichen Ausgestaltungen:

	Formalitäten & Aufwand	Rollen & Beteiligung	Wirtschaftliches Risiko	Eigentum & Gewinn
<b>Einzelunternehmer*in (Selbstständige*r)</b>	→ sehr einfach zu gründen	→ Einzelperson ist Unternehmer*in → keine weitere rechtliche Mitbestimmung	→ uneingeschränkte persönliche Haftung	→ Eigentum bei Einzelunternehmer*in → Einzelunternehmer*in lebt i.d.R. von entnommem Gewinn
<b>Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR)</b>	→ sehr einfach zu gründen – keine formalen Voraussetzungen (auch mündlich möglich) → mind. 2 Gesellschafter*innen → neu 2024: gibt eingetragene GBR (eGbR) (wichtig z.B. bei Immobilienbesitz)	→ Gesellschafter*innen haben gleiches Mitspracherecht (wenn nicht im Gesellschaftsvertrag anders festgelegt) → „basisdemokratische Ausgestaltung“ leicht	→ uneingeschränkte persönliche Haftung aller Gesellschafter*innen für Verbindlichkeiten der GbR	→ Eigentum liegt bei den Personen, aus denen die GbR besteht → Unternehmer*innen leben i.d.R. von entnommenem Gewinn
<b>Unternehmensgesellschaft (UG); Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	→ Eintragung im Register → Startkapital bei UG variabel, bei GmbH mind. 25.000€ → Notar und Register-eintragungen bei Änderungen und Gesellschafter*innenwechsel nötig	→ Stimmverteilung flexibel (z.B. Anzahl oder Höhe Geschäftsanteile)	→ Haftung mit gesamtem Vermögen der UG/GmbH → Gesellschafter*innen haften mit Kapitalanteil	→ Eigentum bei Gesellschafter*innen mit jeweiligem Anteil → Unternehmer*innen leben i.d.R. von entnommenen Gewinn
<b>eingetragener Verein (e.V.)</b>	→ mind. 7 Gründungsmitglieder → Aufwand gering → Satzung schriftlich, Eintragungen im Vereinsregister → Form ist nur zulässig bei ideeller, nicht bei „eigenwirtschaftlicher“ Tätigkeit	→ Mitgliederwechsel einfach, in Satzung geregelt → pro Mitglied eine Stimme → gewählte Pflichtorgane (Vorstand) → „basisdemokratische Ausgestaltung“ relativ leicht	→ Haftung mit Vereinsvermögen, keine privaten Anteile der Mitglieder	→ Vereinsvermögen gehört dem Verein, keine „Kapitalanteile“ daran verteilt → Restriktionen bei „Gewinnausschüttung“ → Unternehmer*innen werden i.d.R. angestellt
<b>eingetragene Genossenschaft (eG)</b>	→ Hoher Formaufwand → mind. 3 Gründungsmitglieder → Satzung schriftlich, viele zwingende Vorgaben durch Genossenschaftsgesetz (GenG) → Prüfung durch genossenschaftlichen Prüfverband → Eintragungen ins Genossenschaftsregister	→ jedes Genossenschaftsmitglied hat eine Stimme (unabhängig von Anzahl der Geschäftsanteile) → gewählte Pflichtorgane (Vorstand, Aufsichtsrat)	→ Haftung mit dem Genossenschaftsvermögen (jedes Mitglied trägt nur wirtschaftliches Risiko in Höhe seiner/ihrer Geschäftsanteile)	→ Mitglieder sind gleichzeitig Eigentümer*innen (in Höhe ihrer Anteile) → Unternehmer*innen werden i.d.R. angestellt → Besonderheit: ggf. „Rückvergütung“ möglich

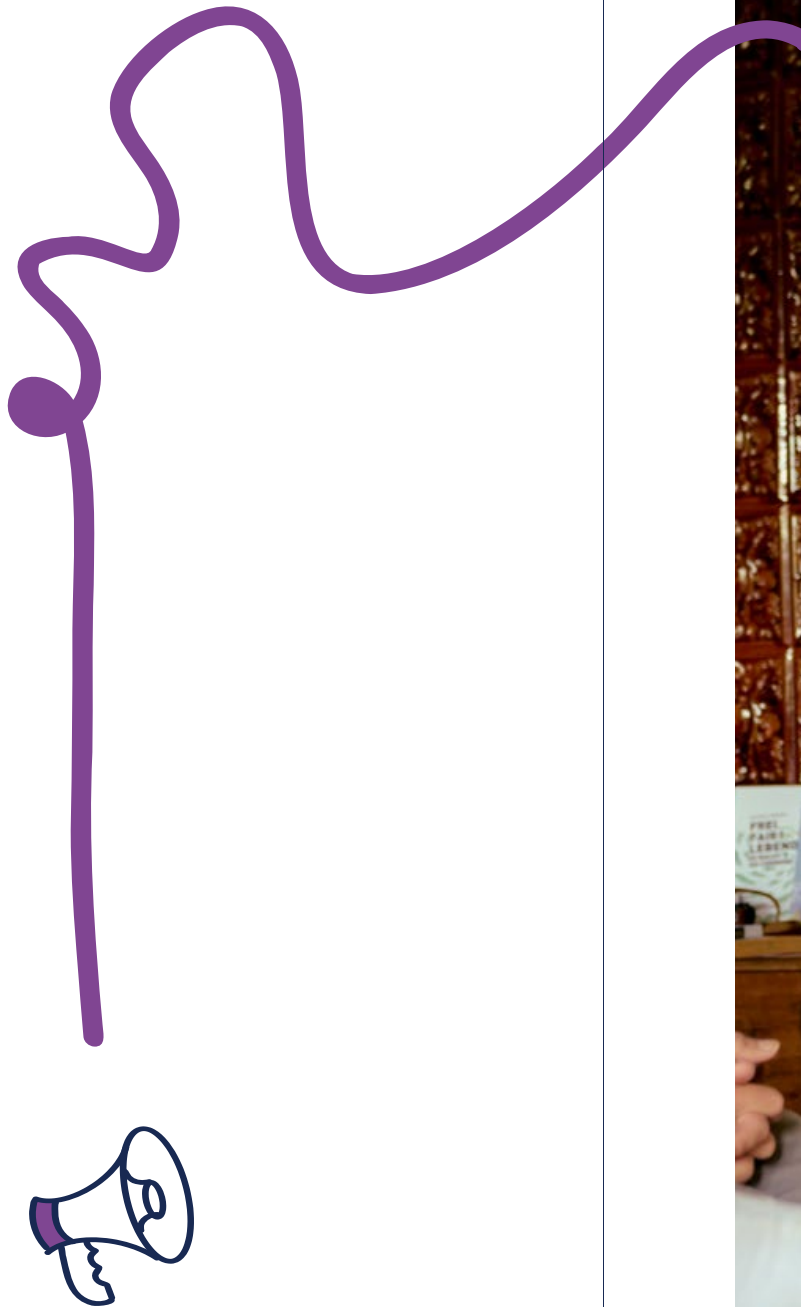




Es ist auch möglich und manchmal sinnvoll, mehrere Rechtsträger unterschiedlicher Art zu nutzen und vertraglich miteinander zu verbinden. Das ist beispielsweise sinnvoll bei manchen Solawis, in denen Landeigentum und Bewirtschaftung rechtlich getrennt werden. Es kann auch interessant sein für verbraucher\*innengetragene CSX, in denen es eine rechtlich verfasste Verbraucher\*innenschaft gibt. Über ein eigenes Rechtsorgan kann sie die Gemeinschaft selbstorganisiert leiten und dabei Unternehmer\*innen entlasten.

Die Wahl der Rechtsform und ihre Verfeinerung durch die selbst gegebene Verfassung ist Ausdruck einer Institutionalisierung von Werten und Verstetigung der Einbindung der Verbraucher\*innen.

Gerade wenn ihr mit eurem CSX Unternehmen die Wirtschaft verändern wollt, ist es wichtig, dass die Rechtsform eurer Vision und Mission dienlich ist. So ist es bei Neugründungen besonders wichtig, das gut zu durchdenken und ggf. auch qualifizierte Beratung in Anspruch zu nehmen. Die Auswahl der Rechtsform sollte auch im Hinblick auf die bestehende Situation und die gerade verfügbaren Ressourcen erfolgen. Sie kann evtl. auch zu einem späteren Zeitpunkt noch angepasst werden. Mit zunehmender Komplexität der Organisation wird dies aber auch herausfordernder: daher empfiehlt es sich vor wichtigen Grundsatzentscheidungen (wie große Vermögensfragen, Umwandlungen und Übergabe des Unternehmens, Kreditaufnahme, Altersvorsorge) gut zu überlegen, welche Rechtsformarchitektur das gewünschte Konzept solide und langfristig tragen kann.



Quelle: Chris Leipold



Kapitel

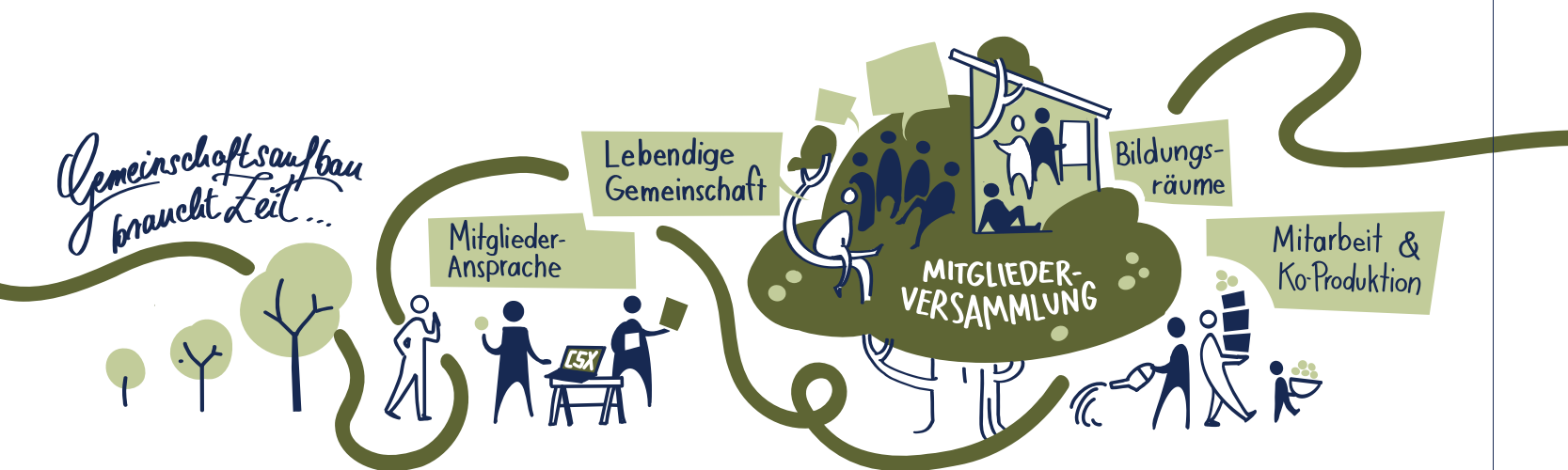
# 5

## Gemeinschaft & Kommunikation





# Was ist das Rezept für eine lebendige Gemeinschaft?



## Finde dein Gemeinschaftsverständnis

Dreh- und Angelpunkt eines gemeinschaftsgetragenen Unternehmens ist eine lebendige Gemeinschaft. Diese zu schaffen und zu erhalten ist eine Kunst, die jede\*r gemeinschaftsgetragene Unternehmer\*in auf ihre und seine Weise beherrschen sollte. Warum? Weil Gemeinschaft nicht gleich Gemeinschaft ist. Daher solltest du dir zunächst deinen Gemeinschaftsbegriff bewusst machen. *Was ist für dich eine Gemeinschaft? Welche Charakteristika (Werte, Lebensstil etc.) zeichnen sie aus?*

## Lerne deine Gemeinschaft kennen: Was motiviert sie für eine Mitgliedschaft?

Die Mitglieder entscheiden sich ja bewusst, Teil eines gemeinschaftsgetragenen Unternehmens zu werden. Es tut gut, als Unternehmer\*in ihre Beweggründe zu kennen. Verschiedene Faktoren bringen Menschen

dazu, sich gegen marktförmige und für gemeinschaftsgetragene Strukturen zu entscheiden. Dazu zählen:

- Die Möglichkeit, die eigenen Konsumfelder mitzugestalten
- Die Sicherung der Qualität eines Produkts oder einer Dienstleistung
- Der Erhalt von bestimmten Unternehmensformen, wie klassischen Bäckereien, regionaler Produktion oder Einzelhandel
- Die Freude am Neuen und Lernbegierde
- Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit durch ehrenamtliches Engagement in der Gemeinschaft
- Die Erfahrung von Resonanz in einer Gemeinschaft

Was Mitgliedschaft so einzigartig macht, erzählt Christian vom Bremer Solidarstrom in Bezug auf die Erfahrung mit einem neuen Mitglied in ihrer neu gegründeten Foodcoop:

*„Im letzten Gespräch, das ich mit ihr hatte, war richtig zu spüren, wie es sie emotional berührte, nicht für eine Möhre zu zahlen, sondern sich so viel nehmen zu können, wie sie brauchte und so viel zu zahlen, wie sie konnte – alles auf Vertrauensbasis. Da merkt man richtig, wie in ihr etwas heilt. Ich glaube, das ist wichtig für die Welt. Und das braucht aber eben nicht nur ein Depot und eine Beitragsrunde, das braucht Beziehung und Resonanz, wie Hartmut Rosa sagt.“*

Dieses Erleben von Verbundenheit in Gemeinschaft, was Mitglieder durch gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften kennenlernen können, ist ein wichtiger Schlüssel, der nicht nur motiviert, sondern gleichzeitig Strukturen jenseits der reinen Konsumgesellschaft schafft. Indem sie dieses Miteinander ermöglichen, können CSX Unternehmen einem Bewusstseinswandel Vorschub leisten, der wegweisend für eine gesellschaftliche Transformation von unten sein kann.

## Ansprache & Kommunikation als Schlüssel: Wie spricht man (potenzielle) Mitglieder an?

In einer Welt des Informationsüberflusses müssen sich CSX Unternehmen genau überlegen, wie sie Menschen ansprechen, damit ihre Botschaften nicht untergehen. Das ist eine große Herausforderung, zumal CSX Unternehmen durch ihre Andersartigkeit immer wieder auf Unverständnis stoßen. Es ist deshalb wichtig, Verständnis zu schaffen, indem ein klares Narrativ mit einfachen Worten vermittelt wird, das an die Lebensrealität der Menschen anknüpft (*Do-it-yourself* → *Pitch' dein CSX*).

Es ist wichtig, Zeitpunkt, Formen und Orte der Ansprache bewusst zu wählen. In dem Moment, in dem du mit deinem Transformationsplan an die Öffentlichkeit gehst, sollte das Konzept und vor allen Dingen die Rolle der Mitglieder schon weitestgehend klar sein, damit du auch auf kritische Nachfragen reagieren kannst.

Viele CSX Unternehmen berichten, dass es zunächst gar nicht so einfach ist, die CSX Idee zu kommunizieren (deshalb ist auch das klare Narrativ so wichtig!). Es bietet sich an auch bei seiner Suche nach Mitgliedern, Orte und Menschen auszusuchen, die mit CSX oder ähnlichen Ideen vielleicht schon im Ansatz vertraut sind – beispielsweise bei der lokalen Solawi. Die Kommunikation in Gruppen, in denen das Konzept noch nicht bekannt ist, ist enorm wichtig, bedeutet aber viel Arbeit. Es bedarf individueller Ansprache und Betreuung sowie der Geduld, die CSX Idee sowie die damit einhergehenden Potenziale für Mensch und Welt ausführlich und immer wieder aufs Neue zu erklären.

Wichtig ist natürlich auch auf dem aufzubauen, was du schon hast und Kommunikationskanäle zu bespielen, auf denen du bisher auch deine Kund\*innen erreichst, bzw. auf denen du die potentiellen Gemeinschaftsmitglieder erreichen kannst. Dabei ist Vieles möglich, z.B.:

- **Sichtbarkeit an Orten schaffen**, wo Kund\*innenkontakt stattfindet und sich potenzielle Mitglieder bewegen (bspw. durch Aufsteller & Flyer in Läden);
- **Newsletter und Social Media** zu bespielen, um die CSX Transformation zu erklären;
- einen **Homepagereiter** mit vertieften Informationen und ggf. schon Downloadmaterial (Beispielmitgliedsvereinbarung etc.) bereitzustellen (das ist sehr hilfreich, um etwas zu haben, auf das man Menschen verweisen kann, wenn sie weitere Informationen suchen);
- **Infoabende durchführen** (online und vor Ort), um über die CSX Transformation zu informieren und Mitglieder zu gewinnen. Es bietet sich an, einen dieser Abende per Video aufzunehmen, damit auch Menschen, die nicht dabei waren, die Möglichkeit haben, sich über CSX zu informieren. Aus der Praxis wird außerdem empfohlen alle Termine im Vorhinein zu planen und darauf zu achten, dass Abstände nicht zu groß sind und es keine

großen Feiertags- und Ferienunterbrechungen in der Zwischenzeit gibt;

- Auf thematisch passenden **Veranstaltungen** präsent sein. Die Möglichkeit suchen, auf Veranstaltungen das Konzept kurz vorzustellen.

Wichtigste Funktion der Kommunikation ist dabei immer Leute neugierig zu machen: Potenzielle Mitglieder sollen Lust bekommen, nachzufragen. Oft bedarf es nach einem ersten Kennenlernen noch eines persönlichen Gesprächs, um CSX zu erklären und Verständnis für die Idee und deren Benefits zu schaffen. Dafür Zeit einzuplanen ist auf jeden Fall ein Muss. In der Kommunikation ist es wichtig immer lernbereit, flexibel und offen zu sein, um neue Formen auszuprobieren.

Wenn du schon Leute überzeugen konntest, wird es wichtig **Multiplikator\*innen** zu nutzen: Die persönliche Weiterempfehlung funktioniert hier besonders gut, weil niemand so gut wie ein überzeugtes Mitglied von den Vorteilen einer CSX Gemeinschaft berichten kann. Wenn du also schon überzeugte Mitglieder hast: Gehe auf sie zu und frage sie, was sie brauchen, um dich zu unterstützen, weitere Mitstreiter\*innen zu gewinnen.

### Elemente einer lebendigen Gemeinschaft

Lediglich dadurch, dass Menschen einen Mitgliedsvertrag unterschreiben, entsteht noch keine Gemeinschaft. Hier fängt die Arbeit erst an. Eine wichtige Aufgabe von CSX Unternehmer\*innen ist es, immer wieder den Kontakt zu halten und Räume für Begegnung und Austausch für die Gemeinschaft zu schaffen. Dies legt die Grundlage für eine lebendige Gemeinschaft und das Entstehen von Gemeinschaftsgefühl. Einige CSX Unternehmen berichten, dass es wünschenswert ist, Mitarbeitende zu haben, die sich hauptsächlich um die Mitgliederversorgung kümmern. Das hängt natürlich von der Größe ab, aber es ist in jedem

Fall wichtig, dieser immer wieder Aufmerksamkeit zu widmen und sich von Anfang an bewusst zu machen, dass mit der Gemeinschaft eine neue Aufgabe auf das Unternehmen zukommt, die auch Zeit kostet. Gleichzeitig sollten sich in einer lebendigen Gemeinschaft Geben und Nehmen die Waage halten. Timo vom Myzelium hat das gut in Worte gefasst:

*„Was die Gemeinschaft eigentlich gibt, wird immer unterschätzt: Energie. Das Krassste ist ja, dass Energie, wenn man sie teilt, nicht weniger wird, sondern mehr. Und genau diese Energie braucht es für die Nachhaltigkeitstransformation!“*

Es gibt unendlich viele Wege, eine lebendige Gemeinschaft herzustellen. Im besten Fall entsteht sie ganz von selbst. Sechs Ansätze sollen dir hier als Denkimpuls mitgegeben werden:

1. **Engagementmöglichkeiten schaffen:** Gemeinschaft entsteht im gemeinsamen Tun. Möglichkeiten auszuschöpfen, Gemeinschaftsmitglieder in die Arbeit im CSX Unternehmen zu involvieren, ist ein Ansatzpunkt. So lässt sich das CSX Unternehmen zum Raum für Selbstwirksamkeit entwickeln, indem vor Ort etwas Gutes getan und aktiv zur lokalen Entwicklung beigetragen werden kann (*Infobox → Mitarbeit & Ko-Produktion*).
2. **Kontinuierliche Interaktion sicherstellen:** Gemeinschaft entsteht auch durch wiederholte Ansprache und Kommunikation mit und innerhalb der Gemeinschaft. Daher bietet sich an, eine gemeinsame Kommunikationsstruktur zu schaffen: Sei es ein E-Mailverteiler oder eine Messenger-Gruppe.
3. **Bildungsräume schaffen:** Es ist schon immer wieder aufgekommen, dass CSX konventionelle Formen wirtschaftlicher Beziehungen und Ziele aufmischt. Mitglieder sind häufig an Bildungsangeboten, wie Vorträgen oder Seminaren, zu den Themen des jeweiligen CSX Unternehmens

interessiert. So gibt SoLocal Energy bspw. Workshops für Balkonkraftwerk- und Photovoltaikinstallation und umgekrempelt bietet Reparaturkurse für Lieblingsjeans an. Hier ist auch eine Kooperation mit weiteren Unternehmen, Vereinen oder Nachbarschaftsgemeinschaften möglich, die die lokale Vernetzung stärken. Was hier auch passiert: Durch das gemeinsame Tun erleben die Menschen Selbstwirksamkeit und es steigert das Vertrauen untereinander.

4. **Mitgliedertreffen:** Wichtig sind auch Mitgliedertreffen. Je nach Rechtsform oder Beitragsfestlegung finden diese automatisch statt (*Infobox → Beitragsrunde*). Um dabei auch die Gemeinschaft zu stärken, können diese mit etwas Schönerem kombiniert werden: einem Mitbringbuffet, Kaffeetrinken, Unternehmensbesichtigung, Livemusik o.Ä.. Die Kunst ist es, mehr daraus zu machen als eine Pflichtveranstaltung.
5. **Klare Kommunikation und Transparenz:** Gemeinschaft entsteht auch, indem klar und ehrlich kommuniziert wird: über Positives und Negatives. Updates über Einnahmen, Ausgaben, Löhne und weitere anfallende Kosten. Transparenz bedeutet, viel von sich preiszugeben und auch möglichen Aushandlungsprozessen nicht aus dem Weg zu gehen. Das kann anstrengend sein, wenn der Rechtfertigungsdruck hoch ist. Im besten Falle tritt dies nicht ein, sondern die Transparenz bildet eine Grundlage für Vertrauen und Unterstützung – auch in schwierigen Momenten.
6. **Feste und Feiern:** Gemeinschaft lebt durch schöne Momente und diese zu kreieren ist eine der wichtigsten Aufgaben, um diese lebendig zu halten. Es sollte nie unterschätzt werden, welche Kraft Feste mit sich bringen können!



Es wurde bereits gesagt, aber hier ist es nochmal besonders wichtig: Alles kann, nichts muss. Und: Weniger ist häufig mehr. Gemeinschaft ist Arbeit. Nimm dir nicht zu viel vor! Beginne mit kleinen Impulsen, probiere unterschiedliche Dinge aus. Und zum Schluss dieses Herzstücks: CSX Gemeinschaften sind lernende Systeme. Das Angebot an die Gemeinschaft kann immer wieder angepasst werden, wenn Ehrlichkeit und gute Kommunikation vorhanden sind.





# SoLaWino – Wein aus Gemeinschaftshand

An der Mosel baut der Winzer Jan-Philipp Bleeke auf ca. 3000 m<sup>2</sup> in etwa 2000 Liter Wein an, die solidarisch mit einer Gemeinschaft produziert und an diese verteilt werden. Vision der → **Wein-Solawi** ist es, auch der Region und anderen Winzer\*innen zu zeigen, dass umweltfreundlicher, gemeinschaftsgetragener Weinbau am Steilhang an der Mosel möglich ist und dass dieser einen Mehrwert bietet. Mitglieder können einfach nur finanziell unterstützen, haben aber auch die Möglichkeit, sich aktiv bei Anbau und Ernte einzubringen und sich dabei praktische Skills des Weinbaus anzueignen.

Die Finanzierung orientiert sich sehr stark an den klassischen Beitragsrunden der Solawi. Zu Beginn eines jeden Wirtschaftsjahres findet eine Mitgliederversammlung statt. Hier stellt der Winzer die Kostenkalkulation des kommenden Wirtschaftsjahres vor. In einer Beitragsrunde werden Beiträge für die kommenden zwölf Monate bestimmt.

Jan-Philipp ist es wichtig, dass Mitglieder auch die Möglichkeit haben, selbst im Weinbau aktiv zu werden.



Quelle: SoLaWino

Durch Workshops ermöglicht er den Mitgliedern, an jedem Schritt des Weinanbaus, der Pflege und Ernte teilzunehmen, um dabei verstehen und lernen zu können, was biologischer Weinbau bedeutet. Während der Zeit leben und arbeiten die Mitglieder nach Möglichkeit in der Gemeinschaft. Ein Workshop geht meistens über ein Wochenende. Freitagabend kommen die Mitglieder an. Meistens gibt es ein Mitbring-Buffer. Samstag ist dann der Arbeitseinsatz, bei dem alle auf dem Weinberg ganz praktisch verschiedene Aufgaben des Winzers erleben und erlernen können. Abends treffen sich dann alle zum gemeinsamen Kochen und zu fröhlichem Beisammensein. Sonntag ist dann, je nach Bedarf, nochmal was im Weinberg zu tun. Meist sind etwa neun bis 15 Mitglieder zu den Workshops dabei. Dabei steht nicht die Arbeit, sondern das Beisammensein in der Natur im Mittelpunkt und es gibt viel Raum, um einfach die Zeit zusammen zu genießen und sich gegenseitig kennenzulernen.

Neben der Verteilung an die Solidargemeinschaft kann der Wein auch über einen Onlineshop erworben werden. Im Jahr 2022 war der Weinertrag sehr hoch, sodass die jeweiligen Weinanteile deutlich über den Bedürfnissen der Mitglieder lagen. Diese konnten dann individuell entscheiden, ob sie den Übertrag dennoch behalten und evtl. weiterverteilen wollten oder diesen zu marktüblichen Preisen verkaufen und den Ertrag in die Bewirtschaftung des Weinbergs zurück investieren. Wer Lust hat, mehr über die Wein-Solawi zu erfahren: Wir möchten eine Empfehlung aussprechen für seinen Social Media Auftritt und für die Berichte, die in anderen Medien veröffentlicht wurden, denn er ist großartig in der Kommunikation!



# Pitch' dein CSX

## Wie schaffen CSX Unternehmer\*innen es die neue Unternehmensform verständlich zu machen?

CSX Unternehmen fordern viel von Verbraucher\*innen. Sie fordern Menschen auf, die gewohnte Konsumlogik zu verlassen, Verbindlichkeiten einzugehen, Verantwortung zu übernehmen, sich selbst einzubringen und sogar Aushandlungsprozesse über Geld mitzutragen. Das Geniale ist, dass CSX Unternehmen das Potenzial tragen, durch ihre Andersartigkeit tiefgehende Reflexionsprozesse anzustoßen und einen Kulturwandel im Miteinander zu fördern. Das Herausfordernde ist, dass sie damit sehr voraussetzungsreich sind und die meisten Menschen nicht sofort verstehen, worum es geht. Das macht es schwer, viele Menschen von der Idee zu begeistern, was aber wiederum nötig ist, um eine große Gemeinschaft zu versammeln.

Wie schafft man es dennoch, viele Menschen von CSX zu überzeugen? Letztendlich ist es eine Frage der Kommunikation. In unseren Gesprächen kam immer wieder der Wunsch auf, einen CSX Pitch zu entwickeln, der mit wenigen Worten, auf anschlussfähige Art und Weise, klar macht, warum CSX Sinn macht und Menschen davon überzeugt. Ein gelungener Pitch sollte in wenigen Sätzen Menschen neugierig machen. Folgender Aufbau hat sich dabei bewährt:

1. **Problem:** Stelle dar, welches Problem dein CSX löst. An dieser Stelle solltest du das Interesse deiner Hörer\*innen wecken – am besten also an ein Problem anknüpfen, das sie selbst als drängend erleben.
2. **Lösung:** Erläutere, wie du mit deinem CSX Unternehmen das aufgeworfene Problem lösen möchtest. Gehe darauf ein, warum dein Unternehmen perfekt für diese Aufgabe geeignet ist.
3. **Mehrwert:** Verdeutliche den konkreten Nutzen der Idee für dein Gegenüber. Warum sollte er oder sie dabei sein?

4. **Call to Action:** Starte einen Handlungsauftrag. Was wünschst du dir von deinem Gegenüber? Welchen nächsten (niedrigschwelligen) Schritt kann die Person machen?

Ein gelungener Pitch muss immer auf die Zielgruppe angepasst werden. Also überlege dir: Wer ist die Personengruppe, die du ansprechen willst? Was für Probleme hat sie? Warum ist CSX eine Lösung für ihr Problem? Unterschiedliche Menschen werden bei unterschiedlichen Framings hellhörig. Teste aus, was besonders gut ankommt und passe deinen Pitch an. Langfristig ist erstrebenswert, dass du unterschiedliche Pitches für unterschiedliche Zielgruppen in petto hast.

Hier sind ein paar, recht grobe Vorschläge für Pitches für verschiedene Zielgruppen. Disclaimer, diese können nur einen generischen Rahmen bieten und sollten von dir mit Leben gefüllt werden. Lasse dich evtl. von ihnen inspirieren und spinne deinen eigenen Erzählstrang.

## Pionier\*in der Nachhaltigkeit

1. Nachhaltige Unternehmen leiden heute oft unter hohem Preisdruck und haben Herausforderungen, sich mit ihren Ansprüchen an Nachhaltigkeit auf dem Markt zu halten. Gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften ermöglicht es unserem Unternehmen, unabhängig vom Preisdruck zu werden.
2. So kann es nachhaltige Produkte vertreiben, die seinen Werten entsprechen und sich nicht primär am Profit orientieren.
3. Indem du Teil der Gemeinschaft wirst, kannst du einen Beitrag dazu leisten, dass authentische Nachhaltigkeit in Unternehmen umgesetzt wird.
4. Gestalte gemeinsam mit uns nachhaltiges Wirtschaften! Informationen, wie du Teil der Gemeinschaft werden kannst, erfährst du hier [füge hier den Link zu deiner Homepage ein].

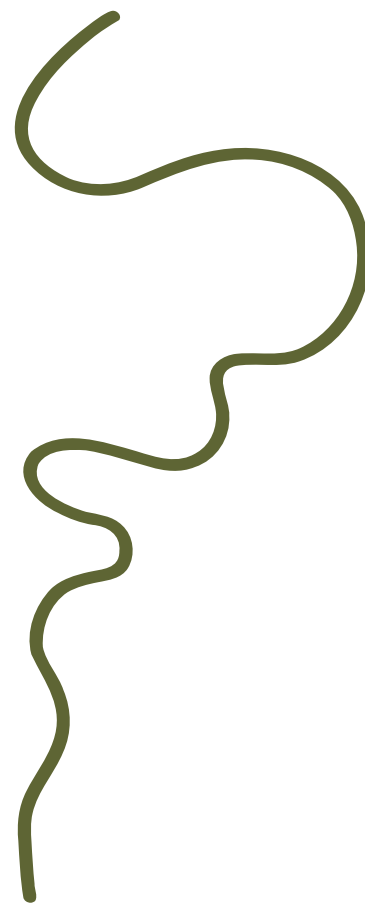
### Regionalgestalter\*in

1. Unternehmen stehen heute häufig vor der Herausforderung, dass vor Ort lokale Wirtschaftsstrukturen zerstört werden, weil sich regionales, kleinteiliges Wirtschaften nicht mehr lohnt.
2. Durch gemeinschaftsgetragenes Unternehmertum, ermöglichen wir Menschen wieder regional zu wirtschaften und erobern uns regionale Wirtschaftsstrukturen zurück.
3. Als Mitglied eines CSX Unternehmens setzt du dich für deine Region ein: Du wirst außerdem Teil einer größeren Gemeinschaft und kannst lebendige Nachhaltigkeit hautnah vor Ort erleben.
4. Mach mit und werde Gemeinschaftsmitglied! Mehr Informationen findest du unter [füge hier den Link zu deiner Homepage ein].

### Systemtransformator\*in

1. In der kapitalistischen Wirtschaft sind Konsument\*innen zu passiven Akteuren geworden, deren Verhalten vom „Markt“ gesteuert ist, dessen Hauptziel es ist, Profit zu generieren.
2. Durch gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften werden Konsument\*innen zu aktiven Prosument\*innen und gestalten ihr Angebot jenseits von Wachstums- und Profitlogik selbst – im Sinne von Solidarität, Suffizienz und realen Bedarfen von Mensch und Natur.
3. Als Mitglied wirst du Teil einer Bewegung, die die Transformation von unten vorantreibt und Menschen dazu ermutigt, dass der Wandel hin zu einer verantwortungsbewussten, solidarischen und werteorientierten Gesellschaft möglich ist.
4. Werde Teil unserer CSX Gemeinschaft! Bei Interesse findest du mehr Informationen unter [füge hier den Link zu deiner Homepage ein].

Wichtig bei jedem Pitch: Behalte einen roten Faden! Dabei ist es wichtiger, bei einer Story zu bleiben, als alle Argumente aufzuführen. Auch hier gilt: Weniger ist mehr.



### Mitarbeit & Ko-Produktion

In gemeinschaftsgetragenen Unternehmen gibt es verschiedene Möglichkeiten der Ko-Produktion, in denen die klassischen Rollen zwischen Konsument\*in und Unternehmer\*in verschwimmen:

- **Formelle Mitarbeit:** Offizielle Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungsprozessen und Führungsgremien des Unternehmens. Dies umfasst Wahlen, Gremienarbeit und spezifische Rollen, die durch Organisationsstrukturen festgelegt sind.
- **Informelle Mitarbeit:** Ungezwungene Beteiligung der Mitglieder durch Ideen, Ratschläge und Feedback. Es gibt dabei keine Verpflichtungen oder konkrete Einbindung in die Organisationsstrukturen.
- **Aktionen zur Mitarbeit:** Organisation gelegentlicher Aktionen, die zum Mitmachen motivieren. Deiner Kreativität sind hier keine Grenzen gesetzt, von der Mithilfe bei der Inventur, über Bautage bis hin zu Tagen der offenen Tür.
- **Regelmäßiges Ehrenamt:** Freiwillige Mitarbeit von Mitgliedern, die sowohl formell als auch informell ausgestaltet sein kann, wie eine regelmäßige Unterstützung bei besonders aufwändigen Tätigkeiten, z.B. der Ernte.

Ko-Produktion bringt einige Vorteile für ein Unternehmen mit sich. Für die Gemeinschaft bietet sie die Chance, aktiv an der Gestaltung des



Unternehmens teilzunehmen und sich stärker mit diesem zu identifizieren. Sie fördern das Verantwortungsbewusstsein und stärken das soziale Gefüge innerhalb der Gemeinschaft. So kann das Gemeinschaftsgefühl und die Bindung der Mitglieder an das Unternehmen gestärkt werden. Gleichzeitig können die vielfältigen Perspektiven und Ressourcen der Gemeinschaft genutzt werden, um das Unternehmen nachhaltig zu stärken.

Im besten Fall wird durch Ko-Produktion eine Situation hergestellt, in der das gemeinschaftsgetragene Unternehmen und seine Mitglieder gleichermaßen aus der Zusammenarbeit gestärkt hervorgehen.

Es ist jedoch wichtig zu erwähnen, dass eine Mitarbeit in gemeinschaftsgetragenen Unternehmen nicht zwingend erfolgen muss. Ganz nach Bedarf und Ressourcen der eigenen Unternehmung oder der Mitglieder können und sollten Konzepte der Ko-Produktion optional ausgestaltet werden – vor allem, weil es auch mit einem erheblichen Koordinationsaufwand einhergehen kann.



**Wir sind  
gemeinschafts-  
getragen! Und  
was kommt jetzt?**





# Wir sind gemeinschaftsgetragen! Und was kommt jetzt?

Nun kommt eine erste Transformationsrunde zum Ende. Das Konzept steht, es hat sich eine Gemeinschaft geformt, die ersten Beitragsrunden sind vorbei – und nun? Ist jetzt alles gut? Wir haben den Weg skizziert, wie ein CSX Unternehmen entwickelt wird. Welche Fragen gewälzt werden müssen, worauf wir Antworten finden sollten. Dabei befanden wir uns als Autor\*innen stets in dem Spannungsfeld einen Weg aufzeigen zu wollen, ohne gleichzeitig zu suggerieren, dass das der richtige Weg sei – die Lösung jeden Problems. Denn die gibt es nicht. Jede Situation ist anders. Der Fahrplan muss für jeden etwas anders gelegt werden, die Iterationsschleifen kommen an unterschiedlichen Punkten – nicht selten als unerwartete Gäste.

Was passiert jetzt, wenn „alles fertig“ ist? Die Iteration geht weiter. Die Fragen kommen wieder. Was ist die Gemeinschaft? Wie stellen wir Gemeinschaftsgefühl her? Wie finanzieren wir uns? Wie können wir mit CSX die Welt verändern? Was brauchen wir dazu?

Die Fragen sind gut und wichtig. Gewissermaßen ist dieser Transformationsleitfaden nur der Anfang. Der Anfang einer Transformation, die dein ganzes Leben andauern wird. Und das ist gut so. Sie bringt uns dahin, wo wir wirksam sind.. oder, wie Rainer Maria Rilke es in einem Brief schön in Worte fasste:

*„Man muss Geduld haben, mit dem Ungelösten im Herzen, und versuchen, die Fragen selber lieb zu haben, wie verschlossene Stuben, und wie Bücher, die in einer sehr fremden Sprache geschrieben sind.“*

*Es handelt sich darum, alles zu leben.*

*Wenn man die Fragen lebt, lebt man vielleicht allmählich, ohne es zu merken, eines fremden Tages in die Antworten hinein.“*

Habe Vertrauen. Gemeinsam werden wir es schaffen, neu zu wirtschaften. Im Sinne von Mensch und Natur. Für uns. Für die Zukunft. Dafür müssen wir offen sein, stets dazuzulernen. Der Weg ist das Ziel.

## Danksagung

Dieser CSX Transformationsleitfaden ist ein Gemeinschaftswerk. Er entstand im Rahmen eines Projektes → „**Gemeinschaftsgetragene Unternehmen als Katalysator für eine zukunftsfähige Wirtschaft**“ bei NELA. Der Impuls kam von dort, aber dass das Ergebnis so einen reichen Wissensschatz birgt, haben wir vielen, vielen Menschen zu verdanken, die als Inputgeber\*innen, Mitwirkende und Feedbacker\*innen das Entstehen des Leitfadens unterstützt haben. So ist der Leitfaden ein gemeinsames, kooperatives Werk von NELA, CSX Netzwerk, Myzelium und vielen weiteren CSX Praktiker\*innen geworden. Zu nennen wären hier zunächst einmal Paula Adams, die ihre Masterarbeit im Rahmen des Projektes verfasst hat, sowie Anneke Martens, Hannah Köninger, Melanie Fütz und Niklas Klemm, die an der Entstehung mitgewirkt haben. Die CSX Praxistipps verdanken wir Uta Grassmannsdorf (b:OHNE Unverpackt/Myzelium), Timo Wans (Myzelium), Isabelle Kempf (umgekrempelt), Elena Schiff (Iglu), Markus Schielke (Onkel Emma, Marburg), Franziska Stromberg (FRANZ!werk), Jonas Fritzsche (Radwerkstatt radau), Kerstin Lopau und Anna Schilling (SoLocal Energy), Jan-Philipp Bleeke (SoLaWino), Christian Gutsche (Bremer Solidarstrom), Merlin Rutz (Crowd-Power), Jens Klein (Café Chavalo), Tobias Steffgen (schallereignis.fm), Sophie Etzkorn (Kaufladen Speyer), Hans Kühnl (Solidarische Landwirtschaft Mülheim), Laura Pszczola (Wandelwinkel e.V.), Christoph Spahn (iniciato), Nick Tamo von Andrian (CSX Netzwerk/Universität Freiburg), Johann Steudle (Commons Institut) und Marius Rommel (Universität Siegen/CSX Netzwerk). Für die Aufmachung des Leitfadens danken wir außerdem Lena Jukna für die Visualisierung und Azzedine Youcef (Drees + Riggers) für die Erstellung des Layouts.

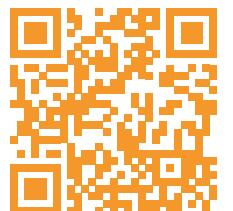
Zu guter Letzt möchten wir auch einen großen Dank an die Förderer dieses Leitfadens aussprechen: die Heidehof Stiftung, die Software AG Stiftung und

die Stiftung Evidenz. Durch ihre Unterstützung und ihren Mut, neue Ideen zu unterstützen, hatten wir die Freiheit vorhandenes Wissen zu sammeln und nötige Iterationsschleifen zu drehen.

## Weiterführende Literatur & Medien

Der Leitfaden ist in vielen Teilen oberflächlich gehalten, um einen schnellen Überblick zu ermöglichen. Alle hier angesprochenen Themen können beliebig vertieft werden. Dazu ist viel Austausch und Peer-Learning unter CSX Akteur\*innen nötig, es braucht aber auch gute Literatur und Medien, durch die man sich selbst Themen in der Tiefe erschließen kann.

Eine offene aktuelle Sammlung an Materialien findest du hier:



Besonders hilfreich für deine Transformation sind:

→ **Handbuch Solidarische Landwirtschaft**

Im Handbuch Solidarische Landwirtschaft ist alles Wissen verankert, das du zur Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen einer Solawi wissen musst. Viele Informationen sind dabei sehr gut auf unterschiedliche CSX Unternehmen übertragbar. Auf der Seite des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft findest du außerdem → **Vorlagen und Arbeitshilfen** zu vielen wichtigen Themen wie Finanzen, Verwaltung & Personal, Öffentlichkeitsarbeit, Recht & Organisation.

### → Betriebskonzept Kola-Leipzig

Die Solawi Kola-Leipzig hat ihr detailliertes Betriebskonzept online gestellt. Es ist ein spannendes Beispiel für ein genossenschaftliches CSX. Auch die Finanz- und Personalplanung und die Lohnmatrix können als Inspirationsquelle dienen.

### → Myzelium Podcast

Im Podcast des Myzeliums werden regelmäßig gemeinschaftsgetragene Unternehmer\*innen und andere Pionier\*innen des gemeinschaftsgetragenen Wirtschaftens interviewt und berichten von ihren Erfahrungen. Der Podcast ist eine gute Quelle, wenn man sich Inspiration holen will, wie andere CSX umgesetzt haben.

## Kontakte



### CSX Netzwerkakteur\*innen

Das Herzstück des CSX Universums ist das CSX Netzwerk. Seit 2018 (Vereinsgründung in 2020) verbindet das CSX Netzwerk als Plattform die CSX Bewegung durch Netzwerktreffen und weitere vielfältige Veranstaltungen. Das CSX Netzwerk versteht sich außerdem als Bildungsakteur für gemeinschaftsgetragenes Wirtschaften und als Vertreter aller CSX Unternehmen, indem es Öffentlichkeits- und politische Lobbyarbeit leistet. Es ist auch ein Verbindungsglied zwischen Praxis und Wissenschaft und koordiniert u.a. relevante Forschungsprojekte. Kooperation, Kollaboration und Gemeinschaft prägen als zentrale Werte die Zusammenarbeit. Als lebendige Organisation dienen wir als Treffpunkt, Austauschort und Lernraum für CSX Unternehmer\*innen, CSX Begeisterte und alle, die es werden wollen.



Das NELA. Next Economy Lab unterstützt Unternehmen, Gewerkschaften und Kommunalakteur\*innen, eine sozial gerechte, kooperative und wachstumsunabhängige Wirtschaft in planetaren Grenzen zu gestalten. Unser Ziel ist es, Menschen zu empowern, gemeinsam Wandel von unten zu gestalten. Dies tun wir, indem wir

1. Visionen einer Wirtschaft von morgen entwickeln, Best-Practices sammeln und neue Wege erkunden, wie eine Transformation konkret gelingen kann
2. ko-kreative und partizipative Bildungs- und Begleitungsformate entwickeln und durchführen, und
3. neue Allianzen zwischen Umwelt und Arbeit, Praxis und Wissenschaft aufbauen und stärken.

Nur wenn wir uns verbünden und gemeinsame Handlungsfähigkeit entwickeln, werden wir den Weg für eine „Next Economy“ ebnen können.



Die Absicht des MYZELIUMs ist es, einen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation des Wirtschaftens zu leisten. Wir begleiten, fördern und vernetzen Menschen mit gemeinschaftsbasierten Visionen und Projekten und binden sie ko-kreativ in unser MYZELIUM Ökosystem ein.

Gemeinsam gestalten wir eine regenerative, bedürfnisorientierte und gemeinschaftsbasierte Beitragsökonomie, insbesondere in den Bereichen, wo weder Markt noch Staat Bedürfnisse lebensdienlich erfüllen.

### Im Leitfaden genannte CSX Unternehmen

b:OHNE Unverpackt (Waiblingen)  
Unverpacktladen

→ <https://bohne-waiblingen.de>

Bremer Solidarstrom (Bremen)  
Gemeinschaftsbau Solarmodule  
→ <https://bremer-solidarstrom.de>

Café Chavalo (Leipzig)  
Fairer Segelkaffee  
→ <https://cafe-chavalo.de/Unsere-Genossenschaft>

Commons-Institut (Bonn)  
Netzwerk der Commons-Bewegung  
→ <https://commons-institut.org>

CrowdPower.Network (Freiburg)  
Digitale Lösungen für gemeinschaftsgetragene Unternehmen  
→ <https://crowdpower.network>

FRANZ!werk (Tübingen)  
Solidarischer Co-Workingspace  
→ <https://franzwerk-tuebingen.de>

Iglu (Köln)  
Kleidung tauschen und kaufen  
→ <https://iglu-gug.org>

iniciato (Köln)  
Organisationsberatung  
→ <https://iniciato.de>

Katringer Grünzeug eG (Westerwald)  
Solidarische Landwirtschaft  
→ <https://katringer-gruenzeug.de>

Kartoffelkombinat (München)  
Solidarische Landwirtschaft  
→ <https://kartoffelkombinat.de>

Kaufladen Speyer (Speyer)  
Unverpacktladen  
→ <https://kaufladen-speyer.de>

KoLa Leipzig (Leipzig)  
Solidarische Landwirtschaft  
→ <https://kolaleipzig.de>

Radwerkstatt radau (Marburg)  
Solidarische Fahrradwerkstatt  
→ <https://radau-marburg.de>

schallereignis.fm (Trier)  
Podcastlabel  
→ <https://tobiassteffgen.de/home-podcast>

SoLaWino (Hunsrück)  
solidarische Wein-Landwirtschaft  
→ <https://jpbwinemaking.com/cs-vino>

Solidarische Landwirtschaft Mülheim  
(Mülheim an der Ruhr)  
Solidarische Landwirtschaft  
→ <https://solawi-mh.de>

SoLocal Energy (Kassel)  
Energiewende, Balkonkraftwerke, Solarpanele  
→ <https://solocal-energy.de>

umgekrempelt (Mannheim)  
Slow Fashion  
→ <https://umgekrempelt-mannheim.de>

Wandelwinkel e.V. (Mülheim an der Ruhr)  
Ort für sozial-ökologisches Handeln und Wandeln  
→ <https://wandelwinkel.ruhr>

