



**Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften –  
Übertragung des Community Supported  
Agriculture-Ansatzes (CSA) auf das  
Bäckerhandwerk (CSB)**

Masterarbeit

vorgelegt dem Prüfungsausschuss des Fachbereichs  
Oecotrophologie • Facility Management  
an der FH Münster

von

Sophie Löbberring  
Matrikelnummer: 752760

**Referentin** Prof. 'in Dr. oec. troph. Carola Strassner  
**Korreferent** Prof. Dr. Frank Lattuch

November 2018

## Danksagung

*"Die Welt, die wir geschaffen haben, ist das Resultat einer überholten Denkweise. Die Probleme, die sich daraus ergeben, können nicht mit der gleichen Denkweise gelöst werden, durch die sie entstanden sind."* (unbekannt)

Die Idee für meine Masterarbeit sowie wertvolle Anregungen und Tipps habe ich von meinem Betreuer erhalten. Er hat mich während der gesamten Arbeit gefördert und jederzeit in meinem Vorhaben bestärkt. Danke schön, C.S. Außerdem danke ich dem Gründer vom Kartoffelkombinat, der den Workshop für diese Arbeit überhaupt möglich gemacht hat. Ein weiterer Dank gilt M.R., der mir seine Masterarbeit sowie ausführliches Informationsmaterial zur Verfügung gestellt hat.

Hiermit möchte ich ebenso ein ganz herzliches Dankeschön an meine Familie und Freunde aussprechen. Danke, dass ihr immer für mich da seid und mich nie hängen gelassen habt, wenn ich eure Hilfe brauchte! Ein großes Dankeschön gilt besonders S. Danke für deine tolle Unterstützung vor, während und nach dem Workshop!

Zuletzt danke ich meiner Betreuerin Prof. in Carola Strassner und meinem Zweitbetreuer Prof. Frank Lattuch für die wertvolle Zeit, die sie in mich und meine Masterarbeit investiert haben.

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
Zusammenfassung .....	VII
Abstract .....	VIII
1 Einleitung.....	1
1.1 Hintergrund und Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung.....	2
2 Theoretischer Hintergrund .....	3
2.1 Kontext der Arbeit.....	3
2.2 Das Bäckerhandwerk .....	4
2.2.1 Branchenüberblick.....	5
2.2.2 Handwerksbäckereien .....	7
2.2.3 Untersuchungsgegenstand für Community Supported Bakery.....	10
2.3 Solidarische Ökonomie.....	11
2.3.1 Definition und Formen .....	12
2.3.2 Kollektive und Genossenschaften als solidarische Organisationsformen .....	13
2.4 Community Supported Agriculture .....	16
2.4.1 Das Konzept CSA.....	17
2.4.2 Recht und Finanzierung.....	19
2.4.3 Vor- und Nachteile von CSA für Erzeuger.....	22
2.4.4 Vor- und Nachteile von CSA für Verbraucher .....	23
2.4.5 Exkurs: CSA und Genossenschaften im Vergleich .....	25
2.4.6 CSA als soziale Innovation .....	26
2.4.7 Potential für nachhaltige und regionale Ernährungssysteme .....	27
2.4.8 CSX-Modell nach Rommel .....	28
2.5 Entwicklung eines CSB-Prototyps .....	32
2.5.1 Vergleich zwischen Landwirtschaft und Bäckerei.....	32

2.5.2	CSB-Pioniere weltweit .....	35
2.5.3	CSB-Pioniere in Deutschland .....	40
2.6	Zwischenfazit: CSB-Prototyp .....	43
3	Forschungsdesign .....	47
3.1	Erste Version des Forschungsdesigns .....	47
3.2	Zweite Version des Forschungsdesigns .....	48
4	Workshop .....	50
4.1	Methodik.....	50
4.2	Aufbau und Auswertung .....	51
4.3	Teilnehmerakquise .....	53
4.4	Kritische Reflexion der Methode.....	55
5	Ergebnis .....	60
5.1	CSB-Modellierung .....	60
5.1.1	Überarbeitung des CSB-Modells .....	60
5.1.2	Fragenkatalog .....	63
5.1.3	Chancen und Risiken einer CSB .....	67
5.2	Pro-Aktionscafé.....	67
5.2.1	Überarbeitung des CSB-Modells .....	68
5.2.2	Lösungsansätze .....	69
5.2.3	Chancen und Risiken einer CSB .....	73
5.3	Empirisches Fazit: überarbeitetes CSB-Modell.....	74
6	Kritische Reflexion der Ergebnisse .....	78
6.1	Diskussion des CSB-Modells.....	78
6.2	Diskussion des Fragenkataloges .....	80
6.3	Diskussion der Lösungsansätze .....	82
6.4	Diskussion der identifizierten Chancen und Risiken .....	83
7	Fazit.....	84
7.1	Konkreter Forschungsbedarf .....	84
7.2	Ausblick.....	85
8	References .....	86

9	Persönliche Kommunikation.....	96
	Anhang.....	IX
	A. Einladung zum Workshop .....	IX
	B. Workshop-Ablauf (lang) .....	XII
	C. Workshop-Ablauf (kurz) .....	XV
	D. Ergebnisprotokoll.....	XVI
	E. Teilnehmerliste .....	XLVI
	F. Einverständniserklärung.....	XLVII
	G. Bildmaterial.....	XLVIII

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bäckerei-Typen in Deutschland.....	5
Abbildung 2: Übersicht über den Status quo im Bäckerhandwerk.....	8
Abbildung 3: Entwicklung der CSA in Deutschland von 1988 - 2014.....	16
Abbildung 4: Prototyp CSA von Rommel.....	17
Abbildung 5: CSX-Modell von Rommel.....	30
Abbildung 6: Prozess CSB-Modellierung.....	32
Abbildung 7: Wertschöpfungskette einer Bäckerei.....	33
Abbildung 8: CSB-Prototyp basierend auf CSX-Modell von Rommel.....	44
Abbildung 9: Fehlende CSX Kriterien.....	45
Abbildung 10: Neue Kriterien in Bezug auf CSB.....	45
Abbildung 11: Erste Version des Forschungsdesigns.....	48
Abbildung 12: Zweite Version des Forschungsdesigns.....	49
Abbildung 13: Zusammenfassung einiger Ausschnitte aus der Modellierung.....	60
Abbildung 14: Neue CSB-Kriterien.....	62
Abbildung 15: Neues CSB-Kriterium.....	69
Abbildung 16: Optionen in Bezug auf ein CSB-Sortiment.....	70
Abbildung 17: Zusammenhänge rund um eine Verteilstelle.....	71
Abbildung 18: Insgesamt fünf neue Kriterien zur Erweiterung des CSB-Modells.....	74
Abbildung 19: Foto von der CSB-Modellierung.....	79

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typen von SoLawis .....	20
Tabelle 2: CSB Startup-Checkliste.....	35
Tabelle 3: Inhaltliche Überschneidungen aus Theorie und Empirie .....	63
Tabelle 4: Fragenkatalog .....	66
Tabelle 5: Chancen und Risiken einer CSB .....	67
Tabelle 6: Aufzählung der identifizierten CSB-Kriterien.....	75
Tabelle 7: CSB-Reifegrad-Stufenmodell .....	76
Tabelle 8: Vierstufige Skala zur Bewertung von CSB-Kriterien .....	77

## Abkürzungsverzeichnis

ABZ	AllgemeineBäckerZeitung
AMI	Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
BLE	Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
BMEL	Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft
BMJV	Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BÖLN	Bundesprogramm Ökologischer Landbau
DHZ	DeutscheHandwerksZeitung
DLMB	Leitsätze des Deutschen Lebensmittelbuches
CSA	Community Supported Agriculture
CSB	Community Supported Bakery, Community Supported Baking
CSE	Community Supported Economy
CSX	Community Supported X, Gemeinschaftsgetragenes Unternehmertum/Community Supported Entrepreneurship
DVZ	Deutsche Vernetzungsstelle
EVGs	Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften
FAO	Food and Agriculture Organization of the United States
FIAN	Food First Informations- & Aktions-Netzwerk
iSuN	Institut für nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft
KK	Kartoffelkombinat e.V.
LEH	Lebensmitteleinzelhandel
MDGs	Millenium Development Goals
SDGs	Sustainable Development Goals
SoLawi	Solidarische Landwirtschaft
UBA	Umweltbundesamt
WECD	World Commission on Environment and Development
WWF	World Wide Fund For Nature
ZVDB	Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e.V.

## Zusammenfassung

Die Situation im Bäckerhandwerk – in Bezug auf den starken Rückgang der Betriebe, fehlende Fachkräfte sowie Auszubildende oder den Preisdruck durch industriell geprägte Großbäckereien – ist prekär. In der Landwirtschaft entwickelte sich währenddessen aus dem Bedürfnis nach Veränderung das Prinzip der Community Supported Agriculture (CSA). Dieses Konzept wird als eine zukunftsfähige Wirtschaftsform mit dem Potential regionale, nachhaltige Ernährungssysteme zu stärken, gesehen. Aufbauend auf dieser Erkenntnis wird das CSA-Konzept – neben Genossenschaften und Kollektiven – als Option für bestehende und neue Betriebe im Bäckerhandwerk bestätigt. Ausgehend von diesen Erkenntnissen besteht Forschungsbedarf hinsichtlich der Übertragung der ernährungswirtschaftlichen Unternehmensform der CSA auf das Bäckerhandwerk (Community Supported Bakery, CSB). Ziel dieser Arbeit ist es, Kriterien für ein CSB-Modell, welches in Anlehnung an das Community Supported X (CSX)-Modell nach Rommel (2017) sowie aufbauend auf Erkenntnissen aus Theorie und Praxis zu CSA bzw. CSB, zu entwickeln. Im Zuge dessen wird die Übertragung der CSX-Merkmale auf einen CSB-Prototypen theoretisch untersucht. Einerseits wird ermittelt wie das Modell einer CSB als eine zukunftsfähige Alternative zum herkömmlichen Bäckereibetrieb aussehen kann und andererseits eruiert, inwieweit Chancen und Risiken bei der praktischen Übertragung bestehen. Methodisch wird ein Workshop konzipiert, in dem CSA-, CSB-Praktiker und -Interessierte das CSB-Modell sowie die Praktikabilität dessen diskutieren. Erkenntnisse aus dem Workshop werden in Form eines CSB-Modells und eines Fragenkataloges zusammengefasst. Diese dienen gemeinsam mit identifizierten Chancen und Risiken sowie ersten Handlungsempfehlungen als Informationsmaterial für (gründungswillige) CS-Bäcker und CSX-Praktiker. Weiterhin bilden diese Ergebnisse eine Basis für weitere Forschungen in Bezug auf solidarische und alternative Unternehmensformen für das Bäckerhandwerk.

## Abstract

The situation in the bakery trade - relating to the strong decline of craft enterprises, the missing employees and trainees, as well as the price pressure by the industrially embossed large bakeries - is precarious. Meanwhile, in recent years in agriculture - out of the need for change - the principle of Community Supported Agriculture (CSA) has been developed. This concept is valued as a sustainable economic system with the potential to strengthen local food systems. Building on these findings, the CSA concept - alongside cooperatives and collectives – is an option for existing and new businesses in the bakery trade. This thesis examines the transfer of CSA, a form of enterprise present in the food industry, to the bakery trade (Community Supported Bakery, CSB). The aim of this thesis is to develop criteria for a CSB model, which is based on the Community Supported X (CSX) model by Rommel (2017) and findings from theory and practice of CSA and CSB. On the one hand, it is determined how the model of CSB presents an alternative to conventional bakeries. On the other hand, opportunities and risks emerging from the company's transfer to this business form are explored. Based on these results, the transfer of the CSX characteristics to a CSB prototype are empirically investigated. To this end, the analysis of a few CSB pioneers is carried out to substantiate the CSX model for CSBs. In terms of methodology, a workshop is conducted for CSA and CSB practitioners and interested parties to discuss the CSB model and its practicability. Findings from the workshop are summarized in the form of a CSB model and a questionnaire. These, together with the identified opportunities and risks and first recommendations for action, serve as information for CS-bakers interested in founding and CSX practitioners. Furthermore, these results provide a basis for further research on supportive and alternative forms of enterprise for the bakers' trade.

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Problemstellung

Im Jahr 1970 existierten in Deutschland über 1,1 Mio. landwirtschaftliche Betriebe mit einer durchschnittlichen Größe von elf Hektar. Heute bestehen noch 25% dieser Betriebe, die eine sechsmal so große Fläche als vor 50 Jahren bewirtschaften müssen. (BMEL, 2018) Das ist das agrarindustrielle Wachstum unserer Zeit in Zahlen (Priebe, 1985: 86). Dieser Prozess wird „Wachsen oder Weichen“ genannt (ebd.). Dieses Wachstum hat weitreichende Folgen für unsere Um- und Mitwelt: Vernachlässigtes Tierwohl, vergiftete Böden durch Überdüngung, Insektensterben durch Pestizide und Monokulturen, Biodiversitätsverluste und zunehmender Druck auf die Bauern<sup>1</sup>. Viele Landwirte mussten ihren Betrieb schließen. Trotzdem werden noch 70 % aller Nahrungsmittel von diesen bedrohten Kleinbauern produziert (FIAN, 2017). Wissenschaftler und Akteure aus Politik und Verbänden rufen dazu auf, den Wachstumswahn zu stoppen (Beck, 2018; Jackson and Leipprand, 2017; Köhler, 2009; Paech, 2009a; Posse, 2015; Seidl, 2010). Sie propagieren eine Postwachstumsstrategie, die nicht länger an der Illusion des nachhaltigen oder qualitativen Wachstums festhält, sondern ein System entwickelt, das ohne Wirtschaftswachstum innerhalb der planetaren Grenzen (siehe Kap. 2.1) funktioniert (Beleites, 2015: 267; Paech, 2009b: 92; Paech and Rommel, 2017). Diese beinhaltet die Verkleinerung des Industriesystems durch die Erweiterung regionaler und lokaler Wirtschaftskreisläufe (ebd.). Stabilität könne nur durch einen hohen Anteil an Eigenversorgung, eine Stärkung des Prosumenten-tums und kurzen lokale Wertschöpfungsketten gewährleistet werden (Paech, 2009a: 29). So ließe sich die Globalisierung abschwächen und regionale Entwicklung fördern (ebd.: 30).

Ein Beispiel für diese regionalen und dezentralen Wirtschaftskreisläufe ist die seit mehreren Jahrzehnten existierende solidarische Landwirtschaft (SoLawi). Im Englischen als „Community Supported Agriculture“ (CSA) bezeichnet, bilden SoLawis Wirtschaftsgemeinschaften zwischen Erzeugern und Verbrauchern (siehe Kap. 2.4). Eine Gruppe von Verbrauchern trägt die Kosten eines landwirtschaftlichen Betriebs, wofür sie im Gegenzug mit dessen Ernte versorgt wird. Durch den Aufbau dieser Beziehung entsteht ein Verantwortungsgefühl füreinander. Sowohl die Erzeuger als auch die Konsumenten teilen das Risiko, die Kosten und die Ernte. Durch diese Innovation bilden sich vielfältige Vorteile einer nicht-industriellen, marktunabhängigen Landwirtschaft (Kraiß et al., 2016; Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018b; Paech and Rommel, 2017). Durch sichere Abnahme(-mengen) und Vorfinanzierung erhalten die Erzeuger Planungssicherheit ohne Überproduktion und so

---

<sup>1</sup> Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen wird hier und im folgenden Text nur die männliche Form genannt, aber stets ist die weibliche Form gleichermaßen mitgemeint.

Lebensmittelabfälle zu provozieren. Der vielfältige, meist biologische Anbau kann zur Lösung der Überschreitung planetarer Grenzen beitragen (European CSA Research Group, 2016: 41). Zudem kann die Abhängigkeit von Weltmarktpreisen vermindert und Stabilität sowie Krisenresistenz gefördert werden (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a). Viele Wissenschaftler untersuchen die Zukunftsfähigkeit sowie verschiedene Ausprägungen dieses Konzeptes. Immer wieder wird der Ruf der Wissenschaftler und Praktiker nach einer Übertragung von CSA auf andere Versorgungsfelder laut (Engler et al., 2016: 106; Kraiß and van Elsen, 2012: 63; Paech and Rommel, 2017).

Eine ähnliche Entwicklung wie in der Landwirtschaft zeichnet sich im Bäckerhandwerk (siehe Kap. 2.2) ab. Die Hälfte der Handwerksbäcker in Deutschland musste in den letzten 20 Jahren ihre Arbeit aufgeben (ZVDB, 2018b). Neben der Automatisierung von Abläufen durch die Einführung neuer Technologien kommt es zu „Konzentrationsprozessen“ und „Filibialisierungen“ in dieser Branche (Wörrle, 2017: 1f.). Könnte das CSA-Prinzip abgewandelt auf das Versorgungsfeld des Bäckerhandwerks eine Lösung für die benannten Entwicklungen sein? Da Brot ein Grundnahrungsmittel in Deutschland und wichtiger Bestandteil der Eigenversorgung ist, sollte das Bäckerhandwerk unter dem Aspekt der Übertragung betrachtet werden (Jaeger, 2018: 29). Das Bedürfnis der Verbraucher nach Eigenversorgung, Regionalität und ökologisch angebauten Produkten lässt auf deren Unterstützung bei dieser Idee hoffen (Schlicht et al., 2012: 73; UBA, 2015: 17; Wolf, 2016). Wird das CSA Prinzip auf das Bäckerhandwerk übertragen, könnte dies unter dem Begriff „Community Supported Bakery“ (CSB) geführt werden.

## 1.2 Zielsetzung

Dass diese Wirtschaftsgemeinschaft der SoLawi als eine Unternehmensform jenseits gängiger Marktlogik funktioniert, wurde bereits praktisch und theoretisch bewiesen (Bîrhală and Möllers; Blättel-Mink et al., 2017; DVS, 2017; European CSA Research Group, 2016; Feagan, 2013; Henderson and van En, 2007; Kraiß et al., 2016; Rommel, 2017; Valeška et al., 2016). Einerseits ist zu prüfen, wie das Modell einer CSB als eine zukunftsfähige Alternative zum herkömmlichen Bäckereibetrieb aussehen kann und andererseits zu eruieren, inwieweit Chancen und Risiken bei der praktischen Übertragung dieser Unternehmenslogik auf einen real existierenden Betrieb bestehen. Diese Arbeit untersucht somit die Machbarkeit der Übertragung der ernährungswirtschaftlichen Unternehmensform der Community Supported Agriculture (CSA) auf das Bäckerhandwerk (Community Supported Bakery) mit Hilfe von Praktikern. Das Ziel der Untersuchung ist die Entwicklung von Kriterien für ein Modell, welches in Anlehnung an das CSX-Modell von Marius Rommel sowie bisheriger Theorie- und Praxiserkenntnisse von CSA/CSB erstellt werden. Mit Hilfe des Prototyps wird im Anschluss die Anwendung in der Praxis diskutiert.

## 2 Theoretischer Hintergrund

### 2.1 Kontext der Arbeit

Das aktuelle industrielle Agrarsystem ist Auslöser zahlreicher Umweltfolgen und sozialer Probleme. Das Gesundheitsrisiko durch Pestizideinsatz und gentechnisch verändertes Saatgut steigt. Neben den entstehenden Abhängigkeiten von Großkonzernen wie der Bayer AG zerstören Monokulturen sowie die Nutzung der Gifte die Diversität an Pflanzen und Tieren (FIAN, 2017; UBA, 2015: 1ff.). Diese Entwicklungen haben nicht nur Auswirkungen auf die Ernährungssicherung, sondern auch auf den Klimawandel (Stodieck, 2018: 27f.). Hinzukommt, dass Menschen aus ihren Lebensräumen verdrängt werden, weil ihnen der Zugang zu Wasser und Land fehlt (FIAN, 2017). Weiterhin ist konventionelle Landwirtschaft eine wesentliche Ursache dafür, dass eine planetare Grenze<sup>2</sup> in Bezug auf den Stickstoffkreislauf überschritten ist. Der Stickstoffeintrag in die Böden und in das Grundwasser durch die konventionelle Landwirtschaft hat eine Dimension erreicht, der die Natur nicht weiter standhalten kann (Steffen et al., 2015). Mehrere dieser Belastungsgrenzen sind überschritten.

Dieses System strebt wirtschaftliches Wachstum an, zerstört dabei jedoch die Grundlage „Boden“ der Landwirtschaft (Heinrich-Böll-Stiftung, 2015: 19–23). Die Nahrungsmittel werden zum Großteil für den Export angebaut und schränken somit den Raum für lokale Nahrungsproduktion ein (FIAN, 2017). Um den Hunger auf der Welt zu bekämpfen sollte diese Art der landwirtschaftlichen Massenproduktion die Lösung sein. Dennoch steht fest, dass sie Teil des Problems ist. Wohingegen kleinbäuerliche Erzeuger – ca. 500 Millionen an der Zahl – den Großteil aller Nahrungsmittel weltweit erzeugen (FAO, 2015: 31). Deswegen werden – vor allem aus dem Nachhaltigkeitsbereich – Stimmen laut, die eine Abkehr von dem industriellen Agrarsystem fordern.

#### **Nachhaltigkeit**

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde durch den 1987 veröffentlichten Report der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, auch bekannt als Brundtland-Bericht, geprägt. Den Grundstein der heutigen Nachhaltigkeitsdebatte legten dieser Bericht sowie der 1972 veröffentlichten Bericht „Grenzen des Wachstums“ des Club of Rome (BMZ, 2018b). Im Brundtland-Bericht wird die wirtschaftliche Entwicklung in Relation zum Umweltschutz gestellt (Müller-Christ, 2011: 9). Der Begriff „Nachhaltige Entwicklung“ wurde erstmals in diesem Report als eine „Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht,

---

<sup>2</sup> Die sog. „planetaren Grenzen“ (im Englischen „planetary boundaries“ genannt) beinhalten neun Dimensionen: Verschmutzung durch Chemikalien, Klimakrise, Ozeanversauerung, Ozonloch, Phosphor- und Stickstoffkreislauf, Süßwasserverbrauch, Abholzung und andere Landnutzungsänderungen, Artensterben und Partikelverschmutzung der Atmosphäre (Rockström et al., 2009).

ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ definiert (Aachener Stiftung Kathy Beys, 2015). Zusammengefasst ist die Sprache von nachhaltiger Entwicklung im Kontext mit Generationengerechtigkeit.

Darauf folgten die Entwicklung eines international anerkannten Leitbildes nachhaltiger Entwicklung, die Millennium Development Goals (MDGs) sowie die 2015 verabschiedeten Sustainability Goals (SDGs). Die 17 SDGs sind Teil der Agenda 2030, welche auf nationaler Ebene mithilfe der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie umgesetzt werden sollen. Die Forderung der Agenda ist, dass alle Menschen sich bemühen ein nachhaltiges, generationengerechtes und emissionsarmes Leben zu führen, um die Erde „enkeltauglich“ zu hinterlassen (BMZ, 2018a). Inzwischen beschäftigen sich alle – Politik, Wirtschaft und Gesellschaft – mit dem Thema Nachhaltigkeit. Dennoch stellt sich heraus, dass Schwierigkeiten bestehen die ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele ebenmäßig in die Realität umzusetzen (Spindler, 2013: 10).

Speziell für die Erreichung der SDGs elf und zwölf wird der SoLawi, die in den nachfolgenden Kapiteln eine tragende Rolle einnimmt, ein hoher Wert beigemessen. Denn SDG elf verfolgt das Ziel Städte und Siedlungen nachhaltig, inklusiv und widerstandsfähig zu gestalten. SDG zwölf hingegen will nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen (Setboonsarng and Gregorio, 2017: 11). Das Prinzip der SoLawi fördert den ökologischen Landbau und die Versorgung von Städten und Gemeinden mit regionalen und sicheren Lebensmitteln. Gleichzeitig gewinnen die Erzeuger Abnehmer für ihre nachhaltigen Produkte sowie finanzielle Sicherheit durch Risikoverteilung (ebd.). Nach SDG elf gilt es die regionale Entwicklung im Hinblick auf wirtschaftliche, soziale und ökologische Verbindungen zwischen Stadt und Land zu stärken. Somit stellt SoLawi eine mögliche Lösung dar, um kleinbäuerliche Strukturen aufrechtzuerhalten und die regionale Entwicklung zu stärken.

## 2.2 Das Bäckerhandwerk

Brot zählt zu den Grundnahrungsmitteln der Deutschen. Hierzulande verfügen Bäcker über 3000 verschiedene Brotsorten, jeder Haushalt verzehrt durchschnittlich 52 Kilogramm Brot pro Jahr (Jaeger, 2018: 29). In Bezug auf Brot gehört Deutschland in jeder Hinsicht zur Weltspitze, das „deutsche Brot“ soll sogar Weltkulturerbe werden. Dennoch muss das gute, traditionell hergestellte Bäckerbrot immer mehr dem industriell angefertigten Pendant weichen. Die Menschen in Deutschland essen zu mehr als 70 Prozent Industriebrot, hergestellt in großen Backfabriken. (ZDF, 2018)

Deshalb ist die Situation der Bäcker in Deutschland prekär. 50 % der Handwerksbäckereien sind in den letzten 20 Jahren von dem Markt verschwunden. Im Folgenden wird näher darauf eingegangen, wie dieser Abwärtstrend entstanden ist und warum er kein Ende zu nehmen scheint (ZVDB, 2018b).

### 2.2.1 Branchenüberblick

Stark sinkende Betriebszahlen von 14.594 auf 11.347 Bäckereien in den letzten 10 Jahren, viele unbesetzte Ausbildungsstellen, Fachkräftemangel, fehlende Nachfolger für kleine Handwerksbetriebe sowie große finanzielle und bürokratische Hürden prägen derzeit die Situation des Bäckerhandwerks (Jaeger, 2018: 32; Müller et al., 2018; Ramcke, 2018; Wörrle, 2017). Sehr niedrige Preise im Lebensmitteleinzelhandel (LEH), in den Discountern und den Handelsbäckereien erschweren kleinen Handwerksbäckereien, allein aufgrund von schwankenden Material- und der steigenden Personalkosten, das Überleben. In der Abbildung 1 ist die Typologie an Bäckereien in Deutschland kurz erklärt.

<i>Lieferbäckereien</i>	<i>Filialbäckereien</i>	<i>SB-Discountbäckereien</i>	<i>Einzelbäckereien</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•beliefern vor allem den LEH</li> <li>•in allen Größenordnungen, zum Teil auch als Spezialitäten-Bäckereien für bestimmte Brotsorten zu finden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Bäckereien, die ihre Erzeugnisse über eigene Filialen, zum Teil auch im Vorkassen-Bereich des LEHs, verkaufen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•eigene Filialen mit Selbstbedienung.</li> <li>•meist im Preiseinstiegssegment an geeigneten Standorten, aber auch mit vollem Sortiment und zunehmend mit Cafe-Lounge-Atmosphäre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•kleinere Bäckereien, die neben dem Hauptgeschäft allenfalls noch einige eigene Nebenstellen beliefern</li> </ul>

Abbildung 1: Bäckerei-Typen in Deutschland (angelehnt an Detmers, 2017: 5)

Gerade Einzelbäckereien (siehe Abb. 1) müssen sich der Konkurrenz der Discounter geschlagen geben (Vorderwülbecke et al., 2018: 42; ZVDB, 2018a). Supermarktketten wie *Lidl Stiftung & Co KG* und *Aldi GmbH & Co. KG* setzen auf zentrale Produktionsstätten mit hoch-automatisierten Abläufen sowie tiefgekühlte, nur zur Hälfte gebackene Teiglinge, die nur noch am Verkaufsort fertig gebräunt werden (Jaeger, 2018: 35). Trotz dieser beunruhigenden Entwicklungen (siehe Abb. 2, S.8) versucht der Hauptgeschäftsführer des Zentralverbandes des deutschen Bäckerhandwerkes e.V. (ZVDB), Daniel Schneider, zu beschwichtigen. Es handle sich nur um einen „Konzentrationsprozess“ sowie eine „Filialisierung im Bäckerhandwerk“, wodurch aber weiterhin die „Heterogenität“ der Betriebe Bestand habe (Wörrle, 2017: 1f.).

Grundsätzlich besteht für die Konsumenten in Deutschland ein großes Angebot an Brot und feinen Backwaren<sup>3</sup>. Konkurrenz- bzw. Ersatzprodukte wie vorgebackene Backwaren aus dem Regal, Convenience-Produkte aus der Tiefkühltruhe oder Backmischungen stehen in direkter Konkurrenz zu den Backwaren vom Handwerksbäcker (Sparkasse Finanzgruppe GmbH, 2018: 15f.). Diese Ersatzprodukte sorgen für eine weitere Verschärfung des Strukturwandels hin zu einer Zentrierung auf wenige große Betriebe.

Nichtdestotrotz sind Bäckereien immer noch die beliebtesten Verkaufsorte für Brot und Backwaren (Statista, 2018). Zudem haben sich steigende Gewinne der Bäckereien für das Jahr 2017 abgezeichnet, obgleich der Brotkonsum der Deutschen leicht rückläufig ist (Sparkasse Finanzgruppe GmbH, 2018; Statista, 2018; ZVDB, 2018a). Diese Gewinne gehen jedoch zu etwa zwei Drittel an die großen Industrie-Bäckereien. Diese machen aber nur einen sehr kleinen Anteil aller Betriebe aus (4,9 %). Den größten Anteil der Betriebe besitzen mit 62,9 Prozent Marktanteil die kleinen Handwerksbetriebe. Diese müssen am Ende mit 7,8 Prozent des Gesamtumsatzes aus der Bäckerbranche auskommen (ZVDB, 2018a). Auch aus diesem Grund steigt die Filialisierung stetig. Dennoch bleibt das Bäckerhandwerk in Deutschland insgesamt von kleinbetrieblichen Strukturen geprägt. Die Suche nach Nachfolgern für Handwerksbetriebe gestaltet sich in vielen Fällen schwierig. Immer weniger junge Bäcker möchten sich das Risiko und die Verantwortung einen Handwerksbetrieb zu leiten, aufbürden (Jaeger, 2018: 33). Es fehlt an attraktiven Arbeitszeiten, finanzieller Sicherheit und Entlastung von bürokratischen Verpflichtungen für die kleinen Handwerksbäcker (Müller et al., 2018: 325). Die Nachtschicht in Bäckereien und Konditoreien beispielsweise ist laut Arbeitszeitgesetz (ArbZG) § 2, von 22 bis 5 Uhr definiert (Bundestag, 2016). Die Folgen der Schichtarbeit sind vielfältig. Neben Schlafstörungen und Magen-Darm-Beschwerden zählen eine erhöhte Unfallgefahr, Herzerkrankungen und Depressionen zu den negativen Konsequenzen dieses Schichtsystems (Angerer and Petru, 2010: 89; Vöhringer, 2018).

### **Lebensmittelverschwendung**

Im Bäckereigewerbe stellt sich nicht nur die Filialisierung und der Rückgang von Handwerksbäckereien als problematisch heraus. In Bezug auf die Lebensmittelabfallproduktion zeichnet sich ab, dass dieser Bereich große Mengen an Lebensmittelverlusten verursacht (Jaeger, 2018: 10). Jedes dritte Lebensmittel landet in Deutschland in der Tonne, darunter ein Großteil an Backwaren (Hafner et al., 2012: 8; Noleppa and Carlsburg, 2015: 7). Mehr als ein Drittel der produzierten Backwaren wurde 2015 weggeworfen (Jaeger, 2018: 10).

---

<sup>3</sup> Unter dem Begriff „Backwaren“ werden gemäß den „Leitsätzen des Deutschen Lebensmittelbuchs“ die beiden Untergruppen „Brot“ (einschließlich Kleingebäck wie z. B. Brötchen) und „Feine Backwaren“ (z. B. Torten, Kuchen) verstanden. In der vorliegenden Arbeit werden sowohl der Oberbegriff „Backwaren“ als auch „Brot und feine Backwaren“ als Synonyme benutzt.

Lebensmittelabfall und – verschwendung sollten im Hinblick auf die große Zahl an untergewichtigen bzw. verhungerten Menschen auf der Welt stark reduziert werden (iSuN, 2015: 8). Durch diesen Hebel könnten die Ziele der Ernährungssicherung (SDG 2) und des Klimaschutzes (SDG 13) schneller erreicht werden. Zusätzlich hat die Lebensmittelverschwendung andere negative Konsequenzen auf „den Flächenverbrauch, die Eutrophierung von Gewässern, die Biodiversität, das Entstehen von Schadstoffen, Treibhausgasemissionen usw.“ (Jaeger, 2018: 10)

Die Brotabfälle in Deutschland werden als Tierfutter oder in Biogasanlagen genutzt. Die sog. Retourenquote liegt je nach Betrieb zwischen 1,5 % und 19 %. Hervorzuheben ist, dass bei kleinen bis mittelgroßen Unternehmen im Bäckerhandwerk wesentlich geringere Mengen anfallen. Der größte Anteil mit 49 % entsteht in den Haushalten, danach folgen Retouren der Bäckereien und dem Handel sowie zuletzt der Außer- Haus-Konsum. (Jaeger, 2018: 10)

### **2.2.2 Handwerksbäckereien**

Für den Abwärtstrend im Bäckerhandwerk und dem gleichzeitigen Umsatzanstieg bei wenigen großen Industriebäckereien ist maßgeblich der in Deutschland nicht gesetzlich geregelte bzw. geschützte Begriff „(Handwerks)-Bäckerei“<sup>4</sup> verantwortlich (iSuN, 2015: 32; Jaeger, 2018: 86; Vorderwülbecke et al., 2018: 17). Es ist den Discountern und Industriebäckern erlaubt mit handwerklichen Attributen zu werben. Beispielsweise dürfen halbfertig gebackene Teiglinge aus den Backstationen mit „frisch gebacken“ umworben werden (Guthardt, 2016; Jaeger, 2018: 36). Im Jahr 2014 wurde eine Petition ins Leben gerufen, die für den Schutz des „Bäckerei“-Begriffs nach dem französischen Vorbild der „Boulangerie“ plädiert. In Frankreich ist der Begriff seit 20 Jahren geschützt. Anhand der 33.000 bestehenden Handwerksbäckereien – dreimal so viele wie in Deutschland - wird der Erfolg dieses Gesetzes sichtbar (Wolf, 2018). Die Petition hätte das Bäckerhandwerk verändern können, jedoch ist sie noch im selben Jahr gescheitert (Open Petition Deutschland, 2014).

Aus den Reihen der Handwerksbäcker rührt sich Widerstand gegen die großen Lebensmittelproduzenten. Mit der Gründung des Vereins die „freien Bäcker e.V.“ will eine neue Generation selbstbewusster Handwerker deutschlandweit für die Kunst des Backens kämpfen. Sie stehen für die Verbindung von Tradition und Moderne. Sauerteig- und Holzofenverfechtende gehören ihnen genauso an wie Quereinsteiger und Foodblogger. Handwerkliches Arbeiten, Transparenz, Zeit und Qualität steht für die Mitglieder im Vordergrund (Müller et

---

<sup>4</sup> Im folgenden wird von „Bäckerhandwerk“ oder „Handwerksbäckerei“ gesprochen, wenn nur eine oder wenige Filialen zu der Backstube gehören und die Herstellung der Produkte nicht voll automatisiert ist (Jaeger, 2018: 31).

al., 2018: 325f.). Außerdem fordern sie von der Politik, ein Mitspracherecht für handwerkliche Betriebe, die Festlegung des Begriffs „Kleinstbetrieb“ für eine Bäckerei mit weniger als zehn Mitarbeitenden und unter 100.000 Euro Umsatzdeckelung pro Mitarbeiter im Jahr, die Entlastung dieser, die Unterstützung regionaler Wertschöpfungsketten und Startups in diesem Bereich (ebd.: 327).

#### **Übersicht: DAS BÄCKERHANDWERK**

- viele unbesetzte Auszubildungsstellen
- Fachkräftemangel
- unattraktive Arbeitszeiten
- fehlende Nachfolger für kleine Handwerksbetriebe
- große finanzielle und bürokratische Hürden für kleine Handwerksbetriebe
- starker Konkurrenz- und Preisdruck durch den LEH, die Discounter und die Handelsbäckereien
- großes Angebot an billigen Ersatzprodukten
- schwankende Material- und steigende Personalkosten (EEG-Umlage, Mindestloohnerhöhung etc.)
- Gründung/Nachfolge ohne Meisterbrief nicht möglich
- „Bäckerei“ als ungeschützter Begriff
- Trend: Verbraucher achten vermehrt auf Regionalität, Qualität und Frische

Abbildung 2: Übersicht über den Status quo im Bäckerhandwerk (eigene Darstellung)

Um einen Bäckerhandwerksbetrieb in Deutschland führen zu können, bedarf es der Vorlage eines Meisterbriefes sowie die Eintragung in die Handwerksrolle (ZVDB, 2017). Diese Regelung stellt sicher, dass nicht nur mit entsprechender Fachkenntnis und dem betriebswirtschaftlichen Know-how gearbeitet wird, sondern auch die vorgegebenen Hygieneanforderungen eingehalten werden. Diese Markteintrittsbarriere gilt nicht für reine Handelsbäckereien die häufig in den Vorkassenzonen der Supermärkte zu finden sind und auch nicht für Discountbäckereien (K., pers. Komm., 250518). Viele Bäckermeister finden auch wegen dieser Regelung keine Nachfolger (Guthardt, 2016). Insgesamt ist diese Vorschrift im Bäcker-Handwerk sehr umstritten. Laut § 8 der Handwerksordnung (HwO) gibt es jedoch zwei Ausnahmegewilligungen. Die erste beschreibt eine Situation, in der die Meisterprüfung eine „unzumutbare Belastung“ darstellen würde (ebd.). Die zweite Ausnahme beschreibt den Fall, dass alle notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten bewiesen werden können (ZVDB, 2017).

Zudem leiden viele Bäckereien unter dem Anstieg des Mindestlohns sowie dem bürokratischen Aufwand, alle Arbeitsstunden der Mitarbeiter zu dokumentieren. Auch die erhöhte

Erneuerbare-Energie-Gesetz (EEG) Umlage macht gerade den kleinen Handwerksbetrieben zu schaffen. Da diese Umlage zur Finanzierung der Energiewende nicht von industriell arbeitenden Großbetrieben bezahlt werden muss, entstand ein weiterer Nachteil für kleine Handwerksbetriebe (Sparkasse Finanzgruppe GmbH, 2018: 19).

### **Verbrauchtrends - eine Chance für das Bäckerhandwerk?**

Mittlere und kleine Betriebe haben den Vorteil der handwerklichen Kompetenz und die damit verbundene hohe Qualität der Backwaren (Jaeger, 2018: 38; Nestlé Deutschland AG, 2016). Mit besonderen Merkmalen wie Frische, (Service-)qualität, Sortenvielfalt, Bio-Rohstoffen und Regionalität haben diese eine echte Chance, sich auf dem Markt zu halten (UBA, 2015: 17; Wolf, 2016). Mit alten Traditionen und authentischen Lebensmitteln können die Handwerksbäcker die Nachfrage ihrer Kunden nach dem „back to the roots“ stillen. Dieses Bewusstsein für gute Lebensmittel eines gewissen Klientels – meist gut gebildete junge Städter oder traditionell eingestellte Ältere vom Land – verhilft den Bäckern der Konkurrenz durch die SB-Bäcker Stand zu halten (dpa, 2018).

Weiterhin achten die Verbraucher auf die soziale und ökologische Nachhaltigkeit der Produkte – Tendenz steigend (Vorderwülbecke et al., 2018: 68). Extra ausgelobte Merkmale wie biologisch, regional oder fair werden von den Verbrauchern zunehmend wahrgenommen und wertgeschätzt. Diese Entwicklung führt auch zu einer höheren Zahlungsbereitschaft für qualitativ hochwertige, regionale und gelabelte Waren (Nestlé Deutschland AG, 2016; PWC, 2017). In Bezug auf Brot und feine Backwaren ist jedoch weiterhin die Lage der Verkaufsfilialen sowie eine hohe Kundenfrequenz ausschlaggebend für den Erfolg (Sparkasse Finanzgruppe GmbH, 2018: 22).

### **Bio- und/oder Vollkorn-Bäckereien**

Neben den konventionellen kleinen und größeren Handwerksbäckereien haben sich auch einige Bio- und/oder Vollkorn-Bäckereien auf dem Markt etabliert. An der gesamten Verkaufsmenge von Brotwaren liegt der Bio-Anteil an Gesamt-Verkaufsmenge von Brot gerade einmal bei ungefähr 4 % (BÖLW, 2018: 15). Der Anteil der Bio-Bäckereien in Deutschland soll nach Schätzungen der Bio-Bäckerberater bei 12 % liegen. Bei 11.347 Bäckerbetrieben müssten es um die 1.400 Bäckereien mit Bio-Angebot sein, schätzt die Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (2018). Grundlegende und vom Gesetz festgelegte Unterschiede zwischen konventionellen Bäcker und Bio-Bäcker sind beispielsweise die Verwendung von biologisch hergestellten Zutaten, strengere Regelungen beim Einsatz von Zusatz- und Hilfsstoffen sowie die Kontroll- und Kennzeichnungspflicht (BLE, 2017: 8). Oftmals beziehen Bio-Bäcker ihre Rohstoffe aus der Region und pflegen eine enge Zusammenarbeit

mit den Erzeugern. Zudem bieten sie aufgrund höherer Materialkosten ihre Ware zu höheren Preisen als konventionelle Bäcker an. Traditionell werden lange Teigführungen genutzt, um einen guten Geschmack und lange Frische zu erhalten (BLE, 2005).

### **2.2.3 Untersuchungsgegenstand für Community Supported Bakery**

Die Biobranche bleibt dennoch Teil der kapitalistisch geprägten Marktwirtschaft und lässt ihren Kurs von Konkurrenzkämpfen und Preisdruck bestimmen. Unberücksichtigt bleibt die Frage, wie sich dieser Wachstumswunsch langfristig verwirklichen lässt, ohne in die Mechanismen der konventionellen Wirtschaft zu verfallen. In einem Artikel aus dem kritischen Agrarbericht wird eine Biobranche gefordert, die sich ihrer Rolle auf dem Weg hin zu einer Postwachstumsökonomie bewusst ist. Mutig sollten Bio-Unternehmen (auch Bio-Bäcker) neue Modelle praktisch erproben. Sie sollten eine nicht auf Wachstum angewiesene Konstruktion – einzelbetrieblich oder volkswirtschaftlich - propagieren und erfolgreich umsetzen. (Beck, 2018)

Eines dieser besagten Modelle ist die SoLawi. Eine Transformation des Ernährungssystems wird vor allem vertikal durch viele kleine Initiativen wie SoLawis geschehen können und nicht im horizontalen Wachstum eines Lebensmittelunternehmens (Antoni-Komar et al., 2017: 457). In vielen Unternehmen steht die Phase der Nachfolge an. Darum sollten sich die Beteiligten Gedanken über die Weiterführung des Unternehmens im Hinblick auf diese Erkenntnis machen (A., pers. Komm., 130618).

Im Folgenden wird ausschließlich von kleinen Handwerks- bzw. Bio-Bäckereien mit ein bis zwei Filialen ausgegangen, die von den oben beschriebenen Problemen am stärksten betroffen sind (siehe Abb. 2, S.8). Der Versuch der Übertragung des CSA-Prinzips erfolgt anhand einer sogenannten „Einzelbäckerei“ (siehe Abb. 1, S.6). Im besten Fall arbeitet diese ökologisch und nach handwerklicher Tradition ohne Zusatzstoffe und Fertigteigmischungen. Diese Zielgruppe wurde ausgewählt, da die Umstellung eines großen Betriebes auf eine solidarische Wirtschaftsweise hochkompliziert wäre. Nach Gesprächen mit Bäckerbesitzern bzw. -gründern steht fest, dass Bäckereien ab einer bestimmten Größe schwer zu einer solidarischen Bäckerei umstrukturiert werden können. Zum einen sind sie gefangen in dem System der Marktwirtschaft und abhängig von großen Umsätzen, um deren Ausgaben zu decken. Zum anderen wäre eine enorm große Verbrauchergruppe und Organisation dieser notwendig, um die laufenden Kosten zu decken und allen Bedürfnissen bzw. dem Recht auf Mitbestimmung gerecht zu werden (K., pers. Komm., 250518; H., pers. Komm., 150618; N., pers. Komm., 130718; N., pers. Komm., 130718). Zum anderen gehen auch die Wertvorstellungen und Art der Fertigung (meist industriell) nicht mit den Vorstellungen einer ökologisch und sozial eingestellten Verbraucher-Produzentengemeinschaft

einher. Es sollte dem Betrieb nicht vordergründig um Effizienz und Umsatzsteigerung gehen, sondern um gute Qualität, Regionalität, Saisonalität und den Erhalt der Handwerkskunst. Außerdem können (biologisch produzierende) Einzelbäckereien der Forderung einer CSA nach Berücksichtigung der Bedürfnisse der Menschen sowie der natürlichen Mitwelt, leichter gerecht werden (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018b).

### 2.3 Solidarische Ökonomie

„Vom homo oeconomicus zum homo cooperativus“, fordern Jensen und Scheub in ihrem Buch „Glücksökonomie“ (2014). Mit dieser Aussage lässt sich auch die Idee der gemeinschaftsgetragenen und solidarischen Unternehmen beschreiben. Da sich Menschen anstatt durch Konkurrenzdenken durch „Kooperation, Kommunikation und Kreativität“ motivieren lassen und selbst die Evolution zeigt, dass die Natur und ihre Lebewesen ein einziger Komplex aus Kooperationen sind, wird schnell klar, dass auch wir in unserem Alltag kooperativ handeln und arbeiten sollten (Jensen and Scheub, 2014; Widmann and Seibt, 2016: 41). Zahlreiche bekannte Autoren und Wissenschaftler wie Richard David Precht, Christian Felber, Joachim Bauer oder Martin Nowak sind sich einig, dass Menschen keine Egoisten sind, sondern durchweg kooperativ handelnde Wesen, die – in Anbetracht unserer Geschichte und Evolution – nicht gegeneinander sondern nur miteinander überlebt haben und überleben werden (Jensen and Scheub, 2014: 62f; Paech and Rommel, 2017; Widmann and Seibt, 2016: 5f.). Auch Silke Helfrich und David Bollier (2012: 22) sind sich sicher, dass Kooperation in der Natur des Menschen liegt. Eng mit dieser Erkenntnis verbinden sie das „Commoning“, dass für den Menschen als Ausweg aus den zentralen (oft monopolisierten) kapitalistischen Unternehmensstrukturen werden kann. Commons bezeichnen Ressourcen wie Wasser, Wissen, Nahrung, Zeit etc. Es sind „gemeinsam hergestellte, gepflegte und genutzte („Commoning“) Produkte und Ressourcen unterschiedlicher Art“, die sich an den Bedürfnissen der Menschen orientieren (Meretz, o.J.). Die Logik des Commoning besteht darin, dass wenn alle Güter – auch rivale - bewusst genutzt und fair verteilt würden, für alle Menschen reichen sollten. Nach Elinor Ostrom regeln die Menschen die Nutzung dieser Allgemeingüter mittels der Selbstorganisation. Commons sind oft „jenseits von Markt und Staat“ zu finden d. h. es überwiegen andere Handlungslogiken, die dem Zweck des Gemeinwohls dienen sollen (Ostrom, 2010). Oftmals entstehen dabei neue soziale Formen, die immer den Menschen als Individuum in den Mittelpunkt stellen. Durch neue Commons entwickelt sich oft ein Spannungsfeld zwischen den bestehenden und den neuen Strukturen in Politik und Recht, die es braucht um zu funktionieren (Helfrich, 2012: 15f.). Das Organisationen dazu fähig sind langfristige Interessen der Menschen anstatt ihre eigenen in den Vordergrund zu stellen, zeigen die CSA-Beispiele, die Slow-Food-Bewegung und Fair-Trade-Unternehmen (Helfrich, 2012: 22).

Commons und solidarische Ökonomie leben von Kooperation, Reziprozität und hierarchiearmen Strukturen, in der alle dasselbe Mitspracherecht genießen (Exner and Kratzwald, 2012: 7). Da die SoLawi gleichsam zu einem Teil der Commonsbewegung sowie der solidarischen Ökonomie gezählt werden, hat diese Form des Wirtschaftens auch mit ähnlichen Hürden zu kämpfen (Helfrich, 2012: 22; Siefkes and Euler, 2016). Beispielsweise lassen sich hier die neuen Strukturen und Rechtsformen nennen, die es für solidarisches Wirtschaften eigentlich zu entwickeln bedarf. Aufbauend auf dieser Erkenntnis ist es interessant, sich die Entwicklungen in Bezug auf die SoLavis sowie andere gemeinschaftsgetragene Unternehmen anzuschauen.

### **2.3.1 Definition und Formen**

Zeitgleich zu dem Wachstumsschub der solidarischen Landwirtschaft erfahren auch andere ähnliche Praktiken wie gemeinschaftsgetragene Wissensproduktion oder genossenschaftliche Wohn- und Eigentumsmodelle eine Aufwertung. Es sind dabei keine technischen Neuerungen, die den Kern dieser Ideen ausmachen. Vielmehr stellt ihr innovativer sozialer Charakter gewohnte Abläufe, Interaktionen und Machtverhältnisse in Frage.

Eine dieser Wirtschaftsweisen ist die solidarische Ökonomie, zu der auch die SoLawi gezählt werden kann (Jensen and Scheub, 2014; Voß, 2015). Der Begriff „solidarische Ökonomie“ stammt aus dem lateinamerikanischen Raum und bedeutet gemeinschaftliche „wirtschaftliche Selbsthilfe“ (Voß, 2015: 20). Er beinhaltet den Gedanken der Kooperation, des Gemeinwohls, der Selbstverwaltung und des allgemeinen Nutzens. Ohne Gewinnmaximierung wird versucht, die eigenen Bedürfnisse genauso wie die der anderen ausreichend zu decken (Jensen and Scheub, 2014: 112). Diese Ökonomie stellt den Menschen in den Mittelpunkt des Handelns (Giegold and Embshoff, 2008: 13). Nach RIPESS (1997) bezeichnet solidarische Ökonomie „Formen des Wirtschaftens, die menschliche Bedürfnisse auf Basis freiwilliger Kooperation, Selbstorganisation und gegenseitiger Hilfe befriedigen“.

Nach Voß ist es wichtig zu klären, wer solidarisch mit wem agiert und welche Interessen verfolgt (2015: 27). Bisher wurde daher auch noch keine einheitliche Definition des Begriffes festgelegt (Exner and Kratzwald, 2012: 7; Voß, 2015: 27). Unter dem Ausdruck solidarisch wirtschaften sind verschiedene Konzepte alternativen Wirtschaftens zusammenzufassen. Neben der SoLawi zählen Gemeinschaftsgärten, urbane Landwirtschaft, Kollektive, Hausprojekte, Ökodörfer, Kommunen, Tauschringe, Schenkwirtschaft, bedingungsloses Grundeinkommen oder auch Genossenschaften in ihrer Reinform zu der solidarischen Wirtschaft (ebd.). All diese Projekte sind auch in Deutschland zu finden.

Da solidarische Ökonomie vor Betriebsschließungen und Privatisierung (gerade im Kontext der Daseinsvorsorge) schützen kann sowie oft eine ökonomische Selbsthilfe darstellt, ist sie eine „Alternative zum globalisierten Kapitalismus“ (Giegold and Embshoff, 2008: 16).

Die Grenzen dieser Ökonomie sind beispielsweise das Konfliktpotential und andere soziale Probleme in Gruppen. Für die Commons sowie die solidarische Ökonomie-Bewegung gilt, dass diese durch Konflikte im Inneren und Kritik und Vereinnahmungsversuche von außen scheitern können (Exner and Kratzwald, 2012: 7). Zudem sind unterschiedliche Persönlichkeiten, Einstellungen und Ideale eine Barriere für Entscheidungsfindungen in Gemeinschaften. Im Hinblick auf die Arbeit wird auf die Gefahr der Überforderung und eigener zu hoher Ansprüche hingewiesen. (Giegold and Embshoff, 2008: 19)

### **Community Supported Economy**

Im Folgenden wird davon ausgegangen, dass „gemeinschaftsgetragen“, „solidarisch“ und „community supported“ ein und dieselbe Bedeutung haben, wie das Netzwerk der solidarischen Landwirtschaft bei ihrer Gründung für sich und ihre Mitglieder festgelegt hat. Daher werden diese Ausdrücke in der nachfolgenden Arbeit als Synonym verwendet. Nach Voß, Giegold und Embshoff zu urteilen, ist die solidarische Landwirtschaft und somit alle solidarischen Unternehmensformen ein Teil der solidarischen Ökonomie (Giegold and Embshoff, 2008; Voß, 2015). In Bezug auf gemeinschaftsgetragene Unternehmen (auch CSX genannt) spricht Rommel von einer „Community Supported Economy“ (CSE). Gemeint ist ein „gemeinschaftsgetragener Wertschöpfungsraum“ (ebd.:103). Teil dieses nahräumlichen Wertschöpfungsraumes sind dann CSAs, CSX-Initiativen (siehe Kap. 2.4.8) und die im Fokus dieser Arbeit stehenden „Community Supported Bakeries“ (CSBs). Dennoch fordert Rommel in seiner Arbeit über „Community Supported X“ (CSX), dass die Kompatibilität dieses Ansatzes zu alternativen ökonomischen Konzepten wie der solidarischen Ökonomie, der Gemeinwohlökonomie oder der REconomy noch genauer analysiert werden müsse (Rommel, 2017: 93). Diese Frage bedarf einer umfassenden Diskussion und tiefergehenden Bearbeitung, welche in der folgenden Arbeit nicht geleistet werden kann. Im nächsten Abschnitt wird kurz auf bewährte und bekannte solidarische Organisationsformen in Bezug auf das Bäckerhandwerk eingegangen, um die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen diesen und möglicher CSX-Formen greifbar zu machen.

### **2.3.2 Kollektive und Genossenschaften als solidarische Organisationsformen**

#### **Kollektive**

Kollektive prägten in den 70er und 80er Jahren nach der Studentenrevolte von 1968 das Backhandwerk maßgeblich. Aus ihnen entstanden die ersten Bio-Bäckereien, die zum Teil heute noch bestehen (Blath, 2015). Zu diesem Zeitpunkt war das Bäckersein in einem Kollektivbetrieb eine Art politisches Statement. Die Mitglieder einer Kooperative wollten anders arbeiten; sie wollten andere, „sinnvolle“ Produkte herstellen und anders leben. Diese Idee der gemeinsamen Abkehr von den Zwängen des Kapitalismus besitzt ihre Wurzeln in den Kooperativen und Kommunen Englands um 1830 (Arps, o.J.). Das erste Bäckerei-Kollektiv

Berlins der „Brotgarten“ zählt zu den Vorläufern der deutschen Bio-Bäckereien (Blath, 2015). Gemeinsame Entscheidungsfindung, Verteilung von Verantwortung, gleiche Löhne und flache bis keine Hierarchien machen ein Kollektiv aus. Diese selbstverwalteten Betriebe orientierten sich im Laufe der Jahre immer mehr am Marktgeschehen und verloren ihre ursprüngliche Form des Kollektivs. Auch weil die Gleichheit der Löhne mit dem Prinzip der allgemeinen Gleichheit in der Realität nicht vollständig vereinbar ist und viele Interessenskonflikte die Arbeit im Kollektiv erschwerten, schritt die Entwicklung der Entkollektivierung voran (K., pers. Komm., 250518)

Im selben Zug gewann jedoch die ökologische Ausrichtung immer mehr an Bedeutung. Aus dieser erwachsen die Pioniere der Bio-Bäcker. Auch heute beeinflusst der Traum des selbstverwaltenden Arbeitens von damals die großen Bio-Bäckereien wie das *Märkische Landbrot*, der *Brotgarten* oder *Fritz Mühlenbäckerei GmbH*. Sie alle arbeiten nachhaltig geprägt mit dem Prinzip der Selbstverwaltung, in flachen Hierarchien und mit dem Anspruch, faire und biologische Waren zu produzieren. Der Unterschied zu den Genossenschaften war, dass alle Entscheidungen im Konsens getroffen wurden (heute sind auch andere Entscheidungsverfahren wie z. B. delegierter Einzel- oder Gruppenentscheid, systematisches Konsensieren etc. möglich). Bei den Genossenschaften hingegen entscheidet neben der Generalversammlung der Vorstand und/oder ein Aufsichtsrat, je nach Größe, über wichtige Angelegenheiten des Unternehmens. Die Kollektive der Alternativbewegung haben sich aus diesem Grund früh von den damaligen Produktionsgenossenschaften differenziert. (Roth and Rucht, 2008: 514ff.)

### **Genossenschaften**

In Deutschland wurden die ersten Genossenschaften aus einer aussichtslosen Lage in Zeiten wirtschaftlichen Verfalls als sog. „Kinder der Not“ gegründet (Flieger, 2016: 18). Friedrich Wilhelm Raiffeisen wollte als junger Bürgermeister die Not seiner Bürger lindern und setzte eine folgenreiche Idee in die Tat um. Zusammen mit finanziell gut gestellten Menschen rief er den "Weyerbuscher Brodverein" ins Leben. Mit Hilfe dessen konnte er günstig Brot produzieren. So gründete er die erste gemeindeeigene Bäckerei nach dem Genossenschaftsprinzip (Brummer, 2018: 38). Aus einer Wirtschaftskrise im 19. Jahrhundert heraus entwickelten sich geprägt von Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schultze-Delitzsch viele weitere ähnliche Genossenschaften in der Landwirtschaft und im Gewerbe (Klotz, 2016).

Die Prinzipien des Unternehmensmodells „Genossenschaft“ sind seit ihrer Entstehung dieselben: das Prinzip der Selbstverwaltung, der Selbsthilfe und der Selbstverantwortung (auch genannt S-Prinzipien) (Klotz, 2016: 25). Genossenschaften dienen zur Selbstversorgung der Mitglieder oder zum gemeinsamen Handeln auf dem Markt. Genossenschaften

sind eigenständige Personenvereinigungen von nicht geschlossener Mitgliederzahl auf freiwilliger Basis. Besonders ist, dass diese Unternehmen immer im Besitz der Mitglieder sind und jedes Mitglied, unabhängig von der Höhe der Einlage, eine Stimme bekommt. Nach der Beendigung der Beteiligung an der Genossenschaft fließt die Einlage wieder zurück zum Mitglied (Voß, 2015: 57). Die Mitglieder beteiligen sich mit einer Einlage, die nicht am Kapitalmarkt handelbar ist. Aus diesen Gründen werden Genossenschaften für ihre Stabilität, niedrige Insolvenzanfälligkeit und Übernahmeresistenz geschätzt (Jensen and Scheub, 2014: 115). Das übergeordnete Ziel ist nicht die Erzielung von Gewinnen, sondern die „Förderung des Erwerbes oder der Wirtschaft der Mitglieder der Genossenschaft oder deren sozialer oder kultureller Belange“ gemäß Genossenschaftsgesetz § 1 Abs. 1 (BMJV, 2006). Diese Unternehmensform ist in den marktwirtschaftlichen Betrieb integriert. Damit zeigt sich eine Besonderheit dieser Form, die als assoziativ und unternehmerisch gleichzeitig gilt.

In einer Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Genossenschaften und Umstrukturierung“, wurde auf ein weiteres Attribut dieser Unternehmensform hingewiesen (2012). Genossenschaften stellen den Menschen in den Mittelpunkt mit dem langfristigen Ziel, wirtschaftlich und sozial nachhaltig zu agieren (ebd.). Aufgrund dieser Besonderheiten gewinnt das Modell des Genossenschaftswesens immer mehr an Bedeutung. Im Hinblick auf die Ideen der Postwachstumsvertreter werden in vielen westlichen Industrienationen derzeit Genossenschaften gegründet. Sie bilden sich mit dem gemeinsamen Ziel der lokalen Versorgung mit Lebensmitteln, Energie und Wasser sowie im Banken-, Sozial und Gesundheitswesen (Schröder and Walk, 2014: 35). Genossenschaften werden wegen ihrer Charakteristika (den S-Prinzipien, der sozialen Komponente „Mensch“ und dem ökonomischen Aspekt) als zukunftsfähiges Wirtschaftsmodell gesehen. Zudem wirtschaften sie zum Großteil nicht nach dem Motto des endlosen Wachstums, sondern mit Bedacht auf negative öko-soziale Konsequenzen (ebd.: 34).

### **Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften (EVGs)**

Eine große Bandbreite von Förder-, Konsum-, Bau-, Kreditgenossenschaften über Einkaufsgenossenschaften bis hin zu Produktivgenossenschaften haben sich auf dem deutschen Markt etabliert (Klotz, 2016: 47f.). Unter (Produktiv-) Genossenschaften fallen auch Bäcker-Genossenschaften, die sich das Ziel gesetzt haben, die Arbeitsplätze zu erhalten und Bäcker gerecht zu entlohnen (Guerra and Yara, 2017: 36). In Lübeck, Dresden, Bremen und München beispielweise prägen EVGs seit Jahren den Lebensmittelmarkt (Antoni-Komar, 2016; Fiedler, 2016). Dieser Zusammenschluss aus Verbrauchern und Erzeugern mit gleichgerichteten Interessen ähnelt der Idee der CSAs. Sie übernehmen An- und Verkauf von Lebensmitteln, um auf der einen Seite den (landwirtschaftlichen) Erzeuger zu unterstützen und auf der anderen Seite günstige und qualitativ hochwertige Produkte zu (ver-)

kaufen (Flieger, 2016: 39). Aus ähnlichen Beweggründen sind Foodcoops oder genossenschaftlich organisierte Mitglieder bzw.- Dorfläden entstanden. Die Weiterentwicklung der EVG-Idee ist die SoLawi, um die es im nächsten Kapitel 2.4 gehen wird.

## 2.4 Community Supported Agriculture

In Deutschland haben CSA-Betriebe laut Kraiß (2016), einen großen Aufschwung erlebt und erleben ihn immer noch (siehe Abb. 3). Waren es bis 2008 nur neun Höfe, so gibt es seit Anfang 2018 bereits über 180 Höfe, welche solidarisch bewirtschaftet werden (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018c). Weitere 126 sind im Aufbau. Viele davon nutzen zwar noch andere Vermarktungswege, wollen aber komplett auf solidarische Landwirtschaft umstellen.

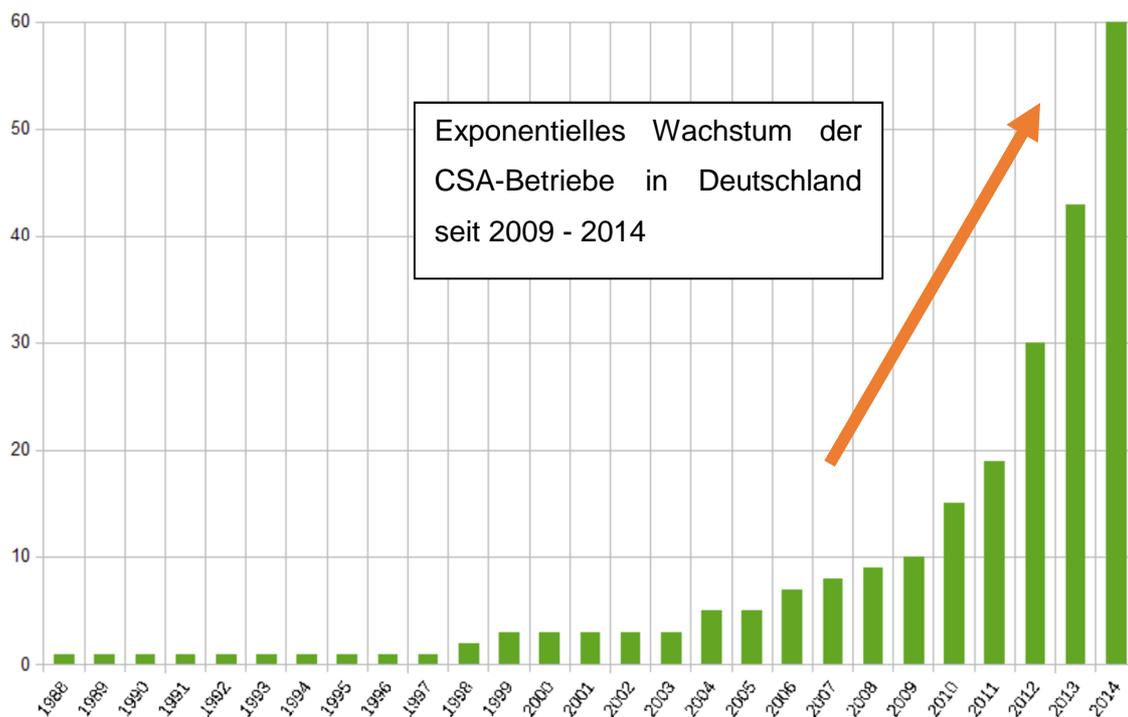


Abbildung 3: Entwicklung der CSA in Deutschland von 1988 - 2014 (European CSA Research Group, 2016: 38)

Die Betriebsgrößen liegen in Deutschland zwischen einem Hektar bis hin zum größten Betrieb mit 240 Hektar. Die Mitgliederzahlen schwanken zwischen 50 und 600 Mitgliedern (Kraiß et al., 2016: 10f.). Schätzungsweise wurden im Jahr 2016 25.000 Menschen durch CSAs ernährt (European CSA Research Group, 2016: 38). Entstanden ist das CSA-Modell unabhängig voneinander in unterschiedlichen Regionen aus verschiedensten Strömungen in der Welt. Zwischen 1960 und 1980 entwickelten sich gleichzeitig in Japan, den USA und in Frankreich landwirtschaftliche Gebilde, die alle Züge und Merkmale einer CSA aufwiesen (Engler et al., 2016: 102). Der erste gemeinschaftlich getragene Hof in Deutschland ist der Buschberghof. Gegründet wurde er im Jahr 1988. Mit dem Erhalt des Förderpreises ökolo-

gischer Landbau durch das Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2009 wurde die Zukunftsfähigkeit des Modells auch von Seiten der Politik und Forschung wahrgenommen und bestätigt (Engler et al., 2016; European CSA Research Group, 2016; Kraiß and van Elsen, 2012). Nach diesem Erfolg musste ein einheitlicher deutschsprachiger Name gefunden werden, um das Diffusionspotential der Idee zu erhöhen und neue Initiativen zu gründen. Aus dem Wunsch vieler Beteiligten entstand im Jahr 2011 das Netzwerk solidarische Landwirtschaft. Außerdem einigten sich die Mitglieder des Netzwerkes auf den Begriff „Solidarische Landwirtschaft“ (kurz: SoLawis), der als Synonym zu dem internationalen Begriff CSA genutzt wird. Von diesem Zeitpunkt an vernetzen sich CSAs sowie interessierte Verbraucher mit Hilfe dieser Plattform, unterstützen gemeinsam aktiv Neugründungen und fördern erfolgreich die Zusammenarbeit der SoLawi-Höfe bzw. -Gärtnereien in Deutschland. Neben SoLawi werden die Begriffe „gemeinschaftstragene Landwirtschaft“, „gemeinschaftsunterstützte Landwirtschaft“, „Freihof“ oder „Solidarhof“ für diesen Ansatz verwendet (Schlicht et al., 2012: 33; Wild, 2012: 13).

#### 2.4.1 Das Konzept CSA

Dem Netzwerk für solidarische Landwirtschaft (2018a) zufolge ist die Basis einer CSA die Verbindung von landwirtschaftlichen Erzeugern und einer Gruppe von Verbrauchern, die eine Wirtschaftsgemeinschaft bilden wollen. Wichtig ist, dass sie auf die Bedürfnisse jedes Einzelnen eingehen und zudem im Einklang mit der Umwelt leben wollen (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a).

Abbildung 4 (S.18) zeigt die Merkmale des CSA-Prototypen von Rommel (2017: 42). Diese Darstellung dient einer schnellen und verallgemeinerten Übersicht über die wichtigsten Strukturmerkmale der SoLawis.



Abbildung 4: Prototyp CSA von Rommel (2017: 42)

Ähnlich beschreibt auch Kraiß (2016) in dem „Overview of community supported agriculture in Europe“ die Merkmale einer CSA (European CSA Research Group, 2016: 38). Grundle- gend in Bezug auf CSA ist, dass Menschen sich verpflichten, die Ernte abzunehmen und alle dafür aufkommenden Kosten in Form von Beiträgen oder Teilhaben im Voraus zu zah- len. Ein wichtiger Aspekt ist das Mitspracherecht der Verbraucher (auch genannt „Partiz- ipative Allokation“). Es beinhaltet die Einigung auf Standards, Mengen und Sorten an produzierten Gütern. Auch die Löhne für Arbeiter und Produktionskosten müssen transpar- ent sein und dürfen im Plenum diskutiert werden, da sie von der Verbrauchergemeinschaft getragen werden. (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a)

Auf den Monats- bzw., Halbjahres- oder Jahrestreffen werden alle Kosten transparent dar- gestellt, wichtige Entscheidungen gemeinsam getroffen und zwischen den Mitgliedern und Bauern über den Statusquo diskutiert. Der Großteil der SoLawis hält ihre Mitglieder durch wöchentliche Rundmails auf dem Laufenden, sog. „Hofbriefe“.

Zudem werden Hoffeste oder „Tage der offenen Türen“ organisiert, um den Verbrauchern die Nahrungsmittelproduktion am konkreten Beispiel zu erklären oder sie in nachhaltiger Ernährung zu bilden. Paradebeispiele für die Möglichkeiten einer CSA im Bildungsbereich sind der Buschberghof und der Hof Pente mit ihrem vielfältigen Angebot für alle Altersklas- sen (Hartkemeyer, 2017: 315). Viele CSAs organisieren regelmäßig sog. „Mitmachtage“, um eine enge Verbindung zwischen Erzeuger und Prosumenten zu schaffen (Kraiß et al., 2016: 24f; Kraiß and van Elsen, 2012: 61). Prosument meint die Vereinigung von Konsu- ment und Produzent in einer Person (Gabler Wirtschaftslexikon, 2018). Der Aspekt des „Prosuming“ macht die solidarische Landwirtschaft aus. Der Verbraucher hat die Möglich- keit bei der Produktion mit zu helfen (Engler et al., 2016: 103). Das Mitmachen verstärkt den Bezug zum Lebensmittel und die Wertschätzung zum Landwirt und dessen Arbeit (Blät- tel-Mink et al., 2017: 418).

Um neue Mitglieder anzuwerben und Aufmerksamkeit für diese Art des Wirtschaftens zu gewinnen, ist die Kommunikation nach außen ist von großer Wichtigkeit. Gerade die Zu- sammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen wie Schulen, Kindergärten oder der Ge- meinde erweist sich als sehr hilfreich (Kraiß et al., 2016: 21). Um Mitglieder zu werben, empfiehlt es sich z. B. „Verkostungen, Probemitgliedschaften, Erntedankfeste oder Einla- dung zum gemeinsamen Kochen“ anzubieten (ebd.).

Da dieses Konzept von der Vorfinanzierung<sup>5</sup> lebt, werden im besten Fall die Mitgliedsbeiträge in Form von sogenannten Bierrunden oder per Selbsteinschätzung festgelegt („solidarische Preisbildung“, siehe Abb. 4, S.18) (Gunkel et al., 2017: 30). Jedes Mitglied kann mit oder ohne vorgegebenen Richtwert, die Höhe des eigenen Beitrages selbst wählen. Reichen die gebotenen Beiträge zur Deckung der Kosten nicht, folgt eine weitere Bierrunde, in der die Mitglieder Zeit haben ihren Beitrag zu überdenken. Bierrunden und die Möglichkeit der Selbsteinschätzung machen es möglich, dass auch Geringverdiener sich an dieser Wirtschaftsgemeinschaft beteiligen und somit hochwertige biologische Lebensmittel für sich und ihre Familie bekommen können (Saltmarsh et al., 2011). In der Praxis arbeiten jedoch auch viele CSAs ohne Bierrunden, sondern mit festgelegten oder differenzierten (unterschieden wird nach: mit oder ohne Fleisch, vegan, Alter und Anzahl der Kinder etc.) Mitgliedsbeiträgen (Kraiß et al., 2016: 40f.).

Fast alle CSA-Landwirte arbeiten nach den Regeln des Ökolandbaus. Viele sind zertifiziert. Dem Großteil der Mitglieder reicht es zu wissen, wie der Erzeuger arbeitet und braucht dafür kein Zertifikat als Beweis (European CSA Research Group, 2016: 41).

#### **2.4.2 Recht und Finanzierung**

Die Anzahl der SoLawis ist in den letzten Jahren stark angestiegen, gleichsam auch die verschiedenen Typen und Modelle. Ausschlaggebend ist neben dem Typus, von wem die Gründungsinitiative ausgegangen ist. In der Praxis gibt es verschiedene Wege, eine CSA zu gründen. Die Initiative kann sowohl von Seiten der Landwirte bzw. Gärtner ausgehen, als auch von Seiten der Verbraucher. Oftmals sucht ein Zusammenschluss von Verbrauchern nach einem Weg, die Existenz des Bauern zu ermöglichen, Ernährungssicherheit zu erlangen oder die Nachfolgerfrage zu klären (Kraiß and van Elsen, 2012: 63). Auf der anderen Seite gibt es Landwirte oder Gärtner, oder mehrere kooperierende Erzeuger, die sich mit einer Gruppe von Mitgliedern zusammenschließen, um deren Nahrungsmittelbedarf zu decken (European CSA Research Group, 2016: 58). Nach Rüter (2015) können SoLawis drei unterschiedlichen Formen zugeordnet werden. Typ 1 nennt sich der „Einzelvertrag“, Typ 2 die „Kooperation“ und Typ 3 die „Einheit“ (siehe Tab. 1, S.20).

---

<sup>5</sup> „Vorfinanzierung“ wird hier nicht im Sinne des fairen Handels genutzt, sondern meint z. B. die Vorauszahlung für Jungpflanzen und Saatgut. SoLawi ermöglicht somit eine Form der kontinuierlichen, leistungsunabhängigen Übernahme der Kosten (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a).

Tabelle 1: Typen von SoLawis (angelehnt an Heintz, 2018: 26)

Typen	Merkmale
Einzelvertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jeder Verbraucher schließt einen Einzelvertrag (mit Festlegung der Raten für die Ernteanteile, Rechte und Verpflichtungen) mit dem Landwirt ab.</li> <li>➤ Keine rechtliche Verfassung für die Verbrauchergemeinschaft notwendig.</li> </ul>
Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Die Verbrauchergemeinschaft sowie der Erzeuger sind eigenständig und besitzen eine innere rechtliche Verfassung.</li> <li>➤ Ein Kooperationsvertrag regelt die gegenseitigen Pflichten.</li> <li>➤ Eine jährliche Wirtschaftsvereinbarung schreibt die Risikoübernahme fest.</li> </ul>
Einheit	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ein Betrieb mit Teilhaben oder stillen Gesellschaftern wird gebildet. Der Landwirt wird zum Betriebsleiter oder selbstständigen Unternehmer unter Mitunternehmern.</li> <li>➤ Es kann sich auch eine Gesellschaft gründen, die den Betrieb und das volle Risiko trägt sowie den Landwirt bei sich anstellt.</li> </ul>

Die Fläche kann demnach in Besitz des Landwirtes verweilen, von der Gemeinschaft gekauft oder gepachtet werden. Das Land und/oder die Gebäude können in Privatbesitz sein, einem eingetragenen Verein, einer Stiftung, einer gGmbH oder einer Genossenschaft gehören. Alle Wege den Besitz der Fläche zu regeln, gibt es und sind möglich. Tiere und Maschinen können zum Besitz des Hofes oder des bewirtschaftenden Betriebs – also dem Landwirt, der GbR, einer eG oder eines Vereines – zählen. Die Mitglieder sind als Finanzierer der Landwirtschaft als Einzelpersonen, (nicht)-eingetragener Verein oder Genossenschaft organisiert. (Wild, 2012: 42)

Letztendlich ist eine CSA in ihrem Grundgedanken eine Not-for-Profit Organisation d. h. sie kann anders als eine Non-Profit-Organisation Gewinne machen, aber die Gewinne werden nicht ausgeschüttet, sondern stehen der Organisation für die Weiterentwicklung zur Verfügung gestellt. In Deutschland gibt es bisher keine optimale und wirklich passende (steuer-)rechtliche Konstruktion dafür (Heintz, 2018: 16).

Eine rechtliche Beteiligung oder ein Vertragsverhältnis sind möglich, aber kein Muss für eine funktionierende CSA. Beispielsweise arbeiten die Schinkeler Höfe ohne schriftlich festgehaltene Übereinkunft, sondern allein auf Basis von Vertrauen in ihre Mitglieder, dass sie die Teilhabe monatlich überweisen (Heintz, 2018: 63).

Neben der Option auf mündliche Zusagen zu vertrauen, gibt es die Alternative der Gründung einer Genossenschaft oder einer Gesellschaft. In diesem Fall können Mitglieder Genossenschaftsanteile und dadurch Mitspracherechte in Bezug auf wichtige Entscheidungen erwerben. Optional kann auch eine stille Beteiligung in Form von einer Einlage erfolgen. Mittels dieser Form wird jedoch die Risikoteilung als großer Vorteil einer SoLawi ausgesetzt und/oder eingeschränkt, da der Gewinn geteilt werden kann, aber der Verlust nicht. Auch die Rechtsform einer KG oder GmbH & Co KG wird nicht ausgeschlossen, jedoch ist dann der Kommanditist nur zu einem gewissen Teil haftbar. (Kraiß et al., 2016: 55f.) Meist regeln in Deutschland Verträge das gemeinsame Wirtschaften (European CSA Research Group, 2016: 40). Für die Gemeinschaft ist die Form des Vereins, die meist gewählte Form. Durch die Vereinsgründung kann ein gemeinsames Konto eröffnet und geführt werden und Tätigkeiten in der Öffentlichkeit einfacher umgesetzt. Auch hier ist wieder die Form der Genossenschaft eine Option. Dennoch die Gründung und Organisation dieser mit viel Aufwand verbunden.

Die Wahl, ob und welche Rechtsform passend ist, wird gelenkt von den Interessen, Zielen und Idealen der Beteiligten. Entscheidend ist, wer den landwirtschaftlichen Betrieb führt und bewirtschaftet und wer die Kommunikation und die Finanzen übernimmt. (Heintz, 2018: 31f.) Die Unternehmensform beeinflusst Haftung und Risikoverteilung, soziale Absicherung des Landwirtes, die Form der Anstellung, die Entscheidungsmacht und Kontrolle, Vermögensaufbau sowie die Verwaltung wichtiger Dokumente (ebd.: 33ff.). Je nachdem ob der Landwirt als alleiniger Besitzer der Flächen und der Geräte eingetragen bleibt oder die Verbrauchergruppe die Landwirtschaft kauft oder der Besitz auf die Gemeinschaft aufgeteilt wird, kommt die eine der beiden Unternehmensformen in Frage. Gerade in Deutschland ist CSA-Land oft gemietet entweder vom Erzeuger selbst oder zum Teil von der Verbrauchergruppe und zum Teil vom Landwirt. Es kommt auch vor, dass der ganze Hof in Besitz des Landwirtes ist oder verbleibt oder dass die Mitglieder diesen zu 100 % kaufen (European CSA Research Group, 2016: 40).

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, ob es eine Hofneugründung ist oder der Hof bereits besteht. Sollte es zu einer Neugründung kommen, gibt es die Optionen eine Personengesellschaft (GbR) oder Körperschaften wie einer GmbH (& Co KG), einer eingetragenen Genossenschaft oder eines Vereins. Für den Kauf von Fläche, Land und Geräten sind finanzielle Mittel notwendig, die neben Eigenkapital auch aus Fremdkapital genommen werden. Darunter fallen Klein, Direkt- und/oder Privatkredite, die ein Weg zu benötigten Geldern sein können. Auch Leih- und Schenkgemeinschaften sind Alternativen, um gemeinsam einen Hof zu kaufen. Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit des Crowdfunding. Hiermit wirbt die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft um Geldmittel wie Spenden, Beteiligungen oder Krediten im Internet. (Kraiß et al., 2016: 56)

### 2.4.3 Vor- und Nachteile von CSA für Erzeuger

Grundlegend festzuhalten ist, dass der Erzeuger nicht mehr nur Anbieter von Produkten, sondern Versorger einer Gemeinschaft ist. Dieser Funktionswechsel bewirkt qualitative Veränderung innerhalb der Gemeinschaft und in der Gesellschaft. Aus der Sicht des Erzeugers ist es aus verschiedenen Gründen sinnvoll eine SoLawi zu gründen. Ein großer Vorteil ist, dass eine Gruppe von CSA-Mitgliedern den landwirtschaftlichen Betrieb finanziell trägt (Gunkel et al., 2017: 127). Diese nimmt dem Erzeuger nicht nur durch die Vorfinanzierung und sichere Abnahme das Risiko, sondern bietet ihm ebenfalls ihre tatkräftige Unterstützung an (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a). Auf Grund dieser Vorauszahlungen ist das Einkommen des Erzeugers gesichert. So kann sich der Landwirt ohne ökonomischen Zwang auf die herkömmliche Arbeit konzentrieren (Kraiß and van Elsen, 2012). Speziell Landwirte sind oftmals abhängig von Subventionen oder Direktzahlungen. Auch diese Abhängigkeiten setzt das Prinzip der CSA außer Kraft (ebd.: 63).

Der Zusammenschluss mit den Verbrauchern eröffnet dem Landwirt außerdem die Möglichkeit, dass er auf Vielfalt anstatt auf Monokulturen setzen kann und keine festgelegten Erntemengen erreichen muss. Des Weiteren besteht Potential für mehr Nachhaltigkeit darin, dass Tiere wieder artgerecht gehalten werden, der Boden vielfältig bewirtschaftet und Biodiversität gefördert wird (Grefe, 2015). Eine Konsequenz dieser veränderten Arbeitsweise ist es, dass die Motivation und Freude des Bauern für seine Arbeit steigt. Der direkte Bezug zu den Abnehmern der Produkte ist ein weiterer Auslöser für diese Veränderungen (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a). Die Produkte können durch die Vorfinanzierung - anstatt gegen Bezahlung - als eine Art Geschenk an die Gemeinschaft gesehen werden (Kraiß and van Elsen, 2012: 61). Die Konsequenz ist die Abkehr von der Bepreisung der Ware hinzu einer fairen Bezahlung der Arbeit des Landwirtes und dem wahren Wert des Produktes (Gunkel et al., 2017: 63).

Nicht zuletzt ermöglicht diese Art der Erzeuger-Verbrauchergemeinschaft dem Landwirt eine freiere Urlaubs- bzw. Freizeitgestaltung. Mithilfe bzw. -bestimmung durch die Mitglieder machen diese Freiheit möglich (Feagan, 2013; Grefe, 2015; Kraiß et al., 2016; Kraiß and van Elsen, 2012; Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a)

Der Hof kann zudem sehr vielfältig genutzt werden. Geeignet ist er z. B. als Bildungsstätte, als Ferienort, zum Erhalt alter Rassen und Sorten etc. (Wild, 2012: 11). Da mit einem gesicherten Einkommen und Existenz geworben werden kann, vereinfacht diese Wirtschaftsform die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Zudem ist es eine Alternative nicht den Hof aufgeben zu müssen, sondern diesen mithilfe eines neuen Wirtschaftsmodelles weiter zu führen. Selbst Neugründungen werden gute Chancen zu geschrieben, sich auf dem etablierten Markt zu behaupten. (Kraiß and van Elsen, 2012: 63)

Hervorzuheben ist außerdem, dass die Lebensmittelabfälle, die in der konventionellen sowie ökologischen Landwirtschaft durch Normen und Richtwerte des Handels entstehen, stark reduziert werden können. Grund dafür ist, dass der Produzent nur so viel kalkuliert bzw. anbaut, wie die Verbrauchergemeinschaft konsumieren kann (Kraiß et al., 2016: 61).

Das Konzept SoLawi birgt jedoch auch einige Nachteile bzw. Herausforderungen, denen die Landwirte begegnen müssen. Da jedes Mitglied ein Mitspracherecht erhält, folgen oftmals lange Diskussionen während den Mitgliedertreffen, wo um einen Kompromiss für alle Beteiligten gerungen wird. Jeder hat eine eigene Meinung, die respektiert und im besten Fall miteinbezogen werden sollte. Gerade wenn es um Kontrollbefugnisse oder Eigentumsentscheidungen geht, scheinen viele noch im alten System der sozialen Marktwirtschaft gefangen zu sein (Grefe, 2015). Daher ist es wichtig, dass der Landwirt sich im Klaren darüber und damit einverstanden ist, dass eine Risikoverteilung immer mit einer Machtverteilung einhergeht (Gunkel et al., 2017: 144). Hinzu kommt, dass eine CSA neben Kommunikation auch von Transparenz lebt (Jaeger-Erben et al., 2017: 412). Das heißt, dass der Hof zur Besichtigung zur Verfügung steht und die Betriebsabläufe offengelegt werden müssen (Kraiß et al., 2016: 18–20). Mit Hilfe von Transparenz soll auch das Vertrauen zwischen Erzeuger und Verbraucher wiederaufgebaut und gestärkt werden. Für dieses Vertrauen bedarf es ebenso viele Gespräche, die innerhalb der Gemeinschaft geführt werden müssen (Jaeger-Erben et al., 2017: 412).

Starke Unterstützung bei der Kommunikation nach außen sowie nach innen ist notwendig, um neue Mitglieder zu gewinnen und relevante Information an diese weiterzugeben (Kraiß and van Elsen, 2012: 63). Gefahr besteht darin, dass sich die Landwirte abhängig und eingeschränkt durch die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft fühlen (Kraiß et al., 2016: 15). In Anbetracht der bestehenden Abhängigkeit des Erzeugers vom Weltmarkt, sollte dieser Nachteil noch einmal kritisch betrachtet werden.

Außerdem ist die Stabilisierung einer CSA sehr kraftraubend und schwierig. Die Beteiligten müssen ein gutes Durchhaltevermögen und viel Ehrgeiz aufweisen, um den Hof gegen den anerkannten Mainstream aufzubauen und zu erhalten (Jaeger-Erben et al., 2017: 137). Die Basis für eine gelingende Transformation wäre ein grundlegender Wandel in unserer Gesellschaft, um diesen Ansatz ohne Widerstand verbreiten zu können.

#### **2.4.4 Vor- und Nachteile von CSA für Verbraucher**

Aus Mitgliedersicht entsteht ebenfalls eine fundamentale Veränderung. Sie agieren nicht mehr als Nachfrager, die kaufen, sondern – verbindlich - als Ermöglicher dieser Landwirtschaft (Gunkel et al., 2017: 137). Die Mitglieder einer CSA in Deutschland nennen den hohen Grad an Eigenversorgung und die Unterstützung der Region, als ausschlaggebende Gründe für ihren Beitritt in eine CSA (Schlicht et al., 2012: 73). Der Aspekt, dass die SoLawi

ein Konzept ist, dass nicht nach den Regeln der freien Marktwirtschaft funktioniert, sondern losgelöst von Konkurrenzdruck und Preisdumping, ist ein weiterer Vorteil, den die deutschen Verbraucher sehen (ebd.).

Dieser Paradigmenwechsel ermöglicht den Konsumenten den eigentlichen Wert des Produktes sowie die Arbeit des Landwirtes wieder zu honorieren. Neben den Motiven Regionalität, Paradigmenwechsel und Eigenversorgung werden auch ökologische und soziale Gründe genannt. Es geht darum, sich zum einen gegen die weitverbreiteten Praktiken der konventionellen Landwirtschaft und ihren negativen Konsequenzen zu wehren und zum anderen um die Schaffung fairer Arbeitsbedingungen für Landwirte. (Blättel-Mink et al., 2017: 418; Gunkel et al., 2017: 137)

Der direkte Bezug zu den Lebensmitteln als aktives Mitglied einer CSA macht die Teilnahme erstrebenswert (Kraiß and van Elsen, 2012: 62; Strassner, 2016: 104). Der Kundenwunsch nach Regionalität und Kontakt zum Erzeuger kann somit kleinbäuerliche Strukturen erhalten. (Un)bewusst stärken die Verbraucher das nachhaltige Ziel einer lokalen Landwirtschaft. Die Mitglieder werden gleichzeitig mit frischen, regionalen, saisonalen und meist (biologischen) Lebensmitteln versorgt (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a). Nicht zuletzt eröffnet die CSA den Verbrauchern die Möglichkeit sich in Bezug auf die Bewirtschaftung der Flächen, die Anbaubedingungen oder Verarbeitung von Lebensmitteln weiter zu bilden (ebd.). In diesem Zusammenhang bekommen Mitglieder wieder das Gefühl für die Jahreszeiten und die Länge von Wachstumsprozessen der Pflanzen bis hin zur Ernte (Wild, 2012: 10). Zudem kann es zu einem Treffpunkt für interkulturellen Austausch werden (Strassner, 2016: 104). Oder es entsteht ein Platz für Kinder, wo sie wieder den Bezug zu Tieren und Landwirtschaft lernen (Wild, 2012: 10).

Dieses Konzept bietet mit Hilfe der Bieterunden auch finanziell schlechter gestellten Menschen die Möglichkeit, qualitativ-hochwertige und biologisch angebaute Lebensmittel zu konsumieren und im Gegenzug dafür aktiv mitzuarbeiten. Ein soziales Netzwerk, wie die CSA-Gemeinschaft eines ist, kann auch für ein Gefühl von Sicherheit sorgen (Kraiß and van Elsen, 2012: 63).

Mitglied in einer SoLawi zu sein erfordert den Willen, sich dort zu engagieren und sich für ein Jahr an einen Erzeuger zu binden (Kraiß et al., 2016: 21). Diese Einschränkung der Flexibilität und die hohe Verantwortung gegenüber dem Landwirt können, müssen aber nicht als Nachteile für eine CSA gesehen werden.

### **Zielgruppe**

Eine klare Abgrenzung der Zielgruppe ist nicht möglich, da CSA-Mitglieder als sehr heterogen und divers beschrieben werden. Beispielsweise sind die Mitglieder des CSA-Hofs

Pente neben „Senioren, Singles, Familien sowohl Bio-Konsumenten als auch Menschen, die durch den CSA-Hof zu ‚Bio‘ gelangten“ (Jaeger-Erben et al., 2017: 411). Es zeigt sich auch, dass Menschen aus unterschiedlichen Einkommensklassen Interesse an diesem Konzept entwickeln. Auch die aktive Beteiligung an den Mitmach-Tagen oder die unterschiedlichen Gesprächsanteile oder Haltungen in den Diskussionen sind ein Zeichen für die Diversität der Mitgliedergruppe (ebd.). Oftmals sind gerade junge Familien Teil der Gruppe, die wegen ihrer Kinder als Mitglieder in die Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft eingetreten sind (Kraiß and van Elsen, 2012: 61). Zum einen engagieren sie sich aus dem Grund, dass der Hof für die Kinder eine direkte Kontaktmöglichkeit zu Tieren und Umwelt bietet. Zum anderen kann SoLawi insgesamt als enkeltaugliche Wirtschaftsweise mit Blick auf intergenerationelle Gerechtigkeit betrachtet werden. Weitere Zielgruppen sind nach Kraiß „junge gesundheitsbewusste Menschen, wie beispielsweise junge Eltern; Rentner, die noch einmal etwas Neues anpacken möchten; Mitglieder von Umweltgruppen [...] und vernetzte Gruppen [...] wie transition town, attac oder slow food“ (2016: 21).

#### **2.4.5 Exkurs: CSA und Genossenschaften im Vergleich**

Der große Unterschied zwischen der oben beschriebenen Wirtschaftsform der Genossenschaft (siehe Kap. 2.3) und einer SoLawi ist, dass in einer Genossenschaft nicht die grundlegende Funktion des Preises kritisch hinterfragt wird. Hinter dem genossenschaftlichen Ansatz verbirgt sich die Idee gute und faire Preise für beide Seiten auszuhandeln (siehe EVGs, S. 15f.). Je enger die Verbindung zwischen den Wertschöpfungsstufen, desto weniger spielt der Preis zwar eine Rolle, aber die besondere Stellung des Preises bleibt bestehen. Der Wegfall eines Zwischenhandels wirkt sich gleichzeitig meist positiv auf die Preisstellung aus. Außerdem handelt es sich meist um ein Unternehmen mit Gewinnorientierung und Sachziel, aber ohne großen Wachstumsdruck (Posse, 2015: 70).

Im Gegensatz dazu will eine CSA gemeinsam mit ihren Mitgliedern und Bauern bzw. Gärtnern wirtschaften (Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V., 2018a). Diese solidarische Form der Wirtschaftsgemeinschaft versucht mithilfe von engen Beziehungen, gelebter Nähe und Risikoteilung zwischen Verbrauchern und Erzeugern eine Alternative zur herkömmlichen kapitalistisch-ökonomisch geprägten Formen zu sein (ebd.). CSA steht zudem für begrenztes Unternehmenswachstum ohne Gewinnorientierung mit dem Ziel der Kostendeckung. Es gibt somit die Optionen eine Bäckerei als Solidarbetrieb im Sinne einer CSA/CSX aufzubauen - wie es in dieser Arbeit der Fall ist - aber auch als eine Genossenschaft. Um den Herausforderungen des Bäckereihandwerks zu begegnen, könnten Bäckereien, die nach dem Prinzip der solidarischen Wirtschaft agieren, ein möglicher Lösungsansatz sein. Diese Idee soll in der vorliegenden Arbeit weiter untersucht werden.

### 2.4.6 CSA als soziale Innovation

In der heutigen Zeit ist „Innovation“ zum viel diskutierten Schlüsselwort in Politik und Wissenschaft herangewachsen. Meist wird im Zuge dessen von technischer Innovation als ein wirtschaftlicher und strategischer Vorteil gegenüber der Konkurrenz gesprochen. Auch in der Sozialwissenschaft wird hitzig über diesen Begriff diskutiert. Die Konzentration liegt auf dem Stellenwert des Sozialen im Innovationsprozess. Es geht um die sozialen Auslöser, Begleiterscheinungen und Auswirkungen der zum Großteil technischen Innovationen. (Howaldt and Jacobsen, 2010: 9) In vielen sozialwissenschaftlich geprägten Texten wird von einem wachsenden Einfluss der sozialen Innovationen gesprochen. Der Grund dafür ist, dass unsere Gesellschaft sich hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft, in der gerade die soziale Komponente einen hohen Stellenwert einnimmt, entwickelt hat (Howaldt et al., 2008: 65ff.). So erhält die Sozialwissenschaft eine tragende Rolle bei der Entwicklung sozialer Innovationen so wie die Natur- und Ingenieurwissenschaften es im technischen Bereich innehaben (ebd.: 65).

Dieser Begriff „soziale Innovation“ ist bisher nicht eindeutig geklärt (Jostmeier et al., 2014: 325). Aus diesem Grund wird im Folgenden mit der Definition von Michael Schwarz, Martin Birke und Emanuel Beerheide (2010) gearbeitet:

*„Soziale Innovationen*

- gehen von bestimmten Akteuren und Akteurskonstellationen aus,
- bestehen aus intentionaler, zielgerichteter Neukonfiguration sozialer Praktiken an den Schnittstellen unterschiedlicher sozialer Kontexte und Rationalitäten,
- haben zum Ziel, Probleme anders zu lösen und Bedürfnisse anders zu befriedigen,
- haben meist eine ambivalente, keineswegs zwangsläufig ‚positive‘ Wirkung“ (Schwarz et al., 2010: 175)

Diese sozialen Praktiken erlangen auch in der Nachhaltigkeitsdebatte einen gewissen Stellenwert. Da sich allein durch technisch-ökonomischen Fortschritt die Probleme unserer Gesellschaft in Richtung nachhaltiger Lebensweise und Klimaschutz nicht lösen lassen (Howaldt and Jacobsen, 2010: 169), bedarf es sozialer und institutioneller Innovationen, „die (ihre) Entwicklungsfähigkeit in Richtung Nachhaltigkeit sicherstellen“ (Schneidewind et al., 2002: 248). Sozialen Innovationen wird in der Nachhaltigkeitsforschung die gleiche Wichtigkeit wie technischen und anderen Innovationen zugeschrieben. Diese Art der Innovation soll sogar Bedingung für gelingende Transformationsprozesse mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung sein (Jostmeier et al., 2014: 322; Schneidewind, 2012). Es ist wichtig zu

beachten, dass soziale Innovationen nicht die alleinige Lösung sind, sondern erst im Zusammenspiel mit den technischen ihre mögliche Wirkung entfalten (Schneidewind, 2012). Ein weiterer Vorteil dieses Innovationstypus ist, dass das Empowerment – die Aktivierung der Gesellschaft – wodurch mehr Menschen nachhaltige Entwicklungen vorantreiben und in die Rolle des Changemakers schlüpfen können (Impact Social Innovators, 2012: 31). Solidarische Landwirtschaft, Sharing Modelle, Do-it-Yourself-Bewegungen, etc. können als Beispiele für soziale Innovationen genannt werden.

Soziale Innovationen lassen sich in fünf verschiedene Typen unterteilen: „Do-it-together“, „Strategischer Konsum“, „Konsumgemeinschaften“, „Do-it-yourself“ und „Nutzen intensivierender Konsum“ (UBA, 2014: 8). Die solidarische Landwirtschaft, um die es in dieser Arbeit geht, ist dem Typus „Do-it-together“ zuzuordnen. Die Beschreibung dessen lautet wie folgt:

*„Bei diesem Innovationstyp handelt es sich um Bottom-up-Initiativen, in denen Menschen selbst die Rahmenbedingungen für Konsum gestalten und organisieren. Häufig geht es dabei nicht nur um den Konsum selbst, sondern auch darum, gemeinschaftlich neue Formen des Wirtschaftens, des Zusammenlebens und des Engagements zu entwickeln und damit alternative Werteorientierungen – beispielsweise der Nachhaltigkeit – zu verwirklichen.“*

*(UBA, 2014: 14)*

Darunter fallen unter anderem auch Bioenergiedörfer, Bürgerenergiegenossenschaften, Gemeinschaften der solidarischen Landwirtschaft, Urban Gardening-Projekte und nachbarschaftliches Wohnen. Diese Innovationen sind hoch innovativ, sehr individuell und geprägt durch ein hohes Maß an Eigeninitiative. Dennoch fristen sie bisher ein Nischendasein (Umwelt Bundesamt, 2014). Nach der Definition für soziale Innovationen nachhaltigen Konsums beinhalten diese Projekte die Abkehr von veralteten Sichtweisen in Hinblick auf Besitz und Gemeinschaft. Wohingegen sie neue Wege der Produktion und des Konsums propagieren (UBA, 2014: 8). Danach zu urteilen, bewirkt das SoLawi-Konzept eine andere neue solidarische Art und Weise des Wirtschaftens, eine Möglichkeit des verantwortungsvollen Konsums und eine kooperativ-getragene Lösung hin zu einer nachhaltigen Entwicklung.

#### **2.4.7 Potential für nachhaltige und regionale Ernährungssysteme**

In den letzten Jahren stößt das Konzept auf Interesse von Seiten der Politik, Forschung und den Medien (Baker and Russell, 2017; Strassner, 2016: 102f.). Auch auf der Ebene der Verbraucher sind Regionalität und umweltverträgliche Lebensmittel und artgerechte Haltung angekommen. Die Nachfrage nach Produkten aus der Region sowie Bio-Produkten steigt stetig. „Der Einkauf regionaler Produkte ist Trend, das zeigen Umfragen und das immer stärker auf Regionalität setzende Marketing des Einzelhandels“ (Gothe, 2018: 319). In

diesem Fall ist der Ansatz der solidarischen Landwirtschaft eine Lösung, die den Ansprüchen gerecht wird. Sie erzeugt mehr Transparenz, Nähe und Sicherheit entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Neben steigendem Interesse und vieler CSA-Neugründungen birgt der Ansatz noch mehr Potential. Nach Kraiß und van Elsen (2012: 63) sei es möglich andere Versorgungsbereiche, verarbeitende Unternehmen oder die Außer-Haus-Verpflegung nach diesem Konzept arbeiten zu lassen. Zudem ist es vorstellbar das Ganze nicht nur national umzusetzen, sondern über Grenzen hinweg zu praktizieren wie z. B. die Initiative Teikeicoffee es zeigt (Teikei Coffee, 2018).

Eine ähnliche Aussage trifft Strassner (2016) in dem Buch „Regional, innovativ und gesund“. „Die Einbeziehung des Handels, weiterverarbeitender Betriebe oder Großküchen sowie die Zusammenarbeit mehrerer kleiner, ökologisch wirtschaftender Betriebe nach dem Konzept [...]“ wird hier als ein denkbarer Schritt in Richtung nachhaltiger regionaler Ernährungssysteme gesehen (Strassner, 2016: 106). Auch das Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V. sieht in der SoLawis die Möglichkeit das Waren- und Geldflüsse in der Region bleiben und diese dadurch einen wirtschaftlichen Aufschwung erhält (2018a). Die amerikanischen Forscher Baker und Russel sehen die Zusammenarbeit von CSA bzw. CSB mit lokalen Mühlen und Märkten als innovative Strategie für die Entwicklung eines regionalen Ernährungssystems (Baker and Russell, 2017: 543). Das Potential des Konzeptes wurde erkannt.

Rommel und Paech (2017) schreiben, es mangle an kooperativen sozialen Unternehmensformen, die wirtschaftlich stabil auf eigenen Beinen stehen. Das CSA-Konzept wird von beiden Wissenschaftlern als eine zukunftssträchtige Unternehmensform gesehen und bedarf daher unserer Aufmerksamkeit. Wichtig ist, ob es sich um ein Verbrauchs- oder Gebrauchsgut handle, um das Prinzip der SoLawis erfolgreich zu übernehmen. Die Forderung der Wissenschaftler und CSA-Praktiker nach der Entwicklung zukünftig, abgewandelter CSX-Formen wie die einer CSB wird immer lauter.

#### **2.4.8 CSX-Modell nach Rommel**

Mit seiner Arbeit über „Gemeinschaftsgetragenes Unternehmertum/Community Supported Entrepreneurship“ (CSX) möchte Rommel zukunftsfähige Alternativen zu bestehenden Unternehmensformen aufzeigen. „Das X steht dabei sowohl für zu transformierende Versorgungsfelder, als auch für eine tendenziell offene Zukunft und damit einen Hoffnungsschimmer, dass sich unsere Ökonomie doch noch [um]kehren lasse“, erklärt Rommel den Begriff tiefergehend (2017). Das X deckt somit alle Initiativen und Unternehmen ab, die solidarisch wirtschaften. Da es bisher die einzige wissenschaftliche Arbeit ist, die sich mit diesem Thema befasst hat, wird mit Hilfe seines CSX-Modells im Folgenden auch die CSB-Idee

bearbeitet. Hinzuzufügen ist, dass Rommel sich tiefer mit den betriebswirtschaftlichen Aspekten und der Postwachstumstauglichkeit allgemein von CSX-Initiativen in der Theorie auseinandergesetzt hat. Mit der Praxistauglichkeit und den sozialen Aspekten des einzelnen Versorgungsfeldes befasst er sich wiederum weniger. Außerdem untersuchte er diese Unternehmensform in Bezug auf ihre Zukunftsfähigkeit. Er fand heraus, dass CSA bzw. CSX aus vielen Gründen als zukunftsfähiges Wirtschaftsmodell angesehen werden kann. So obliegen CSX-Initiativen keinen Wachstumszwängen, treiben ökologische Produktion voran und unterstützen den sozialen Umgang durch Schaffung von Begegnungsstätten und Gemeinschaften. (Rommel, 2017: 30ff.) Für diese Arbeit gilt das CSX-Modell auf das Versorgungsfeld Bäckerei anzuwenden und dessen Praktikabilität in der Praxis zu diskutieren.

### **Übertragungslogik**

Beim Entwerfen potenzieller CSX-Projekte erwies es sich nach Rommel als wichtig zu analysieren, welcher Strategie nachgegangen wird. Zum einen ist es möglich, dass eine CSX *vertikal*, also in Verbindung mit einer CSA, gegründet wird. Andererseits kann eine CSX auch *unabhängig – horizontal* – von vorhandenen CSA-Strukturen aufgebaut werden. Im Falle einer vertikalen Integration können und sollten vor- oder nachgelagerte Erzeugnisse/Produkte mit in den Prozess einbezogen und mitgedacht werden. Beispielsweise erweist sich hier die Beschaffung des Getreides oder Mehls von einer CSA oder solidarischen Mühle als interessanter Diskussionspunkt.

### **CSX Modell**

Das Modell nach Rommel enthält neben obligatorischen auch optionale Ausprägungsmerkmale. Mittels eines Netzdiagramms (siehe Abb. 5, S.30), das die Merkmale darstellt, soll ein quantitativer Vergleich der CSX-Projekte möglich sein, da diese hinsichtlich ihres Ausprägungsgrades sehr unterschiedlich sein können. Außerdem bietet das Modell eine Basis für die Operationalisierung der Merkmale in bestimmten Versorgungsbereichen. Anders als bei den optionalen, müssen die obligatorischen Strukturmerkmale im Modell jedoch zu einem bestimmten Anteil vorhanden sein.

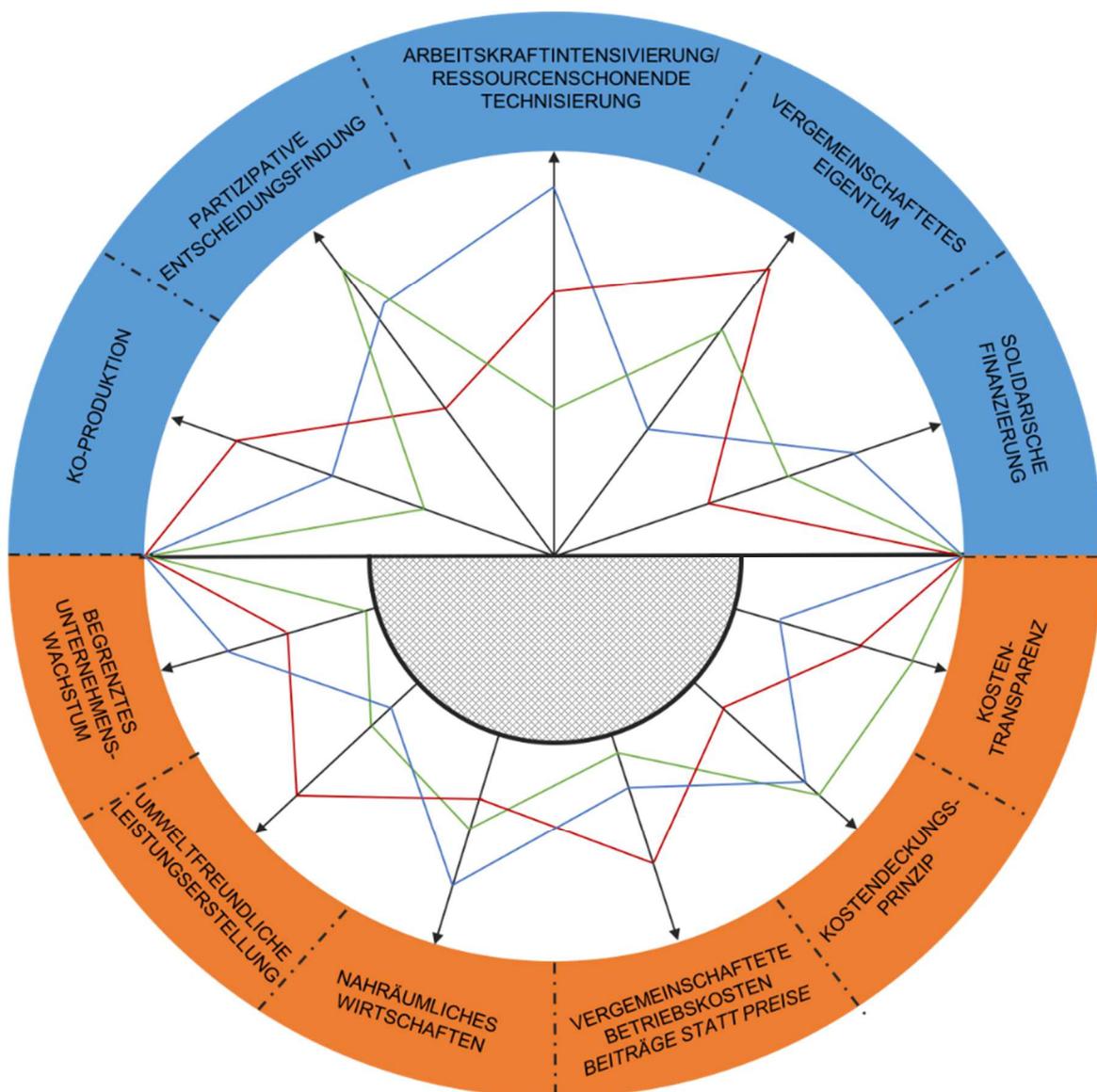


Abbildung 5: CSX-Modell von Rommel (2017: 87)

Blau hinterlegt sind die Strukturmerkmale, die optional sind und rot diejenigen, die obligatorisch sind. Die eingezeichneten Pfade (grün, blau, rot) stehen für die jeweilige Ausprägung der fiktiven CSX-Initiative. Der Halbkreis in der Mitte veranschaulicht die Obliegenheit der fundamental wichtigen Merkmale. Im Folgenden wird das Modell jeweils anhand eines obligatorischen (rot) und eines optionalen (blau) Merkmal genauer beschrieben.

„Vergemeinschaftete Betriebskosten“ ist ein obligatorisches Attribut. Inhaltlich bedeutet es, dass Mitglieder eines CSX-Unternehmens in Form von Beiträgen die Landwirtschaft ermöglichen und im Gegenzug die geerntete Ware erhalten (Gunkel et al., 2017: 139). Anstatt Preise für Produkte zu verlangen, werden diese den Mitgliedern einfach überlassen. So entkoppeln sich gemeinschaftsgetragene Unternehmen von Wachstumswang und Konkurrenzdruck der freien Marktwirtschaft. Im Hinblick auf die wirtschaftliche Nachhaltigkeit fördert das die „Dekommodifizierung“, da trotz Vorfinanzierung kein Bedarf an Rückerstattung

angemeldet werden darf (ebd.). Auf diese Weise löst sich der enge marktwirtschaftliche Zusammenhang zwischen Ware und Wert.

Dahingegeben ist die „Ko-Produktion“ (blau) nicht Basis für ein CSX-Unternehmen. Gemeint ist damit die konkrete praktische Mithilfe während der betrieblichen Prozessabläufe. Dieser Aspekt ist in der Praxis hinsichtlich der Ausprägung deutlich divergierend aufgefunden worden. Es stellte sich heraus, dass es nicht in jedem Unternehmen leicht realisierbar ist, Mithelfer bzw. Mitglieder ohne Vorkenntnisse ein zu setzen, weshalb dieser Aspekt nicht als verbindlich für ein CSX-Unternehmen gesehen werden kann (Rommel, 2017: 96).

Nach Paech und Rommel ist das Potential dieser solidarischen Unternehmensform so groß, dass es möglicherweise zu einem sozialeren Unternehmertum führen könnte (Paech and Rommel, 2017). Bisher sind solidarische Energiegemeinschaften, Werkstätten, Restaurants, Brauereien, weltweit agierende SoLawis (z. B. Teikei-Coffee) und solidarische Handwerksbetriebe (z. B. SolHaWe-Textil) in Deutschland zu finden (Rommel, 2018). Mit dem Spruch „Warum fangen wir nicht einfach selbst an?“, fordern die beiden Wissenschaftler dazu auf, diese solidarische Idee weiterzudenken, was, wie im nächsten Kapitel 2.5 beschrieben wird, bereits einige Bäckereien auf der Welt getan haben (Paech and Rommel, 2017).

### **Community Supported Bakery / solidarische Bäckerei**

Bisher sind nur wenige stabile CSBs bekannt, die nach den Maßstäben einer CSA bzw. einer CSX arbeiten. Zudem fehlt es an einer einheitlichen Definition für CSB und an festgelegten Merkmalen bzw. Kriterien für diese Unternehmensform. Auf der Suche nach ersten Ansätze und CSB-Pionieren auf der Welt, finden sich einige, die teilweise zu CSBs gezählt werden können. Oftmals fehlen wichtige Merkmale einer CSX/CSA, wie beispielsweise Vorfinanzierung, geteiltes Risiko, Bieterunden, beschränktes Unternehmenswachstum oder nahräumliches Wirtschaften. Um ein Modell sowie Kriterien einer CSB herauszufiltern, wird schnell klar, dass selbst im Fall der SoLawis kein einheitliches und einzig richtiges Modell - eine festgelegte Reinform - besteht. Diese Wirtschaftsgemeinschaft lebt von der Vielfalt ihrer Mitglieder und deren Bedürfnisse (Heintz, 2018: 20). Genau diese gelebte Individualität, ist auch der ausschlaggebende Punkt, weshalb es nicht möglich ist die Idee einer CSB in einem einzigen Modell zu beschreiben und festzuhalten. Aus dieser Überlegung heraus ergeben sich folgende Forschungsfragen für die vorliegende Arbeit:

- Was macht eine CSB aus, welche Kriterien sind relevant?
- Wie lässt sich eine CSB in die Praxis umsetzen? Wie könnte der Aufbau einer CSB allgemein aussehen?
- Welche Chancen und Risiken bietet die Übertragung des CSA-Konzeptes auf das Bäckerhandwerk inkl. deren Einfluss auf Gesellschaft und Umwelt?

## 2.5 Entwicklung eines CSB-Prototyps

Im ersten Schritt wird nicht ein allgemein gültiges und idealtypisches Modell für CSB erarbeitet, sondern eine vereinfachte Darstellung (CSB-Prototyp) der vorhandenen Merkmale und einer Wiedergabe bislang umgesetzter Lösungsvarianten. Um Kriterien für eine CSB zu finden, wird wie folgt vorgegangen (siehe Abb. 6):

- Bäckereien werden mit CSAs bzw. dem Versorgungsfeld Landwirtschaft verglichen.
- CSB-Pioniere werden analysiert und Merkmale daraus abgeleitet.
- In Anlehnung an das CSX-Modell wird ein erstes CSB-Modell erstellt.

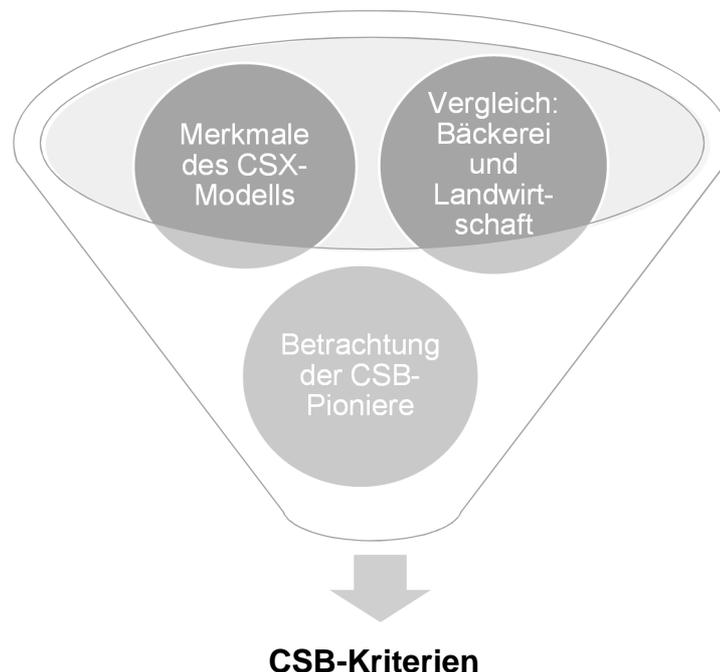


Abbildung 6: Prozess CSB-Modellierung (eigene Darstellung)

Nachdem jedem Teilabschnitt werden die entstandenen Unklarheiten bzw. Fragen zusammengetragen. Im Anschluss an diese drei Teilbereiche der Recherche erfolgt die Darstellung des CSB-Prototypen.

### 2.5.1 Vergleich zwischen Landwirtschaft und Bäckerei

Der größte Unterschied zwischen Landwirtschaft und Bäckerei ist die Position in der Wertschöpfungskette (siehe Abb. 7, S.33). Bäcker besitzen die Aufgabe der Veredelung der Produkte, nicht die der Erzeugung.



Abbildung 7: Wertschöpfungskette einer Bäckerei (angelehnt an Sparkasse, 2017: 17)

Daher sind Bäcker abhängig von den gelieferten Rohstoffen, deren Qualität, Preis und Verfügbarkeit, weshalb eine Kalkulation für das gesamte nächste Jahr schwierig erscheint. Die Landwirte und Gärtner sind in einer anderen Situation, da sie als erstes Glied der Wertschöpfungskette unabhängig sind und vielseitig anbauen können (H., pers. Komm. 150618). Sie haben die Möglichkeit, verschiedene Erzeugnisse je nach Bodenbeschaffenheit, Fläche und angeeignetem Wissen anzubauen. Außerdem gibt es enorm viele verschiedene Formen der Landwirtschaft. Ob Viehzucht (Rind, Schwein, Ziegen oder Schafe etc.), Getreide-, Gemüse- oder Obstanbau – verschiedenste Produkte können dort erzeugt werden (BMEL, 2018: 16ff.). Ein Hof als eigener Organismus lebt von der Flächenproduktivität und Erntevielfalt. Durch unterschiedliche Anbaumethoden und Haltungsformen hat die Arbeit der Erzeuger direkte positive oder negative Auswirkungen auf die Umwelt (Heinrich-Böll-Stiftung, 2015). Anders verhält es sich bei einer Bäckerei. Sie hingegen können durch saisonalen und regionalen Einkauf von biologischen Zutaten, Nutzung alter Getreidesorten oder energiesparende technische Abläufe Einfluss auf die Umweltauswirkungen nehmen (BÖLN, 2017: 3). In Bezug auf die Länge der Transportwege, die Höhe des Energieverbrauchs während der Produktion und die Menge an Lebensmittelverschwendung können Bäcker ihre Arbeit nachhaltiger gestalten (BLE, 2017).

Ein Bäcker ist auf die gelieferte Rohware angewiesen. Mit handwerklichen Geschick und Knowhow ist es möglich eine gleichbleibend qualitativ hochwertige Backware herzustellen. Veredler wie Bäcker greifen auf handwerkliche Fähigkeiten zurück, wenn die Qualität der Rohstoffe nicht gut ist (H., pers. Komm. 150618). Das wiederum können Landwirte nicht leisten. Sie verkaufen die Erzeugnisse meist ohne Verarbeitungsschritt an den Endverbraucher weiter.

Zudem benötigen Bäcker eine Mühle, die das Getreide zu Mehl verarbeitet. Diesen Arbeitsschritt können sie entweder selbst erledigen oder sich mit einer nahen gelegenen Mühle zusammenschließen (BÖLN, 2017: 7). Somit könnte es sein, dass die nächste passende Mühle weiter weg liegt und der Wunsch nach einer dezentralen und lokalen Versorgung nicht ausnahmslos erfüllt werden kann. Aufgrund der mittleren Position der Bäcker in der Wertschöpfungskette könnte eine solidarische Bäckerei auch der Beweggrund werden, dass ihre Lieferanten und ihre Abnehmer (falls auch Großabnehmer dazu gehören) sich dem solidarischen Prinzip anschließen werden.

Ein weiterer Unterschied ist die Pflicht als Bäcker in Deutschland einen Meisterbrief zu besitzen, um Brötchen oder Brot herstellen und verkaufen zu dürfen (ZVDB, 2017). Diese Pflicht gibt es auf Seiten der Landwirte nicht. Quereinsteige als Gärtner oder Landwirt sind möglich, weil diese Berufe nicht unter das Handwerksrecht fallen und deshalb nicht zulassungspflichtig sind. Gelernte Landwirte hingegen dürfen selbsterzeugte Brot und Backwaren zu einem geringen Anteil verkaufen, was eine gesetzlich festgelegte Ausnahme darstellt (Landwirtschaftskammer Rheinlandpfalz, 2015). In wie fern somit ein Quereinstieg als CS-Bäcker ohne Meisterbrief möglich ist, bleibt fragwürdig.

Des Weiteren lässt sich ein verändertes Kaufverhalten im Vergleich zwischen Backwaren und nicht verarbeiteten Waren wie Gemüse und Obst sowie Fleisch- und Milcherzeugnissen feststellen. Gerade für frische Ware und Tierprodukte sind Menschen bereit, ihren Konsum zu überdenken, biologisch zu konsumieren und mehr zu zahlen. Das gilt in dem Ausmaß nicht für Backwaren. (PWC, 2017)

Die Anforderung der Verbraucher an die Varianz der Produkte stellt einen weiteren Aspekt dar. Beispielsweise können unterschiedlichste Sorten an Obst und Gemüse angebaut werden, selbst veredelt werden und dadurch eine gewisse Vielfalt entstehen. Backwaren jedoch sind bereits veredelte Produkte. Immer gleiche Brötchen oder Brote könnten Langeweile und Unzufriedenheit bei den Verbrauchern auslösen.

Außerdem gestaltet sich der Punkt der Mithilfe schwierig, da Bäckereien in Bezug auf Hygiene in der Backstube hohen Standards nachkommen müssen und eine Mitarbeit der Verbraucher daher nur bedingt möglich ist. Es fehlt außerdem an Fachwissen und handwerkliche Fähigkeiten, um gewisse Arbeitsschritte zu übernehmen bzw. den Bäckern abzunehmen (S., pers. Komm., 200618; N., pers. Komm., 130718). Um sich als Bäckerei mit dem Prinzip der SoLawis halten sowie kostendeckend arbeiten zu können, bedarf es im Gegensatz zu einer SoLawi viel mehr Anteile bzw. Mitglieder, da die Mitgliedsbeiträge sowie Abos - ausschließlich mit Backwaren gefüllt - viel kleiner ausfallen (S., pers. Komm., 200618).

Während dieses Vergleiches entstehen folgende Fragestellungen, die es zu klären gilt:

**Bäckerei:**

- Können Bäcker ihren Bedarf ein Jahr im Voraus kalkulieren, da sie auf die gelieferte Ware und deren Qualität angewiesen sind?
- Brauchen Bäcker lokale und verbindliche Beschaffungsstrukturen? Wie geht das in schlechten Erntejahren?
- Ist ein Quereinstieg als ein CS-Bäcker ohne Meisterbrief möglich?

**Verbrauchergemeinschaft:**

- Wie viele Mitglieder sind notwendig für eine funktionierende CSB?
- Wie kann ein Bäcker die/genügend Mitglieder (langfristig) an sich binden?
- Was sind Erwartungen eines Mitglieds an eine CSB und deren Backwaren?
- Wie viel Mitspracherecht ist möglich?
- Wie viel Mithilfe ist möglich? Gibt es Ideen für Beteiligung?

**2.5.2 CSB-Pioniere weltweit**

Im diesem Abschnitt folgt die Analyse der CSB- Pioniere, die bisher im Internet zu finden sind. Die Suche ergab, dass einige CSB ähnliche Gebilde in Kanada, den USA, Australien sowie in Europa existieren.

**CSB in Großbritannien**

Die britische Kampagne namens „The Real Bread Campaign“ unterstützt Bäckereien durch Vernetzung und Informationen – zusammengefasst in dem Handbuch „Knead to Know“ (Young, 2011). Dieser Ratgeber befasst sich neben den Rezepturen für „Real Bread“ und den damit verbundenen Vorteilen für Bäcker, Gesellschaft und Umwelt, mit der Gründung von CSBs. Young, der Autor des Ratgebers, gibt Tipps zu den Themen Mitglieder-/Investorensuche, Bäckerei und Ausstattung, Gesetze und Versicherungen, Marketing und Lieferantenmanagement (2011). Unter der Rubrik Marketing werden Fragen zur Bedürfnisanalyse von Bäckern und Verbrauchern aufgeführt (Young, 2011: 103ff.). Im Folgenden lässt sich zudem eine Checkliste (siehe Tab. 2, S.36) für angehende CSB-Gründer und -Bäcker finden (ebd.: 138):

*Tabelle 2: CSB Startup-Checkliste (angelehnt an Young, 2011: 139)*

	Yes	No	Not important
--	-----	----	---------------

We want to buy a bakehouse			
We want to rent a bakehouse			
We want to set up a homebakery			
We want to employ a professional Real Bread baker			
We want one or more of our members to learn the skills to be the CSB's baker(s)			
It is important that the bakehouse has a shop attached			
We want to supply Real Bread by retail/wholesale/subscription			
We want to use locally milled flour			
We want to use locally grown grain			
There are other factors about the Real Bread that are important (e.g. sour-dough, organic, particular types of grain, wood fired oven)			
We want to make a sense of community through the bakery			
We want to make Real Bread available in a local community that doesn't have it			
We want to provide honestly priced Real Bread to those who most need it			
We want the bakery to provide a learning or work place for disabled people			
We want the bakery to provide a learning or work place for other groups (e.g. younger/older people wanting skills to help get into paid employment, children)			
We want to pay the baker well			
We could provide labour (in building/refurbishing the bakery)			
We want to help the bakery with our skills (e.g. marketing, accounts, selling etc.)			
We could provide capital to the bakery as a gift (e.g. for new oven)			
We could provide capital to the bakery as a loan			
We could provide capital to the bakery as an investment e.g. shares in the enterprise			
We want the bakery to be located in (or within X miles of) [place]			
We want our bread to be home delivered			
We want to set up a number of hubs from which subscribers collect their loaves			
Subscribers need to be willing to commit to a month's / six months' / a year's supply of bread			
Subscribers need to be willing to pay in advance for their order			
We want to offer a delivery service to			
Other...			

Die Kampagne ist die einzige vorliegende nationale Organisation in Großbritannien und vielleicht sogar weltweit, die sich um die Belange von solidarischen Bäckereien kümmert. Für die Organisation ist das „Community Supported Baking“ (auch CSB), die Antwort auf industriegerfertigte Teige und intransparente Wertschöpfungsketten. Die Kampagne beschreibt diese Unternehmensform wie folgt:

CSB ist nicht einfach eine Bäckerei, die eine lokale Gemeinschaft mit Backwaren versorgt, sondern auch eine die gemeinsam mit dem Menschen die Risiken und Vorteile teilt (The Real Bread Campaign, 2018). Es ist möglich, dass eine CSB als Kooperative oder als Sozialunternehmen gegründet wird, aber das wichtigste ist, dass die konventionelle Rollenverteilung „ich Bäcker/ du Kunde“ durch die der „Ko-Produzenten“ ersetzt wird (Young,

2011: 55f.). Viele verschiedene Konstellationen sind für die Zusammenarbeit von Bäcker und Verbrauchergemeinschaft möglich. Ähnlich wie es in Bezug auf SoLawi festgestellt worden ist. In dem Ratgeber „Knead to Know“ schreiben die Autoren, dass es jeweils auf die Beteiligten und deren Möglichkeiten, Wünsche und Bedürfnisse ankommt (ebd.). Zusammengefasst will die Kampagne mithilfe von CSB ihren regionalen Wertschöpfungsraum und kleine handwerklich arbeitende Bäckereien unterstützen (The Real Bread Campaign, 2018).

Aus dieser Beschreibung lassen sich erste Merkmale einer solidarischen Bäckerei entnehmen. Die nachfolgenden Beispiel-Bäckereien der Real Bread Campaign geben jedoch Anstoß zum Nachdenken. Sie lassen viele wichtige Merkmale einer CSX-Initiative (siehe Kap. 2.4.8) vermissen. Viele der CSBs, die die Kampagne beschreibt, arbeiten nicht mehr als CSB, sondern als herkömmliche Bäckerei. Es ist zu erkennen, dass die Unternehmensform einer CSB oftmals zur Gründung einer Bäckerei genutzt wird. Dieses Konzept wird als große Chance gesehen, um sich auf dem Markt zu etablieren (The Real Bread Campaign, 2018). Denn eine Bäckerei, die als CSB anfängt, hat eine feste Zahl an Abnehmern und kann sich sofort auf das Backen und Ausliefern der Brote konzentrieren. Zudem ist das Risiko einer Gründung auf mehrere Personen verteilt. Viele dieser sog. CSBs erweisen sich auch als Crowdfunding-Projekte oder Genossenschaftsbäckereien. Oftmals nennen sie sich schon „Community Supported“, wenn ein oder mehrere Freiwillige aus der Gemeinde beim Brotbacken mithelfen. (D., pers. Komm., 300518; C., pers. Komm., 290518) Auch wichtige Aspekte einer CSA wie Vorfinanzierung, Risikoteilung und Bieterunden werden bei den meisten untersuchten Beispielen nicht berücksichtigt und umgesetzt. (The Real Bread Campaign, 2018)

#### **CSB in Kanada: Slow Bread Bakery (Hamilton)**

Ein Beispiel aus Kanada ist die ehemalige „Slowbreadbakery“. Typisch für CSBs im Ausland, benutzten die Gründer das Prinzip der CSB als Einstieg. Zudem sind beide Gründer keine gelernten Bäcker, sondern Personen mit Freude am Backen, was auch ein häufiges Merkmal von CSBs im Ausland ist. In Bezug auf diesen Fall reichte das Geld und die Anzahl der Mitglieder nicht aus, um sich allein mit dem Absatzweg einer CSB zu halten und sie gaben ihr Geschäft auf (P., pers. Komm., 180518). Entweder etabliert sich die Bäckerei letztendlich auf dem freien Markt und fällt in die herkömmlichen Strukturen einer Bäckerei zurück. Oder sie müssen ihren zu 100 % nach CSA-Prinzip arbeitenden Betrieb aufgeben.

#### **CSB in den USA: Wide Awake Bakery (Trumansburg)**

Im Jahr 2010 gab es keine Abnehmer für lokal produziertes Mehl aus dem Nord-Osten der USA, weil es nicht den Qualitätsvorstellungen der Industriebäcker entsprach. Da der CSB-

Gründer namens Senders privat sehr hochwertige Brote mit dem besagten Mehl backen konnte, legte ihm ein lokaler Getreidebauer nahe, eine Bäckerei zu gründen. Auf diese Weise konnte die hochwertige Qualität des Mehles unter Beweis gestellt und bekannt gemacht werden. Der Quereinsteiger, der mit großem Interesse die CSA-Entwicklung in der Region beobachtete und selbst Mitglied einer CSA war, gründete im Jahr 2011 die Bäckerei „WideAwakeBakery“ (WAB) nach dem CSA-Konzept. Obwohl es einige CSAs in der Region gab, füllte die WideAwakeBakery als einzige solidarische Bäckerei eine Nische. Da bisher kein strukturiertes und praktisch überprüftes CSB-Business-Modell vorlag, begann die Bäckerei mit vielen Unbekannten. Zu Beginn konnte den ersten Angestellten aufgrund des Startup-Charakters nur ein geringer Lohn ausgezahlt werden. Die Löhne stiegen jedoch schnell nach Stabilisierung des Unternehmens. (Baker and Russell, 2017: 540ff.)

Nach Baker und Russel (2017: 541) lag die Beitragshöhe 2017 bei \$100 für 20 Brote. Um die Flexibilität für die Verbraucher zu wahren, ist es jederzeit möglich Brote zu oder ab zu bestellen. Insgesamt haben die Mitglieder die Wahl zwischen sechs verschiedenen Brotsorten sowie Nudeln oder Gebäck. Ca. 500 zahlende Mitglieder besaß die WAB im Jahr 2016. Davon sind einige Familien, die sich zusammengetan haben, um Großbestellungen aufzugeben.

Insgesamt wird das CSB Business Modell konsistenter als der Industriesektor beschrieben. Mitglieder einer CSB kaufen die Dienstleistung des Handwerksbäckers im Voraus und ermöglichen dessen Arbeit. Die Mitglieder der WAB können im Gegenzug ihr Vorlieben kommunizieren, welche der Bäcker umzusetzen versucht. Hier lässt sich das CSX-Merkmal des Mitspracherechts, auch genannt „*partizipative Entscheidungsfindung*“<sup>6</sup> erkennen. Da das Modell zu Beginn sehr anfällig und unstabil aufgrund schwankender Mitgliederzahlen war, wurden noch andere Distributionswege aufgebaut. Der Verkauf an den Groß- und Einzelhandel verhalf zu mehr Stabilität. (Baker and Russell, 2017: 540ff.)

Um dem CSX-Merkmal der „*Ko-Produktion*“ gerecht zu werden und um Geld zu verdienen, konzipiert Senders mehrmals im Jahr Backkurse (WideAwakeBakery, 2018a). Somit können neue Einnahmen generiert werden. Wohingegen die Komplexität, alles zu managen, steigt. Trotz des Managementaufwandes ist durch diese Art des Wirtschaftens die Produktion eines Bäckers besser planbar, sowohl in Bezug auf die Mengen als auch auf die Zeiten (Baker and Russell, 2017: 542). Zuletzt wird außerdem klar, dass diese CSB das CSX-Merkmal des „*nahräumlichen Wirtschaftens*“ zu 100 % umsetzt, da die Transportwege insgesamt kürzer als 35km sind (ebd.). Für die Brote werden immer noch ausschließlich regi-

---

<sup>6</sup>In diesem Abschnitt sind alle Begriffe kursiv markiert, die Überschneidungen zu dem CSX-Modell von Rommel (2017) aufweisen.

onale und biologische Zutaten verarbeitet. Gebacken werden diese in einem speziell angefertigten Holzofen. Somit ist die Fertigung unabhängig von Öl oder Gas. Zum Backen wird lokales Holz verbrannt (WideAwakeBakery, 2018b). Auch dieser Aspekt kann zu dem CSX-Merkmal „*umweltfreundliche Leistungserstellung*“ oder „*ressourcenschonende Technisierung*“ gezählt werden. Letztendlich gibt es einige Überschneidungen mit dem CSX-Modell. Jedoch fehlt es an CSX-Merkmalen wie Kostentransparenz, begrenztes Unternehmenswachstum oder vergemeinschaftetes Eigentum.

### **CSB in Australien: Twofoldbakery**

Die erste CSB in Australien heißt „Twofoldbakery“. Gegründet wurde diese im Mai 2018, vertikal angegliedert an eine CSA. Beschrieben wird die CSB als eine Bäckerei, die im Einklang mit der Umwelt aus natürlichen Zutaten Brot für eine Verbrauchergemeinschaft backt. Die Gründer der Bäckerei sehen eine große Chance darin, dass Verbraucher wieder den Bezug zu Lebensmitteln und deren Herstellung bekommen (Stewart, 2018). Interessierte erhalten die Möglichkeit sich für ein Semester für ein Brot in der Woche zu anzumelden. Das Brot auch in einem Holzofen gebacken, um so umweltfreundlich und natürlich wie möglich zu backen.

### **Zusammenfassung**

Im Hinblick auf die Strukturmerkmale einer CSB lassen sich folgende Aspekte festhalten. Eine CSB ist eine lokale Gemeinschaft, die gemeinsam mit dem Bäcker die Risiken und Vorteile teilt, sodass die konventionelle Rollenverteilung „ich Bäcker/ du Kunde“ durch die des „Ko-Produzenten“ (in Form von Backkursen) ersetzt wird. Es soll ein regionaler Wertschöpfungsraum geschaffen werden, in dem handwerklich (und ökologisch) arbeitende Bäckereien erhalten bleiben und auf die Wünsche und Bedürfnisse aller Beteiligten eingehen können. Zudem erfolgt die Produktion meist in Holzöfen, da diese Art der Energiegewinnung als die umweltfreundlichste eingeschätzt wird. Viele CSX-Merkmale finden sich in den Beispielen wieder. Dennoch fehlen einige wichtige CSX-Kriterien. *Solidarische Preisbildung, Kostentransparenz und -deckungsprinzip, begrenztes Unternehmenswachstum oder vergemeinschaftetes Eigentum* wurden während der Recherche nicht gefunden. Aus diesem Abschnitt ergeben sich folgende Fragen, die geklärt werden müssen:

Allgemeines:

- Welche Vor- und Nachteile besitzt die Gründung einer CSB...

...als Startup mit und ohne Quereinsteiger als Bäcker?

...aus der Umformung einer bestehenden Bäckerei (welche Voraussetzungen müssen dabei gegeben sein)? Gibt es die Möglichkeit der Teilumstellung?

...angliedert an eine CSA?

- Welche Kriterien muss eine Bäckerei erfüllen, dass sie sich als CSB bezeichnen darf?

### 2.5.3 CSB-Pioniere in Deutschland

Auch in Deutschland gibt es vereinzelt Beispiele und Pioniere solidarischer Bäckereien. Hier zu nennen sind zum einen die vertikal an eine CSA angegliederten Bäckereien wie die Bäckerei „Kornkraft“, die Bäckerei „Vollkornbäckerei Knopf“, die mit der SoLawi Markushof kooperiert oder die Bäckerei „Back-Team Weyerer“, der für die SoLawi „Kartoffelkombinat“ aus München die Brote backt. Es gibt aber auch eine kleine CSB, die zwar das Getreide der SoLawi Luzernhof abnimmt, sich aber als eigenständiges Projekt sieht (horizontal). Das ist das „Backhaus der Vielfalt in Freiburg“. Außerdem finden sich einige CSB-ähnliche Bäckereien wie der „Solidarische Backverein“ in Rostock, das „K.O. Back-Kollektiv Ökologische Backwaren GmbH“ aus München, die „re:Bäcka“ aus Leipzig als nicht-kommerzielles Backkollektiv oder ehemalige Kollektivbäckereien. Im Folgenden werden die drei Bäckereien in Deutschland, die sehr nahe an eine reine bzw. CSA-ähnliche Bäckerei heranreichen, beschrieben:

#### 1. Kornkraft Vollkornbäckerei (Schinkel)

Nach einem Impulsvortrag von Wolfgang Stränz, bei dem alle vier Betriebe der Schinkeler Höfe SoLawi anwesend waren, wurde die Idee der solidarischen Landwirtschaft im Jahr 2015 in die Tat umgesetzt (Schinkeler Höfe, 2018). Ein Ziegenhof mit Hühnerhaltung und Getreideanbau, ein Gemüseanbaubetrieb, ein Milchkuhbetrieb und eine Bäckerei, allesamt Bioland zertifiziert stehen vor der Frage, wer wird Nachfolger des Betriebes. Selbstausschüttung, Spezialisierungs- und Preisdruck prägen den Alltag der vier Betriebe (S., pers. Komm., 2006/18). Das Prinzip der solidarischen Landwirtschaft und der Zusammenschluss zu einer Gemeinschaft verhalfen den Betrieben zu einer Verbesserung ihrer Situation. Trotzdem waren diese negativen Entwicklungen nicht der alleinige Grund, sondern der Wille zukunftsfähig zu wirtschaften und damit Vielfalt zu fördern (Heintz, 2018: 61).

#### Teilumstellung

Alle vier Betriebe arbeiten nicht zu 100 % als SoLawi und nutzen noch andere Absatzwege wie z. B. eine Meierei oder den Verkauf auf dem Wochenmarkt. Speziell für die Bäckerei würden die vorhandenen ca. 160 Teilhaben nicht ausreichen, um ihre Mitarbeiter (9,75 Arbeitskräfte) bezahlen zu können und ihre produzierten Waren zu verkaufen. Im Jahr 2017 machte die solidarische Bäckerei etwa 7,5 % des Jahresumsatzes von 450.000 Euro aus (Exner and Kratzwald, 2012; Heintz, 2018: 65). Eine Steigerung dieses Anteils ist gewünscht und wird vorangetrieben. Es ist möglich, dass 350-400 Anteile solidarisch versorgt

werden. Bisher erfolgt die Verteilung der Backwaren durch die Mitglieder der CSA bzw. CSB.

### **Chancen**

Das Prinzip birgt ebenfalls sehr viele Chancen für die Bäckerei. Dazu zählen: mehr Sicherheit, weniger Lebensmittelverschwendung, mehr Freizeit, weniger Nachtarbeit durch Tageproduktion und günstigere Produkte, weil Planungsdifferenzen nicht mehr auf den Preis aufgeschlagen werden müssen. Ein weiterer Effekt, der die Umstrukturierung zu einer CSB auslöst, ist der Rückgang an Überständen durch bessere Planbarkeit. Außerdem können Bäcker vielfältiger produzieren anstatt sich zu spezialisieren, sagt der Bäcker. Die Bäcker der Kornkraft erhoffen sich durch die Vorteile einer solidarischen Bäckerei schnell einen Nachfolger für den Betrieb zu finden. (S., pers. Komm., 200618)

Ein Aspekt, der vor der Gründung stark bezweifelt wurde, ist, dass die Verbraucher offen für stärkere Verbindlichkeiten sind. Es scheint jedoch, dass sich die Mitglieder mit der eingeschränkten Auswahl sowie den unflexiblen Abnahmemengen arrangiert haben. Aber auch diese Bäckerei stellt sich nach Heintz (2018: 66) viele Fragen bezüglich eines funktionsstüchtigen solidarischen Bäckerei-Modells und ist keineswegs eine 100 % laufende CSB.

### **Risiken**

In Bezug auf die Herausforderungen wird der Unterschied zwischen CSA und CSB sichtbar. Es bedarf einem zweiten Distributionsweg, dem Wochenmarkt (S., pers. Komm., 200618), um die Kosten der Bäckerei zu decken. Da die Bäckerei Kornkraft eine viel größere Verbrauchergruppe als die landwirtschaftlichen Erzeuger der Solidargemeinschaft Schinkel bedienen kann, wurde bisher lediglich ein Teil der Bäckerei auf CSB umgestellt. Nach dem der Aussage des Kornkraft Bäckers brächte die Direktvermarktung auch den täglichen und wichtigen Kundenkontakt, welcher allein mit einer CSB verloren gehen würde. Das Prinzip der SoLawi lebt von dem engen Kontakt zwischen Verbraucher und Erzeuger. Der Bäcker jedoch erzählt, dass dies bei einer CSB nicht der Fall sei. In Bezug auf den Aspekt der Mithilfe in einer CSA ist es schwerer in der Backstube die Mitglieder miteinzubinden, weil Bäcker bestimmte Hygieneanforderungen einhalten müssen, weshalb es extra Mitmachtage für die Bäckerei gibt. Ein weiterer Aspekt, der für die Weiterführung der Direktvermarktung spricht, ist, dass die Verkäuferinnen auf dem Markt entlassen werden müssten (ebd.).

## **2. Backhaus der Vielfalt (Freiburg)**

### **Aufbau**

Gegründet wurde das Backhaus der Vielfalt von K. Zuerst wollte der Quereinsteiger ausschließlich für seine Wohngemeinschaft backen. Dann wurde das Projekt zu einer kleinen CSB, die ihr Getreide von dem solidarischen Luzernhof bezieht. Bezahlt wird nach Fläche und nicht nach Kilo Getreide, somit bleibt der solidarische Gedanke und die Risikoteilung gewahrt. Dennoch betont Küchlein im Gespräch, dass das Backhaus vollkommen unabhängig von der SoLawi oder der Gartencoop in Freiburg agiert. Den Rest der Zutaten baut der gelernte Gärtner selbst an oder kauft sie zu. (K. pers. Komm., 220518) Das Backhaus ruht auf zwei Pfeilern. Zum einen gibt es den monatlichen Beitrag für die laufenden Kosten, der mithilfe von Biiterrunden während einer Mitgliederversammlung ermittelt wird (Backhaus der Vielfalt, 2018). Zum anderen sichert die Einlage, die jeder zu Antritt der Mitgliedschaft (in diesem Fall 200 Euro) zahlt, die Möglichkeit notwendige Investitionen über das Jahr hinweg zu tätigen. (Backhaus der Vielfalt, 2018). Die Brote werden dann einmal die Woche mit einem Lastenfahrrad auf die „Brotchränke“ verteilt und/oder von den Mitgliedern abgeholt (siehe Frage nach Meisterbrief).

### **Chancen**

Ein weiterer Aspekt ist die Rechtsform des Vereins. Diese ermöglicht dem ungelernten Bäcker, dass er für die Mitglieder backt, ohne einen Meister gemacht zu haben (K. pers. Komm., 220518). Für K. ist eine CSB die Chance, sich als Bäcker selbstständig zu machen (siehe Gründungsfrage), das Risiko nicht alleine zu tragen, engen Kontakt mit den Mitgliedern zu haben und das Inklusions- und Bildungsthema aktiv anzugehen, indem junge und alte Menschen mit und ohne Behinderung im Backhaus arbeiten dürfen (ebd.).

### **3. Solidarischer Backverein (Rostock)**

Die nachbarschaftliche Fördergemeinschaft für natur- und sortenerhaltenden Getreideanbau und Herstellung von Backwaren in Handarbeit (Naföba) e.V. nennen sich auch kurz „der solidarische Backverein“ (o.V., 2016). In Rostock orientierten sie sich an einer solidarischen Landwirtschaft, um eine solidarische Bäckerei zu gründen.

### **Aufbau**

Was mit dem Brotbacken zuhause für Familie und Freunde begann, endete in einem Projekt, indem alle zwei Wochen für die Mitglieder über 24 Brot Laibe produziert werden. Als eingetragener Verein geht den Beteiligten darum, so umweltfreundlich und regional wie möglich das Brot zu produzieren und auszuliefern. Derzeit bekommt der Verein das Getreide von dem Hof bzw. der Kommune Uhlenkrug, die das Getreide in einer Windmühle in der Nähe von Rostock zu Mehl verarbeiten lässt. In Holzöfen und mit viel Handarbeit wird das Brot von einem gelernten Koch gebacken (R., pers. Komm., 280818). Das frische Brot gelangt mit Lastenrädern anschließend in ein Depot der Food-Coop in Rostock und von da aus direkt zum Verbraucher. Die Mitglieder des Vereins sind herzlich eingeladen sich nicht

nur finanziell, sondern auch tatkräftig an den Backtagen (samstags) miteinzubringen. Die Beiträge für das Brot können frei, aber mit Angabe eines Richtwertes gewählt werden. Letzten Endes sollte die Summe der Beiträge die Kosten der Produktion decken.

### Risiken

Dieses Projekt stand schon zweimal vor dem Aus und gilt keineswegs als stabiles Konstrukt, da Beiträge nicht die Ausgaben des Vereins langfristig decken (B., pers. Komm., 020718). Um weiterhin solidarisch Brot backen und verteilen zu können, ist eine größere Mitgliederanzahl notwendig.

Fragen, die in diesem Abschnitt entstanden sind, sind folgende:

#### Allgemeines:

- Sind Teilmodelle möglich? Wie würden diese aussehen? Welche anderen Distributionswege sind möglich?
- Wie würde eine 100 % gemeinschaftsgetragene Bäckerei aussehen, die sich auf dem Markt langfristig etablieren kann? Wie soll eine Bäckerei ihre Kosten decken, da sie mehr Menschen als eine SoLawi versorgt?
- Wie sicher kann eine Verbrauchergemeinschaft die Abnahme einer gesamten Produktion gewährleisten?
- Soll ein laufendes und attraktives Geschäfts- und Vermarktungsmodell (handwerkliche Bäckerei und Direktverkauf) aufgegeben werden?

#### Bäckerei:

- Wie soll eine Bäckerei ihre Kosten decken, da sie mehr Menschen als eine SoLawi versorgt?
- Wie sicher kann eine Verbrauchergemeinschaft die Abnahme einer gesamten Produktion gewährleisten?
- Soll ein laufendes Geschäfts- und Vermarktungsmodell (z. B. mit Direktvermarktung) aufgegeben werden, um vollständig solidarisch zu wirtschaften (in Bezug auf die Kornkraft Bäckerei als Teilmodell)?

## 2.6 Zwischenfazit: CSB-Prototyp

Von den oben beschriebenen Pionieren werden alle Merkmale, die sich mit CSX-Kriterien überschneiden, zusammengefasst. Angelehnt an das CSX-Modell von Rommel entsteht eine erste Version (Abb. 8) mit (obligatorischen oder optionalen) Merkmalen einer CSB:



Abbildung 8: CSB-Prototyp basierend auf CSX-Modell von Rommel (eigene Darstellung)

Zusätzlich wurden Punkte wie die CSB als Bildungs- und Inklusionsstätte hinzugefügt sowie die Nutzung des Holzofens, der Schutz alter Getreidearten sowie die Ausfuhr mit den Lastenrädern (siehe Kap. 2.5.3). Diese Aspekte wurden nach der Analyse der CSB-Pioniere mit in die Entwicklung des Prototyps aufgenommen. Da sie inhaltlich zu bestimmten CSX-Merkmalen passen, konkretisieren diese (in grün geschrieben) die identifizierten CSB bzw. CSX-Kriterien. Der Zusatz „Ersatz der herkömmlichen Rollenverteilung“ soll die Erneuerung der Beziehung zwischen Bäcker und Kunde unterstreichen.

Zudem wird das Kriterium „nahräumliches Wirtschaften“ modifiziert. Aus „regionaler Aktionsradius“ entsteht „regionale Aktionsradien prägen die Produktpolitik“. Grund für dafür ist, dass Bäckereien meist aus den Rohstoffen der Region Produkte entwickeln, anstatt Zutaten für bestimmte Produkte möglichst aus der Region zu beschaffen. Mittels Handwerkskunst (siehe Kap. 2.5.1) sind diese in der Lage, aus den vorhandenen regionalen Rohstoffen hochwertige Backwaren herzustellen.

In Bezug auf die vollständige Übertragung des CSA-Konzeptes bzw. des CSX-Modelles fehlen bisher Teilaspekte wie eine maßvolle Betriebsgröße, Ziel eines gerechten Lohn-Beitrags-Verhältnis, niedrige Kapitalintensität, ökologisches Kapazitätsmanagement, Arbeitsbündelung statt spezialisierter Arbeitsteilung und Resilienz anstatt Größenwachstum (siehe Kap. 2.4.1).



Abbildung 9: Fehlende CSX Kriterien (eigene Darstellung)

Die CSX-Kriterien der Kostendeckung bzw – transparenz wurden absichtlich nicht mit in das Modell aufgenommen, da keiner der CSB-Bäcker-Pioniere diesen Punkt explizit genannt oder auf der Webseite beschrieben hat. Es ist möglich, dass folgende Aspekte (siehe Abb. 9) auf der Webseite versteckt beschrieben wurden oder während eines Gespräches mit der jeweiligen Initiative gemeint waren, weshalb ein vollständiger Ausschluss dieser ein Fehler wäre. Gerade das Kostendeckungsprinzip ist Basis für ein stabiles solidarisches Konstrukt. Außerdem fehlt das Kriterium des vergemeinschafteten Eigentums gänzlich im Hinblick auf die analysierten CSB-Betriebe.

Zusätzlich wird die besondere Stellung der Bäckerei in der Wertschöpfungskette in den Fokus gerückt, indem ein ganz neues Merkmal hinzugefügt wird. Es lautet „solidarisch geprägte Wertschöpfungskette“. Dieses Kriterium befasst sich mit der solidarischen Lieferanten-Bäcker- oder Bäcker-Wiederverkäufer-Beziehung, deren faire sowie langfristige Ausrichtung unumgänglich ist (siehe Abb. 10).

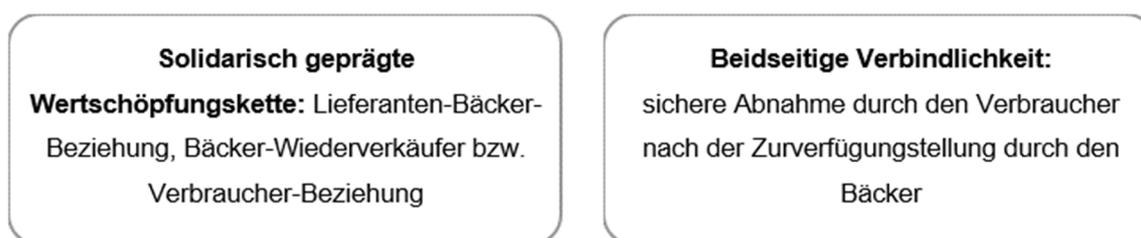


Abbildung 10: Neue Kriterien in Bezug auf CSB (eigene Darstellung)

Ein weiteres neues Kriterium soll die starke Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten unterstreichen. Die Pflicht des Bäckers (oder des Erzeugers), die umfassende Versorgung der Mitglieder zu gewährleisten, und die der Mitglieder, die Abnahme aller Produkte zu sichern, ist Basismerkmal einer CSA sowie CSB. Die Angst der Verbraucher vor Verbindlichkeit scheint kein Hemmnis in Bezug auf die Mitgliedschaft in einer CSB zu sein (siehe Kap. 2.5.3). Dieser wichtige Aspekt einer CSA oder auch CSB ist im CSX-Modell von Rommel

nicht ausreichend abgebildet worden. Somit bildet es in dieser Arbeit ein neues Kriterium, was sich aus der Analyse des CSA-Konzeptes (siehe Kap. 2.4) ergibt.

### **Weitere Erkenntnisse aus der theoretischen Analyse**

Der Untersuchung der Pioniere nach zu urteilen ist es möglich, eine Bäckerei nur zu einem gewissen Teil auf CSB umzustellen, um negativen Konsequenzen wie der Entlassung von Mitarbeitern, der Instabilität des Betriebes oder einem Verlust an direktem Kundenkontakt vorzubeugen. Diesbezüglich bedarf es einer großen Verbrauchergruppe, welche die Kosten einer Bäckerei decken kann. Im Zuge der Umstellung einer bestehenden Bäckerei spielt dieser Aspekt eine bedeutende Rolle. Nicht zuletzt ist zu beachten, dass verschiedene Arten der Neugründung – ob vertikal oder horizontal – denkbar sind und jede für sich eigene Vor- und Nachteile mit sich zieht. Es wird festgehalten, dass sich je nach Art der Gründung einer CSB – ob Neugründung, Umstellung einer Bäckerei oder Angliederung an eine CSA – sich neue Voraussetzungen ergeben, aus denen wiederum unterschiedliche Strategien abgeleitet werden können. Ferner entstanden während der Kriteriensuche bzw. Analyse der CSB-Pioniere eine Vielzahl an Fragen (siehe Kap. 2.5), die es zu klären gilt.

### 3 Forschungsdesign

Diese Arbeit kann als eine Entwicklungsarbeit gesehen werden, die das neue Forschungsfeld „Community Supported Bakery“ untersucht. Daher wurde bei unvorhersehbaren Erkenntnissen oder Entwicklungen während des Forschungsprozesses nicht starr an dem geplanten Vorhaben festgehalten, sondern es verblieb ein gewisser Spielraum für Änderungen im Verlauf der Arbeit. Allgemein bedient sich die Forschung dem transdisziplinären sowie dem transformativen Forschungsansatz. Um gezielt transformative Prozesse in der Praxis zu unterstützen oder zu initiieren, werden dabei transdisziplinäre Methoden wie informelle Gespräche, teilnehmende Beobachtungen, Workshops und Experteninterviews zur Integration von Erfahrungswissen aus der Praxis genutzt (Bergmann et al., 2010: 99f.). Diese setzen auf Ko-Produktion von Wissen. Gesellschaftliche Akteure wirken als Ko-Produzenten von Wissen(schaft), indem sie an Forschungsfragen und deren Lösung mitwirken (Dubielzig and Schaltegger, 2004: 9). In diesem Forschungsbereich gibt es einen lebensweltzentrierten, einen wissenschaftszentrierten sowie einen integrativen Zugang. Als Forscher gilt es sich für einen zu entscheiden (Jahn, 2008: 28). In diesem Fall wird der lebensweltlich zentrierte Ansatz verfolgt, da dieser bedeutungsvolle gesellschaftliche Probleme mittels praktischem gemeinsam mit wissenschaftlichen Knowhow zu lösen versucht. Im Vordergrund stehen die Anwendungsnähe sowie die Nutzenstiftung der Ergebnisse, die den Akteuren zur Bewertung und praktischen Anwendung zurückgegeben werden sollen (ebd.: 28f.). In Bezug auf diese Arbeit bilden die negativen Entwicklungen im Bäckerhandwerk den Ausgangspunkt und zeigen den Bedarf an praktischem Problemlösungswissen.

Die Idee zu der Herangehensweise wurde abgeleitet von der „Integration über ein Systemmodell“ von Bergmann et al. (2010: 99ff.). Deren sog. „hard system thinking“-Ansatz muss die Validität des Modelles nicht direkt unter Beweis stellen. Dieser fordert hingegen schrittweise den Aufbau von Vertrauen in das Modell, das durch die kontinuierliche Prüfung durch die Anspruchsgruppen entstehen wird. (ebd.: 101f.)

#### 3.1 Erste Version des Forschungsdesigns

Zu Beginn der Arbeit wurde das Bäckerhandwerk – im speziellen die kleinen (Bio-) und Handwerks-Bäcker und deren Situation – sowie bisher bestehende sozial geprägte Unternehmensformen (Kollektive, Genossenschaften) von Bäckereien in Deutschland betrachtet (siehe Kap. 2). Die theoretische Untersuchung von CSB-spezifischen Kriterien sollte auf Basis einer systematischen Auswertung von Daten, Fachliteratur und Studien aus inhaltlich relevanten Forschungsprojekten erfolgen. Im Verlauf der Recherche stellte sich heraus, dass bisher nur eine wissenschaftliche Arbeit veröffentlicht wurde, die das Thema CSB aufgreift (Baker and Russell, 2017). Weltweit finden sich vereinzelt Pioniere in Bezug auf CSB. In Deutschland besitzen lediglich drei Bäckereien Merkmale einer solidarischen Bäckerei.

Deshalb wurden bestehende CSB-Pionierarbeiten aus dem In- und Ausland analysiert. Zusätzlich hat eine Gegenüberstellung von Landwirtschaft und Bäckerei zu neuen Erkenntnissen im Hinblick auf das CSB-Modell verholfen. Aufbauend auf diese Recherche erfolgte eine Übertragung der CSX-Kriterien von Rommel (2017) auf einen ersten CSB-Prototyp.

Auf dieser theoretischen Grundlage strebt die empirische Untersuchung im nächsten Schritt das Ziel an, ein CSB-Modell zu definieren. Die theoretischen Erkenntnisse werden zunächst zusammengefasst. Außerdem wird der Status quo des Praxispartners beschrieben, um im nächsten Schritt diesen als verallgemeinertes Beispiel für eine Bäckerei in dem Workshop zu nutzen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Prototyp mit den Erkenntnissen aus dem Workshop, der mit CSA-Praktikern, interessierten Bäckern und möglichen Nutzern durchgeführt wird, ergänzt (siehe Abb. 11).

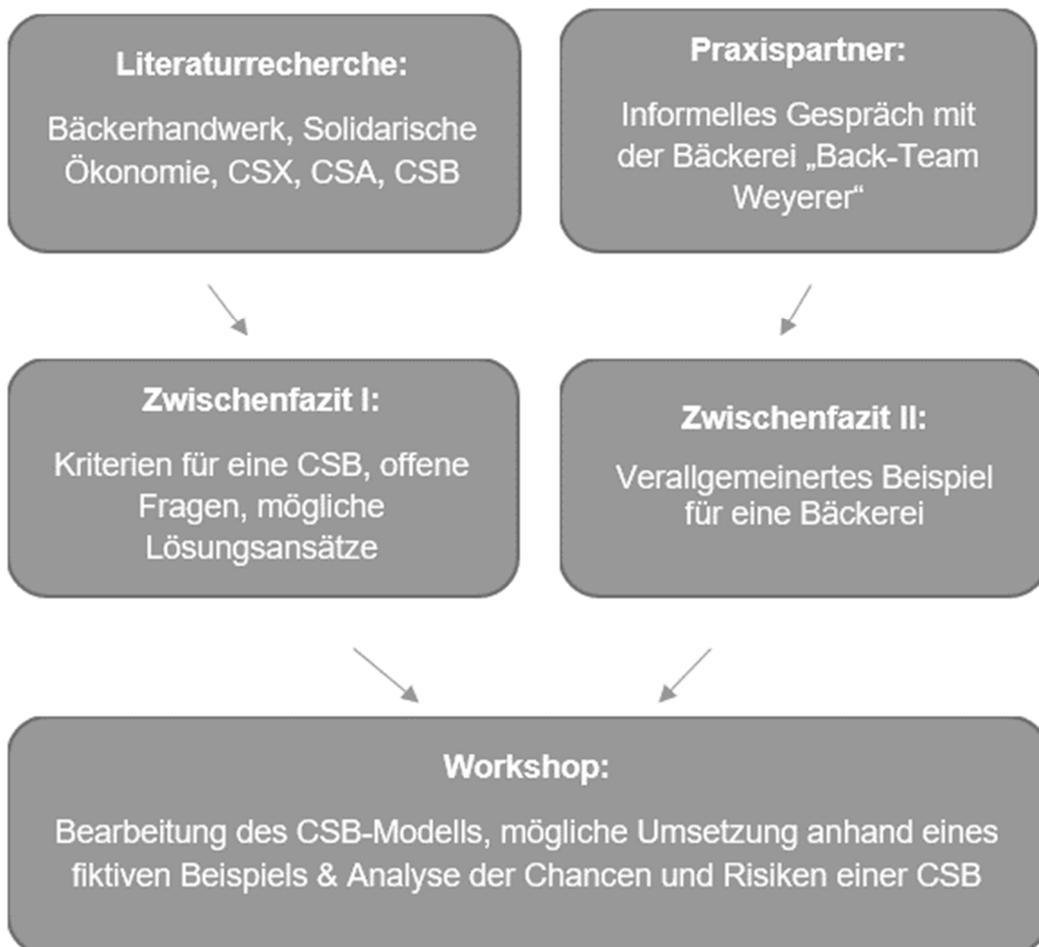


Abbildung 11: Erste Version des Forschungsdesigns (eigene Darstellung)

### 3.2 Zweite Version des Forschungsdesigns

Wie in Kapitel 3 beschrieben kann das Vorgehen im Verlauf einer Entwicklungsarbeit angepasst werden. So wurde das verallgemeinerte Bäcker-Beispiel sowie der direkte Miteinbezug des Praxispartner „Back Team Weyerer“ (siehe Abb. 11) vom Kartoffelkombinat im

Verlauf der Forschung rausgenommen. Ein Grund für diese Veränderung war, dass die Arbeit mit einem konkreten Beispiel während des Workshops als zu einseitig und speziell eingestuft worden ist. Das Thema „CSB“ bedarf erst einmal einer generellen Bearbeitung bevor es konkretisiert werden kann. Zudem sollen von den Ergebnissen nicht allein die Praxispartner profitieren, sondern alle CSB-Interessierte und -Gründungswillige. So kristallisierte sich eine allgemeinere Herangehensweise ohne spezifisches Fallbeispiel als passender heraus. Auf Abbildung 12 ist das neue Forschungsdesign mit lediglich einem Zwischenfazit zu sehen:



Abbildung 12: Zweite Version des Forschungsdesigns (eigene Darstellung)

In Klammern stehen Nummern für die Kapitel, die einen Verweis zu den benannten Forschungsschritten sind. Nach dem Workshop mit CSA/CSX/CSB-Praxispartnern, Bäckern und interessierten Verbrauchern, wird das CSB-Modell mit dem generierten Wissen ergänzt und die Umsetzbarkeit in die Praxis diskutiert. In einer Diskussion werden die erarbeiteten Ergebnisse zusammenfassend bewertet (siehe Abb. 12).

## 4 Workshop

### 4.1 Methodik

Die transdisziplinäre Forschung in dieser Arbeit begrenzt sich auf die tatsächliche Zusammenarbeit von wissenschaftlichen und lebensweltlich praktischen Akteuren, da die zeitlichen und personellen Mittel knapp sind (Jahn, 2008: 28ff.). Für die Produktion neuen Wissens soll die Methode „Workshop“ genutzt werden. Ein Workshop ermöglicht die schnelle und gemeinsame Lösungssuche durch den Miteinbezug problemadäquater Disziplinen und dem Wissen von Praktikern (Lipp and Will, 2008: 16). Die transdisziplinäre Forschung, die Disziplin- und Fachgrenzen sowie die Grenzen zwischen wissenschaftlichem Wissen und Praxiswissen überschreitet, erfordert Methoden wie Workshops oder Interviews mit beteiligten Akteuren. Die Zielbeschreibung des Workshops lautet wie folgt:

- Welche Resonanz löst der entwickelte und kurz vorgestellte CSB-Prototyp aus?
- Welche Fragestellungen ergeben sich im Hinblick auf CSB in der Praxis?
- Welche Lösungsansätze werden auf die vermuteten Fragen gefunden?

Auf der Suche nach einer geeigneten Methode für den Workshop finden sich eine Vielzahl an Möglichkeiten. Zukunftswerkstätten, Design Thinking Prozesse, Backcastings, Bar Camps, Fokusgruppen, Pro-Aktionscafés, World-Cafés usw. bilden nur einen kleinen Teil der Varianten ab, wie sich Workshops gestalten lassen. Das Design Thinking beispielsweise befasst sich stark mit den Menschen und ihren Bedürfnissen. Im Prozess wird versucht ein innovatives Produkt oder auch einen Service für deren Bedürfnisbefriedigung zu entwickeln (Uebornickel and Brenner, 2016: 18ff.). Im Hinblick auf diese Arbeit erscheint dieser Verlauf sehr langwierig (beinhaltet sechs Phasen). Daneben ist diese Methode eher ausgelegt für Produkt- und nicht Organisationsinnovationen. Die Bäcker bilden im Fall des Design Thinking Vorgehens die „Persona“ – die Nutzergruppe – deren Bedürfnisse im Vordergrund stehen würden (Lewrick et al., 2018: 26). In einer transdisziplinären Forschung wie dieser sollen sie jedoch involviert werden, da ihr Wissen benötigt wird, um Lösungen zu generieren.

Die Zukunftswerkstatt als Methode ist immer in die vier Phasen „Vorbereitung, Kritik, Phantasie und Verwirklichung“ aufgeteilt. In dieser Arbeit hätten die Phasen „Kritik und Phantasie“ entweder kurz durchlaufen werden können oder übergangen werden müssen, um ausreichend Zeit für den Teil der Verwirklichung zu haben. In dieser Phase wären Realität und Utopie zusammengeführt worden, um dann mögliche Umsetzungsschwierigkeiten und Chancen einer CSB anhand dieses Beispielbetriebes zu diskutieren (Dauscher and Maleh, 2006). Dennoch erscheint diese Methode allein ebenfalls zu starr und langwierig, um das

Ziel des Workshops erreichen zu können. Aus diesen Gründen fiel die Wahl der Methode auf einen Mix aus mehreren Methoden.

Um den Workshop zu planen, wird der Ansatz der „Theorie U“ von C. Otto Scharmer (2015) genutzt. Diese Theorie ist psychologisch fundiert ausgearbeitet und bietet eine neue Sichtweise auf den Ursprung von Entwicklungen und Entscheidungen. Die Idee basiert auf der Erkenntnis, dass unsere Gesellschaft vor komplexen Herausforderungen steht, denen sie mit Erfahrungen aus der Vergangenheit nicht mehr begegnen kann (ebd.). Um Zukunft neu zu denken, bedarf es nach Scharmer der Kunst, den blinden Fleck, aus dem heraus Entscheidungen getroffen werden, zu finden, sich diesem bewusst zu werden und seine Aufmerksamkeit darauf zu lenken. Dieser Prozess wird „Presencing“ – die Gegenwart (presence) zu spüren (sensing) – genannt. (Scharmer and Senge, 2015: 32f.) Es sind bestimmte Umschlagpunkte notwendig, um diesen Prozess durchlaufen zu können: Hinhören, Innehalten, Erspüren, Anwesendwerden, Verdichten, Erproben und in die Welt bringen (ebd.: 66). Mit Hilfe dieses Prozesses werden neue Verbindungen geschaffen, neue soziale Felder begangen, die veränderte Denk- bzw. Handlungsweisen in Gruppen hervorrufen. Auf diesem Weg erlangen Menschen den Zutritt zu mehr Kreativität und Wissen, wobei sie sich von der Vergangenheit verabschieden um Neues zu schaffen (ebd.: 30). Im nächsten Abschnitt wird der Aufbau des Workshops beschrieben, dessen Ablauf sich am Prozess der Theorie U orientiert.

## 4.2 Aufbau und Auswertung

### **Aufbau**

Der Aufbau des Workshops (siehe Anhang B. Workshop-Ablauf (lang)) orientiert sich an der Theorie U von Scharmer. Zunächst werden nach dem Prinzip des „Runterladens“ Impulsvorträge zu den Themen CSA, Bäckerhandwerk und bestehende CSB-Pioniere gehalten, um alle Teilnehmer des Workshops auf denselben Kenntnisstand zu bringen (Scharmer and Senge, 2015: 66). Während des Impulsvortrages der Autorin zu Anfang des Workshops wird das Thema CSB eingeleitet. Die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche werden wiedergegeben, um alle Teilnehmer des Workshops auf den gleichen Stand zu bringen. Teil des Vortrages ist es auch das Vorgehen in der Masterarbeit – also die Entstehung des CSB-Prototypen– zu erläutern. Der erarbeitete Prototyp bildet den Abschluss des Vortrages. Diesem Vortrag vorausgehen wird eine Präsentation von Simon Scholl, ein Mitgründer des Kartoffelkombinats eG (KK), zum Einstieg in die CSA-Thematik.

Nach den Vorträgen folgt eine Übung, die ermöglichen soll, dass sich jeder einzelne darüber bewusst wird, welchen Bezug er zu dem Thema „CSB“ besitzt. Diese Übung arbeitet mit Bildkarten, da diese Karten mit Fotos von realen Situationen andere Reaktionen und Gefühle als das gesagte oder das geschriebene Wort auslösen sollen (Weidenmann and

Weidenmann, 2013: 3f.). In einer kurzen Runde darf jeder Teilnehmer sich selbst, ein Bild und den Bezug des Bildes zum Thema vorstellen. Der Vorteil solcher Bildkarten ist, dass sich Menschen mittels dieser Bilder ehrlichere Antworten zutrauen und in der Runde der Workshop Teilnehmer preisgegeben werden. Zudem ist eine entspannte und vertrauliche Atmosphäre innerhalb der Gruppe ein zentraler Punkt, um Ehrlichkeit und Offenheit zu fördern. (Weidenmann and Weidenmann, 2013: 3)

Mit Hilfe dieser Übung soll die gemeinsame Intention, Wahrnehmung und Willensbildung gefördert werden, als eine Art des Öffnens (Scharmer and Senge, 2015: 72). Eine Öffnung für das Thema fördert Achtsamkeit, Bewusstsein über die eigene Verbindung sowie die der anderen zu diesem Thema.

Dieser Übung folgt die Modellierung einer CSB in mehreren Kleingruppen mit einer Größe von bis zu vier Personen. Mittels Knete, Zeitschriften für eine Collage oder Legobausteinen werden erste CSB-Wunschvorstellungen entwickelt. Die Kreativität und Fantasie der Teilnehmer ist hier gefragt. Erste Erkenntnisse, Gefühle, Chancen und Fragen zu diesem Thema sollen neben dem Modell festgehalten werden.

Nach der Modellierung der Bäckereien wird ein „Think-Aloud Protocol“ durchgeführt. Diese Methode ermöglicht den Gruppen durch die Kommentare eines anderen Gruppenmitglieds neue Erkenntnisse zu gewinnen. Der Kommentator darf das Modell beschreiben und seine Eindrücke schildern. (Tomitsch and Wrigley, 2018: 124f.)

Währenddessen soll die Gruppe ihre neuen Gedanken festhalten und danach ordnen. Nach diesem Schritt dürfen alle Gruppen ihre fünf wichtigsten Erkenntnisse, Gefühle und Fragen aufschreiben, um sie dann dem Plenum vorzustellen. Die ermittelten Fragen werden nach den einzelnen Gruppenpräsentationen durch die Moderatoren geordnet. Daraufhin folgt die individuelle Bepunktung der einzelnen Fragenblöcke nach Wichtigkeit und Interesse. Die acht Fragenblöcke mit den höchsten Punktzahlen werden im Pro-Aktionscafé weiterbearbeitet. Diese Abfrage folgt nach dem Schema der sog. Punktabfrage (Sonntag, 2015).

Nach dem Mittagsbuffet wird die Methode des World-Cafés abgewandelt als Pro-Actions Café genutzt, um die gemeinsame Wahrnehmung zu schärfen. Das bedeutet, dass Teams gebildet werden, die eine bestimmte vorher ausgewählte Fragestellung an jeweils einem der Tische gemeinsam bearbeiten wollen. Nach etwa 20min dürfen die Tische gewechselt werden. An jedem Tisch bleibt ein Gastgeber zurück, der die neuen Gäste empfängt und das bisher erarbeitete Material kurz vorstellt (Brown and Isaacs, 2007: 100f.). Insgesamt werden drei Runden durchgeführt.

2008 wurde die Methode von Rainer von Leoprechting und Ria Baeck in Brüssel entwickelt. Das Besondere an einem Pro-Aktionscafé ist zum einen, dass die Fragen an den Tischen

unterschiedlich sind und dass jede Runde mit einer übergeordneten Frage eingeleitet wird, um den Inhalt der Tischgespräche ein wenig zu lenken. „Was ist der Hintergrund der Frage? In welchem Kontext wird diese Frage gestellt?“ soll in der ersten Runde den Teilnehmern helfen die Frage zu verstehen und erste Lösungsansätze zu erarbeiten. In der zweiten Runde geht es darum zu erarbeiten, was noch fehlt mittels der Frage „Was sind Perspektiven oder Optionen, die noch nicht bemerkt worden sind?“ In der letzten Runde geht es um letzte Ideen und die Frage, wie gehe ich mit dem Erkenntnisgewinn um und was sind mögliche nächste Schritte und Strategien. (Kolenaty, o.J.)

In diesen Teams soll das „Potenzial eines gemeinsamen Sehens und des Dialogs [...] und [ein] gemeinsames schöpferisches Denken“ genutzt werden (Scharmer and Senge, 2015: 406). Eine Art und Weise wie diese Wahrnehmung erreicht werden kann ist das World-Café (ebd.). Brown und Isaacs als Begründer der Methode schreiben, dass durch die gegenseitige Befruchtung neuer Ideen und unterschiedlicher Sichtweisen „kollektive Intelligenz“ entstehen kann (Brown and Isaacs, 2007: 101). Nach der Bearbeitung der ausgewählten Fragestellungen stellen die Gastgeber der Tische die wichtigsten Lösungsansätze und Ideen im Plenum vor.

Im Anschluss werden die Ergebnisse durch die Moderatorin des Workshops kurz zusammengefasst. Zuletzt dürfen die Teilnehmer ein Feedback zum Workshop geben. Jeder bekommt drei verschieden farbige Kärtchen, die für die Kategorien „I wish“, „I would“, und „I will“ stehen. Neben positiven und negativen Rückmeldungen werden auch geplante Schritte nach dem Workshop abgefragt. Die Moderation des gesamten Workshops wird auf zwei Personen aufgeteilt. Das Moderatorenteam setzt sich aus einem sehr erfahrenem Moderator und einer Anfängerin auf diesem Gebiet zusammen.

### **Auswertung**

Die Auswertung der Arbeit geschieht mittels eines Forschungstagebuchs bzw. Protokolls, welches während des Workshops von einer Person geführt wird. Zudem werden Fotos der Flipcharts und Pinnwände sowie aller beschriebenen Blätter und Papier-Tischdecken zur Dokumentation des Inhaltes genutzt. Zuletzt wird im Anschluss der Veranstaltung für alle Teilnehmenden und Interessierten ein Ergebnisprotokoll erstellt und per E-Mail versendet. Dieses Protokoll ist Teil des Anhangs (D. Ergebnisprotokoll). Die Auswertung soll Ergebnisse im Bereich der CSB-Kriterien sowie der Beantwortung relevanter Fragestellungen liefern.

## **4.3 Teilnehmerakquise**

Die Teilnahme erfolgt nach persönlichem Interesse. Durch die gezielte Verbreitung der Einladung (Anhang Einladung zum Workshop) in Netzwerken wie z. B. dem Netzwerk der so-

lidarischen Landwirtschaft e.V., der freien Bäcker e.V., der Ökolandbau-Verbände, des Kartoffelkombinats sowie der OYA-Zeitung, werden weitgehend nur Bäcker, CSA-Mitglieder sowie CSA-interessierte Menschen über den Workshop informiert.

Besonders stark beeinflusst der Verein „Kartoffelkombinat e.V.“ den weiteren Verlauf der Arbeit und die Akquise der Teilnehmer. Seit 2016 überlegen die Mitglieder dieser CSA gemeinsam mit einem Bäcker in München eine solidarische Bäckerei zu gründen, weshalb sie großes Interesse an der Teilnahme zum Workshop äußerten. Sie stehen an dem Punkt konkrete Überlegungen zu Themen wie Beitragshöhe, notwendige Mitgliederzahl, Brot-Menge pro Haushalt bzw. Abo Größe, Teil- oder Komplettumstellung, Vertriebsmöglichkeiten, die Logistik der Verteilung etc. anzustellen. Bisher sind viele Fragen ungeklärt. In diesem Fall soll der Workshop einige Antworten liefern.

### **Vorstellung des Kartoffelkombinats eG**

Gegründet wurde die Genossenschaft 2012. Der Verein „Kartoffelkombinat e.V.“, der unabhängig von der eG u.a. Bildungsarbeit betreibt, folgte im Jahr 2016 (Kartoffelkombinat eG, 2018). Die Form der Genossenschaft ermöglicht, dass das KK im Besitz ihrer Mitglieder ist und zudem den Gemüsebetrieb trägt. Der Verein hingegen leistet Bildungs- und Bündnisarbeit und wird zukünftig auch die Rolle einer KK-Dachorganisation übernehmen, sobald andere Genossenschaften entstehen. Des Weiteren soll dieser beratend in Bezug auf die Verbreitung der KK-Kernidee („Gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft – genossenschaftlich organisiert) tätig werden (ebd.).

Im Vergleich zu anderen CSAs in Deutschland ist das KK eher wirtschaftlich, unternehmerisch sowie kommunikationsorientiert ausgerichtet. Seit der Gründung freut sich die SoLawi über steigende Mitgliederzahlen und wachsende Beliebtheit. Die Genossenschaft beliefert derzeit 1500 Haushalte in München und Umgebung. Bis 2016 kooperierte die CSA mit einer Gärtnerei in der Nähe Münchens und kaufte fehlende, saisonale Produkte aus der Region zu. Der Kauf einer ehemaligen Baumschule sowie 11ha gepachtete Fläche führten dazu, dass die Genossenschaft seitdem selbst Gemüse für die Gemeinschaft anbauen konnte. Bis 2020 soll der Anteil an eigenem Gemüse ohne Zukauf auf 80 % ansteigen (Heintz, 2018: 58). Neben Gemüse kann zudem ein Brot Abo wöchentlich zu- oder abbestellt werden.

Für das Brot Abo des Kartoffelkombinats ist bisher die Bäckerei „Back-Team Weyerer“ aus München zuständig. Sie versorgen die Mitglieder des KK wöchentlich mit Broten aus regionalem Bio-Getreide (M., pers. Komm., 130718). Gemeinsam mit dem KK wird überlegt komplett auf eine solidarische Wirtschaftsweise als CSB umzustellen. Im Zuge dieser Überlegung stehen die Beteiligten vor Fragen wie z. B.:

- Wie lässt sich dieses solidarische Modell auf den Betrieb übertragen, sodass dieser sich selbst tragen kann?
- Wie viele Mitglieder bräuchte diese CSB, um die Kosten zu decken sowie alle Angestellten gerecht entlohnen zu können?
- Was passiert mit der Konditorei, der Filiale und den Verkäufern?

Zu dem jetzigen Zeitpunkt ist keine generelle Umstrukturierung hinzu einer CSB möglich, weil der Wunsch des Besitzers alle Arbeitsplätze zu sichern nicht erfüllt werden könnte. Der Großteil der Kundschaft wird deshalb weiterhin konventionell versorgt. Die Vermarktung läuft über den Ladenverkauf, das KK sowie über Wiederverkäufer (wie Hotelkunden). Neben der Bäckerei gibt es noch eine Konditorei, die 50 % des Umsatzes erwirtschaftet.

#### 4.4 Kritische Reflexion der Methode

Stattgefunden hat der Workshop am 30.08.2018 im Impact Hub in München. Die Lokalität der Veranstaltung ist ein Gründerzentrum für Social Entrepreneurs. Dieses Impact Hub bietet Co-Working Spaces und Coaching an sowie kostenlosen Raum für Seminare und Workshops, die sich mit diesen Themen befassen (Impact Social Innovators, 2012: 154ff.). Da der Workshop „Community Supported Bakery“ auch als Treiber einer sozialen Innovation gesehen werden kann, erschien die Wahl des Ortes passend. Der Workshop umfasste einen zeitlichen Rahmen von sechs Stunden.

Am Workshop nahmen 20 Personen teil, darunter Bäcker, ehemalige Kollektivmitglieder, Wissenschaftler, CSA-Mitglieder, CSA-Verbraucher sowie am Thema Interessierte. Die Zusammensetzung kann nach den Anforderungen transdisziplinärer Forschung als für die Ziele dieses Vorgehens als passend bewertet werden, weil die Heterogenität der Teilnehmer verschiedenster Disziplinen gewährleistet wurde. Dennoch machten die Mitglieder des KK 20 % der gesamten Teilnehmerzahl aus.

Die Wahl des Workshops als Methode, um das Thema CSB zu bearbeiten, stellte sich als zweckdienlich heraus. Es konnten schnellstmöglich viele Stimmen und Meinungen zu dem Thema eingefangen werden. Außerdem kann die Zusammensetzung der Teilnehmer als sehr heterogen, interessiert und thematisch versiert bezeichnet werden. Neben einer großen Anzahl an Vorteilen, die die Wahl des Workshops als Methode mit sich bringt, sind dem Rahmen der Untersuchung natürlicherweise auch einige Nachteile entstanden. Da die Teilnehmer selbst die Wahl hatten, ob sie sich anmelden, konnte keine Selektion durch die Autorin vorgenommen werden. Somit hatte die Autorin fast keinen Einfluss auf die Gruppenzusammensetzung, die Expertise jedes einzelnen sowie letztendlich auf die Reproduzierbarkeit. Dennoch wurde weitestgehend versucht unter Bäckern, CSA-Anhängern und

CSA-Interessierten Werbung für den Workshop zu machen. Die Vorhersehbarkeit des konkreten Ablaufes war im Zuge dieser Zusammensetzung nicht gegeben. Insgesamt muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass je nach Gruppenkonstellation die Ergebnisse des Workshops variiert hätten. Trotzdem können die Heterogenität und das Knowhow der Gruppe ebenso positiv bewertet werden.

Das Gesagte bzw. Geschriebene bietet die Grundlage für die inhaltliche Auswertung und die weitere Bearbeitung des Themas. In Bezug auf die explorative Herangehensweise der Arbeit sowie des innovativen Charakters des Forschungsfeldes stellt sich das Vorgehen sowie die zusammengetragenen Ergebnisse als verwertbar heraus, obwohl anstatt der erwarteten Lösungsansätze viele neue Fragestellungen erarbeitet worden sind.

### **Einstieg mit Impulsvorträgen und Bildkarten**

Der erste Impulsvortrag von Simon Scholl, KK-Mitgründer, überschritt bereits zu Beginn der Veranstaltung den zeitlich festgelegten Rahmen (siehe Anhang B. Workshop-Ablauf (lang)). Aus diesem Grund musste der Impulsvortrag zum Thema CSB verkürzt werden, um nicht zu viel Zeit für den folgenden Workshop Phasen zu verlieren. Einerseits kann diese Kürzung als positiv bewertet werden, da die Teilnehmer unvoreingenommen mit geringem Vorwissen in die Modellierung starteten und somit ihre Kreativität zum Thema CSB gefördert wurde. Andererseits ist es schwer zu sagen, welche Wirkung eine klare Vorstellung des Modells auf die Modellierung und Ausarbeitung gehabt hätte. Vielleicht wären bereits spezifischere Diskussionen und CSB-Kriterien für die Ausarbeitung entstanden. In diesem Fall kam es zu einer eher allgemeinen Bearbeitung der Aufgabe aus der viele neue Fragestellungen entstanden. Weiterhin wurden Ergebnisse der Recherche nach den CSB-Pionieren aufgezeigt und trafen auf großes Interesse in der Gruppe.

Während des Workshops selbst kann festgehalten werden, dass die Moderation sehr viel Erfahrung, Einfühlungsvermögen und Flexibilität bedarf. Da eine der beiden Moderatoren nicht über die notwendige Workshop-Erfahrung verfügte, gestaltete sich die Moderation in einigen Fällen schwierig. Gerade in der Anfangsphase des Workshops während der Vorstellungsrunde oder des Impulsvortrages war es unangenehm, die Teilnehmer einerseits an die Länge ihres Vor- bzw. Beitrages zu erinnern und andererseits deren Mitteilungsbedürfnis wahrzunehmen und zu respektieren. In der Gruppe befanden sich einige Bäcker, die sich die in Kapitel 2.2 beschriebenen Probleme stark zu spüren bekommen. Sie erzählten während der Vorstellungsrunde über die schwierige Suche nach Fachpersonal, Auszubildenden und Nachfolgern für ihren Betrieb. Auch die anstrengende Nacharbeit sowie die Konkurrenz mit den Billigbäckern ist für einige die Motivation, an dem Workshop teilzunehmen und CSB als mögliche Alternative zu diskutieren.

Die Bildkarten wurden ihrer Funktion als Eisbrecher gerecht. Fast alle Teilnehmer erzählten ihre persönliche Geschichte bzw. Bezug zu der Thematik. Für eine gemeinsame Gruppendynamik und gegenseitiges Verständnis war die Übung sicher von Vorteil. Der Nachteil dieser Methode war jedoch, dass die Gruppe sehr groß war und somit die Vorstellungsrunde sehr viel Zeit in Anspruch nahm.

### **CSB-Modellierung**

Von einem Großteil der Gruppe wurde die Modellierung sehr positiv bewertet. Um alle Teilnehmer auf den gleichen Stand zu bringen, fiel die Entscheidung auf die Modellierung zu Beginn des Workshops. Auf diese Weise konnte sich jeder sein eigenes Bild von einer CSB machen, sofern noch keines bestand. Auch diejenigen, die sich schon tiefergehend mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben, konnten ihr erlangtes Wissen bei dieser Übung einbringen.

Mit dem Thinking-Aloud Protokoll, welches ebenso Teil der Modellierungsaufgabe war, konnten nicht alle Teilnehmer etwas anfangen. Von ein bis zwei Personen wurde diese Aufgabe belächelt und hinterfragt. Der Rest der Gruppe fühlte sich wohl mit der Aufgabenstellung, arbeitete ein CSB-Modell aus und kommentierte dieses. Die Intention hinter der Modellierung war alle Teilnehmer auf einen Stand in Bezug auf das Thema CSB zu bringen. Dennoch ist fraglich, ob dieser Schritt der Modellierung nicht hätte weggelassen werden können, sodass mehr Zeit für die aufkommenden speziellen Fragen verblieben wäre. Es bleibt offen, welche Variante zielführender gewesen wäre.

Im Workshop wurde nicht konkret mit dem Prototyp gearbeitet. Während der CSB-Modellierung wurden die Ergebnisse im Zusammenhang mit den CSB-Kriterien niedergeschrieben. Aufgrund der offenen Aufgabenstellung entstanden während dieses Workshop-Abschnitts überraschenderweise vielerlei Aspekte. Es wurde nicht allein über Merkmale einer CSB gesprochen. Auch andere Themen kamen auf, wie z. B. Chancen und Risiken einer CSB, Gefühle und erste Fragestellungen.

Im Folgenden wurden die Teilnehmer aufgefordert, ihre acht wichtigsten Fragen in der Pause zu bepunkten, sodass im weiteren Verlauf damit weitergearbeitet werden konnte. Problematisch war das nicht genug Zeit zur Verfügung stand, um die Fragen gewissenhaft zu ordnen bzw. zu kategorisieren. Somit wurden viele Fragen zusammengeworfen, die letztendlich thematisch weniger zusammenpassten als andere.

### **Pro-Aktionscafé**

Nach der Mittagspause wurde den Teilnehmern die Pro-Aktionscafé Methode, eine Abwandlung des World-Cafés, erklärt. Zunächst wurden die vier Fragen mit den meisten Punkten auf vier Tische verteilt. Die Teilnehmer sollten selbst wählen zu welchem dieser Tische

sie als erstes gehen möchten. Die erste Runde dauerte 15 min und wurde begleitet von der Frage nach dem Hintergrund, um zu durchdringen, welchen Zweck die Beantwortung der Frage hat und welchen Kontext die einzuordnen ist. In der folgenden Runde folgte die übergeordnete Frage nach den Lösungsansätzen. Nachdem die Teilnehmer ausreichend über mögliche Lösungswege diskutiert haben, sollten sie sich noch Gedanken zu den nächsten Schritten machen. Also welche Konsequenzen können aus den Überlegungen gezogen werden. Leider kamen viele Gruppentische nicht zu der Möglichkeit sich konkrete nächste Schritte zu überlegen, weil sie sich entweder in der Lösungssuche verrannt haben oder ein anderes Diskussionsthema das Gespräch am Tisch dominiert hat. Insgesamt verblieb in den einzelnen Runden zu wenig Zeit, um die Fragen ausgiebig zu diskutieren und um das Wissen, was in den Personen steckt, hervorzubringen.

Nachdem die wichtigsten acht Fragen bearbeitet worden sind, sollte eine Vorstellung der Ergebnisse durch die Gastgeber am Tisch folgen. Dennoch entschieden die Moderatoren des Workshops aufgrund der vorangeschrittenen Zeit, auf die Präsentation der Ergebnisse zu verzichten. Dieser Schritt war möglich, da alle Ergebnisse sowieso in einem Protokoll zusammengefasst und an alle verschickt wurden. Nichtsdestotrotz wäre es durchaus spannend und bereichernd gewesen, wenn alle Beteiligten im Plenum die Ergebnisse besprochen und diskutiert hätten.

### **Feedback**

Somit konnte mehr Zeit für die Feedbackrunde (siehe Anhang D. Ergebnisprotokoll, S.XXXVII) zum Abschluss des Workshops gewonnen werden. Das Feedback selbst fiel sehr positiv aus. Die Teilnehmer forderten zum Großteil einen weiteren Workshop zu dem Thema sowie eine Weiterführung der Idee. Ein Workshop mit einem konkreten Bäcker-Beispiel wäre eine weitere gute Alternative gewesen, kam aus den Reihen der Teilnehmer als möglicher Verbesserungsvorschlag. Dieser Ansatz war Teil des ersten Forschungsdesigns dieser Arbeit, wo mit einem verallgemeinerten Beispiel eines Bäckers im Workshop gearbeitet werden sollte. Diese Aussage der Teilnehmer bestätigt die erste Idee der Autorin konkret anhand eines Beispiels die aufkommenden Fragen abzuarbeiten.

Zudem wurde der Wunsch geäußert ein CSB-Netzwerk zu schaffen, um Informationen auszutauschen. Negativ bewertet hingegen wurde der Zeitfaktor. Nicht alle Fragen konnten hinreichend und zufriedenstellend bearbeitet werden. Ein Workshop über mehrere Tage vielleicht sogar mit einem konkreten Praxispartner, der Interesse an einer Umsetzung hat, ist ein weiterer Schluss, der aus dem Feedback gezogen werden kann. Auf diese Weise könnten alle entstandenen Fragestellungen in Bezug auf den jeweiligen Praxispartner diskutiert werden. Die genauen Inhalte des Feedbacks sind im Anhang D der Arbeit zu finden. Ein weiterer Aspekt, den es hervorzuheben gilt, da er mehrmals genannt worden ist, ist das

Bedürfnis nach einem gelungenen CSB-„Leuchtturmprojekt“ in Deutschland. Dieses Projekt soll Vorbild sein und zeigen, dass eine 100 % CSB funktionieren kann.

In dem Zusammenhang der Feedbackrunde wurde das Potential (siehe Kap. 2.4.7) für den Ausbau regionaler Ernährungsstrukturen durch solidarische Unternehmen erkannt. Handwerksbäckereien können als CSB ein Teil dieser Struktur werden. Die Forderung nach Kooperationen zwischen CSX-Betrieben wurde hier auch genannt.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Teilnehmer sehr zufrieden waren. Der möglicherweise größte Output dieser Veranstaltung war, dass die Teilnehmer sich kennengelernt haben und bei Bedarf ein Netzwerk zwischen CSB-Interessierten aufbauen können.

### **Auswertung**

Im Nachhinein stellte es sich als problematisch heraus, dass lediglich eine Person für die Dokumentation bzw. Mitschrift verantwortlich war. Da diese Person zum Großteil mit Aufgaben in Bezug auf die Organisation beschäftigt war, fehlte ihr die Zeit alle Eindrücke und Aussagen, gerade auch zu Anfang, festzuhalten. Ein weiteres Defizit war die fehlende Bereitschaft immer alles in den Gruppen mitzuschreiben. Trotz wiederholter Bitte alles Gesagte auf Papiertischdecke oder Postits festzuhalten, wurden nicht ausreichend Informationen schriftlich notiert. Diese fehlenden Informationen machen sich während der Auswertung der Ergebnisse bemerkbar und führen zu unvollständigen Lösungsansätzen. Letztendlich entstanden während des Workshops nicht wie erhofft, viele brauchbare Lösungen, sondern eine Vielzahl an Fragen, die sich Interessierte vor der Gründung einer CSB stellen.

## 5 Ergebnis

### 5.1 CSB-Modellierung

Im Folgenden werden die in der Modellierung identifizierten Kriterien und andere wichtige Aussagen wiedergegeben. Daraufhin folgt ein Abgleich der im Theorieteil entstandenen Fragen mit den Fragen, die im Workshop während der Modellierung aufkamen. Dieser Fragenkatalog, der für weitere Forschungsvorhaben oder CSB-Interessierte genutzt werden kann, bildet ein Ergebnis dieser Arbeit. Außerdem wurden erste Chancen und Risiken einer CSB für den Bäcker sowie den Verbraucher während des Modellbaus identifiziert.

#### 5.1.1 Überarbeitung des CSB-Modells



Abbildung 13: Zusammenfassung einiger Ausschnitte aus der Modellierung (eigene Darstellung)

Es war möglich alle Aussagen (siehe Anhang D. Ergebnisprotokoll, S.XIX), die in Modellierung getroffen worden sind, in vier Kategorien einzuteilen. Die erste Kategorie nennt sich „Gefühle“, die zweite „mögliche Kriterien“, die dritte „Chancen und Risiken“ und die vierte „Fragen“.

Unter Gefühle fallen beispielsweise Aussagen wie: „*Kümmern wir uns mehr um die, die sich kümmern!*“, „*Lass los! Vertrauen aufbauen, Kontrolle abgeben!*“, „*Romantik vs. Realismus*“, „*Das Unperfekte an einer CSB als Stärke sehen*“, „*Sehnsucht nach heiler Welt*“ und „*Unsicherheit*“. Hieran lässt sich erkennen, wie sehr das Thema die Emotionen der Teilnehmer anregt. Es besteht die Hoffnung und der Wunsch danach, dass CSB die Situation im Handwerk verbessern kann. Gedämpft werden diese Gefühle durch die Angst vor dem Neuen, dem Unkalkulierbaren und dem Kontrollverlust durch das Mitspracherecht aller.

Alle Gruppenergebnisse aus der Modellierung zusammengefasst (siehe Anhang D. Ergebnisprotokoll, S.XIX), wurden folgende Aussagen als mögliche Kriterien für eine CSB identifiziert:

- *Handwerk neu denken (aber altes Wissen schützen)*
- *Kommunikation und partizipative Entscheidungsfindung*
- *Gleiche Wertebasis und Zielvorstellungen (Verbrauchergemeinschaft und Bäcker)*
- *Basisdemokratische gleichberechtigte Grundhaltung*
- *Erfahrungsbereitschaft und Offenheit der Verbraucher*
- *Langsames und begrenztes Wachstum*
- *Regionalität und Saisonalität*
- *Agiles, vielfältiges und flexibles Konstrukt*
- *Kernteam aus Verbrauchern & Bäckern*
- *Kostendeckungsprinzip muss gewährleistet werden*
- *Im Kreislauf muss gewirtschaftet werden*

Mit den von der Autorin festgelegten CSB-Merkmalen überschneiden sich die „*partizipative Entscheidungsfindung*“, *Regionalität und Saisonalität* als Teil der Kriterien „nähräumliches Wirtschaften“ und „umweltfreundliche Leistungserstellung“ sowie das *Kreislauf wirtschaften* als ein weiterer Aspekt der „umweltfreundlichen Leistungserstellung“.

Außerdem wurden Überschneidungen mit fehlenden CSX-Kriterien gefunden. Die Aussage *langsames und begrenztes Wachstum* deckt sich mit den Kriterien „begrenzttes Unternehmenswachstum“ und „*Kostendeckungsprinzip*“, welche Rommel ebenfalls als Merkmale eines CSX-Unternehmens festgelegt hat. Folglich wird überlegt diese beiden fehlenden CSX-Kriterien mit in das CSB-Modell zu integrieren. Das CSX-Merkmal „Vergemeinschaftetes Eigentum“ wurde in der Modellierung nicht benannt.

Übrig bleiben weitere Erkenntnisse aus dem Workshop, die in Bezug auf CSB eingeordnet werden müssen:

- *die Erhaltung des Handwerks – als eine schmale aber notwendige Gradwanderung zwischen Tradition und Moderne*
- *der Bedarf nach einem festen Fundament an gleichen / ähnlichen Werten, Ein- und Zielvorstellungen der Verbraucher-Produzentengemeinschaft*
- *eine basisdemokratische gleichberechtigte Grundhaltung*
- *Freiraum für Agilität und Flexibilität in Bezug auf das Konstrukt CSB*
- *Festes Kernteam aus Verbrauchern & Bäckern*

Der CSB-Prototyp könnte um den Punkt „*Erhalt und Weiterentwicklung handwerklicher Fähigkeiten*“ erweitert werden, da dieser Aspekt gerade im Hinblick auf das Bäckerhandwerk nicht fehlen darf.

Ein weiteres CSX-Merkmal ist die „partizipative Entscheidungsfindung“, welche die gemeinsame Festlegung über Art und Menge der Produkte sowie deren Qualität meint. Um in einem größeren Kreis operative Entscheidungen fällen können, ohne immer in Grundsatzdiskussionen zu verfallen, setzt ein gemeinsames Werte-Verständnis bzw. Leitbild voraus. Während des Workshops wurde der Wunsch nach *einem gemeinsamen Wertesystem bzw. ähnlichen Einstellungen* zwischen Bäcker und Verbraucher geäußert. Jedoch wird in dem besagten CSX-Kriterium dieser wichtige grundlegende Aspekt nicht explizit genannt. Eine mögliche Lösung dieses Problems ist, ein weiteres Kriterium zu schaffen, welches die „gemeinsame Leitbildentwicklung“ in den Fokus stellt. In diesem neuen Merkmal wäre nicht nur der Aspekt *eine basisdemokratische gleichberechtigte Grundhaltung*, sondern auch der *Bedarf nach einem festen Fundament an gleichen / ähnlichen Werten und gleichen Ein- und Zielvorstellungen der Verbraucher-Produzentengemeinschaft* inkludiert.



Abbildung 14: Neue CSB-Kriterien (eigene Darstellung)

Ob aus dem Punkt „*Freiraum für Agilität und Flexibilität in Bezug auf das Konstrukt CSB*“ ein Kriterium geschaffen werden kann, ist fraglich. Es ist nicht wirklich ein Kriterium, sondern entsprechend des Werte-Fundamentes eine mögliche Ausprägung von CSB. Festzuhalten ist daher, dass eine CSA sowie CSB von ihrer Unvollkommenheit und nicht von Perfektion lebt. Deshalb wird auch ein Modell immer offen für Erneuerungen in Bezug auf das CSB-Konstrukt sein.

Als letztes wird der Aspekt *festes Kernteam aus Verbrauchern & Bäckern* aufgegriffen. Dieser kann als ein Umsetzungsvorschlag gewertet werden. Aus Sicht der Autorin stellt sich die Frage, ob nicht auch ein oder mehrere motivierte Bäcker, wie es in der Kornkraft Bäckerei der Fall ist, das Kernteam einer CSB bilden können. Möglich ist ebenso, dass die Initiative von der Gemeinschaft, wie bei dem KK, ausgeht. Feststeht, dass es kein Merkmal für eine CSB ist. Während der Modellierung kamen zudem oft Diskussionen auf, wer für die Kommunikation zuständig sei, ob es einen Community-Manager brauche oder welche Fähigkeiten ein CSB-Bäcker besitzen müsse. Da die Teilnehmer keine verwertbaren Lösungen finden konnten, bleiben diese Fragen unbeantwortet.

### 5.1.2 Fragenkatalog

Insgesamt wurden über 50 Fragen in der Modellierung erarbeitet. Während des Pro-Aktionscafé konnten trotz des Zeitdrucks acht Fragestellungen diskutiert werden. Deshalb wurde im Zuge der Auswertung des Workshops ein Fragenkatalog, der die wichtigsten Fragestellungen enthält, erstellt. Die hinreichend bearbeiteten Fragen werden im letzten Abschnitt erläutert.

Alle Fragen, die sich mit den im Theorieteil ergebnen Fragen doppeln oder dasselbe aussagen, wurden in den Katalog mitaufgenommen. Die Doppelung unterstreicht die Wichtigkeit der Frage. In Tabelle 3 wurden die ermittelten Fragen aus der Theorie mit den Aussagen bzw. aufgetakommenen Fragen im Workshop abgeglichen. Es wird deutlich, dass sich viele Fragestellungen ähneln, in dieselbe Richtung gehen oder eine höhere Spezifität aufweisen. Einige der Fragen gleichen sich nicht nur, sondern wurden von den Teilnehmern des Workshops zur weiteren Bearbeitung ausgewählt und in einem Pro-Aktionscafé diskutiert. Sollte dieser Fall eingetreten sein, ist ein Verweis auf *die Bearbeitung im Ergebnisteil* zu finden. Außerdem werden Fragen, die nicht im Workshop aufkamen, mit dem Vermerk *keine Überschneidungen* versehen.

Tabelle 3: Inhaltliche Überschneidungen aus Theorie und Empirie (eigene Darstellung)

Kategorie	Fragen aus der Theorie	Überschneidungen im Workshop
<b>Allgemeines</b>	Welche Vor- und Nachteile besitzt die Gründung einer CSB als Startup?	Welche Risiken bestehen in Bezug auf CSB bei einer Neugründung? <i>Siehe Ergebnisteil (Kap. 5.1.3 &amp; 5.2.3)</i>
	Welche Vor- und Nachteile besitzt die Gründung einer CSB aus der Umformung einer bestehenden Bäckerei? Welche Voraussetzungen müssen dabei gegeben sein?	Welche Risiken bestehen in Bezug auf CSB bei einer Umwandlung eines bestehenden Betriebes? <i>Siehe Ergebnisteil (Kap. 5.1.3 &amp; 5.2.3)</i>
	Welche Vor- und Nachteile besitzt die Gründung einer CSB angliedert an eine CSA?	<i>Keine Überschneidungen</i>
	Welche Kriterien muss eine Bäckerei erfüllen, dass sie sich als CSB bezeichnen darf?	<i>Siehe Ergebnisteil (Kap. 5.3)</i>
	Sind Teilmodelle (nicht 100 % CSB) möglich? Wie würden diese aussehen?	Modellvorschläge: -100 % CSB -70 % feste Mitglieder/Rest Verkauf

	Welche anderen Absatzwege sind möglich?	-50 % CSB/Gemeinschafts- verpflegung  -als Teil einer CSA
	Wie würde eine 100 % gemeinschaftsgetragene Bäckerei aussehen, die sich auf dem Markt langfristig etablieren kann?	Wie viele Personen in welcher Funktion werden für eine CSB benötigt?  Wie viele Personen müssen ein Kernteam bilden? Bedarf es einen Projektmanager?  Bedarf es mehrerer Landwirte und Müller als Lieferanten?  Wie viele Bäcker braucht eine CSB?  <i>Siehe Ergebnisteil (Kap. 5.2.2)</i>
	Wie sicher kann eine Verbrauchergemeinschaft die Abnahme einer gesamten Produktion gewährleisten?	Wie viele Prosumenten benötigt eine CSB um wirtschaftlich zu funktionieren?  Was ist die Mindestabnahme für Planungssicherheit?
	Wie soll eine Bäckerei ihre Kosten decken, da sie mehr Menschen als eine SoLawi versorgt?	Wie viele Prosumenten benötigt eine CSB um wirtschaftlich zu funktionieren?
<b>Bäckerei</b>	Können Bäcker ihren Bedarf ein Jahr im Voraus kalkulieren, da sie auf die gelieferte Ware und deren Qualität angewiesen sind?	Wie lange im Voraus kann ein Bäcker planen?
	Brauchen Bäcker lokale und verbindliche Beschaffungsstrukturen? Wie geht das in schlechten Erntejahren?	Was hängt an der Logistik?  Wie viele Lieferanten braucht eine CSB?  <i>Siehe Ergebnisteil (Kap. 5.2.2)</i>
	Ist ein Quereinstieg als CS-Bäcker ohne Meisterbrief möglich?	Bedarf es einen Meisterbrief oder spezielles Fachwissen?

<b>Verbraucher-gemeinschaft</b>	Wie viele Mitglieder sind notwendig für eine funktionierende CSB?	Wie viele Prosumenten braucht eine CSB um zu funktionieren?
	Wie kann ein Bäcker genügend Mitglieder (langfristig) an sich binden?	Ist ein eingeschränktes Sortiment zu langweilig?  Wie soll mit der Bindungsangst der Menschen umgegangen werden?
	Was sind Erwartungen eines Mitgliedes an eine CSB und deren Backwaren?	Wie beurteilen Konsumenten Qualität?  Welche Backwaren sollten angeboten werden?
	Wie viel Mitspracherecht ist möglich?	<i>Keine Überschneidungen</i>
	Wie viel Mithilfe ist möglich? Gibt es Ideen für Beteiligung?	Wie viel Mithilfe ist möglich und sinnvoll? Wie ist Mithilfe möglich? In wie fern ist Ko-Produktion hilfreich?  Soll die Mithilfe verpflichtend sein? Hat fehlende Hilfsbereitschaft Konsequenzen?  <i>Siehe Ergebnisteil (Kap. 5.2.2)</i>

Aus den Überschneidungen wurden wichtige Fragestellungen für den Katalog formuliert. Die Fragen wurden den drei Kategorien „Allgemeines“, „Bäckerei“ und „Verbraucher-gemeinschaft“ zugeordnet. Die restlichen Fragen für den Katalog wurden so ausgewählt, dass sie die bestehenden Fragen thematisch passend ergänzen. Nicht relevante oder für das Thema nicht zielführende Fragen in Bezug auf eine CSB wurden nicht miteinbezogen. Zudem wurden Fragen, die einen ganz neuen Bereich eröffneten und gleichzeitig von enormer Relevanz für eine CSB sind, mit in den Fragenkatalog (siehe Tab. 4, S.66) eingebaut. Aufgebaut ist der Katalog wie folgt: Zunächst finden sich diejenigen Fragen in Kategorien unterteilt, die sich im vorherigen Abschnitt überschneiden haben. Zudem wurde die Kategorie „Zusatzfragen“, die essentielle Fragen aus Sicht der Autorin beinhaltet, hinzugefügt.

Tabelle 4: Fragenkatalog (eigene Darstellung)

<b>ALLGEMEINES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie kann eine 100 % gemeinschaftsgetragene Bäckerei aussehen, die sich auf dem Markt langfristig etablieren kann?</li> <li>2. Sind Teilmodelle (nicht 100 % CSB) möglich? Wie würden diese aussehen? Welche anderen Absatzwege sind möglich?</li> <li>3. Welche Risiken und Chancen bestehen in Bezug auf eine Neugründung einer CSB oder einer Umwandlung einer bestehenden Bäckerei?</li> <li>4. Wie viele Personen in welcher Funktion werden benötigt? Wie viele Personen bilden ein Kernteam? Bedarf es einen Projektmanager (als Moderator, Teamplayer oder Leader)?</li> </ol>
<b>BÄCKEREI</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie viele Bäcker braucht eine CSB?</li> <li>2. Wie soll eine Bäckerei ihre Kosten decken, da sie mehr Menschen als eine SoLawi versorgt?</li> <li>3. Können Bäcker ihren Bedarf ein Jahr im Voraus kalkulieren, da sie auf die gelieferte Ware und deren Qualität angewiesen sind? Wie lange im Voraus können Bäcker planen?</li> <li>4. Brauchen Bäcker lokale und verbindliche Beschaffungsstrukturen? Wie geht das in schlechten Erntejahren?</li> <li>5. Was hängt an der Logistik? Wie viele Lieferanten (Landwirte, Müller etc.) werden benötigt?</li> <li>6. Ist ein Quereinstieg als CS-Bäcker ohne Meisterbrief möglich? Bedarf es einen Meisterbrief?</li> </ol>
<b>VERBRAUCHERGEMEINSCHAFT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wie sicher kann eine Verbrauchergemeinschaft die Abnahme einer gesamten Produktion gewährleisten? Was ist die Mindestabnahme für Planungssicherheit?</li> <li>2. Wie viele Mitglieder sind für eine CSB notwendig um wirtschaftlich zu funktionieren?</li> <li>3. Wie soll mit der Bindungsangst der Menschen umgegangen werden? Wie kann ein Bäcker die (genügend) Mitglieder (langfristig) an sich binden?</li> <li>4. Was ist der Grundbedarf an Backwaren?</li> <li>5. Welche Backwaren sollten angeboten werden? Ist ein eingeschränktes Sortiment zu langweilig?</li> <li>6. Was sind Erwartungen eines Mitgliedes an eine CSB und deren Backwaren? Wie beurteilen Konsumenten Qualität?</li> <li>7. In wie fern ist Ko-Produktion sinnvoll und hilfreich? Gibt es Ideen der Beteiligung?</li> <li>8. Soll die Mithilfe verpflichtend sein? Hat fehlende Hilfsbereitschaft Konsequenzen?</li> </ol>
<b>ZUSATZFRAGEN AUS DEM WORKSHOP</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wer ist eine mögliche Zielgruppe? Wo finden sich passende Mitglieder?</li> <li>2. Wie kann die Community gepflegt bzw. aktiviert werden?</li> <li>3. Wie viel Kommunikations-/Bildungsarbeit und politische Arbeit muss geleistet werden und wie wird diese Arbeit finanziert?</li> <li>4. Gibt es generell Bedarf für eine CSB?</li> <li>5. Welche Fähigkeiten braucht ein CSB-Bäcker?</li> <li>6. Wer besitzt die Bäckerei?</li> </ol>

7. Soll die CSB den Grundbedarf der Mitglieder oder mehr als das decken?
8. Wie kann das Angebot einer CSB (Brot, Brötchen, Körner, Mehl oder Feingebäck etc.) aussehen? Breites und tiefes vs. eingeschränktes und kleines Sortiment? Welche Backwaren sollte eine CSB anbieten, um den Grundbedarf der Mitglieder zu decken?
9. Welche Verteilpunkte sollen wie oft mit welchen Mengen (verpackt oder lose) beliefert werden?

### 5.1.3 Chancen und Risiken einer CSB

Neben den Fragen und Aspekten für die Bearbeitung des Modells konnten auch Chancen und Risiken herausgearbeitet werden (siehe Tab. 5, S.67).

*Tabelle 5: Chancen und Risiken einer CSB (eigene Darstellung)*

Chancen	Risiken
Selbstbestimmtes Leben	Ungleiche Vorstellungen bzw. Ziele (aus Bäcker sowie Verbraucher Sicht)
Attraktiv für Bäckerei-Startups	Angst vor dem Neuen
Förderung der Diversität	Mögliches Chaos
Ko-Produktion bzw. Miteinbezug der Verbraucher	Bindungsangst der Verbraucher
Aufbruch des Wachstumszwangs	Fehlende Logistikkonzepte
Krisenresistentes Konstrukt	Zu starke Konkurrenz
Stärkung des sozialen Gefüges (Stadt) für Beteiligte	Abgrenzung durch eine geschlossene Community
Schaffung eines sozialen Treffpunktes	
Mögliche Qualitätssteigerung	
Gerechte Entlohnung	
Mehr Wertschätzung für das Handwerk und die eigene Arbeit	

Die Teilnehmer nannten insgesamt elf Chancen bzw. Vorteile und sieben Risiken bzw. Nachteile (siehe Tab. 5), die die Gründung einer CSB mit sich bringen kann.

## 5.2 Pro-Aktionscafé

In diesem Kapitel werden die Fragen aus dem Pro-Aktionscafé mit brauchbaren Lösungsansätzen (siehe Kap. 5.2.2) kurz aufgegriffen und der Inhalt dieser als Handlungsempfehlungen wiedergegeben. Zunächst werden wichtige Aussagen, die für die Überarbeitung des CSB-Modells genutzt werden können wiedergegeben.

### 5.2.1 Überarbeitung des CSB-Modells

In Bezug auf das Modell können vereinzelt Inhalte der bearbeiteten Fragen genutzt werden. Im Zuge der Klärung von Frage 5 (Anhang D. Ergebnisprotokoll, S.XXX) wurde über den *Besitz der Bäckerei* diskutiert und warum dieser Punkt überhaupt geklärt werden müsse. Einigkeit herrschte darüber, dass eine Klärung Kontinuität sichern würde, um Beständigkeit und Nachhaltigkeit über Generationen hinweg gewährleisten zu können. Uneinig waren sich die Beteiligten, ob die Bäckerei im Besitz der Bäcker, der Genossenschaft oder einer anderen Instanz sein sollte. Hierbei wird deutlich, dass das CSX-Merkmal „Vergemeinschaftetes Eigentum“ in Frage gestellt wird. Je nach Entscheidung für oder gegen eine Vergemeinschaftung des Besitzes, entstehen unterschiedliche Vor- und Nachteile. Beispielsweise könnte die Vergemeinschaftung zur Folge haben, dass sich die Bäcker abhängig fühlen. Jedoch wäre der Fortbestand der CSB gesichert und es könnten schneller Entscheidungen in Bezug auf Anschaffungen von Maschinen etc. getroffen werden. Da einige Mitglieder des KK involviert waren, wurde die Option einer CSB als Genossenschaft klar bevorzugt.

Themen wie *Anstellung vs. Selbstständigkeit* und *Übernahme vs. Pacht vs. Neugründung* kamen im Zuge dessen auf. Kompromisse bzw. eine Lösung konnten nicht gefunden werden. Wäre die Bäckerei Eigentum der Bäcker, könnte mehr Motivation, Interesse und Verantwortungsgefühl entstehen, aber auch mehr Druck durch die neu gewonnene Selbstständigkeit. In diesem Fall gibt es nicht die eine Lösung. Die Teilnehmer des Workshops nennen die Art und Weise der Gründung als ausschlaggebenden Punkt zu Klärung dieser Frage. Je nachdem ob es zu einer Neugründung, einer Übernahme oder der Pacht einer Bäckerei kommt, wird es eine passende Lösung für diese Frage geben. Nichtsdestotrotz sollte das CSX-Kriterium „Vergemeinschaftung des Eigentums“ als Kriterium für eine CSB mitaufgenommen werden. Grund für diese Entscheidung ist, dass dieses Merkmal eine mögliche Ausprägung einer CSB darstellt. Gemeinsames Eigentum kann solidarische Zusammenarbeit fördern, muss es aber nicht.

Außerdem wurde in Frage 8 (siehe D. Ergebnisprotokoll, S.XXXIV) über den Aspekt „der Mithilfe“ gesprochen. Es geht um den Fall, wenn ein Mitglied – es ist irrelevant aus welchen Gründen - nicht mitmachen kann. Beispielsweise werden sog. „Mitmachtage“ angeboten, an denen bestimmte Leute nicht teilnehmen können oder wollen. Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Frage, welche Folgen die fehlende Hilfsbereitschaft haben könnte. Es ist klar, dass es in so einem Fall andere Wege der intensiven persönlichen Beziehungspflege und des Dialogs braucht. Hier bedarf es neue Möglichkeiten, um eine Beziehung zwischen Bäcker und Produzent aufzubauen und zu erhalten. Das CSX-Merkmal „Ko-Produktion“ benennt diese Prozesse und Überlegungen nicht ausreichend. Daher sollte überlegt werden,

ein weiteres Kriterium zu entwickeln, welches die Entwicklung neuer Beziehungsformen zwischen Verbraucher und Verarbeiter explizit beschreibt.

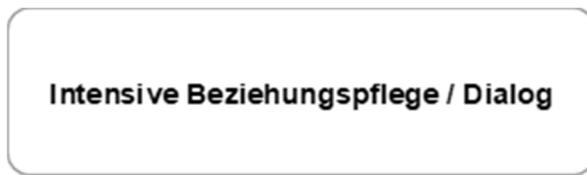


Abbildung 15: Neues CSB-Kriterium (eigene Darstellung)

Somit entsteht aufbauend auf dieser Erkenntnis das neue CSB-Kriterium „intensive Beziehungspflege / Dialog“. Konstanter Dialog und mehr Kommunikation als nur monatlich festgesetzte Mitmachtage sind ein Wesensmerkmal der CSA bzw. CSB. Wenn eine aktive und kommunikative Beziehung gepflegt wird, ermöglicht das auch, dass Weiterentwicklung stattfindet. Auch das CSX-Kriterium „partizipative Entscheidungsfindung“ beinhaltet nicht diese Entwicklungen. Beispielsweise gibt es im CSA-Bereich einige Beispiele, wo zwar versucht wird, gemeinsam zu entscheiden, aber die Grundlage durch den Dialog nicht ausreichend gelegt ist. So erscheint eine Aufnahme dieses neuen Kriteriums unumgänglich.

### 5.2.2 Lösungsansätze

Während des Pro-Aktionscafés wurden acht Fragestellungen in Gruppen diskutiert und bearbeitet. Die Fragen bezogen sich auf die Bereiche „Rahmen, Risiken, Bedarf, Eigentumsverhältnisse, Anzahl an Personen, deren Aufgabenbereiche, Logistik, Sortiment, und Ko-Produktion“.

Die drei Fragen, die ausreichend und informationsreich beantwortet worden sind, werden im nächsten Abschnitt inhaltlich zusammengefasst. Aus den Antworten der restlichen Fragen werden die relevantesten Aussagen in die Arbeit aufgenommen. Alle wichtigen Fragen aus dem Pro-Aktionscafé befinden sich jedoch im Fragenkatalog.

#### **Fragen 6 und 7: Logistik und Sortiment**

Unter diese Rubrik fallen Aspekte wie Sortimentsauswahl, Bestellung, Lieferung, Lieferfahrzeuge, Verpackung und Häufigkeit der Verteilung (siehe Anhang D. Ergebnisprotokoll, S.XXXI). Diese müssen in Bezug auf jede einzelne CSB, auf deren Infrastruktur und Größe, neu diskutiert und Lösungen gesucht werden.

Zuerst muss sich die Frage nach der *Grundbedarfsmenge* jedes Menschen gestellt werden. Wie viel Brot bzw. Brötchen braucht ein Mitglied pro Woche? Es gilt zu klären, ob nur eine kleine Menge an Brot geliefert werden soll, um den Bedarf zu decken und um Zukauf in anderen Bäckereien möglich zu machen oder ob mehr als nur der Grundbedarf mit der Brotlieferung gedeckt werden soll. Der Vorteil an der reinen Grundbedarfsdeckung mit Zu-

kauf ist, dass Konsumenten trotzdem das Gefühl haben variabel einkaufen zu können. Zusätzlich wird die sog. „Bindungsangst“ an einen einzigen Bäcker präventiv reduziert. Dennoch würde ein Zukauf bedeuten, dass mehr Mitglieder für die Kostendeckung der CSB benötigt werden.

Im Hinblick auf die Sorte und Menge der Backwaren ist es wichtig die Genießbarkeit und Lieferhäufigkeit zu bedenken. Ein Turnus zwischen alle zwei Tage bis einmal pro Woche wurden als Optionen für die *Lieferhäufigkeit* genannt.

Die *Auswahlmöglichkeiten bzw. die Sortimentsbreite und – tiefe* sind ebenfalls wichtige Themen, die im Zuge dieser Thematik besprochen werden müssen. Ein Grund dafür ist, dass die Qualität der Backwaren immer in Verbindung mit der Sortimentsbreite und – Tiefe (siehe Abb. 16) gesehen werden muss.

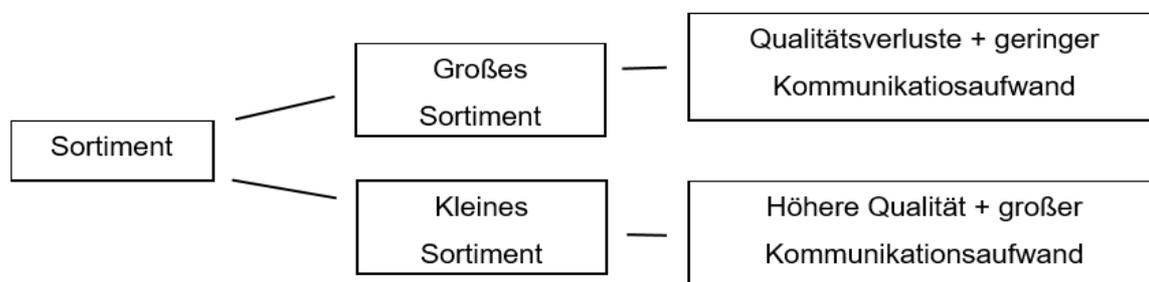


Abbildung 16: Optionen in Bezug auf ein CSB-Sortiment (eigene Darstellung)

Denn je tiefer und breiter das Sortiment, desto schlechter wird im Normalfall die Qualität der Backwaren. Somit sollte im Voraus geklärt werden, welche Strategie – kleines Sortiment, hohe Qualität oder großes Sortiment, geringere Qualität - die CSB fahren möchte. An dem Tisch mit dieser Fragestellung waren sich fast alle Teilnehmer einig, dass max. vier Sorten an Brot bzw. Brötchen, aus einem kleinen saisonalen und regionalen Sortiment, ausreichen würde, um die Bedürfnisse der CSB-Mitglieder zu decken. Mit dieser Entscheidung einher geht ein hoher Kommunikationsaufwand, um dem Verbraucher die Hintergründe dieser eingeschränkten Auswahl nachvollziehbar darzustellen. Eine weitere Option wäre demnach, ein wöchentlich wechselndes Angebot zu schaffen, um für mehr Abwechslung zu sorgen oder extra Bestellungen für Kuchen und Snacks möglich zu machen. Im Rahmen dieser Fragestellung kamen noch weitere Diskussionspunkte zu den Themen individuelle vs. kollektive Bestellung, Vielfalt vs. Qualität, Langeweile vs. Überforderung auf.

An diesem Punkt ist festzuhalten, dass ein Sortiment – rein aus verschiedenen Brotsorten bestehend – am rentabelsten für den Bäcker ist. Ob das jedoch Ziel und Wunsch der Verbraucher-Produzenten-Gemeinschaft ist, allein aus *Rentabilitätsgründen* ausschließlich Brot für die Mitglieder anzubieten, muss jede CSB für sich entscheiden.

Die Entscheidung über das Backwarenangebot wird zusätzlich durch die Art und Weise der *Verpackung* beeinflusst. Die Gruppe, die sich mit dieser Frage auseinandergesetzt hat, ist sich nicht einig, ob eine lose Verteilung von Brot und Brötchen Sinn macht. Jedes Brot könnte auch extra verpackt mit dem Namen des Besitzers ausgeliefert werden. Sicher sind die Teilnehmer trotzdem, dass je vielfältiger das Angebot ist, desto größer der Verpackungsaufwand. Die Verpackungsfrage sollte deshalb notwendigerweise geklärt werden, weil sie Einfluss auf die Nachhaltigkeit, aber auch auf die Langlebigkeit der Produkte hat.

Im nächsten Schritt sollte sich eine CSB mit der *Lieferung* beschäftigen. Es bestehen je nach Lage und Distanz der Bäckerei zur Verteilstelle die Möglichkeiten die Produkte mit dem Fahrrad oder dem Auto auszuliefern. Wie können jedoch stark mobile Kunden erreicht und das to-go-Geschäft einer herkömmlichen Bäckerei abgedeckt werden? Bedarf es vielleicht doch einer Filiale für den alltäglichen Einkauf beim Bäcker? In Bezug auf diese Fragen muss über eine Teil-Umstellung zu einer CSB nachgedacht werden.

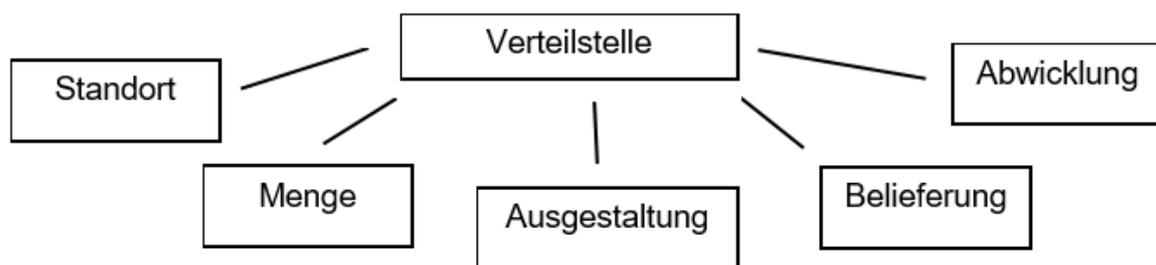


Abbildung 17: Zusammenhänge rund um eine Verteilstelle (eigene Darstellung)

Nach Aussage der Teilnehmer sollen die Backwaren an eine *Verteilstelle der CSB* geliefert werden. Standort, Menge, Ausgestaltung und Abwicklung der Verteilstelle muss je nach CSB neu definiert und festgelegt werden (siehe Abb. 17). Mögliche *Depots* könnten bestehende CSA-Verteilstationen, Garagen, Keller, Hostläden, öffentliche Räume etc. sein. An diesem Punkt ist es fragwürdig, ob eine CSA-Verteilstation, die eigentlich für frisches Obst und Gemüse angedacht ist, auch für Backwaren die passenden Lagerbedingungen erfüllt. Beispielsweise verträgt sich die Befeuchtung der frischen Ware nicht mit dem Brot und dessen Verpackung (meist aus Papier). Zudem muss geklärt werden, wer die Verantwortung für die Verteilung der Ware übernimmt. Gehört diese Aufgabe zum Verantwortungsbereich der Bäckerei, der Mitgliedergemeinschaft oder wird sie vielleicht sogar ausgelagert? Der Aufbau einer Verteilstation ist wiederum sehr individuell gestaltbar. Es gibt die Möglichkeit, Brote in Schränke zu legen, aus denen sich jedes Mitglied beliebig eines herausholen kann. Dennoch könnte diese Vorgehensweise zu Konkurrenzdruck zwischen den Mitgliedern führen. Daher ist es notwendig entweder eine einzige Sorte zu liefern oder die bestellten Mengen bzw. Sorten pro Mitglied genau zu kennzeichnen. So können Verwechslungsgefahr

und Hygieneproblemen vermieden werden. Entscheidungen über Ort und Aufbau der Station sollte immer in Bezug auf die Bedürfnisse der Mitglieder sowie Haltbarkeit der Backwaren getroffen werden.

Es könnten nicht nur Lieferkooperationen, sondern auch Abnahme-Kooperationen mit Firmen, Kindertagesstätte, Kindergärten Schulen oder anderen öffentlichen Einrichtungen eingegangen werden. Dabei könnte eine fixe Gesamtmenge für den Bäcker entstehen. Die Verteilung der Mengen würde dann über die Gemeinschaft abgewickelt werden.

Empfohlen wird von den Teilnehmenden erst einmal Anforderungen und Probleme in Bezug auf die Verteilung sowie mögliche Lösungsansätze zu sammeln, um diese je nach Situation bewerten zu können.

### **Frage 8: Ko-Produktion**

Da die *Mithilfe* bzw. Ko-Produktion bei einer CSA einen großen Stellenwert einnimmt, muss über Möglichkeiten und Wege dieser speziell bei Bäckern nachgedacht werden (siehe Anhang D. Ergebnisprotokoll, S.XXXVI). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob Mithilfe generell überhaupt erwünscht oder sinnvoll ist. Sinnvoll ist es dahingehend, dass ein tiefergehendes Verständnis für Bäcker und Vertrauen in deren Arbeit entsteht. Zudem soll Mitarbeit den Prosumenten in Bezug auf Lebensmittelerzeugung mit dem Ziel der Selbstversorgung weiterbilden. Die bearbeitende Teilnehmergruppe beschreibt die Mithilfe auf der anderen Seite als sehr aufwendige Zusatzarbeit, die mit vielen Nachteilen verbunden ist. Zum Beispiel fürchten sie fehlende Genauigkeit der Mithelfer, Angst der Mitglieder vor Verbindlichkeit und nichteinhaltbare Hygiene- und Qualitätsanforderungen in der Backstube aufgrund von fehlendem Knowhow und Wissen der Helfer. Notwendig ist festzulegen, welche Person oder Gruppe sich um die Koordination der Mithilfe kümmert.

Es bedarf an Ideen, wie Prosumenten den Bäckern wirklich helfen könnten anstatt deren Arbeit zu erschweren. Folgende Aspekte wurden während der Bearbeitung dieses Themas genannt. *Feste Aufgabenverteilung je nach Höhe des Anteils* könnten zu geordneten Abläufen führen. *Zuarbeiten* wie Einkauf, Kommissionierung oder Auslieferung können von Mitgliedern zur Unterstützung der Bäcker übernommen werden. Sog. *Brotbackkurse* können neben dem standardisierten Backalltag angeboten werden. Als letztes wurde von der Wiederbelebung einer *alten Backhaustradition* gesprochen. Damals durfte jeder den eigens angerührten Teig zum Backen in die Bäckerei bringen. Auch über eine derartige Ko-Produktion könnte nachgedacht werden.

Letztendlich bedarf es einer *Person zwischen Bäckerei und Verbrauchergemeinschaft*, die das Handwerk sowie die Mitglieder kennt. Diese Person sollte nach Möglichkeit eine ge-

wisse Autorität, Durchsetzungsvermögen sowie Problembewusstsein mitbringen, um erfolgsversprechend zwischen beiden Parteien vermitteln zu können. Neben der Suche nach diesem Verbindungsglied, sollte im *ersten Schritt* von den Bäckern eine *Liste zu den Themen Ideen für Mithilfe und Entlastungsmöglichkeiten* erstellt werden.

#### **Fragen 1-4**

Diese Fragen befassten sich allgemein mit der Thematik CSB und dem sog. Rahmen. Besprochen wurden Aspekte wie Rechtsform, Struktur, Besitz, Größe und Besitz. Hervorzuheben ist, dass die Tendenz dahingeht, dass es neben Bäckern auch andere Mitarbeiter bzw. *Verbindungspersonen* („*Community Manager*“) geben muss, die sich um die Kommunikation mit den Mitgliedern sowie der Öffentlichkeit kümmert. Ebenso wird sich die Arbeit als Bäcker verändern. Fähigkeiten, wie Offenheit für Hilfe und andere Meinungen sowie die Bereitschaft zum Austausch, werden von einem CSB-Bäcker gefordert sein.

Außerdem wurde über die *Struktur* einer solidarischen Bäckerei gesprochen. Die CSB kann sich als Verein, Genossenschaft oder ein anderes assoziatives Wirtschaften organisieren. Wie auch bei den CSAs können CSBs unterschiedlich aufgebaut werden. Sie können als 100 % CSB einerseits arbeiten, die ausschließlich ihre Mitglieder mit Brot versorgt. Andererseits ist auch ein Hybridmodell mit 50 % CSB und 50 % Gemeinschaftsverpflegung denkbar. Mit Gemeinschaftsverpflegung ist der Verkauf an Wiederverkäufer bzw. Großabnehmer gemeint. Auch die Option, dass sich eine CSB an mehrere CSA angliedert, ist möglich.

Als es um den *Bedarf* für CSB in der Gesellschaft ging, waren sich die Teilnehmer an diesem Tisch einig, dass CSB keine Lösung für größere Strukturen ist, sondern lediglich eine Alternative für Kleinstbetriebe darstellen kann. Ähnlich drückten sich auch die Experten aus, mit denen die Autorin im Vorfeld der Arbeit in Kontakt stand (K., pers. Komm., 250518; H., pers. Komm., 150618; N., pers. Komm., 130718).

Neben den hier entstanden Antworten sind auch neue Fragestellungen entstanden, die zum Teil als Zusatzfragen mit in den Fragenkatalog eingeflossen sind.

#### **5.2.3 Chancen und Risiken einer CSB**

Während des Pro-Aktionscafés wurde an einem Tisch der „Fragenblock 4: Risiken einer CSB“ tiefergehend diskutiert. Dieser befasste sich mit weiteren möglichen Risiken einer CSB. Folgende allgemeine Risiken wurden identifiziert:

- *Finanzielle Risiken / Kalkulationsrisiken*
- *Kommunikationsprobleme*
- *(Zwischen-)menschliche Risiken*

- Externe Faktoren (*Produktionsstätte, Infrastruktur, Rohstoffbezug, Logistik*)
- Organisationsform (*Ausgestaltung definiert Risikoverteilung*)
- (*Arbeitskräfte-/ Fachkräfte-*)Mangel

Dennoch muss hier relativiert werden, dass auch eine normale Bäckerei mit Problemen wie z. B. finanziellen Risiken, externen Faktoren oder Arbeits- und Fachkräftemangel zu kämpfen hat (siehe Kap. 2.2). Ebenfalls bei einer herkömmlichen Bäckerei vorkommen können beispielsweise *Preis-, Mengen- und Qualitätsschwankungen in Bezug auf den Rohstoffbezug*, die jedem Bäcker das Überleben erschweren.

Speziell im Fall einer CSB- Neugründung können Probleme *bezüglich der Produktionsstätte (Größe, Ausstattung, Ort / Distanz zum Verbraucher) und der Communitybildung auftreten (Mitgliederanzahl, Beteiligung)* auftreten. Bezüglich der Umwandlung einer bereits bestehenden Bäckerei kam die *Angst* auf, dass zu *wenig neue Mitglieder* gewonnen werden und zu viele *alte Kunden* abspringen.

### 5.3 Empirisches Fazit: überarbeitetes CSB-Modell

Zusätzlich zu den CSX, die für eine CSB angepasst bzw. konkretisiert worden sind, wurden noch fünf weitere Kriterien speziell in Bezug auf Bäckereien (siehe Abb. 18) ermittelt.

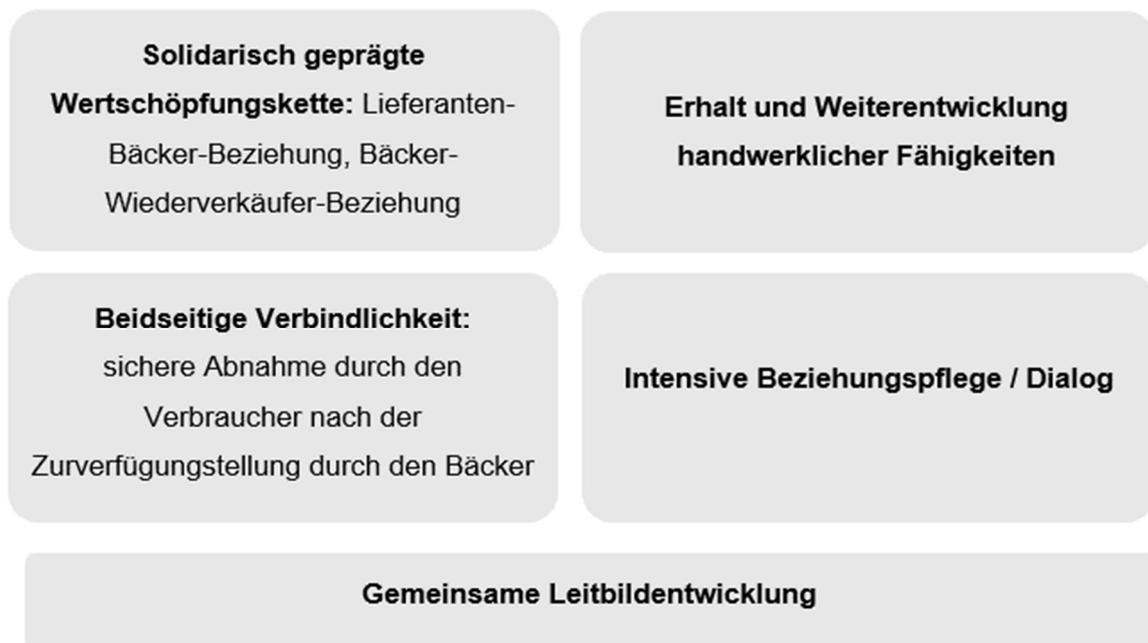


Abbildung 18: Insgesamt fünf neue Kriterien zur Erweiterung des CSB-Modells (eigene Darstellung)

In Bezug auf diese Merkmale werden Möglichkeiten anstelle von festen Vorgaben aufgezeigt. Es wird beispielsweise nicht vorgeschrieben, wie ein Bäcker seine Lieferanten-Beziehung zu führen hat, nur dass diese auf einer solidarischen Zusammenarbeit beruhen soll.

Auch die Wahrung der Handwerkskunst durch Ausübung und Weitergabe des Wissens ist ein weiteres optionales Merkmal einer CSB. Ähnlich verhält es sich mit den restlichen neuen CSB-Kriterien. Die insgesamt 16 identifizierten CSB-Kriterien werden in der folgenden Tabelle 6 aufgeführt:

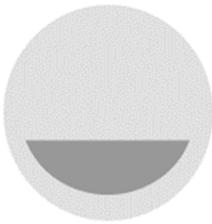
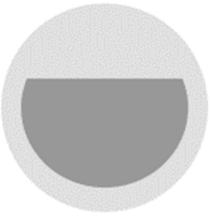
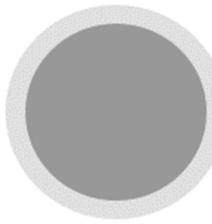
Tabelle 6: Aufzählung der identifizierten CSB-Kriterien (eigene Darstellung)

CSB-Kriterien	
1	<b>Kostentransparenz</b>
2	<b>Kostendeckungsprinzip</b>
3	<b>Begrenztes Unternehmenswachstum:</b> Resilienz statt Größenwachstum, Orientierung an optimaler Betriebgröße
4	<b>Vergemeinschaftetes Eigentum</b>
5	<b>Umweltfreundliche Leistungserstellung:</b> Verständigung auf ökologische Standards, Wirtschaften innerhalb planetarischer Grenzen, Lastenfahrradnutzung, Schutz alter Getreide-/ Brotsorten
6	<b>Partizipative Allokation:</b> gemeinschaftliche Entscheidungsfindung über Art und Menge der Backwaren
7	<b>Solidarische Preisbildung:</b> Bierrunden oder feste transparente Beiträge
8	<b>Geringer Technisierungsgrad:</b> Arbeitskraftintensivierung, Holzofennutzung
9	<b>Ko-Produktion / Prosuming:</b> Partizipation am Wertschöpfungsprozess, Ersatz der herkömmlichen Rollenverteilung, Bildungs- und Inklusionsstätte
10	<b>Vergemeinschaftete Betriebskosten:</b> Teilung von Risiko und Verantwortung durch anteilige Vorfinanzierung, Mitgliederbeiträge statt Vermarktung durch Preise
11	<b>Nahräumliches Wirtschaften:</b> dezentrale Versorgung einer lokalen Community, kurze Wertschöpfungsketten, regionale Aktionsradien prägen die Produktpolitik
12	<b>Solidarisch geprägte Wertschöpfungskette:</b> Lieferanten-Bäcker-Beziehung, Bäcker-Wiederverkäufer-Beziehung
13	<b>Erhalt und Weiterentwicklung handwerklicher Fähigkeiten</b>
14	<b>Beidseitige Verbindlichkeit:</b> Sichere Abnahme durch den Verbraucher nach der Zurverfügungstellung durch den Bäcker

15	<b>Intensive Beziehungspflege / Dialog</b>
16	<b>Gemeinsame Leitbildentwicklung</b>

Im nächsten Schritt werden diese 16 CSB-Merkmale in ein *CSB-Reifegrad-Stufenmodell* eingebracht, welches eigens für diese Arbeit angelehnt an zwei bekannte Systematiken - dem Reifegradmodell nach SPICE (Jacobs, 2010) und den Kompetenzstufen bzw. Dreyfus-Modell (Dreyfus and Dreyfus, 1991) - entwickelt wurde. Je mehr Kriterien eine Bäckerei erfüllt, desto größer ist das Potenzial hin zu einer idealen CSB. Die perfekte CSB existiert in der Art und Weise noch nicht und wird es wahrscheinlich auch nie geben. Dieses Reifegrad-Stufenmodell ist ein inklusives Modell und dient somit als Motivation für die kontinuierliche Weiterentwicklung des Modells sowie bestehender CSBs. Obwohl es mehrere Arten von Reifegradmodellen gibt, erscheint hier das von SPICE passend. Dieses Modell bietet sich an, weil es im Qualitätsmanagement zur Verbesserung und Bewertung von Prozessen, aber auch von Organisationen insgesamt genutzt wird (Jacobs, 2010). In Bezug auf den Aufbau der verschiedenen Stufen (siehe Tab. 7), anhand derer die einzelnen Kriterien bewertet werden, wurde das Dreyfus-Modell ausgewählt, um Ideen für die Bewertung zu geben.

Tabelle 7: CSB-Reifegrad-Stufenmodell (eigene Darstellung)

		
<b>Reifegrad 1: CSB-Anfänger</b>	<b>Reifegrad 2: CSB-Fortgeschritten</b>	<b>Reifegrad 3: CSB-Ideal</b>
1 bis 7 CSB-Kriterien (von 16) werden erfüllt	8 bis 15 CSB-Kriterien (von 16) werden erfüllt	16 CSB-Kriterien (von 16) werden erfüllt

Die Bewertung **jedes einzelnen CSB-Kriteriums** erfolgt anhand einer **vierstufigen Skala** (angelehnt an die Bewertung eines Prozessattributs von SPICE):

Tabelle 8: Vierstufige Skala zur Bewertung von CSB-Kriterien (eigene Darstellung)

<b>Stufe</b>	<b>Erfüllungsgrad (in %)</b>
Stufe 1: „nicht erfüllt“	0 % - 25 %
Stufe 2: „teilweise erfüllt“	>25 % - 50 %
Stufe 3: „weitgehend erfüllt“	>50 % - 75 %
Stufe 4: „vollständig erfüllt“	>75 % - 100 %

Die CSBs sollen sich selbst in Bezug auf die Erfüllung der einzelnen Kriterien einschätzen. Fällt die Bewertung auf über 50 %, kann das Kriterium als „erfüllt“ angesehen und mit in die nachfolgende Einstufung aufgenommen werden. Diese Selbsteinschätzung lässt absichtlich Raum für Verbesserungen. Nachdem jedes einzelne Kriterium betrachtet und in der Skala eingestuft wurde, werden alle erfüllten Kriterien gezählt. Danach kann je nach Anzahl erfüllter Kriterien der Reifegrad der jeweiligen CSB ermittelt werden.

## 6 Kritische Reflexion der Ergebnisse

### 6.1 Diskussion des CSB-Modells

Zunächst werden vereinzelt Kriterien diskutiert. Ein Kriterium lautet „beidseitige Verbindlichkeit“. Es ist bereits Teil des theoretisch erarbeiteten CSB-Prototyps. Fragwürdig ist wie mit dieser Verbindlichkeit umgegangen werden soll. Grundlegend ist, dass Mitglieder einer CSB sich verpflichten die Backwaren des Bäckers abzunehmen. Aber wie weit diese sog. Verbindlichkeit reicht, ist nicht festgelegt. Im Workshop selbst nennen Teilnehmer die Angst vor Verbindlichkeit als ein Risiko des Konzeptes. Trotz dieser Aussage sollte das Kriterium Teil des Modells werden, weil es Basismerkmal einer jeden CSA sowie CSB ist. Menschen, die sich nicht verpflichten möchten, werden ohnehin nicht lange Mitglied einer solidarischen Gemeinschaft sein.

Hinsichtlich des Kriteriums „vergemeinschaftetes Eigentum“ wird im Workshop über den Umgang mit Besitz diskutiert. Es herrscht keine Einigkeit, wer die Bäckerei letztendlich besitzen sollte. Daher bleibt dieses Kriterium weiterhin als optionales (wie bei Rommel) bestehen (siehe Kap. 2.4.8). Sicher ist, dass die Besitzfrage vordergründig ist und geklärt werden muss. Zu dem Kriterium „Beziehungspflege / Dialog“ sollte hervorgehoben werden, dass es bei CSX nicht mehr nur um Ko-Produktion geht, sondern vielleicht sogar darum, dass CSX als eine neue Form des Prosuming gewertet werden sollte.

Wie im Theorieteil außerdem festgestellt wurde, können sich die Bäcker vor allem durch die Handwerkskunst und das alte Wissen gegenüber industriellen Bäckerbetrieben behaupten und profilieren. Die Kunden kaufen vermehrt bewusst und regional ein, weshalb derzeit traditionell arbeitende Bäckereien eine größere Nachfrage nach ihren Backwaren verzeichnen können. Dieses Klientel setzt sich zusammen aus jungen, gut gebildeten Städtern und ländlich lebenden, traditionsbewussten, älteren Menschen (dpa, 2018). Beide Gruppen sind auch in Verbrauchergemeinschaften von CSAs zu finden (Kraiß et al., 2016: 21). Daraus lässt sich schließen, dass zum einen dieses neue Kriterium passend ausgewählt wurde und zum anderen möglicherweise CSBs ihre Mitglieder vorwiegend in diesen beiden Personengruppen finden werden.

Die Übertragung der CSX-Kriterien auf ein CSB Modell erfolgte nach Analyse der CSB-Pioniere. In Bezug auf die CSB-Pioniere schlugen mehrere Versuche der Kontaktaufnahme, um tiefere Informationen zu erhalten, fehl. Aus diesem Grund wurden einige Fallbeispiele nur mittels der Informationen erstellt, die auf der Webseite der Betriebe zu finden waren. Diese sind aber keinesfalls vollständig, weshalb ein Gespräch mit der jeweiligen Initiative von Vorteil gewesen wäre. Letztendlich wurde aufgrund der Sprachbarriere nur im englischsprachigen Raum nach CSB-Pionieren gesucht, weshalb die Möglichkeit

bestehen bleibt, dass eine Vielzahl von CSBs nicht gefunden bzw. analysiert werden konnte.

### Workshop

Während die einzelnen Gruppen viel gebastelt und miteinander kommuniziert haben, wurden jedoch wenige wichtige Inhalte zu Papier gebracht. Somit konnten die Ergebnisse der CSB-Modellierung letzten Endes nur schwer in CSB-Kriterien übersetzt werden. Um die Problematik in Bezug auf die Verarbeitung hin zu einem verständlichen und nützlichen Ergebnis verstehen zu können, wird im Folgenden ein Foto (Abb. 19) von der Modellierung als Beispiel abgebildet.



Abbildung 19: Foto von der CSB-Modellierung (eigenes Bildmaterial)

Insgesamt war die Aufarbeitung der Ergebnisse und die Verknüpfung mit dem theoretisch begründeten Modell sehr schwerfällig, da viele Argumente bzw. Aussagen nur von einer Person in den Raum geworfen worden sind und deshalb nicht als allgemeingültig erklärt werden können. Daher erscheint es ratsam, die hier ermittelten Erkenntnisse kritisch zu betrachten.

Um eine Verbesserung sowie eine kritische Analyse des Modells durchführen zu können, wäre es möglicherweise von Vorteil gewesen, jeder Gruppe oder sogar jedem Teilnehmer das erarbeitete Modell an die Hand zu geben. Mittels dieser Maßnahme wären konkrete Diskussionen in Bezug auf einzelne Kriterien entstanden und geführt worden. Auf diese Weise hätte die Unvoreingenommenheit, mit welcher die Teilnehmer an die Aufgabe herangegangen sind, nicht gewährleistet werden können. Insgesamt wäre dem Modell zu viel

Aufmerksamkeit und Zeit geschenkt worden, welche für die Analyse von praktischen Fragen genutzt werden sollte. Primäres Ziel des Workshops war die praktische Umsetzung des CSA-Ansatzes auf eine Bäckerei zu diskutieren. Daher war es durchaus wichtig, dass an der Stelle der Modellierung viele grundlegende Fragen in Bezug auf die Praktikabilität von CSB aufgekomen sind, mit welchen im Anschluss an die Modellierung weitergearbeitet werden konnte.

Trotzdem hätte es andere Optionen gegeben, das Modell zu diskutieren. Eine Möglichkeit das Modell empirisch zu begründen, zu verbessern und zu erweitern wäre die Diskussion des fertigen Modells in einem Experteninterview gewesen. Dieses Interview hätte jedoch den Rahmen dieser Arbeit überschritten. Eine weitere Möglichkeit hätte darin bestanden, durch eine genaue Analyse eines bestimmten Praxis-Beispiels, die festgestellten Merkmale zu verifizieren und das Modell zu überarbeiten. Da es jedoch keine 100 % perfekte und funktionierende CSB in Deutschland gibt, ist eine Analyse eines Fallbeispiels bisher nicht zielführend.

Die Autorin der Arbeit wird sich in dieser Arbeit nicht festlegen, welche der Kriterien obligatorisch und welche fakultativ sind, da für diese Einteilung die notwendige Begründung fehlt bzw. nicht genügend Forschungsergebnisse zugrunde gelegt werden können. Diese Arbeit enthält ebenso keine allgemeingültige Definition für CSB, sondern steckt mithilfe der Identifizierung von optionalen Merkmalen ein CSB-Modell ab und macht die Einstufung in ein Reifegrad-Stufenmodell möglich. Um die Vielfalt an Ausprägungen einer CSB sowie verschiedene Entwicklungsstufen differenziert darstellen zu können, wurde dieses Modell, das keineswegs vollständig und perfekt ist, erarbeitet. Letztendlich beinhaltet es die Ergebnisse aus der bisher verfügbaren Literatur, aus der Analyse der Praxisbeispiele und des Workshops. Insofern gilt es, das Modell in weiteren Studien eingehender zu erforschen. Im Vergleich zu der Arbeit von Rommel (2017) stellte es auch eine große Herausforderung dar zu beurteilen, wann eine CSB-Initiative als derartige gelten kann. Rommel versuchte mit einer Unterscheidung zwischen obligatorischen und optionalen Merkmalen diese Hürde zu nehmen. Im Verlauf dieser Forschung wurde jedoch nicht weiter auf eine Unterscheidung der Merkmale eingegangen, sondern das Hauptaugenmerk auf die Anwendbarkeit des Modells und die praktische Übertragung des Konzeptes gelegt.

## 6.2 Diskussion des Fragenkataloges

Die Auswahl der Fragen erfolgte durch Abgleich der literaturbasierten Fragen mit denen, die aus dem Workshop hervorgingen. Die Teilnehmerzahl des Workshops war nicht groß genug, um die Ergebnisse als eindeutig repräsentativ zu bezeichnen. Im Hinblick auf den Fragenkatalog ist fraglich, ob eine Überschneidung der Fragen ausreicht, um die Wichtigkeit dieser zu unterstreichen. Der Fragenkatalog beruht auf deren Meinung und Gefühl.

Deshalb ist es wichtig, weitere Workshops mit Praktikern durchzuführen oder andere Methoden anzuwenden, um den Nutzen, die Vollständigkeit und die Richtigkeit dieses Fragenkataloges zu ergründen. Die Ergänzung mit Zusatzfragen lag kein anderer wissenschaftlicher Beleg zugrunde, als dass die Autorin die Fragen mit ihrem erarbeiteten Wissen als essentiell eingestuft hat.

Wie in Kapitel 4.2 bereits erwähnt wurde, hat die Kampagne „The Real Bread Campaign“ einen Ratgeber zur Gründung einer CSB veröffentlicht. Um den Aufbau des eigens entwickelten Fragenkataloges kritisch zu beleuchten wird im Folgenden die Checkliste des Ratgebers (siehe Tab. 2, S.36) betrachtet. Diese Checkliste aus Kapitel 2.5.2 soll dafür genutzt, dass sich eine Initiative, bestehend aus mehreren Interessierten, über die Ziele jedes Einzelnen im Klaren wird. Es soll herausgefunden werden, ob die individuellen Ziele zu denen der anderen Gruppenmitglieder passen. So könnte geprüft werden, ob eine Zusammenarbeit zufriedenstellend und zielführend wäre.

In dem Ratgeber wird ferner darauf hingewiesen, dass die vorliegende Checkliste keineswegs vollständig ist und jede Initiative neue Fragen hinzufügen soll (Young, 2011: 139). Ähnlich ist es bei dem Fragenkatalog, der im Rahmen dieser Masterarbeit erstellt wurde. In Abhängigkeit der Akteure können einige Fragen von geringerer Relevanz sein oder decken ihre Bedürfnisse nicht ab. Inhaltlich lässt sich sagen, dass dieser Fragenkatalog dem Zweck der generellen Bearbeitung des CSB-Themas dienen kann, wohingegen sich die Checkliste speziell für Gründungswillige eignen würde. Empfehlenswert wäre die Nutzung beider Listen, damit Gründer sowie Interessenten einen ganzheitlichen Blick in die Thematik erhalten.

Zusätzlich wird im Marketing-Teil des Ratgebers von Young (2011: 102) über eine Bedürfnisanalyse geschrieben, die die beiden Akteure Bäcker und Verbraucher näher beleuchtet und deren Vorstellungen vergleicht. Diese Analyse soll bei der Suche nach den geeigneten Mitgliedern (Zielgruppe) für die jeweilige CSB helfen. Die Fragen für Bäcker drehen sich darum, welche Brotsorten wo, für wen und zu welchem Preis gebacken werden könnten bzw. sollen. Auf der Konsumentenseite geht es um die Zielgruppe, deren Brotvorlieben und deren Zahlungsbereitschaft (ebd.: 102). Diese Hilfestellung scheint durchaus wichtig für die Planung bzw. den Aufbau einer CSB sowie der dazugehörigen Verbrauchergemeinschaft. Diese drei Hilfestellungen – Fragenkatalog, Checkliste und Bedürfnisanalyse – erscheinen sehr hilfreich, auf dem Weg eine CSB zu gründen oder eine Bäckerei auf eine CSB umzustellen.

Zusammengefasst sollen die Fragen zum einen den Menschen, die als Bäcker oder Verbraucher eine CSB gründen wollen, den Start erleichtern. Zum anderen soll der Katalog von bestehenden Initiativen genutzt werden, um ihre Arbeit zu hinterfragen und mögliche Verbesserungen erwirken. Der Fragenkatalog könnte ebenso als Ideengeber oder Basis für

weiterführende Forschung genutzt werden. Um die Fragen für alle Beteiligten brauchbar zu machen, wurden die Fragenformulierungen sehr allgemein gehalten.

### 6.3 Diskussion der Lösungsansätze

Wie in dem Kapitel 4.4 bereits beschrieben wurde, sind insgesamt zu wenig Diskussionsinhalte schriftlich festgehalten worden. Aus diesem Grund konnten nicht alle Fragen so ausführlich wie die Fragen 6-8 beschrieben werden.

Auffällig war in dieser Teilnehmerkonstellation, dass ein relativ großer Anteil in der SoLawi „KK“ aktiv ist. Somit wurden viele Fragen konkret mit Bezug auf das KK und dessen Situation beantwortet. Daraus ergaben sich teilweise konkrete Antworten wie z. B. Berechnungen für Mitgliedsbeiträge und Mitgliederzahlen für das Fallbeispiel des KKs. Diese Entwicklung wurde während des Workshops nicht bemerkt. Das hat zur Folge, dass das KK mehr von den Ergebnissen profitieren könnte und für andere die Lösungen zu speziell sind. Da diese Arbeit in Kooperation mit dem KK geschrieben wurde, ist eine einseitige Beantwortung der Fragen jedoch zulässig. Es bedurfte in der Auswertung der Ergebnisse jedoch einige Zeit, um Antworten, die der Allgemeinheit dienen können, herauszufiltern. In diesem Zusammenhang war außerdem eine eingeschränkte Denkhaltung zu erkennen. Oftmals beantworteten die Mitglieder des KK die Fragen so, dass die Struktur als Genossenschaft für eine solidarische Unternehmensform die einzig Richtige sei. Es war demnach schwierig die Ergebnisse objektiv betrachtet einzuordnen.

Bei der Bearbeitung der acht Fragestellung traten weitere Fragen auf, mit denen in einem Folgeworkshop gearbeitet werden könnte. Diese Fragen müssten dann je nach Fallbeispiel neu betrachtet werden. Zudem ist hervorzuheben, dass einige Punkte, die bereits im Theorieteil zu finden sind, wieder in den Gesprächen des Pro-Aktionscafé aufgetaucht sind. Ein Beispiel ist der Aspekt, dass eine CSB besser für kleine Unternehmen geeignet ist anstatt für große Bäckereien, die eine gewisse Anzahl an Filialen und Mitarbeitern unterhalten müssen. Die Idee mit den Backkursen (siehe Kap. 5.2.2) wird bereits in der CSB in Trumansburg sowie in Freiburg praktiziert und scheint eine gute Möglichkeit zu sein, die Mitglieder in die Bäckerei mit einzubinden.

Insgesamt lassen sich einige Überschneidungen in den Lösungsansätzen im Vergleich mit den Praktiken der CSB-Pionieren aus Deutschland finden. Deshalb sollte darüber nachgedacht werden, ob eine genaue Analyse der bestehenden Projekte mit tiefergehenden Expertengesprächen nicht auch zielführend gewesen wäre, um die entstandenen Fragen spezifischer zu beantworten. Aber da eine CSB ebenso wie eine CSA von der Vielfalt ihrer Ausprägungen lebt und keine komplett gleich aufgebaut ist, hätten diese Ergebnisse ohnehin nicht die allgemeingültige Lösung hervorgebracht.

## 6.4 Diskussion der identifizierten Chancen und Risiken

Durch den Vergleich von Workshopergebnissen und Vor- und Nachteilen, die in der Theorie (Kap.2.4.3) beschrieben wurden, werden Überschneidungen deutlich (z. B. Krisenresistenz, Risikoteilung, bessere Planbarkeit, Förderung der Diversität, freiere Lebensgestaltung usw.). Das Argument, dass die Ware nicht mehr bepreist, sondern die Arbeit des Erzeugers bzw. Verarbeiters entlohnt werden würde, wurde im Workshop nicht explizit genannt. Der Vorteil, dass durch bessere Planbarkeit und Kalkulation die Lebensmittelverschwendung reduziert werden könnte, wurde im Zuge des Workshops ebenfalls nicht erwähnt. Zu den identifizierten Risiken aus dem Workshop (siehe Kap. 5.1.3) ist zu sagen, dass alle Nachteile, die in der Literaturrecherche gefunden worden sind, wieder geäußert wurden.

Werden die Vor- und Nachteile für die Verbraucher betrachtet, ist der Punkt der Bindungsangst wiederaufgekommen. Von den CSA-Vorteilen, die sich zwar oftmals gedoppelt haben (Ko-Produktion, sozialer Treffpunkt etc.), wurden einige (wie z. B. Eigenversorgung, Regionalität, nachhaltige Bildung usw.) von den Teilnehmern des Workshops nicht genannt. Der Grund könnte sein, dass Bäcker das Teilnehmerfeld dominierten. Folglich stand die Perspektive der Bäcker häufiger im Gesprächsmittelpunkt.

Während der Analyse der Pioniere (siehe Kap. 2.5.2) kam das Thema „Chancen und Risiken“ ebenso kurz zur Sprache. Viele dieser Aspekte wurden im Workshop wiederaufgeführt (Sicherheit, vielfältige Produktion etc.). Beispielsweise wurde anstatt von mehr Freizeit und weniger Nacharbeit von der Möglichkeit ein *selbstbestimmtes Leben* zu führen gesprochen. Für die Kornkraft Bäckerei zählen neben den oben genannten Chancen, weniger Lebensmittelverschwendung, Attraktivitätssteigerung für das Bäckerhandwerk und günstigere Produkte zu den Vorteilen dieses Ansatzes.

Insgesamt überschneiden sich einige Chancen und Risiken. Weiterhin brachte der Workshop noch viele neue Aspekte zum Vorschein wie beispielsweise die mögliche Qualitätssteigerung bezüglich der Backwaren sowie CSB als attraktives Startup-Konzept. Als Risiken wurden ferner die Angst vor dem Neuen, vor einer geschlossenen Community, fehlender Logistik und die vorherrschende Konkurrenz geäußert.

Generell zu CSB als alternative Wirtschaftsform ist zu sagen, dass bisher nicht abschätzen ist, ob und wie lange die Verbraucher den Willen zeigen lokal und biologisch einzukaufen (Baker and Russell, 2017: 542). Es wird sich zeigen, ob dieses Phänomen ausreicht, um CSBs sowie CSAs aufzubauen und langfristig zu halten. Auf der anderen Seite werden Verbraucher weiterhin darauf hingewiesen auf Qualität, Geschmack, Regionalität sowie ökologische Herstellung zu achten, weshalb von einem Rückgang dieses Trends vorerst nicht auszugehen ist (ebd.).

## 7 Fazit

### 7.1 Konkreter Forschungsbedarf

Diese Forschungsarbeit konnte die in der Theorie entwickelten Fragestellungen (siehe Kap. 2.4.8) zum Großteil beantworten. Mithilfe der Workshopergebnisse ließ sich der CSB-Prototyp mit praktischem Wissen überarbeiten, jedoch nicht praktisch erproben, weshalb dieser Schritt Teil weiterführender Forschung sein sollte. Der vorliegende Modellentwurf bietet damit die Basis für daran anschließende Forschung im Sinne einer Anpassung, Konkretisierung und weiteren empirischen Überprüfung. Hierfür gilt es insbesondere, die einzelnen Strukturmerkmale einer CSB noch eindeutiger zu definieren. Um die praktische Anwendbarkeit des Modelles zu prüfen, ist eine tiefere Analyse eines oder mehrerer konkreter Fallbeispiele notwendig.

Des Weiteren sind Chancen und Risiken im Hinblick auf die Übertragung des CSA-Konzeptes auf das Bäckerhandwerk benannt worden. Primär wurde aus Sicht der Bäckerei das Thema CSB analysiert. Interessant wäre es demnach in Zukunft die Chancen und Risiken in Bezug auf solidarische Wirtschaftsformen von Seiten der Verbrauchergruppe näher zu betrachten. Möglicherweise könnten Antworten auf Fragen zu Verbindlichkeit und Mithilfe/-spracherecht gefunden werden.

Die Nutzung des Begriffs „solidarische Bäckerei“ – als Synonym zu „CSB“ – konnte nicht wissenschaftlich fundiert geklärt werden. Dennoch scheint es angemessen, analog zu der Entwicklung der SoLawis bzw. CSAs, beide Begriffe für ein und dasselbe Konzept zu nutzen. Im Verlauf der Arbeit konnte die Beschreibung einiger Praxisbeispiele erste Antworten zu der Umsetzung der Idee liefern. Neben Antworten wurden weitere Fragestellungen generiert, die in einen Fragenkatalog eingeflossen sind. Dieser Katalog bildet die Vielzahl an offenen Fragen und die Fülle ungeklärter Möglichkeiten dieses Wirtschaftsmodells ab. Für weiterführende Forschungen in diesem Bereich könnten Fragestellungen aus dieser Sammlung genutzt werden, da der Umfang der Fragen den Status quo an Forschungslücken in Bezug auf CSB widerspiegelt. Zudem sind konkrete Handlungsempfehlungen zum Aufbau einer CSB von Interesse und Bedarf. Diese Arbeit dient somit der Vorbereitung bzw. als Grundlage für weitere Forschung auf diesem Gebiet. Erste Empfehlungen wurden zu Ende der Arbeit (siehe Kap. 5.2.2) gegeben.

Bei der Analyse des Anwendungsfeldes Bäckerei muss berücksichtigt werden, ob es vor dem Hintergrund nachhaltiger Zielsetzungen und bestehender Probleme möglicherweise bessere solidarische Organisationsformen als CSA gibt. In diesem Fall ist der Vergleich mit Genossenschaften und Kollektiven gemeint. Diese Optionen wurden in der vorliegenden

Arbeit angedeutet, bedürfen jedoch tiefergehender Analyse, welche diese Arbeit aus wissenschaftsökonomischen Gründen nicht leisten kann. Eine konkrete Gegenüberstellung alternativer solidarischer Wirtschaftsformen wie das einer Genossenschaft oder eines Kollektivs ist unumgänglich. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse könnten den Bäckereien wissenschaftlich fundierte Alternativen in Bezug auf zukunftsfähiges Wirtschaften aufgezeigt werden. In wie fern solidarische Modelle die regionale Wirtschaft und kleine Unternehmen fördern, ist außerdem ein weiteres Forschungsfeld, welches sich im Zuge dieser Arbeit aufgetan hat.

## 7.2 Ausblick

Ob sich CSB als zukunftsfähiges Wirtschaftsmodell etabliert und Perspektive hat, das bisherige System aus der Nische heraus zu diskreditieren, wird sich herausstellen (Baker and Russell, 2017: 544). Feststeht, dass mittels des Workshops die Grundidee einer CSB verbreitet werden konnte und auf großes Interesse von Seiten der Bäcker sowie der Verbraucher gestoßen ist. Es gilt nun bestehende Initiativen tatkräftig zu unterstützen, indem der Austausch in Form von Workshops oder regelmäßigen Treffen – beispielsweise durch ein Netzwerk – gefördert wird. Wächst das Interesse an regionalen, saisonalen und biologischen Produkten in der Gesellschaft weiter, ist zu hoffen, dass Bäcker den Mut haben ein derartiges Projekt anzugehen, um die gewünschte „Leuchtturm“-Wirkung zu auszulösen.

Das Potential der sozialen Innovation „CSB“ wurde erkannt. Sobald die ersten CSBs aufgebaut sind und laufen, werden sich hoffentlich festgefahrene Handlungsmuster aufweichen und neue Wege der Zusammenarbeit konstituiert. Laut Rommel (2017: 94) liegt es in diesem Zusammenhang nahe, dass Community Supported Economy – zu der auch CSB gezählt werden kann – eine Strategie ist, um den Postwachstumsgedanken voranzutreiben. Gleichwohl ist diese Strategie nur dann erfolgsversprechend, wenn die CSE- bzw. CSX-Entwicklung mit einer Demontage der Industrie sowie dem Ende des Eingangs-erwähnten Wachstumswahns einhergeht. Letztendlich könnte dies gelingen, wenn alle Beteiligten, ob Konsumenten, Unternehmen, Wissenschaft oder Politik in die gleiche Richtung arbeiten.

## 8 References<sup>7</sup>

- Angerer P and Petru R (2010) *Schichtarbeit in der modernen Industriegesellschaft und gesundheitliche Folgen*. *Somnologie - Schlafforschung und Schlafmedizin* 14(2): 88–97 (accessed 23 October 2018).
- Antoni-Komar I (2016) *Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften*. Available at: <http://www.nascent-transformativ.de/literatur-und-links/wiki/evg-erzeuger-verbraucher-genossenschaften/> (accessed 10 November 2018).
- Antoni-Komar I, Rommel M and Vosse C (2017) *Involviert-Sein: Oder wie transformative Wirtschaftswissenschaft die Praxis des Forschens verändert*. In: Pfriem, R., Schneidewind, U. et al. (ed.) *Transformative Wirtschaftswissenschaft*: Marburg: Metropolis-Verlag, pp. 439–460.
- Arps J. (o.J.) *Kollektiv Betriebe*. Available at: <http://www.kollektiv-betriebe.org/aus-tausch/kooperativen-kollektive-projekte/> (accessed 13 June 2018).
- Backhaus der Vielfalt (2018) *Die Idee*. Available at: <https://www.backhausdiverfalt.com/idee> (accessed 4 July 2018).
- Baker BP and Russell JA (2017) *Capturing a Value-Added Niche Market: Articulation of Local Organic Grain*. *American Journal of Agricultural Economics* 99(2): 532–545 (accessed 15 May 2018).
- Beck A (2018) *Wachstum ohne Ende? Das Wachstumsdilemma der Biobranche – und wie man ihm begegnen könnte*. *Der kritische Agrarbericht*: 134–138 (accessed 15 May 2018).
- Beleites M (2015) *Agrarkultur Raus aus der Wettbewerbsfalle! Mehr Versorgungssouveränität durch bäuerliche Landwirtschaft - ein Plädoyer*. *Der kritische Agrarbericht*: 265–270 (accessed 11 October 2018).
- Bergmann M, Jahn T, Knobloch T, et al. (2010) *Methoden transdisziplinärer Forschung: Ein Überblick mit Anwendungsbeispielen*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Bírhálá B and Möllers J (2014) *Community supported agriculture: Is it driven by economy or solidarity?* *Diskussionpaper*, Leibniz-Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO). Halle (Saale).
- Blath M (2015) *Kollektiv die Branche geprägt*. *ABZ* (24): 32.
- Blättel-Mink B, Boddenberg M, Gunkel L, et al. (2017) *Beyond the market-New practices of supply in times of crisis: The example community-supported agriculture*. *International Journal of Consumer Studies* 41(4): 415–421 (accessed 15 May 2018).

---

<sup>7</sup> Das Literaturverzeichnis dieser Arbeit wurde mit dem Literaturverwaltungsprogramm „Citavi“ erstellt. Da Citavi die gewünschte Zitierweise „SAGE Harvard UK Style“ nur in englischer Sprache anbietet, ist das Literaturverzeichnis ebenso auf Englisch. Diese Entscheidung wurde in Absprache mit der betreuenden Lehrperson getroffen.

## References

- BLE, Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (2005) *Bio-Handwerkskunst Brot und Backwaren*. Available at: <https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/bestellformular/pdf/067505.pdf> (accessed 12 June 2018).
- BLE (2017) *Nachhaltig Lebensmittel produzieren: Brot und Konditorhandwerk*. Available at: [https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/bestellformular/pdf/Los\\_1\\_Qualifiz\\_Broschuere\\_Baecker\\_17.pdf](https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/bestellformular/pdf/Los_1_Qualifiz_Broschuere_Baecker_17.pdf). (accessed 28 May 2018).
- BMEL, Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2018) *Landwirtschaft verstehen: Fakten und Hintergründe*. Berlin.
- BMZ, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2018a) *Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung*. Available at: [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/index.html) (accessed 10 October 2018).
- BMZ (2018b) *Die Nachhaltigkeitsagenda und die Rio-Konferenzen*. Available at: [http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030\\_agenda/historie/rio\\_plus20/index.html](http://www.bmz.de/de/ministerium/ziele/2030_agenda/historie/rio_plus20/index.html) (accessed 10 October 2018).
- BÖLN, Bundesprogramm Ökologischer Landbau (2017) *Nachhaltig Lebensmittel produzieren: Bäcker- und Konditorenhandwerk*. Fragen und Antworten zur Nachhaltigkeit entlang der Wertschöpfungskette. Available at: [https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/bestellformular/pdf/Los\\_1\\_Qualifiz\\_Broschuere\\_Baecker\\_17.pdf](https://www.oekolandbau.de/fileadmin/redaktion/bestellformular/pdf/Los_1_Qualifiz_Broschuere_Baecker_17.pdf). (accessed 12 June 2018).
- BÖLW, Bund Ökologische Lebensmittelwirtschaft (2018) *Zahlen • Daten • Fakten Die Bio-Branche 2018*. Available at: <https://www.boelw.de/themen/zahlendatenfakten/bio-branche-2018/> (accessed 12 June 2018).
- Brown J and Isaacs D (2007) *Das World Café: Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Brummer A (2018) *Hilfe zur Selbsthilfe: Der junge Bürgermeister Friedrich Wilhelm Raiffeisen formulierte die Grundidee der Genossenschaft: Einer für alle, alle für einen*. Chrismon, 28 May, 38.
- Bundestag (2016) *Arbeitszeitgesetz: ArbZG*.
- Dauscher U and Maleh C (2006) *Moderationsmethode und Zukunftswerkstatt*. Augsburg: ZIEL.
- dpa, Deutsche Presse-Agentur (2018) *Mit Traditionellem punkten: Biobäcker treffen den Nerv der Zeit*. ZeitOnline, 14 September.
- Dreyfus HL and Dreyfus SE (1991) *Künstliche Intelligenz: Von den Grenzen der Denkmaschine und dem Wert der Intuition*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dubielzig F and Schaltegger S (2004) *Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre: Ein zusammenfassender Überblick*. Lüneburg: CSM.

## References

- DVS, Deutsche Vernetzungsstelle (2017) *Gemeinschaftlich getragene Landwirtschaft*. Land in Form Spezial(7) (accessed 15 May 2018).
- Engler S, Stengel O and Bommert W (eds) (2016) *Regional, innovativ und gesund: Nachhaltige Ernährung als Teil der Großen Transformation*. ELib. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss (2012) *Stellungnahme: „Genossenschaften und Umstrukturierung“*. Brüssel.
- European CSA Research Group (2016) *Overview of community supported agriculture in Europe* (accessed 15 May 2018).
- Exner A and Kratzwald B (2012) *Solidarische Ökonomie & Commons*. Mandelbaum, 2012., Wien.
- FAO, Food and Agriculture Organization of the United Nations (2015) *Meeting the 2015 international hunger targets: Taking stock of uneven progress*. Rome: FAO.
- Feagan R (2013) *Community-Supported Agriculture*. In: Millar K, Thompson PB, Kaplan DM, Heldke L and Bawden R (eds) *Encyclopedia of food and agricultural ethics*: Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 1–9.
- FIAN, FoodFirst Informations- und Aktions-Netzwerk (2017) *Kleinbauern ernähren die Welt - Ihre Rechte müssen gestärkt werden*.
- Fiedler M (2016) *Genossenschaften sind nachhaltige Unternehmen*. Available at: <https://www.zdk-hamburg.de/blog/2016/06/genossenschaften-sind-nachhaltige-unternehmen/> (accessed 10 November 2018).
- Flieger B (2016) *Prosumentenkooperation: Geschichte, Struktur und Entwicklungschancen gemeinschaftsorientierten Wirtschaftens in der Ernährungswirtschaft am Beispiel der Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2018) *Prosument: Definition*. Available at: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/prosument-54019/version-277075> (accessed 14 July 2018).
- Bundesgesetzblatt (2006) *Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften: Genossenschaftsgesetz - GenG*.
- Giegold S and Embshoff D (eds) (2008) *Solidarische Ökonomie im globalisierten Kapitalismus: In Kooperation mit der "Bewegungsakademie" und der "tageszeitung"*. Hamburg: VSA-Verlag.
- Gothe S (2018) *Die Region als Wertschöpfungsraum: Über die neue Rolle der Verbraucherinnen und Verbraucher bei der regionalen Versorgung mit Lebensmitteln*. Der kritische Agrarbericht: 319–323 (accessed 15 May 2018).
- Grefe C (2015) *Stadt und Acker Solidarische Landwirtschaft in der Praxis*. Le monde diplomatique 10.07.2015 (accessed 22 June 2018).

## References

- Guerra R and Yara R (2017) *Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften*. Dissertation. Bremen: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gunkel L, Boddenberg M, Frauenlob MH, et al. (2017) *Solidarische Landwirtschaft als innovative Praxis – Potenziale für einen sozial-ökologischen Wandel*. In: Jaeger-Erben M, Rückert-John J and Schäfer M (eds) *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 125–148.
- Guthardt S (2016) *Bäckerpräsident Michael Wippler zum Aldi-Streit "Wir lassen uns von der Industrie nicht alles gefallen"*. DHZ, 28 April.
- Hafner G, Schneider, F, Barabosz J, et al. (2012) *Ermittlung der weggeworfenen Lebensmittelmengen und Vorschläge zur Verminderung der Wegwerfrate bei Lebensmitteln in Deutschland*.
- Hartkemeyer T (2017) *Handlungspädagogik und Gemeinschaftsgetragene Landwirtschaft*. In: Jaeger-Erben M, Rückert-John J and Schäfer M (eds) *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer VS, pp. 315–323.
- Heinrich-Böll-Stiftung (2015) *Bodenatlas*.
- Heintz V (2018) *Betriebsgründung, Rechtsformen und Organisationsstrukturen in der Solidarischen Landwirtschaft*. Hamm: ABL Verl.
- Helfrich S (2012) *Commons: Für eine neue Politik jenseits von Markt und Staat*. Bielefeld: transcript.
- Henderson E and van En R (2007) *Sharing the harvest. a citizen's guide to Community Supported Agriculture*. Rev. and expanded ed. White River Junction, Vt.: Chelsea Green.
- Howaldt J and Jacobsen H (eds) (2010) *Soziale Innovation: Auf dem Weg zu einem post-industriellen Innovationsparadigma*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.
- Howaldt J, Kopp R and Schwarz M (2008) *Innovationen (forschend) gestalten. Zur neuen Rolle der Sozialwissenschaften*. WSI-Mitteilungen (2): 63–69.
- Impact Social Innovators (2012) *Denk die Welt weiter! 25 Ideen, selbst die Zukunft zu gestalten*. Berlin: Impact Edition.
- iSuN, Institut für Nachhaltige Ernährung (2015) *Reduktion von Lebensmittelabfällen bei Brot und Backwaren – Entwicklung eines Konzepts für Handel, Handwerk und Verbraucher*. Available at:  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj17YLxivzdAhXE34UKHW3kB5MQF->

## References

- jABegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fwww.fh-muenster.de%2Fisun%2Fdown-loads%2FReduktion\_von\_Lebensmittelabfaellen\_bei\_Brot\_und\_Backwa-ren.pdf&usg=AOvVaw3M25faqisxOw9kHa7dLTxP (accessed 10 October 2018).
- Jackson T and Leipprand E (2017) *Wohlstand ohne Wachstum - das Update: Grundlagen für eine zukunftsfähige Wirtschaft*.
- Jacobs S (2010) *SPICE*. Available at: <http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/is-management/Systementwicklung/reifegradmodelle/spice> (accessed 14 November 2018).
- Jaeger S (2018) *Unser täglich Brot: Von überschüssigen Brotkranten und wachsenden Brotbergen*. Available at: <https://www.wwf.de/2018/oktober/unsere-taeglich-brot/> (accessed 8 October 2018).
- Jaeger-Erben M, Rückert-John J and Schäfer M (eds) (2017) *Soziale Innovationen für nachhaltigen Konsum: Wissenschaftliche Perspektiven, Strategien der Förderung und gelebte Praxis*. Wiesbaden: Springer VS.
- Jahn T (2008) *Transdisziplinarität in der Forschungspraxis*. In: Bergmann M and Schramm E (eds) *Transdisziplinäre Forschung. Integrative Forschungsprozesse verstehen und bewerten*: Frankfurt/New York: Campus, pp. 21–37.
- Jensen A and Scheub U (2014) *Glücksökonomie: Wer teilt, hat mehr vom Leben*. München: oekom-Verl.
- Jostmeier M, Georg A and Jacobsen H (2014) *Sozialen Wandel gestalten: Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kartoffelkombinat eG (2018) *Verein*. Available at: <https://www.kartoffelkombinat.de/blog/akademie/> (accessed 29 July 2018).
- Klotz G (2016) *Genossenschaften als Alternative zu Kapitalgesellschaften in Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise?* Dissertation, Verlag Alma Mater.
- Köhler H (2009) *Die Glaubwürdigkeit der Freiheit*. Berlin.
- Kolenaty E (o.J.) *Pro-Actioncafé*. Available at: <https://www.transformation.at/article213.htm> (accessed 26 August 2018).
- Kraiß K, Heintz V, Best R, et al. (2016) *Solidarische Landwirtschaft: Gemeinschaftlich Lebensmittel produzieren*. Bonn: aid infodienst Ernährung Landwirtschaft Verbraucherschutz e. V.
- Kraiß K and van Elsen T (2012) *Solidarische Landwirtschaft: Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland*. Der kritische Agrarbericht: 59–64 (accessed 15 May 2018).
- Landwirtschaftskammer Rheinlandpfalz (2015) *Rechtsbestimmungen in der Direktvermarktung*. Available at:

## References

- [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-uv\\_ihojcAhWQ16QKHSGEAgYQFggp-MAA&url=https%3A%2F%2Fwww.lwk-rlp.de%2Ffileadmin%2Fwww.lwk-rlp.de%2FBeratung%2FEA%2FPDF%2FDV%2FDV\\_01.1\\_Recht\\_Uebersicht.pdf&usg=AOvVaw0MGRYsNVUGgfLd\\_vyt9H3B](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwj-uv_ihojcAhWQ16QKHSGEAgYQFggp-MAA&url=https%3A%2F%2Fwww.lwk-rlp.de%2Ffileadmin%2Fwww.lwk-rlp.de%2FBeratung%2FEA%2FPDF%2FDV%2FDV_01.1_Recht_Uebersicht.pdf&usg=AOvVaw0MGRYsNVUGgfLd_vyt9H3B) (accessed 5 July 2018).
- Lewrick M, Link P and Leifer L (2018) *Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren*. München, Zürich: Verlag Franz Vahlen GmbH; Versus Verlag.
- Lipp U and Will H (2008) *Das große Workshop-Buch: Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Meretz S (o.J.) *Was sind Commons?* Available at: <https://commons-institut.org/was-sind-commons> (accessed 28 August 2018).
- Müller H-J, Kähler A, Fink-Keßler A, et al. (2018) *Zukunft braucht Handwerk: Das Lebensmittelhandwerk erfindet sich neu und kämpft zugleich gegen die Windmühlen von Bürokratie und Reglementierung*. Der kritische Agrarbericht: 324–328.
- Müller-Christ G (2011) *Sustainable Management*. Berlin, Springer Berlin Heidelberg.
- Nestlé Deutschland AG (2016) *Die Nestlé Studie 2016 – So is(s)t Deutschland* (accessed 19 October 2018).
- Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V. (2018a) *Das Konzept*. Available at: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-konzept/> (accessed 21 June 2018).
- Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V. (2018b) *Das Konzept*. Available at: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/das-konzept/> (accessed 19 May 2018).
- Netzwerk solidarische Landwirtschaft e.V. (2018c) *SoLawis und Initiativen*. Available at: <https://www.solidarische-landwirtschaft.org/solawis-finden/liste-der-solawis-initiativen/> (accessed 19 June 2018).
- Noleppa S and Carlsburg M (2015) *Das große Wegschmeißen: Vom Acker bis zum Verbraucher: Ausmaß und Umwelteffekte der Lebensmittelverschwendung in Deutschland*.
- o.V. (2016) *Die Backstube: Nicht nur ein Stück vom Brot: Die ganze Bäckerei!* Available at: <https://stadtgestalten.org/backstube/> (accessed 3 July 2018).
- Open Petition Deutschland (2014) *Stoppt das Bäckereisterben - Unterstützt deutsche Handwerksbäcker!* Available at: <https://www.openpetition.de/petition/online/stoppt-das-baekereisterben-gesetz-nach-franzoesischem-vorbild#petition-main> (accessed 13 June 2018).
- Ostrom E (2010) *Beyond Markets and States: Polycentric Governance of Complex Economic Systems*. American Economic Review (100 (3)): 641–672.

## References

- Paech N (2009a) *Die Postwachstumsökonomie – ein Vademecum*. Zeitschrift für Sozialökonomie (ZfSÖ) (46/160-161): 28–31.
- Paech N (2009b) *Wachstum light? Qualitatives Wachstum ist eine Utopie*. Wissenschaft & Umwelt Interdisziplinär (13): 84–93 (accessed 11 October 2018).
- Paech N and Rommel M (2017) *Kollaborieren statt kollabieren*. Enorm Stadt: 86–89 (accessed 15 May 2018).
- Posse D (2015) *Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft: Eine theoretische und empirische Untersuchung*. Zugl.: Oldenburg, Univ., Masterarbeit, 2013. Heidelberg: Vereinigung für Ökologische Ökonomie.
- Priebe H (1985) *Die subventionierte Unvernunft: Landwirtschaft und Naturhaushalt*. Berlin: Siedler.
- PWC, PricewaterhouseCoopers International (2017) *Konsumentenbefragung: Bio-vs-konventionell - Was kaufen Verbraucher zu welchem Preis?*
- Ramcke A (2018) *Bei den Azubis haben wir die Talsohle erreicht*. ABZ(9): 8 (accessed 15 May 2018).
- RIPESS (1997) *Erklärung von Lima*. Available at: <http://www.ripess.org/who-are-we/history/?lang=en> (accessed 26 June 2018).
- Rockström J, Steffen W, Noone K, et al. (2009) *Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity*. Available at: <https://www.ecologyand-society.org/vol14/iss2/art32/> (accessed 10 November 2018).
- Rommel M (2017) *Zukunftsfähige Wirtschaftsgemeinschaften (CSX) – Übertragung der CSA-Logik auf andere Versorgungsfelder*. Masterarbeit, Carl von Ossietzky Universität Oldenburg. Oldenburg.
- Rommel M (2018) *Solidarisches Handwerk - Wege zu einer Ökonomie der Nähe: Das "SolHaWe- Textil" in Herzberg erprobt ökologisch und sozial wertvolles Wirtschaften nach dem Modell der solidarischen Landwirtschaft*. Oya Medien eG(48): 66–69.
- Roth R and Rucht D (2008) *Die sozialen Bewegungen in Deutschland seit 1945: Ein Handbuch*. Frankfurt/Main: Campus.
- Rüther T (2015) *Rechtsfragen der solidarischen Landwirtschaft*. Arbeitsblatt VI(9) (accessed 21 November 2018).
- Saltmarsh N, Longhurst DN and Meldrum J (2011) *The impact of community supported agriculture*. Available at: <https://communitysupportedagriculture.org.uk/resource/full-report-the-impact-of-community-supported-agriculture/> (accessed 23 May 2018).
- Scharmer CO and Senge PM (2015) *Theorie U: Von der Zukunft her führen Presencing als soziale Technik*. Heidelberg: Carl-Auer.
- Schinkeler Höfe (2018) *Die Betriebe*. Available at: <http://www.schinkeler-hoefe.de/wordpress/die-betriebe/> (accessed 4 July 2018).

## References

- Schlicht S, LeGallic T, Volz P, et al. (2012) *Community Supported Agriculture: An overview of characteristics, diffusion and political inter-action in France, Germany, Belgium and Switzerland*. Available at: <http://www.agronauten.net/veroeffentlichungen/texte/> (accessed 22 June 2018).
- Schneidewind U (2012) *Technik allein bringt's nicht: Ohne soziale Innovationen wird der Klimawandel nicht zu beherrschen sein*. DIE ZEIT (accessed 21 June 2018).
- Schneidewind U, Müller M and Hübscher M (2002) *Institutionelle Dimensionen einer Nachhaltigen Informationsgesellschaft - Sozial-ökologischer Bewertungsrahmen für die institutionellen Rückkopplungen der Informationsgesellschaft*. In: Balzer I (ed.) *Sozial-ökologische Forschung: Ergebnisse der Sondierungsprojekte aus dem BMBF-Förderschwerpunkt*. München: Ökom-Verl., pp. 239–259.
- Schröder C and Walk H (eds) (2014) *Genossenschaften und Klimaschutz: Akteure für zukunftsfähige, solidarische Städte*. Wiesbaden, s.l.: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Seidl I (2010) *Postwachstumsgesellschaft: Konzepte für die Zukunft*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- Setboonsarng S and Gregorio E (2017) *Achieving Sustainable Development Goals through Organic Agriculture: Empowering Poor Women to Build the Future*. Asian Development Bank.
- Siefkes C and Euler J (2016) *Commons-Verbünde*. Available at: <https://commons-institut.org/2016/commons-verbuede> (accessed 28 August 2018).
- Sonntag A (2015) *Instrument: Punktabfrage*. Available at: <https://www.inf.uni-hamburg.de/de/inst/ab/itmc/research/completed/promidis/instrumente/punktabfrage> (accessed 25 October 2018).
- Sparkasse Finanzgruppe GmbH (2018) *Branchenreport 2017: Bäckereien*. Stuttgart: Deutscher Sparkassen Verlag GmbH.
- Spindler EA (2013) *The History of Sustainability: The Origins and Effects of a Popular Concept*. In: Jenkins I and Roland S (eds) *Sustainability in Tourism*: Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 9–13.
- Statista (2018) *Umfrage zu den beliebtesten Verkaufsorten für Brot* (accessed 15 May 2018).
- Steffen W, Richardson K, Rockström J, et al. (2015) Sustainability. Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science (New York, N.Y.)* 347(6223): 1259855.
- Stewart J (2018) *Community Supported Agriculture takes root in regional Victoria*. Available at: <https://www.goodfood.com.au/eat-out/news/community-supported-agriculture-takes-root-in-regional-victoria-20180604-h10xa8> (accessed 20 September 2018).

## References

- Stodieck F (2018) *Entwicklungen & Trends 2017: Ein »Weiter so« ist keine Option - jetzt wird sondiert*. Der kritische Agrarbericht: 22–33 (accessed 11 October 2018).
- Strassner C (2016) *Nachhaltige regionale Ernährungssysteme*. In: Engler S, Stengel O and Bommert W (eds) *Regional, innovativ und gesund: Nachhaltige Ernährung als Teil der Großen Transformation*. ELib. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, pp. 93–116.
- Teikei Coffee (2018) *Über uns*. Available at: <https://teikeicoffee.org/ueber-uns> (accessed 14 July 2018).
- The Real Bread Campaign (2018) *Community Supported Baking*. Available at: [https://www.sustainweb.org/realbread/community\\_supported\\_baking/](https://www.sustainweb.org/realbread/community_supported_baking/) (accessed 3 July 2018).
- Tomitsch M and Wrigley C (2018) *Design, think, make, break, repeat*. Amsterdam: BIS Publishers B.V.
- UBA, Umweltbundesamt (2014) *Soziale Innovationen im Aufwind: Ein Leitfaden zu Förderung sozialer Innovationen für nachhaltigen Konsum*. Dessau-Roßlar.
- UBA (2014) *Soziale Innovationen im Aufwind: Leitfaden zur Förderung von nachhaltigem Konsum*.
- UBA (2015) *30 Jahre SRU-Sondergutachten: „Umweltprobleme der Landwirtschaft“ - eine Bilanz*. Available at: <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen/umweltprobleme-in-der-landwirtschaft> (accessed 17 October 2018).
- Uebernicket F and Brenner W (2016) *Design Thinking*. In: Hoffmann CP, Lennerts S, Schmitz C, Stölzle W and Uebernicket F (eds) *Business Innovation: Das St. Galler Modell*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, pp. 243–265.
- Valeška J, Perényi, Z, Iserte M, et al. (2016) *Be Part of CSA! supporting booklet for training on community supported agriculture*.
- Vöhringer S (2018) *Nachtarbeit und die Folgen für die Gesundheit*. DHZ, 6 February.
- Vorderwülbecke A, Korflür I and Löckener R (2018) *Branchenanalyse Brot- und Backwarenindustrie: Branchentrends und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitsbedingungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Voß E (ed) (2015) *Wegweiser Solidarische Ökonomie: Anders Wirtschaften ist möglich!* Neu-Ulm: AG SPAK Bücher.
- Weidenmann S and Weidenmann B (2013) *75 Bildkarten für Trainings, Workshops und Teams*. Weinheim: Beltz.
- WideAwakeBakery (2018a) *Get Bread*. Available at: <http://www.wideawakebakery.com/info/> (accessed 25 October 2018).
- WideAwakeBakery (2018b) *Oven*. Available at: <http://www.wideawakebakery.com/oven-1/> (accessed 25 October 2018).

## References

- Widmann S and Seibt M (2016) *Zukunftsmodell Kooperation: Leitgedanken und Erfolgskriterien für Unternehmen und Organisationen*. s.l.: Publicis.
- Wild S (2012) *Sich die Ernte teilen: Einführung in die Solidarische Landwirtschaft*. Heimsheim: Printsysteem.
- Wolf R (2016) *Qualitätsvorsprung*. Konditorei & Café (7): 66–67 (accessed 15 May 2018).
- Wolf R (2018) *Wie viel Boulangerie verträgt die Bäckerei?* ABZ, 20 January.
- Wörrle JT (2017) *Strukturwandel im Bäckerhandwerk: Mythos Bäckersterben*. DHZ (accessed 15 May 2018).
- Young C (2011) *Knead to know the real bread starter: The introductory guide to success in baking Real Bread for your local community*.
- ZDF (2018) *Wie gut ist unser Brot?*
- ZVDB, Zentralverband des Deutschen Bäckerhandwerks e. V. (2017) *Gesetz zur Ordnung des Handwerks: HwO*.
- ZVDB (2018a) *Das Bäckerhandwerk zieht Bilanz: Starker Außer-Haus-Markt beschert erneut Umsatzwachstum*.
- ZVDB (2018b) *Strukturzahlen Bäckerhandwerk kompakt 1954-2017*. E-Mail. Berlin.