

# ERFOLGSFAKTOREN VON SOLIDARISCH WIRTSCHAFTENDEN GEMÜSEBAUBETRIEBEN



AUTOREN: **MARIA WAHLE**, (rechts)  
 Solawi Erfurt e.V., maria@solawi-erfurt.de  
**THOMAS VAN ELSÉN** (links)  
 Petrarca e.V., Thomas.vanElsen@petrarca.info,  
 www.soziale-landwirtschaft



In der Solidarischen Landwirtschaft (SoLaWi) schließen sich Erzeuger und Konsumenten zusammen mit dem Ziel, die Konsumbedürfnisse der beteiligten Bürger zu befriedigen und die Existenz der beteiligten Landwirte zu sichern (Henderson & Van En 2007, van Elsen & Kraiß 2012). Ziel der vorliegenden Studie war es, mögliche Erfolgsfaktoren für neu zu gründende SoLaWi-Betriebe zu eruieren, um Betriebsgründern eine Orientierung zu geben.

Über umfassende Recherchen zum Thema „Erfolgsfaktoren von SoLaWis“ hinaus wurden acht „Expert\*innen“ mittels eines Interview-Leitfadens mit 17 Hauptfragen befragt, die dauerhaft aktive Mitwirkende – also Gärtner oder Menschen der organisierenden Kerngruppen einer SoLaWi – in einer innerhalb der letzten fünf Jahre in Deutschland neu gegründeten SoLaWi sind. Die befragten Initiativen geben pro Monat zwischen 22 und 180 Ernteanteile aus und bewirtschaften Flächen zwischen 0,2 und 10 ha. Die Betriebe befinden sich in acht unterschiedlichen Bundesländern und wurden zufällig ausgewählt.

### Allgemeine Erfolgsfaktoren: Ausgewogenheit, Freiwilligkeit, langer Atem

Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer laufenden SoLaWi sind:

- **Menschen:** Genannt wird die Wichtigkeit eines kontinuierlich bzw. immer wieder neu herzustellenden, ausgewogenen Verhältnisses innerhalb der Kerngruppe in Bezug auf Geschlechter, Charaktere und Funktionen (sowie die Verteilung auf die Bereiche Ökonomie, Ökologie und Soziales). Eine Kerngruppengröße von mindestens vier Menschen erscheint notwendig, auch damit Burnouts durch Überlastung und Überforderung vermieden werden. In Bezug auf die Abnehmer geht es um die Entwicklung eines „Gemeinschaftsgedankens“ durch regelmäßigen Austausch über bzw. Rückversicherung der Motivationen aller Teilnehmenden und ggf. realen Anpassungen des Aufbaus der SoLaWi an selbige.

Eine Interviewpartnerin meint dazu: „Ein Bewusstsein dafür: es gibt den Erzeugerhof, der irgendwie alles auf eigene Verantwortung tragen muss – man sitzt im Grunde in einem Boot oder einem Raum oder am selben Tisch und spricht über die Dinge und versucht gemeinsam, Lösungen zu finden, so dass nicht mehr nur der Bauer / die Bäuerin eine Lösung finden muss. Dieser Wille zur Teilnahme sollte irgendwo da sein, bei den Abnehmern.“

Weiter wird betont, dass die (praktische) Mithilfe der Abnehmer auf Freiwilligkeit basieren muss und von den Gärtnern nicht vorausgesetzt werden kann. Dazu muss auch im Vorfeld Klarheit darüber herrschen, inwieweit die Abnehmer auf dem Feld präsent sein können und wollen bzw. inwieweit die SoLaWi einen Bildungsauftrag erfüllen kann und will. Nichtsdestotrotz sollte auf allen Seiten die grundlegende Bereitschaft zur ehrenamtlichen Tätigkeit und Selbstorganisation bestehen. Weiter wird persönliches Durchhaltevermögen als wichtiger Baustein für das Gelingen einer SoLaWi genannt.

### Transparenz bei Kommunikation und Finanzen

- **Interne Kommunikation:** Sollte in persönlicher, klarer, offener und regelmäßiger Weise erfolgen. Vor allem Fehler und Probleme sollten frühzeitig und ehrlich kommuniziert werden. Basis ist ein wertschätzender Umgang miteinander. Die Grundannahme dabei ist, dass jede\*r sich nach eigenem Können und eigenen Kapazitäten einbringt. Eine offene Frage bleibt, wie eine persönliche und dauerhafte Verbindung zwischen Menschen auch bei großen Gruppengrößen hergestellt werden kann.

- **Externe Kommunikation:** „Da wo man eine SoLaWi gründen will – sollte man einfach mit den Leuten reden und gucken, ob da Bedarf wäre.“ und „Was sicherlich hilft, ist [...] ein Netzwerk zu haben, dass man sich schon mal so ein bisschen in dem Fach bewegt hat [...]“ Vor allem im Vorfeld der Gründung ist eine aktive Außenkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um die nötige Anzahl von Menschen zu erreichen die es braucht, um die SoLaWi gemeinsam tragen zu können.

- **Finanzierung:** Aufgrund von wachsender Erfahrung am Standort und mit der eigenen Umsetzung des SoLaWi-Konzeptes entsteht bei den Gärtnern / Landwirten eine zunehmende Sicherheit und Vertrauen im Umgang mit dem jährlichen Budget. Engpässe drücken sich jedoch häufig nicht direkt in der Buchhaltung aus, sondern werden im Vorfeld schon durch Mehrarbeit der Gärtner / Landwirte bzw. durch ehrenamtliche Mitarbeit oder Verzicht „vermieden“.

Wichtig ist es, die eigene SoLaWi als Prozess zu begreifen, in dem immer wieder aktiv an eigenen Idealen gearbeitet und somit der Prozess reflektiert wird, sowie Anpassungen an reale Gegebenheiten stattfinden können.



SoLaWi Erfurt e.V.

Viele Hände, schnelles Ende – in der SoLaWi wird gemeinsam angepackt.

## Form der Gemeinschaft klären

„Ich glaube, es gibt schon irgendwo Formen von Gemeinschaft. Aber es gibt keine Gemeinschaft der gesamten SoLaWi.“ – „Von daher ist es nicht Gemeinschaft leben im Konkreten – sondern eher Gemeinsamkeiten leben.“ In fünf der acht befragten SoLaWis leben die dort beschäftigten Gärtner in einer mehr oder weniger ausgeprägten Wohn- und Arbeitsgemeinschaft zusammen. Die jeweiligen Kerngruppen der SoLaWis treffen sich nach Bedarf oder regelmäßig persönlich, um Entwicklungsaufgaben wahrzunehmen. Die Aufrechterhaltung der Treffen ist zu Zeiten hohen Arbeitsaufkommens in der Saison teilweise problematisch.

Die Anzahl der persönlichen Treffen der gesamten Versorgergemeinschaft ist in Abhängigkeit von der Gruppengröße und der Involviertheit einzelner Menschen sehr variabel und reicht von wöchentlichen bzw. monatlichen Treffen aller bis zu einer bzw. vier Vollversammlungen im Jahr. Alle SoLaWis führen am Anfang

### NETZWERK SOLDARISCHE LANDWIRTSCHAFT – SICH DIE ERNTE TEILEN

Im Netzwerk SoLaWi finden Interessierte Tipps und Kontakte, u.a. veranstaltet das Netzwerk eine jährliche Tagung. Auf der Internetseite [www.solidarische-landwirtschaft.org](http://www.solidarische-landwirtschaft.org) findet sich Wissenswertes zu

- Wie funktioniert SoLaWi?
- Wo gibt es SoLaWis in Deutschland und weltweit
- Beratung und Bildung
- Regional- oder Arbeitsgruppen
- Suchbörse für Mitarbeiter oder Land & Höfe
- Mediathek mit Artikeln, Videos, ...

des Jahres eine „Haupt- / Vollversammlung“ durch, auf der die Finanzen des vergangenen Jahres und die Budgetplanung für das kommende Jahr vorgestellt werden. Das zentrale Element ist eine Bieterunde, bei der das Betriebsbudget je nach Möglichkeiten der einzelnen Abnehmer gemeinsam und solidarisch aufgebracht wird. In der SoLaWi mit selbst formuliertem, stärkerem Gemeinschaftsanspruch (Kommune, Kollektiveigentum) finden alle sechs Wochen „KoopCafés“ statt, bei denen Entscheidungen für die SoLaWi z.B. über größere Anschaffungen, strategische Überlegungen und Entwicklungen mit allen Mitgliedern geteilt und beschlossen werden. Dieser transparente Entscheidungsprozess dient als Grundlage für die Identifikation der einzelnen Menschen mit dem Projekt und ermöglicht ihnen Selbstwirksamkeitserfahrungen: „Es ist praktisch tatsächlich ein kollektivierter Betrieb und das ist für mich eine sehr nachhaltige Form von Vergemeinschaftung.“

Alle befragten SoLaWis bieten in individuell unterschiedlicher Regelmäßigkeit und Intensität soziale Räume für Austausch und Vernetzung zwischen den Gärtnern und Abnehmern an. Dies geschieht z.B. durch (Hof-) Feste zu verschiedenen Anlässen, gemeinsame Pflanzaktionen sowie (regelmäßige) Mitmachtage und Ernteeinsätze, „KoopCafés“ und „Abholcafés“ an den jeweiligen Abholorten und teilweise durch angebotene Workshops und Bildungsveranstaltungen. Ein Interviewpartner beschreibt zudem kombinierte Arbeitseinsätze z.B. aus Jäten und Johannisbeeren ernten, die ohne Zeit- und Leistungsdruck ausgeführt werden sollten, um eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und soziale Strukturen innerhalb der SoLaWi aufzubauen und zu stärken: „Dass es Zeit für menschliche Seiten gibt – das man nicht nur guckt, dass der Garten funktionieren muss.“

## Austausch vor Ort und Vernetzung

Alle SoLaWis stehen im Austausch mit ökologisch wirtschaftenden sowie auch konventionellen Landwirten / Gärtnern und Einzelpersonen in der Umgebung. Der Austausch betrifft in unterschiedlichem Maße die Nutzung von Maschinen und Geräten sowie Ernteerzeugnissen, Materialien, Pflanzenschutzmitteln, Jungpflanzen und auch Lagerplätzen und Arbeitskraft. Ideelle Vernetzung besteht zudem über den Demeter-Verband und örtliche Ausgabestellen, z.B. Unverpackt-Läden. Außerhalb der bundesweiten Netzwerktreffen sind fünf der befragten SoLaWis in der jeweiligen Regionalgruppe des Netzwerkes für Solidarische Landwirtschaft aktiv.

## Etatplanung und Bilanz

Die im Folgenden angesprochenen Budgets beziehen sich auf die finanziellen Planungen und Arbeitsleistungen der Gärtner. Letztere werden in unterschiedlichem Maße bzw. teilweise auch nicht dokumentiert. Drei der acht SoLaWis sehen sich dort bisher unterhalb der von ihnen gesetzten Budgets, haben diese also nicht erreicht. Die Gründe dafür sind:

- Nicht vergebene Ernteanteile in Kombination mit einem selbst gedeckelten Richtwert pro Anteil von 100 Euro; „und wir haben dann noch so eine Art „solidarische Lücke“ gelassen, für die, die sich das halt nicht leisten können: mindestens 60 Euro müssen halt in Geld bezahlt werden und der Rest kann auch in Arbeitsstunden in irgendeiner Art und Weise von Mithilfe erbracht werden.“ Einsparungen erfolgen dann bei den Personalkosten durch Verlagerung in den Ehrenamtsbereich und den Einsatz von Wwoofern (*willing workers on organic farms*).
- Sehr knapp bemessener Finanzplan und (un)bewusste Unterschätzung der eigenen Lebenshaltungskosten auf Seite der Gärtner: „Wir lagen (letztes Jahr) schon daneben in dem Punkt, wieviel wir eigentlich für unsere Lebenshaltungskosten brauchen – da lagen wir ziemlich weit drunter und haben dementsprechend das Geld, was wir eigentlich für die Hausrenovierung eingeplant hatten, im Grunde dann für unsere Lebenshaltungskosten verwendet.“

Bei vier der acht SoLaWis gibt es gegenwärtig eine weitgehende Übereinstimmung von Etatplanung und Bilanz, die das Ergebnis langjähriger, individueller Erfahrungen und schrittweiser Aufbauarbeit ist („Am Anfang hat es natürlich gar nicht hingehauen – aber da war ja klar, wir arbeiten sogar ohne Lohn. Da war alles geben, damit das Ding hier losgeht – das war die Pionierphase.“ –) bzw. sich auch weiterhin „im Prozess“ befindet. Im letzteren Fall ist das Lohnniveau der Gärtner sehr niedrig angesetzt und es finden diesbezügliche Reflexionstreffen mit den Abnehmern statt.

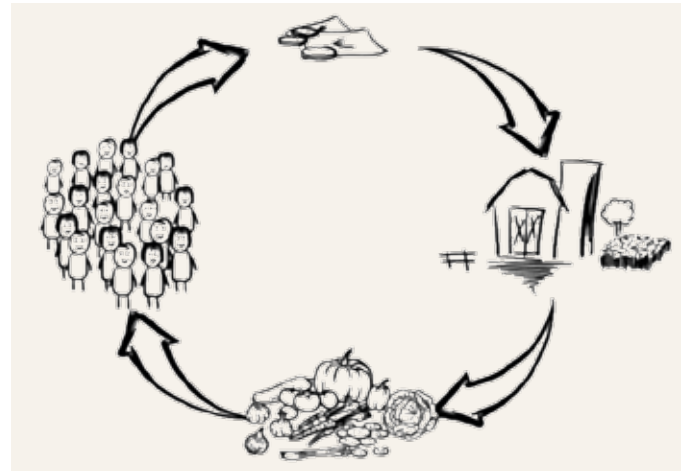
Eine Interviewpartnerin ergänzt außerdem: „Der Anspruch ist, im Kollektiv zu wirtschaften und zusammen zu arbeiten – dabei ist es schwierig, das mit Praktikanten für zwei Monate oder Saisonarbeiterinnen zu vereinbaren. Und das ist für uns noch ein ungelöstes Feld – weil man nicht um die starke Saisonalität der Arbeitsbelastung drumrum kommt.“

## Persönliche Zufriedenheit

Die subjektive Zufriedenheit der Interviewten wurde auf einer Skala von 1 (sehr unzufrieden) bis 10 (sehr zufrieden) erfasst.

Gründe für vorhandene Zufriedenheit im Zusammenhang mit der SoLaWi sind:

- ein festes Team mit sehr guter Entwicklung in Bezug auf Ernte, Anbau, Motivation und Freude an der Arbeit;
  - Genuss von Freiheit und gärtnerisches Arbeiten.
- Gründe für vorhandene Unzufriedenheit im Zusammenhang mit der SoLaWi sind:
- mangelnde (finanzielle) Wertschätzung innerhalb der SoLaWi (unbezahlte, ehrenamtliche Arbeit) – Sorge um mögliche, persönliche Investitionen z.B. in eigenen Wohnraum;
  - hohe Arbeitsbelastung in der Saison / wenig persönlicher Freiraum in dieser Zeit – real schwierig zu gestaltende Aufgabenverteilung, bedingt durch fehlende Kommunikation und Zeit für selbige, teilweise Fehlplanung von Anfang an;
  - gegenwärtig nicht funktionierende Selbstverwaltungsstrukturen z.B. in den Abholräumen – subjektiv betrachtet: mangelnde Partizipation der Abnehmer;



Stark vereinfachtes Schema des SoLaWi-Konzeptes: Erzeuger\*innen (Hofställe / Gärtnerei) und Konsument\*innen bilden einen Zusammenschluss (eigene Darstellung in Anlehnung an Gemüsekoop Köln, 2017)

- schwierige Rahmenbedingungen z.B. Eigentumsverhältnisse der bewirtschafteten Flächen;
- Diskrepanzen in der Versorgungsgemeinschaft bezüglich der Motivationen und Zielvorstellungen für die SoLaWi.

## Schlussfolgerungen und Ausblick

Insgesamt stellt SoLaWi für alle Interviewpartner ein tragfähiges Konzept für die Landwirtschaft und den eigenen Lebensunterhalt dar. Zusammenfassend betrachtet gibt es sehr viele verschiedene Wege und Möglichkeiten, eine SoLaWi erfolgreich neu zu gründen. Basierend auf den geführten Interviews wurden mögliche Handlungsstrategien zum Ausbau des SoLaWi-Netzwerkes in den Bereichen „Menschen und Netzwerk“ (z.B. „SoLaWi-Speaker’s Tour“, regionale Homepage, reale Austauschplattformen), „Finanzierung“ (z.B. Hilfestellungen bei der Vermittlung von Direktkrediten, Existenzgründer\*innen- / Förderprogramme vom Land bzw. der EU und Crowdfunding für Startkapital) und „Land“ (z.B. Konzeptvergabe, Hof- / Landbörsen, Schaffung und Förderung von Möglichkeiten für gemeinnütziges Eigentum) ausgemacht, welche auch momentan schon teilweise umgesetzt werden und in Zukunft intensiviert werden könnten. •

### Literatur

- Henderson, E. & Van En, R. (2007): *Sharing The Harvest – A Citizen’s Guide To Community Supported Agriculture*. White River Junction / USA, Chelsea Green Publishing Company • rail, K. & van Elsen, T. (2008): *Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland – Konzept, Verbreitung und Perspektiven von landwirtschaftlichen Wirtschaftsgemeinschaften*. *Lebendige Erde* 2: 44–47 • Gemüsekoop Köln (2017): *Was solidarische Landwirtschaft für uns bedeutet – unser Konzept*. [www.gemuesekoop.de/konzept\\_solawi/](http://www.gemuesekoop.de/konzept_solawi/) – zuletzt eingesehen am 16.01.18.