

Universität Witten/Herdecke
- Fakultät für Wirtschaftswissenschaften -

Bachelorarbeit

zur Erlangung des B.A. Philosophy, Politics and Economics

**Selbstverwaltung im Lebensmittel- und
Gesundheitssektor**

Institutionen für kollektives Handeln

Armin Steuernagel

Prüfer: Prof. Dr. Birger Priddat

Hannover, 31.12.2013

"Human beings, and only human beings, are biologically adapted for participating in collaborative activities involving shared goals and socially coordinated action plans"

(Tomasello et al., 2005, p.676)

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
1. Einführung.....	6
1.1 Einleitung	6
1.2 Problemstellung	7
1.2.1 Nachfragemacht.....	7
1.2.2 Lebensmittelskandale.....	9
1.3 Lösungsansätze	10
1.3.1 Markt	11
1.3.2 Staat.....	12
1.3.3 Alternativen	13
2. Theorie.....	14
2.1 Soziale Dilemmata.....	14
2.2 Selbstorganisation als Lösungsansatz - Elinor Ostroms Ansatz.....	15
2.2.1 Selbstorganisation bei Common Pool Resources	15
2.2.2 Ostroms Bezugsrahmen zur Analyse von CPRs.....	16
2.2.3 Anwendung der Theorie außerhalb von CPRs.....	20
3. Case Studies	21
3.1 Vorgehen bei den Case-Studies	21
3.2 Artabana Deutschland	22
3.2.1 Kontext, Übersicht und Entstehung.....	22
3.2.2 Mitglieder.....	23
3.2.3 Organisation	24
3.2.4 Analyse.....	28
3.2.5 Prinzipien und Faktoren von Ostrom.....	29
3.3 Institutionelle Innovationen in der Landwirtschaft	31
3.4 Buschberghof.....	31
3.4.1. Kontext und Übersicht.....	31
3.4.2 Entstehungsprozess.....	31
3.4.3 Mitglieder.....	32
3.4.4 Organisation und Analyse	33
3.4.5 Analyse der Probleme	35
3.4.6 Prinzipien und Faktoren von Ostrom.....	37
3.5 Kattendorfer Hof.....	38
3.5.1 Kontext, Übersicht und Entstehung.....	38
3.5.2 Mitglieder.....	39
3.5.3 Organisation und institutionelle Analyse	39
3.6 Regionalwert AG	41
3.6.1 Kontext und Übersicht.....	41
3.6.2 Mitglieder.....	41
3.6.3 Entstehung	42
3.6.4 Idee und Ziele.....	42
3.6.5 Organisation	43
3.6.6 Schwierigkeiten	45
3.6.7 Analyse.....	45
3.6.8 Prinzipien und Faktoren von Ostrom.....	47
3.7 Cecosesola	49
3.7.1 Kontext und Übersicht.....	49
3.7.2 Entstehungsprozess.....	49
3.7.3 Organisation	50
3.7.4 Mitarbeiter - "Kooperativistas".....	51
3.7.5 Analyse - Organisation über Zusammenkünfte	52
3.7.6 Prinzipien und Faktoren von Ostrom.....	57

4. Ergebnisse und Diskussion	59
4.1 Schaffung von Institutionen	59
4.2 Ostroms Prinzipien	59
4.3 Weitere Faktoren	62
4.3.1 Gruppen-Identität und Mission	62
4.3.2 Vertrauen.....	62
4.3.3 Transparenz - dezentrales Informationsmanagement und dezentrale Entscheidungsstrukturen.....	63
4.3.4 Dezentralität und Überlappungen von dezentralen Strukturen	63
4.4 Lebensmittelmarkt - Implikationen	64
4.4.1 Kontrolle und negative Externalitäten.....	64
4.4.2 Überschussproduktion.....	65
4.5 Kann Ostroms Analyse erweitert werden?	65
5. Literaturnachweis	67

Abbildungsverzeichnis

Name	Seite
Schaubilder	
Schaubild 1: Übersicht über die Variablen, die die Institutionenwahl beeinflussen	19
Schaubild 2: Organisation Artabana	30
Schaubild 3: Indikatoren des Geschäftsberichts der RWAG Beteiligungen	44
Schaubild 4: Dezentralität	64
Bilder	
Bild 1 und 2: Selbstbedienungstheke bei Cecosesola	51
Bild 3: Kassen bei Cecosesola	51
Tabellen	
Tabelle 1: Die acht Design-Prinzipien von Ostrom in den analysierten Fallstudien	60
Tabelle 2: Die sechs Faktoren, die Institutionen der Selbstorganisation wahrscheinlich machen in den analysierten Fallstudien	60
Tabelle 3: Design-Kriterien für CPRs und vorgeschlagene Anpassungen	61

1. Einführung

1.1 Einleitung

"We simply cannot allow one-third of all the food we produce to go to waste or be lost because of inappropriate practices, when 870 million people go hungry every day"

statuiert FAO (Food and Agricultural Organisation of the United Nations) Generaldirektor José Graziano da Silva in einer Pressemitteilung (FAO, UNEP, 2013).

Offensichtlich stimmt etwas nicht in der Art und Weise wie wir Lebensmittel produzieren, verteilen und konsumieren. Ein Drittel der Lebensmittel, 1,3 Milliarden Tonnen pro Jahr, landen im Müll und gleichzeitig hungern Millionen Menschen auf der Welt. Zwei Phänomene, die direkt nichts miteinander zu tun haben, aber trotzdem zu denken geben. Die Produktion von Nahrungsmitteln, die nicht gegessen werden, hat enorme wirtschaftliche Folgen und belastet darüberhinaus die Umwelt. 750 Milliarden Dollar sind die direkten finanziellen Einbußen pro Jahr für die Erzeugung von Lebensmitteln, die nicht als solche verwendet werden, soviel wie das Bruttoinlandsprodukt der Türkei¹. 28% der weltweiten Ackerfläche wird bewirtschaftet, ohne dass die Ackerfrüchte sinnvoll genutzt werden, 3,3 Milliarden Tonnen CO₂ werden durch die Überflussproduktion jährlich emittiert, 250 Kubikkilometer Wasser (soviel Wasser, wie pro Jahr durch die russische Wolga fließt) werden verschwendet (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2013).

Ist diese Lebensmittelverschwendung unausweichlich? Gibt es keine anderen Wege, die Lebensmittelerzeugung und Verteilung zu regeln? Neben diesen bedenkenswerten Zahlen waren es Gespräche mit einigen Unternehmern und Vertriebsleitern der Lebensmittelbranche (auch im Rahmen meiner eigenen Geschäftstätigkeit), die mich auf diese und andere Problematiken (z.B. die unten erläuterte Nachfragemacht) im Lebensmittelsektor aufmerksam machten. In diesem Zusammenhang kam die Frage auf, ob es nicht andere Möglichkeiten gibt, wie Lebensmittelherstellung und -verteilung ökonomisch sinnvoll organisiert werden kann. Schnell war festzustellen, dass die Frage einer "anderen ökonomisch sinnvoller Organisation" nicht auf den Lebensmittelsektor begrenzt sein müsste, sondern auch z.B. den Gesundheitsbereich mit einbeziehen könnte. Dieser Frage nach ökonomisch sinnvoller Organisation soll in dieser Arbeit nachgegangen werden. Dafür wird im Folgenden in der 'Problemstellung' zunächst am Beispiel des Lebensmittelmarktes genauer erläutert, welche Schwierigkeiten zur Zeit zu finden sind (Nachfragemacht, opportunistisches Verhalten, Lebensmittelskandale). Dann werden zwei erste Lösungsansätze (mehr Markt oder mehr Staat) diskutiert. Sie werden jedoch schon bald verlassen, um einen dritten Ansatz, den der Selbstverwaltung, näher zu analysieren. Elinor Ostrom konnte zeigen, dass Selbstverwaltung ('self-governance') von Gemeingütern durch seine Nutzer effizienter als Verwaltung durch Markt oder Staat sein kann (Ostrom, 1990). Diese Arbeit möchte Ostroms Ansatz aufgreifen und in einer Voruntersuchung überprüfen, ob Selbstverwaltung auch im

¹ Gerechnet wird mit Preisen ab Hersteller ohne Handel.

Lebensmittelsektor bzw. generell in Nicht-CPR-Sektoren (Common-Pool Resource = Almende, kurz CPR) funktionieren könnte. Dafür wird zunächst im zweiten Kapitel Ostroms "Bezugsrahmen für die Analyse von CPRs", deren acht "Design Prinzipien", die meist mit erfolgreicher stabiler Selbstverwaltung verbunden sind, sowie die sechs Faktoren, die zur Entstehung von Selbstorganisation beitragen, erläutert. Im dritten Kapitel werden dann fünf Fallstudien vorgestellt. Die Fälle wurden so ausgewählt, dass möglichst viele verschiedene institutionelle Innovationen der Selbstverwaltung analysiert werden konnten. Zunächst wird die Vorgehensweise und Methodik der Case Studies erklärt. Dann werden die fünf Fallstudien nacheinander beschrieben und analysiert. Dabei wird der Kontext, in dem sie stehen, ihre Mitgliederstruktur und ihre Organisationsform genauer beschrieben. Ferner wird überprüft, ob die von Ostrom aufgestellten Design-Prinzipien für erfolgreiche Selbstverwaltung auch in diesen "Nicht-CPR"-Fällen vorzufinden sind. Auf Grund der großen Entfernung der CPR-Selbstverwaltungsinstitutionen von den hier analysierten Fällen wurde nur mit einer teilweisen Übereinstimmung der Design-Prinzipien gerechnet. Die Analyse der hier aufgeführten institutionellen Innovationen zeigt jedoch eine fast hundertprozentige Deckung. Im letzten Kapitel, der Konklusion und Diskussion, wird dieses Ergebnis näher erörtert und außerdem weitere Faktoren diskutiert, die Ostroms Prinzipien ergänzen oder vertiefen könnten.

Diese Arbeit kann auf Grund der kleinen Fallzahl und der nicht repräsentativen Auswahl der Fälle keine generalisierbaren Aussagen über Selbstorganisation im Lebensmittelsektor oder in Nicht-CPR-Kontexten machen. Ziel ist es vielmehr eine erste Voruntersuchung durchzuführen, die aufzeigt, in welche Richtung die weitere Beforschung von Selbstverwaltung im Lebensmittelsektor und anderen Nicht-CPR-Sektoren in Zukunft gehen könnte.

1.2 Problemstellung

1.2.1 Nachfragemacht

In den erwähnten Gesprächen mit Verkaufsleitern von großen deutschen Lebensmittelherstellern (LHs) wurde immer wieder die folgende Argumentationslinie deutlich: Bei den Jahresverhandlungen, die jede große Lebensmitteleinzelhandels-Kette (LEH-Kette), mit ihren Herstellern führt, sehen sich die LHs oft mit Rabattdorderungen konfrontiert, die mehr oder weniger offen mit der Drohung der Auslistung (=Herausnahme aus dem Sortiment) verbunden werden. Da eine Auslistung bei einer der großen LEH-Ketten selbst für große LHs eine enorme wirtschaftliche Einbuße bedeutet (wenn man z.B. über 12.000 Filialen verliert) schreckt man vor einer Auslistung zurück. Denn für viele LHs wären die Konsequenzen, Hunderte von Mitarbeitern entlassen und Maschinen stilllegen zu müssen. Man einigt sich stattdessen z.B. statt 5% auf 3% Rabatt und kann Mitarbeiter und Maschinen sichern. Der entstandene Gewinnausfall soll und kann dann aber von den LHs oft nicht selbst getragen werden, sodass sich für LHs die Konsequenz ergibt, ihrerseits ihre Zulieferer unter Druck zu setzen, um dort die verlorene Marge wiederzuholen. Die Zulieferer sind oft in der gleichen Situation wie der Hersteller gegenüber einer großen LEH-Kette. So läuft die "Preisdruckkette"

weiter bis sie beim Kleinsten, Verletzlichsten angekommen ist: beim Landwirt. Um zu überleben, muss dieser sich gut mit anderen organisieren und für Subventionen kämpfen.

Man kann die beschriebenen Phänomene als Abhängigkeitsverhältnisse in der Lieferant-Händler-Beziehung beschreiben. Der relativ gesehen kleinere Akteur ist von relativ größeren abhängig, es existiert eine *Nachfragemacht*.² Diese Nachfragemacht, entstanden auf Grund eines Oligopsons³, kann ein Anreiz für LHs sein, die Produktionsmengen tendenziell auszuweiten, um niedrigere Stückkosten zu realisieren. Zumindest in manchen Fällen kann daher Nachfragemacht zu Überproduktion führen.

Neben den Berichten der Vertriebsleiter gibt es einige andere Anzeichen, die darauf hindeuten, dass sich die Nachfragemacht-Problematik verschärft. Denn die Marktkonzentration auf nur fünf große Akteure im deutschen LEH⁴ mit inzwischen einem Marktanteil von über 73% hat sich erst in den letzten Jahrzehnten entwickelt (Monopolkommission, 2012, p.359). Noch vor 50 Jahren gab es hunderte kleinere LEHs, die nach und nach fusionierten, aufgekauft oder insolvent wurden. Die deutsche Monopolkommission schreibt deshalb in ihrem aktuellsten Bericht über den Lebensmitteleinzelhandel an den deutschen Bundestag:

"In Deutschland hat die Konzentration im Lebensmitteleinzelhandel deutlich zugenommen, sodass hinterfragt werden muss, ob die Wettbewerbsintensität darunter gelitten hat. Der anhaltende Trend zu größeren Unternehmenseinheiten, die zunehmende Zentralisierung der im Lebensmitteleinzelhandel anzutreffenden kooperativen Gruppen, die wachsende Bedeutung der Discounter und die Ausbreitung von Handelsmarken nähren die Befürchtung, dass sich die Machtbalance zwischen Handel und Industrie zunehmend zugunsten des Handels verändern könnte" (Monopolkommission, 2012, p.347).

Weshalb es auf dem Lebensmittelmarkt zu einem Konzentrationsprozess gekommen ist, kann nur gemutmaßt werden und soll hier nicht genauer untersucht werden.⁵ Klar

² Die OECD hat Nachfragemacht mehrmals untersucht. 1981 kommt sie zu folgender Definition: "a situation which exists when a firm or a group of firms, either because it has a dominant position as a purchaser of a product or service or because it has strategic or leverage advantages as a result of its size or other characteristics, is able to obtain from a supplier more favourable terms than those available to other buyers" (OECD, 1981). 1998 hat sie ihre Definition noch genauer ausgeführt: "...a retailer is defined to have buyer power if, in relation to at least one supplier, it can credibly threaten to impose a long term opportunity cost (i.e. harmful or withheld benefit) which, were the threat carried out, would be significantly disproportionate to any resulting long term opportunity cost to itself. By disproportionate, we intend a difference in relative rather than absolute opportunity cost, e.g. Retailer A has buyer power over Supplier B if a decision to delist B's product could cause A's profit to decline by 0.1 per cent and B's to decline by 10 per cent" (OECD, 1998).

³ Unter einem Oligopson versteht man "eine Marktform, bei der wenige relativ große Nachfrager zahlreichen relativ kleinen Anbietern gegenüberstehen" (Springer Gabler Verlag, 2013b).

⁴ Die fünf größten: EDEKA (dazu gehört unter anderem Netto, nah und gut); REWE (mit Penny, Karstadt Food u.a.); METRO (real, metro c+c), Schwarz Gruppe (Lidl, Kaufland), ALDI Nord, ALDI Süd.

⁵ Schaut man sich aber eine der wenigen bis vor kurzem noch unabhängigen kleineren LEH-Ketten an, "tegut..." mit rund 300 Läden, die jetzt von der größten Schweizer LEH-Kette Migros übernommen wurde (FAZ.NET, 2012), so lässt sich Folgendes vermuten: Wenn ein LEH erst einmal weniger Nachfragemacht als die Mitbewerber aufweisen kann hat dies negative Folgen in den Preisverhandlungen mit LHs. Ein LH kann sich in Verhandlungen mit einer weniger mächtigen LEH-Kette (z.B. „tegut...“ im Vergleich zu EDEKA) leisten, temporär ausgelistet zu werden, ohne seine

ist: der Konzentrationsprozess führt zu Marktmacht und diese beeinflusst die Verhandlungsposition der LHs: sie verschlechtert sich. Laut DIW Studie im Auftrag des Markenverbands (Pavel et al., 2010) machen die Lebensmittelhersteller inzwischen durchschnittlich über die Hälfte ihres Umsatzes mit nur drei Abnehmern, wovon der größte durchschnittlich 27% des gesamten Firmenumsatzes ausmacht. Diese Nachfragemacht hat auch ihre Auswirkungen in den Geschäftspraktiken. 74% der Markenhersteller geben an, dass sie mindestens einem ihrer drei größten Abnehmer in den letzten fünf Jahren häufig Rabatte für zurückliegende Zeiträume geben mussten (Pavel et al., 2010, p.56). Außerdem geben 72% an, dass in den letzten fünf Jahren in der Geschäftsbeziehung zu den drei größten Abnehmern sich "der Ton verschärft" habe, 69% bestätigen sogar, dass Sanktionen und Drohungen zugenommen hätten (Pavel et al., 2010, p.54). Einige Geschäftspraktiken in Folge von Nachfragemacht sind gesetzeswidrig, doch die Abhängigkeit von den Abnehmern schließt die Beschreitung des Rechtswegs praktisch aus. Das deutsche Bundeskartellamt spricht in diesen Fällen von der "Ross- und Reiter-Problematik" (Bundeskartellamt, 2009, p.93) und berichtet davon, dass viele Opfer von gesetzeswidrigen Verhalten im Markt keine konkreten Aussagen machen möchten, weil sie Repressalien ihrer Abnehmer fürchten (Bundeskartellamt, 2012, p.80). Die negativen Wirkungen von Nachfragemacht ökonomisch genau nachzuweisen, ist schwierig. Trotzdem zeigen z.B. Kampagnen wie "www.supermarktmacht.de", die von 26 großen zivilgesellschaftlichen Organisationen getragen wird (unter ihnen BUND, verdi, Oxfam, Brot für die Welt), dass hier durchaus Problematiken vorliegen könnten. Diese genannte Allianz z.B. sieht große negative Auswirkungen der Nachfragemacht und des Preisdrucks auf Arbeitsbedingungen, Produktqualität, Umwelt- und Tierschutz und den Fortbestand von kleinen und mittleren Betrieben (siehe: www.supermarktmacht.de).

Der enorme Preisdruck, der existenzgefährdend erlebt werden kann, gibt Akteuren Gründe, opportunistisch zu handeln. Alles, was nicht dem Überleben hilft wird unterlassen und alles was ihm hilft getan. Unter einem solchen Druck kann die Missachtung von Arbeitsschutz-, Tierschutz- und Hygienevorschriften durchaus rational sein. Dabei ist stark anzunehmen, dass neben der Umwelt auch und vor allem die Verbraucher belastet werden. Durch Lebensmittelskandale, sinkende Qualität und andere negativen Externalitäten.

1.2.2 Lebensmittelskandale

Gerade die immer wieder auftretenden Lebensmittelskandale (Pferdefleischskandal, Gammelfleisch, BSE...) zeigen, dass opportunistisches Verhalten nicht selten ist und teilweise dramatische Konsequenzen hat.⁶ Neben menschlichem und technischem

wirtschaftliche Existenz zu gefährden. Daher können kleine LEHs weniger gute Preise aushandeln und an die Kunden weitergeben. Die Folge: sie verlieren im Preiswettbewerb um den Konsumenten, bzw. die Marge ist nicht groß genug, um langfristig zu überleben.

⁶ Eine Chronologie der Lebensmittelskandale findet man z.B. hier:
<http://www.stern.de/gesundheit/die-groessten-lebensmittelskandale-eine-chronologie-der-unappetitlichkeiten-1640578-2eb7152195cdb566.html>
<http://www.weser-kurier.de/region/niedersachsen/lebensmittel.html>
<http://www.mz-web.de/wirtschaft/lebensmittelskandale-im-land--warum-trifft-es-uns-so-oft--20642182,22037730.html>

Versagen ist opportunistisches Verhalten der Hauptgrund für Lebensmittelskandale (Hinrichs, 2004, p.130). Unter anderem weil die Wertschöpfungsketten inzwischen sehr feingliedrig und komplex sind und es viele Punkte gibt, an denen potentiell opportunistisches Verhalten auftreten kann (ein Beispiel einer komplexen Wertschöpfungskette siehe: Hinrichs, 2004, p.133). Lebensmittelskandale können - neben den gesundheitlichen Risiken - auch volkswirtschaftlich hohe Kosten erzeugen. Alleine der BSE Skandal kostete den deutschen Staat laut schriftlicher Auskunft des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft vom 15.10.2002 rund 1,398 Milliarden Euro. Hinzu kommt noch ein geschätzter Schaden von rund einer Milliarde für die Landwirtschaft, durch Umsatzeinbrüche, Preisverfall, Notschlachtungen, unverkäufliches Fleisch usw. (Aussage des niedersächsischen Landvolk-Präsidenten in ‚Lebensmittel Praxis‘, 17.12.2001).

Diese Skandale durch mehr staatliche Regulierung zu bekämpfen, scheint kaum zu funktionieren. Schon heute werden bei Betrieben der Lebensmittelbranche routinemäßig unangekündigte Besuche durchgeführt, Stichproben gezogen und kontrolliert. Doch auch trotz der zunehmenden Dichte der Überprüfungen (jedes Jahr sind es über 1.000.000) bleibt die Kontrolle immer unvollständig (Wiese, 2010). Immer wieder treten Skandale auf, die durch Gesetzesmissachtung oder Ausnutzung von Regulierungslücken, im weitesten Sinne also opportunistisches Verhalten, erzeugt werden. Es müssen andere Wege gesucht werden, um Skandale zu verhindern und mit dem durch marktmächtige Akteure entstehenden Preisdruck umzugehen.

Andererseits muss konstatiert werden, dass das gegenwärtige System der Nahrungsmittelversorgung ausgesprochen viele Vorteile bietet. Durch die besonders großen Akteure (LEH-Ketten) können enorme Skaleneffekte (economies of scale) und Einsparungen auf Grund der Dichte (economies of density) erzielt werden. Lieferanten müssen z.B. nicht an tausende einzelne Läden Ware verschicken, sondern nur an wenige Zentrallager. Filialleiter müssen sich nicht um Konditionsverhandlungen kümmern, können aus den Abverkaufszahlen der anderen Filialen lernen usw. Der deutsche Lebensmittelmarkt gilt als einer der härtesten der Welt, aber die Abläufe sind auch mit die effizientesten (Kroker, 2012). Deshalb ist es nicht damit getan, die Entwicklung der letzten Jahrzehnte einfach zu kritisieren, denn sie haben die Lebensmittelbranche nachhaltig effizienter gemacht. Trotzdem sind Nachfragemacht, Lebensmittelskandale und auch die zu Anfang zitierten hohen Raten von weggeworfenen Lebensmitteln, klare Anzeichen, die eine Hinterfragung der gegenwärtigen Strukturen und die Suche nach anderen Strukturen, rechtfertigen.

1.3 Lösungsansätze

Es gibt verschiedene Ansätze, um zu versuchen, die oben beschriebenen Problematiken zu beheben. Im Folgenden werde ich kurz auf Lösungsmöglichkeiten durch mehr Markt und durch mehr staatliche Kontrolle und Regulierung eingehen. Der erste Ansatz besteht darin die Bedingungen für das Funktionieren von Märkten wiederherzustellen. Der zweite Ansatz lässt diese Bedingungen unangetastet und besteht darin, potentielle negative Folgen (z.B. auf Grund von opportunistischem Verhalten) durch Regulierung und Kontrolle zu unterbinden. Beide Ansätze werden

sich sich als nicht geeignet erweisen, weshalb im nächsten Kapitel der dritte Ansatz, 'Selbstverwaltung' eingeführt wird.

1.3.1 Markt

Ein freier vollkommener Markt, so kann gezeigt werden, führt zur effizientesten Ressourcenallokation und damit zum Wohlfahrtsmaximum (Mankiw and Wagner, 2008, chap.7). Auf dem Markt maximieren Individuen unkoordiniert und unabhängig voneinander ihren Nutzen, während Unternehmen ihre Gewinne maximieren. Auch wenn kein Marktakteur motiviert ist, z.B. die besten Lebensmittel für die anderen Individuen herzustellen, kann trotzdem das Wohlfahrtsmaximum für eine Gesellschaft erreicht werden. In seiner grundlegendsten Form beschreibt schon Adam Smith diese "unsichtbare Hand": *"He intends only his own gain,[...] he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention..." and this end is the "...public good"* (Smith, 1979, p.456).

Die Wohlfahrtsfördernde Wirkung der unsichtbare Hand ist allerdings an einige Bedingungen gebunden (nach Arrow and Debreu, 1954; nach Binswanger, 2010, p.30):

- vollständige Konkurrenz (viele Anbieter und Nachfrager) mit einem unbeschränkten Marktzutritt
- keine Informationsasymmetrien, vollständige Informationen
- Präferenzen sind nur auf den Preis bezogen (keine sachlichen oder persönlichen Präferenzen bzgl. Marktakteuren)
- rationales Verhalten, Nutzenmaximierung der Nachfrager und Gewinnmaximierung der Anbieter
- Steigende Grenzkosten (Kosten der Produktion nehmen mit jeder zusätzlich produzierten Einheit zu) und abnehmender Grenznutzen (Nutzen eines Gutes nimmt mit jeder zusätzlich konsumierten Einheit ab) (Binswanger, 2010, p.31).

Ein Lösungsansatz für die oben genannte Problematik könnte sein sicherzustellen, dass die "unsichtbare Hand" auch im Lebensmittelmarkt wieder wirken kann. Dafür müssten die negativen Auswirkungen der Nachfragemacht beseitigen werden. Dies hieße, die Oligopsonie zu zerschlagen, denn dann wären wieder mehr Akteure vorhanden, mehr Konkurrenz und so eventuell perfekte Marktbedingungen. Doch würden dadurch die enormen Skaleneffekte (economies of scale), Verbundeffekte (economies of scope) und Dichtevorteile (economies of density), die durch große Filialnetze entstehen, verschwinden. Nicht nur Zentrallager, auch Personalmanagement, Einrichtung, Marketing, Qualitätsmanagement, viele Felder, die heute effizient in der Zentrale zusammengeführt sind, müssten mehrfach geführt werden. Selbst wenn man von dieser radikalen Maßnahme absehen würde und nur die Einkaufskooperation unterbinden würde (also nur den Bereich regulieren würde, der wirklich Nachfragemacht erzeugt), ist leicht abzusehen, dass dies enorme Transaktionskosten erzeugen würde: Jede Filiale müsste eine eigene Preisverhandlung führen, eigene Rechnungsprüfungen durchführen, viel mehr Banktransaktionen ausführen usw. Die gestiegenen Transaktionskosten müssten zu Preiserhöhungen führen. Selbst wenn eine - wie auch immer geartete - Spaltung durchgeführt würde, ist es kaum möglich immer sicherzustellen, dass die verschiedenen Akteure immer solch eine Größe haben *und behalten*, die sicherstellt, dass sie keine Marktmacht aufbauen. Wie die letzten Jahrzehnte gezeigt haben,

neigt ein stark kompetitiver Markt im Lebensmittelbereich zu Konzentrierungsprozessen. Man müsste ständig staatlich eingreifen und "mehr Markt" durch "mehr Staat" verordnen, was viele andere Fragen aufwerfen würde (z.B. wer legt fest, welche die ideale Größe ist, welche Kosten entstehen dadurch usw.). Da dieser Lösungsansatz Schwierigkeiten und Kosten mit sich bringt, ist eine Evaluation von weiteren Ansätzen weiter wertvoll.

1.3.2 Staat

Man könnte auch versuchen, die obigen Probleme (Nachfragemacht, opportunistischen Verhaltens und Lebensmittelskandale) mit *mehr Staat* zu lösen. Z.B. durch Regulierungen in allen Bereichen, harte Qualitätskontrollen entlang der Wertschöpfungskette usw. Statt also auf den wohlfahrtsgenerierenden Markt zu vertrauen, könnte man einen externen Agenten, einen hobbeschen Leviathan, damit beauftragen, durch Zwangsmaßnahmen das Allgemeinwohl sicherzustellen. Dabei könnte es verschiedene Abstufungen der Regulierung und Kontrolle geben. Man könnte eine staatliche Totalkontrolle durchführen und jedes Lebensmittel, bevor es verkauft werden kann, kontrollieren. Man könnte die Konditionsverhandlungen zwischen LEHs und LHs direkt überwachen. Man könnte staatliche Kontrolleure dauerhaft in Produktionsanlagen positionieren und so die Herstellung permanent überwachen. Viele andere Überwachungsmaßnahmen oder auch eine komplette Übernahme der Herstellung von Lebensmittel durch den Staat wären denkbar. Das diese nicht effizient sind hat verschiedene Gründe. Es ist zu beachten, dass

1. externe Akteure, als welchen wir den Staat in der Lebensmittelbranche bezeichnen müssen, zunächst nicht das Spezialwissen besitzen, um eine umfassende Regulierung zu schaffen und Überwachung effektiv durchzuführen. Dieses zu erwerben und ständig aktuell zu halten produziert hohe Kosten.
2. eine gute "Kontrolle der Kontrolleure" notwendig wäre. Wieso allerdings die Kontrolleure der Kontrolleure im Sinne der Regeln arbeiten und kein opportunistisches Verhalten an den Tag legen, ist damit noch nicht geklärt. Es entsteht ein sogenanntes "third party enforcement problem", welches nicht gelöst wird (Buchanan, 1994, p.246; Petersen, 1998, p.44).

Zwar wird heute schon versucht viel zu regulieren und kontrollieren, doch würde eine wirklich umfassende Regulierung und Kontrollierung, wie man sehen kann, dauerhaft vermutlich hohe Kosten verursachen. Die heute existierenden staatlichen Behörden müssten enorm ausgeweitet werden, um allein die Lebensmittelbranche mit rund 230 Milliarden Umsatz nur in Deutschland (derhandel.de, 2012), durchgehend zu kontrollieren. Dabei ist anzunehmen, dass durch die zunehmende Komplexität der Herstellungsprozesse, Lieferketten, der Produktzusammensetzung und -verpackung auch die Überwachungskosten immer teurer würden. Der Pferdefleisch-Skandal mit den in sechs verschiedenen Staaten ansässigen Akteuren, die in die Lieferkette involviert waren, zeigt außerdem empirisch, dass eine wirkliche effektive Kontrolle durch einen Staat ausgesprochen schwer ist (Bakir, 2013).

Es scheint also, dass weder durch "mehr Markt" noch durch "mehr Staat" günstige Lösungen gefunden werden können, um Nachfragemacht, opportunistisches Verhalten und Lebensmittelskandale zu verhindern. Beide Alternativen haben hohe

Kosten. Die Marktlösung erfordert das Eingreifen von regulierenden Instanzen, die staatliche Lösung definiert sich dadurch. Beide Lösungen haben damit mit der Problematik des nötigen, aber teuer zu erwerbenden Expertenwissens und dem "third-party-enforcement problem" zu tun. Auf dem Hintergrund dieser Problematik kann die Suche nach weiteren alternativen Lösungen gewinnbringend sein.

1.3.3 Alternativen

Doch wie könnten alternative Lösungen aussehen? Wie könnten Institutionen aussehen, die keine Nachfragemacht oder andere Marktmacht erzeugen bzw. diese unschädlich machen? Wie sehen Institutionen aus, die Überproduktion vermeiden und Lebensmittelskandale zur Seltenheit machen ohne einen übermächtigen Kontrollapparat zu schaffen? Wie könnte ein Szenario aussehen, in dem Akteure nicht auf Grund von Sachzwängen sondern in Freiheit selbst regeln, wie Institutionen aussehen müssten, die eine bessere Ressourcenallokation sicherstellen?

Ein in den letzten Jahren immer populärer gewordenes Konzept, ist die von Elinor Ostrom (1990) beschriebene Selbstverwaltung (self governance) durch die Nutzer (bzw. appropriators =Aneigner) einer Ressource. Ostrom stellte fest, dass Menschen schon seit Jahrhunderten, vornehmlich bei sogenannten Almenden, weder einen Dritten mächtigen Akteur (Staat) mit der Verwaltung von Gemeineigentum betrauen, noch dieses privatisieren und über den Markt die Ressourcenallokation vornehmen lassen. Vielmehr tun sie sich zu Nutzergemeinschaften zusammen, schaffen Institutionen und Regeln nach denen sie dann die Ressource gemeinsam nutzen, opportunistisches Verhalten durch gegenseitiges Monitoring vermeiden und durch dezentrale Koordination keine Abhängigkeitsverhältnisse kleiner Akteure von großen entstehen lassen. Auf Ostroms Konzept soll im folgenden Kapitel noch näher eingegangen werden. Ihr Konzept ist in ihren Forschungen zwar auf sogenannte CPRs (Common-Pool Resources) begrenzt, es gibt aber m.E. keinen Grund, dass das Prinzip der Selbstorganisation nicht auch in anderen Bereichen, wie z.B. dem Lebensmittelmarkt oder der Gesundheitsvorsorge Anwendung finden könnte. Schließlich kann man die Lebensmittelversorgung auch als ein großes "Global Commons" betrachten. Innovative Ansätze der Selbstverwaltung werden in einer rasant wachsenden Zahl von kleinen - oft noch lokal begrenzten - neuen Wirtschaftsformen ausprobiert. Seien es Teikei in Japan, CSA (community supported agriculture) in den USA oder neue Formen von Kooperativen in Südamerika.

2. Theorie

2.1 Soziale Dilemmata

Man kann die Problematik der Aufrechterhaltung der Lebensmittelversorgung ohne Lebensmittelskandale und andere negative Externalitäten⁷, die durch opportunistisches Verhalten erzeugt werden, auch als Soziale Dilemmata oder Probleme des kollektiven Handelns (Collective Action) bezeichnen (Dawes, 1980; Olson, 2004). Soziale Dilemmata sind immer dann vorhanden, wenn Privatinteressen dem Allgemeininteresse zuwiderlaufen und die erstgenannten die Akteure in einen für sie schlechteren Zustand führen, als er durch Nichtverfolgung der Privatinteressen entstehen würde.⁸ Für die Aufrechterhaltung der Lebensmittelversorgung in einer entsprechend hohen Qualität wird von den einzelnen Akteuren ein "nicht-opportunistisches" Verhalten erfordert, welches kurzfristig für ein rational nutzenmaximierendes Individuum nicht rational wäre. Solch ein "nicht-opportunistisches" Verhalten ist nicht nur von den Herstellern und Dienstleistern gefragt, sondern auch von den Konsumenten. Für einen einzelnen Konsumenten ist es immer kurzfristig vorteilhafter, Produkte von besonders billigen Herstellern zu erwerben, ohne mit einzupreisen, welche Externalitäten durch den Herstellungsprozess entstehen, die ihm, Nachfahren und anderen Individuen langfristig Kosten aufbürden. Ob er mit dem Kauf ein Unternehmen unterstützt, das mit negativen Externalitäten die Umwelt belastet oder soziale Standards nicht einhält, spielt erst einmal keine Rolle in der kurzfristigen Kalkulation eines rationalen nutzenmaximierenden Individuums. Denn seine Handlung als Handlung eines einzelnen Individuums, hat keinen Effekt bzgl. der sozialen Dilemmata, z.B. kann sie die Umwelt nicht nachhaltig schützen. Seine Handlung wäre nur wirksam, wenn *die große Mehrheit* dies auch täte. Dann aber gäbe es keinen Grund für ihn, weiter Handlungs- und Opportunitätskosten in Kauf zu nehmen, denn er könnte einfach vom Handeln der andere profitieren (also "Trittbrettfahrer" sein), eine saubere Umwelt genießen, ohne dafür etwas zu tun. Vor einem ähnlichen Dilemma stehen auch Produzenten von Waren und Dienstleistungen. Einerseits besteht kein Anreiz nur von Marktakteuren einzukaufen, die negative Externalitäten vermeiden, andererseits besteht auch kein Anreiz negative Externalitäten selbst zu vermeiden, die für die Kunden nicht offensichtlich sind. Für einen Kekshersteller z.B., der mit besonderer Bio-Qualität seine Kunden überzeugen möchte, ist es - theoretisch - nur wichtig, entsprechende Bio-Zertifizierte Ware einzukaufen, die es ihm erlaubt das BIO-Logo auch auf der Verpackung verwenden zu können. Ob z.B. die Weizenbauern in der Ukraine, die seinen Rohstofflieferanten verpflichtet sind, negative Externalitäten produzieren, Biodiversität fördern oder Monokulturen etablieren, ob für den Anbau große Waldflächen gerodet werden mussten, ob

⁷ Negative Externalitäten, die z.B. in der Landwirtschaft auftreten, wie Bodenerosion, Monokulturen usw. werden in den Fallstudien näher erläutert.

⁸ Definition eines sozialen Dilemma: "Ein soziales Dilemma ist dadurch definiert, dass Eigen- und Fremdinteressen zum Teil miteinander in Konflikt stehen, und dass sich unabhängig vom Verhalten des anderen Akteurs/der anderen Akteure eine nicht kooperative Handlung für den einzelnen Akteur immer auszahlt. Es ergeht jedoch einer Gruppe insgesamt umso schlechter, je mehr Akteure sich nicht kooperativ verhalten" (Mosler and Brucks, 2006, p.676).

Hybridsaatgut verwendet wurde usw. spielt für ihn - theoretisch gesehen - keine Rolle. Ähnlich gleichgültig kann ein Kekshersteller vielleicht auch in Bezug auf die Verpackung, den Transport, die Energieversorgung, die Lagerhaltung usw. sein. Solange ihm die Kunden Glauben schenken, dass er Bio-Qualitätsware anbietet und vertrauenswürdig ist, besteht für ihn keinerlei Anreiz, sein Verhalten zu ändern.

Im Lebensmittelmarkt ist also in verschieden starkem Ausmaß ein soziales Dilemma festzustellen, das durch gegenwärtige Strukturen wahrscheinlich nicht gelöst werden kann. Dieses Dilemma kann auch als ein Gefangenendilemma⁹ beschrieben oder modelliert werden.

2.2 Selbstorganisation als Lösungsansatz - Elinor Ostroms Ansatz

2.2.1 Selbstorganisation bei Common Pool Resources

Mit dem Ansatz der Selbstorganisation und Selbstverwaltung möchte Elinor Ostrom für solche Probleme Lösungen anbieten: *"The central question in this study is how a group of principals who are in an interdependent situation can organize and govern themselves to obtain continuing joint benefits when all face temptations to free-ride, shirk, or otherwise act opportunistically."* (Ostrom, 1990, p.29). In ihrer Analyse hat sie sich allerdings zunächst auf Common-Pool-Resources (Fischereigründe, Bewässerungssysteme usw.) spezialisiert, deren Besonderheit es ist, dass sie ähnlich wie öffentliche Güter sind, mit hohem Aufwand Ausschließbarkeit gewährleistet ist und gleichzeitig Rivalität im Konsum herrscht. Ostrom war der Meinung, dass sich Collective Action Probleme und die eventuelle institutionelle Antwort darauf besonders gut an CPRs studieren ließe.

CPRs sollten - der gängigen Theorie zufolge - eigentlich nicht lange existieren können. Garrett Hardin (1968) hat in seinem bekannten Essay "Tragedy of the Commons" gezeigt, wie Übernutzung dazu führt, dass CPRs privatisiert oder durch eine externe Gewalt, z.B. Staatsgewalt, reguliert werden müssen, wenn sie nicht ganz ruiniert werden sollen. Es war Ostroms Verdienst in ausgesprochen vielen Fallstudien zu zeigen, dass Hardins Aussage empirisch widerlegt werden kann und viele Nutzer von CPRs durchaus in der Lage sind, sich selbst Regeln zu geben, die eine langfristige Existenz der CPR sicherstellen.

Ostrom war immer wieder beeindruckt davon, dass Menschen fähig sind sich nicht nur einer gegebenen Situation anzupassen und entsprechend zu verhalten, sondern *außerdem in der Lage sind institutionelle Lösungen zu finden, die die Anreizstrukturen verändern* (Ostrom, 1990, p.185). Damit erweisen sich aber die Modelle, die voraussagen, dass CPRs zugrunde gehen müssen als unzulänglich, denn sie gehen davon aus, dass sich Individuen in einer bestimmten Situation rein kurzfristig nutzenmaximierend verhalten und nicht Institutionen schaffen, um

⁹ "Das Gefangenendilemma kennzeichnet eine Situation, in der individuell rationales Verhalten der einzelnen Gruppenmitglieder zu einem für die Gruppe nicht Pareto-optimalem Ergebnis führt. Obwohl demnach ein Gleichgewicht vorhanden ist, ist dieses nicht gesellschaftlich optimal" (Springer Gabler Verlag, 2013a).

kollektives Handeln und langfristige Gewinne möglich zu machen. Gerade in Situationen, in denen man sich gegenseitig kennt, die Auswirkungen seiner Taten direkt sichtbar sind, und in denen man lernt, wem man vertrauen kann (Ostrom, 1990, p.183f), können durch die Nutzer einer Ressource selbst-organisierte Institutionen geschaffen werden. Ostrom betont daher, dass die Modelle, welche Menschen nicht zutrauen sich selbst zu organisieren, nicht falsch sind, sondern vor allem mit extremen Annahmen arbeiten, nämlich dass genau die oben beschriebene Möglichkeit der Regeländerung durch Individuen nicht möglich ist.

2.2.2 Ostroms Bezugsrahmen zur Analyse von CPRs

Doch um genauer verstehen zu können, wie Selbstorganisation funktioniert, muss zunächst geklärt werden, wieso und unter welchen Bedingungen Individuen Institutionen kreieren (problem of institutional supply). Schließlich ist es in vielerlei Hinsicht fast ein öffentliches Gut, Institutionen zu schaffen: sie werden von vielen anderen genutzt und es gibt eigentlich keine Rivalität im Konsum.

Auch wenn Ostrom besonders auf die äußeren Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen, schaut und diesen viel Gewicht beimisst, so geht sie doch auch davon aus, dass kooperative Individuen dem inneren Grundsatz "I will, if you will" folgen (Ostrom, 1990, pp.33–35). Akteure möchten nicht die "Ausgenutzten" sein, aber wenn von anderen Akteuren Kooperation erwartet werden kann, so sind sie auch zur Kooperation bereit. Wenn z.B. alle Anwohner an einem See sich daran halten, kein Abwasser in den See zu leiten und das für die beteiligten Akteure kontrollierbar ist, so ist es für den einzelnen Anwohner - trotz der beschriebenen Trittbrettfahrer-Problematik - oft akzeptabel sich an diese Regel zu halten. Wird jedoch bei den Überwachungsaktivitäten wiederholtes Regelverstoßen einiger anderer Anwohner beobachtet, so wird das kooperative, reziproke Verhalten eingestellt. Daher ist die Frage, wie sich eine Vielzahl von Individuen *glaubhaft verpflichten (credible commitment)* kann bestimmten Regeln zu folgen und damit die Institution aufrecht zu erhalten. Dies ist nur möglich durch eine glaubhafte Verpflichtung, die auch *kontrollierbar* (monitoring) ist und Nichteinhaltung notfalls sanktioniert werden kann. Hier liegt ein nächstes soziales Dilemma, ein Second-Order Dilemma. Wieso sollte ein Individuum andere Akteure auf ihre Regelbefolgung kontrollieren? Selbst wenn es dies täte, wieso sollte es Ressourcen aufwenden um eine Sanktion umzusetzen? Dies erzeugt hohe Kosten für das Individuum und positive Externalitäten, für die es keine Vergütung erhält: denn es kontrolliert und sanktioniert für die anderen Individuen des gleichen Systems gleich mit. Unter normalen Umständen ist daher nicht mit der Lösung des Second-Order Dilemmas zu rechnen. Wenn aber nicht klar ist, dass das Verhalten der Akteure wirklich kontrolliert und sanktioniert wird, dann wird auch kein Akteur sich glaubhaft verpflichten und als Konsequenz sollte auch kein Anreiz bestehen die Kosten für die Schaffung von Institutionen zu zahlen. So nimmt es zumindest die Theorie an. Ostrom konnte allerdings empirisch zeigen, dass trotz der theoretischen Schwierigkeiten Institutionen kreiert werden, glaubhafte Verpflichtungen abgegeben werden und Kontrolle stattfindet. Dabei hat sich an den CPR-Fällen gezeigt, dass die Dilemmata immer dann überwunden werden und von Individuen stabile Institutionen geschaffen werden, wenn viele der folgenden institutionellen Design-Prinzipien umgesetzt sind (Ostrom, 1990, p.90):

1. Die *Grenzen* der CPR sind klar definiert.

2. Aneignungs- und Bereitstellungsregeln sowie lokale Bedingungen sind aufeinander abgestimmt (*Kongruenz* zwischen Aneignungs- und Bereitstellungsregeln und lokalen Bedingungen).
3. Die meisten der von Regeln Betroffenen können über diese Regeln *mitbestimmen*.
4. *Überwachung* der Aneigner und der Almende (durch die Akteure selbst oder durch eine von diesen kontrollierte Instanz).
5. Werden von Aneignern Regeln verletzt, können diese von Bevollmächtigten oder anderen Aneignern mit glaubhaften *abgestuften Sanktionen* belegt werden.
6. Es gibt *Konfliktlösungs-Arenen*, in denen Konflikte zwischen den Akteuren kostengünstig gelöst werden können.
7. Minimale *Anerkennung des Organisationsrechts der Aneigner* durch externe staatliche Behörden.
8. Sind CPRs Teil eines größeren CPR, gilt das Prinzip der "eingebetteten Unternehmen" (nested enterprises/units), alle Aktivitäten sind dann in mehreren Ebenen organisiert und eingebettet.

Ostrom zeigt, dass Aneigner, wenn die meisten dieser Prinzipien in CPRs verwirklicht sind, sich an Regeln halten, solange andere dies auch tun und die langfristigen erwarteten Gewinne daraus größer sind als langfristige Gewinne aus einer kurzfristigen dominanten Strategie (Ostrom, 1990, p.186). Dabei ist es wichtig, dass Regelverletzungen potentiell gefunden werden und außerdem abgestufte Sanktionen existieren. Die abgestuften Sanktionen verhindern, dass Akteure bei kleinen Regelverletzungen durch unbeabsichtigte Fehler oder bei Regelverletzungen auf Grund von existenzbedrohenden Situationen, so hart bestraft werden, dass in der Folge die Institutionen als nicht mehr legitimiert angesehen werden. Problematisch für alle Akteure ist natürlich die Situation, wenn ein regelverletzender Akteur nicht entdeckt wird (z.B. wenn ein Akteur mehr Ressourcen als legitim von der CPR aneignet), denn dann können die Aneigner ihre Strategie nicht anpassen und ebenfalls die Regelbefolgung einstellen. Da alle Akteure wissen möchten, ob andere Akteure die Regeln nicht beachten und sie ihr eigenes Regelbefolgungsverhalten entsprechend auch vermindern sollten, gibt es einen Anreiz für jeden Akteur, konstante Überwachungsaktivitäten (Monitoring) durchzuführen.

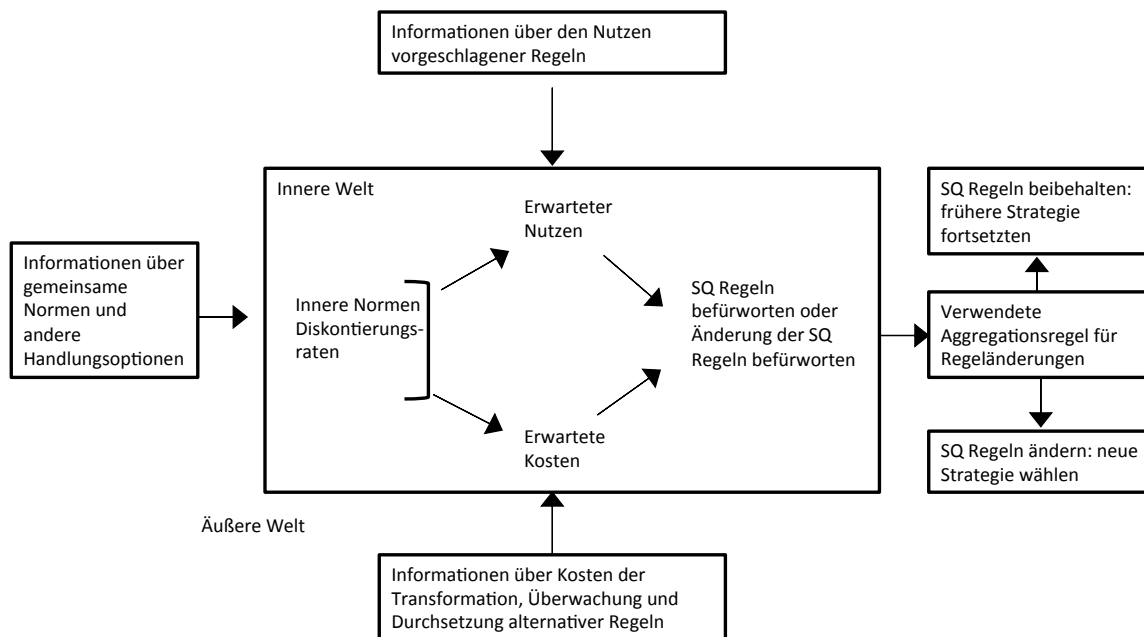
Die aufgeführten Kriterien sind in den meisten erfolgreichen CPRs zu finden. Doch wie entstehen überhaupt Institutionen, die es Nutzern ermöglichen, eine Ressource selbst zu verwalten? Die herkömmliche Theorie des kollektiven Handelns kann dazu einige Kriterien beitragen: Gesamtzahl der Entscheidungsträger, Zahl der Akteure, die zur Realisierung eines kollektiven Nutzens mindestens erforderlich sind, verwendete Diskontierungsrate, die Ähnlichkeit der Interessen und das Vorhandensein von Akteuren mit Führungsqualitäten oder anderen wichtigen Eigenschaften (Ostrom, 1990, p.188). Doch können diese nicht alle empirischen Beobachtungen von Ostrom erklären. So gibt es z.B. auch Systeme mit *sehr vielen* Akteuren, die sich über ein Mehr-Ebenen-System selbst organisieren.

Ostrom versucht deshalb selbst ein Bezugssystem für die Analyse von CPRs zu geben. Dieses soll helfen, besser verstehen und prognostizieren zu können, welche CPRs unter welchen Bedingungen eine nachhaltige Selbstverwaltung praktizieren können.

Ostrom beschreibt den Prozess der Entstehung von Selbstverwaltung als "inkrementelle, sequentielle und selbsttransformierende Institutionenveränderung unter einem günstigen politischen Regime" (Ostrom, 1999, p.180). Das bedeutet, dass Institutionen sich nicht einfach per Masterplan planen und dann einführen lassen, sondern sich in einem längeren Prozess, Schritt für Schritt, durch "tinkering", entwickeln müssen. Um diesen inkrementellen Entwicklungsprozess zu verstehen, kommt es nicht nur auf die internen Entscheidungsstrukturen der Akteure an, sondern ganz besonders darauf, welchen *Situationen* diese ausgesetzt sind. Dazu zählt z.B. und ganz besonders auch die externe politische Situation, also ob es Gesetze gibt, die die Selbstverwaltung begünstigen oder erschweren.

Um sich nicht zu weit von der Wirklichkeit zu entfernen und damit potentiell falsche Politikempfehlungen zu geben, verzichtet Ostrom auf ein simples Modell der Selbstverwaltung - sie geht davon aus, dass man für die Erklärung der Entstehung von Selbstverwaltung so viele Variablen berücksichtigen muss, dass ein Modell immer nur für eine bestimmte Nische der Wirklichkeit passen kann. Deswegen will sie einen Bezugsrahmen für die Analyse schaffen und kein Modell.

Ostrom geht davon aus, dass alle Entscheidungen im Prozess der Institutionenschaffung und -veränderung unter Unsicherheit getroffen werden - denn was die genauen Auswirkungen einer neuen Regel sein werden, können die Akteure erst wissen, wenn die Regel tatsächlich in Kraft ist. Daher ist die Institutionenfindung für sie in vielen Teilen auch ein "Trial-and-Error" Prozess. Akteure stellen Überlegungen an, wieviel sie der Institutionstransformationsprozess kosten wird, wieviel sie dadurch langfristig einsparen oder mehr ausgeben müssen usw. Kurz: wie die Nettokosten und der Nettogewinn einer Regeländerung sind. Die verschiedenen Punkte, *summarische Variablen*, die in die Abwägung einfließen, sind im Schaubild 1 sichtbar. Doch da die summarischen Variablen in den wenigsten Fällen einfach monetär bestimmbar und kalkulierbar sind, konzentriert sich Ostrom in ihrem Bezugsrahmen auf die sie beeinflussenden "Situationsvariablen". Die summarische Variable "Erwartete Gewinne" wird z.B. durch die folgenden Situationsvariablen beeinflusst: Zahl der Aneigner, Größe der CPR, zeitliche und räumliche Variabilität der Ressourceneinheiten, gegenwärtiger Zustand der CPR, Konfliktpotentiale, gegenwärtige Regeln, zukünftige Regeln und mehr (Ostrom, 1990, p.197). Die summarische Variable "Diskontierungsrate" wird z.B. von kulturellen Werten und der gegenwärtigen Situation des Akteurs beeinflusst. Auch Normen können laut Ostrom den Abwägungsprozess beeinflussen, weil sie opportunistisches Verhalten einschränken und langfristig erfolgreiche Selbstverwaltung erst möglich machen. Wenn Akteure z.B. in jeder erdenklichen Situation Normen brechen, ist die Regeldurchsetzung und Überwachung irgendwann zu teuer und Selbstorganisation wird unmöglich.



Übersicht über die Variablen, die die Institutionenwahl beeinflussen.

Quelle: Eigene Abbildung nach Ostrom (1999, S. 250)

Schaubild 1

Hier soll nicht weiter auf die verschiedenen Situationsvariablen eingegangen werden, die genaue Beschreibung findet sich im sechsten Kapitel bei Ostrom (1990).

Aus ihrer Analyse kommt Ostrom dann auf sechs Faktoren, die die Entstehung von Selbstverwaltung begünstigen:

"1 Most appropriators share a common judgment that they will be harmed if they do not adopt an alternative rule.

2 Most appropriators will be affected in similar ways by the proposed rule changes.

3 Most appropriators highly value the continuation activities from this CPR; in other words, they have low discount rates.

4 Appropriators face relatively low information, transformation, and enforcement costs.

5 Most appropriators share generalized norms of reciprocity and trust that can be used as initial social capital.

6 The group appropriating from the CPR is relatively small and stable" (Ostrom, 1990, p.211).

2.2.3 Anwendung der Theorie außerhalb von CPRs

In den unten aufgeführten Fallstudien soll untersucht werden, inwieweit diese Faktoren und die Design-Prinzipien das Entstehen und Bestehen von Selbstverwaltung nicht nur bei Allmenden begünstigen, sondern inwieweit generell Selbstorganisation und Selbstverwaltung auch in anderen Bereichen der Wirtschaft auf diesen Prinzipien aufbauen. Denn, wie oben ausgeführt, ähneln sich die im vorigen Kapitel ausgeführten Problematiken und Herausforderungen im Lebensmittelmarkt und anderen Branchen mit denen von Allmenden. Die Überwindung von sozialen Dilemmata, ist sowohl bei CPRs als auch bei den oben vorgestellten Problematiken entscheidend. Ostrom stellt deshalb eine Frage in Bezug auf die CPR Aneigner, die wir in dem neuen Kontext genauso auch stellen können: *"How to change the situation from one in which appropriators act independently to one in which they adopt coordinated strategies to obtain higher joint benefits or reduce their joint harm"* (Ostrom, 1990, p.39). Der von ihr vorgeschlagene Lösungsweg heißt Selbstorganisation und sie definiert Organisation wie folgt: *"The core of organization involves changes that order activities so that sequential, contingent, and frequency-dependent decisions are introduced where simultaneous, non-contingent, and frequency-independent actions had prevailed."* (Ostrom, 1990, p.39).

Im Folgenden soll an fünf verschiedenen Fallbeispielen untersucht werden, ob und wie Selbstorganisation im Lebensmittelsektor bzw. Gesundheitsversicherungssektor möglich sein kann. Es soll überprüft werden, ob die von Ostrom angeführten acht Prinzipien, die bei erfolgreichen CPRs meist zu finden sind, auch in anderen Kontexten ihre Gültigkeit haben, ob sie reduziert oder erweitert werden müssten. Außerdem sollen die sechs Faktoren, die Entstehung von Selbstverwaltung wahrscheinlich machen, der gleichen Analyse unterzogen werden. Die Untersuchungen könnten Hinweise geben, ob Ostroms Ansatz der Selbstorganisation auch auf andere Gebiete angewandt und adaptiert werden könnte. Dabei ist natürlich zu beachten, dass die angeführten Fälle sich in einigem von CPRs unterscheiden. So sind z.B. sind Aneigner und Leistungsersteller meist nicht dieselben Personen. Statt dessen sind Aneigner, Konsumenten oder Mitglieder die z.B. in einigen Fällen Lebensmittel benötigen, während Landwirte oder Händler die Ressource bereitstellen. Mitbestimmung, Institutionenschaffung, glaubhafte Verpflichtung und Überwachung müssen daher anders betrachtet werden.

3. Case Studies

3.1 Vorgehen bei den Case-Studies

Die vorliegenden fünf Beispiele institutioneller Innovation wurden nicht zur Wahrung von Repräsentativität ausgewählt, sondern um möglichst viele grundsätzlich verschiedene Ansätze der Selbstverwaltung beispielhaft zu analysieren. Ziel ist einen ersten Überblick zu bekommen, in welche Richtung Selbstverwaltung außerhalb von CPRs gehen kann. Um trotzdem einen Fokus zu haben, wurden vier Fälle aus dem Lebensmittelsektor ausgewählt. Ein anderer kommt aus dem Gesundheitssektor, der auf Grund seiner Einzigartigkeit einiges zum Verständnis von Selbstorganisation beitragen kann.

Im Rahmen dieser Bachelor-Arbeit konnten die einzelnen Organisationen nur zu einer begrenzten Tiefe analysiert werden. Artabana, der Buschberghof und die Regionalwert AG wurden vor Ort besucht. Für alle Fallstudien wurden jeweils zwischen einem und vier Experteninterviews vor Ort oder telefonisch durchgeführt. Die Interviews wurden Leitfadenbasiert geführt. Fragen konnten je nach Fall variieren, hielten sich aber generell an den Leitfaden (semi-structured interview). Der Leitfaden ist im Anhang zu finden (Anhang1a). Die Transkription der Interviews umfasst 268 Seiten und ist im Anhang der Bachelor-Arbeit enthalten.

Des Weiteren werden interne und öffentliche Dokumente, die mir zur Verfügung gestellt wurden, als Quellen verwendet. Für einige Case-Studies konnte außerdem noch auf andere wissenschaftliche Untersuchungen derselben Organisation zurückgegriffen werden.

Generell - soweit in der Kürze einer Bachelorarbeit möglich - halte ich mich bei den Case Studies an die Methode der Institutionellen Analyse (Ostrom, 1990, pp.55–57):

"The basic strategy is to identify those aspects of the physical, cultural, and institutional setting that are likely to affect the determination of who is to be involved in a situation, the actions they can take and the costs of those actions, the outcomes that can be achieved, how actions are linked to outcomes, what information is to be available, how much control individuals can exercise, and what payoffs are to be assigned to particular combinations of actions and outcomes" (Ostrom, 1990, p.55).

Dabei sind Case-Studies wie folgt strukturiert:

Zunächst gehe ich auf den *Kontext*, in dem das Projekt steht, ein und gebe einen kurzen *Überblick* die Funktionsweise. Dann wird die *Entstehung* der Institution, je nach dem wie entscheidend für das Verständnis dies ist, weitgehender oder weniger weitgehend beschrieben. In der folgenden funktionalen Beschreibung der Institution beginne ich mit den *Mitgliedern* bzw. *involvierten Akteuren*, besonders mit deren gemeinsame Interessen und Hintergründen. Dann wird die Organisation und generelle Funktionsweise näher erläutert. Eventuelle Schwierigkeiten werden dann beschrieben bevor eine *Analyse* der Institutionen angeschlossen wird. In wenigen Fällen ist, zum besseren Verständnis, die funktionelle Beschreibung direkt mit einer Analyse gekoppelt. Beendet wird die Case-Study mit der Überprüfung der Einhaltung der acht Design-Prinzipien von Ostrom sowie einer Überprüfung der sechs Faktoren, die laut Ostrom Selbstorganisation begünstigen sollen.

3.2 Artabana Deutschland

3.2.1 Kontext, Übersicht und Entstehung

Deutschland besitzt ein umfassendes Krankenkassen- und Versicherungssystem, in dem seit 2007 eine generelle Versicherungspflicht besteht (Spiegel-Online, 2012), so dass im Krankheitsfall ganz oder teilweise die Kosten erstattet werden. Neben den gesetzlichen und privaten Krankenversicherungen gibt es zusätzlich einige wenige "Solidargemeinschaften". Dabei handelt es sich um Zusammenschlüsse von Personen, oft von Menschen gleichen Berufs, die solidarisch füreinander die Krankheitskosten tragen¹⁰. Zusammenschlüsse dieser Art haben - wenn auch in anderer Form - Tradition. So hatten z.B. die berufsständischen Unterstützungskassen, Anfang des 20. Jahrhunderts, oder die Gilden des Mittelalter (Schewe, 2000; Frerich and Frey, 1993) einen ähnlichen Charakter.

Im Folgenden wird eine Solidargemeinschaft namens "Artabana" untersucht. Als Quellen dienen die Untersuchungen von Roger Dufern (Dufern, 2011), der Artabana schon in einer Fallstudie soziologisch betrachtet hat. Ferner interne Dokumente, die im Anhang zu finden sind, sowie vier Interviews, die ich mit Beteiligten führte.

'Artabana' ist eine selbstverwaltete Solidargemeinschaft. Individuen schließen sich zu kleinen Gruppen von jeweils 5-30 Mitgliedern zusammen, die wiederum zu größeren Verbänden, regional und bundesweit konföderieren (Artabana Deutschland, 2013). Sie helfen sich gegenseitig beim Finanzieren der Krankheitskosten. Dafür zahlt jeder monatlich nach Selbsteinschätzung einen Betrag ein und kann dafür dann auf die Solidarität der Gruppe vertrauen, wenn er Unterstützung bei anfallenden Krankheitskosten benötigt. Einen rechtlichen Anspruch gibt es allerdings nicht (Interview 3, 2013 Zeit: 00:14:32-3). In Deutschland gibt es über 160 Gruppen, die sich zu mehreren Regionalgruppen und einem deutschlandweiten "Artabana Deutschland" Verein zusammengeschlossen haben (Interview 3, 2013 Zeit: 01:04:42-8). Des Weiteren gibt es auch Artabana Gruppen in der Schweiz und Österreich.

Während die Bewegung in der Schweiz mit dem Gründungsdatum 1987 am ältesten ist, wurden in Deutschland 1999 die ersten Artabana Lokal-Gruppen gegründet (Interview 2, 2013 Zeit: 00:27:14-3). Seitdem ist die deutsche Gruppierung so gewachsen, dass sie inzwischen 2154 Menschen bei den Krankheitskosten unterstützt (Schramm, 2013, p.5). Durch die 2007er Gesundheitsreform und der durch sie eingeführten Versicherungspflicht ist es schwieriger geworden, aus einer Krankenversicherung auszutreten und bei Artabana einzutreten. Grund dafür ist, dass seit 2007 nicht mehr klar ist, ob Artabana als Ersatz für eine Krankenversicherung staatlich akzeptiert wird. Es gibt zur Zeit verschiedene Bemühungen dieses Problem zu beheben (siehe Anhang 3a).

Bei Artabana gilt Freiheit in der Therapiewahl. Leistungskataloge gibt es nicht (Dufern, 2011, pp.107–110). Es wird also von der Gemeinschaft nicht nur das gezahlt, was die Krankenkassen in entsprechendem Fall übernehmen würden, sondern auch Leistungen, die sonst nur über Zusatzversicherungen oder gar nicht abgedeckt werden. Die Therapiefreiheit ist vielen Mitgliedern wichtig und -neben

¹⁰ Einige sind im eigenen Branchenverband BASSG zusammengeschlossen: <http://www.bassg.de>.

anderen Dingen- auch ein wesentlicher Grund beizutreten (vgl. Dufern, 2011, p.107).¹¹

3.2.2 Mitglieder

Die Altersstruktur der Mitglieder ist laut aktuellem Aktuargutachten (Schramm, 2013, p.3) ähnlich der Struktur der privaten Krankenversicherungen (PKV), nur die Frauenquote fällt bei Artabana etwas höher aus und es gibt weniger Mitglieder, die älter als 80 Jahre sind. Die meisten Mitglieder sind, wie auch bei der PKV, zwischen 40 und 60 Jahre alt. Bis jetzt führt die Alterung der Gesellschaft bei Artabana noch zu keinen Problemen, doch sind steigende Kosten absehbar (Schramm, 2013).

Die Mitglieder sind nicht einer bestimmten gesellschaftlichen Gruppe zuordenbar, doch ist in vielen Interviews klar geworden, dass ein gewisser gemeinsamer Wertekanon besteht und erhalten wird. Mit der Mitgliedschaft bei Artabana ist z.B. auch eine gewisse Anerkennung des "Leitbilds" verbunden (siehe Anhang 3b) in dem gemeinsame Werte festgeschrieben sind (Interview 1, 2013 Zeit: 00:23:31). In diesem Leitbild ist z.B. vermerkt, dass jedes Artabana-Mitglied seinen eigenen Weg zur Gesundheit gehen darf und die Gemeinschaft dort nicht intervenieren soll. Was man nicht möchte ist, dass sich in kleinen Gruppen eine zu starke soziale Kontrolle entwickelt. Jeder soll so - gesund oder ungesund - wie er möchte leben können und sich für keine Entscheidung, auch nicht die der Therapiewahl, rechtfertigen müssen (siehe Anhang 3b).

Von den Artabana-Mitgliedern sind zur Zeit rund 30% über andere Versicherungen abgesichert, für alle anderen ist Artabana die einzige Absicherung im Krankheitsfall (Anhang 3c, p. 15).

Um Mitglied zu werden, muss man sich zunächst eine lokale Gruppe suchen, diese mehrmals besuchen und dann einen Antrag auf Aufnahme bei dieser lokalen Gruppe stellen. Es gibt keine formellen Aufnahmekriterien - Alter, Krankengeschichte oder auch eine chronische Krankheit spielen laut Satzung keine Rolle. Die Gruppe entscheidet im Konsens, ob der Bewerber zu ihr "passt", ob ein Vertrauensverhältnis erwartet werden kann. Lehnt eine Gruppe eine Person ab, so kann diese den gleichen Prozess in einer anderen Gruppe durchgehen (Dufern, 2011, pp.115–120). Durch diese Prozedur wird vermutlich die Heterogenität innerhalb der lokalen Gruppen reduziert, man hat ähnliche Werte oder ist sich auf andere Weise gewogen. Die Heterogenität der Gesamtbewegung Artabana ist damit noch nicht zwangsweise

¹¹ Was Artabana rechtlich ist und welchen Zweck es verfolgt, ist in §2 der Satzung, Absatz 1 ausgeführt: *AD e.V. ist eine aufsichtsfreie Personenvereinigung gemäß § 1 Abs. 3 Ziff. 1 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) und keine Krankenkasse oder Krankenversicherung. Der AD e.V. bezweckt auf der Grundlage von Eigenverantwortung und Solidarität die Schaffung von rechtlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die eine individuelle und persönliche Gesundheitspflege sowie die freie Wahl und Durchführung eines individuellen Gesundungsweges ermöglichen. Durch ausreichende Solidareinlagen und Rücklagen in den Solidaritätsfonds der lokalen Gemeinschaften und von AD e.V. sowie die Möglichkeit zu Nachschüssen und notfalls zu angemessenen Selbstbeteiligungen aller Mitglieder lokaler ARTABANA Solidargemeinschaften wird sichergestellt, dass die Leistungen dauerhaft auch bei schweren Krankheitsfällen so erfüllbar sind, dass ein Rückgriff auf Fürsorge oder GKV/PKV nicht nötig wird und somit sowohl der nach § 5 Abs. 1 Nr. 13 SGB V erforderliche anderweitige Anspruch auf Absicherung im Krankheitsfall als auch der nach § 193 Abs. 3 Nr. 2 VVG in der zum 01.01.2009 in Kraft tretenden Fassung erforderliche vergleichbare Anspruch gegeben ist. Gem. Stellungnahme des Bundesgesundheitsministeriums reichen dazu faktische Ansprüche auch dann aus, wenn – wie bei einer Unterstützungskasse – zwar keine Rechtsansprüche eingeräumt werden, aber die Leistungen tatsächlich dauerhaft erbracht werden können.*

eingeschränkt, weil es verschiedene Gruppen-Kulturen gibt (Interview 3, 2013 Zeit: 00:33:29-2 und 1:07:00-3 ; Interview 2, 2013 Zeit: 00:12:21-1). Doch da von jedem Mitglied relativ große Zeitinvestitionen verlangt werden und in den kleinen Lokalgruppen durchaus auch Details über Krankheit, Krankheitsverlauf, Lebensstil usw. besprochen werden, gibt es vermutlich viele Individuen, die sich eine Artabana-Mitgliedschaft zeitlich nicht leisten können oder aus Gründen der Privatsphäre nicht leisten möchten (Interview 3, 2013 Zeit: 01:08:31-7).

Austreten kann man mit monatlicher Frist (Anhang 3c, p. 10). Eine lokale Gruppe kann auch einzelne Mitglieder ausschließen. Dazu kommt es jedoch äußerst selten und nur, wenn die Person nicht mehr zu den Treffen erscheint, kein Geld mehr zahlt oder sich unlösbare Konflikte ausgebildet haben (Interview 1, 2013 Zeit: 00:36:06 bis 00:37:43).

Es besteht also eine nicht ganz einfach zu überschreitende Schwelle oder Hürde zwischen Nicht-Mitgliedern und Mitgliedern und es gibt Filtermechanismen, die sicherstellen, dass nur Individuen aufgenommen werden, sich mit den Zielen der Gruppe identifizieren können und dadurch glaubhafte Versprechen der Solidarität im Krankheitsfall anderer abgeben (*credible commitment*). Vermutlich werden durch dieses Setting Monitoringkosten reduziert.

3.2.3 Organisation

3.2.3.1 Lokale Gruppen

Die kleinen lokalen Gruppen, in denen die Mitglieder sich organisieren, treffen sich meist *vierwöchentlich*. Anwesenheit bei den Treffen wird erwartet, aber in der Praxis wird es sehr verschieden gehandhabt. In einigen Gruppen wird auch wiederholte Abwesenheit geduldet. Manche Gruppen beginnen das Treffen mit einer sogenannten "Befindlichkeitsrunde" (Interview 2, 2013 Zeit: 01:20:27-7). Dann gehen die Gruppen ihren Aufgaben nach, Entscheidungen werden dabei generell im Konsens gefällt (Interview 3, 2013 Zeit: 0:36:29-8). Einmal im Jahr legen die Gruppenmitglieder ihre monatlichen Einzahlungsraten fest (in Härtefällen können sie auch über das Jahr wieder angepasst werden) und versprechen sich gegenseitig, schriftlich, diese Rate einzuzahlen. Die Einhaltung dieses Versprechens kann durch einen Schatzmeister kontrolliert werden. Bei Missachtung des Versprechens droht kurzfristig ein Verlust der Reputation, langfristig kann dies mit einem Ausschluss sanktioniert werden (Interview 1, 2013 Zeit: 00:36:41 bis 00:37:43). In den meisten Gruppen werden 60% der monatlichen Zahlungen auf einen persönlichen Gesundheitsfonds (PGF) gerechnet, 40% auf einen gemeinschaftlichen Gesundheitsfonds (GGF). Doch die Diversitätsspanne in Bezug auf diese Regel ist sehr groß. Der PGF kann in den meisten Gruppen direkt von dem jeweiligen Mitglied für anfallende Gesundheitskosten genutzt werden (Interview 3, 2013 Zeit: 01:05:09-3 bis 01:07:00). Dafür zahlt das Mitglied die Rechnungen zunächst selbst und lässt sich diese dann erstatten. Ist der PGF aufgebraucht und ein Mitglied kann Gesundheitskosten nicht aus eigener Anstrengung aufbringen, so kann es bei der Gruppe während eines Treffens anfragen, um Mittel aus dem GGF zu bekommen. Die Gruppe entscheidet im Konsensverfahren über das Gesuch. Meist läuft der Prozess dabei unproblematisch. Das Gesuch wird kurz erörtert, es gibt Rückfragen und jeder kann sich äußern, ob er eine Unterstützung befürwortet (Interview 1, 2013 Minute: 00:28:18; Interview 2, 2013 Minute: 00:12:58-8; Interview 4, 2013 Minute:

0:08:16.3). Sollte es einmal zu Uneinigkeit kommen, wird versucht, diese in der Gruppe zu lösen. Sollte dies nicht möglich sein, stehen Schlichter aus der Region oder dem Bundesverband zur Verfügung¹² (Interview 1, 2013 Zeit: 00:36:06 bis 00:37:43). Neben monetärer Unterstützung bekommt der/die Betroffene auch - allerdings nur auf sein Bitten hin - Ratschläge, da in manchen Gruppen ein großes institutionelles Wissen über "beste Ärzte", Methoden usw. existiert. Der Grundsatz, Betroffene nur auf deren Bitten Ratschläge zu geben, wird manchmal nicht beachtet, was zu Auseinandersetzungen führen kann (Interview 3, 2013 Zeit: 00:22:13-3).

Die Gruppe hat 2-3 Treuhänder, die die Aufsicht über die Finanzen haben und zusammen mit dem Kassenwart das Konto verwalten (Anhang 3c, p. 14). Diese werden von der Gruppe gewählt, berichten in jeder Sitzung und können auch abgewählt werden. Sie erhalten keine Kompensation für ihr Engagement. Die Funktionsinhaber treffen sich wenige Male im Jahr zu Regions- oder Bundeszusammenkünften, um über Themen, die mit ihren Funktionen verbunden sind, zu sprechen (Interview 4, 2013 Zeit: 0:55:59.5).

Eine neue lokale Gruppe kann von mindestens 5 Personen gegründet werden, benötigt jedoch eine Patenschaft von einer bestehenden Gruppe, die sie in der ersten Zeit begleitet. Die Artabana Gemeinschaft trägt auch für die neuen Gruppen die finanziellen Risiken direkt mit (Anhang 3c, p. 10).

Jede lokale Gruppe ist Mitglied eines Regional-Bündnisses (Anhang 3c, p. 10) und des Bundesverbands, in dessen Mitgliederversammlung sie 3 Stimmen hat und entsprechend Delegierte senden muss (Anhang 3c, p.9).

3.2.3.2 Hilfe über die lokale Gruppe hinaus

Sollte die für eine Person benötigte Hilfe über der finanziellen Leistungsfähigkeit der lokalen Gruppe liegen, so werden einige benachbarte Gruppen per Email oder durch Publikation im Artabana-eigenen Intranet angefragt. Alternativ werden alle Gruppen einer Region über das Regional-Bündnis in Kenntnis des Falls gesetzt. Die Gruppen können dann, in den meisten Regionen nach eigenem Ermessen, Geld auf das Konto der anfragenden Gruppe überweisen (in einigen Regionen gibt es eine Verpflichtung und einen Verteilungsschlüssel) (Interview 4, 2013 Zeit: 0:23:46.8). Oft gibt es aber keine Verpflichtung dies zu tun. Um so bemerkenswerter ist es, dass die einzelnen Lokalgruppen trotzdem bereit sind, für die einzelne Krankheitsfälle aus *anderen* Gruppen Geld zu überweisen, oft ohne die Person, an die es letztlich geht, zu kennen bzw. keine detaillierte Krankheits- und Therapiebeschreibung zu haben. Es besteht das Vertrauen, dass diese das Geld nicht verschwenden wird. Können die lokalen Gruppen einer Region einen Fall finanziell nicht decken, werden alle anderen rund 30 Regionalgruppen mit den 160 lokalen Gruppen per Email informiert (Dufern,

¹² §11 der Satzung regelt Streitfälle: **§ 11 Schlichtungsgremium** - (1) Bei allen Angelegenheiten, die sich innerhalb des AD e.V. nicht einvernehmlich regeln lassen oder in Streitfällen, ist das Schlichtungsgremium des AD e.V. anzurufen. (2) Kommt es im Rahmen des Schlichtungsverfahrens nicht zu einer Einigung bzw. wird die Empfehlung im Schlichtungsverfahren nicht akzeptiert, ist auf Antrag einer Partei ein Schiedsverfahren im Sinne der §§ 1025 ff. ZPO unter Ausschluss des ordentlichen Rechtswegs unter Benennung eines Schiedsrichters einzuleiten. Hierauf hat die andere Partei ebenfalls einen Schiedsrichter zu benennen. Beide Schiedsrichter benennen einen weiteren Schiedsrichter als Obmann. Das Schiedsgericht ist unabhängig und unparteilich. Der Spruch des Schiedsgerichts ist bindend.

2011, pp.136–138). Weshalb, ohne dass die einzelnen Personen bekannt sind, finanzielle Unterstützung gegeben wird, kann folgender Interviewausschnitt deutlich machen:

*"B: Na ja, zum einen kenne ich schon Hunderte von Menschen inzwischen, dadurch dass ich da irgendwie acht, neun Jahre wirklich auf allen Bundestreffen dabei war. Zum anderen ist es so, dass eben ja, die Struktur heute die ist, dass solche Hilfesuche über das Forum der Regionen an einen Verteiler kommuniziert werden und im Forum der Region treffen wir uns zwei Mal im Jahr eben mit zwei, drei Delegierten aus jeder Region. **Das heißt, ich kenne diejenigen, der dann diese Mail schickt und weiß, wenn der die da schickt, dann ist das okay.** #00:12:26#*

I: Okay und die anderen aus Ihrer Gruppe, die die nicht kennen, die/ #00:12:31#

*B: Denen geht das genauso, weil die eben auch schon viel auf solchen Regionaltreffen hier waren, in unserer Region. Da kennt man dann auch wieder die, die aus einer anderen Gruppe sozusagen direkt an uns ein Unterstützungsgesuch stellen. **Und auf der anderen Seite kennen sie mich sehr gut und wissen, dass ich die anderen Leute da im Forum der Region erlebe und wenn ich dann sage, das ist okay, dann ist das okay.** Und zumal sie auch selbst an solchen Treffen auf Bundesebene teilnehmen, das finde ich ganz wichtig, dass man da ein Gefühl (da) für kriegt, wie läuft das da ab, welche Menschen tummeln sich da, wissen die auch wirklich und kennen teilweise auch die anderen Menschen. Und wissen also, wie da so der Vertrauensaufbau funktioniert. Und grundsätzlich haben wir auch in unserer Gruppe wirklich die Einstellung, dass man bereit ist zu geben, das muss man einfach auch sagen"*

(Interview 1, 2013 Zeit: 00:11:46 bis 00:13:21).

Für Notfälle, in denen finanzielle Mittel schnell zur Verfügung stehen müssen, gibt es einen Solidarfonds auf Bundesebene, der schnell Hilfe zur Verfügung stellen kann. Um ihn immer wieder auffüllen zu können, hat der Dachverband 'Artabana Deutschland e.V.' das Recht, auf 20% des Vermögens der lokalen Gruppen - meist per Bankeinzug - zurückzugreifen. Wenn dies nicht reicht, tritt der "Großschadensfall" ein, der es Artabana Deutschland erlaubt auf die gesamten Solidareinlagen ihrer lokalen Gruppen zurückzugreifen (siehe Beitrags- und Solidareinlageordnung, Anhang 3e) - das sind zur Zeit 3,6 Millionen Euro (Interview 3, 2013 Zeit: 01:04:42-8). De facto kam es allerdings noch nie zu einer solchen Eskalationsstufe (Interview 3, 2013 Zeit: 00:21:06-0). Meist kann über regionale Hilfesuche die Finanzierungslücke geschlossen werden. Wichtig für dieses System der Hilfesuche ist, dass jeder davon ausgeht, dass andere sich genauso beteiligen. Laut Aussagen eines ehemaligen Vorstandmitglieds ist allerdings zu beobachten, dass in manchen Regionen bestimmte lokale Gruppen immer aktiv monetäre Unterstützung anbieten, während einige andere dies bis jetzt noch nie getan haben. Doch dies hat bisher noch nicht zu Problemen geführt, da noch genügend Akteure davon ausgehen, dass alle Akteure ihren Beitrag leisten.

(Interview 4, 2013 Zeit: 0:29:04.8):

"Also ich hab jetzt nur die Hilfesuche vom letzten Jahr mir angeschaut (...) da gibt es ganz viele Gemeinschaften, die sind nie dabei. Die zahlen einfach nicht, warum auch immer. Vielleicht zahlen die lokal. Das mag sein, dass ein gewisser Prozentsatz dieser Gemeinschaft in andere lokale Fälle eingebunden ist oder sich selber, was

weiß ich, gerade einen schweren Fall hat oder so. Aber wir haben nicht so viele Krankheitsfälle. Ich weiß ungefähr, was läuft. Und das ist ein, also ganz klar ein Zeichen von mangelnder Solidarität. [...]Es gibt aber auch Regionen, [...] die das besser regeln. Die haben für sich einen Verteilerschlüssel, wo einfach dann alle mitmachen. Und da gibt es dann wieder das Problem mit der Pro-Kopf-Verteilung und der prozentualen Verteilung."

In der zitierten Passage wird deutlich, dass es auch Probleme gibt, die das System der Solidarität ins Wanken bringen könnten. Denn wenn Lasten ungleich und ungerecht verteilt werden und manche nicht mehr mit anderen Gruppen solidarisch sind, so ist zu erwarten, dass andere Gruppen ihr solidarisches Verhalten auch auf den Prüfstand stellen. Dies scheint hier aber nicht der Fall zu sein. Stattdessen wird das Problem auf Versammlungen thematisiert und neue Regeln werden gefunden, die das Problem beheben sollen. Hier zeigt sich die Fähigkeit zur institutionellen Anpassung bzw. Innovation (im Sinne von Ostrows "tinkering"), die bei Artabana durch die ausgeprägte Dezentralität und Subsidiarität möglich ist. Dadurch können - wie in dem Zitat beschrieben - einige Regionen z.B. "Verteilungsschlüssel" einführen und austesten. Die Innovationsfähigkeit geht sogar soweit, dass sich Abspaltungen bilden, die andere Regeln ausprobieren, unabhängig von Artabana Deutschland. Ein Beispiel ist "Solidago"¹³. Obwohl rechtlich kein Link mehr zwischen Solidago und Artabana existiert, unterstützen sich die jeweiligen lokalen Gruppen von Artabana und Solidago weiter gegenseitig in finanzieller Not, stehen in regem Austausch und sind manchmal sogar in gemeinsamen Regionalgruppen (Interview 4, 2013 Zeit: 0:58:09.7 bis 0:59:08.7). Das System ist also ausgesprochen flexibel, da viel Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeit direkt bei den lokalen Gruppen liegt.

In der Satzung und anderen Dokumenten wird immer wieder klar gestellt, dass Artabana subsidiär arbeitet und alles möglichst dort entschieden wird, wo die betroffenen Akteure sind¹⁴. So wie die Individuen sich in lokalen Gruppen solidarisch zeigen, so soll dies in Regional-Bündnissen/-foren auch zwischen den einzelnen lokalen Gruppen geschehen. Es gibt rund 30 Regional-Bündnisse, die sich alle unterschiedliche Regeln geben. Normalerweise wird im Konsens entschieden, bei Uneinigkeit wird eine andere Entscheidungsregel angewendet (3/4 oder 2/3 oder anderes). Die Regionalgruppen werden genutzt, um sich gegenseitig über die lokalen Herausforderungen zu informieren und die überregionale Hilfe zu regeln. Sie sind genauso divers, wie die lokalen Gruppen und haben sich verschiedenste Regeln gegeben (Interview 1, 2013 Zeit: 00:30:21).

Die meist zweimal im Jahr stattfindende Mitgliederversammlung auf Bundesebene (MV) entscheidet im Konsens; wenn keine Einvernehmlichkeit gefunden werden kann nach 3/4 Mehrheit. Jede lokale Gruppe hat 3 Stimmen auf der MV. Die MV ist für Folgendes zuständig: Wahl des Vorstands, Wahl der Schlichter, Wahl der Treuhänder für den Solidarfonds, Beschluss über Satzungsänderungen, Beitragsordnung, Aufnahme neuer Gruppen in den Verbund und mehr. Sie hat aber auch das Recht, Entscheidungen an den Vorstand zu delegieren (siehe Satzung in Anhang 3d).

¹³ Solidago: Eine Abspaltung von Artabana, die mit anderer Satzung und teilweise geänderten Regeln nach dem gleichen Prinzip arbeiten.

¹⁴ Subsidiarität in der Satzung, §2, 9. Absatz, Satz b.: "... dass die Struktur des Vereins und die Formen der Zusammenarbeit das Prinzip der Subsidiarität einer zivilen Bürgergesellschaft zum Ausdruck bringen und dabei Individualität und Gemeinschaft in ein wechselseitig anregendes und förderliches Entwicklungsverhältnis bringen."

3.2.4 Analyse

Insgesamt zeigt sich, dass Artabana eine Vielzahl von Möglichkeiten der Interaktion zwischen den Mitgliedern, den Gruppen und den Regionen schafft. Durch die lokalen, regionalen und bundesweiten Treffen ist die Wahrscheinlichkeit recht hoch, dass viele Mitglieder sich gut kennen bzw. persönliche Netzwerke von einigen Personen so gut ausgebildet sind, dass mindestens eine Person aus einer Gruppe auch eine Person aus einer beliebigen anderen Gruppe kennt. Der zusätzlich rege Emailverkehr und die Kommunikation auf Wikibana (eigenes Forum und Wiki) helfen außerdem die Kommunikation zwischen den Mitgliedern zu intensivieren (Interview 3, 2013 Zeit: 01:11:14-4). In den Interviews und in Artabana Dokumenten wird immer stark betont, dass diese Möglichkeiten der Begegnung und des Kennenlernens Vertrauen schaffen und das Herz Artabanas seien.

I: ... Wenn Sie sagen müssten, ohne welchen Punkt Artabana nicht funktionieren würde, was wäre dann Ihr Punkt? [...]

B: Die Treffen.

I: Okay.

B: Wenn man nur per E-Mail oder sonstig kommunizieren würde, würde das ruck zuck auseinanderfallen. [...] nur wenn man die Menschen kennt, ist man auch wirklich solidarisch untereinander. Dann steht das nicht in Frage." (Interview 1, 2013 Zeit: 00:09:51 bis 00:10:45)

Ein anderer Interviewpartner, ein ehemaliges Vorstandsmitglied von Artabana, bringt es ebenso deutlich:

"ja die zentrale Verbindung von dem Ganzen oder die Substanz oder das eigentliche Substrat von der Artabana Verbindung ist Vertrauen. Und dieses Vertrauen entsteht ja natürlich nur und in allererster Linie durch persönlicher Begegnung. Und in der persönlichen Begegnung liegt die Kraft und das Geheimnis von Artabana, der Funktionsweise von Artabana. Und weil persönlichen Begegnungen einfach mal stattfinden müssen, weil sonst die ganze Idee nicht funktioniert, aber natürlich auch bereichernd sind. Über dieses reine Gesundheitsvorsorgeding hinaus. Das ist ein ganz entscheidender Motor." (Interview 3, 2013 Zeit: 00:12:34-3)

Es wird also von den Mitgliedern ein starker Link zwischen dem regelmäßigen Treffen und dem "Vertrauen" bzw. der Solidarität gesehen. Aus theoretischer Sicht ist dies schlüssig, da die Treffen geeigneter Ort für ein Mitglied sind, um zu kontrollieren, ob die anderen Mitglieder sich noch an die Regeln halten und man selbst deswegen weiter die Regeln befolgen sollte. Das "credible commitment", das jeder geben muss, damit die Institution funktioniert, hat nur Glaubhaftigkeit, wenn es ab und zu überwacht werden kann (monitoring). Das kann auf solchen Treffen - wenn auch eher nebenbei - stattfinden. Ferner bauen die Treffen soziale Distanz ab und Akteure können sich identifizieren, sie lernen sich "kennen". Wie z.B. Frey und Bohnet experimentell zeigen konnten, kann so eine Verminderung der sozialen Distanz Verhalten, das das Wohl der anderen Personen mit berücksichtigt, stärken.

Interessant ist die konsequente Dezentralität von Artabana. Die 3,6 Mio. Euro Sicherheit, die das Netzwerk hat, liegen auf keinem Zentralenkonto, sondern auf den Konten aller kleinen Gruppen und werden von diesen verwaltet (Interview 3, 2013 Zeit: 01:04:42-8). Die Bundesebene, Artabana Deutschland e.V., ist nur für wenige Dinge zuständig und mit dem Wachsen von Artabana wurde auch darauf geachtet, dass Kompetenzen, die vormals dort aus gutem Grund angesiedelt waren, zu den nächst kleineren Einheiten, den Regionalgruppen, übergehen (Interview 1, 2013 Zeit: 00:34:08).

Artabana - bzw. ein System von dezentral organisierten Solidargemeinschaften zur Finanzierung der Kosten im Krankheitsfall - schafft es also, das "second-order dilemma" zu überwinden und Institutionen zu schaffen (institutionel supply), die glaubhafte Versprechen (credible commitment) möglich machen, weil ein besonders hohes gegenseitiges Vertrauen durch viele Begegnungen aufgebaut wurde, die von Individuen auch als Monitoring-Möglichkeit genutzt werden können. Die verschiedenen Ebenen, lokal, regional, bundesweit und die damit verbundenen Treffen, zu denen Vertreter gesendet werden, machen es möglich, dass Individuen nicht nur ihrer eigenen lokalen Gruppe vertrauen, sondern auch den anderen lokalen Gruppen vertrauen und in der Folge diese in Notfällen mit Geld unterstützten. Dabei kommt wahrscheinlich zur Geltung, dass durch die große Vernetzung vieler Mitglieder ein Vertrauen in das Monitoring von anderen entsteht. Individuum 1 (I1) kann seinen lokalen Kassenwart 1 (K1) monitoren und sieht, dass dieser sich regelkonform verhält. Wenn K1 andere Kassenwarte trifft und diese „monitored“ und später in einem Notfall seiner lokalen Gruppe 1 rät, einer anderen Gruppe 2, dessen Kassenwart 2 (K2) er kennt, finanziellen Beistand zu leisten, kann Solidarität zwischen den Gruppen entstehen. I1 kann dann Gruppe 2 vertrauen, weil es K1 kennt und einschätzen kann, weil K1 K2 kennt und überwachen kann, dieser wiederum Gruppe 2 sehr gut kennt und deren Konto verwaltet. Artabana schafft es also, dass das "credible commitment" und Vertrauen, das eigentlich nur in kleinen übersichtlichen Gruppen gut vorhanden sein müsste, weil es dort kontrollierbar ist, in einer Organisation mit über 2000 Menschen aufrecht zu erhalten, ohne dass sich jeder persönlich kennt.

3.2.5 Prinzipien und Faktoren von Ostrom

Interessanterweise sind bei Artabana die acht Prinzipien von Ostrom (Ostrom, 1990, p.90) eingehalten, die sie für eine stabile Selbstverwaltung von Allmenden aufgestellt hat. Es gibt (1) klare Grenzen, wer dazugehört und wer nicht. (2) Die Regeln sind auf die lokalen Bedürfnisse abgestimmt, (3) die Betroffenen können die Regeln mit bestimmen (meist ist sogar Konsens gefragt), (4) die Akteure überwachen sich gegenseitig, (5) es können abgestufte Sanktionen ausgeübt werden (Reputationsverlust oder Ausschluss), (6) es gibt viele Konfliktlösungs-Arenen (Treffen), es gibt zumindest (7) eine minimale Anerkennung des Selbstorganisationsrecht von Artabana und (8) Aktivitäten sind in mehreren Ebenen organisiert und eingebettet.

Von den sechs Kriterien, die das Entstehen von Selbstorganisation in einem Feld wahrscheinlich machen und die Ostrom außerdem anführt, ist vor allem das fünfte interessant: " Most appropriators share generalized norms of reciprocity and trust that can be used as initial social capital" (Ostrom, 1990, p.211). Denn was Ostrom hier

als eine Voraussetzung bezeichnet bzw. als einen begünstigten Umstand wird bei Artabana bewusst erzeugt. Durch die regelmäßigen Treffen und die vielen Begegnungen wird soziales Kapital bewusst aufgebaut. Kommt es zu Problemen und Konflikten, bei denen Vertrauen abgebaut wird, so hat die Artabana-Organisation genügend Möglichkeiten entwickelt, Vertrauen wieder - durch Schlichtungen, Gespräche und Treffen - herzustellen. Kriterium sechs (eine kleine stabile Gruppe) ist indirekt, trotz der rund 2000 Akteure, eingehalten. Die Gruppen, die neue Institutionen schaffen, also z.B. wenn sich eine neue Artabana-Gruppe gründet, oder Satzungsveränderungen initiiert werden, sind oft klein. Meist muss allerdings die größere Gruppe die neuen Regeln bzw. die neue Gruppe akzeptieren oder im Nachhinein bestätigen. Der vierte Faktor aus Ostroms Analyse, niedrige Informations-, Transformations- und Durchsetzungskosten, ist bei Artabana, meist durch die Dezentralität, ebenfalls gegeben. Die Faktoren drei, zwei und eins, (hohes Interesse am Fortbestehen der Institutionen, gleiches/ähnliches Betroffensein durch Regelveränderungen und einheitliche Einschätzung des Schadens, wenn es die Institutionen nicht gäbe) können bei Artabana auch gefunden werden. Vor allem die günstigen Beiträge, die deutlich unter denen der Krankenkasse liegen, die Therapiefreiheit und eventuell für manche Akteure auch die "familiäre Atmosphäre" sind Punkte, die für die Akteure von großem Wert sind und die daher Ostroms Faktoren ein, zwei und drei unterstützen.

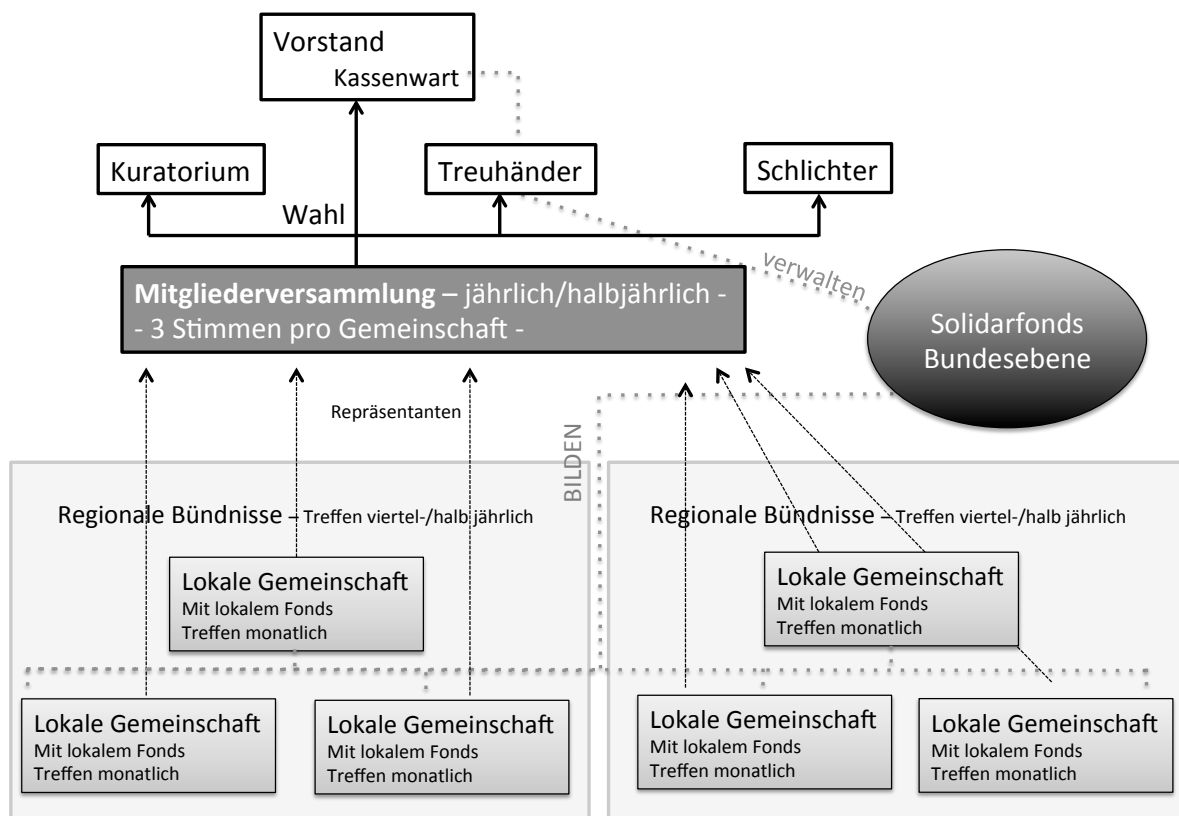


Schaubild 2: Organisation Artabana Deutschland e.V. / Nach Vorlage von Cornelia Wiethaler (Anlage 3c, p.9)

3.3 Institutionelle Innovationen in der Landwirtschaft

Kontext

Der landwirtschaftliche Sektor in Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten eine Entwicklung von der bäuerlichen zur zunehmend industriellen Landwirtschaft durchgemacht. Der Preisdruck ist gewaltig, "wachsen oder weichen" (Fertmann, 1999) heißt die Devise, die Stückkosten müssen immer weiter sinken. Die Folgen für die Qualität, den Landschaftsschutz und die Landentwicklung, die Biodiversität, den Boden (Bodenerosion, Bodenversalzung), das Grundwasser (Eindringen von Agrarchemikalien) und die Menschen haben dabei lange keine Rolle gespielt.¹⁵ In diesem Kontext - auch im Kampf ums finanzielle Überleben bei Realisierung der ideellen Vorstellungen – haben sich verschiedene institutionelle Innovationen entwickelt. Drei Beispiele sollen im Folgenden dargestellt werden: der Buschberghof (bei Hamburg), der Kattendorfer Hof (ebenfalls bei Hamburg) und die Regionalwert AG (Großraum Freiburg).

3.4 Buschberghof

3.4.1. Kontext und Übersicht

Der Buschberghof in Fuhlenhagen bei Hamburg ist ein kleinerer Hof mit rund 101 Hektar Land, 70 Kühen und Rindern, ca. 50 Schweinen, einigen Schafen und Hühnern. Damit bietet der Hof die Grundlage zur Ernährung von ca. 92 Familien oder 320 Menschen. Fünf Landwirte und eine variierende Zahl von Mitarbeitern und Betreuten bewirtschaften den Hof (20-30 Personen), seit 1955 biologisch-dynamisch. Seit 1988 praktiziert man dort ein besonderes Wirtschaftsmodell, das schon mit verschiedenen Preisen ausgezeichnet wurde. Statt die Ernte an Großabnehmer zu verkaufen, finanziert eine Gemeinschaft von rund 90 Haushalten die jährlichen Kosten des Betriebs, übernimmt mit das Risiko und erhält dafür die Ernte, die je nach Wetter und Umständen mal größer, mal kleiner ausfallen kann.

Die im Folgenden dargestellten Prozesse und Informationen über den Buschberghof basieren auf internen Dokumenten (Vereinbarungen, siehe Anhang 4b), Interviews mit Bauern und Beteiligten (Interview 6, 2013; Interview 5, 2013), öffentlich zur Verfügung stehende Informationen zum Hof (www.buschberghof.de und Flyer siehe Anhang 4a) und einer Fallstudie von Tanja Loziczky (1997).

3.4.2 Entstehungsprozess

(Siehe insbesondere: Loziczky, 1997; Interview 6, 2013)

¹⁵ Mehr Hintergrundinformationen siehe: <http://www.weltagrabericht.de/>

Mehrere Faktoren haben bei der Entwicklung der neuen institutionellen Form am Buschberghof eine Rolle gespielt. Einerseits zeigte sich eine gewisse Besorgnis einiger Konsumenten und regelmäßiger Kunden des Hofladens über die zukünftige Nahrungsmittelsicherheit (Tschernobyl 1986 war für viele noch präsent und ein Grund zu Sorgen). Andererseits gab es einen Generationswechsel auf Seiten der Landwirte und zunehmende Unzufriedenheit mit dem damaligen Vertriebssystem (Hofladen und Großhändler). Diese und weitere Faktoren führten zu einer Offenheit von Konsumenten und Landwirten, gemeinsam das Vertriebskonzept zu überdenken. Insgesamt benötigte es ca. eineinhalb Jahre und viele Sitzungen bis ein Konzept soweit ausgearbeitet war, dass man damit - 1988 - testweise starten wollte. Man gründete die "*Wirtschaftsgemeinschaft*" (WG) Buschberghof. Kunden, die Mitglied dieser WG waren, sicherten durch feste Monatsbeiträge das finanzielle Auskommen des Hofes bzw. der Landwirte und die WG erhielt im Gegenzug die Ernte und Produkte aus der Viehhaltung (Gemüse, Obst, Brot, Milch, Käse, Fleisch, siehe Anhang 4a). Ein Konzept, das schon einige Jahre zuvor ähnlich in den USA unter dem Namen CSA (Community Supported Agriculture) ausprobiert wurde und in ähnlicher Form in Japan unter dem Namen *Teikei* Tradition hat. Inzwischen gibt es in den USA laut dem U.S. Department für Landwirtschaft 12549 CSAs (USDA, 2009). Auch in anderen Ländern ist die Idee zunehmend populär geworden, in Frankreich unter dem Namen *AMAP*, in den Niederlanden als *Pergola* und in Norwegen als *Andelslantbruk*.

Die Motivation, sich (1) auf einen langen Prozess der Institutionenentwicklung einzulassen und dann (2) trotz teilweiser Zweifel ein innovatives System einzuführen, ist - wie sich aus einigen Berichten ergibt - größtenteils auf ideelle Gründe zurückzuführen. Man wollte zeigen, dass ein "kooperativeres Wirtschaften" möglich ist, man wollte eine "Selbstversorgergemeinschaft für 300 Menschen" (Loziczky, 1997) errichten und außerdem Landwirtschaft näher erlebbar machen. Andererseits erhofften sich die Landwirte ein angenehmeres Arbeiten, ohne ständigen Preisdruck und ohne die Unsicherheit der Marktpreise.

3.4.3 Mitglieder

(siehe: Interview 5, 2013; Loziczky, 1997)

Für die späteren Mitglieder der WG (Studie von 1996 in: Loziczky, 1997) spielen die Faktoren „Gesunde Lebensmittel“ (39 % der Befragten), "Unterstützung und Realisierung eines guten Projektes bzw. eines ökologischen – alternativen Wirtschaftsmodells" (34%), „Produktsicherheit“ (29%) und "Gute Lebensmittel für Kinder" (27%) eine große Rolle. Die Mitglieder sehen die Produkte der gegenwärtigen Nahrungsmittelproduktion in der Agrarindustrie als nicht gesundheitsförderlich an und möchten die Sicherheit ihrer Ernährung selbst in der Hand haben.

Anders als der, aus der Befragung direkt ersichtliche Aspekt der „Ernährungssouveränität“, spielt sicher auch der Aspekt der *Kosteneinsparung* eine nicht zu vernachlässigende Rolle, der die Mitglieder motiviert, dabei zu sein und zu bleiben. Die Kostenersparnis ergibt sich dadurch, dass in einer CSA alle Handelsstufen weg fallen und Werbung kaum nötig ist, sodass die Produkte günstiger angeboten werden können.

Insgesamt weisen die Mitglieder der WG einige personelle Gemeinsamkeiten auf: 80% haben Kinder, viele kommen aus dem Kontext von Reformschulen, wie Waldorfschulen oder Montessori-Schulen und allen ist der biologische Landbau nicht unwichtig. Der große Teil der Mitglieder wohnt in und um Hamburg, einige wenige im Umkreis von 5 km. Die meisten der Familien wohnen in Einfamilienhäusern, nur 20% leben in Etagenwohnungen, die meisten haben also scheinbar keine besonderen finanziellen Probleme.

3.4.4 Organisation und Analyse

(siehe vor allem: Interview 5, 2013)

Der Buschberghof (Land und Gehöft) gehört rechtlich gesehen einer gemeinnützigen Gesellschaft mit begrenzter Haftung (Landbauforschungsgesellschaft), die den Hof an die Landwirte zur Verfügung stellt, die sich verpflichten, diesen biologisch-dynamisch zu bewirtschaften. Die Landwirte sind in einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), der Betriebsgesellschaft, organisiert und können entscheiden, wie im Einzelnen sie den Hof bewirtschaften. Die Wirtschaftsgemeinschaft ist rechtlich gesehen auch eine GbR mit den Mitgliedern als Gesellschafter, die der Betriebsgesellschaft jeweils über ein Jahr eine bestimmte Zahlung garantieren und die Ernte dafür erhalten.

Jedes Jahr wird von den Landwirten ein Budget auf Grundlage der Erfahrungen des letzten Wirtschaftsjahres aufgestellt, das die Bewirtschaftung des Hofes sicherstellt (meist zwischen 400 und 500T €). Ein Wirtschaftsjahr erstreckt sich immer vom 1.7. bis zum 30.6. des Folgejahres. Der Budgetvorschlag wird den Mitgliedern der WG meist im Mai zugesandt. Basierend auf ihren vergangenen Beiträgen, den Veränderungen im Budget und einem vorgeschlagenen Richtsatz, ist jedes Mitglied angehalten ein "Gebot" abzugeben, wie viel es im zukünftigen Wirtschaftsjahr monatlich zahlen möchte und kann. Ein Richtsatz wird von dem Schatzmeister, der von der Mitgliederversammlung gewählt wird, vorgeschlagen. Er ist meist so gesetzt, dass er über dem Durchschnittspreis pro Person liegt, damit Abweichungen nach unten nicht zu Problemen führen. Zur Zeit liegt er bei 160 Euro pro Erwachsenen und 80 Euro für jedes Kind pro Monat. Die Gebote der Mitglieder werden schriftlich, mit einer Verpflichtung zur Zahlung und geheim abgegeben. Auf der Jahreshauptversammlung (MV), die für alle Mitglieder verpflichtend ist, (alternativ können vertretungsberechtigte Personen gesendet werden), werden dann vom Schatzmeister alle Gebote zusammenaddiert. Die Summe, die sich ergibt, sollte dann im Idealfall das von den Landwirten aufgestellt Budget decken oder überschreiten. Tut sie dies nicht, was immer wieder vorkam, wird eine weitere Gebots-Runde durchgeführt. Eventuell wird auch gemeinsam diskutiert, ob Einsparungen auf Seiten des Hofes durchgeführt werden können, was meist nicht der Fall ist, ohne den Output zu verändern (z.B. weniger Fleisch für die Mitglieder zu haben). Das Besondere an diesem Finanzierungsverfahren ist die eingebaute soziale Komponente bzw. die Umverteilung. Die geheimen Gebote, die nur der Schatzmeister zu den einzelnen Mitgliedern zuordnen kann, und die grundsätzliche freie Selbsteinschätzung kann natürlich zu Trittbrettfahrer-Verhalten verführen. Um dies durch Überwachung zu verhindern und damit die Glaubhaftigkeit der gegebenen Verpflichtungen (credible commitments) zu gewährleisten, wird der Schatzmeister von der MV beauftragt, gerade die Gebote, die nach unten abweichen, im Auge zu

halten. Zahlt man besonders wenig, wird man also diskret nach den legitimierenden Umständen gefragt, die nicht allen bekannt sein müssen. Dem Schatzmeister muss man sie aber offenlegen. Dadurch ist der Schatzmeister in der Lage, den anderen Mitgliedern zu garantieren, dass es keine Trittbrettfahrer gibt. Wäre dies nicht garantiert, so würden andere ihre Beiträge direkt reduzieren, wie die Erfahrung der WG zeigt. Deswegen sagt der ehemalige, über 20 Jahre amtierende, Schatzmeister: *"Das ist ja wichtig, wenn man sagt hier die Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Vertrauen, dann muss ich zusehen, dass das Vertrauen erhalten bleibt und nicht in Misstrauen umschlägt. Und um den, ich sage mal, also die leidige Trittbrettfahrerdiskussion gar nicht erst aufkommen zu lassen, muss man dann eben sagen okay, ich als Schatzmeister stehe dafür ein, dass diese Trittbrettfahrer nicht da sind. Und wenn ich jetzt als Schatzmeister das Gefühl habe, da wäre aber einer, dann ist es meine Aufgabe, mit dem das Gespräch zu suchen"* (Interview 5, 2013 Zeit: 00:28:44-8).

Es wird deutlich, dass in der WG das *Vertrauen in die anderen* wesentlich ist, um das Funktionieren zu gewährleisten. Es gibt verschiedene Orte neben der Jahresmitgliederversammlung, an denen sich Mitglieder begegnen, kennenlernen und sich gegenseitig nebenbei einschätzen lernen können: eine Halbjahresmitgliederversammlung, Hoffeste und Hofbesichtigungen. Die Mitglieder sind außerdem in sogenannten "Stützpunkten" organisiert, das sind lokale Gruppen von 4-10 Familien, die sich entweder aus anderen Gründen immer wieder sehen oder dazu speziell Treffen abhalten. In den lokalen Gruppen kann zusätzlich Vertrauen durch gegenseitiges Monitoring aufgebaut werden. Bei der wöchentlichen Lieferung von Erzeugnissen vom Hof bildet ein Stützpunkt immer ein Depot, von dem aus dann die Mitglieder des Stützpunkts ihre Ware abholen. Die Stützpunkte sind sehr verschieden organisiert. Manche fahren jede Woche selbst mit dem Auto (meist von Hamburg) zum Hof, um die Lieferung für ihre lokale Gruppe von Mitgliedern abzuholen. Andere haben sich mit anderen Stützpunkten zusammengesetzt und einen professionellen Lieferservice beauftragt. Manche Gruppen teilen dann die Lieferung genau nach Größe der Haushalte auf, andere erlauben "freie Bedienung". Im letzteren Fall wird durch eine Liste, die wiedergibt, wer schon Ware entnommen hat, sichergestellt, dass jeder weiß, wie viel er für andere noch übrig lassen muss. Potentielle Konflikte (meist auch durch Trittbrettfahrerverhalten in Stützpunkten) werden vor Ort geklärt. Verdächtige Mitglieder werden sofort von anderen angesprochen und ein drohender Reputationsverlust bzw. im Extremfall Ausschluss aus dem Stützpunkt verhindern nicht-kooperatives Verhalten. Monitoring und Sanktionen sind also in den Stützpunkten meist dezentral organisiert. Die Stützpunkte bilden sich selbst (durch Aufspaltung oder Neugründung), ohne dass der Hof damit etwas zu tun hat. Die Größe bestimmt sich meist nach persönlichen Präferenzen (wie übersichtlich soll das Vertrauensumfeld sein?), nach Größe des notwendigen Depots und nach Größe des Abholfahrzeugs. Die Depots werden oft von besonders engagierte Personen, die die Vertrauens- und Kommunikationsbrücke zum Hof sind gepflegt. Man kann annehmen, dass die kleinen lokalen Gruppen viel günstiger sind mit weniger Transaktionskosten, glaubhafte Verpflichtungen, Monitoring und Sanktionen und damit auch den Vertrauensaufbau leichter ermöglichen. Einzelne aktive Personen aus einer lokalen Gruppe, die auch von ihrer Gruppe das Vertrauen genießen, können dann die Referenzpersonen für den Hof sein und das Vertrauen der anderen lokalen Gruppenmitglieder in den Hof und die Landwirte indirekt stärken. Die Schaffung eines Depots ist eigentlich auch ein soziales Dilemma - doch da bei Schaffung eines Depots sofort Renten anfallen (weniger Transportwege), wird dies von den

Mitgliedern leicht überwunden. Außerdem gibt es, wie oben ausgeführt, viele intrinsische Gründe (Ernährungssouveränität, anderes Wirtschaften), die einzelne Akteure vermutlich motivieren in die Institutionenschaffung zu investieren.

3.4.5 Analyse der Probleme

Anfang der 1990er Jahre kam es zu einer höheren Mitgliederfluktuation (Loziczky, 1997). Das Vertrauen in das Projekt hatte vor allem daran gelitten, dass einige Landwirte zerstritten waren und die Idee der wirtschaftlichen Kooperation nicht mehr präsent war. Mitgliederfluktuation macht die langfristige Vertrauensbildung schwerer, da die Glaubhaftmachung der Versprechung durch Kennenlernen und Monitoring immer wieder neu erfolgen muss. Die Fluktuation und damit auch die Trittbrettfahrerproblematik konnte erfolgreich bekämpft werden. Das Kennenlernen auf Mitgliederversammlungen, Festen usw. schafft Möglichkeiten des "Mikro-Monitoring" und dadurch des Vertrauensaufbaus: Vertrauen vor allem in die glaubhafte Versprechung der anderen Mitglieder, auch das ihnen Mögliche zu zahlen und nicht weniger. Durch das Monitoring des Schatzmeisters und potentiell natürlich der Sanktion des Ausschlusses aus den Stützpunkten ist gewährleistet, dass Mitglieder nicht die "Ausgenutzten" sind und Trittbrettfahrer unterstützten - was sie wahrscheinlich von weiterem kooperativen Verhalten abhalten würde (siehe Kapitel 2).

Ein weiteres potentielles Problem - was auch schon bei der Entwicklung der WG immer wieder diskutiert wurde - ist, dass die Landwirte durch die gesicherte Finanzierung keinen direkten finanziellen Anreiz mehr haben, engagiert tätig zu sein. Doch diese scheinbare Schwäche ist auch eine der größten Besonderheiten des Buschberghof-Systems (bzw. von CSAs generell). Der Druck immer weiter Einsparungen zu realisieren, um zu überleben, der Landwirte normalerweise dazu bringt Monokulturen anzubauen, Hybridsaatgut einzusetzen, Wasserverschmutzung zu dulden und andere negative Externalitäten oder qualitätsmindernde Faktoren zu ignorieren, ist jetzt nicht mehr vorhanden. Der Landwirt kann - zumindest theoretisch - seine Arbeit ganz an den Bedürfnissen seiner Kunden (z.B. Qualität, Vielfalt, Preis) und an den Anforderungen der Natur ausrichten. Er kann Fruchtfolgen beachten und so die Bodenqualität langfristig verbessern, er kann auf Gewässerschutz achten usw. Es gibt - wie die Landwirte vom Buschberghof ausführen - auch keinen starken Anreiz mehr zu expandieren, wie er normalerweise existiert. Viele marktinduzierte Anreize, die als extrinsische Motivation gelten, fallen weg - da bleibt die Frage: wieso arbeitet der Bauer noch engagiert? Die Interviews lassen die Vermutung zu, dass es vor allem drei Gründe gibt:

1. Der Landwirt ist intrinsisch motiviert, weil er sieht, *für wen er arbeitet*, er die Kunden oft kennt und weiß wie wichtig seine Handlung für diese Kunden ist. Kurz: er sieht, er wird gebraucht, und er kann die Folgen seiner Handlungen relativ direkt wahrnehmen. Daher kann es für ihn auch sinnvoll erscheinen, für diese Menschen das Beste herzustellen.
2. Er ist intrinsisch motiviert, weil er seine Arbeit als *sinnvoll* für den Erhalt der **Natur und Umwelt** ansieht und weil er auch Freude am Arbeiten in der Natur hat.
3. Er ist extrinsisch motiviert guten Service zu leisten, damit die Mitglieder nicht mittelfristig aus der WG austreten und er damit wieder die Ware auf dem Markt verkaufen muss.

Die Entkopplung des direkten Bezugs zwischen Warenlieferung und Einkommen, man könnte auch sagen die Entkopplung der Arbeit des Landwirts von seinem Einkommen, hat also enorme Auswirkungen auf die Anreizstruktur. Extrinsisch motivierende Anreize werden abgebaut und machen vermutlich intrinsischer Motivation Platz. Um hier detaillierte Aussagen zu machen, sind allerdings noch präzisere Untersuchungen nötig. Bruno S. Frey und andere (Frey, 1997) haben in verschiedenen Studien gezeigt, dass extrinsische Anreize intrinsische Motivation verdrängen können ("Crowding Out Effect"). Es könnte aber auch sein, dass extrinsische Motivation nicht nur intrinsische verdrängen kann, sondern dass beim Wegfall von extrinsischer Motivation intrinsische wieder wachsen kann. Das wäre dann hier der Fall. Was die Gründe der intrinsischen Motivation sind, ob normative Ziele und Werte eventuell darauf großen Einfluss haben, konnte im Rahmen dieser Case Study nicht umfassend untersucht werden.

Mit der "Anreizumstrukturierung" ist noch ein anderer Effekt auf dem Buschberghof zu beobachten. Es gibt kaum Anreize, mehr zu produzieren als direkt gebraucht wird, z.B. weil man sich erhofft mehr zu verkaufen. Es werden jede Woche genau 300 Brote gebacken, so viele wie für die ganze WG nötig sind - keines wird weggeworfen. Bei den großen Mengen an Brot die täglich von den Bäckereien entsorgt werden müssen, ist das ein beachtliches Resultat (FAO, UNEP, 2013).

Die Verhinderung von Überproduktion bzw. die das effektivere und letztlich auch effizientere Einsetzen der begrenzten Ressourcen, hat nicht nur mit einer anderen Anreizstruktur zu tun, sondern auch mit einer besseren Planbarkeit durch die verbindlicheren, langfristigeren Kunden-Lieferanten-Beziehungen bei CSAs. Gerade die verarbeiteten Produkte, die früher oft weggeworfen wurden (Molkereiprodukte und Brot), sind jetzt auf den Bedarf abgestimmt und werden so zuverlässig abgenommen, dass Überproduktion fast nicht mehr vorkommt. Jedes Mitglied der WG kann genau angeben, welche der weiterverarbeiteten Produkte es möchte und in welcher Menge. Dies führt natürlich zu einem teilweisen Verlust der spontanen Konsumfreiheit - schließlich kann man nicht mehr vor dem Supermarktregal jedes mal neu entscheiden was man kauft - wird aber von den Mitgliedern akzeptiert.

Weniger Überproduktion ist ein Faktor, der die Produkte des Buschberghofs etwas günstiger als vergleichbare Produkte macht. Hinzu kommen noch Wegfall von Vermarktungsaktivitäten, Handelsspannen und Werbeausgaben. Dies alles führt dazu, dass der Buschberghof Demeter-Produkte zu einem von vielen Verbrauchern günstig erlebten Preis anbieten kann. Dies ist allerdings aufgrund der Schwankungen der Ernte rechnerisch schwer definitiv belegbar.

Sowohl die besondere Art der gemeinsamen Finanzierung des Budgets durch Selbsteinschätzung, wie auch die Entkopplung der Arbeit der Landwirte vom Einkommen produziert, wie oben gezeigt wurde, erst einmal ein soziales Dilemma, das jedoch im vorliegenden Fall durch besondere Einrichtungen der Vertrauensbildung als auch Kontrolle gelöst wird. Wie genau dies gelöst wird, ist eine der interessantesten Fragen. Diesbezüglich zeigt der Fall, dass vor allem die regelmäßigen Treffen, die ständige Kommunikation zwischen Hof und WG (z.B. über den "Buschbergboten"), die Feste und alle anderen Formen der persönlichen Begegnung von größter Wichtigkeit sind. Dies wird von den Mitgliedern und den Bauern auch immer wieder betont. Für die Mitglieder gibt es einen gewissen Anreiz diese Treffen wahrzunehmen, denn, wenn man annimmt, dass sie nicht die „Ausgenutzten“ sein möchten, so hängt ihre glaubhafte Verpflichtung (credible

commitment) davon ab, dass andere eine ebenfalls glaubhafte Verpflichtung abgeben und nicht Trittbrettfahrer sind. Um dies zu kontrollieren und eigene Konsequenzen daraus ziehen zu können, macht eine Teilnahme an Treffen natürlich für rationale Individuen Sinn. Wieso sollten aber einzelne Mitglieder die Kosten auf sich nehmen, um entsprechende Treffen zu organisieren, Aufgaben, wie die des Schatzmeisters übernehmen und viel Zeit in die Selbstverwaltung investieren? Dies alles - auch die Arbeit des Schatzmeisters und damit die Arbeit des "Monitoring-Agenten" - findet ohne monetäre Vergütung statt. Es gibt keinen direkten Anreiz für den Schatzmeister, seine Monitoring-Aktivitäten überhaupt besonders ernst zu nehmen, denn selbst wenn er abgewählt würde, hätte er keinen Verlust. Die größten Sanktionen, die ihm drohen, sind Reputationsverlust und das Verlieren der Möglichkeit, Waren vom Buschberghof zu erhalten (im Falle, dass die WG nicht mehr funktioniert). Die Ware könnte er allerdings schnell durch den Supermarkt substituieren. Dies tangiert ihn nur negativ, wenn sein Misstrauen gegenüber den herkömmlichen Waren im Supermarkt inzwischen so stark ist, dass es für ihn sehr wichtig ist, direkt vom bekannten Erzeuger zu beziehen. Diese "high-commitment-Mitglieder" sind zur Erhaltung ihrer "Ernährungssouveränität" auch bereit, höhere Kosten auf sich zu nehmen. Es muss aber neben Anerkennung noch andere Gründe geben, wieso Mitglieder sich über das notwendige Maß hinaus engagieren und sich zum Schatzmeister wählen lassen. Die bis jetzt plausibelste Erklärung, die diese "second-order dilemma" lösen könnte, ist die "Überzeugung von der Idee", also eine intrinsische Motivation. Der Schatzmeister z.B. äußerte sich auf die Frage, wieso er solange (über 20 Jahre) engagiert dabei war, wie folgt:

" ...zu zeigen, dass es nötig ist auch eine alternative zur Marktwirtschaft zu haben. Das war sozusagen unser zentrales Motiv, dass man eben nicht diese Form hat, man muss miteinander konkurrieren. Der billigste Preis ist der beste Preis und so weiter. Sondern dass dort ein Modell entwickelt wurde, wir arbeiten vertrauensvoll miteinander und es wird nur das produziert, was auch wirklich gebraucht wird" (Interview 5, 2013 Zeit: 00:02:09).

Bei den Landwirten wird das System aber auch sehr pragmatisch als ihre langfristig beste Möglichkeit gesehen, das zu tun, was sie gerne tun: *" [Weil] ich das sozusagen als die einzige Möglichkeit sehe, letztlich dauerhaft auch in der Landwirtschaft zu existieren. Also die direkte (...)/ den direkten Bezug und sozusagen mit den Menschen, die es aufessen sollen, auch herzustellen, und damit eben entsprechend die Menschen auch in/ vielleicht sie tagtäglich aber in grundsätzliche Probleme der Landwirtschaft auch einzubeziehen, (...) und eben auch in einem System zu arbeiten, was völlig losgelöst ist von irgendwelchen Preiskämpfen und Marktanforderungen und so weiter" (Interview 6, 2013 Zeit: 00:06:08-3).*

3.4.6 Prinzipien und Faktoren von Ostrom

Die vorliegende Fallstudie, zeigt neben den erläuterten Besonderheiten, auch, dass Ostroms 8 Prinzipien auch in einer Selbstverwaltung im Lebensmittelbereich eingehalten werden. (1) Die Grenzen, wer zur WG gehört sind klar definiert, man muss Mitgliedsbeiträge zahlen und eine Mitgliedschaft beantragen. Die Regeln sind auf die lokalen Verhältnisse abgestimmt (2) und über die meisten Regeln können (3) die Mitglieder selbst (auf der MV) entscheiden. (4) Werden die Leistungserbringer, die Landwirte, zwar nicht umfassend, doch aber regelmäßig überwacht, genauso wie

sich die Mitglieder auch untereinander über einen Schatzmeister überwachen lassen. (5) Es gibt Sanktionen, mehr oder weniger abgestuft, von Reputationsverlust bis Ausschluss und es gibt (6) Konfliktlösungs-Arenen (MVs, Stützpunkttreffen, Einzelgespräche mit Schatzmeister), in denen Konflikte kostengünstig gelöst werden können. (7) Staatlicherseits ist das Recht auf Selbstorganisation der Landwirte und Konsumenten gegeben und (8) wird die große Wirtschaftsgemeinschaft durch kleinere Stützpunkte organisiert und gegliedert.

Die 6 Faktoren, die die Schaffung von selbstverwalteten Institutionen, laut Ostrom, wahrscheinlich machen (Ostrom, 1990, p.211), sind jedoch nicht alle direkt in diesem Fall zu finden. (1) Zu Beginn war nicht für alle klar, dass man, ohne eine Institutionsschaffung, mit Kosten und Schäden für alle Akteure zu rechnen hätte. Einige Landwirte und Kunden waren der Ansicht, dass ihnen ohne die WG größere Kosten entstehen. Auch dass (2) alle Akteure ähnliche Auswirkungen der Institutionen für ihre eigene Situation erwarteten, kann man nicht sagen. Schließlich erhofften sich Landwirte andere Effekte als Konsumenten. (3) Niedrige Diskontierungsraten und damit ein Interesse am Bestehen des Hofes sind hingegen gerade bei den langfristig auf dem Hof lebenden Landwirten zu erwarten, ebenso bei einigen Kunden. (4) Die Informations-, Transformations-, und Durchführungskosten sind meist gering und (5) es gibt ein gewisse Atmosphäre des Vertrauens, die als soziales Kapital gelten kann. (6) Mit 320 Mitgliedern und 90 Haushalten ist das Projekt übersichtlich.

3.5 Kattendorfer Hof

3.5.1 Kontext, Übersicht und Entstehung

Ein weiteres CSA Projekt (in Deutschland auch bekannt als 'Solidarische Landwirtschaft'), etwas jünger als der Buschberghof (erst 2002 mit CSA gegründet), dafür mit 150 Hektar Land deutlich größer, ist der Kattendorfer Hof in Kattendorf, 35 km nördlich von Hamburg. Er kann ca. 700 Menschen ernähren. Der Hof selbst gehört einer kirchlichen Stiftung und ist von zwei Bauernfamilien gepachtet, die ihn mit einigen Mitarbeitern und Gehilfen biologisch-dynamisch bewirtschaften.

Für die Fallstudie wurden vor allem Interviews (Interview 7, 2013; Interview 8, 2013) und Webseiten (Hofgruender.de, 2013; Kattendorfer Hof, 2013) als Quellen genutzt.

Zwischen dem Buschberghof und dem Kattendorfer Hof gibt es viele Ähnlichkeiten und Übereinstimmungen. Da diese Arbeit keine repräsentative Auswertung zum Ziel hat, sondern vor allem die verschiedenen institutionellen Variationen mit ihren unterschiedlichen Auswirkungen darstellt, werde ich mich im Folgenden vor allem auf die Dinge fokussieren, die beim Kattendorfer Hof entweder anders geregelt oder besser ausgeprägt sind als beim Buschberghof.

3.5.2 Mitglieder

Die Mitgliederstruktur scheint relativ homogen zu sein: ausgesprochen viele Akademiker, besonders jüngere Leute zwischen 25 und 45 Jahre, meist Selbstständige, politisch Interessierte und Menschen, die sich "aktiv...mit so einer Idee befassen" (Interview 7, 2013 Zeit: 00:36:05). Insgesamt werden über 700 Personen über den Hof versorgt, die 303 sogenannte 'Ernteanteile' halten.

3.5.3 Organisation und institutionelle Analyse

Die 700 Personen sind in 15 "FoodCoops" (Coops) organisiert, in denen es noch möglich ist, sich zu kennen und intensiver auszutauschen, denn bei 700 Mitgliedern ist das nicht mehr zu gewährleisten. Coops sind Depots, meist in Hamburg liegend, von denen die Mitglieder ihren Ernteanteil abholen und die auch zur generellen Organisation der Wirtschaftsgemeinschaft (WG) genutzt werden. Die ganze Wirtschaftsgemeinschaft ist von den Coops aus aufgebaut. Sie bestehen aus 10 bis zu 40 Mitgliedern; mit den Kindern sind es meist noch mehr "Esser". Sie mieten Räumlichkeiten, Anhänger oder nutzen Privaträume, um die wöchentliche Lieferung einzulagern, die vom Hof gebracht wird. Die Mitglieder können sie dann später abholen. Will man Mitglied werden, muss man zunächst eine Coop finden, die einen aufnimmt. Dafür muss eine Coop in ihren Räumlichkeiten noch genügend Platz für einen weiteren Ernteanteil haben. Das ist nicht immer der Fall, weil die Räumlichkeiten oft schon voll genutzt werden. Die Mitgliedschaft wird nicht formell bestätigt, so wie vieles in der WG informell geregelt wird. Einzig die Lastschrifteinzugsermächtigung ist rechtlich formell abgeschlossen.

Die Coops vermehren sich durch Aufspaltung oder Neugründung, wobei meist nicht das Problem auftritt, nicht genügend Mitglieder zu finden, sondern geeignete Räumlichkeiten, zu denen viele Leute möglichst rund um die Uhr Zugang haben können. Einige der Coops sind sehr durchstrukturiert und gut organisiert. Sie treffen sich z.B. drei bis vier mal im Jahr für einen Abend, verteilen Funktionen ('Warenannehmer', 'Finanzminister' usw.) und agieren dem Hof gegenüber als geschlossene Identität. Das bedeutet, sie überweisen einmal im Monat eine größere Summe und organisieren dann selbst intern die Aufteilung dieser. Manche Coops teilen die Ware genau nach Ernteanteilen auf, andere praktizieren 'freie Entnahme'. Eventuell auftretende Konflikte auf Grund dieser Praxis werden, wie schon beim Buschberghof, durch direktes Besprechen (Reputationsverlust) und im Notfall mit Ausschluss sanktioniert. Für mindestens eine Coop ist der Kattendorfer Hof nicht der einzige Lieferant, sie bildet gleichzeitig eine Bio-Einkaufsgemeinschaft auch für Trockenware, sodass bis zu 95% des Nahrungsmittelbedarfs dadurch gedeckt werden können (für Beschreibung der FoodCoops siehe vor allem: Interview 7, 2013).

Am Kattendorfer Hof arbeitete man zunächst genauso wie am Buschberghof und "versteigerte" das Budget jedes Jahr nach Selbsteinschätzung der Mitglieder. Die Mitglieder schafften dieses System aber selbst ab; nun gibt es 303 Ernteanteile, das soll ungefähr das Äquivalent der Ernte von rund 2500 qm Acker sein. Jeder Ernteanteil hat einen festen Preis, zur Zeit 178 € inkl. Fleischlieferung und 145 € für Vegetarier. Um auch Menschen, die sich das nicht leisten können, den Bezug von Lebensmitteln des Kattendorfer Hof zu ermöglichen, gibt es inzwischen ein Verein,

der entsprechende Hilfesgesuche unterstützt. Weiterhin gibt es einige FoodCoops, die das Prinzip der Selbsteinschätzung praktizieren und damit weiter 'umverteilen'. Sie garantieren dann der größeren WG, dass sie eine bestimmte Anzahl von Ernteanteilen abnehmen werden, diese voll zahlen und regeln dann intern die Verteilung der Kosten. Diese Verlagerung der Solidarität auf die untere Ebene hat offensichtlich einige Vorteile, denn so werden Überwachungskosten, Transaktionskosten und Kommunikationskosten stark gesenkt. Vertrauen bzw. wie die Mitglieder es nennen "Gemeinschaft", kann sich im kleinen lokalen Kontext besser entwickeln, wird aber immer eingebettet in die ganze WG gedacht. Da sich das Gefühl für Gemeinschaft gut in kleineren Gruppen entwickeln kann, schwer aber auf die große Gesamt-WG übertragen lässt, ist es daher nachvollziehbar, dass die Mitglieder ihr Mitbestimmungsrecht ausnutzten, um auf der Gesamt-WG-Ebene das Prinzip der Selbsteinschätzung zu beenden. Aufbau von Vertrauen und sozialem Kapital durch Kennenlernen, Monitoring usw. bei 303 Ernteanteilen bzw. 700 versorgten Leute zeigte sich als nicht befriedigend praktikabel und wurde durch dezentralere Strukturen ersetzt.

Auf WG-Ebene wird in der Mitgliederversammlung entschieden. Dort präsentieren die Landwirte das Jahresbudget, das transparent die Ausgaben für das kommende Jahr zeigt. Die Gehälter der Landwirte (nicht die der Angestellten) sind ebenfalls öffentlich. Auf der Versammlung, für die *nicht* - wie beim Buschberghof - Anwesenheitspflicht besteht, wird dann über einzelne Ausgabenposten diskutiert bzw. Verständnisfragen beantwortet. Die Landwirte erklären alle besonderen Schwankungen und schaffen so die Möglichkeit für Monitoring, das der Vertrauensbildung förderlich ist. Das Budget wird dann abgestimmt und durch die Anzahl der Ernteanteile geteilt - so entsteht der Preis pro Ernteanteil.

Neben der Mitgliederversammlung gibt es noch viele andere Gelegenheiten, an denen Mitglieder den Hof kennenlernen können, Vertrauen aufgebaut und Monitoring stattfinden kann. Besonders die vielen Feste sind dafür geeignete Orte: Auf's Möhrenfest kommen oft bis zu 150 Menschen und ernten alle gemeinsam Möhren vom Acker, beim Präparatefest werden die biologisch-dynamischen Präparate gerührt usw. Bei diesen Gelegenheiten lernen die Mitglieder, wie die Landwirte arbeiten, lernen ihre Arbeit wertschätzen bzw. erkennen direkt die damit verbundenen Kosten. Außerdem kommuniziert der Hof über Emailverteiler (jede Coop hat auch einen eigenen), es werden Befragungen der Mitglieder durchgeführt (per Fragebogen oder Email) und bei der wöchentlichen Lieferung an die Depots kann direktes Feedback gegeben werden. All das hilft, dass jedem Mitglied alle Dimensionen des Hofes bekannt werden, es verstehen kann was, warum, wie abläuft usw. Man kann davon ausgehen, dass dies die Identifikation mit dem Hof fördert, über den einige Mitglieder als "unseren Katti" (Interview 8, 2013 Zeit: 0:38:54.4) sprechen. Die Identifikation wiederum hilft, soziale Dilemmata zu überwinden, weil jedes Mitglied persönlich besser versteht und sieht, was die Folgen seiner potentiell gemeinschaftsschädigenden Taten wären und was für Kosten - auch für sich selbst - verursacht würden.

Der Kattendorfer Hof zeigt besonders gut wie Ostorns 8. Prinzip "nested enterprises" (Prinzip der eingebetteten Einheiten/ Dezentralität) besonders wichtig ist für die Bildung einer funktionierenden Wirtschaftsgemeinschaft, in der soziale Dilemmata überwunden werden sollen. Die kleinen Coops bauen untereinander soziales Kapital

auf (Vertrauen und Reziprozität), was nicht nur die Verteilung erleichtert. Denn in jeder Coop gibt es Mitglieder, die besonders engen Kontakt zum Hof und den Landwirten pflegen und dadurch als Referenzpunkte für diejenigen Mitglieder dienen können, die die Landwirte noch nicht kennen, ihnen aber mit ihrem Zahlungscommitment schon vertrauen. Trittbrettfahrer-Probleme können außerdem in kleinen Gruppen schneller bemerkt und sanktioniert werden. Die rege Beteiligung der vielen initiativen Mitglieder wirkt sich darüberhinaus insgesamt positiv auf die Entwicklung des Hofes aus, indem diese den Hof immer wieder zu Innovationen anregen, wie z.B. an den "Entwicklungstagen", bei denen an der Weiterentwicklung des Hofes gearbeitet wird. Außerdem gibt es Anzeichen, dass die Organisationsform, bei der jedes Mitglied ein Bewusstsein vom Ganzen, von den Folgen seiner Taten, von den Tätigkeiten der Landwirte hat, besonders hilfreich für den Erhalt einer selbstorganisierten Einheit in der Landwirtschaft ist.

3.6 Regionalwert AG

3.6.1 Kontext und Übersicht

Eine noch relativ junge institutionelle Innovation ist die 2006 gegründete Regionalwert AG (RWAG) aus dem Großraum Freiburg. Auch sie versucht in der Lebensmittelversorgung neue Wege zu gehen und die oben beschriebenen Probleme durch innovatives Institutionen-Design zu überwinden. Dabei nutzt die Regionalwert AG einen besonderen, noch nicht so verbreiteten Ansatz, der es aber verdient kurz untersucht zu werden. In der Folge gebe ich daher eine kurze Übersicht über die Besonderheiten dieser Institutionsform. Da die Regionalwert AG noch jung ist, kann man noch nichts über die institutionelle langfristige Stabilität sagen. Diese Case Study ist daher eher als gedankliche Anregung angelegt.

Quellen für den Fall waren ein Interview mit dem Gründer und Vorstand Christian Hiß (Interview 9, 2013), Zeitschriftenartikel (Prummer, 2011; Hiß, 2012) sowie zwei wissenschaftliche Untersuchungen und Fallstudien (Hiß, 2009; Volz, 2011).

Die RWAG hat rund 500 Aktionäre, meist aus der Region Freiburg, die zusammen ein Aktienkapital von zwei Millionen Euro eingezahlt haben. Dieses wurde von der RWAG für rund 16 Beteiligungen bzw. Unternehmensgründungen genutzt (Prummer, 2011). Die RWAG stärkt mit ihren Beteiligungen die Kapitalbasis regional wirtschaftender Unternehmen im Lebensmittelsektor, ermöglicht Landwirten Hofübernahmen, erwartet dabei keine marktübliche Rendite, sondern neben der finanziellen auch eine "sozial-ökologische Rendite", welche von den meist lokal verwurzelten Aktionäre geschätzt wird.

3.6.2 Mitglieder

Da die RWAG das meiste Kapital als Beteiligungskapital in regionalen Bio-Bauernhöfen, Bio-Verarbeiter und Bio-Vermarkter gibt, ist davon auszugehen, dass

alle beteiligten Akteure (Aktionäre, Aufsichtsrat, Vorstand, Unternehmensleiter) ein Interesse an regionaler ökologischer Landwirtschaft und Ernährung eint. Wieweit darüberhinaus von homogenen Interessen auszugehen ist, ist nicht bekannt.

Zu klären ist in der Fallstudie, wieso Aktionäre ein Investment in die Regionalwert AG tätigen, niedrigere finanzielle Rendite hinnehmen und davon ausgehen, dass die RWAG ihnen tatsächliche sozial-ökologische Renditen liefern kann. Dazu ist ferner zu erklären, wie Unternehmer, Vorstände und Aufsichtsrat überzeugend vermitteln können, dass die Aktionäre durch Verzicht auf finanziellen Renditen Mehrwert schaffen, der ihren Verzicht rechtfertigt und ausgleicht.

3.6.3 Entstehung

(Siehe vor allem: Interview 9, 2013, Zeit: 00:00:00 bis 00:19:33; Prummer, 2011)

Auch wenn eine Ausführung über die Motive vor der Gründung keine institutionelle Analyse ist, so kann sie für das Verständnis dieses Falls sehr hilfreich sein.

Christian Hiß, ursprünglich Demeter-Bauer von Beruf, gründete die Regionalwert AG unter anderem, nachdem er für eine geplante Investition in seinen Gärtnereibetrieb eine Kreditantrag-Absage von der Bank erhalten hatte. Er konnte und wollte damals nicht verstehen, dass sein Betrieb, der mit einer niedrigen monetären Rendite wirtschaftete, aber gleichzeitig in seinen Augen viel für die Region und die Umwelt leistete (Saatgutherstellung, Förderung von Vielfalt und Biodiversität, Ausbildung usw.), ökonomisch als "schlecht" eingestuft wurde, wobei er doch seines Erachtens gesamtwirtschaftlich ausgesprochen sinnvoll wirtschaftete. Um Ökonomie besser zu verstehen, studierte Hiß Finance und Banking als Master, um dann nach langen Evaluierungen der verschiedenen Optionen (Genossenschaft, Verein, gGmbH usw.) sich zu entschließen, eine Aktiengesellschaft (er nennt sie "Bürgeraktiengesellschaft") zu gründen. Er hatte im Studium gelernt, dass es vor allem positive Externalitäten sind, die er als Demeter-Gärtnerei produzierte, Externalitäten, die die Freiburger Bevölkerung sehr schätzt (Biodiversität, keine Monokulturen sondern Vielfalt usw.), vermutlich weil die negativen Externalitäten der industriellen Landwirtschaft in der Region-Freiburg schon zu sehen sind: große Maismonokulturen prägen das Landschaftsbild mit Folgen für die Artenvielfalt (Sieberts, 2009).

3.6.4 Idee und Ziele

(Siehe vor allem: Interview 9, 2013; Hiß, 2012)

Das Hauptziel der RWAG ist die Kapitalbeschaffung für regionale, ökologische und nachhaltige Landwirtschaft.

(1) Die RWAG möchte die Individuen, die positive Externalitäten der regionalen Öko-Landwirtschaft schätzen, mit den Individuen zusammenbringen, die diese produzieren, aber dafür nicht vergütet werden. Die Idee ist also, die Gruppe der

beteiligten Akteure soweit auszudehnen, dass positive (und negative) Externalitäten keine wirklichen Externalitäten mehr sind, sondern Kosten und Nutzen.

(2) Die RWAG investiert entlang der Wertschöpfungskette der Lebensmittelherstellung. Landwirtschaft und Gärtnerei, Verarbeitungsbetriebe und mehrere Bio-Supermärkte sind in ihrem Portfolio¹⁶. Dadurch soll versucht werden, das in der Einführung beschriebene Problem zwischen Händlern und Herstellern/Landwirten zu beheben (Nachfragemacht, die zu Preisen unter dem Marktgleichgewicht führt) und die Wertschöpfungskette zu vernetzen. Aus der Perspektive der RWAG macht es - zumindest in manchen Fällen - keinen Unterschied, ob die Gewinne beim Händler oder beim Landwirt anfallen.

(3) Da besonders die Landwirtschaft sehr kapitalintensiv und das Verhältnis Kapitaleinsatz zu Umsatz sehr hoch ist, wird es nach der Erfahrung der RWAG für Landwirte immer schwieriger und manchmal unmöglich als nicht-familiärer Hofnachfolger einen Biohof zu übernehmen. Keine Bank stellt die dafür nötigen hohen Summen zur Verfügung, aufgrund zu niedriger Kapitalrendite, Risiko und anderen Faktoren. Wegen ihrer speziellen Zielsetzung kann die RWAG in solchen Fällen helfen. Sie ermöglicht so, dass Bio-Höfe in der Region Freiburg weitergeführt werden können, auch außerhalb der Familie.

3.6.5 Organisation

3.6.5.1 Beteiligungen der RWAG

Die RWAG beteiligt sich an Betrieben der landwirtschaftlichen Vorproduktion, landwirtschaftlichen Produktion und der Verarbeitung und Vermarktung. Ziel ist es ein möglichst umfassendes Netzwerk entlang der Wertschöpfungskette aufzubauen. Die Form der Beteiligung variiert von Fall zu Fall. Neben stillen Beteiligungen und Beteiligungen mit Stimmrecht, beteiligt sich die RWAG inzwischen oft als Kommanditistin in einer KG oder GmbH & Co. KG Konstruktion. Die Betriebe, mit denen die RWAG eine Partnerschaft eingeht, treffen sich zweimonatlich, um Informationen über wirtschaftliche Situation, Chancen und Herausforderungen auszutauschen.

Sämtliche RWAG-Partnerbetriebe unterliegen bestimmten Kriterien. Sie müssen - wenn sie Lebensmittel anbauen - diese nach ökologischen Standards anbauen, besondere Sozialstandards beachten, wirtschaftlich solide wirtschaften, an der regionalen Vernetzung der verschiedenen RWAG-Beteiligungen teilnehmen, sofern sie keine Landwirtschaft sind den Landwirtschaften bei der Erfüllung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Kriterien helfen und bestimmte ausführliche Berichte abgeben. Vor allem der letzte Punkt ist entscheidend. Denn die RWAG erwartet von jedem Betrieb einen doppelten Jahresabschluss. Einerseits die normale Bilanz und Gewinn-und-Verlust-Rechnung, andererseits ein Bericht über die soziale und ökologische Wertschöpfung.

¹⁶ Die aktuellste Liste ist immer hier online abrufbar:

http://www.regionalwert-ag.de/index.php?option=com_content&view=category&id=6&Itemid=2

Mitarbeiter	Ökologie	Regionalwirtschaft
1. Beschäftigtenstruktur	5. Bodenfruchtbarkeit	10. Wertschöpfungsverteilung
2. Entlohnung	6. Biodiversität	11. Wertschöpfung in der Region
3. Fluktuation	7. Entwicklung der Öko-Landbaufläche	12. Engagement in der Region
4. Qualität der Arbeitsplätze	8. Ressourcenverbrauch	13. Dialog in der Wertschöpfungskette
	9. Anwendung der EG-Öko-Verordnung	

Schaubild 3 Quelle: (Hiß, 2009)

Dafür muss die Entwicklung von über 60 Indikatoren dokumentiert werden. Die Indikatoren sind in dreizehn Gruppen (siehe Schaubild 3) und diese wiederum in drei große Kategorien eingeteilt (Mitarbeiter, Ökologie und Regionalwirtschaft). Beispiel-Indikatoren, die jährlich abgefragt werden, in der Kategorie 'Mitarbeiter' sind: 'Anteil der Mitarbeiter, die über/gemäß/unter Tarif entlohnt werden'. In der Kategorie 'Ökologie' wird die 'Stickstoffbilanz', der 'Anteil an Hybridsaatgut' bzw. samenfesten Sorten, die 'Entwicklung von Wasser- und Stromverbrauch in Bezug auf Fläche/Produktionsmenge' und vieles andere abgefragt. Unter dem Punkt 'Regionalwirtschaft' wird z.B. der 'Anteil des Beschaffungsvolumen von Zulieferern aus der Region' dokumentiert. Alle Indikatoren sind in einem Abschlussbericht zu einem entsprechenden Forschungsprojekt zu finden (Hiß, 2009) und werden ständig weiterentwickelt.

3.6.5.2 Hauptversammlung

Die Aktionäre werden in den ersten 8 Monaten eines jeden Jahres zur Hauptversammlung eingeladen. Dieses Organ entlastet Aufsichtsrat und Vorstand, wählt alle fünf Jahre einen Aufsichtsrat, beschließt Satzungsänderungen und Kapitalerhöhungen (§18 der Satzung).

Die Hauptversammlung ist der zentrale Ort, in dem der Vorstand der RWAG seinen Aktionären vermittelt, welche Investments getätigt wurden, welche positiven Externalitäten für die Region erzeugt wurden und wieso eine unterdurchschnittliche Rendite bzw. sogar Verluste, hinnehmbar sind. 2012 wurden 260.000 € Verlust gemacht, also über 10% des Aktienkapitals. Trotzdem haben die Aktionäre den Aufsichtsrat und Vorstand entlastet und großes Verständnis gezeigt. (Interview 9, 2013, Zeit: 0:42:31). Um den Aktionären die sozial-ökologische Wertschöpfung zu verdeutlichen, versucht die RWAG diese "extra-finanzielle Wertschöpfung" über die oben beschriebenen Indikatoren abzubilden. Den Aktionären wird die Entwicklung der Indikatoren genauso wie die wirtschaftliche Lage dargestellt. Auf der Hauptversammlung wird zusätzlich auch die Möglichkeit geschaffen, dass die Unternehmensleiter der verschiedenen Unternehmen, die Aktionäre von ihrer Arbeit direkt überzeugen können. Persönliche Gespräche, Präsentationen und Vorträge geben den Aktionären die Möglichkeit, auch direkt Vertrauen zu den Unternehmensleitern aufzubauen.

3.6.5.3 Vorstand und Aufsichtsrat

Der *Aufsichtsrat* wählt den Vorstand der RWAG und begleitet die Geschäfte. Bei Entscheidungen zu neuen Beteiligungen oder Unternehmensgründungen ist er, als Vertreter der Aktionäre, mit involviert und überwacht den Vorstand. Der *Vorstand* ist für das Tagesgeschäft zuständig, verfolgt die Entwicklung der einzelnen Betriebe, erstellt den Jahresabschluss und wirbt neue Aktionäre. Ist der Aufsichtsrat nicht zufrieden mit der Arbeit seiner Vorstände, können diese abbestellt werden.

3.6.6 Schwierigkeiten

Die RWAG wird von der Bafin beaufsichtigt und muss jeden neuen Aktienprospekt bei dieser genehmigen lassen. Dadurch dass politisch zur Zeit versucht wird Schattenbanken zu regulieren, besteht eine gewisse Gefahr für die RWAG, in Zukunft noch deutlich strengerer Aufsicht unterstellt zu werden, welches mit steigenden Verwaltungskosten verbunden ist. Denn bei der Regulierung, so sieht es derzeit aus, wird auf Einzelfälle wie eine "Bürgeraktiengesellschaft" keine Rücksicht genommen werden.

3.6.7 Analyse

Die Analyse muss vor allem Folgendes erklären: wie wird es ermöglicht, dass eine Vereinbarung zwischen Aktionären und regionalen Unternehmern in Form der RWAG zustande kommt, die das Ziel hat, den Unternehmern Kapital und den Aktionären "extra-finanzielle" Renditen zu gewährleisten. Außerdem ist wichtig zu klären, wie es gesichert wird, dass die Vereinbarung langfristig bestehen bleibt.

Die Schaffung von Institutionen wurde in diesem Fall vor allem durch einen Akteur, Christian Hiß, angestoßen. Er befand sich *vor* der Schaffung der RWAG in einer Situation, die ihn nicht zufrieden stellte und aus der er - auch unter hohen Kosten - Auswege suchte. Ihm waren weitere wichtige wirtschaftliche Schritte nicht möglich (es hatte sich als unmöglich erwiesen, einen Investitionskredit von einer Bank zu bekommen). Sein darauf folgendes Wirtschaftsstudium und die langen Studien zur Evaluierung der verschiedenen institutionellen Möglichkeiten stellt eine hohe Investition in ein fast öffentliches Gut dar und ist auf diesem Hintergrund verständlich. Der weitere Einsatz für die Umsetzung der Idee kann wohl kaum nur aus Eigennutz und der wirtschaftlichen Not erklärt werden. Denn Herr Hiß brachte seinen eigenen Gärtnereibetrieb in die RWAG ein. Idealismus, Aussicht auf besondere Reputation (er bekam mehrere Preise), positive Rückmeldungen von vielen Seiten usw. spielten sicherlich unter anderem eine Rolle, dass das soziale Dilemma der Schaffung von Institutionen überwunden wurde. Die RWAG konnte außerdem nur durch die Aktienzeichnung vieler BürgerInnen entstehen. Theoretisch wäre es für ein Individuum sinnvoll, sich an der RWAG zu beteiligen, wenn es Präferenzen hat, die durch die RWAG gefördert werden (also z.B. Vermeidung von Monokulturen und industrieller Landwirtschaft, regionale Wirtschaftsweise, ökologische Landwirtschaft). Warum solche Präferenzen vorhanden sind, kann hier nicht erklärt werden. Möglich wäre, dass Individuen ihren Nachkommen eine - aus ihrer Perspektive - bessere Umwelt hinterlassen möchten oder dass sie einfach "social preferences" (Fehr and

Fischbacher, 2002; Charness and Rabin, 2002) zeigen und sich um das Wohl anderer Individuen in der Region sorgen.

Aktionäre werden aber nur dann investieren, wenn auch gewährleistet ist, dass die RWAG ihre Versprechen einhält und neben einer geringen finanziellen Rendite auch tatsächlich eine höhere sozial-ökologische Rendite erzeugt. Dies können Aktionäre aber nur sicherstellen, wenn sie die sozial-ökologische Wertschöpfung überwachen oder überwachen lassen. Dass "sozial-ökologische" Wertschöpfung schwer definierbar ist, kommt erschwerend hinzu. Doch durch die über 60 Indikatoren, auf die man sich bei der RWAG geeinigt hat, wird den Aktionären eine Möglichkeit gegeben, extra-finanzielle Wertschöpfung schnell zu überblicken und zu überwachen. Die jährlichen Geschäftsberichte, die auch die Entwicklung der Indikatoren enthalten, sind daher ein entscheidendes Instrument, um den Aktionären die Möglichkeit zu geben, die sozial-ökologische Wertschöpfung (also die Einhaltung des Versprechens der RWAG) zu monitoren und ggf. zu sanktionieren. Außer der Möglichkeit eine Beteiligung der RWAG an einem Unternehmen aufzukündigen, scheint es aber keine anderen Sanktionsmöglichkeiten zu geben. Neben den Geschäftsberichten steht natürlich noch die direkte Befragung der Unternehmer auf der Hauptversammlung als Monitoringinstrument zur Verfügung.

Um aber ein ständiges Monitoring zu gewährleisten beauftragen die Aktionäre ihren Aufsichtsrat und Vorstand nur Beteiligungen einzugehen, die den Kriterien der RWAG entsprechen und bei allen Beteiligungen auf sozial-ökologische Wertschöpfung hinzuwirken. Für den Vorstand ist es nur rational diesen Überwachungs-Auftrag seiner Aktionäre ernst zu nehmen, da fehlende Glaubhaftigkeit ihm das Amt kosten könnte.

Die beschriebenen Möglichkeiten des Monitoring und der Sanktionierung ermöglichen den Aktionären das Versprechen der RWAG und seiner Beteiligungen als glaubhaft einzustufen und damit sich selbst auch glaubhaft zu verpflichten, Kapital zur Verfügung zu stellen und niedrigere finanzielle Renditen in Kauf zu nehmen. Diese Verpflichtung drückt sich in dem Aktienkauf und der Billigung der jährlichen Geschäftsabschlüsse aus.

Wie sieht die RWAG aus Sicht der Unternehmen aus?

Da, wie oben beschrieben, manche Unternehmer (vor allem Landwirte) über Banken kein Zugang zu Kapital haben, bietet die Beteiligung der RWAG für sie unbestritten große Vorteile. Andere Unternehmer (wie z.B. Händler und Großhändler), hätten dagegen theoretisch Zugang zu Kapital. Für sie ist eine Beteiligung der RWAG an ihrem Unternehmen nur rational, wenn die RWAG Kapital zur Verfügung stellt, das finanziell günstiger als anderes Kapital ist oder die Vernetzung mit den anderen Unternehmen, an denen die RWAG beteiligt ist, besonderen Wert hat. Außerdem müssen sie davon überzeugt sein, dass die RWAG solide wirtschaftet und die RWAG-Beteiligung an ihrem Unternehmen nicht in die Hände eines Insolvenzverwalters oder anderer Eigentümer fällt, die höhere Renditen einfordern. Solange Überwachungsmöglichkeiten für die Unternehmen vorhanden sind, um festzustellen, ob dies gegeben ist und im Zweifel möglich ist von seinen Verpflichtungen zurückzutreten, ist es für Unternehmen rational, das Angebot der RWAG anzunehmen. Die hohe Transparenz (Offenlegung aller Geschäftsabschlüsse von RWAG-Beteiligungen), der direkte Kontakt mit Aktionären und zweimonatlich stattfindende Treffen der RWAG-Beteiligungen erlauben an den unterschiedlichsten Stellen Überwachung. Sollte sich jedoch tatsächlich die wirtschaftliche Lage der

anderen Unternehmen im RWAG-Verbund verschlechtern, hängt es von den individuellen Beteiligungsverträgen mit der RWAG ab, ob ein schneller Austritt möglich ist. Leider konnte dies im Rahmen dieser Fallstudie nicht näher überprüft werden. Gerade bei direkten Beteiligungen mit Stimmrecht ist allerdings davon auszugehen, dass eine schnelle Beendigung der Partnerschaft schwierig ist.

Entscheiden sich Unternehmen trotzdem dafür eine Partnerschaft mit der RWAG einzugehen, so ist anzunehmen, dass sie das oben beschriebene Risiko als nicht so hoch werten und die erwarteten Gewinne durch die Partnerschaft dieses kompensieren.

Bis hierher wurde vor allem argumentiert, dass die Institution der RWAG vor allem viele Möglichkeiten, Vertrauen durch Monitoring aufzubauen. Da aber bei der RWAG kein perfektes Monitoring möglich ist, ist zu fragen, welche Faktoren das hohe Vertrauen der Akteure, die Reziprozität, noch fördern. Eine Erklärung ist die Folgende: Die De-Anonymisierung der Verhältnisse zwischen Kapitalgebern (Aktionären) und Unternehmen (RWAG-Beteiligungen) und außerdem in einigen Anbieter-Nachfrager-Verhältnissen (wenn RWAG-Beteiligungen miteinander im Geschäft sind) schafft eine Verminderung der sozialen Distanz und macht gegenseitige Identifikation der Akteure möglich. Dies wiederum stärkt Vertrauen und "social preferences". Die, schon oben erwähnten, im Labor von Frey und Bohnet gefundenen Ergebnisse (Bohnet and Frey, 1999), dass durch "Identifikation" ein Verhalten, das das Wohl des anderen einbezieht, deutlich wahrscheinlicher wird, kann hier als Erklärung dienen und als Hinweis auf externe Validität ihrer Ergebnisse.

3.6.8 Prinzipien und Faktoren von Ostrom

Der vorliegende Fall bestätigt fast alle der acht Prinzipien von Ostrom (Ostrom, 1990, p.90). Wir können davon ausgehen, dass die Regeln der Bio-Lebensmittelbranche entsprechend angepasst sind (Prinzip 2), Betroffene können über Regeln mitbestimmen (3), Überwachung wird durch die Akteure selbst und den Vorstand durchgeführt (4) und teilweise abgestufte Sanktionen (von Reputationsschädigung bis zu Beendigung der Zusammenarbeit) sind möglich (5). Doch ist dieses Design-Prinzip nicht stark ausgeprägt, da vor allem die Sanktion "Reputationsschädigung" für die Aktionäre Selbstschädigung wäre.

Die Hauptversammlung bietet eine jährliche "Konfliktlösungs-Arena" (6), externe staatliche Behörden (Bafin) erkennen das Selbstorganisationsrecht an (7), und die RWAG ist dezentral in Einzelbetrieben organisiert (8), die in das Gesamtsystem "eingebettet" sind. Punkt (1), die "Grenzen" einer Ressource bei Ostrom, sind hier weniger scharf. Denn die Ressource "sozial-ökologische Wertschöpfung", sowie die anderen Faktoren, wie Biodiversität in der Region usw. bleiben, solange die RWAG nicht deutlich größer wird und fast alle Bürger der Region mit einschließt, positive Externalitäten. Andererseits besteht eine klare Grenze, wer zur RWAG als Akteur dazu gehört und wer nicht.

Ostroms sechs Faktoren, die die Entstehung von Selbstverwaltung wahrscheinlicher machen, sind auch in diesem Fall wiederzufinden (Ostrom, 1990, p.211). Bei der Entstehung der RWAG war den Akteuren, vor allem Herrn Hiß, klar, dass eine alternative Lösung gefunden werden musste, weil die gegenwärtige Situation nicht

mehr tragbar war (Faktor 1 bei Ostrom). Außerdem wurden (Faktor 2), die meisten Akteure durch die Regelveränderung in gleicher Weise betroffen und sie haben ein besonderes Interesse, dass die RWAG weiter existiert (Faktor 3). Akteure sind allerdings *nicht* mit geringen Informations-, Transformations- und Durchsetzungskosten konfrontiert. Gerade die Emittierung von Aktien und die Genehmigung durch die Bafin, die rechtliche Ausarbeitung der Beteiligungsverträge usw. stellen hohe Kosten dar. Faktor vier ist also nicht bestätigt. Normen der Reziprozität und des Vertrauens, die als soziales Kapital dienen (5) sind jedoch, vor allem durch die verschiedenen Begegnungsmöglichkeiten vorhanden. Faktor sechs, der besagt, dass die Gruppe der Akteure relativ klein und stabil ist, kann bestätigt werden, da die institutionellen Transformationen, von Gründung über Ausweitung der RWAG vor allem von Herrn Hiß und einigen Individuen um ihn, vorangetrieben wurde und wird.

3.7 Cecosesola

3.7.1 Kontext und Übersicht

Cecosesola (*Central Cooperativa de Servicios Sociales del Estado Lara*) ist ein Verbund von rund 80 Kooperativen, der 1967 in Venezuela im Bundesland Lara gegründet wurde.

In einer Umgebung, in der hohe Kriminalität und Korruption (Transparency International, 2013) sowie eine hohe Mordrate (Böcking, 2013) Alltag ist, schafft Cecosesola mit seinen 20.000 Mitgliedern und 1300 Beschäftigten ein vertrauensvolles Klima der Zusammenarbeit. Zur Kooperative gehören ein Gesundheitszentrum, das 190.000 Patienten pro Jahr versorgt, ein Beerdigungsinstitut mit angeschlossener Sargproduktion, 200 Kleinbauern, Produktionsgenossenschaften, ein Finanzierungs- und Solidaritätsfonds, eine Schule für Kooperativwesen und drei große Wochenmärkte (Wolter et al., 2012). Im Geschäftsjahr 2012/2013 machte die gesamte Kooperative einen Umsatz von 800 Mio. Bolivar, was am 29.12.2013 EUR 92 Mio. und US-Dollar 127 Mio. entsprach (Cecosesola, 2013b).

Als Quellen für die folgende Case-Study dienten vor allem zwei Interviews mit Experten, die Cecosesola gut kennen (Interview 11, 2013; Interview 10, 2013), das ins deutsche Übersetzte Buch "Auf dem Weg" indem Cecosesola-Akteure von der Geschichte und Funktionsweise der Kooperative berichten (Wolter et al., 2012), ein von der Kooperative herausgegebener Film über sich selbst (*CECOSESOLA - Auf dem Weg*, 2012) sowie mehrere Beschreibungen auf Webseiten von und über Cecosesola (Cecosesola, 2013b, 2013a; Forum SÖ, 2008).

3.7.2 Entstehungsprozess

(Siehe vor allem: Wolter et al., 2012, pp.20–45)

Weil die würdige Beerdigung von Familienangehörigen in Venezuela einerseits ausgesprochen wichtig, aber gleichzeitig sehr teuer ist (gerade für die unteren Einkommenschichten), gründete der Kooperativen-Verbund Cecosesola 1967 ein Beerdigungsservice für seine Mitglieder. Jedes Mitglied zahlt einen kleinen wöchentlichen Beitrag an Cecosesola, der hilft die Kosten für den Service zu decken. Die Gründung fiel in eine Zeit, in der viele Kooperativen, gerade in ärmlichen Stadtteilen venezolanischer Städte, gegründet wurden. Meist initiiert von Priestern, oft Jesuiten (Wolter et al., 2012, p.20).

1974 drohte die klar hierarchisch strukturierte Kooperative Cecosesola, auf Grund interner Machtkämpfe um die Geschäftsleitungspositionen und bedingt durch sinkendes Engagement der Mitglieder, zu zerfallen. Durch verschiedene Personen wurde in der Not ein Veränderungsprozess angestoßen, der hierarchische Strukturen abbaute und den Arbeitern und Mitgliedern mehr Mit-Entscheidungsmöglichkeiten gab. Gleichzeitig startete Cecosesola eine weitere Unternehmung: Weil die Bustransportpreise in der Region Barquisimeto signifikant stiegen, organisierte die Kooperative erst Proteste dagegen und installierte schließlich einen eigenen

Bustransportservice. Dieser Transportservice sollte von Mitarbeiter selbst gemanagt werden, in verschiedenen Abteilungs-Versammlungen, ohne "Chefs". Dieses System durchlief verschiedene Phasen. Zunächst wurden die Versammlungen mit dem Wachstum des Transportunternehmens immer größer und waren nicht mehr in der Lage das Unternehmen zu organisieren. Erschwerend kam hinzu, dass die vielen neuen Mitarbeiter aus hierarchisch organisierten Unternehmen kamen und ihre neuen Mitbestimmungsmöglichkeiten, mit der daran geknüpften Verantwortung für den Betrieb, erst verstehen mussten. Chaos und nicht arbeitende Mitarbeiter, die die Situation ausnutzten, waren die Folge (Wolter et al., 2012, p.27). Bessere Organisationsstrukturen wurden laut Berichten der Akteure (siehe Wolter et al., 2012) erst erreicht, als neben den großen auch kleinere Treffen zur Regel wurden, in denen "Reflexion", Informationsaustausch und Aufbau von gegenseitigem Vertrauen besser möglich waren. Zur gleichen Zeit wurde das Transportunternehmen - weil es politisch ungewollt war - von verschiedenen Seiten medial und politisch angegriffen. Die Angriffe eskalierten in einer Beschlagnahmung der Busse durch die Stadtverwaltung, die selbst den Transportservice durchführen wollte und keine Konkurrenz duldete. Da die Busse erst nach 140 Tagen wieder herausgegeben wurden, die Löhne aber noch fortgezahlt werden mussten, führte dies zu einer - fast untragbaren - Verschuldung von mehreren Millionen Bolivar. Um aus dieser Notsituation herauszukommen, wurde nach Lösungen gesucht. Nach verschiedenen Experimenten erwies sich der Obst- und Gemüseverkauf in den armen Vierteln der Stadt als erfolgreich. In den vormals zum Passagiertransport genutzten Bussen wurde die Ware, die meist aus der Region kam, zu verschiedenen Plätzen gefahren und angeboten.

3.7.3 Organisation

(Siehe vor allem Wolter et al., 2012, pp.47–104; Interview 10, 2013; Interview 11, 2013; *CECOSESOLA - Auf dem Weg*, 2012)

Aus dem Gemüse- und Obstverkauf aus Bussen ist inzwischen eine große Vermarktungsorganisation geworden, mit drei festen großen Markthallen, in denen an drei Tagen in der Woche insgesamt 450 Tonnen Obst und Gemüse verkauft werden. Die Märkte versorgen wöchentlich rund 55.000 Familien mit Lebensmitteln und Non-Food Artikeln. Die frische Ware kommt von Bauern-Kooperativen aus dem Umland, die zu Cecosesola gehören. Durch regelmäßig stattfindende gemeinsame Planungstreffen, durch die langfristige Bindung und Integration der Klein-Bauern-Kooperativen an Cecosesola und dank vielen Erfahrungswerten, kann die Produktion der Bauern genau dem Bedarf der Märkte angepasst werden. Überkapazitäten gibt es trotz der großen wöchentlichen Verkaufsmengen in sehr geringem Umfang und wenn wird die überschüssige Ware in Bussen in andere Viertel gefahren und dort verkauft. Wie genau die Treffen ablaufen und organisiert sind, die eine so genaue Koordination ermöglichen, wird weiter unten analysiert.

Kunden kommen meist auf Grund der besonderen Frische und des günstigen Preises zu den Märkten (*CECOSESOLA - Auf dem Weg*, 2012). Denn insgesamt ist Cecosesola rund 30% günstiger als private Supermarktketten in der gleichen Region (Wolter et al., 2012, p.10). Für Obst- und Gemüse gibt es nur einen *Einheits*-Kilopreis, egal ob es sich z.B. um Kartoffeln, Bananen oder Tomaten handelt. Kunden können die gewünschten Sorten in großen Tüten an der Kasse wiegen lassen und zahlen nur nach Gewicht.



Bild: Selbstbedienung an den Obst- und Gemüsetheken eines Cecosesola-Marktes
 Quelle aller Cecosesola-Bilder: <http://ofccecosola.blogspot.de/2012/02/work-begins.html>

Die Märkte und auch alle anderen Projekte von Cecosesola werden durch eigene Spar-Kooperativen finanziert. Außerdem nutzt man durch die große Reichweite der Märkte das Prinzip des "Crowdfundings" bei dem große Beträge durch tausende kleinere Beträge zustande kommen. Die anderen, neben den Märkten bestehenden, oben erwähnten Betriebseinheiten von Cecosesola, sollen hier nicht näher erläutert werden.



Rund 40 Kassen hat ein Markt von Cecosesola. - Bild: Kassen und Warteschlangen

3.7.4 Mitarbeiter - "Kooperativistas"

Die Kooperativenmitarbeiter (die Kooperativistas) bei Cecosesola haben keine festen Positionen in der Organisation. Sie können mal an der Kasse kassieren, dann in der Buchhaltung arbeiten, dann wiederum hinter dem Gemüsetisch oder bei der Warenannahme. Dieses Prinzip der "Rotation" ist den Kooperativistas sehr wichtig. Sie können ständig neue Bereiche kennenlernen und ein besseres Verständnis der Gesamtorganisation gewinnen. Ausgeschlossen von der Rotation sind einige Stellen im Gesundheitszentrum (Arzt-Stellen), alle anderen Stellen werden rotiert. Um die Effizienz der Organisation durch Einarbeitungskosten nicht zu stark zu belasten, sind

mit vielen Stellen auch Mindestverbleibzeiten verbunden, die zu schnelles Weiterrotieren verhindern. In der Buchhaltung z.B. kann diese Mindestverbleibzeit bis zu zwei Jahre betragen.

Die Kooperativistas erhalten einen monatlichen "Vorschuss" auf den Betriebsgewinn, der meist das doppelte des venezolanischen Mindestlohns beträgt (Ende 2013 beträgt der Mindestlohn umgerechnet 361 Euro - vgl. Kühn, 2013). Generell erhält jeder Mitarbeiter das gleiche Gehalt, doch bei besonderem Bedarf (z.B. Kinder im Haushalt), wird das Gehalt dem Bedarf angepasst.

3.7.5 Analyse - Organisation über Zusammenkünfte

(Siehe vor allem: Wolter et al., 2012, pp.107–129; *CECOSESOLA - Auf dem Weg*, 2012; Interview 11, 2013)

3.7.5.1 Versammlungen

Bei Cecosesola gibt es seit 2001 keine Vorgesetzten oder Chefs mehr. Die Organisation mit rund 1300 Mitarbeitern führt sich vollständig selbst über verschiedenste Versammlungen. 3000 solcher Versammlungen gibt es durchschnittlich jährlich auf der Ebene der einzelnen Betriebe und Unter-Kooperativen, 300 Versammlungen sind für die Koordination zwischen den Kooperativen und Betrieben nötig. Sie entscheiden über alles, was für den Betrieb der Kooperativen nötig ist: Einstellung von Mitarbeitern, Gehälter, Jahresabschluss, Sortimentserweiterungen, Investitionen, Expansion etc. Wie diese Veranstaltungen ablaufen und welchen Zweck sie erfüllen wird im Folgenden erörtert.

Die deutsche Übersetzung der Selbstbeschreibung der Kooperative, beschreibt das Geflecht von Versammlungen, das für die Koordination der Kooperative zuständig ist, wie folgt:

"Auf jedem der drei Wochenmärkte von Cecosesola, im Beerdigungsinstitut und in jeder der angeschlossenen Vereinigungen finden wöchentliche Treffen statt. Deren Teilnehmer sitzen wieder unregelmäßig in den sechs Bereichstreffen zusammen: das Treffen zur kollektiven Koordinierung (Gestión Cooperativa) findet wöchentlich statt, das Analysetreffen (Plan Local) und das Treffen Gesundheitsbereich 14-tägig, ProduzentInnen und Dienstleistungsbereich tagen monatlich, und die Treffen zwischen den ProduzentInnen und Märkten finden je nach Bedarf statt. Weniger häufig finden die Versammlungen statt, die die gesamte Organisation mit einbeziehen: das zum Hilfsfonds Apoyo Mutuo alle zwei und Bildungsveranstaltungen sowie Generalversammlungen aller Mitglieder alle drei Monate" (Wolter et al., 2012, p.125).

3.7.5.2 Probleme

Die beschriebene Organisationsform, keine Vorgesetzten und Organisation über Versammlungen, lässt theoretisch opportunistisches Verhalten zu. Es gibt keine zentrale Einheit mehr, die Regeln aufstellt, überwacht und sanktioniert. Ein rational eigennutzmaximierender Akteur müsste dieses System eigentlich ausnutzen und es

damit gleichzeitig langfristig schwächen. In der Analyse ist daher vor allem zu klären, weshalb Kooperativistas das gegenseitige Vertrauen selten ausnutzten, also z.B. weniger arbeiten als nötig oder sich anders opportunistisch verhalten. Des Weiteren soll im Folgenden untersucht werden, weshalb die Zusammenkünfte sich bei der Institutionentransformation von hierarchischen über chaotische bis zu dezentralen Organisationsformen so wirksam erwiesen.

Die oben kurz skizzierte Geschichte Cecosesolas (von Beerdigungsinstitut über Busunternehmen bis zu der Kreierung der Märkte), beinhaltet auch Phasen des Chaos, in denen die Selbst-Koordination nicht hinreichend funktionierte. Daran lernten die beteiligten Mitarbeiter, dass allein die Abschaffung von Hierarchien und die Verlegung der Entscheidungsmacht in Versammlungen, keine effizient arbeitende Organisation garantiert. So schreiben Vertreter von Cecosesola selbst in einer Veröffentlichung: *"Wenn Beteiligung nicht von einem Prozess zunehmender kollektiver Verantwortlichkeit begleitet wird, gerät sie mit sich selbst in Widerspruch. Das passiert, wenn einzelne die Vertrauensverhältnisse, die die Beteiligung überhaupt erst ermöglichen, für ihre persönlichen Interessen ausnutzen. Verantwortung und Beteiligung sind für uns zwei Seiten derselben Medaille"* (Wolter et al., 2012, p.46).

3.7.5.3 Transformationsprozess

Bei Einführung der Versammlungen als Entscheidungsorte wurden diese relativ strikt durchorganisiert. Es gab eine Tagesordnung, einen klaren Gesprächsfaden und es wurden demokratische Mehrheitsentscheidungen getroffen. Diese Treffen konnten nicht verhindern, dass in Cecosesola chaotische Zustände Platz ergriffen. Dann veränderte man die Formalitäten bzw. ließ sie weg:

"Die Formalitäten, die einer offenen und direkten Beteiligung im Wege standen, wurden nach und nach abgeschafft. Gleichzeitig tauchten bei unseren Treffen neue Formen und Inhalte auf, von denen viele noch undenkbar waren, als wir die ersten Schritte unternahmen. Im Lauf der Zeit wurden jene beschränkten Treffen der Anfangszeit zu offenen Orten der Begegnung und Beteiligung. Diese Orte haben keine definierte Struktur und werden nicht im Voraus geplant. Form und Inhalt entstehen in dem Moment, indem alle zusammenkommen" (Wolter et al., 2012, p.127).

Diese offenen Treffen erwiesen sich auch als die besten Orte, um die Organisation weiterzuentwickeln.

"Als wichtigstes Element in diesem Transformationsprozess hat sich eine Organisationen in Bewegung herausgestellt, deren einzige formale Organisationsinstanz eine flexible und wechselnde Vielzahl von Zusammenkünften ist, die alle offen sind. Jede und jeder kann sich daran beteiligen, auch Nicht-Mitglieder. Die Treffen sind Orte der Begegnung, die keinem vorbestimmten Ablauf folgen. Sie entstehen und verschwinden je nach den Erfordernissen des Augenblicks" (Wolter et al., 2012, p.108).

Der Grund, wieso diese Treffen die Organisationsentwicklung besonders beförderten, liegt laut den beteiligten Akteuren, vor allem in der Möglichkeit der "Reflexion": *"Wir müssen ins Ungewisse springen und die Wege in einem Prozess von Versuch und Irrtum finden: Aktion-Reflexion-Aktion"* (Wolter et al., 2012, p.118). Diese

Selbstbeschreibung der Institutionentransformation erinnert an Ostroms Beschreibung. Sie beobachtet eine "inkrementelle, sequentielle und selbsttransformierende Institutionenveränderung" (Ostrom, 1999, p.180) die durch einen "Trial-and-Error" Prozess verläuft. Die Transformation der Institutionen bei Cecosesola scheint also nach einem ähnlichen Muster zu laufen, wie Ostrom dies auch bezüglich der CPR-Institutionen beschrieb: Akteure kommen in Arenen der Begegnung zusammen, können Informationen austauschen und kleinschrittig das soziale Dilemma der Institutionenschaffung überwinden. Dies geschieht vor allem, indem kleine Schritte schon neue kleine Gewinne für alle Akteure erzeugen und dadurch weitere Anstrengungen gerechtfertigt werden. Aus einem großen Dilemma werden also viele kleine, schneller überwindbare Dilemmata gemacht.

3.7.5.4 Dezentrale Entscheidungen

Statt nur Entscheidungen zu treffen, fingen die Akteure außerdem an, auf den Zusammenkünften gemeinsame "Kriterien" zu entwickeln, also Prinzipien, die bei Entscheidungen beachtet werden sollten. Diese Kriterien schaffen gemeinsame Perspektiven auf potentielle Entscheidungen und machen so die Entscheidungsprozesse schneller. Außerdem ermöglichen die Kriterien eine radikale Dezentralisierung der Entscheidungen.

"Wir fällen zwar weiterhin Entscheidungen auf unserem Treffen, aber auf der Grundlage unserer jeweiligen gemeinsamen Kriterien soll auch jede Person oder Gruppe die Verantwortung für Entscheidungen übernehmen, im Alltag getroffen werden müssen" (Wolter et al., 2012, p.127).

Wichtig für diese dezentrale Entscheidungsmöglichkeit sind allerdings (1) Informationen, die möglichst allen zugänglich sind, und (2) die Verpflichtung, im Zweifel die Konsequenzen des Handelns selbst zu tragen:

"Wenn die nötigen Informationen vorliegen, kann und soll jede Person und jedes Treffen die Verantwortung für die Entscheidungen tragen [...] In dem wir uns den Konsequenzen unseres Handelns stellen, werden wir zu integren und ethisch handelnden Menschen." (Wolter et al., 2012, p.128)

Das bedeutet, wenn jemand eine Entscheidung getroffen hat, zum Beispiel ein teures Gerät anzuschaffen, so wird die Entscheidung so lange von der Gemeinschaft auch finanziell getragen, wie sie mit den Kriterien übereinstimmt. Kommt eine Versammlung zu dem Schluss, dass ein Individuum etwas getan hat, das nicht mit den Kriterien übereinstimmt, dann muss dieses Individuum die Konsequenzen seiner Handlung selbst tragen. Im Fall des Gerätekaufs würde dies z.B. bedeuten, dass die Kosten von dem Individuum selbst gezahlt werden müssten.

Entscheidungen können jederzeit wieder hinterfragt werden, wenn mindestens eine Person der Meinung ist, dass diese den Kriterien der Kooperative nicht hinreichend genügen. Dies kann potentiell zu sehr hohen Transaktionskosten führen. Doch scheint es gleichzeitig eine hohe Identifikation mit der Organisation hervorzurufen, schnelle Lernprozesse zu ermöglichen und Starrheit vorzubeugen. Deshalb kommen die Beteiligten zum dem Schluss: *"... alle ökonomischen Verluste werden um ein Vielfaches kompensiert, durch die Flexibilität und Dynamik, die in der Organisationen entsteht"* (Wolter et al., 2012, p.128).

Neben der absoluten Offenheit jedes Treffens für jeden (selbst Nicht-Mitglieder der Kooperative) ist eines der wahrscheinlich sichtbarsten Elemente der Aufweichung der Formalitäten, die Umstellung von Mehrheitsentscheidungen auf Konsensentscheidungen. Konsens bedeutet dabei für die Kooperativistas nicht Einstimmigkeit. Wenn klar ist, dass die Entscheidung den "Kriterien" entspricht und wenn es keine Gegenargumente mehr gibt, ist eine Entscheidung eine Konsensentscheidung. Solche Entscheidungen können also auch von kleinen Gruppen für große getroffen werden. Ein Interviewpartner, der längere Zeit bei Cecosesola arbeitete äußert sich wie folgt über den Konsensfindungsprozess:

"Ich glaube, irgendwann ist irgendwie klar, dann kommen dann auch keine Einwände mehr und dann entsteht glaube ich ein Konsensgefühl und dann wird das praktisch auch so, also das läuft ja dann über verschiedene Versammlungen und wenn dieses Konsensgefühl da ist, dann ist praktisch auch die Entscheidung und wird dann auch umgesetzt" (Interview 11, 2013 Zeit: 00:07:35).

Wichtig ist auch, dass die Zusammenkünfte in der Anzahl und Art immer flexibel bleiben. Wenn neue Notwendigkeiten für Versammlungen gesehen werden, so werden neue Zusammenkünfte geschaffen, überflüssige werden aufgegeben.

Dies alles, Konsensentscheidungen, keine Formalitäten, einfaches Entstehen und Vergehen von Zusammenkünften, ändert die Versammlungskultur und die Wirkungen dieser Versammlungen auf die Organisation entscheidend. Nicht Entscheidungen müssen auf den Versammlungen vor allem getroffen werden, sondern es müssen gemeinsame Perspektiven auf die Probleme gewonnen werden. "Der Schwerpunkt liegt eher auf dem Informationsaustausch und der gemeinsamen Reflexion" (Wolter et al., 2012, p.127), sagen die Kooperativistas selbst. Außerdem ginge es darum "solidarische und von Vertrauen getragene Bindungen aufzubauen und zu gemeinsamen globalen Ansichten zu kommen, *also um die eigene Veränderung*" (ebenda, Hervorhebung hinzugefügt). Der letzte Punkt ist besonders interessant und spielt für Cecosesola eine wichtige Rolle. Die Treffen sollen nicht nur Vertrauen aufbauen, sondern auch Räume bieten, sich selbst zu verändern.

3.7.5.5 Analyse des Verhaltens der Individuen

Beim Erklärungsversuch des Verhaltens der Kooperativistas sind die Versammlungen von entscheidender Bedeutung. Denn diese ermöglichen es den Akteuren sich gegenseitig zu identifizieren, sich zu überwachen (monitoring) und auch zu sanktionieren (z.B. durch Reputationsschädigung vor den anderen Akteuren). Allein die große Zahl der Versammlungen kommt schon einem sehr umfänglichen Monitoring gleich und bietet enorm viele Möglichkeiten der Sanktionierung. Die absolute Transparenz (jeder hat Zugang zu jeder Information) und das Rotationsverfahren, das einen Einblick in alle Bereiche ermöglicht, sind weitere institutionalisierte Möglichkeiten Monitoring durchzuführen und gleichzeitig ein umfassendes Bild der Organisation zu bekommen, ein Bewusstsein vom ganzen System.

Die Vorgänge, die ein besonders gutes gegenseitiges Monitoring erlauben, führen gleichzeitig zu einem besonders guten Informationsaustausch und ermöglichen so Akteuren dezentral und flexibel zu agieren. Dies ist entscheidend für die Effizienz der Organisation. Denn nur wenn möglichst viele Akteure aus eigenem Antrieb so handeln, wie ein Vorgesetzter, der die Übersicht über den Betrieb hat, es anordnen

würde, kann Cecosesola seine Stärke entwickeln. Nur hat Cecosesola den Vorteil, dass es nicht einen Entscheidungsbefugten hat, sondern sehr viele, die dezentral dort, wo Probleme zu lösen sind, mit dem Bewusstsein für das Gesamtsystem Entscheidungen treffen können.

Nehmen wir das Verhalten an, dass Ostrom annimmt, "I will, if you will", so ist, wie auch schon in den anderen Fällen, ein "credible commitment" nötig, damit die Akteure zusammenarbeiten. Die Voraussetzung dafür, Monitoring und Sanktionen, sind hier umfassend gegeben, weshalb eine wirklich glaubhafte Verpflichtung zur Einhaltung der Regeln stattfinden kann. Diese Verpflichtung kann außerdem immer wieder in den regelmäßigen Versammlungen erneuert werden und so besondere Glaubhaftigkeit erzeugen.

Für die Erklärung von Cecosesola muss Ostroms Erklärung allerdings noch erweitert werden. Denn es handelt sich hier nicht "nur" um Institutionen, die Sanktionen, Monitoring und deshalb auch glaubhafte Verpflichtungen der Individuen zu einer kollektiv-gewinnbringenden Strategie möglich machen. Die Zusammenkünfte schaffen nicht nur gemeinsame Perspektiven auf die Welt, sondern sie eröffnen auch einen Raum, indem jedes Individuum sein Verhalten in Frage stellen und sich selbst verändern kann. Opportunistisches Verhalten wird in dem Sinne bei Cecosesola nicht nur direkt durch institutionelle Lösungen vermieden, sondern auch indirekt, indem Institutionen die Möglichkeit zur Verhaltenshinterfragung bieten und dann Verhalten aus bewusster Entscheidung, unabhängig von institutionellen "Anreizen", geändert werden kann. Bei Ostrom wird vor allem durch institutionelles Design die Anreizstruktur verändert - hier werden die anreizunabhängigen Verhaltensentscheidungen der Individuen mit in Frage gestellt und potentiell geändert. Dies kann natürlich nur jedes Individuum aus Freiheit tun und die Zusammenkünfte können dafür nur den Raum bieten. Da dieser Prozess psychologisch mit einigen Kosten verbunden ist, verlassen auch immer wieder Akteure Cecosesola. Doch er ist vermutlich in der venezolanischen Gesellschaft, in der, wie oben beschrieben, Korruption und Kriminalität weit verbreitet sind, lebensnotwendig für eine Kooperative wie Cecosesola. Denn opportunistisches Verhalten ließe sich auch mit 3000 Versammlungen/Monitoring-Möglichkeiten im Jahr nicht vermeiden. In den überfüllten Märkten und an den vielen Kassen kann und kommt es auch immer wieder zu Situationen in denen Akteure der Versuchung, sich kurzfristig zu bereichern, nicht widerstehen können. Deshalb schreiben Cecosesola-Beteiligte: *"Wir haben den Eindruck, dass unser Versuch, genau das in die Transformation unserer kulturspezifischen Verhaltensweisen mit einzubeziehen, schwer zu begreifen ist. Aber es ist unter anderem dieser Prozess, der das Funktionieren der Märkte erst ermöglicht hat"* (Wolter et al., 2012, p.56).

Liegt die Stärke von Cecosesola vielleicht darin, dass es nicht nur Institutionen geschaffen hat, die Vertrauen zwischen Individuen stärken können, sondern auch solche, die es ermöglichen, dass Individuen ihr Verhalten hinterfragen lernen und die selbstregulatorischen Fähigkeiten stärken?

Diese Hinterfragung kann natürlich nur mit Werten stattfinden, die dem gegenwärtigen Verhalten entgegen gehalten werden. Hier ist dann die Frage, was wäre "richtiges" Verhalten? Auch in Cecosesola hat man sich diese Frage gestellt, doch ist es schwer eine Antwort zu finden, die hier theoretisch begründet werden könnte. Wir können nur annehmen, dass die Akteure in der Kooperative durch die Zusammenkünfte ein Wertegerüst entworfen haben, das ihnen erlaubt ihr

individuelles Verhalten zu überprüfen. Außerdem kann davon ausgegangen werden, dass das regelmäßige Infragestellen des Verhaltens, schon vorhandene Normen und Regeln "aktiviert" und so einen Prozess der Selbstregulierung (also sich nicht der Versuchung von opportunistischem Verhalten hingeben) in Gang setzt (Joly et al., 2008). Selbstregulierung wird in Cecosesola immer wieder "geübt" und Akteure bekommen immer wieder die Möglichkeit ihr Verhalten zu hinterfragen und zu ändern. Dieses Training kann, wie verhaltenspsychologische Studien beweisen, den "Muskel" der Selbstregulierung stärken (Baumeister et al., 2006).

Letztlich ist die Frage nach Werten aber eine philosophische und bleibt damit weiter Bestandteil der Diskussionen zwischen den Akteuren. Zur Zeit ist der Leitspruch, den man auf der Internetseite und in Texten der Kooperative findet, der folgende: "Wir wollen hier und heute ein Zusammenleben mit gegenseitigem Respekt und Teilen und mit der vollen Beteiligung von allen" (Cecosesola, 2013a).

Dass dieses System, das über gemeinsame Werte Vertrauen kreiert, relativ stabil ist, haben die letzten Jahrzehnte des Bestehens zeigen können. Teilweiser Missbrauch des Vertrauens, der kürzlich in Cecosesola entdeckt wurde (eine Gruppe von Beteiligten hat sich über Jahre an dem System bereichert), beweist zwar, dass Monitoring nie perfekt sein kann, kann jedoch das generelle Vertrauen nicht nachhaltig zerstören (Interview 11, 2013). Die vielen Zusammenkünfte können Misstrauen immer wieder durch Reflexion bearbeiten und neues Vertrauen generieren.

3.7.6 Prinzipien und Faktoren von Ostrom

Der vorliegende Fall bestätigt fast alle der acht Prinzipien von Ostrom (Ostrom, 1990, p.90). Wir können davon ausgehen, dass die Regeln durch den langen Transformationsprozess an die venezolanische Kultur angepasst sind (Kriterium 2), Betroffene können über Regeln mitbestimmen (3), Überwachung wird durch die Akteure selbst durchgeführt (4), abgestufte Sanktionen (von Reputationsschädigung bis zu Ausschluss aus der Kooperative) sind möglich (5), mit den vielen Zusammenkünften existieren viele "Konfliktlösungs-Arenen" (6), externe staatliche Behörden erkennen das Selbstorganisationsrecht an (7), und stärken es durch die Kooperativen-Gesetzgebung sogar (Wolter et al., 2012) und (8) Cecosesola ist dezentral in vielen Sub-Einheiten organisiert, die in das Gesamtsystem "eingebettet" sind. Nur Punkt (1), die "Grenzen" einer Ressource bei Ostrom, sind hier deutlich weniger scharf als bei den anderen analysierten Fällen. Denn auf die Versammlungen können auch Nicht-Mitglieder kommen und von den günstigen Preisen der Waren und Dienstleistungen von Cecosesola können nicht nur die 20.000 Kooperativen-Mitglieder sondern auch externe Konsumenten profitieren. Einzig die Frage, wer zur Gruppe der Mitarbeiter gehört, kann klar beantwortet werden, weil es dort klare Grenzen gibt.

Ostroms sechs Faktoren, die die Entstehung von Selbstverwaltung begünstigen, sind auch in diesem Fall wiederzufinden (Ostrom, 1990, p.211). Bei allen Prozessen des institutionellen Wandels bei Cecosesola (von hierarchischer Führung zu Chaos, zu dezentraler Führung, von Busunternehmen zu Gemüsemärkte usw.) war den meisten Akteure klar, dass eine alternative Lösung gefunden werden musste, weil die gegenwärtige Situation sonst nicht mehr tragbar würde (Faktor 1 bei Ostrom).

Außerdem wurden (Faktor 2) die meisten Akteure durch die Regelveränderung gleichermaßen betroffen und hatten ein besonderes Interesse, dass die Kooperative Cecosesola weiter existiert (Faktor 3). Ferner sind Akteure mit relativ geringen Informations-, Transformations- und Durchsetzungskosten konfrontiert (4) und teilen Normen der Reziprozität und des Vertrauens, die als soziales Kapital dienen (5). Faktor sechs, der besagt die Gruppe der Akteure relativ klein und stabil ist, kann hingegen für Cecosesola nicht in allen Fällen bestätigt werden.

4. Ergebnisse und Diskussion

Die dargestellten Beispiele von innovativen Organisationsstrukturen sollen und können nicht dazu dienen, generalisierbare Aussagen über Selbstorganisation in der Lebensmittelbranche oder anderen Wirtschaftssektoren zu formulieren. Die dafür notwendige Fallzahl und Analysetiefe ist erheblich größer als sie in einer Bachelorarbeit geleistet werden kann. Diese Arbeit soll vor allem - durch Auswahl möglichst verschiedenartiger Fälle - eine erste Voruntersuchung durchführen, wie Selbstorganisation in anderen Bereichen als dem CPR-Bereich funktionieren kann. Die Ergebnisse sollen daher eher als vorläufige Ergebnisse gesehen werden, die die Diskussion anregen und auf Fragen und Forschungsgebiete hinweisen, welche zukünftig noch näher überprüft werden können.

4.1 Schaffung von Institutionen

Selbstorganisation ist auch in anderen Bereichen möglich, nicht nur im Zusammenhang der von Ostrom analysierten 'Common-Pool Resources' (CPRs). Die beschriebenen Institutionen zeigen, dass Akteure auch in Bereichen, die sonst vom Markt oder Staat beherrscht werden, die Investition der Institutionenentwicklung auf sich nehmen. Die Motivation dazu gründet oft in wirtschaftlichen Zwängen oder Notlagen (RWAG, Cecosesola), kann aber auch in besonderen Zielen und Idealen, die die Akteure verfolgen, liegen (Artabana, teilweise RWAG, Buschberghof). Es wäre daher interessant die Frage näher zu untersuchen, ob das soziale Dilemma der Institutionenschaffung von Akteuren überwunden werden kann, wenn diese ideelle Ziele verfolgen, also intrinsisch motiviert sind.

4.2 Ostroms Prinzipien

Die Fallstudien zeigen, dass Elinor Ostroms acht Prinzipien (Ostrom, 1990, p.90) auch in anderen Kontexten als wichtige institutionelle Design-Prinzipien anwendbar sind, wenn sie dem jeweiligen Kontext entsprechend umformuliert werden. So muss zum Beispiel statt von "Grenzen des CPR" von "Grenzen der Organisation" oder "Grenzen der Ressourcen" gesprochen werden (siehe Tabelle 3). Zumindest in den fünf analysierten Fällen kann erstaunlicherweise größtenteils die Einhaltung der Prinzipien bestätigt werden (siehe Tabelle 1). Dies war zu Beginn dieser Arbeit nicht erwartet worden, schließlich befinden sich die analysierten Institutionen in gänzlich anderen Wirtschaftsbereichen als die Ostromschen CPRs. Auch die sechs Faktoren (Ostrom, 1990, p.211), die die Entstehung von Selbstverwaltung wahrscheinlicher machen, sind in den meisten Fällen wiederzufinden (siehe Tabelle 2). Inwieweit die Prinzipien allerdings entscheidend für das Gelingen eines selbstorganisierten Systems sind, welches kein CPR ist, kann noch nicht abschließend beurteilt werden. Vermutlich haben sie einen wichtigen Einfluss darauf. Die Tatsache, dass in allen analysierten Fällen diese 8 Prinzipien gefunden wurden, kann dafür ein wichtiges Indiz sein. Da aber insgesamt zu wenige Fälle analysiert wurden und unter ihnen keine Fälle waren, bei denen ein Scheitern der Selbstverwaltung festzustellen war, die es ermöglicht hätte zu untersuchen, ob das Fehlen von Design-Prinzipien negative Auswirkungen auf die institutionelle Stabilität hat, bleibt diese Frage offen für weitere Forschungen.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass der von Ostrom aufgestellte *Bezugsrahmen für die Analyse von CPRs* auch für andere Bereiche der Beforschung von Selbstorganisation genutzt werden könnte. Allerdings muss noch näher untersucht werden, welche Anpassungen nicht nur der Prinzipien, sondern auch der anderen Teile des analytischen Bezugsrahmens durchgeführt werden müssen.

Tabelle 1: Ostrom Design-Prinzipien in den fünf analysierten Fällen

Fall	Klare Grenzen & Mitgliedschaft	angepasste Regeln	Mitbestimmungsmöglichkeiten	Monitoring	Graduelle Sanktionen	Konfliktlösungsmechanismen/Arenen	Annerkennung des Rechts auf Organisation	Eingebettete Einheiten	Bestehen seit:
Artabana, D & CH	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja/in Gefahr	ja	CH: 1987;
Buschberghof, D	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	D: 1999
Kattendorfer Hof, D	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	1988
Regionalwert AG, D	schwach	ja	ja	ja	schwach	ja	ja	ja	2002
Cecososola, Venezuela	sehr schwach	ja	ja	ja	ja	ja	ja	ja	2006
									1968

Tabelle 2: Ostrom Faktoren, die Selbstorganisation begünstigen, in den fünf analysierten Fällen

Fall	Schaden, wenn keine neuen Institutionen	Ähnliche Auswirkungen der Regeln für alle Akteure	Interesse am Weiterbestand	Niedrige Informations-, Transformations- und Durchsetzungskosten	Soziales Kapital - Reziprozität und Vertrauen	Kleine stabile Gruppe
Artabana, D & CH	ja	ja	ja	meist	ja	meist
Buschberghof, D	nein	nein	meist	meist	ja	ja
Kattendorfer Hof, D	nein	nein	meist	meist	ja	ja
Regionalwert AG, D	ja	ja	ja	nein	ja	ja
Cecososola, Venezuela	ja	ja	ja	ja	ja	nicht immer

Tabelle 3:

Vorgeschlagene Anpassung der Prinzipien Ostroms an Nicht-CPR-Fälle

Ostrom's Prinzipien (nach Ostrom, 1990, p.90)	Anpassung
1. Die <i>Grenzen</i> der CPR sind klar definiert.	1. Die Grenzen der Ressource/Mitgliedschaft/des Assets sind klar definiert.
2. Aneignungs- und Bereitstellungsregeln sowie lokale Bedingungen müssen aufeinander abgestimmt sein (<i>Kongruenz</i> zwischen Aneignungs- und Bereitstellungsregeln und lokalen Bedingungen).	2. Die Regeln/Institutionen sind mit den lokalen, regionalen Gegebenheiten (kulturell, geographisch...) abgestimmt.
3. Die meisten von operativen Regeln betroffenen Personen können im Rahmen des Arrangements für kollektive Entscheidungen selbst über die Änderungen dieser Regeln mitbestimmen.	3. Identisch mit Ostrom.
4. <i>Überwachung</i> der Aneigner und der Almende (durch die Akteure selbst oder durch eine von diesen kontrollierte Instanz).	4. Überwachung der beteiligten Akteure und der Assets/Ressourcen (durch die Akteure selbst oder durch eine von diesen kontrollierte Instanz).
5. Werden von Aneignern Regeln verletzt, können diese von Bevollmächtigten oder anderen Aneignern mit glaubhaften <i>abgestuften Sanktionen</i> belegt werden.	5. Werden von Akteuren Regeln verletzt, können diese von Bevollmächtigten oder anderen Akteuren mit glaubhaften <i>abgestuften Sanktionen</i> belegt werden.
6. Es gibt <i>Konfliktlösungs-Arenen</i> in denen Konflikte zwischen den Akteuren kostengünstig gelöst werden können.	6. Identisch mit Ostrom.
7. Minimale <i>Anerkennung des Organisationsrechts der Aneigner</i> durch externe staatliche Behörden.	7. Minimale Anerkennung des Organisationsrechts der Akteure in dem entsprechenden (Wirtschafts-) Sektor.
8. Sind CPRs teil eines größeren CPR, gilt das Prinzip der "eingebetteten Unternehmen" (nested Units), alle Aktivitäten sind dann in mehreren Ebenen organisiert und eingebettet.	8. Ab einer bestimmten Größe organisieren sich die Akteure in kleineren, dezentralen Einheiten, die in die Gesamteinheit "eingebettet" sind.

4.3 Weitere Faktoren

Zusätzlich zu den Prinzipien Ostroms wurde versucht, weitere Ähnlichkeiten in den Fallstudien auszumachen und Faktoren zu finden, die für ein Gelingen der Selbstverwaltung vermutlich besonders wichtig sind. Die im Folgenden beschriebenen Eigenschaften erscheinen als solche, die in den oben beschriebenen Fällen besonders wesentlich waren. Sie könnten teilweise als Erweiterung oder Vertiefung einzelner Design-Prinzipien Ostroms gesehen werden.

4.3.1 Gruppen-Identität und Mission

In allen analysierten Fällen wird mit der Organisation eine bestimmte *Mission* verbunden. Akteure, die den Organisationen beitreten, haben sich entweder mit dem "Leitbild" schon identifiziert und sind deswegen beigetreten oder entwickeln eine Identifikation in der Kommunikation mit den anderen Akteuren. Manche Leitbilder bzw. Missionen sind, wie bei Artabana (im "Leitbild"), der RWAG (in der Satzung) und dem Buschberghof (in der Vereinbarung zwischen den Akteuren der Wirtschaftsgemeinschaft), formal niedergeschrieben. Andere sind unausgesprochen vorhanden bzw. erscheinen nur auf Flyern oder der Webseite (wie bei Cecosesola oder dem Kattendorfer Hof). Allen gemein ist, dass sie gemeinwohlfördernde Ziele haben (man möchte die Region vor landwirtschaftlichen Monokulturen bewahren, Biodiversität und gesunde Ernährung fördern oder generell gegenseitig solidarisch sein). Inwieweit diese "Missionen" im Sinne der "goal-framing theory" (Lindenberg and Steg, 2007; Lindenberg, 2013) bei den Akteuren besonders normative Ziele aktiviert, müsste näher untersucht werden und bleibt offen.

Ist eine starke Gruppenidentität vorhanden (Cecosesola, Artabana), so ist oft zu beobachten, dass statt Mehrheitsabstimmungen Konsensentscheidungen bevorzugt werden. Dabei wird Konsens als "Einigkeit" verstanden - jeder kann die Entscheidung mittragen. Es könnte interessant sein zu untersuchen, ob Konsensentscheidungen nicht nur oft mit Gruppenidentität verbunden auftreten, sondern ob sie auch förderlich für die Bildung einer Gruppenidentität sind.

4.3.2 Vertrauen

In allen analysierten Fällen ist es entscheidend, dass in kleinen Teileinheiten des Gesamtsystems ein gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann. Diese kleinen Einheiten können Folgendes leisten:

- Monitoring kann ohne große Transaktionskosten durchgeführt werden
- Kooperationspartner können sich gegenseitig identifizieren (in den Interviews wird immer gesagt, es sei wichtig "sich zu kennen").

Der letzte Punkt hat scheinbar eine besonders starke Auswirkung auf die Bereitschaft, solidarisch mit anderen zu sein, bzw. reziprokes oder altruistisches Verhalten zu zeigen. Denn es ist, wie unten noch ausgeführt wird, gerade in großen

Organisationen wichtig, dass sich Akteure aus verschiedenen Sub-Gruppen gegenseitig kennen und nicht-opportunistisches Verhalten auch über die Sub-Gruppen hinaus ermöglichen. Diese Beobachtung stimmt mit Experimentalergebnissen von Hoffmann et al. (1996) und Frey und Bohnet (1999) überein. Sie besagen, dass eine sinkende soziale Distanz ("social distance") zu mehr "other-regarding behaviour" führt.

4.3.3 Transparenz - dezentrales Informationsmanagement und dezentrale Entscheidungsstrukturen

Fast alle untersuchten Fälle zeichnen sich dadurch aus, dass Anstrengungen unternommen werden, möglichst vielen Akteuren *Zugang* zu möglichst vielen Informationen zu geben. Am weitesten geht dabei die Kooperative Cecosesola, die eigentlich alle Informationen für alle Akteure verfügbar macht. Neben der reinen Zugänglichmachung von Informationen zeigt sich aber besonders, vor allem bei Artabana und Cecosesola, dass regelmäßige Treffen der Akteure dazu genutzt werden, Einschätzungen, Sichtweisen, Glauben und Normen gerade in Bezug auf die Herausforderungen, die gemeinsam gemeistert werden müssen, auszutauschen. Bei Cecosesola wird auch von einer gemeinsamen "Atmosphäre" gesprochen, die geschaffen wird. Die Zusammenkünfte leisten also weit mehr als die Synchronisation von Informationen zwischen vielen Akteuren, sie kreieren fast eine eigene "Weltanschauung". Bei Cecosesola ist dies am deutlichsten. Dort wird von "gemeinsamen Kriterien" gesprochen, die man findet, die dem "wir" entsprechen und so jeder einzelnen Person ermöglichen, wenn sie möchte, die Welt aus der Perspektive der Gruppe zu sehen. Außerdem wird die oben angesprochene "Mission" in den Zusammenkünften thematisiert und weiterentwickelt. Was eigentlich - kurzfristig - als redundant und kostenintensiv bezeichnet werden könnte, hat langfristig große Auswirkungen. Die deutlich höheren Kommunikationskosten münden später in niedrigeren Entscheidungskosten, niedrigeren Monitoringkosten, niedrigeren Koordinierungskosten, Regel-Durchsetzungs-Kosten etc. Denn wenn die Mehrzahl über alle nötigen Informationen verfügt, wenn ein gemeinsames Bild der Organisation und der Welt die Mehrzahl eint, können einzelne Individuen Entscheidungen im Sinne des Gesamtsystems treffen. Dann kann - ohne Einbuße und sogar mit Gewinn für das Gesamtsystem - die Entscheidungsfindung auf die niedrigst mögliche Ebene verlagert werden. Es reicht dann, wenn *Betroffene entscheiden*.

4.3.4 Dezentralität und Überlappungen von dezentralen Strukturen

Durch die Möglichkeit der Verlagerung der Entscheidungen auf die niedrigste Ebene auf Grund der gemeinsamen Vision und Mission werden stark ausgeprägte *dezentrale* Strukturen möglich. Damit ein Gesamtprojekt gelingt, ist keine Koordination durch übergeordnete Ebenen nötig, da die gemeinsame Perspektive aller Akteure die Koordination schon leistet. Die oben aufgeführten Fälle zeigen alle, in größerem oder kleinerem Ausmaß, dezentrale Strukturen.

Bei der Entwicklung von Vertrauen, "gemeinsamen Kriterien" und Entscheidungen, an denen jeder Betroffene mitwirken kann, scheint besonders die Dezentralität entscheidend zu sein. Zwar scheinen die genannten Faktoren einerseits notwendig zu sein, damit eine dezentrale Organisation überhaupt effizient funktioniert, doch macht eine dezentrale

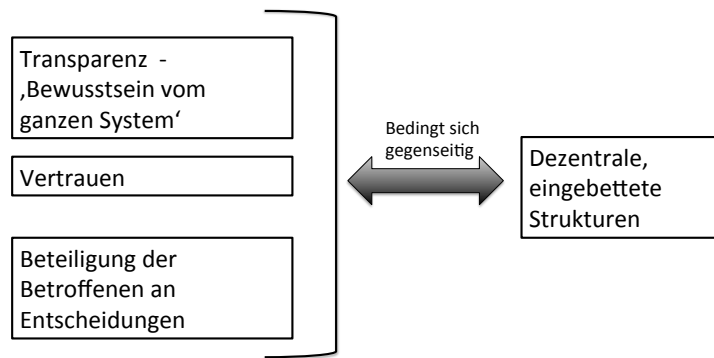


Schaubild 4 - Quelle: Autor

Gruppen-Struktur auch erst die Entwicklung der Faktoren möglich. Jeder Akteur ist dezentral in kleine Gruppen eingebunden, in denen Gespräche stattfinden können, in die alle involviert sind. Gleichzeitig sind aber immer auch Akteure von verschiedenen Sub-Gruppen eines Gesamtsystems in übergeordneten Gruppen in Kontakt miteinander. Dadurch kann z.B. Solidarität über die kleine Gruppe hinaus geschaffen werden. Individuum 1 (I-1) vertraut I-2, weil sie in derselben Gruppe sind und "sich kennen". I-2 kennt I-3, welches eigentlich in einer anderen Sub-Gruppe ist, über eine 'übergeordnete Gruppe'. Tritt jetzt I-3 an die Gruppe von I-1 heran mit der Bitte um Unterstützung für ein Gruppenmitglied *seiner* Gruppe, I-4, dann ist (wie z.B. der Fall Artabana zeigt) sogar I-1 bereit mit I-4 solidarisch zu sein.

I-1 <=> I-2 <=> I-3 <=> I-4

Diese dezentrale *Vernetzung* scheint eine Grundvoraussetzung für Vertrauensbildung in großen Systemen zu sein (bzw. für reziprokes oder altruistisches Verhalten), genauso wie für dezentrale Informationsbeschaffung und dezentrale Entscheidungsfindung. Außerdem können eventuelle Konflikte dadurch schneller mit niedrigeren Kosten gelöst werden und entstehendem Misstrauen kann schnell entgegengesteuert werden.

4.4 Lebensmittelmarkt - Implikationen

4.4.1 Kontrolle und negative Externalitäten

Im Kapitel Einführung und Problemstellung wurde die Problematik der Lebensmittelskandale und der Unmöglichkeit der perfekten Kontrolle zur Nahrungsmittelsicherheit dargestellt. Außerdem wurde auf die negativen Externalitäten und das damit zusammenhängende Gefangenendilemma hingewiesen. Um diese Problematiken zu überwinden wird heute oft absolute Transparenz gefordert. Nach dem Motto: Indem Unternehmen den Kunden ihren Wertschöpfungsprozess offen legen, haben jene die Möglichkeit, sich für Unternehmen und Produkte zu entscheiden, die weniger negative Externalitäten produzieren. Das ist - auf dem Hintergrund der Fallanalysen - ein richtiger Ansatz.

Doch liest kaum ein Kunde Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen (die hunderte von Seiten umfassen) oder informiert sich anderweitig detailliert über alles, was er erwirbt. Die Kosten, um diese Informationen aufzunehmen und zu beschaffen, sind einfach zu hoch. Auch die Fallstudien zeigen, dass es mit Transparenz allein nicht getan ist. Wesentlich ist vor allem die Schaffung von Räumen, in denen Individuen zueinander Vertrauen aufbauen können, sich kennenlernen können usw.

1. Dadurch können langfristig Kommunikations- und Informationskosten eingespart werden: Anstatt dass jeder alles kontrollieren muss, kann das externe Monitoring geteilt werden, weil die gegenseitige interne Wahrnehmung Sicherheit gibt, dass auch 'der andere' gute externe Kontrollarbeit leistet, auf die vertraut werden kann.
2. Solche kleinen Gruppen und die darin stattfindenden Identifikationsprozesse der anderen Akteure ("sich kennen lernen") können "other-regarding-preferences" (Cox, 2002) aktivieren. Wenn jeder davon ausgehen kann, dass dies der Fall ist, können das Monitoring reduziert und Kontrollkosten eingespart werden.

Wie diese Mechanismen im Lebensmittelmarkt genutzt werden könnten, muss weiterer Analyse überlassen bleiben. Diese Case Studies legen nahe, dass es möglich ist, andere Wege zu finden.

4.4.2 Überschussproduktion

Die beschriebenen Fälle lassen außerdem vermuten, dass durch die Koordination verschiedener Akteure mittels Verhandlungen in manchen Fällen effizientere Entscheidungen getroffen werden können, als es bei unabhängigen Entscheidungen von Individuen auf dem Markt der Fall wäre. Vor allem Cecosesola, der Buschberghof und der Kattendorfer Hof zeigen, dass durch Vereinbarungen zwischen Handel und Herstellern bzw. Herstellern und Konsumenten, Überschussproduktion vermieden werden kann. Dies erfolgt durch bessere Kommunikation, Planbarkeiten und Verbindlichkeit.

4.5 Kann Ostroms Analyse erweitert werden?

Ostrom hat gezeigt, dass Akteure nicht nur nach den "rules of the game" spielen, sondern diese selbst verändern können. Sie können ihre Handlungen koordinieren und durch Institutionen Anreizstrukturen schaffen, um so gemeinsam von der Koordination zu profitieren. Der Regelveränderungsprozess verläuft dabei bei Ostrom in einem kleinschrittigen Prozess, sogenanntem "tinkering". Dadurch werden die Bedingungen langsam verändert und kooperative Strategien von kooperativen Akteuren werden möglich. Ostrom geht dabei von verschiedenen fixen Spielertypen (kooperativen, rational egoistischen Akteuren usw.) aus (Ostrom, 2000). Sie schenkt jedoch der Möglichkeit, dass sich Spielertypen auch durch andere Umstände verändern können, keine besondere Beachtung (Lindenberg, 2013).

Doch gerade der Fall Cecosesola zeigt, dass dies zu beachten ist. Er zeigt, dass Institutionen geschaffen werden können, die Akteure anregen, ihr Verhalten zu hinterfragen. In persönlichen Gesprächen wird "egoistisches Verhalten" von einzelnen Akteuren thematisiert. Gleichzeitig wird in Zusammenkünften gemeinsam das Verhalten aller und einzelner hinterfragt. Individuen können dann aus eigenem Entschluss ihr Verhalten verändern. Die Wertebasis, die helfen soll "richtige" Handlungen auszumachen, wird dabei von den Akteuren selbst Stück für Stück entwickelt.

Lindenberg thematisiert in einigen seiner Veröffentlichungen einen ähnlichen Prozess mittels der goal-framing theory (Lindenberg and Steg, 2007; Lindenberg, 2013). Er geht davon aus, dass drei verschiedene "overarching goals" ('hedonic', 'gain' oder 'normativ') durch verschiedene Umstände aktiviert oder in den Hintergrund gedrängt werden können. Ist bei einem Individuum ein bestimmtes Ziel vorherrschend, so beeinflusst es dessen Entscheidungen und dessen Verhalten. Gerade normative Ziele können dabei zum Gelingen von Kooperation beitragen. Lindenberg geht davon aus, dass verschiedene äußerliche Faktoren die Aktivierung der Ziele beeinflussen. "Group identity", "feasibility believes" (unterstützt durch "monitoring" und "leadership") sind dabei besonders hilfreiche 'Ziel-Aktivierer'.

Lindenberg geht also einen Schritt weiter als Ostrom und versucht, die Veränderung des Verhaltens der Akteure zu erklären. Mit der Beschreibung der verschiedenen Umstände, die zur Norm- bzw. Zielaktivierung führen, zeigt er aber, dass das Verhalten doch durch äußere Anreize determiniert wird. Nimmt man Ostroms und Lindbergs Analyse zusammen, so beeinflussen verschiedene Faktoren die Aktivierung von "overarching goals", die wiederum das Verhalten beeinflussen. Das Verhalten beeinflusst die Institutionenentwicklung und die Institutionen wiederum beeinflussen das Verhalten und die Aktivierung von "overarching goals". Auch wenn Lindenberg und Ostrom noch einige feingliedrige Schritte einbauen würden, so bleibt die Frage, ob das System geschlossen ist oder ob "Impulse" von "außen" (also nicht Institutionen oder Verhalten) die Richtung der Prozesse maßgeblich verändern können. Wäre das System geschlossen und würden die verschiedenen Faktoren sich nur gegenseitig beeinflussen, so wäre das Verhalten der Akteure eigentlich determiniert (also nicht wirklich frei).

Die Analyse aus den vorliegenden Fällen lässt aber weitergehende Fragen zu: Könnte es sein, dass die bewusste Hinterfragung von Verhalten auch *bewusstes soziales* Verhalten erzeugen kann? Kann ein Individuum oder eine Gruppe aus *Erkenntnis* neue Handlungsmotive finden? Können eventuell sogar durch einen Prozess ständigen Hinterfragens Handlungsmotive flexibel gehalten werden bzw. ständig neue gefunden werden? Also incentive-, tinkering- und goal-unabhängige Motive, die nicht durch Umstände/Institutionen erzeugt werden? Diese Fragen führen - gerade weil die Frage der Erkenntnisfähigkeit beinhaltet ist - letztlich in die Erkenntnistheorie. Cecosesola und auch Artabana zeigen, dass Prozesse des Hinterfragens zu ständig neuen Handlungsmotiven führen können und die Organisation flexibel gehalten werden kann. Ob diese Motive jedoch rein den äußerlichen Umständen geschuldet sind oder auch durch Erkenntnis zustande kommen, muss hier offen bleiben. Die Fragen müssten, in einer weiteren Analyse - mit Einbezug der Erkenntnistheorie - diskutiert werden.

5. Literaturnachweis

Arrow, K. J. & Debreu, G. (1954) Existence of an equilibrium for a competitive economy. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*. 265–290.

Artabana Deutschland (2013) *Artabana e.V. Dezentrale Organisation* [online]. Available from: <http://www.artabana.de/portal/wir-ueber-uns/dezentrale-organisation.html> (Accessed 17 December 2013).

Bakir, D. (2013) *Pferdefleischskandal: Die verschlungenen Pfade des Fleisches - Wirtschaft*. Stern. Available from: <http://www.stern.de/wirtschaft/news/pferdefleischskandal-die-verschlungenen-pfade-des-fleisches-1971614.html> (Accessed 15 December 2013).

Baumeister, R. F. et al. (2006) Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior. *Journal of Personality*. [Online] 74 (6), 1773–1802.

Binswanger, M. (2010) *Sinnlose Wettbewerbe: warum wir immer mehr Unsinn produzieren*. Freiburg; Basel; Wien: Herder.

Böcking, D. (2013) Hohe Mordrate: Venezuela leidet unter Kriminalität. *Spiegel Online*. 30 November. [online]. Available from: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/hohe-mordrate-venezuela-leidet-unter-kriminalitaet-a-932945.html> (Accessed 29 December 2013).

Bohnet, I. & Frey, B. S. (1999) Social distance and other-regarding behavior in dictator games: Comment. *The American Economic Review*. 89 (1), 335–339.

Buchanan, J. M. (1994) *Die Grenzen der Freiheit: Zwischen Anarchie und Leviathan*. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Bundeskartellamt (2012) *Sektoruntersuchung Milch -Endbericht Januar 2012*. [online]. Available from: http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung%20Milch%20-%20Abschlussbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=4 (Accessed 15 December 2013).

Bundeskartellamt (2009) *Sektoruntersuchung Milch Zwischenbericht gemäß § 32e GWB – Dezember 2009*. [online]. Available from: http://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Sektoruntersuchungen/Sektoruntersuchung%20Milch%20-%20Zwischenbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=3 (Accessed 15 December 2013).

Cecosolesa (2012) *CECOSESOLA - Auf dem Weg*. Produktion von Cecosolesa. [online]. Available from: http://www.youtube.com/watch?v=iM0ti-5Rh7E&feature=youtube_gdata_player (Accessed 29 December 2013).

Cecosolesa (2013a) Webseite: *organizacion en movimiento - Organisation in Bewegung* [online]. Available from: <http://cecosolesa.org/index.php/nos->

- presentamos/organizacion-en-movimiento (Accessed 29 December 2013).
- Cecosesola (2013b) Webseite: *quienes somos? - Wer sind wir?* [online]. Available from: <http://cecosesola.org/index.php/nos-presentamos/quienes-somos> (Accessed 29 December 2013).
- Charness, G. & Rabin, M. (2002) Understanding social preferences with simple tests. *The Quarterly Journal of Economics*. 117 (3), 817–869.
- Cox, J. C. (2002) 'Trust, Reciprocity, and Other-Regarding Preferences: Groups Vs. Individuals and Males Vs. Females', in Rami Zwick & Amnon Rapoport (eds.) *Experimental Business Research*. Springer US. pp. 331–350. [online]. Available from: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4757-5196-3_14 (Accessed 27 December 2013).
- Dawes, R. M. (1980) Social Dilemmas. *Annual Review of Psychology*. [Online] 31 (1), 169–193.
- derhandel.de (2012) Lebensmittelhandel mit Umsatzplus. *Der Handel - Das Wirtschaftsmagazin für den Einzelhandel*. 19 March. [online]. Available from: <http://www.derhandel.de/news/unternehmen/pages/Branchenstatistik-Lebensmittelhandel-mit-Umsatzplus-8365.html> (Accessed 19 December 2013).
- Dufern, R. W. (2011) *Bürgerschaftliches Engagement im Gesundheitswesen: freie Solidargemeinschaften in Südbaden*. Marburg: Tectum.
- FAO, UNEP (2013) *PR: Food waste harms climate, water, land and biodiversity – new FAO report*. [online]. Available from: <http://www.fao.org/news/story/en/item/196220/> (Accessed 12 January 2013). [online]. Available from: <http://www.fao.org/news/story/en/item/196220/> (Accessed 12 January 2013).
- FAZ.NET (2012) Fuldaer Supermarktkette Tegut wird von Migros übernommen. *FAZ.NET*. 10 November. [online]. Available from: <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/fuldaer-supermarktkette-tegut-wird-von-migros-uebernommen-11921865.html> (Accessed 19 December 2013).
- Fehr, E. & Fischbacher, U. (2002) Why social preferences matter—the impact of non-selfish motives on competition, cooperation and incentives. *The economic journal*. 112 (478), C1–C33.
- Fertmann, L. (1999) Der Hof muß wachsen oder weichen. *Welt Online*. 26 February. [online]. Available from: <http://www.welt.de/print-welt/article567097/Der-Hof-muss-wachsen-oder-weichen.html> (Accessed 15 December 2013).
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2013) *Food wastage footprint impacts on natural resources: summary report /*. [Rome]: FAO.
- Forum SÖ (2008) Webseite: *Solidarische Ökonomie- Fallbeispiel Cecosesola* [online]. Available from: www.solidarische-oekonomie.de/index.php/formen-und-beispiele/sö-im-süden/projekte/cecosesola.
- Frerich, J. & Frey, M. (1993) *Handbuch der Geschichte der Sozialpolitik in Deutschland: Von der vorindustriellen Zeit bis zum Ende des Dritten Reiches*. Oldenbourg R. Verlag GmbH.

- Frey, B. S. (1997) *Markt und Motivation: Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen*. 1st edition. Vahlen.
- Hardin, G. (1968) The tragedy of the commons. *New York*. [online]. Available from: http://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=6mFjb95n8k4C&oi=fnd&pg=PA75&dq=tragedy+of+the+commons+hardin&ots=tQq6Qy2EFU&sig=IRgrDEkfarx5wAsU-0YYsRp_tjl (Accessed 19 December 2013).
- Hinrichs, A. M. (2004) *Verhinderung von Lebensmittelskandalen mittels vertraglicher Bindung und vertikaler Integration. Dissertation*. Universität zu Kiel.
- Hiß, C. (2009) *Abschlussbericht zum Forschungsprojekt: „Nachhaltigkeitswerte als Rendite auf Aktien“*. [online]. Available from: http://www.regionalwert-ag.de/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=2:dlnachh&download=1:docabschluss&Itemid=72 (Accessed 20 December 2013).
- Hiß, C. (2012) Wohlstand der Regionen - Das ökonomische Prinzip nachhaltig regionalen Wirtschaftens. *Schönere Heimat*. (Heft 1 - 2012), . [online]. Available from: http://www.regionalwert-ag.de/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=5:dlpresse&download=69:sh1201&Itemid=72 (Accessed 9 June 2013).
- Hoffman, E. et al. (1996) Social distance and other-regarding behavior in dictator games. *The American Economic Review*. 86 (3), 653–660.
- Hofgruender.de (2013) *Kattendorfer Hof*. [online]. Available from: <http://www.hofgruender.de/kattendorferhof.html> (Accessed 22 December 2013).
- Joly, J. F. et al. (2008) Silence and table manners: When environments activate norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*. 34 (8), 1047–1056.
- Kattendorfer Hof (2013) *Webseite*: <http://www.kattendorfer-hof.de>. [online]. Available from: <http://www.kattendorfer-hof.de/> (Accessed 22 December 2013).
- Kroker, H. (2012) Die Deutschen lieben billiges Essen vom Discounter. *Welt Online*. 7 October. [online]. Available from: <http://www.welt.de/dieweltbewegen/nachhaltige-ernaehrung/article108216365/Die-Deutschen-lieben-billiges-Essen-vom-Discounter.html> (Accessed 15 December 2013).
- Kühn, J. (2013) *Venezuela erhöht Mindestlohn um mindestens 38 Prozent* | *Portal amerika21.de* [online]. Available from: <http://amerika21.de/2013/04/82074/venezuela-mindestlohn> (Accessed 29 December 2013).
- Lindenberg, S. (2013) Sustainable cooperation needs tinkering with both rules and social motivation. *Journal of Bioeconomics*. [online]. Available from: <http://link.springer.com/10.1007/s10818-013-9172-6> (Accessed 30 December 2013).
- Lindenberg, S. & Steg, L. (2007) Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social issues*. 63 (1), 117–137.
- Loziczky, T. (1997) *Kooperationsformen zwischen Bauern-Bäuerinnen VerbraucherInnen - Wege zu einem solidarischen Wirtschaften im ökologischen Landbau anhand von ausgewählten Beispielen*. Wien. [online]. Available from: <http://buschberghof.de/Seiten/Tanja.html> (Accessed 15 December 2013).

Mankiw, N. G. & Wagner, A. (2008) *Grundzüge der Volkswirtschaftslehre*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Monopolkommission (2012) *Neunzehntes Hauptgutachten der Monopolkommission 2010/2011 - Bundestag Drucksache 17/10365*.

Mosler, H.-J. & Brucks, W. M. (2006) Kooperation und Wettbewerb in sozialen Dilemmas. *Handbuch für Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. 676–683.

OECD (1998) *Buyer Power of Large Scale Multiproduct Retailers. Background paper by the Secretariat, Roundtable on Buying Power*. Paris: OECD. [online]. Available from: <http://www.oecd.org/competition/abuse/2379299.pdf> (Accessed 30 December 2013).

OECD, D. C. of E. on R. B. (1981) *Buying power: the exercise of market power by dominant buyer*. Paris: OECD.

Olson, M. (2004) *Die Logik des kollektiven Handelns: Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Ostrom, E. (2000) Collective action and the evolution of social norms. *The Journal of Economic Perspectives*. 14 (3), 137–158.

Ostrom, E. (1999) *Die Verfassung der Allmende: jenseits von Staat und Markt*. Tübingen: Mohr Siebeck.

Ostrom, E. (1990) *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge; New York: Cambridge University Press.

Pavel, F. et al. (2010) *Zunehmende Nachfragemacht des Einzelhandels*. [online]. Available from: <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Nachfragemacht> (Accessed 15 December 2013).

Petersen, T. (1998) *Die ökonomische Theorie der Politik und die Verfassung der Freiheit*. Köln: Wirtschaftsverl. Bachem.

Prummer, K. (2011) Früchte des Zorns - Social Entrepreneur 2011. *Financial Times*. 19 December.

Schewe, D. (2000) *Geschichte der sozialen und privaten Versicherung im Mittelalter in den Gilden Europas*. Berlin: Duncker & Humblot.

Schramm, P. (2013) *Gutachten zur Folgeeinschätzung der Artabana Deutschland Solidarge- meinschaft e. V. – Großschadendeckung, Pflegeabsicherung, Alterungsvor- sorge - Langfassung*. [online]. Available from: http://www.contextmedia.de/ad/Gutachten_zur_Folgeeinschaetzung%20_Artabana_2013_v13042013.pdf (Accessed 15 December 2013).

Sieberts, E. (2009) *Ettenheim: Landwirte müssen umdenken: Mais-Monokulturen werden verboten*. *badische-zeitung.de* [online]. Available from: <http://www.badische-zeitung.de/mais-monokulturen-werden-verbotten> (Accessed 25 December 2013).

Smith, A. (1979) *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. Liberty Classics.

Spiegel-Online (2012) Zahl der Bürger ohne Krankenversicherung sinkt. *Spiegel Online*. 20 August. [online]. Available from: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/service/zahl-der-buerger-ohne-krankenversicherung-sinkt-a-850965.html> (Accessed 17 December 2013).

Springer Gabler Verlag (ed.) (2013a) *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: *Gefangenendilemma*. [online]. Available from: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8646/gefangenendilemma-v8.html> (Accessed 30 December 2013).

Springer Gabler Verlag (ed.) (2013b) *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: *Nachfrageoligopol*. [online]. Available from: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12078/nachfrageoligopol-v8.html> (Accessed 30 December 2013).

Tomasello, M. et al. (2005) Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition. *Behavioral and brain sciences*. 28 (5), 675–690.

Transparency International (2013) *Report Venezuela- TI*. [online]. Available from: <http://www.transparency.org/country#VEN> (Accessed 29 December 2013).

USDA (2009) *Census of Agriculture - State Data*. [online]. Available from: http://www.agcensus.usda.gov/Publications/2007/Full_Report/Volume_1,_Chapter_2_US_State_Level/st99_2_044_044.pdf (Accessed 21 December 2013).

Volz, P. (2011) *Case-Study: The Regionalwert: Creating sustainable regional structures through citizen participation*. Die Agronauten, Freiburg [online]. Available from: http://www.regionalwert-ag.de/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1:dlkurz&download=71:casestudy&Itemid=72 (Accessed 5 September 2013).

Wiese, S. (2010) *Lebensmittelkontrolle in Deutschland: Löchrig wie ein Schweizer Käse - Panorama* [online]. Available from: <http://www.stern.de/panorama/lebensmittelkontrolle-in-deutschland-loechrig-wie-ein-schweizer-kaese-1549299.html> (Accessed 15 December 2013).

Wolter, G. et al. (2012) *Auf dem Weg gelebte Utopie einer Kooperative in Venezuela - Cecosesola*. Berlin: Die Buchmacherei.

Interviews

Alle Interviews wurden von Armin Steuernagel durchgeführt und sind vollständig transkribiert mit Zeitmarken versehen im Anhang dieser Arbeit zu finden.

Interview 1 (2013) *Artabana*, Interview 1.

Interview 2 (2013) *Artabana*, Interview 2.

Interview 3 (2013) *Artabana*, Interview 3.

Interview 4 (2013) *Artabana*, Interview 4.

Interview 5 (2013) *Buschberghof*, Interview 5, mit Schatzmeister.

Interview 6 (2013) *Buschberghof, Interview 6, mit Landwirt.*

Interview 7 (2013) *Kattendorfer Hof, Interview 7, mit Mitglied (Blauel).*

Interview 8 (2013) *Kattendorfer Hof, Interview 8, mit Landwirt von Mirbach.*

Interview 9 (2013) *Regionalwert AG, Interview 9, mit Vorstand Christian Hiß.*

Interview 10 (2013) *Cecosolesa, Interview 10, mit Georg Wolter.*

Interview 11 (2013) *Cecosolesa, Interview 11.*

Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen oder aus anderen fremden Mitteilungen entnommen wurden, sind als solche einzeln kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde noch nicht in einem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Ort, Datum

Name, Unterschrift