ANALYSE UND PLANUNG DES DORFGARTENS HEBENSHAUSEN



Entwicklung einer angepassten Leistungs-Kosten-Rechnung für Betriebe mit Solidarischer Landwirtschaft

Inhaltsverzeichnis

1.	Einle	eitung	1
	1.1.	Solidarische Landwirtschaft	1
	1.2.	Dorfgarten Hebenshausen	2
	1.3.	Zielsetzung der Arbeit	2
2.	Mat	erial & Methode	3
	2.1.	Methodische Vorgehensweise und Datenerhebung	3
	2.2.	Liquiditätsplanung und Leistungs-Kosten-Rechnung	4
3.	Der	Ist Zustand – Dorfgarten 2013	5
	3.1.	Produkte	6
	3.2.	Kommunikation	7
	3.2.	1. Mitgliederwerbung	7
	3.2.	2. Öffentlichkeitsarbeit	8
	3.3.	Distribution	8
	3.4.	Mitgliedsbeiträge	LO
	3.5.	Liquiditätsplanung	L3
4.	Der	Plan-Zustand – Dorfgarten 2014	L4
	4.1.	Personal	L4
	4.2.	Profilentwicklung	L5
	4.3.	Produkte	L6
	4.3.	1. Sortiment	L6
	4.3.	2. Kommunikation innerhalb des Dorfgartens	L6
	4.4.	Kommunikation	18
	4.4.	1. Mitgliederwerbung	L9
	4.4.	2. Öffentlichkeitsarbeit	20
	4.5.	Distribution	20
	4.5.	1. Einrichtung weiterer Abholräume	21
	4.5.	2. Aufteilung der Abholtage	21
	4.5.	3. Organisation der Mitglieder	22
	4.6.	Mitgliedsbeiträge	22
	4.7.	Investitionsplanung	23

4	.8.	Liquiditätsplanung	24
4	.9.	Finanzierungsplanung	24
5.	Fazit		26
Lite	ratur	verzeichnis	29
Anh	ang		. A
В	etriek	oszweigabrechnung 2013	. A
Li	iquidi	tätsplanung 2013	. В
В	etriek	oszweigabrechnung 2014	. C
Li	iquidi	tätsplanung 2014	. D
Li	iquidi	tätsplanung 2014 mit Darlehen	. E
Ab	bild	ungsverzeichnis	
Abb	ildun	g 1: Abholraum mit "Verschenkekiste" und Infotafel	. 9
Abb	ildun	g 2: Marktraum mit Pinnwand und Mitteilungsbuch	10
Tal	belle	enverzeichnis	
Tab	elle 1	: Abschreibung Maschinen 2014	23
Tab	elle 2	: Löhne 2014	25

Abkürzungsverzeichnis

AK Arbeitskraft

BZA Betriebszweigabrechnung

CSA Community Supported Agriculture

DLG Deutsche Landwirtschafts-Gesellschaft e. V.

EG-Öko-VO EG-Öko-Verordnung

LKR Leistungs-Kosten-Rechnung

SoLaWi Solidarische Landwirtschaft

1. Einleitung

In der Zeit von Lebensmittelskandalen wird es für viele Menschen immer wichtiger, gesunde und frische Lebensmittel aus der Region zu genießen. Gemüseanbau im eigenen Garten ist nicht für jeden praktikabel. Eine Alternative kann hier eine Mitgliedschaft bei einer Solidarischen Landwirtschaft oder im Englischen Community Supported Agriculture sein.

1.1. Solidarische Landwirtschaft

Eine Solidarische Landwirtschaft ist ein Zusammenschluss von mehreren privaten Haushalten mit einem landwirtschaftlichen Betrieb oder einer Gärtnerei. Dabei werden im Voraus die geschätzten Jahreskosten für die Produktion der Lebensmittel berechnet. Entscheidend ist, dass alle anfallenden Kosten durch die Beiträge vollständig gedeckt werden. Praktisch umgesetzt wird das in vielen Fällen in Form einer Bieterrunde, bei der nach der Darlegung der Kosten die Mitglieder offene oder verdeckte Gebote abgeben können, wie viel sie pro Monat zu zahlen bereit sind. Oft wird ein Orientierungswert angegeben, der der Quotient aus den Gesamtkosten und der Anzahl der Anteile ist. Deckt die Gesamtsumme der Gebote die Gesamtkosten nicht, gibt es eine zweite Runde, in der dazu aufgefordert wird, das eigene Gebot zu erhöhen. Dieses Vorgehen entspricht ebenfalls dem Gedanken der Solidarität in diesem Fall nicht den LandwirtInnen, sondern mit einkommensschwächeren Mitgliedern, welche von einkommensstärkeren getragen werden.

Im Gegenzug erhalten die BeitragszahlerInnen (auch Mitglieder) die komplette Ernte und die auf dem Hof weiterverarbeiteten Produkte wie Brot und Käse. Die aktuelle Ernte wird – meist ein bis zwei Mal wöchentlich – zu zentralen Sammelstellen geliefert, aus dem die Ernteanteile abgeholt werden können. Dass die Ernteanteile direkt an die Haushalte ausgeliefert werden, ist in der Regel nicht üblich.

Der Anteil der Gesamternte, der dem einzelnen Mitglied zur Verfügung steht, wird als Anteil oder Ernteanteil bezeichnet. Da laut WILD (2012) nicht die Produkte, sondern die landwirtschaftliche Tätigkeiten finanziert werden soll, lässt sich kaum davon sprechen, dass einem Mitglied ein bestimmter Anteil zusteht. Das heißt, dass sich theoretisch jedeR so viel oder wenig nehmen kann wie er oder sie möchte. Da dies nur in den wenigsten Fällen konfliktfrei verläuft, werden in der Regel vom Betrieb mehr oder weniger genaue Vorgaben bezüglich der vorgesehenen Menge pro Anteil gemacht (KRAIß 2012).

Laut WILD (2012) reicht ein Hektar Gartenland mit Bewässerung und Gewächshausfläche um 80 bis 100 Menschen mit Gemüse zu versorgen. Diese Zahlen basieren auf Erfahrungswerten deutscher und französischer Betriebe mit Solidarischer Landwirtschaft. Ähnliche Angaben macht von MIRBACH (Solidarische Landwirtschaft Kattendorfer Hof) (in KRAIß 2012), wenn er von einer Fläche von 100 m² Gemüsefläche pro Person ausgeht. Von diesen Zahlen für eine Gemüsevollversorgung ausgehend, lässt sich die Anzahl der Mitglieder berechnen, welche von den Flächen des Betriebes mit Gemüse versorgt werden können.

Auf der anderen Seite steht der Erfahrungswert, dass 20 bis 40 Mitglieder eine Halbtagskraft im Rahmen eines kleinbäuerlichen Betriebes finanzieren (WILD 2012). Das bedeutet, dass von einer angestrebten Anzahl an Voll- und Halbtagsstellen ausgehend, die benötigte Mitgliederzahl und anhand dessen die benötigten Flächen ermittelt werden können. Dies war beim Dorfgarten 2013 der Fall und ist es auch in 2014.

So lässt sich also zusammenfassend sagen, "dass eine Gruppe die Abnahme der Erzeugnisse garantiert und die Ernte bzw. alles, was notwendig ist, um diese zu erzeugen, vorfinanziert. Alle teilen sich die damit verbundene Verantwortung, das Risiko, die Kosten und die Ernte." (NETZWERK SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT 2014)

1.2. Dorfgarten Hebenshausen

Der 2013 gegründete Dorfgarten Hebenshausen in Neu-Eichenberg ist eine noch sehr junge gärtnerische Initiative in der SoLaWi-Landschaft, die gemeinschaftsgetragen für Menschen aus dem lokalen Umfeld zwischen Witzenhausen und Göttingen Gemüse produziert. Der Anbau erfolgt weitestgehend nach den Richtlinien des ökologischen Landbaus, obwohl keine Zertifizierung angestrebt ist. Das Gemüse wird für einen festen Kreis an Mitgliedern produziert, denen es ermöglicht wird unterschiedlichste Verbindungen mit dem gärtnerischen Betrieb einzugehen. Über das Jäten, Ernten, Feste feiern oder auch einfach nur Gemüse genießen bieten sich unterschiedlichste Felder des Austauschs und der gegenseitigen Wertschätzung. Mit monatlichen Beiträgen sichern die Mitglieder das laufende Wirtschaftsjahr und die Arbeit der GärtnerInnen. Die GärtnerInnen können freigestellt von finanziellen Nöten sorgenfrei gutes Gemüse kultivieren und verteilen.

2014 ist für den Dorfgarten das zweite Anbaujahr und es wird für insgesamt 100 Haushalte Gemüse auf knapp 2 Hektar Ackerland angebaut. Kleine Strukturen, kurze Wege, eine bunte Gruppe an GärtnerInnen und die Verbindlichkeit der Mitglieder ermöglichen dem Dorfgarten-Team einen vielfältigen, umfangreichen und zukunftssichernden Landbau. Der Dorfgarten geht bewusst neue Wege in der Vermarktung und im Umgang mit den Produkten.

1.3. Zielsetzung der Arbeit

Im Zentrum der Arbeit steht die "Starthilfe" für den Dorfgarten Hebenshausen. Dazu soll zunächst die bereits abgeschlossene Anbausaison 2013 bezüglich ihres Marketingkonzepts und ihrer Finanzen beleuchtet werden. So wird deutlich, mit welchen Voraussetzungen der Dorfgarten in die neue Anbausaison 2014 startet. Für die aktuelle Anbausaison 2014 befinden sich die GärtnerInnen des Dorfgartens gerade in der Planungsphase, sodass aus der Status-quo-Analyse für das Jahr 2013 Rückschlüsse für das neue Jahr gezogen werden können. In der Anbausaison 2014 ist eine Vergrößerung des Dorfgartens geplant, sodass in 2014 100 Haushalte mit Gemüse versorgt werden sollen (im Vergleich zu ca. 40 Haushalten in 2013). So ist ein entscheidender Baustein der Betriebserweiterung die Marketingstrategie. Außerdem ist eine Übersicht über die Liquiditätsplanung und eine Betriebszwei-

gabrechnung von Bedeutung, denn die Finanzierung des Betriebes wird den zukünftigen Mitglieder bei einer Gründungsveranstaltung vorgestellt. Außerdem berechnet sich der Richtwert für einen Anteil aus der Betriebszweigabrechnung.

Die Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit dem Dorfgarten Hebenshausen sollen dazu dienen, eine allgemein gültige Tabellenkalkulation zur Liquiditätsplanung und Betriebszweigabrechnung für SoLaWi-Betriebe zu entwickeln. Diese Tabellenkalkulation (Blanco-Dokument) kann dann anderen SoLaWi-Betrieben zur Verfügung gestellt werden (siehe Kapitel 2.2.

Im Zentrum der Arbeit steht die "Starthilfe" für den Dorfgarten Hebenshausen. Dazu soll zunächst die bereits abgeschlossene Anbausaison 2013 bezüglich ihres Marketingkonzepts und ihrer Finanzen beleuchtet werden. So wird deutlich, mit welchen Voraussetzungen der Dorfgarten in die neue Anbausaison 2014 startet. Für die aktuelle Anbausaison 2014 befinden sich die GärtnerInnen des Dorfgartens gerade in der Planungsphase, sodass aus der Status-quo-Analyse für das Jahr 2013 Rückschlüsse für das neue Jahr gezogen werden können. In der Anbausaison 2014 ist eine Vergrößerung des Dorfgartens geplant, so dass in 2014 100 Haushalte mit Gemüse versorgt werden sollen (im Vergleich zu ca. 40 Haushalten in 2013). So ist ein entscheidender Baustein der Betriebserweiterung die Marketingstrategie. Außerdem ist eine Übersicht über die Liquiditätsplanung und eine Betriebszweigabrechnung von Bedeutung, denn die Finanzierung des Betriebes wird den zukünftigen Mitgliedern bei einer Gründungsveranstaltung vorgestellt. Außerdem berechnet sich der Richtwert für einen Ernteanteil aus der Betriebszweigabrechnung.

Die Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit dem Dorfgarten Hebenshausen sollen dazu dienen, eine allgemein gültige Tabellenkalkulation zur Liquiditätsplanung und Betriebszweigabrechnung für SoLaWi-Betriebe zu entwickeln. Diese Tabellenkalkulation (Blanco-Dokument) kann dann anderen SoLaWi-Betrieben zur Verfügung gestellt werden (siehe Kapitel 2.2)

2. Material & Methode

2.1. Methodische Vorgehensweise und Datenerhebung

Zur Datenerhebung dienten Gespräche mit den GärtnerInnen, Anwesenheit bei deren Treffen sowie Protokolle der Treffen.

Zum Ende der Anbausaison 2013 wurde von den GärtnerInnen ein Fragebogen entworfen, um sich einen Überblick über die Meinung der Mitglieder zu schaffen. Desweiteren sollte festgestellt werden, wie viele Mitglieder sich in der nächsten Anbausaison wieder beteiligen möchten. Die Frageeinheiten des Fragebogens bestehen vor allem aus offen gestalteten Fragen. Offene Fragen geben keine Antwortalternativen zum Ankreuzen vor und die Befragten schreiben einen kurzen Antworttext zur Frage. Eine statistische Auswertung offener Fragen ist somit wesentlich aufwendiger als die statistische Auswertung halboffener oder geschlossener Fragen, so dass eine statistische Auswertung in diesem Rahmen nicht zielführend ist. Deswegen sollen die Fragebögen dazu dienen, Verbesserungsvorschläge und Anregungen für das neue Anbaujahr zu extrahieren.

In den Kapiteln 3 und 4 wird versucht, die Instrumente des klassischen Marketings (Produkt-, Distributions-, Kommunikations- und Preispolitik) auf den Dorfgarten Hebenshausen anzuwenden. Dies ist auf Grund der Besonderheiten des Prinzips der Solidarischen Landwirtschaft nur teilweise möglich und wird entsprechend angepasst. Dies wird im jeweiligen Kapitel genauer erläutert.

2.2. Liquiditätsplanung und Leistungs-Kosten-Rechnung

Das Prinzip der Solidarischen Landwirtschaft fußt auf dem Prinzip der Kostendeckung durch die Mitglieder. Dazu ist eine möglichst genaue Aufstellung der Kosten für das folgende Jahr, also eine Vorkalkulation, notwendig. Eine Betriebszweigabrechnung ist sowohl ein Instrument der Nach- als auch der Vorkalkulation und kann für eine Betriebs-(zweig-)planung verwendet werden. Allerdings muss die BZA für eine Solidarischen Landwirtschaft der Tatsache angepasst werden, dass

- · der Schwerpunkt nicht auf Marktleistungen liegt,
- alle anfallenden Kosten von den Mitgliedern getragen werden sollen
- und kein Gewinn im eigentlichen Sinn erwirtschaftet wird.

Um also den Dorfgarten sowohl in 2013 zu analysieren als auch in 2014 zu planen, ist es notwendig, eine angepasste Tabellenkalkulation zu entwickeln. Hierzu schreibt Julius (2012): "Eventuell könnte die Konzeption eines an das CSA-Prinzip angepassten Systems der LKR ein motivierender Faktor für CSA-Betriebe zum Einsatz der LKR sein." Eine Betriebszweigabrechnung ist ein Instrument der Leistungs-Kosten-Rechnung. Allerdings müsste man in diesem Fall eher von einer Betriebsabrechnung sprechen, da der Betrieb nur über diesen einen Betriebszweig verfügt. Allerdings gibt es Betriebe, die nur zum Teil auf Solidarische Landwirtschaft umgestellt haben und einen anderen Teil ihrer Produkte "normal" vermarkten (KRAIß 2012). Deswegen soll hier der Begriff Betriebszweigabrechnung beibehalten werden.

Um den von Julius (2012) geschlussfolgerten Effekt einer angepassten Leistungs-Kosten- Rechnung auf deren Mehreinsatz in der Praxis zu ermöglichen, soll die von uns entwickelte modifizierte Betriebs-(zweig-)abrechnung so aufgebaut sein, dass andere Betriebe mit Solidarischer Landwirtschaft ebenfalls darauf zurückgreifen können. Deswegen wurde eine Probeversion der Tabellenkalkulation von den GärtnerInnen des Dorfgartens ohne Hilfestellungen ausgefüllt. Deren Anmerkungen wurden in die Endversion eingearbeitet.

Die Tabellenkalkulation wurde anhand des allgemeinen Schemas für Betriebszweigabrechnungen der DLG (vgl. DLG 2004) erarbeitet. Zunächst sind in der BZA die Leistungen aufgelistet. Wie bereits beschrieben, wird bis auf gelegentliche Verkäufe von Überschüssen nicht von Marktleistungen ausgegangen. Als wichtigster Leistungsposten sind die regelmäßigen Mitgliederbeiträge zu sehen (vgl. Kapitel 3.5 und 4.8). Da die Mitgliederbeiträge aus der Summe der Kosten ermittelt werden, können diese erst im zweiten Schritt nach der Kostenaufstellung berechnet und eingetragen werden.

An nächster Stelle folgt der Posten Direktkosten. Hierzu muss angemerkt werden, dass die Abgrenzung von Direkt- und Gemeinkosten in diesem Fall nicht sinnvoll erscheint, da es um die Planung eines gesamten Betriebes geht und demzufolge alle Kosten als Direktkosten im Sinne von "Kosten, die verursacht werden um eine Leistung zu erzielen" betrachtet werden müssen. Die Hauptleistung besteht in diesem Fall definitionsgemäß darin, ein landwirtschaftlicher Betrieb zu sein, durch dessen Existenz und Wirtschaften ein vielfältiges Angebot an Lebensmitteln für die Mitglieder zur Verfügung steht.

Nichts desto trotz haben wir und an der üblichen Einordnung in Direkt- und Gemeinkosten orientiert. Sämtliche Direktkosten entstammen ebenfalls dem Arbeitsblatt "Liquiditätsplanung". Um die Arbeitserledigungskosten zu ermitteln, werden sowohl für die Abschreibung von Maschinen und Gebäuden, die Lohnarbeit, die Maschinenmiete und die Löhne gesonderte Arbeitsblätter benötigt, deren Summen in die BZA einfließen.

Anders als in der üblichen Betriebszweigabrechnung bilden Steuern in diesem Fall einen Kostenfaktor, der in die Gesamtkosten miteinfließt. Die Höhe der Steuern muss durch die übliche Buchführung ermittelt werden.

Da sämtliche Kosten tatsächlich durch die Mitglieder getragen werden sollen, handelt es sich bei allen Kosten um pagatorische Kosten. Somit kann auf eine Spalte für die kalkulatorischen Kosten verzichtet werden. "Pagatorische Kosten sind alle Kosten, die im direkten Zusammenhang mit einer Auszahlung stehen und damit die Liquidität eines Betriebs vermindern. Kalkulatorische Kosten sind Kosten, die in keinem direkten Zusammenhang mit einer Auszahlung stehen, sondern den Nutzungsbzw. Opportunitätskosten des Faktorverbrauchs und Faktorgebrauchs entsprechen. [...] Die Unterscheidung in pagatorische und kalkulatorische Kosten ist wichtig für die Liquiditätsrechung." (SCHROERS & SAUER 2011) Pagatorische Kosten fallen bei einer Solidarischen Landwirtschaft nach dem Prinzip "Entweder fallen Kosten an, dann werden sie getragen, oder es fallen keine Kosten an." nicht an. Der Unterschied zu der gängigen BZA besteht darin, dass kein Gewinn erzielt wird (oder werden soll), von dem die Faktorkosten, insbesondere die Lohnkosten des/der BetriebsleiterIn, gedeckt werden müssen. Die GärtnerInnen sind in einer Solidarischen Landwirtschaft als angestellte Arbeitskräfte zu werten und die Löhne sind somit Teil der Arbeitserledigungskosten.

3. Der Ist Zustand – Dorfgarten 2013

Alle nicht anders gekennzeichneten und in der Vergangenheitsform geschriebenen Abschnitte im vierten Kapitel basieren auf den Aussagen des Gärtners Jan-Hendrik Cors, der den Dorfgarten 2013 mitgegründet hat.

3.1. Produkte

Die Philosophie des Dorfgartens bestand darin alle im Bioladen erhältlichen Gemüsekulturen und Kräuter anzubieten. Angestrebt wurde eine Vollversorgung der Mitglieder mit Gemüse. Das heißt, dass 45 Kulturen angebaut wurden. Berücksichtigt man, dass z.B. bei Kürbissen und Salaten verschiedene Sorten im Anbau waren, so belief sich die Summe der Kulturen auf etwa 100.

Nicht angebaut wurden Rettiche, Topinambur und Schwarzwurzel, weil mit diesen Kulturen seitens der Gärtner wenig Erfahrung bestand. Außerdem wurden keine Kartoffeln angebaut, da dies ohne die entsprechenden Maschinen als zu aufwendig eingeschätzt wurde. Da eine Versorgung der Mitglieder mit Kartoffeln aber als essentiell angesehen wurde, bestand eine Kooperation mit der Hessischen Staatsdomäne Frankenhausen (Versuchsbetrieb der Universität Kassel), welche regelmäßig ökologische Kartoffeln aus Versuchen abzugeben hat.

Die benötigten Mengen pro Ernteanteil, in dem Fall pro Person, wurden einerseits nach WILD (2012) ermittelt, aus eigener Erfahrung, aber auch durch Gespräche mit anderen Betrieben mit solidarischer Landwirtschaft wie z. B. der CSA Freudenthal.

Die Zusammensetzung des Gemüses pro Liefertag bestand je nach Saison aus drei bis fünf Komponenten:

- Salat
- kurzlebige Satzkulturen wie Radieschen, Kohlrabi, Spinat, Fenchel, Mangold, Erbsen
- größere Gemüse ("Sattmacher") wie Kürbis, Kohl oder Kartoffeln
- Bundgemüse wie Möhren, Rote Bete, Pastinaken
- Fruchtgemüse wie Tomaten, Auberginen, Paprika, Gurken

Obwohl der Dorfgarten nicht nach den Richtlinien der EG-Öko-VO zertifiziert ist, wirtschaftet er mindestens nach diesen Grundsätzen. In vielen Fällen ist der Anspruch wesentlich höher als die Mindeststandards der EG-Öko-VO. Durch die Nichtzertifizierung wurden Kosten und Arbeitszeit gespart, welche sich in geringeren Anteilskosten niederschlagen. Die Mitglieder hatten ausreichend Vertrauen, dass die ökologische Wirtschaftsweise den Gärtnern wirklich am Herzen liegt, da ausreichend und glaubwürdig über die ökologische Wirtschaftsweise berichtet wurde.

Darüber hinaus bestand der Anspruch des Dorfgartens darin, das Gemüse dann liefern zu können, wenn es in Bioläden ebenfalls regional erhältlich war. Desweiteren wurde besonderer Wert auf die Frische gelegt, weswegen das Gemüse an den Abholtagen frisch geerntet wurde.

Eine Besonderheit der Solidarischen Landwirtschaft allgemein und des Dorfgarten im Speziellen ist, dass vor allen Dingen auf den Gesundheits- und Geschmackswert des Gemüses wert gelegt wird und weniger auf Äußeres. Das heißt, dass auch Gemüse, das den Handelsnormen nicht entsprach, im Lieferraum ausgelegt wurde. In einer Solidarischen Landwirtschaft wird das Gemüse mit dem Geld der Mitglieder produziert und gehört somit den Mitgliedern. Die Entscheidung, ob das jeweilige Gemüse verarbeitet wird, liegt bei den Mitgliedern.

Eine Möglichkeit des regelmäßigen Austauschs mit anderen Mitgliedern und den Gärtnern waren die Mitmachsamstage und gelegentliche Feste wie das Erntedankfest mit großer Ernteaktion im Oktober 2013.

Problemfelder:

Durch nicht vorhandene Kühlungsmöglichkeiten bestand vor allem im Sommer das Problem des raschen Verderbs des Gemüses. Die Tatsache, dass auch Gemüse angeboten wurde, das nicht den Handelsnormen entsprach, könnte bei mangelnder Kommunikation zu Irritationen geführt haben.

3.2. Kommunikation

Die Beschreibung der Kommunikationspolitik bezieht sich auf die nach außen gerichtete Kommunikation. Die interne Kommunikation wurde dem Produktumfeld zugeordnet, weil sie fester Bestandteil des Konzeptes der Solidarischen Landwirtschaft ist.

Laut HAMM (1991) lassen sich Maßnahmen, die direkt der Mitgliederwerbung dienen von allgemeiner Öffentlichkeitsarbeit unterscheiden, die darauf ausgerichtet ist ein "unternehmensfreundliches Umfeld" zu schaffen.

3.2.1. Mitgliederwerbung

Der Dorfgarten hat im Vorfeld seiner Gründung im Mai 2013 vielfältige Aktivitäten unternommen um sich und das Konzept der solidarischen Landwirtschaft bekannt zu machen und um Mitglieder zu werben.

In Hebenshausen und Eichenberg wurden Flyer an jeden Haushalt verteilt. Es wurden Informationsveranstaltungen durchgeführt, die in der lokalen Zeitung angekündigt wurden. Außerdem gab es eine Homepage mit aktuellen Informationen: http://dorfgarten.org/

An lokalen Treffpunkten wie der Dorfbäckerei, den Infotafeln der Gemeinde sowie in einer eigenen Infotafel am Feldrand wurden Plakate aufgehängt. Die Zielgruppe waren die Dörfer Hebenshausen sowie Eichenberg und abgeschwächter die weiteren umliegenden Dörfer.

Der Dorfgarten startete mit 30 Mitgliedern bzw. 30 Anteilen – wegen halber Anteile lag die Mitgliederzahl tatsächlich höher. Dies waren weniger als die 40 angestrebten. Über Urlaubsvertretungen von Mitgliedern durch Nichtmitglieder sind weitere 4 Personen hinzugekommen.

Als deutlich wurde, dass die benötigte Mitgliederanzahl nicht erreicht werden würde, wurden die Bemühungen auf Göttingen ausgedehnt. Hier wurde allerdings nur sehr punktuell durch Flyer geworben und der Kontakt fand tendenziell im Rahmen persönlicher Bekanntschaften statt.

Insgesamt wurden viele persönliche Gespräche insbesondere auch mit Personen wie dem örtlichen Pfarrer oder der Bürgermeisterin geführt. Dadurch wurde sich das von HAMM (1991) beschriebene Konzept der Meinungsführerschaft zu Nutze gemacht. Dies besagt, dass Botschaften eines Meinungsführers besser die Meinungen und das Verhalten anderer Personen beeinflussen können als Botschaften anderer oder unbekannter Personen.

Die Gespräche beschränkten sich allerdings nicht auf die so genannten MeinungsführerInnen. Vielmehr sollte jedeM Interessierten die Gelegenheit gegeben werden, mit dem Dorfgarten und dem Konzept Solidarische Landwirtschaft in Kontakt zu kommen. Ziel war dabei auch, dass der Dorfgarten über einige Zeit Gesprächsthema sein sollte. Dies entspricht der Empfehlung, dass eine mehrfache Aussendung von Werbebotschaften erforderlich sei um zu bewirken, dass das Transportierte im Gedächtnis verankert werde (BÄNSCH 1982 in HAMM 1991).

3.2.2. Öffentlichkeitsarbeit

Hierzu zählt laut HAMM (1991) beispielsweise das Sponsoring oder anderweitige Unterstützung von Sport- oder anderen gemeinnützigen Vereinen sein, insbesondere wenn sie dem Unternehmensziel nahe stehen. Dies könnten in diesem Fall Umweltschutzvereine sein. Ein Sponsoring hat nicht stattgefunden. Eine Unterstützung in Form von Gemüselieferungen haben zwei studentische Volksküchen bekommen.

3.3. Distribution

Die Mitglieder mit halben Anteilen konnten einmal, Mitglieder mit ganzen Anteilen zweimal in der Woche – dienstags und freitags – vormittags das frisch geerntete Gemüse aus einem Abholraum des Dorfgartens in Hebenshausen abholen. Tatsächlich war es so, dass Mitglieder den ganzen Tag über kamen um sich ihr Gemüse abzuholen, teilweise sogar erst am nächsten Tag. Dafür müssen sie dann in Kauf nehmen, dass eventuell nicht mehr von allem etwas da ist oder dass manches Gemüse nicht mehr so frisch ist.

Das Gemüse wurde an den Liefertagen in mäusesicheren Schränken im sogenannten Marktraum ausgestellt, welcher sich im Innenhof einer studentischen Wohngemeinschaft in Hebenshausen befand, in der auch die Gärtner wohnten.

Eine Tafel im Marktraum gab den Mitgliedern eine Übersicht über die am jeweiligen Tag geernteten Gemüsekulturen und eine Richtlinie über die Menge pro Anteil (vgl. Abbildung 1).



Abbildung 1: Abholraum mit "Verschenkekiste" und Infotafel

Über eine Pinnwand wurden zu manchen Kulturen Rezepte bereitgestellt bzw. die Mitglieder dazu aufgefordert ihre Rezepte auszutauschen (vgl. Abbildung 2). Die Kommunikation zwischen den Mitgliedern und den Mitgliedern und den Gärtnern wurde außerdem durch ein Mitteilungsbuch ermöglicht, welches gut sichtbar auf einem Tisch deponiert war. Durch das Abhaken auf einer Liste konnten andere Mitglieder sehen, wer seinen Anteil bereits abgeholt hat, was wichtig für die Mengeneinschätzung des eigenen Anteils ist.

Zusätzlich befand sich im Marktraum eine "Verschenkekiste", in die Mitglieder Gemüse "ihres" Anteils legen konnten, wenn sie dieses Gemüse nicht mitnehmen möchten (vgl. Abbildung 1). Andere Mitglieder konnten dieses Gemüse dann mitnehmen. Der Hintergrund ist, dass es natürlich verschiedene Vorlieben gibt. Anders als bei einer Abokiste kann im Dorfgarten das Mitglied einzelne Gemüsekulturen nicht abbestellen, weil die Idee der Solidarische Landwirtschaft in der Finanzierung des Betriebs besteht und nicht im Kauf bestimmter Produkte. Um dieses Problem zumindest teilweise zu umgehen bestünde die Möglichkeit die Mitglieder in die Anbauplanung miteinzubeziehen, was im Jahr 2013 nicht realisiert werden konnte, da zum Zeitpunkt der Anbauplanung noch keine Mitglieder vorhanden waren.



Abbildung 2: Marktraum mit Pinnwand und Mitteilungsbuch

Mitglieder aus Göttingen hatten die Möglichkeit ihre Anteile in einem Antiquariat in Göttingen abzuholen, das einen Platz für das Gemüse bereitstellt.

Bis auf die letzten sechs Lieferwochen konnte die Gemüselieferung nach Göttingen mit einer ohnehin anstehenden Fahrt nach Göttingen kombiniert werden. In den letzten sechs Wochen wurde die Lieferung von einer Bekannten mitgenommen, der Spritgeld dafür erhielt.

Problemfelder:

Die Tatsache, dass sich der Abholraum im Innenhof einer von den Gärtnern und weiteren MitbewohnerInnen bewohnten Hofstelle befindet, kann als Vorteil betrachtet werden, da so ein Kontakt mit den Gärtnern leichter möglich ist. Andererseits kann es dem einen oder anderen Mitglied auch unangenehm sein durch den Privatbereich der Wohngemeinschaft gehen zu müssen um zum Marktraum zu gelangen. Darüber hinaus sind die Wege recht holperig und eng, was gerade für den nicht unerheblichen Anteil an älteren Mitgliedern problematisch sein kann.

Der Marktraum befindet sich in einem alten Stall. Etwa 12m² Fläche sind als Abholraum hergerichtet und teilweise mit Tüchern oder durch alte Stalleinrichtungen vom Rest des Stalls abgetrennt. Mit einem mäusesicheren Schrank und zwei Tischen für weitere Kisten bzw. das Mitteilungsbuch ist der Platz um sich zu bewegen sehr begrenzt. Schon für zwei Menschen ist der Raum um sich frei zu bewegen zu knapp. Desweiteren entspricht der Marktraum so keinerlei hygienischen Vorschriften.

3.4. Mitgliedsbeiträge

Da der Gedanke der Solidarischen Landwirtschaft nicht darin besteht, Produkte zu verkaufen, sondern über Mitgliedsbeiträge die Kosten eines Betriebes zu decken, lässt sich nur bedingt von Preispolitik oder -gestaltung sprechen. KRAIß (2012) wählt stattdessen den Ausdruck "Gestaltung der Mit-

gliedsbeiträge". Für deren Festlegung stellt der Betrag für die notwendige Kostendeckung einer nachhaltigen Landwirtschaft die Untergrenze der benötigten Summe der Mitgliedsbeiträge dar (KRAIß 2012). Dies könnte nach HAMM (1991) als kostenorientierte Preisfindung – nicht einzelner Produkte, aber der Mitgliedsbeiträge – auf der Basis einer Vollkostenkalkulation aufgefasst werden. Verzichtet wird allerdings auf die Addition eines Gewinnzuschlages.

Um die anfallenden Kosten im Vorhinein zu ermitteln wurde eine Vollkostenkalkulation erstellt. Desweiteren wurde festgelegt, wie viele Mitglieder versorgt werden können mit zwei Halbtagsstellen sowie auf der Basis der vorhandenen Flächen. Die Mitgliederzahl wurde auf 40 Anteile festgelegt, die in einem Zeitraum von Mai bis November beliefert werden sollten.

Anders als bei anderen Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft wurde kein Richtwert für einen Monatsbeitrag ermittelt, sondern für einen Wochenbeitrag, der bei 12,65 Euro pro Anteil lag. Die monatlichen Beiträge lagen zwischen 40 und 60 Euro.

Die 2013 angeschafften Maschinen wurden auf ein Jahr abgeschrieben, sodass die Maschinenkosten komplett in die BZA 2013 einflossen. Außerdem waren keinerlei finanzielle Puffer oder die Bildung von Rücklagen eingeplant, da 2013 Unklarheiten über die Zukunft des Dorfgartens herrschten. Somit entsteht ein "Gewinn" von rund 2.600 Euro, der als Überschuss in das nächste Jahr übertragen werden soll. Der "Gewinn" kommt zum großen Teil zu Stande, da die Lieferzeit zunächst um vier, dann um sechs Wochen verlängert wurde, sodass Mitte Dezember die letzte Lieferung erfolgte.

Eine Nachkalkulation der Kosten für das Jahr 2013 wird in der BZA abgebildet (siehe Anhang Betriebszweigabrechnung 2013). So kann ein Vergleich der Werte aus 2013 und 2014 angestellt werden.

Problemfelder:

Da beim Prinzip der Solidarischen Landwirtschaft nicht Produkte zu bestimmten Preisen verkauft werden, lässt sich nur bedingt von Preispolitik sprechen. Nichts desto trotz gelten die von HAMM (1991) beschriebenen Mechanismen der Preiswahrnehmung und -beurteilung, da auch in diesem Fall der Verbraucher oder die Verbraucherin monatlich einen bestimmten Beitrag zahlen muss. Obwohl der eigentliche Ansatz der Solidarischen Landwirtschaft nicht der ist, dass die Mitglieder Geld bezahlen um Gemüse zu erhalten, sondern dass sie mit ihren Beiträgen das Bestehen und Wirtschaften eines Betriebes ermöglichen, ist bei den meisten Mitgliedern doch sehr stark der Denkansatz "Geld gegen Gemüse" verankert.

Auf Grund dessen, ist davon auszugehen, dass Phänomene wie eine preisorientierte Qualitätsbeurteilung oder Toleranzschwellen in Bezug auf das Minimum und Maximum des monatlichen Beitrages vorliegen.

Das Vorliegen von Toleranzschwellen besagt, dass Verbraucher und Verbraucherinnen eine ungefähre Vorstellung eines gerechtfertigten Preises besitzen, zu dem sie ein Produkt erwerben. Sowohl ein darüber- als auch ein darunterliegender Preis führt zum Nichtkauf des Produktes.

Dass auch bei einem als zu niedrig empfundenen Preis das Produkt nicht gekauft wird, habe laut HAMM (1991) mit einer Beurteilung der Produktqualität anhand des Preises zu tun, welche dazu führe, dass bei einem zu niedrigen Preis von qualitätsbewussten Verbrauchern und Verbraucherinnen Qualitätsmängel des Produktes vermutet werden.

HAMM (1991) empfiehlt gerade wegen des Phänomens der preisorientierten Qualitätsbeurteilung bei der Neueinführung eines Produktes keinen zu niedrigen Preis zu wählen, da Kunden neue Produkte – und um ein solches handelte es sich bei einem Anteil des Dorfgartens im Jahr 2013 durchaus – mangels anderer Informationen insbesondere anhand des Preises beurteilten. Sei der Preis zu niedrig, entstehe der Verdacht, dass es sich um ein Produkt mit geringer Qualität handeln könnte.

Da der Dorfgarten insbesondere auf Qualität, Frische und auch Fairness in Bezug auf die Entlohnung der Gärtner setzt, könnte der gleichzeitige Versuch einen möglichst niedrigen Wochen- bzw. Monatsbeitrag zu realisieren kurz- und langfristig eventuell nachteilig gewesen sein.

Kurzfristig aus oben genanntem Grund und langfristig, weil Beitragserhöhungen schwierig durchzuführen und zu kommunizieren sein dürften.

Dass die Mitgliedsbeiträge zu niedrig angesetzt waren, zeigt sich daran, dass die Kosten nur durch eine spontane Verlängerung der Lieferdauer gedeckt werden konnten. Dies war möglich, da die Gemüsemenge zu hoch kalkuliert war bzw. auf 40 Mitglieder von Anfang an.

In diesem Fall könnte man von "Minus mal Minus ergibt Plus" sprechen, da sich zwei Fehler ausgeglichen haben.

Wäre dem nicht so gewesen, hätte sich das Fehlen eines eingeplanten Puffers negativ auf den Fortbestand des Dorfgartens auswirken können. Julius (2012) interviewte für seine Bachelorarbeit Betriebsleiter von Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft, welche angaben, dass in die Kostenplanung faire Löhne sowie Puffer für Unvorhergesehenes eingeplant werden. Ein Betriebsleiter gab an, dass im Gesamtkostenplan ein Etat von 3% zur Bildung von Rücklagen vorgesehen sei.

Dies wurde bei der Kostenplanung des Dorfgartens 2013 unzureichend berücksichtigt.

Laut KRAIß (2012) ist eine Solidarische Landwirtschaft dann nachhaltig finanziell wirtschaftlich, wenn die Beiträge den gesamten Jahresetat decken, welcher aus Ausgaben und Rücklagen für einen angemessenen Lebensunterhalt für die Landwirte/Gärtner inklusive Krankenversicherung und Rente sowie den laufenden Produktions- und Reproduktionskosten bestehe.

In diesem Fall war weder ein finanzieller Puffer eingeplant noch decken die Mitgliedsbeiträge die gesamten *Jahres*kosten, da die Mitglieder erst ab Mai begonnen haben Beiträge zu zahlen. Der Hintergedanke war, dass erst dann gezahlt werden sollte, wenn auch geliefert werden konnte. Die Befürchtung war, potentielle Mitglieder abzuschrecken, wenn sie zunächst monatelang zahlen, aber noch kein Gemüse erhalten sollten.

Dies bedeutet aber, dass gerade in den Monaten Januar bis April, in denen viele Ausgaben und Arbeit anfallen, die Gärtner einerseits ohne Lohn und andererseits mit großem Risiko arbeiten, da Investitionen getätigt werden ohne dass abgesichert ist, dass sie von den zukünftigen Mitgliedern getragen werden. Dieses Vorgehen entspricht nicht dem eigentlichen Gedanken von Solidarischer Landwirtschaft, war aber der "Gründung aus dem Nichts" geschuldet.

Dazu Cors: "Wir hatten das Problem, dass wir a nicht von Anbeginn an alle zusammen hatten. Deshalb haben wir u.a. verlängert. Den Beitrag zu erhöhen, bzw. den Richtwert zu verändern hatten wir nie vor. Die einzige Stellgröße waren unsere Gehälter zu Beginn: Es war ein Abwägen zwischen Beitragshöhe, was brauche ich und wieviel können wir verlangen."(Cors 2014)

3.5. Liquiditätsplanung

Eine Liquiditätsplanung unterscheidet sich von einer Betriebszweigabrechnung, da eine Liquiditätsplanung die realen Geldflüsse eines Unternehmens in Form von Einzahlungen und Auszahlungen abbildet. Um die realen Geldflüsse abzubilden, sind die Ein- und Auszahlungen über den Planungszeitraum relevant.

Im Jahr 2013 konnten Einzahlungen von insgesamt rund 19.600 Euro verbucht werden (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2013). In den Monaten Mai bis Dezember wurde Gemüse geliefert, sodass in diesem Zeitraum auch regelmäßige Einzahlungen in Form der Mitgliederbeiträge zu verbuchen waren. Außerdem wurden Lebensmittel in Höhe von rund 110 Euro an Gaststätten verkauft.

Dem gegenüber stehen Auszahlungen in einer Höhe von etwa 17.000 Euro (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2013). Einige Auszahlungen wie z. B. für Strom oder Wasser fallen mit einem monatlich regelmäßig wiederkehrenden Betrag an. Andere Auszahlungen wie z. B. für Pflanz- und Saatgut, Betriebsmittel oder Maschinen fallen punktuell an und müssen eher zu Beginn der Anbausaison getätigt werden.

Eine Besonderheit in der Anbausaison 2013 stellt ein zinsfreies Darlehen von Familienmitgliedern der Gärtner in Höhe von 3.000 Euro dar (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2013). Im Zeitraum Januar bis April mussten hohe Auszahlungen für beispielsweise Pflanz- und Saatgut, Betriebsmittel oder Maschinen getätigt werden mussten. Da aber in diesem Zeitraum noch keine Einzahlungen vorhanden waren, war dieses Darlehen nötig. Das Darlehen wurde noch 2013 in voller Höhe zurückgezahlt (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2013).

4. Der Plan-Zustand – Dorfgarten 2014

Für das Jahr 2014 ist geplant, dass der Dorfgarten auf 100 Anteile wächst, damit Vollzeitstellen für drei GärtnerInnen davon finanziert können. Dies beinhaltet eine Vergrößerung der Anbaufläche sowie der Gewächshausfläche. Letzteres ist auf Grund einer Kooperation mit einem regionalen Biobetrieb in Eichenberg möglich. Weitere Flächen können von örtlichen Landwirten gepachtet werden.

4.1. Personal

Die drei Vollzeitstellen sind nur rechnerisch der Fall, da sich die Vollzeitstellen von mehreren GärtnerInnen geteilt werden, so dass praktisch sieben GärtnerInnen beteiligt sein werden. Der Hintergrund ist, dass es sich zu einem Teil um StudentInnen handelt, welche den Dorfgarten neben ihrem Studium planen und bewerkstelligen. Vier GärtnerInnen haben eine abgeschlossene Ausbildung als GärtnerIn, einer davon hatte sogar lange Jahre einen eigenen Betrieb. Die anderen besitzen keine lange Berufserfahrung als GärtnerInnen.

Dies ist der Hintergrund, dass die angesetzten drei Vollzeitstellen zur Versorgung von 100 Anteilen hinter denen 100 Haushalten stehen, sehr hoch angesetzt sind. Laut WILD (2012) können 60 bis 80 Mitglieder eine Vollzeitstelle finanzieren.

BUNGE et al. (1993) gehen für die Planung eines Betriebes, welcher darauf ausgelegt ist 100 wöchentliche Abokisten mit Gemüse zu liefern – was sehr genau 100 Haushaltsanteilen entspricht - von 2311 Arbeitskraftstunden für Anbau und Organisation aus. Die Lieferung der Abokisten ist darin nicht enthalten. Das entspricht etwas mehr als einer Vollzeitstelle und stimmt in etwa mit den Angaben von WILD (2012) überein.

Damit ist der Dorfgarten für 100 Anteile überpersonalisiert. Da die Anzahl an GärtnerInnen aber feststeht und andererseits wegen der geschätzten Markt- und Flächensituation nicht mit einer Ausweitung auf über 100 Anteile gerechnet werden kann, sollte die Überpersonalisierung durch die Bereitschaft geringere Löhne zu akzeptieren ausgeglichen werden. Trotz der Forderung nach fairen Löhnen auf Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft sind in diesem Fall geringere Löhne eventuell zu rechtfertigen, da der Dorfgarten dem Gärtnerteam Gelegenheit zum Erfahrungsgewinn bietet. Die Forderung nach Fairness beinhaltet auch die Fairness den Mitgliedern gegenüber, welche nicht mit "unnötigen" Lohnkosten, die durch geringe Erfahrung der GärtnerInnen und eine möglicherweise deswegen geplante Überbesetzung entstehen, belastet werden sollten. Zumindest sollten sie die Gelegenheit haben, sich dafür zu entscheiden, die zusätzlichen Kosten mitzutragen.

Ein Teil der Überpersonalisierung lässt sich gegenüber den Mitgliedern dadurch rechtfertigen, dass die Betriebsstrukturen auf Grund der verteilten, kleinteiligen Flächen lange Wegezeiten erfordern. Desweiteren erfordern weitere betriebliche Strukturen einen noch erhöhten Zeitaufwand.

Hier ist eine transparente Kommunikation gefragt, auf die im Kapitel 4.3.2 eingegangen wird.

4.2. Profilentwicklung

Für das Jahr 2014 steht es für das Gärtnerteam des Dorfgartens an einige Entscheidungen zu treffen. Hierzu gehört nicht nur die Entscheidung auf 100 Anteile und drei VollzeitgärtnerInnen zu wachsen.

Ganz wesentlich ist auch die Entscheidung für eine Zielgruppe und damit eine Richtung des Dorfgartens.

Die Hypothese lautet, dass angesichts der Tatsache, dass sich im Umkreis von 10 km eine und im Umkreis von 30 km weitere zwei Betriebe mit Solidarischer Landwirtschaft sowie diverser ökologisch wirtschaftende Betriebe befinden, der Dorfgarten ein eigenes Profil entwickeln muss. Die These lautet weiterhin, dass mit dem Konzept einer "politischen Solidarischen Landwirtschaft" ein anderer – eher städtischer, akademischer – Kundenkreis angesprochen wird als mit einem "dörflichen" Konzept.

Das als "politische solidarische Landwirtschaft" bezeichnete Konzept entspricht dem eigentlichen Konzept von Solidarischer Landwirtschaft, das z.B. vom Netzwerk Solidarische Landwirtschaft vertreten wird. Dies beinhaltet, die aktive Miteinbeziehung der Mitglieder in Entscheidungen oder Planungen oder sogar eine komplette Übernahme einzelner Tätigkeiten durch (Gruppen von) Mitgliedern. Außerdem beinhaltet es die Übernahme aller Kosten eines Jahres durch die Mitglieder auch in Zeiten, in denen kein oder wenig Gemüse geliefert wird. (KRAIß 2012) Wie in Kapitel 4. dargelegt, wurden diese Punkte nicht oder nur teilweise umgesetzt. Laut Cors war das der Befürchtung geschuldet, man könnte die vor allen Dingen dörflichen Mitglieder überfordern.

Dies ist der Ausgangspunkt für das als "dörfliche" Form einer Solidarischen Landwirtschaft bezeichnete Konzept. Bei einem solchen Konzept gehen wir davon aus, dass die Mitglieder vor allen Dingen aus der näheren Umgebung stammen und vor allen Dingen deswegen am Dorfgarten beteiligt sind, weil ihnen die Dorfgemeinschaft und die Regionalität wichtig sind. Politische und solidarische Aspekte spielen eine geringere Rolle, weswegen der Betrieb eher die Funktion eines sozialen Treffpunktes einnimmt. In einem solchen Fall erwarten die Mitglieder vom Betrieb vermutlich eher das Bereitstellen von (bezahlten) Lebensmitteln sowie das Ausrichten von Gemeinschaftsaktivitäten ohne sich selbst allzu viel einbringen zu wollen. Das bedeutet, dass die eigentliche Idee einer Solidarischen Landwirtschaft nicht in allen Teilen umgesetzt wird, sondern der Betrieb teilweise doch die "ganz normale" Rolle eines Anbieters von Waren oder Dienstleistungen einnimmt, über deren Art und Menge er selbst entscheidet.

Hier ist ein Abwägen und langsames "Heranführen" bzw. Hineinwachsen der Mitglieder wichtig und vor allen Dingen Kommunikation. Und nicht zu vergessen: Humor und Freude, welche KRAIß (2012) ebenfalls als wichtige Erfolgsfaktoren einer Solidarischen Landwirtschaft identifiziert.

4.3. Produkte

4.3.1. Sortiment

Für 2014 ist geplant, das Angebot um einige Raritäten zu erweitern, wie beispielsweise seltene Gemüsearten oder alte Sorten, die im Handel nicht erhältlich sind. Wenn den Mitgliedern diese Kulturen im Laufe der Zeit "ans Herz" wachsen, führt dies zu einer stärkeren Kundenbindung, da sie diese Kulturen nur durch eine Mitgliedschaft beim Dorfgarten erhalten.

Wie auch im ersten Jahr ist nicht vorgesehen die Mitglieder in die Anbauplanung miteinzubeziehen, da die Anbauplanung vor der eigentlichen Gründungsveranstaltung des Dorfgarten im März stattfindet. Allerdings fließen die Ergebnisse der Umfrage des letzten Jahres bezüglich der Mengen und Anteilsgestaltung in die Planung mit ein.

Da die Gestaltung der Anteilsgröße und die Reglung, dass halbe Anteile gezeichnet werden konnten, sowohl von den Gärtnern als auch von den Mitgliedern teilweise bemängelt wurde, sollen die Anteile umgestaltet werden. Die ganzen Anteile sollen kleiner werden und es sollte Haushaltsanteile geben, die geeignet sind, eine vierköpfige Familie zu versorgen. Es hat sich nicht bewährt in einem solchen Fall zwei Anteile zu vergeben, da dann in der Regel zu viel Kohl und Wurzelgemüse und zu wenig Blattgemüse, Mais, Salat, Zuckererbsen usw. vorhanden waren um sinnvolle Mahlzeiten für eine Familie zuzubereiten.

4.3.2. Kommunikation innerhalb des Dorfgartens

Laut KRAIß (2012) ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für das Gelingen einer Solidarischen Landwirtschaftsgemeinschaft eine gute Kommunikation innerhalb der Gemeinschaft – also zwischen den Mitgliedern untereinander und mit den GärtnerInnen. Je mehr und je persönlicher desto besser.

Der Umfang, in dem auf die Mitglieder eingegangen wird, trägt wesentlich zur Zufriedenheit und Kontinuität bei (KRAIß 2008). Desweiteren sollten die Erwartungen der Mitglieder an die BewirtschafterInnen sowie umgekehrt möglichst frühzeitig geklärt werden (KRAIß 2012). HENDERSON & VAN EN (2007) empfehlen, Mitgliedern auf unterschiedlichsten Stufen Einbringungs- und Gestaltungsmöglichkeiten anzubieten sowie die Mitglieder in die Findung langfristiger Ziele einzubeziehen Dadurch entstehe ein Bewusstsein für gemeinsame Absichten, Motivationen und Notwendigkeiten.

Nachdem der Gemeinschaftsbildungsprozess ein Prozess mit auch schwierigen Phasen ist, empfiehlt WILD (2012) eine professionelle Begleitung in der Anfangszeit. Dies scheint umso sinnvoller, da nicht nur die Mitglieder und GärtnerInnen sich finden müssen, sondern auch das komplett neue und angewachsene GärtnerInnen-Team. Die Begleitung muss natürlich in das Budget eingeplant werden. Darüber hinaus kann ein Anteil der Arbeitszeit als (begleitete) Kommunikationszeit eingeplant werden, wie es in anderen Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft gehandhabt wird (KRAIß 2012).

Der gemeinsame Entscheidungsprozess, die "Lebendigkeit der geteilten Erfahrungen" (KRAIß 2012) und eine transparente Kommunikation erhöhen die Identifikation der Mitglieder mit ihrer Solidari-

schen Landwirtschaftsgemeinschaft. Damit einher geht eine höhere Toleranz gegenüber Fehlern, die gerade in der Aufbauphase unvermeidlich auftreten werden.

Laut BESCH et al. (2000 in KRAIß 2012) "liegen die Probleme [welche zur Aufgabe einer Solidarischen Landwirtschaft führen, Anm. der Verfasserin] vorwiegend in der Phase der Projektkonzeption und Projekteinführung. Die meisten dieser Probleme scheinen in den Hintergrund zu treten, wenn das Projekt etabliert ist."

Das bedeutet also, dass eine transparente Kommunikation und eine hohe Fehlertoleranz, welche ihrerseits durch Transparenz erreicht wird, gerade in der Anfangszeit von immenser Bedeutung sind. Nicht umsonst lauten die Empfehlungen der vier ältesten Solidarischen Landwirtschaftsgemeinschaften an Neugründungen: Begegnung und "reden, reden, reden" (KRAIß 2012). Und zwar auch über schwierige oder unangenehme Themen:

"Im Gegensatz zu Aussagen von Marketingexperten war es nicht der reibungslose Service und die Bequemlichkeit für die VerbraucherInnen, welche zum Bestehen von Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft beigetragen haben. Die Tatsache, dass die Landwirte finanzielle Realitäten ebenso wie schwere persönliche Geschichten geteilt und die Mitglieder um Rat, Hilfe, Zeit und Geld gebeten haben, hat zu einem Zusammenwachsen der Landwirtschaftsgemeinschaft geführt. Auf diese Weise haben sie den Mitgliedern Gelegenheit gegeben, ihre Vorstellungen mit einzubringen und aktiv mitgestaltend an einem sozialen Experiment zu sein." (HENDERSON & VAN EN 2007)

Da es bislang keine regelmäßigen Treffen des Dorfgartens mit den Mitgliedern gab, beschränkte sich die Kommunikation auf das Organisatorische meist über das Mitteilungsbuch oder die Wandtafel im Abholraum. Auf Grund der geplanten Erweiterung sind auch weitere Abholräume geplant, was dazu führt, dass viele der Mitglieder noch nicht einmal beim Abholen die – theoretische – Möglichkeit hätten "ihre" GärtnerInnen zu treffen. Tatsächlich trafen GärtnerInnen und Mitglieder auch 2013 nicht zwangsläufig aufeinander, da die Gärtner nicht unbedingt anwesend waren, wenn die Mitglieder ihre Anteile abholten.

Laut HAMM (1991) bietet der Direktabsatz – in diesem Fall die Abholung der Anteile direkt vom Hof – die besten Möglichkeiten der Kundenbindung, wenn der Hof ansprechend gestaltet, gut erreichbar ist, Erlebnisse bietet und vor allem, wenn der/die Landwirtln über gute kommunikatorische Fähigkeiten verfügt. Dies setzt natürlich seine/ihre Anwesenheit voraus, welche im Dorfgarten 2013 nicht immer gegeben war. Hier ist darüber nachzudenken, dass eineR der GärtnerInnen während der Abholzeit anwesend oder zumindest ansprechbar für die Mitglieder ist. Wenn dies nicht zu leisten ist, wovon bei mehreren Abholstellen auszugehen ist, könnten die Mitglieder auch selbst organisieren, dass eine Person zu den Abholzeiten anwesend ist um gerade in der Anfangszeit den Neuen das System zu erklären. Hierdurch käme es zu weniger Fehlern und damit zu weniger Frust bei allen Beteiligten und die Kommunikation untereinander wird gefördert.

Da die Grundannahme darin besteht, dass dem angesprochenen Mitgliederkreis die (Dorf-) Gemeinschaft am Herzen liegt, sollten die Abholtage bzw. –räume so gestaltet sein, dass Kommunikation und Gemeinschaft entstehen kann, dadurch dass sie ansprechend gestaltet sind, dass Kommunikations-

partnerInnen ansprechbar und dass es darüber hinaus eventuell weitere Nettigkeiten wie Kuchen oder Kaffee und Sitzgelegenheiten gibt.

Auf Grund der größeren Mitgliederzahl und den verteilten Abholstellen und um nichtorganisatorische Themen anzusprechen sollten auch über die Gründungsphase hinaus in ein- oder zweimonatigen Abständen Treffen aller Mitglieder und GärtnerInnen stattfinden – natürlich auf freiwilliger Basis. Diese sollten dazu führen, dass sich die Mitglieder verschiedener Abholstellen kennenlernen und ein Wir-Gefühl entstehen kann.

Um ein solches entstehen zu lassen sind desweiteren gemeinsame Aktionen wie Mitmachsamstage oder Feste von großer Bedeutung. Laut WILD (2012) sind nicht Produkte oder Tätigkeiten der wichtigste Aspekt von Solidarischer Landwirtschaft, sondern Beziehungen. Sie schlägt ein Festkomitee vor, welches sich um die Organisation von Festen und Aktionen kümmert. Dieses sollte ganz wesentlich aus den Mitgliedern bestehen als Möglichkeit sich einzubringen, Verantwortung zu übernehmen und zu gestalten.

Die Einbindung der Mitglieder insbesondere in die Organisation von Gemeinschaftsaktivitäten stellt keinen Widerspruch zu der Empfehlung einer "dörflichen" Solidarischen Landwirtschaft dar, da davon auszugehen ist, dass die Bereitschaft relativ hoch ist, innerhalb der mehr oder weniger bestehenden (Dorf-) Gemeinschaft gemeinsame Aktivitäten zu organisieren.

Deswegen sollte darüber nachgedacht werden, zumindest mache Feste öffentlich zu gestalten, was darüber hinaus einen Werbeeffekt hätte.

Generell sollte das GärtnerInnen-Team, welches bis jetzt quasi sämtliche Aufgaben in Bezug auf die Organisation des Dorfgartens selbst getragen hat, möglichst bald versuchen, möglichst viel Verantwortung und Gestaltungsspielraum an Mitglieder abzugeben um gar nicht erst eine passive (Konsumenten-)Haltung seitens der Mitglieder entstehen zu lassen.

Nichts desto trotz wird es zunächst an ihnen sein, Vorschläge einzubringen inwiefern sich Mitglieder einbringen können. Das könnte zum Beispiel das Verfassen eines regelmäßigen Rundbriefes sein oder das Erstellen eines Leitfadens für Neue, vielleicht auch die Übernahme von Patenschaften für Neue.

4.4. Kommunikation

Laut Bruhn (2012) ist seit den 90er Jahren eine zunehmende Passivität der VerbraucherInnen zu verzeichnen, weswegen Kaufanreize seitens des Anbieters an Bedeutung zunehmen. Auf gesättigten Märkten spielte eine emotionale Erlebnisvermittlung eine entscheidende Rolle. Bruhn listet u.a. folgende Produkte mit emotionalen Qualitäten auf:

- Produkte, die mit einem Erlebnis verknüpft sind (z.B. Einkaufserlebnis, Urlaubserlebnis)
- Produkte, die Entfremdung und Anonymität überwinden (z.B. Einkauf auf dem Bauernhof)
- authentische Produkte, deren Hersteller, Herstellerregion oder Herstellungsverfahren einen besonderen Ruf genießt und deren Echtheit verbürgt ist

 Produkte, die einen besonderen Prestigewert haben oder einen bestimmten Lebensstil verkörpern

Desweiteren schlussfolgert BRUHN, dass es einfach und bequem für die potentiellen KonsumentInnen sein sollte Bioprodukte zu erhalten.

Fasst man die Mitgliedschaft beim Dorfgarten als Produkt auf, so lässt sich feststellen, dass sie diese Produktqualitäten erfüllt bzw. dass das Potential zur Erfüllung gegeben ist.

Die Verkörperung eines bestimmten Lebensstils soll durch das Entstehen oder die Förderung eines dörflichen oder regionalen Gemeinschaftsgefühls verwirklicht werden (siehe Kapitel 4.2)

Die Kunst besteht darin diese Qualitäten den potentiellen Mitgliedern zu vermitteln, weswegen BRUHN die besondere Bedeutung der Unternehmenskommunikation innerhalb des gesamten Marketing-Mixes betont. Natürlich müssen nicht nur potentiellen sondern auch den aktuellen Mitgliedern im Sinne der Kundenbindung die besonderen Qualitäten nahegebracht werden, doch wird dies dem Produktumfeld zugeordnet.

4.4.1. Mitgliederwerbung

Für das Jahr 2014 sind folgende Werbeaktivitäten geplant bzw. bereits durchgeführt worden:

- Flyer, die sowohl der Mitgliederwerbung als auch der Ankündigung von Informationsveranstaltungen dienen, wurden in Hebenshausen und in den angrenzenden Dörfern Eichenberg und Hermanrode verteilt. Außerdem wurden an bestimmten Orten in Göttingen wie Umweltzentren Flyer verteilt um auf eine dortige Informationsveranstaltung hinzuweisen.
- Die Informationsveranstaltungen in Hebenshausen, Hermanrode und Niedergandern wurden in den lokalen Zeitungen angekündigt. Desweiteren wurden die Informationsveranstaltungen über Mailverteiler wie den "Wizfrosch" angekündigt.

Eine Maßnahme neue Mitglieder zu gewinnen, sollte darin bestehen, dass Mitglieder ihre Anteile an andere Menschen abgeben können, solange sie im Urlaub sind. Mit dieser Möglichkeit wurden 2013 bereits gute Erfahrungen gesammelt. Auf diese Weise kommen weitere Menschen mit dem Gedanken der Solidarischen Landwirtschaft in Kontakt. Natürlich muss eine gute Betreuung der Neuen sichergestellt sein, damit kein Frust entsteht.

Generell sollte der Schwerpunkt auf die Zufriedenheit der Mitglieder gelegt werden, die durch Mundzu-Mund-Propaganda weitere Mitglieder werben. Bunge et al. (1993) identifizieren für Abokistenbetriebe die Mund-zu-Mund-Propaganda als wichtigstes Werbemittel. Sie stellen fest, dass diese Form der Kommunikation nach 6 Monaten zu einem sprunghaften Anstieg der – in dem Fall – Abonnementen führt. In diesem Fall können Betriebe mit Abokisten mit Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft verglichen werden.

Wie in Kapitel 4.3.2 dargelegt, ist davon auszugehen, dass die Zufriedenheit der Mitglieder abgesehen von der Gemüsemenge und -qualität mit dem Grad der Transparenz und ihrer Einbeziehung

steigt. Damit ist eine "gute Stimmung" als wichtiges Marketing-Instrument anzusehen und rechtfertigt die Einplanung von Arbeitszeit und Kosten für z.B. eine professionelle Begleitung bzw. Moderation der Treffen.

Nichts desto trotz sollte und wurde auch nicht völlig auf "übliche" Werbemaßnahmen verzichtet werden. Es empfiehlt sich in jedem Fall ein Logo zu entwerfen, welches mit Hilfe von Magnetschildern auf den Autos der GärtnerInnen angebracht werden kann. Desweiteren bietet sich eine Tafel oder ein Banner zur Straße hin am Ort des oder der Abholräume an.

An frequentierten Orten bietet sich die Auslage von Flyern an beispielsweise in Bäckereien.

4.4.2. Öffentlichkeitsarbeit

Das Konzept der "dörflichen" Solidarischen Landwirtschaft beinhaltet einen Schwerpunkt auf einem dörflichen oder regionalen Gemeinschaftsgefühl. Die Mitgliedschaft im Dorfgarten soll ein Gefühl von "Ich lebe gerne hier, weil hier meine Freunde wohnen" hervorrufen. Anzustreben wäre also, dass sich durch den Dorfgarten neue Freundschaften bilden (vgl. Kapitel 4.2). Auf diese Weise entsteht bei Nicht-Mitgliedern der Wunsch zu dieser lebendigen Gemeinschaft dazugehören zu wollen.

Da es allerdings nicht förderlich wäre, eine Distanz zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern entstehen zu lassen, sollten viele Aktionen insbesondere Feste öffentlich gestaltet werden. Auf diese Weise kann der Dorfgarten weiter in das Dorf hineinwachsen – bis jetzt ist es ein Projekt Zugezogener – und eine soziale Funktion im Dorfleben einnehmen.

Durch spezielle naturpädagogische Angebote für den örtlichen Kindergarten oder die Grundschule bietet sich für den Dorfgarten eine weitere Chance ein lebendiger Teil des Dorflebens zu werden. Die Tatsache, dass einer der Gärtner bereits eine pädagogische Ausbildung absolviert und darüber hinaus große Lust auf solche Angebote hat, unterstützt diese Empfehlung.

4.5. Distribution

Für das Jahr 2014 soll die Mitgliederanzahl auf 100 Anteile ansteigen. Das bedeutet, dass der derzeitige Abholraum in Hebenshausen zu klein ist und nach Alternativen gesucht werden muss.

Um sowohl für die Mitglieder als auch für die GärtnerInnen den Aufwand für Transportfahrten so gering wie möglich zu halten, bieten sich verschiedene Optionen an (vgl. KRAIß 2012):

- Einrichtung von Abholräumen in anderen Orten, wenn dort eine gewisse Mitgliederanzahl vorhanden ist
- 2. Aufsplittung der Abholtage, so dass nicht alle Anteile am selben Tag abgeholt werden müssen.
- 3. Organisation der Mitglieder untereinander, so dass reihum eine Person mehrere Anteile abholt und bei den anderen vorbei bringt.

4.5.1. Einrichtung weiterer Abholräume

Als weitere Abholräume bieten sich von Mitgliedern zur Verfügung gestellte Räume an, zu dem die anderen Mitglieder dieser "Abholgruppe" sowie der/die LieferantIn, wenn es nicht ein Mitglied dieser Abholgruppe ist, jederzeit oder an bestimmten Tagen Zugang haben.

Dies hätte die Vorteile der guten Erreichbarkeit für die Mitglieder der Abholgruppe und der Vernetzung mit "Nachbarn". Außerdem bedeutet es für Mitglieder wenig Aufwand, wenn das Gemüse von GärtnerInnen in den Abholraum geliefert wird. Außerdem ist die Abholung evtl. zeitlich flexibel.

Andererseits bedeuten weitere Abholräume Mehraufwand und -kosten der Lieferung für die GärtnerInnen. Weitere Abholräume bedeuten auch weniger Berührungspunkte mit den Mitgliedern anderer Gruppen und mit den GärtnerInnen, sodass die Abholung anonymer wird. Zu guter Letzt ist Sicherstellung von günstigen Lagerbedingungen für das Gemüse schwierig, was zu Unzufriedenheit der Mitglieder über Gemüsequalität führen kann.

4.5.2. Aufteilung der Abholtage

Die Kapazitäten des derzeitigen Abholraumes waren 2013 ausreichend um Gemüse für etwa 40 Anteile je Abholtag bereitzustellen. Nichts desto trotz ist er mit etwa 12m² sehr eng. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, die Mitglieder auf mehrere Abholgruppen aufzuteilen – nach eigenen Vorlieben – welche sich zum Abholen auf einen bestimmten Wochentag festlegen. Das bedeutet, dass pro Wochentag etwa 20 Anteile geerntet und bereitgestellt werden müssen.

Ein Vorteil könnte darin bestehen, dass die Mitglieder flexibler in ihren Abholzeiten sein können. Sollten sie es an ihrem eigentlichen Abholtag nicht schaffen und das vorher mitteilen, könnten sie am nächsten Tag ihren dann frisch geernteten Anteil abholen. Dies entspricht dem Anspruch des Dorfgartens frisches Gemüse bereitzustellen. Auch dem Anspruch auf Flexibilität für die Mitglieder kann so entsprochen werden. Außerdem fallen keine zusätzlichen Investitionen für einen weiteren Abholraum an und es ist ein regelmäßiger Kontakt der GärtnerInnen mit den Mitgliedern leicht möglich.

Der Nachteil besteht für die GärtnerInnen darin jeden Tag relativ kleine Mengen ernten zu müssen. Wenn darüber hinaus der Vorschlag umgesetzt werden soll, dass zu den Abholzeiten entweder einE GärtnerIn oder ein Mitglied anwesend und ansprechbar ist, bedeutet das einen hohen Zeit- und Organisationsaufwand. Ein Kompromiss könnte sein, dass nur in den ersten Monaten an jedem Abholtag eineR der GärtnerInnen oder ein Mitglied anwesend ist bis alle Anlaufschwierigkeiten behoben sind. Allerdings ist danach weniger Kontakt zu Mitgliedern, die an anderen Tagen abholen. Außerdem müssen einige Mitglieder eventuell lange individuelle Anfahrtswege in Kauf nehmen.

Der Mitgliederstamm in Göttingen sollte trotz des höheren Transportaufwandes beibehalten werden um sozusagen einen Fuß in der Tür zu behalten.

4.5.3. Organisation der Mitglieder

Die Organisation der Mitglieder basiert darauf, dass nur ein Teil der Mitglieder in den Abholraum kommt, und gleich mehrere Anteile für Bekannte, Freunde und Nachbarn mitnimmt. Hier wäre zumindest gelegentlicher Kontakt jedes Mitgliedes mit den GärtnerInnen möglich. Desweiteren ist eine komfortable Lieferung bis vor die Haustür möglich. Dies bedeutet aber auch für die GärtnerInnen und die AbholerInnen in regelmäßigen Abständen einen großen zeitlichen Aufwand.

4.6. Mitgliedsbeiträge

Wie schon unter Dorfgarten 2013 beschrieben, waren die angesetzten Mitgliedsbeiträge zu niedrig um die gesamten Kosten zu decken. Dieser Fall ist nicht ungewöhnlich:

HENDERSON & VAN EN (2007). berichten, dass viele US-amerikanische CSA-Farmer sich mehr Engagement und (finanzielle) Unterstützung der Mitglieder wünschen, aber sehr vorsichtig seien die gesamten und angemessenen Kosten zur Festlegung der Mitgliederbeiträge anzusetzen, da sie fürchten, die Mitglieder zu verschrecken. Dazu KRAIß (2012): "Das ist auf Dauer wirtschaftliche nicht tragbar und kann lediglich eine Übergangsstrategie sein."

Die Mitgliedsbeiträge zu erhöhen könnte – nachdem sich die Mitglieder über das Jahr an den Betrag "gewöhnt" haben - das ein oder andere Mitglied abschrecken im Jahr 2014 teilzunehmen. Tatsächlich wurde in der Umfrage des Öfteren angegeben, dass das Mitglied sich eine Mitgliedschaft im Jahr 2014 bei gleichem Mitgliedsbeitrag vorstellen könne.

"Die Motivation eine dauerhafte Qualität zu erzeugen, kann nur zielführend erreicht werden, wenn die entsprechenden Kosten offengelegt und gedeckt werden. Mitgliedsbeiträge entsprechend anzuheben kann dazu führen, jene Leute zu verlieren, die nach billigen Lebensmitteln Ausschau halten. Auf der anderen Seite gewinnt man Leute, die sich ernsthaft verpflichtet fühlen. Ein zu geringer "Preis" kann im Gegenteil Zweifel an der Qualität wecken (HAMM 1991:67). zudem sind Mitgliedsbeiträge i.d.R. günstiger als Preise im Handel für Produkte in der entsprechenden Qualität (COOLEY & LASS 1998:234; KRAIß 2008:47)." (KRAIß 2012)

Nachdem der Dorfgarten im Jahr 2013 aus Sicht der Mitglieder zum besagten Mitgliedsbeitrag "gut funktionierte", dürfte die Frage aufkommen, wie eine solche Anhebung zu rechtfertigen sei.

Hier ist eine intensive Kommunikation und Transparenz gefragt um den alten (und neuen) Mitgliedern die Anhebung des Mitgliedsbeitrags überzeugend darzulegen. Gleichzeitig bestehen darin auch Chancen für eine aktivere Einbeziehung, welche letztendlich zu einer stärkeren Mitgliederbindung führt, wie KRAIß (2012) beschreibt.

Laut WILD (2012) stellt die Vorstellung des Budgets DIE Gelegenheit dar um mit den Mitgliedern ins Gespräch zu kommen, sie mit einzubeziehen und den Wert einer fairen, ökologischen Landwirtschaft zu vermitteln. WILD (2012) gibt eine Spanne von 50 bis 80 Euro pro Mitglied bei reiner Gemüseversorgung an. Diese Zahlen sollten bei der Vorstellung des Budgets erwähnt werden um das Bewusst-

sein für die vergleichsweise günstige Gemüseversorgung des letzten Jahres zu wecken. Andererseits muss auch die eingangs erwähnte Überpersonalisierung angesprochen und die Gründe dafür dargelegt werden.

Im gleichen Zusammenhang kann über Zahlungsmodalitäten bzw. über Vorauszahlungen zur Deckung der Investitionskosten im Frühjahr beraten werden (vgl. Kapitel 4.7 und 4.8). Dazu gehört auch die Frage, wie mit noch freien Anteilen umgegangen werden soll.

Die Gründungsveranstaltung im März sollte dafür genutzt werden um die Kalkulation des letzten Jahres grob vorzustellen und vor allen Dingen die Planungsfehler herauszustellen und einzugestehen. Dann sollte die Kalkulation des kommenden Jahres ohne die erkannten Fehler präsentiert werden. Auf diese Weise wird ersichtlich, warum die Mitgliedsbeiträge steigen müssen. Allerdings sollten die Mitgliedsbeiträge dann auf der Basis von mehrjährigen zumindest groben Plänen so festgesetzt werden, dass sie nicht jährlich wesentlich geändert werden müssen.

Zwar besteht bei dieser Form der Transparenz die Gefahr, dass die gemachten Fehler als Zeichen von Inkompetenz bewertet werden. Andererseits besteht die Chance, dass genau das eingestehen und das Lernen aus Fehlern zu einer Steigerung der Glaubwürdigkeit und des Ansehens führt.

4.7. Investitionsplanung

In der Anbausaison 2013 wurde mit relativ geringem eigenen Maschineneinsatz und viel in Handarbeit erledigt. Dies soll sich in der Anbausaison 2014 ändern, sodass größere Investitionen im Bereich Maschinen eingeplant sind. Dazu zählen unter anderem ein Traktor, Bodenbearbeitungsgeräte, Rasenmäher und Heizstrahler, so dass sich die geplante Gesamtsumme auf 12.300 Euro beläuft (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Abschreibung Maschinen 2014

	Bezeichnung	Anschaffungswert in €	Restwert in €	Nutzungsdauer in Jahren	jährliche Abscheibung in €
	Rasenmäher	300,00	100,00	3	66,67
	Traktor	6000,00	2500,00	3	1166,67
	Anhänger	1000,00	500,00	3	166,67
Maschinen	Grubber	1000,00	700,00	3	100,00
iviasciiiieii	Hackrahmen/-körper	1000,00	500,00	3	166,67
	Fräse/Kreiselegge	1500,00	500,00	3	333,33
	Häufler	500,00	250,00	3	83,33
	Heizstrahler	1000,00	150,00	3	283,33
SUMME ABSCHREIBUN	IG			i	
MASCHINEN		12300,00			2366,67

Es wurde entschieden, die Maschinen nach der Restwertmethode auf drei Jahre abzuschreiben, da drei Jahre für die DorfgärtnerInnen einen überschaubaren Planungszeitraum darstellen. Außerdem werden Maschinen in der Regel über mehrere Jahre genutzt. Daher kann es gegenüber den Mitgliedern nicht gerechtfertigt werden, die gesamten Anschaffungskosten von 12.300 Euro den Mitglieder nur einer einzigen Anbausaison in Rechnung zu stellen. Daher sollte für die Berechnung der Mitgliederbeiträge die BZA zu Rate gezogen werden.

4.8. Liquiditätsplanung

Wie bereits erwähnt, werden aus der Anbausaison 2013 rund 2.600 Euro übernommen (vgl. Kapitel 3.4). In der Anbausaison 2014 ist ähnlich wie in der Anbausaison 2013 geplant, dass die Mitglieder ihre Anteile erst zahlen, wenn die Gemüselieferungen im April beginnen. Daher sind zunächst in den Monaten Januar bis März keine Einzahlungen zu erwarten. Desweiteren ist anzunehmen, dass zu Beginn des Lieferzeitraums im April erst etwa die Hälfte der 100 Anteile vergeben ist. Aber Neu-Eichenberg und die dazugehörigen Dörfer bieten theoretisch genügend Haushalte für 100 Anteile. Daher kann davon ausgegangen werden, dass bei ausreichenden Werbemaßnahmen 100 Anteile binnen zwei Monaten vergeben werden können. Außerdem besteht für 2014 bereits die Zusage von einem Gasthaus, dem Dorfgarten über mehrere Monate Gemüse im Wert von 260 bis 400 Euro abzukaufen. Somit ist mit Einzahlungen von insgesamt etwa 81.300 Euro zu rechnen (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2014).

Während der Anbausaison 2014 ist mit Auszahlungen von insgesamt etwa 90.000 Euro zu rechnen. Viele Auszahlungen wie Löhne, Miete für Gebäude, Wasser oder Strom fallen in regelmäßigen Abständen an. Ein viel größeres Problem stellen die sehr hohen Auszahlungen für den Kauf von Maschinen und die Betriebsmittel dar (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2014). Diese Auszahlungen fallen wie in Kapitel 3.5 beschrieben zu Beginn der Anbausaison an, auch wenn in diesem Zeitraum noch keine Einzahlungen verbucht werden können.

Im Gegensatz zur vergangenen Anbausaison sind für die Anbausaison 2014 Rücklagen in Höhe von 1.200 Euro eingeplant.

Den Einzahlungen von insgesamt ca. 81.300 Euro stehen Auszahlungen von ca. 90.000 Euro gegenüber, sodass mit einem Defizit von rund 8.700 Euro zu rechnen ist. Dieses Defizit ist aber nur über die gesamte Anbausaison gerechnet. Wie bereits dargestellt, sind in den Anfangsmonaten große Investitionen eingeplant, sodass im Mai ein "maximales Defizit" von – 20.000 Euro erreicht wird. Dieses "maximale Defizit" kann im Verlauf wieder etwas aufgeholt werden, sodass auf die gesamte Anbausaison mit einem Defizit von etwa – 8.700 Euro zu rechnen ist. Für dieses Problem bedarf es einer Lösung, die im Kapitel 4.9 diskutiert werden soll.

4.9. Finanzierungsplanung

Wie bereits in Kapitel 4.8 erwähnt, ist mit einem Saldo von – 8.700 Euro zum Jahresabschluss und einem "maximalen Defizit" im Mai von – 20.000 Euro zu rechnen. Da der Dorfgarten mit seinen GärtnerInnen über keinerlei Rücklagen verfügt, muss für dieses Problem eine Lösung gefunden werden.

Eine Möglichkeit wäre, dass ähnlich wie im Anbaujahr 2013 die Familienmitglieder der GärtnerInnen ein zinsfreies Darlehen bereitstellen – idealerweise in Höhe von 20.000 Euro (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2014 mit Darlehen). Dann könnten alle Auszahlungen wie in der Liquiditätsplanung getätigt werden. Dieses Darlehen könnte auf drei Jahre getilgt werden. Durch ein Darlehen würde der Dorfgarten bereits ab Oktober 2014 deutlich positive Zahlen schreiben, so dass in der Anbausaison 2014

bereits die erste Rate zur Tilgung (½ der Gesamtsumme des Darlehens) gezahlt werden könnte (vgl. Anhang Liquiditätsplanung 2014 mit Darlehen). Gelder, die aus der Anbausaison 2014 übrig bleiben, können in der nächsten Anbausaison über finanzielle Engpässe zu Beginn der Anbauperiode hinweghelfen.

Allerdings birgt ein Darlehen von Familienmitgliedern auch Konfliktpotential innerhalb des Gärtner-Teams. Ein Konflikt könnte entstehen, wenn sich einE GärtnerIn aus dem Team zurückziehen möchte, aber dessen Familie ein Darlehen gewährt hat. Außerdem könnte ein Ungleichgewicht in der Gruppe der GärtnerInnen entstehen, da nicht alle Familien in der Lage sind, exakt die gleiche Summe als Darlehen zu gewähren.

Daher wäre es einfacher für alle Beteiligten, wenn man in den Genuss öffentlicher Fördermittel käme. Allerdings sind für das Jahr 2014 bereits die Antragsfristen für öffentliche Fördermittel verstrichen. Ob eine Förderung durch andere Organisationen möglich ist, muss erst noch sondiert werden. Für die nächste Anbausaison ist allerdings geplant, dass sich der Dorfgarten Hebenshausen rechtzeitig für öffentliche Fördermittel bewirbt.

Eine Sofortmaßnahme um das sogenannte "maximale Defizit" in den ersten Monaten der Anbauperiode 2014 zu minimieren, wäre eine Verschiebung der großen Investitionen auf einen späteren Zeitpunkt. Dadurch würden zwar Kosten für Lohnarbeit oder Maschinenmiete anfallen, aber diese Kosten sind bei weitem nicht so hoch wie die Anschaffungskosten für Maschinen. Außerdem ist dann damit zu rechnen, dass auch weniger Ausgaben für Betriebsmittel anfallen. Diese Maßnahme würde neben der Senkung des "maximalen Defizits" auch eine Senkung des jährlichen Defizits bedeuten. Dieser Effekt wäre auch zu erwarten, wenn auf einige Investitionen im Bereich Maschinen verzichtet wird.

Auch der Faktor Lohnkosten ist nicht zu vernachlässigen. Derzeit sind sechs Gärtner auf insg. drei Vollzeitstellen mit jährlich je 14.400 Euro brutto (Arbeitgeber) eingeplant (vgl. Tabelle 2). Zu Arbeitsspitzen im Sommer ist eine Saison-AK eingeplant, obwohl bei sieben Teilzeitangestellten vermutet werden kann, dass Arbeitsspitzen innerhalb des Teams abgefedert werden können oder sogar durch Mithilfe von Mitgliedern. Dieser Posten könnte also eventuell reduziert werden.

Tabelle 2: Löhne 2014

Art der Anstellung	Person	Stunden pro Monat	Monate	€ netto Arbeitnehmer	€ brutto Arbeitgeber	€ brutto Arbeitgeber im Jahr
Fest-AK	Α	130	12	800,00	1200,00	14400,00
Fest-AK	В	130	12	800,00	1200,00	14400,00
Fest-AK	С	130	12	800,00	1200,00	14400,00
Saison-AK	D					2000,00
SUMME LÖHNE						45200,00

Um weitere Lohnkosten einzusparen, besteht die Möglichkeit, das Gärtnerteam personell zu verkleinern oder allen sechs GärtnerInnen weniger Arbeitszeit zuzuweisen. Somit könnte evtl. bis zu einer Vollzeitstelle eingespart werden. Somit hätten die GärtnerInnen die Chance, sich einen zweiten Job oder eine Jobalternative zu suchen. Dass das Gärtnerteam in den ersten Monaten voll arbeitet, aber auf den Lohn verzichtet, ist für den Dorfgarten keine Alternative, da viele GärtnerInnen auf eine regelmäßige Lohnzahlung angewiesen sind.

5. Fazit

In den Statuten des Netzwerkes Solidarische Landwirtschaft heißt es:

"Gemeinsames Landwirtschaften (auf freiwilliger Basis) von ProduzentInnen und KonsumentInnen

- 1. bedeutet Teilung von Risiko und Verantwortung in der Landwirtschaft.
- 2. bedeutet solidarische Gestaltung des Wirtschaftsprozesses auf der Basis gegenseitigen Vertrauens.
- 3. bedeutet Einigung auf Standard der Anbaumethoden (sowie Umfang) und die Kosten der landwirtschaftlichen Produktion einschließlich einer angemessenen Entlohnung der LandwirtInnen und Arbeitskräfte. Diese Kosten werden von den KonsumentInnen gemeinschaftlich aufgebracht.
- 4. erzeugt verlässliche Verhältnisse zwischen ProduzentInnen und KonsumentInnen, die längerfristig und verbindlich ausgelegt sind.
- 5. erzeugt Freiheit von ökonomischem Zwang (Druck) in der landwirtschaftlichen Produktion.
- 6. führt zu wirklicher Ernährungssouveränität.
- 7. nützt der Gesundheit von Böden, Gewässern, Pflanzen, Tieren und Menschen und deren Pflege und Entwicklung." (NETZWERK SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT 2014)

Nun stellt sich die Frage, ob der Dorfgarten Hebenshausen die oben genannten Kriterien erfüllt. Dazu im Einzelnen:

1. Teilung von Risiko und Verantwortung in der Landwirtschaft:

Durch die Mitgliedsbeiträge und die vertragliche Bindung über ein Jahr ist das Absatzrisiko auf viele Schultern verteilt. Das Risiko genügend Anteile zu werben sowie mit den Frühjahrsarbeiten zu beginnen ohne zu wissen ob es zu der entsprechenden Mitgliederzahl kommt liegt komplett bei den GärtnerInnen.

2. solidarische Gestaltung des Wirtschaftsprozesses auf der Basis gegenseitigen Vertrauens:

Durch die geplante Bieterrunde, bei der jedeR seine Beitragshöhe entsprechend seiner/ihrer finanziellen Verhältnisse gestalten kann, sowie durch eine angemessene Entlohnung der Arbeit der GärtnerInnen (siehe Punkt 3) lässt sich diese Forderung als erfüllt bezeichnen.

3. Einigung auf Standard der Anbaumethoden und die Kosten der landwirtschaftlichen Produktion:

Die GärtnerInnen untereinander haben sich eindeutig auf einen Standard sogar oberhalb der EG-Öko-VO geeinigt. Die Mitglieder wurden in diese Diskussion nicht beteiligt. Die Frage der angemessenen Entlohnung steht noch aus und ist unter dem oben angesprochenen Aspekt der Überpersonalisierung idealerweise in der Gründungsveranstaltung im Rahmen der Vorstellung der Kosten zu diskutieren.

4. verlässliche Verhältnisse zwischen ProduzentInnen und KonsumentInnen;

Da der Dorfgarten erst seit 2013 besteht, kann noch nicht von längerfristigen Verhältnissen gesprochen werden. Andererseits wird er derzeit zu einem Teil von StudentInnen getragen, die

ebenfalls noch nicht absehen können, wie lange sie beim Dorfgarten bleiben werden. Deswegen werden alle Investitionen auf drei Jahre abgeschrieben. Hier fehlt tatsächlich ein Stück weit die längerfristige Perspektive.

Nichts desto trotz kann sich der Dorfgarten trotz eines hohen Anteils an Studentlnnen, d. h. wechselnder Besetzung, längerfristig verstetigen, wenn immer wieder neue Studentlnnen eingebunden werden. Dies zeigt das erfolgreiche Bestehen der CSA-Freudenthal seit 5 Jahren.

5. Freiheit von ökonomischem Zwang in der landwirtschaftlichen Produktion:

Dies ist ein Idealbild, das vermutlich auf die wenigsten Betriebe mit Solidarischer Landwirtschaft voll und ganz zutrifft. Denn außer bei sehr großen und etablierten Betrieben wie dem Buschberghof (KRAIß 2012), dürften jüngere regelmäßig damit zu kämpfen haben genügend Mitglieder zu werben und stehen deswegen auch unter dem Druck die Richtwerte für die Anteile nicht allzu stark anzuheben, was sich in der Regel doch in geringeren Löhnen – oder Überstunden – widerspiegelt.

6. wirkliche Ernährungssouveränität:

Dieser Ausdruck kann sowohl bejaht als auch verneint werden, da "wirkliche Ernährungssouveränität" nicht genauer definiert ist.

7. Nutzen für Gesundheit von Böden, Gewässern, Pflanzen, Tieren und Menschen:

Auch diese Forderung ist sehr weit gefasst, kann aber schon eher bejaht werden, wenn zu Grunde gelegt wird, dass eine Wirtschaftsweise nach den Prinzipien der Ökologischen Landwirtschaft, der Gesundheit von Böden, Gewässern, Pflanzen, Tieren und Menschen nützt.

Insgesamt kann gesagt werden, dass der Dorfgarten nicht alle Prinzipien erfüllt, aber auf einem guten Weg dahin ist.

Wenn man das Anbaujahr 2013 Revue passieren lässt, fällt positiv auf, dass reichlich und gutes Gemüse vorhanden war und ab August 2013 alle Anteile vergeben waren. Außerdem wurden durch gemeinschaftliche Aktivitäten und die Umfrage die Mitglieder einbezogen. Außerdem wurde ein "Gewinn" von rund 2.600 Euro erwirtschaftet, der mit ins Anbaujahr 2014 einfließen kann.

Allerdings war der Zeitraum März bis Mai nicht finanziert, sodass ein Darlehen bei den Familien aufgenommen werden musste. Desweiteren waren in den Monaten Mai bis Juli nicht alle Anteile vergeben und es wurde kein Puffer eingeplant. Normalerweise sieht die Idee der Solidarischen Landwirtschaft vor, dass über den Verbleib von finanziellen Überschüsse an Mitglieder beraten wird. Dies ist hier nicht geschehen. Außerdem hätten die Gärtner die Mitglieder noch mehr in die Aktivitäten einbeziehen können. Viele Mitglieder wären sicherlich bereit gewesen, mehr Verantwortung zu übernehmen. Außerdem liegt der Abholholraum in einem alten Stallgebäude im Innenhof einer studentischen Wohngemeinschaft ungünstig.

Im aktuellen Anbaujahr stehen den GärtnerInnen noch viele Diskussionen und Entscheidungen im Team bevor. Vor allem das Thema "Liquidität" wird ein großes Thema sein, für das aktuell noch keine Lösung gefunden wurde. Aber auch bei den Themenkomplexen "Mitgliederwerbung" und "Gründungsveranstaltung" stehen den GärtnerInnen viele Aufgaben bevor.

Wir hoffen, dass wir mit unserer Arbeit dazu beitragen konnten und bedanken uns für die Gelegenheit, einen Betrieb in einer Gründungsphase ein Stück weit begleiten zu dürfen. Wir wünschen uns, dass die entwickelte Tabellenkalkulation große Verbreitung und Anwendungen in vielen Betrieben mit Solidarischer Landwirtschaft findet, denn "ein klares Konzept und eine gewissenhafte Planung" ist ein wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Solidarische Landwirtschaft und beugt unsystematischen Analysen und Planungen vor, deren Ungenauigkeit zu Fehlinterpretationen der Ergebnisse führen kann (Andreas & Andreas 2004 in Kraß 2012).

Literaturverzeichnis

BECHTELER, A. (1995): Betriebslehre. 7. Aufl. Stuttgart: Ulmer.

BRUHN, M. (2002): Die Nachfrage nach Bioprodukten – Eine Langzeitstudie unter besonderer Berücksichtigung von Verbrauchereinstellungen. Dissertation. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Frankfurt a. Main: Peter Lang – Europäischer Verlag der Wissenschaften (Band 2916).

BUNGE, T.; TILLMANN, S.; ANNAS, F.; WIRTHGEN, B. (1993): Kisten-Abonnements in der Direktvermarktung von Öko-Betrieben. Gesamthochschule Kassel-Witzenhausen (Arbeitsberichte zur angewandten Agrarökonomie, Arbeitsbericht Nr. 14).

DEUTSCHE LANDWIRTSCHAFTS-GESELLSCHAFT E. V. (Hrsg.) (2004): Die neue Betriebszweigabrechnung. Ein Leitfaden für die Praxis. Vorschlag für bundeseinheitliche Gestaltungen von Betriebszweigabrechnungen auf der Grundlage des neuen BMVEL-Jahresabschlusses. 2. Aufl. Frankfurt am Main: DLG-Verlag (Arbeiten der DLG, Band 197).

DORFGARTEN HEBENSHAUSEN: Internetauftritt. Online verfügbar unter http://dorfgarten.org/ (03.02.2014).

HAMM, U. (1991): Landwirtschaftliches Marketing. Grundlagen des Marketing für landwirtschaftliche Unternehmen. Stuttgart: Ulmer (Uni-Taschenbücher Agrarwissenschaften, Band 1620).

HENDERSON & VAN EN (2007): Sharing The Harvest – A Citizen's Guide To Community Supported Agriculture. Chelsea Green Publishing Company, White River Junction, Vermont.

Julius, P. (2012): Betriebswirtschaftliche Planungsansätze bei CSA-Betrieben in Deutschland. Bachelorarbeit. Universität Kassel, Witzenhausen. Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften.

KRAIB, K. (2008): Community Supported Agriculture (CSA) in Deutschland. Bachelorarbeit. Universität Kassel, Witzenhausen. Fachgebiet Ökologische Agrarwissenschaften.

KRAIß, K. (2009): Community Supported Agriculture (CSA) – Ein nachhaltiges Konzept für ländliche Räume. Interdisziplinäre Projektarbeit. Universität Kassel, Witzenhausen. Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften.

KRAIB, K. (2012): Erfolgsfaktoren für den Aufbau einer Solidarischen Landwirtschaft/Community Supported Agriculture (CSA) sowie deren Konkretisierung am Beispiel der Gärtnerei Wurzelwerk. Masterarbeit. Universität Kassel, Witzenhausen. Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften.

KUHNERT, H.; WIRTHGEN, B. (2008): Direktvermarktung in der Landwirtschaft. 6. Aufl. Bonn: AID (Band 1121).

NETZWERK SOLIDARISCHE LANDWIRTSCHAFT: Internetauftritt. Verfügbar unter http://www.solidarische-landwirtschaft.org/ (28.01.2014), http://www.solidarische-landwirtschaft.org/pdf/statuten des netzwerks.pdf (10.02.2014).

Redelberger, H. (2002): Betriebsplanung im ökologischen Landbau. Handbuch für Beratung und Praxis. 2. Aufl. Mainz: Bioland-Verl.-GmbH.

Schroers, J. O.; Sauer, N. (2011): Die Leistungs-Kostenrechnung in der landwirtschaftlichen Betriebsplanung. Darmstadt: Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (Band 486).

WAGNER, P.; BALLING, R. (2000): Marketing in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Stuttgart: Ulmer.

WILD, S. (Hrsg.) (2012): Sich die Ernte teilen – Einführung in die Solidarische Landwirtschaft. Heimsheim: Printsystem Medienverlag.

WIRTHGEN, B.; MAURER, O. (2000): Direktvermarktung. 2. Aufl. Stuttgart: Ulmer.

Mündliche und schriftliche Mitteilungen:

CORS, J.-H.: mündliche Mitteilungen Oktober 2013 bis Februar 2014

CORS, J.-H.: schriftliche Mitteilungen vom 13.01.2014

DORFGARTEN HEBENSHAUSEN: mündliche Mittelungen Oktober 2013 bis Februar 2014

DORFGARTEN HEBENSHAUSEN: schriftliche Mittelungen Oktober 2013 bis Februar 2014

Anhang

Betriebszweigabrechnung 2013

1		2	3
		Leistungs-/Kostenart	Leistungen, Direktkosten, Gemeinkosten Euro
2	Leistungen	Mitgliederbeiträge SoLaWi	16483,20
3		Lebensmittel Verkauf	109,50
4		Förderungen/öffentliche Direktzahlungen	0,00
5		Sonstiges	0,00
6		0	0,00
7	Summe Leistungen		16592,70
8	Direktkosten	Saat- und Pflanzgut, Jungpflanzen	1264,52
9		Dünger	45,39
10		Pflanzenschutz	114,61
11		Wasser	400,00
12		Trocknung	0,00
13		Lagerung	0,00
14		Vermarktung	0,00
15		Betriebsmittel	2845,70
16			7
16	Summe Direktkosten	Sonstige Direktkosten	0,00 4670,22
18		Löhne	6600,00
	Arbeitserledigungskosten		
19		Berufsgenossenschaft	0,00
20		Lohnarbeit/Maschinenmiete	745,00
21		Maschinenunterhaltung/Reperatur	0,00
22		Treib- und Schmierstoffe	60,00
23		Abschreibung Maschinen	1080,00
24		Unterh., Abschr., Steuern, Vers. PKW	0,00
25		Strom	180,00
26		Maschinenversicherung	0,00
27		Sonstige Arbeitserledigungskosten	0,00
28	Summe Arbeitserledigungsko		8665,00
29	Gebäudekosten	Abschreibung Gebäude	0,00
30		Miete	180,00
31		Unterhaltung Gebäude	0,00
32		Gebäudeversicherung	0,00
33		Sonstige Gebäudekosten	0,00
34	Summe Gebäudekosten		180,00
35	Flächenkosten	Pacht	60,00
36		Flurbereinigung, Wasserlasten	0,00
37		Drainage, Bodenverbess., Wege	0,00
38		Sonstige Flächenkosten	0,00
39	Summe Flächenkosten		60,00
40	Sonstige Kosten	Beiträge, Gebühren	0,00
41		Versicherungen	0,00
42		Buchführung, Beratung	23,00
43		Büro, Verwaltung	50,00
44		Sonstiges	306,55
45		Puffer/Rücklagen	330,33
46	Summe sonstige Kosten	1	379,55
47	Steuern	Grundsteuer	0,00
48	otto de l'il	Gewerbesteuer	0,00
49		Sonstige Steuern	0,00
50	Summe Steuern	Jonatige Stederii	0,00
51	Summe Kosten		13954,77
52	Saldo Leistungen und Kosten		2637,93

Liquiditätsplanung 2013

2339,20 2264,50 60,00 40,00
00'09 00'09
00'09
00'09
114,61

Betriebszweigabrechnung 2014

1		2	3
		Leistungs-/Kostenart	Leistungen, Direktkosten, Gemeinkosten Euro
2	Leistungen	Mitgliederbeiträge SoLaWi	78400,00
3		Lebensmittel Verkauf	2837,00
4		Förderungen/öffentliche Direktzahlungen	0,00
5		Sonstiges	0,00
6		0	0,00
7	Summe Leistungen		81237,00
8	Direktkosten	Saat- und Pflanzgut, Jungpflanzen	6500,00
9		Dünger	1000,00
10		Pflanzenschutz	200,00
11		Wasser	1200,00
12		Trocknung	0,00
13		Lagerung	1200,00
14		Vermarktung	0,00
15		Betriebsmittel	9469,40
16		Sonstige Direktkosten	0,00
17	Summe Direktkosten		19569,40
18	Arbeitserledigungskosten	Löhne	45200,00
19	, ,	Berufsgenossenschaft	240,00
20		Lohnarbeit/Maschinenmiete	1950,00
21		Maschinenunterhaltung/Reperatur	600,00
22		Treib- und Schmierstoffe	600,00
23		Abschreibung Maschinen	2366,67
24		Unterh., Abschr., Steuern, Vers. PKW	0,00
25		Strom	300,00
26		Maschinenversicherung	200,00
27		Sonstige Arbeitserledigungskosten	0,00
28	Summe Arbeitserledigungs		51456,67
29	Gebäudekosten	Abschreibung Gebäude	0,00
30		Miete	3600,00
31		Unterhaltung Gebäude	0,00
32		Gebäudeversicherung	0,00
33		Sonstige Gebäudekosten	0,00
34	Summe Gebäudekosten	Solistific George Rostell	3600,00
35	Flächenkosten	Pacht	1200,00
36		Flurbereinigung, Wasserlasten	0,00
37		Drainage, Bodenverbess., Wege	0,00
38		Sonstige Flächenkosten	0,00
39	Summe Flächenkosten	Jeanstige Fractionikosten	1200,00
40	Sonstige Kosten	Beiträge, Gebühren	300,00
41		Versicherungen	480,00
42		Buchführung, Beratung	2000,00
43		Büro, Verwaltung	420,00
44		Sonstiges	960,00
45		Puffer/Rücklagen	1200,00
46	Summe sonstige Kosten	i arreif nachtagen	5360,00
47	Steuern	Grundsteuer	0,00
48		Gewerbesteuer	0,00
49		Sonstige Steuern	0,00
	Summe Steuern	Journal De Stewern	0,00
50			0,00
<u>50</u> 51	Summe Kosten		81186,07

Liquiditätsplanung 2014

Monate	5	- Inde				a Care Care			L					
Saldo Vormonat	2637,93	-17662,07	-19087,07	-19997,57	-19908,07	-19933,07	-19608,07	-19152,47	-16612,97	-15523,47	-13133,97	-10594,47	-8319,47	+4000
Anzahl Anteile	0	20	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	o cesallin
Durchschnittswert pro Anteil	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	
Mitgliederbeiträge SoLaWi	00'0	3500,00	4900,00	7000,000	7000,00	7000,00	7000,000	7000,000	7000,000	7000,000	7000,000	7000,00	7000,000	78400,00
Lebensmittel Verkauf			264,50	264,50	350,00	400,00	400,00	314,50	314,50	264,50	264,50	,		2837,00
Förderungen/öffentliche Direktzahlungen														0,00
Sonstiges														00'0
Kredit														0,00
SUMME EINZAHLUNGEN	00'0	3500,00	5164,50	7264,50	7350,00	7400,00	7400,00	7314,50	7314,50	7264,50	7264,50	7000,000	7000,000	81237,00
Pflanz- u. Saatgut, Jungpflanzen	00'0059													0′0059
Dünger		200,00		400,00	400,00									1000,00
Pflanzenschutz				100,00	100,00									200,00
Wasser		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00
Trocknung														00'0
Lagerung								200,00	200,000	200,00	200,000	200,000	200,000	1200,00
Vermarktung														00'0
Betriebsmittel	3600,00	100,00	50,00	1600,00	400,00	2000,00	1719,40							9469,40
Sonstige Direktkosten														0,00
Löhne		3600,00	3600,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	45200,00
Berufsgenossenschaft		20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	240,00
Lohnarbeit, Maschinenmiete	200,000	100,00	100,00	150,00	150,00	150,00	300,00	150,00	100,00	250,00	100,00	100,00	100,00	1950,00
Kauf von Maschinen	10000,00		1000,00		1300,00									12300,00
Maschinenunterhaltung, Reperaturen		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	00'009
Treib- u. Schmierstoffe		20,00	50,00	50,00	20,00	50,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00	00'009
Unterh., Abschr., Steuern, Vers. PKW														00'0
Strom		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	300,00
Maschinenversicherung		100,00			100,00									200,00
Sonstige Arbeitserledigungskosten														0,00
Kauf von Gebäuden														00'0
Miete für Gebäude		300,00	300,000	300,000	300,00	300,00	300,00	300,00	300,000	300,000	300,000	300,00	300,000	3600,00
Unterhal tung Gebäude														0,00
Gebäudeversicherung														00'0
Sonstige Gebäudekosten														00'0
Pacht von Flächen		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	1200,00
Flurbereimgung, wasserlasten														0,0
Sonsti <i>p</i> e Flächenkosten														0.00
Beiträge Gebühren		25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	300,00
Versicherungen		40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	480,00
Buchführung, Beratung			200,000						1500,00					2000,00
Büro, Verwaltung		35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	420,00
Sonstiges		80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	960,00
Tilgung von Darlehen														00'0
Gewerbesteuer														00'0
Grundsteuer für Flächen														00'0
Sonstige Steuern								1				1		0,00
SUMME AUSZAHLUNGEN	20300,00	4925,00	6075,00	7175,00	7375,00	7075,00	6944,40	4775,00	6225,00	4875,00	4725,00	4725,00	4725,00	89919,40
		10000												

Liquiditätsplanung 2014 mit Darlehen

März	5013,86	100	70,00	7000,00 78400,00		00'0	00,0	0,000	7000,00 101237,00	6500,00	1000,00		100,001	200.00		9469,40	00'0	3600,00 45200,00		100,00	17	50,00		25,00 300,00	200,00	00'0		300,00	0000	00'0	100,00 1200,00	00'0	000	25.00		7	35,00 420,00		6666,67	00'0	00'0	_
2	2738,86	100	70,00	2000,000					7000,00			000	100,00	200.00					20,00	100,00		50,00	3	25,00				300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
	199,36	100	70,00	7000,000					7264,50			000	100,00	200.00				3600,000	20,00	100,00		50,00	9	25,00		-		300,00			100,001			25.00	40,00		35,00	80,00				
	4476,53	100	70,00						7264,50			0000	100,00	200:00					20,00	250,00		20,00	8	25,00				300,000			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00	29,9999			
	3387,03	100	70,00	7000,000	314,50				7314,50			0000	100,00	200:00				3600,00	20,00	100,00		20,00	80,00	25,00				300,000			100,00			25.00	40,00	1500,00	35,00	80,00				
	847,53	100	70,00	7000,000	314,50				7314,50			000	100,00	200.00				3600,00	20,00	150,00		20,00	3	25,00				300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
September	391, 93	100	70,00	7000,000	400,00				7400,00			00000	100,00			1719,40		4100,00	20,00	300,00		50,00	3	25,00				300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
	66,93	100	70,00	2000,000	400,00				7400,00			000	100,00			2000,00		4100,00	20,00	150,00		50,00	000	25,00				300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
juli	91,93	100	70,00	7000,00	350,00				7350,00		400,00	100,00	100,00			400,00		4100,00	20,00	150,00	1300,00	20,00	9	25,00	100,00			300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
Juni	2,43	100	70,00	7000,000	264,50				7264,50		400,00	100,00	100,000			1600,00		4100,00	20,00	150,00		20,00	8	25,00				300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
Mai	912,93	70	70,00	4900,00	264,50				5164,50			000	100,00			20,00		3600,00	20,00	100,00	1000,00	50,00	00,00	25,00				300,00			100,00			25.00	40,00	200,00	35,00	80,00				
April	2337,93	20	70,00	3500,00					3500,00		200,00	000	100,00			100,00		3600,00	20,00	100,00		20,00	3	25,00	100,00			300,00			100,00			25.00	40,00		35,00	80,00				
Jan-März	2637,93	0	70,00	00'0			00000	20000,000	20000,00	00'0059						3600,00				200,000	10000,00																					
Monate	Saldo Vormonat	Anzahl Anteile	Durchschnittswert pro Anteil	Mitgliederbeiträge SoLaWi	Lebensmittel Verkauf	Förderungen/öffentliche Direktzahlungen	Sonstiges	Kredit	SUMME EINZAHLUNGEN	Pflanz- u. Saatgut, Jungpflanzen	Dünger	Pflanzenschutz	Wasser	Trocknung	Vermarktung	Betriebsmittel	Sonstige Direktkosten	Löhne	Berufsgenossenschaft	Lohnarbeit, Maschinenmiete	Kauf von Maschinen	Maschinenunterhaltung, Reperaturen Treib Schmierstoffe	Unterh Abschr Steuern, Vers. PKW	Strom	Maschinenversicherung	Sonstige Arbeitserledigungskosten	Kauf von Gebäuden	Miete für Gebäude	Unternaltung Gebaude Gebäudeversichering	Sonstige Gebäudekosten	Pacht von Flächen	Flurbereinigung, Wasserlasten	Drainage, Bodenverbesserung, Wege	Beiträge Gebühren	Versicherungen	Buchführung, Beratung	Büro, Verwaltung	Sonstiges	Tilgung von Darlehen	Gewerbesteuer	Grundsteuer für Flächen	Sonstige Stellern
						Einzahlungen																				Australia	9															

Eidesstattliche Erklärung

Wir versichern hiermit, dass wir die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, ganz oder in Teilen noch nicht als Prüfungsleistung vorgelegt und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt haben. Sämtliche Quellen der Arbeit, die benutzten Quellen im Wortlaut oder dem Sinn nach entnommen sind, haben wir durch Quellenangaben kenntlich gemacht

Witzenhausen, den 12.02.2014

Mirjam Anschütz

Lisa Stiefel