

# Beyond the obvious resilience factors – How do beverage collectives achieve resilience during Covid-19 Crisis?

Master Thesis

submitted by  
Sven Haas

Student number (UT): 2204525

Student number (TUB): 0408497

1<sup>st</sup> supervisor: Dr. ir. Klaasjan Visscher (University of Twente)

2<sup>nd</sup> supervisor: Dr. Matthias de Visser (University of Twente)

3<sup>rd</sup> supervisor: Prof. Dr. Jan Kratzer (TU Berlin)

University of Twente

Technische Universität Berlin

Berlin, July 9, 2022

## **ABSTRACT**

This paper investigates the resilience of beverage collectives in the wake of Covid-19 crisis in Germany by applying an explorative qualitative method. The resilience factors democratic governance and embeddedness are examined. Three additional resilience factors are identified in the course of this paper. The results are interpreted and incorporated into a comprehensive resilience framework. In this way, resilience factors are revealed to increase or decrease in relevance, depending on the severity of the crisis. Thereby, a first contribution is made to link resilience system models and business resilience research. This paper unites resilience research from different disciplines. The findings on resilience of collectives and the emerging resilience factors engagement, labor flexibility and self-reflection provide a deeper understanding of the field. Scientists and policy makers gain important impulses to consider resilient entrepreneurship in times of intensifying crises.

## ACKNOWLEDGEMENT

First and foremost, I would like to thank my research supervisors Klaasjan Visscher, Matthias de Visser and Jan Kratzer. Without their dedicated involvement, guidance during the process, and trust in my abilities, this work could not have been accomplished. I would like to thank you for your perseverance and empathetic mentoring over the past months. In autumn 2018, I started my Master's degree at the University of Twente, not knowing which unplanned paths I would take. At the University of Twente, I found what I had been searching for - a challenging academic environment and benevolent faculty support. Quite unexpectedly, I was offered the opportunity to extend my Master's degree as a Double Degree with the Technical University of Berlin. This offer was rather difficult for me to accept, although it has enriched my experience. I would like to thank all those involved and initiators of the program, also for allowing me to contribute my very own perspective on sustainability and democratic entrepreneurship.

I would like to thank my interview partners for their trust. For their commitment to participate in this scientific work despite their personal destinies and business challenges. In the future, I wish them only the best for their true value creation, for their cultural and social contribution, and for their leading role as value-based pioneers.

Particularly the Covid-19 years required more than just academic support. My roommates and former roommates are to be thanked in particular for their acceptance of my character, my moods, and my endless discussions on research questions. They, along with my former Bachelor and Master's companions, deserve special thanks. Over and over again, they have read parts of my work and forced me to organize my thoughts and meet my own expectations. They reminded me that there is not only work, they showed me that my thesis is valuable and admonished me not to be always so damn political in my formulations. They pushed me when I was not motivated and slowed me down when I aimed too high.

Not one sentence of this work could have been written without my family. Not without my father, who just kept saying, get it done. Not without my mother who showed a lot of understanding for my struggles. Not without my brother who showed me and himself how to get back. And not without my partner in crime, my beloved girlfriend Nina. You teach me on a daily basis what support means, how to value oneself, and the incredible importance of information design. Without our discussions and exchange, my work would be a big pile of puzzle pieces with no order. Thank you all from the bottom of my heart. My personal Sisyphus task finally comes to an end.

## Table of Content

ABSTRACT .....	2
ACKNOWLEDGEMENT .....	3
LIST OF FIGURES.....	6
LIST OF TABLES.....	7
LIST OF ABBREVIATIONS .....	8
INTRODUCTION .....	9
THEORY.....	12
Crisis theory and Covid-19.....	12
Resilience .....	13
The Resilience Framework .....	16
Resilience Factors of Cooperatives.....	19
Democratic Governance.....	20
Embeddedness .....	24
METHODOLOGICAL FRAMEWORK.....	26
General Approach .....	26
Triangulation.....	27
Exploratory Expert Interview .....	28
Comparative Case Studies.....	30
Problem-oriented Interviews .....	31
Research Context and Participants.....	33
Expert Review .....	38
FINDINGS .....	39
Exploratory Expert Interview .....	39
Democratic Governance.....	39
Embeddedness.....	40
Engagement .....	42
Labor Flexibility.....	42
Self-Reflection .....	43
Comparative Case Study .....	44
Democratic Governance.....	46
Embeddedness.....	51
Engagement .....	55
Labor Flexibility.....	56
Self-Reflection .....	59
Summary of Findings .....	62
DISCUSSION, LIMITATIONS & FURTHER RESEARCH .....	67
CONCLUSION .....	73
REFERENCES.....	74

APPENDIX A .....	83
Appendix A.A – Democratic Governance.....	83
Appendix A.B – Embeddedness .....	86
Appendix A.C – Engagement .....	89
Appendix A.D – Labor Flexibility .....	92
Appendix A.E – Self-Reflection .....	95
APPENDIX B .....	98
Appendix B.A: Transcript Expert Interview .....	98
Appendix B.A: Transcript Expert Review .....	118
APPENDIX C .....	127
Appendix C.A – Bergsträsser Winzer eG .....	127
Appendix C.B – Premium-Kollektiv .....	152
Appendix C.C – Freimeisterkollektiv .....	192

## LIST OF FIGURES

Figure 1: Intensity and Duration based on Giovannini et al., (2020) .....	15
Figure 2: The 3D resilience framework based on Béné et al. (2012) .....	16
Figure 3: Resilience Framework adapted from Béné et al. (2012).....	17
Figure 4: Research Design.....	28
Figure 5: Resilience Factor Framework .....	66

## LIST OF TABLES

Table 1: Cooperative values and principles, adopted by the ICA (1995).....	20
Table 2: Classification criteria of structurally anchored organizational democracy (Unterrainer et al., 2011).....	22
Table 3: Democratic Governance .....	50
Table 4: Embeddedness .....	54
Table 5: Engagement.....	56
Table 6: Labor Flexibility .....	59
Table 7: Self-Reflection.....	62

## **LIST OF ABBREVIATIONS**

JRC – Joint Research Centre

GmbH – Gesellschaft mit beschränkter Haftung

UG – Unternehmergesellschaft, haftungsbeschränkt

ICA – International Cooperative Alliance

CSA – community supported agriculture

eG – eingetragene Genossenschaft

B2B – business-to-business

SMEs – small and medium-sized enterprises

## INTRODUCTION

Amid the recovery from the last financial crisis 2008 and the process of transformation towards a greener economy, the Covid-19 crisis has once again deeply unsettled the global economic system. By 2019, climate change and its implications had been on the path to generate a “great mindshift” (Göpel, 2016). The climate change is one whose solution is under immense time pressure and which, due to the Covid-19 crisis, reveals the fragility of the entire economic system. Although crises and shocks appear to be a constant and natural phenomenon, such challenges complicate economic and social planning. Often, spontaneous changes in political and economic circumstances force reorganization. This usually results in great uncertainty, often accompanied by financial losses, and a considerable effort to adjust (Taylor & O’Connell, 1985). Therefore, it is of scientific, economic, and political interest to understand what it means to deal with crises in a resilient way.

The Joint Research Centre (JRC), the European Commission's scientific service, published a resilience study on this topic entitled “Time for transformative resilience: the Covid-19 emergency” (Giovannini et al., 2020). In the course of this study, the deep impacts on society, production processes, consumption, investment, as well as social systems and institutions are described. Further, the authors argue that the Covid-19 crisis is thereby only exemplary in this vulnerable world, which, with deep economic interconnection, intensifying climate change, and rising inequality, is heading towards less, rather than more, resilience. While Giovannini et al. (2020) attempt to take a general societal perspective on resilience, Billiet et al. (2021) have focused on enterprises, such as cooperatives, that address members' economic, social, and cultural needs in the wake of Covid-19 crisis.

Cooperatives are traditionally recognized as the archetype of democratic enterprises. They serve the needs of their members not only in times of crisis (Billiet et al., 2021). This has frequently been proved, e.g., in the wake of the phylloxera plague crisis in the late 19<sup>th</sup> century. Almost all European wine-growing areas suffered from crop failure, due to the phylloxera plague. The winegrowers united to form large cooperatives to cope with this crisis. Although the crop failures two centuries ago and the recent sales shortfalls caused by Covid-19 differ as crises, they are comparable severely in terms of intensity, duration, and risk to the affected enterprises. Therefore, the Covid-19 crisis offers a chance to study entrepreneurial resilience.

While Giovannini et al. (2020) clearly show that resilience during one crisis is not the same as resilience during another crisis and that there are different types of response depending on the type of shock. Billet et al. (2021) show that a

clear distinction between cooperatives and their capitalist counterparts can be drawn. In this regard, the main distinction of the resilience capacity of cooperatives is found in the centrality of the needs of the members and embeddedness in a collaborative movement, a community of enterprises that does not primarily serve the increase of capital. Moreover, cooperatives may not be the exclusive legal forms in which collective and cooperative action can be observed today. Collectives sometimes decide to be found sole proprietorships (Einzelunternehmen), limited liability companies (Gesellschaft mit beschränkter Haftung [GmbH]) or private company limited by shares (Unternehmergesellschaft, haftungsbeschränkt [UG]) in order to avoid restrictive rules or bureaucratic barriers in cooperative law. In this paper, the umbrella term collective is applied since the term cooperative refers primarily to the legal form of a cooperative.

The German beverage sector is chosen as the sector to be studied, as it is characterized by many local and regional submarkets rather than one large market (Stracke & Homann, 2017). An investigation of collectives provides a suitable approach here. The beverage sector with its severe decline in sales during the Covid-19 crisis offers a promising opportunity to explore entrepreneurial resilience in further detail. By investigating this sector, this paper links the research of Giovannini et al. (2020) and Billet et al. (2021) by providing further insight into entrepreneurial resilience based on beverage collectives.

This leads to the research question: *How do beverage collectives achieve resilience during Covid-19 Crisis?*

In the following exploratory study, qualitative research methods are used to enrich the scientific discourse on resilience and improve orientation. Selected on the basis of the orientation of democratic benefit and embeddedness, beverage collectives are investigated in a comparative case study. In this context, the focus is not limited to the legal form of the cooperative, but rather on democratic orientation (oriented towards members' needs) and embeddedness (network of like-minded people). Given this basic premise, resilience will be examined during Covid-19 and attention is enlarged to other factors of resilience that go beyond democratic orientation and embeddedness. The existing factors are to be reviewed, further resilience factors are to be sought and the results are to be presented in a comprehensible structure. The aim of this paper is therefore twofold. First, it tries to explore whether there are further resilience factors to be found in collectives in addition to the existing resilience factors (democratic governance and embeddedness). Second, the existing resilience factors and potential further factors will be investigated with regard to their relevance during Covid-19.

The results of this work reveal an important field for research on business resilience. Resilience factors are identified in their function for the first time. Established resilience factors are clarified and explained. Following previous work by Giovannini et al. (2020) and Béné et al. (2012), a model is introduced that categorizes responses to crises and provides general guidance. The application of this model on the case of beverage collectives in Germany provides input for further research. The gained insights will support enterprises and policymakers in identifying clear guidelines. In this way, this paper can bridge the gap between overall societal resilience and the contribution collectives might offer to it.

## THEORY

### Crisis theory and Covid-19

In this part of the paper, a theoretical introduction to crises and Covid-19 in particular will be given. The term crisis has many definitions and aspects. Overlaps are often found in the phrases “turning point for better or worse”, “decisive moments”, and “crucial time” (Darling, 1994; Davies & Walters, 1998; Shaluf & Said, 2003). This turning point involves a biophysical or social system that is dysfunctional in moments of crisis and requires quick decisions to prevent further break-up. However, the malfunction of the system is often not known at a given point in time (Bundy et al., 2017). Even though the various symptoms of a crisis can be observed by different disciplines they exhibit a systemic interdependence. In a globalized world, various subsystems and aspects are strongly interconnected, which is why every individual crisis influences all interconnected systems (Capra & Luisi, 2014, p.68).

In order to compare crises and shocks, dimensions of severity are specified. The dimensions of duration and intensity elaborated in previous literature are frequently applied to characterize crises, disasters, and stressors (Manca et al., 2017; Norris et al., 2008). While duration is a dimension of time that is convenient to standardize, intensity tends to be more complex and sector related. An approximation of the economic intensity of crises can therefore only be made on the basis of initial forecasts. The annual short-term output shock data for Germany is usually published by the Federal Statistical Office with a lag of about 20 months. First approximations of the output shock between February and September 2020 show food and beverage service activities as the most severely affected sector with minus 49.9 percent. This is followed by accommodation with a minus of 43.7 percent. By contrast, the least affected sectors are real estate with minus 0.1 percent and IT service activities with minus 0.7 percent (Bruckmeier et al., 2021). Closely linked to the outputs are data on labor demand. Among others, two sectors that were strongly affected are food and beverage serving activities with minus 31.9 percent labor demand and the manufacturing of beverages sector with minus 9.4 percent (Bruckmeier et al., 2021). For the duration dimension, a two-year period of alternating opening and closing can be given, which with caution can be described as altogether long-lasting. As a result, the Covid-19 crisis can be described as a severe shock for the beverage industry, based on the dimensions of duration and intensity.

The following sections on resilience show that the dimensions of crisis have a decisive influence on an organization's response to it. Therefore, we will first discuss the interdisciplinary concept of resilience in general before introducing the different resilience capacities.

## Resilience

In this section, resilience is derived from linguistic and scientific streams, and a current state of research with associated models is presented. The term resilience is applied as a descriptive, heuristic, metaphorical, and normative dimension in a wide variety of research areas to study ecological and socio-ecological systems (Folke, 2006; Holling, 2001; Hughes et. al, 2005; Pickett et al., 2004). Due to its wide application across disciplines and varying objectives, resilience remains an amorphous concept until today (Patel et al., 2017). In the terminological meaning of resilience, there are two different ideas of what resilience is (Brand & Jax, 2007). Both meanings have their roots in the Latin word *resilire*, which can mean both repel and bounce back. On the basis of this terminology, the two fundamental streams of resilience research can be distinguished: research on resisting crises and research on responding to and recovering from crises (Annarelli & Nonino, 2016; Brand & Jax, 2007; Quinlan et al., 2016). In the first case, research often refers to *ecosystem resilience* or ecological resilience, which is the absorptive coping of a system until it transitions to a new stable regime. In the new state, new conditions and variables prevail and the structure differs from the previous state (Brand & Jax, 2007; Gunderson & Holling, 2002; Gunderson, 2000; Holling, 1996). In the second case, research assumes dynamics close to equilibrium and often investigates the time required to return to the original state after a disturbance. Scientifically, this is referred to as *engineering resilience* and is based on the concept of elasticity (Brand & Jax, 2007; Grimm & Wissel, 1997; Holling 1996).

Additionally, the terms *functional* and *dynamic resilience* are used in the context of resilience (Holling, 1996; Tanner et al., 2017). The term *functional resilience* is aggregating the capabilities to absorb disturbance, as in the case of *ecosystem resilience*, and the capabilities to return to steady state, in the sense of *engineering resilience* (Holling, 1996; Tanner et al., 2017; Walker & Salt, 2012). Even though dealing with crisis allows changes in the system, the functional outcome is a continuation of the pre-crisis course (Tanner et al., 2017; Woods, 2015). The *dynamic resilience*, by contrast, is not just about absorbing and adapting in the short term, but also about meta-stable rebuilding, dysfunctional disruption, or transformative reorganization, in the case of accumulated stress (Gunderson & Holling, 2002; Tanner et al., 2017). A system breaks down as a result of too many stressors, then finds its way to a new normal. Regarding enterprises, this dysfunctional phase is unlikely to be slow and long-lasting but rather short and fast if it occurs. Nevertheless, this important third path is not yet included in the concepts of *engineering resilience* or *ecosystem resilience*. While this third resilience perspective is based on a rather unintuitive perspective for enterprises which is not easy to manage in advance, its relevance for economic discourses on resilience is not diminished (Berkes et al., 2008; Gunderson & Holling, 2002). Dysfunctional phases are a hardly predictable but real threat. The scientific and

social goal is not to absorb every crisis, but on the contrary to create companies and systems that fail in a safe and controlled manner.

Failing in a controlled manner refers to transformative processes in the course of resilience. Previously, the link between resilience and transformation has been described rather conceptually, as low levels of resilience are often highlighted as key determinants of new stable states that do not correspond to the pre-crisis state (Jeans et al., 2016; Tanner et al., 2017). Instead, transformation should be understood in practical terms as individual, small, temporary, but regularly repeated moments of failure which are then followed by learning processes within the entity, thereby creating resilience. This creates a new symbiotic interpretation of resilience and transformation as a natural evolution, next to the picture of a revolutionary transformation following a system failure due to a lack of resilience (Schneidewind, 2018, p.67). In other words, it is about “bouncing forward” (Giovannini et al., 2020; Jeans et al., 2016) or “building back better” (Wahlström, 2015). It is argued that *transformative resilience* is an important part of the bigger picture, as it is evolutionary, future-oriented, and innovation-creating, and consequently needs to be further incorporated into academic debate on resilience. In this regard, for all three resilience categories, resilience should be conceptualized as a process or ability rather than an outcome (Brown & Kulig, 1996; Norris et al., 2008; Pfefferbaum et al. 2005).

Resilience is evaluated, assigned, and interpreted differently as a result of the dichotomy between functional and dynamic aspects (Tanner et al., 2017). From a strategic planning perspective, a deliberated or managed transformative process is preferred to a forced and unplanned process. Resilience can be regarded as a desirable outcome, and transformation as well. Managed and deliberated transformation has two different meanings (Folke et. al, 2010; Tanner et al., 2017; Walker et al., 2004). The first meaning, which tends to have less to do with system resilience, involves targeted structural actions, such as laws that specify a dated transformation of the system (Kemp, 1994; O'Brien, 2012; Kemp). The second case also allows for structural actions, but primarily means anticipating and responding to shocks and crises, whether ad hoc or as a transformation over longer periods of time (Béné et al., 2012). Linking to the explanations in the previous section on crises and the Covid-19 crisis in particular, there are dimensions on the basis of which crises are classified. The frequently mentioned dimensions of duration and intensity have a decisive influence on the way in which resilience can be enhanced. Figure 1 shows the relationship between duration and intensity, which shift the resilience capacities from functional to dynamic as the scale increases. In the extreme case of a crisis that is both long-lasting and profoundly intense, an organization, or as shown in the following sections, an enterprise, can only respond with transformative capacities.

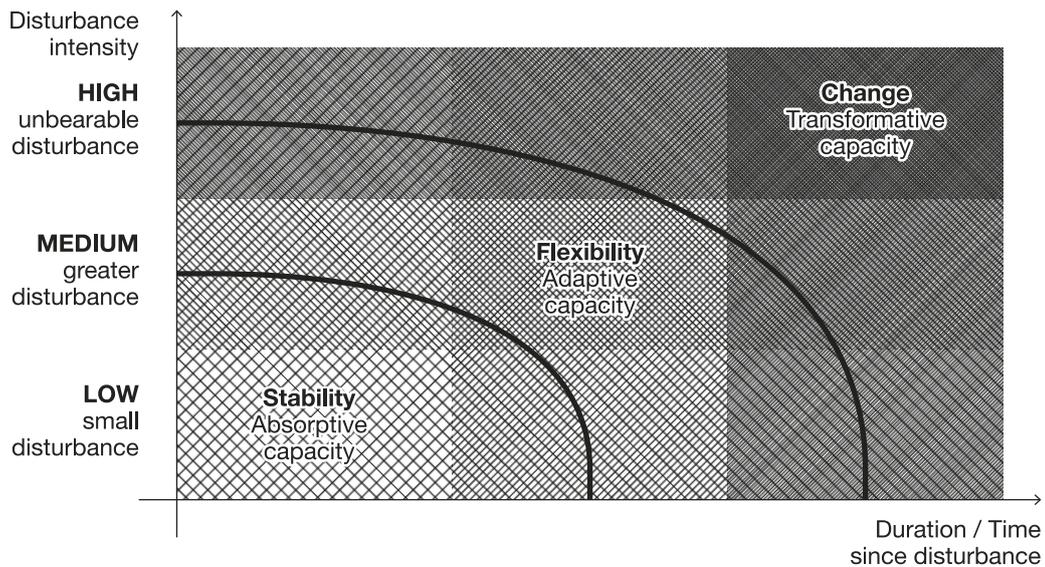


Figure 1: Intensity and Duration based on Giovannini et al., (2020)

As described in the previous section, Covid-19 is an intense and long-lasting crisis. Previous publications suggest that enterprises in the beverage sector are and have been affected intensively and for a long time. First numbers and projections presented above indicate this. This paper aims to investigate the resilience of beverage collectives by analyzing their actions and reactions. In order to do so, capacities as described in Figure 1 are rearranged and the dimensions intensity and duration are homogenized. Figure 2 shows a representation based on Béné et al. (2012) that combines the resilience and crisis dimensions. Compared to Figure 1 from Giovannini et al. (2020), Figure 2 from Béné et al. (2012) clearly focuses on resilience and fewer on crisis. The model in Figure 2 is intended to provide orientation and guidance in understanding the various resilience capacities. The model consists of two horizontal axes. The upper axis describes the intensity of change. The lower axis describes resilience as a bidirectional force. In the center, different capacities are presented, which are arranged along the increasing change intensity. Stability in the face of less intense change through absorptive coping capacity (persistence) leads to Resilience on the left side of the axis. Flexibility in the face of medium-intensity change through adaptive capacity (incremental adjustment) leads to resilience in the middle of the axis. Finally, change in the face of very intense change through transformative capacity (transformational responses) leads to resilience on the right side of the axis (Figure 2).

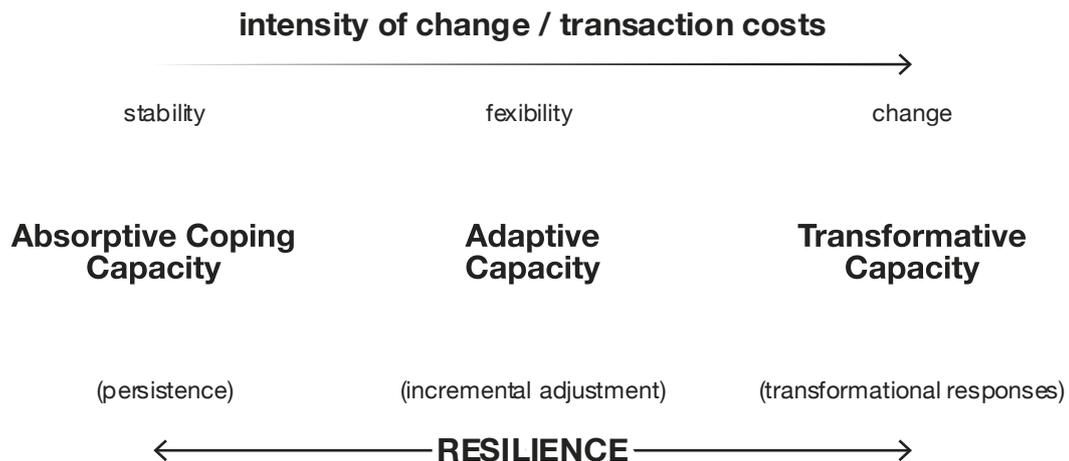


Figure 2: The 3D resilience framework based on Béné et al. (2012)

This figure represents one of the few examples of resilience research that attempts to connect all three resilience categories mentioned at the beginning of this chapter. While absorptive coping capacity describes ecosystem resilience and therefore approximates the meaning of “repel,” adaptive capacity describes the engineering resilience already mentioned, with the meaning of “bounce back”. The transformative resilience or transformative capacity positioned on the far right describes the reaction of “building back better” in the course of intensive change (Béné et al., 2012). This model provides the foundation of this exploratory research. In the following section justified adaptations are made to the original.

### The Resilience Framework

The framework introduced at the end of the last section is the theoretical basis of this paper in terms of shape and scope. Nevertheless, in the course of the application of this model in the context of economic research, there are justified reasons to adapt the model by Béné et al. (2012). Using the original model as a starting point, the modifications are explained from top to bottom.

Based on the characterization of Giovannini et al. (2020) and other relevant literature on crisis assessment (Manca et al., 2017; Norris et al., 2008), the term in the original model *intensity of change* might be modified to *severity of crisis*. This *severity of crisis* could describe the homogenized dimensions of duration and intensity. The terminological alternation from change to crisis may seem substantial but is justifiable when compared to the description in Béné's original: “[...] (This) suggests that these different responses can be linked (at least conceptually) to various intensities of shock or change.” (Béné et al., 2012). It is argued that a description of a change, a shock or a crisis based only on intensity

might lead to a rather incomplete description of the change, shock or crisis. A homogenized dimensions of duration and intensity, a kind of linear aggregate from Figure 1 is proposed. Instead of the term change, the term crisis is used. Intensity becomes severity. Regarding the meaning the model in Figure 3 still refers to the origin.

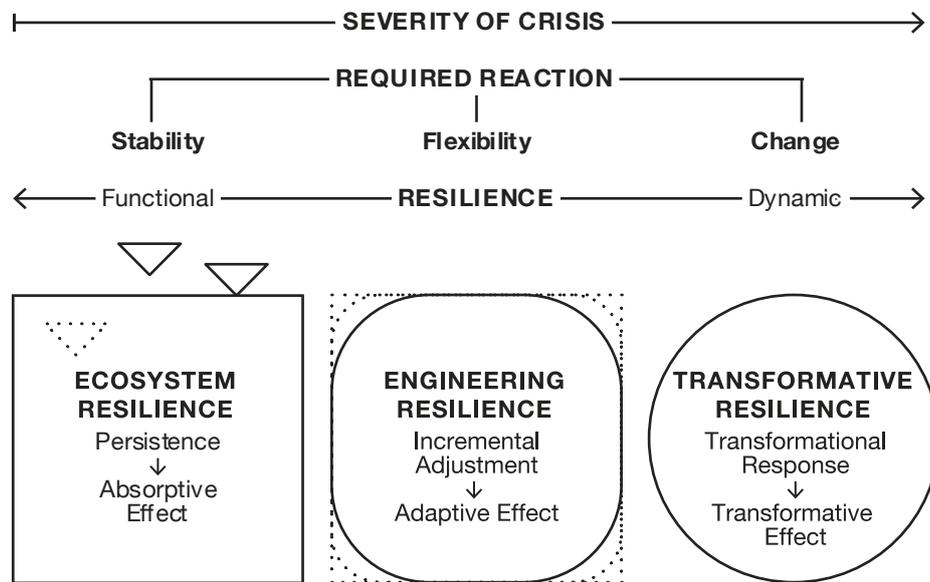


Figure 3: Resilience Framework adapted from Béné et al. (2012)

The previously used scale of change is detached from the crisis. The *severity of the crisis* is considered as an externality on one level and the organization's response is placed on an axis below. This highlights the organization's active approach in the face of the crisis. The response paths are Stability, Flexibility or Change (Figure 3). Stability as a response is strongly linked to the notion of functional resilience, that is, resilience built out of ex ante conditions (Norris et al., 2008). A well-known example of this is the human immune system, which, in the absence of change, copes with the majority of crises by maintaining stability on a daily basis (Béné et al., 2012). This describes an ideal state that requires minimal resources, except for those that were also needed before the crisis, and the system continues to be functional (Norris et al., 2008). If a system remains functional in the face of a weak crisis without adaptation and change, only through persistence, resilience authors use the term *absorptive coping capacity* (Béné et al., 2012; Tanner et al., 2017). In the course of this paper, the term *Ecosystem Resilience* is used (Figure 3). A more flexible response, and thus a form of engineering resilience, can be explained by an aircraft engine that breaks down (Norris et al., 2008). Should a turbine malfunction on an aircraft, the captain can switch to an adapted emergency mode. This involves heading for the nearest airport with one turbine in a slight sink rate. The basic functionality is

maintained, and the aircraft flies. Nevertheless, the initial function remains in operation only to a limited or adapted extent. This is a transitional stage. Such description refers to engineering resilience. A highly simplified example of transformative resilience is the adaptation of the modern pentathlon. Starting in 2024, the discipline of horse jumping is to be replaced within the pentathlon. Athletes who are both at world-class level until the end of horse jumping and remain at world-class level after the adaptation of the sport could be considered to have transformative resilience. If they perform the new discipline at a high level without transition, they have anticipated the transformation well or show a fast and good adaptability.

The paper of Norris et al. (2008) defines resilience as a set of capacities. For this reason, the categories *Ecosystem Resilience*, *Engineering Resilience* and *Transformative Resilience* are selected in this paper, each of which allows for a set of capacities. In addition to this changed meaning to the model developed by Béné et al. (2012), the term *absorptive coping capacity* or absorptive capacity can thus be avoided. While the meaning of absorption in the research context of resilience refers to the stability as described earlier in this section (Béné et al., 2012; Tanner et al., 2017), absorptive capacity in the context of business administration research has a different meaning. The term absorptive capacity, which is often used in the context of management and entrepreneurship, refers to the ability to process information and make it commercially useful, or to implement routines and processes that facilitate this (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). The term *Ecosystem Resilience* is used to avoid this ambiguity between different research disciplines. Furthermore, the origin of the resilience category becomes recognizable and following the work of Norris et al. (2008), resilience is rather seen as a set of capacities instead of a singular capacity.

With this perspective, structures, strategies, and values of enterprises can be assessed with regard to their resilience effect (Béné et al., 2012). The impact of an enterprise's strategy on resilience categories could vary depending on the severity of the crisis. In a stabilizing response to a drought, for example, a high level of contracts might be helpful in terms of prices, while a high level of contracts might be of minor help after a tsunami. The more severe the shock, the stronger the transformational response has to be (Béné et al., 2012). Thus, in the best case, the enterprise under observation simply absorbs the shock (Norris et al., 2008, p. 132). If existing structures, strategies, and values are not sufficient, an enterprise must respond with incremental adjustment if comparable function is to be continuously maintained (Béné et al., 2012; Cutter et al., 2008). If shocks and crises are too severe, transformational response is needed to change the enterprises' function or to regain function after dysfunctionality (Béné et al., 2012). Thereby, the model should not be understood in a purely linear way, as several crises may occur at the same time and would thus require different intersecting resilience

(O'Brien et al. 2004). All three categories are different perspectives of the same reality (Béné et al., 2012). As a result, resilience categories and resilience factors are difficult to measure or quantify (Levine et al., 2011). In addition, it is not always clear to those affected how their behavior has changed in the course of the crisis, causing questionnaires, for example, to fail as a sole instrument (Hertel & Rosch, 2010; Levine et al., 2011). Temporal factors play an important role in the analysis of resilience. Studies of resilience can be 1. ex-ante oriented (capacities at baseline) 2. disturbance oriented or 3. ex-post oriented (state after shock and crises) (Béné et al., 2015; Constan et al., 2014).

As the last modification the axis of resilience, forming the lower boundary in the original model, moves upwards and is extended by the frequently used termini functional (resilience) and dynamic (resilience). It is argued that these two terminological changes, severity of crisis and resilience instead of capacities, enable a better application in the context of business-resilience research. In the next section, the modified model by Béné et al. (2012) (Figure 3) is used to explain how this paper follows up on the results of Billet et al. (2021).

## **Resilience Factors of Cooperatives**

This section introduces resilience factors derived from cooperative principles and values. In preceding research on organizational or business resilience, the focus is often on organizational factors such as governance, exchange, culture, flexibility, and learning processes (Billet et al., 2021; Torres et al., 2019; Weick & Sutcliffe, 2001). In their work, Billet et al. (2021) consciously sought to derive the resilience factors via the principles and values of cooperatives. The values of cooperatives are self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity, and solidarity (Billet et al. 2021; Cooperatives Europe, 2020; Novkovic, 2008). In addition, there are the cooperative principles: voluntary and open membership, democratic member control, member economic participation, autonomy and independence, education, training and information, cooperation among cooperatives and concern for community (Billet et al. 2021; Novkovic, 2008). All these principles and values in Table 1 are based on the statues introduced by the International Cooperative Alliance (ICA) in 1995 (ICA, 1995). They serve as guidelines for categorizing cooperatives.

Table 1: Cooperative values and principles, adopted by the ICA (1995)

COOPERATIVE PRINCIPLES	COOPERATIVE VALUES
1. self-help	1. voluntary and open membership
2. self-responsibility	2. democratic member control
<b>3. democracy</b>	3. member economic participation
4. equality	4. autonomy and independence
5. equity	5. education, training, and information
6. solidarity	<b>6. cooperation among cooperatives</b>
	7. concern for community

Billet et al. (2021) studied the resilience factors of democratic organization and embeddedness during Covid-19 based on the value of *democracy* and the principle of *cooperation among cooperatives*. To better illustrate these, they are highlighted in Table 1. The principle of solidarity accounts for the embeddedness factor, in the same way that the value democratic member control stands for a democratic organization. These two resilience factors, democratic organization and embeddedness, as parts of the sets of capacities behind *Ecosystem Resilience*, *Engineering Resilience* and *Transformative Resilience*, are explained in more detail below. The cooperative principles and cooperative values serve as orientation and as a derivation of resilience factors. In the next section, it will be explained why, based on democratic governance and embeddedness, not only cooperatives are relevant. It is argued that the broader notion of collectives, rather than cooperatives, offers a wider view which is contemporary.

## Democratic Governance

In this section, the resilience factor of *democratic governance* is discussed in detail. On the basis of relevant literature, it is demonstrated that cooperatives are not exclusively adopting this factor. Furthermore, the function of democratic governance and its possible development in enterprises is discussed. Finally, literature on democratic governance and resilience during the Covid-19 period is introduced.

Cooperatives have a long history and represent one of the oldest forms of economic association, originating in ancient times. Cooperatives are social and economic associations that benefit their members. The orientation towards social, economic, and cultural needs of the members is ensured through shared ownership, democratic governance, and joint control of activities (Levi & Davis, 2008). This business approach tends to differentiate them among other social enterprises. As the needs of their members constitute the highest goal, these enterprises might even switch to rather non-profit activities in transitional phases (Battilana & Dorado, 2010; Billiet et al., 2021; Doherty et al., 2014; Münkner, 2014, p. 25). These

transitional phases serve a long-term perspective. Members take customer needs perspectives, investment perspectives as owners, and controllers' perspectives at the same time and weigh decisions against what serves the long-term existence of the democratic organization (Limnios et al., 2018).

Nonetheless, democracy is not exclusively adopted in cooperatives. Various other organizations, associations and enterprises are democratic without the legal form of a cooperative. At the same time, some cooperatives become very limited in living their democratic principles while legally operating as a cooperative. The foundation of cooperatives in Germany is bureaucratically complex, compared to other legal forms more expensive and can, with several months' duration, drag on longer (Fici et al., 2013; GenoDigitalJetzt, 2022; Genossenschaftsverband, 2018). Cooperative law might not seem to be tailored to smaller and non-established collectives (Warren, 2022). For many collectives, the cooperative, even if it is the legal form that best enshrines their values in law, seems a rigid, analogous, and outdated legal form (GenoDigitalJetzt, 2022). For this reason, this paper focuses particularly on cooperative values, which might be fulfilled in other legal forms as well. The cooperative as legal form is included additionally further and other concepts of cooperative entrepreneurship can be examined. Consequently, the term *collective* rather than cooperative will be used in the remaining part of this research paper. Despite this, literature on cooperatives and from small and medium-sized enterprises is considered. Due to the explorative approach of this paper, such transfer might be possible with caution.

A brief introduction to democratic enterprises and the structural anchoring of their democracy is given below (see Table 2). The classification criteria include, for example, participation form (direct / representative), the degree of participation (opinion / voice / joint decision) or employee ownership, and profit-sharing (Unterrainer et al., 2011; Weber et al., 2008).

This typology table allows access to organizational democracy without a high threshold and extends the view of democracy beyond cooperatives. While E6, E9 and E10 are cooperatives in the legal context, all other types of firms also offer the possibility of democratic participation. The scope, form, and degree of participation, along with ownership and sharing of profits, help categorize heterogeneous research sample groups. At the same time, it allows to investigate a broad field of democratic enterprises. Nevertheless, in the following a more focused view on democratic governance in general will be opened. For a deeper understanding of distinguishing criteria of organizational democracy, see Unterrainer et al. (2011) and Weber et al. (2008).

Table 2: Classification criteria of structurally anchored organizational democracy (Unterrainer et al., 2011)

CRITERION	E1 Hierarchically structured enterprises	E2 Non-collective Kibbutzim	E3 Enterprises of a producers' cooperative?	E4 Large-scale enterprises with legal co-determination	E5 Collective Kibbutzim	E6 Conventional employee-owned enterprises/workers cooperatives	E7 Social partnership enterprises	E8 Democratic reform enterprises	E9 Democratically structured workers cooperatives	E10 Self-governed employee-owned firms/workers cooperatives
TYPE	N	s	t	t s	s	s	t	t / s d		S
Scope: substantial participation in strategic <b>s</b> and tactical <b>t</b> affairs <sup>c</sup>	d, r	d r	r	r	d r	d r	d r	d / r	d r	d
Participation form: (also) direct <b>d</b> or only representative <b>r</b> participation	(1) 2	(1)	1, 2? <sup>e</sup>	(2) 3	(2)	2, 3	(2)	3	2, 3	3
Degree of participation: opinion <b>(1)</b> , voice <b>(2)</b> , joint/collective decision-making <b>(3)</b>	(No)	(No)	-	(No)	(No)	(No)	(Yes)	(Yes)	(No)	(Yes)
Direct participation or codetermination typical not only in the general meeting?	(No)	Minority	-	-	Minority	Minority	Varies	Varies	Majority	Majority
Identity principle: percentage of employees holding share on the companies' equity capital	(No)	Varies	-	-	High	High	Low	Varies <sup>f</sup>	High	High
Employee ownership? Proportion of employee owned capital of the company's equity capital	No	-	-	-	-	Varies	Yes	Varies	Varies	Varies
Employee profit-sharing/ sharing of gain/ possibly sharing of loss	(No)	(Yes)	(No)	(No)	(Yes)	(No)	(No)	(No)	(No)	(No)
Integration in a communitarian community										

**NOTES**

a) Enterprises of a producers' cooperative (e.g., dairies) belong to the members of the cooperative (e.g., the farmers). These employ employees who do not have the status of a cooperative member. The employees of cooperative banks, however, can hold shares—as customers of the bank—in the cooperative. The latter case had to be assigned to Type E4, according to the status and participation possibilities of the employees.

b) The German and the Austrian industrial relations law as well as the according bylaws build the basis for this type of representative participation.

c) Substantial: (1) a meeting every quarter year at least; (2) joint/collective decision-making in three strategic decisions and three tactical decisions.

d) Characteristic for Type E8 is that also employees without financial shares can codecide directly on tactical affairs (and codecide representatively about strategic affairs, e.g., election of delegates in the company board, while the employees holding capital shares can codecide directly about strategic affairs, e.g., in the shareholder/partner meeting).

e) Types E3 and E4 were not found in the present sample and must be identified by means of documents.

f) Minority proportion

**Symbology**

**S** Information without a circle means that the corresponding dimension of this criterion occurs seldom.

**s** This criterion is not relevant for this type.

The study of democratic governance is a long-standing field of research and offers important links to current resilience research. As early as 1913, Oppenheimer introduced the transformation hypothesis of cooperatives (Oppenheimer, 1913, p. 45). This hypothesis states that democratic organizations usually tend to become oligarchies over time (Hartz et al., 2019, p. 31; Oppenheimer, 1913, p. 45). Transformational response as explained in the paragraph on The Resilience Framework might transform processes and statutes and lead to economic survival on the one hand and the creation of oligopoly power structures on the other hand, as described by Oppenheimer. Democratic governance could also be an enabling factor for an enterprise to be able to respond in a transformative way in the first place, since not all processes have to be hierarchically coordinated (Hoffmann, 2005). Equally imaginable is that democratic governance primarily has a stabilizing effect and thus contributes to the field of *Ecosystem Resilience*. The democratic governance varies naturally. As a result, differences exist in the extent to which democracy is applied in the course of crises. It is a combination of the specific statutes, the leadership philosophy, and the activities of the members, that influence democratic governance in practice (Keßler, 2014, p. 95).

Billet et al. (2021) report on a worker-owned cooperative restaurant (E9 in Table 2) that made an entrepreneurial switch in spring 2020. The restaurant was turned into a small food store in order to allow members to continue earning their livelihood and to continue selling healthy and sustainable food. This flexible or transformative response is democratically legitimized and based on the perspective of the members and employees. This strengthens the bond between members and the collective as the collective provides perspective and members are committed to the collective and sustaining it in its function (Billet et al. 2021; Vandewalle et al., 1995).

Previous publications on resilience in cooperatives tend to ignore democratically governed enterprises that differ from cooperatives in their legal form. Instead, they mainly focus on traditional cooperatives. Collectives, on the other hand, often present themselves as networks and offer researchers the opportunity to explore organizational and social innovation. These collectives, which often see themselves as networks, also lead to another resilience factor. In addition to democratic governance, the embeddedness of collectives is identified as another resilience factor during Covid-19. In the following section, the resilience factor embeddedness is introduced based on corresponding literature.

## **Embeddedness**

As already indicated in the section on Resilience Factors of Cooperatives, Billet et al. (2021) derived and studied embeddedness as a resilience factor from the cooperative value cooperation among cooperatives (see Table 1). In this section, the concept of embeddedness is introduced and explained based on related literature.

Embeddedness is a scientific concept that considers sociocultural obligations, norms, and values as constraining guidelines to the decision-making of individuals and enterprises that do not merely serve economic optimization (Granovetter, 1985; Polanyi, 1944; Wu & Pullman, 2015). This concept forms a kind of antithesis to the concept of Homo Oeconomicus. Embeddedness goes back to Karl Polanyi, who elaborated a historical derivation of ancient economics. In his work he describes the concept of embeddedness as the anchoring of the economic system in the already existing social system (Polanyi, 1944, p. 64). This creates a hierarchy that ties economic exchange to other social conventions, in contrast to individual utility maximization. In this definition, markets are not free but bound to the respective social and moral conventions. These social and moral conventions stabilize the respective market system. A market system without social and moral conventions would lead to great instability (Beckert, 2009).

While the concept of embeddedness as a macro analysis addresses questions of stabilization of democratic structures at the interface of political governance and market economy, the meso level is focused on enterprises and enterprise networks (Barber, 1995; Beckert, 2009). Enterprises with high embeddedness may adapt better to change. They might also be better able to anticipate the change. This is facilitated by the understanding of stakeholder needs that emerges from embeddedness and by better utilization of the opportunities arising from the change (Baum & Oliver, 1992; Billet et al. 2021; Dacin et al., 1999). Embeddedness offers resilience in times of crisis, especially in a regional context (Becker et al., 2017; Dahles & Susilowati, 2015). This is related to closeness in the geographical sense, but also means network closeness, which is often linked to geographical circumstances. In addition to geographical proximity, the principle of cooperative associations is particularly important in the context of legal cooperatives. These audit associations offer a high level of networking, an embeddedness in the cooperative group, and ensure that the actions of the single cooperatives are more predictable for their stakeholders. Predictable enterprises create trust for their partners. The embeddedness of cooperatives and possibly other collectives can stabilize partnerships in hard times and create resilience through trust. (Gulati & Gargiulo, 1999). Embeddedness is information, solidarity, and responsibility (Moody & White, 2003).

Collectives and cooperatives in particular are considered highly embedded enterprises. A collective is embedded in a global movement and in its immediate environment (Becker et al., 2017; Billet et al. 2021). In addition, collectives have a higher degree of embeddedness compared to most conventional enterprises. The members of collectives share ownership and decision-making power. They coordinate, often democratically, partnerships with suppliers, distributors and buyers, which is a complex system in addition to the pricing system (Billiet et al., 2021; Wu & Pullman, 2015). The embeddedness affects the economic mechanisms in the network as well and can temporarily replace market logics with logics of social relations and shared values (Dequech, 2003; Polanyi, 1944). In this context, the term strategic long-term perspective is often used (Dufays, 2016). It might be that partners with a price structure above the market price are held on to, or that open invoices are not paid. This occurs as embeddedness draws on higher sociocultural values and counteracts the hierarchically lower level of economic rules.

Collectives are referred to as coalitions of interests and nexus of contracts (Sexton, 1986; Wu & Pullman, 2015). The scope extends purely economic concerns. A social agenda, and to some extent even an ideological agenda, is observed. In other words, a kind of oppositional alliance to conventional forms of business (Basque & Langley, 2018; Fonte & Cucco, 2017; Nelson et al., 2016; Schneiberg, 2013). Especially in times of crisis, the motivation to show that mutual aid and solidarity between collectives improves the situation for everyone is even stronger (Zamponi & Bosi, 2018). Such embeddedness is considered to be beneficial in adaptations processes regarding changes and crises together with the affected stakeholders (Baum & Oliver, 1992; Dacin et al., 1999).

The resilience of collectives is closely related to their established embeddedness (Wu & Pullman, 2015). Similar to the resilience factor of democratic governance, it is important to ask in which way embeddedness impacts resilience. Embeddedness might be an important part of the stabilizing effect and thus contributes to the field of Ecosystem Resilience. At the same time, scientific evidence seems to exist on adaptation advantages in the context of engineering resilience. There may be transformational effects of embeddedness, or effects on all three resilience categories, or none of them. The next paragraph introduces the method of this paper. It explains how the question is approached, which triangulation efforts are made and which context respectively which participants are investigated.

## METHODOLOGICAL FRAMEWORK

### General Approach

The aim of this thesis is a qualitative exploration of an intersection of two established research directions. Qualitative research approaches are intended to clarify and enrich the scientific discourse. The list of existing resilience factors will be enriched by first accessing the field through an exploratory expert interview. Exploratory expert interviews are primarily about accessing fields of research that are not familiar or not well known yet (Froschauer & Lueger, 2003, p.23 f.). Expert interviews are intended to help structure a research field as well as to formulate hypotheses (Bogner & Menz, 2009; Döringer, 2021). In the process, possible further resilience factors can be identified. The cooperative principles and cooperative values already presented in the chapter resilience factors of cooperatives serve as further orientation. At the beginning of the thesis, a short telephone call with one of the authors of Billet et al. (2021) was conducted. With the knowledge gained from preliminary conversations and the exploratory expert interview, a list of hypothetical further resilience factors is generated. Thereby, more targeted research in the next steps is possible. Based on these findings, a comparative case study is conducted. Three different beverage collectives are investigated and compared using problem-oriented interviews and an additional document of the collective during Covid-19 crisis.

The problem-oriented interview is a well-established form of qualitative research and combines the principles of openness, flexibility, and process orientation (Flick, 2018; Witzel, 2000). The previously gathered insights of the researcher serve a richer exchange. In doing so, this approach enables egalitarian exchange with the interviewed collectives and exploratory research of a novel field of study (Döringer, 2021). The additional document of the collectives serves as a reinforcement of the statements of the interview. It is intended to be an internal or external accessible written document. The processed findings of the comparative case study, consisting of problem-oriented interview and document, are analyzed and summarized. The aim of this case study is to better understand how these collectives behave in order to derive resilience as well as the function of the individual resilience factors. The results allow to enrich the Resilience Framework (Figure 3) at a later stage. These preliminary findings are then discussed in an expert review. The review will be a discussion of recent insights from theory, expert interview and case study of the collectives. In this process, the expert is involved as a control entity in the evaluation of the empirically collected results (Bogner & Menz, 2009; Döringer, 2021). The final interpretations are developed from the results already compiled and the additional perspectives of the expert. Afterwards, the results are elaborated in a transparent and descriptive format. In the following, before the methods of the

interviews are explained in depth chronologically, a brief justification for the chosen research structure is given.

## **Triangulation**

This paper is written as a master thesis by a single student. In order to ensure methodologically reliable and robust science, a five-stage methodological design is developed. The aim is to conduct explorative research in a structured way and avoid arbitrary results. In the course of this scientific work, a qualitative triangulation approach is used (Flick, 2017). Two types of triangulations are considered. First, data triangulation is applied, which means that three different data sources are used and collected in order to generate insights. Second, investigator triangulation is applied in a relatively simple form. Although all data is initially collected by the scientist himself, it is then discussed with an expert in a review process. This is to depreciate the gross subjective bias of the author (Denzin, 1978, p. 291/297; Flick, 2017).

Similar to a mixed-methods approach, multiple methods of data collection are used, and various perspectives are created to minimize interferences and disadvantages of single methods. This allows a broader spectrum of analysis (Bazeley, & Kemp, 2012; Denzin, 2012; Flick, 2017). The assumption made in this paper is not universalistic, implying that a mixed methods approach is fundamentally superior. Instead, only this methodical approach provides the most suitable results given the research question formulated (Bryman, 2007; Clark & Badiie, 2010). The purpose is to study resilience factors in beverage collectives and to contribute to the presented resilience framework in an exploratory way. Quantitative measurement standards are not established within the interdisciplinary field of resilience. Furthermore, qualitative research offers more opportunities to pioneer an intersection of two fields of resilience research (Tusaie & Dyer, 2004). The triangulation aims not primarily a validation security. The main purpose is to get a better access to a new field with the intention to expand perspective, generate exchange and new knowledge. (Denzin, 2012; Flick, 2017). Contradictory results and complementary aspects are strongly desired. In conjunction with previous theory, a systematic picture is expected to emerge based on the interview data collected (Flick, 2017; Flick, 1992). The systemic research picture emerges from a five-step research design (Figure 4).

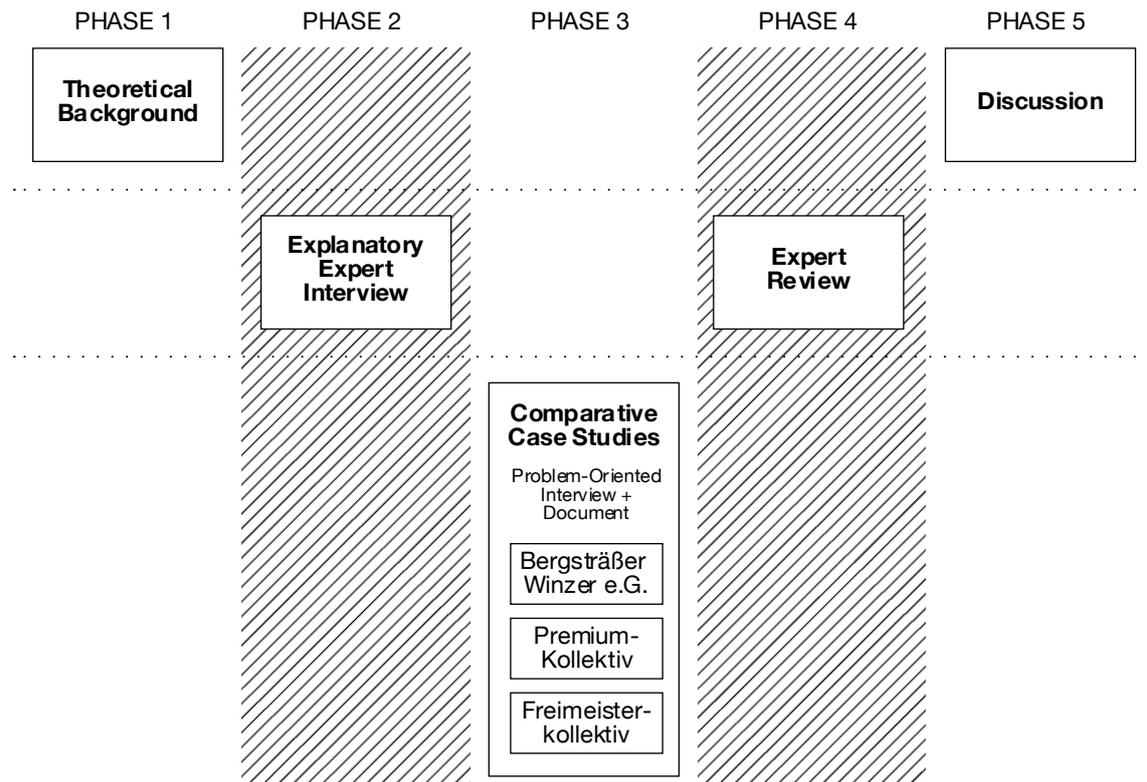


Figure 4: Research Design

The five phases describe the chronological structure of this paper. The three levels describe the different subjects in the context of this work, from top to bottom the scientist, the expert and the collectives. In phase 1, a theoretical basis on resilience and resilience factors in collectives is formed using relevant literature. Based on this information, the expert is interviewed in phase 2 regarding his experience with Covid-19. The possible factors derived from the expert interview are iteratively compared with theory. In phase 3, the problem-oriented interviews with the collectives are conducted with this prior knowledge. After the interviews, the collectives are asked to provide a document outlining how they dealt with the crisis. In this way, statements can be validated ex post of the interview. The analyzed data from phases 2 and 3 are interpreted and processed on the basis of theoretical knowledge. In phase 4, the preliminary results are discussed with the expert. A mutual exchange along with questions helps to improve the interpretation of the data. Finally, a concluding discussion of the results is developed in phase 5. In the following section, phases 2, 3 and 4 of the method are explained in more detail.

### Exploratory Expert Interview

Exploratory Expert Interviews are primarily about accessing a field of research that is not familiar to the researcher or not well known yet (Froschauer & Lueger, 2003, p.23 f.). The interview is intended to help structure the research field as well as to

formulate hypotheses (Bogner & Menz, 2009; Döringer, 2021). The explorative expert interview opens the empirical part of this work. Based on the expert interview, relevant experiences and circumstances of the Covid-19 crisis are developed. This serves the understanding of the resilience factors *democratic governance* and *embeddedness* and enables the identification of further factors. Nevertheless, no concrete hypotheses are derived. An entry into the problems of collectives is enabled and it is explored what might have helped during this time. Thereby not all statements and observations are personal experiences, but experiences of the collectives acting in the network. The expert interview is also intended to pave the way for the questions in the subsequent comparative case study (Bogner & Menz, 2009).

The interview is divided into five phases: 1. *explanation phase* 2. *introduction phase* 3. *narrative phase* 4. *inquiry phase* 5. *summary phase* (Froschauer & Lueger, 2003, p. 66. ff.). In the *explanation phase*, the process is explained to the expert. A schedule is drawn up and consent to record the conversation is obtained. The expert is informed that the interviewer will be available for questions and exchange after the interview (Froschauer & Lueger, 2003, p.68 f.). During the *introduction phase* (2) of the interview, the interviewer and the expert briefly introduce themselves to each other. The researcher explains his research project and provides initial input on resilience. In the course of this, an opening question is asked, which is the beginning of the *narrative phase* (Froschauer & Lueger, 2003, p. 69). In the *narrative phase* (3) the expert talks about his experiences and impressions on Covid-19, collectives, and resilience. He completely determines the flow of the conversation, and the interviewer only supports with listening signals or asks for a deepening of a topic (Froschauer & Lueger, 2003, p. 72). In the *inquiry phase* (4), the interviewer goes into more detail about the topics addressed or introduce theoretical considerations that have not yet been addressed (Froschauer & Lueger, 2003, p. 72). The questions tend to be open ended and the entire interview narrative. In addition to the expert's input, theoretical background from literature reviews and insights gained from exchanges with scientist from the group Billet et al. (2021) are also included. In the *summery phase* (6), the parties draw a conclusion and exchange their impressions of the interview. The interviewer also repeats the openness to further questions to the expert (Froschauer & Lueger, 2003, p. 73).

The chosen expert in this work fulfils multiple roles. The Covid-19 crisis is examined from the perspective of a central network person from the agricultural and food cooperatives environment. In his superior role, most groceries collectives are in his field of interest, agricultural producers, beverage producers and others. At the same time, he is not directly related to the beverage collectives under study in phase 3 (Bogner & Menz, 2009; Meuser & Nagel, 2009). Thus, he also serves as an external source to the beverage collectives in focus. He is a

founder of multiple cooperatives in the agricultural sector. Among other activities, he founded Germany's first community supported agriculture (CSA) cooperative in Munich, the Kartoffelkombinat (potato collective), which today has the largest number of members in a CSA cooperative, approximately 5,000 harvest shares, in Germany. In addition to working in these producing cooperatives, in recent years he has focused on networking and knowledge management of collectives. He works for the Netzwerk Solidarische Landwirtschaft e.V. (solidarity farming network) and for the CSX Netzwerk e.V., both of which promote the networking of CSA in Germany and support community supported business start-ups. These networks are intended to bring together community supported businesses, to create alliances and to form a community.

In the course of the analysis of the *expert interview* (see Appendix B.A), the resilience factors are examined and explored step by step. Therefore, the interview is analyzed in a kind of systematic text condensation (Malterud, 2012). First, the interview is read with regard to the overall impression. In a second step, out of the entire interview, subject clusters are marked and grouped. This procedure serves to condense the characteristics of a topic (Froschauer & Lueger, 2003, p. 159). These thematic clusters are then brought together to develop an overall description of the phenomenon. Thereby, contexts and sequences are considered (Froschauer & Lueger, 2003, p. 160). At the same time, the characteristics are brought into context with the research question (Froschauer & Lueger, 2003, p. 162). In other words, meaning units are first identified and then sorted. The coded thematic clusters are then filled with meaning (Malterud, 2012). The identified resilience factors are *democratic governance*, *embeddedness*, *engagement*, *labor flexibility* and *self-reflection*. These five factors require special attention in subsequent problem-oriented interviews. The identified resilience factors result in a description and a concept for follow-up questions in the problem-oriented interviews. The approach to the case studies is explained in the next section.

## **Comparative Case Studies**

Several scholars have pointed out the important role that cooperatives play in times of crisis. As described in the section on democratic governance, cooperatives as a legal entity differ from collectives that function in a comparable way to cooperatives. An ideal empirical context to study resilience is therefore one in which different forms of democratic entrepreneurship are being compared. Furthermore, for the purpose of gaining scientific knowledge and inherent validity, it is useful to study (1) a single industry regarding resilience factors, (2) an industry that is clearly affected by a crisis, and (3) a country where a variance of democratic organizational forms exists.

Case studies offer a direct and quick access without abstract analysis (Achen & Snidal, 1989). The methodological approaches to case studies are broad, the most important is the focus on the examination of particularity and complexity of the cases (Stake, 1995, p.xi). Comparative case studies are qualitative studies that explore new understandings through interviews. A narrative interview approach is suitable, in order to avoid the perspective of the researcher determining the thematic sphere (Creswell, 2013). In addition to a core interview, written materials from this period will also be examined. The possibilities beyond interviews are broad, meetings can be observed, documents can be analyzed, or email inboxes can be examined (Rashid et al.,2019).

First, a problem-oriented interview is conducted, followed by a request to provide written documents from the Covid-19 period for further analysis, if possible. In this way, a review in the sense of triangulation is ensured. With the request to provide materials after the interview, statements could be validated independently on the basis of the documents. The willingness to make this material publicly available for a scientific paper varied and ranges from meeting protocols to fragments from protocols and newsletters. Through the different insights in the separate cases, a deepened understanding is created, and a comparability achieved, in the sense of triangulation (Yin, 2009). In the following section, the design of the problem-oriented interviews will be discussed in more detail.

### ***Problem-oriented Interviews***

*The problem-oriented interview* is a well-established form of qualitative research and combines the principles of openness, flexibility, and process orientation (Flick, 2018; Witzel, 2000). Theoretical prior knowledge of the researchers is enriched by egalitarian dialogue with the personal experiences of the interviewed person, thus combining seemingly contradictory sources of knowledge (Döringer, 2021). The focus of *problem-centered interviews* is on the individual perspective through the dialogic-discursive research design (Bogner & Menz, 2009; Meuser & Nagel, 2009; Witzel, 2000). In this part of the research, the main objective is to understand what makes people in beverage collectives act in a certain way. Of interest is the dynamic that emerges from human-environment interaction (Froschauer & Lueger, 2003, p. 17; Knight, 2001). In the best case, such a study emerges from many different perspectives in the system (Froschauer & Lueger, 2003, p. 54). The present work is about collectives and not individuals, which reinforces this argument. Multi-person conversations offer an efficient solution for this purpose in principle. Discussion, consensus and contradiction can be recognized well through such conversations (Simmel & Dahme 1983, 76 f.). Literature exists in the area of focus groups that deals with mini focus groups of 2-5 participants (Kamberelis & Dimitriadis, 2005). Typically, these individuals in the small group have an individually high level

of expertise (O. Nyumba et al., 2018). This method is insightful to observe the communicative process and potential contradiction in the interviewee's perception (Froschauer & Lueger, 2003, p. 17f.). In addition to the content, dynamics and hierarchies can be observed very well. Hence, ensuring that statements are not too detached from reality in a kind of laboratory setting and that the interviewee curates his or her subjective perception, interviews are planned in pairs.

In the process of preparation together with three potential collectives, this method was criticized by the collectives and could not be carried out in this form. At the request of the participating collectives, it was decided not to use pairs and to rely on individual interviews. The arguments presented by the collectives referred to a lack of capacity. If they were not in this Covid-19 situation, they would have been willing to do it otherwise, they argued. This clearly gives first signals regarding the severity of the crisis situation. The argumentation regarding the very limited resources is considered. The request of the collectives was granted even if this means a clear deviation from the preferred methodology. A paired interview would have allowed even deeper insights into the structures and dynamics of the collectives. As a result, the interviews were adapted to the structure of the narrative expert interview with a larger time frame. A five-step process with a strong narrative section in which the collectivists report about the Covid-19 crisis and how they managed it. Then, based on this conversation and with prior knowledge from theory and the expert interview, in-depth questions were asked.

Similar to the analysis of the expert interviews, the process of systematic text condensation is used again in the context of the three problem-oriented interviews (see Appendix C.A1; C.B1; C.C1; Froschauer & Lueger, 2003, p. 159-62; Malterud, 2012). In this process, sections of text are processed in several steps. First, the text is examined for basic distinctive aspects and relevant sections on the topic of resilience. In a second step, the marked text sections are assigned, if feasible, to the already elaborated resilience factors: *Democratic Governance*, *Embeddedness*, *Engagement*, *Labor Flexibility*, *Self-Reflection*, which were developed on the basis of the expert interview. In a third step, a table with relevant text passages is created for each resilience factor and for each collective. This results in 15 individual tables, 3 of each resilience factor and 5 of each collective (see Appendix A.A1-A.E3). From the 3 related tables per resilience factor, paraphrased characteristics of the factor are developed. These characteristics serve as coding and if they concern the respective collective, they are highlighted in the table (see Appendix A.A1-A.E3). The submitted documents are also systematically analyzed according to the notion of text condensation and serve as verification of the tabular statements of the collectives and paraphrases of the resilience factors (see Appendix C.A2; C.B2; C.C2).

This enables comparability of the cases, differentiation of the appearance of facets of one and the same factor and a deeper understanding of the way in which the factor works. Although this procedure seems to be extremely time-consuming, it allows an excellent inductive elaboration of the resilience factors and their effects. In the following section the implications of Covid-19 are described, the German beverage sector is summarized, and the collectives to be studied are introduced.

### ***Research Context and Participants***

Collectives of the German beverage industry, the so-called “units of analysis”, serve as cases. (Harrison et al., 2017). The study is focused on the period from when the first Covid-19 cases were reported in Germany, from approximately February 2020 until the end of 2021. The collectives were selected focusing on distinct beverage categories and were asked to participate in the study. The three participating collectives differ in the length of time they exist, which, in addition to different beverages, is another externally recognizable distinction. All collectives were contacted via an email address found on the website. In the end, the person to be interviewed was in all cases the central person of the collectives, identified as a male. Two interviews took place on site in the familiar environment of the collectives, one interview was conducted digitally, which also corresponds to the familiar environment of the interviewed person.

For all interviews, a verbatim transcript is created (Appendix B.A; B.B; C.A1; C.B1; C.C1) using the transcription software Amberscript, which is manually corrected, and colloquial language and sentence fragments are improved for better readability (Dresing & Pehl 2012). Word and sentence breaks are smoothed or omitted, and colloquialisms are adjusted where necessary. An individual character of the wording is retained where it does not get in the way of comprehensibility (Dresing & Pehl 2012, p. 15f.). Since the spoken word and the topics are in the foreground, the most exact possible fine transcription is dispensed with, but the digital transcription is nevertheless very precisely improved due to a high error rate (Froschauer & Lueger 2003, p. 229). In the face of increasing technical progress, it should nevertheless be considered whether original files and simplified and erroneous transcripts would not be sufficient in the sense of higher time efficiency (Halcomb & Davidson, 2006).

**Covid-19.** In December 2019, the Covid-19 pandemic caused by severe acute respiratory syndrome coronavirus 2 (SARS-CoV-2) broke out in Wuhan, China (Chen et al., 2020). Covid-19 can cause illnesses ranging from moderate cold symptoms to Middle East respiratory syndrome (MERS) and severe acute respiratory syndrome (SARS) (Drosten et al., 2003; Zaki et al., 2012). The virus spread through human-to-human transmission and within a few months, a pandemic

had evolved which led to a global health crisis (Li et al., 2020; Zhu et al., 2020). This put a heavy strain on the social and economic systems. People fell ill and, in an attempt to prevent the entire world population from contracting the virus, contact restrictions were imposed. These safety measures have had enormous social as well as economic consequences to this day.

In addition to the tremendous strain on the health system, the virus caused significant disruptions to daily life such as the closing down of schools, transport systems and workplaces and permanent damage to international trade and tourism (Marken, 2021, p. 43). Regional and national lockdowns caused by the Covid-19 crisis have also highlighted the current weaknesses of our global economic system (Floyd & Rahman, 2020). Value and supply chains collapsed and regional and national production of essential goods as well as basic services were disabled. The service sector, tourism, and cultural and creative sectors have been particularly affected by the crisis (Cooperatives Europe, 2020). As a consequence, manufacturing companies operating in the business-to-business (B2B) area of culture, art and service suffered significantly. Affected collectives from the beverage sector are therefore investigated for this paper in detail. The next paragraph explains why the beverage sector in Germany provides a promising opportunity to explore the resilience factors of collectives during Covid-19.

**Beverage sector.** This section provides a basic introduction to the German beverage sector. Furthermore, it is explained why this economic sector offers a promising opportunity to connect previously introduced theory with resilience experiences of beverage collectives during Covid-19.

The German beverage sector is characterized by intense competition. Beverage products and market participants are characterized by a distinct heterogeneity. The sector is less characterized by one large market than by many local and regional submarkets (Stracke & Homann, 2017). The more traditional distribution channels, such as gastronomy and direct sales, are strong in terms of sales for winegrowers and breweries but are declining (Maack et al., 2011; Richter & Hanf, 2021). In contrast, grocery retailing is the predominant sales channel. In the beer sector, it accounts for 80 percent (Kelch 2016). For wine, the share rose between 2000 and 2018 from 70 percent to just under 80 percent in retail, that is in supermarkets and discounters (Richter & Hanf, 2021). Some niche manufacturers such as craft beer breweries or strongly regionally anchored enterprises are able to distribute by direct sales to a large extent. In general, the distribution standards for restaurants and retail grocery stores are changing to “everything from a single source”. This leads to great bargaining power of wholesalers and retail chains (Richter & Hanf, 2021). In addition, financially strong online retailers such as Amazon are entering the intensive German market (Stracke & Homann, 2017).

Despite a few large players, the German beverage industry is characterized by small and medium-sized enterprises. With a share of 91 percent of small and medium-sized enterprises (SMEs; < 250 employees), market concentration can be assumed to be low (Stracke & Homann, 2017). This is not exactly the same for large parts of the spirit's market. All in all, the beverage sector is characterized by continuous dynamics, price, and volume competition (Richter & Hanf, 2021).

The structure of the beverage sector and the historical character of collectives and democratic entrepreneurship influence one another. In the 19th and 20th centuries, strong beverage cooperatives were formed during the phylloxera plague. These regional associations embedded democratic enterprises in their communities and created resilience for winegrowers threatened by crop failures (Billiet et al., 2021). Previous crises suggest that collectives show mutual aid and solidarity between collectives in distinctive ways during these difficult times (Zamponi & Bosi, 2018). Contrary to what is often assumed in game theoretical models, these crises resulted not in an intensified competition but in collaboration and cooperation among the winegrowers. Although there are more than 150 years between the phylloxera crisis and the current Covid-19 crisis, large parts of the beverage industry remained to be cooperatives until today. With a slight decrease over the years (Richter & Hanf, 2021).

The Covid-19 crisis is clearly different from previous crises. As already described in the section on crises, the largest output losses are expected to occur in food and beverage service activities as the most affected sectors with minus 49.9 percent (Bruckmeier et al., 2021). This also affects suppliers from the beverage production sector. This is reflected in the labor demand. Among others, two sectors that were strongly affected are food and beverage serving activities with minus 31.9 percent labor demand and the manufacturing of beverages sector with minus 9.4 percent (Bruckmeier et al., 2021). While grocery retail also remained almost unrestricted during Covid-19, the gastronomy sector and other distribution channels, from direct sales to cultural event organizers, were heavily impacted. The gastronomy sector has been in decline in Germany for years and is likely to be further harmed by Covid-19, but remains a strategically important market, for mostly high-priced niche products from beverage collectives (Stracke & Homann, 2017). A lack of supply did not create the crisis, nor did it create a lack of demand. Rather, the crisis was created by a shift in demand towards less lucrative and possibly less developed distribution channels of collectives.

The German beverage sector with its severe decline in sales during the Covid-19 crisis offers a promising opportunity to explore entrepreneurial resilience in further detail. The beverage sector with its presumably severe decline in sales during the crisis, its heterogeneous character in terms of size and market shares, and its historical ties to collectives offers scientific

opportunities. Enterprises in the beverage sector can be studied in the light of Covid-19, which so far is not being explored in reasonable depth. Initial studies demonstrate an underlying resilience of collectives in general. The study of the two presented factors democratic governance and embeddedness has the potential to be deepened and reviewed (Billiet et al., 2021; Cooperatives Europe, 2020). Different forms of collective enterprises can be studied with respect to these resilience factors (Unterrainer et al. (2011) and Weber et al. (2008). Furthermore, resilience factors beyond democratic governance and embeddedness need to be explored. Last but not least, a first classification of the resilience factors could be made using the Resilience Framework (Béné et al., 2012; Giovannini et al., 2020). What are the resilience factors besides the obvious and already known factors of collectives? Which resilience factors function in which way? Further research is required to evaluate in which ways resilience factors function and at which crisis severity they have a considerable effect. By what means will this help beverage companies and the beverage industry in the future? What implications does this research offer for policy and economic frameworks? To contribute in closing this research gap, it is necessary to explore further possible resilience factors, to investigate existing factors again, and to categorize the impact of these factors in more detail. In the following, the three beverage collectives are presented that are interviewed in the course of this research paper. All cases are collectives and deal with beverages, whereas the age of the collectives varies greatly, and the type of beverages also differs significantly. The three collectives are presented in the sections below.

**Bergsträsser Winzer eG.** Bergsträsser Winzer eG (eingetragene Genossenschaft) is a cooperative of winegrowers founded in 1904 in response to the approaching threat of phylloxera plague. The cooperative covers with 264 Hectare vineyards more than half of all vines of the smallest wine-growing area in Germany. Their cooperative philosophy is focused on ecological cultivation and quality over quantity. Approximately 200 members supply the cooperative and receive a grape payment in return, with the majority being part-time winegrowers with another main job and only a smaller proportion being full-time winegrowers. With 58 percent of total cultivation land, the cooperative farms the largest share of the Bergstraße. The pressed and processed wines are regionally distributed to 45 percent in retail, 29 percent in cash sales and 23 percent via gastronomy and 3 percent export. In its more than 100 years of history, the cooperative has overcome various natural disasters, plagues and strategic challenges (Schmitt, 2015). The structure clearly corresponds to the structures of the *Type E3: enterprise of a producers' cooperative* (see Table 1). Independent winegrowers grow grapes as independent entrepreneurs. After that, grapes and wines are processed and marketed jointly by the cooperative (Weber et al., 2008). There is a board of directors consisting of six members and a supervisory board

consisting of eight members. Operationally, there is a full-time managing director and approximately 30 employees including part-time staff (Schmitt, 2015).

**Premium-Kollektiv.** Premium-Kollektiv is a beverage collective that developed out of a protest movement. After the Afri Cola brand was sold to a competitor and the new owners used a different recipe, disappointed consumers tried to convince the new owners to stick with the old recipe. Unsuccessful, the group began to produce the old formula independently with bottlers and suppliers and has been in business for over 20 years now (Ladstätter, 2017). Democratic governance structures emerged from the experience of not being involved in decision-making processes as customers (Pohler, 2021). The collective now produces several soft drinks and beer. They are best described as a Type E8: *democratic reform enterprise* (see Table 1; Unterrainer et al. 2011). This means, although almost all the important decisions are made on a grassroots basis, as democratic as possible and as hierarchy free as possible, in purely legal terms the enterprise belongs to the founder alone (Lübbermann, 2021). One of the complexities of the collective is the involvement of customers and all suppliers and partners. The claim of the collective is to involve and listen to all stakeholders of the collective in order not to repeat the mistake of Afri Cola, which actually led to the foundation. The Premium-Kollektiv lost 95 percent of its old sales through gastronomy and events in the wake of the Covid-19 pandemic (Lübbermann, 2021).

**Freimeisterkollektiv.** The Freimeisterkollektiv describes itself on their website ([www.freimeisterkollektiv.de](http://www.freimeisterkollektiv.de)) as an open network of outstanding distillers, leading gastronomes, and experts. The common goal is not to leave the spirits market to the industry giants. The collective sees itself as a link between distillers, bartenders, and connoisseurs, moreover geographically between city and country. The production of the beverage is subject to complete transparency and the prices aim to be fair for both sides through direct sales (Freimeisterkollektiv GmbH, o. D.). As a community of mainly producers, all participants are paid for their contribution to long-term success. The collective produces liquor and bar supplies and was founded in 2016. As the legal form of the GmbH suggests, it is not a cooperative in the classical sense. In principle, the collective can best be described as an *enterprise of a co-operative*, but there is no board and there is no established democratic governance. Nevertheless, joint product development and strategic networking and exchange among the members are considered very important. There are few structures and a very direct exchange, which is why the influence of individual members on tactics and strategy is given. Thus, the Freimeisterkollektiv has been operating for 7 years somewhere between *Type E7: social partnership enterprise* and *Type E3: enterprise of a producers' cooperative* and has the legal form of an ordinary GmbH (see Table 1;

Weber et al., 2008). The following section explains the closing *expert review*, that is used as a corrective of the elaborated findings.

### **Expert Review**

The *expert review* is used to review the inductively developed theory on the characteristics of resilience factors (see Appendix B.B). The expert receives an initial presentation of the findings, including an analysis of his previously given expert interview. This provides an opportunity for a new exchange about possible misinterpretations of the first expert interview. The findings of the case studies are then shared with the expert, which leads to a conversation and discussion on the various resilience factors and how they function (Bogner & Menz, 2009; Döringer, 2021).

In this part of the analysis, the expert is no longer the scientifically explored subject, but rather plays a leading role in the evaluation of the elaborated results (Bogner & Menz, 2009). This is to minimize the bias of the researcher in the sense of investigator triangulation, but at the same time it is to enable a possible step towards generalization. The validity of the findings as well as limitations and recommendations for further scientific research are discussed with the expert. In essence, the expert is asked to comment freely, to express criticism of the results based on his own experience, and to reflect on the generalizability of the results to other sectors. These core tasks relate not only to the individual resilience factors but also to their functioning. The fact that the expert's area of responsibility also includes the supervision of other collectives means that he is able to comment from a practitioner's point of view on whether these factors and functions are helpful in evaluating and advising collectives. In the following section, the findings of this methodology are presented chronologically.

## FINDINGS

This section of the paper presents the findings elaborated in the previously introduced interviews. The methodology is applied in stages, which has an influence on understanding and argumentation. For this purpose, the findings are presented chronologically and with differentiation between the cases. The question of *how do beverages collectives achieve resilience during Covid-19 crisis* led to this study. In order to answer this question, a better understanding of the already published resilience factors, *democratic governance* and *embeddedness*, was elaborated. In addition, the question is answered whether further resilience factors exist in these collectives. Finally, the functioning of former and novel resilience factors during Covid-19 is described. Thereby, a first contribution is made to link resilience system models and business resilience research in order to provide a deeper understanding of resilience and resilience factors. To this end, the findings derived are chronologically presented. First, on the basis of the explorative expert interview.

### **Exploratory Expert Interview**

The expert interview provides plenty of stimuli, hints and possible starting points for the comparative case study. A recurring part of the answers given referred to the common values. These values also serve as a kind of anchor point in the development of the resilience factors (see Appendix B.A [00:41:52; 00:44:47; 01:23:39]). The expert uses the common values already introduced in the section Resilience Factors of Cooperatives in Table 1 to refer to the resilience efforts. Thus, the expert derives resilience factors in the same way as the research group Billet et al. (2021) does. Based on the expert's statements and the values and principles of cooperatives that are applied to collectives in this paper, resilience factors are extracted. Regarding the quantity and intensity of the expert's statements, the previously developed resilience factors are the two main factors. The expert's perspectives on democratic governance and embeddedness are first presented in the next sections. This includes an explanation of the effects, before the newly developed factors are discussed.

### **Democratic Governance**

The expert himself mentions the topic of organizational structure of collectives. For him, the focus is on the ability to bundle *values*. The organizational structure should enable values to be discussed and adapted based on recent changes and thereby contribute to resilience in the long run. Resilience consequently occurs through the mutual aim on the basis of shared values. The governance structure needs to enable egalitarian cooperation, create direct relationships and ensure transparency, the expert states. In his understanding, this also includes

avoiding trade relations (see Appendix B.A [41: 52]). It is not relevant whether a collective is a legal cooperative or not. Of greater importance is that people see themselves as an integral part of the organization. During a crisis, this creates an orientation alongside the organization (see Appendix B.A [56:54]). Orientation along the lines of the organization thereby presumably leads to behavior of members in the interests of the organization, which in turn leads to stability.

That members see themselves as an integral part is not the same as grassroots democracy organizations. Instead, strict grassroots democracy contradicts the claim of an agile collective that can adapt to challenges (see Appendix B.A [1:21:39]). With this, the expert argues that there might be too much democracy in grassroots democracy organizations, which hinders adaptation. Long discussions can hinder taking action in the face of the crisis. A pure consensus principle would lead to management problems. A synthesis of hierarchy with directive structures and strong democratic core and control is, in his opinion, most capable of resistance and action (see Appendix B.A [1:05:19]). This description is accompanied by a distinction among rather conventional forms of entrepreneurship. According to the expert pure top-down structures result in a lack of self-initiative, leading also to a lack of self-initiative in a crisis (see Appendix B.A [1:04:27]). If members and employees of an organization are habituated to instructions rather than self-initiative, this is unlikely to change even in times of crisis.

At the same time, Oppenheimer's thesis from the theory section on democratic governance is supported. In the expert's opinion, it is difficult to improve democratic structures, transparency and collaboration over time. A tendency toward concentration of power over time is evident and might be avoided most effectively by establishing democratic processes in the statutes at an early stage (see Appendix B.A [1:10:59]). The legal form of the cooperative offers the best conditions for this. It allows trust to be built up over time and, in times of crisis, enables decision-makers to react quickly in case of emergency (see Appendix B.A [1:22:39]). In this way, the expert argues for fixed principles of democratic governance based on legal guidelines.

### ***Embeddedness***

The expert introduces embeddedness as a further, already published, resilience factor. Embeddedness is linked in his descriptions to aid, information, and trust through reliability.

His choice of terminology varies between network activities and establishing direct relationships (see Appendix B.A [41:52]). In his descriptions, another possible aspect of embeddedness has a supporting character. The

expert addresses the component of closeness. He describes a geographical closeness and exchange closeness that can also be achieved by technical means (see Appendix B.A [43:36]). This implies that thematic and geographic closeness might play an important role for resilience through embeddedness. The enterprise or member in the same street may provide greater assistance than the counterpart on the other side of the world. If enterprises and members are closely linked by subject matter, they may possess better expertise and assistance. According to the expert, the geographic aspect can be compensated technically through modern communication tools to some extent regarding information.

In the movement of community-supported agricultures he describes a regional group structure as purposeful. Resilience can be anticipatory by exchanging information about IT security or reactive by considering how to deal with farming parasites. Parasites cause immediate threats to crops, while IT attacks in the future could lead to shocks and crises. The exchange of knowledge between the farms and other actors plays a central role here (see Appendix B.A [44:47]). The factor joy within the network activities and exchange of collectives also seems to be important (see Appendix B.A [1:12:27]). Joy thus serves the purpose of embedding. This in turn promotes exchange and empathy, including mutual support in problematic situations. There was also a sense of pride to observe during Covid-19 the expert states. A pride in the community and one's part in it (see Appendix B.A [52:44]). This pride may have a catalyzing effect, which will be discussed later in the findings.

Bundling certain projects, services and costs, the expert believes, is an integral part of bonding and helping each other (see Appendix B.A [1:14:16]). This refers to superordinate regional structures, as well as political lobby groups such as cooperative auditing associations. A conceivable scenario might, therefore, be the joint procurement of materials in the course of a crisis. Without embeddedness, the situation could be utilized by stronger market participants or members to their individual advantage. An embedded structure and the swarm intelligence of many actors would in principle favor better resilience opportunities (see Appendix B.A [1:15:13]). Resilience emerges with a shared mental engine room that strengthens trust and where people take responsibility for each other (see Appendix B.A [1:23:39]). This refers to associations and groups that generate the energy to move forward, similar to an engine room. In a similar sense, the community, or members, of a single collective represents the internal embeddedness (see Appendix B.A [1:25:57]). In the following, three recently explored and potential resilience factors will be introduced.

## ***Engagement***

A novel resilience factor introduced in the interview is *engagement*, as named by the expert. The core of *engagement* for him lies in the meaningfulness of an activity. In the case of Covid-19, the motivation was to engage in meaningful activity and not to wait for the pandemic to pass (see Appendix B.A [38:33]). In this way, this resilience factor adds on the factors previously described. A sense of belonging and self-efficacy is created, which results in intensified engagement. In this context, the expert links ownership with engagement. If members own a share of the collective, their engagement in the crisis is greater, according to the expert (see Appendix B.A [46:30]). The financial participation, according to the expert's observation, motivates people to contribute to achieving the desired result (see Appendix B.A [48:30]). Financial and emotional fear of loss might be the reason, or pride and prestige. An additional effort or the renunciation of previous remunerations or privileges is tolerated to the collective. Members engage in the interests of the enterprise in order to profit from again in the long term.

In his network, Covid-19 not only increased engagement of existing members, but also attracted new members, the expert said (see Appendix B.A [52:12]). Financial incentives are usually not necessary. Nevertheless, engagement can also be rewarded financially, but often not to the same extent as the engagement would deserve. Still, benefits as a reward for extraordinary engagement might often lead to intensified bonds and stabilization (see Appendix B.A [54:24]). As an example, harvest shares below the value of labor are mentioned. The engaged persons feel bonded anyways, because their engagement is seen and thus the future engagement is a resource of resilience. This decouples engagement from financial market mechanisms to a certain extent, according to the expert (see Appendix B.A [56:28]). Although engagement in crises is often unrewardable, the connection between collectives and other stakeholders is based on trust and values. The expert adds that engagement, at the same time, depends on the overall situation of the members during the crisis. Privileged members might be able to offer more engagement than members who are struggling with the crisis in their private lives (see Appendix B.A [57:59]). Top-down structures could have a negative impact on engagement (see Appendix B.A [1:04:27]).

## ***Labor Flexibility***

Another perspective on resilience that the expert introduces in the interview can be summarized as labor flexibility. This also includes distribution of work and variation of tasks. Labor flexibility serves as an umbrella term for agile working in a very operational understanding. The question also concerns how labor and expertise enter the collective. The expert himself has a different background than his business origins in the agricultural sector would suggest and has joined

solidarity-based cooperatives (see Appendix B.A [20:28]). Throughout Covid-19, career changes arose in great numbers. Many collectives in his network have benefited from this (see Appendix B.A [38:33; 40:40; 40:09]). New perspectives renew processes and new members shape the work of the collective differently. Often, new experiences, impressions and spatial changes of the members reveal potentials for improvement (see Appendix B.A [52:44]).

In his experience with community-supported agricultures, the tasks are diverse, and the potential of the members can be used in a wide variety of ways, the expert said (see Appendix B.A [53:38]). Members may contribute their own vision of their work. New members and changes in teams can redistribute the tasks. Learning to get involved in different areas and to take responsibility prepares for upcoming crises. Repeated adaptation of tasks, co-determination of the distribution of work and variation and job rotation practice the emergency of a crisis. Such practices, which often result from necessity, ultimately enable members of collectives to find their own meaningful contribution during the crisis (see Appendix B.A [56:54]). Diversified perspectives and broad expertise at different levels of work prepare a collective for unpredictable challenges in crises, according to the expert (see Appendix B.A [1:03:36]). In collectives, internal labor flexibility, job rotation and recognition of new task areas need to be cultivated through exchange, stimulation and a culture of openness (see Appendix B.A [1:19:03]). Allowing members to take on new tasks has to do with trust and a positive atmosphere, according to the expert (see Appendix B.A [1:20:31]).

### ***Self-Reflection***

Another addressed resilience factor is *self-reflection*. The expert himself introduces this term during the interview. At the beginning of the interview the expert illustrates how this worked in his collectives (see Appendix B.A [21:42]). The aims, values and external impact of the collectives must always be challenged. Following this, early reflection on roles and governance structures is important to prevent foreseeable problems from arising (see Appendix B.A [22:47]). Disagreements among stakeholders are resolved rather quickly in the best case, allowing unity to emerge in a crisis.

*Democratic governance*, which has already been described as a resilience factor, seems to be directly linked to *self-reflection*. Democratic participation and annual general meetings in collectives are a central space for reflection. In these meetings, the interface of formulating needs and co-determination is found (see Appendix B.A [43:36]). Reflection is negotiating values, breaking patterns, and maintaining diversity in the organization. These function as planned thumbnail crises. This prevents established bad routines and allows blind spots to be identified (see Appendix B.A [1:03:36]). The expert describes that self-reflection is often

neglected at the beginning of a collective. The relevance becomes visible retrospectively when problems arise. Therefore, internal members who are no longer necessarily involved in operations may serve in creating such processes (see Appendix B.A [1:09:196]). However, self-reflection does not stop with the recognition of the problem. On the contrary, reflection is the process after recognizing the problem, a predecessor to the solution, and thus an essential component of resilience (see Appendix B.A [1:19:57]). Having outlined the findings of the intermediate step, the next section provides the findings following the interviews of the collectives.

## **Comparative Case Study**

The following section presents the findings of the comparative case study. The previously presented findings are enabling components of this analysis. Based on the exploratory expert interview and along the cooperative principles and cooperative values (see Table 1), five resilience factors emerged as the focus of the case study. These resilience factors are *democratic governance*, *embeddedness*, *engagement*, *labor flexibility* and *self-reflection*. These resilience factors follow the logic of the previous publications, as they are related to cooperative principles and cooperative values, or even derived from them. *Democratic governance* is derived from the cooperative principle democracy (Table 1). This refers to the idea to structure economic activity as democratically as possible. The *embeddedness* refers to the cooperative value cooperation among cooperatives. This refers to business relations within a social system that enables close and trustworthy cooperation. *Engagement* is part of the cooperative principle self-responsibility. The responsibility that each member perceives as a strength resulting in an engagement for the collective. *Labor flexibility* can be related to the cooperative value education, training, and information. Members are adaptive, should be educated and given a broad knowledge of the processes, which makes them capable of acting. Last but not least, *self-reflection* is a resilience factor that is linked to the cooperative value concern for community. Self-reflection serves as a task to keep the interest of the community in mind and by this achieve resilience parallel.

Following the method of the comparative case study, the differences in the collectives are presented below. In general, the severity of the crisis differs, based on the statements of the collectives. The Bergsträsser Winzer eG, a winegrowers' cooperative with over 200 years of tradition, appears to be the least affected. The cooperative expected scenarios of 48 percent to 19 percent decrease in sales compared to the previous year and remained rather in the better scenarios towards 19 percent. However, an additional shock was caused by a fire accident during the pandemic in the cooperative's own salesroom (Appendix C.A2). Thanks to a diversification of distribution channels and a 50

percent share of sales in food retail, the winegrowers suffered the least severely from the lockdowns during the crisis (Appendix C.A1 [00:22:11]). Their strategic response can best be seen as an adjustment within the scope of the structures already established. The resilience factors investigated are expected to perform primarily in the area of engineering resilience (see Figure 3).

The Premium-Kollektiv, a beverage company that produces and sells soft drinks and beer primarily to small bars and festivals, reported a 95 percent decline in sales at the beginning of the pandemic (Appendix C.B1 [00:34:37]). The collective notes in December 2020 that it has failed to establish trade structures with trade customers and beverage retailers and as a result could be impacted by renewed lockdowns again with up to 95 percent reductions in sales (Appendix C.B2). Therefore, adaptive to transformative resilience reactions may be assumed (see Table 3). Strategically, Premium has tried to maintain old structures and build up new sales channels. Costs were intended to be reduced significantly, and the available capital was to be distributed within the collective based on the need of the members. With 20 years of experience, the collective is in the middle of the three collectives studied. The collective is run as a sole proprietorship (Einzelunternehmen).

The Freimeisterkollektiv is a limited liability company (GmbH) founded in 2016 that sees itself as an association of independent distillers and gastronomes. Its aim is to build up the Freimeister brand via top bars and to provide the independent distillers in the network with an additional distribution channel to their own regional distribution (Appendix C.C1 [00:19:17]). At the beginning of the pandemic, Freimeister considered 90 percent of its sales to be directly linked to the gastronomy sector and thus acutely threatened (Appendix C.C1 [00:21:42]). Similar to the Premium-Kollektiv, they were severely affected, which is why the resilience factors may be observed in the domain of adaptive to transformative resilience (see Table 3). Freimeister's strategy can be seen as a complete turnaround, leaving the international bar context and entering the regional Berlin retail market (Appendix C.C1 [00:22:50]).

In the following sections, the interview statements of the collectivists are presented that can be assigned to the respective resilience factors. The statements are linked to specific background information in the collectives, where it contributes to a better understanding. In addition, complementary written materials are referenced. The purpose of this presentation is twofold. Firstly, the aim is to understand how this factor appears and functions in the course of the crisis. Secondly, it should be explained how this factor creates resilience for the collective.

## ***Democratic Governance***

In order to facilitate an understanding of the findings of the resilience factor *democracy governance*, attention is drawn again to the different characteristics and legal forms of the collectives (see Table 2). As already mentioned in the presentation of the collectives in the method section, the winegrowers' cooperative is a type E3: enterprise of a producers' cooperative. The Premium-Kollektiv, on the other hand, is considered an E8: democratic reform enterprise. The Freimeisterkollektiv is considered best as a Type E7: social partnership enterprise. While the winegrowers' cooperative is committed to democratic processes through its legal structure, these processes are practiced by Premium although they are not legally mandatory. The Freimeisterkollektiv is managed by the CEO, who seeks intensive cooperation and exchange. As a result, *democratic governance* during Covid-19 differs between the collectives. but provide insights into the resilience factor and the way it functions, as shown in the following. As explained in the methods section, aggregated statements of the facets of *democratic governance* in the collectives are now presented. This method of coding is intended to provide better accessibility to the different ways in which democratic governance is structured and changed.

#01 Discussion is limited and decreases, inhibiting collective decision-making. Instead, individual bilateral exchange is strengthened. In contrast to regular decisions, decision-making processes through Covid-19 required faster reactions. Neither the Premium-Kollektiv nor the winegrowers' cooperative usually require such speed of reaction. The mentioned collectives developed pragmatic solutions. The central people decide quickly since this was important for many decisions. For Premium, a debriefing of the decisions was important. For the winegrowers' cooperative, communication of the decisions made was introduced in more detail. The risk of infection among members and little time for discussion hindered democratic processes in these two collectives. A further complication for the winegrowers' cooperative was that meetings and decision-making processes had not been digitally anchored previously (see Appendix A.A1; A.A2; C.B2). The resilience of this observation depends on the morphing of democratic governance, which can be adjusted in accordance with the members when it is important for the survival of the collective. No data are available on #01 for Freimeister. The reasons mentioned above led to a further change in terms of democratic governance.

#02 Communication is one-way, but detailed. The members know that they can rely on being informed about the next steps. The collective most severely affected by a decline in democratic processes was the winegrowers' cooperative. The partly older members made infections significantly riskier. At the same time, digital decision-making processes had hardly existed until that time. This

severely limited democracy in this collective. Nevertheless, mutual trust was reported during this period. Attempts were made to compensate for the lack of exchange by improving written transparency in order to maintain the trust of the members at a high level. As a result, exchange turned into one-dimensional information (see Appendix A.A1; C.A2). The resilience of this observation lies in the trust that has been built up in the past. Although democracy was limited to such an extent, the members still seem to have confidence in their collective. This finding is not confirmed by the statements made by Premium and Freimeister.

#03 Active participation and joint deliberation is essential to ensure collective recognition of decisions. Only in emergency situations where fast decisions are required this aspect is suspended temporarily. In the course of the reports on diminished democratic processes, the collectives Premium and Bergsträsser Winzer eG justify why such a change is and must remain the absolute exception. For the winegrowers' cooperative, the process of joint decision-making is the key to the conviction of the members. Past democratic decision-making processes have shown that by participating in the exchange of arguments, members were able to explain and represent decisions outside the organization. This effect helps to apply decided decisions and to justify them in public, which is why the absence of otherwise democratic processes is an absolute exception. Premium reports that quick decisions and reduced discussions are not required, if the collective is well prepared beforehand. The fact that democratic processes were temporarily interrupted and decisions were taken rather rapidly shows that preparation was insufficient. A lack of democracy is a sign of poor planning and thus anything but desirable (see Appendix A.A1; A.A2; C.B2). The resilience of this observation lies in the supposed self-preservation of the factor of democratic governance. The collectives are aware of the advantage that democracy provides to them. Freimeister provides no statements on this, since fixed democratic processes have not been implemented. In the next step, another finding of the resilience factor democratic governance is presented.

#04 Confidence in individual abilities and leadership is strengthened. Those leading already gained trust through the otherwise preferred democratic processes. All collectives agree on this point. The Freimeisterkollektiv, which otherwise also tends to build on bilateral exchange, report strengthened leadership, courageous decisions and a reliance on individuals. The founder and managing director temporarily worked alone for Freimeister. The associated distillers and gastronomes are generally not employed but supply the products and advice to the network. The executive director of Premium likewise saw an increased responsibility in himself during the crisis. As the central person, he had to set the strategic course. Here the statements coincide greatly because the winegrowers' cooperative confirms this as well. However, the winegrowers also comment that this was only possible because of the otherwise preferred and

well-established democratic structures (see Appendix A.A1; A.A2; A.A3). What is resilient about these observations, within democratic governance, is that democratic governance does not lead to an abstinence of individual responsibility and leadership.

#05 The level of participation depends on the size of the economic interest of the members, or on family and cultural motivations. The winegrowers' cooperative and the Freimeister recognize parallels between the democratic will to create and the economic involvement. While in the case of the winegrowers it is often the economic interest and the tradition that is determining, in the case of Freimeister it is the role of the members and the stability of their own regional distribution in the pandemic period (see Appendix A.A1; A.A3). Participation in and possibly also economic dependence on the collective promote the democratic will to shape action. This leads to resilience within democratic governance.

#06 A leader introduces a strategy with greater autonomy than usual, but in parallel asks the community for permission and feedback. An additional approach based on reduced democratic processes is provided by the Premium-Kollektiv. In the course of reacting quickly to new circumstances, the chief executive made decisions while asking for permission. The people affected could have disagreed with decisions, which in some cases happened. If a member was affected by cost savings, which were an important tool for Premium, he or she could veto the decision. Individual solutions were then found with this member. In this way, democratic influence was time-shifted. Instead of before the decision, members could now veto the decision after it had been made (see Appendix A.A2). The democratic structure seems to be anchored into the collective in such a way that even in less democratic phases, the needs of the individual members count.

#07 Given the new strategy, members are asked what they need. Similar to the approach in #6, Premium was the only collective to report this. Decisions were made quickly and in the sense of the economic survival of the collective, at the same time the members were asked what they need in this time. Thus, the individual needs were decoupled to a certain extent from the needs of the collective, which is not the case in the otherwise democratic discussions. In addition to asking for permission to make cuts, Premium talked about finding out what members needed. Some members dispensed with something, others demanded something, and still others dispensed with certain things but needed something else in return. Very individual solutions were found, not only on a financial level (see Appendix A.A2). Thus, the resilience of this form of democratic governance seems to lie in the ability to combine individual interests with collective interests.

#08 Hierarchies become more visible. People with special skills, trust and experience are more strongly perceived as central figures. Premium-Kollektiv and Freimeisterkollektiv report in the interviews a hierarchical orientation of the distribution of tasks. While otherwise allowing members to learn and experiment, in the Covid-19 crisis there was a strong focus on the central persons of the collectives. This made visible a hierarchy of skills that otherwise remains rather hidden (see Appendix A.A2; A.A3; C.B2). What is resilient about this observation is that hierarchies remain hidden in the background unless existential crises occur where they are needed.

#09 The association of entities for a purpose is collective without being grassroots. It is about the community in the sense of the activity. An association, a network that coordinates, as a collective. As in the other descriptions on the resilience factor democratic governance, the Freimeisterkollektiv differs in some ways from the ideas of Premium-Kollektiv and the Bergsträsser Winzer eG. For them, the collaborative work on the collective constitutes a form of democracy. Whether each individual decision-making process is democratic or not seems less relevant. They see their alliance as independent distillers and gastronomes as a counter design to the brand concentration in oligopolies of the spirits market (see Appendix A.A3). This point is not intended to reinforce resilience through democratic governance, but rather to illustrate the broad interpretation. Organizational democracy can be very diverse, as shown in Table 2.

In the findings on *democratic governance*, nine aggregate statements were presented that illustrate the state of democratic governance during Covid-19. Contrasts between the collectives were highlighted and contrasts with the pre-Covid-19 period were shown. An exciting observation of the resilience factor remains the change of the factor in the course of the crisis. Democracy is constantly referred to, its restriction is discussed and regretted, nevertheless the decision was made to change this factor in times of crisis. The mutual trust that was presumably built up through democracy governance seems to have made this possible. A comparison of the findings from the case study, the expert interview and relevant literature can be found in Table 3. How this factor relates to the framework between the three resilience categories will be discussed in more detail later. First, however, the other resilience factors are presented based on the findings of the case study.

Table 3: Democratic Governance

Resilience Factor		
<b>DEMOCRATIC GOVERNANCE</b>		
COLLECTIVES	EXPERT	LITERATURE
<p><b>#01</b> Discussion is limited and <b>decreases, inhibiting collective decision-making</b>. Instead, individual bilateral exchange is strengthened.</p>	<p>It is important that <b>members see themselves as an integral part</b>. This <b>does not mean that all decisions must be consensus-based</b> (1:20:31). →#09  <b>Power concentration is not unusual</b>, but it is more difficult to undo once it is established (1:10:27).</p>	<p>When it comes to democratic processes in cooperatives, the transformation hypothesis by Oppenheimer (1913, p. 45) is often referred to, according to which <b>organizations always tend to become oligarchies</b> over time (Hartz, Hühn, Rybnikova &amp; Tümpel, 2019, p.31).</p>
<p><b>#02</b> Communication is <b>one-way</b>, but detailed. The members know that they can rely on being informed about the next steps.</p>	<p>Especially during the crisis, it is important to <b>give people the feeling of being</b> an integral part of the collective (0:56:54). →#09</p>	<p>/</p>
<p><b>#03</b> Active participation and <b>joint deliberation</b> is essential to ensure collective recognition of decisions. Only <b>in emergency</b> situations where fast decisions are required this aspect is <b>suspended</b> temporarily.</p>	<p>That everyone must always agree to everything is not the core of the idea, but the ability to <b>sustain an agile structure</b> for the benefit of many (1:21:39).                      Strict adherence to purely democratic structures would lead to governance challenges; rather, a <b>synthesis of hierarchy and consensus</b> would most likely offer resilience. (1:05:19).                      I believe in the long term, these short-term stabilization advantages of a hierarchical structure, a top-down structure, will turn into the opposite in the medium term and also in the long term at the latest (1:02:47).</p>	<p>The <b>democratic character varies</b> naturally and is not something that can be expressed in figures. As a result, differences exist in the extent to which democracy is applied. It is a <b>combination of the specific statutes, the leadership philosophy, and the activities of the members</b> (Kießler 2014, p. 95).</p>
<p><b>#04</b> Confidence in individual abilities and <b>leadership is strengthened</b>. Those leading already gained <b>trust through</b> the otherwise preferred <b>democratic processes</b>.</p>	<p>A legal foundation like the cooperative offers a means to an end to <b>learn</b> in the collective what makes the most sense for the collective and <b>build trust</b> to then be able to deal with governance challenges (1:22:59).</p>	<p>/</p>
<p><b>#05</b> The level of <b>participation depends</b> on the size of the <b>economic interest</b> of the members, or on family and <b>cultural motivations</b>.</p>	<p><b>Values</b> are the main driver, along with <b>financial incentives</b> (0:20:28).                      Active top-down structures lead to members waiting for guidance and presumably not taking action in a crisis (1:04:27).</p>	<p>/</p>
<p><b>#06</b> A <b>leader</b> introduces a strategy with <b>greater autonomy</b> than usual, but in parallel asks the <b>community</b> for permission and <b>feedback</b>.</p>	<p>Regular <b>exchange processes</b> between organizations and stakeholders also create values, norms and agreements, and needs can be renegotiated again and again, creating resilience (0:44:47).</p>	<p>/</p>
<p><b>#07</b> Given the new strategy, <b>members are asked what they need</b>.</p>	<p>Regular exchange processes between organizations and stakeholders also create values, norms and agreements, and <b>needs can be renegotiated</b> again and again, creating resilience (0:44:47).</p>	<p>/</p>
<p><b>#08</b> Hierarchies become <b>more visible</b>. People with special skills, trust and experience are more strongly perceived as <b>central figures</b>.</p>	<p><b>Hierarchical structures</b> also have <b>advantages</b> when it comes to problems and crises, of course (1:01:42).</p>	<p><b>Hierarchy and participation</b> can also <b>exist in parallel</b> in cooperatives by the creation of a permeable hierarchy that not only allows participation but also, under certain circumstances, encourages it (Runkel, 2003, p.92).</p>
<p><b>#09</b> The association of entities for a purpose is <b>collective without being grassroots</b>. It is about the community in the sense of the activity. An association, a network that coordinates, as a collective.</p>	<p>It is important that <b>members see themselves as an integral part</b>. This <b>does not mean that all decisions must be consensus-based</b> (1:20:31). →#01                      Especially during the crisis, it is important to <b>give people the feeling of being</b> an integral part of the collective (0:56:54). →#02</p>	<p>/</p>

## ***Embeddedness***

As already introduced in the theoretical part of this paper, resilience of collectives is closely related to their established *embeddedness*. Therefore, aggregated statements with descriptions from the interviews and documents are explained using the same format as with *democratic governance*. The presented findings are intended to improve the understanding of *embeddedness* as a resilience factor and to provide evidence of how this factor has changed during Covid-19.

#01 Members with longer experience and alumni emerge as important network multipliers. Combined with the democratic governance results #08, which demonstrate a stronger skill hierarchy, embeddedness shows further value of connected and experienced members. The wine cooperative refers to a committee called *the council of elders* as an important exchange body and information hub. These members are no longer allowed to take on leadership roles in the cooperative because they are too old. Nevertheless, they usually have many years of active experience and are very well connected regionally. This allows information to enter the cooperative and information to leave the cooperative, which was an advantage both during Covid-19 and in the course of the fire. The Premium-Kollektiv describes that certain tasks in the course of cost-cutting and restructuring were tied to persons who had known the persons affected. In this way it was possible to ensure that trust was created for the new circumstances (see Appendix A.B1; A.B2). Embeddedness reveals resilience through experienced members and their embedding in the environment.

#02 Many active members also mean a greater knowledge base and network. The winegrowers' cooperative names size as a relevant factor when it comes to embeddedness. They have noticed that mobilizing customers and supporters in times of crisis depends on active members. Only a critical size of active members ensures that the full potential of embeddedness can be utilized (see Appendix A.B1). This demonstrates that resilience of a social system as the origin of embeddedness requires a critical size. This perspective is not addressed by the Premium-Kollektiv or Freimeisterkollektiv. In the other two collectives, many connections run together in central persons.

#03 The network and individual connections are strengthened or made visible for the first time. In all three collectives, embeddedness became more visible during Covid-19. For the Winegrowers Cooperative, this was demonstrated by record sales in their online store. This happened as their retail space was damaged by fire during the Covid-19 crisis. For Premium, it was manifested by the support of many direct stakeholders who offered financial assistance. Along the way, there were occasional offers of financial help from unrelated people

who observed Premium from distance and considered it worth supporting. The Freimeisterkollektiv rather gave pubs in their direct regional environment the opportunity to fill pre-mixed cocktails at cost price. Furthermore, the independent distillers were promoted more in newsletters and online. (see Appendix A.B1; A.B2; A.B3; C.C2). What is resilient about this is that the community distributes the shock and becomes visible at the right moment. Purchases, offers and help do not follow an economic but a social logic.

#04 Consumers appear to be part of an important network during crises. This is described by both the winegrowers and the Freimeisterkollektiv. While they perceive consumers during regular operations without crises less as partners, this perspective seemed to change during Covid-19. For them, embeddedness also means a close connection with the consumers (see Appendix A.B1; A.B3). Therefore, resilience lies in successfully addressing customers.

#05 The network is part of the identity. Through the crisis, this vision is renewed. In the case of cooperatives manifested through federations. As presented in the theoretical section, the solidarity and cooperation between cooperatives is one of the essential cooperative values (Table 1). The winegrowers' cooperatives consider this value to be renewed by Covid-19. In supra-regional associations, political issues are addressed, or practical help is distributed, e.g. information on subsidies provided by the state. Also, in the network of the Freimeisterkollektiv this cooperation plays an important role. While the exchange is often related to production and improved quality, in the course of the pandemic the value of the community as an identifying network of help was also renewed (see Appendix A.B1; A.B3). The network offers stability through help, information exchange and values. Resilience is revealed through this constancy and offers orientation even during adaptation and transformation.

#06 The collective supports others in the network. Resources are redistributed and the dynamic is characterized by solidarity, rather than market logic. While this was not mentioned by the winegrowers' cooperative, Premium and the Freimeisterkollektiv gave examples of such behaviour. Freimeister offered bars in their own network the use of their own bottling line to sell pre-mixed drinks through the window of the closed bars. They initially offered the use of this free of charge and at cost price for larger quantities. The Premium-Kollektiv initiated regular exchanges with members of the network in order to always be aware of their situation. In this way, members in need could be picked up and, for example, a member's tax debt could be prepaid. According to their statements, no one was left behind as a result and the embedding was strengthened (see Appendix A.B2; A.B3; C.B2; C.A2; C.C2). The resilience lies in the fact that this assistance acts like a fast and non-bureaucratic insurance.

#07 Acting as a network creates meaning and also gives psychological security. Premium and Freimeister describe the help they have given and also received as solidarity. Not necessarily attached to conditions and as psychological support, which is often the most important part (see Appendix A.B2; A.B3). Resilience caused by the good feeling created by the help, which at the same time can release new energy.

#08 The support provided is perceived besides as an advance payment for a possible emergency situation of their own. The two collectives Premium and Freimeister, on the other hand, also describe this help as an investment. This investment is not contractually bound, but idealistically characterized. Where they had the opportunity to help others, they did so, and where they received help, they saw it as the result of their previous attitude of solidarity. A kind of crisis insurance without a contract (see Appendix A.B2; A.B3). Resilience is rooted in the solid belief that they themselves will receive support at some point, but without any contracts.

#09 The open network as a possible answer to market concentration. Freimeister emphasizes the massive market concentration in the spirits market. Their response, according to the statement, is an open network for craft producers. Unlike the wine, beer, and soft drink market, the spirits market is concentrated around large corporations. This is why anything other than networking and providing help would be stupid, says the interviewee. Without helping each other, the situation on the market would be ignored and more market share would be given to large multinationals (see Appendix A.B3; C.C2). Resilience is built by identifying as a community of underdog manufacturers. The support of each other as an open network creates a David vs. Goliath narrative, where one is outnumbered output wise, but as a community superior in quality, creativity and agility.

Similar to the previous section, the aggregated statements on embeddedness are arranged as a chart in Table 6 with the expert's statements and literature.

Table 4: Embeddedness

Resilience Factor		
<b>EMBEDDEDNESS</b>		
<b>COLLECTIVES</b>	<b>EXPERT</b>	<b>LITERATURE</b>
#01 Members with <b>longer experience</b> and alumni emerge as <b>important network multipliers</b> .	There is a lot of potential in the information about the <b>members and their connection</b> to the community. Structural integration is also required to understand the members and the community <b>as an internal network</b> (1:25:57).	/
#02 <b>Many active members</b> also means a <b>greater</b> knowledge base and <b>network</b> .	Overall, life is made <b>easier in a network</b> , and <b>swarm intelligence</b> is used to quickly answer current questions (1:15:13).	/
#03 The network and individual <b>connections are strengthened</b> , or <b>made visible</b> for the first time.	/	/
#04 <b>Consumers</b> appear to be part of an <b>important network</b> during crises.	/	Embeddedness is <b>information, solidarity, and responsibility</b> . It is an important component of cooperatives, as members share ownership and decision-making power, and at the same time they jointly coordinate <b>partnerships with suppliers, distributors, and buyers</b> , which in itself is a system of greater complexity than the pure price system (Wu & Pullman, 2015; Billiet, Dufays, Friedel, & Staessens, 2021).
#05 The <b>network is part of the identity</b> . Through the crisis, this vision is <b>renewed</b> . In the case of cooperatives manifested through federations.	<b>Regional group structure is purposeful</b> and arises on the basis of exchange processes of the farms and other actors (44:47). <b>Regular exchange</b> processes between organizations and stakeholders also <b>create values, norms and agreements</b> , and needs can be renegotiated again and again, creating resilience (0:44:47).	<b>Confederations structure the movement</b> of cooperatives, distribute <b>knowledge</b> , and <b>connect</b> actors, thus creating a kind of predictability of cooperatives' behavior, which in turn <b>creates trust</b> in cooperation (Gulati & Gargiulo, 1999).
#06 The collective <b>supports others</b> in the network. <b>Resources</b> are <b>redistributed</b> and the dynamic is characterized by <b>solidarity, rather than market logic</b> .	There are also <b>social compensation mechanisms</b> for contributions and thus solidarity factors that are <b>embedded outside of a market logic</b> (0:58:52). <b>Enjoyment</b> of working with others in the network and <b>personal relationships strengthen involvement</b> (1:12:27).	Cultural embeddedness relates neoclassical market logic and <b>alternative logics of exchange</b> by observing business conditions that do not conform to the assumed <b>logic of the market</b> , or <b>temporarily replace</b> it with logics of <b>social relations</b> and <b>shared values</b> (Dequech, 2003; Polanyi, 1944).
#07 Acting as a <b>network creates meaning</b> and also gives <b>psychological security</b> .	There is a <b>desire for meaningfulness</b> in activities (0:38:33). Resilience emerges with a shared mental engine room that <b>strengthens trust</b> and where people take <b>responsibility for each other</b> (1:23:39).	In the academic literature, cooperatives are also referred to as coalitions of interests and <b>nexus of contracts</b> (Wu & Pullman, 2015; Sexton, 1986). Their effectiveness is closely related to their established embeddedness (Wu & Pullman, 2015). Especially in times of crisis, the motivation to show that <b>mutual aid and solidarity</b> between cooperatives improves the situation for everyone is <b>even stronger</b> (Zamponi & Bosi, 2018).
#08 The <b>support provided is perceived</b> besides as an <b>advance payment</b> for a possible emergency situation of their own.	/	The focus is on <b>long-term perspectives</b> , whereby embeddedness also enables <b>short-term imbalances</b> to be <b>resolved over time</b> (Dufays, 2016).
#09 The <b>open network</b> as a possible <b>answer to market concentration</b> .	A <b>counter design</b> to what is actually happening in <b>the market</b> (0:48:30).	What is also at stake is an <b>ideological agenda</b> , a sense of <b>being different</b> , and an <b>alliance in opposition to conventional forms of business</b> (Basque & Langley, 2018; Schneiberg, 2013; Nelson, Nelson, Huybrechts, Dufays, O'Shea, & Trasciani, 2016; Fonte & Cucco, 2017).

## ***Engagement***

Engagement is a resilience factor derived from the expert interview and the case study. This factor is closely linked to the cooperative principle of self-responsibility (Table 1). In the following, it is explained on the basis of aggregated statements and given situations during Covid-19 in the collectives.

#01 In the course of the crisis, members contribute to operational adjustments according to their strengths. Staff shortfalls are also compensated for. In the course of the crisis, tasks and previously established processes had to be changed. Both the winegrowers' cooperative and the Premium-Kollektiv report on the engagement of the members. These changes were not only accepted, but the members actively participated in shaping them. In the case of the winegrowers' cooperative workers organized a sale from the warehouse ramp on their own responsibility. Next to that, members compensated members who were absent due to sick leave (see Appendix A.C1; A.C2). Resilience lies in the fact that members support decisions and even further develop these strategies with their engagement.

#02 Expertise of members helps with uncomplicated and fast implementation and enables flexible adaptation. The willingness of the members was predominant to shape the processes of the collectives in a positive way. In addition, the Freimeisterkollektiv and the winegrowers' cooperative report that many processes were oriented on the engagement and the skills of the members (see Appendix A.C1; A.C3). The implementation of the members was an essential part of resilience.

#03 Engagement has economic, idealistic and traditional reasons. Renunciation is also perceived as commitment. Engagement as a resilience factor arises from different circumstances and manifests itself in very diverse facets. The winegrowers' cooperative describes the engagement as dependent on the economic interest, such as high harvest shares in the total yield, or through the traditional ties of some families in winegrowing. For the collectivists of the Freimeisterkollektiv, the engagement and the collective work has also to do with an ideal. All distillers understand their work as an art form and not just as a pure craftsmanship. The Premium-Kollektiv describes a further facet of engagement and that is engagement in restraint. Where otherwise discussions would arise or unpleasant tasks would be avoided, people accept things. The absence of discussion thus also becomes an engaged contribution to the organization (see Appendix A.C1; A.C2; A.C3). Leaving out previous patterns can also be beneficial to resilience.

#04 Members try to provide new input, which is not always successful help. Nevertheless, engagement might also lead in the wrong direction. At Premium, members tried to develop new products with the best of intentions, but without looking at production costs. Freimeister tried a cocktail delivery service to a nearby park. This engagement did not hurt the collectives, but could have been better thought out (see Appendix A.C2; A.C3).

#05 Members are highly engaged whenever they are pointed to specific areas where they could help out. For all three collectives, targeted engagement has proven to be very effective. By asking members for help or clearly describing the help that is needed, engagement is not less, but significantly more effectively deployed than in less moderated processes (see Appendix A.C1; A.C2; A.C3). Managing offered engagement serves resilience.

Table 5: Engagement

Resilience Factor		
<b>ENGAGEMENT</b>		
<b>COLLECTIVES</b>	<b>EXPERT</b>	<b>LITERATURE</b>
#01 In the course of the crisis, <b>members contribute</b> to operational <b>adjustments according</b> to their <b>strengths</b> . Staff shortfalls are also compensated for.	<b>Members also express</b> their <b>strengths</b> and <b>want to contribute</b> (00:52:44). This involvement can happen at different levels and receiving financial compensation is not the motivating factor (00:53:38).	Initial research shows a kind of <b>counter-cyclical employee engagement, a now more than ever attitude</b> among members in challenging situations (Utterström, 1980, p.63).
#02 Expertise of members helps with <b>uncomplicated and fast implementation</b> and enables <b>flexible adaptation</b> .	/	The values <b>self-help and self-responsibility</b> imply that autonomy should always be preserved (Cooperatives Europe, 2020).
#03 <b>Engagement has economic, idealistic and traditional reasons</b> . Renunciation is also perceived as commitment.	<b>Values</b> are the main <b>driver, along with financial incentives</b> (0:20:28). There is a desire for meaningfulness in activities (0:38:33). As part of a collective, members also <b>own a part of what's at stake</b> , which can be <b>additionally motivating</b> (00:46:30).	/
#04 Members try to <b>provide new input</b> , which is not <b>always successful</b> help.	Top-down structures can lead to a lack of engagement in the long run, and <b>too much engagement can lead to governance challenges</b> (1:04:27).	<b>Employee engagement</b> is an increasingly <b>important</b> factor for companies, as it is supposed to measure the involvement and <b>commitment of employees beyond the job agreement</b> (Little & Little, 2006).
#05 Members are <b>highly engaged</b> whenever they are pointed to specific areas <b>where they could help</b> out.	<b>Hierarchical structures</b> also have <b>advantages</b> when it comes to problems and crises, of course (1:01:42).	/

### **Labor Flexibility**

Labor Flexibility is a resilience factor derived from the expert interview and the case study. This factor is closely linked to the cooperative value of education,

training, and information (Table 1). In the following, it is explained on the basis of aggregated statements and given situations during Covid-19 in the collectives.

#01 The confidence in the abilities of the members is high and also the ability to assess for oneself where to use these abilities. All interviewed collectives attempt to solve their problems in-house. The responsibility for tasks, as is the case with Premium, can be structured autonomously. Although there are fields that are often supervised by the same people, there are no fixed job descriptions. At Freimeister, the small number of people in charge of the brand requires everyone to be involved in all areas. The winegrowers' cooperative describes that during Covid-19 the people in their responsible areas were given considerable freedom to design the processes themselves (see Appendix A.D1; A.D2; A.D3). Confidence in the capabilities and implementation by the members creates a resilient approach to new circumstances.

#02 Members sometimes have other jobs than those in the collective or bring completely different expertise from previous workplaces. An important part of the resilience factor labor flexibility seems to be the diversity of the members. All collectives mention career changers, members who only have a part-time job with them or members who have several main jobs in different enterprises. The winegrowers' cooperative describes this diversity of people who bring technical knowledge or leadership from banks or specialized knowledge in grapevine cultivation as an enormous advantage. At the same time, employees who are not solely dependent on the collective are also a great opportunity in terms of cost savings. As a result, the responsibility during Covid-19 for both Premium and Freimeister was not quite as high for these employees. Layoffs were not reported in the interviews. Nevertheless, these two collectives also refer to advantages due to different skills and work experience (see Appendix A.D1; A.D2; A.D3). Flexible labor includes people who come from different industries and divide their labor. Their knowledge, which is often broader, and the fact that they are not dependent on a specific employment offers resilience.

#03 Despite the diversity of the members, flexible deployment is possible and the transfer of workforce and knowledge is essential for smaller companies. Again, all the collectives agree on this topic. A flexible use of labor seems to be the norm for all of them and has also brought advantages during Covid-19. The winegrowers' cooperative reports two-week shift systems to avoid infections, or flexibility in administration in case of absences. The Freimeisterkollektiv reports about a bottler who was also involved in the acquisition of delicatessens at the same time. This flexible use of labor is also the rule rather than the exception for Premium during Covid-19. The winegrowers' cooperative and Freimeister emphasize that a strong specialization in their enterprises would not make sense with such a small number of employees (see Appendix A.D1; A.D2; A.D3). The flexibility

of employees creates resilience in times of adaptation and transformation of processes.

#04 A high proportion of knowledge about work and operations in the collective is shared knowledge with additional individual shares of specialized knowledge. All collectives agree on this as well. The winegrowers' cooperative assumes 80-90 percent shared knowledge and a small but decisive part specialized knowledge. An exact number, according to the cooperative, is difficult to give. Rather, the collectives report that their members know how to use their own strengths and specialized knowledge well. When the old cash register system had to be reinstated for the winegrowers' cooperative as a result of the fire, experienced members were found to put it back into operation (see Appendix A.D1; A.D2; A.D3; C.A2). Distributing knowledge about processes widely throughout the company provides resilience.

#05 Tasks evolve and responsibilities need to be flexibly adaptable in some cases, even in non-crisis times. The interviews show that the collectives do not perceive adjustments to tasks as a major hurdle. These adjustments are part of the daily routine, happen organically and are not a big challenge during Covid-19. All representatives of the collectives agree on this as well (see Appendix A.D1; A.D2; A.D3; C.A2). Changing tasks regularly provides practice and creates resilience in times of great change.

#06 The collective can also bundle individual tasks of the members in order to provide more space for special knowledge or to professionalize feedback. The Freimeisterkollektiv is the only collective that takes a clear counter stance with regard to the general knowledge of its members in certain areas. They see the advantage of the Freimeisterkollektiv in the better knowledge in the construction of a brand. While the distillers in the network are often outstanding experts in distilling, they lack the knowledge in product design and marketing or the courage to create innovative products. This gap is filled by the Freimeisterkollektiv, most notably outside the Covid-19 crisis. During the crisis, the collective offered a digital marketing that was far from the agenda of many distillers (see Appendix A.D3). The specialization of certain expertise, within a network of many generalists, also offers decisive advantages.

Labor flexibility thus offers a further resilience factor. A summary of the aggregated statements, the expert comments and the literature can be found in Table 6.

Table 6: Labor Flexibility

Resilience Factor		
<b>LABOR FLEXIBILITY</b>		
COLLECTIVES	EXPERT	LITERATURE
<p><b>#01</b> The <b>confidence in the abilities of the members</b> is high and also the ability to assess for oneself where to use these abilities.</p>	<p>Members also <b>express their strengths</b> and <b>want to contribute</b> (00:52:44). Presumably, suggestions come from the members themselves in how they can help in the crisis (0:56:54). Diversity within the organization and leadership helps with multiple challenges and yet unknown crises (1:03:36). <b>Allowing members</b> to take on <b>new tasks</b> also <b>has to do with trust</b> and the atmosphere that must be created in order to act in a resilient manner (1:20:31).</p>	/
<p><b>#02</b> Members sometimes have <b>other jobs than those in the collective</b> or bring completely <b>different expertise</b> from previous workplaces.</p>	<p>He himself and his founding partner were <b>career changers</b> (0:20:28). Many people who wanted to get involved during Corona were also career changers, and explored their needs alongside with existing professional farm businesses (0:40:40).</p>	/
<p><b>#03</b> Despite the diversity of the members, <b>flexible deployment</b> is possible and the <b>transfer of workforce</b> and knowledge is essential for smaller companies.</p>	<p>Members also express their strengths and want to contribute. Often, <b>new experiences, impressions</b> and <b>spatial changes reveal</b> where there is still <b>potential for improvement</b>, which can then be addressed (52:44). This involvement can happen at different levels (00:53:38).</p>	/
<p><b>#04</b> A <b>high proportion of knowledge</b> about work and operations in the collective <b>is shared knowledge</b> with additional individual shares of specialized knowledge.</p>	<p>To understand connections is a benefit that comes from such new tasks. The task does not have to be carried out for a long time, for example because it is physically demanding, but <b>it helps to create an understanding of the overall context</b> in the organization (52:12).</p>	<p>Intra-firm knowledge exchange and <b>rotation of activity</b> also seem to have <b>positive effects</b> on the collective health of the cooperative (Hartz, Hühn, Rybnikova &amp; Tümpel, 2019, p.50).</p>
<p><b>#05</b> <b>Tasks evolve</b> and <b>responsibilities need</b> to be <b>flexibly adaptable</b> in some cases, even in non-crisis times.</p>	<p>Members also express their strengths and want to contribute. Often, new experiences, impressions and spatial changes <b>reveal</b> where there is still <b>potential for improvement</b>, which can then be addressed (52:44). This involvement can happen at different levels (00:53:38).</p>	/
<p><b>#06</b> The collective can also <b>bundle individual tasks</b> of the members in order to <b>provide more space for special knowledge</b> or to professionalize feedback.</p>	<p><b>Bundling certain projects</b>, services and costs seems to be an <b>elegant practical aspect</b>, which could be an <b>advantage</b> not only in the Solawis but also in the collective beverages (1:14:16).</p>	<p>From a strategic point of view, this may make sense for a company, but it can be counterproductive for employees, who also have to <b>perform increasingly specialized tasks</b> and experience less and less variation in their jobs (Staats, &amp; Gino, 2012).</p>

### Self-Reflection

Self-reflection is a resilience factor derived from the expert interview and the case study. This factor is closely linked to the cooperative value concern for community (Table 1). In the following, it is explained on the basis of aggregated statements and given situations during Covid-19 in the collectives.

#01 Even beyond democratic decisions, honest communication is intended to create collective understanding of visions and challenges. The three collectives studied report great transparency about decisions and co-determinations.

While democratic governance processes were reduced to some extent, reporting and argumentation were not. Premium reported a strong awareness that trust could be permanently damaged if decisions were made against the collective's interests. Therefore, the cost reductions were only carried out if those affected did not argue against them. Likewise, the winegrowers' cooperative explained that members' understanding about how decisions were made was a high priority during the Covid-19 pandemic. The vision of getting the collective through the crisis is described as a great and reinforced aspiration during the crisis (see Appendix A.E1; A.E2; A.E3). The resilience of this is the combination of taking economically appropriate decisions together with the stakeholders' interests and values.

#02 Reflection of the exceptionality of the approaches of the collective, its advantages and differentiation from others. During the pandemic, being different and being aware of this claim had a high value for all collectives. This appeal to their own individual nature served as a morale booster and a compass. As a result, they know what makes them different and can describe it. Premium's executive describes the pandemic as the interaction of the steersman with his ship's crew in a storm. It is loudly announced what the next steps will be and the crew helps to improve the course. The Freimeisterkollektiv feels like a publishing house, but in contrast to authors or musicians, it is for distillers. And the support of the distillers continued during Covid-19. These reflective descriptions of the collectivists help to bundle forces in crises, to find niches and to create a distinction from the conventional (see Appendix A.E1; A.E2; A.E3). This aspect of resilience is based on the internal and external image that provides a common understanding of the enterprise.

#03 Reflect on the exceptional situation triggered by the crisis and contrast it with the normal case. Thereby, maintain a sensitive approach to trust. The three collectives were united in their statements on this issue as well. The winegrowers' cooperative is very aware of the benefits of exchange and democratic governance. At the earliest possible moment, the meetings were scheduled again. Premium was clear about the major financial problems that lay ahead, but also about the trust that was at stake. All collectives tried to find pragmatic solutions between economic realities and the interest of individual collectivists. The clear message that these were exceptions was an important part of the resilience and reflection in the collectives (see Appendix A.E1; A.E2; A.E3; c.B2). The crisis is reflected in the collective to argue why certain things are different in the short term. Resilience lies in the emphasis on the democratic values that needed to be changed on a transitional basis only.

#04 Reflect on past decisions to help understand upcoming transformation. Even during the interview, two collectives reflected on their past decisions.

For the winegrowers' cooperative, reflecting on and recording past decisions and experiences has such a value that an oldest council was established. This is not a development during Covid-19 but served as a support. The representative of the Freimeisterkollektiv, on the other hand, reflected in the interview on the conscious decision made at that time to deliberately place the products of the Freimeisterkollektiv in top bars and upscale restaurants. From Covid's perspective, this was a risk, but they deliberately did not want to penetrate the Berlin market. However, this decision was revised all the more quickly in the course of the lockdowns (see Appendix A.E1; A.E3). Self-reflection and the reflection of decisions are not snapshot matters but have a resilient effect, especially over a longer period of time.

#05 Taking the uncertainty for the collective and the individual members seriously. Taking risk seriously and acting in a way that is not intentionally risky is what the Premium-Kollektiv and the winegrowers' cooperative describe as important elements. For Premium, part of this reflection is to not sign contracts. This policy applies to buyers, producers and employees. Premium says that no contract offers the best possibility of negotiating at any time. Thus, they would take the least risk and always remain in discussions. The winegrowers' cooperative is less specific. They simply say that there is a great uncertainty in every development and decision, and that Covid-19 has shown that again (see Appendix A.E1; A.E2). Addressing uncertainty of plans and embedding it in the consciousness of the collective serve resilience.

#06 Collective reflection as a perspective for the future and a chance to train members in new roles. Both the winegrowers' cooperative and Premium see an enormous potential in collective reflection. Both collectives describe that discussing and reflecting together offers great opportunities for new members. New members could learn from the discussions, argumentations, successes, and failures. In this way, repeating mistakes could be avoided. In the course of Covid-19, decisions were also released for discussion and reflection, but sometimes not until they were implemented (see Appendix A.E1; A.E2; C.B2). In the interests of a long-standing and sustainable enterprise, it is important to train new members. New members are adaptive and transformative in themselves and can become resilient through early reflection in the collective.

Self-reflection is described by the collectives as a compass and a learning tool. It unites the members and prevents the leaders from taking decisions against the collective. At the same time, reflection can be used to evaluate past decisions and prevent future mistakes. The aggregated statements together with the expert statements and the literature are listed in Table 7.

Table 7: Self-Reflection

Resilience Factor		
<b>SELF-REFLECTION</b>		
<b>COLLECTIVES</b>	<b>EXPERT</b>	<b>LITERATURE</b>
#01 Even beyond democratic decisions, honest communication is intended to <b>create collective understanding of visions</b> and challenges.	/	Through <b>discussions and plenary</b> or certain types of decision-making processes such as consensus principle, more <b>creative approaches to actions</b> could be found (Tanner, Bahadur & Moench, 2017; Notz 2004, p. 267).
#02 <b>Reflection of the exceptionality</b> of the approaches of the collective, its advantages and differentiation from others.	The <b>network forms an intersection with reflection</b> and holds a mirror up to the organization (1:13:25).	/
#03 <b>Reflect</b> on the exceptional <b>situation triggered by the crisis</b> and contrast it with the normal case. Thereby, <b>maintain a sensitive approach to trust</b> .	/	/
#04 <b>Reflect</b> on <b>past decisions</b> to help <b>understand</b> upcoming <b>transformation</b> .	The <b>continuous negotiation</b> of values manifests the consequences of reflection, <b>breaks patterns</b> , maintains diversity in the organization, and in turn prevents a daily routine and <b>exposes previous blind spots</b> (1:03:36).	/
#05 <b>Taking</b> the <b>uncertainty</b> for the collective and the individual members <b>seriously</b> .	/	/
#06 <b>Collective reflection</b> as a perspective for the future and a chance to <b>train members in new roles</b> .	Democratic participation, <b>annual general meetings</b> or more frequent meetings in collectives are arguably a <b>central space for reflection</b> as an interface of <b>formulating needs</b> and <b>co-determination</b> ( 0:43:36).	/

## Summary of Findings

In the following, the findings presented are synthesized. The factor democratic governance, which has already been described in detail, can now be described as a rather morphing construct of leadership and democratic governance. Democratic governance is an essential part of the identity of most collectives. Nonetheless, as demonstrated during Covid-19, some moments are enormously time-critical. In such moments, democratic governance can be transformed by strong leadership figures. The legitimated leaders of the collective then decide on behalf of the collective. In this way, democratic governance morphs into a leadership intervention. In the collectives studied, this was debriefed and promulgated, but it still changes the previous structure of governance. In the cases presented, this seems to have been in the interest of the collectives. Moreover, the decisions seemed sufficiently time-critical that discussion would have seriously threatened the collectives. It can be stated as an finding that these quick reactions were accompanied by substantial changes. The previous entrepreneurial activity was clearly transformed. Meanwhile, democracy was

likewise adapted. While the collectives report a rapid reorientation toward democracy, a disruption of democracy through leadership intervention remains. The expert's review reinforces this description. However, according to the expert's personal experience, the question arises about how much conflict and danger also lie in this development (Appendix B.B[0:26:54]). There might be two threats to the experts, namely that the people in leadership roles will find it difficult to relinquish parts of their new leadership role and power, and that the collective, out of the positive experience of the crisis, will not reclaim democratic participation (Appendix B.B[0:28:21]). In the context of this work, it is important to recognize that the transformative response is facilitated by a morphing relationship between leadership and democratic governance in collectives in the course of Covid-19.

The relevance of embeddedness must be highlighted. Feeling embedded provides an enormous help for collectives in times of crisis. For some collectives, embeddedness is probably more meaningful than democracy. They are fully-fledged enterprises in competitive markets. At the same time, they find themselves in an environment of strong social conventions and above-average values. The collectives outline networks, stakeholders, and people interested in their activities as the environment of their work. Dimensions such as time, size, experience, trust, identity and solidarity are of great importance in this context. This resilience factor is thus significantly more complex in its description. A network describes clearly connected units, embeddedness, on the other hand, is fragmented and multifaceted. A ball pit for children serves as a symbol here. Members, consumers, partners and former members are each a ball in a ball pit. A shock is like a child falling into this ball pit and moving the balls around. Some balls will fly, others will catch the falling child underneath. But it is difficult to predict exactly which ball will take over which function. In case a ball leaves the pool, it is because it has been separated from the other balls. Balls that sit deep in the ground are better secured, ensure a better compensation. The ball pit works well with children, but also with adults the intensity is less relevant for the individual ball than the position of the ball. Parts of the collective functioned as a deep-seated ball in the Covid-19 period, others as a surface ball. Despite the severity of the impact, the collectives argue no ball fell out of the pool. For the leaders of the collectives interviewed, it was important not to be the ball itself that leaves the safe pool. Decisions were therefore made in such a way that together the fall is intercepted and at most some balls are thrown up, but no ball flies out of the system. The expert notes in the review that such metaphors and explanations are important (Appendix B.B[0:31:20]). Understanding this construct of embedded units is at the very beginning.

In the course of this work, three additional resilience factors were added: *engagement*, *labor flexibility* and *self-reflection*. These factors are mentioned in

other areas of research in business administration. This paper introduces them in an additional context, as resilience factors.

*Engagement* of members is an essential component of all collectives. Several aspects are involved in this. Motivation can be distinguished between economic interest, tradition and ideals. The engagement shows itself by compensation of missing colleagues, integration of the own strengths or the reduction of the willingness to discuss. In this context, what serves resilience is engagement beyond the scope of the previous activity. This does not necessarily mean additional hours of work. Instead, it means contributing strength and actively helping to shape processes. This enables adjustments to be made quickly. A metaphor is used here as well in order to help understand the influence in an inclusive and visual way. The inventor of the original bicycle, Karl von Drais, invents a balance bike without pedals. This bicycle, made entirely of wood, is heavy and works mainly on good roads. Von Drais describes it as compared to other people in such a way that uphill, on a good road, it is as fast as a man at a fast walk. Downhill, however, it is faster than a horse on the racetrack (Ebeling, 1985). The bicycle is thereby an engaged member in a collective. While the cyclist, at that time, had a disadvantage uphill with the bicycle and a runner would run away from him, not having to carry the bicycle, the cyclist would be able to catch up downhill. With engagement it behaves in the same way. Own ideas and own will can complicate the plans of the central persons in collectives. In case members support, improve and extend the ideas and adjustments during crises, this creates a strong push. If the severity of the situation becomes clear during crises, members seem to put their own braking ideas and sensitivities aside. The primitive bike starts to go downhill. Their strengths, on the other hand, seem to be used in the same directions as the collective's strategies for the crisis.

*Labor Flexibility* fulfills a central role in adaptive and transformative moments. Despite the best planning, not all future needs in a collective can be foreseen. Therefore, a focus on adaptation and flexibility of members is resilience-building. This includes trust in the flexibility of the members and an open knowledge structure, so that all members have a wide range of knowledge. The ability of members to self-assess whether they are capable of taking on a new task is another important part that fosters resilience. Regular operations also benefit from this factor, although the effect is much stronger in adaptive and transformative contexts. What seems to be important, after all, is the regular practice of flexible task changes, which, according to the interview partners, is the daily routine in smaller companies (see Appendix A.D1; A.D2; A.D3; C.A2). Many members fulfill other roles and work in addition to their tasks in collectives. As a result, they can even retire or take on other work in order to reduce the financial stress on collectives. The part-time perspective helps many collectives to

maintain flexibility, while some specialization at one point or another still remains very helpful for business operations.

*Self-reflection* remains a broad concept. The findings demonstrate how complex this factor is. *Self-reflection* is an important part of identity formation and learning. In this way, it contributes to overall resilience. In times of crisis, this factor seems to be particularly important in shaping communication about why certain decisions were made and why others were not. This can be particularly important especially if the type of participation changes as described in the section on democratic governance. It was important to reflect that this is the absolute exception and will remain so in the future. The interests of members and partners were, according to the interviewees, a reflected topic at all times. The decisions made during Covid-19 were contrasted with other situations. Furthermore, *self-reflection* helps to evaluate past decisions and as a corrective for future decisions. In order to do this, memory and knowledge transfer in the collectives seems to be essential. This is enabled by councils of alumni or constant companions in the activities of the collectives. Learning and reflecting on crisis management also seems to be a great advantage in strong crises. Thus, young and less experienced members can learn how decisions are made in adaptive and transformative moments. In addition, an awareness of the uncertainty of the future seems to exist, which can be attributed to reflecting (see Appendix A.E1; A.E2). This seems to favor rational decisions, both preventively and during crises.

In order to structure the investigated findings, the five resilience factors are divided into the categories governance (democratic governance / self-reflection), operations (engagement / labor flexibility) and environment (embeddedness). In Figure 6, each of these is arranged using the introduced Resilience Framework (Figure 3). The cautious implication of the findings is that *self-reflection*, *engagement* and *labor flexibility* increase in their relevance to resilience along with the severity of the crisis. Self-reflection is a constantly present factor but becomes increasingly important as democratic governance changes in the course of transformational response to the crisis. Engagement might be relevant even in less severe crises; in the wake of Covid-19, engagement enables the adaptation and transformation of operations. Together with engagement, labor flexibility enables a response at the operational level to succeed. Without these resilience factors, the collectives would have presumably failed. In contrast, *embeddedness* is presented as a constant, regardless of whether transformation, adaptation or absorption is demanded of the collective. *Embeddedness* immediately takes full effect. Even if this is not always tangible. Only *democratic governance* is given a declining significance, since it was replaced by leadership in the cases studied. The reason for this, above all, was the extremely severity of crisis, which led to a transformation of

behavior in two of the three collectives. Only the winegrowers' cooperative, with its long tradition and great diversity of sales opportunities, perceived the crisis less severe and reacted predominantly adaptively.

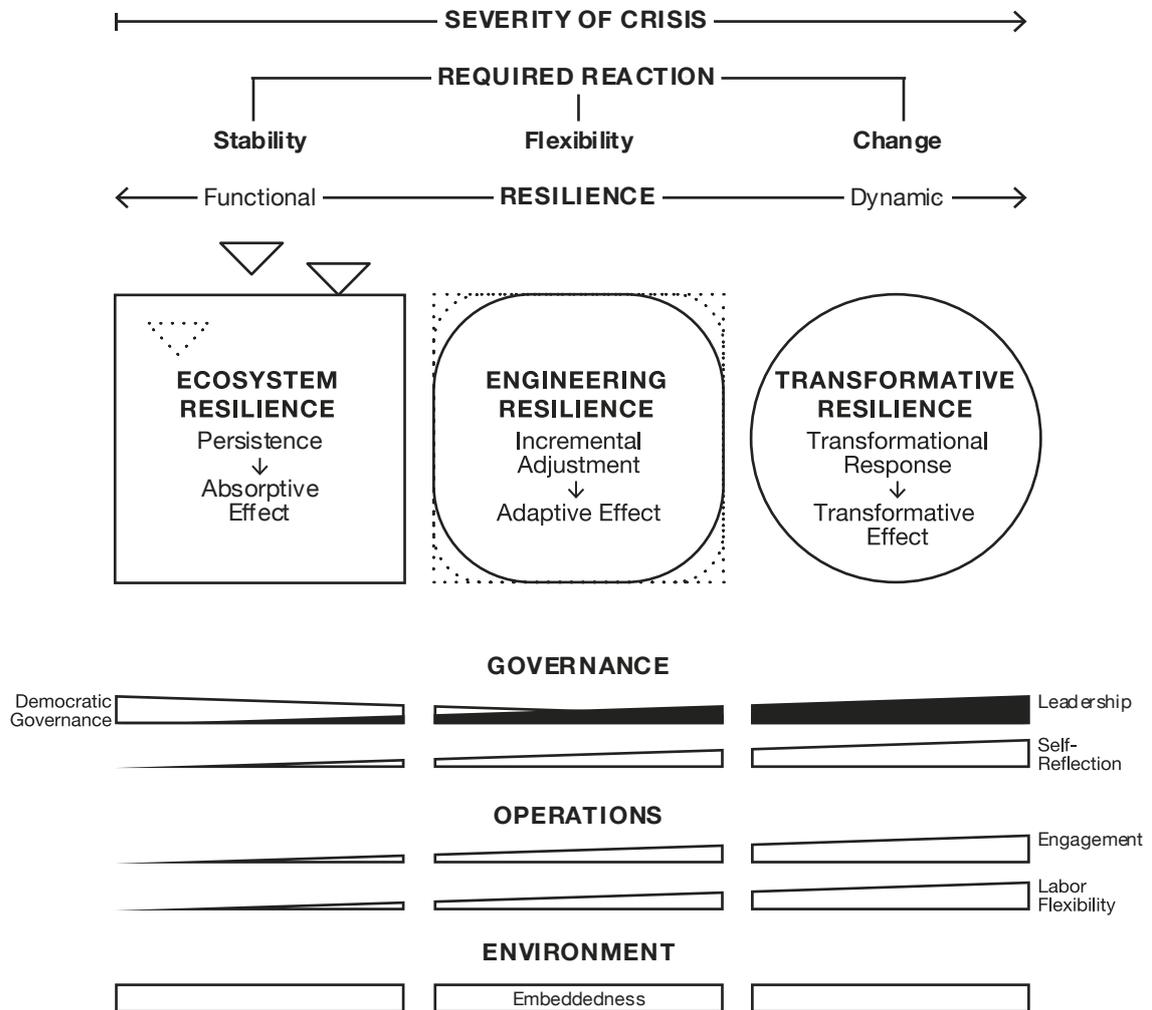


Figure 5: Resilience Factor Framework

## DISCUSSION, LIMITATIONS & FURTHER RESEARCH

As mentioned in the beginning of this paper, a profound understanding of resilience is emerging as a core capability in this century of accumulating crises. While research on resilience frameworks and various categories of resilience extends back decades, business research in this area remains at the beginning. This paper provides a significantly deeper insight into resilience factors of collectives during Covid-19. Previously identified resilience factors were reviewed and specified in their characterization (Billet et al., 2021; Cooperatives Europe, 2020). The three resilience factors *self-reflection*, *engagement* and *labor flexibility* were added to the list of identified resilience factors in collectives. In addition, all five factors, including their relevance to collective response during Covid-19, were integrated into an existing resilience framework (Béné et al., 2012; Giovannini et al., 2020). The results of this work provide guidance for enterprises and policy makers to improve mutual understanding of factors stabilizing enterprises in the face of intensifying crises. This orientation and the associated understanding were enabled by a precise elaboration of numerous scientific subfields.

This paper was driven by the exploration of resilience factors beyond the obvious resilience factors. With three new factors, the number of identified resilience factors was more than doubled. The question of how beverage collectives achieve resilience during Covid-19 crisis is answered by means of qualitative explorative research. In this way, the research effort focused on understanding the function of resilience factors instead of solely exploring their existence. The use of the comparative case study method enabled the comparison of resilience factors in collectives with different degrees of crisis severity. The scientific claim to conceptualize resilience as a process and ability is compiled by arranging the factors according to the severity of the crisis and the required reaction (Brown & Kulig, 1996; Norris et al., 2008; Pfefferbaum et al. 2005). Intensive qualitative investigation of the collectives' responses to Covid-19 results in deep understanding of the function of each of the five resilience factors.

The findings on democratic governance provide an important extension of existing academic debates. While democratic governance serves with great stabilizing effects on absorptive reaction, it seems to be challenged by transformative demands during Covid-19 crisis. Besides helping to achieve resilience, democratic governance facilitates the temporary suspension of democracy. Democratic governance, while having a profound stabilizing effect for ecosystem resilience, appears to morph its character under transformative conditions during Covid-19. In the need for rapid response to the surprising effects of the pandemic, Oppenheimer's theory is fulfilled and power in the collective is centralized (Oppenheimer, 1913). Centralized leaders take over key decisions and limit the democratic process, which partially contradicts the

findings of Billet et al. (2021). These decisions, made by central individuals, were important to ensure the resilience and survival of the collectives. Transformative changes in the distribution structure, as with Freimeister, and cost reduction, as with Premium, are only made possible in this way. These changes reform the rather simplistic description of democratic governance. The finding that centralized individuals were able to rapidly take over decision-making is a result of democratic processes. The gained trust in democracy in non-crisis times provides the possibility for leadership to intervene. The question of how reversible stronger leadership tendencies are and whether they are immediately dissolved after the crisis, is not entirely clear. In this sense, cooperatives, such as Bergsträsser Winzer eG, offer an advantage over collectives with other legal forms. Collectives that are organized as sole proprietorships and limited liability companies cannot demand democratic governance on a legal basis. Following the old thesis of Oppenheimer, it might be difficult to re-establish the level of democratic participation, since a clear tendency towards hierarchy could be observed in older research on collectives (Oppenheimer, 1913). The differences that occur in the aftermath of crises or over long periods of time should therefore be studied in more detail in the future. Additionally, the metamorphosis of the resilience factor democratic governance needs to be investigated in greater detail. Here, a longitudinal study is recommended that includes non-crisis, crisis, and post-crisis forms of democratic governance and analyzes perceptions of both central individuals and marginal individuals in collectives.

Embeddedness as a resilience factor, mentioned in previous studies, seems to be confirmed. A very strong effect across the resilience categories can be assumed. In this way, embeddedness has a positive effect on resilience regardless of whether a collective absorbs the crisis, adapts or transforms. During the Covid-19 crisis, embeddedness serves as a sociocultural obligation. The norms and values that emerge from it serve as constraining guidelines for collectives in their decision making and provide support for the affected environment rather than primarily for economic optimization (Granovetter, 1985; Polanyi, 1944; Wu & Pullman, 2015). This relates clearly to Polanyi's idea. The collectives investigated are indeed economic enterprises. What connects them is something that lies in the superordinated social system and not in the derived economic system, which they can then rely on in a crisis (Polanyi, 1944). Receiving help correlates with giving help. Further research could investigate the limits of this factor in more detail. When does a singularization of units take place and how does this factor behave for enterprises that tend to be rather focused on individual profit optimization? This factor offers enormous potential to stimulate the scientific discourse beyond resilience.

Engagement is the first resilience factor that has been newly explored in the course of this research paper. New findings on engagement seem to

coincide with findings on high motivation in democratic organizations (Bakan et al., 2004; Weber et al. 2008). Increasing engagement in challenging situations is consistent with existing literature. Findings on a "now more than ever" attitude within collectives already exist but were clearly named as a resilience factor for the first time in the course of this paper (Brown, 1985, p. 321; Soetens & Huybrechts, 2022; Utterström, 1980, p. 63). Existing literature describes engagement as intrinsic motivation of individuals, whereby personal disadvantages are accepted in order to ensure the survival of the enterprise (Barker, 1993; Chen, 2009; Kokkinidis, 2015; Soetens & Huybrechts, 2022). The elaborated findings of this paper build on this. In addition, it is important to mention that this engagement includes the sacrifice of trivialities. The Premium-Kollektiv and also partly the Bergsträsser Winzer eG give examples, which describe engagement as concentration on the essentials. These are the core business activities such as logistics, supply chain management, production and sales. As with democratic governance, dynamic resilience (Figure 6) results from engagement in the collectives, along with the change of the factor engagement itself. Future research should build on the findings of this paper and existing literature. In the face of increasing crises, it should be in our interest to understand how social achievements, such as enterprises, are sustained through engagement. A perspective that should be further advocated in the future is where engagement ends and exploitation begins. These insights would be of enormous importance for the scientific fields of business ethics and sociology.

Labor flexibility is the second novel identified resilience factor of this paper. Previous publications analyzing labor flexibility without considering the context of resilience research offer a variety of connections. Labor flexibility is to some extent in conflict with specializing as an important pillar of efficiency and innovation (Ast et al., 2022). Despite this, it should be emphasized that innovation and efficiency research is often linked to the performance of large shareholder-owned multinational corporations. Flexible use of labor seems to be closely linked to flat hierarchies (Eriksson & Ortega, 2006). In the case of the collectives investigated, the reference to flat hierarchies and labor flexibility applies. Multi-skilled employees seem to be important for small enterprises and help in the case of labor shortages (Ahlgren & Engel, 2011). This description is consistent with the reports of the collectives, including ex ante of the Covid-19 crisis. The learned flexibility unfolds its full effect in the face of the crisis. Additionally, changing task means broad understanding, higher motivation, and improved teamwork (Hardwig & Jäger, 1991, p.226; Hartz et al., 2019, p.50; Huang, 1999; Kaymaz, 2010). The winegrowers' cooperative and also the Premium-Kollektiv report such broad understanding on behalf of their members. The Freimeisterkollektiv, as the youngest of the collectives studied, is probably to be excluded due to the lack of employees. The contexts in which labor flexibility has been studied so far

increasingly refer to smaller companies. Future research should focus on investigating this resilience factor in both small and larger collectives.

Self-reflection is the third resilience factor that has been newly investigated in the course of this paper. Despite this, self-reflection has already been investigated in non-business resilience studies. According to scholars, reflection plays an important role in learning from challenging situations and becoming more resilient in the future (Alliger et al., 2015). In the course of this paper it is clear, especially through the report of the Premium-Kollektiv, that self-reflection even in the moment of quick decision helps to act resiliently. Recognizing the own responsibility between entrepreneurial facts and interests of the members guides decisions. Moreover, a crossover effect can be generated by others observing these processes by working together on problems (Degbey, & Einola, 2020). This perspective was underlined by the winegrowers' cooperative, according to which the common reflection in crisis is an excellent lesson for young and unexperienced members. In this regard, the statements of the collectives are consistent with findings of many publications. Through discussions and plenary sessions many opportunities are offered to work on the elaboration of creative approaches to action through reflection and exchange (Notz 2004, p. 267; Tanner et al., 2017). Relying on shared values as described in the collectives creates a regulatory and orienting system through which members reflect on their actions (Soetens & Huybrechts, 2022). This gives many starting points to study self-reflection in more detail. Self-reflection could be further analyzed in terms of the distinction between collective reflection in group processes and individual members' self-reflection on their actions.

Based upon evidence from the five resilience factors discussed in this paper, the superior relevance of this work is discussed further. Collectives as economic units are not a randomly investigated economic entity. The study of cooperation as part of evolution has a long history. Adaptive and transformative resilience in the course of crises refers to biological research. Besides the well-known evolutionary theory according to Charles Darwin, a cooperative theory of evolution according to Pyotr Kropotkin exists. This theory derives evolutionary adaptation less from the individual strength of superior representatives of a species but describes evolution as cooperative dynamics of an adapting group to new territories, temperatures and nutrition (Kropotkin & Landauer, 1920; Warren, 2022). This original observation of nature was then also identified as a guideline in the field of civilized life. Voluntary work and cooperatives were named here as well observable units. Although up to 1 billion people worldwide work in cooperatives and this represents about 10 percent of the working population, this type of economic system remains a scientific niche (Billiet et al., 2021; Kaswan, 2014). These enterprises offer the purest observation surface of adaptation at all, according to Kropotkin's theory. In other words, exploring resilience by observing

cooperative entrepreneurship is a promising approach. To this end, collectives provide an advanced variation on cooperatives, since the influence of the legal form on resilience, sustainability and the actual democratic participation in the economic process still remain open research challenges.

In a world that is increasingly volatile and complex, it is of great importance to increase the scientific focus on enterprises with a resilient DNA. The IPCC report predicts enormous climatic changes (IPCC, 2021). These changes will require business adaptations and, in the best case, preparatory steps. The results of this paper show that resilience factors of collectives could not be a tool that a conventional company could simply use in a crisis. Resilience lies in the way collectives operated over years and decades. Findings from currently affected beverage collectives might offer incentives to companies in yet less affected sectors. Furthermore, since the publication of the Nobel Memorial Prize winner Elinor Ostrom, the advantages of collective action in the case of scarce resources are well known. Commonly used resources are often managed better and more sustainably through local cooperation than through state control and privatization (Ostrom, 1990). This provides evidence for a more preventive economy that might, at best, reduce the frequency of crises and reduce the relevance of resilience.

Policy makers should use the insights of this work and expand the question of how, to a question of who and how. Conditions for enterprises that can survive and adapt without laying off large numbers of workers should be improved. Lobby groups in the field of cooperative economy shall initiate further studies in order to expand their argumentation base on the advantages of collectives and cooperatives. Collapsing supply chains, also due to geopolitical conflicts, and rising inflation present an opportunity to criticize the existing hegemony of shareholder value-driven economics. The value of regional sovereignty and short supply chains with partners of shared value will become more important. A deep and at the same time broad understanding of resilience factors based on collectives might help.

This research has limitations. First, the size of the sample is limited. Second, the insights were presented exclusively by men in the managing position and third, the results do not provide a credible quantitative data aspect. Of course, the study could have been extended to other sectors or other collective structures. However, time and space constrain of a master's thesis inherently limit the depth of analysis. A more promising approach would be several smaller papers in a similar format. Additionally, it should be questioned whether it is a fully comprehensive collection of resilience factors. Having even just one more beverage collective example could provide further insight. In this regard it should be noted that such a framework always has both a designing

and a subordinating character, which means that it has a political component. In the attempt to make something tangible, to create the ability to operate with resilience, factors are excluded and not considered. It is made possible by this contribution to link what could not be linked before and at the same time it creates a lack of freedom of thought, powerlessness and will also cause resistance (Von Borries, 2019, p. 9f.).

The managing director bias was supposed to be counteracted with mini group interviews. Unfortunately, this was not possible in the course of the intensive crisis and in discussions with the collectives. Nevertheless, it should raise fundamental questions that only men are in the executive positions of the collectives, with a male-dominated view of the world. The results are not generalizable and not collected within a quantitative setting. Despite a general effort to triangulate the majority of the data analyzed was curated by the managing person, with only the expert views and literature being developed independently. This is a limitation but leaves room for further research. It was also not the aim of the work provide measurable items, but to understand the topic of resilience with its factors. The purpose of the work was to examine beyond the obvious resilience factors beverage collectives during the Covid-19 crisis. The scientific potential of this field, research on collectives, on resilience and on the individual resilience factors, is enormous and far from exhausted.

## CONCLUSION

In this research we showed how beverage collectives achieved resilience during the Covid-19 crisis. In addition to the well-established resilience factors of democratic governance and embeddedness, we also identified new resilience factors. We identified and comprehensively described engagement, labor flexibility, and self-reflection as new resilience factors. Each of the five resilience factors investigated are related to cooperative values and cooperative principles. Previous descriptions of democratic governance were adapted and contrasted with intensified leadership efforts in the course of transformative changes. All five resilience factors were integrated into a resilience framework to illustrate their relevance in the course of different resilience reactions. The results were evaluated on the three relevant cases of Bergsträsser Winzer eG, Premium-Kollektiv and Freimeisterkollektiv. All three collectives have overcome the crisis to date and have proven resilience. The key drivers were their value-based resilience factors, which had already been convincingly developed before the crisis. Bergsträsser Winzer eG, with its long tradition and diversified sales structures, has been able to react primarily adaptively to the crisis. The Premium-Kollektiv and the Freimeisterkollektiv are significantly younger and not cooperatives in the legal sense. Their resilience response was strongly characterized by transformative aspects, as the crisis affected them more severely. Future research points to longitudinal studies and in-depth quantification. The connection of existing research is a major task, as this work tries to exemplify. To conclude, it is important to comment critically on resilience as an object of study in general. Resilience is a coping strategy, not a virtue. Structural problems, systemic failures and the ignorance of clear scientific findings lead to crises in which resilience is urgently needed. That said, the long-term goal should not be to idealize resilience in suffering. Resilience should remain a short-term solution for a minority of generations. The true goal of economic research is the prevention of crises.

## REFERENCES

- Achen, C. H., & Snidal, D. (1989). Rational deterrence theory and comparative case studies. *World politics*, 41(2), 143-169.
- Ahlgren, L., & Engel, L. C. (2011). Lifelong learning through SMEs: exploring workplace learning in the UK. *Journal of Workplace Learning*.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*.
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Ashby, W. R. (1969). Self-regulation and requisite variety. *Systems thinking*, 1, 100-120.
- Ashton, D. (2007). Public policy, training and skill formation: challenging some current myths. *Briefing Paper for Future Skills Scotland, January*.
- Ast, J., Möhle, J., Bleckmann, M., & Nyhuis, P. (2022). Preliminary Study in a Learning Factory on Functional Flexibility of the Workforce. *Proceedings of the 12th Conference on Learning Factories (CLF 2022) Available at SSRN 4071890*.
- Bakan, I., Suseno, Y., Pinnington, A., & Money, A. (2004). The influence of financial participation and participation in decision-making on employee job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(3), 587-616.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative science quarterly*, 408-437.
- Barber, B. (1995). All economies are "embedded": the career of a concept, and beyond. *Social research*, 387-413.
- Basque, J., & Langley, A. (2018). Invoking Alphonse: The founder figure as a historical resource for organizational identity work. *Organization Studies*, 39(12), 1685-1708.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of management Journal*, 53(6), 1419-1440.
- Baum, J. A., & Oliver, C. (1992). Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations. *American sociological review*, 540-559.
- Bazeley, P., & Kemp, L. (2012). Mosaics, triangles, and DNA: Metaphors for integrated analysis in mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 6(1), 55-72.
- Becker, S., Kunze, C., & Vancea, M. (2017). Community energy and social entrepreneurship: Addressing purpose, organisation and embeddedness of renewable energy projects. *Journal of Cleaner Production*, 147, 25-36.
- Beckert, J. (2009). The great transformation of embeddedness: Karl Polanyi and the new economic sociology. *Beckert Jens*, 38-55.
- Béné, C., Wood, R. G., Newsham, A., & Davies, M. (2012). Resilience: new utopia or new tyranny? Reflection about the potentials and limits of the concept of resilience in relation to vulnerability reduction programmes. *IDS Working Papers*, 2012(405), 1-61.
- Béné, C., Frankenberger, T., & Nelson, S. (2015). Design, monitoring and evaluation of resilience interventions: conceptual and empirical considerations.
- Berkes, F., Colding, J., & Folke, C. (Eds.). (2008). *Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change*. Cambridge University Press.

- Billiet, A., Dufays, F., Friedel, S., & Staessens, M. (2021). The resilience of the cooperative model: How do cooperatives deal with the COVID-19 crisis?. *Strategic Change*, 30(2), 99-108.
- Bogner, A., & Menz, W. (2009). The theory-generating expert interview: epistemological interest, forms of knowledge, interaction. In *Interviewing experts* (pp. 43-80). Palgrave Macmillan, London.
- Von Borries, F. (2019). *Weltentwerfen: eine politische Designtheorie*. Suhrkamp Verlag.
- Brand, F. S., & Jax, K. (2007). Focusing the meaning (s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and society*, 12(1).
- Brown, L. H. (1985). Democracy in organizations: Membership participation and organizational characteristics in US retail food co-operatives. *Organization Studies*, 6(4), 313-334.
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of management*, 43(6), 1661-1692.
- Brown, D. D., & Kulig, J. C. (1996). The concepts of resiliency: Theoretical lessons from community research. *Health and Canadian Society*, 4(1), 29-52.
- Bruckmeier, K., Peichl, A., Popp, M., Wiemers, J., & Wollmershäuser, T. (2021). Distributional effects of macroeconomic shocks in real-time. *The Journal of Economic Inequality*, 19(3), 459-487.
- Bryman, A. (2007). The research question in social research: what is its role?. *International journal of social research methodology*, 10(1), 5-20.
- Capra, F., & Luisi, P. L. (2014). *The systems view of life: A unifying vision*. Cambridge University Press.
- Chen, G., Wu, D. I., Guo, W., Cao, Y., Huang, D., Wang, H., ... & Ning, Q. (2020). Clinical and immunological features of severe and moderate coronavirus disease 2019. *The Journal of clinical investigation*, 130(5), 2620-2629.
- Chen, K. K. (2009). Enabling creative chaos. In *Enabling Creative Chaos*. University of Chicago Press.
- Clark, V. L. P., & Badiie, M. (2010). Research questions in mixed methods research. *SAGE Handbook of mixed methods in social & behavioral research*, 275-304.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Constas, M., Frankenberger, T. R., Hoddinott, J., Mock, N., Romano, D., Bene, C., & Maxwell, D. (2014). A common analytical model for resilience measurement: causal framework and methodological options. *Resilience Measurement Technical Working Group, FSiN Technical Series Paper*, (2), 52.
- Cooperatives Europe (2020). *Survey Report: Covid-19 crisis and its economic and social impact on cooperatives*. [https://coopseurope.coop/news\\_article/survey-report-covid-19-impact-cooperatives/](https://coopseurope.coop/news_article/survey-report-covid-19-impact-cooperatives/)
- Cornforth, C. (1995). Patterns of cooperative management: Beyond the degeneration thesis. *Economic and Industrial Democracy*, 16(4), 487-523.
- Creswell, John W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cutter, S. L., Barnes, L., Berry, M., Burton, C., Evans, E., Tate, E., & Webb, J. (2008). A place-based model for understanding community resilience to natural disasters. *Global environmental change*, 18(4), 598-606.
- Dacin, M. T., Beal, B. D., & Ventresca, M. J. (1999). The embeddedness of organizations: Dialogue & directions. *Journal of management*, 25(3), 317-356.
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business resilience in times of growth and crisis. *Annals of Tourism Research*, 51, 34-50.

- Darling, J. R. (1994). Crisis management in international business. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Davies, H., & Walters, M. (1998). Do all crises have to become disasters? Risk and risk mitigation. *Property Management*.
- De Leede, J., Drupsteen, L., Schrijver, E., Goudswaard, A., Dağ, N., Van der Weide, J., & Verbiest, S. (2019). Labour flexibility practices in Dutch SMEs. *Personnel review*.
- Degbey, W. Y., & Einola, K. (2020). Resilience in virtual teams: Developing the capacity to bounce back. *Applied Psychology*, 69(4), 1301-1337.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act*. Chicago, IL: Aldine. (Original work published 1970)
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of mixed methods research*, 6(2), 80-88.
- Dequech, D. (2003). Cognitive and cultural embeddedness: combining institutional economics and economic sociology. *Journal of Economic Issues*, 37(2), 461-470.
- Dion, D. (2005). The Lisbon process: a European odyssey. *European Journal of Education*, 40(3), 295-313.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 16(4), 417-436.
- Döringer, S. (2021). 'The problem-centred expert interview'. Combining qualitative Interviewing approaches for investigating implicit expert knowledge. *International journal of social research methodology*, 24(3), 265-278.
- Dresing, T., & Pehl, T. (2012). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse-Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende*. Dr Dresing & Pehl GmbH.
- Drosten, C., Günther, S., Preiser, W., Van Der Werf, S., Brodt, H. R., Becker, S., ... & Doerr, H. W. (2003). Identification of a novel coronavirus in patients with severe acute respiratory syndrome. *New England journal of medicine*, 348(20), 1967-1976.
- Dufays, F. (2016). Embeddedness as a facilitator for sustainable entrepreneurship. In *Sustainable entrepreneurship and social innovation* (pp. 77-92). Routledge.
- Ebeling, H. (1985). *Der Freiherr von Draï. Das tragische Leben des „verrückten Barons". Ein Erfinderschicksal in Biedermeier*. G.Braun Karlsruhe.
- Egeland, B., Carlson, E., & Sroufe, L. A. (1993). Resilience as process. *Development and psychopathology*, 5(4), 517-528.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Ilr Review*, 59(4), 653-666.
- Fici, A., Cracogna, D., & Henry, H. (2013). *International Handbook of Cooperative Law*.
- Flick, U. (1992). Triangulation revisited: strategy of validation or alternative?. *Journal for the theory of social behaviour*.
- Flick, U. (2017). Mantras and myths: The disenchantment of mixed-methods research and revisiting triangulation as a perspective. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 46-57.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage
- Flieger, B. (1996). *Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation: Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen*. Metropolis-Verlag.
- Floyd, D., & Rahman, M. (2020). Capitalism under pressure. *Strategic Change*, 29(6), 611-612.

- Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global environmental change*, 16(3), 253-267.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and society*, 15(4).
- Fonte, M., & Cucco, I. (2017). Cooperatives and alternative food networks in Italy. The long road towards a social economy in agriculture. *Journal of Rural Studies*, 53, 291-302.
- Freimeisterkollektiv GmbH. (o. D.). *Konzept*. Freimeister GmbH. Retrieved April 29<sup>th</sup>, 2022, von <https://www.freimeisterkollektiv.de/das-konzept/>
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. utb GmbH.
- GenoDigitalJetzt. (2022, Februar). *Genossenschaften im digitalen Zeitalter: Warum eine Renaissance von Genossenschaften nur digital gelingt*. <https://www.genossenschaften-digital.jetzt/#calls>
- Genossenschaftsverband – Verband der Regionen e.V. (2018, November). *Anforderungsliste*. [www.genossenschaftsverband.de](http://www.genossenschaftsverband.de). Abgerufen am 19. April 2022, von [https://www.genossenschaftsverband.de/site/assets/files/30787/1\\_-\\_anforderungsliste\\_gruendungsunterlagen\\_nov\\_\\_2018.pdf](https://www.genossenschaftsverband.de/site/assets/files/30787/1_-_anforderungsliste_gruendungsunterlagen_nov__2018.pdf)
- Giovannini, E., Benczur, P., Campolongo, F., Cariboni, J., & Manca, A. R. (2020). *Time for transformative resilience: the COVID-19 emergency* (No. JRC120489). Joint Research Centre (Seville site).
- Göpel, M. (2016). *The great mindshift: how a new economic paradigm and sustainability transformations go hand in hand*. Springer Nature.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Grimm, V., & Wissel, C. (1997). Babel, or the ecological stability discussions: an inventory and analysis of terminology and a guide for avoiding confusion. *Oecologia*, 109(3), 323-334.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational network's come from. *The American Journal of Sociology*, 104(5), 1489-1502.
- Gunderson, L. H. (2000). Ecological resilience—in theory and application. *Annual review of ecology and systematics*, 31(1), 425-439.
- Gunderson, L. H., & Holling, C. S. (Eds.). (2002). *Panarchy: understanding transformations in human and natural systems*. Island press.
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is verbatim transcription of interview data always necessary?. *Applied nursing research*, 19(1), 38-42.
- Hardwig, T., & Jäger, W. (1991). *Selbstverwaltung im Betrieb: Fallstudie eines mittelständischen Unternehmens*. Gabler, Wiesbaden
- Harrison, H., Birks, M., Franklin, R., & Mills, J. (2017, January). Case study research: Foundations and methodological orientations. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research* (Vol. 18, No. 1).
- Hartz, R., Hühn, M., Rybnikova, I., & Tümpel, M. (2019). *Partizipationspraktiken in Genossenschaften* (No. 418). Study der Hans-Böckler-Stiftung.
- Hertel, T. W., & Rosch, S. D. (2010). Climate change, agriculture, and poverty. *Applied economic perspectives and policy*, 32(3), 355-385.
- Hoffmann, E. A. (2005). Dispute resolution in a worker cooperative: Formal procedures and procedural justice. *Law & Society Review*, 39(1), 51-82.

- Holling, C. S. (1996). Engineering resilience versus ecological resilience. *Engineering within ecological constraints*, 31(1996), 32.
- Holling, C. S. (2001). Understanding the complexity of economic, ecological, and social systems. *Ecosystems*, 4(5), 390-405.
- Huang, H. J. (1999). Job rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Hughes, T. P., Bellwood, D. R., Folke, C., Steneck, R. S., & Wilson, J. (2005). New paradigms for supporting the resilience of marine ecosystems. *Trends in ecology & evolution*, 20(7), 380-386.
- ICA. (1995). The international co-operative alliance statement on co-operative identity. *Review of International Co-operation*, 88(3), 3-4.
- IPCC (2021). *Summary for Policymakers. In: Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press. In Press.
- Jeans, H., Thomas, S., & Castillo, G. (2016). The future is a choice: The Oxfam framework and guidance for resilient development.
- Kamberelis, G., & Dimitriadis, G. (2005). Focus groups: strategic articulations of pedagogy, politics, and research practice. *Handbook of qualitative research*, 875-895.
- Kaswan, M. J. (2014). Developing democracy: Cooperatives and democratic theory. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 6(2), 190-205.
- Kaymaz, K. (2010). The effects of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and economics research journal*, 1(3), 69-85.
- Kelch, K. (2016). Der deutsche Außerhausmarkt mit seinen Biersorten. *Brauwelt*, Nr. 3, 50-51.
- Kemp, R. (1994). Technology and the transition to environmental sustainability: the problem of technological regime shifts. *Futures*, 26(10), 1023-1046.
- Keßler, J. (2014). Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Verbandsdemokratie—zur Co-operative Governance genossenschaftlich verfasster Unternehmen. In *Genossenschaften und Klimaschutz* (pp. 93-105). Springer VS, Wiesbaden.
- Killion, J. P., & Todnem, G. R. (1991). A process for personal theory building. *Educational leadership*, 48(6), 14-16.
- Knight, C. G. (2001). Human–environment relationship: Comparative case studies.
- Kokkinidis, G. (2015). Spaces of possibilities: workers' self-management in Greece. *Organization*, 22(6), 847-871.
- Kropotkin, P. A., & Landauer, G. (1920). Gegenseitige Hilfe in der Tier-und Menschenwelt.
- Ladstätter, F. (2017). *Productive Friction in a Hybrid Organization*. [Doctoral dissertation, Universität Innsbruck]
- Langmead, K. (2016). Challenging the degeneration thesis: The role of democracy in worker cooperatives?. *Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity*, 5(1), 79-98.
- Levi, Y., & Davis, P. (2008). Cooperatives as the “enfants terribles” of economics: Some implications for the social economy. *The Journal of Socio-Economics*, 37(6), 2178-2188.
- Levine, S., Ludi, E., & Jones, L. (2011). Rethinking support for adaptive capacity to climate change. *Oxfam Policy and Practice: Climate Change and Resilience*, 7(5), 49-97.

- Li, Q., Guan, X., Wu, P., Wang, X., Zhou, L., Tong, Y., ... & Feng, Z. (2020). Early transmission dynamics in Wuhan, China, of novel coronavirus-infected pneumonia. *New England journal of medicine*.
- Limnios, E. M., Mazzarol, T., Soutar, G. N., & Siddique, K. H. (2018). The member wears Four Hats: A member identification framework for co-operative enterprises. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6(1), 20-33.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Loughran, J. J. (2002). *Developing reflective practice: Learning about teaching and learning through modelling*. Routledge.
- Lübbermann, U. (2021). *Wirtschaft hacken: Von einem ganz normalen Unternehmer, der fast alles anders macht* (p. 144). Büchner-Verlag.
- Maack, K., Haves, J., Schmid, K., & Stracke, S. (2011). Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland.
- Malterud, K. (2012). Systematic text condensation: a strategy for qualitative analysis. *Scandinavian journal of public health*, 40(8), 795-805.
- Manca, A. R., Benczur, P., & Giovannini, E. (2017). Building a scientific narrative towards a more resilient EU society. *JRC Science for Policy Report* ([http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106265/jrc106265\\_100417\\_resilience\\_scienceforpolicyreport.pdf](http://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC106265/jrc106265_100417_resilience_scienceforpolicyreport.pdf)). *Artificial Intelligence: Ethics, Governance and Policy Challenges*, 137.
- Mann, A., & Harter, J. (2016). The worldwide employee engagement crisis. *Gallup Business Journal*, 7, 1-5.
- Mao, Y., He, J., Morrison, A. M., & Andres Coca-Stefaniak, J. (2021). Effects of tourism CSR on employee psychological capital in the COVID-19 crisis: from the perspective of conservation of resources theory. *Current Issues in Tourism*, 24(19), 2716-2734.
- Marken, G. (2021). Mit Verantwortung durch die Krise: Was Purpose-Unternehmen resilienter macht. In Hochmann, L (Hrsg.), *Geschichten des Gelingens: Inmitten von Krisen Wandel gestalten* (pp. 43-85). Metropolis Verlag (43-85)
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). The expert interview and changes in knowledge production. In *Interviewing experts* (pp. 17-42). Palgrave Macmillan, London.
- Moody, J., & White, D. R. (2003) Structural cohesion and embeddedness: A hierarchical concept of social groups. *American sociological review*, 103-127.
- Münkner, H. H. (2014). *Organisiert Euch in Genossenschaften!* (Vol. 5). LIT Verlag Münster.
- Nelson, T., Nelson, D., Huybrechts, B., Dufays, F., O'Shea, N., & Trasciani, G. (2016). Emergent identity formation and the co-operative: theory building in relation to alternative organizational forms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3-4), 286-309.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American journal of community psychology*, 41(1), 127-150.
- Notz, G. (2004). » Ein Fenster in eine herrschaftsfreie Welt «. Das Demokratiepotezial von Alternativökonomie, selbstverwalteten Betrieben und kommunitären Lebens- und Arbeitsformen– ein Positionsbeitrag. *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung, Göttingen*, 265-280.
- Novkovic, S. (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio- Economics*, 37(6), 2168-2177.

- O. Nyumba, T., Wilson, K., Derrick, C. J., & Mukherjee, N. (2018). The use of focus group discussion methodology: Insights from two decades of application in conservation. *Methods in Ecology and evolution*, 9(1), 20-32.
- Oppenheimer, F. (1913). *Die Siedlungsgenossenschaft: Versuch einer positiven Überwindung des Kommunismus durch Lösung des Genossenschaftsproblems und der Agrarfrage*. G. Fischer.
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.
- Patel, S. S., Rogers, M. B., Amlôt, R., & Rubin, G. J. (2017). What do we mean by 'community resilience'? A systematic literature review of how it is defined in the literature. *PLoS currents*, 9.
- Pfefferbaum, B. J., Reissman, D. B., Pfefferbaum, R. L., Klomp, R. W., & Gurwitsch, R. H. (2008). Building resilience to mass trauma events. In *Handbook of injury and violence prevention* (pp. 347-358). Springer, Boston, MA.
- Pickett, S. T., Cadenasso, M. L., & Grove, J. M. (2004). Resilient cities: meaning, models, and metaphor for integrating the ecological, socio-economic, and planning realms. *Landscape and urban planning*, 69(4), 369-384.
- Pohler, N. (2021). Collective Firms between Collective and Company.
- Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. Boston: Beacon press.
- Quinlan, A. E., Berbés-Blázquez, M., Haider, L. J., & Peterson, G. D. (2016). Measuring and assessing resilience: broadening understanding through multiple disciplinary perspectives. *Journal of Applied Ecology*, 53(3), 677-687.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S., & Waseem, A. (2019). Case study method: A step-by-step guide for business researchers. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1609406919862424.
- Richter, B., & Hanf, J. H. (2021). Analyse des Wettbewerbsumfelds aus Sicht der deutschen Winzergenossenschaften. *Berichte über Landwirtschaft-Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*.
- Ringle, G. (2006). Aktive Mitgliedschaft—eine strategische Notwendigkeit. *VM: Fachzeitschrift für Verbands-und Nonprofit-Management*, 32(3), 50-59.
- Roncaglia, A. (1987). *Handbuch der modernen Wirtschaft: Ursprung, Problemzustand, Entwicklungstendenzen*. Verlag der Österreichischen Staatsdruckerei
- Rutter, M. (1993). Resilience: some conceptual considerations. *Journal of adolescent health*.
- Schmitt, F. (2015). Die Wettbewerbssituation von Winzergenossenschaften: am Beispiel der Bergsträsser Winzer eG. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65(2), 121-134.
- Schneiberg, M. (2013). Movements as political conditions for diffusion: Anti-corporate movements and the spread of cooperative forms in American capitalism. *Organization Studies*, 34(5-6), 653-682.
- Schneidewind, U. (2018). *Die große Transformation: eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. S. Fischer Verlag.
- Sexton, R. J. (1986). The formation of cooperatives: a game-theoretic approach with implications for cooperative finance, decision making, and stability. *American Journal of Agricultural Economics*, 68(2), 214-225.
- Shadnam, M., & Lawrence, T. B. (2011). Understanding widespread misconduct in organizations: An institutional theory of moral collapse. *Business Ethics Quarterly*, 21(3), 379-407.

- Shaluf, I. M., & Said, A. M. (2003). A review of disaster and crisis. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*.
- Simmel, G., & Dahme, H. J. (1983). *Schriften zur Soziologie: eine Auswahl*. Suhrkamp.
- Soetens, A., & Huybrechts, B. (2022). Resisting the Tide: The Roles of Ideology in Sustaining Alternative Organizing at a Self-managed Cooperative. *Journal of Management Inquiry*, 10564926211070429.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage.
- Staats, B. R., & Gino, F. (2012). Specialization and variety in repetitive tasks: Evidence from a Japanese bank. *Management science*, 58(6), 1141-1159.
- Stracke, S., & Homann, B. (2017). Branchenanalyse Getränkeindustrie. *Entwicklung von Markt, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen in der Brauwirtschaft und im AfG-Bereich*. Study, 368.
- Tanner, T., Bahadur, A., & Moench, M. (2017). Challenges for resilience policy and practice.
- Taylor, L., & O'Connell, S. A. (1985). A Minsky crisis. *The Quarterly Journal of Economics*, 100(Supplement), 871-885.
- Torres, A. P., Marshall, M. I., & Sydnor, S. (2019). Does social capital pay off? The case of small business resilience after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 168-181.
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic nursing practice*, 18(1), 3-10.
- Unterrainer, C., Palgi, M., W-eber, W. G., Iwanowa, A., & Oesterreich, R. (2011). Structurally anchored organizational democracy. *Journal of Personnel Psychology*.
- Utterström, C. (1980). *Organizational visions, ideologies and the cooperative myth. A study of mergers among farmer cooperatives in Sweden*. SLU.
- Van Dijk, T. A. (1998). *Ideology: A multidisciplinary approach*. Sage.
- Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210- 226.
- Wahlström, M. (2015). New Sendai framework strengthens focus on reducing disaster risk. *International Journal of Disaster Risk Science*, 6(2), 200-201.
- Walker, B., & Salt, D. (2012). *Resilience thinking: sustaining ecosystems and people in a changing world*. Island press.
- Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R., & Kinzig, A. (2004). Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems. *Ecology and society*, 9(2).
- Warren, J. N. (2022). *The Cooperative Economy: Toward a Stakeholder-led Democracy*.  
<https://kups.ub.uni-koeln.de/cgi/users/home?screen=EPrint%3A%3AView&eprintid=62196>
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2008). Sociomoral atmosphere and prosocial and democratic value orientations in enterprises with different levels of structurally anchored participation. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), 171-194.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.
- Whyman, P. B., & Petrescu, A. I. (2015). Workplace flexibility practices in SMEs: Relationship with performance via redundancies, absenteeism, and financial turnover. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1097-1126.
- Wilkinson, A. (1999). Employment relations in SMEs. *Employee relations*.

- Witzel, A. (2000). The problem-centered interview. Vol. 1, No. 1. Qualitative Sozialforschung. In *Forum: Qualitative Social Research*.
- Woods, D. D. (2015). Four concepts for resilience and the implications for the future of resilience engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9.
- Wu, Z., & Pullman, M. E. (2015). Cultural embeddedness in supply networks. *Journal of Operations Management*, 37, 45-58.
- Yin, R. K. (2009). How to do better case studies. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2(254-282).
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.
- Zaki, A. M., Van Boheemen, S., Bestebroer, T. M., Osterhaus, A. D., & Fouchier, R. A. (2012). Isolation of a novel coronavirus from a man with pneumonia in Saudi Arabia. *New England Journal of Medicine*, 367(19), 1814-1820.
- Zamponi, L., & Bosi, L. (2018). Politicizing solidarity in times of crisis: The politics of alternative action organizations in Greece, Italy, and Spain. *American Behavioral Scientist*, 62(6), 796-815.
- Zhu, N., Zhang, D., Wang, W., Li, X., Yang, B., Song, J., ... & Tan, W. (2020). A novel coronavirus from patients with pneumonia in China, 2019. *New England journal of medicine*

## APPENDIX A

## Appendix A.A – Democratic Governance

## Appendix A.A1: Democratic Governance (Bergsträßer Winzer eG)

Resilience Factor

## DEMOCRATIC GOVERNANCE

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Bergsträßer Winzer eG Dr. Patrick Staub	
#01 <b>Discussion</b> is limited and <b>decreases, inhibiting collective decision-making</b> . Instead, individual bilateral exchange is strengthened.	00:19:14 – Das heißt, der Kommunikationsfluss war dadurch ein Stück weit nicht mehr zweiseitig. Die Geschäftsführung hat nicht die aktuelle Situation geschildert und daraufhin wurde das dann zur Diskussion gestellt und hat Feedback bekommen. Im Prinzip war unsere Kollektiventscheidung innerhalb des Verwaltungsgremium ein Stück weit gehemmt, weil wir nicht mehr in der große Gruppe diskutiert haben, sondern eher in Telefonaten. Die gibt es sonst auch. Die gab es zu jeder Zeit, also dass die Leute informiert werden. → #01 #02	00:48:20 – Es war sehr stark geprägt vom Vertrauen auf die individuelle Fähigkeit, auch von Einzelpersonen. → #04
#02 <b>Communication is one-way</b> , but detailed. The members know that they can rely on being informed about the next steps.	00:19:51 – Wir hatten aber einfach nicht mehr die freie Diskussion. Klar, wir haben Videokonferenzen gemacht, aber auch da ist es eher einseitig gerichtete Information. Jemand hält seinen Vortrag, man kommt nicht richtig in den Diskussionsmodus rein. Also das war mal ein Faktor der da festzustellen war im Rahmen von Corona, was dann eigentlich unsere normale Entscheidungsstruktur ein Stückweit gehemmt hat, [...]. → #01 #02	00:51:06 – Ja, das Vertrauen war schon sehr stark, einfach aufgrund der Tatsache, weil sie wissen, sie kriegen alles erzählt. Ich hoffe zumindest, dass es so ist und so ist meine Wahrnehmung in den letzten Jahren. Ich denke, dass viele wussten, sie können da wenig beitragen. Zumindest aus der Verwaltung heraus, hat jeder gewusst oder wahrscheinlich gehaut, dass das Wissen, was er jetzt mitbringen kann, kein großer Input sein wird. Manche haben zwar gesagt, wenn jemand eine Idee hat, dann meldet man sich. → #02 #04
#03 Active participation and <b>joint deliberation</b> is essential to ensure collective recognition of decisions. Only <b>in emergency situations</b> where fast decisions are required this aspect is <b>suspended temporarily</b> .	00:36:26 – In dieser Zeit wurde die Kommunikation innerhalb der Verwaltung auf ein extremes Minimum zurückgefahren. [...] die Kommunikation war eigentlich nur einseitig gerichtet. → #01 #02	01:09:32 – Wir wünschen uns, dass sich die Mitglieder als Mitgesellschafter der Genossenschaft sehen, die hier den großen Vorteil haben, sich auch in den Entscheidungsprozess einzubringen. Wir wollen das, dass jemand sagt, ich will da aktiv mitarbeiten und ich will mitentscheiden. Was wir weniger mögen ist, wenn sich jemand nur beschwert, aber sich nicht aktiv einbringt. → #03
#04 Confidence in individual abilities and <b>leadership is strengthened</b> . Those leading already gained <b>trust through the otherwise preferred democratic processes</b> .	00:36:36 – In der Regel ist es so, dass der Vorstandsvorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende sehr stark die Richtung vorgeben und im Tagesgeschäft auch die Entscheidungen treffen. In einer anderen Genossenschaft macht das vielleicht nur der Geschäftsführer. Ich bin hier gleichzeitig auch stellvertretender Vorsitzender und persönlich stimme ich mich sehr gerne mit anderen ab, weil man manchmal eine Idee hat, aber noch gar nicht alle Fakten zusammen getragen hat. → #01	01:10:42 – Natürlich sind bei 350 Mitglieder die meisten passiv. Wie in der große Politik. Wenn wir das deutschlandweit betrachten würden, dann sehen wir, die meisten sind passiv. Keiner bringt sich in den politischen Prozess der Firma ein. Aber es gibt Mitglieder, die natürlich mehr wirtschaftliches Interesse haben, die sich tendenziell stärker einbringen. Es gibt andere, die sich aus ideellen und familiären Gründen ein, oder aus kulturellen Gründen. → #05
#05 The level of <b>participation depends</b> on the size of the <b>economic interest</b> of the members, or on family and <b>cultural motivations</b> .	00:37:23 – Zu zweit haben wir uns auf jeden Fall sehr stark telefonisch abgestimmt. Aber wir hatten diese Gremiums Situation nicht, dass wir zusammen am Tisch sitzen. Wenn sie mit mit zehn oder zwölf Personen im Sitzungszimmer am Tisch sitzen, da kommen Sachen zusätzlich als Argumente auf den Tisch, die können Sie alleine nicht zusammentragen. Im Prinzip sind unsere Verwaltungssitz und keine Beschlussfassungssitzung, sondern ein erheblicher Teil ist Diskussion. → #01	01:18:38 – Aber das geht gerade dann, wenn das vorher anders gehandhabt wurde. Also wenn bereits viel kommuniziert wurde. Man hat auch gemerkt, nach einer gewissen Zeit, dass es schon immer wieder notwendig ist [...]. Diese Woche hatten wir wieder Sitzung und ich hatte dann überlegt, ob sie als Videokonferenz hältst. Ich habe sie aber bewusst, trotz Corona, als Präsenz Meeting gemacht [...]. → #03 #04
#06 A <b>leader</b> introduces a strategy with <b>greater autonomy</b> than usual, but in parallel asks the <b>community</b> for permission and <b>feedback</b> .	00:38:07 – Es hat dann auch jeder alle Fakten mitgekriegt, in dieser Diskussion, oder hat selbst mit abgewogen, sodass man nicht nur den Beschluss erläutern kann, sondern auch, warum er sich dazu entschlossen hat. Weil das ist ja meistens fast noch wichtiger. Wenn Sie jemandem eine Entscheidung mitteilen, dann kann es sein, dass der dazu sagt, ja, das ist jetzt für mich logisch. Aber es kann auch sein, dass er sagt, das ist unlogisch. Aber wenn Sie die Argumente dazu liefern, warum Sie etwas, wie abgewogen haben, dann haben sie die Person zu 99,9% auch auf Ihrer Seite. Und deswegen ist die Argumentation, wie man nur zu einer Entscheidung kam und wie der Abwägungsprozess war, elementar wichtig. Deshalb braucht es auch diese Diskussion in einer Verwaltungssitzung und den zweiseitigen Austausch. → #03	01:19:22 – [...] weil jetzt eine lange Vakanz war, irgendwie 8 Wochen, wo wir nicht miteinander gesprochen haben. Es musste eben jetzt mal wieder sein, dass wir uns da austauschen. Es geht immer lang, und es gibt immer wieder Stimmen, und ich selbst habe das am Anfang auch gedacht, wir müssen die Sitzung stringenter machen. Hier ist der Beschluss, hier der Beschlussvorschlag, das sind die Argumente, Beschlussvorschlag abstimmen zack und dann raus. Aber dann haben sie die Leute nicht mitgenommen und sie haben auch nicht das Potenzial der ganzen Gruppe mitgenommen. Es ist besser ein Thema früh auf die Agenda mit aufzunehmen, dann berät man darüber und dieser Beratungs-Aspekt ist extrem bedeutsam, weil da kommen so viele Ideen raus. → #03
#07 Given the new strategy, <b>members are asked what they need</b> .		
#08 <b>Hierarchies</b> become <b>more visible</b> . People with special skills, trust and experience are more strongly perceived as <b>central figures</b> .		
#09 The association of entities for a purpose is <b>collective without being grassroots</b> . It is about the community in the sense of the activity. An association, a network that coordinates, as a collective.		

Appendix A.A2: Democratic Governance (Premium-Kollektiv)

Resilience Factor

DEMOCRATIC GOVERNANCE

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Premium-Kollektiv Uwe Lübbermann	
#01 <b>Discussion</b> is limited and <b>decreases, inhibiting collective decision-making</b> . Instead, individual bilateral exchange is strengthened.	00:32:15 — Und da standen wir dann Donnerstagmittag, war es glaube ich, in Köln. Manuel und ich. Das war eigentlich für uns eine ungewöhnliche Situation, weil wir sonst ja die großen Dinge gemeinsam entscheiden und nicht mit einer Minderheit an Leuten. Nur durch die Dynamik des Moments, hatten wir gar keine andere Möglichkeit. Wir hätten natürlich diskutieren können, aber dann hätten wir eine Woche diskutiert. Aber das Treffen war ja schon in zwei Tagen, also das ging gar nicht. → #01 #03	woanders einen Job suchen können, oder auch nur ein Zweitjob suchen können, mögen das bitte tun, weil ich weiß nicht, was kommt. → #06
#02 <b>Communication</b> is <b>one-way</b> , but detailed. The members know that they can rely on being informed about the next steps.	00:35:18 — Was tun wir jetzt? Und da war für mich klar, das ist vielleicht für andere Kollektivistinnen nicht ganz so klar, dass ich gefragt bin. Also ich muss sozusagen den richtigen Kurs vorschlagen. → #04	01:07:34 — Also nach meinem Kenntnisstand gibt es keine Kollektive, keine Firmen, keine Gruppen, fast egal welcher Art, die vollkommen hierarchiefrei wären. War auch nie der Anspruch. Also weitgehend hierarchiefrei, ja. So weit wie möglich hierarchiefrei, ja klar. Hierarchie arm, ja klar. Aber du hast immer Menschen in Gruppen, die mehr Erfahrung haben, die mehr Wissen haben, die mehr Charisma haben, die was auch immer haben, was ihnen eine zentrale Rolle gibt. → #04 #08
#03 Active participation and <b>joint deliberation</b> is essential to ensure collective recognition of decisions. Only <b>in emergency</b> situations where fast decisions are required this aspect is <b>suspended temporarily</b> .	00:35:39 — Ich als zentrale Person im Premium Kollektiv. A, weil ich die Person bin, die offiziell haftet. Ich muss sozusagen in jedem Fall bei einer Lösungsfindung dabei sein, weil ich hafte. B, weil ich, glaube ich, für viele Kollektivistinnen und Kollektivistinnen eine Vertrauensperson bin. Also wenn ich was vorschlage und sage, dann wird erst mal unterstellt, glaube ich, dass ich es gut meine und dass es damit nicht darum geht, jetzt für mich persönlich das Maximum rauszuholen, sondern für das Gemeinsame.	01:10:27 — Fast jede Gruppe aus Menschen, die gemeinsam Dinge tun will, braucht meiner Meinung nach zentrale Personen mit bestimmten Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen, was auch immer. → #08
#04 Confidence in individual abilities and <b>leadership</b> is <b>strengthened</b> . Those leading already gained <b>trust through</b> the otherwise preferred <b>democratic processes</b> .	00:36:09 — Und damit meine ich jetzt gar nicht, dass ich irgendwie besser wäre als andere, oder wertvoller, sondern ich habe einfach über die Jahre die Chance gehabt, Dinge entwickeln und lernen zu dürfen und Vertrauen aufbauen zu können und auch ein Netzwerk aufbauen zu können, mit dem ich auch viel bessere Möglichkeiten habe, die hoffentlich richtige Entscheidung für uns zu treffen. → #04	01:24:39 — Zugleich brauchen wir manchmal jemanden, der einfach am Ruder drehen kann. Was uns selbst angeht, habe ich die Theorie, dass wir uns auch resilienter aufstellen müssen. Und zwar hätte ich gerne mindestens eine weitere Person, die das Ruder drehen kann, wenn es gedreht werden muss, und mindestens eine weitere Person, die den Stress, die Diskussionen, das Feuer, was dann kommt, auf sich nehmen kann oder auf sich zieht. → #04
#05 The level of <b>participation depends</b> on the size of the <b>economic interest</b> of the members, or on family and <b>cultural motivations</b> .	00:43:41 — Da brauchst du jemand, der sofort entscheiden kann und da ist es gut. Und bei uns haben wir diese Möglichkeit auch, aber ich habe sie nicht genutzt, sondern ich habe das Gegenteil zum Glück gemacht, rückblickend, und hab gesagt, wir streichen, wir kürzen, verschieben radikal alles, was geht. Aber wir lassen die Betroffenen das entscheiden. → #03 #06	01:28:07 — Also wir haben da manche dabei, die unter Führung etwas verstehen, was ich nicht darunter verstehe, nämlich das Ruder drehen, ohne mit anderen darüber zu sprechen. → #06
#06 A <b>leader</b> introduces a strategy with <b>greater autonomy</b> than usual, but in parallel asks the <b>community</b> for permission and <b>feedback</b> .	00:44:02 — Wir machen uns ganz klein. Wir kürzen, streichen, verschieben alles, was geht, damit wir 95 Prozent Kostenersparnis im Idealfall haben. Wir machen uns aber groß, das heißt wir lassen niemand hängen. Und das war, glaube ich, extrem wichtig, diesen Kurs vorzuschlagen. Aber das hätte nicht jede Person tun können. Und es wäre auch nicht bei jeder Person so gewesen, dass die andere dem Kurs auch gefolgt wären. → #06 #07	01:37:35 — Ich kann natürlich auch in Regelbetriebszeiten dafür sorgen, dass andere auch den Regelbetrieb können. Habe ich auch, weil da wäre ich ja schön blöd, wenn das Unternehmen komplett von mir abhängig wäre im Regelbetrieb, das wäre Wahnsinn. Aber so ich sage mal Krisenmanager, wie willst du denn jemand zum Krisenmanager machen? Das geht fast nur durch Tun, durch Erfahrung, durch, ja, vielleicht lernen von anderen. → #08
#07 Given the new strategy, <b>members</b> are <b>asked what they need</b> .	00:45:12 — In einer Relation, wo ich vorher dein Chef gewesen wär und hätte dich herumkommandiert und schlecht behandelt und irgendwie hätte das Vertrauen nicht aufgebaut. Dann hättest du in der Krise wahrscheinlich nicht gesagt, ich bin bereit zu verzichten. Sondern du hättest vielleicht eher gesagt, gib mal 2000€ im Voraus, wenn das da ist. → #04 #06 #07	01:54:39 — In der Pandemie war es ganz klar so, dass jemand, in dem Fall ich, diesen Vorschlag machen musste und den auch schon mal anfangen musste umzusetzen, damit wir sofort handlungsfähig sind. Aber dann eben mit anderen das Besprechen und justieren und nachbessern und so weiter. Da war es ganz klar von mir eine eigene Überlegung, die ich dann in den Telefonkonferenzen und auch im Online-Forum mit den anderen diskutiert habe. Folgendes habe ich mir überlegt, so und so würde ich es machen. Das ist jetzt meine Strategie. Ich mache erst mal, weil wir jetzt sofort machen müssen. Aber bitte seid so nett, gebt mir eure Meinung, sagt, was ihr da besser, anders machen würdet. [...] Aber das war eine Sondersituation. → #03 #04 #06
#08 <b>Hierarchies</b> become <b>more visible</b> . People with special skills, trust and experience are more strongly perceived as <b>central figures</b> .	00:49:51 — Wir sind aber nach wie vor eine Gemeinschaft und die das auch gemeinsam trägt. Und wir können nach wie vor alles besprechen, ich musst jetzt nur einmal das Ruder drehen, sonst wär die Welle schon da gewesen. → #03 #06	01:55:28 — Ich würde es so formulieren, wenn wir im Regelbetrieb irgendwas schnell entscheiden müssen, haben wir vorher was falsch gemacht. Also wir hatten die Situationen, zum Beispiel eine Fehlproduktionen, doppeltes Koffein in Flaschen. Dann müssen wir sofort einen Rückruf machen, ist aber deshalb so, weil ein Fehler passiert ist. Ohne den Fehler gäbe es das nicht, oder irgendeine andere Situation, wo wir schnell entscheiden müssen, ist jetzt in unserem Getränkebetrieb, eigentlich ein Zeichen, dass vorher was schief gelaufen ist. In der Notaufnahme, im Krankenhaus ist das systembedingt, da gibt es Notfälle. Völlig klar. Bei uns ist das eigentlich ein Zeichen, dass was schief gelaufen ist. → #03
#09 The association of entities for a purpose is <b>collective without being grassroots</b> . It is about the community in the sense of the activity. An association, a network that coordinates, as a <b>collective</b> .		

Appendix A.A3: Democratic Governance (Freimeisterkollektiv)

Resilience Factor

DEMOCRATIC GOVERNANCE

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Freimeisterkollektiv Theo Ligthart	
#01 <b>Discussion</b> is limited and <b>decreases, inhibiting collective decision-making</b> . Instead, individual bilateral exchange is strengthened.	00:16:49 — Es funktioniert hier überhaupt nicht wie eine Spirituosen Firma, sondern wenn man ein ähnliches Modell suchen will, dann ist es eher ein Buchverlag oder ein Plattenlabel, wo wir schon sehr intensiv auch in der Produktion involviert sind, also sozusagen intensiv lekturieren und auch sehr stark auf unsere Autoren zugehen und sagen, wäre es nicht gut wenn wir das und das machen. → #08 #09	00:55:35 — Und gerade bei Corona war es auch wirklich so, dass ich teilweise fast ganz alleine war, bzw. nur noch halbtags Mitarbeiter hatte. Ich habe noch einen Geschäftspartner Manfred, der aber eher im Hintergrund tätig ist und der auch während Corona seinen Hauptlebensmittelpunkt nach München verlegt hat, wo seine Lebensgefährtin lebt. Und auch mehr oder weniger abgetaucht war. Aber das war auch so vereinbart, der ist da eher so ein bisschen begleitend dabei. → #04 #08
#02 <b>Communication</b> is <b>one-way</b> , but detailed. The members know that they can rely on being informed about the next steps.	00:22:50 — Und dann plötzlich als das losging, hab ich echt die Reißleine gezogen und hab gesagt, okay, das Konzept muss vollkommen anders sein. Wir müssen sozusagen von international und Gastronomie, müssen wir auch nicht nur national, sondern wirklich auf Berlin und Handel umsatteln. Und wir hatten aber eigentlich auch gar kein Team mehr. Im Prinzip war ich da mehr oder weniger alleine. → #04	01:13:26 — Ja, also ganz ehrlich gesagt ist es ganz schwierig, weil wir machen das glaube ich einfach anders. Wir haben ganz andere Strukturen. Es ist schon so, ich bin schon maßgeblich der Initiator der ganzen Geschichte und die Kommunikation mit den Brennern läuft schon zentral über mich zusammen. Auch so die ganze Produktentwicklung und so ist schon sehr stark geprägt. Ich glaube, das wäre auch ganz schwierig, wenn jetzt andere Brenner sich damit auseinandersetzen müssen, ob ein Produkt da reinpasst oder nicht. Wenn man jetzt basisdemokratisches ist und da kommt ein neuer Likör und dann müssen jetzt alle abstimmen, ist das Teil des Freimeisterkollektivs oder nicht? [...] Aber es ist halt immer auch die Frage wie bleibt man sozusagen innovativ und flexibel und gleichermaßen schafft man, dass man einen Gemeinschaftsgeist hat und das ist schon eine echte Herausforderung. Wichtig, ist für uns auch ganz stark, dass wenn wir jetzt sagen würden, die Freimeister wären so etwas wie Mitglieder eines elitären Vereins, dann würde eben dieser Gedanke der Offenheit sehr schnell verschwinden. Es wäre immer die Abwägung ist der würdig für uns oder ist sie würdig, bei uns dabei zu sein? Und dann wird es ein exklusiver Kreis und das ist, glaube ich nicht gut. Das ist ganz schwierig. Wir haben das sicherlich auch noch einige Aufgaben vor uns und weil ja auch das Freimeisterkollektiv noch eine Randerscheinung ist, in den einzelnen Leben und Arbeitswelten der jeweiligen Freimeister. → #04 #09
#03 Active participation and <b>joint deliberation</b> is essential to ensure collective recognition of decisions. Only <b>in emergency</b> situations where fast decisions are required this aspect is <b>suspended</b> temporarily.	00:34:48 — Das ist ganz unterschiedlich. Keiner unsere Brenner ist ökonomisch abhängig von uns. Sie haben alle ihre eigenen Produktschienen und ihre eigene Vertriebskanäle. Und ich muss auch sagen, es gab einige, die gesagt haben, kein Problem. Die haben einfach gut verkauft. Es gibt einige Produzenten, gerade so kleine regionale Brennereien, die hatten nie wirklich die Gastronomie als wichtigen Markt. → #05	
#04 Confidence in individual abilities and <b>leadership</b> is <b>strengthened</b> . Those leading already gained <b>trust</b> through the otherwise preferred <b>democratic processes</b> .	00:40:42 — Das war eigentlich geplant, eigentlich in dem Jahr wo Corona losging, das erste Mal alle zusammen zu bringen. Es gibt einige, die kennen sich untereinander. Ein paar kennen sich natürlich auch von ein paar Wettbewerben, an denen sie sich dann beteiligen oder teilnehmen. Aber es ist natürlich etwas was wir auch immer stärker herausarbeiten wollen [...]. → #09	
#05 The level of <b>participation depends</b> on the size of the <b>economic interest</b> of the members, or on family and <b>cultural motivations</b> .	00:43:40 — Das ist ganz unterschiedlich. Das ist ja auch so, dass wir mit unterschiedlichen Brennern oder Brennerinnen unterschiedlich intensiv zusammenarbeiten. Es gibt welche, die sind mit einem Produkt dabei und es hat eine gewisse Kontinuität und Antrieb. Und dann gibt es solche, mit denen, z.B. Georg Hiebl und Gerhard Liebl, die eigentlich beide schon so absolute Top-Koryphäen sind, mit denen bin ich auch immer in sehr engem Austausch, auch in Bezug auf neue Produkte. [...] Also solche Sachen, ja, aber dieser Austausch ist da. Also wir versuchen das auch immer, hängt aber auch vom Brenner ab. Die kommen auch mit Fragen auf uns zu, nicht so sehr vertriebstechnische Fragen, weil da sind wir ein bisschen anders aufgestellt. → #05	
#06 A <b>leader</b> introduces a strategy with <b>greater autonomy</b> than usual, but in parallel asks the <b>community</b> for permission and <b>feedback</b> .		
#07 Given the new strategy, <b>members</b> are asked <b>what they need</b> .		
#08 <b>Hierarchies</b> become <b>more visible</b> . People with special skills, trust and experience are more strongly perceived as <b>central figures</b> .		
#09 The association of entities for a purpose is <b>collective without being grassroots</b> . It is about the community in the sense of the activity. An association, a network that coordinates, as a collective.		

## Appendix A.B – Embeddedness

### Appendix A.B1: Embeddedness (Bergsträßer Winzer eG)

Resilience Factor

## EMBEDDEDNESS

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Bergsträßer Winzer eG Dr. Patrick Staub	
#01 Members with <b>longer experience</b> and alumni emerge as <b>important network multipliers</b> .	00:44:39 — Diese Leute, die hier über Jahrzehnte gewirkt haben, sind natürlich extrem vernetzt. Die nehmen mir dann bewusst in einen Ehrenrat rein und ich kommuniziere dann auch mit einzelne Mitglieder von dem Rat wirklich sehr intensiv. Dort gibt es einen ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzende, der jetzt im Ehrenrat drin ist, der weiß wahrscheinlich fast so viel über unsere aktuelle Situation wie ich, weil ich mich sehr eng mit ihm austausche. → #01	00:54:06 — Wir haben aber ein unheimlichen Sympathie-Schub durch den Brand erfahren, oder vielleicht erst dadurch festgestellt, weil das vorher nicht so augenscheinlich war. Extrem viele Leute waren total entsetzt über dieses Ereignis und wir hatten dadurch auch einen Push bei den Einkäufen gehabt. → #03 #04
#02 <b>Many active members</b> also means a <b>greater knowledge base</b> and <b>network</b> .	00:46:12 — Wenn sie also 20 Leute zusammenbringen und jeder bringt sein Wissen ein, natürlich überlappt das Wissen sehr stark, aber sie kriegen einfach mehr Informationen, ein breiteres Netzwerk und bessere Entscheidungen heraus. Und das ist einfach der Hammer. Auf viele Ideen wären wir während der Zeit gar nicht gekommen, wenn nicht alle daran mitgewirkt hätten. → #02	00:55:32 — Der Austausch zwischen den Genossenschaften ist extrem. Wir sprechen ja auch teilweise von der genossenschaftlichen Gruppe. Wir haben einmal immer die Regionalverbände, die Wirtschaftsprüfung und Beratung machen und auch Interessensvertretung, also spricht der Genossenschaftsverband, an den wir angegliedert sind. Darüber hinaus den deutschen Raiffeisenverband, der dann die Interessensvertretung macht oder Verbandsarbeit auf Bundesebene. → #05
#03 The network and individual <b>connections are strengthened</b> , or <b>made visible</b> for the first time.	00:53:14 — Es gibt einen Getränkemarkt [...]. Als klar wurde, dass wir jetzt schließen müssen, habe ich auch ein Schild angebracht, bei Getränke Weiser gibt es unseren Wein, damit die Kunden wenigstens weiterhin unsere Waren erhalten. Dadurch wurde eine engere Verbindung aufgebaut, von mir zu Ihnen, aber die Verbindungen standen natürlich schon vorher auch zu unserer Firma. Ich glaube, da hat sich eigentlich zu Vertriebspartner wenig geändert. → #03	00:56:16 — Und dadurch kennt man die Leute, die fachlich im gleichen Metier unterwegs sind. Wir kennen dann eben andere Winzer-Genossenschaften sehr gut, dadurch dass man mehrfach im Jahr tagt. Mit denen ist man per Du und wenn man irgendwann mal ein Thema hat, ruft man dann auch mal beim Kollege an. → #05
#04 <b>Consumers</b> appear to be part of an <b>important network</b> during crises.	00:57:15 — Über aktuelle Geschäftsthemen, Vermarktung, Ideen etc.. Das ist aber eher bilateral. → #05	00:57:30 — Allgemein, dass man sich über Neuerungen austauscht, sage ich jetzt mal, aber auch das eher bilateral. → #05
#05 The <b>network is part of the identity</b> . Through the crisis, this vision is <b>renewed</b> . In the case of cooperatives manifested through federations.		
#06 The collective <b>supports others</b> in the network. <b>Resources</b> are <b>redistributed</b> and the dynamic is characterized by <b>solidarity</b> , rather than market logic.		
#07 Acting as a <b>network creates meaning</b> and also gives <b>psychological security</b> .		
#08 The <b>support provided is perceived</b> besides as an <b>advance payment</b> for a possible emergency situation of their own.		
#09 The <b>open network</b> as a possible <b>answer to market concentration</b> .		

Appendix A.B2: Embeddedness (Premium-Kollektiv)

Resilience Factor

**EMBEDDEDNESS**

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Premium-Kollektiv Uwe Lübbermann	
#01 Members with <b>longer experience</b> and alumni emerge as <b>important network multipliers</b> .	00:36:09 — Und damit meine ich jetzt gar nicht, dass ich irgendwie besser wäre als andere, oder wertvoller, sondern ich habe einfach über die Jahre die Chance gehabt, Dinge entwickeln und lernen zu dürfen und Vertrauen aufbauen zu können und auch ein Netzwerk aufbauen zu können, mit dem ich auch viel bessere Möglichkeiten habe, die hoffentlich richtige Entscheidung für uns zu treffen. → #01	00:56:04 — Und diese ich sag mal so, diese Umverteilungs-Krisenrolle, dafür zu sorgen, dass niemand hungert. Das war sehr anstrengend, aber auch sehr erfüllend, auf eine andere Art und Weise, weil ich ja gesehen habe, dass mein Plan funktioniert. Die Gemeinschaft trägt das. → #03 #06 #07
#02 Many active members also means a <b>greater knowledge base</b> and <b>network</b> .	00:44:17 — Und andersrum, Ausnahmesituationen. Wir wissen nicht, was bei dir in deinem Leben noch los ist. Brauchst du irgendwas im Voraus von uns? Die Lieferung, eine Zahlungen, eine Aufstockung der Stunden, irgendwas im Voraus für dich, in dieser Ausnahmesituation, dass du klar kommst. Und auch das wäre deine Entscheidung gewesen. Solange wir das liefern können, was du brauchst, liefern wir das. → #06	01:24:39 — Im Moment, glaube ich, hat der Kurs, den ich versucht habe, mit den Leuten zu fahren, sehr gut geklappt. Wir sind immer noch da. Wir waren zu keinem Zeitpunkt selber knapp. Ja, wir haben auch niemanden in die Insolvenz treiben sehen, sondern wir haben die Leute gerettet, die sonst pleite gegangen wären. Wir haben die Gemeinschaft gestärkt, haben gezeigt, gerade in der Krise ist die Gemeinschaft der Weg und nicht ein Alleinherrscher. → #03 #07
#03 The network and individual <b>connections are strengthened</b> , or <b>made visible</b> for the first time.	00:52:23 — Und das haben wir dann die nächsten drei, dreieinhalb Monate so umgesetzt und haben es dadurch geschafft, dass wir letztlich die Umverteiler waren. Wir haben von denen was genommen, oder bekommen, die es uns erlaubt haben und auch denen gegeben, die gerade was brauchten. Und in der Mitte waren wir sozusagen die entscheidende Umverteilungsstelle. → #06	01:48:19 — In der Hoffnung, dass das gesehen und wertgeschätzt wird und das andere auch sagen, ey digger du bist auch mal dran jetzt. Das gibt es auch. Da bin ich mittlerweile auch relativ sicher. Das ist auch eine Folge der Pandemie. → #03 #08
#04 Consumers appear to be part of an <b>important network</b> during crises.	00:54:59 — Ich habe unseren Bierbrauer gefragt, wie sieht es aus? Die letzten zwei Rechnungen, dürfen wir die liegen lassen? Und er sagte, ja, dürft ihr. Bei dir weiß ich, dass du davon keinen Mercedes kaufst. So konnte ich mit den 30.000 Euro dann wieder arbeiten und anderen Leuten was überweisen, die gar nichts hatten. Oder ein Getränkehändler, Bernd, rief an und sagte, du, ich hab mitgekriegt, was bei euch los ist. Ich habe hier 10.000 Euro liegen. Soll ich die mal rüberschicken? Dann kannst du damit arbeiten. → #03 #06	01:48:59 — Vorher war ich ein bisschen unsicher, habe ich wirklich ein Netzwerk? Und wenn es hart auf hart kommt, habe ich dann eine Gemeinschaft? Doch, offensichtlich mehr als das. Weil wir haben noch nicht mal alle Hilfsangebote genutzt, die wir bekommen haben. Also ich habe Hilfsangebote gekriegt über Twitter von Leuten, die ich noch nie gesehen habe, IT Menschen, die einfach Geld gespart haben. Wenn du knapp bist, sag Bescheid, ich hab hier 30.000€ liegen, die schicke ich dir. Das ist für mich ein total kras- ses Sicherheitsgefühl, sowas zu wissen. Und da kann ich mich noch besser hinten anstellen in Führungsstrichen, weil ich weiß, da gibt es Menschen, die mich dann auffangen. Und was Premium an sich angeht, glaube ich, steht das auf gleicher Höhe. → #03 #07 #08
#05 The <b>network</b> is part of the <b>identity</b> . Through the crisis, this vision is <b>renewed</b> . In the case of cooperatives manifested through federations.	00:55:28 — Ohne Vertrag, ohne Rückzahlungsplan, ohne Zinsen. Einfach so und so was gab es häufig. Ebenso gab es auch häufig Leute, die gesagt haben, ich komm nicht klar, ich brauch die regelmäßige Zahlung. Vielleicht nicht real, aber psychisch, ist ja auch ein Grund. Jemand braucht psychisch die Sicherheit, dass das Geld regelmäßig kommt, oder auch real. Jemand hat eine Finanzamtforderung auf dem Tisch. 8000€ will das Finanzamt haben. Wenn er die nicht zahlt, dann ist er pleite. Mit allen Folgen, die das nach sich zieht. Also haben wir gesagt, diese 8000€ zahlen wir erstmal. → #03 #06 #07	
#06 The collective <b>supports others</b> in the network. <b>Resources are redistributed</b> and the dynamic is characterized by <b>solidarity</b> , rather than market logic.		
#07 Acting as a <b>network</b> creates <b>meaning</b> and also gives <b>psychological security</b> .		
#08 The <b>support provided</b> is perceived besides as an <b>advance payment</b> for a possible emergency situation of their own.		
#09 The <b>open network</b> as a possible <b>answer to market concentration</b> .		

Appendix A.B3: Embeddedness (Freimeisterkollektiv)

Resilience Factor

**EMBEDDEDNESS**

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Freimeisterkollektiv Theo Ligthart	
#01 Members with <b>longer experience</b> and <b>alumni</b> emerge as <b>important network multipliers</b> .	00:10:51 — [...] das war natürlich schon sowas wie ein Grundstein für das, was dann als Freimeister Kollektiv danach kam, weil da natürlich ein Netzwerk aufgebaut wurde. Es entstand Kontakt zu den ganzen Brennereien, Wissen wer was macht und Wissen der verschiedensten Produzenten. → #05	00:59:41 — Es geht ja nur darum, ein Bewusstsein für die Qualität zu schaffen bei den potenziellen Konsumenten und eine Begeisterung und auch immer wieder zu erklären, was es da wirklich an Handwerk gibt hier in Deutschland. Das es eben eine Welt gibt jenseits von all diesen komplett Lifestyle getriebenen Spirituosenmarken. Das wissen die wenigsten. Aber wenn sie es dann erfahren, merken sie plötzlich, dass das ein Riesenunterschied ist. Und das ist ein bisschen die Aufgabe, die wir da auch haben und die dann am Ende des Tages allen zugute kommt, die in dieser Branche arbeiten. → #04
#02 Many active members also means a <b>greater knowledge base</b> and <b>network</b> .	00:36:30 — Und dann, eine der Hauptgeschichten auch in der frühen Corona-Phase war dass wir, das ist natürlich jetzt auf Berlin bezogen, dass wir gesagt haben, okay, wir haben hier einen Drucker stehen, wir haben hier eine Abfüllanlage, wir haben hier Labeling Maschinen. Und dann fingen ja alle Bars an mit bottled Cocktails. Und dann haben wir gesagt, und damit waren wir wirklich die Ersten, dann später haben das ein paar größere Firmen aufgegriffen. Ihr könnt hier herkommen, wir drucken euch die Etiketten aus. Wenn ihr wollt, könnt ihr auch Flaschen bei uns beziehen. Alles umsonst. → #06	01:04:12 — Auch da sind ja wieder freundschaftliche Verbindungen dabei, aber auch viele andere haben Etiketten bedruckt, die noch nie eine Flasche von uns gekauft haben. Aber das war trotzdem möglich und ich fand es eine gute Idee und der Umstand, dass es still stand, oder zumindest wurde es nicht in dem Ausmaß genutzt und warum dann nicht anderen zur Verfügung stellen? Ich bin der Meinung, sowas kommt immer wieder zurück im positiven Sinne. Erstens ist das was man dann gerne tut und auch davon ausgeht, dass das auch irgendwann einmal vielleicht auch was gebracht hat. → #06 #07 #08
#03 The network and individual <b>connections are strengthened</b> , or <b>made visible</b> for the first time.	00:37:23 — Und dann haben die sich das angeschaut und haben da eine komplette Eigenproduktion aufgebaut. Und bis heute haben die hier irgendwo in Kreuzberg was und machen ihre bottled Cocktails. Die haben das echt clever aufgezogen und das war für die ein großes Geschäft. Aber das war eben auch für uns eine schöne Sache, auch wenn wir natürlich nur sehr begrenzte Mittel haben, im Gegensatz zu den anderen, dort war es genau umgekehrt. Wir haben gesagt kommt vorbei wir drucken euch die Etiketten und haben das auch für viele Bars gerade hier in Kreuzkölln gemacht und die Industrie hat sich natürlich zurückgezogen, ist einfach verschwunden. Erst sehr viel später sind sie dann mit ähnlichen Konzepten an die Bars herangetreten. → #06 #07	01:05:11 — Vorerst mal Solidarität. Ich glaube, es ist alles auch da. Auch unser Verhältnis zu, nicht allen, aber vielen Gastronomen und zu unseren Brennern ist alles Netzwerkbasierend. Es läuft alles über Fairness, über korrektes Umgehen miteinander, über sich gegenseitig unterstützen. Und ich glaube, das ist auch was, weswegen wir auch mit den Leuten zusammen, mit denen wir zusammenarbeiten. → #05 #06
#04 Consumers appear to be part of an <b>important network</b> during crises.	00:39:20 — Mit den Brennern war es eher so, dass wir gezielt versucht haben, die eben online auch ein bisschen zu features. Ein bisschen stärker das was ich immer will, aber wo einem die Zeit fehlt, die Newsletter etwas redaktioneller zu schreiben und natürlich haben wir uns sehr viel ausgetauscht. Aber es war wirklich ganz unterschiedlich. Gerade die meisten kleinen Brennern auf dem Land, die haben nicht wahnsinnig darunter gelitten. → #03 #06	01:05:53 — Ich finde es immer lächerlich, wir sind ja all winzig im Vergleich zu den globalen Konzernen. Und wenn man da sich nicht gegenseitig unterstützt, ist man einfach dumm. Muss ich ganz ehrlich sagen. Also ich bin da vielleicht schon Zentrafigur, indem dass ich da viele Leute zusammengebracht habe über die Jahre, aber auch vielleicht basierend darauf, hat sich glaube ich schon auch so eine Kultur bei vielen der Kollegen etabliert und eine Wertschätzung untereinander. Ein Austausch auch unter einandere. Ja und ich glaube, das ist auch, aus meine Sicht die Normalität. Alles andere wäre meiner Meinung nach absurd, eine völliges Verkennen der Verhältnisse des Marktes. → #05 #09
#05 The <b>network is part of the identity</b> . Through the crisis, this vision is <b>renewed</b> . In the case of cooperatives manifested through federations.	00:40:42 — Aber es ist natürlich etwas was wir auch immer stärker herausarbeiten wollen, auch so eine Informationsplattform aus dem ganzen zu machen. Aber die Idee dahinter ist ja auch, dass die nicht nur für unsere Brenner ist, sondern ganz allgemein, dass man eben da so Sachen für sich erfahren kann. Als Beispiel, welche Erfahrung hast du mit dem Korke, wo beziehst du die Falsche her. → #05 #06	01:13:26 — Wichtig, ist für uns auch ganz stark, dass wenn wir jetzt sagen würden, die Freimeister wären so etwas wie Mitglieder eines elitären Vereins, dann würde eben dieser Gedanke der Offenheit sehr schnell verschwinden. Es wäre immer die Abwägung ist der würdig für uns oder ist sie würdig, bei uns dabei zu sein? Und dann wird es ein exklusiver Kreis und das ist, glaube ich nicht gut. Das ist ganz schwierig. Wir haben das sicherlich auch noch einige Aufgaben vor uns und weil ja auch das Freimeisterkollektiv noch eine Randerscheinung ist, in den einzelnen Leben und Arbeitswelten der jeweiligen Freimeister. → #09
#06 The collective <b>supports others</b> in the network. <b>Resources are redistributed</b> and the dynamic is characterized by <b>solidarity</b> , rather than market logic.	00:42:00 — [...] die, die eben neu gegründet haben, oder irgendwo anders sitzen, für die ist es echt schwierig. Dieses Know-How, oder einfach diesen Austausch zu finden, das versuchen wir ein bisschen zu pushen. Als wir hier eingezogen sind, ende 2018, da haben wir alle eingeladen, da kamen schon auch sehr viele, muss ich sagen. Aber eine Plattform, wo man sich austauscht, das ist eigentlich das, was wir schon seit langem in Planung ist. Aber es muss natürlich redaktionell betreut werden. → #05	01:16:39 — [...] es soll eben auch ganz klar für die, die dabei sind, auch ein Vehikel sein, auch ihre eigenen Produkte in den Vordergrund zu bringen. Die Verknüpfung findet über ein Produkt statt, das sie exklusiv fürs Freimeisterkollektiv machen, aber die Idee ist, dass es eben auf ihre eigenen Produkte und auf ihre eigene Brennerei ausstrahlt. → #05
#07 Acting as a <b>network creates meaning</b> and also gives <b>psychological security</b> .	00:46:04 — Fast alle sind auch wirklich, also es ist ein Freundeskreis geworden über die Jahre und das sind alles Leute, die mit denen ich auch regelmäßig telefoniere, frage wie gehts, wie war die Ernte. [...] Das ist einfach so, weil die meisten tolle Persönlichkeiten sind, man einfach freundschaftlich verbunden ist, das ist über die Jahre letztendlich zufällig gewachsen. → #06	

## Appendix A.C – Engagement

### Appendix A.C1: Engagement (Bergsträßer Winzer eG)

Resilience Factor

## ENGAGEMENT

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Bergsträßer Winzer eG Dr. Patrick Staub
<p><b>#01</b> In the course of the crisis, <b>members contribute to operational adjustments according to their strengths.</b> Staff shortfalls are also compensated for.</p>	<p><b>00:33:35</b> — Und das sind Prozesse, die eigentlich sehr stark organisch gelaufen sind über die Mitarbeiter. Das heißt, wir haben erst einen Schritt in Erwägung gezogen. Haben ihn dann umgesetzt und haben daraufhin gemerkt, was der nächste anzupassende Bereich ist. Zunächst war es die Feststellung, dass der Verkauf über die Rampe und durchs Fenster relativ schnell gesagt, aber dann müssen wir so viel rennen. Wie wäre es wenn wir die Ware, die stark nachgefragt wird, schon mal an der Ausgabe bereitstellen, damit es schneller geht. Dann haben wir das gemacht. → <b>#01</b></p>
<p><b>#02</b> Expertise of members helps with <b>uncomplicated and fast implementation</b> and enables <b>flexible adaptation.</b></p>	<p><b>00:51:06</b> — Und das war glaube ich echt auch die Stunde, wo die Mitarbeiter stärker Lösungen finden mussten. Irgendwo auf gezwungen waren dazu, als Belegschaft. Und in dem Moment war die Genossenschaft auch sehr viel stärker situativ gelenkt, eine Aktion ergibt die nächste. Man muss auf jeden Fall auch sagen, es war ein Handeln ohne Plan eigentlich. Es war ein Step by step, also wir machen etwas, okay das funktioniert, dann jetzt den nächsten Schritt und so weiter. → <b>#01 #02</b></p>
<p><b>#03</b> <b>Engagement has economic, idealistic and traditional reasons.</b> Renunciation is also perceived as commitment.</p>	<p><b>00:47:13</b> — Auch das Einrichten vom Übergangsladen - dort kam uns dann wieder die Erfahrung von den Leute zugute, die früher in diesem Laden gearbeitet haben. Die sehr früh gesagt haben, aber dann müssen wir die Logistik vom Lager, über den Hof, in den Verkaufsraum irgendwie organisiert bekommen. Wer übernimmt das personell? Ein Teil der Gruppe ist ja dann daheim wegen Kurzarbeit und so weiter. Es waren einige Sachen zu bedenken und ohne die Expertise dieser Leute wäre das gar nicht gelaufen. → <b>#02</b></p>
<p><b>#04</b> Members try to <b>provide new input</b>, which is not <b>always successful</b> help.</p>	<p><b>01:10:24</b> — Aber es gibt Mitglieder, die natürlich mehr wirtschaftliches Interesse haben, die sich tendenziell stärker einbringen. Es gibt andere, die sich aus ideellen und familiären Gründen ein, oder aus kulturellen Gründen. → <b>#01 #03</b></p>
<p><b>#05</b> Members are <b>highly engaged</b> whenever they are pointed to specific areas <b>where they could help</b> out.</p>	<p><b>00:47:47</b> — Es heißt ja Geschäftsführer. In so einer Situation, wo Chaos herrscht und sie gar nicht alle Informationen in Realtime haben, da laufen sie mit etliche Fragezeichen im Kopf durch den Betrieb. Fragt sie ein Mitarbeiter dann, wie machen wir das jetzt? Sie können eigentlich nur antworten, ich habe aktuell genau so viel Ahnung wie Sie. Falls Sie es irgendwie organisieren können, oder wenn Sie irgendeine Idee haben, teilen Sie es mir mit, oder führen Sie es am besten gleich aus. Das bekommen wir hin. → <b>#01 #05</b></p>
	<p><b>00:50:21</b> — Ich glaube, dass die Leute dann schon wissen, wo sie ihre Stärke haben und haben das dann schon auch eingebracht. Das hat man schon gemerkt. Da kam das Beste aus den Leuten auch zum Vorschein. Das war wirklich grandios. → <b>#01</b></p>
	<p><b>01:14:43</b> — Während dieser Krisensituation war das schon Fakt, dass die Leute dann dieses 5 Prozent Spezialwissen auch eingebracht haben in die Organisation und über den Rest schweigt man, oder? → <b>#01</b></p>

Appendix A.C2: Engagement (Premium-Kollektiv)

Resilience Factor

**ENGAGEMENT**

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Premium-Kollektiv Uwe Lübbermann	
#01 In the course of the crisis, <b>members contribute to operational adjustments according to their strengths.</b> Staff shortfalls are also compensated for.	01:11:49 — Das war so und das ging dann so weit, dass einzelne Kollektivisten zum Beispiel eigene Produkte entwickelt haben. Also neue Getränke, ohne sie zu kalkulieren und ich bin der Meinung, wenn wir ein Produkt anbieten, dann müssen wir das vorher kalkulieren. → #04	01:51:39 — Genau. Sie würden, wenn sie könnten. Oder wenn man sagt, bei der Aufgabe sehe ich das offen gesagt nicht, aber bei der Aufgabe könntest du mich vielleicht entlasten, dann wird das auch gemacht. Also da sehe ich ganz klar ein starkes Engagement und eine Stärkung der Gemeinschaft und der Motivation auch der Einzelnen. Ganz klar. → #03 #04 #05
#02 Expertise of members helps with <b>uncomplicated and fast implementation</b> and enables <b>flexible adaptation.</b>	01:29:29 — Es gab jetzt ja die Situation, dass ich teilausgefallen bin, durch meine Situation. Und da gab es andere Kollektivisten, die sofort ohne zu zögern Aufgaben aufgegriffen haben, die getan werden mussten und die viel von dem aufgefangen haben, was ich sonst gemacht hätte. → #01	01:52:12 — Ja, ganz klar. Also die Person hat noch nie vorher selbst ein Produkt alleine entwickelt und hat das getan mit dem Ziel uns besser aufzustellen, auf mehr Standbeine. → #04
#03 <b>Engagement has economic, idealistic and traditional reasons.</b> Renunciation is also perceived as commitment.	01:50:41 — Also was ich wahrnehme, das muss ja nicht das sein, wie es wirklich ist. Wir sehen in der Krise eine Bereitschaft von vielen, für die Gemeinschaft mal zurück zu stecken, oder zu verzichten, oder abzuwarten. Und eine Bereitschaft von vielen in der Krise Aufgaben zu übernehmen, die sie sonst nicht übernommen hätten und auch mal unangenehme oder komplizierte Aufgaben zu übernehmen. Da sehe ich bei vielen eine Bereitschaft und auch das Umsetzen von solchen Aufgaben. Ich sehe aber auch die Grenzen, die das natürlich hat. Also es gibt Menschen, die wollen gerne, aber die können nicht und das muss man dann auch akzeptieren und nicht jetzt mal traurig sein deswegen, weil sie einem dann nicht die schwierigen Aufgaben abnehmen. → #01 #03 #04	
#04 Members try to <b>provide new input</b> , which is not <b>always successful</b> help.		
#05 Members are <b>highly engaged</b> whenever they are pointed to specific areas <b>where they could help</b> out.		

Appendix A.C3: Engagement (Freimeisterkollektiv)

Resilience Factor

## ENGAGEMENT

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Freimeisterkollektiv Theo Ligthart	
#01 In the course of the crisis, <b>members contribute to operational adjustments according to their strengths</b> . Staff shortfalls are also compensated for.	#00:25:59 — Es hat dann eigentlich mit einem Mitarbeiter angefangen, der hier stundenweise abgefüllt hat und der ein lustiger Typ ist. Von Spirituosen hat er keine Ahnung, aber ich meinte zu ihm, du könntest das doch, du kannst Leute einfach anquatschen und hier rumziehen. Und dann ist er, anfangs gemeinsam, aber dann hat er mehr und mehr auch alleine alle Läden abgeklappert und wir haben dann versucht Listungen zu bekommen. Es ging erstaunlich gut und das hat uns eigentlich mindestens über 2020 gerettet. → #05	#00:33:56 — Das hat zwar nicht geklappt, aber hier am Urbanhafen Gin Tonics zu verkaufen, oder eben lokale Geschäfte war einfach ein Riesenunterschied zu Pariser Bars, skandinavische Bars, wie waren gerade dabei nach Italien und Spanien zu exportieren. Also das war natürlich dann ein großer Unterschied, aber rückblickend hat es uns doch viel gebracht. → #03 #04
#02 Expertise of members helps with <b>uncomplicated and fast implementation</b> and enables <b>flexible adaptation</b> .	#00:31:40 — Haben wir hier so rund um den Urbanhafen, wo ja doch viele sitze, gerade wenn die Sonne scheint im Frühjahr, haben wir dann eine Zeit lang versucht zu flyern. Du darfst ja nicht direkt verkaufen, aber eben flyern und da war eine Nummer drauf und dann konnten, sie über WhatsApp praktisch ihren Gin Tonic bestellen, mussten Standort senden und dann wurde über Paypal bezahlt und wir haben es hin geliefert. Das war jetzt vielleicht größerer Aufwand als es Ertrag gebracht hat. Aber ich habe einfach wahnsinnig viel versucht, das muss man schon auch sagen. → #04	#00:50:06 — Und es ware dann so rührend, der hat dann sofort gesagt, ja [...]. → #05
#03 <b>Engagement has economic, idealistic and traditional reasons</b> . Renunciation is also perceived as commitment.		#00:50:59 — [...] und er war dann so Feuer und Flamme und dann hab ich mit dem Georg telefoniert und habe gesagt, ich habe gerade mit dem Gerhard telefoniert und wir haben da diese Idee entwickelt. Hättest du da Lust drauf? „Ja super, wie siehts denn in einem Monat aus?“ Im Oktober, oder November war es, „da sitzen wir beide in Tirol in der Jury gemeinsam, dann nehmen wir gleich ein paar Birnen Brände mit und fangen gleich an paar Cuvée daraus zu machen.“ → #02 #05
#04 Members try to <b>provide new input</b> , which is not <b>always successful</b> help.		#01:03:37 — Also es war ein Schock. Es war von der ersten Minute an war klar, dass wir uns andere Kunden suchen müssen. → #02
#05 Members are <b>highly engaged</b> whenever they are pointed to specific areas <b>where they could help</b> out.		

## Appendix A.D – Labor Flexibility

### Appendix A.D1: Labor Flexibility (Bergsträßer Winzer eG)

Resilience Factor

## LABOR FLEXIBILITY

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Bergsträßer Winzer eG Dr. Patrick Staub	
#01 The <b>confidence in the abilities of the members</b> is high and also the ability to assess for oneself where to use these abilities.	00:48:20 — Es war sehr stark geprägt vom Vertrauen auf die individuelle Fähigkeit, auch von Einzelpersonen. → #01	01:14:43 — Und dann haben sie irgendwie so einen Brainpool. So stelle ich mir das jetzt mal vor und 95 Prozent, oder ein Großteil des Wissens, überlappt. Aber es gibt auch Expertenwissen. Das kann ich hier auch bestätigen. Während dieser Krisensituation war das schon Fakt, dass die Leute dann dieses 5 Prozent Spezialwissen auch eingebracht haben in die Organisation und über den Rest schweigt man, oder? → #03 #04
#02 Members sometimes have <b>other jobs than those in the collective</b> or bring completely <b>different expertise</b> from previous workplaces.	00:48:57 — Ich glaube, dass die Menschen heute in der Organisation zu 80, oder 90 Prozent, vielleicht zu 95 Prozent das gleiche Wissen haben. Aber ich glaube, dass viele recht gut wissen wo ihre 5 Prozent Wissen liegen, in denen sie den anderen überlegen sind. Wo sie mehr wissen, aufgrund von lang-jährigen Tätigkeiten in bestimmte Bereiche, Erfahrungswissen etc.. → #01 #04	01:20:35 — Ich habe nach dem Studium und auch vor allen Dingen in der Anfangszeit als Geschäftsführer sehr stark gedacht, wir müssen hier eine Struktur reinbringen und die ist mit Sicherheit auch durchaus sinnvoll. Aber in der kleinen Organisation hat das ganze Grenzen, weil wenn jemand krank ist oder sie brauchen eine Urlaubsvertretung oder was auch immer. Dann müssen Sie jemand vielleicht aus dem komplett anderen Bereich nehmen, da sie keine gesamte Abteilung haben. Bei einer Rechtsabteilung mit fünf Juristen, die können sich gegenseitig vertreten. Das ist hier ja nicht so, sondern Sie müssen dann jemand, der dann vielleicht Marketing macht, muss dann mal zwischenzeitlich Kreditoren einbuchen und macht dann auf einmal Rechnungswesen. Und so muss es eigentlich dann laufen. Sie können zwar jede starre Struktur top down planen, aber die ist nicht darstellbar. → #03 #04 #05
#03 Despite the diversity of the members, <b>flexible deployment of workforce</b> and knowledge is essential for smaller companies.	01:10:49 — Wir haben auch in der Verwaltung Leute sitzen, bei denen man dann einfach merkt, dass sie bei der Deutschen Bank knapp unter Vorstandsebene sind. Er bringt dann auch absolut andere Erkenntnisse oder Dimensionen mit ein. Das ist schon sehr sehr gut, weil man dann über die Hauptberufe eine breitere Streuung hat. Wir hatten auch schon einen Mathematiker dabei, jemanden der für einen Maschinenbauer gearbeitet hat, in der Verwaltung, jemand aus dem Automobilbereich haben wir dabei, Fraport Mitarbeiter. Wir sind sehr, sehr breit aufgestellt. Das macht es dann hinterher aus. → #02 #03	
#04 A <b>high proportion of knowledge</b> about work and operations in the collective <b>is shared knowledge</b> with additional individual shares of specialized knowledge.		
#05 <b>Tasks evolve</b> and <b>responsibilities need to be flexibly adaptable</b> in some cases, even in non-crisis times.		
#06 The collective can also <b>bundle individual tasks</b> of the members in order to <b>provide more space for special knowledge</b> or to professionalize feedback.		

Appendix A.D2: Labor Flexibility (Premium-Kollektiv)

Resilience Factor

LABOR FLEXIBILITY

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Premium-Kollektiv Uwe Lübbermann	
#01 The confidence in the abilities of the members is high and also the ability to assess for oneself where to use these abilities.	00:30:20 — Gut, okay, dann fange ich mal an, sozusagen kleines Recap, wie die Pandemie bei uns bisher verlief. Ich würde das in mehrere Phasen abgrenzen wollen. Also die erste Phase beginnt für mich gefühlt am 12. März 2020. Da war ich in Köln mit einem Kollektivisten bei einer Veranstaltung, wo wir einen großen Finanzdienstleister beraten haben, wie er sich besser, also freundschaftlicher mit seinen Kunden verhalten kann. → #02	01:38:23 — Habe ich auch, weil da wäre ich ja schön blöd, wenn das Unternehmen komplett von mir abhängig wäre im Regelbetrieb, das wäre Wahnsinn. Aber so ich sage mal Krisenmanager, wie willst du denn jemand zum Krisenmanager machen? Das geht fast nur durch Tun, durch Erfahrung, durch, ja, vielleicht lernen von anderen. → #03 #04
#02 Members sometimes have other jobs than those in the collective or bring completely different expertise from previous workplaces.	01:00:17 — Und dann haben wir in der dritten Phase, also Sommer 2020, einige Änderungen gemacht, haben drei gute Leute verloren, was ich sehr schade finde rückblickend, aber es war auch denen gegenüber die fairste Zug. Im Vergleich jetzt, wenn ich ihnen versprochen hätte, ihr könnt auf jeden Fall den Job für ein Jahr als sicher betrachten. Das wussten wir nicht, dass wäre einfach eine Fantasie gewesen. In deren Sinne war es dann glaube ich auch besser zu sagen, ehrlich, wir wissen nicht, was kommt, wenn ihr woanders etwas suchen könnt, sucht das bitte. → #02	02:07:41 — Bei uns ist es ja so, dass die Leute selbst das wählen, was sie tun wollen, mit dem Zusatz, dass ich dann schon sage, hey, da haben wir Bedarf, so, den brauchen wir besetzt. Wie sieht es aus? Wer will denn? Ja, aber das ist alles auf freiwilliger Ebene. Während in konventionellen Unternehmen das häufiger fremdbestimmt wird, was deine Aufgabe ist. Und ich glaube, da kann ich deswegen wenig Parallelen oder Unterschiede ziehen, wie das verteilt wird. Was ich bei uns aber sehe, ist eine Verteilung bei der Art der Aufgaben. → #01 #03 #04
#03 Despite the diversity of the members, flexible deployment is possible and the transfer of workforce and knowledge is essential for smaller companies.	01:01:01 — Ich habe mir einen Nebenjob in der Pflege gesucht, um Premium zu entlasten, aber auch für mich, um zu wissen, ich habe ein zweites Standbein. Also wenn Premium Pleite gehen sollte, mit meiner persönlichen Angst, die ich im Hintergrund habe, dann bin ich auf dem Weg erst mal abgesichert und kann meine Miete und mein Kühlschrank und meine Versicherung alles abdecken. → #02	02:09:21 — Die Aufgabenverteilung bei uns ändert sich fast wöchentlich. Es gibt Zuständigkeiten. Klar, Katja ist ganz klar unsere Buchhalterin. Sie hat den Hut auf. Aber sie entscheidet, ob sie z.B. für mehr Logistik machen will oder weniger. Sie entscheidet, ob sie Teile der Buchhaltung an Dörte abgibt oder weniger. Sie entscheidet, ob sie jetzt eine Auszeit braucht, oder, oder, oder. Andersrum, ein Max ist eigentlich nur Gebiets-Betreuende, also soll die Kunde eines bestimmten Gebietes betreuen, so dass sie bleiben. Hat jetzt aber entschieden er will auch mehr Logistik Orga machen, also selbst ein Lager betreuen und selbst liefern. → #01 #04 #05
#04 A high proportion of knowledge about work and operations in the collective is shared knowledge with additional individual shares of specialized knowledge.	01:29:29 — Und das ist die Ebene, sage ich mal, des Operativen. Also Produktion beauftragen, Logistik klären, Lager, Lieferungen, Abrechnung. Sowas, das muss laufen. Und da gibt es andere, die das auch können, die sofort übernommen haben und die auch sagen, okay, das mache ich jetzt, kein Problem. Und da sind wir abgesichert. → #01 #03	02:10:11 — Also es gibt vielleicht nicht wöchentlich, aber es gibt ziemlich oft Änderungen in den Zuständigkeiten. Es gibt selten Änderungen in den Hauptverantwortlichkeiten. Also wer einmal bei uns ist und Buchhaltung verantwortet, bleibt in der Regel Jahre oder Jahrzehnte. Aber die genaue Ausgestaltung der Aufgaben, die ändert sich so oft, dass wir keine Aufgabenbeschreibung mehr machen. Wir haben das eine Weile gemacht, so DIN A4 Zettel. Was sind meine Aufgaben und wie ungefähr sollte erledigt werden? Das hat sich so oft geändert, dass wir mit dem Schreiben nicht hinterher kamen. Also haben wir es gelassen. → #01 #05
#05 Tasks evolve and responsibilities need to be flexibly adaptable in some cases, even in non-crisis times.	01:31:46 — Genau, und das forcieri ich im Vergleich zu früher deutlich stärker, dass ich sage, das ist jetzt eine schwierige Situation, die würde vielleicht sonst ich mir auf den Tisch nehmen. Ich kann aber gerade nicht. Es muss jemand anders übernehmen. → #02 #04	
#06 The collective can also bundle individual tasks of the members in order to provide more space for special knowledge or to professionalize feedback.	01:37:35 — Ich kann natürlich auch in Regelbetriebszeiten dafür sorgen, dass andere auch den Regelbetrieb können. → #03	

Appendix A.D3: Labor Flexibility (Freimeisterkollektiv)

Resilience Factor

LABOR FLEXIBILITY

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Freimeisterkollektiv Theo Ligthart	
#01 The <b>confidence in the abilities of the members</b> is high and also the ability to assess for oneself where to use these abilities.	00:07:23 — Während ich angefangen habe mich mit Destillation zu beschäftigen, während ich Spaß daran gehabt habe und aber hauptsächlich Künstler war und damit sozusagen mein täglich Brot verdient. → #02	00:24:16 — Waren aber eh nur zu zweit oder zu dritt hier als es losging und auch keiner war Fulltime beschäftigt. → #02
#02 Members sometimes have <b>other jobs than those in the collective</b> or bring completely <b>different expertise</b> from previous workplaces.	00:12:28 — Viele gerade so Obstbrenner, die ja unglaublich universell sind in der Ausübung ihres Handwerks und die dann einen Gin machen, die einen Whiskey machen und ihre Obstbrände machen und vielleicht machen sie noch ein paar Liköre, die neigen oft auch dazu, dass sie dann für jede Produktlinie die sie haben, eine eigene Marke aufbauen, oder zumindest ein eigenes Packaging, teilweise auch eigener Namen und so weiter. Und Sie sind sich überhaupt nicht im Klaren darüber, dass dies zu Anfang einfach erscheint, aber das rein theoretisch ja jede ihre eigene Marken eine komplett eigene Markenkommunikation braucht. Und um das Wissen zu bündeln und auch um die Besten zusammenzubringen und ihnen auch einen überregionalen Vertrieb anzubieten, das waren so ein bisschen die Gründe, die dazu geführt haben, das Freimeister Kollektiv ins Leben zu rufen. → #06	00:25:59 — Es hat dann eigentlich mit einem Mitarbeiter angefangen, der hier stundenweise abgefüllt hat und der ein lustiger Typ ist. Von Spirituosen hat er keine Ahnung, aber ich meinte zu ihm, du könntest das doch, du kannst Leute einfach anquatschen und hier rumziehen. Und dann ist er, anfangs gemeinsam, aber dann hat er mehr und mehr auch alleine alle Läden abgeklappert und wir haben dann versucht Listungen zu bekommen. Es ging erstaunlich gut und das hat uns eigentlich mindestens über 2020 gerettet. → #03 #02 #04
#03 Despite the diversity of the members, <b>flexible deployment</b> is possible and the <b>transfer of workforce</b> and knowledge is essential for smaller companies.	00:29:10 — Wenn ich mir so die Umsätze anschau aus der Zeit, dann ist das echt ein Trauerspiel, aber wir hatten ja nur noch einen 20 Stunden Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt und ich und er haben dann den ganzen Laden gemacht. → #01 #03 #05	00:29:10 — Wenn ich mir so die Umsätze anschau aus der Zeit, dann ist das echt ein Trauerspiel, aber wir hatten ja nur noch einen 20 Stunden Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt und ich und er haben dann den ganzen Laden gemacht. → #01 #03 #05
#04 A <b>high proportion of knowledge</b> about work and operations in the collective <b>is shared knowledge</b> with additional individual shares of specialized knowledge.	00:16:49 — [...] ist es eher ein Buchverlag oder ein Plattenlabel, wo wir schon sehr intensiv auch in der Produktion involviert sind, also sozusagen intensiv lektorieren und auch sehr stark auf unsere Autoren zugehen und sagen, wäre es nicht gut wenn wir das und das machen. → #06	00:34:48 — Keiner unsere Brenner ist ökonomisch abhängig von uns. Sie haben alle ihre eigenen Produktschienen und ihre eigene Vertriebskanäle. Und ich muss auch sagen, es gab einige, die gesagt haben, kein Problem. Die haben einfach gut verkauft. Es gibt einige Produzenten, gerade so kleine regionale Brennereien, die hatten nie wirklich die Gastronomie als wichtigen Markt. → #02
#05 <b>Tasks evolve</b> and <b>responsibilities need to be flexibly adaptable</b> in some cases, even in non-crisis times.	00:21:42 — [...] und dann kam Corona und das war so, ich hatte ja noch das Festival, das war zufälligerweise am Wochenende davor, das haben wir noch durchgekriegt. → #02	00:55:35 — Im Grunde ist es alles, vom Kaffee machen bis zu den größeren Entscheidungen, oder den Fußboden aufwischen am Ende des Tages. Und gerade bei Corona war es auch wirklich so, dass ich teilweise fast ganz alleine war, bzw. nur noch halbtags Mitarbeiter hatte. → #04
#06 The collective can also <b>bundle individual tasks</b> of the members in order to <b>provide more space for special knowledge</b> or to professionalize feedback.		

## Appendix A.E – Self-Reflection

### Appendix A.E1: Self-Reflection (Bergsträßer Winzer eG)

Resilience Factor

## SELF-REFLECTION

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Bergsträßer Winzer eG Dr. Patrick Staub	
#01 Even beyond democratic decisions, honest communication is intended to <b>create collective understanding of visions and challenges.</b>	00:15:37 – Aber uns ist es einfach wichtig, dass jedes Mitglied auch weiß, was uns umtreibt, worüber wir uns Gedanken machen. Wo wir Herausforderungen sehen in Zukunft. Und es ist auch wichtig, dass wenn jemand potenziell mitarbeiten will, stärker in der Genossenschaft, sich vielleicht wählen lassen will in die Verwaltung, dass er einfach weiß was los ist. → #01 #06	00:37:23 – Zu zweit haben wir uns auf jeden Fall sehr stark telefonisch abgestimmt. Aber wir hatten diese Gremiums Situation nicht, dass wir zusammen am Tisch sitzen. Wenn sie mit mit zehn oder zwölf Personen im Sitzungszimmer am Tisch sitzen, da kommen Sachen zusätzlich als Argumente auf den Tisch, die können Sie alleine nicht zusammentragen. Im Prinzip sind unsere Verwaltungssitzungen keine Beschlussfassungssitzung, sondern ein erheblicher Teil ist Diskussion. → #01 #02 #03
#02 <b>Reflection of the exceptionality of the approaches of the collective, its advantages and differentiation from others.</b>	00:16:17 – Und ich habe halt generell gemerkt, es ist bei uns gelebte Kultur seit mit Sicherheit Dekaden, dass man nur so die Leute auch mit holen kann. Aber ich weiß es eben von unserem Vorsitzenden, und von dem vorhergehenden Geschäftsführer, die haben 10 Jahre darauf hingearbeitet. Das heißt, sie haben den Leuten im Prinzip versucht, ihre Vision dann zu verdeutlichen, indem sie die mitnehmen auf Exkursionen, um zu zeigen, wie sieht das woanders aus? → #01 #04	00:39:38 – Ich glaube auch, dass das ein entscheidender Grund ist weshalb eine Genossenschaft und diese demokratische Struktur sehr lange Zeiten überdauern kann. Gerade in Krisenzeiten. Denn Genossenschaften, das habe ich mal gehört, sind Krisenorganisationen. Sie haben sich gerade in den Zeiten der Krise gebildet. Ich glaube gerade dann haben Genossenschaften gewisse Vorteile. → #02
#03 <b>Reflect on the exceptional situation triggered by the crisis and contrast it with the normal case. Thereby, maintain a sensitive approach to trust.</b>	00:16:57 – Was macht der Wettbewerb? Um zu zeigen, wie die Kunden darauf reagieren, damit das Ganze verständlich wird, dass es keine Vision ist, die Einzelne haben, sondern dass die Vision hinterher zu einer Zielsetzung wird von Vielen. → #01	01:04:34 – Mintzberg heißt er, ist der Ihnen bekannt. [...] da gibt es ein Zitat von ihm, oder eine Definition von Strategie. A Pattern in the stream of Decision oder so. Also im Prinzip glaube ich auch, dass es tatsächlich so ist. Zumindest nehme ich es bei uns im Betrieb so wahr. Wir treffen Entscheidungen, die uns im Nachgang, hinterher im Rückspiegel, als klar und logisch erscheinen. [...] Aber die Frage ist wie weit kann jemand in die Zukunft gucken? → #04 #05
#04 <b>Reflect on past decisions to help understand upcoming transformation.</b>	00:36:36 – In der Regel ist es so, dass der Vorstandsvorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende sehr stark die Richtung vorgeben und im Tagesgeschäft auch die Entscheidungen treffen. In einer anderen Genossenschaft macht das vielleicht nur der Geschäftsführer. Ich bin hier gleichzeitig auch stellvertretender Vorsitzender und persönlich stimme ich mich sehr gerne mit anderen ab, weil man manchmal eine Idee hat, aber noch gar nicht alle Fakten zusammen getragen hat. → #02	01:05:40 – Gerade vor ein paar Tage hat uns ein ehemaliger Vorsitzender erzählt, sie hätten erst irgendwann in den 70er Jahren angefangen mit der Flaschenwein Vermarktung. Das war damals was Neues. Es gab damals einen Zeitungsartikel, ob sich das überhaupt lohnt, mit Fragezeichen versehen? → #04
#05 <b>Taking the uncertainty for the collective and the individual members seriously.</b>	00:37:05 – Wenn man dann mit zwei, drei weiteren Leuten spricht, dann fragen die natürlich auch hast darüber oder darüber nachgedacht. Die hinterfragen Ideen oder Konzepte und man trifft dann bessere Entscheidungen im Team. Ganz einfach. → #01 #02	01:11:53 – Wir wollen auch nicht als ein Betrieb gesehen werden. Klar sind wir ein Betrieb, aber eigentlich sind wir auch ein Zusammenschluss. → #02
#06 <b>Collective reflection as a perspective for the future and a chance to train members in new roles.</b>		

Appendix A.E2: Self-Reflection (Premium-Kollektiv)

Resilience Factor

SELF-REFLECTION

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Premium-Kollektiv Uwe Lübbermann	
<b>#01</b> Even beyond democratic decisions, honest communication is intended to <b>create collective understanding of visions</b> and challenges.	<b>00:39:39</b> — So und dann war die Überlegung, okay, ich bin ja der Inhabender. Ich könnte also jetzt Dinge anordnen und durch unsere Struktur, die ist ja sehr besonders. Ein Inhabender, der quasi Alleinherrscher sein könnte, es aber nicht ist, also nicht umsetzt, sondern alles mit allen gemeinsam bespricht. Dadurch haben wir in Friedenszeiten Möglichkeiten, die andere Gruppen nicht so haben. Und wir haben vor allem in Krisenzeiten Möglichkeiten, die andere nicht so haben. → <b>#01 #02</b>	<b>01:00:17</b> — Und dann haben wir in der dritten Phase, also Sommer 2020, einige Änderungen gemacht, haben drei gute Leute verloren, was ich sehr schade finde rückblickend, aber es war auch denen gegenüber die fairste Zug. Im Vergleich jetzt, wenn ich ihnen versprochen hätte, ihr könnt auf jeden Fall den Job für ein Jahr als sicher betrachten. Das wusste wir nicht, dass wäre einfach eine Fantasie gewesen. In deren Sinne war es dann glaube ich auch besser zu sagen, ehrlich, wir wissen nicht, was kommt, wenn ihr woanders etwas suchen könnt, sucht das bitte. → <b>#04 #05</b>
<b>#02</b> Reflection of the <b>exceptionality</b> of the approaches of the collective, its advantages and differentiation from others.	<b>00:41:41</b> — Also lege ich von Anfang an eigentlich Wert darauf, dass wir keine schriftlichen Verträge haben, sondern alle Vereinbarungen vorläufig treffen, sodass wir sie über Jahre und Jahrzehnte aufrecht erhalten können, aber auch sofort ändern können, wenn die Situation es erfordert. → <b>#02 #04 #05</b>	<b>01:24:39</b> Zugleich brauchen wir manchmal jemanden, der einfach am Ruder drehen kann. Was uns selbst angeht, habe ich die Theorie, dass wir uns auch resilienter aufstellen müssen. Und zwar hätte ich gerne mindestens eine weitere Person, die das Ruder drehen kann, wenn es gedreht werden muss, und mindestens eine weitere Person, die den Stress, die Diskussionen, das Feuer, was dann kommt, auf sich nehmen kann oder auf sich zieht. → <b>#04 #06</b>
<b>#03</b> Reflect on the exceptional <b>situation triggered by the crisis</b> and contrast it with the normal case. Thereby, <b>maintain a sensitive approach to trust</b> .	<b>00:42:23</b> — Ich hätte sofort alle Zahlungen einstellen, alle Verpflichtungen streichen, alles Mögliche kürzen können. Formal hätte mich daran niemand hindern können. Es wäre vielleicht sogar, mit Blick auf diese Ausnahmesituation, im Kollektiv anerkannt worden. Aber das hätte natürlich einen Präzedenzfall geschaffen, oder es hätte allen gezeigt, wenn es drauf ankommt, haben wir doch einen Alleinherrscher. → <b>#02 #03</b>	<b>01:30:06</b> — Probleme lösen, Zwischenmenschliches klären, damit wir im friedlichen weiter zusammenarbeiten können. Da gibt es Ansätze von anderen, die in diese Richtung sich entwickeln. Wie soll ich das formulieren? Das ist jetzt meine Sichtweise, die muss nicht stimmen. Da sind Ansätze, aber da gibt es noch Potenzial zur Entwicklung. → <b>#01 #06</b>
<b>#04</b> Reflect on <b>past decisions</b> to help <b>understand</b> upcoming <b>transformation</b> .	<b>00:45:43</b> — Das heißt, dieser Ansatz bedeutet, dass wir das Überleben des Betrieb im Prinzip komplett in die Hände der Betroffenen legen. Das ist ein Risiko. Das geht nur, wenn die Betroffenen das auch mitmachen. Für mich war klar der Alleinherrscherweg wäre gegangen, aber der wäre auch gefährlich gewesen und er hätte auch das Vertrauen, was wir vorher eben aufgebaut haben, zerstören können. → <b>#02 #03</b>	<b>01:34:24</b> — Aber erst mal müssen die beiden Personen eben lernen, mit so einer Situation umzugehen und vielleicht auch ein bisschen reflektieren, wie sie selbst in der Situation waren. Weil die Person war die einzige, mit dem Vertrieb jetzt, die der Meinung war, dass wir den Vertrieb bremsen müssen und sie hat aber so intensiv und so laut und so oft und so viel darüber diskutiert, dass das wie eine 50 Prozent Meinung aussah. → <b>#06</b>
<b>#05</b> Taking the <b>uncertainty</b> for the collective and the individual members <b>seriously</b> .	<b>00:50:19</b> — Die ersten drei Monate, dreieinhalb Monate, wöchentlich mit den Betroffenen abgesprochen haben. Wie sieht diese Woche deine Situation aus? → <b>#01 #05</b>	<b>01:56:08</b> — Und wir nehmen uns gelegentlich Zeit für Strategie. Bei den offline Treffen, die wir machen, ein bis zweimal im Jahr. Die sind immer zwei, zweieinhalb Tage und dann gehen wir spazieren, grillen zusammen, quatschen und diskutieren auch Strategien. Und die sind dabei immer nur vorläufig, weil die einer Momentdynamik unterliegen. Andere, die nicht kommen konnten müssen natürlich trotzdem mitreden können. → <b>#01 #06</b>
<b>#06</b> Collective reflection as a perspective for the future and a chance to <b>train members in new roles</b> .	<b>00:50:37</b> — Weil die Situation an sich ja für alle sehr unsicher war. Niemand wusste, was kommt. Und nur weil jetzt jemand letzte Woche sagt, ich kann verzichten, auf meinen Lohn für März, oder April oder so. Muss das noch lange nicht in der Woche darauf noch so gelten. Diese Flexibilität, die haben wir in der Regel-Betriebszeiten sowieso, weil wir sagen, die Situationen ändern sich, Menschen ändern sich, Bedingungen ändern sich. Wir wollen sozusagen nichts dauerhaft festlegen, wir wollen immer flexibel bleiben. → <b>#04 #05</b>	<b>01:58:08</b> — Genau und das muss ja auch so sein, denn die Entscheidung für oder gegen einen Getränkehändler hat ganz viele Folgen und die muss man alle so gut es geht bedenken. Und wenn ich jetzt immer nur selber das bedenke, dann hat ja niemand die Chance, dieses dran denken zu lernen. Also will ich alleine aus dem Bewusstsein, ich bin nur ein Mensch, aber meine Tagesform, Wissen, Erfahrung, sowas, ist alles begrenzt. → <b>#01 #06</b>
<b>#06</b> Collective reflection as a perspective for the future and a chance to <b>train members in new roles</b> .	<b>00:58:53</b> — Und das war der Zeitpunkt, rückblickend müsste ich genau gucken, wann das war, wo ich die Beteiligten gefragt habe. Diejenigen von euch, die sich woanders einen Job suchen können, oder auch nur ein Zweitjob suchen können, mögen das bitte tun, weil ich weiß nicht, was kommt. → <b>#01 #03 #05</b>	

Appendix A.E3: Self-Reflection (Freimeisterkollektiv)

Resilience Factor

**SELF-REFLECTION**

AGGREGATED DESCRIPTIONS	INTERVIEW STATEMENTS Freimeisterkollektiv Theo Lighthart	
#01 Even beyond democratic decisions, honest communication is intended to <b>create collective understanding of visions</b> and challenges.	00:16:49 — Es funktioniert hier überhaupt nicht wie eine Spirituosen Firma, sondern wenn man ein ähnliches Modell suchen will, dann ist es eher ein Buchverlag oder ein Plattenlabel, wo wir schon sehr intensiv auch in der Produktion involviert sind, also sozusagen intensiv lekturieren und auch sehr stark auf unsere Autoren zugehen und sagen, wäre es nicht gut wenn wir das und das machen. → #02	00:33:56 — Das hat zwar nicht geklappt, aber hier am Urbanhafen Gin Tonics zu verkaufen, oder eben lokale Geschäfte war einfach ein Riesenunterschied zu Pariser Bars, skandinavische Bars, wie waren gerade dabei nach Italien und Spanien zu exportieren. Also das war natürlich dann ein großer Unterschied, aber rückblickend hat es uns doch viel gebracht. → #03 #04
#02 <b>Reflection of the exceptionality</b> of the approaches of the collective, its advantages and differentiation from others.	00:17:56 — Aber die Brenner sind für uns eben unsere Autoren und die stellen wir in den Vordergrund [...]. → #02	00:47:31 — Ich denke, es ist so, dass wir schon sehr genau darauf schauen, dass wir mit Leuten zusammenarbeiten, die wenn man so will Qualitätsfetischisten sind. Und nachdem wir aber auch sehr pingelig sind und sehr präzise auch Feedback geben können. [...] Dadurch haben wir wirklich das Gefühl, dass für ihre Meisterschaft auch eine große Wertschätzung von uns da ist. → #02
#03 <b>Reflect on the exceptional situation triggered by the crisis</b> and contrast it with the normal case. Thereby, <b>maintain a sensitive approach to trust</b> .	00:19:17 — Und wir haben halt damals gesagt, okay wir sind eine nieschige Marke, deswegen schauen wir eben, dass wir die kleinen Abnehmer verstreut suchen. Also mit anderen Worten, wir haben gesagt statt dass wir jetzt irgendwie versuchen den Berliner Markt zu penetrieren, oder sonst was, schauen wir auf Gastronomie, in Großstädten, außerhalb Deutschlands. Wirklich über die Topbars die Marke aufzubauen. → #04	00:55:35 — [...] wenn sie eine Produktidee haben, vor allem, wenn sie dann so ein bisschen mit der Produktidee auch in Richtung Gastronomie liebäugeln, dass wir dann oft sagen, nicht immer aus meinem Mund, sondern rede doch mal mit dem und dem Barbetreiber. Lass dich mal informieren, wie er das sieht, was er täglich braucht, wenn er da jetzt die Bar betreibt. Und das versuchen wir sehr zu pushen. → #01 #02
#04 <b>Reflect on past decisions to help understand</b> upcoming transformation.	00:20:24 — Da muss man auch sagen, dass sage auch ich immer ganz ehrlich. Das ist sicherlich eine der wenigen Sachen, die wir natürlich am Anfang genauso gemacht haben wie alle anderen Spirituosenmarken und zwar wir bauen eine Marke über die Gastronomie auf. → #02 #04	01:05:53 — Ich finde es immer lächerlich, wir sind ja all winzig im Vergleich zu den globalen Konzernen. Und wenn man da sich nicht gegenseitig unterstützt, ist man einfach dumm. → #02
#05 <b>Taking the uncertainty</b> for the collective and the individual members <b>seriously</b> .		
#06 <b>Collective reflection</b> as a perspective for the future and a chance to <b>train members in new roles</b> .		01:13:26 — Aber es ist halt immer auch die Frage wie bleibt man sozusagen innovativ und flexibel und gleichermaßen schafft man, dass man einen Gemeinschaftsgeist hat und das ist schon eine echte Herausforderung. → #02

## APPENDIX B

### Appendix B.A: Transcript Expert Interview

Interview with Simon Scholl, founder of Kartoffelkombinat, on 26.10.2021 (online).

**00:05:12**

*Sven Haas (S.H.):* Morgen

**00:05:13**

*Simon Scholl (SS):* Servus

**00:05:17**

SS: Oh, du bist schon im Aufzeichnen, oder? Dann darf gar nicht rumjammern.

**00:05:25**

*SH:* Ich würde das aber auch einfach noch mal wegschneiden.

**00:05:28**

SS: Kein Thema. Ich habe heute Morgen einen ziemlich stressigen Morgen mit Fahrradpanne und so, ich stolpere hier gerade ein bisschen Hals über Kopf erst an den Schreibtisch und in das Treffen mit dir.

**00:05:44**

*SH:* Sollen wir uns ein zwei Minuten nehmen, um kurz darüber zu sprechen wie dein Morgen war. Damit ich ein Gefühl habe, was du alles mitbringst und dann bekommen wir das hin. Was ist passiert? Fahrrad-Panne?

**00:06:06**

SS: Ich habe zwei Töchter, fünf und neun Jahre und die eine geht in den Waldkindergarten, die andere auf die Montessori-Schule, aber die Montessori-Schule ist sechs Kilometer weit weg und wir weigern uns, mit dem Auto zu fahren. Deswegen machen wir das Ganze mit einem Lastenfahrrad und haben jetzt innerhalb von drei Jahren 14000 km drauf gefahren. Wir fahren Tag und Nacht zu jeder Jahreszeit und das geht natürlich dann irgendwann auf die Bremsen, auf die Schaltung und was weiß ich. Und jetzt ist es in so einem Alter, sag ich mal, dieses Fahrrad, das wir eigentlich mit den Reparaturen nicht mehr hinterherkommen und überlegen müssen, ob tatsächlich etwas Neues noch mal kaufen müssen.

**00:06:52**

*SH:* Weil dauernd etwas ist?

**00:06:54**

SS: Weil dauernd irgendwas ist und wir werden es jetzt die nächsten vier Jahre... Unsere zweite Tochter ist vier Jahre jünger, die geht jetzt auch auf diese Schule. Das heißt, wir haben da nochmal fünf Jahre vor uns, und es sieht nicht so aus, als könnte man das mit dieser Krücke, eigentlich ein gutes Fahrrad. Aber man müsste man wirklich alles generalsanieren, die Schaltung und was weiß ich. Lange Rede, kurzer Sinn. Ich musste mir mal von einem Kollegen, von mir, Freund von mir, dem sein lassen. Fahrrad ausleihen.

**00:07:33**

*SH:* Heute Morgen spontan?

**00:07:34**

SS: Ja und deswegen war das jetzt alles ein bisschen stressig.

**00:07:37**

*SH:* Ja, das verstehe ich. Das tut mir leid, was ist jetzt diesmal der Fall, die Schaltung?

**00:07:43**

SS: Genau, die Schaltung ist blockiert. Jetzt kann man es nicht mehr rollen. Und die Challenge ist halt, dass du so ein Fahrrad mal nicht eben irgendwie zum Fahrradladen transportiert bekommst.

**00:08:03**

SH: Schwer wahrscheinlich.

**00:08:04**

SS: Da brauchst du halt auch wieder einen Lieferservice und so weiter. Ja, das ist alles so Paradox und skurril. In was für einer Welt wir mittlerweile leben, wo alles nur noch irgendwie kompliziert ist.

**00:08:18**

SH: Ja und auch für Fahrräder allgemein, die Infrastruktur, die eigentlich nicht gegeben ist. Ich weiß jetzt nicht, wie es in München ist, aber man merkt ja schon, worauf die Städte eigentlich ausgelegt sind. Wenn du dann Lastenrad hast, hast du ja auch schon Schwierigkeiten es abzustellen. Ganz grundsätzlich

**00:08:34**

SS: Ja, absolut. Ja, gut. München rühmt sich so ein bisschen die Fahrrad Hauptstadt und so eine Fahrrad Radler Hauptstadt zu sein. Das ist aber hier gefühlt nicht der Fall. Es ist viel passiert so. Aber klar, die 90 Prozent der Infrastruktur ist, ist alles komplett nur aufs Auto ausgelegt. Eben. Genau.

**00:08:59**

SS: Ja, jetzt pass mal auf, ich habe mir gestern so ein paar Notizen gemacht, werde ich jetzt nochmal aufmachen.

**00:09:06**

SH: Gerne, gerne. Ich sehe auch gerade, dass ich hier ein bisschen Batteriemangel habe in meiner externen Aufnahme-Quelle, weil ich auf Nummer sicher gehen wollte, falls das Recording hier nicht sauber läuft. Das ich zumindest die Tonspur nochmal irgendwo habe. Ich wechsele einmal noch schnell Batterien, in der Zeit kannst du dir vielleicht noch mal kurz die Notizen angucken und dann kann man gleich reinstarten. Ja. Ich hatte auch gedacht, vielleicht machen wir es so, dass wir noch mal so eine kurze Vorstellungsrunde machen, nachdem ich dir den ganz offiziellen Teil gesagt hab ja, dass du auch überhaupt noch mal weißt, wer ich bin, weil da sind wir ja gestern auch nicht so richtig zugekommen.

**00:10:25**

SS: Stimmt, das habe ich mir auch gedacht.

**00:10:28**

SH: Und dann erfahre ich auch noch mal auf Ton und Bildspur, wer du bist und dann kann ich das ja auch sozusagen miteinfügen. Warum ich dich überhaupt interviewe. Das ist ja auch kein unwesentlicher Teil. Ja. Nach man nur wenn du soweit bist.

**00:10:44**

SS: Ähm, ich. Bin ehrlich, ich find grad nicht die Box, wo habe ich das jetzt, wo habe ich das jetzt hin? Wir haben gestern telefoniert. Es muss ein Irrtum gewesen sein. Okay, ich. Kann sich nur noch Stunden handeln? Hier haben wir es okay. Gut, dann können wir loslegen. Supi.

**00:11:40**

SH: Vielleicht noch ganz allgemein zum Organisatorischen. Wir hatten uns darauf geeinigt, dass wir uns duzen. Ich bin Sven und du demnach Simon. Und du hattest gestern gesagt, du kannst so ca. 60 Minuten einplanen. Wenn wir irgendwo zwischen 30 und 60 rauskommen, ist das für mich super. Hängt natürlich auch davon ab, was wir beide so reingeben und wie das Gespräch läuft. Aber ich bin guter Dinge, dass wir da nicht zu früh fertig sind. Eher hinten raus, musst du mir sagen, wenn es Zeit wird, dass du los musst. Ich würde das Ganze in Bild und Ton aufzeichnen. Hat natürlich nur den Zweck für die Forschung und ich würde es dann, wenn ich die Arbeit abgebe, auch natürlich alles wieder löschen und es transkribieren. Der Teil würde natürlich erhalten bleiben und in der Arbeit sein, aber zumindest Bild und Tonmaterial, das wird dann danach auch wieder gelöscht. Nur dass du da keine Sorge hast. Genau. Ich

hatte dich ja angefragt, ob du Lust auf das Interview hast. Du hattest mir zugesagt. Ich würde mich riesig freuen, wenn wir das so ein bisschen wie ein Umarmendes Interview halten würden. Das heißt, ich habe ja drei Case Studies bis jetzt. Mal schauen. Vielleicht kommt noch was dazu, wo ich Getränke-Genossenschaften interviewe und hatte mir das so gedacht, dass ich mit dir hier in dem Interview so einen kleinen Einstieg habe, um noch mal zu besprechen, was meine Ideen zu Resilienz sind bzw. was deine Erfahrungen sind, die ich da mit einfließen lassen kann. Und wenn ich dann mit den Kollektiven bzw. Genossenschaften gesprochen habe, dann würde ich natürlich gerne noch mal jemand so als Sparringspartner haben, der mit mir noch mal drüber guckt. Was sind so Erkenntnisse oder was ist so hängengeblieben? Ich hoffe, dass jedes vielleicht auch was bringt, weil du ja als jemand, der in diesem Netzwerk auch stark aktiv ist, auch davon profitierst zu wissen was neue Erkenntnisse, die vielleicht gewonnen wurden, die auch anderen Genossenschaften oder Kollektiven helfen können. Da würde ich mich riesig freuen, wenn wir das vielleicht irgendwann Ende des Jahres Anfang nächsten Jahres noch mal hinkriegen würden. Können wir ja dann noch mal besprechen.

**00:13:45**

*SH:* Ganz allgemein zur Struktur, hatte ich gestern kurz gesagt, es gibt fünf Phasen in diesen narrativen Experteninterviews. Jetzt gerade sind wir in der Erklärungsphase, also ich sagte dir die organisatorischen Punkte, dann führen wir ja wie so ein Vorstellungsgespräch. Ich zeig dir so ein bisschen auf, was ich gerade mache oder wo ich dran bin. Und dann würden wir in diesen narrativen Hauptteil gehen, wo du so ein bisschen aus deinen Erfahrungen berichtest. Jetzt speziell natürlich die Corona Zeit und deine Erfahrungen mit Kollektiven und Genossenschaften, wie die sich dafür entweder vorher gewappnet haben, oder dann in dem Moment, wo es passiert ist und jetzt immer noch damit verfahren, was sie für Strategien haben, wo die sich irgendwie angepasst haben, was sie ganz gut erhalten konnten, wo ganz neue Herausforderungen auf sie zugekommen sind. In diesem Teil frage ich dich nicht groß, sondern ich würde maximal nachfragen: Oh, das verstehe ich nicht. Kannst du da noch mal tiefer drauf eingehen. Aber im Endeffekt bestimmst du das Gespräch. Und dann in dem vierten Teil würde ich dann wirklich mit Nachfragen noch auch Punkte kommen, die mir wichtig sind. Und dann können wir im fünften so etwas wie eine Bilanzierung machen. Kleines Wrap up wie fanden wir das Interview? Hat es dir was gebracht? Was hat dir gefehlt? Weil wir vielleicht auch beide in dem Format das erste Mal miteinander zu tun haben. Das wäre so der Rahmen, strukturell. Hast du dazu erst mal Fragen? Oh, ich höre dich gar nicht mehr. Das wäre meine Frage.

**00:15:26**

*SS:* Da bin ich wieder näher. Alles wunderbar. Tatsächlich glaube ich, dass wir zeitlich eher nicht hinkommen, aber das macht nichts. Also ich bin jetzt bis 11 Uhr da für dich. Dann habe ich den nächsten Anschluss Termin. Wenn es fünf vor elf, wird es auch nicht schlimm. Da kann ich noch war beim Fahrradladen anrufen.

**00:15:48**

*SH:* Sehr gut, das versuchen wir anzupeilen. Genau.

**00:15:51**

*SS:* Gut, dann lass loslegen.

**00:15:53**

*SH:* Sehr gut. Ja, vielleicht stelle ich mich kurz persönlich vor. Und dann kannst du das machen. Und dann gehe ich auf meine Forschung erst mal ein. Ich bin Sven, bin 28 Jahre alt und studiere einen Doppel-Master an der Universität Twente in den Niederlanden. Enschede, ist die Stadt, die dazu gehört. Und der zweite Teil des Masters war an der TU Berlin. Ich bin jetzt aber auch noch in Berlin und das Thema des Masters ist Innovationsmanagement, Entrepreneurship und Sustainability. Am Thema der Masterarbeit, merkst du schon, ich denke Innovation und Entrepreneurship und Sustainability jetzt nicht in diesem klassischen Corporate Umfeld. Ich hatte in meinem Bachelor der Wirtschaftswissenschaften auch eher Social Entrepreneurship als Thema, mit dem ich mich beschäftigt habe. Und jetzt ist es Plurale Ökonomik und Genossenschaften bzw. Kollektive, die mich besonders interessieren. Engagiere mich in einem genossenschaftlichen Supermarkt. Beim Supercup wo du vielleicht auch die Johanna Kühner von kennst. Genau das sind so meine Themen, die ich so mitbringe. Und jetzt bin ich ganz gespannt zu erfahren, wer du bist und was deine tagtäglichen Aufgaben sind.

**00:17:17**

SS: Ja, danke Sven. Ja gut, ich bin Simon Scholl, komme gebürtig aus München. Also bin ich jetzt in München, bin auch gebürtig aus München, Familienvater, zwei Töchter im Kindergartenalter und im Grundschulalter noch. Als ich so Anfang 20 war, bin ich aufgebrochen, die Welt zu entdecken, war dann viel im Ausland. Hab BWL studiert, war dann viel im Ausland unterwegs, weil mir das Studium überhaupt nicht auch zugesagt hat. Ich war immer so auf der Suche nach Hey, wer bin ich eigentlich? Wo geht es eigentlich hin? Klassischerweise dann so ein bisschen auf Indien hingengeblieben, allein mit einem Rucksack in die wilden, unentdeckten Regionen. Das war eine sehr prägende Zeit. Bin dann zurückgekommen, bin interkultureller Trainer geworden, habe dann quasi noch mehr das vertieft, aber auch auf einer beruflichen Ebene. Interkulturelle Wissenschaftskommunikation.

**00:18:22**

SS: Habe mich selbstständig gemacht, war ganz erfolgreich, bin aber dann 2010 zum Ersten Mal wirklich ganz bewusst auf das Thema Klimawandel gestoßen. Davor hatte ich relativ naive Vorstellungen. So, wenn ich mir das heute rückblickend überlegt. Ich war gerade eben noch Frequent Traveler bei Lufthansa geworden und konnte jetzt quasi immer in die Lufthansa Lounge. Ich fand es ziemlich cool und habe mir aber auch schon überlegt, wieso reden die eigentlich davon, dass Fliegen so umweltschädlich ist? Wenn es so umweltschädlich wäre, dann hätten die das ja schon längst verboten. So, das war so ein bisschen so meine innere Haltung, wie ich diesen Themen damals noch begegnet bin. Dann habe ich sehr viele Nachhaltigkeitsdokus angeschaut. Ich möchte sagen, dass es mir am meisten geholfen hat, quasi auch mein Mindset irgendwie zu verändern. Nachhaltigkeit-Dokus, Podiumsdiskussionen, Nachhaltigkeits-Bücher, Harald Welzer, Niko Paech, Al Gore. Was damals alles so quasi ganz neu war. Habe mich dadurch quasi wirklich einmal komplett umgestülpt.

**00:19:30**

SS: Hab dann aber auch gesagt, hey, ich bin eher so der Hands on Typ. Ich muss es auch erfahren. Ich musste es erleben. Nicht mehr zu fliegen. Habe das Business aufgegeben, habe mein Auto verschenkt, bin Vegetarier geworden und habe in München den Stadtgarten gegründet, den ersten und habe da meinen Kollegen kennengelernt. Danach ein bisschen wie die Jungfrau zum Kinde dazu gekommen, in 2012 die erste genossenschaftlich organisierte Solawi (solidarische Landwirtschaft) in Deutschland zu gründen.

**00:20:05**

SS: Wir konnten es damals gar nicht glauben. Solidarische Landwirtschaft war irgendwie schon ein Begriff, aber doch auch nicht wirklich, aber wir konnten nicht glauben, wieso keiner die Rechtsform Genossenschaft bislang irgendwie gewählt hat. Weil es für uns irgendwie das Naheliegendste war. Ein Verein hatte ja dieses vereinsmeierische, irgendwie so ein bisschen Imageproblem. Genossenschaft hört sich eher nach einem soliden Unternehmen an.

**00:20:28**

SS: Dann haben wir da nicht lange gefackelt und sind ins Tun gekommen und haben dieses Thema, so als Quereinsteiger, auch mein Kollege war kompletter Quereinsteiger, neu definiert für uns. Vor allem mit diesem Kontext Millionenstadt. Und es war zu einer Zeit, in der es erst 30 Solawis in Deutschland ungefähr gab und diese 30 waren eher bäuerlich geprägt, oder extrem klein und eigentlich auch eher unbekannt, sage ich mal. Und wir haben da eine Initiative losgetreten, die von Beginn an in der Öffentlichkeit stand und große Aufmerksamkeit erregt hat. Wir haben auch sehr professionelle Kommunikation gemacht, gute Imagefilme. Wir waren innerhalb des ersten Jahres, waren wir quasi in der Süddeutschen und anderen größeren Zeitungen vertreten mit unserem Transformationsanspruch. Ein Spruch, der mir da hängen geblieben ist. Titelte die Journalistin in der Süddeutschen Zeitung, "Das Kartoffelkombinat - Gemeinsam den Kapitalismus verlernen".

**00:21:42**

SS: Und ich dachte mir Hey, das hört sich eigentlich gut an. Ja, genau das ist es, was wir hier machen. Wir wollen eigentlich so als Gemeinschaften einfach mal die Dinge anders machen und schauen kommt man da weg, irgendwie von diesem gängigen Markt basierten Modell und dergleichen. Es hat gut funktioniert. Wir sind im Schnitt die letzten Jahre, jede Woche netto um sieben Haushalte gewachsen. So dass wir quasi wirklich von Null, ohne Eigenkapital, und auch ohne Fremdkapital aus uns

herausgewachsen sind. Mit dieser Genossenschaft auf mittlerweile über 2500 Mitglieder und 1800 Ernte Anteile. Auf diesem Level bleibt es Kartoffel Kombinat aber gerade stehen, weil es quasi so eine selbst gegebene optimale Grenze bis dahin gab. 1800 und jetzt überlegt sich, auch ohne mich, das Kartoffel Kombinat gerade neu, wie es denn jetzt strategisch weitergeht. Also ich bin seit zwei Jahren draußen, hab vor zwei Jahren zweieinhalb Jahren die operative Verantwortung abgegeben.

**00:22:47**

*SH:* Warst du Geschäftsführer?

**00:22:48**

*SS:* Genau, ich war geschäftsführender Vorstand. Also ich war verantwortlich für die ganzen Kooperations-Beziehungen. Wir waren eigentlich zu zweit und haben zu zweit von der Spitze weg, in einem relativ hierarchischen Konstrukt, auch wenn wir nie offiziell hierarchisch top down waren. Es war alles so im Flow, aber trotzdem waren wir so Mami und Papi in der Genossenschaft und haben das auch nie reflektiert, ehrlich gesagt. Bis vor zwei, drei Jahren, als es dann auch Probleme gab bei uns intern, habe ich das eigentlich nie reflektiert, weil mir das nie wichtig war. Ich wollte eigentlich nie Chef sein. Ich wollte lieber was bewegen. Dann habe ich halt die Bürde, übernehme ich halt die Verantwortung für 30 Mitarbeiterinnen und ich übernehme die Verantwortung. Ich persönlich habe das nicht getan, um quasi mich dadurch zu erhöhen oder in eine machtvolle Position zu kommen, sondern einfach das Ding voranzubringen.

**00:23:55**

*SS:* Bei meinem Kollegen mag die Motivationslage da vielleicht irgendwie ein bisschen anders und deswegen gab es dann auch die Konflikte intern. Und jetzt bin ich eben der Meinung und dahin berate ich auch, dahingehend berate ich mittlerweile auch, dass man wirklich, wenn wir jetzt neue Genossenschaften und Strukturen gründen, gerade auch in diesen sozial-ökologischen Kontexten, im gemeinschaftstragenen Bereich, dass man wirklich darauf achten muss, konsequent die Organisation von Beginn an machtlos denkt. Also ohne einen eigenen Machtanspruch zu haben. Gleichzeitig müssen dann eben auch die Leute in den in den Führungspositionen, die uns ja quasi vorgeschrieben werden, auch vom Gesetz, weniger im Vereinsrecht, als in Genossenschaft Gesetz. Diese Leute, die natürlich dort als Vorstände Aufsichtsräte agieren, dass die sich definitiv in einer dienenden Rolle verstehen und deren Hauptaufgabe ist, den kollektiven Willen abzudecken, den man quasi gemeinschaftlich vorher irgendwie ermittelt hat.

**00:25:08**

*SS:* Nicht in Muster zu verfallen, dass die Leute, die am lautesten schreien oder meinen, sie wären die besten Manager, sich quasi wie selbstverständlich an die Spitze von solchen Organisationen quasi setzen. Dort dann die meiste Redezeit beanspruchen und das ganze top down irgendwie versuchen.

**00:25:44**

*SH:* Ich hatte jetzt gerade kurz ein zwei Verbindungsprobleme, aber ich war noch dabei bis zu dem Punkt, an dem es darum ging, dass es den dienenden Charakter der Leute, die an der Spitze braucht. Das hatte ich noch mitbekommen. Dann hatte ich Verbindungsprobleme. Jetzt sieht es so aus, als ob die Verbindung wieder stabiler ist. Zwar war ich die ganze Zeit für dich zu sehen, das wäre schon mal gut.

**00:26:07**

*SS:* Meinst du es liegt an mir, oder liegt es an dir?

**00:26:10**

*SH:* Ja, weiß ich nicht genau. Könnte auch an mir liegen. Also will ich gar nicht ausschließen. Genau. Aber wir hoffen mal, dass es jetzt der einzige Ausfall bleibt.

**00:26:19**

*SS:* Und wenn nicht, dann unterbreche ich mich, dann müssen wir zu Zoom wechseln oder so genau.

**00:26:23**

*SH:* Das können wir natürlich auch machen. Wir probieren es jetzt erst einmal noch kurz weiter. Falls es

weitere Probleme gibt, würde ich dir dann Bescheid sagen. Okay, genau, aber ich glaube im Kern habe ich das verstanden. Du bist jetzt in beratender Tätigkeit auch weiter involviert, auch beim Kartoffel Kombinat, aber auch darüber hinaus.

**00:26:44**

SS: Nein, also ich bin tatsächlich im Kartoffel Kombinat selbst nur noch im Verein. Also es gibt einen gemeinnützigen Verein als komplementäre Struktur zur Genossenschaft. Dort bin ich noch angestellt im Moment, hab aber mit der mit der Genossenschaft an sich nichts zu tun, sondern von dieser Plattform aus bin ich quasi in die in den Netzwerk Arbeit eingestiegen. Ziel ist dieses ganze Praxiswissen, dass ich in sieben Jahren, in denen ich quasi geschäftsführender Mit-Vorstand im Kartoffel Kombinat war, jetzt wirklich zu verbreiten. Neue Verbindungen zu stiften, Netzwerke aufzubauen, um diese Idee und Funktionsweise eben auch der solidarischen bzw. gemeinschaftlich getragenen Wirtschaft zu vervielfältigen. Das ist jetzt mein, mein Ziel.

**00:27:39**

SH: Das heißt, damit hast du natürlich auch super Zugriff zu unterschiedlichsten Kollektiven und Genossenschaften, mit denen du agierst, was dann auch super spannend ist, wenn wir noch mal tiefer eintauchen, was die letzten Monate passiert ist. Ich würde dir vielleicht noch einen kurzen Einstieg zu meinem Thema geben, auch nur grob umreißen. Wir hatten es ja schon mal ganz kurz besprochen. Also der Ausgangspunkt ist für mich kollektives Unternehmertum und Resilienz in der Corona Zeit. Ich sage jetzt bewusst kollektives Unternehmertum. Wir hatten ja gestern drüber gesprochen, es assoziiert natürlich schon mit Genossenschaften, Kooperativen oder Cooperative im Englischen. Aber ich meine das nicht im juristischen Sinn. Auch in der Forschungsarbeit wird das nicht der primäre Fokus sein, sondern tatsächlich eher von diesem gemeinsamen Wirtschaften, CSX (Community Supported X), you name it, her gedacht. Also da gibt es ja ganz, ganz viel. Dieser Gedanke des gemeinsamen kooperativen Wirtschaftens, das ist sozusagen das, was mich primär interessiert. Und da bin ich auf Getränke Genossenschaften gekommen, einfach aus dem Grund. Ich wollte mir dieses kollektive Unternehmertum angucken in der Krise. Aber es muss natürlich auch ein Sektor sein oder einen Bereich, der stark betroffen ist von der Krise, damit ich sehen kann, was passiert denn da? Und da bin ich sozusagen auf die Getränke Genossenschaften gekommen. Ich arbeite auch als Tastingleiter, weshalb es auch einen Bezug dazu gab.

**00:29:15**

SH: Dieser Sektor hat ja das Problem, dass das ganze ja private Leben, Bars, Festivals, der Bereich in dem sie verdienen, stark eingeschränkt war. Das heißt, sie hatten einen enormen Einschnitt, wirklich eine starke Krise. Die bietet natürlich die Möglichkeit zu schauen, was tut sich denn da wirklich, in dem ernstesten Krisenfall, von dem ja auszugehen ist. Ein paar spannende historische Einordnungen. Die Genossenschaft Bewegung, was Weinbau zum Beispiel angeht, ist ganz stark geworden in der Zeit, wo die Reblaus Plage in Europa war. Das heißt, die Bestände der der Weinreben wurden durch die importierten US-amerikanischen, oder zu der Zeit noch nicht US-amerikanischen, Reben kamen auch die Läuse mit und die haben die europäischen Reben befallen. Es hat sich dann so entwickelt, dass dadurch dass keine Bestände mehr da waren, haben sich die ganzen Weinbauern zusammengeschlossen zu den Genossenschaften. Das heißt, die Krise hat wirklich zu einer Gemeinschaft, ich will nicht sagen Gemeinschaftsgefühl, denn das wird vielleicht nicht der Hauptausgangspunkt gewesen sein. Aber man hat sich zusammengerottet und gesagt wir sind alle betroffen, wir müssen es gemeinschaftlich lösen. Und das ist sozusagen die spannende Brücke, die ich da auch schlagen will mit den Wein-Genossenschaften. Davon habe ich eine. Und dann eben neuere Getränke-Kollektive, Premium Cola und das Freimeister Kollektiv, hatte ich ja schon erzählt.

**00:30:46**

SH: Das heißt, die will ich mir in der Corona-Zeit angucken. Wie sie damit umgegangen sind, dass ihre klassischen Distribution-Kanäle und Tätigkeiten eingeschränkt sind und welche Strategien, Strukturen oder externe Nebeneffekte, die sie vielleicht auch gar nicht bewusst haben, ihnen da dienen oder schaden.

**00:31:07**

SH: Und um dir noch ein Bild mitzugeben, ich weiß nicht, ob du das gut erkennen kannst, das ist das

Framework. Es gibt drei Bausteine der Resilience die absorbtiv, adaptiv und transformativ wirken, die je nach Intensität der Krise eher in Richtung Transformation geht. Also wenn die Krise wirklich sehr ernst ist, besteht die Tendenz dazu, dass man transformative Resilienz abbilden muss, also dass man sich wandeln kann. Und wenn die Krise nicht so stark ist, dass man die sozusagen eher absorbieren kann mit all dem, was man schon hat. Und irgendwo in dem Spannungsfeld würde ich gerne herausfinden, Was gibt es denn dafür Faktoren? Das ist so ein bisschen das Ziel meiner Masterarbeit. Da würde mich natürlich aus deiner Perspektive riesig interessieren, wie deine aktuellen Erfahrungen hinsichtlich Corona, Resilienz, Bestrebungen, Faktoren bei den Genossenschaften oder Kollektiven sind, mit denen du zu tun hast. Kannst du mir davon berichten, wie das da so abgelaufen ist in der letzten Zeit?

**00:32:21**

SS: Also zuerst will ich mal sagen, dass mich dieses Thema so unfassbar brennend interessiert, dass ich echt hoffe, dass wir noch weiter, gerne auch nach diesem Interview, im Austausch bleiben. Ich weiß nicht, ob du von Deep Adaptation Bewegung schon gehört hast. Ich weiß nicht ob man da schon von Bewegung sprechen kann. Das ist im Prinzip eine Gruppe aus England, nein, aus USA. Das hat aber mittlerweile einen sehr globalen Charakter auch bekommen, basierend auf einem wissenschaftlichen Artikel, den Jem Bendell geschrieben hat, der mittlerweile auch angeblich zum meistgelesenen wissenschaftlichen Artikel weltweit, aller Zeiten wurde. Es geht darum, dass wir, wenn wir jetzt mal anfangen, mit der Augenwischerei aufzuhören und alle die großen Probleme alle auf den Tisch legen und uns doch mal anschauen und einen Überblick verschaffen, mit was haben wir es eigentlich zu tun. Auf allen Ebenen, soziale Spaltung der Gesellschaft, Klimawandel, technologische Entwicklungen und dergleichen. Dann kommt man nicht umhin, zu sagen, dass das der Kollaps der menschlichen Zivilisation kurz bevorsteht. Die Frage ist natürlich was heißt kurz bevor, meine persönliche Einschätzung ist, aber dafür möchte ich jetzt nicht zitiert werden. Aber ich glaube, dass es innerhalb der nächsten fünf bis zehn Jahre passiert. Okay, also das ist tatsächlich. Ich versinke deswegen jetzt nicht in Trauer und Lethargie, sondern ich kanalisiert es quasi in dem Versuch, gemeinschaftsgetragene resiliente Versorgungsstrukturen aufzubauen. Das ist für mich so der Header.

**00:34:10**

SS: Ich müsste das alles nicht tun. Ich tu es aber in der Hoffnung, dass ich in irgendeiner Weise dazu beitragen kann, dass wenn meine Kinder, in zehn Jahren ja immer noch nicht wissen, wie das Leben eigentlich da draußen funktioniert, oder auf eigenen Beinen stehen, sie aber loslaufen, dass ich quasi ein Stück weit ein Angebot machen kann, sie zu entlassen in Strukturen, die demokratisch geprägt sind, nach wie vor, mit Transparenz. Wo es um wertvolle Beziehungen und Strukturen ankommt und eben nicht in Strukturen entlassen muss, die sich weiter radikalisiert haben, die grausam sind und sein werden, die ungerecht sind und dergleichen. Aus meiner Sicht erleben wird es ja heute schon, dass sich quasi die Gesellschaft absolut spaltet und radikalisiert. Und ich denke, wir stehen auch jetzt erst am Anfang. Wenn du mich fragst, was ich glaube, was die nächsten größeren Krisen sein werden, dann werden wir es wahrscheinlich in den nächsten Jahren auch natürlich mit Flüchtlingsbewegungen wieder zu tun haben. Und zwar vielleicht in unfassbar viel größerem Maße, als wie wir es 2015 und sowas erlebt haben. Von daher, wenn man sich das alles nur ein bisschen wirklich bewusst macht. Dann wird einem Angst und Bange, da bleibt einfach keine Diskussion aus meiner Sicht. So, und deswegen interessiert mich dieses diese Frage nach der Resilienz Faktoren immens. Und was ich dir jetzt sagen kann, das sind eher so Beschreibungen und mir selbst fehlt noch genau diese Struktur, oder diese Faktoren, wie du sie jetzt herausarbeiten möchtest, die würde ich dann mit deiner Arbeit gerne auch in mein Narrativ übernehmen.

**00:35:53**

SH: Das ist absolut so gedacht.

**00:35:55**

SS: Genau. Ich habe aber, denke ich auch ein bisschen was beizutragen. Das Spannende ist an meiner Person, dass ich tatsächlich von Beginn an, also 2010, als mir das bewusst wurde mit dem Klimawandel, bin ich direkt auch auf dieses Kollaps Thema eigentlich gestoßen. Und für mich war die Antwort zu sagen ich beginne jetzt für mich persönlich als Individuum beim Gemüse und bei der Grundversorgung. Deswegen heißt es auch Kartoffel Kombinat. Das verwirrt natürlich immer alle, weil alle immer denken, es geht nur um Kartoffeln. Nein, es geht um eine Gemüse Grundversorgung. Aber die Kartoffel steht nun mal, wie kein anderes Gemüse, für quasi die Grundversorgung und Kombinat, weil wir halt irgendwie was

gemeinschaftlich machen wollten. Aber zwar auch auf eine witzige Art und Weise haben wir diesen Begriff einfach irgendwie versucht, irgendwie neu zu beleben. Eine größere Geschichte gibt es hinter dem hinter dem Namen gar nicht. Aber es geht schon für mich auch immer um die Grundversorgung und.

**00:37:09**

SS: Fokussiere mich noch mal, was ist jetzt die spezielle Frage.

**00:37:12**

SH: Ich wollte von dir erfahren, was deine Erfahrungen im Kombinat, aber auch in dem Netzwerk, das du ja aufbaut oder in dem du tätig bist, was dort die konkreten Veränderungen waren. Wie man darauf eingegangen ist, woran man sich festgehalten hat, was man geändert hat.

**00:37:29**

SS: In der Corona Krise?

**00:37:30**

SH: In der Corona Krise, genau?

**00:37:32**

SS: Okay, also es ist so, dass sich gefühlt, aber ich kann es nicht genau sagen. Gefühlt hat sich jetzt durch die Corona Krise, jetzt nichts radikal verändert, bei den Genossenschaften, bzw. die Solawis. Ich spreche jetzt mal von der von den von einer solidarischen Landwirtschaft im Allgemeinen, unabhängig ob jetzt Genossenschaft oder Verein. Weil sich dort erst mal gar nicht viel ändern musste. Ja, es gab die Idee, diese Organisationen und es gibt mittlerweile in Deutschland 400 vermutlich, waren davon relativ unbeeinträchtigt. Dadurch, dass es quasi systemrelevante Berufe waren, die quasi für die Grundversorgung der Lebensmittel zuständig waren. Klar, man musste sich wahrscheinlich irgendwie eine Maske aufziehen oder an dem Depot abholen und irgendwelche Hygienemaßnahmen irgendwie überlegen und dergleichen.

**00:38:33**

SS: Es ist aber nicht so, dass diese Strukturen zusammengebrochen wären. Im Gegenteil, die Nachfrage ist aus meiner Sicht sehr stark gewachsen. Es gab dazu auch eine Umfrage im Solawi Netzwerk. Da kannst du auch noch mal googeln. Da wurden die Ergebnisse so ein Stückweit veröffentlicht. Solawis in der Corona Krise. Dort wurde eben eher festgestellt, dass die Nachfrage gewachsen ist und zwar aus unterschiedlichen Gründen. Erstens, weil den Leuten die Decke auf den Kopf gefallen ist. Die Leute sind zu Hause ein Stück weit immer mehr vereinsamt und haben sich eigentlich gewünscht, ehrenamtlich was Sinnvolles, auf dem Acker, draußen, bei frischer Luft irgendwie tun zu können und wollten mit Gärtnern. Ja, Leute, die das vorher nie wollten.

**00:39:21**

SS: Und natürlich haben sich die dann doch auch der eine oder andere auch Sorgen gemacht. Und es wirkt bis heute nach, dass es Versorgungsengpässe geben wird. Es ist also jetzt ähnlich, gerade eben getriggert durch die durch die Bilder aus UK, wo die LKW-Fahrer und so weiter. Da bekomme ich grad E-Mails, die da relativ panisch irgendwie schreiben, ich brauch jetzt sofort eine Mitgliedschaft in der Solawi. Wieso haben alle Wartelisten? Wie kann das sein? Angesichts der aktuellen Situation ist das jetzt eigentlich für mich mehr wert, eine Mitgliedschaft in der Solawi, als jetzt noch eine Lebensversicherung abzuschließen.

**00:40:09**

SS: Das ist ja sowieso das, was ich schon immer sage und in dieser range, von der einen, total auf individuell psychischer, psychosozialer Ebene des Wohlbefindens, der Entfremdung, bis hin zur wirklichen Angst, um die Grundversorgung gibt es unterschiedlichste Bedürfnisse von Mitgliedern, quasi sich dem Solawi Gedanken jetzt immer noch stärker zu wenden.

**00:40:40**

SS: Nicht nur Mitglieder wollen in dieser Organisation partizipieren. Wir merken auch seit zwei Jahren ein extrem krasses Wachstum, eigentlich seit zehn Jahren, aber das Wachstum nimmt jetzt immer noch mehr

zu, exponentiell, in der Solawi Bewegung. Immer mehr junge Menschen, Quereinsteiger\*innen, aber auch immer mehr bäuerliche Betriebe werden auf dieses Konstrukt aufmerksam, weil sich das Ganze, und das hat jetzt vielleicht nicht unmittelbar etwas mit Corona zu tun, die ganze Idee wird immer offensichtlicher. Es basiert ja wirklich zum einen auf einem betriebswirtschaftlichen Selbstverständnis, was innovativ gelten kann, in der Art und Weise wie es gelebt wird. Eine umlagefinanzierte Betriebs-Kostenrechnung. Die Mitglieder finanzieren die Erzeugung der landwirtschaftlichen Produkte vor. Produkte werden nicht bepreist und am Markt verkauft. Also hier so ein bisschen diese Funktionsweise auf der betriebswirtschaftlichen Ebene.

**00:41:52**

SS: Genauso wichtig ist der Faktor, dass die Art und Weise, wie wir das alles organisieren, immer auf Augenhöhe geschehen muss. In direkten Beziehungen. Wir vermeiden Handelsstrukturen. Wir wollen Überschaubarkeit immer gewährleisten. Es ist sehr transparent. Dadurch, dass das Budget des Jahres Haushalt offengelegt wird, dass auch die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden, wie viel Gehälter gezahlt werden, alles transparent gemacht wird. Es ist ein zweiter Faktor neben diesen direkten Beziehungen, was eben diese Überschaubarkeit von solchen Organisationen gewährleistet.

**00:42:48**

SH: Kannst du noch ein bisschen auf die direkte Beziehung eingehen? Das verstehe ich noch nicht ganz, was du damit genau meinst mit direkter Beziehung.

**00:42:56**

SS: Im Prinzip einmal räumlich, das heißt, so nah wie möglich und nur so fern wie nötig, sollten wir quasi unsere Beziehungen zu anderen Erzeugern, Kooperationspartnern, Mitgliederinnen gestalten. Es sollte eine Devise sein, eine Prämisse. Aber auch direkte Beziehungen im Sinne von diesem idealtypischen Bild. Klar, wir sprechen hier jetzt immer von der reinen Lehre. In der Praxis gibt es dann immer eine gewisse Range, wie man das dann tatsächlich auch in der Praxis manifestiert.

**00:43:36**

SS: Es geht darum, dass sich quasi Erzeuger und Verbraucher, regelmäßig, mindestens einmal im Jahr an einen Tisch setzen und gemeinsam über ihre Bedürfnisse reden und dann gemeinsam bestimmen, was angebaut wird und wie angebaut wird. Das ist ganz wichtig in diesem, in diesem Solawi Spirit. Ich stelle mir das jetzt gerade vor auf dem Bauernhof und dann sitzt man an einem Tisch und so. Ja klar, das kann dieses Bild sein. Es wird aber in Zukunft auch sein modern über eine App in einem Stadtteil mit vielen tausend Menschen. Da werden diese direkten Beziehungen auch hergestellt werden können.

**00:44:17**

SS: Klar, so eine App ist jetzt nicht so direkt, als wie wenn man jetzt direkt am Küchentisch sitzt. Aber es gibt unterschiedliche Stellschrauben, wo man da schrauben kann. Und letztendlich ist es auch so, muss man an der Stelle sagen, bevor ich das später vergesse. Es gibt jetzt niemanden und es wird auch in Zukunft glaube ich, niemanden geben, hoffe ich zumindest. Der Top-Down sagt, das ist solidarische Landwirtschaft oder das ist jetzt eine resiliente Infrastruktur und ihr dürft dich jetzt zu Solawi nennen und ihr nicht.

**00:44:47**

SS: Sondern wenn es zu einer Art Qualitätssicherung kommt, in dieser Bewegung dann auch wieder bottom up, über ein partizipatives Garantie System. Das ist ein spannendes Thema, ich weiß nicht, ob du das auf dem Schirm hast. Es sicherlich auch Resilienz fördernd. Eine Regionalgruppen Struktur, die quasi ihre eigene Qualitätssicherung bestimmt. Was ist eigentlich Solawi? Was ist noch okay und was ist nicht okay? Auf Basis von Austausch-Prozessen untereinander, von Betrieben und Akteuren in der Region untereinander. Auf regelmäßiger Basis entstehen dort eben auch Werte, Normen und dergleichen. Werden quasi immer wieder neu ausgehandelt und nicht top down irgendwas zertifiziert. Das halte ich auch nicht für sonderlich resilient.

**00:45:38**

SH: Dieser Austausch Prozess, wie kann ich mir das in einem Konsumentenverhältnis und diesen regionalen Strukturen, wie kann ich mir das vorstellen? Wie funktioniert das?

**00:45:47**

SS: Ja, das ist spannender, weil da sind wir heute noch nicht. Wir arbeiten aber daran, um dorthin zu kommen. Also gefühlt ist es so, dass sich die Bewegung der Solidarischen Landwirtschaft steht komplett am Anfang, zumindest jetzt für Deutschland sage ich mal. klar, Die ersten Solawis gab ab dem Ende der 80er Jahre. Dann ist ganz lange überhaupt nichts passiert und seit zehn Jahren wächst die Bewegung exponentiell. Und wenn auch wenn wir in den letzten 10 Jahren auf, sage ich mal 400 bis 500 Solawis gewachsen sind, denke ich, dass wir in den nächsten zehn Jahren auf mehrere tausend Solawis kommen können. Ich glaube, dass es wirklich erst so richtig ganz am Anfang steht.

**00:46:30**

SS: Was wir uns jetzt überlegen, ist, wie sich Solaris in der Region vernetzen. Wie entsteht quasi nicht nur lokal, isoliert betrachtet, eine resiliente Einheit? Wie z.B. das Kartoffel Kombinat, es besitzt vor den Toren von München 20 Hektar. Sieben davon im Eigentum, 13 Hektar dazu gepachtet und baut dort Gemüse an für 1500 Familien. Es ist bekannt, dass ist ein Einheits-Modell, und einheitlicher könnte es nicht sein, weil anders als bei vielen anderen Solawis sind die Eigentümerinnen der landwirtschaftlichen Flächen, auch die Mitglieder. Und eben nicht irgendwie ein Einzelunternehmer.

**00:47:19**

SS: Wir haben hier auch die Eigentumsfrage und die Vergesellschaftung von Betriebsmitteln sehr gut über das Genossenschaft-Modell gelöst und das erhöht natürlich auch noch mal extrem die Identifikation, ist also ein sehr schönes Beispiel. Die Realität sieht anders aus. Solawis entstehen oft auch erst in Kooperation-Betrieben zwischen Erzeugern und Verbrauchern.

**00:47:42**

SS: Es gibt eine ganz große Vielfalt. Wir beginnen jetzt Modelle zu entwickeln, wo wir nicht nur diese Einheitsmodelle haben, sondern auch Kooperationsmodelle. Im Prinzip wo es eine Solawi Verbraucher Gemeinschaft gibt und die kooperiert, aber nicht jetzt nur mit einem Betrieb, sondern mit sieben Betrieben in der Region. Also auch nur beispielhaft, ja, dem Gemüse-Erzeuger, der Molkerei, der Imkerin, der Bäckerei, sodass wir hier quasi eine Vollversorgung Strukturen auch versuchen auszubilden. Aber auch hier wieder Solawi-Gemeinschaft und jeder einzelne Betrieb im Prinzip eine Solawi-gemäße Verbindung aufbaut.

**00:48:30**

SS: Das heißt auch wieder Vorfinanzierung, Übernahme von Verantwortung und Risiko. Ganz bewusst eben nicht marktbasierter Strukturen. Sonst hat man nichts anderes als eine bessere Öko-Kiste, die marktbasierter ist. Und in dem Moment wo du immer den Markt hast, beginnt auch schon die Entfremdung und nicht die Nähe. Wir wollen ja genau das Gegenteil stiften. Wir wollen Verbindung stiften, direkte Beziehungen, Transparenz und überall wo der Markt ist, werden diese Prinzipien eigentlich schon wieder untergraben.

**00:49:03**

SS: Wenn wir uns vorstellen, in der Zukunft wachsen quasi in der Region mehr von diesen Kooperation-Solawis, aber auch immer mehr von diesen Einheitsmodellen und die untereinander verbinden sich auch wieder. Gestern habe ich das mal durchgerechnet. Nur nur ganz illusorisches Bild an der Stelle, aber wer weiß, wo die Reise hingeht. Wir haben hier in München 1,3 Millionen Einwohnerinnen. Wenn ich mir vorstelle, ich möchte alle diese 1,3 Millionen Einwohnerinnen mit resilientem Solawi Gemüse versorgen. Wie viele Kartoffel-Kombinate bräuchte ich dann? Dann bräuchte ich ungefähr 650 Kartoffel-Kombinate im Umfeld von München mit jeweils 1500 Mitgliedern.

**00:50:05**

SS: Lassen wir mal außen vor, wie realistisch das ist und wie wenig realistisch das ist. Aber wie krass ist es? Ich meine ich Münchner hat so eine Selbstversorgung Quote von 2 Prozent. Also wenn hier irgendwie die Krise losbricht. Wir sind völlig abhängig als Bewohner die Bewohnerinnen dieser Stadt von der Versorgung von außen.

**00:50:25**

SH: Die Stadt selbst könnte das nicht leisten?

**00:50:32**

SS: Das kann keiner mehr leisten. Dann machen die Supermärkte einfach nicht mehr auf. Wenn die Supermärkte nicht aufmachen und wir kommen wirklich in solche Krisen Zustände, dann werden wie damals nach dem Krieg, da war es glaube ich auch so, mussten die Leute raus aufs Land. Die Bauern hatten im Prinzip die Macht, weil die hatten das Gemüse und die Städter sind quasi vom Hunger getrieben aus der Stadt aufs Land raus und haben versucht dort irgendwie zu überleben.

**00:51:02**

SS: Solche Szenarien wollen wir an der Stelle noch nicht aufmachen. Wobei ich die leider nicht ganz für unrealistisch halte, auch perspektivisch gesehen. Also bleiben wir bei unserem Bild. 1,3 Millionen Menschen sollen jede Woche eine Solawi Gemüse Kiste bekommen. Wir bräuchten also 650 dieser Genossenschaften um München herum. Jeder verbindet sich mit seinem Betrieb, hilft dort auch unter Umständen mit, in der Krise. Weil's mehr wert ist als eine Lebensversicherung. Weil keiner mehr den Anspruch hat, das Ding irgendwie bis vor die Haustür geliefert zu bekommen. Weil klar ist, um diese Struktur überhaupt aufrechtzuerhalten, braucht es dieses Miteinander. Und darum geht es mir eigentlich, dass wir jetzt in dieser Phase, wo wir noch die Zeit dafür haben, dieses Miteinander kultivieren. Es ist für mich im Prinzip ein Übungsprogramm.

**00:51:52**

SH: Kann es auf dieses mehr mithelfen in der Krise? Das hast du gerade so in einem Nebensatz gesagt. Kannst du mir das noch ein bisschen erklären, was du da willst? Also du sagtest ja, es wird mehr oder es wurde mehr nachgefragt. Und es wurde auch mehr dann gewollt. Genau.

**00:52:12**

SS: Vielleicht wieder diese zwei Bilder zum aktuellen Zustand. Wie sieht diese mehr mithelfen jetzt in der Corona Krise aus und wie könnte das in einem Worst-Case-Szenario aussehen? Also jetzt ist es eben so, die Leute vereinsamen zu Hause, würden sich gerne engagieren, kommen dann mit raus auf den Betrieb, stellen fest, super toll endlich mal auf dem Acker stehen, zu verstehen wie sind eigentlich die Arbeitszusammenhänge. Die Identifikation wächst.

**00:52:44**

SS: Es wird gesagt, ich bin total stolz hier Mitglied zu sein. Das ist tatsächlich mein Traktor. Ich habe als Genossenschaftsmitglieder einen Traktor. Dann stellt dieses Mitglied aber vielleicht fest, ich habe totale Rückenprobleme und mir fällt es total schwer, regelmäßig auf dem Acker zu stehen. Dann sagt er aber, ich kann total gut die Lüftungsanlage reparieren in eurem Gewächshaus, weil ich bin ein total ausgebuffter IT'ler und ich programmiere eine Belüftungsanlage, dass der Gärtner nicht jeden Morgen im Sommer um 5 Uhr schon aufstehen muss, sondern dass das automatisch geht.

**00:53:38**

SS: Er bringt sich ehrenamtlich dann dort ein und trägt zum Gelingen dieser Versorgungseinheit bei. Und das kannst du natürlich auf unterschiedlichsten Feldern machen, die Leute kannst du einbinden in betriebswirtschaftliche Produktionsprozesse, im Anbau, in der Logistik, in der Weiterverarbeitung, aber eben auch in Themen der Organisationsentwicklung, oder der betrieblichen Administration. Gibt es in ganz vielen Solaris Möglichkeiten, dass Mitglieder dort wirklich auch strukturell eingebunden werden. Dieses Entlohnen und der Entlohnungs-Anspruch den haben sie teilweise nicht.

**00:54:24**

SS: Ich habe jetzt aber 5 Stunden gearbeitet, deswegen musst du mir eine Rechnung stellen, sondern die Leute... Ja, es ist einfach eine sinnvolle Beschäftigung, ja, für die auch gar keiner letztendlich Geld will, sondern es braucht an der Stelle oftmals nur so einen kleinen symbolischen Energieausgleich. Wenn es zum Beispiel, dann heißt, schau mal du kriegst ab jetzt, weil du regelmäßig für uns zweimal in der Woche beim Packen hilfst von Gemüse Kisten, kriegst du natürlich deinen Ernte-Anteil umsonst. Sozusagen als Energieausgleich. Finanziell rechnet sich das nicht. Aber emotional ist es das, wo wir sehen, da sind die Leute über Jahre und Jahrzehnte eigentlich in diesen Organisationen aktiv. Jahrzehnte ist übertrieben, denn so lange gibt es uns ja noch nicht. Das ist die eine Seite. Das ist das, was aus meiner Sicht definitiv wächst in der Krise. Ja, dieser soziale Zusammenhalt. Aber halt damit auch die soziale Stabilisierung.

**00:55:30**

SS: Und wenn man jetzt noch ein, zwei Beispiele weitermacht. Ich bin ja so ein kleiner Hobby Collapsologe, dann stelle ich mir das auch so vor, dass dann, wenn wir quasi in einer Situation von Peak Oil sind und es gibt keinen Diesel mehr um mit Transportern das Gemüse vom Land in die Stadt zu bekommen und dergleichen, das dann halt... Wir werden uns sicher spannende Sachen einfallen lassen müssen. Das Gemüse vom Land auch in die Stadt bekommen, dort zu versorgen, wird sicherlich viel arbeitsteiliger nochmal werden. Es wird hands on und vielleicht fahren wir wieder mit Pferdekarren oder dergleichen.

**00:56:23**

SH: Dieses Potential, das finde ich spannend, das steckt ja schon drin. Meinst du einfach?

**00:56:28**

SS: Also ich sehe das da ganz stark. Es steckt da jetzt schon drin. Aus meiner Sicht, würde das passieren, in dem Moment, wo wir diese Krise hätten, ließe sich dieses Potenzial in Solawis schneller realisieren als in allen anderen Organisationen, die quasi marktbasierend unterwegs sind. Für mich ist schon dieser entscheidende Faktor dieser Marktbasierung oder nicht?

**00:56:54**

SS: Es kommt auch für mich nicht auf kollektiv so stark an. Also klar auf Kollektiv-Strukturen schon, aber ob das jetzt Genossenschaft oder Verein ist, ist egal. Es kommt darauf an, dass die Leute sich selbst als integraler Bestandteil dieser Organisation verstehen. Dass sie fühlen, dass sie quasi durch ihr Engagement einen Unterschied machen, weil sie Mitglieder sind, weil sie gelernt haben, über mehrere Jahre quasi schon Verantwortung zu übernehmen, über den Kostenbeitrag und dergleichen. In der Krise, wo sie wahrscheinlich selbst arbeitslos geworden sind und Hunger haben und was weiß ich. In diesem Moment den Gedanken noch mal weiterspinnen für sich und sagen, hey, wie kann ich jetzt noch mehr für meine Organisation tun. Vermutlich kommen sie dann mit Vorschlägen und sagen, schaut mal, ich habe da noch irgendwie ein Elektro Ding und ich kann doch die Verteilung des Gemüses in meinem Stadtteil übernehmen.

**00:57:55**

SH: Proaktiv sozusagen?

**00:57:59**

SS: Nicht nur proaktiv, sondern genau in der Krise. Dann in der Krise werden die Leute proaktiv. Also klar, es steht außer Frage, dass sich die Gesellschaft spalten wird. Wenn man sich so anschaut wer sind denn so Solawi Mitglieder, dann bilden Mitglieder in den allermeisten Fällen noch nicht den gesellschaftlichen Durchschnitt ab. Wir sind da nicht sonderlich divers unterwegs, muss man ganz klar sagen. Das sind alles eher wohlhabende, mittelständische Familien mit Kindern und akademischen Hintergrund.

**00:58:52**

SS: Es ist es eher so, dass im Kartoffel-Kombinat, wenn wir diesen solidarischen Faktor mal kurz ansprechen möchte, ist eigentlich die Idee, dass quasi über die Biet-Runde am Anfang des Jahres, Mitglieder mit schwachen Einkommen auch eingeladen sind weniger zu zahlen. Dieses weniger Zahlen wird übernommen von Leuten die anerkennen, hey, ich könnt mir durchaus auch ein paar Euro mehr leisten. Dadurch kommt es da zu so einem sozialen Ausgleich irgendwie. Wir machen jetzt erst eine große Datenerhebung. Wir wissen es noch nicht. Ich würde mal sagen, 50 Prozent machen die Bieter-Runde, 50 Prozent arbeiten mit einem festen Beitrag. Das Kartoffel Kombinat auch, deswegen gibt es trotzdem solche sozialen Ausgleichsmechanismen. Und wir erkennen aber, dass die eigentlich in einer Stadt wie München, überhaupt nicht in Anspruch genommen werden aktuell, weil es einfach gar keine Notwendigkeit gibt. Und natürlich fällt es immer relativ schwer, so was dann immer proaktiv zu aktivieren. Da müsste man sich schon wirklich Zeit für nehmen, oder auch das wirklich wollen, das Ganze diverser auszugestalten und da ist es dann oft das Problem, dass dafür dann die Ressourcen oftmals fehlen und auch noch nicht das Bewusstsein da ist. Da stehen ja auch noch sehr stark am Anfang. Ich denke aber auch, dass dieses Thema identifiziert ist und im Laufe der nächsten Jahre auch noch mal adressiert werden wird, stärker. Ich möchte das gar nicht zu stark negativ framen, sondern man muss einfach

sehen, wir stehen am absoluten Anfang. Es gibt noch unglaublich viele soziale Innovationen in diesem Bereich zu entwickeln und wir stehen da, wo wir sind und geben alle unser Bestes.

**01:00:46**

*SH:* Wenn das für dich passt, würde ich jetzt mal so ein bisschen in so eine Fragerunde einsteigen. Super viele spannende Sachen, die du schon mitgebracht hast. Ich würde vielleicht noch auf so ein paar Sachen, die du genannt hast, eingehen und gern verstehen, wie läuft so etwas ab wenn, wenn ein Problem entsteht? Also wir müssen jetzt nicht unbedingt von Krise sprechen, aber wie läuft das ab? Die Solidarische Landwirtschaft? Das Kartoffeln Kombinat stehen vor dem großen Problem. Wie wird sowas angegangen?

**01:01:22**

*SS:* Ja, das ist spannend. Im Kartoffel Kombinat wird es angegangen in einer hierarchischen top down Struktur. Von der ich mich persönlich auch ein Stück weit entfremdet habe, seit ich dann nicht mehr selbst mit am Ruder sitze, was aber auch okay ist. Also ich bin jetzt in einer anderen Rolle.

**01:01:42**

*SS:* Ich begleite mittlerweile insgesamt 20 genossenschaftlich organisierte Solawis in Deutschland und kenne mich natürlich auch sonst ganz gut aus mit anderen Solawis und anderen Projekten. Und da kenne ich eigentlich keins, das so hierarchisch strukturiert ist wie das Kartoffel Kombinat. Das hat natürlich in der Krise oder bei Problemen einen klaren Vorteil. Also wenn du nämlich von Top down Entscheidungen schnell treffen kannst, dann kommt es da dann auch erst mal zu relativ wenig Steuerungs Problemen. Wenn diese Krise dann gut gelöst ist, dann muss es auch nicht zwangsläufig auf die Zufriedenheit, oder die finanzielle oder soziale Stabilität der Organisation gehen.

**01:02:35**

*SH:* Ja.

**01:02:38**

*SS:* Ich mag es gar nicht an der Stelle zwangsläufig werten.

**01:02:45**

*SH:* Aber du würdest das jetzt auch nicht generalisieren?

**01:02:47**

*SS:* Ich würde es nicht generalisieren, weil ich glaube auf lange Sicht, diese kurzfristigen Stabilisierungsvorteile einer hierarchischen Struktur, einer top down Struktur, sich auf mittlere Sicht und auch spätestens auf lange Sicht ins Gegenteil verkehren. Wie wir das erkennen? Wenn du nur wenig Leute mit sehr viel Macht in Organisationen ausstattest, oder auch auf nationalstaatlicher Ebene, dann komme zumindest ich in meiner Analyse dorthin zu sagen, ich will nicht fremdbestimmt sein. Einige wenige, die dann oftmals eben auch noch korrupt sind und wie auch immer, wir kennen diese ganzen Problematiken.

**01:03:36**

*SS:* In meiner Überzeugung braucht es im Prinzip diese Vielfalt, auch innerhalb der Organisationen und ihren Führungsspitzen. Ich meine solche Organisationen oder Strukturen tendieren ja dazu, sich dann in ihrer Ausprägung auch immer noch zu verstärken, wenn sie nicht auch immer wieder einen Spiegel vorgehalten bekommen und fremde und blinde Flecken irgendwie aufgedeckt werden. Das passiert natürlich in der Top down Struktur einfach umso leichter, dass man dort Muster immer wieder reproduziert. Ersten, das haben wir das schon immer so gemacht und da war man doch erfolgreich und zweitens, sind wir froh, dass wir diesen kritischen Geist irgendwie aus unserer Organisation raus haben. Jetzt können wir das so machen, wie wir uns das vorstellen und so weiter.

**01:04:27**

*SS:* Das ist eigentlich nicht, was ich mir vorstelle unter einer gemeinschaftsgetragenen Organisation, weil dadurch natürlich dann vermeintlich auch dieser kollektive Wille nicht mehr gut und breit von Verantwortlichen, dienenden Leuten, abgebildet werden kann. Dort liegt aber für mich auch die Resilienz. Wir wissen nicht, mit welchen Krisen wir es zu tun haben. Und wir werden vielfältigste Lösungsansätze

auch sowieso in Zukunft brauchen. Und wenn es dann diese Kultur des Top Down dort nur gibt, und alle immer eins gelernt haben, auch als Mitglieder, dass von oben durchregiert wird. Dadurch fühlt man sich nicht eingeladen, selbst irgendetwas beizutragen, Lösungsansätze beizusteuern, im Vergleich zu einer Solawi oder einer Organisation, wo eine Kultur des Miteinanders herrscht, was dann natürlich oftmals schon auch zu Steuerungsproblemen führt. Das muss man schon auch ganz klar sagen.

**01:05:19**

SS: Wenn da jetzt auf einmal angefangen würde, jedem irgendwie konstruktive Lösungsansätze beibringen zu wollen und diese Leute selbst wiederum nie gelernt haben, gut zu kommunizieren. Du weißt, was ich meine? Das führt nur zu Steuerungsproblemen und auch zu dem Vereinsmeierischen. Ich sehe da zum Beispiel die Lösung in Organisationsmodell, wie zum Beispiel der Soziokratie, die genau so eine Art von Synthese sind aus hierarchischen, weisungsgebundenen Strukturen, top down, und basisdemokratischen Konsens-Ansatz. Wenn du dich dort in der Mitte triffst und versuchst von beiden Sachen das Positivste zu vereinen, bist du bei so einer Kreis-Organisation. Da bauen sich auch Hierarchien auf, die dann aber wieder eine gemeinschaftliche Geschäftsführung abbilden und eben nicht fokussiert auf einzelne Gremien, Posten und Machtmenschen.

**01:06:37**

SH: Du hattest es so beschrieben, dass auf regionaler Ebene siehst du diesen Bottom up Ansatz auf jeden Fall, bei euch im Kartoffel Kombinat, so wie es angefangen hat, war es tendenziell eher hierarchisch strukturiert. Wann war so der Zeitpunkt. Seit wann kannst du dieser Switch, dass auch das dann überdacht wurde? Bei euch, speziell. Denn im Regionalen siehst du das ja jetzt, als jemand der sich mit dem Netzwerk beschäftigt, oder? Seit wann habt ihr das im Kartoffel Kombinat dann noch mal thematisiert oder erkannt?

**01:07:07**

SS: Haben wir nicht. Haben wir nicht erkannt. Also ich hab's erkannt. Ich bin aber jetzt nicht mehr im Kartoffel Kombinat.

**01:07:14**

SH: Das war dann die Konsequenz?

**01:07:16**

SS: Die Konsequenz war, dass ich gerne dann auch gegangen bin. Weißt du, ich habe damals 2010, als ich da diese Erleuchtung hatte, es wird alles furchtbar. Vor zehn, zwanzig Jahren habe ich relativ naiv als Quereinsteiger mit anderen Leuten begonnen, also das Kartoffel Kombinat aufzubauen. Du musst dir vorstellen, das ist ein extrem operativer Prozess gewesen, 99 Prozent der Arbeit fließt da rein Gemüseboxen zu packen, auszuliefern, Listen anzulegen, Verträge, Genossenschaft-Verträge abzuschließen, Hoffeste vorzubereiten, Newsletter zu schreiben. Du kommst aus dem Arbeiten gar nicht mehr raus und dann in der Landwirtschaft natürlich total brutal. Es hört nicht auf. Jede Woche scheiß egal ob Sommer, Winter, Herbst, Frühling und so weiter.

**01:08:07**

SS: In dieser Phase, in dieser Aufbauphase, haben wir das nie reflektiert. Wir haben nie reflektiert, was es eigentlich bedeutet, jetzt ein Arbeitgeber zu werden. Wir haben nie reflektiert, wie wir unsere Organisationsstrukturen gestalten wollen. Wir haben tatsächlich erst am Ende, wo es dann zu Konflikten kam, zum ersten Mal ein Organigramm aufgezeichnet.

**01:08:26**

SS: So, wir sind wirklich komplett blind und naiv da ran gegangen. Und erst in dem Moment, indem ich die operative Verantwortung für diese Organisation abgegeben habe, konnte dieser Reflexionsprozess irgendwie auch starten ist. In dem Moment habe ich zum ersten Mal von Soziokratie gehört, vor zwei Jahren erst dann habe ich zum Ersten Mal verstanden. Erst dann haben wir angefangen das CSX Netzwerk zu gründen auf der Seite gemeinschaftsgetragen.de.

**01:08:55**

SS: Das kam alles erst für mich nach meiner Zeit im Kartoffel Kombinat. Während dessen haben wir das

nie reflektiert und ich bin der Meinung, dass es auch im Kartoffel Kombinat selbst bis heute nicht reflektiert wird.

**01:09:11**

*SH:* Grundsätzliche Selbstreflexion als Kollektiv, die würdest du ja jetzt rückblickend schon als wichtig erachten?

**01:09:19**

*SS:* Essenziell, essenziell.

**01:09:22**

*SH:* Wie glaubst du, könnte das abgebildet werden? Du hast das so beschrieben, du, du bist sozusagen aus dem Operativen raus und hattest dadurch die Möglichkeit in die Selbstreflexion zu gehen. Also der Wechsel hat dann, wenn ich es richtig verstehe, die Reflexion gebracht? Ist ja sozusagen irgendwo ein sinnvoller Prozess aus dem Operativen, in die Reflexion, vielleicht wieder ins Operative zu gehen?

**01:09:45**

*SS:* Genau. Genau so müsste es laufen, weil wir hatten unglaublich blinde Flecken, die herrschen dort auch immer noch vor. Ich habe zumindest das Gefühl für mich den einen oder anderen blinden Fleck irgendwie quasi aufdecken zu können. Und diese Organisation Kartoffel Kombinat bräuchte im Prinzip einfach einen echten Öffnungsprozess gegenüber diesen Gedanken. Dazu müssten aber Leute, die das seit vielen Jahren quasi in den Gremien sitzen. Also Leute im Aufsichtsrat und Vorstand müssten das selbst erkennen, selbst reflektieren, dass sie das jetzt wollen und dass das gut für die Organisation wäre und müssten dann wahrscheinlich sich selbst in ihrer Macht beschneiden.

**01:10:27**

*SS:* Außerdem müssten sie von ihrer Macht abgeben, müssten diese ganzen neuen Organisationsmodelle, um das quasi zu verhindern, dass in der Zukunft wieder diese blinden Flecken entstehen. Das müssten sie auch in ihre Satzungen und in ihre Geschäftsordnungen reinschreiben, dass sie das künftig anders machen wollen, und zwar gemeinschafts-getragener transparenter, weniger hierarchisch und das ist eben das Problem. Das werden sie nicht. Denn Menschen machen das nicht.

**01:10:59**

*SS:* Manchmal machen sie es schon, wenn sie quasi darauf gestoßen werden, wenn sie es dann erkennen. Aber wenn sie es nicht machen wollen, weil es zu kompliziert ist, weil sie kein Bock haben, von ihrer Macht abzugeben, dann werden sie es nicht tun. Deswegen ist meine Empfehlung bei der Gründung von gemeinschaftsgetragenen Organisationen immer, sich quasi die Prinzipien einer Gemeinschaft getragenen Wirtschaft direkt und konsequent, bestmöglich, mit Gründung in die Satzung, in die Leitbilder und in die Geschäftsordnungen, mit reinzuschreiben

**01:11:35**

*SH:* Das also strukturell zu verankern?

**01:11:36**

*SS:* Strukturell zu verankern. Das ist ein aus meiner Sicht wesentlicher Baustein, denn wir erkennen, an anderen Beispielen, aber auch am Kartoffel Kombinat, dass sich diese Idee dann bei einem Führungswechsel, nach ein paar Jahren einfach komplett neu verselbstständigen kann, wenn diese Prinzipien nicht festgeschrieben sind.

**01:12:02**

*SH:* Du bist vorher auch auf das verbunden-sein mit anderen Kollektiven, und dadurch den Spiegel vorgehalten zu bekommen, darauf bist du auch kurz eingegangen. Daran erkennt man dann, was man selbst tut, wenn man sozusagen dann mit den anderen im Austausch ist. Für wie wichtig hältst du das denn, also dass man da die ganze Zeit sich gegenseitig bespielt?

**01:12:27**

*SS:* Ich halte das für auch essenziell und ich meine ehrlich gesagt, das macht auch unfassbar Spaß. Erst mal macht es Spaß. Ich merke es auch an den anderen und es ist auch unglaublich wichtig. Was meine

ich damit? Nach meinem Austritt aus dem Kartoffel Kombinat habe ich das Netzwerk der Solawi Genossenschaften initiiert. Das waren damals 10 genossenschaftlich organisierte Solawis, die sich nicht kannten und nicht miteinander verbunden waren. Ich kannte die alle, weil alle im Prinzip immer wieder beim Kartoffel Kombinat angeklopft haben und gefragt haben, hey, was macht ihr da? Wieso Genossenschaft? Und wir haben die immer wieder mit auf die Reise geschickt. Ja. Also von daher kannten wir diese Organisation und es für mich der nächste logische Schritt. Ich gehe aus dieser operativen Verantwortung raus und versuch jetzt diese Initiativen zu vernetzen und mal schauen, was passiert.

**01:13:25**

SS: Ich kann nur Positives berichten. Seit zweieinhalb Jahren arbeiten wir wirklich auf Augenhöhe in einer kollegialen Beratungsstruktur. Wir machen Präsenztreffen und wir schmieden auch schon gemeinsame übergeordnete Projekte, die weit über das hinausgehen, was wir vor Ort mit den Solawis versuchen aufzusetzen. Wir versuchen zum Beispiel jetzt gemeinsam eine Sekundär Organisation zu gründen, eine sekundäre Genossenschaft für die komplette Solawi-Bewegung. Es ist wieder eine Art Dienstleister Organisation, wo wir quasi wieder versuchen dieses Wachstum der Solawis in Deutschland zu begünstigen.

**01:14:16**

SH: Aber nicht konkret, sondern beratend?

**01:14:18**

SS: Nein ganz konkret, also wieder ganz konkret. Es gibt das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft. Das ist die Dachorganisation der Solawis in Deutschland. Da kümmert man sich um Beratung, politische Repräsentanz, Netzwerktreffen und dergleichen. Worum man sich in diesem Netzwerk nicht kümmern kann, sind zum Beispiel ist eine Bündelung von gemeinsamen weiteren System Dienstleistungen, gemeinsame Steuerberater, gemeinsame genossenschaftliche Prüfverbände oder gemeinsamer Einkauf von Gärtnerei Materialien, die gemeinsame Erzeugung oder Programmierung von IT und Software Dienstleistungen, vielleicht auch die gemeinschaftliche Ausbildung von Solawi Managern und Gärtnerinnen.

**01:15:13**

SS: Wir planen eigentlich perspektivisch, als diese Gruppe noch eine weitere sekundäre Organisation zu gründen, um uns das Leben leichter zu machen, weil wir merken, wie schwierig alles ist. Über diese Organisationen findet dann ja auch wieder extrem viel Vernetzung und Austausch statt. Und wir merken, wie wichtig es ist, dass wir quasi uns die ganze Zeit updaten. Wir haben hier zum Beispiel Mattermost, sagt dir wahrscheinlich was, ist wie Slack und ein Kommunikations-Tool. Da sind mittlerweile 150 Vorstände und Aufsichtsräte von Solawi Genossenschaften drinnen und wir beraten uns gegenseitig. Wenn ich jetzt heute eine Frage hätte und ich gründe selbst gerade zwei weitere Genossenschaften. Wenn ich jetzt die Frage habe, welcher Prüfverband ist am besten geeignet für dies und jenes. Welchen Folien Tunnel habt ihr gekauft? Dann bin ich nur einen Klick entfernt und frage diese Leute das in diesem kollektiven Schwarm und es kommen die bestmöglichen Antworten einfach zurück.

**01:16:33**

SS: Das meine ich einfach und die wir uns hier digital vernetzten, vernetzen wir uns quasi aber auch im immer stärker tatsächlich vor Ort in der Region. Jetzt spreche ich quasi als Vertreter des Netzwerks Solidarische Landwirtschaft, nicht jetzt der genossenschaftlichen. Dort ist es zum Beispiel so, da haben jetzt einen größeren Förderantrag gestellt. Dort wollen wir jetzt im Prinzip die Regionalgruppen Struktur aufbauen. Es gibt schon bestehende Ansätze von einer Regionalgruppen Struktur. Wir wollen die aber noch viel stärker beleben, initiieren, Impulse rein geben, damit zum Beispiel die Solawis in der Region inspiriert werden, vielleicht eine gemeinsame Jungpflanzen Aufzucht zu gründen. Eine Art gemeinsamen Maschinenraum zu erzeugen wäre auch denkbar. Ja so, und dann vernetzen sich diese Solaris in der Region auch immer stärker. Dann entsteht aus meiner Sicht eine Resilienz, über Kreis Organisationen und über wirklich einen konsequenten Netzwerk Ansatz in den Regionen und dann bundesweit. Aber diesen Vernetzungsansatz schon bis auf die EU-Ebene und so weiter. Aber es ist

**01:17:54**

*SH:* Das ist dann politisch natürlich?

**01:17:55**

*SS:* Politisch wird es dann, ja.

**01:17:57**

*SH:* Ich würde gern noch einmal, kurz bevor wir in die Reflexion gehen, nochmal auf die Mitglieder und die operative Ebene kommen. Ich fand einen spannenden Teilaspekt den du vorher genannt hast und zwar, dann ist da jemand, will auf dem Acker mithelfen und der ist auch ein paar Mal dabei und dann merkt er, oh, ich habe es im Rücken. Das war glaube ich dein Beispiel. Dieser Jemand sagt dann, aber ich könnt euch die Lüftungsanlage reparieren. Das ist ja irgendwie spannend wie diese Arbeitsverteilung oder die Komplexität, vielleicht auch der Aufgaben, die einzelne Mitglieder übernehmen, wie die sich abbildet.

**01:18:33**

*SH:* Was mich daran interessiert ist. Es ist jemand da und möchte bei einer Solawi mitmachen und denkt erst mal an Ackerarbeit. Dann ist er vor Ort und merkt auf dem Acker arbeiten, das ist es nicht. Bringt aber, wenn ich es richtig verstanden habe, korrigiere mich gern, bringt dann das Mindset mit zu sagen, dann kann ich euch aber anbieten, das oder das zu machen. Ich sehe die Aufgaben, die sonst noch da sind. Kann ich mir das so vorstellen?

**01:19:03**

*SS:* Genau der sieht es dann. Genau so, wie du es beschreibst. Der, der sieht dann, weil wir Hofführungen machen, oder weil er eben beim Gärtnern irgendwie dabei ist und sieht dahinten ist ein total altes Gewächshaus, verfallen. Und dann spricht er mit dem Gärtner vor Ort und er sagt wir brauchen ganz dringend noch einen Raum, wo wir die Kürbisse trocknen können, zu bestimmten Jahreszeiten, aber wir kommen nicht dazu dieses Gewächshausherzurichten. Dann sagt er, das ist genau mein Thema, da muss ich mir nicht die ganze Zeit bücken. Zum einen kann ich da aufräumen und ich kann dir dann auch noch die Lüftungsanlage reparieren und das wäre nie passiert, wenn nicht diese Verbindung entstanden wäre, diese Nähe vor Ort und dieses Verständnis, was sind eigentlich die Bedürfnisse.

**01:19:57**

*SS:* Durch die Leute, die die da in der Verantwortung stehen, also der Gärtner, die Gärtnerei Leitung, hat das Problem zwar erkannt, aber es nicht reflektiert. Die Idee, man könnte ja mal einfach in die Gemeinschaft reinrufen und fragen, hat da jemand Lust dazu? Das ist einfach relativ schwierig, weil dann entsteht die Angst, dann muss ich die ganzen Mails wieder beantworten und irgendwelche Spinner schreiben und dann kommen die und dann muss ich die betreuen.

**01:20:31**

*SS:* Das sind ja tatsächlich auch Probleme, die tatsächlich existieren. Wir müssen also quasi. Es muss eine Atmosphäre geschaffen werden, des Vertrauens erstmal. Und das ist das, was ich auch alle Jahre erlebt habe, dass sich die Dinge dann schon fügen. Wenn man nur quasi mit dem Herz in der Hand losläuft und sagt, wir wagen das jetzt einfach mal, im Vertrauen darauf, dass sich dann schon was findet und ergibt, dann passiert das tatsächlich. Wenn das nicht marktbasierend ist. Wenn der Markt immer da ist, wenn es immer heißt, wenn ich was mache, dann brauche ich aber das als Gegenleistung. Dann passiert es nicht. Wenn du aber quasi eine Rahmenbedingung schaffst von einem echten Kollektiv. Das hört sich für mich dann schon selbst wieder so an... Das triggert bei mir dann auch schon wieder die Stereotype, dass ist dann wieder so basisdemokratisch und dann müssen wieder alle zustimmen, bevor hier irgendwas entschieden wird und so weiter. Das ist es nicht.

**01:21:39**

*SS:* Wir reden von agilen Organisationsstrukturen und tatsächlich entwickeln wir das Ganze jetzt erst. Wir kommen aus dieser Tradition, auch das Netzwerk Solidarische Landwirtschaft selbst kommt aus einer Tradition von alten weißen Männern und Frauen, die von oben herunter meinen was zum Besten geben zu müssen. Nein. Klar, viele Sozialunternehmen gehen funktionieren in diese Richtung, auch viele dieser Kollektivstrukturen sind aber, und das ist eben auch meine große Kritik an diesem ganzen

sozialunternehmerischen, es verlässt die Marktebene nicht. Auch wenn wir was für das Gemeinwohl und was weiß ich machen wollen, am Ende braucht es einen Venture Kapitalisten, der da Geld reinbuttert und die Sozialunternehmer spekulieren auch darauf, dass sie innerhalb kurzer Zeit so erfolgreich sind, dass sie das Ding verkaufen können und dann richtig geil Geld gemacht haben. Interessiert mich null. Weil wozu sollte mich das interessieren? Diese ganzen Unternehmen werden uns auch nicht ernähren in Zukunft.

**01:22:59**

SS: Hier liegt die große Resilienz. Die großen Resilienz-Potenziale liegen in der gemeinschaftsgetragenen Wirtschaft. Die Rechtsform der Genossenschaft ist im Prinzip nur Mittel zum Zweck, weil ich auch davon ausgehe, dass in Zukunft keiner mehr auf den Hof kommt und dann die Genossenschaft zu prüfen. Sondern wir müssen dieses Rechtskleid anziehen, um dann quasi in der Gemeinschaft selbst zu erlernen, was ist am sinnvollsten für uns und uns vertrauen lernen, auch lernen loszulassen und mit diesen Steuerungsproblemen umzugehen. Und dann wird es resilient.

**01:23:39**

SS: Wenn das auf Augenhöhe, überschaubar, mit direkten Beziehungen und einer ganz klaren Abkehr vom marktbasieren System, hinzu Vertrauen, Kostendeckung, Verantwortungsübernahme usw., so sollte das sein aus meiner Sicht.

**01:24:02**

SH: Letzte inhaltliche Frage. Du hattest vorhin das Problem der Diversity angesprochen. Also so divers ist es gar nicht, wie wir es uns vorstellen. Noch einmal auf dieses Beispiel zurückzukommen, weil ich sehr plakativ fand und mit dem Acker und der Lüftung. Es ist ja auch eine Diversität der Aufgaben die da stattfindet. Wenn wir uns das klassische Unternehmen vorstellen, geht da viel über diese Incentives oder so, wie man es in der BWL sagen würde. Es braucht Anreize und dann macht mein Mitarbeiter das, und dann kriegt er einen Bonus.

**01:24:40**

SH: Das findet ja alles nicht statt. Du sagst ja, genau entgegengesetzt. Keine Anreize monetär setzen, sondern einfach aus dem Verantwortungsbewusstsein heraus.

**01:24:50**

SS: Ja.

**01:24:50**

SH: Dennoch bilden sich ja kurzzeitig Spezialitäten der einzelnen Mitglieder heraus. Würdest du sagen, die sind dauerhaft? Oder ist es so ein buntes Potpourri an Aufgaben, die jedes Mitglied irgendwie erfüllen kann? Oder bilden sich da klare Strukturen? Das habe ich nicht ganz verstanden.

**01:25:11**

SS: Okay, das ist spannend. Das ist auch ziemlich schwierig zu beantworten, weil das hängt dann sehr stark von Dingen ab. Wir reden jetzt immer so vom Kartoffel Kombinat. Ich meine, das ist eine sehr spezielle Struktur dadurch, dass sie einfach auch sehr groß ist. Wenn man sich überlegt, es sind 1500 Familien, das sind mehrere tausend Menschen, die sich quasi da in diesem direkten Solawi-Verhältnis auch befinden. Da wirst du nicht jeden Einzelnen in eine gute Rolle zuweisen können, der sich ehrenamtlich auf dem Hof irgendwie engagiert und dergleichen. Da muss man das nochmal breiter denken, als in einem idealtypischen Bild, wo es eine Solawi ist mit 150 Mitgliedern wo wohl wirklich diese Nähe auch eine Rolle spielt.

**01:25:57**

SS: Aber davon mal losgelöst, diese Frage nach wie gelingt die Einbindung von Mitglieder und die Partizipation auf unterschiedlichsten Ebenen. Heute würde ich empfehlen, dass jeder Solawi, auch wenn das heute noch utopisch ist oder jede Organisation, die sich gründet im Prinzip so eine Art eine halbe Stelle fürs Community Management konsequent sich mit reinschreibt. Es steht quasi im Businessplan, auch wenn sich das erst mal nicht refinanziert und das wahrscheinlich auch die erste Stelle sein wird, die wieder gestrichen wird. Aber es ist trotzdem total wichtig, dass auf dem Schirm zu haben, dass es hier

eine Koordination braucht von der Einbindung von Ehrenamt für die Koordination von Eigenarbeit und dergleichen. Und dann gibt es da unglaublich unterschiedliche Möglichkeiten, die man aber auch erst noch mal entwickeln und entdecken muss. Wir versuchen das gerade zu tun. Also wir arbeiten da auch dran, das einfach auch noch mal sichtbarer zu machen.

**01:27:36**

*SH:* So, jetzt bist du glaube ich wieder da. Du hast gesagt, die arbeitet auch gerade dran an diesem Community Management, das war das Letzte, was ich mitbekommen habe. Vielleicht magst du noch ein, zwei Sätze sagen oder du machst Schluss, denn du musst ja weiter.

**01:27:49**

*SS:* Genau. Wir können aber wie gesagt das gerne noch fortführen. Wir arbeiten dran, erst mal diese Mitmach-Potenziale zu identifizieren und sichtbar zu machen und zu kommunizieren. Erst mal zu inspirieren, legen dann aber auch Wert darauf zu sagen, das passiert nicht von allein, sondern muss strukturell auch gut eingebunden werden an das professionelle Team vor Ort, das sich um die Kernarbeit kümmert. Dieses Einbinden, das gelingt deswegen noch nicht so gut, weil es noch nicht diese Vermittlung gibt, dieses Community Management und dieses Verständnis dafür. Das kann aber gut gelingen, wenn man das in diese Soziokratische Struktur direkt mitdenkt, als Kreisorganisationen. Das Ganze natürlich mit verschiedenen Links und mit klaren Absprachen, was ist Aufgabe des Kernteams, was ist Aufgabe der Community.

**01:29:00**

*SS:* Man darf aber nicht davon ausgehen, dass war so zumindest die Illusion, die wir am Anfang hatten, wir machen jetzt im Gewächshaus eine klare Zuordnung. Die Reihe übernimmt quasi Häuserblock B an Tomaten Pflege. Die Reihe macht so.

**01:29:43**

*SS:* Woran liegt's? Woran liegt es?

**01:29:46**

*SH:* Ich weiß es nicht genau. Ich habe das Gefühl, ich bleibe die ganze Zeit drauf, aber du fliegst raus. Die zeitliche Grenze, ist ja sowieso erreicht. Erstmal vielen, vielen Dank für die viele Zeit, die du dir genommen hast. Ich würde gerne wissen, wie war es für dich? War es okay? Hast du deine Punkte loswerden können? Hat sich vielleicht auch von den Fragen her in Prozessen bereichert? Sag mir gerne kurz wie?

**01:30:12**

*SS:* Ich fand es super. Ich fand es auch richtig gut, diese Nachfragen, dass du mich immer wieder einfügst und da nachfragst, wo es dich interessiert. Ich habe das Gefühl, ich hätte Lust da noch weiter zu gehen, sofern du das verarbeiten kannst. Überhaupt alles was ich da so von mir gebe, ich überlasst es komplett dir. Fühle dich nochmal frei, das noch mal zu bündeln und noch mal konkret da weiterzumachen. Du bist für mich im Prinzip so eine Art Katalysator jetzt. Du siehst, da ist vieles hätte, wäre, gerne wenn, und wir stehen ganz am Anfang und wenn du das schaffst, das ein bisschen zu strukturieren. Wahnsinn, das ist ein Geschenk für mich. Von daher arbeite ich dir auch gerne weiterhin zu, wenn du das Gefühl hast, ich kann da irgendeinen Mehrwert darstellen. Ich finde die Art und Weise, wie du das Ganze organisierst und wie du das tust, auch wahnsinnig angenehm. Also von daher auch da. Alles gut,

**01:31:20**

*SH:* Sehr gut. In Anbetracht der Zeit sage ich nur kurz, für mich war es auch super. Es hat mir sehr geholfen. Ich biete dir an, damit du auch direkt ein kleines Give away hast, ich kopiere den Teil der Resilienz Faktoren, die ich mir vor dem Gespräch gedacht habe. Die stehen schon in meinem Exposé. Die schicke ich dir mal, ist auf Englisch, dann siehst du mal eins, zwei, drei, vier, fünf. Die habe ich natürlich im Hinterkopf gehabt. Ein paar Punkte hast du aufgegriffen, da habe ich noch mal nachgefragt, weil es natürlich Sinn ergibt für mich. Wenn du Zeit hast, schau mal drüber. Tut mir leid, dass es jetzt zeitlich nicht hingehauen hat, dass du noch beim Fahrradladen anrufen kannst. Wir haben zwei Minuten vor elf und wir bleiben einfach in Kontakt und gucken, wie es weitergeht.

**01:31:57**

SS: Ist perfekt. Wirklich sehr gut. Ich würde mich wirklich freuen. Ich sage es noch mal. Normalerweise ist es sehr ungewohnt, dass die Interviewer sagen, lass uns noch mal weiter quatschen. Können wir gerne machen. Es fällt mir jetzt ein, ich habe mich auch mit Niko Paech zu diesem Resilienz Gedanken mal verstärkt unterhalten. Es gibt dazu auch Audioaufnahmen. Ich habe da auch mal was verschriftlicht, aber das geht dann irgendwie einfach irgendwo unter. Ich habe in dem Bereich auch noch einen Kollegen, der sich da auch gut rein gelesen hat und was gemacht hat. Also wir können da auch noch mal schauen, wenn du mir da noch mal spiegeln würdest, welches welche Felder für dich jetzt auch noch relevanter sind als die, die wir jetzt besprochen haben, können wir da auch noch mal schauen, was ich da noch irgendwo rauskrame. Und wie gesagt, können wir da auch noch mal tiefer reingehen.

**01:32:52**

SH: Superspannend. Ich brauche noch einen Zweit- bzw. Drittkorrektor. Vielleicht kann man das mit Nico dann direkt kombinieren. Oder mit Marius Rommel, der hat mich ja überhaupt auch erst auf dich aufmerksam gemacht. Dann schauen wir einfach mal im weiteren Verlauf. Wie gesagt, ich schick dir was zu, verschriftliche noch mal ein paar Gedanken, die mir jetzt auch gekommen sind. Sehr gut, danke dir.

**01:33:14**

SS: Danke auch dir, hab einen schönen Tag.

## Appendix B.A: Transcript Expert Review

Interview with Simon Scholl, founder of Kartoffelkombinat, on 1.4.2022 (online).

**00:00:21**

*Sven Haas (SH):* Hallo, Simon. Danke, dass du dir noch mal Zeit genommen hast für das zweite Experteninterview. Es ist ein bisschen Zeit vergangen seit dem letzten Mal. Ich muss dich jetzt, wie beim letzten Mal auch fragen, ob es okay ist für dich, dass ich das aufzeichne. Ein Nicken ist für mich eine Zustimmung. Und kein Widerspruch bedeutet, dass du damit einverstanden bist. Ich benutze es natürlich nur für meine Masterarbeit und werde alle Audio Materialien usw dann auch wieder löschen. Die Transkription kommt natürlich in den Anhang der Masterarbeit. Genau. Hast du Fragen? Bis hierhin können wir direkt rein starten.

**00:00:57**

*Simon Scholl (SS):* Ja wir können starten.

**00:00:57**

*SH:* Ja sehr gut. Genau, was ich dir ja schon beim letzten Mal beschrieben habe - Ich möchte oder habe Resilienz in drei Formen untersucht. Es gab schon eine wissenschaftliche Ausarbeitung zu Corona und Resilienz in Genossenschaften. Da ging es vor allem um demokratische Verwaltung und Netzwerk. Und das wollte ich erweitern. Ich wollte gucken, kommt da noch mehr? Und ich wollte auch ein bisschen verstehen, wie es die Wirkweise der Resilienz Faktoren. Es gibt drei, die ich für mich in einem kleinen System festgehalten habe. Widerstehen einer Krise ist eine Form von Resilienz, sich anpassen an die Krise ist eine zweite Form der Resilienz und eine Transformation, also eine wirklich dauerhafte Veränderung der Umstände. Das ist auch eine Form der Resilienz.

**00:01:48**

*SH:* Das sieht in einem Schaubild dann so aus. Und ich wollte gucken, finde ich die zwei Resilienz Faktoren, die in der Literatur schon beschrieben sind, auch wenn ich Getränke Kollektive zu Corona interviewe und finde ich vielleicht noch welche, die darüber hinausgehen. Das ist das Schaubild, was ich dir ja auch schon bei unserem ersten Treffen gezeigt hatte. Und genau die demokratische Verwaltung und die Vernetzung hatte ich ja schon beschrieben. Die hattest du bei unserem Gespräch auch genannt. Also du hast mir die sozusagen als Experte auch bestätigt gehabt und hast darüber hinaus noch Reflexion, also das Überdenken der eigenen Handlungen während des Handelns und davor und danach auch beschrieben. Das Engagement der Mitglieder der Kollektive hast du beschrieben als mögliche Resilienz Faktor, was du aus deiner Erfahrung eben auch kennst und auch die Arbeitsverteilung. Also wie sind Aufgaben verteilt, wie verändert sich das und welche Mitglieder bringen welches Vorwissen mit und wie wird das dann sozusagen aufgegriffen von den Kollektiven.

**00:02:54**

*SH:* Diese fünf habe ich als fünf Resilienz Faktoren sozusagen gekoppelt, hatte die im Kopf und habe die in meine Interviews mitgenommen. Es gab da noch so zwei zugrundeliegenden Erkenntnisse, oder Oberbegriffe, Vertrauen und Werte, die sind häufig auch gefallen in unserem ersten Gespräch und da habe ich auch einfach mal so im Hinterkopf behalten. Ich halt mal die Augen und Ohren offen, was dazu noch so gesagt wird. Die drei Kollektive, die ich interviewt habe, war einmal die Winzer Genossenschaft der Bergstraße, das Premium Kollektiv und das Freigeister Kollektiv. Alle drei haben unterschiedliche Rechtsformen. Das eine ist eine Genossenschaften, Einzelunternehmen, eine GmbH und die sind 100 Jahre, 20 Jahre und fünf Jahre alt und haben unterschiedliche Bereiche an Getränken, die sie produzieren. Also einmal geht es um Wein, primär einmal um Limonaden und Bier und einmal um Spirituosen und Barstuff. Und das habe ich mir einfach angeguckt mit den einzelnen Strukturen, was da so passiert.

**00:03:59**

*SH:* Ich steig einfach mal ein. Wenn du Fragen hast, fragst du einfach. Ich erzähl dir immer so ein bisschen zu den einzelnen Faktoren, was ich rausgefunden habe und auch so Anekdoten oder Bilder, die ich von den Kollektiven mitgenommen habe. Bei der demokratischen Verwaltung ist mir aufgefallen, dass

alle beschrieben haben, dass die individuellen Fähigkeiten der Leute, die an der Spitze dieser Kollektive stehen, das haben alle, also alle haben sozusagen einen Geschäftsführer, in der Form, deren Fähigkeiten wurden gestärkt oder das Vertrauen in ihre Fähigkeiten oder ihr Leadership, dass sie sozusagen vorgehen. Das wurde durch die Corona Zeit schon gestärkt.

**00:04:42**

*SH:* Aber alle haben auch beschrieben. Ich habe sozusagen immer mit den Führungsfiguren auch gesprochen. Alle haben beschrieben, dass sie glauben, dass das nur deswegen geht, weil sie vorher sehr stark auf demokratische Strukturen gesetzt haben. Bei bei der Winzer Genossenschaft wurde ganz pragmatisch einfach gesagt, durch Corona hatten wir nicht die Möglichkeit in Präsenz zu tagen. Wir haben zwar Videokonferenzen gehabt, aber die Kommunikation war stärker gerichtet. Also Info des Geschäftsführers wurde zwar an Vorstand und die Komitees weitergegeben, aber die Diskussionen waren einfach gehemmt. Sie waren nicht so wie früher. Es war viel mehr: Man hat sich informieren lassen und hat vielleicht mal Feedback gegeben. Aber es wurde nicht mehr so intensiv diskutiert, wie das sonst in Präsenz der Fall war.

**00:05:30**

*SH:* Bei Premium war es so, dass sie einfach gesagt haben, wir müssen schnell entscheiden. Und der Gründer Uwe Liebermann hat beschrieben, dass er sich gefühlt hat wie ein Steuermann an Bord von einem Schiff. Er musste einmal schnell das Ruder rumreißen, hat aber der Crew Bescheid gesagt, "Ich reiße jetzt das Ruder um. Bitte helft mir durch Feedback und Absprache zu sagen, wie wir fein justieren. Also wo können wir kürzen? Für wen ist es okay zu kürzen? Ist das okay für dich oder nicht?" Und diese Absprache wurde wöchentlich wiederholt. Also mit allen Beteiligten wurde wöchentlich gesprochen. "Geht es dir gut? Brauchst du was? Kannst du weiter auf ein Teil deines Gehalts verzichten?" Das wurde sehr, sehr regelmäßig und feingranulat abgesprochen.

**00:06:16**

*SH:* Bei Freimeister ist es so, dass die auch gesagt haben, sie mussten schnell entscheiden, weil ihr Vertriebskanal eigentlich Gastronomie und Festival ist und das war durch Corona nicht mehr möglich. Und dann mussten sie sehr sehr schnell auf lokalen Lebensmitteleinzelhandel und Spirituosenläden, Feinkostläden, Weinhandlung. Auf so etwas mussten sie umsatteln und hatten da auch nicht große Zeit mit allen ihren Zulieferern, also den Brenner zu sprechen, sondern sie haben das erst mal gemacht und haben die schon informiert. Aber sie haben erst mal ganz schnell probiert, Listungen zu bekommen, dass sie ihre Ware weiterverkaufen konnten.

**00:06:53**

*SH:* Das vielleicht erstmal zu den demokratischen Prozessen, inwieweit die sich verändert haben oder gehemmt waren. Das zweite ist das Netzwerk. Hier wurde sehr häufig beschrieben, dass man schon immer geglaubt hat, dass das Netzwerk da ist, dass aber viele der individuellen Vernetzungen erst sichtbar wurden durch Corona. Also man hat erst gemerkt, als man es brauchte, dass dieses Netzwerk die ganze Zeit schon da ist. Es wurde vielleicht auch gestärkt an der ein oder anderen Stelle, aber es wurde vor allem sichtbar gemacht. Das heißt, es war da, das haben alle beschrieben, die Winzer Genossenschaft eher als so was wie Sympathie Schub. Die hatten während Corona auch einen Brand in ihrer Verkaufsfläche, das heißt sie hatten sozusagen die Doppel Krise und haben beschrieben, dass ihr Online Shop noch nie so gut gelaufen ist wie in den drei Wochen nach dem Brand. Also Sie haben sozusagen das, was sie sonst im Laden verkauft hätten, haben sie auf einmal über online verkaufen können, obwohl vielleicht einige Anschriften auch sehr nahe waren. Und da haben sie auch von Hilfe, Sympathie, Schub gesprochen und auch allgemein die die Struktur der Genossenschaften, dass man sich da eng abgestimmt hat. Wie geht es weiter mit Corona? Was sind so Tätigkeitsfelder? Und viele ältere Mitglieder sind immer noch im näheren Dunstkreis und helfen wenn Ausnahmesituationen sind immer noch mit, die gar nicht mehr so aktiv sonst dabei sind.

**00:08:22**

*SH:* Bei Premium auch diese Umverteiler Funktion. Das was ich beschrieben hat, er reißt das Ruder um und will aber mit allen sprechen währenddessen. Da war es so, dass er beschrieben hat, das Netzwerk viel größer gedacht werden müsste in seiner Wahrnehmung, denn es haben ihm wohl Leute geschrieben, die er gar nicht persönlich kennt, sondern die ihn nur auf Twitter folgen oder seine Vorträge kennen, die

gesagt haben "Hey, ich habe gehört, bei euch ist es gerade schwierig. Ich habe hier 5.000 € auf der hohen Kante liegen. Ich leihe euch die ohne Zinsen. Ich weiß, du wirst damit nichts Böses anstellen. Gib es mir wieder, wenn es bei euch besser läuft." Also, da sind wirklich von außen Leute, die er auch gar nicht als sein Netzwerk verstehen würde, im engeren Sinn, die sind auf einmal auf ihn zugekommen und haben Hilfe angeboten und haben Geld mit reingeschossen. Und Premium hat sozusagen diese Umverteiler Funktion im Netzwerk übernommen. Die die gebraucht haben haben bekommen die, die verzichten konnten, haben sozusagen Rechnungen liegen lassen und gesagt bezahl in zwei Jahren. Auf die eine Rechnung kommt es bei uns jetzt gerade nicht an so, so hat er das Netzwerk beschrieben.

**00:09:28**

*SH:* Und bei Freimeister ist es so, dass sie ganz vielen ihrer Kunden, wo sie eigentlich sonst ihre Flaschen hinbringen, dass sie dort in den Bars ausgeschenkt werden für Cocktails. Und so weiter. Denen haben sie angeboten "Leute, wir haben eine Etikettier Maschine. Ihr könnt von uns Flaschen beziehen und ihr könnt Pre-Bottle Cocktails machen. Also ihr könnt sozusagen die Cocktails vor Mixen bei uns abfüllen, mit eurem Bar Logo beschriften und könnt sozusagen aus dem Fenster raus aus der Bar verkaufen, weil rein dürft ihr niemanden lassen während Corona. Aber wenn ihr wollt, könnt ihr bei uns können bei uns sozusagen eure Cocktails mixen mit unseren Getränken oder was auch immer. Aber ihr könnt das kostenfrei machen und dann könnt ihr das bei euch weiterverkaufen." Also die haben sich selber, obwohl sie auch betroffen waren und ja umorientiert haben, trotzdem noch ihren Kunden eigentlich geholfen. Sie haben selbst auch wieder diese Netzwerk Funktion übernommen. Und die Grundidee ist ja eigentlich bei Freimeister, dass das sozusagen kleine Brenner sind, die sich gegen den großen Gesamtmarkt auf auftürmen. Das heißt er, der Gründer, der Theo hat ganz krass auch beschrieben, dass es sozusagen die Grundidee ist "Wir sind die Kleinen, wir sind die Underdogs, wir sind die nischigen Brenner. Wir müssen zusammenhalten." Das wäre der Kerngedanke der Unternehmung, des Kollektivs eigentlich. Ich komme mal weiter zum nächsten. Wenn du Fragen hast, sag gerne Bescheid.

**00:10:59**

*SS:* Nein du, es ist alles sehr interessant.

**00:11:05**

*SH:* Dann Reflexion wie wurde das beschrieben? Also die die Winzer Genossenschaft hat gesagt, dass dadurch, dass die Diskussion nicht mehr da war, hat auch in gewisser Weise Feedback gefehlt. Aber das Feedback und die Diskussion wäre immer ein wichtiger Prozess, zu guten Entscheidungen zu kommen. Das heißt, der Geschäftsführer hat auch beschrieben, dass er das stark eingefordert hat. Also er hat gesagt, irgendwie ist es gehemmt, unsere Diskussion. Ich frag lieber noch mal nach. Ich frage eine Person, wo ich glaube, dass sie mir vielleicht auch noch mal helfen kann. Da frage ich noch mal nach. Und auch er hat auch beschrieben, dass Sie immer ganz stark darüber nachdenken, dass Sie zwar eine Genossenschaft sind, die Winzer Genossenschaft, aber dass sie eigentlich einzelne Betriebe sind. Das sind einzelne Familien, die sich da zusammengeschlossen haben, dass das immer wieder ins Gedächtnis gerufen wird. Wir sind Familienbetriebe, die sich als Genossenschaft zusammengeschlossen haben. Was bedeutet das für uns? Und dass es darum geht, dass alle immer informiert sein müssen. Denn irgendwann muss ja auch mal jemand nachrücken. An die Leute, die jetzt gerade die Geschäftsführung haben, die den Vorstand stellen. Die müssen irgendwann abgelöst werden von der jüngeren Generation, von Leuten, die auch in dieser Genossenschaft tätig sind. Die müssen alle informiert werden, dass auch Anreize geschaffen werden, dass Leute sagen, ich kann vielleicht in Zukunft auch eine Rolle da übernehmen. Und er hat beschrieben, dass das ganz wichtig war, dass das jederzeit alle informiert sind über das, was passiert, dass er sich da viel Gedanken drüber gemacht hat, wie das funktionieren kann, dass während Corona alle Bescheid wissen.

**00:12:44**

*SH:* Bei Premium ging es auch darum, dieses dieses Ruder rumreißen. Da hat der, der der Gründer Uwe Liebermann gesagt, er hätte das einfach durchziehen können. Also dadurch, dass sie ein Einzelunternehmen sind und er der Einzelunternehmer ist, hätte er alles kürzen können. Radikal Rechnungen nicht mehr bezahlen, sagen, du brauchst morgen nicht mehr mitarbeiten, weil wir müssen kürzen. Aber er hat gesagt, in diesen zwei Tagen, wo er darüber nachgedacht hat, hat er gemerkt, dass das die Grundidee dieses Premium Kollektivs komplett sprengen würde. Das heißt, diese Organisation würde würde ihre Grundsubstanz verlieren, wenn er das machen würde und dieses jede Woche

abstimmen. Das ist daraus hervorgegangen. Also wir müssen jede Woche noch intensiver jetzt darüber sprechen, was sind die Bedürfnisse der einzelnen Mitglieder im Kollektiv? Das heißt, das haben die verstärkt, weil er gesagt hat, ich habe jetzt eine Entscheidung getroffen für uns, aber ich muss immer wieder reflektieren, passt es noch für alle? Ist es noch für alle in Ordnung? Ich muss kleinmaschiger Rückfrage stellen und ab einem gewissen Punkt hat er auch beschrieben, dass er einigen oder vielen im Kollektiv gesagt hat "Ich weiß nicht, wie die nächste Welle wird." Also sozusagen Ende 21 hat er auch gesagt "Leute, wenn ihr die Möglichkeit habt, euch einen Zweitjob zu suchen, macht das vielleicht ja. Oder wenn ihr die Möglichkeit habt zu wechseln. Ich will, dass niemand auf der Strecke bleibt, aber wir wissen nicht, wie die nächste Zeit wird." Also er hat auch reflektiert, dass er keine Zugeständnisse mehr lange machen kann und hat offen darüber gesprochen, dass sie als Kollektiv gucken müssen, wie sie weiter bestehen können und dass es besser wäre, wenn Leute freiwillig gehen, wenn sie die Möglichkeit haben. Und die, die nichts anderes finden, bleiben natürlich weiter und kriegen weiter ihr Gehalt. Also keiner muss gehen. Aber wer die Möglichkeit hat, einen Zweitjob oder wirklich neuen Job sich zu suchen, soll das vielleicht auch noch probieren und mal Ausschau halten.

**00:14:45**

*SH:* Bei Freimeister war es ging es auch viel darum, wie das Netzwerk strukturiert wird und ob basisdemokratische Strukturen zu jeder Zeit sinnvoll sind. Da haben wir viel drüber gesprochen und der Gründer, der Theo hat gemeint, wenn wir alles basisdemokratisch machen würden mit diesen kleinen Brennern, die in ihrer Nerd Szene wirkliche Größen sind. Wenn ich die alles entscheiden lassen würde, dann würden die immer sich darüber zanken. Ist der eine oder die andere würdig, jetzt bei uns im Netzwerk mitzumachen? Und er hat gemeint, es muss aber weiter eine offene Struktur sein. Das heißt, es steht einfach nicht zur Debatte, ob das basisdemokratisch entschieden wird, wer da noch mit dazukommt, wer Interesse hat, sich da zu beteiligen. Wer auch lernen möchte, wer diese Wissensplattform dieses Netzwerks nutzen möchte, der muss da mitmachen können. Und deswegen hat er gesagt, dass er an der Stelle auf gar keinen Fall auf basisdemokratische Strukturen zurückgreifen will, damit diese Offenheit für die kleinen Nerds bleibt und nicht die, die in diesen, in dieser Nische schon etabliert sind, zu elitär werden und sich abgrenzen, sondern es muss immer die Möglichkeit sein, für die Kleinen mit aufzuspringen. Das war auch noch mal ein Teil, den er vor allem durch Corona vielleicht auch noch gemerkt hat, dass es wichtig ist, alle unter diesem Schirm des Netzwerks lassen zu können.

**00:16:07**

*SH:* Beim Engagement ist es auch so, dass alle beschrieben haben dadurch, dass sie Umstellungen hatten. Also der Brand in der Winzer Genossenschaft, die haben einen neuen Verkaufsraum gebraucht, das heißt, sie mussten das irgendwie in den alten Verkaufsraum, den sie früher hatten, umstrukturieren. Und ganz viele Prozesse wurden als sehr organisch beschrieben. Also es wurde zwar von der Geschäftsleitung vorgegeben, wir müssen jetzt umziehen in die alten Verkaufsräume, aber wie das vor Ort strukturiert wurde, haben die Mitarbeiter komplett alleine gemacht. Das war so ein Peu à peu Prozess. Die haben gesagt "Am Anfang haben wir von der Rampe runter verkauft. Die Weine, die gut gehen, die holen wir uns näher an die Rampe." Da hat der Chef gar nichts mit zu tun. Das wird sozusagen unter den Mitarbeitern, die das machen, ganz einfach selber strukturiert. Da hat er auch gesagt, dass er auf dem Hof angesprochen wurde von Mitarbeitern, was er zu dem und dem denkt oder wie man das machen sollte. Und dann hat er gesagt "Ich weiß, dass die das selber entscheiden können. Und sie kennen ja auch ihre Stärken. Machen Sie das einfach. Wenn Sie eine Idee haben, machen Sie einfach, wir kriegen das irgendwie hin." Das heißt, da wurde auch sehr stark darauf vertraut, dass die Leute mit ihrem Wissen, das sie haben, auch selber sich engagieren und das einsetzen an den richtigen Stellen. Und da hat er sehr positiv von geschwärmt. Das ist eigentlich alle, die mitgearbeitet haben, die sich da eingebracht haben.

**00:17:28**

*SH:* Bei Premium ist es so, dass teilweise Mitglieder sogar neue Produkte entworfen haben, einfach nur um dem Kollektiv zu helfen. Es war wohl nicht immer fachlich gut kalkuliert, aber die Initiative war da. Also die Leute wollten und auch ein Engagement, das im Verzicht liegt, hat er beschrieben. Also Leute, die auf Gehalt verzichtet haben oder gesagt haben "Lass die Rechnung liegen." Das hat er auch als Engagement empfunden, weil er gesagt hat Das ist ja auch was. Es steht Ihnen zu, Sie verzichten in irgendeiner Weise. Ist das auch ein Engagement? Und auch da wurden neue Aufgaben regelmäßig neu verteilt. Also Leute

haben wirklich auch gesagt, ich kann das übernehmen. Ich habe das zwar noch nicht gemacht, aber ich übernehme das jetzt. Ist kein Ding, mache ich jetzt einfach, weil das wird gerade gebraucht.

**00:18:17**

*SH:* Und bei Freimeister war es auch so, dass wohl ein Mitarbeiter ganz stark sich engagiert hat, dass diese Listung in den Feinkostläden in Berlin, dass das vorangetrieben wird, also der ist wirklich zu Fuß durch die Stadt gelaufen und hat geguckt, wo kriege ich unsere Produkte noch rein? Und auch die Brenner waren sehr bereit, neue Produkte oder auch Produktion ein bisschen zurückzufahren natürlich auch, weil sie nicht allein davon abhängig sind. Aber es ist natürlich auch ein weiterer Zuverdienst, mit dem sie vielleicht gerechnet haben, wo Sie auch gesagt haben Ja, okay, kriegen kriegen wir hin, macht so wie es für euch am besten ist.

**00:18:58**

*SH:* Und dann jetzt zum letzten Punkt der Work Distribution oder der komplexität of the Work. Da wird ganz stark beschrieben, dass bei allen, dass sie kleine Unternehmen sind, dass sie keine Spezialeinheiten haben für gewisse Dinge. Sie müssen vieles Flex sehr flexibel von Woche zu Woche planen, wenn Ihnen die Person ausfällt, die zum Beispiel die Kreditoren bucht. Dann gibt es zwei weitere Leute, die das im Zweifel auch können, die das nicht jede Woche machen, die das aber übernehmen können. Ja, weil bei der Winzer Genossenschaft wurde mir beschrieben, dass 80 bis 90 % des Wissens aller Mitarbeiter ähnlich ist, oder deckungsgleich ist. Also das ist sozusagen generalisiertes Wissen über das, wie die Abläufe sind. Und dann gibt es eben diese 10 bis 20 % Spezialwissen, wo man schon auf einzelne Personen angewiesen ist, die aber vielleicht für einen kurzen Zeitraum überbrückt werden können. Aber viele wissen über alle Prozesse sehr gut Bescheid. Und auch da wurde bei allen gesagt, dass Zweitberufe oder Hauptberufe, die nebenher noch gemacht werden, ein wichtiger Impuls auch sind für die Arbeit in den Kollektiven. Weil Leute Wissen mitbringen, vorwissen oder wissen, was sie täglich brauchen.

**00:20:15**

*SH:* Ein kleiner, ich sag mal eine Gegenperspektive, Freimeister hat eigentlich auch all das beschrieben, was die anderen gesagt haben. Sie haben aber auch gesagt, dass es zum Beispiel gut ist, dass sie als Freimeister mehr Wissen haben oder mehr Wissen bündeln was das Marketing angeht für Ihre Marke, als das die einzelnen Brenner haben. Das heißt, sie sagen, was wir den Brennern bieten, ist besseres Marketing für die Produkte, weil wir sozusagen uns nur auf das Freimeister Kollektiv als Marke konzentrieren und nicht nur regional, sondern international das auch probieren zu treiben. Da sind wir besser. Aber das würde sozusagen auf die Produkte der Brenner zurückstrahlen, weil der Name des Brenners steht drauf, auch die Brennerei steht drauf. Und wenn man sozusagen von diesem Freimeister Produkt das erste Mal hört und fragt sich wer ist der Brenner und würde den jetzt googlen zum Beispiel, dann würde man auch auf den Brenner wiederkommen und das wäre für dem sein eigenes Portfolio auch wieder gut, wenn er da sozusagen seine eigenen Kreation auch loswerden kann. Also da war so ein bisschen die andere Haltung. An der einen oder anderen Stelle macht es sehr viel Sinn, spezialisiert auf Sachen eingehen zu können.

**00:21:28**

*SH:* Gut, das sind die einzelnen Resilienz Faktoren. Ich habe die dann jetzt hier noch mal in dieses Schaubild gepackt und man sieht eigentlich bei bei demokratischer Verwaltung und Reflexion, die habe ich sozusagen als Governance Resilienz Faktoren zusammengefasst. In meiner Untersuchung ist es so, dass dieses Demokratische zurückging und durch ein Leadership ersetzt wurde, vor allem im transformativen Bereich, also wo große Veränderungen entstehen mussten. Dieses Schiff, das umgelenkt werden muss, das hat mal einer in die Hand genommen. Er hat sich eng abgestimmt, aber trotzdem hat er die Entscheidungen, einzelner getroffen. Weniger demokratisch als sonst.

**00:22:17**

*SH:* Dafür ist die Reflexion, hat eher zugenommen. Man hat sich sehr genau überlegt Was macht man und was macht man nicht?

**00:22:25**

*SH:* Bei den beiden Operations oder Operations Faktoren Engagement, Work Distribution, steile Kurve und bei Environment, und da ist das Netzwerk gemeint, ist es so, dass das eigentlich die ganze Zeit da

war, aber schon auch noch mal sichtbarer wurde. Vielleicht ganz allgemein noch, der Anspruch an die Kollektive war schon eher in diesem adaptiven und transformativen Bereich. Es war keine einfache Krise. Also alle haben gesagt, dass teilweise 80 bis 90 % in Gefahr waren, ihres Umsatzes, zumindest bei Freimeister und Premium bei der Winzer Genossenschaft nicht so intensiv, aber sie mussten sehr, sehr stark anpassen. Also es war kein absorbieren der Krise. Also nicht der erste Bereich, sondern die hinteren beiden.

**00:23:19**

*SH:* Und ich wollte auch noch einmal auf Vertrauen und Werte eingehen, die du beschrieben hattest und da auch noch mal ein Sinnbild für dich zeichnen. Ich habe es probiert, irgendwie zusammenzufassen, was bedeutet Werte. Werte sind häufig die das, was die Leute zusammenhält. Also der Gründungsgrund, Gleichwürdigkeit, Sicherheit auch. Und Vertrauen ist einfach das was was in den Mitgliedern drinsteckt. Dieses demokratische informiert werden da glaubt man im Kollektiv dran, wenn man es ganz ökonomisch beschreiben will, hätte ich gesagt Werte ist wie eine Währung, die man geschaffen hat. Also das ist die Währung, auf die wir uns geeinigt haben und das Vertrauen, das ist sozusagen die Geldmenge. Man häuft Vertrauen an, die Geldmenge in der Währung, Werte also indem Leute sich nach den Werten, die man vereinbart hat, verhalten, baut man Vertrauen auf. Und in dem Moment, wo man das Vertrauen braucht, kann man darauf zurückgreifen. Also es ist sozusagen wie ein Dagobert Duck Goldschatz, den man über die Jahre aufgebaut hat, indem man sich anhand der Werte orientiert hat. Und wenn man jetzt nicht einmal die Werte über Bord wirft, sondern nur ein bisschen des Vertrauens abfragt, kann man darauf zurückgreifen. Wenn man jetzt die Werte über Bord werfen würde, wäre auch kein Vertrauen mehr da. Das heißt, das muss immer, immer gegeben sein, dass man bei den Werten, die man vereinbart hat, bleibt. Und dann kann man auf das Vertrauen, was man aufgebaut hat, zurückgreifen. Das vielleicht so als abschließendes Sinnbild. Was mir noch aufgefallen ist.

**00:24:58**

*SS:* Sehr schön.

**00:25:00**

*SH:* Jetzt ist der der Teil, wo wir sozusagen in deine aktive Rolle eingehen. Nachdem ich viel geredet habe und zwar würde ich dich gerne in drei Bereichen fragen, was du von meinen Ergebnissen hältst? Zum einen würde ich gerne wissen, was du glaubst, wie generalisierbar die Ergebnisse sind, die ich da rausgefunden habe. Für Kollektive, aber auch für Krisen allgemein.

**00:25:28**

*SS:* Okay. Dann schaue ich mal, wie ich jetzt rein komme in meine Gedanken. Also jetzt erst mal von meiner persönlichen Wahrnehmung, nachdem du mir das jetzt so ausführlich erzählt hast. Es gab nichts, was in irgendeiner Weise bei mir ein Störgefühl oder den Wunsch nach Intervention irgendwie hervorgerufen hätte. Und das ist für mich persönlich schonmal ein Gradmesser, wo ich, wo ich jetzt schon im Vertrauen sagen kann, dass das, was du dort herausgearbeitet hast, mit all seinen Limitationen, für mich so erst mal als generalisierbar gelten kann. Also ich sehe da jetzt nichts, wo ich. Wo ich Widerstände spür.

**00:26:20**

*SH:* Ist es. Deckt es sich mit den Erfahrungen, die du jetzt auch gemacht hast?

**00:26:23**

*SS:* Es würde sich. Ich hatte das Gefühl, als du mir das erzählt hast, dass ich jetzt diese Geschäftsführer, ohne dass ich sie kennen. Es ist ein Bild entstanden und ich konnte mich mit deren Handlungen verbinden. Ich konnte mich selbst damit identifizieren. Und ich konnte und ich hätte es wahrscheinlich. Oder ich hätte es vermutlich auch so gemacht, so wie diese Leute in deren Situation.

**00:26:54**

*SS:* So anhand der Beispiele, die du geschildert hast und die Thesen, die du gerade aufgestellt hast. Zu den Resilienz Faktoren, die kann ich so auch alle aus meiner Erfahrung her grundsätzlich jetzt erst mal, bevor wir vielleicht ein bisschen tiefer reingehen, wirklich sehr gut nachvollziehen. Also sowohl die Geschichte, dass die Leadership, dass das Leadership, dass das Thema Leadership gestärkt wird und

dass darin aber eben auch ein Konflikt steht oder eine Gefahr liegen kann, dass man quasi dann in einem Normalmodus nach einer Krise aber auch wieder quasi zurückkommt auf diese demokratische Ausrichtung. Die Gefahr sehe ich auch. Und ich habe dazu jetzt keine tieferen Antworten. Ich kann nur dazu sagen, dass es spannende Texte auch dazu gefunden habe. Da machen sich auch noch andere Leute in Gedanken dazu. Die kann ich gerne mit dir teilen.

**00:27:55**

*SH:* Sehr gerne. Darf ich eine kurze Rückfrage stellen? Also du, du meinst, dass das von deiner Erfahrung her dieses Leadership zwar wichtig ist, aber dass die Gefahr besteht, dass man nicht zurückkommt auf die demokratischen Strukturen, weil man sich sozusagen so, so dran gewöhnt hat, dass wenige Leute weniger demokratisch handeln? Und man muss dann irgendwann den Weg wieder zurückfinden zum, also zum Alten, Normalen sozusagen?

**00:28:21**

*SS:* Ja, also die Gefahr sehe ich sowohl auf Seiten derer, die dann quasi in diese leadership rolle gehen, sich dann quasi wieder abzuschaffen und macht abzugeben, wenn man sie einmal hat, ist glaube ich für Menschen sehr schwierig. Und auf der anderen Seite ist es auch so, dass die große Masse sag ich mal, das Kollektiv, im Prinzip auch sehr stark, wenn die Krise erfolgreich gemeistert wurde, im Prinzip auch gewillt ist diese Macht nicht wieder zurück einzufordern. Und stattdessen quasi darauf vertraut, dass auch künftige Krisen wohl gut gemanagt und man fühlt sich in guten Händen und dergleichen. Und hier sehe ich, hier sehe ich eine Gefahr. Hier sehe ich ganz klar eine Gefahr, dass da quasi die Dinge, die dann, die im Normalzustand sich mühsam erarbeitet wurden, eben das, was man eigentlich für richtig empfunden hat. Also flache Hierarchien aufzubauen und das Engagement der Leute. Wirklich. Oder die Koproduktion zu fördern oder Menschen quasi, um in diese Strukturen reinzugehen, auch um immer wieder diesen kollektiven Willen abzudecken in diesen Strukturen, dass man das dann quasi vergisst, in so einer Krise, wie wichtig das einem früher war und deswegen vermeintlich das dann da stand. Ja, dass diese Ansprüche dann nicht mehr so aktiv sind und dass das auch einfach schwierig ist, dann auch wieder zurückzudrehen.

**00:29:49**

*SS:* Also die Gefahr sehe ich und als wie man das und da hilft, da hilft zum Beispiel jetzt schon mal ganz stark die Reflexion überhaupt darüber, das zu erkennen. Weil solche Dinge müssen besprochen werden, bevor die Krise eintritt und nicht dann in der Krise, wenn die Situation sich quasi schon verschoben hat.

**00:30:09**

*SH:* Ja.

**00:30:11**

*SS:* Und was dann die konkreten Maßnahmen wären in den jeweiligen Kollektiven? Kann ich nur generell sagen. Aber wie du es eben beschrieben hast mit den Werten, dass du quasi, dass es immer eigentlich stabile Werte braucht, um Vertrauen aufzubauen, muss quasi auch dieser Wert, der der demokratischen Struktur und die Reinstallation nach der Krise im Prinzip als so ein Wert wirklich reflektiert sein und feststehen, dass man sich nach der Krise auch wieder wirklich darauf berufen kann. Also wenn diese Dinge nicht festgeschrieben sind, die Werte in ihren Satzungen, in Leitbildern und in Geschäftsordnungen. Dann sehe ich da umso größere Schwierigkeiten, tatsächlich nach der Krise wieder zurückzukommen auf diesen eigentlich gewünschten Zustand, den man sich vor der Krise erarbeitet hat.

**00:31:05**

*SH:* Was mich jetzt noch interessieren würde, wie anwendbar, glaubst du ist denn jetzt zum Beispiel dieses Schaubild, was ich geschaffen habe und die einzelnen Funktionen dieser Resilienz Faktoren? Hat das eine praktische Nützlichkeit? Jetzt für dich zum Beispiel.

**00:31:20**

*SS:* Also für mich persönlich hat es eine wahnsinnige Nützlichkeit. Weil ich grad sowohl auf der Ebene unterwegs bin, quasi auf der Metaebene, da wirklich Lust habe, diese Dinge zu reflektieren, aber auch unmittelbar wirklich in die Praxis wieder zurück zu spielen. Und ich übernehme jetzt gerade mit einer Freundin, bauen wir zum Beispiel die Abteilung Forschung und Entwicklung im SoLaWi Netzwerk weiter

aus. Genau um diese Themen zu Transformationspotenzialen der SoLaWi Idee und dazu gehören auch die Resilienz Faktoren. Ganz stark natürlich, dass man das wirklich in einem breiteren Kontext bespricht. Und wir alle sind da so klar. Wir hatten da vorgestern so einen ersten Auftakt Stammtisch zu Transformation, also zum Austausch im Arbeitsbereich Transformation, wo man diese Dinge wirklich sehr gut besprechen kann und wo aber alle darin übereinstimmen, dass wir nicht nur bloß reden wollen, sondern dass wir das wirklich sofort aufschließen. Diese neuen Erkenntnisse für die Praxis in Form von Handreichungen, da macht man Podcasts und dergleichen und dann und dann sickert dieses Wissen hoffentlich über diese Netzwerkstruktur dann quasi auch überall dorthin, wo dieses Wissen auch gebraucht und gewünscht ist.

**00:32:41**

*SH:* Ja super spannend. Also die Kontexte sind wirklich dann erst mal das Netzwerk, in dem du jetzt wirkst. Aber durch dieses Netzwerk wird es dann wirklich an die Personen verteilt, die vor Ort tätig sind für SoLaWis oder auch andere Kollektive.

**00:32:58**

*SS:* Also so kann man sich das vorstellen. Das ist eigentlich, so verstehe ich die Hauptaufgabe einer Dachorganisation, eines Dachverbands, wie jetzt hier für die SoLaWis wirklich. Diese neuen Erkenntnisse. Und wir sind ja wirklich seit ein paar Jahren, aber auch noch gar nicht so lange. Ich würde wirklich sagen, erst seit drei Jahren wirklich in so einer tiefen Reflexion zu den Transformationspotentialen in der solidarischen Landwirtschaft und erkennen dabei auch, dass wir in Deutschland dabei wahrscheinlich, gerade dieser intellektuelle Diskurs, auch mit und mit einer Bewegung im Hintergrund, die mittlerweile schon 500 SoLaWi Betriebe zählt. Da sind wir da tatsächlich. Würde mal fast. Ich weiß es nicht. Das hört sich jetzt ein bisschen blöd an, es soll sich auch überhaupt nicht überheblich anfühlen. Aber da sind wir, in Deutschland sind wir, sind wir hier in der deutschen Bewegung vielleicht wirklich weltweit schon, habe ich das Gefühl, sehr weit vorne diese Dinge zu reflektieren. Und dazu zählt für mich jetzt als ein Puzzelstück diese Bewusstseinsweiterung für mich und mit Sicherheit auch viele meiner Kolleginnen hinsichtlich deiner Arbeit und diese Sichtbarmachung zu Resilienz Faktoren in einer gemeinschaftsgetragenen Wirtschaft.

**00:34:15**

*SH:* Ja, also freut mich, wenn das zur Professionalisierung des Ganzen dann auch einfach hilft.

**00:34:21**

*SS:* Das war jetzt sogar so weit. Also das wäre eigentlich so mein Wunsch, wo ich persönlich mich auch in den nächsten Jahren hin entwickeln möchte, dass ich, gerade weil ich ja aus diesem, aus dieser Kollaps Gläubigkeit Überzeugung auch kommen, mich tatsächlich auch eben genau auf diese Felder dann auch zu spezialisieren.

**00:34:41**

*SH:* Super. Und dann vielleicht noch der Der dritte Punkt, der natürlich auch ganz wichtig ist für wissenschaftliches Arbeiten, ist immer - Was fehlt denn eigentlich noch? Nur wie kann man das erweitern, wo sollte man das erweitern? Habe ich vielleicht an irgendwas nicht gedacht, wo du wo dir jetzt spontan kommt? Da müsste man vielleicht noch mal genauer hingucken. Was kann ich vielleicht auch als Auftrag an weitere Forschungsarbeiten noch mitgeben, wo man noch weiter forschen könnte?

**00:35:10**

*SS:* Ich kann jetzt aus dem Stegreif nicht behaupten oder sagen, dass die Resilienz Faktoren, die fünf, die wir jetzt besprochen haben, dass das da nicht noch weitere zu identifizieren wären. Da fällt mir jetzt aber auch spontan kein weiterer ein. Aber da könnte ich mir vorstellen, dass hier noch mal so eine Präzisierung. Und erst mal diese Präzisierung der einzelnen Resilienz Faktoren eine Anpassung auf diesen konkreten SoLaWi Kontext in meinem Fall und nochmal zu schauen, ob denn alle alles irgendwie abgedeckt ist. Auch so eine Frage nochmal noch einen direkten Abgleich konkret mit den Grundprinzipien der solidarischen Landwirtschaft. Sind da vielleicht noch weitere zu erkennen, weil die SoLaWi Idee bringt ja durchaus auch soziale Innovationen hervor, die quasi auch wieder in Resilienz Faktoren münden können. Genau. Also das so eine so eine tiefergehende Untersuchung fände ich, fänd ich grundsätzlich sehr spannend.

**00:36:23**

*SH:* Und wahrscheinlich auch einfach mal nicht nur auf Getränke Kollektive bezogen, weil da habe ich jetzt sozusagen das Wissen hergezogen. Vielleicht ist der Anwendungskontext. Also frage ich mich vielleicht muss man da beim Anwendungskontext auch noch mal schauen in welchem Feld bewegen sich denn Kollektive überhaupt?

**00:36:42**

*SS:* Ja genau, in welchem Feld bewegen sie sich generell? Und jetzt? Was ich jetzt konkret bei mir, was mir dazu einfällt wir beschäftigen uns seit ein paar Wochen sehr stark mit den verschiedenen SoLaWi Typen. Und es gibt eben verschiedene Funktionsweisen. So ja, die sind jeweils auch quasi geknüpft an die an die rechtliche Verantwortung, wo der SoLaWi, wo die Wertschöpfung innerhalb einer SoLaWi liegt und wo quasi auch die betriebswirtschaftliche Verantwortung liegt. Und da wäre es tatsächlich auch noch einmal interessant, dann auch da hätte ich eben quasi auch so eine Dreigliederung im Sinn und die SoLaWi Typen selbst, die werden auch jeweils in jedem Schritt von einer Erzeuger geführten SoLaWi wie über eine Kooperation zu Lage hin zu einer Mitunternehmer schafft SoLaWi , wo die Leute wirklich in Genossenschaften komplett identifiziert sind, sowohl ideell als auch quasi weil sie als auch rechtlich gesehen als Mitunternehmer drinnen verstanden werden können. Also das sind viele Rechtsform Fragen. Das fände ich dann auch noch mal sehr spannend. Das quasi anzuwenden auf diese Resilienz Faktoren. Und zu sehen, was es denn dafür Unterschiede innerhalb der SoLaWi Bewegung auch noch mal gibt.

**00:38:01**

*SH:* Super. Vielen, vielen Dank. Hast du noch irgendeine Anmerkung? Ansonsten wäre ich glaube ich von meinen Fragen her erst mal am Ende des Interviews.

**00:38:11**

*SS:* Danke. Ich bin gerade sehr glücklich und danke für dieses tolle Gespräch.

**00:38:18**

*SH:* Danke, Simon.

## APPENDIX C

### Appendix C.A – Bergsträsser Winzer eG

*Appendix C.A1: Transcript Interview with Dr. Patrick Staub, Managing Director Bergsträßer Winzer eG, on 19.11.2021 (Heppenheim, Germany)*

**00:00:07**

*Sven Haas (SH):* Jetzt ist es ganz normal.

**00:00:09**

*Dr. Patrick Staub (PS):* Ja, ich hoffe es funktioniert.

**00:00:13**

*SH:* Also ich hoffe mal, dass das alles funktioniert.

**00:00:19**

*SH:* Ich muss am Anfang natürlich. Oder vielleicht anders, das Ganze würde ungefähr in einem 5 Schritte Plan ablaufen. Ich muss einmal rechtlich allgemeine Sachen machen. Dass ich Sie sozusagen nochmal schule, wie das mit der DSGVO ist, was ich mit dem Material mache und so weiter.

**00:00:42**

*SH:* Dann der zweite Teil ist ein ganz normales Gespräch, wo wir uns nochmal ein bisschen vorstellen, damit jeder weiß, was er so von dem anderen erwarten kann.

**00:00:48**

*PS:* Ja.

**00:00:49**

*SH:* Und dann wäre der dritte Teil, der Hauptteil, dass sie ein bisschen erzählen, wie die letzten Jahre mit Corona und auch dem Brand waren und wie Sie damit umgegangen sind.

**00:00:57**

*PS:* Ja.

**00:01:03**

*SH:* Und dann im vierten Teil komme ich mit Fragen zu dem was Sie erzählt haben und vielleicht auch Themen die mir wichtig sind, die Sie nicht von sich aus genannt haben und dann im fünften Teil ziehen wir einfach noch Bilanz.

**00:01:18**

*SH:* Wie war das Gespräch für Sie? Wie war es für mich, das Interview? War es okay? War es angenehm? Was hätte besser sein können?

**00:01:25**

*SH:* Und ich weiß sie nochmal darauf hin, wenn sie sich unwohl fühlen mit dem Gespräch können Sie es zurückziehen. Es kann auch gelöscht werden und ich stehe auch jederzeit zur Verfügung.

**00:01:34**

*PS:* Okay, ja,

**00:01:36**

*SH:* Genau.

**00:01:38**

*PS:* Funktioniert es? Es blinkt immer dann, wenn ich spreche. Okay.

**00:01:43**

*SH:* Ja, genau. Vielleicht noch mal zum Einstieg: Ich hatte Sie angefragt, weil Sie hier von der Winzer-Genossenschaft sind, ob Sie für ein Interview zur Verfügung stünden.

**00:01:57**

*SH:* Darauf haben Sie gesagt das passt. Sie haben also sozusagen eingewilligt. Ich habe sie jetzt nicht überzeugt oder so. Mein Plan ist, dass wir so ein bisschen mehr als eine Stunde vielleicht reden, ich das Ganze aufzeichne und für die Arbeit, meine Masterarbeit, verwende.

**00:02:13**

*SH:* Es wird dann transkribiert. Und danach würde ich das auch wieder löschen. Das wäre dann bei Abgabe oder nach der Abgabe, dann würde das Audio und Videomaterial gelöscht werden?

**00:02:23**

*SH:* Die Transkribierung würde natürlich erhalten bleiben. Ich speichere das auch nicht auf irgendwelchen Servern in den USA, es bleibt alles in Europa.

**00:02:28**

*PS:* Ist alles in Ordnung, also ich bin mit Allem einverstanden.

**00:02:28**

*SH:* Sollte irgendetwas sein, oder Sie sich unwohl fühlen mit Aussagen, die Sie getroffen haben, einfach Bescheid sagen.

**00:02:38**

*PS:* Das einzige Thema, was vielleicht wäre, wenn irgendeine Aussage aus dem Zusammenhang gerissen würde und dann in irgendeiner Form veröffentlicht. Das sollte nicht sein, aber wenn das im Kontext ist, dann ja.

**00:02:52**

*SH:* Ich werde Ihnen natürlich die Arbeit zuschicken, also die Ergebnisse teilen, weil meine Hoffnung ist, dass die Erkenntnis die ich theoretisch in meiner Masterarbeit finde, für Sie auch eine praktische Anwendung haben. Das wäre mein Wunsch.

**00:03:06**

*PS:* Das wäre natürlich toll.

**00:03:08**

*SH:* Also dass man so ein bisschen darüber lernt, wie funktioniert dieses kollektive genossenschaftliche Unternehmertum? Denn darum geht es irgendwie grob. Ich fange einfach mal an mich vorzustellen und ein bisschen was zu mir und wie zu dieser Arbeit gekommen bin. Ich komme aus Viernheim, hier um die Ecke, habe in Frankfurt meinen Bachelor gemacht, in Wirtschaftswissenschaften, also VWL und BWL, verstärkt im Bereich soziales Unternehmertum.

**00:03:37**

*SH:* Hier habe ich viel im Bereich Startups gemacht, die einen sozialen Sinn haben, den Leuten entweder was Gutes tun, die dort arbeiten oder die ökologische Sinnhaftigkeit haben. Ich bin dann zum Master an die Universität in Twente Enschede, in den Niederlanden.

**00:04:00**

*SH:* Dort habe ich einen Doppelmaster mit der TU Berlin gestartet . Und da hat sich im Zuge dieser zweieinhalb Jahre dann die Idee entwickelt, dass ich mich eigentlich mehr in Richtung demokratisches Unternehmertum bewegen will, weil irgendwie haben wir das im politischen Kontext festgestellt, dass das ein gutes System ist, wenn die Leute mitbestimmen können. Und da war für mich die Frage, Warum? Warum sollte das nicht auch für Unternehmen eine gute Idee sein, sozusagen gemeinschaftlich in Kooperation arbeitet?

**00:04:29**

*SH:* Das ist so ein bisschen der grobe Hintergrund. Jetzt natürlich ganz aktuell war durch Corona der Fall, dass ich dachte, jetzt muss man mal schauen, bewahrheitet sich das. Ist das wirklich ein Vorteil als Kooperative, als Genossenschaft, als Kollektiv zusammenzuarbeiten.

**00:04:45**

*SH:* Und dann habe ich natürlich noch den Sektor gesucht, der stark betroffen war und das war jetzt in dem Fall die Getränke-Genossenschaft oder das Getränke-Kollektiv, weil häufig regional Feste, Weinfeste, Festivals und Bars betroffen waren, wo man natürlich auch einen Absatz hat.

**00:05:02**

*PS:* Ja.

**00:05:03**

*SH:* Vielleicht seid ihr, oder sind Sie als Winzer Genossenschaften ein bisschen weniger betroffen als die zwei anderen Interviewpartner, die Barstuff machen und Softdrinks, da sind Verfallsdaten noch ein anderes Thema. Aber so will ich einen Gesamtüberblick bekommen. Genau, soviel vielleicht zu mir. Jetzt bin ich mal gespannt, auch ein bisschen was von ihrem Hintergrund zu erfahren. Ich weiß nur etwas über Ihre Position hier, aber auch darüber gerne mehr.

**00:05:33**

*PS:* Also ich bin Patrick Staub. Ich habe von der Ausbildung her erst mal Weinbau und Önologie studiert, also Ingenieursstudium gemacht. Ich habe dann während der Zeit aber auch gemerkt, dass mich Betriebswirtschaft sehr viel stärker noch interessiert. In der Zeit von diesem Studium bin ich ja einmal auch weinbaulich durch die Welt getingelt. Ich war mal in der Winzer Genossenschaft in Südtirol. Ich war in Südafrika in der Nähe von Kapstadt und Stellenbosch. Auf einem Weingut für eine Ernte in USA, im Mittleren Westen, in der Nähe von Saint Louis, Missouri.

**00:06:18**

*PS:* In Frankreich, in Bordeaux. Ich glaube jetzt habe ich es so ziemlich aufgezehlt. Im Anschluss an dieses Ingenieursstudium habe ich dann überlegt, wäre es nicht noch sinnvoll auch einen Master im gleichen Bereich auch zu machen. Wollte ich erst auch in Frankreich machen, aber dann hat sich eine gute Gelegenheit auch in Deutschland ergeben. In Stuttgart, Hohenheim. Das war ein Master, Agribusiness, wo es eigentlich um betriebswirtschaftliche Themen dann hauptsächlich ging. Wir waren 50 Prozent Wirtschaftsfakultät mit den Fächern etwa und 50 Prozent an der agrarwissenschaftlichen Fakultät, aber eher mit ökonomischen Fächern.

**00:07:08**

*PS:* Ja, und dann, während der Zeit habe ich auch Einblicke gekriegt ins Genossenschaftswesen und habe darüber im Marketing von Handelsunternehmen, also das waren Raiffeisen Märkte, habe ich die Master Thesis geschrieben und habe dann danach auch mit einer Promotion angefangen. Das war an einem Forschungsinstitut in Neustadt an der Weinstraße, wobei der Doktorvater in Hohenheim dann eben war.

**00:07:40**

*PS:* Die Forschungsarbeit lief dann aber über Winzer-Genossenschaften bzw. genossenschaftliche Winzer, die eben diesen Genossenschaften angeschlossen sind. Es ging um das Thema Innovation in den Weinbau Betrieben. Ja, da habe ich relativ weit ausgeholt. Nach der Promotion bin ich zum Genossenschaftsverband in Baden-Württemberg gegangen als zum baden-württembergischen Genossenschaftlich Verband und habe dort zwei Jahre als Unternehmensberater gearbeitet. Für Winzer Genossenschaften im Speziellen.

**00:08:12**

*PS:* Da ging es um Kooperationen und Fusionen zwischen den Betrieben, aber auch um Benchmarking im Prinzip der Betriebe untereinander, so dass man so ein bisschen sieht, wo bewegen sich die Betriebe wirtschaftlich gesehen? Und da hatte ich so den Einblick kennengelernt in die Strukturen der Betriebe und die Interaktion. Und dann, nach zwei Jahren, habe ich hier die Chance ergriffen, als stellvertretender

Geschäftsführer anzufangen und habe das Rechnungswesen erst mal geleitet über zwei Jahre und dann, nach zwei Jahren ist der aktuelle Geschäftsführer in Ruhestand gegangen. Ich habe die Geschäftsleitung dann übernommen und bin jetzt geschäftsführender Vorstand von der Genossenschaft.

**00:09:00**

*SH:* Wie lange schon?

**00:09:02**

*PS:* Drei Jahre ist das jetzt.

**00:09:06**

*SH:* Spannende Zeit.

**00:09:07**

*PS:* Ja genau. Also die ganze Zeit war geprägt durch Krisen eigentlich. Also ich habe bis jetzt, kann ich wirklich sagen, noch keine Phase gehabt, wie man sich das vorstellt, dass man dann sagt ja, wir machen mal eine Marketingkampagne, wir machen mal irgendwas Neues, wir investieren, wir gestalten irgendwie was, on top, auf etwas, was etabliert ist.

**00:09:33**

*PS:* Es war eigentlich hauptsächlich die letzten Jahre Krisenbewältigung und Risikomanagement, wenn man so will.

**00:09:40**

*SH:* Also eher so Troubleshooting? Wo es gerade brennt, als Stichwort, da gehen wir dann hin und probieren irgendwie eine Lösung zu finden?

**00:09:49**

*PS:* Ja, aber was einen nicht umbringt, macht einen stärker. Also nicht unbedingt nur persönlich, sondern auch als Organisation.

**00:09:57**

*SH:* Ja, das ist ein gutes Stichwort, weil es sich in die Richtung natürlich auch mit der Forschungsarbeit bewegen soll.

**00:10:04**

*SH:* Es hat Ihnen das glaube ich, schon mal so grob gezeigt. Aber das ist so ein bisschen der Forschungsüberblick, an dem ich arbeite. Hier Hintergrund ein bisschen die These Je intensiver die Krise ist, desto mehr muss man in Form von Transformation arbeiten.

**00:10:24**

*PS:* Ist das Absorptive Capacity?

**00:10:26**

*SH:* Genau. Also eigentlich wird es betriebswirtschaftlich häufig eher unüber Innovationsprozesse genutzt. Ich bin auch am Überlegen, ob ich den Terminus noch mal umformuliere. Es gibt eine Abbildung, in der es genau so heißt. Aber das ist ein bisschen irreführend.

**00:10:39**

*PS:* Also zu der Theorie oder dem System. Absorptive Capacity, ist auch was, was in meiner Doktorarbeit vorkam, interessant.

**00:10:52**

*SH:* Eigentlich meint das sozusagen eher eine ökologische Resilienz. Also es gibt ein Ökosystem. Dann passiert irgendetwas, was sonst nicht passiert. Aber die grundsätzliche Struktur des Ökosystems ist so, dass man nichts ändern muss. Der Schock wird absorbiert. Das ist eigentlich die Idee, dieser Absorptive Capacity.

**00:11:09**

*SH:* Und dann bei der Adaptiv Capacity, würde man eher sagen: Okay, es gibt leichte Anpassungen. Es kann sein, dass sie wieder zurückgeführt werden, also eher aus der Ingenieurs Resilience. Die Maschine läuft nicht ganz rund, aber man findet dann sozusagen eine Zeit. Oder man kann den Zeitpunkt bemessen, wann sie wieder zu einem alten Gleichgewicht zurückkehrt.

**00:11:29**

*SH:* Dann eben als dritten Baustein transformative Resilienz, wo man wirklich überlegt, welche Sachen muss man grundlegend ändern, damit wir mit dieser Krise zurecht kommen, dass sozusagen probiere ich am Ende aus dem, was sie mir jetzt erzählen, so ein bisschen rauszufiltern. Was sind Faktoren, und wie wirken sie.

**00:11:49**

*SH:* Das soll aber nicht so sehr das Thema des Gespräches werden, sondern ich bin einfach erst mal sehr daran interessiert, wie die letzten anderthalb, zwei Jahre waren.

**00:11:59**

*SH:* Was hat es bedeutet für die Organisation? Was hat sich verändert? Also gerne mal frei heraus erzählen. Ich gebe nur Hörsignale, dass ich noch dabei bin, oder wenn mich etwas verstärkt interessiert, aber der Raum ist erstmal sehr frei.

**00:12:14**

*PS:* Also dann würde ich erst mal drauf eingehen, was eigentlich so die Thematik war mit dem Brand und auch mit Corona. Also für Anfang letzten Jahres, weil das glaube ich so die wirklich extremste Situation war. Wir hatten oder ich muss doch noch mal ein bisschen früher ausholen. Wir haben hier ein großes Bauprojekt durchgeführt. Das war der Bau von unserem Viniversum, sprich von unserer Verkaufs Räumlichkeiten. Was für die Genossenschaft bis dahin in der über hundertjährige Firmengeschichte, also seit 1904 gibt es diese Winzer Genossenschaft oder die Firma ,nicht unbedingt an dem Ort. Hier an der Betriebsstätte sind wir erst seit 50 Jahren, oder 70 Jahren eher wahrscheinlich in die Richtung.

**00:13:05**

*PS:* Aber das war das größte Bauprojekt mit einem Volumen von 5,5 Millionen Euro. Und das ist für unsere Größenordnung natürlich schon immens gewesen. Also wir machen einen Umsatz von vielleicht 6,5 Millionen. Von daher war das schon was ganz Großes. Und dadurch hat man ja auch irgendwo einen gewissen Kapitadienst zu leisten für diese Investitionen. Von daher war unser Liquiditätsgefüge schon vorher strapaziert, sage ich jetzt mal. Und das ist ein Punkt, den wir unter Beobachtung hatten oder den wir eh generell jeden Monat checken, genauso wie es generell Geschäftsgeschehen und Kostenentwicklung etc.

**00:13:52**

*PS:* Wenn ich von wir spreche - wir haben monatlich Verwaltungssitzungen, wo immer auch bewusst Vorstand und Aufsichtsrat zusammenkommen. Also wir finden keine separate Besprechung, weil uns das einfach vom Informationsfluss wichtig ist, dass gleich alle Verwaltungs Mitglieder auf einen Schlag die gleichen Informationen vorliegen haben und dass wir keine Informations Kaskade haben. Wir leben da eigentlich auch eine extrem große Transparenz.

**00:14:24**

*PS:* Ich würde eigentlich fast so weit gehen zu sagen, dass wahrscheinlich zwei Drittel von meinem Job sind Kommunikation mit Mitgliedern, also aktive Verwaltungs Mitglieder, und mit einflussreichen Mitgliedern innerhalb unserer Genossenschaft. Wenn die kommen und haben eine Frage, dann beantworte ich die und ich beantworte die eigentlich sehr offen und ins Detail. Selbst der Presse gegenüber.

**00:14:58**

*PS:* Also wir sind eigentlich was alles angeht extremst transparent.

**00:15:02**

*SH:* Haben Sie vielleicht ein Beispiel woran man das festmachen kann?

**00:15:12**

*PS:* Also sitzt der Presse gegenüber weniger, weil innerhalb... Wobei der Presse gegenüber auch, Beispiel wir kommunizieren. Wir laden die Presse ein zu unserer Generalversammlung, also sprich die wirtschaftlichen Zahlen, werden da offen gelegt und wir kommunizieren die gegenüber unseren Mitgliedern wirklich bis ins Detail.

**00:15:37**

*PS:* Das ist eigentlich eine Offenstellungen von wirtschaftlichen Details, die strategische Relevanz haben. Wenn jemand das nutzen wollte zu seinem Vorteil, ein Wettbewerber, könnte er das an der Veranstaltung oder über die Presse abgreifen. Aber uns ist es einfach wichtig, dass jedes Mitglied auch weiß, was uns umtreibt, ja, worüber wir uns Gedanken machen. Wo mir Herausforderungen sehen in Zukunft. Und es ist auch wichtig, dass wenn jemand potenziell mitarbeiten will, stärker in der Genossenschaft, also vielleicht sich wählen lassen will in die Verwaltung, dass er weiß einfach was los ist.

**00:16:17**

*PS:* Und ich habe halt generell gemerkt, es ist bei uns gelebte Kultur seit mit Sicherheit Dekaden, dass man nur so die Leute auch mit holen kann. Wenn man einen Beschluss braucht, um 5,5 Millionen zu investieren, den habe nicht ich herbeigeführt. Aber ich weiß es eben von unserem Vorsitzenden, und von dem vorhergehenden Geschäftsführer, die haben 10 Jahre darauf hingearbeitet. Das heißt, sie haben den Leuten im Prinzip versucht, ihre Vision dann zu verdeutlichen, indem sie die mitnehmen auf Exkursionen, um zu zeigen, wie sieht das woanders aus?

**00:16:57**

*PS:* Was macht der Wettbewerb? Um zu zeigen, was da für die, wie die Kunden darauf reagieren, damit das Ganze verständlich wird, dass es eine Vision ist, die Einzelne haben, sondern dass die Vision hinterher zu einer Zielsetzung wird von Vielen. Ja, gut.

**00:17:19**

*PS:* Also Liquidität war eher eng, aufgrund von dem Kapitaldienst, den wir leisten mussten. Und jetzt kam eben diese Schocksituation. Im Risikomanagement hat keiner Corona in irgendeiner Form auf dem Schirm gehabt. Und ganz ehrlich, selbst wenn wir das heute aufnehmen, eine Pandemie Situation, wie bewerten Sie das? Also Sie haben keine Vergleichswerte. Es ist gar nicht greifbar. Es kommt einfach was Neues. Das ist einfach da auf einmal. Und genau das Thema, ist ja auch nicht in unserem Risikomanagement in irgendeiner Form drin gewesen. Eine Brandsituation.

**00:17:59**

*PS:* Klar haben wir eine Versicherung für das Gebäude. Eine Versicherung für den Betriebs- und Unterbrechung-Schaden. Das ist etwas, was standardmäßig dann eingerichtet wird. Also irgendwo hat das das Risiko abgedeckt. Und bei uns kamen zwei Ereignisse auf einen, ziemlich genau auf einen Schlag. Also Corona hat sich ja dann im Laufe des ersten Quartals 2020 herausgestellt, dass das jetzt auch uns irgendwie treffen wird.

**00:18:36**

*PS:* Und bei uns, der Brand, der war Ende März und es war so, dass die Ereignisse Brand und diese Corona Einschränkungen. Das kam alles quasi zum gleichen Zeitpunkt. Und da war es dann einfach so, durch Corona war im Prinzip die Situation gegeben, dass wir unsere Vorstands- und Aufsichtsratssitzungen nicht mehr in Präsenz gemacht haben.

**00:19:14**

*PS:* Das heißt, der Kommunikations Fluss war dadurch ein Stück weit nicht mehr zweiseitig, als dass Geschäftsführung sagt, das ist die aktuelle Situation und hat das dann zur Diskussion gestellt und hat dann Feedback gekriegt. Also im Prinzip war es ein Stück weit unsere Kollektiv Entscheidung innerhalb von Verwaltungs Gremium gehemmt, weil wir nicht mehr in der große Gruppe diskutiert haben, sondern

das war dann eher über Telefonate. Die gibt es so auch. Die gab es schon immer, also dass die Leute sich informieren.

**00:19:51**

*PS:* Wir hatten aber einfach nicht mehr die freie Diskussion. Klar, wir haben Video Konferenzen gemacht, aber auch da ist es eher gerichtete Information. Jemand macht seinen Vortrag, man kommt nicht richtig in den Diskussions Modus rein. Also das war mal ein Faktor der da festzustellen war im Rahmen von Corona, was dann eigentlich unsere normale Entscheidungsstruktur ein Stückweit gehemmt hat, sage ich jetzt mal.

**00:20:24**

*PS:* Die Kommunikation lief dann darauf hinaus, dass ich auf eine schriftliche Kommunikation vor allen Dingen übergegangen bin und habe das wesentliche Geschäftsgeschehen, was ich schon in einer normalen Sitzung präsentieren würde, habe ich in Papierform niedergeschrieben. Absatz, Umsatzentwicklung und vor allen Dingen dann auch der Punkt verschiedene Szenarien für den Umsatz. Was könnte jetzt passieren? Und da gab es ja auch keine Erfahrungswerte.

**00:20:59**

*PS:* Und das Worst-Case-Szenario war zu dem Zeitpunkt drei Monate bis Exodus quasi. Aber das hat sich zum Glück überhaupt nicht, also es hat sich eigentlich wesentlich positiver entwickelt. Wir haben uns eigentlich im Best Case Szenario bewegt, weil wir wussten echt nicht wie die einzelnen Absatz Kanäle, wie die Kunde, wie die einkaufen werden, ob die überhaupt noch Wein trinken.

**00:21:30**

*PS:* Also da stand schon einfach das Szenario im Raum, alle Feste sind abgesagt und damit alle Konsum Gelegenheit, alle Gastronomien zugemacht. Trinken die Leute dann daheim noch einen Wein? Also, wird es kompensiert oder oder fällt es ersatzlos weg? Ja und das wusste keiner. Aber wenn das ersatzlos wegfällt, dann muss man eigentlich davon ausgehen, die kommen vielleicht dann auch nicht mehr in unsere Vinotheken kaufen da ein. Da stand schon das Risiko im Raum, dass man 50 Prozent von unserem Umsatz einbüßen und das wäre natürlich sehr, sehr dramatisch. Hätte sich das Ganze so entwickelt. Aber es war zum Glück nicht so.

**00:22:11**

*PS:* Im Endeffekt muss man sagen, die Umsatz Verschiebung war so; im Lebensmitteleinzelhandel hatten wir und da haben wir einfach das große Glück in etwa 50 Prozent von unserem Absatz Umsatz über diese Schiene, der hat zugelegt sogar eigentlich sehr signifikant. Ich glaube an die 20 Prozent und wir hatten dann aber extremste Einbrüche natürlich im Fachhandel, weil der die Gastronomie beliefert.

**00:22:47**

*PS:* Und in der Gastronomie natürlich selbst dann auch, die wir direkt beliefern. In der Vinothek hatten schon einen Rückgang, vielleicht um 5 bis 10 Prozent, aber wir haben schon festgestellt, dass die Leute eigentlich auch trotzdem weiter gern in der Vinothek eingekauft haben.

**00:23:10**

*PS:* Können wir kurz unterbrechen. [...]

**00:23:34**

*SH:* Genau bei der Vinothek waren wir, wo der Umsatz ungefähr 5 Prozent runter gegangen ist, aber die Leute trotzdem gekommen sind.

**00:23:44**

*PS:* Ja genau, sie kamen und man hat dann richtig gemerkt wie die Leute sind gekommen, einfach um Input zu haben. Sie haben sich dann regelrecht durch getrödel. Die Verkostungs-Möglichkeit war eigentlich nicht da. Die Leute haben dann wirklich, man hat regelrecht gemerkt die gucken dann länger über die Flaschen drüber. Es war kein gezielter Einkauf. Man hat einfach gemerkt, die brauchen Input.

**00:24:11**

*PS:* Der Einkauf war dann so eine Art Erlebnis. Es waren dann auch Leute, die haben auch teilweise mehr,

also... Die Kundenfrequenz war auch geringer, die Umsatz Höhe pro Kunde war höher gewesen, da gab es auch extreme Verschiebungen. Und wir hatten eine Verschiebung eben von dem was wir hier direkt verkaufen auf Paketverkauf.

**00:24:38**

*PS:* Also dass wir Pakete verschickt haben. Unseren Online-Bereich der hat sich, ich glaube da hat sich knapp verdreifacht. Allerdings sind wir da auf einem nicht so hohen Niveau. Ich glaube, wir waren dann auf 270.000 Euro vom Umsatz her in der Sparte. Das hat dann im Endeffekt dazu geführt, dass im Privatkunden- oder Direkt-Absatz, der ist sogar um 10 Prozent angestiegen, jetzt über das Corona-Jahr.

**00:25:10**

*PS:* Ja, aber das war gut insgesamt, das wir aus der Vergangenheit heraus den Betrieb, so dass man den so aufgestellt hat, dass er mehrere Absatz Kanäle bedient und dadurch mehrere Standbeine hat. Und in der Vergangenheit wurde der Lebensmitteleinzelhandel immer als, natürlich als Problem angesehen, weil wir dort weniger Marge machen. Aber wir hatten dadurch einen Mengen-Abfluss und das ist durchaus positiv. Es hilft uns irgendwo trotzdem, auch wenn die Marge nicht allzu hoch ist, es hat dem Betrieb irgendwo auch das Überleben gesichert.

**00:25:52**

*PS:* Also Diversifikation in den Betriebs Kanälen kann man einem Betrieb, der eine gewisse Größenordnungen hat, nur empfehlen. Man weiß nie was auf einen zukommt.

**00:26:02**

*SH:* Absolut. Können Sie das vielleicht spezifizieren mit dem Lebensmitteleinzelhandel. Die Marge, klar, aber gibt auch andere Faktoren die als problematisch wahrgenommen wurden?

**00:26:18**

*PS:* Nein, einfach weil die Marge so gering ist, wenn wir jetzt nur über den Lebensmitteleinzelhandel vermarkten würden und wir sind leider, oder glücklicherweise, je nachdem, wie Sie es beurteilen möchten, aufgrund von unserer weinbaulichen Struktur, die sehr klein strukturiert ist, mit vielen kleinen Betrieben mit geringer Mechanisierung, haben wir höhere Kosten in der Wein..., haben unsere Mitglieder höhere Kosten und brauchen dementsprechend ein höheres Traubengeld.

**00:26:47**

*PS:* Und über den Lebensmitteleinzelhandel kriegen wir es eigentlich nicht so dargestellt, dass es auskömmlich wäre, dass dieser Weinbau weiter betrieben werden kann. Aber wir kommen nicht drumrum, weil wenn Sie einen stationären Verkauf haben, wie unsere Vinothek, dann haben Sie immer einen Einzugsradius. Also klar verirrt sich mal ein Tourist aus Berlin oder Hamburg auf der Fahrt nach Süden zu uns. Aber das Einzugsgebiet ist endlich und damit auch der Umsatz.

**00:27:20**

*PS:* Wir haben das entgegen dem Trend, der eigentlich rückläufig war in der Direktvermarktung, durch dieses neue Gebäude, durch dieses Vinoversum, konnten wir den Umsatz steigern. Aber das wird natürlich nicht exponentiell nach oben gehen. Da bräuchten sie weitere Verkäufe oder was auch immer. Deswegen brauchen wir irgendwo auch den Lebensmitteleinzelhandel als Vertriebspartner.

**00:27:44**

*PS:* Da vermarkten wir mit Sicherheit auch weit überdurchschnittlich von dem, was wir erlösen. Bezogen auf den Gesamtmarkt Deutschland vom den Preisgefüge, liegt aber hauptsächlich daran, weil die Leute hier in der Region eine höhere Produktkenntnis haben, differenzierter nachfragen und dadurch eine höhere Zahlungsbereitschaft haben. Sie kennen Ihren Riesling Kabinett Stemmeler und wissen, dass es Sinn macht, zwei Euro mehr dafür zu zahlen, weil man ein Produkt aus der Region hat.

**00:28:16**

*PS:* Sie haben den dann vielleicht auf einem Fest, in der Gastronomie, oder bei uns in der Vinothek, bei einer Veranstaltung etc. kennengelernt. Und ja, daher kommt die höhere Zahlungsbereitschaft.

**00:28:31**

*SH:* Was war abgesehen von dem Finanziellen noch die Veränderung, die Corona mit sich gebracht hat?

**00:28:36**

*PS:* Eher in Verbindung mit dem Brand. Wir hatten diesen Brand im zweiten Obergeschoss von dem Viniversum, im Bereich der Veranstaltungsräume hat es gebrannt.

**00:28:50**

*PS:* Das heißt der ganze Bereich, der war dann gesperrt, der war wirklich verwüstet, war komplett verkohlt. Das war echt extrem, dieses Ereignis.

**00:29:03**

*PS:* Aus Gründen des Wassereintritt wurde dann auch der Verkaufsraum untendrunter wurde auch gesperrt. Den Zeitraum kann ich jetzt nicht mehr so genau sagen. Wie lang das war, vielleicht einige Monate, vielleicht ein halbes Jahr, wo man die Vinothek dann nicht mehr nutzen konnte für den Direkt-Absatz.

**00:29:28**

*PS:* Und jetzt? Wie haben wir darauf reagiert. Also wir konnten ja von einem auf den nächsten Tag nicht mehr weiterverkaufen. Die Ware, die da in der Vinothek schon drin war, die musste auch quasi an einen Resteverwerter weiterverkauft werden. Die durfte nicht direkt von uns weiterverwendet werden. Das heißt, es war ein Thema für die Betriebs-Unterbrechung-Versicherung und auch ein eventueller Umsatzrückgang wäre ein Fall gewesen für die Betriebs-Unterbrechung- Versicherung.

**00:29:55**

*PS:* Wir hatten eigentlich dann effektiv einen Monat, wo tatsächlich die Umsätze extrem zurückgingen. Das lag vor allen Dingen daran, dass wir im Prinzip Wein aus dem Fenster raus verkauft oder von der Rampe runter verkauft haben. War natürlich Corona konform, was sehr gut. Das ging auch irgendwie und wir hatten da auch einen gewissen Zuspruch. Aber man kommt halt nicht auf das Level mit einer Vinothek. Einen Monat später haben wir einen alten Verkaufsraum, den wir vor dieser neuen Vinothek benutzt hatten. Den konnten wir wieder reaktivieren. Das heißt, der waren noch glücklicherweise alle Möbel drin. Man musste eigentlich nur das Kassensystem dort wieder neu installieren und damit konnten dann dort unseren Verkauf weiterbetreiben. Ja und als das installiert war, sind die Verkaufszahlen auch so ziemlich auf das Level zurück gestiegen, wie vor Corona, vielleicht leicht darunter.

**00:31:15**

*PS:* Das hat uns im Endeffekt auch wieder gerettet. Trotz der vielen Unglücke, die es gab, gab es auch viele glückliche Zufälle, die uns auch geholfen haben.

**00:31:34**

*PS:* Diese Zeit, in der diese ganzen Ereignisse eingetroffen sind, die war extrem chaotisch, denn man hatte auf der einen Seite nicht alle Informationen an der Hand, man wusste nicht wie lange die Liquidität reicht. Haben wir überhaupt ein Liquiditätsproblem? Es gab so viele unbekannte Variablen, dass man gar nicht wirklich einen Plan machen konnte, weil das komplette Umfeld ungewiss war. Sie wissen nicht, ob Sie dieses Kassensystem überhaupt technisch installieren können. In diesen anderen Räumlichkeiten.

**00:32:17**

*PS:* Wir mussten, Mitarbeiter, die eigentlich die ganze Zeit in der Vinothek gearbeitet haben, erst mal einlernen, damit sie Rechnungen schreiben können, an diesem Ausweich-Kassensystem.

**00:32:29**

*PS:* Das war jetzt im Prinzip die die Reaktion auf dieses Brand Ereignis, also den Bar-Verkauf quasi über die LKW-Rampe auslagern, oder aus dem Fenster raus. Das Personal mussten wie umschulen, damit die Mitarbeiter auch Rechnung für den Großhandels Kunden schreiben können. Damit das nicht irgendwie mit dem normalen Kassenbon abzuwickelt wird.

**00:32:55**

*PS:* Wir mussten dann auch die technische Infrastruktur unten ein wenig anpassen, im Faktura Bereich. Wenn sie aus dem Lager heraus verkaufen, wo die Produkte jeweils separat auf Paletten stehen, dann verkaufen sie anders, als sie es im Laden tun würden, wo sie die Produkte vereinzelt direkt nebeneinander stehen haben. Dort greifen Sie innerhalb von drei Metern fünf Produkte aus dem Regal. Wenn Sie durch das Lager rennen müssen ist es natürlich viel mehr Aufwand. Das heißt, wir mussten die Kommissionierung auch irgendwo anpassen.

**00:33:35**

*PS:* Und das sind Prozesse, die eigentlich sehr stark organisch gelaufen sind über die Mitarbeiter. Das heißt, wir haben erst einen Schritt in Erwägung gezogen. Haben ihn dann umgesetzt und haben daraufhin gemerkt, was der nächste anzupassende Bereich ist. Zunächst war es die Feststellung, dass der Verkauf über die Rampe und durchs Fenster klappt. Okay. Dann haben die Mitarbeiter relativ schnell gesagt, aber dann müssen wir so viel rennen. Wie wäre es wenn wir die Ware, die stark nachgefragt wird, schon mal an der Ausgabe bereitstellen, damit es schneller geht. Dann haben wir das gemacht.

**00:34:06**

*PS:* Dann haben wir die Kunden dazu aufgefordert die Waren bereits vorher zu bestellen, damit wir sie schon zusammenpacken können und es zu geringeren Wartezeiten kommt.

**00:34:24**

*PS:* Und dann kam eben noch die nächste Situation, durch die Corona Thematik. Niemand war geimpft und Masken waren knapp. Betriebe wurden ja geschlossen sobald es Infektionsfälle gab. Das hatten wir auch noch im Hinterkopf. Sollten wir einen Corona Fall haben, in der Produktion z.B., dann kann man das flexibel wieder irgendwann aufholen, oder mehr arbeiten. Aber es war eben extrem kritisch im Bereich Verkauf, weil dann wäre uns der Umsatz weggebrochen.

**00:35:03**

*PS:* Ich weiß nicht, ob das aufholbar gewesen wäre. Dieser Umsatz wäre wahrscheinlich unwiederbringlich weg gewesen. Deswegen mussten wir Teams einrichten, die in Wechselschichten arbeiten. Zwei Wochen war ein Team da, entsprechend der damals angenommenen Inkubationszeit, und dann zwei Wochen danach war das zweite Team da. Man hat versucht, dass sie sich nie sehen können.

**00:35:29**

*SH:* Was haben die Mitarbeiter\*innen in dieser Zeit gemacht?

**00:35:30**

*PS:* Sie waren daheim und waren in Kurzarbeit. Das heißt, sie haben Kurzarbeit 50 gemacht. Dieses Instrument der Kurzarbeit war für diese Schock Situation, ein Instrument, glaube ich, das sehr gut eingerichtet war von der Politik. Also ich würde mich eigentlich tendenziell schon stark als Kapitalist einschätzen, aber dieses Instrument war wirklich eine gute Versicherung. Es war wirklich sehr gut.

**00:36:26**

*PS:* In dieser Zeit wurde die Kommunikation innerhalb der Verwaltung auf ein extremes Minimum zurückfahren. Ich habe es vorhin schon gesagt, die Kommunikation war eigentlich nur einseitig gerichtet.

**00:36:36**

*PS:* In der Regel ist es so, dass der Vorstandsvorsitzende und der stellvertretende Vorsitzende sehr stark die Richtung vorgeben und im Tagesgeschäft auch die Entscheidungen treffen. In einer andere Genossenschaft macht das vielleicht nur der Geschäftsführer. Ich bin hier gleichzeitig auch stellvertretender Vorsitzender und persönlich stimme ich mich sehr gerne mit anderen ab, weil man manchmal eine Idee hat, aber noch gar nicht alle Fakten zusammen getragen hat.

**00:37:05**

*PS:* Wenn man dann mit zwei, drei weiteren Leuten spricht, dann fragen die natürlich auch hast darüber oder darüber nachgedacht. Die hinterfragen Ideen oder Konzepte und man trifft dann bessere Entscheidungen im Team. Ganz einfach.

**00:37:21**

*SH:* Das war die ganze Zeit schon so?

**00:37:23**

*PS:* Zu zweit haben wir uns auf jeden Fall sehr stark telefonisch abgestimmt. Aber wir hatten diese Gremiums Situation nicht, dass wir zusammen am Tisch sitzen. Wenn sie mit mit zehn oder zwölf Personen im Sitzungszimmer am Tisch sitzen, da kommen Sachen zusätzlich als Argumente auf den Tisch, die können Sie alleine nicht zusammentragen. Im Prinzip sind unsere Verwaltungssitz und keine Beschlussfassungssitzung, sondern ein erheblicher Teil ist Diskussion. Wir treffen uns dann schon sehr früh, im Winter ab 7 Uhr am Abend, im Sommer ab 8 Uhr, und die gehen teilweise bis nach Mitternacht unter der Woche.

**00:38:07**

*PS:* Einfach weil die Diskussion in Gang kommt und dann wird eben hin und her debattiert. Aber wenn wir dann einen Beschluss fassen, dann wissen wir auch, dass alle dahinter stehen. Wenn wir dann aus der Sitzung rausgehen sagen alle, ja, wir haben das so beschlossen. Daraufhin argumentieren wir, diese 10 oder 12 Mitglieder aus Vorstand und Aufsichtsrat, zusammen. Als Multiplikatoren kommunizieren wir das an alle anderen Mitglieder, oder an die breitere Öffentlichkeit. Es hat dann auch jeder alle Fakten mitgekriegt, in dieser Diskussion, oder hat selbst mit abgewogen, sodass man nicht nur den Beschluss erläutern kann, sondern auch, warum er sich dazu entschlossen hat. Weil das ist ja meistens fast noch wichtiger. Wenn Sie jemandem eine Entscheidung mitteilen, dann kann es sein, dass der dazu sagt, ja, das ist jetzt für mich logisch. Aber es kann auch sein, dass er sagt, das ist unlogisch. Aber wenn Sie die Argumente dazu liefern, warum Sie etwas, wie abgewogen haben, dann haben sie die Person zu 99,9% auch auf Ihrer Seite. Und deswegen ist die Argumentation, wie man nur zu einer Entscheidung kam und wie der Abwägungsprozess war, elementar wichtig. Deshalb braucht es auch diese Diskussion in einer Verwaltungssitzung und den zweiseitigen Austausch.

**00:39:38**

*PS:* Nicht einseitig gerichtet kommunizieren. Liebe Mitglieder, so und so machen wir das jetzt, das ist Quatsch, da kommt nichts dabei heraus. Ich glaube auch, dass das ein entscheidender Grund ist weshalb eine Genossenschaft und diese demokratische Struktur sehr lange Zeiten überdauern kann. Gerade in Krisenzeiten. Denn Genossenschaften, das habe ich mal gehört, sind Krisenorganisationen. Sie haben sich gerade in den Zeiten der Krise gebildet. Ich glaube gerade dann haben Genossenschaften gewisse Vorteile.

**00:40:21**

*PS:* Wir haben ja etliche Weingüter hier angesiedelt. Deren Vermarktungsstrategie ist Endkunden, Fachhandel und Gastronomie. Wenn diese Weingüter keine Veranstaltungen haben, dann bricht ihnen das Endkundengeschäft ein, die Gastronomie bricht ein und so weiter. Dann bleibt ihr Wein im Keller liegen und der nächste Herbst kommt. Die haben keine Chance auf Vermarktung. Die können den Wein dann zu niedrigen Preisen über Fassweinverkauf vertreiben.

**00:40:53**

*PS:* Bei uns hingegen, durch den größeren Zusammenschluss von 380 Winzern, oder Mitgliedern, ist es so, dass mir einfach mehrere Standbeine aufbauen können und dadurch haben wir, selbst wenn eines wegbreicht, immer einen gesunden Mittelwert in der Vermarktung. In Zeiten wo es gut läuft wird immer auf die Genossenschaft herabgeschaut und gesagt schau mal, die machen LEH (Lebensmitteleinzelhandel). Klar, wir haben mehr Mengen, wir müssen im LEH verkaufen. Andere Weingüter erklären dann wie viel mehr sie verdienen und dass das mit der Genossenschaft sich ja nicht rentiert. Aber sollte dann mal was schief laufen, dann fällt man halt auch extrem tief. In solch einer Phase läuft es eben in einer Genossenschaft immer noch auf einem mittleren Level.

**00:41:44**

*PS:* Dann sagt aber keiner, die Genossenschaft ist so schlecht, sondern die Genossenschaft gibt den Leuten trotzdem noch was. Also irgendwo ist es eine Möglichkeit für die Mitglieder der Risikodiversifizierung durch die verschiedenen Absatzkanäle.

**00:42:02**

*PS:* Was mir jetzt erst dann während dieser Zeit dann aufgefallen ist. Sie haben halt enorme Economies of scale in solch einer Winzer-Genossenschaft, oder in einem genossenschaftlichen Unternehmen und die sind schon auch gut. Ganz ehrlich, wenn jeder anfangen würde so eine Vinothek zu bauen und diese würden ringsherum entstehen, dann hätten wir unter den Winzern einen riesen Wettbewerb und das würde die Vinotheken gänzlich unwirtschaftlich machen.

**00:42:36**

*PS:* An der Bergstraße wäre es sicherlich noch ganz gut, wenn zwei, drei, vier, fünf andere Betriebe das auch machen würden. Dann wäre die Infrastruktur hier besser aufgebaut für Tourismus etc.. Genau, dann würde die Region aufgewertet werden. Wir brauchen aber keine Hundert mit Sicherheit. Irgendwann wäre dann zu viel Angebot da.

**00:43:02**

*SH:* Spannend. Ich würde jetzt vielleicht in den Gesprächsabschnitt mit Fragen übergehen. Dabei würde ich noch verstärkt auf die Organisationsstruktur eingehen und ich würde gern ein bisschen besser verstehen, wie das Verhalten der einzelnen Mitglieder war. Es sind ja circa 350 Mitglieder, wie würden sie die Reaktionen beschreiben?

**00:43:27**

*PS:* Wir sind 350 bis 380 Mitglieder. Das wird zunehmend weniger, weil viele Kleinstbetriebe aufhören, die das im Nebenerwerb oder als Hobby gemacht haben.

**00:43:40**

*PS:* Das hatte ich auch gelesen, dass sie viele Nebenerwerbs-Mitglieder haben. Wie hat sich deren Rolle denn verändert? Hat sich für sie etwas verändert oder sind sie ihrer Tätigkeit nachgegangen wie immer?

**00:43:56**

*PS:* Ich glaube, für die hat sich weinbaulich gar nichts geändert während der ganzen Phase, aber auch nicht für die großen Mitglieder.

**00:44:03**

*SH:* Wurde sich mehr in den Entscheidungsprozess eingebracht?

**00:44:11**

*PS:* Nein, das lief eigentlich alles ziemlich gleich wie wir vorher. Es sind ziemlich kontinuierlich die gleichen Akteure. Es sind die gleichen Leute die in Vorstand Verwaltung sind, die gleichen Leute, die sonst auch irgendwo Multiplikatoren sind. Häufig weil sie früher ein Amt inne hatten und für diese Leute haben wir dann einen Ehrenrat gebildet. Ab 67, oder 65, kann man nicht gewählt werden, in Vorstand und Aufsichtsrat.

**00:44:39**

*PS:* Diese Leute, die hier über Jahrzehnte gewirkt haben, sind natürlich extrem vernetzt. Die nehmen mir dann bewusst einen Ehrenrat rein und ich kommuniziere dann auch mit einzelne Mitglieder von dem Rat wirklich sehr intensiv. Dort gibt es einen ehemaligen Aufsichtsratsvorsitzende, der jetzt im Ehrenrat drin ist, der weiß wahrscheinlich fast so viel über unsere aktuelle Situation wie ich, weil ich mich sehr eng mit ihm austausche.

**00:45:15**

*SH:* Das heißt aber, dieser Ehrenrat bestand wahrscheinlich schon vor Corona.

**00:45:20**

*PS:* Ja genau.

**00:45:21**

*PS:* Hat er sich in seinen Aufgaben denn verändert?

**00:45:23**

*PS:* Nein, wir agieren eigentlich immer so. Wenn sie 10 bis 12 Leute in Vorstand und Aufsichtsrat haben und dann noch Ehrenratsmitglieder oder weitere Mitarbeiter, jeder hat eine gewisse Expertise. Ein Lager Mitarbeiter weiß aufgrund seiner Erfahrung, dass am Montag und Dienstag die Aufträge anstehen. Er weiß, dass gewisse Produkte an einen anderen Ort müssen um gepackt zu werden. Dieses Wissen habe ich nicht.

**00:46:12**

*PS:* Ein anderes Mitglied kennt vielleicht bestimmte Personen, die ich nicht kenne, oder weiß, wo man noch eine Geschäftssituation ausnutzen kann, die mir nicht bewusst ist. Ich will damit sagen, jeder hat so seinen Expertise-Bereich, seine Wissenssphäre. Wenn sie also 20 Leute zusammenbringen und jeder bringt sein Wissen ein, natürlich überlappt das Wissen sehr stark, aber sie kriegen einfach mehr Informationen, ein breiteres Netzwerk und bessere Entscheidungen heraus. Und das ist einfach der Hammer. Auf viele Ideen wären wir während der Zeit gar nicht gekommen, wenn nicht alle daran mitgewirkt hätten.

**00:46:52**

*PS:* Zum Beispiel, wie wir das Lager organisieren. Das war etwas, das nur Lagermitarbeiter hätten machen können. Jemand, der keine Erfahrung hat mit Lagerarbeit, der wäre gar nicht auf die Ideen gekommen. Der hätte es weniger effektiv handlin können. Da bin ich mir sicher.

**00:47:13**

*PS:* Auch das Einrichten vom Übergangsladen - dort kam uns dann wieder die Erfahrung von den Leute zugute, die früher in diesem Laden gearbeitet haben. Die sehr früh gesagt haben, aber dann müssen wir die Logistik vom Lager, über den Hof, in den Verkaufsraum irgendwie organisiert bekommen. Wer übernimmt das personell? Ein Teil der Gruppe ist ja dann daheim wegen Kurzarbeit und so weiter. Es waren einige Sachen zu bedenken und ohne die Expertise dieser Leute wäre das gar nicht gelaufen.

**00:47:47**

*PS:* Es heißt ja Geschäftsführer. In so einer Situation, wo Chaos herrscht und sie gar nicht alle Informationen in Realtime haben, da laufen sie mit etliche Fragezeichen im Kopf durch den Betrieb. Fragt sie ein Mitarbeiter dann, wie machen wir das jetzt? Sie können eigentlich nur antworten, ich habe aktuell genau so viel Ahnung wie Sie. Falls Sie es irgendwie organisieren können, oder wenn Sie irgendeine Idee habe, teilen Sie es mir mit, oder führen Sie es am besten gleich aus. Das bekommen wir hin.

**00:48:20**

*PS:* Es war sehr stark geprägt vom Vertrauen auf die individuelle Fähigkeit, auch von Einzelpersonen.

**00:48:31**

*PS:* Und diese Personen haben das auch gespürt, dass es in diesem Moment wichtig ist, diesen Beitrag zu leisten?

**00:48:57**

*PS:* Ich glaube, dass die Menschen heute in der Organisation zu 80, oder 90 Prozent, vielleicht zu 95 Prozent das gleiche Wissen haben. Aber ich glaube, dass viele recht gut wissen wo ihre 5 Prozent Wissen liegen, in denen sie den anderen überlegen sind. Wo sie mehr wissen, aufgrund von langjährigen Tätigkeiten in bestimmte Bereiche, Erfahrungswissen etc..

**00:49:25**

*PS:* Auch wie bestimmte Prozesse alternativ abgewickelt werden können, weil sie es irgendwie woanders abstrahiert haben und dann hier anwenden könne. Und dort, an diesen Stellen, haben sie schon gehandelt oder sich eingebracht. Das haben wir dann schon gemerkt. Also argumentativ oder auch sehr praktisch.

**00:49:47**

*SH:* Aber habe ich das richtig verstanden, dass sie sagen würden, dass ungefähr 95 Prozent Generalisten-Wissen ist?

**00:49:57**

*PS:* Ja, was eigentlich jeder hat, genau.

**00:49:59**

*SH:* Und fünf Prozent sind sozusagen eine Spezialisierung?

**00:50:03**

*PS:* Ja, die Quote möchte ich jetzt nicht festlegen. Jemand hat z.B. vorher in einer anderen Firma gearbeitet und bringt gewisses Wissen mit. Der sagt dann, da gibt es ja dieses technische Bauteil und dann hätten wir da drüben Internet oder etwas ähnliches.

**00:50:21**

*PS:* Ich glaube, dass die Leute dann schon wissen, wo sie ihre Stärke haben und haben das dann schon auch eingebracht. Das hat man schon gemerkt. Da kam das Beste aus den Leuten auch zum Vorschein. Das war wirklich grandios.

**00:50:40**

*SH:* Glauben Sie, dass der wichtige und intensive Austausch, den Sie beschrieben haben mit Vorstand und Geschäftsführung und das bereits aufgebaute Vertrauen miteinander, eine Voraussetzung war in der chaotischen Phase, mit adhoc Entscheidungen und fehlender Präsenz, dass es trotzdem noch funktioniert hat?

**00:51:06**

*PS:* Ja, das Vertrauen war schon sehr stark, einfach aufgrund der Tatsache, weil sie wissen, sie kriegen alles erzählt. Ich hoffe zumindest, dass es so ist und so ist meine Wahrnehmung in den letzten Jahren. Ich denke, dass viele wussten, sie können da wenig beitragen. Zumindest aus der Verwaltung heraus, hat jeder gewusst oder wahrscheinlich geahnt, dass das Wissen, was er jetzt mitbringen kann, kein großer Input sein wird. Manche haben zwar gesagt, wenn jemand eine Idee hat, dann meldet man sich. Also wenn jemand glaubt, das sind jetzt die 5 Prozent, dann melden sie sich schon. Wenn die Leute denken, oder nichts konkretes dazu denken, dann vertrauen sie einfach, dass alles gut wird. Und das war glaube ich echt auch die Stunde, wo die Mitarbeiter stärker Lösungen finden mussten. Irgendwo auf gezwungen waren dazu, als Belegschaft. Und in dem Moment wardie Genossenschaft auch sehr viel stärker situativ gelenkt, eine Aktion ergibt die nächste. Man muss auf jeden Fall auch sagen, es war ein Handeln ohne Plan eigentlich. Es war ein Step by step, also wir machen etwas, okay das funktioniert, dann jetzt den nächsten Schritt und so weiter. Man kann nicht sagen, es gab das eine klare Konzept. Auch das mit dem Verkauf oder Vinothek nach unten verlegen, das hat sich dann alles so entwickelt.

**00:52:54**

*SH:* Ich hätte noch ein bis zwei Fragen zum Netzwerk hier in der Region. Wie ist es denn mit den Partnern, über die der Vertrieb läuft? Herrscht dort auch enger Austausch? Wie gestaltet sich dieser und wie hat sich das vielleicht auch über den Zeitverlauf verändert?

**00:53:13**

*PS:* Allgemein Netzwerke?

**00:53:13**

*SH:* Distributionskanäle oder auch andere Genossenschaften.

**00:53:14**

*PS:* Es gibt einen Getränkemarkt die Straße runter, Getränke Weiser, die Firma ist jetzt 70 Jahre alt und das heißt, die zwei Firmen sind sehr eng miteinander auch schon im Geschäft gewesen. Schon immer. Als klar wurde, dass wir jetzt schließen müssen, habe ich auch ein Schild angebracht, bei Getränke Weiser gibt es unseren Wein, damit die Kunden wenigstens weiterhin unsere Waren erhalten.

**00:53:50**

*PS:* Da wurde irgendwo eine engere Verbindung aufgebaut, von mir zu Ihnen, aber die Verbindungen

standen natürlich schon vorher auch zu unserer Firma. Ich glaube, da hat sich eigentlich zu Vertriebspartner wenig geändert.

**00:54:06**

*PS:* Wir haben aber ein unheimlichen Sympathie-Schub durch den Brand erfahren, oder vielleicht erst dadurch festgestellt, weil das vorher nicht so augenscheinlich war. Extrem viele Leute waren total entsetzt über dieses Ereignis und wir hatten dadurch auch einen Push bei der Einkäufe gehabt. Das kann man als unsichtbare, glückliche Fügung beurteilen. Dadurch wurde uns auch ein Stück weit unter die Arme gegriffen, wobei das dann auch wieder abgeklungen ist.

**00:54:49**

*PS:* Aber man hat schon am Anfang gemerkt, es betellen jetzt Leute aus dem Onlineshop, vorallem die erste Tage nach dem Brand, und der Einkauf ist unterschwellig die Sympathiebekundung. Es wurde angerufen und gesagt, schickt mir eine Kiste Wein, irgendwie muss es ja weitergehen. Das war das Allerbeste.

**00:55:10**

*PS:* Bei den Winzer-Genossenschaften an der Ahr ist jetzt aktuell mit dem Flut-Wein auch so gewesen. Eine Genossenschaft hat in knapp einem Monat so viel Umsatz gemacht wie sonst in einem halben Jahr. Gut, ist halt auch ein deutschlandweit bekanntes Thema gewesen.

**00:55:29**

*SH:* Wie viel Austausch findet zwischen den Winzer-Genossenschaften statt?

**00:55:32**

*PS:* Der Austausch zwischen den Genossenschaften ist extrem. Wir sprechen ja auch teilweise von der genossenschaftlichen Gruppe. Wir haben einmal immer die Regionalverbände, die Wirtschaftsprüfung und Beratung machen und auch Interessensvertretung, also sprich der Genossenschaftsverband, an den wir angegliedert sind. Darüber hinaus den deutschen Raiffeisenverband, der dann die Interessensvertretung macht oder Verbandsarbeit auf Bundesebene.

**00:56:16**

*PS:* Dementsprechend gibt es da halt immer wieder Fach-Ausschusssitzung zu bestimmten Themen, wo dann Abgeordnete aus den Genossenschaften drin sitzen. Und dadurch kennt man die Leute, die fachlich im gleichen Metier unterwegs sind. Wir kennen dann eben andere Winzer-Genossenschaften sehr gut, dadurch dass man mehrfach im Jahr tagt. Mit denen ist man per Du und wenn man irgendwann mal ein Thema hat, ruft man dann auch mal beim Kollege an.

**00:56:41**

*PS:* Zusätzlich gibt es eben auch eher politische Interessensvertretungen. Eigentlich sind es Gremien innerhalb des genossenschaftlichen Verbandes, in die auch wieder Vertreter gewählt werden und eine Vernetzung auch über die Branche hinweg stattfindet. Und da bin ich auch in verschiedenen Gremien drin oder Ausschüssen und da ist der Austausch schon sehr eng da durch die Vernetzung.

**00:57:11**

*SH:* Wie gestaltet sich der Austausch? Über was redet man?

**00:57:15**

*PS:* Über aktuelle Geschäftsthemen, Vermarktung, Ideen etc.. Das ist aber eher bilateral. Man fragt nach der neuen Homepage, welche Agentur das gemacht hat. Ob man zufrieden mit der Agentur war. Vielleicht so was.

**00:57:30**

*PS:* Oder es geht um die neue Abfüllanlage in der Vinothek. Allgemein, dass man sich über Neuerungen austauscht, sage ich jetzt mal, aber auch das eher bilateral.

**00:57:42**

*PS:* Die Themen innerhalb der Sitzung werden vom Verband gesteuert und sind aktuelle politische

Themen, Gesetzgebung etc.. Da geht es dann darum, wie positionieren sich die Genossenschaften, oder genossenschaftlich geführte Unternehmen. Und welche Rückmeldung gibt man der Politik auf eine Gesetzesinitiative. Oder wie geht die Branche dann mit der Umsetzung um?

**00:58:19**

*PS:* Oder man lädt auch mal Personen aus Ministerien ein, die die Gesetze eigentlich schreiben, also Referenten aus den Ministerien. Denen wird dann auch aus praktischer Sicht gespiegelt wo wir Probleme sehen, wo wir Chancen sehen etc..

**00:58:39**

*PS:* Super spannend. Wir haben jetzt auch über dieses Szenarien gesprochen, die sie beschrieben haben, da man nicht genau wusste wie sich alles entwickeln würde. Man überlegt bestimmt auch was man machen kann. Wie man dann reagieren kann, wie man in einzelnen Szenarien agieren kann. Gibt es aber auch rote Linien? Also, wir können viel machen, aber das können wir nicht ändern.

**00:59:16**

*PS:* Also bei den Szenarien wusste ja nicht mal, ob das realistische Annahmen sind. Wir waren eigentlich nicht in der Situation, dass man hätte sagen könne, so reagieren wir jetzt da drauf. Angenommen, Sie haben drei Monate quasi null Umsatz, oder nur die Hälfte vom Umsatz. Und dann haben wir irgendwann kein Geld mehr. Ja, was machen Sie dann? Eine Weinpresse verkaufen oder so? Irgendwie gibt es nicht wirklich viel. Vielleicht hätte man Fasswein verkaufen können, oder einen Kredit aufnehmen.

**01:00:06**

*PS:* In einem Worst-Case-Szenario als Beispiel Flugzeugabsturz. Was machen Sie? Sie wissen, Sie rauschen auf den Grund zu. Sie können eigentlich nichts machen. Was machen Sie? Ich meine, Sie können immernoch den Gürtel losmachen. Vielleicht, dass der Tod schneller eintritt. Ein bisschen makaber, aber im Endeffekt ist es genau das Szenario. Da gäbe es auch für uns nichts mehr zu machen. Da stehen Sie mit dem Rücken zur Wand.

**01:00:41**

*SH:* Was ich raus gehört habe war, dass die Struktur der Besprechung hat sich verändert. Wir haben wegen des Infektionsschutz nicht die Möglichkeiten.

**01:00:54**

*PS:* Wir haben auch Videokonferenzen gemacht.

**01:00:57**

*SH:* Genau, man macht dann Videokonferenzen und passt die Kommunikation dahingehend an. Meine Frage zielte aber darauf ab: Gab es Sachen die man nicht verändern kann? Beispiel, wir sind eine Winzer-Genossenschaft, Wein muss immer Bestandteil des Geschäfts bleiben.

**01:01:18**

*PS:* Das ist interessant, was Sie äußern, denn eigentlich denkt man, dass hier alles wie wir es machen, also der Betrieb, die Geschäftsidee und so weiter. Das sieht jeder als gegeben an. Das heißt, da spricht man auch nicht weiter drüber, sondern man würde nur dann über was sprechen, wenn das irgendwie neu wäre. Aber wenn es da keine Möglichkeit gibt, wird auch nicht drüber gesprochen. Das heißt, es ist dann auch kein Thema. Es ist nur dann Thema, wenn jemand sieht jetzt könnten wir was ändern.

**01:01:57**

*SH:* Also so ein bisschen die Frage nach der Reflektion dessen was man gemeinsam unternimmt. Klar, wenn etwas funktioniert dann bleibt man dabei...

**01:02:13**

*PS:* Ich glaube, die Frage, sollten wir jetzt was ändern, die stellt man sich nicht. Sondern eher konkret, das sollte man ändern. Also lasst uns da mal drüber sprechen. Also das der konkrete Punkt direkt auf die Agenda kommt.

**01:02:36**

*SH:* Aber dann halt gegeben den Umständen die man gerade hat? Man reagiert mehr, sozusagen?

**01:02:50**

*PS:* Ich weiß nicht mehr, wie er hieß. Ich komme auch gerade nicht auf das Zitat. Aber da ist viel Wahres dran. Man denkt immer so ein bisschen aus dem wissenschaftlichen Kontext, dass es zu vielen Themen eine Strategie gibt und man ändert das. Dann wird das irgendwie von oben runter strategisch überlegt und dann wird es ausgeführt und dann wird alles viel besser.

**01:03:30**

*PS:* Aber es ist häufig gar kein top down Prozess, was sich verändert im Betrieb. Klar, kann jemand von oben runter gewisse Leitplanken legen. Die Winzer hier haben gesagt, mit dieser Winzer Genossenschaft bezwecken wir, dass unsere Trauben zu Wein verarbeitet werden und dann der Wein verkauft wird. Das sind die strategischen Leitplanken, aber viel mehr eigentlich auch nicht.

**01:03:55**

*PS:* Der Rest entwickelt sich eigentlich sehr stark bottom up. Es kommt irgendwo eine Idee auf, die wird weitergetragen und irgendwann setzen wir vielleicht gemeinsam eine Vinothek um. Oder es gibt eine Idee und sie wird als nicht umsetzbar erkannt. Es wird länger diskutiert und dann irgendwann beigelegt. Und dann war's das. Vieles entwickelt sich aber aus dem, was aktuell ist. Man entwickelt daraus etwas Neues weiter? Es sind Knospen oder Seitenäste von dem was schon aktuell existiert.

**01:04:31**

*SH:* Und das passiert ganz organisch?

**01:04:34**

*PS:* Es passiert organisch. Mintzberg heißt er, ist der Ihnen bekannt. Und beim Mintzberg, da gibt es, ich glaube, das war im Harvard Business Review veröffentlicht, also eher populärwissenschaftlich. Aber da gibt es ein Zitat von ihm, oder eine Definition von Strategie. A Pattern in the stream of Decision oder so. Also im Prinzip glaube ich auch, dass es tatsächlich so ist. Zumindest nehme ich es bei uns im Betrieb so wahr. Wir treffen Entscheidungen, die uns im Nachgang, hinterher im Rückspiegel, als klar und logisch erscheinen. Und jetzt steht das Viniversum da. Klar hatte jemand eine Vision. Aber die Frage ist wie weit kann jemand in die Zukunft gucken?

**01:05:40**

*PS:* Gerade vor ein paar Tage hat uns ein ehemaliger Vorsitzender erzählt, sie hätten erst irgendwann in den 70er Jahren angefangen mit der Flaschenwein Vermarktung. Das war damals was Neues. Es gab damals einen Zeitungsartikel, ob sich das überhaupt lohnt, mit Fragezeichen zu versehen? Nach dem Motto, die Winzer spinnen, die wollen Flaschenwein vermarkten. Was soll das? Würde heute keiner drüber nachdenken. Das würde keiner infrage stellen. Aber irgendwie hat mir das ja damals angefangen. Das heißt, es war ja nur der erste Schritt. Und dann irgendwann hat man dann halt gemerkt, man kann ja mal an einen Fachhandel vermarkten. Man hat es irgendwie aufgesplittet, hat mehrere Standbeine aufgebaut. Irgendwann hat man ein Viniversum gebaut. Irgendwann hat man 50 Prozent Absatz gehabt mit Flaschen Wein im Supermarkt. Oder haben wir jetzt.

**01:06:31**

*PS:* Wir haben jetzt irgendwann angefangen mit mit Online Versand. Am Anfang hieß es, dass das Wettbewerb für den Fachhandel sei. Das sollte man ganz klein halten. Das wurde gar nicht erzählt, dass wir einen Online-Shop haben. Es wurde gar nicht beworben. Das hat uns im Endeffekt jetzt den Allerwertesten ein Stück weit gerettet.

**01:06:55**

*PS:* Und jetzt, da das gut lief, baut man einen neuen Online-Shop, der Bedienung freundlicher ist, der mobil optimiert ist, was auch immer. Wir müssen mehr Social Media Werbung machen. Und dann in der Rückschau, würde man sagen, das war die Social Media Strategie. Oh ja, krass, was man sich da ausgedacht hat. Aber eigentlich war es eher ein Muster von aufeinanderfolgenden Entscheidungen. Aber das Muster wird eigentlich erst im Rückblick erkennbar. Die Idee von Mintzberg macht definitiv Sinn.

**01:07:27**

*SH:* Ja, das Muster wird im Rückblick erkennbar, kann ja aber hilfreich sein für die Zukunft, oder? Eine sich wiederholende Vor-Zurück-Betrachtung der eigenen Geschäftsbedingungen, die im Affekt oder anhand von Probleme entstanden sind, die aber für die Zukunft etwas mitbringen, indem man sich die Vergangenheit anschaut.

**01:07:47**

*SH:* Ich habe noch eine abschließende Frage bevor wir in die Bilanzierung gehen. Wie würden Sie denn die Mitgliederstruktur der Winzergenossenschaft beschreiben? Wie sind die Mitglieder der Winzergenossenschaft?

**01:08:01**

*PS:* Heterogen. Anders kann man es nicht beschreiben. Ich kann einmal versuchen es zu erörtern. Wir haben Mitgliedsbetriebe mit viel Fläche, Haupterwerbs-Betriebe, die 40 Hektar bewirtschaften mit der Familie, ohne fremde Arbeitskräfte. Unser Vorsitzender, dessen Hauptbetrieb ist ein Rebveredelungsbetrieb. Er produziert Reben, die international vertrieben werden und dann hat er 40 bis 50 oder noch mehr Hektar Weinbau, von welchem die Trauben dann hierher geliefert werden. Aber das ist für ihn eher ein Seitengeschäft, obwohl er damit der größte Winzer ist.

**01:08:56**

*PS:* Dann gibt es einige Winzer, die Weinbau hauptberuflich betreiben. Wir haben viele Nebenerwerbs-Betriebe, die weniger monetär getrieben sind, die das aus Familientradition und aus kultureller Sicht sehr stark hinter dem Weinbau stehen, die sich dann teilweise auch in der Vermarktung einbringen. Es gibt Betriebe, die sind total aktiv eingebracht, in die Vermarktung, oder auch in der Verwaltung.

**01:09:32**

*PS:* Es gibt aber auch große Betriebe, die sich komplett raushalten und die uns eher als Abladestation für ihre Trauben sehen. Wir also eher deren Dienstleister sind. Wobei wir in der Verwaltung und die Aktiveren, wir sehen das nicht so. Wir wünschen uns, dass sich die Mitglieder als Mitgesellschafter der Genossenschaft sehen, die hier den großen Vorteil haben, sich auch in den Entscheidungsprozess einzubringen. Wir wollen das aktiv, dass jemand sagt, ich will da mitarbeiten und ich will mitentscheiden. Was wir weniger mögen ist, wenn sich jemand nur beschwert, aber sich nicht aktiv einbringt.

**01:10:24**

*PS:* Natürlich sind bei 350 Mitglieder die meisten passiv. Wie in der große Politik. Wenn wir das deutschlandweit betrachten würden, dann sehen wir, die meisten sind passiv. Keiner bringt sich in den politischen Prozess der Firma ein. Aber es gibt Mitglieder, die natürlich mehr wirtschaftliches Interesse haben, die sich tendenziell stärker einbringen. Es gibt andere, die sich aus ideellen und familiären Gründen ein, oder aus kulturellen Gründen.

**01:10:49**

*PS:* Wir haben auch in der Verwaltung Leute sitzen, bei denen man dann einfach merkt, dass sie bei der Deutschen Bank knapp unter Vorstandsebene sind. Er bringt dann auch absolut andere Erkenntnisse oder Dimensionen mit ein. Das ist schon sehr sehr gut, weil man dann über die Hauptberufe eine breitere Streuung hat. Wir hatten auch schon einen Mathematiker dabei, jemanden der für einen Maschinenbauer gearbeitet hat, in der Verwaltung, jemand aus dem Automobilbereich haben wir dabei, Fraport Mitarbeiter. Wir sind sehr, sehr breit aufgestellt. Das macht es dann hinterher aus.

**01:11:53**

*PS:* Die Genossenschaft ist sehr stark und der Ursprung der Genossenschaft war der Starkenburger Winzer Verein, hier in Heppenheim. Über mehrere Fusionsschritte hat man dann die gesamte Bergstraße quasi vereint in einer Genossenschaft. Aber dieses Thema ist nach wie vor etwas, das innerhalb der Mitgliedschaft existent ist. Viele sagen hier in der Region, die Heppenheimer Winzer Genossenschaft, oder was auch immer. Das ist etwas, wo ich immer dann dagegen argumentieren muss, weil ich dann sagen muss, es gibt auch etliche Mitglieder aus Bensheim. Wir sind auch der Betrieb mit der größten Fläche in Bensheim. Wir wollen auch als Bensheim Betrieb angesehen werden, weil unsere

Mitgliedsbetriebe dort sind. Wir wollen auch nicht als ein Betrieb gesehen werden. Klar sind wir ein Betrieb, aber eigentlich sind wir auch ein Zusammenschluss.

**01:12:57**

*PS:* Manchmal argumentieren Weingüter, jeder Betrieb darf nur einen Wein ausschenken. Aber dann muss ich sagen sorry, wir repräsentieren 350 oder mehr Mitglieder. Wir brauchen einen höheren Anteil. Das sind viel, viel mehr Familien, die da hinter stehen und die davon auch leben müssen. Ihr müsst uns schon noch mal mehr zugestehen. Wenn wir das Zehnfache an Fläche haben, dann wäre es vielleicht schon nett, wenn wir zwei oder drei Weine wenigstens präsentieren dürfen im Vergleich zu anderen dann.

**01:13:31**

*SH:* Vielen Dank für den offiziellen Teil. Jetzt würden wir uns noch über dieses Gespräch austauschen. Erst mal würde mich interessieren, ob es für sie angenehm war?

**01:13:42**

*PS:* Ja klar. Es war vielleicht ein bisschen unstrukturiert, aber das dürfen Sie hinterher auseinander nehmen.

**01:13:48**

*PS:* Waren denn die Fragen hilfreich und zielführend für Sie? Oder ob ich Sie mit Fragen überfallen habe?

**01:13:55**

*PS:* Nein, auf gar keinen Fall. Ich war schon genau drauf eingestellt und sie hatten das ja vorher auch kommuniziert gehabt am Telefon. Durch meine eigene Forschungsarbeit ist mir das jetzt auch nicht ganz unbekannt. Von daher ist es alles in Ordnung. Wollen wir nochmal kurz auf Ihr Konzept eingehen? Das was Sie mir vorhin gezeigt haben, weil vielleicht kommt mir dann doch noch mal eine Idee.

**01:14:20**

*SH:* Gerne.

**01:14:25**

*PS:* Das linke Feld meint?

**01:14:25**

*SH:* Man behält die Struktur bei, also aus Unternehmenssicht. Es kommt ein Schock, aber man kann mit den Ressourcen, mit den Mitarbeitern, mit dem, wie man sich gestaltet, strukturiert, das einfach übergehen. Es passiert, aber man bleibt da, wo man ist.

**01:14:43**

*SH:* Das kann man hier schon so sagen. Ich sehe das halt auch hier in Bezug auf das Wissensmanagement. Damals habe ich das eher so verstanden, in meiner Arbeit, bezogen auf das Individuum. Aber ich glaube, man kann sie auch als Organisation verstehen. Und dann haben sie irgendwie so einen Brainpool. So stelle ich mir das jetzt mal vor und 95 Prozent, oder ein Großteil des Wissens, überlappt. Aber es gibt auch Expertenwissen. Das kann ich hier auch bestätigen. Während dieser Krisensituation war das schon Fakt, dass die Leute dann dieses 5 Prozent Spezialwissen auch eingebracht haben in die Organisation und über den Rest schweigt man, oder? Das ist eigentlich gar kein Thema, das ist nicht relevant.

**01:15:51**

*SH:* Das Spannende ist ja, wenn wir jetzt über andere Organisationen sprechen, haben wir sehr, sehr deutlich spezialisierte Fachbereiche. In großen Firmen gibt es Departments, die sich mit nur einer Sache beschäftigen. Deswegen fand ich die Aussage, auch wenn ich das natürlich nicht bemessen kann, dass 95 Prozent der Fähigkeiten und des Wissens unter allen geteilt ist spannend. Also 5 Prozent ist sozusagen die Individualisierung der Mitarbeiter.

**01:16:19**

*SH:* Was dann aber natürlich dazu führt, dass Mitarbeiter sagen, wir wissen doch dass dieser Wein sehr gut abverkauft wird, lass uns den logistisch nah an die Rampe stellen, dann haben wir kurze Wege. Im

Endeffekt sind die Mitarbeiter dadurch, dass sie vielleicht Generalisten sind oder das breite Wissen bei allen vorherrscht sehr individuell einsetzbar. Also in verschiedenen Positionen.

**01:16:45**

*PS:* Das ist Fakt.

**01:16:46**

*PS:* Und dieser Fakt hilft vermutlich ungemein, wenn unvorhergesehene Situationen kommen. Sobald man transformativ handeln muss.

**01:16:55**

*PS:* Es gibt Ideen, dass bis 150 Personen, dass man die gut managen kann als ein Team. In der Größenordnung sind wir ja dann locker drin, mit den 30 bis 50 die wir sind. Und das merkt man definitiv. Die Leute sind flexibler, die Entscheidungen laufen sehr flexibel, die Absprachen laufen recht flexibel. Das ist dann schon sehr, sehr vorteilhaft. Auch in so einer Situation.

**01:17:27**

*SH:* Genau. Da ich qualitative Interviews führe, kann ich das nicht messen, welche Faktoren in welche Richtung wirken. Ich frage drei Kollektive und Genossenschaften, die in der Getränkebranche tätig sind und erstelle Annahmen mit starken Limitation, dass ich das nicht bemessen kann, aber dass ich vermute, dass zum Beispiel die Komplexität der Aufgaben der Mitglieder und das breite Wissen eher adaptiv wirkt, vielleicht sogar transformativ. Eben weil man dadurch schnell wechseln kann in den Aufgabenbereich.

**01:18:02**

*SH:* Es gibt sicherlich aber auch Faktoren, die vielleicht nicht transformativ wirken, demokratische Strukturen zum Beispiel. Damit wird dann vielleicht eher absorbiert. Deshalb habe ich auch nochmals nachgefragt, weil ich das spannend fand, dass ja der demokratische Prozess in Präsenz sehr eng ist. Aber man hat dieses Vertrauen miteinander, dass wenn man nicht in Präsenz sein kann, sondern nur digital, dass das trotzdem funktioniert.

**01:18:30**

*SH:* Da kann man den Schock, der auf einen einströmt, absorbieren, weil man weiß, wir bringen das schon mit.

**01:18:38**

*PS:* Aber das geht gerade dann, wenn das vorher anders gehandhabt wurde. Also wenn bereits viel kommuniziert wurde. Man hat auch gemerkt, nach einer gewissen Zeit, dass es schon immer wieder notwendig ist zu bestimmten Zeiten, also von Jahr zu Jahr, während der Ernte und so weiter. Die Sitzungen sind immer monatlich kann man etwas sagen, aber während der Ernte fällt es auch mal aus. Diese Woche hatten wir wieder Sitzung und ich hatte dann überlegt, ob sie als Videokonferenz hält. Ich habe sie aber bewusst, trotz Corona, als Präsenz Meeting gemacht, weil man die Gefahr noch als relativ überschaubar eingeschätzt haben, zu dem Zeitpunkt, und die Gruppe auch nicht zu groß ist.

**01:19:22**

*PS:* Es ging uns auch einfach darum, weil jetzt eine lange Vakanz war, irgendwie 8 Wochen, wo wir nicht miteinander gesprochen haben. Es musste eben jetzt mal wieder sein, dass wir uns da austauschen. Es geht immer lang, und es gibt immer wieder Stimmen, und ich selbst habe das am Anfang auch gedacht, wir müssen die Sitzung stringenter machen. Hier ist der Beschluss, hier der Beschlussvorschlag, das sind die Argumente, Beschlussvorschlag abstimmen zack und dann raus. Aber dann haben sie die Leute nicht mitgenommen und sie haben auch nicht das Potenzial der ganzen Gruppe mitgenommen. Es ist besser ein Thema früh auf die Agenda mit aufzunehmen, dann berät man darüber und dieser Beratungs-Aspekt ist extrem bedeutsam, weil da kommen so viele Ideen raus.

**01:20:13**

*SH:* Ja, das glaube ich auch und es ist ein spannender Aspekt. Es geht ja scheinbar auch um Unstrukturiertheit, aber eigentlich genau das als wertvollen Teil der Diskussion zu sehen.

**01:20:35**

*PS:* Ich habe nach dem Studium und auch vor allen Dingen in der Anfangszeit als Geschäftsführer sehr stark gedacht, wir müssen hier eine Struktur reinbringen und die ist mit Sicherheit auch durchaus sinnvoll. Aber in der kleinen Organisation hat das ganze Grenzen, weil wenn jemand krank ist oder sie brauchen eine Urlaubsvertretung oder was auch immer. Dann müssen Sie jemand vielleicht aus dem komplett anderen Bereich nehmen, da sie keine gesamte Abteilung haben. Bei einer Rechtsabteilung mit fünf Juristen, die können sich gegenseitig vertreten. Das ist hier ja nicht so, sondern Sie müssen dann jemand, der dann vielleicht Marketing macht, muss dann mal zwischenzeitlich Kreditoren einbuchen und macht dann auf einmal Rechnungswesen. Und so muss es eigentlich dann laufen. Sie können zwar jede starre Struktur top down planen, aber die ist nicht darstellbar. Das ist entspricht nicht der Lebensrealität in der Organisation. Viele Sachen betreffen dann wieder verschiedene Bereiche. Da können sie Bereiche einteilen, aber im Endeffekt haben sie dann doch wieder ein Meeting, wo alle beisammen sind und müssen das als Gesamtteam organisieren. Von daher läuft es da in einem kleineren oder mittelständischen Betrieb manchmal anders ab.

**01:21:55**

*SH:* Super spannend. Vielen, vielen Dank für die ganzen Einblicke. Ich konnte sehr viel mitnehmen, die Kamera hat zwar zwischendrin aufgegeben, aber das Aufnahmegerät hat die ganze Zeit weiter aufgenommen. So ich müsste hier einmal stop drücken.

**01:22:10**

*PS:* Ja, cool. Was trinken Sie gerne? Lieber Rot, oder Weißwein, oder gar keinen Wein?

*Appendix C.A2: Information für die Verwaltungsgremien der Bergsträsser Winzer eG, Heppenheim  
(sent by e-mail, 27.03.2020)*

### **Auswirkungen der Coronavirus-Krise auf die Bergsträsser Winzer eG**

Liebe Verwaltungsmitglieder,

die aktuelle Corona-Krise stellt unseren Betrieb vor enorme Herausforderungen, über die ich Sie als Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder gerne informieren möchte.

#### Geschäftssituation

Die gegenwärtigen Einschränkungen im sozialen Leben haben zu großen Umsatzeinbußen bei unseren Gastronomiekunden geführt. Es ist davon auszugehen, dass etliche Betriebe die Krise nicht überstehen.

Unsere großen Kunden im Fachhandel haben bereits Kurzarbeit angemeldet. Wir wurden vergangene Woche um Zahlungsstundungen von einem Fachhändler gebeten (Größenordnung 1.000 Euro).

Die BWeG hat etliche interne Veranstaltungen abgesagt. Darüber hinaus sehen wir uns mit der Absage vieler Feste und Weinmessen konfrontiert. Damit fallen insgesamt viele Konsumgelegenheiten für Wein weg, die leider nicht zu einem späteren Zeitpunkt kompensiert werden können.

In der Vinothek liefen die Umsätze bis einschließlich Kalenderwoche 12 stabil, allerdings war bereits erkennbar, dass weniger Kunden bei uns einkaufen und die Bonsummen je Einkauf anstiegen. Seit der KW 13 ist der Umsatz in der Vinothek auf die Hälfte des üblichen Tagesumsatzes zurückgegangen. Die Öffnungszeiten wurden bereits verkürzt.

Der Paketversand und die Umsätze über den Onlineshop haben sich enorm gesteigert. Leider reicht dieser Umsatzanstieg nicht dazu aus, um die Umsatzrückgänge in der Vinothek zu kompensieren.

Im LEH waren bis zu Beginn der KW 13 noch normale Umsätze zu verzeichnen.

Die oben beschriebenen Geschäftsentwicklungen lassen bereits erkennen, dass wir mit signifikanten Umsatzeinbrüchen rechnen müssen. Leider ist die Dimension der zukünftigen geschäftlichen Entwicklung mit einer großen Ungewissheit verbunden. Niemand weiß, wie lange die Einschränkungen des sozialen Lebens aufrechterhalten werden und mit welcher Stringenz die „Kontaktverbote“ (Ausgangssperren) in Zukunft durchgeführt werden.

Die Zahlungsverpflichtungen der BWeG werden unterdessen weiterlaufen, wenn wir keine Maßnahmen dagegen ergreifen. Dies kann den Zahlungsmittelabfluss sehr stark belasten. Insbesondere vor dem Hintergrund, da im April eine Liquiditätsdelle abzusehen ist.

Kurzum, wir steuern einer ungewissen Zukunft entgegen und müssen uns dafür richtig aufstellen.

#### Kurzfristige Zukunftseinschätzung

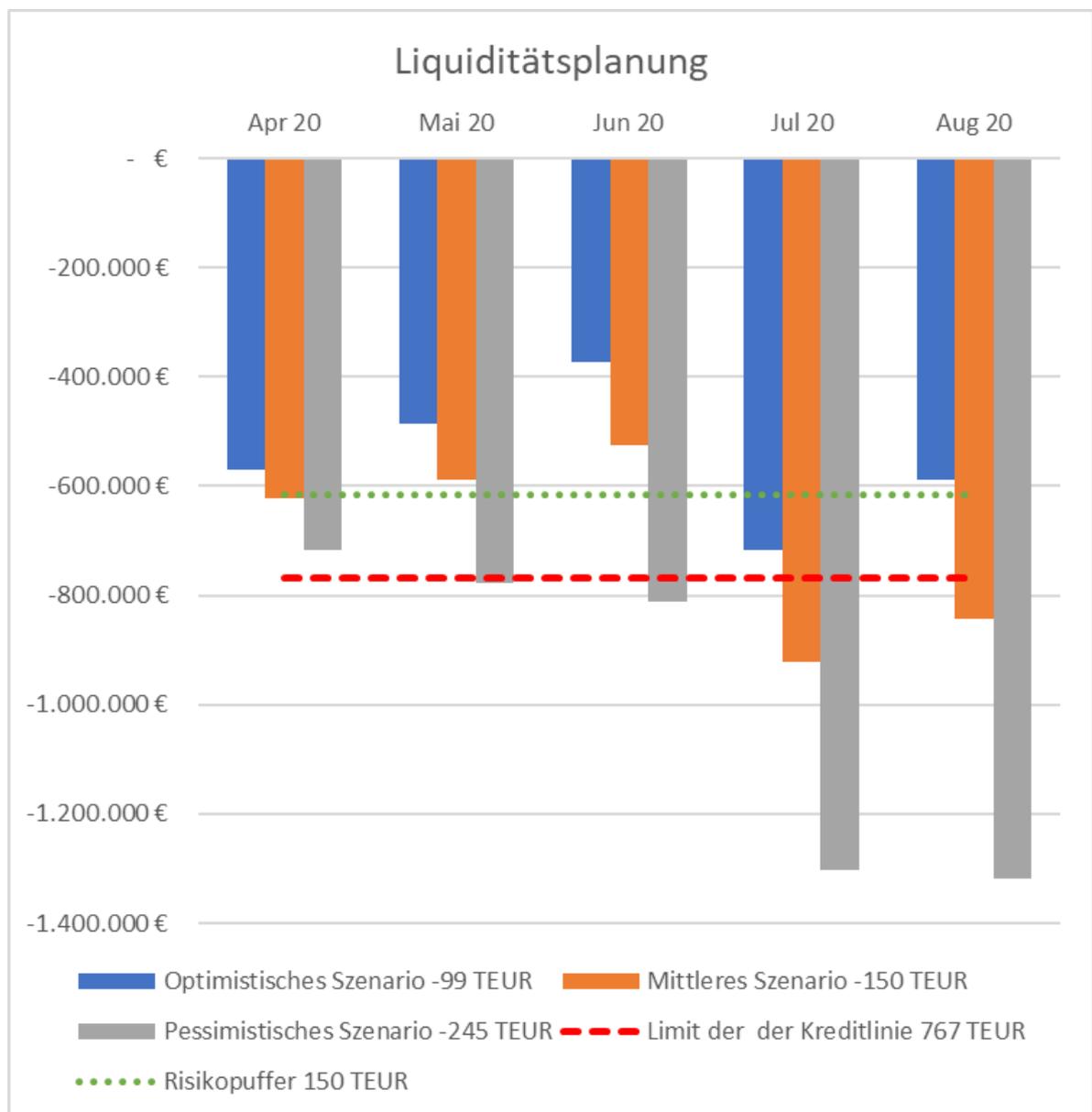
Die konkreten Umsatzeinbußen durch die Corona-Pandemie lassen sich aktuell nicht abschätzen, da noch kein Monatsabschluss vorliegt, in dem die neue Umsatzsituation mit Ausgangssperre abgebildet ist. Dies wird erst Anfang Mai (Monatsabschluss April) der Fall sein. Eine grobe Einschätzung ist dennoch möglich, wenn man die zuvor beschriebenen Effekte auf den Umsatz heranzieht.

Im positiven Fall müssen wir davon ausgehen, dass jeder Monat eines Shutdowns rund 100 TEUR Umsatzeinbußen für die Bergsträsser Winzer eG mit sich bringt (-19%). Wenn man pessimistische Annahmen zugrunde legt, erscheinen Umsatzeinbußen von 245 TEUR je Monat als mögliches Szenario (-48%).

	Ist-Situation GJ 2018/2019		Optimistische Annahme			Pessimistische Annahme		
	Umsatz in TEUR	Umsatz in TEUR	Umsatz- veränderung	Umsatz in TEUR	Umsatz- differenz in TEUR	Umsatz- veränderung	Umsatz in TEUR	Umsatz- differenz in TEUR
	2018/2019	je Monat		je Monat	je Monat		je Monat	je Monat
LEH	2.932	244	10%	269	24	-20%	195	-49
Privatkundschaft	1.342	112	-20%	89	-22	-50%	56	-56
Fachhandel	806	67	-80%	13	-54	-95%	3	-64
Firmen	408	34	-50%	17	-17	-95%	2	-32
Mitglieder	322	27	-20%	21	-5	-50%	13	-13
Gastronomie	188	16	-80%	3	-13	-100%	0	-16
Vereine, etc.	175	15	-80%	3	-12	-100%	0	-15
Export	6	1	-100%	0	-1	-100%	0	-1
	6.179	515	-19%	416	-99	-48%	270	-245

Hieraus lässt sich bereits unschwer erkennen, dass ein konkreter Handlungsbedarf vorliegt, da sich die Umsatzeinbußen innerhalb weniger Wochen signifikant auf die Solvenz der Bergsträsser Winzer eG auswirken.

Eine aktuelle Liquiditätsplanung verdeutlicht, dass bereits innerhalb der nächsten drei Monate ein Liquiditätssengpass drohen könnte, wenn die Liquidität nicht aktiv beeinflusst wird.



### Risiko einer behördlich angeordneten Betriebsstillegung

Sofern sich ein Mitarbeiter mit dem Coronavirus infiziert, könnte dies dazu führen, dass das Gesundheitsamt der kompletten Belegschaft eine Quarantäne verordnet. Eine zweiwöchige Betriebsstillegung hätte für unser Unternehmen Umsatzeinbußen im Bereich von 200 – 250 TEUR zur Folge (Schätzung basierend auf einem durchschnittlichen Monatsumsatz).

Die Betriebsbereiche, die sich mit der Auftragsabwicklung (Vinothek, Lager, Faktura) befassen sind aus diesem Grund von besonderer Bedeutung für die permanente Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit.

Wir haben aus diesem Grund in der vergangenen Woche zwei Teams eingeteilt, die abwechselnd in einem zweiwöchigen Intervall arbeiten (bzw. zuhause bleiben). Dadurch können wir immer ein Team in Reserve halten, dass im Infektionsfall die Arbeit aufnehmen kann.

### Antrag auf Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit und Gleitzeitabbau

Zudem sind wir gerade dabei einen Antrag auf Kurzarbeit bei der Bundesagentur für Arbeit einzureichen. Voraussetzung dafür ist eine Betriebsvereinbarung, die die Geschäftsleitung mit dem Betriebsrat abschließen muss.

Diese Maßnahme verringert den Liquiditätsabfluss und kann uns die notwendigen Zahlungsmittel sichern, um die Arbeitsplätze über die Krise hinweg zu erhalten.

Die Kurzarbeit soll entsprechend dem jeweils aktuellen Arbeitsbedarf und der daraus resultierenden Personalplanung durchgeführt werden.

1. Ab 01.04.2020 sollen die Mitarbeiter der Bereiche Lager, Faktura und Vinothek in eine 50% Kurzarbeit geschickt werden. Diese resultiert aus dem zweiwöchigen Schichtwechsel der beiden Teams in diesem Bereich.
2. Im Keller und in der Abfüllung muss zu einem späteren Zeitpunkt eine Kurzarbeit noch im Laufe des Geschäftsjahres umgesetzt werden. Aktuell werden noch verschiedene Weine abgefüllt und es liegen noch nicht alle Weine „stabil“ in den Tanks, sodass diese über einen längeren Zeitraum dort lagern können. Eine Option wäre ein „Betriebsurlaubs“ (Kurzarbeit) der in einem noch zu bestimmenden Zeitraum durchgeführt wird. Diese Maßnahme kann beispielsweise dann erfolgen, wenn die notwendigen Flaschenfüllungen gemacht sind und absehbar ist, dass die nächste Füllkampagne in das neue Geschäftsjahr verschoben werden kann.

Da auch viele Weinfeste und Sonderveranstaltungen ausfallen, müssen auch die Mitarbeiter im Keller und Verwaltung jetzt schon unverzüglich Gleitzeit, Überstunden und Urlaub abbauen.

### Kurz- und mittelfristige Maßnahmen

Unmittelbare zeitkritische Maßnahmen (binnen vier Wochen)

1. Verkürzung der Öffnungszeiten im Barverkauf (bereits umgesetzt)
2. Urlaubsabbau und Gleitzeitabbau um Urlaubsrückstellungen zu verringern bzw. im Idealfall komplett zu vermeiden (bereits in Umsetzung). Diese Maßnahme ist Erfolgswirksam, hat aber keinen Einfluss auf die Liquidität.
3. Stärkere Bewerbung des Paketversands (Onlineshops bzw. von Bestellungen per Telefon und E-Mail). Erste Aktivitäten wurden bereits umgesetzt.
4. Pandemieplan im Betrieb (bereits in Umsetzung: Hygiene Regeln, Information der Mitarbeiter, Einteilung von A und B Team, die nicht miteinander in Kontakt kommen).
5. Anmeldung von Kurzarbeit, um Liquidität von der Bundesagentur für Arbeit zu erhalten (siehe oben).

6. Budgetbeschränkung: Ab 500 Euro sollte jede Bestellung oder Auftragserteilung durch ein Vorstandsmitglied vorab genehmigt werden (Dies wurde bereits per Mail kommuniziert). Diese strikte Ausgabenkontrolle muss sich unter Umständen auch auf Betriebsmittel (Flaschen und Verpackungsmaterial) erstrecken, wenn der Absatz zurückgehen sollte.

Kurzfristige Maßnahmen (ab Anfang Mai)

1. Aktualisierung der Produktionsplanung: Die Füllplanung und das Sortiment müssen ggf. an einen verminderten Absatz angepasst werden.

Sofern es für den Monat April nicht gelingt Kurzarbeitergeld zu beantragen, da der Betriebsrat seine Zustimmung für eine Betriebsvereinbarung verweigert, sollte eine Kündigung des Tarifvertrags in Erwägung gezogen werden. Betriebsbedingte Kündigungen dürfen ab Mai nicht mehr ausgeschlossen werden.

Sofern sich die Geschäftslage wieder merklich verbessert, können die oben genannten Maßnahmen auch wieder aufgehoben werden.

Für Rückfragen stehe ich gerne zur Verfügung.

Mit freundlichen Grüßen

Patrick Staub

## Appendix C.B – Premium-Kollektiv

*Appendix C.B1: Transcript Interview with Uwe Lübbermann, Managing Director Premium-Kollektiv, on 2.12.2021 (online)*

**00:00:07**

*Sven Haas (SH):* Jetzt ist es

**00:00:17**

*SH:* Recording is on.

**00:00:35**

*Uwe Lübbermann (UL):* So, jetzt bin ich ganz Ohr und ganz bei dir.

**00:00:37**

*SH:* Dein Kaffee ist schon fertig?

**00:00:40**

*UL:* Ja, den hatte ich schon angestellt, als ich mich eingeloggt habe. Jetzt musst der bloß noch weggenommen werden und die Maschine ausgemacht werden.

**00:00:45**

*SH:* Okay, verstehe. Super. Ja, erstmal vielen, vielen Dank, dass du es möglich machst, trotz der ganzen Widrigkeiten aktuell. Ich habe dir letzte Woche auch schon zugehört bei diesem Vortrag an der Uni. Ich weiß nicht ob du dich erinnerst, da war ich auch mit dabei und habe schon mal ein bisschen reingehört und habe auch dein Buch angelesen. Ich bin also ein bisschen im Bilde und ich finde es super cool, dass das klappt, weil ich glaube, dass ihr für meine Arbeit einen super wichtigen Beitrag liefern könnt, da ihr viele Sachen anders macht. Ich bin in dem ganzen Rahmen kollektives Unternehmertum, Genossenschaften und so weiter gerade unterwegs. Aber vielleicht der Reihe nach.

**00:01:32**

*SH:* Ich würde einmal kurz diese Standard Sachen, die ich dich fragen muss, wegen Einwilligung und so weiter machen, dass wir das einmal auf Band haben. Danach würde ich dir kurz erklären, wie wir dieses Interview führen und du darfst natürlich dein Feedback geben, ob das so für dich passt, ob du irgendwie Verbesserungsvorschläge hast und dann starten wir sozusagen rein. Wenn das okay ist für dich.

**00:01:51**

*UL:* Danke an dich erst mal, dass du diese hin und her Terminverschieberei mitgemacht hast. Ich habe dir erklärt, das lag einfach an persönlichem Burnout und Problemen, die wir hier hatten. A. ist auch ausgefallen, hast du mitgekriegt, seit August sind wir schon in Kontakt, insofern, danke and dich, dass das auch so flexibel möglich war. Und jetzt bin ich ganz bei dir, habe auch keine weiteren Termine, nur irgendwann kommt meine Frau nach Hause, dann hörst du ein paar Geräusche, aber das wars dann auch.

**00:02:15**

*SH:* Ich bin auch nach hinten raus ein bisschen begrenzt. Aber ich sage mal, 20 Uhr wäre so die Grenze. Aber vielleicht kriegen wir es ja auch schneller hin, je nachdem, wie du Lust und Zeit hast.

**00:02:25**

*SH:* Gut. Zuallererst mal, ich habe dich ja gefragt, ob du mitmachen möchtest. Es war also eine freiwillige Teilnahme. Ich habe dich nicht gezwungen und du kannst natürlich auch jederzeit wieder zurückziehen, wenn du das Gefühl hast, auch im Nachgang des Gesprächs, dass Sachen thematisiert wurden, die vielleicht schwierig sind, oder über die du noch mal drüber reden möchtest - diese

**00:02:43**

*SH:* Möglichkeit besteht. Ich würde das ganze Audio und Video aufzeichnen. Also ich habe zwei Quellen. Einmal nehme ich direkt den Bildschirm ab und einmal nur den Ton. Zum Transkribieren ist das natürlich

gedacht. Ich speichert das primär bei mir, aber auch in der Dropbox, zur Sicherheit noch mal, und würde das auch nach meiner Masterarbeit alles löschen. Das heißt, das wird nicht aufgehoben, sondern nur die Transkription, die eben auch in der Arbeit drinsteht, die bleibt bestehen. Die anderen Dateien werden gelöscht, nach Abschluss der Arbeit.

**00:03:13**

*UL:* Alles klar. Ich bin geübter Redner, also auch geübter Interviewpartner, insofern, wenn ich was dir erzählen sollte, was nicht öffentlich ist, dann mach ich es unter drei und sage das dazu. Und ansonsten kannst du alles verwenden.

**00:03:37**

*SH:* Ich stehe natürlich auch nach dem Interview für Fragen zur Verfügung, wenn du dir noch mal was überlegt hast oder noch mal Input hast oder wie auch immer. Dann können wir das auch gerne nach dem Interview jederzeit noch besprechen. Also bis Februar werde ich wahrscheinlich an der Masterarbeit arbeiten. Bevor ich sie abgebe, sage ich natürlich auch noch mal Bescheid. Und klar, die Vereinbarung war ja auch, ihr dürft sie veröffentlichen, die kommt bei euch auf die Seite. Und das steht auch von meiner Seite nach wie vor

**00:04:03**

*UL:* Wir können das anonymisieren, wenn du möchtest. Also wenn dein Name nicht erscheinen soll, deine Matrikelnummer nicht erscheinen soll, dann können wir deine Daten aus der Arbeit rausnehmen. Wenn du das möchtest, kannst du dir überlegen.

**00:04:13**

*SH:* Müssen wir eigentlich gar nicht machen, vielleicht bin ich sogar das ein oder andere Mal froh, wenn sich dann doch noch mal jemand meldet. Ich bin auch Fan davon, falls jemand in eine ähnliche Richtung was macht, dass sich die Person einfach melden kann und dann ist ja ganz spannend, wenn auch eine Kontaktmöglichkeit da ist. Über die Matrikel-Nr können wir sprechen, ob die jetzt unbedingt sein muss ist die andere Frage, aber mit Namen und so habe ich gar kein Problem und auch Kontaktmöglichkeit.

**00:04:36**

*SH:* Vielleicht noch eine andere Sache. Ich hatte ursprünglich die Idee, das mit zwei Leuten von euch zu machen, dazu hattest du gesagt von der Kapazität her und den Terminen her schwierig. Und da hattest du auf jeden Fall auch gut Bedenken. Allerdings habe ich das natürlich mit dem Professor nochmal besprochen und ich bräuchte noch eine zweite Quelle von euch, vielleicht ein Protokoll. Ich weiß, ihr habt auch schon ein paar Mal euer Postfach einfach komplett geteilt mit Leuten. Aber vielleicht so ein Protokoll aus der Corona Zeit, wo ihr Sachen besprochen habt, wo vielleicht viele Entscheidungen gefallen sind, damit ich da noch mal einen Abgleich machen kann, also zwei Quellen habe, mit denen ich arbeiten kann. Kannst du in Ruhe nochmal überlegen. Für mich ist der wichtigere Teil, die Tonspur, was wir jetzt machen, aber ich muss noch mal so ein bisschen validieren und zwei Quellen sind irgendwie immer sicherer als nur das, was du sagst. Hast du bis hierhin erst mal Fragen?

**00:05:28**

*UL:* Keine Fragen, mein grübelndes Gesicht ist nur der Ausdruck der Überlegung. Welche Quelle können wir dann noch nehmen, oder welche nehmen wir denn da am besten? Wir haben einige Kollektivist\*innen, kollektivistischen, die bei wissenschaftlichen Arbeiten schon mitgemacht haben, die das auch wollen. Die meisten wollen das aber nicht. Die sind ein bisschen unsicher, was so interviewt werden und so angeht.

**00:05:50**

*SH:* Ja.

**00:05:52**

*UL:* Protokolle haben wir natürlich von unseren Telefonkonferenzen. Aber die sind also von der Definition her nur fürs Orga-Team sichtbar. Da müsste ich überlegen, was ich dir da freigeben kann, was du benutzen kannst sozusagen. Damit ich nicht bei uns in den Ruf komme, sensible Daten mit anderen zu teilen. Und ich verstehe den Ansatz aber total. Also ich kann ja viel erzählen, wie toll alles ist oder auch

wie schlecht alles sei. Da muss noch eine zweite Person mit dazu. Ich überlege halt nur, wer das sein kann.

**00:06:21**

*UL:* Was du tun könntest. Vielleicht ist das sogar ganz gut, bei uns auf der Homepage findest du unter Kontakt die sogenannte erste Anlaufstelle für sie. Das wa als du Kontakt aufgenommen hast die Anna-Lilja und diese war ausgefallen. Ja, jetzt steht da die Sewil und die Sewil ist erst ein gutes Jahr bei uns und könnte dir sozusagen eine gute zweite Perspektive vermitteln von jemand, der relativ neu bei uns ist.

**00:06:47**

*UL:* Ich mache das jetzt seit 20 Jahre und habe dadurch in manchen Dingen vielleicht einen sehr guten Einblick, oder besser als andere. Vielleicht bin ich auch betriebsblind oder sehe viele Dinge nicht, oder nicht mehr. Und die Sewil ist jemand, die ist im Vergleich eben ziemlich neu dabei. Das könnte vielleicht ganz spannend sein als Perspektive, also als zweite. Frag sie doch mal, vielleicht hat sie Bock.

**00:07:08**

*SH:* Das ist ein guter Tipp, das werde ich auch machen. Aber vielleicht nur noch mal zur Klärung, ich habe jetzt bei allen Interviews sozusagen deine Anregungen mitgenommen für alle Interviews nur mit einer Person. Und dann wäre es natürlich aus meiner Perspektive einfacher, wenn ich dann ein ähnliches Dokument zum Beispiel noch vergleichen kann. Ich will euch auch keine extra Arbeit machen, aber z.B. ein geschwärztes Protokoll, wo sensible Daten gestrichen sind wäre ja auch möglich, aber das kostet Zeit. Das verstehe ich auch. Wir können einfach dazu auch danach noch mal sprechen. Wie gesagt, das Wichtige ist für mich das Interview. Es wurde mir nur nahegelegt, vom Lehrstuhl, noch eine zweite Quelle heranzuziehen. Das kann Sewil sein. Vielleicht wäre aber ein Protokoll einfacher, weil ich dann bei allen sozusagen etwas Vergleichbares benutzen kann. Das einfach nur so vielleicht als Hintergrund oder Anmerkung dazu noch.

**00:08:04**

*UL:* Ja, vielleicht kann Sewil dich auf eine Protokoll-Stelle stoßen, oder kann Sewil dir eine Protokoll Stelle raussuchen, die sie auch für passend hält, weil das was ich jetzt für passend halte, was ich dir geben könnte, ist dann ja wieder nur meine Sichtweise oder meine Sortierung.

**00:08:21**

*SH:* Genau das ist super. Wenn wenn sie das sozusagen nimmt, wenn sie eine Stelle rausnimmt oder einen Teil des Protokolls, dann hätten wir sozusagen auch eine zweite Person. Das wäre vielleicht sogar auch was, was ich dann noch mitnehmen könnte zu den anderen. Da habe ich nämlich auch bisher, also zumindest bei einem Interviewpartner das Interview geführt, aber auch noch nicht die zweite Quelle. Und da könnte ich das ja dann genauso anregen. Kann ich vielleicht jemand anders bei euch mir was weiterleiten? Ein Protokoll oder ähnliches?

**00:08:49**

*UL:* Das wär ganz gut, wenn du sie mal fragst. Ich hatte sie dir auch schon mal ans Herz gelegt, eine Kollektivistin in Hamburg, die neu bei uns ist

**00:08:57**

*SH:* Ja, du hattest drüber geschrieben.

**00:09:00**

*UL:* Genau im Sinne einer Angestellten oft noch denkt, und vielleicht kann sie dir dann eine Protokollstelle raussuchen, die dir hilft. Das ist auch deshalb vielleicht ganz gut, weil sie, meiner Meinung nach noch ein bisschen in der Vergangenheit lebt. Sie liest zum Beispiel alte Chatnachrichten von über einem Jahr noch mal nach, wo ich mich frage, wer macht denn so was? Sie macht das und hat deswegen vielleicht auch noch mal einen anderen Blick auf das Ganze. Das wäre mein Vorschlag, dass du sie fragst, ob sie dir vielleicht einen zweiten O-Ton oder eine Protokollstelle oder Quelle zukommen lassen kann.

**00:09:34**

*SH:* Das ist super spannend, das mache ich genauso. Danke für den Tipp und die Anregung. Ich würde

vielleicht jetzt auch kurz erklären, wie das Interview aufgebaut ist. Ich habe das glaube ich mal kurz beschrieben und wahrscheinlich hast du auch sowieso in Vorbereitung noch mal kurz drüber gelesen. Es gibt sozusagen fünf Phasen in dem Interview. Es ist ein problemorientiertes Interview. Das heißt primär geht es darum das Problem was du, bzw. ihr, erfahren habt. Aber natürlich bist du die Person aus deren Perspektive das Ganze erzählt wird, in der Zeit über Corona. Wir sind jetzt gerade in der ersten Phase Begrüßung, Erklärung, wie der Ablauf ist, sozusagen. Das ist Teil des Ganzen. Der zweite Teil wäre dann ein quasi normales Gespräch. Ich stelle mich vielleicht auch einfach noch mal vor, du stellst dich noch mal vor, dass wir so ein bisschen warm werden miteinander und dann würde so etwas wie eine Erzähl-Aufforderung von mir kommen. Ich würde dich sozusagen fragen, hey, wie war das denn eigentlich jetzt? Die letzten Monate während Covid-19? Wie war es mit dem Premium Kollektiv? Und dann kriegst du sozusagen freien Raum, erst mal zu erzählen, was du möchtest.

**00:10:36**

*SH:* Ich helfe dir maximal indem ich sage, oh, das ist spannend, kannst du mir da vielleicht ein bisschen mehr zu erzählen, oder, das versteh ich nicht. Kannst du das konkretisieren? Aber im Endeffekt lass ich dir freien Lauf. Von mir aus eine halbe Stunde, oder so lang du Lust hast. Und irgendwann würde dann ein vierter Teil beginnen, und das sind ad hoc Fragen oder Nachfragen. Das heißt, ich mach mir so ein bisschen Notizen zu dem, was du erzählst bzw. ich habe ein paar Themen mitgebracht, die vielleicht für mich interessant sind. Und falls du die nicht aufgreifst, dann frage ich noch mal nach. Und in dem fünften Schritt wäre dann sozusagen der Abschluss, eine Art Bilanzierung, wo wir einfach auch noch mal miteinander sprechen, wie wir es fanden? War es okay, war es angenehm? War irgendwas störend? Hat es dir vielleicht auch geholfen? Ist dir etwas hängengeblieben aus dem Gespräch? Einfach noch mal so ein bisschen wrap up und Feedback auch einfach. Und das wäre sozusagen der Rahmen der gesetzt ist.

**00:11:29**

*SH:* Wenn du Lust hast, zeige ich dir mal kurz, in dem ich meinen Bildschirm freigebe, was das Framework ist, mit dem ich arbeite. Manchmal hilft das, um so ein bisschen zu verstehen, um was geht es denn eigentlich? Ich gebe dir sozusagen keinen inhaltlichen Input, sondern nur in welchen Strukturen ich denke. Und das hilft manchmal, um das Gespräch besser aufzubauen.

**00:11:51**

*SH:* Ja, sehr gerne.

**00:11:52**

*SH:* Super. Dann probiere ich einmal hier meinen Bildschirm freizugeben. Einen Moment. So sagt gerne mal Bescheid. Bildschirm Freigabe fehlgeschlagen. Das ist natürlich nicht so gut. Ich probier es noch mal! Das ist schlecht.

**00:12:24**

*UL:* Du kannst mir auch einen Screenshot oder irgendwas an eine E-mail hängen.

**00:12:27**

*SH:* Das ist natürlich auch ein sehr guter Tipp. So machen wir das. Warte mal ganz kurz, dann mach ich das doch so. Parallel kann ich ja vielleicht ein bisschen erzählen. Also es geht um Resilienzfaktoren und Resilienz in verschiedenen Formen. Jetzt müsste die Mail rausgegangen sein an dich, allerdings ohne Betreff. Ich hoffe nicht, dass das der Spamfilter jetzt rauszieht. Ah, du siehst es, dann kannst du ja mal drauf gucken.

**00:13:21**

*SH:* Die wesentlichen Teile sind die drei unten. Es gibt verschiedene Formen der Resilienz, oder wie man Resilienz beschreibt. Das eine ist die Ecosystem Resilienz. Das heißt, ein System absorbiert sozusagen einen Schock oder eine Krise. Die Strukturen sind so geschaffen, dass das geht, deswegen auch Ecosystem. Diese Betrachtung kommt aus dem Naturwissenschaftlichen. Zum Beispiel ein See oder ein Teich, den du dir vorstellen kannst. Da schmeißt jemand einen Sack mit Müll rein und der See als Ökosystem kann diesen Müllsack, der zwar stört, aber mit der ganzen Selbstreinigung des Sees, als System das funktioniert, diesen Schock überstehen. Wenn ich jetzt was anderes oder eine größere

Menge reinschmeißen würde, könnte das ein Problem werden für den See und er kippt. Aber er hat eine grundsätzliche Resilienz dagegen und kann das sozusagen abfedern.

**00:14:13**

*SH:* Der zweite Teil, das wäre dann hier die Engineering Resilienz. Das kommt natürlich aus dem Maschinenbau. Eine Maschine läuft nicht ganz rund. Es gibt Probleme, vielleicht irgendwie in der Schaltzentrale, die sehen okay, da ist ein Fehler. Und dann überlegt man, wie kann man sozusagen was anpassen, dass dieser Fehler nicht mehr angezeigt wird. Also dass man zu einem Alten normal zurückkommt, dass ein Gleichgewicht wieder hergestellt wird. Ist ein bisschen so eine wirtschaftlich neoklassische Balance Idee. Aber im Endeffekt man passt Dinge an, damit es nicht zur großen Krise kommt. Also man probiert sich anzupassen. Adaptive wäre vielleicht so ein Begriff, der auch in dieselbe Richtung geht.

**00:14:57**

*SH:* Und das dritte ist dann die transformative Resilienz. Das heißt, man verändert was, aber man verändert, was dauerhaft. Es ist sozusagen von vornherein, oder im Zuge dessen geplant, dass man nicht mehr zurück zum alten Normal geht. Das ist bei bei dem mittleren Block nicht immer klar. Es kann sein, dass man etwas anpasst und es bleibt man. Es kann aber auch sein, dass man etwas anpasst und das am Ende wieder fallen lässt. Also das ist so ein Zwischenstadium zwischen man ändert wirklich was, oder man ändert halt in Anbetracht der Krise, oder des Schocks was. Und das letzte ist dann sozusagen wirklich eine dauerhafte Veränderung.

**00:15:32**

*SH:* Ich probiere es sozusagen von dir jetzt im Gespräch zu erfahren, wie ihr so arbeitet, was so viele Faktoren sind, die ihr als Premium kollektiv mitbringt. Strukturen und Strategien, die euch helfen, in eine von diesen Kategorien Resilienz aufzubauen. Das heißt, es kann sein, dass Faktoren vielleicht eher so absorptiv wirken, dass man sagt, okay, das hilft uns einfach, dass wir grundsätzlich erst mal Schocks absorbieren. Wir wir müssen nicht so viel dauernd ändern. Wir müssen nicht ad hoc reagieren, sondern wir funktionieren einfach so, wie wir sind. Und Unregelmäßigkeiten lassen sich ausgleichen.

**00:16:09**

*SH:* Und es wird mit Sicherheit auch Dinge geben bei euch, die hilfreich dabei sind, was zu verändern, wenn der Schock oder die Krise zu groß ist. Deswegen auch ganz oben ist ja auch Intensität of the crisis. Das heißt, je langanhaltender, je intensiver das ist, desto eher sind wir wahrscheinlich bei transformativen Sachen. Also wenn die Krise wirklich lange anhalten oder intensiv ist, muss man anders reagieren, als wenn es eine kurze kleine Sache ist. Und so ist das eben so ein bisschen so ein Spektrum zwischen funktional und dynamisch, wie man eben reagiert und wo man sich bewegt. Hast du dazu erst mal grundsätzlich Fragen? Ansonsten wäre ich da mit meinem Einstieg so ein bisschen auch am Ende.

**00:16:51**

*UL:* Also Fragen habe ich keine. Ich gucke nur so skeptisch oder nachdenklich, weil ich vermute, dass bei uns eine Ebene zum Tragen kommt, die in diesem Modell zumindest im Moment für mich nicht sichtbar ist. Und zwar ist es die persönliche Ebene. Also wir haben als Organisation haben wir ein paar Dinge gemacht, die stehen ja auch im Buch im ersten Kapitel, wie wir damit umgegangen sind. Das kann man gleich im Detail vertiefen, aber nur ganz kurz. Ich vermute, dass da noch die persönliche, individuelle Ebene fehlt, zumindest für mich zum jetzigen Zeitpunkt.

**00:17:27**

*SH:* Ok, aber es könnte ja auch sein, dass persönliche Dinge auch in die eine oder andere Richtung wirken und da auch erfasst werden können. Hast du eine konkrete Vorstellung, was das zum Beispiel sein könnte? Also meins jetzt wirklich Persönlichkeiten?

**00:17:48**

*UL:* Also ich glaube, dass es bei meiner Person eine große Rolle spielt, wie ich aufgewachsen bin und welche Eigenschaften ich jetzt mitbringe. Das hat sehr geprägt, wie ich mit dieser Krise umgegangen bin. Und das ist aber nichts, was man jetzt formalisiert, irgendwo nachlesen oder nachgucken könnte. Also du kannst nachgucken, was wir gemacht haben, klar. Aber warum das so gemacht wurde und warum das

geklappt hat und was das an persönlichen Voraussetzungen, aber auch Entwicklungen nach sich gezogen hat, das ist für mich im Moment nicht unser Modell abbildbar. Aber das muss ja nichts heißen, weil es ist ja auch gut oder nicht gut. Können wir drüber reden.

**00:18:26**

*SH:* Ja, das ist ein spannender Punkt. Ich habe an einer Stelle bisher jetzt auch schon geschrieben, in meiner Masterarbeit, dass wenn man so Modelle oder Strukturen schafft, dass es natürlich immer vereinfacht und auch eine Gewalt ausübt, und zwar eine Gewalt, dass man gewisse Dinge, die in dem Modell nicht vorgesehen sind, nicht abbilden kann. Das heißt, jede Struktur, die man schafft, es halt auch eine Struktur, die irgendwas ausgrenzt. Und das ist natürlich ein Spannungsfeld, in dem wir uns, glaube ich, wissenschaftlich immer bewegen.

**00:18:58**

*SH:* Wenn du darüber redest, gleich, dann habe ich das natürlich mit drauf und muss dann natürlich damit arbeiten und das verarbeiten, das ist dann sozusagen meine Aufgabe, aber es ist natürlich als Hinweis absolut richtig und ich bin mir auch sicher, dass jemand an deiner Stelle, der dasselbe vielleicht wollen würde, mit anderen Vorerfahrungen, ganz anders handeln würde, oder ganz anders wirken würde in eure Gemeinschaft rein. Aber dann werden wir für wissenschaftliche Erkenntnisse zu kleinteilig. Dann sind wir sehr individualistisch in der Forschung und es ist auch qualitative Forschung. Das heißt, ich werde kein Modell am Ende schaffen können oder Dinge, die ich generalisieren will, und sagen so läuft es jetzt überall. Ich will, ganz spitz für Getränkekollektive und Genossenschaften in der Covid-19 Krise die Strategien Handlungsstränge erschließen. Das kann auch gerne heterogen sein. Also die anderen, mit denen ich spreche, die sind ein bisschen anders als ihr. Und das ist auch schon gut so, und da probieren wir dann so ein bisschen das Spektrum einfach abzubilden. Und die persönliche Perspektive ist immer dabei.

**00:20:15**

*SH:* Vielleicht stelle ich mich einfach nochmal mal kurz dir vor, wenn du Lust hast. Du kannst hier aber auch gerne zuerst vorstellen, wie du es dir lieber ist. Damit wir überhaupt wissen, wer hier miteinander zu tun hat. Weil außer kurzem E-Mail-Verkehr kennen uns ja eigentlich auch noch gar nicht. Möchtest du anfangen? Soll ich anfangen?

**00:20:31**

*UL:* Also ich glaube, wenn du das Buch gelesen hast, kennst du mich schon ziemlich gut. Da muss ich mir nicht mehr vorstellen.

**00:20:35**

*SH:* Ja, also ich muss ganz ehrlich auch sagen, dass ich es letzte Woche erst heruntergeladen habe und noch nicht ganz so fleißig war. Aber vieles davon im ersten Kapitel habe ich schon gelesen. Ja.

**00:20:46**

*UL:* Ja gut, dann mache ich es vielleicht lieber kurz, wenn du das Buch sozusagen nicht ganz gelesen hast, ist ja auch keine Pflicht. Ich bin Gründer und zentrale Personen des Premium Getränke Kollektivs und versuche damit den Beweis zu führen, dass man in der kapitalistischen Wirtschaftswelt die Dinge ganz anders anfassen kann, im Sinne von menschlicher, mehr auf Zukunftsfähigkeit und Umweltfreundlichkeit und soziales Miteinander und Menschlichkeit geprägt, als auf Geld oder gar Gewinnmaximierung.

**00:21:21**

*UL:* Wir bewegen uns damit in einem System, was eigentlich andere Anreize setzt und manche von denen müssen wir auch für uns anerkennen. Also wir müssen mindestens eine schwarze Null erreichen, wirtschaftlich, damit es uns nächstes Jahr noch gibt. Alles darunter ist gefährlich, alles darüber ist nicht nötig. Und im Kern, sag ich mal, kannst du mich einsortieren als jemand, der wie ein Hacker auf solche Systeme guckt. Also ich sehe ein System vor mir, was mir nicht gefällt und was mal entwickelt wurde für andere Zwecke, als die ich mit denen mit dem System erfolgen möchte. Und ich kann jetzt gegen das System demonstrieren, Fridays for Future macht das zum Beispiel sehr gut, gar keine Frage. Wichtige gesellschaftliche Aufgabe.

**00:22:12**

*UL:* Aus meiner Perspektive glaube ich, dass ich da nichts erreichen kann, oder wenig erreichen kann. Für mich jetzt subjektiv. Ich kann natürlich so ein System aktiv bekämpfen. Also ich kann Institutionen anzünden oder Steine auf eine Bank schmeißen, wenn keine Menschen drin sind. Kann ich alles machen, bringt aber nichts aus meiner Sicht oder wenig. Oder ich kann versuchen, ein System, was ich vor mir sehe, zu infiltrieren und von innen heraus zu etwas Besserem zu verbiegen.

**00:22:44**

*UL:* Das ist das, was ich mit dem Premium Kollektiv versuche, was uns auch seit über 20 Jahren relativ gut gelingt. Aber wir sind natürlich nach wie vor in einem Markt und Wirtschaftszusammenhang, den wir auch berücksichtigen müssen. Und deswegen sind solche Pandemien natürlich erst mal ein großer Rückschlag. Eine große Herausforderung auch. Es stellt uns vor Probleme, die andere Organisationen vielleicht nicht in dieser Form hätten. Ist aber auch auf der anderen Seite eine Gelegenheit zu zeigen, was wir eigentlich können als Kollektiv und wo wir vielleicht Schritte gehen können, die andere Gruppen, oder auch andere Unternehmen, aber eben auch andere Kollektive nicht gehen können.

**00:23:27**

*UL:* Das ist, mit Blick nach vorne, ein Weg, um unsere Art des Umgangs mit Krisen und vielleicht auch das Schaffen von Resilienz anderen darzulegen, mit dem Ziel, dass es denen auch besser geht und dass sie vielleicht Teile davon für sich übernehmen können, die ihnen passen und andere Teile vielleicht nicht übernehmen können, die nicht passen. Aber sozusagen zu dem Modell mit Premium, in Friedenszeiten oder ruhigen Zeiten, wo wir einen Regelbetrieb haben, da können wir schon viele Dinge anders machen und vormachen. Und vielleicht können wir auch in der Krise Dinge anders und vormachen, mit denen andere dann was anfangen können. Insofern bin ich A sehr gespannt auf das Ergebnis deiner Untersuchungen und B extrem gespannt, wie andere Gruppen damit umgegangen sind und was wir davon von denen lernen können.

**00:24:18**

*SH:* Ja super, vielen vielen Dank für den Einstieg. Erst mal zu dir. Ich bin Sven. Ich bin 28, gerade am Ende von meinem Master. Ich hatte im Bachelor Wirtschaftswissenschaften angefangen, fand das sehr, sehr trocken. Hatte auch schon damit gerechnet und hatte mich sehr stark in einer studierenden Initiative zum Thema Social Entrepreneurship engagiert. Ich dachte das wäre mein Weg, lange Zeit, und wollte das auch im Master noch mal ein bisschen vertiefen. Der Master heißt Innovation Management, Entrepreneurship und Sustainability. Turns out, es ging in eine ähnliche Richtung. Also es ging ganz viel um Corporate Innovation Management, Entrepreneurship, ganz viel mit diesem Turbo-Kapitalismus Ansatz, also Venture Capitalism. Ich glaube, da erzähle ich dir nichts Neues.

**00:25:19**

*SH:* Ich fand das wenig inspirierend, war zwischenzeitlich auch nicht mehr so begeistert von dem ganzen Social Entrepreneurship Bereich, weil ich sehr viel Greenwashing und grüne Produkte, aber soziale Komponente komplett außen vor, darin gesehen habe. Auch der ganze Aspekt der Nachhaltigkeit, den probiere ich, wenn ich es kann, aus der Vogelperspektive zu betrachten. Was bedeutet das? Wenn wir alle so handeln würden, würde dann etwas besser werden? Ja oder nein? Wenn ich zu dem Schluss komme, nein, dann macht auch so ein Ansatz von einem Unternehmen für mich wenig wenig Sinn, wenn das nicht gesamtgesellschaftlich einen Vorteil für alle bringt.

**00:26:01**

*SH:* Deswegen bin ich jetzt eher so in dem Bereich Kooperationen ganz grundsätzlich. Das ist ein unterentwickelter Teil der Wirtschaftswissenschaften, meiner Meinung nach. Kooperation. Wir sprechen zwar immer von Netzwerken, meinen aber natürlich auch Netzwerke, die wir sozusagen zu unseren Gunsten ausnutzen. Ich probiere jetzt ein bisschen mehr darüber herauszufinden, was sind die Möglichkeiten, die nicht nur in diese Richtung gehen, sondern was ist wirklich ein Miteinander, so wie man sich in der Freundschaft vorstellt und nicht mit jemandem, mit dem man einfach nur Interessen teilt, also teilt und jeder probiert, das Beste für sich rauszuholen. Alles in allem ein bisschen mehr der Grundgedanke von dem ehrbaren Kaufmann, anstatt einem Homo oeconomicus, wenn dir die beiden Begriffe etwas sagen.

**00:26:48**

*SH:* In dem Spannungsfeld, bewege ich mich. Ich finde Unternehmertum spannend, aber ich will natürlich auch wissen, wie kann man es anders machen als die Mehrheit. Und das war so ein bisschen auch der Ansatz. Ich bin aktuell, parallel zum Studium selbstständiger Tasting Leiter. Das heißt, ich habe etwas mit Spirituosen und so weiter zu tun und das war so ein bisschen auch der der Zugang zu dem Thema Getränke Genossenschaften, oder Kollektiven. Dadurch dachte ich, das ist doch interessant, weil die sind in der Corona-Krise besonders betroffen, weil die ganze Kultur, das soziale Zusammenkommen in Bars, Festivals und so weiter, dass ist am stärksten betroffen. Das trifft die Kleinen, die vor allem auf der Basis agieren, am intensivsten und dann kann ich, wenn diese Krise dort stark ist, am meisten ablesen. Also da kann ich wissenschaftlich mehr rausholen, als wenn das an denen vorbeigezogen wäre, das ganze Problem.

**00:27:44**

*SH:* Das ist so ein bisschen auch der Ansatz, wie ich jetzt hierzu gekommen bin und mal schauen, wie die Masterarbeit läuft. Im Endeffekt ist es ein Thema, was mich sowohl praktisch als auch theoretisch weiter interessieren würde. Ich bin auch in einem genossenschaftlichen Supermarkt, vielleicht kann man am Ende noch mal dazu sprechen, ob das vielleicht für euch auch interessant ist, dass ihr mal in einem genossenschaftlichen Supermarkt mit euren Produkten auch seid. Ich weiß nicht, ob wir das woanders schon seid, aber wäre ja vielleicht eine zusätzliche Absatzmöglichkeiten. Wir werden nicht geschlossen in der Pandemie. Das können wir gerne im Anschluss noch machen. Aber also sowohl praktisch als auch theoretisch ist das so mein Thema.

**00:28:21**

*SH:* Jetzt aber vielleicht ein bisschen wieder zurück zu dem Interview. Was mich am meisten interessiert ist natürlich, wie wie sich die Sachen verändert haben von dem normalen Stadium, was du vorhin beschrieben hast. Euch gibt es in normalen Zeiten, es funktioniert, ihr geht andere Wege, ihr lebt das vor, wie sich jetzt aber die Perspektive einfach verändert hat durch diese Covid-19 Krise, die euch wahrscheinlich sehr früh auch erfasst hat. Sobald es hieß, wir müssen was machen, wir müssen zumachen, wart ihr ja auch betroffen. Also vielleicht magst du mal gerne weit ausholen, wie die letzten mittlerweile 18, 19 Monate für euch als Kollektiv und für dich ganz persönlich auch waren?

**00:29:07**

*UL:* Ja, gerne. Darf ich noch einmal vorher fragen, wenn du noch interviewst? So viele Getränke-Genossenschaften und -Kollektive gibt es ja nicht.

**00:29:14**

*SH:* Also ich habe eine Winzer Genossenschaft, die sind sehr, sehr alt. Die kommen aus der Region aus der ich komme, von der Bergstraße. Das kleinste Weinanbaugebiet und die hatten sich kurz nach oder während der Reblaus Plage gegründet. Und das ist so ein bisschen der Bogen, den ich auch spannen werde in der Masterarbeit. Wir hatten schon mal eine große Krise, die viele Leute betroffen hat im Weinbereich und da sind ganz viele Genossenschaften draus entstanden. Das heißt, die Winzer Genossenschaft Bergstraße, die sind diejenigen, die ich schon interviewt habe und nächste Woche bin ich beim Freimeister Kollektiv, falls du die kennst. Dort interviewe nächste Woche den Theo. Das heißt ihr drei seid sozusagen mein Sample und ihr seid alle in unterschiedlichen Bereichen, nur ihr habt Softdrink und Bier. Die Winzer Genossenschaft hat primär Wein, aber auch Brände und Freimeister hat zwar auch diese Shrups, was auch Softdrinks sind, aber primär eben Spirituosen und Barstuff. Dadurch habe ich ein bisschen Diversifikation, trotzdem habt ihr ähnliche Ansätze grundsätzlich.

**00:30:20**

*UL:* Verstanden. Gut, okay, dann fange ich mal an, sozusagen kleines Recap, wie die Pandemie bei uns bisher verlief. Ich würde das in mehrere Phasen abgrenzen wollen. Also die erste Phase beginnt für mich gefühlt am 12. März 2020. Da war ich in Köln mit einem Kollektivisten bei einer Veranstaltung, wo wir einen großen Finanzdienstleister beraten haben, wie er sich besser, also freundschaftlicher mit seinen Kunden verhalten kann. Und dann kamen die Nachrichten immer näher. Es gab so und so viele Fälle. Es gab Heinsberg, die den Ausbruch. Es gab eine große Unsicherheit und alle waren irgendwie durcheinander.

**00:31:05**

*UL:* Es war vor Ort auch sichtbar. Die Leute wussten nicht, soll ich jetzt mit einem Taschentuch die Türklinke anfassen oder Ellbogen? Wie kann ich mich schützen? Von Aerosolen und Masken hat noch niemand geredet, das wusste keiner. Es war einfach eine große Unsicherheit und wir hatten an dem Wochenende darauf eigentlich ein Treffen geplant, ein Jahrestreffen, was wir ein bis zweimal im Jahr machen. Und dann war natürlich die Frage, die im Raum stand an dem besagten Mittwoch und dann aber auch besonders an den Donnerstag. Können wir das Treffen machen oder können wir es nicht machen?

**00:31:40**

*UL:* Es gab so diverse Stimmen, auch bei uns im Kollektiv, die gleich sicher waren, das ist ja bloß eine Grippe. Das ist ja alles Panikmache, das weiß man ja noch gar nicht, was da los ist. Jetzt irgendwie groß was zu verschieben ist ja irgendwie Quatsch. Plus, ich persönlich bin jemand, der sehr gut alleine funktioniert. Ich brauche eigentlich kein Kollektiv um mich rum, also schon gar nicht in einem Raum. Ich kann am besten für mich alleine sein und bin noch nie ein Fan von diesen großen Treffen gewesen. Und da wurde mir auch unterstellt, das ist jetzt eine gute Gelegenheit, dass du das Treffen absagen kannst, weil du eh keinen Bock drauf hast und so.

**00:32:15**

*UL:* Und da standen wir dann Donnerstagnachmittag, war es glaube ich, in Köln. Manuel und ich. Manuel wäre der Gastgeber gewesen an dem Wochenende drauf in Karlsruhe und mussten entscheiden. Das war eigentlich für uns eine ungewöhnliche Situation, weil wir sonst ja die großen Dinge gemeinsam entscheiden und nicht mit einer Minderheit an Leuten. Nur durch die Dynamik des Moments, hatten wir gar keine andere Möglichkeit. Wir mussten in der Situation, Manuel und ich, entscheiden. Wir hätten natürlich diskutieren können, aber dann hätten wir eine Woche diskutiert. Aber das Treffen war ja schon in zwei Tagen, also das ging gar nicht.

**00:32:55**

*UL:* Und dann haben wir das besprochen und sind uns eigentlich einig gewesen, dass wir gerade wegen dieser Unsicherheit, weil noch niemand weiß, was jetzt los ist, dieses Treffen nicht verantworten können. Und es gab zu dem Zeitpunkt schon Berichte aus anderen Ländern, die schon teilweise ein paar Wochen voraus waren, in der Pandemie, in Führungsstrichen. Wo schon klar war, das ist jetzt keine Kleinigkeit, da müssen wir ja auf jeden Fall irgendwie besonders mit umgehen.

**00:33:24**

*UL:* Deswegen haben wir dann entschieden, dass wir das Treffen absagen. Und das war so der Beginn, sage ich mal der Pandemie. Dann bin ich nach Hamburg zurückgefahren mit dem Zug. Ich war zu der Zeit Bahncard 100 Benutzer und habe sehr viele Veranstaltungen und Reisen gemacht. Zwei pro Woche im Schnitt. Und für mich war klar auf dem Rückweg, okay, das ist jetzt irgendwie eine Zäsur. Die nächsten Monate, dachte ich zu dem Zeitpunkt, werden auf jeden Fall anstrengend und keiner weiß, was kommt. Es wird jetzt auf jeden Fall eine schwierige Phase.

**00:33:54**

*UL:* Ich habe versucht, mich da sozusagen innerlich drauf einzustellen. Und am nächsten Tag, ich weiß gar nicht, ob es der zwölfte oder dreizehnte war. Auf jeden Fall Mitte März 2020 war dann klar, es wird Schließungen geben, Gastronomie, Festivals, Veranstaltungen. Alle Orte, an denen sich Menschen begegnen, werden geschlossen auf unbekannte Zeit. Das sind aber genau die Orte, an denen unsere Produkte verkauft werden. Also war klar, wenn man die Umsätze von uns nicht anschaut. Wir haben 90 Prozent Cafés, Clubs, Bars, 2-3 Prozent Festivals und 2-3 Prozent Veranstaltungen. Das wird halt alles wegfallen.

**00:34:37**

*UL:* Platt ausgedrückt 95 Prozent unserer Einnahmen fallen weg. Und das wäre für die meisten Unternehmen eigentlich ein Todesurteil, weil du normalerweise nicht spontan auch 95 Prozent der Kosten streichen kannst. Außer du hast halt eine total krass autoritäre, top down getriebene Organisation, die sowas was anweisen kann. Dann geht das vielleicht, aber die sind auch häufiger Vertrag gebunden. Also da gibt es auch Einschränkungen. Und für mich war klar das ist jetzt eine existenzielle Krise, die wird vielleicht unsere größte Krise, die wir hier je hatten oder je haben werden, hoffe ich jetzt.

**00:35:18**

*UL:* Und dann war die Frage natürlich Was machen wir jetzt? Wie gehen wir damit um? Was tun wir jetzt? Und da war für mich klar, das ist vielleicht für andere Kollektivist\*innen nicht ganz so klar, dass ich gefragt bin? Also ich muss sozusagen den richtigen Kurs vorschlagen.

**00:35:37**

*SH:* Du als Uwe?

**00:35:39**

*UL:* Ich als zentrale Person im Premium Kollektiv. A, weil ich die Person bin, die offiziell haftet. Ich muss sozusagen in jedem Fall bei einer Lösungsfindung dabei sein, weil ich hafte. B, weil ich glaube ich für viele Kollektivist\*innen eine Vertrauensperson bin. Also wenn ich was vorschlage und sage, dann wird erst mal unterstellt, glaube ich, dass ich es gut meine und dass es damit nicht darum geht, jetzt für mich persönlich das Maximum rauszuholen, sondern für das Gemeinsame.

**00:36:09**

*UL:* Und was die Fähigkeiten angeht, ist es auch so, dass eine Sewil, so super die auch ist, die ist A, jünger, B, unerfahren, C, ist sie nicht unternehmense erfahren. Das heißt, sie wäre gar nicht in der Lage gewesen, glaube ich jetzt rückblickend zu dem Zeitpunkt die richtige Entscheidung zu treffen. Und damit meine ich jetzt gar nicht, dass ich irgendwie besser wäre als andere, oder wertvoller, sondern ich habe einfach über die Jahre die Chance gehabt, Dinge entwickeln und lernen zu dürfen und Vertrauen aufbauen zu können und auch ein Netzwerk aufbauen zu können, mit dem ich auch viel bessere Möglichkeiten habe, die hoffentlich richtige Entscheidung für uns zu treffen.

**00:36:56**

*UL:* Trotzdem war das natürlich eine große Belastung. Das steht ja auch im Buch, denn das war durchaus anstrengend und das liegt nicht nur an der Situation selber. Das liegt auch daran, dass ich eine Vorgeschichte habe mit Armut. Also ich weiß, wie es ist, nicht zu wissen, wie ich die nächste Miete woher kriegen soll, oder den Kühlschrank befüllen, oder die Krankenversicherung bezahlen, aber schon gar nicht alle drei Sachen gleichzeitig. Also habe ich eine große Sorge wieder in Armut zu rutschen und war deswegen auch persönlich sehr belastet, oder voller Angst und war einfach unter großer Belastung. Du kannst gerne unterbrechen und Rückfragen stellen, ansonsten mache ich einfach weiter.

**00:37:40**

*SH:* Alles gut. Die persönliche Perspektive interessiert mich genauso wie die unternehmerische. Also alles gut, solange du darüber reden möchtest, gerne.

**00:37:51**

*UL:* Ja, das hilft beim Verständnis vielleicht, denk ich mir, wenn man da auch so über die Person ein bisschen redet. So, dann war für mich irgendwie klar, ich muss jetzt irgendwie den 95 Prozent Einnahmenverlust auch 95 Prozent Ausgabenverlust gegenüberstellen und das mit der zeitlichen Verzögerung. Denn wir hatten für drei Monate Regelbetrieb Rücklagen gebildet. Es gab ja Situationen im Januar oder Februar 2020, dass andere Personen diese Rücklagen ausgeben wollten in Lohnerhöhung. Und ich habe argumentiert, dass das nicht geht, sondern dass wir diese Rücklage brauchen für unvorhersehbare Krisen. Und damit konnte ich mich in Anführungsstrichen durchsetzen und das wurde dann sozusagen nicht ausgeschüttet. Aber es gab durchaus Feedback, so, ach der Uwe mit seiner Angst die er immer hat. Und er ist immer so übervorsichtig und das brauchen wir eigentlich alles gar nicht. Und läuft doch alles und so. Siehe da, kurze Zeit später war die Krise da.

**00:38:51**

*SH:* Aber es war ein schwieriger Prozess, diese Rücklagen nicht in Lohnerhöhungen zu stecken?

**00:38:59**

*UL:* Schwierig würde ich das jetzt nicht nennen, im Vergleich zu anderen schwierigen Aufgaben, die wir danach hatten. Aber das war eine Diskussion, die haben wir geführt. Meine Meinung war nicht bei allen gleich anerkannt, aber das ist auch ein Stückweit normal. Das bin ich gewohnt. Und das war jetzt nicht so schwierig im Vergleich. Es war jetzt kein Kampf oder so, sondern das war so, ich bin der Meinung, dass

wär schlau, das zu behalten. Ihr seid der Meinung, dass wäre schön auszuschütten. Ja klar, Geld ist immer zu gebrauchen, aber wir müssen hier das Unternehmen eigentlich absichern für die Zukunft. Wir wissen nicht was kommt.

**00:39:39**

*UL:* So und dann war die Überlegung, okay, ich bin ja der Inhabende? Ich könnte also jetzt Dinge anordnen und durch unsere Struktur, die ist ja sehr besonders. Ein Inhabender, der quasi Alleinherrscher sein könnte, es aber nicht ist, also nicht umsetzt, sondern alles mit allen gemeinsam bespricht. Dadurch haben wir in Friedenszeiten Möglichkeiten, die andere Gruppen nicht so haben. Und wir haben vor allem in Krisenzeiten Möglichkeiten, die andere nicht so haben.

**00:40:06**

*UL:* Das ist aber nur ein Teil dessen. Also ein Teil dieser Möglichkeit, der flexiblen Reaktion, liegt daran, dass wir keine formalen Verpflichtungen haben. Wir müssen also jetzt nicht, also rein rechtlich betrachtet, jeden Monat Löhne zahlen. Also wir müssen das natürlich ethisch und moralisch betrachtet, aber rechtlich betrachtet müssen wir es nicht. Wir können jetzt alles streichen, wenn wir wollen. Das würde natürlich die Gemeinschaft beschädigen, das würde Vertrauen beschädigen. Das ist keine reale Option, aber faktisch ist es so. Wir haben Flexibilität, formal betrachtet.

**00:40:43**

*SH:* Wie habt ihr das gemacht, dass ihr keine rechtliche Verpflichtung habt Löhne zu zahlen.

**00:40:48**

*UL:* Wir haben schlichtweg gar keine Anstellungsverträge. Die könnte man auch kündigen natürlich, oder in Kurzarbeit verwandeln, oder so was, da gibt es auch Möglichkeiten. Ich will einerseits extrem treu sein mit allen Menschen, mit denen ich zu tun habe, will aber andererseits nicht treu sein müssen. Das heißt, wir beiden zum Beispiel haben jetzt ein sehr gutes Gespräch. Das ist sehr angenehm. Du bist extrem höflich mit mir, wir haben den Termin flexibel vereinbart. Ist alles super, machen wir sehr gerne. Wenn aber jetzt eine Situation auftritt, wo ich doch was anderes machen muss, oder möchte, weil ich Magenschmerzen kriege, weil irgendwas hier los ist, weil bei dir irgendwas los ist. Jetzt kommt WG Bewohner rein und will irgendwas. Dann sollten wir die Möglichkeit haben, unser Gespräch zu vertagen oder zu pausieren, um eine Situation zu reagieren.

**00:41:41**

*UL:* Wenn wir jetzt in der standard Unternehmenswelt wären, hätten wir jetzt einen Vertrag, der sagt wir machen jetzt zwei Stunden Gespräch und wenn eine Seite raus will, könnte die andere Seite sagen, nein Freundschen, hier gibt's einen Vertrag, du bleibst jetzt. Und das ist eine sehr ungleiche Machtrelation, die bei der anderen Seite zu Unzufriedenheit führen kann. Und mit unzufriedenen Personen haben wir mehr Aufwand und mehr Probleme und mehr Stress, als mit zufriedenen Personen. Also lege ich von Anfang an eigentlich Wert darauf, dass wir keine schriftlichen Verträge haben, sondern alle Vereinbarungen vorläufig treffen, sodass wir sie über Jahre und Jahrzehnte aufrechterhalten können, aber auch sofort ändern können, wenn die Situation es erfordert.

**00:42:23**

*UL:* Und das hat uns jetzt in der Pandemie sehr geholfen. Mit einem kleinen Kniff allerdings. Ich hätte sofort alle Zahlungen einstellen, alle Verpflichtungen streichen, alles Mögliche kürzen können. Formal hätte mich daran niemand hindern können. Es wäre vielleicht sogar, mit Blick auf diese Ausnahmesituation, im Kollektiv anerkannt worden. Nach dem Motto, der muss jetzt, der kann nicht anders, wir müssen das Unternehmen retten. Aber das hätte natürlich einen Präzedenzfall geschaffen, oder es hätte allen gezeigt, wenn es drauf ankommt, haben wir doch einen Alleinherrscher.

**00:42:58**

*UL:* Es kann gut sein. Es gibt Situationen, da ist das gut. Wenn du eine Person hast, die sagen kann, jetzt machen wir erstmal das. Beispielsweise, habe ich länger gesprochen mit einem Notarzt, der im Hamburger UKE arbeitet. Ein großes Krankenhaus. Die haben eine große Notaufnahme und da kommen natürlich Notfallpatienten an, und die brauchen jemand, der sofort entscheiden darf und kann. Wer ist grüner Notfall? Kann warten, braucht sicherlich Hilfe, aber ist nicht akut. Wer ist ein gelber Fall? Braucht

bald Hilfe, aber hat noch ein bisschen Zeit. Und wer ist ein roter Notfall? Braucht Soforthilfe, gar keine Verzögerung möglich. Sofort maximales Programm, weil es um Lebensgefahr geht.

**00:43:41**

*UL:* Da brauchst du jemand, der sofort entscheiden kann und da ist es gut. Und bei uns haben wir diese Möglichkeit auch, aber ich habe sie nicht genutzt, sondern ich habe das Gegenteil zum Glück gemacht, rückblickend, und hab gesagt, wir streichen, wir kürzen, verschieben radikal alles, was geht. Aber wir lassen die Betroffenen das entscheiden.

**00:44:02**

*UL:* Das heißt, wenn du mit uns, Mitte März 2020 einen Job gehabt hättest, hätten wir dich gefragt. Lieber Sven, dürfen wir deinen Lohn kürzen? Dürfen wir deine Stunden streichen? Dürfen wir deine Zahlungen aufschieben? Dürfen wir? Was, dürfen wir? Sag uns das bitte. Danach werden wir uns richten können.

**00:44:17**

*UL:* Und andersrum, Ausnahmesituationen. Wir wissen nicht, was bei dir in deinem Leben noch los ist. Brauchst du irgendwas im Voraus von uns? Die Lieferung, eine Zahlungen, eine Aufstockung der Stunden, irgendwas im Voraus für dich, in dieser Ausnahmesituation, dass du klar kommst. Und auch das wäre deine Entscheidung gewesen. Solange wir das liefern können, was du brauchst, liefern wir das. Warum machen wir das jetzt? So war zumindest mein Vorschlag. Wir machen uns ganz klein. Wir kürzen, streichen, verschieben alles, was geht, damit wir 95 Prozent Kostenersparnis im Idealfall haben. Wir machen uns aber groß, das heißt wir lassen niemand hängen. Und das war, glaube ich, extrem wichtig, diesen Kurs vorzuschlagen. Aber das hätte nicht jede Person tun können. Und es wäre auch nicht bei jeder Person so gewesen, dass die andere dem Kurs auch gefolgt wären.

**00:45:12**

*UL:* Denn so ein Kurs funktioniert nur, wenn jetzt zum Beispiel du konkret sagst, ja, ich kann hier verzichten, wenn du das kannst. In einer Relation, wo ich vorher dein Chef gewesen wär und hätte dich herumkommandiert und schlecht behandelt und irgendwie hätte das Vertrauen nicht aufgebaut. Dann hättest du in der Krise wahrscheinlich nicht gesagt, ich bin bereit zu verzichten. Sondern du hättest vielleicht eher gesagt, gib mal 2000€ im Voraus, wenn das da ist.

**00:45:43**

*UL:* Das heißt, dieser Ansatz bedeutet, dass wir das Überleben des Betrieb im Prinzip komplett in die Hände der Betroffenen legen. Das ist ein Risiko. Das geht nur, wenn die Betroffenen das auch mitmachen. Für mich war klar der Alleinherrscherweg wäre gegangen, aber der wäre auch gefährlich gewesen und er hätte auch das Vertrauen, was wir vorher eben aufgebaut haben, zerstören können. Jetzt wieder an deinem Beispiel, wenn wir vorher einen super Draht gehabt hätten, mit gemeinsamen Konsens und Kollektiv und wir sind alle irgendwie gleich gleichwürdig. Und jetzt kommt die Krise und ich entscheide einfach, dass ich dein nächstes Gehalt nicht überweise.

**00:46:27**

*SH:* Ja, dann ist das Vertrauen weg.

**00:46:28**

*UL:* Ja, dann haben wir aber ein Problem miteinander. Davon kann man ausgehen. Also war für mich klar, dass dieser Weg komplett in die Gemeinschaft zu gehen, das ist zwar ein ein riskanter Weg, aber das ist zugleich der sicherste Weg, weil nur so werden wir das überleben. Ergänzt mit Überlegungen, dass in Krisen egoistisch geprägte Strukturen, glaube ich, generell nicht so resilient sind wie Gemeinschaften. Und das wäre schön blöd, wenn ich das jetzt irgendwie zerstöre. Im Gegenteil, ich kann vielleicht einen Präzedenzfall schaffen, wie man in einer Existenzbedrohenden Krise nicht zurückkehrt in eine Alleinherrscher-Logik, sondern das Gegenteil macht. Und deswegen vielleicht überlebt.

**00:47:17**

*SH:* Magst du mir noch ein bisschen den Gedankengang erklären, wie es dahin kam. Also wie bist du zu dem zu dieser Entscheidung gekommen? War das alleine? Hast du laut gedacht mit anderen? Also wie ist es dazu gekommen, dass du gesagt hast, wir lösen das in der Gemeinschaft?

**00:47:34**

*UL:* Also das ist jetzt wieder eine Typ Frage. Ich funktioniere selber am besten, wenn ich ganz in Ruhe mir Gedanken mache und überlege, wie müsste es eigentlich sein und wie kommen wir da am besten hin? Und dann mit anderen drüber spreche. Das sind meine Gedanken, so und so würde ich es machen. Was hältst du davon? Und so weiter. Und dieses Sprechen mit anderen findet im Regelbetrieb immer statt. Das ist ganz normal. Da entscheide ich quasi nichts alleine, was das Unternehmen als Ganzes betrifft. Nur hatten wir jetzt hier ja mehr eine Zeit-Thematik.

**00:48:02**

*SH:* Deswegen frage ich auch, genau.

**00:48:04**

*UL:* Wir hatten keine zwei, drei Wochen, erst mal in Ruhe quatschen, was wir jetzt machen. Sondern wir mussten sofort agieren und deswegen habe ich was gemacht, was ich vergleichen würde mit einem Schiff, oder einem kleinen Boot, was irgendwie sich bewegt. Wir haben einen Regelbetrieb, da drin funktionieren wir, das ist alles super, da sprechen wir alles ab und ich mache nur die Ruder Bewegungen, die wir gemeinsam besprechen. Und plötzlich ist da eine Riesenwelle, die uns kentern lassen kann. Und für mich ist klar, wir müssen jetzt auf diese Welle zu halten, mit dem Bug frontal rein, damit wir da durchkommen. Und wenn wir das jetzt erst mal diskutieren, dann ist die Welle schon da.

**00:48:43**

*UL:* Also habe ich gesagt, Freunde, ich will eigentlich nicht jetzt hier für euch entscheiden, aber die Welle ist da, wir müssen sofort agieren. Ich steuere jetzt erstmal auf die Welle zu, mit folgendem Gedankengang dahinter, dass wir das am besten überstehen und dass der Bug das stärkste Teil des Schiffes ist und dies und das. Wir können aber während wir darauf zufahren und auch danach natürlich weiterreden und den Kurs auch weiter abstimmen und besprechen. Und was machen wir, wie genau und wie setzen wir das um? Und was passiert nach der ersten Welle? Haben wir vielleicht weitere Wellen? Also quasi erstmal agieren, weil zwingend, sofort reagiert werden muss. Aber voll in die Gemeinschaft gehen und die Tür offen lassen. Ja, das ist jetzt keine Entscheidung, die ich jetzt getroffen habe, die einfach jetzt mal so gilt, sondern die ist vorläufig, genau wie gesagt auch. Wir fahren erst mal damit und gucken, was passiert und justieren dann nach, wenn wir sozusagen kurz davor sind, in der Welle sind, danach sind, dann reden wir weiter und justieren nach.

**00:49:45**

*SH:* Also das Ruder herumreißen, aber dabei rufen, damit alle wissen, das passiert gerade was, um in dem Bild zu bleiben.

**00:49:51**

*UL:* Nicht nur rufen, sondern auch sagen, passt auf, ich halt jetzt auf die Welle frontal zu. Das ist aus meiner Erfahrung der beste Weg, aus folgenden Gründen. Das kommt jetzt schnell, ich weiß, ich will das auch nicht so schnell, aber wir müssen jetzt handeln. Wir sind aber nach wie vor eine Gemeinschaft und die das auch gemeinsam trägt. Und wir können nach wie vor alles besprechen, ich musst jetzt nur einmal das Ruder drehen, sonst wär die Welle schon dagewesen.

**00:50:15**

*SH:* Ja, okay, verstehe

**00:50:19**

*UL:* Das haben wir dann so gelöst, dass wir, jetzt bin ich bei den Phasen, also in der ersten Phase. Die ersten drei Monate, dreieinhalb Monate, wöchentlich mit den Betroffenen abgesprochen haben. Wie sieht diese Woche deine Situation aus?

**00:50:34**

*SH:* Okay.

**00:50:37**

*UL:* Weil die Situation an sich ja für alle sehr unsicher war. Niemand wusste, was kommt. Und nur weil

jetzt jemand letzte Woche sagt, ich kann verzichten, auf meinen Lohn für März, oder April oder so. Muss das noch lange nicht in der Woche darauf noch so gelten. Diese Flexibilität, die haben wir in der Regel-Betriebszeiten sowieso, weil wir sagen, die Situationen ändern sich, Menschen ändern sich, Bedingungen ändern sich. Wir wollen sozusagen nichts dauerhaft festlegen, wir wollen immer flexibel bleiben.

**00:51:08**

*UL:* Das war auch das Argument gegen Verträge. Hatte ich ja vorhin schon mal erläutert. Zugleich wollen wir aber jederzeit nachjustieren können, wenn irgendwie wir merken, da fehlt was, da passt was nicht, wir müssen irgendwie was anders machen. Und jetzt in deinem Fall, wenn du jetzt Mitte März gesagt hättest, kein Problem, meine April Zahlungen könnt ihr jetzt erstmal behalten und dann kommt irgendwas bei dir dazwischen, zum Beispiel deine Tastings werden abgesagt, da fallen Einnahmen weg. Oder du stellst fest, die Uni stellt auf Remote Betrieb um, dadurch hast du irgendwie Mehrkosten, oder mehr Aufwand oder irgendwas ist, dann kannst du vielleicht doch nicht verzichten auf deine Aprilzahlung. Und diese Flexibilität wollen wir drin lassen, oder wollten wir drin lassen. Zum einen aus logischen Gründen, die ich gerade so ein bisschen skizziert habe. Zum anderen aber auch, um bei den Leuten den Druck rauszunehmen. Weil du kannst dann zum Beispiel Mitte März sagen, ich kann verzichten, erst mal. In dem Wissen, du kannst das auch nächste Woche wieder zurückdrehen.

**00:52:15**

*SH:* Also, wenn man weiß, man kann noch mal drüber sprechen, dann sagt man vielleicht erst mal ja, weil man weiß, ich kann es auch noch mal zurücknehmen? Es ist jetzt nicht in Stein gemeißelt.

**00:52:23**

*UL:* Genau, exakt, exakt so! Und das haben wir dann die nächsten drei, dreieinhalb Monate so umgesetzt und haben es dadurch geschafft, dass wir letztlich die Umverteiler waren. Wir haben von denen was genommen, oder bekommen, die es uns erlaubt haben und auch denen gegeben, die gerade was brauchten. Und in der Mitte waren wir sozusagen die entscheidende Umverteilungsstelle. Ich war plötzlich sehr viel mächtiger als sonst, weil ich diese Gespräche mit den Leuten natürlich geführt habe. Das war auch klar, ist meine Aufgabe gerade. Und weil ich letztlich am Konto saß, also ich hatte die Kontrolle über das Geld.

**00:53:06**

*UL:* Das ist etwas, was ich mir bei Premium auch bisher zumindest nicht nehmen lasse, weil das an vielen Stellen bedeutet, dass ich Schäden verhindern kann und das auch schon ein paar Mal gemacht habe. Ich sag mal 99 Prozent der Menschen sind gut, aber 1 Prozent der Menschen sind manchmal aber auch doof und versuchen uns auszunutzen. Wir haben grade so ein Fall, da möchte jemand 130 Stunden abgerechnet haben, ich bin mir aber sicher, dass das eher 13 Stunden waren, die tatsächlich gemacht wurden. Und deswegen habe ich rückgefragt, das darf ich auch laut Kollektivbeschluss, ob die Person mir plausibel machen kann, was sie in der Zeit gemacht hat. Und solange das nicht plausibel gemacht wird, klicke ich nicht auf die Überweisung. Es klingt jetzt erstmal hart, aber es ist leider nötig, so einen Schutzmechanismus zu haben, sonst haben wir einen Selbstbedienungsladen und der ist in vier Wochen pleite.

**00:54:02**

*UL:* Und diesen Schutzmechanismus, den haben wir in der Pandemiezeit, der wurde dort sozusagen gedreht. Da war es weniger der Schutz, sondern es war... Wie soll ich das beschreiben? Also vom Gefühl her. Ich sitze hier an einem großen Suppentopf, der ist jetzt voll und wir haben hier zig Leute, die Hunger haben und Leute auch, die wenig Hunger haben oder keinen Hunger haben. Und ich muss dafür sorgen, dass alle satt werden. Und das ist eine tolle Verantwortung. Aber es ist auch eine große Belastung. Kann ich dir auch sagen.

**00:54:45**

*SH:* Das glaube ich dir gerne. Ist es aber nicht so, dass dir auch jemand sozusagen von rechts und links den Suppentopf immer wieder auffüllen musste? Also dass du nicht nur derjenige warst, der ausgegeben hat, sondern auch derjenige, der geguckt hat, dass Nachschub kommt, um in dem Bild zu bleiben?

**00:54:59**

*UL:* Natürlich. Ich habe unseren Bierbrauer gefragt, wie sieht es aus? Die letzten zwei Rechnungen, dürfen wir die liegen lassen? Und er sagte, ja, dürft ihr. Bei dir weiß ich, dass du davon keinen Mercedes kaufst. So konnte ich mit den 30.000 Euro dann wieder arbeiten und anderen Leuten was überweisen, die gar nichts hatten. Oder ein Getränkehändler, Bernd, rief an und sagte, du, ich hab mitgekriegt, was bei euch los ist. Ich habe hier 10.000 Euro liegen. Soll ich die mal rüberschicken? Dann kannst du damit arbeiten.

**00:55:27**

*SH:* Okay.

**00:55:28**

*UL:* Ohne Vertrag, ohne Rückzahlungsplan, ohne Zinsen. Einfach so und so was gab es häufig. Ebenso gab es auch häufig Leute, die gesagt haben, ich komm nicht klar, ich brauch die regelmäßige Zahlung. Vielleicht nicht real, aber psychisch, ist ja auch ein Grund. Jemand braucht psychisch die Sicherheit, dass das Geld regelmäßig kommt, oder auch real. Jemand hat eine Finanzamtsforderung auf dem Tisch. 8000 Euro will das Finanzamt haben. Wenn er die nicht zahlt, dann ist er pleite. Mit allen Folgen, die das nach sich zieht. Also haben wir gesagt, diese 8000 Euro zahlen wir erstmal.

**00:56:04**

*UL:* Und diese ich sag mal so, diese Umverteilungs-Krisenrolle, dafür zu sorgen, dass niemand hungert. Das war sehr anstrengend, aber auch sehr erfüllend, auf eine andere Art und Weise, weil ich ja gesehen habe, dass mein Plan funktioniert. Die Gemeinschaft trägt das. Ich selbst kann ja viel erzählen. Wir fahren auf die Welle zu und wir verteilen um und wir fragen alle und so, aber das ist nur eine Idee und die funktioniert nur, wenn die Leute etwas mitgehen und mittragen. Es geht nur wenn die Leute mir trauen und auch Premium trauen, dass das wirklich umgesetzt wird, dass das kein Lippenbekenntnis ist und dass ich nicht im Hintergrund die 40.000 Euro nehme und mich verabschiede, könnte ich auch machen.

**00:56:58**

*SH:* Das war Phase 2? Jetzt nur für mich, dass ich so gedanklich in deinem Phasen Modell noch mit dabei bin. Also da der erste Teil war sozusagen die Erkenntnis, das Ruder muss herumgerissen werden und der zweite Teil war dann wirklich wir fangen jetzt an umzuverteilen.

**00:57:13**

*UL:* So kann man das sehen. Also die erste Phase war sehr kurz, das war noch zwei Tage, aber das waren zwei entscheidende Tage. Also ich weiß noch genau, wie ich in meiner Küche stand und überlegt habe was zum Teufel soll ich jetzt machen? Und dann war dieser Gedanke, ok, radikal kürzen ja, aber nein. Wir müssen das eigentlich in die Hände der Betroffenen legen und das aber begleiten. Also das reicht nicht zu sagen macht mal, sondern es braucht eine regelmäßige Begleitung, damit das klappt. Dann haben wir Staatshilfen beantragt und haben die auch bekommen. Allerdings eine vergleichsweise kleine Summe, mit der wir aber erst einmal wussten, bis Mitte des Sommers sind wir erst mal safe.

**00:57:58**

*UL:* Dann begann sozusagen die dritte Phase. Ich nenne es mal so, einen Schein-Regelbetrieb. Es gab die ersten Öffnungen, es gab die ersten Veranstaltungen, es gab die ersten Nachbestellungen und wir waren, sage ich mal, Juni, Juli, August waren wir so bei 80-90 Prozent der Umsätze von vorher.

**00:58:23**

*SH:* 2020?

**00:58:25**

*UL:* 2020, ja. Was effektiv aber heißt, wir sind bei der Hälfte der Umsätze von vorher. Weil wir die monatelangen Ausfälle ja trotzdem hatten. Und da gab es dann so Stimmen, wir können ja jetzt unser Treffen machen und wir können ja jetzt zum Regelbetrieb normal zurückkehren und so, das war es jetzt. Die Pandemie ist durch. Und offen gesagt war ich nicht davon überzeugt.

**00:58:53**

*UL:* Nach allem, was ich gesehen habe, war für mich klar, wir werden eine zweite Welle kriegen. Eine zweite Welle die wird es geben. Also war für mich klar, wir müssen sparen, wir müssen uns darauf vorbereiten. Wir müssen sozusagen die Strukturen so bauen, dass wir die zweite Welle auch gut überstehen werden. Und das war der Zeitpunkt, rückblickend müsste ich genau gucken, wann das war, wo ich die Beteiligten gefragt habe. Diejenigen von euch, die sich woanders einen Job suchen können, oder auch nur ein Zweitjob suchen können, mögen das bitte tun, weil ich weiß nicht, was kommt.

**00:59:32**

*UL:* Wir wissen nicht was passiert. Das wurde mir auch kritisiert, nach dem Motto, wie kannst du denn so eine Unsicherheit verbreiten? Und wie kannst du denn so einen Druck ausüben auf die Leute? Und wie kannst du denn hier mit der wirtschaftlichen Keule drohen, dass die Umsätze nicht kommen werden? Du musst doch eigentlich in deiner Rolle Zuversicht verbreiten und Stabilität signalisieren und also was? Und ich habe argumentiert, ich muss vor allem die Wahrheit sagen. Auch wenn ich euch die Unwahrheit sage, dann bringt das nur kurzfristig was. Aber letztlich wir müssen mit der Wahrheit arbeiten. Und auch wenn sie unangenehm ist und für mich auch natürlich unangenehm und belastend ist. Ja, wir müssen bei der Wahrheit bleiben, ist so?

**01:00:17**

*UL:* Und dann haben wir in der dritten Phase, also Sommer 2020, einige Änderungen gemacht, haben drei gute Leute verloren, was ich sehr schade finde rückblickend, aber es war auch denen gegenüber die fairste Zug. Im Vergleich jetzt, wenn ich ihnen versprochen hätte, ihr könnt auf jeden Fall den Job für ein Jahr als sicher betrachten. Das wussten wir nicht, dass wäre einfach eine Fantasie gewesen. In deren Sinne war es dann glaube ich auch besser zu sagen, ehrlich, wir wissen nicht, was kommt, wenn ihr woanders etwas suchen könnt, sucht das bitte.

**01:00:57**

*SH:* Also ihr habt sie auch dauerhaft verloren?

**01:01:01**

*UL:* Erst einmal dauerhaft verloren. Genau. Und ich selbst habe das natürlich auch gemacht. Ich habe mir einen Nebenjob in der Pflege gesucht, um Premium zu entlasten, aber auch für mich, um zu wissen, ich habe ein zweites Standbein. Also wenn Premium Pleite gehen sollte, mit meiner persönlichen Angst, die ich im Hintergrund habe, dann bin ich auf dem Weg erst mal abgesichert und kann meine Miete und mein Kühlschrank und meine Versicherung alles abdecken.

**01:01:22**

*UL:* So und dann haben wir zum Ende 2020 gesehen, dass die zweite Welle kommen wird und haben wieder Staatshilfen beantragt und haben die auch wieder bekommen. Was glaube ich daran lag, dass wir eine sehr gute Buchhaltung haben, nämlich Katja, die ist eine sehr gute Buchhalterin, die kommt auch noch im Buch vor, ein paar Seiten später wirst du die noch sehen. Sie hat auch einen Gastbeitrag. Und dass wir das machen konnten, lag auch daran, dass ich in all den Jahren vorher sehr vorsichtig war und immer eine saubere Buchhaltung haben wollte. Du kannst als Unternehmer ja auch viel machen mit Schwarzgeld, mit Einnahmen nicht deklarieren, Ausgaben künstlich aufblähen, die Buchhaltung irgendwie unsauber machen.

**01:02:10**

*SH:* Klar, ist vielen Gastronomen auf die Füße gefallen.

**01:02:13**

*UL:* Und das ist vielen auf die Füße gefallen, genau. Und uns nicht, weil wir die Buchhaltung sauber hatten. Wir konnten also die Staatshilfen beantragen und sind mit einem guten Polster in die zweite Welle gegangen über den Jahreswechsel hinweg sozusagen. Aber das war nach wie vor noch eine sehr unsichere Situation, weil keiner weiß, oder wusste, was passieren wird. Und für mich war noch eine andere Ebene klar, und zwar. Die Tatsache, dass wir 95 Prozent Umsatz Wegfall haben konnten, sagt, dass wir vorher geschlafen haben, denn wir konnten 95 Prozent Umsatzwegfall haben. Also unsere Strukturen waren nicht resilient, platt ausgedrückt. Wir müssen sozusagen uns ein bisschen radikaler, für

uns radikal, neu aufstellen und brauchen zum Beispiel mal ein Tool, um online zusammen zu arbeiten, an verschiedenen Kunden, mit verschiedenen Leuten. Das hatten wir nicht vorher.

**01:03:07**

*UL:* Und wir brauchen auch mal so Begriffe wie, Vertrieb, Verkauf, die haben wir vorher nie benutzt, weil wir aus meiner Perspektive, auch ohne klarkamen. Und weil wir uns vielleicht auch bei manchen Leuten ein bisschen als was besseres gefühlt haben. Also Verkauf, Vertrieb, Leute belästigen, das machen ja andere, wir haben das nicht nötig.

**01:03:28**

*SH:* Sehr unstrukturiert also, ohne es böse zu meinen, aber sehr unstrukturiert wart ihr einfach.

**01:03:33**

*UL:* Absolut, gar keine Frage. So, und dann war natürlich die Situation, jetzt, mitten in einer großen Unsicherheit, kurz vor der zweiten Welle, so einen Umbau der Organisation zu machen, der für sich betrachtet schon zu Widerständen, Problemen, Streit allem möglichen führen kann. Und erst recht in so einer Situation, natürlich. Und da gab es Einzelne, die sich auch dagegen ausgesprochen haben. Ich habe das heute verglichen mit so Impfgegnern, die die Fakten kennen und wissen, eigentlich, oder wissen könnten, das ist jetzt halt mal der Weg. Wir brauchen Impfungen, Punkt, ist so und trotzdem dagegen argumentieren, weil sie aus irgendwelchen Gründen in der Telegram-Gruppe bei Facebook irgendwo was gelesen haben, oder weil sie aus irgendwelchen persönlichen Gründen das nicht wollen, oder Angst haben davor. Angst ist glaube ich ein häufiger Faktor. Und bei uns war auch Angst, glaube ich ein Faktor. Wir hatten Leute dabei, die vorher mal eine gewisse Reputation im Kollektiv hatten, weil sie in manchen Szene-Stadtteilen es geschafft haben, eine gute Bekanntheit aufzubauen, die aber längst nicht reicht, um das Ganze zu tragen und die auch sehr unstrukturiert war.

**01:04:48**

*UL:* Das Aufkommen von professionellem Verkauf, sei mal ganz, ganz vorsichtig. Das ist weit davon entfernt, aber das Aufkommen von Vertrieb und Verkauf bedroht ihre Rolle sozusagen. Da war dann Angst und was ist mein Lebenswerk und so und da gab es auch Diskussionen, aber nicht so viele, denn letztlich konnten wir uns einigen, dass wir diese Neuaufstellung brauchen. Vertrieb und Verkauf müssen gestärkt werden, gezielt in Kundenstrukturen, die nicht in der nächsten Welle geschlossen werden. Und dafür brauchen wir Tools, dafür brauchen wir Leute, dafür brauchen wir Investitionen, sage ich mal. Und bis die Wirkung zeigen, das kennst vielleicht aus der Getränkewelt wenn du dich da ein bisschen auskennst. Da vergehen Monate, manchmal Jahre, bis das wirklich Wirkung zeigt, ihn Umsätzen. Aber für mich war klar, wir müssen damit jetzt anfangen, sonst wird das Nichts.

**01:05:44**

*UL:* Und das war sozusagen die dritte Phase. Da haben wir dann angefangen, uns neu aufzustellen und diese Phase reicht dann bis in die zweite Welle, bis in den Winter sozusagen und war auch nicht nur einfach. Da gab es Diskussionen, welches Tool nehmen wir denn, mit Tool Diskussionen kannst du jede Entwicklung in einem Unternehmen anhalten.

**01:06:13**

*SH:* Ja, ja.

**01:06:16**

*UL:* So, dann haben wir uns am Ende doch geeinigt. Dann gab es Menschen, die dieses Tool halt technisch aufsetzen, die das dann so aufsetzen, wie Sie meinen, wie es für sie gut wäre. Und das sind dann aber IT erfahrene Menschen, für die das ganz einfach alles ist und andere Menschen finden dann den Login Knopf nicht und sind schon aufgeschmissen. Da gab es Diskussionen, war alles nicht so einfach, aber letztlich war klar, wir müssen uns neu aufstellen. Ich weiß gerade gar nicht, wenn ich mir angucke, ob das jetzt die zweite oder die dritte sogar schon war, müsste ich jetzt mal nachgucken.

**01:06:53**

*SH:* Du meinst dann im Frühjahr 2021, wo wir noch mal kurz zugemacht haben oder so?

**01:06:59**

*UL:* Ich gucke gerade hier. Die Welle war, genau. Ende des Jahres war die zweite sozusagen, bis Ende Januar hinein, wo es dann langsam weniger wurde. Das war jetzt die zweite Welle und die dritte Phase. Die nächste Phase, also die vierte war dann der Sommer, sag ich mal vereinfacht ausgedrückt, 2021.

**01:07:31**

*SH:* Ja

**01:07:34**

*UL:* Wo wir auch noch mal, ich sehe es gerade hier, April noch mal eine Welle hatten, aber die haben wir sozusagen dann nicht so direkt mehr gemerkt, weil unsere Kunden sowieso schon häufig, entweder ganz, oder teilweise zu, oder mit eingeschränkter Gästezahl oder so. Da war sowieso Einschränkungen ja unter großer Verunsicherung. Und wir haben sozusagen uns ja neu aufgestellt, hatten die Staatshilfen und konnten damit erst mal arbeiten und haben dann aber eine Phase gehabt, die ich rückblickend gar nicht so richtig verstehen kann. Und zwar gab es da viele Diskussionen, die aus meiner Sicht eher hinderlich waren, oder nur Energie gefressen haben und uns nicht vorangebracht haben. Es gab zum Beispiel die Diskussion, dass wir in einem Kollektiv keinerlei Kontrollen haben sollten. Also nicht bei Arbeitsstunden, auch nicht bei Arbeitsergebnissen, auch nicht, ob überhaupt etwas gearbeitet wurde. Ein Kollektiv sollte, das war die Meinung dieser Person, pauschal gleichwürdig, gleichberechtigt sein, vollkommen hierarchiefrei, ohne jegliche Kontrolle von egal wem. Und das funktioniert halt nicht. Also nach meinem Kenntnisstand gibt es keine Kollektive, keine Firmen, keine Gruppen, fast egal welcher Art, die vollkommen hierarchiefrei wären. Das gibt es schlichtweg nicht.

**01:08:55**

*SH:* War auch nie euer Anspruch, oder? Oder war das euer Anspruch, mal eine Zeit lang?

**01:08:59**

*UL:* War auch nie der Anspruch. Also weitgehend hierarchiefrei, ja. So weit wie möglich hierarchiefrei, ja klar. Hierarchie arm, ja klar. Aber du hast immer Menschen in Gruppen, die mehr Erfahrung haben, die mehr Wissen haben, die mehr Charisma haben, die was auch immer haben, was ihnen eine zentrale Rolle gibt. Und das brauchen auch Gruppen. Also eine Gruppe, in der niemand irgendwas besser kann oder besser weiß als jemand anders, in der alle vollkommen gleich sind, ist aus meiner Sicht nicht handlungsfähig. So gerne ich auch für die Gleichwürdigkeit aller Menschen argumentiere und da auch hinter stehe.

**01:09:45**

*UL:* Gar keine Frage eine Sewil wäre mit der Situation März 2020 überfordert gewesen. Und das liegt nicht daran, dass sie doof wäre oder irgendwie, sondern dies auch schlau und hat ihre ihre Erfahrung und ihr Wissen. Aber sie ist nicht in der Lage gewesen, meiner Meinung nach, in dieser Situation das Richtige zu tun. Oder jemand der argumentiert, wir sollten unseren Vertrieb bremsen, einschränken. Wir müssen auf jeden Fall begrenzen, reduzieren. Wir dürfen auf keinen Fall an jeder Ecke verkauft werden. Digger, wir sind an keiner Ecke. Wovon reden wir so? So jemand wäre auch nicht in der Lage, in so einer Situation die richtige Entscheidung zu treffen.

**01:10:27**

*UL:* Fast jede Gruppe aus Menschen, die gemeinsam Dinge tun will, braucht meiner Meinung nach zentrale Personen mit bestimmten Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissen, was auch immer. Und da ist zu sagen pauschal, das gibt es alles nicht. Und deswegen darf auch niemand, jemand anders kontrollieren. Das Wort an sich ist mag ich selber schon nicht gerne. Aber wenn wir keinerlei Betrachtungen haben, dann geht das schief. Also dann hätte die Person jetzt die 130 Stunden einfach ausgezahlt bekommen, ohne jegliche Prüfung, ob das jetzt Arbeit war oder nicht und ob wir vielleicht nur ausgebeutet werden. Die Person, die das Online-Tool aufgesetzt hat, hätte es vielleicht so aufgesetzt, dass man das mit der Kommandozeile bedienen muss. Für die Person vielleicht kein Problem, für andere ein großes Problem.

**01:11:17**

*UL:* Also ohne jegliche Betrachtungen oder irgendwie gemeinsames Draufhauen auf Dinge würde das schiefgehen einfach. Geht nicht. Und die Person blieb immer dabei. Sie hat ihre Idealvorstellung eines

Kollektivs, wie sie sein soll und hat dadurch sehr viel Zeit, Energie gebunden und auch zu Unsicherheit geführt, weil die Person auch sehr eloquent war. Und ich war langsam nicht mehr so eloquent unter der Belastung und konnte da vielleicht auch nicht mehr so gegen argumentieren, wie ich jetzt machen könnte. Jetzt geht es mir etwas besser.

**01:11:49**

*UL:* Und da haben wir dann glaube ich viel Energie verloren. Ich zumindest auch. [Unter drei - off the record] Aber was du schreiben kannst, ist, dass es sehr belastend war. Das war so und das ging dann so weit, dass einzelne Kollektivisten zum Beispiel eigene Produkte entwickelt haben. Also neue Getränke, ohne sie zu kalkulieren und ich bin der Meinung, wenn wir ein Produkt anbieten, dann müssen wir das vorher kalkulieren. Wir müssen wissen, was kosten die Zutaten? Was kostet die Arbeit? Was kostet das Lager? Was kostet der Ablauf? Und dann können wir daraus ableiten, welchen Preis wir vom Kunden verlangen müssen und den auch erklären, warum das so ist. Und wenn wir das nicht machen, dann fahren wir im Blindflug oder wir segeln im Blindflug und das geht nicht. Wir können doch nicht ein Produkt anbieten und verkaufen, ohne es zu kalkulieren. Wie soll das denn gehen?

**01:12:52**

*UL:* Andere Personen waren der Meinung, natürlich, das habe ich jetzt hier so geschätzt und das geht dann schon so. Also da haben wir viel Energie und Zeit verloren, ich insbesondere. Um in dieser dritten Welle und vierten Phase zu Entscheidungen zu kommen.

**01:13:12**

*SH:* Alsrüher Frühling bis Sommer 2021?

**01:13:17**

*UL:* Genau. So, und dann haben wir das, ich sage es mal so, nicht in den Griff gekriegt, sondern letztlich sind die beiden Menschen oder die drei Menschen, die da die anstrengendsten waren, aus meiner Sicht. Haben sich entschieden Teile ihres Jobs abzugeben, weil sie damit einfach nicht durchkommen. Mit diesen pauschalen Forderungen nach Vertrieb bremsen, Produkte auf den Markt bringen ohne Kalkulation oder eben gar keine Kontrolle haben. Und die Personen sind weiter bei uns, gar keine Frage. Niemand musste deswegen gehen, da stehe ich auch zu, dass ist auch super wichtig, dass niemand gehen muss weil er andere Meinung hat. Ja, außer es ist jetzt die Meinung, alle Menschen mit schwarzer Hautfarbe gehören im Mittelmeer ertränkt, dann muss die Person vielleicht doch gehen. Aber hier geht es ja um sachliche Diskussionen.

**01:14:06**

*SH:* Ja.

**01:14:11**

*UL:* Eine Person hat sich krankgemeldet, ganz lange, das hast du auch mitgekriegt. Da weiß ich nicht, was die Ursache ist. Die anderen beiden Personen haben sich entschieden, Teil ihres Jobs abzugeben und sind aber weiterhin bei uns. Dadurch haben wir an der Stelle Frieden bekommen. Und jetzt sind wir gedanklich Ende 2021. Vierte Welle, fünfte Phase. Wir sind bisher nicht so erfolgreich gewesen damit, unsere Kundenstrukturen zu erweitern. Es gab Diskussionen und auch Versuche in hden Einzelhandel zu gehen. Das ist aber alles versandet, aus verschiedenen Gründen. Ein Grund war zum Beispiel, dass für den Einzelhandel ein Flaschenpfandwert von 8 Cent gefordert wird, in der Regel. Dieser Pfandwert ist aber zu gering, um die Nachbeschaffung zu stemmen. Wir müssen also entweder unseren Pfandwert bei 15 Cent belassen oder wir müssen den Verlust auf das Produkt aufrechnen und dann auf 8 Cent gehen. Was aber wiederum andere Folgen hat, beispielsweise bei der Mischung von Lieferstrukturen. Wenn du Strukturen hast, die 15 Cent bezahlen und Strukturen hast die 8 Cent bezahlen...

**01:15:24**

*SH:* Dann hast du unterschiedliche Preise?

**01:15:27**

*UL:* Unterschiedliche Preise. Dann hast vielleicht Leute aus der Struktur Nummer zwei, die dieses verstehen, dass sie eine Struktur Nummer eins kriegen und dann die Lieferung sozusagen umleiten, das

Leergut und so weiter. Das hat viele Probleme, die man damit sich einhandeln kann. Und letztlich sind wir da real nicht vorangekommen. Wir haben viele Diskussionen geführt, auch ein paar Schritte unternommen, aber niemand hat das bis zu Ende gebracht, sozusagen. Und ich auch nicht, weil ich mit der Energie einfach völlig runter war. Nach diesen Phasen und Wellen und Diskussionen hatte ich nicht mehr die Energie, um das selbst in die Hand zu nehmen. Deswegen liegt das im Moment brach.

**01:16:05**

*UL:* Wir haben nach wie vor Staatshilfen, die uns bis Mitte nächsten Jahres tragen. Und das argumentiere ich auch und sage, hier eine ehrliche Ansage, wir sind im Moment safe, aber das ist eine Scheinsicherheit. Wir brauchen andere Kundenstrukturen, weil es die vierte Welle offensichtlich geben wird. Es wird wohl noch eine fünfte oder sechste. Wir wissen es nicht. Wir müssen da agieren, aber es wurde von den anderen bisher nicht umgesetzt.

**01:16:33**

*UL:* Sodass ich wahrscheinlich die Person sein werde, die es umsetzen muss. Das ist auch okay. Das mache ich im Januar, wenn ich wieder bei Kräften bin. Im Moment geht das nicht, im Moment schaffe ich das nicht. Letzter Punkt vielleicht zur vierten Welle. Die vierte Welle kommt jetzt zum Jahresende. Wie die die zweite auch.

**01:16:56**

*SH:* Ja.

**01:16:56**

*UL:* Zu einer Zeit, wo die Getränke Branche sowieso bisschen schläfrig ist. Also ab Mitte Dezember brauchst du keinen mehr Anruf. Und bis Mitte Januar erreichst du eigentlich kaum jemand, oder wenn, da haben die Leute andere Sorgen und sind eh halb im Urlaub. Das heißt, wir haben jetzt sowieso eine Phase, wo wir relativ wenig machen können. Deswegen habe ich den Vorschlag ausgegeben, dass wir ab Mitte Dezember vier Wochen lang runterfahren, also die Vertriebsaktivitäten, die Verkaufsaktivitäten und uns um andere Dinge kümmern, die man in Ruhe machen muss. Also beispielsweise die Kundenlisten einmal abgleichen mit den Kundenlisten die wir haben und gucken wer fehlt, wie es dazu gekommen. Wer ist vielleicht nur auf Pause? Was können wir tun, um möglichst wenig davon zu verlieren. Zum Beispiel.

**01:17:42**

*UL:* Ja, solche Sachen und das alles natürlich in bei voller Bezahlung ist ja völlig logisch so, damit die Leute wissen, ihr Einkommen ist da. Und ein Teil von mir ist gefrustet, weil ich sehe, dass wir den Umbau der Kundenstruktur noch nicht geschafft haben. Wir sind sozusagen genauso vulnerable wie zu Beginn der Pandemie. Das ärgert mich sehr, weil ich da gerne eine stärkere Resilienz gehabt hätte. Auf der anderen Seite, Dinge brauchen Zeit. Menschen sind unterschiedlich fähig Dinge zu tun, trauen sich manche Dinge einfach nicht zu. So ein Kontakt wie ein Alnatura, den will man auch nicht vergeigen. Wenn du jetzt sagst, ich würde gerne helfen, aber traue ich mich das wirklich? Einmal etwas falsch machen und dann ist ja Kontakt verbrannt.

**01:18:28**

*UL:* Das kann ich auch gut nachvollziehen, dass man dafür ein breites Kreuz braucht, um sowas dann wirklich auch anzunehmen. Ja so, da gibt es Argumente für beide Seiten. Aber der Punkt bleibt. Ich bin gefrustet, weil wir immer noch diese Resilienz, die ich eigentlich gern hätte, durch eine breitere Grundstruktur nicht haben. Ich sehe auch nicht, dass wir das mit der nächsten Jahres hinkriegen, außer ich packe es an, mal hart ausgedrückt. Das mögen jetzt andere Leute anders sehen, aber meine Meinung ist so. Wenn ich es nicht mache ab Januar wird es keiner machen. Das frustet. Auf der anderen Seite bin ich guter Dinge, weil wir die Staatshilfen bekommen haben, damit abgesichert sind und wir sind jetzt paradoxerweise liquider als vor der Pandemie. Ganz verrückte Situation. Aber wie gesagt, es ist eine Scheinsicherheit. Also das Geld ist jetzt da, aber wenn das ausgegeben ist, kommt kein neues nach, erst mal.

**01:19:24**

*SH:* Richtig.

**01:19:24**

*UL:* Und da gab es eine spannende Debatte mit einem Kollektivisten, der sagte, ja, kann ich alles nachvollziehen. Aber diesen wirtschaftliche Druck, der da ist, den will ich eigentlich nicht. Ich will, dass dieser Druck nicht bei mir ankommt, war die Formulierung. Das fand ich sehr spannend, weil das hätte ich auch gern, dass der wirtschaftliche Druck nicht bei mir ankommt. Aber faktisch ist er da und ich sehe den. Ich kann jetzt natürlich die Augen zumachen, aber der ist ja da. Und wenn ich jetzt versuche den Druck nicht bei den Leuten ankommen zu lassen, also wenn ich ihnen jetzt erzählen würde, wir sind total super aufgestellt, alles gar kein Problem, die Umsätze sind da, macht dir keine Sorgen. Dann wäre das A die Unwahrheit und B würde ich dann viele Entscheidungen, glaube ich, nicht so durchbekommen, wie wir sie durchbekommen haben. Wenn den Leuten nicht der Ernst der Lage bewusst wäre, sozusagen.

**01:20:20**

*SH:* Du sagtest ja vorher, einfach mal die Wahrheit auch sagen. Nicht optimistisch, sondern so wie es ist.

**01:20:25**

*UL:* Genau und optimistisch sein kann man ja. Also ich kann natürlich sagen, hey, ich glaube fest daran, dass Sewil im Januar den Kontakt zu Alnatura aufnimmt und in Umsätze überführt. Den Optimismus kann ich haben. Ich kann aber auch, aus meiner Perspektive jetzt, es realistisch betrachten und sagen, das wird sie nicht schaffen, das muss man anders machen. Und spannend fand ich die Ebene, dass das auch sehr unfair wäre. Also wenn der wirtschaftliche Druck nur bei mir bleiben soll. Ich soll ihn also nicht weiter melden. Dann habe ich den ganzen Druck und für die anderen sieht erst mal alles super aus. Aber das ist A nicht die Wahrheit und B ist das auch die falsche Entscheidungsgrundlage. C wäre das auch hochgradig unfair, wenn nur ich diesen Druck tragen soll.

**01:21:18**

*UL:* Stand heute ist es so, unsere Politik schläft, wir hätten längst Maßnahmen haben müssen, die wir nicht haben und es wird alles viel mehr Leid und Tod und Probleme geben. Es wird auch viel teurer und viel anstrengender als wenn man rechtzeitig gehandelt hätte. Ich kann mich darüber aufregen. Kann ich nicht ändern. Muss ich so hinnehmen. Ich kann nur versuchen, für unser Kollektiv, uns bestmöglich über den Winter zu bringen. Was bedeutet, eigentlich so ähnlich wie in den ersten Phasen, darauf achten, dass wir die Ausgaben, die wir tätigen, sinnvoll tätigen. Dass wir zum Beispiel nicht einfach 130 Stunden überweisen, wenn wir sicher sind, dass sind nur 13 gewesen.

**01:22:07**

*UL:* Auf der anderen Seite, wenn jemand sagt, eine Kollektivistin sagt, ich brauche mal 3000 Euro im Voraus. Gar kein Problem. Bei dieser Person wohlgemerkt. Weil ich weiß, auf die kann man sich verlassen und die wird dann nicht einfach wegrennen, sondern die wird bleiben und ihre Arbeit machen. So also einerseits vorsichtig sein, andererseits Leuten im Voraus was schicken, wenn sie es brauchen. Den Umbau weiter vorantreiben, aber mit einer kleinen Pause, weil einfach Winterpause ist, da passiert nicht viel. Und wir versuchen uns als Kollektiv, als Unternehmen über den Winter zu bringen. Das wird gelingen. Dafür haben wir die Ressourcen, das weiß ich und so aufzustellen, dass wir im Frühjahr unsere Kundenstruktur dann doch endlich breiter aufstellen.

**01:22:55**

*UL:* Und wie Letzteres gehen soll, weiß ich noch nicht. Wir haben ein paar Versuche gemacht, Leute dazu zu holen, die Vertriebs Erfahrungen haben, auch im Einzelhandel. Die sind aber sehr selten in der Getränkebranche. Also speziell Leute die Vertrieb können sind extrem selten. Erst recht Leute die jetzt irgendwie Jobs suchen. Die sind ja alle gefragt. Plus Leute die uns verstehen und mit uns arbeiten können und wollen. Das ist nicht so einfach und im Moment ist mein Fazit, dass ich da wahrscheinlich große Teile selbst machen muss, anfang nächsten Jahres. Was ich auch kann, was aber für mich so ein bisschen auch Zweifel sät. Was ist das denn eigentlich für ein Kollektiv? [Unter drei - off the record] Also ist das das jetzt unter 3? Das wird ja nicht in die Arbeit reinschreiben. Wir haben ja Leute verloren, die woanders Jobs finden konnten. Also gute, gute Leute verloren. Ja, und wir haben jetzt. Nicht alle, aber zum Teil die Leute behalten, die nicht woanders einen Job finden könnten. Hm, also hart ausgedrückt nicht die besten. Ja, und das finde ich auch als Gesellschaft, als Unternehmen, sozusagen als Teil der Gesellschaft ist finde ich das richtig, dass wir nicht die Rosinen rauspicken aus der Gesellschaft, sondern alle Leute, die Jobs brauchen, sollten Jobs haben können. Für uns ist es aber natürlich ein erhöhter

Schwierigkeitsgrad, wenn die richtig guten Leute gerade jetzt gegangen sind. Ja, das darf man natürlich nicht so sagen. Also das bitte nicht in die Arbeit reinschreiben. Ok, ja, aber das ist ein erhöhter Schwierigkeitsgrad, ganz klar. [Unter drei - off the record].

**01:24:39**

*UL:* Und vielleicht schon zum Abschluss dieses Teils unseres Gesprächs. Im Moment, glaube ich, hat der Kurs, den ich versucht habe, mit den Leuten zu fahren, sehr gut geklappt. Wir sind immer noch da. Wir waren zu keinem Zeitpunkt selber knapp. Ja, wir haben auch niemanden in die Insolvenz treiben sehen, sondern wir haben die Leute gerettet, die sonst pleite gegangen wären. Wir haben die Gemeinschaft gestärkt, haben gezeigt, gerade in der Krise ist die Gemeinschaft der Weg und nicht ein Alleinherrscher. Zugleich brauchen wir manchmal jemanden, der einfach am Ruder drehen kann. Wenn die Welle kommt, dann muss es jemand geben, der das kann. Und so gehen wir jetzt durch den Winter und ich hoffe, dass wir im Frühjahr unsere Kundenstrukturen resilienter aufstellen können. Was uns selbst angeht, habe ich die Theorie, dass wir uns auch resilienter aufstellen müssen. Und zwar hätte ich gerne mindestens eine weitere Person, die das Ruder drehen kann, wenn es gedreht werden muss, und mindestens eine weitere Person, die den Stress, die Diskussionen, das Feuer, was dann kommt, auf sich nehmen kann oder auf sich zieht.

**01:26:03**

*SH:* Abfangen kann, sozusagen?

**01:26:04**

*UL:* Oder abfangen kann. Das muss man auch sagen, das ist ein Nachteil meiner Rolle. Ich bin natürlich eine dankbare Zielscheibe für alles, was irgendwie nicht läuft. Kann man sich erstmal an mich wenden. Das ist einerseits gut, andererseits führt das bei mir auch zu viel Last, die ich gerne besser verteilt hätte. Aber das ist natürlich auch eine Frage, wer kann denn so eine Last tragen? Ich bin jetzt 46, bin nicht auf den Kopf gefallen, habe 20 Jahre Unternehmenserfahrung, habe Krisen durchgemacht, habe Entwicklung durchgemacht und kann manche Dinge, die andere Menschen nicht können. Aber wie bin ich da hingekommen? Durchs tun. Also es bringt jetzt auch nichts zu sagen, wir wollen nur Leute da haben, die schon erfahren sind, sondern wir brauchen auch Leute, die Erfahrungen sammeln wollen.

**01:26:55**

*SH:* Also das Thema Ausbildung meinst du?

**01:26:59**

*UL:* Ausbildung, vielleicht noch mal anders formuliert Entwicklung, Persönlichkeitsentwicklung, vielleicht ist es das was was ich suche als Wort. Um in so einer Situation, also ich will mich da jetzt auch nicht irgendwie herausstellen. Es gibt viele Fähigkeiten, die ich nicht habe und die Schwächen, die ich habe. Und vielleicht habe ich, hätte ich, manche Sachen auch besser machen können. Aber rückblickend betrachtet war das zumindest nicht falsch, was ich gemacht habe. Es hat funktioniert. Wir haben überlebt, haben andere noch gerettet. Wir sind nach wie vor da. Wir können auch mit unserem Beispiel vielleicht andere ermutigen, so ähnlich sich zu verhalten oder aufzustellen, um krisenfest zu sein. Wir waren und sind krisenfest, aber um den Preis, dass auf mir auch sehr viel Last lag und liegt.

**01:27:50**

*UL:* Und das ist vielleicht auch eine Sache, die wir angehen sollten. Wie genau, weiß ich noch nicht. Weil meine Erfahrung ist die. Die Menschen, die sagen, dass sie Verantwortung und Führungsverantwortung übernehmen wollen, sind nicht immer die, die das auch können.

**01:28:06**

*SH:* Ja.

**01:28:07**

*UL:* Oder dies vielleicht auch sollten. Also wir haben da manche dabei, die unter Führung etwas verstehen, was ich nicht darunter verstehe, nämlich das Ruder drehen, ohne mit anderen darüber zu sprechen.

**01:28:21**

*SH:* Einfach mal draufhauen.

**01:28:22**

*UL:* Genau. Und das würde uns sehr schaden, wenn wir so jemand am Ruder hätten. Und gerade in der Krise könnte uns das sehr schaden, wenn wir da so jemand hätten, also eine Diktatur Person, sag ich mal. Deswegen ist das schwierig da jemand zu sehen und zu finden, der oder die sich dahin entwickeln will auch.

**01:28:46**

*SH:* Ich würd dir mal vielleicht so ein bisschen dein Rederecht gerade mal abnehmen.

**01:28:50**

*UL:* Mach das.

**01:28:50**

*SH:* Und dann mit der Frage auch mal einsteigen. Denn das habe ich mir schon ziemlich am Anfang der Phase, wo du frei erzählt hast, mich schon gefragt, inwieweit du als Person auch mit den richtigen Entscheidungen, die getroffen hast fürs Kollektiv auch ein Risikofaktor bist. Denn du bist sozusagen kritische Infrastruktur, wenn ich das so sagen darf, wenn du ausfällst bedeutet das fürs Kollektiv enormes Risiko.

**01:29:23**

*UL:* Ist richtig.

**01:29:23**

*SH:* Unabhängig von dem, was das persönlich für dich bedeutet. Aber wenn du weg bist, wird es schwierig.

**01:29:29**

*UL:* Ja, das ist richtig. Kritische Fragen kannst du sowieso immer stellen, da bin ich ganz entspannt. Es gab jetzt ja die Situation, dass ich teilausgefallen bin, durch meine Situation. Und da gab es andere Kollektivistinnen, die sofort ohne zu zögern Aufgaben aufgegriffen haben, die getan werden mussten und die viel von dem aufgefangen haben, was ich sonst gemacht hätte. Und das ist die Ebene, sage ich mal, des Operativen. Also Produktion beauftragen, Logistik klären, Lager, Lieferungen, Abrechnung. Sowas, das muss laufen.

**01:30:05**

*SH:* Ja klar.

**01:30:06**

*UL:* Und da gibt es andere, die das auch können, die sofort übernommen haben und die auch sagen, okay, das mache ich jetzt, kein Problem. Und da sind wir abgesichert. Dann gibt es die zweite Ebene dessen, was ich so Moderationen nenne. Also schwierige Gespräche führen. Probleme lösen, Zwischenmenschliches klären, damit wir im friedlichen weiter zusammenarbeiten können. Da gibt es Ansätze von anderen, die in diese Richtung sich entwickeln. Wie soll ich das formulieren? Das ist jetzt meine Sichtweise, die muss nicht stimmen. Da sind Ansätze, aber da gibt es noch Potenzial zur Entwicklung.

**01:30:46**

*UL:* Und ich versuche das zu fördern, indem ich zum Beispiel jetzt diese eine Person, die gegen Impfungen ist, nicht selbst betreue, sondern zwei andere abgebe, die sie betreuen sollen. Also mit so einer Person, die Ängste hat, aber sehr höflich ist und radikal andere schützt, nicht rausgeht, sich krass isoliert, niemand gefährdet. Damit kann ich sozusagen umgehen, das kann ich akzeptieren. Diese Person möchte aber, dass wir jetzt nicht pro Impfung argumentieren, als Kollektiv. Und mit der muss man uns umgehen. Wie soll man mit ihr umgehen? Und das habe ich jetzt mal abgegeben.

**01:31:26**

*SH:* Also initial sozusagen Case zur Übung, also ohne dass man der Person zu nahe treten möchte. Aber es wird jetzt sozusagen daran geübt, wie man mit so schwierigen Situationen umgeht? Deswegen hast du das delegiert?

**01:31:46**

*UL:* Genau, und das forcieren ich im Vergleich zu früher deutlich stärker, dass ich sage, das ist jetzt eine schwierige Situation, die würde vielleicht sonst ich mir auf den Tisch nehmen. Ich kann aber gerade nicht. Es muss jemand anders übernehmen.

**01:31:59**

*SH:* Aber das ist ja im Sinne einer demokratischen Struktur, oder im Sinne von demokratischen Strukturen, dass auch auch Probleme demokratisiert werden. Oder wie siehst du das?

**01:32:13**

*UL:* Ja. Dann kommt halt die Frage, wie wird das dann aufgenommen? Also zwei. Also eine von den zwei Personen, denen ich sozusagen das übergeben habe, hat einfach gesagt, über Impfungen diskutiere ich nicht. Das geht nicht. Also genauso gut könnte man mit dieser Person sagen, über die Notwendigkeit einer Kontrolle diskutiere ich nicht. Das war nämlich die Personen, die gesagt hat, wir brauchen keinerlei Kontrollen. So, und da hätte ich auch sagen können, diskutier ich nicht, aber dann wären wir in einer Sackgasse und die Person wäre unzufrieden und es wäre nicht voran gegangen, in keiner Weise. Und die zweite Person ist diejenige, die gesagt hat, wir müssen den Vertrieb radikal bremsen, trotz 50 Prozent Umsatzwegfall. Ich denke mir so, worüber reden wir eigentlich. Und diesen beiden versuche ich jetzt diesen Fall sozusagen zu geben, damit sie verstehen, dass man das nicht einfach abbügeln kann, dass man darüber reden muss.

**01:33:10**

*UL:* Wir würden nicht reden, wenn die Person sagen würde, die jetzt impfkritische Person, ich glaube an gar nichts, ich gehe überall hin raus, ohne Maske und rein ohne Maske. Sowieso ist Corona eine Erfindung, Bill Gates spielt da mit. So okay, auf der Ebene braucht man nicht zu reden. Ja, aber die Person ist sozusagen immer noch im Rahmen des Verstandes unterwegs.

**01:33:35**

*SH:* Also es sind noch vertretbare Ansichten?

**01:33:37**

*UL:* Ja, also sie fühlt sich unsicher, weil das alles so schnell entwickelt wurde mit dem Impfstoff. Ja, da gibt es auch Argumente und es gibt auch Gründe und kann man alles diskutieren, aber sie fühlt sich unsicher. Das kann man erst mal nicht wegreden. Ja, dann sagt sie, dass wir als Kollektiv nicht im Konsens entschieden haben, dass wir pro Impfung kommunizieren wollen. Ist richtig, muss man so annehmen. Und dann ist da die Frage, was machen wir jetzt? Dann könnte man zum Beispiel mit der Person diskutieren und sagen, okay, bei Medizin Fragen haben wir keinen Konsens, die klammern wir aus, sondern wir verweisen auf die Mehrheit der Ärztinnen und Ärzte und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

**01:34:22**

*SH:* Aber das müsstet ihr ja auch erst mal besprechen?

**01:34:24**

*UL:* Besprechen und beschließen. Wäre für mich auch eine gute Lösung. Dann haben wir die wissenschaftliche Mehrheit, an der sollte man sich auch orientieren, meiner Meinung nach. Dann kann man das auf den Weg machen. Aber erst mal müssen die beiden Personen eben lernen, mit so einer Situation umzugehen und vielleicht auch ein bisschen reflektieren, wie sie selbst in der Situation waren. Weil die Person war die einzige, mit dem Vertrieb jetzt, die der Meinung war, dass wir den Vertrieb bremsen müssen und sie hat aber so intensiv und so laut und so oft und so viel darüber diskutiert, dass das wie eine 50 Prozent Meinung aussah.

**01:35:02**

*SH:* False Balancing?

**01:35:03**

*UL:* Genau, false Balancing. Und die zweite Person, mit den Kontrollen, war jetzt nicht die einzige. Da gab es noch eine zweite, aber nur zwei von 170 waren der Meinung, dass es keinerlei Kontrollen geben sollte und hat das aber so oft und eloquent und massiv kommuniziert, dass es auch wie 50 Prozent Meinung aussah. Und da hoffe ich bei denen, durch das tun diesen Falls, auf eine gewisse Einsicht oder Reflexion, die dahinter steckt. Aber die eigentliche Frage war, ist Premium nicht in Gefahr, wenn ich ausfalle?

**01:35:33**

*SH:* Genau.

**01:35:34**

*UL:* Und ich glaube, es gäbe eine Gefahr, dass wir an manchen Stellen in Streit geraten, wenn ich nicht da bin, um was zu schlichten oder einzuordnen oder zu lösen, das könnte sozusagen eskalieren. Das sehe ich an den Reaktionen der Leute. Über Impfungen diskutiere ich nicht. Ja, kannst du machen, aber so kommst du nicht weiter. Oder im Vertrieb bremsen. Dann sind wir pleite. Kannst du machen. Ist aber auch nicht geil. Also da würden wir sozusagen an mehr Stellen glaube ich, Streit bekommen, mit negativen Folgen.

**01:36:12**

*UL:* Und ich sehe im Moment niemand, der in der Lage wäre, in einem plötzlich aufkommenden Sturm am Ruder zu drehen. Und das kann natürlich sein, dass das jetzt meine verzerrte Wahrnehmung ist und dass es Leute gibt, die das könnten und die ich bloß nicht so sehe oder nicht so einschätzen. Kann durchaus sein, kann ich dir nicht sagen. Ich kann auf der anderen Seite sagen, dass ich jetzt 20 Jahre dabei bin und ein gutes Bild habe, was dieses Konstrukt ist und wie das arbeitet und wer damit zu tun hat und was getan werden muss. Und es gibt Menschen, wo ich das Potential sehe, aber wo die Entwicklung noch nicht so weit ist. Und in dem Sinne gebe ich dir recht, wenn ich ausfallen würde, wäre das für Premium auf jeden Fall ein Problem.

**01:37:06**

*SH:* Gut, das beantwortet meine Frage und ja...

**01:37:10**

*UL:* Ich ergänze gerne noch was. Also das Problem ist nicht neu. Ja, das sehe ich oder sehen wir seit Jahren genau.

**01:37:18**

*SH:* Es ist ja auch gar kein Vorwurf, sondern wirklich auch nur jemand anders sagt dir noch mal, es ist gut was du machst und es ist alles sinnvoll. Aber es ist auch ein Risiko, wenn du so viel unter dir verbindest oder Bündels. Also das einfach.

**01:37:35**

*UL:* Absolut. Noch was dazu. Gar nicht. Ich sehe das Problem schon seit Jahren oder andere sehen es auch. Und ich lade seit Jahren dazu ein, das andere sozusagen in meine Rolle schlüpfen. Und es passiert nur sehr begrenzt. Und jetzt kann man natürlich drüber diskutieren, oder überlegen, warum das so ist. Ich kann Bedingungen schaffen, in denen andere Menschen mit ähnlich schwierigen Fragestellungen zu tun kriegen, Stichwort Impfverweigerer. Und das kann ich irgendwie an die abgeben und dann müssen die damit umgehen und das wird sicherlich oder hoffentlich bei denen was bewirken. Ich kann natürlich auch in Regelbetriebszeiten dafür sorgen, dass andere auch den Regelbetrieb können.

**01:38:23**

*UL:* Habe ich auch, weil da wäre ich ja schön blöd, wenn das Unternehmen komplett von mir abhängig wäre im Regelbetrieb, das wäre Wahnsinn. Aber so ich sage mal Krisenmanager, wie willst du denn jemand zum Krisenmanager machen? Das geht fast nur durch Tun, durch Erfahrung, durch, ja, vielleicht lernen von anderen. Na klar. Aber wie? Wie willst du so jemand? Ja, also da bin ich ratlos, sage ich dir.

Ganz ehrlich, wie soll ich jemanden entwickeln? In eine ähnliche Rolle, wenn es niemanden gibt, der das will?

**01:39:04**

*SH:* Ja, absolut. Ist jetzt vielleicht nicht unbedingt Teil des Interviews, aber ich meine, du hast es ja auch gelernt. Also deswegen ist es wahrscheinlich einfach etwas, was man beim Tun lernt.

**01:39:18**

*UL:* Ja, weil ich musste.

**01:39:21**

*SH:* Genau. Und eine andere Person muss dann vielleicht auch in der Position oder in der Situation sein, wo sie muss. Und das kann ja auch erst mal nur eine private Situation sein, in der man muss. Das heißt vielleicht, wenn Leute also ich sage nicht, dass es die eine ähnliche Vita sein muss, aber mit ähnlichen Erfahrungen, die sie woanders gemacht haben. Also sozusagen jemand, der das Problem von woanders vielleicht sogar kennt oder schon mitbringt, der es dann sozusagen bei euch nur adaptiert, weil er sagt, okay, ich war in ähnlichen Situationen. Das muss ja gar nicht von Premium selber kommen.

**01:39:54**

*UL:* Ja, das wäre super. Also was ich seit Jahren schon mache, ist, es gibt immer die Debatte nach der Rechtsform. Also warum muss ich handeln? Weil ich die verantwortliche Person bin. Da habe ich gar keine Wahl, da muss ich. Also ist natürlich der logische Schluss, wir brauchen mehr verantwortliche Personen, idealerweise, vielleicht sogar mich nicht mehr als Person. Ich habe es jetzt 20 Jahre gemacht, vielleicht ist es auch mal genug. Wir brauchen also eine Rechtsform, in die andere Personen eintreten, die dann verantwortlich sind.

**01:40:22**

*UL:* Das Problem ist nur, dass wir niemanden haben. Also wir haben Leute, die eine andere Rechtsform wollen. Wir haben auch Leute, die angestellt sein wollen in dieser anderen Rechtsform. Wir haben auch Leute, die in der Geschäftsführung sein wollen in einer anderen Rechtsform. Aber in die Verantwortung gehen möchte niemand. Ja, und das ist immer wieder für mich auch ein bisschen frustrierend zu sehen. Ja, okay, Geschäftsführung, Verantwortung, und so wollen manche haben und angestellt sein. Und Rechtsform und Genossenschaft ist im Gespräch natürlich auch eine OHG. Und alle möglichen Formen. Aber wenn es darum geht, wirklich auch in die Haftung zu gehen. Schweigen im Walde will keiner.

**01:41:08**

*SH:* Ich würde vielleicht noch ein paar andere Fragen in andere Richtungen stellen, ich weiß nicht, wie es bei dir zeitlich ist, nur damit ich so ein bisschen noch ein paar Sachen abarbeiten kann. Hast du noch ein bisschen Zeit, oder?

**01:41:18**

*UL:* Ja, ja, zeitlich ist alles gut und ich ergänze noch eine Sache. Ich versuche die Kollektivisten nicht zu zwingen, aber ich versuche sie in die Richtung zu drängen, dass sie auch mit in Verantwortung gehen. Ja, indem ich gesagt habe bei unserem 20. Geburtstag letzte Woche. Ich möchte zum 21. Geburtstag aus der formalen Verantwortung raus sein.

**01:41:43**

*SH:* Okay, das hast du angekündigt?

**01:41:45**

*UL:* Ja.

**01:41:49**

*SH:* Spannend, das ist jetzt in Anführungszeichen die nächste Krise, die du aufgemacht hast, ohne dass das sie sein müsste, für dich persönlich vielleicht sein muss, aber ohne dass sie sein müsste, weil ihr habt das ja 20 Jahre so gemacht.

**01:42:03**

*UL:* Na ja, aber nur weil ich das möchte, heißt es nicht, dass ich das auch bekomme.

**01:42:07**

*SH:* Das ist richtig.

**01:42:09**

*UL:* Also ich bin ja weiterhin da und werde auch absehbar da sein. Aber für mich ist ganz klar ein Lernerfolg oder eine Erkenntnis aus der Pandemie, wenns drauf ankommt, stehe ich am Ruder und das mache ich zum Stückweit auch gerne und ich kann das auch und so, aber es ist auch belastend. Und wenn ich zusätzlich noch Diskussionen über alles mögliche führen muss und Gegenfeuer kriege, während ich versuche den Laden zu retten und sogar persönlich angegriffen werde, ja dann ist für mich irgendwo die Frage ...

**01:42:50**

*SH:* Ich sage mal ganz vorsichtig so, das Paket muss schon passen. Also wenn du möchtest, dass ich am Ruder stehe und im Zweifel auch mal auf die Welle zuhalte und dann alles diskutieren, klar wir machen das gemeinsam und so gar keine Frage. Dann musst du mir auch zugestehen, dass ich das tue und nicht währenddessen mir Stöcke ins Ruder stecken und mir in die Kniekehlen treten und mich noch beleidigen, während ich versuche uns durch die Welle zu bringen. Wir können über alles reden, aber bitte nach der Welle. Und wenn du sozusagen diese Arbeit möchtest, dann musst du mir auch den Rahmen dafür geben. Es gibt nicht nur eins von beidem.

**01:43:35**

*SH:* Kann es in dem Zusammenhang vielleicht was zu Werten beim Premium Kollektiv sagen? Also ich möchte es gar nicht näher definieren. Allgemein, wie sind so die Werte? Ist das ein wichtiges Thema für euch?

**01:43:51**

*UL:* Es gibt eigentlich nur einen Wert, den ich hochhalte, das ist die Gleichwürdigkeit aller Menschen. Was bedeutet eben die gleiche Menschenwürde, also entsprechende Behandlung und Rechte, aber eben nicht eine Gleichheit. Also Menschen sind nicht gleich, haben verschiedene Fähigkeiten, Erfahrungen, Wissensstand und so weiter. Und wir müssen nur versuchen, sozusagen alle so zu behandeln, dass am Ende die gleiche Menschenwürde als Ergebnis dasteht. Und alles andere kann man davon ableiten, meiner Meinung nach.

**01:44:21**

*SH:* Okay. Das heißt, dass es ist, dass auch ein Wert der, der kommuniziert ist. Also ist das sozusagen euer verbindender Wert für alle Kollektivisten?

**01:44:31**

*UL:* Ja, ganz klar. Also wer der Meinung ist, dass es Menschen gibt mit einer geringeren Menschenwürde als andere und dass im Verhalten auch zeigt, dann können wir mit der Person nicht arbeiten.

**01:44:43**

*SH:* Okay, verstehe.

**01:44:45**

*UL:* Also ganz hart ausgedrückt.

**01:44:46**

*SH:* Ja. Vielleicht in einer angrenzenden Frage, wie würdest du denn dann vielleicht? Also ich unterstelle jetzt mal, es gibt bei euch im Netzwerk, mit euren Partnern, lokale Partner, wie auch immer, Zulieferer, allgemein Partner, ja Solidarität?

**01:45:12**

*UL:* Ja. Ein gutes Stück weit.

**01:45:13**

*SH:* Wie würdest du das denn beschreiben? Ist das ein Wert? Ist das was anderes oder wie funktioniert dieser Austausch im Netzwerk? Du hast viel darüber gesprochen, dass ihr der Umverteiler wart. Wie würdest du das denn beschreiben? Was ist sozusagen der Kitt? Was euch zusammen oder verbindet euch?

**01:45:42**

*UL:* Das ist schwer zu sagen, ich glaube, dass ich als Person häufig der Kitt bin, durch mein Tun und meine Arbeit und meine Argumente. Ich glaube, dass bei manchen die grundsätzliche Idee der Gleichwürdigkeit auch der Kitt ist, aber der ist glaube ich sehr dünn. Das könnte man aber leicht zerstören. Wenn ich zum Beispiel jetzt doch ein Egoist wäre und mit den 40.000 Euro durchbrennen würde, dann wäre das Vertrauen wahrscheinlich zerstört mit vielen. Oder wenn ich jetzt diesen Streit zwischen einzelnen Leuten einfach kochen lassen würde ohne wie beschrieben einzuwirken, dann könnte das schief gehen.

**01:46:34**

*SH:* Ja.

**01:46:34**

*UL:* Ich glaube, das kannst du sicherlich auch sehr gern Sewil fragen. Ich glaube, eine meiner wesentlichen Funktionen ist, das ganze System zusammenzuhalten. Und das haben auch mal zwei Kollektivistinnen so formuliert. Dörte und Katja haben gesagt Uwes Aufgabe ist, uns alle zusammen zu halten.

**01:46:54**

*SH:* Würdest du sagen, dass dieses Zusammenhalten, was du jetzt als deine Aufgabe beschrieben hast? Würdest du sagen, das steht noch über den wirtschaftlichen Interessen, die ihr als Kollektiv habt? Ich weiß, das ist schwierig zu vergleichen, weil das eine hängt ja ganz eng mit dem anderen zusammen. Aber wie würdest du dieses Verhältnis, also zusammenhalten als Gemeinschaft, als Kollektiv und das wirtschaftliche Interesse, was ja auch ein Teil dessen ist. Wie würdest du dieses Verhältnis beschreiben?

**01:47:31**

*UL:* Ich würde da, glaube ich, verschiedene wirtschaftliche Interessen sehen. Also das Interesse, dass das gesamte Unternehmen überlebt. Das steht glaube ich auf der gleichen Ebene wie die Gleichwürdigkeit. Also wenn wir jetzt einzelne, ausbeuten, auspressen, drangsaliieren müssten, um das Unternehmen überleben zu lassen, würden wir es vermutlich nicht tun. Wir würden andere Wege finden. Für mich persönlich ist aber klar, ich bin als letzter dran mit meinen wirtschaftlichen Interessen. Also wenn das Unternehmen überlebt, wenn alle ihr Geld bekommen haben, wenn alle Zutaten bezahlt sind, Rücklagen gebildet wurden und alles abgefeiert ist, dann darf ich auch meinen Lohn rausnehmen.

**01:48:16**

*SH:* Ein bisschen wie der Kapitän der als letzter von Bord geht?

**01:48:19**

*UL:* Ja quasi. Also wenn man so ausdrücken will, ja. In der Hoffnung, dass das gesehen und gewertschätzt wird und das andere auch sagen, ey digger du bist auch mal dran jetzt. Das gibt es auch. Das heißt, wenn ich vor der Wahl stünde, den Grundwert zu verraten, für mein eigenes wirtschaftliches Fortkommen, dann würde ich den Grundwert höher halten. Ganz klar. In der Hoffnung, dass es gewertschätzt wird und ich dadurch doch irgendwie mein Auskommen habe. Da bin ich mittlerweile auch relativ sicher. Das ist auch eine Folge der Pandemie.

**01:48:59**

*UL:* Vorher war ich ein bisschen unsicher, habe ich wirklich ein Netzwerk? Und wenn es hart auf hart kommt, habe ich dann eine Gemeinschaft? Doch, offensichtlich mehr als das. Weil wir haben noch nicht mal alle Hilfsangebote genutzt, die wir bekommen haben. Also ich habe Hilfsangebote gekriegt über Twitter von Leuten, die ich noch nie gesehen habe, IT Menschen, die einfach Geld gespart haben. Wenn du knapp bist, sag Bescheid, ich hab hier 30.000€ liegen, die schicke ich dir. Das ist für mich ein total

krasses Sicherheitsgefühl, sowas zu wissen. Und da kann ich mich noch besser hinten anstellen in Führungsstrichen, weil ich weiß, da gibt es Menschen, die mich dann auffangen. Und was Premium an sich angeht, glaube ich, steht das auf gleicher Höhe. Also das wirtschaftliche Überleben und die Gleinwürdigkeit sind glaube ich mal gleich wichtig.

**01:49:45**

*SH:* Okay, jetzt würde ich vielleicht auf einen anderen Punkt kommen. Du bietest mir schöne Überleitung, sage ich mal, das ist sehr spannend. Ich habe noch eine Fragen zu dem Engagement. Wie glaubst du hat sich das Engagement eurer Mitglieder, oder jetzt hast du gerade über Twitter User gesprochen, die du eigentlich gar nicht kennst, irgendwie gehören ja auch zum Netzwerk sag ich mal, wenn die dich kennen und euch als Premium kennen. Irgendwie gehören sie ja dann doch dazu. Also ich meine ja mit niemandem Vertrag, mit denen ja auch nicht, aber trotzdem melden sie sich in schlechten Zeiten. Also irgendwie gehören sie dazu. Wie würdest du das Engagement beschreiben eures Kollektivs, eures Netzwerks in der Krise? Hat sich das verändert? Ist es gleich geblieben? Kann man da irgendwas zu beschreibend sagen? Kannst du dazu was sagen?

**01:50:41**

*UL:* Also was ich wahrnehme, das muss ja nicht das sein, wie es wirklich ist. Wir sehen in der Krise eine Bereitschaft von vielen, für die Gemeinschaft mal zurück zu stecken, oder zu verzichten, oder abzuwarten. Und eine Bereitschaft von vielen in der Krise Aufgaben zu übernehmen, die sie sonst nicht übernommen hätten und auch mal unangenehme oder komplizierte Aufgaben zu übernehmen. Da sehe ich bei vielen eine Bereitschaft und auch das Umsetzen von solchen Aufgaben. Ich sehe aber auch die Grenzen, die das natürlich hat. Also es gibt Menschen, die wollen gerne, aber die können nicht und das muss man dann auch akzeptieren und nicht jetzt mal traurig sein deswegen, weil sie einem dann nicht die schwierigen Aufgaben abnehmen. Die können nicht. Das ist einfach nicht in deren Möglichkeitsraum.

**01:51:32**

*SH:* Aber sie würden, wenn sie könnten? Also man man vermutet, oder man glaubt, sie hätten es sonst trotzdem getan, wenn sie können?

**01:51:39**

*UL:* Genau. Sie würden, wenn sie könnten. Oder wenn man sagt, bei der Aufgabe sehe ich das offen gesagt nicht, aber bei der Aufgabe könntest du mich vielleicht entlasten, dann wird das auch gemacht. Also da sehe ich ganz klar ein starkes Engagement und eine Stärkung der Gemeinschaft und der Motivation auch der Einzelnen. Ganz klar.

**01:51:57**

*SH:* War das vielleicht auch eigentlich was, was mit den neuen Produkten, die du vorhin beschrieben hast, auch in eine ähnliche Richtung ging. Also dass das der Wille war, was zu tun, auch wenn es jetzt vielleicht in der Wirkung anders war?

**01:52:12**

*UL:* Ja, ganz klar. Also die Person hat noch nie vorher selbst ein Produkt alleine entwickelt und hat das getan mit dem Ziel uns besser aufzustellen, auf mehr Standbeine.

**01:52:22**

*SH:* Ist ja auch ein Engagement oder eine Initiative, die da ergriffen wurde.

**01:52:26**

*UL:* Absolut, gar keine Frage.

**01:52:27**

*SH:* Also ich meine, du hast schon ein bisschen drüber gesprochen, dass man es dann noch mal anders betrachten musste, weil es kalkulatorischen vielleicht nicht so richtig aufgebaut war. Aber vom Ansatz, also von der Grundüberzeugung oder der Grundidee war es ja sozusagen in der Krise Eigeninitiative zu ergreifen, zu überlegen, was kann man da machen? War halt nicht abgesprochen.

**01:52:48**

*UL:* A,bsolut gar keine Frage. Also das weiß ich auch extrem zu schätzen und das habe ich auch ein paar mal kommuniziert, dass das ein großer Schritt ist und dass das total geil ist und super ist und so überhaupt gar keine Frage. Leider bleibt eben das Problem, dass man das kalkulieren muss.

**01:53:02**

*SH:* Hm, gut. Ich habe noch so ungefähr zwei Punkte auf der Agenda, nur dass du eine Einschätzung hast. Dann können wir gerne in die Bilanzierung gehen. Wenn du die Zeit noch hast. Aber den letzten Punkt würde ich auf jeden Fall noch mitnehmen, weil ich finde, dass das immer ein wichtiger Abschluss für ein Gespräch ist. Deswegen lieber nehme ich einen inhaltlichen Punkt raus. Aber wenn du die Zeit hast zwei inhaltliche Punkte und dann gehen wir rüber in die letzte Phase.

**01:53:28**

*SH:* Mich würde noch so ein bisschen interessieren, wie das abläuft... Ich hatte vorhin kurz nachgefragt, wie ist es mit dieser Ideenfindung? Wie hast du dann entschieden in dem Moment, in den ersten zwei Tagen? Erste Phase. Wir müssen das Steuer herumreißen. Da war es natürlich sehr, sehr zeitkritisch, dass sie eine Entscheidung treffen mussten. Aber das wird ja mit Sicherheit nicht die einzige solche Phase gewesen sein in euren 20 Jahren als Premium Kollektiv. Natürlich interessiert mich trotzdem primär die Corona Krise.

**01:54:07**

*SH:* Wie sich dieses Besprechen zeigt? Wie funktioniert das? Wie funktionieren Ideenfindung? Wie funktionieren Strategiefindung? Überlegungen? Wie macht ihr das sozusagen? Nehmt ihr euch bewusst dafür Zeit? Ist das was, was einfach so passiert? Also ohne dass da Struktur ist? Ist es einfach was, was passiert so im Ablauf? Wie funktioniert das? Das probiere ich ein bisschen besser zu verstehen. Kannst du mir da helfen?

**01:54:39**

*UL:* Also ich glaube, das ist unterschiedlich, je nachdem, in welcher Phase wir uns gerade befinden. In der Pandemie war es ganz klar so, dass jemand in dem Fall ich, diesen Vorschlag machen musste und den auch schon mal anfangen musste umzusetzen, damit wir sofort handlungsfähig sind. Aber dann eben mit anderen das Besprechen und justieren und nach korrigieren und so weiter. Da war es ganz klar von mir eine eigene Überlegung, die ich dann in den Telefonkonferenzen und auch im Online-Forum mit den anderen diskutiert habe. Folgendes habe ich überlegt, so und so würde ich es machen. Das ist jetzt meine Strategie. Ich mache erst mal, weil wir jetzt sofort machen müssen. Aber bitte seid so nett, gebt mir eure Meinung, sagt, was ihr da besser, anders machen würdet. Da dann in den Austausch zu gehen. Aber das war eine Sondersituation.

**01:55:28**

*UL:* Ich würde es so formulieren, wenn wir im Regelbetrieb irgendwas schnell entscheiden müssen, haben wir vorher was falsch gemacht. Also wir hatten die Situationen, zum Beispiel eine Fehlproduktionen, doppeltes Koffein in Flaschen. Dann müssen wir sofort einen Rückruf machen, ist aber deshalb so, weil ein Fehler passiert ist. Ohne den Fehler gäbe es das nicht, oder irgendeine andere Situation, wo wir schnell entscheiden müssen, ist jetzt in unserem Getränkebetrieb sag ich mal, ist eigentlich ein Zeichen, dass vorher was schief gelaufen ist. In der Notaufnahme, im Krankenhaus ist das systembedingt, da gibt es Notfälle. Völlig klar. Bei uns ist das eigentlich ein Zeichen, dass was schief gelaufen ist.

**01:56:08**

*UL:* Und wir nehmen uns gelegentlich Zeit für Strategie. Bei den offline Treffen, die wir machen, ein bis zweimal im Jahr. Die sind immer zwei, zweieinhalb Tage und dann gehen wir spazieren, grillen zusammen, quatschen und diskutieren auch Strategien. Und die sind dabei immer nur vorläufig, weil die einer Momentdynamik unterliegen. Also der Moment des Treffens, der vielleicht Müdigkeit, Gesprächssituationen, Tagesform, andere Sorgen, Belastung durch viele Leute im Raum. Ich kann mich da nicht so gut konzentrieren, zum Beispiel. Ich brauche noch eine Phase dahinter, wo ich nochmal drüber nachdenke. Andere, die nicht kommen konnten und müssen natürlich trotzdem mitreden können. Also können wir jetzt nicht denen das vorsetzen, sondern sagen, okay, das ist der Vorschlag. Den haben wir an zwei Tagen Treffen destilliert. Aber das ist nur ein Vorschlag. Bitte als Grundlage nehmen, um

damit auch weiter zu denken und so. Das ist aber die Regel, dass das ohne weitere Änderung durchgeht, weil die zweieinhalb Tage ja auch schon ein Invest sind in Hirnschmalz, Wissen und so weiter. Also das geht in der Regel so durch.

**01:57:11**

*UL:* Tatsächlich passiert das meiste sozusagen eben im Alltag. Also dass man quasi, wenn man eh schon redet über den Händler so und der jetzt eine Abholung gemacht hat und hat Leergut zurückgegeben, was Chaos war, dann redet man halt darüber. Was machen wir denn mit dem im Postleitzahlgebiet 7? So, da haben wir nur den, wie gehen wir damit um? Lassen wir den auflaufen, oder werden wir ein fünftes mal mit dem? Oder haben wir eine Alternative? Oder was machen wir jetzt? Also dass läuft dauerhaft mit würde ich mal so behaupten.

**01:57:45**

*SH:* Okay, aber es ist etwas, was ihr immer wieder bewusst an diesen Treffen ein, zweimal im Jahr macht. Dafür sind die auch gedacht, dass man da noch mal große Themen, Reflexion wie auch immer angeht.

**01:58:00**

*UL:* Ja.

**01:58:01**

*SH:* Und was dann halt auf täglicher Basis einfach operativ anfällt. Da ist trotzdem auch Zeit für.

**01:58:08**

*UL:* Genau und das muss ja auch so sein, denn die Entscheidung für oder gegen einen Getränkehändler hat ganz viele Folgen und die muss man alle so gut es geht bedenken. Und wenn ich jetzt immer nur selber das bedenke, dann hat ja niemand die Chance, dieses dran denken zu lernen. Also will ich alleine aus dem Bewusstsein, ich bin nur ein Mensch, aber meine Tagesform, Wissen, Erfahrung, sowas, ist alles begrenzt. Ich sehe vielleicht Sachen nicht, die andere Leute sehen. Also will ich schon deshalb mit allen anderen darüber reden. Und natürlich auch um die ins Tun zu kriegen, also um die Überlegung mit ihnen gemeinsam anzustellen. Was passiert denn, wenn wir den Händler nicht mehr haben? Was bedeutet das? Und wenn wir das vermeiden wollen, was müssen wir tun?

**01:58:54**

*UL:* Anders herum, was passiert, wenn wir dieses Chaos Leergut nicht in den Griff kriegen? Was hat das für Folgen? Was müssen wir also da tun? Und wie können wir das, um es mit dem Gesamtbild zu betrachten, irgendwie sinnvoll voranbringen? Und diese Überlegung, das Gesamtbild zu betrachten, das ist fast das Wichtigste, was ich den Leuten versuche mitzugeben. Weil das ist unser Vorteil. Das kann niemand, behaupte ich mal, so gut wie wir, dass wir immer versuchen das Gesamtbild zu betrachten aus Strukturen, aus finanziellem, aus Personen, aus Historie, aus Zukunft, aus Strategie. Möglichst viele Aspekte mit zu berücksichtigen, desto klüger kann man entscheiden. Und das muss man üben.

**01:59:32**

*SH:* Darf ich noch eine Rückfrage dazu stellen? Ich bin kein großer Fan, alles immer in Zahlen aufzuwiegen. Aber kannst du mir ein Gefühl dafür geben, wie viel von diesem Prozess des Überlegens, eine Reflektion dessen ist, was passiert ist? Zukunftsszenarien oder wirklich ad hoc Gegenwarts bezogen ist? Häufig hängt das miteinander zusammen, also Erfahrungen aus der Vergangenheit haben auch natürlich eine Wirkung auf das Jetzt und auf die Zukunft. Aber wie verteilt sich das so? Kannst du mich da so ein bisschen mitnehmen? Sprecht ihr ganz viel darüber, was die Zukunftsplanung ist? Sprecht ja ganz viel darüber, was in der Vergangenheit passiert ist? Oder geht es, wie du es ein bisschen angedeutet hast, im Operativen auch häufig darum, was passiert gerade?

**02:00:19**

*UL:* Also ich würde mal behaupten, die Mehrzahl der Diskussionen und Themen dreht sich ums Jetzt und darum, was passiert sozusagen in nächster Zeit. Das wird natürlich beeinflusst von Erfahrungen, die wir schon gesammelt haben und das hat aber natürlich damit zu tun, mit wem du sprichst. Sewil hat nach einem Jahr Zugehörigkeit einen kürzeren Erfahrungsschatz als andere Leute. Deswegen ist sie mehr im Jetzt unterwegs und ich komme mir manchmal vor wie Opa erzählt vom Krieg. Wenn ich dann erzähle,

vor fünf Jahren, hatten wir das schon mal, da war das so und so, vor zehn Jahren hatten wir das, das war so und so, deswegen schlage ich vor, dass wir jetzt Folgendes machen.

**02:01:05**

*UL:* Das gibt's immer mal, aber das wird seltener tatsächlich, je weniger Leute wir mit langjähriger Erfahrung haben. Speziell die drei, die wir verloren haben, waren auch alle erfahren, seit 12 und 14 Jahren schon dabei. Das ist halt auch recht hinderlich, weil ich dann nachher der Einzige bin, der dann aus der Vergangenheit noch was beitragen kann. Und das ist tatsächlich auch ein Problem, was wir als wir adressieren müssen. Wo ich schon überlegt habe, irgendwie eine FAQ zu schreiben, also aus der Vergangenheit. Was bisher geschah. Um den Leuten was an die Hand zu geben, weil viele, es jetzt gar nicht böse gemeint, verstehen gar nicht, was das heißt einen Pfand Wert von 15 auf 8 Cent zu senken. Was für drastische Folgen es hat. Das wissen die schlichtweg nicht und kann es auch nicht wissen. Wie auch? Und dann bin ich halt immer der doofe Uwe, der dann auf die Konsequenzen hinweist. Und eigentlich will ich das nicht sein, sondern will irgendwie, dass es mehr auf einer Sachebene passiert. Und da überlege ich schon, wie ich das besser in den Griff kriegen kann. Entweder eine FAQ schreiben oder weiß ich nicht wie.

**02:02:17**

*SH:* Klingt eigentlich nach einer sinnvollen Idee. Vielleicht aber auch im zeitlichen Kontext als Zeitstrahl. Das vielleicht als Anmerkung, die mir gerade dazu eingefallen ist, dass man wirklich weiß, wo man das verorten kann, weil FAQ ist ja häufig eher unter einzelnen Punkten, also unter einzelnen Fragestellungen.

**02:02:35**

*UL:* Das wäre auch etwas, was natürlich über längere Zeit laufen muss und was auch nicht nur von mir gefüttert werden sollte, sondern von anderen genauso. Aber das ist vielleicht eine Idee, wie man das besser adressieren kann.

**02:02:47**

*SH:* Gut, ich habe noch einen letzten Themenblock und der ist ein bisschen zweigeteilt. Ich würde gerne von dir erfahren, wie du einschätzt, wie die Struktur ist im Kollektiv. Also wie sind die Leute, die bei euch mitmachen? Kann man ganz böse gesagt eine Persona erstellen, die Mitglied des Kollektivs ist? Gibt es viele Personas, die da sind? Hat sich das verändert über die Zeit? Oder ist das gleich geblieben? Wie wie ist so eure Struktur, die Mitgliederstruktur?

**02:03:28**

*UL:* Also es gibt auf jeden Fall mehrere Personas, das ist ganz klar. Ich versuche mal so zwei, drei beispielhafte zu machen. Eine beispielhafte Persona ist 30, hat Job Erfahrung in konventionellen Betrieben, aber auch in Kollektiven und ist sehr idealistisch unterwegs, möchte also eine ganz andere Welt haben und leben und kommt deshalb zu uns und findet viel von dem was sie möchte bei uns wieder. Aber findet auch Probleme, wo sie vielleicht meint, es müsste doch pauschal keine Kontrollen geben, oder es müssten pauschal alle Meinungen gleich viel wert sein. Oder weiß ich nicht, alle können machen was sie wollen. Zum Beispiel auch eine häufige Forderung, dass es keinerlei Job Vergabe gibt, sondern alle machen nur das was sie wollen.

**02:04:26**

*SH:* Bisschen anarchimäßig?

**02:04:29**

*UL:* Anarchiemäßig oder die Sachen, die dann halt gemacht werden müssen, aber die niemand machen will, die bleiben dann halt entweder liegen oder landen bei zentralen Personen. So, und diese jetzt 30jährige Persona möchte eigentlich auch am liebsten angestellt sein. Also wenig Verantwortung. Wenig Probleme, sondern viel Sicherheit. Es soll viel Sicherheit sein und ein total erfüllender Job. Aber bitte keine Verantwortung. Das ist so eine Persona, die wir haben.

**02:05:07**

*UL:* Dann haben wir eine zweite Persona. Die ist um die 50, hat Erfahrung in konventionellen Unternehmen und hat davon die Schnauze voll und möchte was anderes, weiß aber nicht was. Kommt zu

uns und hat erst mal große Probleme sich überhaupt einzufinden, weil es niemand gibt, der dieser Person sagt, das ist jetzt deine Aufgabe. Das sind deine Ziele. Das sind die Kriterien, nach denen ich das überwachen werde. Dann wird das sanktioniert oder belohnt. Und jetzt arbeite mal los und wenn du Fragen hast, dann frag mich. Und ansonsten haben wir jede Woche einen Termin und dann sag ich dir, was du zu tun hast. Sowas gibt es bei uns alles nicht. Das ist für diese Persona oft sehr schwierig.

**02:05:45**

*SH:* Sie müssen ganz viel verlernen, was sie über Jahre gelernt haben?

**02:05:49**

*UL:* Exakt, für diese Persona ist aber Verantwortung kein Fremdwort. Und wenn ich denen eine Aufgabe übergebe oder wir gemeinsam beschließen, dass diese Aufgaben jetzt bei der Person liegt, dann wird sie auch nach besten Kräften verantwortungsbewusst wahrgenommen. Da gibt es manchmal auch, sage ich mal, Begrenzungen bei den Fähigkeiten. Aber wenn ich dieser Person eine Aufgabe gebe, dann kann ich mich darauf verlassen, dass sie nach bestem Wissen und Gewissen mit Verantwortungsgefühl ausgefüllt wird. Das sind, glaube ich, fast schon die beiden wichtigsten Personas, wenn wir auf das Orga-Team schauen. Die Leute, die den Kern des Ganzen bilden. Wenn wir auf das gesamte Kollektiv schauen, dann wird das viel, viel bunter. Da gibt es alle möglichen Ausprägungen und Menschen. Vielleicht kommen wir mit den beiden Personas tatsächlich aus. Würde ich mal so behaupten.

**02:06:56**

*SH:* Reicht mir absolut. Es ist ja auch schon sehr präzise. Und wenn du sagst, darüber hinaus wird es noch sehr viel bunter, dann reicht mir das sozusagen auch als Erkenntnis daraus, das war sehr hilfreich. Ich würde vielleicht noch auf einen Punkt, der auch damit zusammenhängt, von Persona 1 zu sprechen kommen, und zwar die Art und die Verteilung der Arbeit. Du hast ja jetzt auch ganz viel so von konventionellen Unternehmen gesprochen. Mit Sicherheit habt ihr Leute, die Erfahrungen in konventionellen Unternehmen haben. Wie das bei dir jetzt ist, weiß ich nicht. Würdest du sagen, die Verteilung und die Art der Arbeit, die die einzelnen Leute machen, ist anders als bei konventionellen Unternehmen? Und wenn ja, wie?

**02:07:41**

*UL:* Also ich habe diverse Erfahrungen konventionellen Unternehmen. Und kann das aber gar nicht so sagen, weil die Verteilung von Arbeit sich schon wesentlich unterscheidet. In konventionellen Unternehmen hast du in der Regel Führungspersonen, die Arbeit verteilt, oder verteilen und Mitarbeitende, die sie dann annehmen oder auch vielleicht nicht annehmen, aber die dann sie annehmen müssen, sag ich mal. Das ist schon so anders, dass ich da wenig Parallelen ziehen kann. Bei uns ist es ja so, dass die Leute selbst das wählen, was sie tun wollen, mit dem Zusatz, dass ich dann schon sage, hey, da haben wir Bedarf, so, den brauchen wir besetzt. Wie sieht es aus? Wer will denn? Ja, aber das ist alles auf freiwilliger Ebene. Während in konventionellen Unternehmen das häufiger fremdbestimmt wird, was deine Aufgabe ist. Und ich glaube, da kann ich deswegen wenig Parallelen oder Unterschiede ziehen, wie das verteilt wird. Was ich bei uns aber sehe, ist eine Verteilung bei der Art der Aufgaben. Persona 2 übernimmt häufig selbstständig Aufgaben, an denen hohe Verantwortung hängt und Persona 1 übernimmt das eher selten. Ganz klar.

**02:08:59**

*SH:* Würdest du sagen, dass man über euch sagen kann, dass es nicht nur ein Aufgabenbereich gibt, den Kollektivisten übernehmen? Also, dass es sozusagen weniger Spezialisten gibt, mehr Generalisten bei euch, da die Aufgaben nicht so spitz zugeteilt werden?

**02:09:21**

*UL:* Das würde ich so unterschreiben und zwar mit einem ganz anderen Grund. Die Aufgabenverteilung bei uns ändert sich fast wöchentlich. Es gibt Zuständigkeiten. Klar, Katja ist ganz klar unsere Buchhalterin. Sie hat den Hut auf. Aber sie entscheidet, ob sie z.B. für mehr Logistik machen will oder weniger. Sie entscheidet, ob sie Teile der Buchhaltung an Dörte abgibt oder weniger. Sie entscheidet, ob sie jetzt eine Auszeit braucht, oder, oder, oder. Andersrum, ein Max ist eigentlich nur Gebiets-Betreuende, also soll die Kunde eines bestimmten Gebietes betreuen, so dass sie bleiben. Hat jetzt aber entschieden er will auch mehr Logistik Orga machen, also selbst ein Lager betreuen und selbst liefern.

**02:10:11**

*UL:* Kann er machen in gewissen Grenzen. Ich glaube das ist kontraproduktiv, habe ich ihm auch erklärt, aber er möchte es so machen. Also mach das erst mal. Und das ändert sich aber. Also es gibt vielleicht nicht wöchentlich, aber es gibt ziemlich oft Änderungen in den Zuständigkeiten. Es gibt selten Änderungen in den Hauptverantwortlichkeiten. Also wer einmal bei uns ist und Buchhaltung verantwortet, bleibt in der Regel Jahre oder Jahrzehnte. Aber die genaue Ausgestaltung der Aufgaben, die ändert sich so oft, dass wir keine Aufgabenbeschreibung mehr machen. Wir haben das eine Weile gemacht, so DIN A4 Zettel. Was sind meine Aufgaben und wie ungefähr sollte erledigt werden? Das hat sich so oft geändert, dass wir mit dem Schreiben nicht hinterher kamen. Also haben wir es gelassen.

**02:10:56**

*SH:* Danke. Spannend. Ihr könntet sozusagen keine Stellenausschreibung machen?

**02:11:02**

*UL:* Doch, aber die wäre eine Woche später veraltet.

**02:11:04**

*SH:* Okay, verstehe.

**02:11:07**

*SH:* Gut, das war's. Ich habe noch eine allerletzte Frage und ich weiß nicht, ob du sie beantworten kannst oder nicht. Aber damit würde ich sozusagen den Frageteil abschließen. Gibt es etwas, was ihr bei Premium nicht ändern könnt?

**02:11:24**

*UL:* Ja. Es gibt eigentlich nur eins. Also zumindest solange ich dabei bin. Die Gleichwürdigkeit aller Menschen ist nicht diskutierbar. Wir können über alles diskutieren. Wer macht welche Aufgaben, bis wann, Absätze, Löhne, Produkte, Strategie, Kalkulation, alles.

**02:11:46**

*SH:* Produkt? Produkt auch? Also es könnte sein, dass ihr morgen Matratzen macht, da

**02:11:52**

*UL:* Absolut gar keine Frage. Aber ein Mensch hat eine Menschenwürde. Egal wie dieser Mensch aussieht, wo dieser Mensch herkommt, welche Hautfarbe, Herkunft, Geschlecht, Stellung in einem Unternehmen, Erfahrung oder nicht, Fähigkeiten, Intellekt, ein Mensch hat eine Menschenwürde. Wenn du daran anfängst zu diskutieren, gibt es kein Ende. Das ist nicht änderbar, solange ich dabei bin. Ich behaupte fast alles andere können wir ändern, aber das kann man nicht ändern.

**02:12:22**

*SH:* Super, vielen, vielen Dank! Wir sind jetzt sozusagen am Ende des Gesprächs, im Abschluss, an der Bilanzierung. Mich würde, auch wenn das jetzt wieder eine Frage ist, natürlich erst mal interessieren, wie es für dich war, ob du es angenehm fandest? Ob du den Raum irgendwie nutzen möchtest, noch irgendwas zu sagen oder irgendwas, worüber wir sprechen können? Feedback, wie auch immer.

**02:12:46**

*UL:* Also hier wird gerade das Abendessen vorbereitet. Insofern habe ich auf jeden Fall noch ein bisschen Zeit. Alles gut. Meine Frau guckt komisch nach dem Motto, wer ist jetzt zuständig?

**02:12:57**

*SH:* Liebe Grüße.

**02:12:59**

*UL:* Liebe Grüße von Sven soll ich dir ausrichten. Also ich fand das Gespräch sehr angenehm, es war länger als ich sonst solche Gespräche habe. Ich habe den Eindruck gehabt, dass du sehr intensiv vorbereitet warst und fand die Fragen sehr präzise und sehr schlau gestellt, sodass ich schon durch die Fragen auf Gedanken gekommen bin, die ich sonst nicht hatte. Und das ist für mich immer ein Zeichen von guten Fragen. Also langweilige Interviews sind so, dass ich halt die Fragen alle schon zehm mal gehört habe.

Dann ratter ich das runter. Aber hier war es jetzt so, dass ich auch wirklich nachdenken musste, dass siehst du dann immer an diesem Blick nach oben, links und rechts. Wenn ich noch nicht darüber nachgedacht habe, dann muss ich immer so links und recht gucken.

**02:13:33**

*UL:* Mir ist aufgefallen, dass du sehr, sehr höflich mir gegenüber warst. Höflich ist standard klar, aber so 105 Prozent höflich. Ich dachte, entweder will er jetzt auf meine Situation Rücksicht nehmen, weil [unter 3]. Oder er ist irgendwie unsicher, weil es so schnell alles war oder weiß ich nicht woran das lag, ist vielleicht auch egal. Aber das war so mein Gefühl. Okay, da ist jemand hundert Prozent höflich ist mir aufgefallen und ansonsten habe ich, glaube ich, kein besonderes Feedback. Ich bin extrem gespannt auf die Ergebnisse der Arbeit. Was andere Gruppen sagen, die anderen beiden. Oder auch was du bei uns siehst, was ich nicht gesehen habe, finde ich auch sehr spannend. Und ich überlege gerade, vielleicht möchtest du doch mit jemand sprechen, der schon länger bei uns ist, als Sewil, weil sie ja erst in der Pandemie dazu bekommen ist. Weil du ja Resilienz untersuchen möchtest, vielleicht ist da doch Katja auch eine gute Ansprechperson.

**02:14:35**

*SH:* Eure Buchhalterin und anderes.

**02:14:39**

*SH:* Buchhalterin genau. Die kannst du, die kannst du fragen. Es kann aber sein, dass sie höflich ablehnt.

**02:14:45**

*SH:* Was völlig in Ordnung ist, so läuft das. Ja, das ist ein guter Tipp. Ich möchte vielleicht noch auf die Punkte eingehen, die du mir genannt hast, oder die du jetzt gerade angesprochen hast. Ich glaube, ich bin grundsätzlich schon ein höflicher Mensch, aber ich habe eben zwei Punkte, die dabei geholfen haben, sehr höflich zu sein. Das eine ist, dass ich euch als Premium Kollektiv schon länger beobachte. Ich bin natürlich nicht aktiv dabei und nichts, aber ich kenne ein so Grundsätzliches über euch und ich wollte euch unbedingt dabei haben. Deswegen war es mir einfach wichtig, auf alles einzugehen, was es dir oder euch leicht macht, dass das trotzdem funktionieren kann.

**02:15:28**

*SH:* Du hast gemerkt, ich habe ein bisschen gezögert, als du gesagt, dass mit zwei Leuten, das geht nicht. Aber ich bin auch bereit, meine Masterarbeit in Absprache mit dem Lehrstuhl natürlich, weil die müssen das am Ende bewerten und ich will jetzt auch nicht komplett... Noten sind jetzt nicht das Wichtigste, aber ich will jetzt nicht komplett schlecht mit dem Master abscheiden, deswegen muss ich da Rücksprache halten. Aber ich war dann auch bereit, das umzustellen, um euch trotzdem an Bord zu haben. Das andere ist, dass ich es sehr mutig fand von dir und auch wichtig für mich, oder es hat mir geholfen, deine Situation zu verstehen. Dass du so früh damit rausgerückt bist [unter 3]. Und dadurch hatte ich das natürlich zu jeder Zeit, als wir kommuniziert haben im Hinterkopf und weiß, wo ich dran bin, dann kann ich besser damit umgehen und das hilft. Also man kann das glaube ich aktuell noch nicht wirklich erwarten, dass einem jemand das sagt. Aber es hilft. Also vielleicht als Feedback an dich, wenn du weiter damit offen umgehst, wissen die Leute, wo sie dran sind und dann wirst du, vermute ich, nicht von allen, aber vermehrt wahrscheinlich genau diese Höflichkeit dann auch erfahren, weil man dann einfach Rücksicht nimmt und vielleicht ist das auch bei euch im Kollektiv wichtig, dass das immer wieder gesagt wird. [unter 3]

**02:16:48**

*UL:* Ja, sehe ich auch so. Nur kurz noch so Einordnung, warum ich zu Beginn unseres Austausches gegen zwei Leute war und jetzt doch andere vorgeschlagen habe. Es war eine andere Situation. Jetzt wissen wir die vierte Welle kommt. Wir werden unsere Kunden wahrscheinlich nicht erreichen. Für vier Wochen lang. Wir sind sozusagen in einer anderen Arbeitssituation, als wir zu Beginn waren. Als wir zuerst sprachen, da war das für mich schwer denkbar, dass wir Leute von der Arbeit abziehen. Jetzt ist es so, dass es möglich wäre.

**02:17:23**

*SH:* Okay, danke. Aber ich habe mich jetzt sozusagen auch umorientiert. Das heißt, ich. Ich würde gerne

noch mal mit jemandem von euch sprechen, aber tatsächlich wäre mir auch recht, wenn ich irgendwie so ein ausgeschriebenes Dokument oder irgendwas hätte, damit ich eine in Anführungszeichen Vergleichbarkeit zwischen den Interviewpartnern habe. Aber das kann mir im Nachgang bzw. kann ich das mit Katja oder Sewil noch mal besprechen, was da die Möglichkeiten sind. Das musst ja nicht unbedingt du machen. Ich glaube, du hast mir schon mehr als genug Zeit geopfert, über die ich sehr, sehr froh bin. Ich habe auch nicht damit gerechnet, dass es so lang geht, aber ich habe dich reden lassen, weil das ist interessant und ich kann es dann nutzen.

**02:17:58**

*SH:* Vielleicht noch eine letzte Sache, weil ich es am Anfang geteasert habe und trotzdem noch mal in den Raum stellen will. Ich kann dir nichts versprechen. Ich bin in Berlin beim SuperCoop. Ich weiß nicht, ob du davon schon gehört, dass es ein genossenschaftlicher Supermarkt ähnlich wie ein neuer der in München aufgemacht hat und funktioniert nach dem Vorbild in Brooklyn. Wir haben auch Getränke, allerdings noch nicht so viel. Auch mit dem Pfand sind wir da noch gar nicht am Start. Aber ich habe einen Draht zu derjenigen, die gerade die Verantwortung für Einkauf hat. Und wenn ihr das möchtet, bringe ich euch gerne ins Gespräch mit dem einen oder anderen Produkt.

**02:18:37**

*SH:* Aktuell sind wir noch ein bisschen in der Findungsphase und diskutieren viel darüber welche Regularien haben wir was ins Sortiment aufgenommen wird und was nicht? Thema Demeter Anthroposophie da also ja, da gibt es kein Ende für die Diskussion. Wir probieren es allen recht zu machen. Das halbe Regal mit Fleisch war auch ein großes Thema, ob wir das einfach machen oder nicht. Genau. Aber wenn, wenn ihr das möchtet, wenn euch das hilft, kann ich das gerne mal ins Gespräch bringen. Wir werden wahrscheinlich in den nächsten drei Monaten die Ladenfläche auch erweitern. Also wir haben sehr klein angefangen, werden wahrscheinlich größer, dann wäre definitiv auch Platz. Wenn euch das hilft, sag mir gerne welcher Zeitpunkt und soweit, dann bringe ich es gerne ins Gespräch und habe da ein Auge drauf, dass das auch nicht im Sande verläuft.

**02:19:23**

*UL:* Das wäre sehr super. Da würde ich dich bitten, dich an Max zu wenden. Max ist nämlich für Berlin zuständig und wir sind beide sehr dankbar, wenn da draußen was würde, weil wir eben immer noch nicht Pandemie fest aufgestellt sind mit Einzelhandel und da wäre das ein weiterer Baustein dahin.

**02:19:42**

*SH:* Super, dann machen wir das. Ich verspreche das, dass ich mich mit Max in Verbindung setze. Marie noch mal bei uns anhaue und dann schauen wir, dass da irgendwas zustande kommt. Ich kann ja nichts darüber sagen, wie viel wir euch abnehmen. Ich weiß es nicht wie gut Limonaden oder Bier läuft. Keine Ahnung. Aber wir können es ja mal probieren, mit einer kleinen Menge. Und wenn's gut läuft, dann nehmen wir mehr. Ich habe noch eine letzte Frage, dann ist wirklich gut. Ich habe gesehen, man darf, wenn man an euch Pakete schickt, auch an dich Pakete schicken. Also du bist sozusagen eure Paket-Annahmestelle. Darf ich mal ganz vorsichtig fragen, weil ich es nicht für eine Selbstverständlichkeit halte, ob du auch alkoholische Getränke trinkst, grundsätzlich oder nicht?

**02:20:29**

*UL:* Ja, das tue ich, da bin ich dankbar. Und der Grund, warum das so steht online ist, dass die Adresse, also die Post Adresse ist, nicht meine Wohnadresse.

**02:20:39**

*SH:* Ah okay.

**02:20:40**

*UL:* Ich wohne ja mit der Frau hier. Und wenn ich selber nicht da bin, dann ist sie halt alleine. Und da war meine Überlegung, wenn ich sozusagen auf Vortragsreisen bin. Die Frau lacht. Ich weiß nicht, was sie jetzt hat.

**02:20:52**

*SH:* Dass sie nicht die Pakete Annahmestelle ist für euer Kollektiv ist, oder?

**02:20:58**

*UL:* Ich denke mal, es gibt einen kleinen Prozentsatz an Leuten, die psychische Auffälligkeiten haben und dadurch, dass meine Adresse auf der Flasche stand, hatte ich auch schon zweimal Besuch von Leuten, die ich zumindest komisch fand. Also ist nix passiert, aber die waren komisch. Und dann möchte ich nicht, wenn ich unterwegs bin, dass meine Frau hier Besuch kriegt von schwierigen Leuten. Deswegen ist das eine andere Adresse. Und ich gebe dir aber gerne die echte Adresse sozusagen. Musst du dann nur nach dem Versand vergessen und löschen?

**02:21:32**

*SH:* Ja, kannst du mir gerne, wenn das für dich passt als Email schicken und ich lösche die E-Mail danach wieder. Genau, ich spoiler einfach mal, meine Idee war, da ich drei mir sympathische, grundsätzlich sympathische Kollektive und Genossenschaften interviewe, dachte ich, dass es nur nett wäre, wenn ihr mal die Produkte oder eins oder das andere Produkt der anderen kennenlernt. Das wird vielleicht nicht zu Weihnachten was, aber das soll ja auch nicht unbedingt der Anlass sein, sondern die Masterarbeit. Und dann würde ich vielleicht irgendwann im Januar oder im Februar mal was vorbeischicken. Deswegen schicken wir das gerne per Mail. Ich lösche sie direkt und schreib mir das auf Papier, dann findet das auch niemand und schmeißt das Papier dann danach auch wieder weg. Aber dann würde ich mal irgendwann ein Paket schicken.

**02:22:20**

*UL:* Ja, das ist auch sehr nett. Vielen Dank.

**02:22:22**

*SH:* Und dementsprechend will ich auch was bei euch kaufen. Was empfehlst du denn? Eure Cola ist schon schon der Topseller oder?

**02:22:29**

*UL:* Cola ist das meistverkaufte Produkt. Wenn du jetzt den anderen uns vorstellen willst, ich kann es auch so machen, dass ich dir oder dass ich den beiden ein Paket schicke von mir aus, dann hast du den Aufwand gar nicht.

**02:22:42**

*SH:* Das ist voll lieb, aber ich möchte dafür Geld ausgeben. Also ich möchte euch was abkaufen und den anderen auch was abkaufen. Das ist natürlich sehr lieb, wie du das vorgeschlagen hast, aber das war so ein bisschen die Idee, dass ich auch was zurückgebe als Dankeschön. Und dann hat jeder von euch ein bisschen was. Klar, das wird jetzt gar nichts ändern und die anderen können umsonst probieren.

**02:23:04**

*UL:* Ja, super, dann hast du Möglichkeiten, online haben wir einen Shop, ja. Hast du gesehen? Wir raten davon zwar ab, aus Öko-Gründen, aber wenn es nicht anders geht, dann ist es so.

**02:23:15**

*SH:* Ich habe ja auch Händler in Berlin, da kann ich wahrscheinlich auch einfach hingehen und kaufen.

**02:23:18**

*UL:* Exakt. Je nachdem, welchen Stadtteil du bist. In welchem Stadtteil bist du denn?

**02:23:21**

*SH:* Im Wedding bin ich. Ich weiß, dass ihr Richtung Pankow, glaube ich, einen Händler habt, der nicht so weit weg ist. Da komme ich ganz gut hin.

**02:23:27**

*SH:* Oder Charlottenburg, in Charlottenburg. Stimmt.

**02:23:30**

*UL:* Wie weit ist das? Muss mal kurz gucken.

**02:23:32**

*SH:* Geht beides. Beides so wahrscheinlich 20 Minuten mit dem Rad ungefähr.

**02:23:43**

*UL:* In Berlin ist es einfach Ambrosetti.de. Der hat auf jeden Fall unsere Sachen da. Das ist gar keine Frage.

**02:23:56**

*SH:* Super, dann werde ich das glaube ich einfach bei dem kaufen. Das ist dann ökologisch natürlich auch der sinnvollere Weg. Trotzdem muss dann am Ende natürlich ein Paket verschickt werden. Aber das, das ist dann halt nur einmal ein Paket und nicht zweimal super. Uwe Vielen, vielen, vielen Dank für die viele Zeit, die du mitgebracht hast. Ich hoffe, das war für dich trotzdem okay. Und du hast dann morgen ein bisschen mehr Luft und muss das nicht noch mitdenken? Und das vereinfacht was für dich. Ja, danke, danke nochmal für alles.

**02:24:26**

*UL:* Ja, danke dir für die klugen Fragen und ich bin sehr gespannt auf das Ergebnis der Arbeit und bin da ganz zuversichtlich. Wünsche dir alles Gute und dann würde ich sagen lesen, oder hören wir uns im nächsten Jahr wieder.

**02:24:38**

*SH:* So sieht es aus. Ich wünsche dir ein schönes und ruhiges Restjahr, wenn ich euch mit irgendwas helfen kann, das ich aus der Außenperspektive machen kann. Melde dich auch gerne mal, dann bin ich auch gerne bereit noch weiter zu helfen.

**02:24:50**

*UL:* Alles klar. Mit dem Verbinden zum Supermarkt ist schon viel und es ist schon fast mehr als ich hätte fragen können.

**02:24:58**

*SH:* Okay, super, dann fangen wir doch da an.

**02:25:00**

*UL:* Fangen wir da an. Schönen Abend dir und bis zum nächsten mal.

**02:25:03**

*UL:* Danke gleichfalls, Ciao.

**02:25:12**

*SH:* Recording has stopped.

*Appendix C.B2: Protocol Fragments Premium-Kollektiv. (All names have been replaced by placeholders [Collectivist: C1, C2, C3,...]).*

### **Orga-Telko am: 24. Juni 2020**

#### **Lage in der Krise**

- Stehen nach wie vor gut da und es stellt sich die Frage, ob wir erste Rechnungen bezahlen wollen?
- Vorschlag C1.: alle Partner\*innen nochmal fragen, ob wir weiterhin warten können bzw. alle Beteiligten sollen entscheiden, wann sie ihr Geld überweisen haben möchten. C2 fragt C3 parallel zur der abfüllplanung, ob und was wir überweisen sollen.

#### **Teilnahme an Orga-Telkos**

- Vorschlag: wir erwarten nicht mehr, dass menschen in den telkos sind, bieten sie aber nach wie vor relativ offen an für menschen die teilnehmen wollen, und bitten darum dass dieses angebot sinnvoll und themenbezogen genutzt wird (Stichpunkt: Kosten der Telkos). Wunsch wäre: vorher wissen wer teilnehmen wird, d.h. anmelden und ggf. Abmelden. Und: protokolle bitte vorher lesen um im thema zu sein.

### **Orga-Telko am: Mittwoch, 15. Juli 2020, 11 Uhr**

#### **Interne Jobzufriedenheit und -perspektive (C1, 20min.)**

- Hintergrund: in der letzten Telko ist der Punkt aufgekommen, dass wir uns in der verbleibenden Gruppe mal einzeln darüber austauschen sollten und wollen, wie zufrieden wir mit unseren Aufgabengebieten sind, ob/was wir da ändern wollen, und wie unsere langfristigere (Arbeits-) Planung bzgl. Premium aussieht.\
- Vorschlag: wir gehen wie in der Befindlichkeitsrunde einmal alle (kurz!) durch. Rückfragen nach jeder Person falls vorhanden.

### **Orga-Telko am: Freitag, 28. August 2020, 10:30 Uhr**

#### **Vorauszahlung C1. (C2., 5 Min)**

- 5.000-8.000 Euro Bedarf\
- Die Planung der Rückerstattung ist evtl. in den nächsten 10 Monaten über seinen Sprecheranteil und seine Arbeitszeit zu leisten (entweder wieder bei steigendem Sprecheranteil oder bei doppelter Arbeitszeit im Vergleich zu bisher). So wäre dieses Darlehen eine Vorauszahlung.\
- Wir könnten durch Leergut-Verkauf bis der Staatshilfen-Zuschuss kommt etwas mehr Liquidität zu bekommen, wenn es nötig wird.\
- Die Infos zu PLZ wurden von C1 an C2 übergeben, da kann es jetzt also auch losgehen.\
- Vorschlag: hohe summe, schwierige lage, aber ganz klar: klein machen, groß machen, niemanden hängenlassen -> machen. Vorschlag ist einstimmig angenommen, Z überweist das Geld – C3 bucht es anschliessend als Vorschuß und verrechnet es mit laufenden Gutschriften!\

### **Orga-Telko am: Mittwoch, 16. Dezember 2020**

#### **Corona-Lage (C1., C2., 10 min)**

- Staatshilfen (anträge, dafür nötige arbeit, chancen, risiko!, steuern 2021. [...]) (haben alle die können einzelanträge gemacht?) [...]

- Dass wir überhaupt staatshilfen beantragen müssen bzw wieder 95 % Umsatzwegfall haben, das bedeutet: wir haben es in 2020 nicht geschafft unseren verkauf wirksam neu zu organisieren und/oder handelskunden und/oder getränkemärkte als kunden zu gewinnen. Vielleicht ging das einfach auch nicht, vielleicht hätten wir manches besser und/oder schneller machen können. Lasst uns nachdenken, was wir ändern können um schneller zu werden.

## Appendix C.C – Freimeisterkollektiv

*Appendix C.C1: Transcript Interview with Theo Ligthart, initiator and founder of Freimeisterkollektiv, on 9.12.2021 (Berlin, Germany)*

**00:00:02**

*Theo Ligthart (TL):* Recording is on.

**00:00:04**

*Sven Haas (SH):* Gut. Vielleicht kurz zum Ablauf. Ich muss einmal von dir abfragen, dass ich dich aufzeichnen darf, dass das Interview auch freiwillig war, ich dich nicht bestochen habe oder überredet hatte mitzumachen. Du kannst jederzeit zurückziehen von dem Interview, da war was worüber ich nicht sprechen wollte, dann nehmen wir das raus oder lassen es ganz. Wie gesagt Audio und Video werden aufgenommen und ich speichere das, solange ich die Masterarbeit schreibe.

**00:00:34**

*TL:* Wo schreibst du die?

**00:00:37**

*SH:* An der Universität Twente in den Niederlanden und an der TU Berlin.

**00:00:44**

*TL:* Twente ist dann auf Englisch oder auf Deutsch?

**00:00:46**

*SH:* Genau das ganze Studium war auf Englisch und ich würde auch auf Englisch schreiben. Wir führen das Interview auf Deutsch und ich nehme die Wortfetzen und schreib es um. Transkribiert wird aber auch in Deutsch. Wie gesagt, wenn ich dann mal alles aufgeschrieben habe, und abgebe lösche ich Audio und Videomaterial.

**00:01:05**

*TL:* Okay.

**00:01:06**

*SH:* Genau. Es gibt fünf Phasen im Gespräch. Das erste ist gerade die Erklärungsphase, wo ich dir probiert zu erzählen wie alles abläuft. Die zweite Phase würden wir quasi ein normales Gespräch führen. Ich würde mich einmal vorstellen, damit du überhaupt weißt wer ich bin und ich würde mich genauso freuen wenn du dich vorstellst. Wir kommen danach ein bisschen ins Gespräch, ich erkläre wie ich auf das Thema gekommen bin, vielleicht auch was die Hintergründe sind. Dann gibt es einen großen Block, im dritten Teil, das narrative Interview, wo du sozusagen auf eine Anfangsfrage, wie war die Coronazeit für euch, antwortest.

**00:01:38**

*TL:* Ja.

**00:01:39**

*SH:* Und dann kannst du einfach mal erzählen, was sich so verändert hat seit anderthalb oder zwei Jahren, wie die ganze Phase war, wie ihr darauf reagiert habt, was da passiert ist. Irgendwann steige ich ein und frage Fragen, die mir während des Gesprächs kommen. Das ist der vierte Teil und der letzte Teil ist eine kurze Bilanz. Feedback, wie fandest du es? War es okay für dich? Ich gebe dir auch noch kurz Feedback, so.

**00:02:02**

*SH:* Ich würde einfach mal anfangen, mich vorzustellen, damit du überhaupt weißt, wer ich bin, wie ich auf dich gekommen bin, wie ich auf die Idee komme. Ich bin Sven, 28, studiere wie gesagt einen Doppel-Master, der eigentlich Innovation Management, Entrepreneurship und Sustainability heißt. Habe im Bachelor ganz viel so in Richtung Social Entrepreneurship gemacht, habe aber parallel lange Zeit in der

Bar gearbeitet. Nichts besonderes, eher so eine kleine Klitsche, sag ich mal und habe im Bachelor mit einem Freund angefangen ein wenig auch hochwertigere Spirituosen zusammen zu kaufen, Flaschenteilung und sowas in die Richtung. Hab mich ein bisschen in das Thema eingearbeitet und hab das jetzt auch während des Master in Berlin über so gemacht, dass ich Tastings gehalten habe für 030 Tastings. Ich weiß nicht ob du die kennst, aber da verdiene ich so bisschen Geld nebenher.

**00:02:56**

*TL:* Die haben auch unsere Spirituosen oder?

**00:02:58**

*SH:* Genau, die haben den Rye Whiskey und den London Dry Gin. Da konnte ich ein Thema, was mich auch sonst beschäftigt, mit dem Job verbinden und konnte gleichzeitig studieren und mir das mitfinanzieren. Ungefähr so kam auch das Thema. Ich wollte den Bereich Kooperation, Kollektiv untersuchen und Corona war einfach ein präsent Thema und ich dachte mir, da verändert sich gerade viel und die Getränke Branche war einfach enorm getroffen. Vor allem kleinere Betriebe, die auf Festivals, in Bars tätig waren und nicht im Supermarkt standen, haben ja sozusagen ihre ganzen Distribution Kanäle verloren. Und was mich besonders interessiert, in dem Bereich, was hat man gemacht, wie hat man reagiert? Was hat man so für Strategien gehabt in Genossenschaften, in Kollektiven, um damit zurechtzukommen? Ich habe noch das Premium Kollektiv, wenn du die kennst?

**00:04:01**

*TL:* Premium Cola, ja natürlich auch.

**00:04:04**

*SH:* Man kennt sich mit Sicherheit und dann habe ich noch eine Winzer-Genossenschaft bei mir aus der Region aus der ich komme. Hessische Bergstraße, kleinstes Weinanbaugebiet, da hatte ich einfach mal angefragt, kannte ich niemanden vorher. Und so habe ich drei verschiedene Alkoholika, also Bier, beziehungsweise Softdrinks, Wein und Spirituosen und Barstuff, was ihr habt. Dadurch eben ein wenig Diversifikation und eure Produkte kannte ich schon und ich dachte ich frag einfach mal an und ich mag das Konzept.

**00:04:34**

*SH:* Ich zeig dir einfach mal noch kurz, wie das Ganze aussieht. Das ist so ein bisschen das Framework, an dem ich arbeite. Resilienz gibt es in drei Kategorien, sag ich mal. Es kann so funktionieren, dass man einfach eine gewisse Stabilität und Sicherheit hat. Das heißt, ein Schock kommt, dann kann man es einfach absorbieren und sagt, wir machen alles wie immer. Das reicht, alles ist vorbereitet um damit umzugehen. Es gibt diese Anpassungskategorie, die sogenannte Engineering Resilienz. Man passt sich erstmal an die neuen Gegenbenheiten an, einige Dinge werden langfristig übernommen, einige verwirft man wieder nach der Krise wieder. Und dann gibt es den dritten Teil, die transformative Resilienz, wo man wirklich probiert, Dinge komplett anders zu denken, als es vorher war, auch mit der Aussicht, es dann so zu lassen. Und häufig zeigt sich das erst am Ende, wenn man was verändert hat, ob man kurzfristig anpasst oder längerfristig. Das probiere ich ein bisschen im Rundumschlag zu untersuchen.

**00:05:31**

*TL:* Okay.

**00:05:32**

*SH:* Aber es interessiert mich natürlich auch für dich, für euch. Und deswegen würde ich mich freuen, wenn du dich vielleicht vorstellen kannst und auch das Freimeister Kollektiv, das ich einmal noch so einen Überblick habe, was du, was ihr macht.

**00:05:44**

*TL:* Ja, ich bin Theo Ligthart. Nicht Lichthart, das wird dir als jemand, der in Twente studiert vielleicht dann vertraut sein. Also wie gesagt, eigentlich niederländische Staatsbürger. Bin vor ungefähr 15 Jahren durch ein Zufallsprojekt zu den Spirituosen gekommen. Ich habe damals als bildender Künstler gearbeitet, hier in Berlin und habe dann als Kunstprojekt "Das Korn" entwickelt. Es war so dass ich damals sehr viel mit im Bereich Konzeptkunst, Kunst und Ökonomie und ein bisschen in der Nachphase

des sogenannten Institutional Critique gearbeitet habe und hab dann gesagt ich möchte eine Kornmarke, überhaupt eine Marke, im Kunstkontext entwickeln und zwar eine richtige Marke. Nicht wie manch anderer Künstler vorher schon Fakemarken im Kunstkontext entwickelt hat und dann eben auch ein Produkt entwickeln, das dann nachher eine völlig eigenständige Existenz führt, außerhalb des Kunstkontext. Sprich, wenn es im Regal steht, wird es vom Kunden nicht mehr als Kunstwerk wahrgenommen. Schon gar nicht so wie viele Etiketten, die dann von einem Künstler gestaltet sind. Sondern genau das Gegenteil. Die Flasche ist als Kunstobjekt gar nicht erkennbar, sondern das ganze Konzept ist eigentlich ein Kunstwerk.

**00:07:23**

*TL:* Und die Idee war damals eben auch so ein bisschen so. Wenn das Ganze verkauft wird, ist dann der Käufer selber dafür verantwortlich zu entscheiden, ob das jetzt in seine Kunstsammlung geht oder ob er das Unternehmen weiterführt. Es ist dann aber nie zum Verkauf gekommen, sondern ich hab immer mehr sozusagen daran gearbeitet. Dann war es so, dass ich natürlich selber ein bisschen hin und hergerissen war. Während ich angefangen habe mich mit Destillation zu beschäftigen, während ich Spaß daran gehabt habe und aber hauptberuflich Künstler war und damit sozusagen mein täglich Brot verdient. Dann so 2012 oder 2011, da habe ich schon gemerkt, dass mehr und mehr so kleine Spirituosen Marken irgendwie starten oder alteingesessene Spirituosenmarken sich neu positionieren. Und dass es auch in der Spirituosenzene langsam zu einem Fokus auf Regionalität und nachhaltige Produktion etc..

**00:08:53**

*TL:* Es war dann eigentlich ein Zufall, war kein großer Plan dahinter, in der Markthalle Neun war gerade so ein Ableger von Schlecker, eine Drogeriekette, Drospa. Und in der Markthalle drinnen, die ja damals relativ neu übernommen wurde, und so bisschen als Hub gedacht war für Food, nachhaltige Landwirtschaftsproduktion und so weiter. Da wurde plötzlich diese Drogerie Filiale leer und irgendwie hab ich gedacht das sieht toll aus. Diese neonbeleuchtete UFO, das in dieser Markthalle drin ist. Da muss ich was machen. Und das war ganz ehrlich gesagt, es war ganz unklar ob ich da eine Kunstausstellung kuratiere, ich hab auch immer kuratiert, oder eben eine kleine Spirituosen-Messe aufbaue.

**00:10:01**

*TL:* Und dann habe ich mich für Letzteres entschieden und dann eben, ich glaube, es waren insgesamt 10, 12, inklusive meiner Marken waren es 12 Produzenten aus Berlin und Umgebung, die ich motiviert habe mitzumachen und einer der Teilnehmer, ein Betreiber eines Spirituosenladens hier in Berlin, Dr. Kochan Schnapskultur, war Aussteller und der hat gesagt super Formate, man könnte doch das und das, das machen. Darauf hab ich gesagt, wenn du Lust hast, dann machen wir das jetzt einfach mal gemeinsam. Und daraus ist eben das Craft Spirits Berlin entstanden.

**00:10:51**

*TL:* Rückblickend muss man sagen, das war natürlich schon sowas wie ein Grundstein für das, was dann als Freimeister Kollektiv danach kam, weil da natürlich ein Netzwerk aufgebaut wurde. Es entstand Kontakt zu den ganzen Brennereien, Wissen wer was macht und Wissen der verschiedensten Produzenten. Bei einer Messe, die einmal oder zweimal im Jahr stattfindet, ist natürlich das Problem, dass die Produzenten einmal im Jahr nach Berlin kommen und haben ihre Produkte dabei, verkaufen die auch an die Besucher und dann ist die Messe vorbei und dann sind die Produkte meistens nicht mehr erhältlich, oder nur noch schwer. Und das war so eine Sache. Die andere Sache war natürlich die, dass es herausragende Produzenten gibt, oder gab, die oft ein unglückliches Packaging, hatten aber auch nicht nur das, sondern auch Produkte hatten, von denen sie dachte, das müssen sie jetzt machen, weil das ist ja wohl der Trend. Dabei war das natürlich immer genau das, was eigentlich vielleicht schon nicht mehr Trend war.

**00:12:26**

*SH:* Stichwort pinke Gin?

**00:12:28**

*TL:* Ja, zum Beispiel. Und da auch beratend oder eben auch wissend aus meiner Korn Erfahrung wie unglaublich aufwendig es ist eine Marke aufzubauen und wie teuer das ist und wie viel Kommunikation man da reinstecken muss. Viele gerade so Obstbrenner, die ja unglaublich universell sind in der

Ausübung ihres Handwerks und die dann einen Gin machen, die einen Whiskey machen und ihre Obstbrände machen und vielleicht machen sie noch ein paar Liköre, die neigen oft auch dazu, dass sie dann für jede Produktlinie die sie haben, eine eigene Marke aufbauen, oder zumindest ein eigenes Packaging, teilweise auch eigener Namen und so weiter. Und Sie sind sich überhaupt nicht im Klaren darüber, dass dies zu Anfang einfach erscheint, aber das reintheoretisch ja jede ihre eigene Marken eine komplett eigene Markenkommunikation braucht. Und um das Wissen zu bündeln und auch um die Besten zusammenzubringen und ihnen auch einen überregionalen Vertrieb anzubieten, das waren so ein bisschen die Gründe, die dazu geführt haben, das Freimeister Kollektiv ins Leben zu rufen. Ein weiterer Grund war natürlich schon auch der, dass ich natürlich schon gesehen habe, dass es ist ein grundsätzliches Dilemma gibt, dass wenn ein Craftprodukt extrem erfolgreich ist, ist es irgendwann mal nicht mehr Craft und wie kann man so eine Nachfrage eben abfedern, über verschiedene Produzenten, über verschiedene Produkte und so weiter. Also dass man so ein bisschen die die Idee dahinter.

**00:14:27**

*SH:* So seid ihr dann irgendwann um 2012, 2013 gestartet?

**00:14:32**

*TL:* Nein, das war die Messe.

**00:14:33**

*SH:* Das war die Messe, der Prozess hat dann länger gedauert?

**00:14:36**

*TL:* Das Freimeisterkollektiv, dass ich mit einem ganz anderen Team mache als jetzt das Festival, das habe ich dann 2016 gegründet.

**00:14:52**

*SH:* Aber die Messe und die Nachgespräch bzw. die Überlegung, die damit entstanden sind, waren so ein bisschen der Startpunkt, wo die Idee aufkam?

**00:15:02**

*TL:* Das Netzwerk. Einfach direkt zu sehen, was kann man für kleine Brennereien machen? Thema war auch das Ende des Brandtwein Monopols, was ja auch noch dazu kam. Also es war einfach so die Idee, wie kann man das anders machen? Und im Gegensatz zu Wein muss man einfach sagen, dass die Marktkonzentration internationaler Spirituosen Konzerne natürlich gigantisch.

**00:15:40**

*SH:* Die großen, Diageo?

**00:15:47**

*TL:* Diageo, Perno Ricard, Bacardi, Louis Vuitto. Und wenn sie dann zum allergrößten Weinproduzent der Welt hat vielleicht einen Marktanteil von 3 Prozent oder sowas. Was schon gigantisch ist. Natürlich ist der Weinmarkt auch etwas größer als der Spirituosenmarkt. Aber da hast du ja bei denen, die du jetzt gerade genannt hast, einige dabei die Marktanteil im zweistelligen Bereich haben. Das muss man sich mal vorstellen und das realisieren Viele überhaupt nicht, dass es gerade im Premium Spirituosen Bereich, also auch wenn sie in eine Bar reingehen und nicht aus der Branche sind. Die realisieren oft nicht, dass sie zwar eine Unmenge an schön aussehenden Flaschen vor sich stehen haben, aber dass diese Flaschen von oft nur 3 bis 4 Firmen kommen, das ist meistens unklar. Also auch wenn es mehrere Brennereien sind, die dahinter stecken, aber es sind ja trotzdem wenige Konzerne.

**00:16:49**

*TL:* Naja und aus all dem heraus ist es dann so langsam entstanden und so was kann man da machen und wie kann man das anders machen? Das habe ich auch damals noch nicht so gesagt. Das ist mir dann sozusagen im Zuge der Arbeit an Freimeisterkollektiv und auch noch zur Verfeinerung des Konzeptes dann noch mehr und mehr klar geworden. Es funktioniert hier überhaupt nicht wie eine Spirituosen Firma, sondern wenn man ein ähnliches Modell suchen will, dann ist es eher ein Buchverlag oder ein Plattenlabel, wo wir schon sehr intensiv auch in der Produktion involviert sind, also sozusagen

intensiv lektorieren und auch sehr stark auf unsere Autoren zugehen und sagen, wäre es nicht gut wenn wir das und das machen.

**00:17:56**

*TL:* Aber die Brenner sind für uns eben unsere Autoren und die stellen wir im Vordergrund und wir geben dem Ganzen auch ein einheitliches visuelles Bild. Dadurch gibt es auch so eine gewisse Art Identity und Zertifizierung. Diese Brenner sind Teil des Freimeisterkollektiv, muss gut sein und steht für eine bestimmte Art zu produzieren, aber auch eine bestimmte Art des Genusses und der Fokussierung auf bestimmte, ja Minimalismus, sozusagen mit minimalen Mitteln maximale Aromen zu erzielen und solche Sachen.

**00:18:50**

*SH:* Super spannend. Ich würde jetzt gerne in Richtung Coronazeit gehen. Das war jetzt viel über die Aufbauarbeit, die richtig wichtig und spannend für mich ist. Aber ich würde gerne verstehen, wie war das so Ende 2019, Anfang 2020? #du sagtest, ihr wart schon irgendwo etabliert in der Szene, aber im Endeffekt seid ihr noch ein kleines Spirituosen Startup.

**00:19:17**

*TL:* Also ich kann es dir genau sagen wie das war. Also 2019 war für uns das Jahr wo wir so ein bisschen, allmählich angefangen haben Traktion zu bekommen. Und wir haben halt damals gesagt, okay wir sind eine nieschige Marke, deswegen schauen wir eben, dass wir die kleinen Abnehmer verstreut suchen. Also mit anderen Worten, wir haben gesagt statt dass wir jetzt irgendwie versuchen den Berliner Markt zu penetrieren, oder sonst was, schauen wir auf Gastronomie, in Großstädten, außerhalb Deutschlands. Wirklich über die Topbars die Marke aufzubauen.

**00:20:24**

*TL:* Da muss man auch sagen, dass sage auch ich immer ganz ehrlich. Das ist sicherlich eine der wenigen Sachen, die wir natürlich am Anfang genauso gemacht haben wie alle anderen Spirituosenmarken und zwar wir bauen eine Marke über die Gastronomie auf. Es ist halt ganz schwierig, vorallem wenn man klein ist, eine Marke über den Handel aufzubauen. Und bei Spirituosen ganz besonders schwer, weil Leute sehen im Handel ja nur verschlossene Flaschen. Und wenn sie es nicht irgendwo vorher probiert haben, ist es wahnsinnig schwierig.

**00:20:59**

*TL:* Es war so, dass wir 2019, in der Schweiz und Österreich waren wir schon ein bisschen vorher, aber vor allem in Frankreich gestartet sind und in Dänemark gestartet sind und auch zum Beispiel in Frankreich uns ganz bewusst für einen kleinen, aber sehr feinen Vertrieb entschieden haben, die aber fast nur on-trade machen, also nur Gastronomie machen. Es war immer so die Idee, alles was Handel ist, nehmen wir gerne mit, aber wir bemühen uns nicht darum.

**00:21:42**

*TL:* Na gut, und dann kam Corona und das war so, ich hatte ja noch das Festival, das war zufälligerweise am Wochenende davor, das haben wir noch durchgekriegt. Anfang März. Und natürlich völlig überarbeitet aus dem Festival rauskommend. Montag haben wir dann abgebaut. Am Samstag war schon alles zu und ich hab dann sofort gesagt ... Also wir hatten natürlich auch den Eindruck, dass die Gastronomie 90 Prozent unseres Umsatzes ausmacht, weil wir auch viel direkt beliefern etc. war. Es war dann sehr schnell... Das Corona Thema war natürlich präsent als Veranstalter und da war ja schon das ganze Zeit die Sorge müssen wir, absagen müssen wir nicht absagen.

**00:22:50**

*TL:* Und dann plötzlich als das losging, hab ich echt die Reißleine gezogen und hab gesagt, okay, das Konzept muss vollkommen anders sein. Wir müssen sozusagen von international und Gastronomie, müssen wir auch nicht nur national, sondern wirklich auf Berlin und Handel umstellen. Und wir hatten aber eigentlich auch gar kein Team mehr. Im Prinzip war ich da mehr oder weniger alleine. Natürlich haben wir auch alles runtergefahren. Alle Produktentwicklungen, alles was natürlich Geld kostet. Wirklich sozusagen Strichliste gemacht. Okay, brauchen wir nicht unbedingt. Alles, was nicht zu notwendig war für das überhaupt überleben. Vorallem Produktentwicklung usw. das war natürlich ein großes Thema,

aber das war ja dann relativ klar ohne Reisen und auch ohne dass man Vorort ist, kann man da eh nicht viel machen.

**00:24:08**

*SH:* Kannst du noch ein bisschen auf den Prozess eingehen, wie dieses Einstreichen funktioniert hat? Du hast gesagt, was wir nicht brauchen.

**00:24:16**

*TL:* Na ja, wir hatten eine Reinigungskraft, die alle zwei Wochen da war und solche Sachen. Alle Sachen, die man irgendwie anhalten konnte, die Falschenbestellungen, alles was irgendwie auch Liquidität bindet. Und dann hier auch total runtergefahren. Wir mussten auch Leute in Kurzarbeit schicken, ganz klar. Waren aber eh nur zu zweit oder zu dritt hier als es losging und auch keiner war Fulltime beschäftigt. Also vorher schon. Und dann haben wir dann so langsam angefangen uns mehr an Berliner Weinhandlungen zu wenden. Es ist schon immer so im Hinterkopf, dass wir immer so gedacht haben. Naja, eigentlich ist es schon ganz gut für Weinhändler, die Kompetenz im Weinbereich haben, aber eigentlich oft kein spannende Spirituosenprogramm, beziehungsweise oft nicht auf dem Niveau von ihrem Weinprogramm ist. Und wenn Sie dann jemanden haben, der Ihnen nicht nur ein Produkt hinstellen kann, sondern auch gewisse Kompetenz und ein umfangreiches Portfolio, wäre es doch ganz passend.

**00:25:59**

*TL:* Es hat dann eigentlich mit einem Mitarbeiter angefangen, der hier stundenweise abgefüllt hat und der ein lustiger Typ ist. Von Spirituosen hat er keine Ahnung, aber ich meinte zu ihm, du könntest das doch, du kannst Leute einfach anquatschen und hier rumziehen. Und dann ist er, anfangs gemeinsam, aber dann hat er mehr und mehr auch alleine alle Läden abgeklappert und wir haben dann versucht Listungen zu bekommen. Es ging erstaunlich gut und das hat uns eigentlich mindestens über 2020 gerettet. Im Sommer hat sich das ein bisschen erholt, aber dann ging es natürlich dann auch im Herbst schon wieder Richtung Lockdown. Aber es hat dann doch, vor allem die Handelskunden waren sehr viel nachhaltiger als die Gastrokunden. Wenn du mal in einem Regal drinnen stehst und deren Kunden erwarten, ja dann auch das Produkt. Dann ist es eben eigentlich auch eine gute Sache.

**00:27:46**

*TL:* Dann haben wir viel versucht, was auch sehr schwierig war, Waren auf Kommission in Sachen hinzustellen. Also wenn sie sich gar nicht haben überzeugen lassen. Aber das ging dann ganz gut und das hat uns dann eigentlich auch über diesen wahnsinnig langen zweiten Lockdown gerettet. Dieses Jahr, also Januar, Februar, März, war schon echt düster. Also auch einfach, dass wirklich fast nichts los war. Das Weihnachtsgeschäft ging noch, weil der Handel ja noch einigermaßen mitgezogen hat und der Januar, Februar war einfach, ja. Ich hab mit Brennereien telefoniert, eine Brennerei die im Münsterland eigentlich in erster Linie den Rye Whiskey macht, die sicherlich unser größter Hersteller ist. Die haben zehn Angestellte oder sowas. Alteingesessene Korn-Brennerei, regionaler Vertrieb, der hat seine Firma im Januar und Februar in Betriebsurlaub geschickt. Der hat gesagt sowas hat er noch nie erlebt in seinem Leben, das einfach wirklich Totentanz war.

**00:29:10**

*TL:* Wenn ich mir so die Umsätze anschau aus der Zeit, dann ist das echt ein Trauerspiel, aber wir hatten ja nur noch einen 20 Stunden Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt und ich und er haben dann den ganzen Laden gemacht. Mietzahlungen hatten wir, aber natürlich kamen wir nicht in irgendwelche Förderprogramme rein, weil dafür war der Ausfall dann zu gering und aber irgendwie wurde es dann doch einigermaßen gerettet. Also ohne das Kapital nachgeschossen werden musste oder sonst was. Ich habe gedacht, am Anfang von Corona jetzt hab ich mit wirklich sehr, sehr viel Arbeit. also dreieinhalb Jahre, oder vier Jahren waren das, die Jahre umsonst gearbeitet. Und ich hab gedacht alles geht den Bach runter. Und dann ist es über den Handel und natürlich auch ein bisschen Onlinehandel ist es dann doch ganz gut gegangen.

**00:30:48**

*SH:* Spannend. Vielen, vielen Dank für den Einblick. Willst du noch ein bisschen ausführen was sonst noch passiert ist? Ansonsten würde ich jetzt in den Fragen Teil übergehen.

**00:30:56**

*TL:* Nein, lass mal zu den Fragen kommen. Ich wüsste jetzt auch gar nicht, wo noch Coronaspezifische Sachen waren. Naja wir haben schon auch versucht Sachen aufzubauen. Ich habe sehr viel Social Media und Newsletter dann gemacht, endlich hatte ich Zeit dafür, sonst ist das eher mit schlechtem Gewissen, es müsste mal wieder ein Newsletter raus. Sind dann in der Regel aber doch einfach die ganzen Alltagsachen im Täglichen, die dann oft davon abhalten.

**00:31:40**

*TL:* Wir haben dann zum Beispiel, wir beliefern normalerweise die Gastronomie mit dem Lastenrad und wir haben dann über unseren Webshop für die Berliner same Day Delivery gemacht mit Lastenrädern innerhalb des S-Bahn Rings. Wir haben dann hier, als noch so halb Lockdown war, das war aber alles vollkommen legal. Haben wir hier so rund um den Urbanhafen, wo ja doch viele sitze, gerade wenn die Sonne scheint im Frühjahr, haben wir dann eine Zeit lang versucht zu flyern. Du darfst ja nicht direkt verkaufen, aber eben flyern und da war eine Nummer drauf und dann konnten, sie über WhatsApp praktisch ihren Gin Tonic bestellen, mussten Standort senden und dann wurde über Paypal bezahlt und wir haben es hin geliefert. Das war jetzt vielleicht größerer Aufwand als es Ertrag gebracht hat. Aber ich habe einfach wahnsinnig viel versucht, das muss man schon auch sagen.

**00:33:00**

*SH:* Das war dann jetzt eher so Guerilla Marketing.

**00:33:02**

*TL:* Ja, Guerilla Marketing auch. Also Guerilla Marketing und Verzweiflung und andere Sachen haben auch nicht geklappt. Ich wollte auch einen Marktstand in der Feldmark. Aber die Märkte, die von der Stadt betrieben werden, da war kein Beamter mehr irgendwie zu erreichen, die waren alle irgendwie abgetaucht und dabei sind Spirituosenproduzenten, gelten wir mit unseren Produkte zu denen des täglichen Lebens. Trotzdem, war einfach niemand zu erreichen der uns einen Platz hätte verschaffen können.

**00:33:49**

*SH:* Ja.

**00:33:56**

*TL:* Das hat zwar nicht geklappt, aber hier am Urbanhafen Gin Tonics zu verkaufen, oder eben lokale Geschäfte war einfach ein Riesenunterschied zu Pariser Bars, skandinavische Bars, wie waren gerade dabei nach Italien und Spanien zu exportieren. Also das war natürlich dann ein großer Unterschied, aber rückblickend hat es uns doch viel gebracht.

**00:34:27**

*SH:* Das ist super spannend, was du sagst. Mich würde noch interessieren, wie die Kommunikation auch in der Zeit war. Ihr seid ja schon viele im Kollektiv. Also du sprichst natürlich immer so ein bisschen auch vom Kernteam, von eurer Perspektive, die hier ihr hier in Berlin habt. Aber es kommen ja noch viele andere mit dazu, die haben ja wahrscheinlich auch gefragt, wie siehts aus?

**00:34:48**

*TL:* Das ist ganz unterschiedlich. Keiner unsere Brenner ist ökonomisch abhängig von uns. Sie haben alle ihre eigenen Produktschienen und ihre eigene Vertriebskanäle. Und ich muss auch sagen, es gab einige, die gesagt haben, kein Problem. Die haben einfach gut verkauft. Es gibt einige Produzenten, gerade so kleine regionale Brennereien, die hatten nie wirklich die Gastronomie als wichtigen Markt. Die haben teilweise sogar besser verdient, oder nicht besser, aber zumindest ganz gut verdient in der Zeit des Lockdowns. Die Hofläden waren ja meistens offen, oder durften ja auch offen haben.

**00:35:42**

*TL:* Und wir haben natürlich sehr viel auch mit den Brennern gemacht. Was je nach Brenner auch ganz unterschiedlich ist. Das ist technisch schon eine Herausforderung mit den kleinen Brennern ein Instagram Live Interview zu machen. Ein Interview mit Fridolin Baumgartner das hat er dann nicht hingekriegt. Dann

haben wir das über Whatsapp gemacht, dass hat dann doch funktioniert. Und ich habe dann irgendwie WhatsApp abgefilmt sodass das dann doch auf Instagram ist. Also so und solche Sachen natürlich.

**00:36:30**

*TL:* Und dann, eine der Hauptgeschichten auch in der frühen Coronaphase war dass wir, das ist natürlich jetzt auch Berlin bezogen, dass wir gesagt haben, okay, wir haben hier einen Drucker stehen, wir haben hier eine Abfüllanlage, wir haben hier Labeling Maschinen. Und dann fingen ja alle Bars an mit bottled Cocktails. Und dann haben wir gesagt, und damit waren wir wirklich die Ersten, dann später haben das ein paar größere Firmen aufgegriffen. Ihr könnt hier herkommen, wir drucken euch die Etiketten aus. Wenn ihr wollt, könnt ihr auch Flaschen bei uns beziehen. Alles umsonst.

**00:37:15**

*SH:* Alles umsonst? Da habt ihr nichts für berechnet?

**00:37:16**

*TL:* Nichts.

**00:37:20**

*SH:* Und das haben auch welche angenommen, dass sie premixed Cocktails hier gemacht haben?

**00:37:23**

*TL:* Na ja, die meisten haben eigentlich das Etikettendruckern angenommen. Mal kann das mit dem Tintenstrahldrucker ja nicht machen, da verläuft ja die Farbe sobald es nass wird, und das würde gut angenommen. Paar haben dann bei uns Flaschen geholt, weil sie sie auch schnell gebraucht haben. Also das Team von Krass Böser Wolf und Lammbär und wie die alle heißen, die kamen hierher und die dann gleich mal 600-800 Flaschen abgefüllt. Und da habe ich auch gedacht, okay. Und dann kamen sie nochmal, weil sie würden nochmal so viele Falschen abfüllen, aber sie wollen unbedingt bezahlen. Ich dachte mir, ja bei der Menge schätze ich dass dann auch. Und dann haben die sich das angeschaut und haben da eine komplette Eigenproduktion aufgebaut. Und bis heute haben die hier irgendwo in Kreuzberg was und machen ihre bottled Cocktails. Die haben das echt clever aufgezogen und das war für die ein großes Geschäft. Aber das war eben auch für uns eine schöne Sache, auch wenn wir natürlich nur sehr begrenzte Mittel haben, im Gegensatz zu den anderen, dort war es genau umgekehrt. Wir haben gesagt kommt vorbei wir drucken euch die Etiketten und haben das auch für viele Bars gerade hier in Kreuzkölln gemacht und die Industrie hat sich natürlich zurückgezogen, ist einfach verschwunden. Erst sehr viel später sind sie dann mit ähnlichen Konzepten an die Bars herangetreten.

**00:39:20**

*TL:* Mit den Brennern war es eher so, dass wir gezielt versucht haben, die eben online auch ein bisschen zu featuren. Ein bisschen stärker das was ich immer will, aber wo einem die Zeit fehlt, die Newsletter etwas redaktioneller zu schreiben und natürlich haben wir uns sehr viel ausgetauscht. Aber es war wirklich ganz unterschiedlich. Gerade die meisten kleinen Brennern auf dem Land, die haben nicht wahnsinnig darunter gelitten. Aber dann Sasse zum Beispiel, der zwar am Anfang einen großen Deal hatte im Bezug auf Desinfektionsmittel, der hat es dann eben beim zweiten Lockdown gemerkt, dass er die Gastronomie finanziell braucht, er macht auch noch was mit GFH, also Getränkefachgroßhandel dranhängen. Also das war schon echt, glaube ich auch für die nicht ganz einfach.

**00:40:36**

*SH:* Kennen die Brenner sich gegenseitig, habt ihr ab und zu Meetings wo ihr alle zusammen seid?

**00:40:42**

*TL:* Das war eigentlich geplant, eigentlich in dem Jahr wo Corona losging, das erste Mal alle zusammen zu bringen. Es gibt einige, die kennen sich untereinander. Ein paar kennen sich natürlich auch von ein paar Wettbewerben, an denen sie sich dann beteiligen oder teilnehmen. Aber es ist natürlich etwas was wir auch immer stärker herausarbeiten wollen, auch so eine Informationsplattform aus dem ganzen zu machen. Aber die Idee dahinter ist ja auch, dass die nicht nur für unsere Brenner ist, sondern ganz allgemein, dass man eben da so Sachen von sich erfahren kann. Als Beispiel, welche Erfahrung hast du mit dem Korken, wo beziehst du die Falsche her. Das sind ja alles ganz wichtige Fragen. Also da

tauschen wir uns schon auch aus, so von der Art die Abfüllanlage, wie findest du die? Also diese alltäglichen Sachen.

**00:41:57**

*SH:* Hat man ja aber nicht, wenn man alleine ein Brenner auf dem Land ist.

**00:42:00**

*TL:* Es ist natürlich so, die süddeutschen Brenner oder so in den Region, die tauschen sich schon aus. Da gibts ja noch in Deutschland Orte die haben noch hunderte Brennrechte. Aber die, die eben neu gegründet haben, oder irgendwo anders sitzen, für die ist es echt schwierig. Dieses Know-How, oder einfach diesen Austausch zu finden, das versuchen wir ein bisschen zu pushen. Als wie hier eingezogen sind, ende 2018, da haben wir alle eingeladen, da kamen schon auch sehr viele, muss ich sagen. Aber eine Plattform, wo man sich austauscht, das ist eigentlich das, was wir schon seit langem in Planung ist. Aber es muss natürlich redaktionell betreut werden. Und einfach hier zu sagen, whiteboard, macht mal, dann wird das wohl nichts. Und am besten ist es, in Form eines persönlichen Zusammentreffens.

**00:43:05**

*SH:* Aber das war natürlich wie ein Corona doppelt schwierig. Aber du hast ja auch sozusagen das Netzwerk ganz am Anfang angesprochen. Das habe ich ja jetzt von deinen Erzählungen herausgehört, dass vor allem das Netzwerk auch mit den Leuten hier vor Ort in Berlin, die eure Produkte abnehmen oder den Bars, da ist schon noch mehr Austausch, als es mit dem Brenner selber ist. Die zwar mit euch die Produkte entwickeln, wenn ich es richtig verstanden habe, also ihr entwickelt die Produkte zusammen und spricht wahrscheinlich auch drüber, wo die vielleicht hin passen würden, was man damit machen kann. Aber dann sind die sozusagen auch mit ihren eigenen Produkten beschäftigt?

**00:43:40**

*TL:* Das ist ganz unterschiedlich. Das ist ja auch so, dass wir mit unterschiedlichen Brennern oder Brennerinnen unterschiedlich intensiv zusammenarbeiten. Es gibt welche, die sind mit einem Produkt dabei und es hat eine gewisse Kontinuität und Antrieb. Und dann gibt es solche, mit denen, z.B. Georg Hiebl und Gerhard Liebl, die eigentlich beide schon so absolute Top-Koryphäen sind, mit denen bin ich auch immer in sehr engem Austausch, auch in Bezug auf neue Produkte. Aber auch, wenn man so will, Newcomer wie Lisa Bauer, mit der wir dann auch Kräuterbitter gemacht haben. Wir haben auch wahnsinnig viel, also wirklich von Grund auf das mitbetreut haben, also die Rezept Geschichte, du Lisa hättest du Lust das zu machen und dann auch wirklich so Sachen, wo sie nicht mehr genau weiter wusste und wo wir dann den Kontakt hergestellt haben zu anderen Brennern, die auch Kräuter machen und die sich dann ausgetauscht haben. Also solche Sachen, ja, aber dieser Austausch ist da. Also wir versuchen auch immer, hängt aber auch vom Brenner ab, die kommen auch mit Fragen auf uns zu, nicht so sehr vertriebstechnische Fragen, weil da sind wir ein bisschen anders aufgestellt. Aber es ist mal ganz selten, dass einer von unseren Brennern fragt, mit welchem Betrieb arbeitet ihr in Frankreich zusammen, das ist eher ungewöhnlich, weil sie eher im kleineren, aber nicht nur, aber eben meisten kleineren, regional Kontext präsent sind. Aber ja, eher Fragen in Bezug auf deren Produktportfolio und solche Sachen dann.

**00:45:59**

*SH:* Wo ihr dann auch berätet, oder wo man sich gegenseitig austauscht?

**00:46:04**

*TL:* Fast alle sind auch wirklich, also es ist ein Freundeskreis geworden über die Jahre und das sind alles Leute, die mit denen ich auch regelmäßig telefoniere, frage wie gehts, wie war die Ernte. Wenn sie dann in Berlin sind, wenn Sie z.B. mit Ihrer Frau kommen dann gehen wir gemeinsam Essen mit meiner Frau. Es ist schon sehr familiär und wenn ein runder Geburtstag ist, dann fahren wir auch hin. Das ist einfach so, weil die meisten tolle Persönlichkeiten sind, man einfach freundschaftlich verbunden ist, das ist über die Jahre letztendlich zufällig gewachsen.

**00:47:20**

*SH:* Glaubst du, dass es das ist, was es ausmacht, dass Freimeisterkollektiv, dass es auf der Ebene so gut auch funktioniert?

**00:47:31**

*TL:* Naja. Ich glaube. Ich denke, es ist so, dass wir schon sehr genau darauf schauen, dass wir mit Leuten zusammenarbeiten, die wenn man so will Qualitätsfetischisten sind. Und nachdem wir aber auch sehr pingelig sind und sehr präzise auch ein Feedback geben können. Diese Probe war besser als die und vielleicht könnte man noch das bisschen besser machen. Dadurch haben wir wirklich das Gefühl, dass auf ihre Meisterschaft auch eine große Wertschätzung von uns da ist. Und ich glaube, das könnte daran liegen.

**00:48:37**

*TL:* Und natürlich sehen die auch und schauen sehr genau drauf wer sonst noch dabei ist, dass muss man ganz einfach sagen. Wenn der dabei ist möchte ich eigentlich auch ganz gerne dabei sein. Also es ist schon so und das motiviert viele auch. Was ich wirklich echt sehr bewegend fand. Wir arbeiten ja schon mit Georg Hiebl zusammen und arbeiten auch mit Gerhard Liebl im bayrischen Wald zusammen. Zufälligerweise sind es sehr ähnliche Namen und beide zufälligerweise bei den Obstbrandt-Wettbewerben und auch bei den World Spirits wirklich absolute Weltklasse in dem was sie machen. Und mit Georg Hiebl, der aus dem Mostviertel kommt und grandiose Birnenbrände macht, wollten wir schon lange einen Birnenbrand machen, aber da war halt immer ein bisschen auch das Problem der Menge. Da kann er höchstens ein paar Hundert Liter pro Jahr generieren und Birne ist natürlich auch seine Haupteinnahmequelle.

**00:50:06**

*TL:* Und dann hat der Gerhard Liebl mir einen Birnenbrand geschickt und dann kamen wir so ins Gespräch und haben auch über ganz anderes gesprochen. Und dann hab ich gesagt, Gerhard, wie wär's denn wenn wir einen Liebl und Hiebl Birnenbrand machen? Einen Cuvée. Wir haben ein bisschen mehr Menge und einfach zwei Giganten des Obstbrandes machen zusammen einen Birnenbrand. Und es wäre dann so rührend, der hat dann sofort gesagt, ja weißt du, damals der Georg, der war ja ein bisschen weiter, der hat schon der große Medaille abgeräumt. Und der war bei der ersten Destillata hat dann die ganzen Urkunden irrtümlicherweise vom Hiebl bekommen und dann erst realisiert, dass es gar nicht seine Preise sind.

**00:50:59**

*TL:* Aber mittlerweile sind die natürlich auf einer Ebene und er war dann so Feuer und Flamme und dann hab ich mit dem Georg telefoniert und habe gesagt, ich habe gerade mit dem Gerhard telefoniert und wir haben da diese Idee entwickelt. Hättest du da Lust drauf? Ja super, wie siehts denn in einem Monat aus? Im Oktober, oder November war es, da sitzen wir beide in Tirol in der Jury gemeinsam, dann nehmen wir gleich ein paar Birnen Brände mit und fangen gleich an paar Cuvée daraus zu machen. Und das hat echt Freude gemacht, zu sehen, wie die Spaß daran haben gemeinsam was zu machen. Und das sind sicherlich auch so Sachen, etwas, wo wir in Zukunft noch viel mehr hin arbeiten müssen.

**00:51:59**

*TL:* Produkte, nicht nur so, wie wir es beim Kaffee machen, wo wir Ralf Rüller als Kaffeeröster mit Josef Farthofer zusammengebracht haben, sondern wirklich so Gemeinschaftsprojekte. Jetzt haben wir dieses Orange, Bitters, Wein, eine spanische Winzerin, französischer Barkeeper und ein Berliner Likörproduzent zusammen, aber es wäre schöner noch mehr zwei Brenner, oder zwei Brennerinnen oder sowas ähnliches. Das finde ich noch ganz spannend, auch noch mal um stärker dieses kollaborative in den Vordergrund zu stellen und auch den Austausch.

**00:52:49**

*TL:* Und das ist natürlich in dieser Szene, in der es jede Menge Wettbewerbe gibt und wenn diese Leute teilnehmen, dann wollen sie auch gewinnen, aber es ist trotzdem unglaublich kollegial. Ich kenne auch kaum einen Brenner, der ernsthaft behauptet, nein, das darf man nicht sagen, weil das ist ein Betriebsgeheimnis oder so was.

**00:53:16**

*SH:* Ihr seid ja auch auf den Flaschen sehr transparent. Da müsst ihr wahrscheinlich auch die Zustimmung von euren Brennern haben.

**00:53:22**

*TL:* Und das ist aber auch so. Ich meine, gerade so im Obst Bereich Betriebsgeheimnis ist, wirklich sehr, sehr präzises Arbeiten, und der Rest des Betriebsgeheimnisses ist die Qualität des Obst. Das sagen dir auch alle, da hilft die beste Anlage nichts. Es hilft alles nicht, wenn das Obst nicht gut ist, bekommst du auch keinen guten Brand raus. Was für die Freimeisterinnen und Freimeister, glaube ich, der positive Nutzen bei der ganzen Sache ist, ist dass das natürlich zurück wirkt auf ihre eigenen Produkte und auf ihre eigene Brennerei. Das war auch immer so gedacht, dass wir sozusagen auch damit deren vollkommen eigenständige Produktlinie pushen. Es soll gefördert werden, dass die Leute sagen, aja, der macht beim Freimeisterkollektiv mit, ich schau mal was der sonst so im eigenen Hofladen oder auf seiner eigenen Webseite auch noch hat. Das ist ganz stark so gedacht, dass es in diese Richtung geht.

**00:54:57**

*SH:* Ich hatte noch ein, zwei Sachen, die nochmal so ein bisschen wieder zurück Richtung Corona gehen. Wenn du dafür noch Zeit hast?

**00:55:05**

*TL:* Ja.

**00:55:05**

*SH:* Die Brenner, habe ich jetzt verstanden, haben schon natürlich bei der Produktentwicklung viel damit zu tun. Aber sie haben natürlich mit dem Hofladen und dem Obst und so weiter auch so Kern Arbeitsthemen, womit sie sich beschäftigen. Wie ist es denn ansonsten so? Wie ist die Arbeitsverteilung, wie ist deine Arbeit strukturiert, bist du spezialisiert für die Marke, als Verlagsbetreiber? Habt ihr hier ganz unterschiedliche Aufgabenbereiche?

**00:55:35**

*TL:* Das ist natürlich schwierig, in einer so kleinen Firma. Im Grunde ist es alles, vom Kaffee machen bis zu den größeren Entscheidungen, oder den Fußboden aufwischen am Ende des Tages. Und gerade bei Corona war es auch wirklich so, dass ich teilweise fast ganz alleine war, bzw. nur noch halbtags Mitarbeiter hatte. Ich habe noch einen Geschäftspartner Manfred, der aber eher im Hintergrund tätig ist und der auch während Corona seinen Hauptlebensmittelpunkt nach München verlegt hat, wo seine Lebensgefährtin lebt. Un auch mehr oder weniger abgetaucht war. Aber das war auch so vereinbart, der ist da eher so ein bisschen begleitend dabei. Es gibt immer wieder auch, vor allem einer, Oliver Ebert, aber auch sonst gibt es immer wieder auch Barkeeper, die wir mit Brennern zusammenschließen. Das ist auch ganz abgesehen vom Freimeisterkollektiv, wenn sie eine Produktidee haben, vor allem, wenn sie dann so ein bisschen mit der Produktidee auch in Richtung Gastronomie liebäugeln, dass wir dann oft sagen, nicht immer aus meinem Mund, sondern rede doch mal mit dem und dem Barbetreiber. Lass dich mal informieren, wie er das sieht, was er täglich braucht, wenn er da jetzt in der Bar betreibt. Und das versuchen wir sehr zu pushen.

**00:57:55**

*SH:* Also eigentlich ein sehr starker Netzwerk Charakter, den ihr oder du als Freimeister Kernteam mitbringt. Ihr vernetzt die einzelnen Akteure, kann man das so sagen?

**00:58:04**

*TL:* Ja klar. Ganz ganz stark. Aber das ist, wie schon vorhin gesagt, nicht schwierig, weil es gibt ganz wenige Konkurrenzdenken.

**00:58:18**

*SH:* Obwohl der Markt so voll ist mit den Großen?

**00:58:22**

*TL:* Ja, aber bei den Kleinen ist da Anerkennung. Nicht so sehr direkte Konkurrenz, es geht darum, spielst du in unsere Qualitäts Liga mit oder nicht? Ein Brenner, der wirklich herausragende Kirschbrände macht, mit dem machen wir aber ein anderes Produkt. Wir haben einen anderen Kirschbrand mit einem Schweizer Brenner, spontan vergoren, und da hat er den mal verkostet und gesagt, ja, jetzt verstehe ich warum ihr das so macht. Das ist richtig gut, verstehe ich. Es war so, er hat es verkostet und gesagt das

ist super. Das ist ganz klar, dass ihr das so macht. Und es geht ja darum, eine Begeisterung zu schaffen für die Brennkunst im Allgemeinen, oder für sehr hochwertige Spirituosen im Allgemeinen.

**00:59:41**

*TL:* Ich habe jetzt gerade für Slow Food Deutschland ein großes online Tasting gemacht und da waren insgesamt fünf Brenner glaube ich. Und man muss dazu sagen auch drei die schon im Freimeisterkollektiv sind. Es waren aber auch zwei Brennerinnen dabei, mit denen ich schon lange zusammenarbeiten möchte und das hat sich Coronabedingt noch nicht ergeben. Ich glaube für alle schön, dass man sieht, sie schätzen schon alles sehr, was wir so machen für die Galerie, was auch im Zuge der Messe passiert ist. Es geht ja nur darum, ein Bewusstsein für die Qualität zu schaffen bei den potenziellen Konsumenten und eine Begeisterung und auch immer wieder zu erklären, was es da wirklich an Handwerk gibt hier in Deutschland. Das es eben eine Welt gibt jenseits von all diesen komplett Lifestyle getriebenen Spirituosenmarken. Das wissen die wenigsten. Aber wenn sie es dann erfahren, merken sie plötzlich, dass das ein Riesenunterschied ist. Und das ist ein bisschen die Aufgabe, die wir da auch haben und die dann am Ende des Tages allen zugute, die in dieser Branche arbeiten.

**01:01:36**

*SH:* Glaubst du, es gibt einen Zusammenhalt, so nach dem Motto, wir gegen die anderen? Also wir, als die handwerklichen Nerds. Wenn man das so nennen will. Wir stehen eng zusammen mit dem Kollektiv oder auch anders, denn uns verbindet die Qualität und damit grenzen wir uns von dem Rest ein bisschen ab.

**01:02:03**

*TL:* Es ist schwer, das zu verallgemeinern. Wir haben es bei der Messe auch gesehender, und das hat auch nichts mehr mit dem Freimeisterkollektiv zu tun. Aber da haben wir einmal versucht die Stände sehr regional aufzubauen und es standen teilweise Leute, die auch sonst Grundstücksnachbarn sind mehr oder weniger, standen auch auf der Messe nebeneinander. Und das hat nicht immer gut funktioniert. Da gab es schon aussagen wie, ich bin eh schon die ganze Zeit Nachbar von ihm, ich möchte nicht auch noch auf der Messe neben ihm stehen.

**01:02:57**

*SH:* Also schon auch wichtig, dass man als eigener Brenner und als eigene Brennerei wahrgenommen wird. Aber man ist sich nicht missgünstig? Aber man will schon selbst wahrgenommen werden, denn da ist Ego dabei?

**01:03:09**

*TL:* Nein nicht missgünstig, aber natürlich schon auch starke Persönlichkeiten.

**01:03:19**

*SH:* Hast du das Gefühl, dass als die Krise kam und ihr sie auch gemerkt habt, wir müssen was machen, gab es schon so ein Momentum, also war es ein, oh mein Gott, wie sollen wir das schaffen oder war es ein let's go, aufgehts? In welche Richtung ging es denn mehr?

**01:03:37**

*TL:* Also es war ein Schock. Es war von der ersten Minute an war klar, dass wir uns andere Kunden suchen müssen. Wir hätten nie gedacht dass die Gastronomie für so lange wegbricht. Aber es war uns klar, dass wir uns anderweitig umschauchen müssen, also den Handel und Online-Handel.

**01:04:08**

*SH:* Aber ihr habt sie auch nicht ganz im Stich gelassen, weil ihr die Abfüllungen ermöglicht habt?

**01:04:12**

*TL:* Nein im Gegenteil, das ist es ja auch. Auch da sind ja wieder freundschaftliche Verbindungen dabei, aber auch viele andere haben Etiketten bedruckt, die noch nie eine Flasche von uns gekauft haben. Aber das war trotzdem möglich und ich fand es eine gute Idee und der Umstand, dass es still stand, oder zumindest wurde es nicht in dem Ausmaß genutzt und warum dann nicht anderen zur Verfügung stellen? Ich bin der Meinung, sowas kommt immer wieder zurück im positiven Sinne. Erstens ist das was man

dann gerne tut und auch davon ausgeht, dass das auch irgendwann einmal vielleicht auch was gebracht hat.

**01:05:03**

*SH:* Also beides. Ein bisschen diese Langzeit Perspektive, vielleicht haben wir auch was davon, aber es ist auch im ersten Moment Solidarität.

**01:05:11**

*TL:* Vorerst mal Solidarität. Ich glaube, es ist alles auch da. Auch unser Verhältnis zu, nicht allen, aber vielen Gastronomen und zu unseren Brennern ist alles Netzwerkbasierend. Es läuft alles über Fairness, über korrektes Umgehen miteinander, über sich gegenseitig unterstützen. Und ich glaube, das ist auch was, weswegen wir auch mit den Leuten zusammen, mit denen wir zusammenarbeiten.

**01:05:50**

*SH:* Weil es auf dieser Ebene passt?

**01:05:53**

*TL:* Weil die Ebenen passt. Deswegen wäre es auch nicht so leicht zu kopieren. Ich finde es immer lächerlich, wir sind ja all winzig im Vergleich zu den globalen Konzernen. Und wenn man da sich nicht gegenseitig unterstützt, ist man einfach dumm. Muss ich ganz ehrlich sagen. Also ich bin da vielleicht schon Zentralfigur, indem dass ich da viele Leute zusammengebracht habe über die Jahre, aber auch vielleicht basierend darauf, hat sich glaube ich schon auch so eine Kultur bei vielen der Kollegen etabliert und eine Wertschätzung untereinander. Ein Austausch auch unter einandere. Ja und ich glaube, das ist auch, aus meine Sicht die Normalität. Alles andere wäre meiner Meinung nach absurd, eine völliges Verkennen der Verhältnisse des Marktes .

**01:07:55**

*SH:* Okay, danke. Abschlussfrage. Du hast vorhin gesagt und die Handelskunden sind nachhaltiger. Ihr habt im Endeffekt einmal komplett euer Vertriebsmodell auf links gedreht oder rechts wie man will, also komplett umgestellt. Gibt es irgendwas, was ihr nicht ändern könnt? Also auch für die Zukunft. Eine Sachen, die ist unumstößlich, das ist das Freimeisterkollektiv, das kann man nicht verändern.

**01:08:19**

*TL:* Also ich glaube was unumstößlich ist und ich meine, wenn man das verändern würde, würde man ja auch sofort dem Ganzen jede Form von Glaubwürdigkeit rauben. Es ist der Fokus auf den Inhalt und auf das Produkt und auf die Qualität des Produktes. Und ich glaube, das ist es. Und das heißt aber natürlich auch, dass die Personen dafür geradestehen, aber ich glaube, das ist was uns definiert ist wirklich die Qualität in der Flasche. Und das hängt natürlich auch direkt mit der Person zusammen, die das macht. Und da sind wir auch sehr kompromisslos. Das muss man wirklich sagen. Und eben auch die Produzenten, genau in diese Richtung zu pushen, auch das haben wir festgestellt, auch mal Sachen zu wagen. Wenn deine Marke machst, dann musst du eine bestimmte Menge an Produkte auch haben, damit du die Investitionen in irgendeiner Form reinbekommst. Wir können aber auch Editionen machen, gerade heute wieder Linsenbrand abgefüllt, da haben wir insgesamt 40 Liter von, also 200 Kilo Linsen 40 Liter Brand ist dabei rausgekommen. Das war einfach ein Experiment. Ist gut geworden, aber selbst wenn es ist für uns nicht schlimm.

**01:10:38**

*SH:* Ich danke dir vielleicht noch kurz, letzter Teil, Bilanzierung. Wie fandest du es? War es okay für dich?

**01:10:45**

*TL:* War gut so wie es ist, bin gespannt was rauskommt. Ich hoffe es bringt dir was.

**01:11:53**

*SH:* Ja, ihr werdet das natürlich zur Verfügung stellen. Du weißt ja schon wer die anderen sind, aber ich muss das jetzt mal über Dezember, Januar alles transkribieren und auswerten. Und ich schicke dir natürlich die fertige Arbeit, damit du drüber gucken kannst. Ja und ich bin auch sehr sehr gespannt, wenn du Fragen hast, wonach ich so gesucht habe sage ich dir das auch gerne.

**01:12:16**

*TL:* Ich bin neugierig. Also auch Premium Cola war schon immer sicherlich ein Vorbild-Unternehmern. Das muss man einfach schon sagen, auch wie das durchdacht ist. Ist natürlich ganz anders, aber eben auch so wie die da teilweise mit Open Source umgehen. Das ist schon sehr auf den Punkt gebracht und schon sehr clever gemacht, habe ich immer sehr bewundert. Also großen Respekt. Wir sind ein bisschen anders aufgestellt, aber es gibt da sicherlich Elemente, wo wir uns überschneiden und wo ich auch sagen muss von aller Achtung.

**01:13:03**

*SH:* Ihr seid alle die in meinem Sample sind unterschiedlich. Das ist aber auch völlig fein. Das war so die Idee. Das Verbindende ist sozusagen Getränke und ein kollektiver Gedanke. Ja, genau und ich habe so ein bisschen, das hast du vielleicht gemerkt, nach Hierarchie und demokratischen Strukturen gesucht.

**01:13:26**

*TL:* Ja, also ganz ehrlich gesagt ist es ganz schwierig, weil wir machen das glaube ich einfach anders. Wir haben ganz andere Strukturen. Es ist schon so, ich bin schon maßgeblich der Initiator der ganzen Geschichte und die Kommunikation mit den Brennern läuft schon zentral über mich zusammen. Auch so die ganze Produktentwicklung und so ist schon sehr stark geprägt. Ich glaube, das wäre auch ganz schwierig, wenn jetzt andere Brenner sich damit auseinandersetzen müssen, ob ein Produkt da reinpasst oder nicht. Wenn man jetzt basisdemokratisches ist und da kommt ein neuer Likör und dann müssen jetzt alle abstimmen, ist das Teil des Freimeisterkollektives oder nicht? Da hätte jeder eine andere Meinung dazu. Und trotzdem gibt es eine ganz große Anerkennung für die Qualität grundsätzlich. Aber es ist halt immer auch die Frage wie bleibt man sozusagen innovativ und flexibel und gleichermaßen schafft man, dass man einen Gemeinschaftsgeist hat und das ist schon eine echte Herausforderung. Wichtig, ist für uns auch ganz stark, dass wenn wir jetzt sagen würden, die Freimeister wären so etwas wie Mitglieder eines elitären Vereins, dann würde eben dieser Gedanke der Offenheit sehr schnell verschwinden. Es wäre immer die Abwägung ist der würdig für uns oder ist sie würdig, bei uns dabei zu sein? Und dann wird es ein exklusiver Kreis und das ist, glaube ich nicht gut. Das ist ganz schwierig. Wir haben das sicherlich auch noch einige Aufgaben vor uns und weil ja auch das Freimeisterkollektiv noch eine Randerscheinung ist, in den einzelnen Leben und Arbeitswelten der jeweiligen Freimeister.

**01:16:30**

*SH:* Aber das ist ja spannend, dass irgendwo Nebenprodukt ist, aber dieser Netzwerkcharakter ganz stark dabei ist.

**01:16:39**

*TL:* Ja deswegen ja und es soll eben auch ganz klar für die, die dabei sind, auch ein Vehikel sein, auch ihre eigenen Produkte in den Vordergrund zu bringen. Die Verknüpfung findet über ein Produkt statt, das sie exklusiv fürs Freimeisterkollektiv machen, aber die Idee ist, dass es eben auf ihre eigenen Produkte und auf ihre eigene Brennerei ausstrahlt.

**01:17:09**

*SH:* Die machen ihr Daily Business und haben sozusagen ein Labor, das Freimeisterkollektiv, wo sie sich mit anderen vernetzen, wo sie sich austauschen und Sachen ausprobieren.

**01:17:22**

*TL:* Ja, zum Beispiel mit Lorenz Humbel wollten wir lange schon was machen und er wollte auch mit uns was machen. Und in der Schweiz ist er so der Kirschbrenner schlechthin. Und das war dann eigentlich in langen Gesprächen, weil er ist ja auch jemand, der ein wahnsinnig breites Portfolio hat, er war der erste in der Schweiz der Sortenreine Kirschbrände gemacht hat und dann über lange Gespräche sind wir dann auf diese spontanen Gärung gekommen. Er hat dann gesagt, er hat da noch was und damit kann er mal herumexperimentieren und wir haben ihn richtig gepusht. Es war dann sehr schön, wie die Firma glaube ich vor drei Jahren oder so 100 Jahre alt geworden ist, hat er uns danach gebeten, ob unser Kirschbrand, den er für uns macht, ein Teil dieser 100 Jahre Box sein kann, mit unserem Label und soweit. Oder eben mit der Familie Mozer machen wir den Cassis und die haben natürlich selber auch einen Johannisbeerlikör im Programm. Und ich habe immer wieder gesagt, ich würde da ein bisschen Brand rein tun, ihr müsst das mit Johannisbeerbrand machen, es ist zwar etwas teurer, aber das hat viel mehr

Dichte. Und dann haben die gesagt, aber das schnapselt dann zu sehr, also ist es zu stark. Und ich hab gesagt probiert es doch mal und sie waren sehr skeptisch. Mittlerweile sind sie total begeistert und waren dann auch etwas verunsichert. Sie haben dann ihren Johannisbeer und unseren, also beides ihre Brände, aber den den sie für uns gebrand haben, bei Wettbewerben eingereicht und es ist eigentlich immer so, dass sie Gold mit unserer gewonnen haben und mit ihren eigenen entweder Gold mit niedrigeren Punktzahl oder Silber gewonnen haben. Und mittlerweile, also unlängst hatte ich sie in einem Tasting drinnen und haben Sie dann Ihren eigenen Likör verkostet, und da haben sie auch gesagt, es ist schon sehr gut geworden, du hast schon Recht gehabt. Also auch so ein bisschen die Leute zu pushen, dass sie Neues probieren. Ich möchte auch so ein bisschen schrägere Sachen mit reinbringen. Ich war jetzt in Österreich bei einem Hardcore Naturwein-Winzer der aber auch Wermut macht, mit dem werden wir ein Wermut Projekt machen. Das wird aber natürlich völlig anders sein als was man sich unter Wermut vorstellt. Es wird nur Kräuter in dem Wermut geben die auch in Weingarten direkt wachsen und solche Sachen. Das auch zu sehen, auch für alle anderen zu sehen, man kann es auch anders machen. Es muss nicht immer alles Reinzuchtheife sein. Es muss nicht immer alles das und das sein. Das ist glaube ich so auch das Spannende an der Tätigkeit, mit diesen durch die Bank wirklich sehr motivierten Leuten zusammenzuarbeiten und die dann aber auch noch dazu zu bringen. Also machs mal so, reduzier den Zuckergehalt, schauen mal wie es dann ist. Und dann kommt was wie, eigentlich ist schon besser mit 20 Gramm weniger Zucker. Solche Sachen, das ist was natürlich auch die Freude am Arbeiten da ausmacht. Und wir haben wirklich das Glück das wir durch die Bank ganz tolle Beziehungen aufgebaut haben.

**01:21:37**

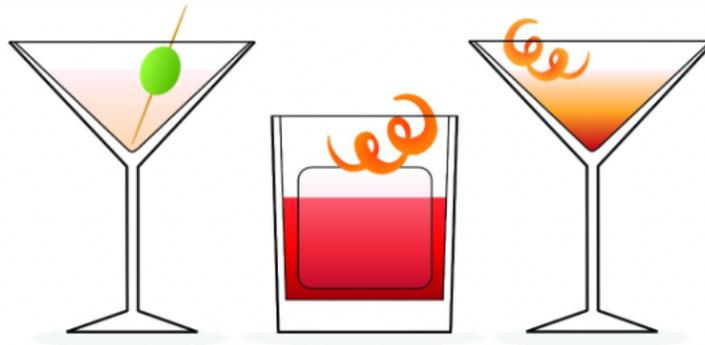
*SH:* Vielen, vielen Dank, ich drück mir hier endlich mal auf Aufnahme Ende.

**01:21:41**

*TL:* Genau, sonst musst du so viel transkribieren.

Appendix C.C2: Newsletter Nr. 34 Freimeisterkollektiv

NEWSLETTER N°34  
COLLECTIVE ACTION NOW!



Die Auswirkungen des Virus Covid-19 trifft uns alle hart. Die Schließung von Geschäften, Bars und Restaurants stellt uns vor unerwartete Herausforderungen. Der Kampf ums wirtschaftliche Überleben, Arbeitslosigkeit, Existenzsicherung beschert vielen schlaflose Nächte. Nur mit Solidarität und kollektivem Handeln können wir gemeinsam diese schwierige Zeit überbrücken.

„Solostücke oder Solidarität“ - Mixology

Die **Bar-Community** entwickelt verschiedene Strategien, um diese Krise zu überstehen. Neben Gutscheine für Drinks in Post-Corona-Zeiten wollen einige Bars ihre **Cocktails per Lieferservice** anbieten.

Das Freimeisterkollektiv stellt die freigewordenen Kapazitäten, die durch den massiven Einbruch der Nachfrage entstanden sind, der Berliner Bar-Community zur Verfügung.

Wir bieten der Berliner Bar-Community, die ihre **Cocktails im Lieferservice oder To-Go** vertreiben wollen, die kostenfreie Möglichkeit ihre **Bottled Cocktails** bei uns abzufüllen.

Wir stellen dafür kostenlos  
**Flaschen & Verschlüsse**  
(50 ml, 200 ml, 500 ml)  
**Etiketten**  
(individuelles Design möglich)  
zur Verfügung und übernehmen die  
**Abfüllung & Etikettierung**



Außerdem steht unser geliebtes **Boozeman-Bike** – ein Lastenrad, mit dem wir in besseren Zeiten die Berliner Gastronomie beliefern – traurig und verlassen auf einem Kreuzberger Hinterhof.

**Wir stellen euch unser Cargo-Bike für eure Lieferung ebenfalls kostenfrei zur Verfügung.**

Kontakt:  
[info@freimeisterkollektiv.de](mailto:info@freimeisterkollektiv.de)



## Trost & Prost

*FMK E-Shop takes your orders*



Vor allem in diesen Zeiten sollte man seinen Prinzipien treu bleiben. Nase sowie Gaumen dürfen nicht zusätzlich durch minderwertige Aromen strapaziert werden. Daher tun wir alles, dass man nicht auf den Genuss handgemachter Spirituosen von unabhängigen Brennereien verzichten muss. Unser Online-Shop bleibt weiterhin geöffnet und wir freuen uns gerade jetzt über jede Bestellung.

Bleibt gesund, passt gut auf Euch auf und handelt verantwortungsvoll.

Auf bald,

Euer Freimeisterkollektiv