

## 7 Ausblick: Der landwirtschaftliche Betrieb 2030

Im dritten Teil dieses Buches ging es mir darum, inmitten der gegenwärtigen Umbrüche der Agrarpolitik und Regionalentwicklung eine Vision für die Zukunft aufzuzeigen und an bereits schon erkennbare Entwicklungen anzubinden; eine Vision, die Entwicklungen aufgreift, die bereits an vielen Plätzen in Europa erkennbar sind. Diese Vision wurde in ihren systematischen Ansatzpunkten und in ihrer längerfristigen Entwicklungstendenz anderswo noch kaum zu Ende gedacht und als zusammenhängendes Bild beschrieben. Sie bedeutet aber nichts weniger als einen Gegenentwurf zum derzeitigen (ebenfalls nicht zu Ende gedachten) Trend zur aus politischen Gründen subventionierten Landwirtschaft.

Die gegenwärtige Situation ist unübersichtlich, die Entwicklungen sind zum Teil widersprüchlich, und in verschiedenen Regionen Europas werden unterschiedliche Ansätze und Schwerpunkte verfolgt. Hier ging es mir darum, die entstehenden Bündnisse zwischen Landwirten und Regionalinitiativen einmal in ihrer Reichweite durchzudenken und die Konsequenzen im Einzelnen aufzuzeigen und bis ins Betriebswirtschaftliche hinein (Kapitel 6.2) das Bild konkret, nachvollziehbar und auch angreifbar zu machen. Denn selbstverständlich muss die Vision diskutiert und bestritten werden. Sie ist gedacht als Idealbild einer Entwicklung, die politisch eingefordert und durchgesetzt werden muss.

### 7.1 Was der Zukunft entgegensteht

Einer solchen Entwicklung steht vieles im Weg. Sie bricht mit der landwirtschaftlichen Denktradition der letzten Jahrzehnte. Diese sieht die landwirtschaftliche Zukunft im flächen- und viehstarken Kleinfamilienbetrieb, der zwar Umweltvorschriften einhält, aber mit minimalem Arbeitskräfteeinsatz und maximalem Mechanisierungsgrad aus Böden und Tieren die betriebswirtschaftlich optimale Menge an verkaufsfähigen Nahrungsmittelrohstoffen erzeugt.

### *Die Denkradition der Wachstumslandwirtschaft*

Nur so – sagt die Tradition – lässt sich landwirtschaftliches Unternehmertum in der Zukunft aufrecht erhalten. Gesellschaftliche Anforderungen werden als Begrenzungen der landwirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten gesehen, die es auf dem politischen Wege zu verhindern gilt. Diese Denktradition der Wachstumslandwirtschaft hat in den vergangenen Jahrzehnten die deutsche und europäische Agrarpolitik maßgeblich bestimmt. Das Motto des „Wachsen oder Weichen“ wurde vom deutschen Bauernverband und den entsprechenden Partnerorganisationen auf europäischer Ebene auf der einen Seite beklagt; in der Öffentlichkeit wurde damit lautstark politische Unterstützung der Landwirtschaft eingefordert. Auf der anderen Seite wurde jedoch durch die Bauernverbände eine Politik mit formuliert und mit unterstützt, die genau dieses Wachsen oder Weichen, sozial abgefedert, zur Devise hatte, so dass die politische Unterstützung, die mit der Dramatik des Wachsen- oder Weichen-Bildes eingeklagt wurde, auf die Mühlen der Wachstumsbetriebe gelenkt werden konnte.

Oder wie Franz Rohrmoser schreibt<sup>160</sup>:

Das selbstbeschädigende Konzept des Wachsens und des Weichens basiert auf dem Beziehungsprinzip des Nullsummenspiels des Entwerder-Oder: 'Was du bekommst, geht mir verloren'. Es geht darin außerdem um die Orientierung am Anderen und um die innere Identifikation am Starken und Großen. Viele sind an diesen Wolfscharakter des Verdrängens der Schwächeren und Orientierung am Starken so gewohnt, dass die Identifikation an eigenen Bedürfnissen, am menschlichen Bedürfnis, gemeinsam mit mehreren in der Region zu überleben und die gemeinsamen Lebensgrundlagen zu erhalten, verloren ging.

Erst Mitte der 80er Jahre wurden zum Beispiel in der einzelbetrieblichen Investitionsförderung in Deutschland Änderungen durchgesetzt, die nicht mehr den Nachweis der kurzfristigen Wachstumsfähigkeit des Betriebes zur Voraussetzung einer Förderung machten. Dies führte jedoch sofort zur inneren Widersprüchlichkeit dieses Förderinstrumentes, da zwar staatliche Investitionen gefördert wurden, jedoch keine solchen, die eine vergrößerte Wettbewerbsfähigkeit zur Folge

<sup>160</sup> ROHRMOSER 1997, S.19

hatten; Umwelt- und Tierschutzaspekte wurden als neue Förderkriterien eingeführt. Zur betriebswirtschaftlichen Entwicklung trug die einzelbetriebliche Förderung unter diesem Aspekt nur noch insofern bei, als sie den Betrieben half, mit gesetzlichen Auflagen zum Umwelt- und Tierschutz besser fertig zu werden und hier Entwicklungshindernisse zu vermeiden. In der Förderung von Direktvermarktung und Erzeugerzusammenschlüssen wurde auch ein neuer Entwicklungsweg im Vermarktungsbereich unterstützt; es blieb jedoch der Eindruck, dass die Politik zwar die bisherige Entwicklung nicht weiter forcieren wollte, jedoch kein in sich schlüssiges Alternativkonzept landwirtschaftlicher Rahmenbedingungen hatte.

Der Ansatz, die Landwirtschaft systematisch an die vielseitigen, neuen gesellschaftlichen Wünsche an die Landnutzung heranzuführen und sie in entsprechender Weise ökonomisch in Stand zu setzen, Gemeinschaftsgüter zu pflegen und zu erzeugen und davon Einkommen erwirtschaften zu können, steht im genauen Widerspruch zur Denkhaltung der Wachstumslandwirtschaft und ihrer verbandlichen Organisationen der letzten Jahrzehnte. Beide Wege widersprechen sich nicht wirklich; das Konzept der Wachstumslandwirtschaft blendet jedoch systematisch das Einkommenspotential aus vertraglich vereinbarten gesellschaftlichen Leistungen aus.

Es sieht derzeit nicht so aus, dass breite Kreise der konventionellen Landwirtschaft offen für ein solches Umdenken seien. Im Gegenteil wird z.B. seit etwa 1997 der Naturschutz wieder zunehmend zum Schuldigen für die landwirtschaftliche Misere herangezogen. Es wird nicht erkannt, dass ein Eingehen auf die Wünsche der Öffentlichkeit und der Politik in diesem Bereich die Voraussetzung für jegliche gesellschaftliche Akzeptanz der Bodennutzung in Zukunft sein wird. Die verbandlich organisierte Wachstumslandwirtschaft ist nicht im Stande, der Gesellschaft ein „ökologisches Angebot“ zu unterbreiten.

Größere Offenheit in dieser Beziehung ist tendenziell bei der in der Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft Abl organisierten deutschen "Agraropposition", bei ökologischen Landwirten und ihren Berufsorganisationen und auch im außerlandwirtschaftlichen Bereich bei Naturschutz- und Verbraucherverbänden (bis hin zu den Krankenkassen) zu finden. Es sind diese Akteure und Organisationen, die ein

neues landwirtschaftliches Modell für die Zukunft entwickeln; und sie gehen dazu von Anfang an in einer breiten gesellschaftlichen Koalition aus Landwirten und Nichtlandwirten vor, die sich in Deutschland im AgrarBündnis zusammengeschlossen hat. Während sich die Wachstumslandwirtschaft auf den politischen Weg der Interessengruppen-Vertretung und auf die Verteidigung von politischen Besitzständen beschränkt, zeigt sich die Zukunftsfähigkeit des Alternativentwurfs in der Bündnisfähigkeit seiner Vertreter.

#### *Bislang kaum verallgemeinerbare Konzepte*

Doch die geschilderte Situation macht auch klar, dass ein gesellschaftlicher Durchbruch hin zu einem neuen, gesellschaftsoffenen landwirtschaftlichen Leitbild noch auf sich warten lassen wird. Auch wenn es den im Agrar-Bündnis zusammengeschlossenen Organisationen und ihren Partnerorganisationen auf europäischer Ebene gelingen sollte, nicht nur durchdachte und praxistaugliche ordnungspolitische Konzepte zu entwickeln - an denen es nach wie vor mangelt -, sondern auch diese Konzepte politisch durchzusetzen, werden die bislang entwickelten Keime eigenständiger regionaler Entwicklungsansätze noch einige Jahresringe zulegen müssen, bis sie als überzeugende Entwicklungsansätze dastehen, die im großem Maßstab kopiert werden können. Denn kopiert zu werden ist zwar das ärgerliche Schicksal aller erfolgreichen Erfinder, aber die Voraussetzung dafür, wenn gesellschaftliche Erfindungen auf breiter Ebene verwirklicht werden sollen.

#### *Fehlender Nachwuchs*

Schließlich mangelt es gegenwärtig auch akut am qualifizierten landwirtschaftlichen Nachwuchs, der eine solche neue Entwicklung tragen könnte, und auch an Ausbildungsmöglichkeiten, um die jungen Leute für die innovativen Aufgaben zu qualifizieren, die auf sie zukommen. Um einen landwirtschaftlichen Betrieb zusätzlich zur Nahrungsmittel-erzeugung um ökologische, vielleicht sogar pädagogische oder therapeutische Aufgaben zu erweitern, braucht es besondere soziale Kompetenzen und politisches und rechtliches Wissen, Dinge, die in den

Berufsschulen heute kaum eine Rolle spielen. Der Andrang an landwirtschaftliche Berufsschulen liegt ohnehin seit Jahren weit unterhalb dessen, was allein für die Weiterführung der nach herkömmlichen Maßstäben existenzfähigen konventionellen Betriebe notwendig wäre. Der Grund hierfür sind natürlich die ökonomischen Rahmenbedingungen, die es einfach zu unattraktiv erscheinen lassen, derzeit einen landwirtschaftlichen Betrieb zu übernehmen und weiter zu führen. Hinzu mag aber auch kommen, dass es für junge Leute, die einen Hof aufbauen wollen, aber selbst keine Hoferben sind, nach wie vor schwierig ist, zu einem eigenen Hof zu kommen.

## 7.2 Das Zeitmaß der Veränderung

Weder die Rahmenbedingungen noch die Denkatraktionen der Landwirtschaft werden sich sprunghaft ändern. Junge Betriebsleiter auf wachstumsorientierten Betrieben werden weiterhin Flächen und Quoten hinzupachten, solange diese existieren, und ihre Betriebe bis an die Grenze des für die dörfliche Infrastruktur erträglichen und bei Gelegenheit auch darüber hinaus ausdehnen. Bürgernetze und neue landwirtschaftliche Initiativen werden zunehmen, werden wachsen und ihre Fähigkeiten entwickeln. Beide Entwicklungswege werden auf lange Zeit parallel existieren; sie stellen nicht nur zwei zufällige Alternativen dar, sondern repräsentieren zwei gegensätzliche Lebenshaltungen und Weltanschauungen: hier der Einzelkämpfer-Unternehmer, dort die auf Kooperation ausgerichtete landwirtschaftliche Betriebsgemeinschaft. Es wird Übergangsformen geben, doch die Polarität der Entwicklungsideen wird erkennbar bleiben.

Ich gehe davon aus, dass es vielleicht noch eine ganze Generation brauchen wird, bis sich die in diesem Buch entworfene Vision einer neu in die Gesellschaft eingebundenen Landwirtschaft so breit etabliert hat, dass der Wachstumsbetrieb als landwirtschaftliches Leitbild abgelöst ist. Die politischen Rahmenbedingungen mögen schneller zu verändern sein, die gesellschaftliche Wirklichkeit wird jedoch diese Zeit benötigen, um in neue Selbstverständlichkeiten hineinzuwachsen und eine neue gesellschaftliche Fürsorge für die Landwirtschaft überall entstehen zu lassen. Die geschilderte Entwicklung liegt in der Hand

von Leuten, die sich kümmern, und zwar in jeder einzelnen Gemeinde, in jedem Landkreis und in jedem Naturraum, in dem eine solche Entwicklung stattfinden soll. Keine „unsichtbare Hand“ wird die Dinge ordnen. Wenn die Gesellschaft im ländlichen Raum Natur, Tiere und Pflanzen gepflegt sehen will und wenn ihr an den zahlreichen Dienstleistungen gelegen ist, für die eine nachhaltige Landwirtschaft den Rahmen bietet, dann müssen überall irgendwelche wirklichen Menschen diese Aufgaben aufgreifen. In virtual reality kann das Problem nicht gelöst werden.

Es gibt in diesem Zusammenhang übrigens Stimmen aus der Waldorfbewegung, die betonen, dass die Auseinandersetzung mit der Landwirtschaft für Jugendliche heute der einzige Weg ist, zwischen “reality” und “virtual reality” unterscheiden zu lernen und eine gesunde Beziehung zur “reality” aufzubauen. Die Erfahrung z.B. der auf Versorgung angewiesenen Haustiere und ihrer nicht auf Knopfdruck abschaltbaren Lebensrhythmen ist nirgendwo sonst zu finden und irgendwie auch nicht durch das Tamagotchi, das keine Milch gibt, zu ersetzen. (Tamagotchis waren 1999 in.)

Der ländliche Raum wird unter den Bedingungen der „unsichtbaren Hand“ der globalisierten Märkte verfallen und erodieren; diese Tendenz zeichnet sich bereits ab und ist der Auslöser für Ansätze, die dieser Entwicklung entgegensteuern wollen. Die Natur und die ländlichen Sozialstrukturen sind in die Hände der Menschen gelegt. Das Leben im ländlichen Raum ist auf engagierte Menschen angewiesen, um vielfältig zu bleiben und gepflegt zu werden. Wo sich niemand kümmert, wird keine Pflege geschehen.

Das betrifft *nicht* zuerst die Bauern, die auch durch staatliche Förderprogramme im ländlichen Raum gehalten werden können und, solange sie in irgendeiner Weise wirtschaften, auch für Pflegeaufgaben zur Verfügung stehen. Es betrifft vielmehr die Leute vor Ort, die die besonderen Plätze ihrer Landschaft kennen, wertschätzen und schützen müssen, indem sie hierfür ein Interesse entwickeln und gegenüber den Landwirten als Gesprächspartner auftreten, wenn es darum geht, Erhalt und Entwicklung von Landschaft in die Hände zu nehmen. Die Globalisierung legt auf diese Weise die Verantwortung für den ländlichen Raum viel stärker als bisher in die Hände der Bürgernetze vor

Ort; ein Zustand, der in der Zeit vor der heutigen Verkehrsvernetzung schon einmal Stand der Dinge war, als sich kein Staat mit Raumplanungen um die Funktion bestimmter ländlicher Räume kümmerte und als die Menschen stärker als heute ihre örtliche Landschaft – das Gebiet ihrer Dorfemarkung – als Lebens- und Gestaltungsraum nutzten.

Dannals, bis vor vielleicht 120 Jahren, war diese Situation erzwungen und brachte eine dörfliche Identität mit sich, die durch kulturell eingeschränkten Horizont und eine feste Einbindung in soziale Normen gekennzeichnet war. Durch das „Nadelöhr“ von Industrialisierung und Globalisierung kommt heute wieder regionale Identität in den Blick, jedoch unter den Vorzeichen von Freiwilligkeit, ethischer Verantwortung gegenüber der Natur und vielleicht sogar einem weltbürgerlichen kulturellen Horizont. Es zeigt sich schon in den in diesem Buch geschilderten Regionalprojekten, dass die tragenden Akteure in den Regionen häufig Leute sind, die vordem weit gereist sind, die „Welt“ kennen und von daher einen neuen Blick auf die kleinräumige Region haben, in der sie sich engagieren. „Die weitgereisten sind die besten Regionalisten“, ist aus Netzwerkreisen zu hören.

Dieses Engagement bleibt nicht begrenzt auf die Region; es gehört zur Charakteristik neuer Entwicklungsprojekte, sich national und international mit anderen Projekten zu vernetzen, Erfahrungen auszutauschen und gegenüber der Politik gemeinsam aufzutreten. Es ist eine erstaunliche Tatsache, dass nachhaltige, regionale ländliche Entwicklung, wie sie in diesem Buch geschildert wurde, in ihrem Kern weltbürgerlich orientiert ist: das Motto „global denken, lokal handeln“ lässt sich auf dem Land wirklich mit Leben füllen.

### 7.3 Der bäuerliche Betrieb der Zukunft

In welcher Frist kann eine solche Utopie Wirklichkeit werden? Wir sind gegenwärtig Zeugen davon, wie eine mindestens 800 Jahre alte bäuerliche Tradition gezwungen wird, sich binnen weniger Jahre tiefgreifend zu verwandeln und an neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen anzupassen. Der "Regelfall" der Anpassung besteht im Wachsen der wenigen und Weichen der vielen; der kreative Ausnah-

mfall besteht in der unternehmerischen Selbstbehauptung in Nischenmärkten, in neuen Dienstleistungen sowie in neuen Sozialformen.

Ich bin nicht der Meinung, dass der innerste Kern der bäuerlichen Tradition, nämlich der (gemessen an seiner sozialen Organisationsform) kleine, *selbstverwaltete* landwirtschaftliche Betrieb, durch diese Formen des Wandels grundsätzlich in Frage gestellt wird. Ich gehe allerdings davon aus, dass die landwirtschaftliche *Familie* in Zukunft nicht mehr die einzige verbreitete Form der landwirtschaftlichen Organisation sein wird - so wie sie es schon früher nicht war.

Der landwirtschaftliche Familienbetrieb der letzten 40 Jahre hat seine Vorläufer in der landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaft der freien oder von einem Grundherren abhängigen Bauern früherer Jahrhunderte, die zwar im Kern von der Landwirtschaftsfamilie getragen, aber durch Knechte und Mägde sowie Opa, Oma, Onkel und Tanten ergänzt wurde und damit in sozialer Hinsicht weitaus größer war als der heutige Familienbetrieb. Ein anderer Vorläufer war der landwirtschaftliche Subsistenz- oder Nebenerwerbsbetrieb ohne Mägde und Knechte, dessen Bewohner sich seit jeher als Tagelöhner auf Gutsbetrieben oder als Erwerbstätige in einem anderen Beruf ihr Leben verdienten. Auch diese Organisationsform ist durch den heutigen Kleinfamilienbetrieb abgelöst worden, der zwar ungleich größere Flächen und Tierbestände versorgt, aber mit anderthalb bis zwei Arbeitskräften eine historisch nie dagewesene soziale Kleinheit erreicht hat.

Ich denke, die Zukunft wird zunehmend wieder größere Betriebsgemeinschaften kennen, die, lose kooperierend oder als gemeinsame Pächter eines großen Betriebes, von mehreren verantwortlichen MitarbeiterInnen bewirtschaftet werden, die den landwirtschaftlichen Betrieb in einer gemeinschaftlichen Organisationsform führen und entwickeln. Die „Kernbelegschaft“ wird ergänzt werden durch eine Vielzahl kurzfristiger Mitarbeiter (Lehrlinge, mehr noch Praktikanten und ehrenamtliche Helfer), die ihre Berufsperspektive nicht in der Landwirtschaft sehen, aber von dort wichtige berufliche Anstöße mitnehmen können, wenn sie die Erfahrungen aus einer begrenzten Zeit in der Landwirtschaft in ihr sonstiges Berufs- und persönliches Leben einbauen können.

Beispiele für solche neuen sozialen Betriebsformen sind bereits heute auf einigen Betrieben besonders im ökologischen Landbau zu finden. In den ostdeutschen Bundesländern organisieren sich LPG-Nachfolgeunternehmen manchmal in einer ähnlichen Weise. Durch solche landwirtschaftliche Organisationsformen, die tendenziell zu großen Betrieben mit einem – anders als heute – *hohen* Arbeitskräfte-Besatz führen, wird die Kernidee einer bäuerlichen Landbewirtschaftung – Selbstverwaltung und persönliche Verantwortung für den Hof – durch den Aspekt intensiver Zusammenarbeit weiterentwickelt. Sie beweist damit einmal mehr ihre Anpassungsfähigkeit an veränderte soziale Umfelder, wirtschaftliche Bedingungen und menschliche Bedürfnisse.

Schauen wir uns abschließend solch einen Betrieb der Zukunft einmal an.

### Vision für den zukunftsfähigen Betrieb

Wir schreiben das Jahr 2030. Weiträumig arrondiert, in ökologisch reichhaltiger Feld-, Wald- und Wiesenflur (Ergebnis dreier sich gegenseitig rückgängig machender Flurbereinigungen in der Vergangenheit), liegt am Rand des Dorfes als einzig Überlebender von ehemals 19 Höfen die Hofgemeinschaft Grünhagen AG.



Eigentümer des Hofes ist eine kleine Aktiengesellschaft mit dem Rechtsstatus der Gemeinnützigkeit. Anteile an ihr halten neben den Landwirten selbst die Gemeinde, viele Gemeindebürgerinnen, der Kreisverband des NABU, eine überregionale Landwirtschaftsstiftung und zwei Industrieunternehmen als Sponsoren. Drei MitarbeiterInnen bilden den geschäftsführenden Vorstand, der von den Anteilseignern ernannt wird.

Der 640 ha Gemischtbetrieb bietet 50 Arbeitsplätze, davon 16 in der Landwirtschaft: Auf 240 ha Acker wird unter freien Marktbedingungen ein breites Spektrum von Früchten bis hin zu nachwachsenden Rohstoffen angebaut. 160 ha großteils Extensiv-Grünland ernährt eine Herde von 110 Milchkühen (langlebige Zweinutzungsrasse) mit der gesamten Nachzucht in ganzjähriger Weidehaltung, dem seit den 2010er Jahren überall verbreiteten „neuseeländischen System“. Der Stalldurchschnitt liegt bei 5300 kg/Jahr bei minimalem Kraftfuttereinsatz. Die Produktion ist nicht begrenzt, die Milchquote wurde 2008 abgeschafft.

Hinzu kommen 18 ha arbeitsintensiver Feld- und Feingemüse sowie 220 ha weiträumiger Biotopverbund und naturnaher Wald in kleinen Stücken bis hin zu großen Flä-

chen, die per Bewirtschaftungsvertrag gemäht, teils mit Besuchergruppen und Schulklassen von Hand gepflegt oder ab und zu überweidet werden. Diese Flächen sind pachtfrei überlassen. Die produktiven Flächen sind vollständig gepachtet, der Großteil zu reduzierten Pachtsatz zur Unterstützung der örtlichen landeskulturellen Leistungen.

Die Erzeugung geschieht aus Kostengründen (Energiebesteuerung) ohne Mineraldünger und Futtermittel und auch ohne Pestizide. Seit 2012 gibt es Pflanzenschutzmittel nur noch auf amtliches Rezept, und die Kosten für den Pflanzenschutz lassen sich fast immer sparen. Diese Erzeugungsweise, die noch um die Jahrtausendwende als Ökolandbau eine Sonderstellung hatte, wird fast flächendeckend betrieben und lässt sich heute nicht mehr mit Aufpreis vermarkten. Die Nahrungsmittelrohstoffe werden denn auch nicht als wirtschaftliche Grundlage, sondern eher als Voraussetzung der weiteren Aktivitäten des Hofes betrachtet. Seine blühende Existenz verdankt sich vorwiegend den Naturschutz-, Verarbeitungs- und Dienstleistungen, die regional nachgefragt werden und über pachtfreie Flächen, zinsfreie Kapitalanlagen zur Gebäude- und Maschinendifinanzierung sowie Lohnzuschüsse die Fixkosten der Landwirtschaft abdecken.

Denn die direkte landwirtschaftliche Erzeugung bindet nur ein Drittel der auf dem Hof tätigen Arbeitskräfte. 8 MitarbeiterInnen sind in der Hofkäserei mit Schulkäserei beschäftigt, die die Milch aus vier umliegenden Dörfern zu verschiedenen Milchprodukten verarbeitet und gleichzeitig ein Tourismusmagnet ist. Fleisch wird auf einem Hof im Nachbardorf verarbeitet und Backerzeugnisse werden auf einem weiteren Hof hergestellt. beide ebenfalls mit Besuchermöglichkeit. Diese Kooperation über die vier Dörfer wurde 2017 zusammen mit einem großzügigen Flächen-

tausch von der lokalen Trägerorganisation in einem regionalen Entwicklungskonzept vereinbart.

10 Beschäftigte kümmern sich um die Vermarktung, und auch dies in Kooperation mit anderen Betrieben. Ein Bauernladen im Ortskern der Nachbargemeinde hat die früher auf den meisten Höfen existierende Direktvermarktung im eigenen Hofladen abgelöst. Wochenmarktsstände, ein Gemüsekistenservice in Kooperation mit einer großen Einzelhandelskette (die Kisten können im Supermarkt abgeholt werden) und ein Großküchen- und Gastronomieservice, wiederum in Kooperation mit den vier umliegenden Betrieben, sind die Hauptvermarktungsschienen. Fast alle Produkte werden in Grünhagen und den Nachbardörfern konsumfertig aufbereitet und brauchen nicht weiter als bis zum nächsten Ballungszentrum vermarktet zu werden.

Ein letztes Drittel der Arbeitskräfte ist in den Bereichen Pädagogik, Betreuung und Fremdenverkehr tätig. Regelmäßig finden Führungen über den gemeindefreien Biotopverbund sowie zum nahegelegenen, vom Hof gepflegten Naturschutzgebiet statt. Ein Haus mit acht Ferienwohnungen ist gut ausgelastet, periodisch kommen Schulklassen für zweiwöchige Praktikumsaufenthalte auf den Hof (was die ganzen Abläufe immer ziemlich durcheinander bringt), und in einem nahegelegenen Haus am Dorfrand, das ebenfalls dem Hof gehört, ist ein Kleinheim für psychiatrische Nachbetreuung in der Landwirtschaft eingerichtet, das von zwei Hofmitarbeitern geleitet wird.

Eine durch langjährige Praxis in einem Industrieunternehmen hoch qualifizierte Geschäftsführerin organisiert die Wirtschaftsbetriebe, regelt die rechtlichen Fragen und behält den Überblick über die häufig wechselnden kurzfristigen Arbeitskräfte und deren sinnvollen Einsatz. Auf der zweiwöchentlichen Vollversammlung der Mitarbeiter werden grundsätzliche Fragen geklärt, den Rest klären kleine Arbeitsgruppen zu bestimmten Themen. Auf diese Weise

*bleibt der 50-AK-Betrieb flexibel, effizient und überschubar und behält trotz stetiger Weiterentwicklung ein gesundes Gleichgewicht zwischen Produktion für den Markt, sozialen Dienstleistungen und öffentlich abgesicherter wirtschaftlicher Grundlage in pachtfreien Flächen und zinsfreiem Kapital.*