



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 98 | Ausgabe 1

Agrarwissenschaft
Forschung

Praxis

Community Supported Agriculture - Innovative Nischenstrategie für landwirtschaftliche Betriebe?

von Marie Diekmann

1 Einleitung

Landwirtschaftliche Betriebe streben als Teil einer hochspezialisierten und global vernetzten Branche überwiegend die effiziente Bedienung der Märkte an. Steigende produktionstechnische Auflagen, geringe Erzeugerpreise und der intensive Wettbewerb um begrenzt verfügbare Produktionskapazitäten üben dabei einen starken Druck auf die Betriebe aus. Die überwiegende Anzahl der Betriebe versucht dem Wettbewerb mit einer Kostenführerschaftsstrategie zu begegnen, die auf einer betrieblichen Spezialisierung und dem Erzielen von Skaleneffekten basiert (BALMANN und SCHAFT, 2008; WBA, 2015). Das zur Umsetzung dieser Strategie notwendige betriebliche Wachstum bedingt das gleichzeitige Ausscheiden strategisch gleich aufgestellter, aber weniger wettbewerbsfähiger Betriebe und bedingt den anhaltenden Strukturwandel in der Branche (ISERMEYER, 2014; GINDELE et al., 2015). Einen möglichen Ausweg aus dem Dilemma des „Wachsen oder Weichen“ stellt die Entwicklung und Umsetzung einer betriebsspezifischen Nischenstrategie dar, die eine Wertschöpfung abseits der dominierenden Märkte anstrebt. Beispielsweise wird die landwirtschaftliche Direktvermarktung von vielen Betrieben seit Jahrzehnten als alternative Vermarktungsform umgesetzt. Eine besondere, in der Branche weitgehend unbekanntere Ausprägung der landwirtschaftlichen Direktvermarktung stellt Community Supported Agriculture (CSA), im deutschsprachigen Raum häufig auch als solidarische Landwirtschaft betitelt, dar. In einer CSA schließen sich Landwirte und Verbraucher zu einer lokalen Versorgungsgemeinschaft zusammen. Die teilnehmenden Verbraucher sichern dem Landwirt vertraglich die Abnahme eines bestimmten Anteils der Erträge zu und beteiligen sich im Gegenzug anteilig an den anfallenden Vollkosten der Produktion. Der Landwirt produziert nach den gemeinschaftlich vereinbarten Vorgaben Lebensmittel für die Gruppe. Meist umfasst das Angebot einer CSA Obst und Gemüse, aber auch tierische Produkte können Bestandteil einer CSA sein. Der Landwirt gibt die gesamten Erträge des in die CSA eingebrachten Betriebsanteils anteilig an die Mitglieder der Gemeinschaft ab. Das Ertrags- und Einkommensrisiko, das mit der landwirtschaftlichen Produktion einhergeht, wird somit nicht mehr vom einzelnen Landwirt, sondern von der Gemeinschaft für die die Lebensmittel produziert werden, getragen (FIELDHOUSE, 1996;

BLÄTTEL-MINK et al., 2017). Von dieser Entkopplung des landwirtschaftlichen Einkommens von der Ertragsmenge und -qualität werden positive ökologische und ökonomische Effekte erwartet, wie beispielsweise eine nachhaltigere Lebensmittelproduktion, bessere Einkommen für kleine landwirtschaftliche Betriebe und eine höhere Artenvielfalt. Zudem wird erwartet, dass der persönliche Kontakt zum Landwirt und die direkten Einblicke in die Lebensmittelproduktion das Vertrauen der Verbraucher sowie ihre Wertschätzung für die Leistung der Betriebe positiv beeinflussen. Dem Konzept wird ein hohes transformatorisches Potenzial zugesprochen: Es richtet den Fokus auf eine nachhaltigere und lokal eingebettete Lebensmittelproduktion in kleinen, als umwelt- und sozialverträglich wahrgenommenen Einheiten, die den teilnehmenden Verbrauchern einen persönlichen Bezug zur Nahrungsmittelerzeugung ermöglicht. Diese Aspekte werden mit Blick auf den Erhalt der gesellschaftlich erteilten „license to operate“ als entscheidend für die künftige Entwicklung der landwirtschaftlichen Produktion angesehen (BRUNORI et al., 2010; POULSEN, 2017).

Um zu dem bislang sehr geringen Forschungsstand zu CSA in Deutschland beizutragen, wurde am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Abteilung Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, der Georg-August-Universität Göttingen im Zeitraum von 2015 bis 2018 ein Forschungsprojekt durchgeführt, das durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft gefördert wurde. Ziel des Projektes war es, CSA als alternative Nischenstrategie für landwirtschaftliche Betriebe zu betrachten. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über einige der zentralen Ergebnisse (WELLNER, 2019).

2 CSA als landwirtschaftliche Nischenstrategie

Die schwindende gesellschaftliche Akzeptanz einiger landwirtschaftlicher Produktionspraktiken, die insbesondere mit Blick auf die Tierhaltung deutlich wird, zeigt die Relevanz innovativer Ansätze für landwirtschaftliche Betriebe auf (HEISE, 2017). Die Entwicklung von (Nischen-)Strategien, die sich an den Bedürfnissen der Gesellschaft orientieren, begründet sich daher nicht ausschließlich in einer anthroposophischen Sichtweise (VAN EN, 1992; ROBERT-DEMONTROND et al., 2017), sondern ebenfalls in der nachhaltigen Erzielung ökonomischer Vorteile. Durch die Integration der gesellschaftlichen Ansprüche in die landwirtschaftliche Produktion werden immaterielle Werte erzeugt, die von bestimmten Verbrauchergruppen finanziell honoriert werden (CAROLAN, 2017; PORTER und KRAMER, 2018). Die oftmals aus einer Graswurzelbewegung entstehenden sozialen Innovationen, zu denen in der Agrar- und Ernährungsbranche die alternativen Lebensmittelnetzwerke (ALN) zählen, zeigen die Bedürfnisse bestimmter Personengruppen auf, die bislang noch nicht vom Markt bedient werden (NEUMEIER, 2011). Unter dem Begriff der ALN werden verschiedene Konzepte zusammengefasst, denen der direkte Austausch zwischen Produzenten und Konsumenten gemein ist. Neben der klassischen landwirtschaftlichen Direktvermarktung, die bereits seit vielen Jahren etabliert ist, existieren

innovative Konzepte wie Urban Farming, Abo-Kisten oder der Verpachtung von Ackerparzellen bzw. Obstbäumen an Verbraucher. Weitere Ausprägungen der ALN umfassen die im Rahmen des Foodfunding stattfindende Investition in die landwirtschaftliche Produktion oder die exklusive Mitgliedschaft in einer Konsumenten-Produzentengemeinschaft, wie beispielsweise im CSA-Konzept. Die aktuelle Popularität der ALN verdeutlicht das Bedürfnis einer wachsenden Verbrauchergruppe nach einer nachhaltigeren, lokal eingebetteten Nahrungsmittelproduktion (WELLNER und THEUVSEN, 2016).

WELLNER und THEUVSEN (2016) identifizierten zwei grundlegende Unterscheidungsmerkmale, die eine eindeutige Differenzierung zwischen den verschiedenen ALN ermöglichen. Das erste Merkmal nimmt Bezug auf den Integrationsgrad der Konsumenten in die Produktionsprozesse der Nahrungsmittel, die sehr stark oder sehr gering sein kann. Das zweite Merkmal umfasst die Zweckgebundenheit der von den Teilnehmern entrichteten finanziellen Mittel, die für ein klar definiertes Produkt oder aber für die Finanzierung des gesamten Produktionsprozesses ausgegeben werden können. Abbildung 1 veranschaulicht schematisch die Abgrenzung der ALN anhand der Merkmale. Die Abgrenzung zeigt, dass sich das CSA-Konzept durch eine besonders starke Integration der Konsumenten in die Produktion bei gleichzeitiger Finanzierung des gesamten Produktionsprozesses deutlich von anderen ALN abgrenzt.

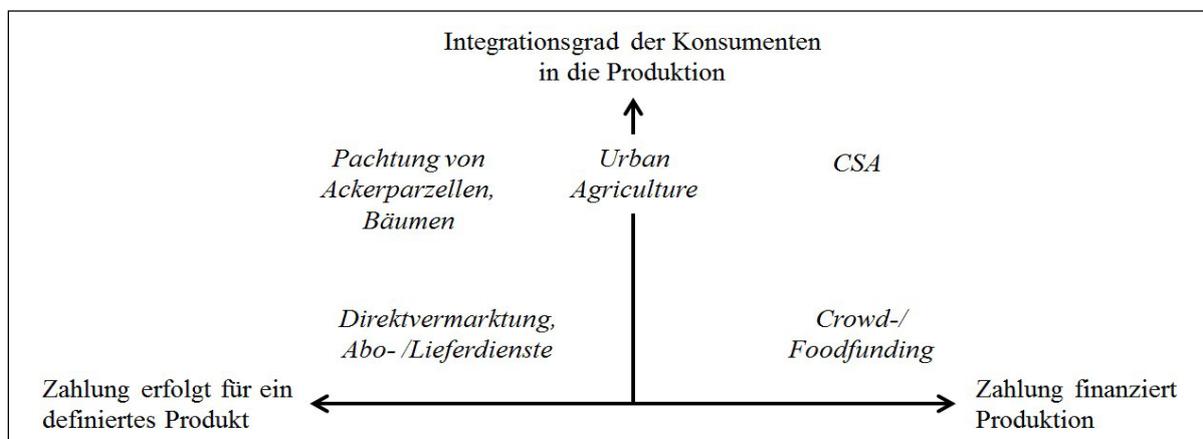


Abbildung 1: Abgrenzung verschiedener ALN

Quelle: WELLNER und THEUVSEN (2016)

In Deutschland wurden in einer Erhebung von WELLNER und THEUVSEN (2017) im Februar 2017 insgesamt 127 landwirtschaftliche Betriebe gezählt, die an einer CSA teilnehmen. Die erste offizielle Gründung einer solidarischen Wirtschaftsgemeinschaft in Deutschland fand 1988 statt. Zehn Jahre später gründete sich eine weitere CSA. Die Entwicklung der CSA-Bewegung verlief zunächst nur schleppend. Erst ab 2010 stieg die Anzahl der Gründungen pro Jahr deutlich an, wie Abbildung 2 zeigt.

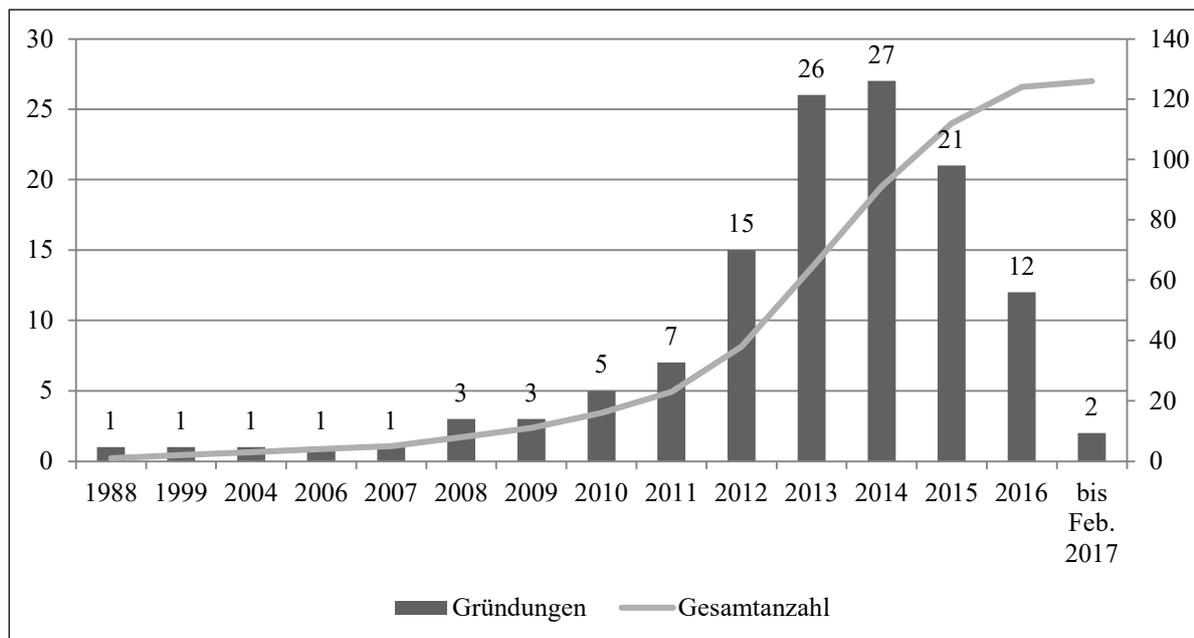


Abbildung 2: Entwicklung der CSA in Deutschland nach Jahren

Quelle: WELLNER und THEUVSEN, 2017

Die CSA-Mitglieder stammen überwiegend aus der urbanen Bevölkerung, sind häufig überdurchschnittlich gut gebildet und verfügen über vergleichsweise hohe Einkommen. Der konventionellen Agrar- und Ernährungsindustrie gegenüber sind sie zumeist kritisch eingestellt (BLÄTTEL-MINK et al., 2017). Die überwiegende Anzahl der CSAs sind im Einzugsgebiet von Groß- und Universitätsstädten angesiedelt. 85 % der Betriebe wirtschaften nach eigenen Angaben nach ökologischen Produktionsrichtlinien. Im Durchschnitt kann eine CSA etwa 85 Mitglieder aufnehmen. Die Mitgliederzahlen der deutschen CSAs weisen mit Gruppengrößen zwischen zehn und 1000 Personen eine große Spanne auf. Im Mittel entrichten die Mitglieder für einen Anteil, der zwei Personen versorgen kann, 73 €/Monat an den Landwirt. Die Spanne reicht von 20 €/Monat bis hin zu 200 €/Monat (WELLNER und THEUVSEN, 2017).

Eine CSA wird stark von den Werten und Zielen der Teilnehmer geprägt, so dass es innerhalb des Konzeptes zahlreiche Auslegungsweisen gibt. In dem ursprünglichen Verständnis des CSA-Konzeptes ist die aktive Teilnahme der Verbraucher am täglichen Betriebsgeschehen vorgesehen, die sowohl die Übernahme organisatorischer Aufgaben als auch die Mitarbeit in der landwirtschaftlichen Produktion umfasst. Im klassischen Verständnis des CSA-Konzeptes kommt zudem der solidarischen Gemeinschaft eine zentrale Rolle zu. Durch die gemeinsame Organisation des Betriebes sowie der gemeinsamen Freizeitgestaltung auf dem Hof soll sich eine stabile soziale Gemeinschaft bilden, in der verschiedene Personen zusammenkommen und einzelne Personen in der Gemeinschaft eingebettet werden. Die Gemeinschaft soll auf gemeinsamen, identitätsstiftenden Werten basieren, die das Miteinander in der Gruppe sowie die gewählte Produktionsweise der Lebensmittel maßgeblich prägen. Beispielsweise ist

die Integration sozial benachteiligter Personen in die Gemeinschaft ein zentraler Gedanke im CSA-Konzept (PETERSON et al., 2015; THORSØE und KJELDEN, 2016). CSAs schlagen zudem eine Brücke zwischen den urbanen und ruralen Lebensräumen, von der positive Effekte auf den Lebensstil der Teilnehmer erwartet werden (HENDERSON und VAN EN, 2007). Die praktischen Erfahrungen vieler Betriebe haben jedoch gezeigt, dass das Interesse der Mitglieder, sich aktiv in den Betriebsalltag einzubringen, oftmals nicht ausreichend ist, um sie verlässlich für die regelmäßige Mitarbeit auf dem Betrieb einplanen zu können. Stattdessen haben sich Mitmachaktionen bewährt, in denen die Mitglieder an festgelegten Tagen zur Entlastung während der Arbeitsspitzen beitragen. Neben der „klassischen“ Interpretation des CSA-Konzeptes haben sich so mit der Zeit etwas abgewandelte Formen entwickelt, die der Mitarbeit auf dem Betrieb und der solidarischen Gemeinschaft eine geringe Bedeutung zumessen (CONNOLLY und KLAIBER, 2014; NOST, 2014; SPROUL und KROPP, 2014). Die Entwicklung des CSA-Konzeptes folgt somit dem von NEUMEIER (2011) vorgestellten Entwicklungsprozess sozialer Innovationen. Aufbauend auf der von einer kleinen Gruppe initiierten Verhaltensänderung – hier der Gründung der ersten CSAs als regionale Versorgungsgemeinschaften – hat das Konzept das Interesse einer größeren Gruppe geweckt, die es adoptiert und entsprechend ihrer Bedürfnisse modifiziert. Die Herausbildung unterschiedlicher Organisationsformen von CSA ist charakteristisch für den Entwicklungszyklus sozialer Innovationen. Das CSA-Konzept wurde so für eine größere Interessentengruppe zugänglich gemacht, was als ursächlich für den in den vergangenen Jahren beobachteten Anstieg der CSAs in Deutschland betrachtet wird (WELLNER und THEUVSEN, 2016). Die Etablierung sozialer Innovationen wird als erfolgreich angesehen, wenn eines der entwickelten Modelle von einer breiten Öffentlichkeit akzeptiert wird und somit nachhaltig zur Veränderung der Ausgangssituation beigetragen hat (NEUMEIER, 2011). Die Entwicklung des CSA-Konzeptes zeigt Parallelen zur frühen Phase des ökologischen Landbaus in Deutschland, die das Potenzial zur weiteren Etablierung als landwirtschaftliche Direktvermarktungsstrategie aufzeigen: Basierend auf der Ablehnung der konventionellen Agrarbranche wurde die ökologische Landwirtschaft zunächst nur von einer kleinen Gruppe intrinsisch motivierter Personen verfolgt. Mittlerweile trifft sie auf eine positive Resonanz in der breiten Bevölkerung und hat sich in der Agrarbranche als akzeptierte Alternative zur konventionellen Bewirtschaftungsform etabliert (SMITH, 2007; BEST, 2008). Dennoch ist davon auszugehen, dass die Teilnahme an einer CSA aufgrund der spezifischen Anforderungen nur für eine begrenzte Anzahl landwirtschaftlicher Betriebe in Frage kommt und eine Nischenstrategie bleiben wird (WELLNER, 2019).

Alternative Lebensmittelnetzwerke sind als Teil der landwirtschaftlichen Direktvermarktung besonders geeignet, um einen direkten Kontakt zu den regionalen Konsumenten aufzubauen. Eine persönliche und auf Vertrauen basierte Beziehung zwischen Landwirten und Verbrauchern wird als wichtige Grundlage für eine zukunftsweisende Kommunikationskultur angesehen, in der auch emotionale oder

schwierige Themen offen und lösungsorientiert diskutiert werden können (VIERBOOM et al., 2015, VENTURA et al., 2016). Insbesondere kritische Verbraucher zeigen ein Interesse an alternativen Versorgungssystemen, die es ihnen ermöglichen, ihre Bedenken direkt an den Produzenten zu adressieren (VIERBOOM et al., 2015). CSA bietet eine Plattform, auf der sich Produzenten und Konsumenten auf Augenhöhe begegnen und unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gemeinsam Lösungen für die bessere Einbindung der gesellschaftlichen Erwartungen in die landwirtschaftliche Produktion erarbeiten können (WELLNER, 2019). Der enge Kontakt zum Verbraucher kann auf diese Weise zum Erhalt der gesellschaftlich erteilten „license to operate“ beitragen (ARNOT et al., 2016).

Das CSA-Konzept ermöglicht es landwirtschaftlichen Betrieben im Rahmen einer regionalen Vermarktungsstrategie eine neue, zahlungsbereite und -kräftige Zielgruppe anzusprechen. Die Integration der gesellschaftlichen Ansprüche in die landwirtschaftliche Produktion resultiert in einer Vermarktung des Gesamtkonzeptes „Landwirtschaft“, das über die Lebensmittelerzeugung hinaus eine multifunktionale Rolle im ländlichen Raum übernimmt (VAN EN, 1992; HVITSAND, 2016). Auf einzelbetrieblicher Ebene ermöglicht die Ausrichtung an den Erwartungen der Gesellschaft die Umsetzung eines „out of the box“-Ansatzes, der die Erschließung neuer Zukunftsmärkte ermöglichen kann (KNICKEL et al., 2009; NEUMEIER, 2011). Nicht zuletzt aufgrund seiner vielfältigen und betriebsindividuell anpassbaren Gestaltungsmöglichkeiten stellt das Konzept eine interessante Nischenstrategie für unterschiedliche Betriebe dar.

3 Nachhaltigkeit im CSA-Konzept

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit – Ökologie, Ökonomie und Soziales – sind fest im traditionellen CSA-Konzept verankert. Das Streben nach einer fairen Entlohnung des Landwirtes durch die Entkopplung des landwirtschaftlichen Einkommens von der Produktion sowie die Ausrichtung der Produktion an ökologischen und ethischen Aspekten und der starke Fokus des Konzeptes auf soziale Aspekte verdeutlichen dies. Oftmals wird ein hohes transformatorisches Potenzial von dem CSA-Konzept erwartet. Dennoch zeigt sich, dass CSA die Ansprüche an die Nachhaltigkeit (noch) nicht immer vollständig erfüllen kann (WELLNER, 2019).

Aus ökologischer Sicht wird von CSA eine umweltschonendere Lebensmittelproduktion erwartet, die die übermäßige Nutzung der natürlichen Ressourcen vermeidet. Auch von der für CSA meist obligatorischen Umsetzung ökologischer Produktionsrichtlinien und innerbetrieblicher Nährstoffkreisläufe werden positive Auswirkungen auf die Umwelt erwartet. Die für die CSA-Idee charakteristischen kleinstrukturierten Produktionseinheiten und der mit dem Konzept einhergehende Anbau unterschiedlicher Kulturen fördern zudem die Artenvielfalt (BLOEMMEN et al., 2015; WELLNER und THEUVSEN, 2017). Durch die kurzen Transportwege wird zudem ein geringerer Ausstoß von

Treibhausgasen erwartet. Zudem wirkt sich eine CSA-Mitgliedschaft oft positiv auf das Umweltbewusstsein der Teilnehmer aus: Personen, die an einer CSA teilnehmen, versuchen auch im Alltag ökologisch verantwortungsvoll zu handeln (RUSSEL und ZEPEDA, 2008; MACMILLAN URIBE et al., 2012). Aufgrund fehlender wissenschaftlicher Daten zu dem tatsächlichen ökologischen Effekt einer CSA kann jedoch bislang keine verlässliche Beurteilung der ökologischen Nachhaltigkeit vorgenommen werden (WELLNER, 2019).

Positive ökonomische Effekte werden vor allem durch die Entkopplung des landwirtschaftlichen Einkommens von der Produktion erwartet. Die Verbraucher sichern dem Landwirt bereits vor der Erntesaison die Abnahme eines bestimmten Produktionsanteils zu und verpflichten sich im Gegenzug für die Übernahme der entstehenden Produktionskosten. Unabhängig von der tatsächlichen Erntemenge erhält der Landwirt somit ein sicheres und von allen Beteiligten als angemessen erachtetes Einkommen. Das Ertrags- und Einkommensrisiko wird somit vom einzelnen Landwirt auf die Gemeinschaft übertragen, für die die Lebensmittel produziert werden (WELLNER und THEUVSEN, 2017). Einige Studien bewerten die finanzielle Situation der CSA-Betriebe jedoch kritisch: Fehlkalkulationen bei der Budgetplanung können in einem unzureichenden Einkommen resultieren, das die ökonomische Nachhaltigkeit des Konzeptes in Frage stellt. Eine sachgerechte Planung, in der eventuell anfallende Beträge für Reparaturen und Ersatzinvestitionen berücksichtigt werden, ist daher unerlässlich für das langfristige Bestehen einer CSA (BREHM und EISENHAUER, 2008; BROWN und MILLER, 2008). Auch für den Konsumenten kann die Teilnahme an einer CSA aus ökonomischer Sicht interessant sein: Regionale Produkte werden direkt vom Produzenten bezogen und die Margen für die zwischengelagerten Wertschöpfungsstufen, wie Verarbeitung und Handel, entfallen. Aus regionalökonomischer Perspektive ist anzumerken, dass die Ausgaben für Lebensmittel in einer CSA lokal zirkulieren und auf diese Weise dazu beitragen, Arbeitsplätze in der Region zu erhalten bzw. zu schaffen (WELLNER und THEUVSEN, 2016).

Die soziale Nachhaltigkeit ist insbesondere in der hohen Bedeutung der solidarischen Gemeinschaft im traditionellen Verständnis des CSA-Konzeptes verankert. Durch das beständige Engagement für die Gruppe soll ein neuer sozialer Raum entstehen, in dem Personen mit unterschiedlichen Hintergründen als Gemeinschaft auf die Umsetzung eines geteilten Ziels hinarbeiten. Die Gemeinschaft soll auf gegenseitigem Vertrauen, Verständnis und einer solidarischen Unterstützung basieren und in einem sozialen Netzwerk resultieren, das zu einer engeren Verbindung der urbanen und ruralen Lebensräume beiträgt. Auf diese Weise soll im urbanen wie im ruralen Lebensraum eine höhere Lebensqualität erzielt werden. Innerhalb der Gemeinschaften sollen soziale Ungleichheiten an Bedeutung verlieren, indem auch sozial benachteiligte Personen die Teilhabe am CSA-Konzept und den damit verbundenen Ressourcen, wie Wissen über die Lebensmittelproduktion oder dem Zugang zu regionalen Produkten, ermöglicht wird (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019b). Um geringverdienenden Haushalten eine

Mitgliedschaft zu ermöglichen, schlagen GALT et al. (2017) vor, eine Preisstaffelung der CSA-Anteile in Abhängigkeit von den Einkommen der Mitglieder vorzunehmen. Auf diese Weise würden Haushalte mit höheren Einkommen die Anteile der geringverdienenden Haushalte subventionieren. Ein weiterer Ansatz sieht vor, innerhalb des Betriebes geleistete Arbeitsstunden als Alternative zu den monatlichen Beiträgen zu honorieren (VAN EN, 2007). Eine weitere, häufig praktizierte Möglichkeit ist die Durchführung von anonymen Bietrunden, in denen das einzelne CSA-Mitglied angibt, welchen Beitrag es für einen Anteil zahlen kann. Die anonymen Bietrunden zur Deckung des Jahresbudgets ermöglichen Mitgliedern eine Beteiligung entsprechend ihrer individuellen finanziellen Möglichkeiten (WELLNER und THEUVSEN, 2017). Mit Blick auf die Struktur der deutschen CSA-Gemeinschaften wird jedoch deutlich, dass Frauen und Personen mit hohen Ausbildungsabschlüssen und Einkommen besonders stark in den CSA-Gemeinschaften vertreten sind. Um die soziale Nachhaltigkeit zu verbessern, sollte gezielt auf die Ansprache von Personen mit geringerem Einkommen und Ausbildungsabschlüssen geachtet werden. Die Ausrichtung einer CSA auf die soziale Nachhaltigkeit bietet den Initiativen zudem ein Differenzierungsmerkmal, durch das sich einzelne CSAs aus der zunehmenden Anzahl der CSAs hervorheben können (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019b). Insbesondere in Regionen, in denen mehrere CSAs angesiedelt sind, wird ein Wettbewerb um die insgesamt noch recht kleine Zielgruppe beobachtet, dem durch die Abgrenzung von anderen Initiativen begegnet werden kann (GALT et al., 2017). Personen mit einem geringeren Einkommen schätzen die zentralen Attribute einer CSA, wie den Zugang zu regionalen Produkten und die Mitgliedschaft in der Gemeinschaft, zudem häufiger stärker wert. Aus diesem Grund kann die Öffnung einer CSA für eine breitere Zielgruppe mit positiven Effekten auf die Gemeinschaft einhergehen: Personen mit einem geringeren Einkommen zeigen häufig eine höhere Einsatzbereitschaft für die Gemeinschaft, die die Beziehungsqualität innerhalb der CSA aufwerten kann (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019b). Insbesondere große und wachstumswillige CSAs stoßen bei der Aufrechterhaltung eines hohen Grades der sozialen Interaktion an ihre Grenzen. Beispielsweise erschweren größere Mitgliedergruppen die regelmäßige Kontaktpflege mit dem einzelnen Mitglied. Zudem bedingt das Wachstum die Notwendigkeit zur Professionalisierung, die oftmals durch die Realisierung einer effizienteren Lebensmittelproduktion, der Kooperation mit anderen Betrieben und der Erzielung von Skaleneffekten einhergeht. Dies bedeutet jedoch, dass sich die Initiativen von der traditionellen Idee des CSA-Konzeptes entfernen und (teilweise) kommerzialisiert werden (BLÄTTEL-MINK, 2014).

Die Ausführungen zeigen, dass die im Konzept verankerten Ansprüche an die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit mit besonderen Herausforderungen an das Management einer CSA einhergehen. Produktionstechnische und ökonomische Aspekte müssen gleichermaßen Berücksichtigung finden, wie die Ansprüche der Gemeinschaft an eine umweltschützende Produktionsweise. Insbesondere der Umgang mit den Anliegen der Mitglieder kann für Landwirte, die

eine CSA gründen wollen, eine bislang unbekannte Herausforderung darstellen. Finanzielle Fehlkalkulationen, die mangelnde Unterstützung der Landwirte durch die CSA-Gemeinschaft sowie fehlende klare (Entscheidungs-)Strukturen innerhalb der Gemeinschaft führen jedoch häufig zum langfristigen Scheitern des Konzeptes (BROWN und MILLER, 2008; BLOEMMEN et al., 2015). Um den speziellen Anforderungen einer CSA gerecht zu werden, ist die Implementierung geeigneter Managementstrukturen empfehlenswert (WELLNER et al., 2018). Beispielsweise ist die von KAPLAN und NORTON (1992) entwickelte Balanced Scorecard (BSC) aufgrund ihrer flexiblen Anpassungsfähigkeit gut für CSAs geeignet. Die klassischen vier Perspektiven der BSC lassen sich an die Bedürfnisse der CSA anpassen. Basierend auf einer Fallstudie, in der die Situation einer ausgewählten CSA zugrunde gelegt wurde, entwickelten WELLNER et al. (2018) eine BSC mit fünf Perspektiven – namentlich der Mitgliederperspektive, der Finanzperspektive, der Umweltperspektive der Produktionsperspektive und der Entwicklungsperspektive (vgl. Tab. 1). Für jede dieser Perspektiven wurden Ziele formuliert, die auf das übergeordnete Ziel, das langfristige Bestehen der CSA zu sichern, ausgerichtet sind. Die strategischen Ziele wurden mit Kennzahlen zur Kontrolle versehen und schließlich mit Maßnahmen, die geeignet sind auf die Zielerreichung einzuwirken, untermauert. Wenngleich die erstmalige Entwicklung und Implementierung einer BSC einen nicht zu unterschätzenden Zeitaufwand darstellt, kann das Managementtool bei korrekter Handhabung strukturierend auf die Betriebe wirken. Die BSC bietet CSA-Betrieben ein kompaktes und vielseitig einsetzbares Managementtool. Durch die IT-gestützte Umsetzung der BSC können die Ziele sowie die dazugehörigen Kennzahlen und Maßnahmen jederzeit vom Organisationsteam einer CSA eingesehen, aktualisiert und ausgewertet werden.

Tabelle 1: BSC-Beispiel für eine CSA

| Strategisches Ziel | Kennzahl | Maßnahme |
|-------------------------------------|--|--|
| Mitgliederperspektive | | |
| Langfristige Bindung der Mitglieder | Mitgliederzufriedenheit | 2 Befragungen/Saison; Anregungen ernst nehmen |
| Integration der Mitglieder | 3 Mitmachtage/Woche; 1 Hoffest/Saison | Planungsteam benennen; Veranstaltungen bewerben |
| | 5 Mitglieder im Organisationsteam | Bedeutung hervorheben |
| Finanzperspektive | | |
| Kosten decken | Jahresbudget | Vollkostenrechnung plus 5 % Puffer |
| Umweltperspektive | | |
| Artenvielfalt fördern | Beobachtete Artenvielfalt | Umfeld begrünen (Hecken,...); Nistkästen aufstellen; vorhandene Arten dokumentieren |
| Bodenfruchtbarkeit verbessern | Ergebnis der Bodenuntersuchung | Jährlich Beprobieren; organischen Dünger ausbringen |
| Abfallmenge reduzieren | Keine Einweg-Verpackungen | Mitglieder sensibilisieren; Mehrwegverpackungen anbieten |
| Produktionsperspektive | | |
| Abwechslungsreiches Angebot | Produkteanzahl/Woche | Anbauplan optimieren |
| Entwicklungsperspektive | | |
| Weiterbildung des Leitungsteams | 2 Schulungen/Jahr und Person | Weiterbildungsplan aufstellen |
| Weiterbildung der Mitglieder | 1 Einsteigerabend/Saison | Informationen zu Organisation, Verarbeitung der Produkte,... |

Quelle: WELLNER et al. 2018

4 Teilnahmemotive von Verbrauchern und Landwirten

Die Gründe für die Teilnahme an einer CSA können sowohl auf Seiten der Verbraucher, als auch auf Seiten der Landwirte unterschiedlich geprägt sein. Zum Teil entspringt das Interesse der Verbraucher und Landwirte an alternativen Lebensmittelnetzwerken wie CSA der Ablehnung der vorherrschenden, industrialisierten und mechanisierten Strukturen der Agrar- und Ernährungsindustrie. Als weitere Motive der CSA-Mitglieder werden vielfach der Zugang zu regionalen Lebensmitteln, der persönliche Kontakt zum Landwirt sowie das Wissen über den Anbau der Produkte angeführt. Weitere Motive sind das Bestreben, den eigenen ökologischen Fußabdruck zu reduzieren und zu einem höheren Umweltschutz beizutragen. Auch die Zugehörigkeit zu der Gemeinschaft ist ein wichtiger Grund für viele CSA-Teilnehmer (WELLNER, 2019). Ebenso wie für die Verbraucher spielen auch für einige der teilnehmenden Landwirte ideologische Motive eine wichtige Rolle. Beispielsweise ist die Freude an der Zusammenarbeit in der Gemeinschaft oder die empfundene Wertschätzung der eigenen Arbeit durch die CSA-Mitglieder wichtige motivationale Faktoren. Auch das Bewusstsein, ökologisch und sozial verantwortungsvoll und nachhaltig zu wirtschaften, kann Freude stiften (VAN EN, 1992; SCHWARTZ, 2012; STEG et al., 2015). Darüber hinaus werden von Landwirten häufig wirtschaftliche Überlegungen als Motive für eine CSA-Teilnahme angeführt, wie ein sicheres Einkommen oder ein geringeres wirtschaftliches Risiko. Auch die Sicherung des Fortbestandes des Betriebes im Strukturwandel oder eine höhere Lebenszufriedenheit sind wichtige Motive für die teilnehmenden Landwirte (VAN EN, 1992; BLOEMMEN et al., 2015).

Während die Motive von Personen, die an einer CSA teilnehmen, bereits Gegenstand verschiedenster wissenschaftlicher Untersuchungen waren, ist die Teilnahmebereitschaft von bislang unbeteiligten Verbrauchern und Landwirten bislang weitgehend unbekannt. Wenngleich die aktuelle Popularität von CSA in Deutschland hoch ist, hängt das weitere Verbreitungspotenzial der sozialen Innovation jedoch stark von der Teilnahmebereitschaft weiterer Landwirte und Verbraucher ab (NEUMEIER, 2017). So wird beispielsweise die Analyse der Einstellung bislang unbeteiligter Verbraucher als eine der zentralen Herausforderungen für CSAs betrachtet (NOST, 2014). Im Rahmen des Projektes wurde die Teilnahmebereitschaft von bislang unbeteiligten Verbrauchern (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a) und Landwirten (WELLNER und THEUVSEN, 2018) untersucht. Hierzu wurde die Unified Theory of Acceptance and Use of Technology 2 (UTAUT 2) nach VENKATESH et al. (2003; 2012) eingesetzt. Als Weiterentwicklung des ursprünglichen für die Messung von Technologieakzeptanz im beruflichen Kontext entwickelten UTAUT-Modells eignet sich UTAUT 2 besonders für die Untersuchung der Akzeptanz von Innovationen im privaten Kontext, da die Freude an der Nutzung einer Innovation aber auch die damit verbundenen Kosten und Risiken berücksichtigt werden (VENKATESH et al., 2012; VENKATESH et al., 2016). Die zentralen Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt vorgestellt. Eine

vollständige Übersicht über die Datenerhebung und -auswertung bieten WELLNER und THEUVSEN (2018) und DIEKMANN und THEUVSEN (2019a).

4.1 Teilnahmebereitschaft bislang unbeteiligter Verbraucher

Die Befragung der bislang unbeteiligten Verbraucher (n=1.139) zeigt auf, dass 15 % bereits von CSA gehört und 8 % sogar konkrete Pläne für eine Teilnahme an dem Konzept haben. Weitere 27 % gaben an, grundsätzlich an einem Konzept wie CSA interessiert zu sein, nachdem sie über die Grundzüge des Konzeptes informiert wurden. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass ein relativ großer Anteil der deutschen Verbraucher Interesse an alternativen Versorgungsnetzwerken wie CSA hat. Die Auswertung des modifizierten UTAUT 2 Modells erzielte ein Bestimmtheitsmaß (R^2) von 55,9 %, was als zufriedenstellend angesehen wird (HAIR et al., 2016). Die Untersuchung zeigt weiterhin, dass verschiedene Einflüsse eine hemmende bzw. förderliche Wirkung auf die Teilnahmebereitschaft der befragten Verbraucher ausüben. So wirkt sich der mit einer Teilnahme verbundene Aufwand hemmend auf die Teilnahmebereitschaft der Verbraucher aus. Als Aufwand wird u.a. die als zeitaufwändig eingeschätzte Abholung der Lebensmittel auf einem möglichen CSA-Betrieb, die eingeschränkte Produktauswahl sowie die langfristige Bindung an die CSA angesehen. VENKATESH et al. (2003) beurteilen diesen Effekt als charakteristisch für die frühen Stadien einer Innovation, da Erfahrungswerte zu diesem Zeitpunkt rar sind. Daher kann davon ausgegangen werden, dass der hemmende Effekt der Aufwandserwartung auf die Teilnahmebereitschaft mit der zunehmenden Etablierung von CSA abnehmen wird. Wenngleich CSA gegenwärtig an Popularität gewinnt, ist das Konzept bislang nur einem begrenzten Personenkreis vertraut (BLÄTTEL-MINK et al., 2017). Ein weiterer hemmender Effekt auf die Teilnahmebereitschaft geht von der erwarteten Leistung einer CSA-Mitgliedschaft aus. Während der hemmende Einfluss der Aufwandserwartung aufgrund der Ergebnisse früherer Studien (VENKATESH et al., 2003, 2016) naheliegend war, überrascht dieser Befund. Die häufig angegebenen Motive für die Teilnahme an einer CSA, beispielsweise ein hohes Umweltbewusstsein, eine verbesserte Biodiversität oder der Wunsch, bestehende Wertschöpfungsketten zu verändern (GOLAND, 2002; BROWN und MILLER, 2008; ZOLL et al., 2016; VASSALOS et al., 2017), scheinen nicht ausschlaggebend für das Interesse bislang unbeteiligter Verbraucher an einer CSA zu sein. Die insgesamt eher negativen Beurteilungen dieser Leistungen legen zudem nahe, dass die befragten Verbraucher keine positiven Effekte einer CSA auf die genannten Aspekte erwarten. Die Umfrageteilnehmer denken weder, dass eine CSA-Mitgliedschaft einen positiven Effekt auf ihre Gesundheit oder ihren Lebensstil ausüben würde, noch nehmen sie an, dass die erwarteten positiven universalistischen und altruistischen Effekte tatsächlich eintreten werden. Mit der zunehmenden Verbreitung einer Innovation wird angenommen, dass die erwartete Leistung eines neuen Konzeptes an Wichtigkeit gewinnt und zu einem Haupttreiber für die spätere Adoption der Innovation wird (VENKATESH et al., 2012, 2016). Während in der Literatur häufig der direkte Zugang zu frischeren und

regionalen Lebensmitteln als wichtiges Teilnahmemotiv hervorgehoben wird (GOLAND, 2002; HENDERSON und VAN EN, 2007; POLE und GRAY, 2013), konnten DIEKMANN und THEUVSEN (2019a) keinen signifikanten Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft bislang unbeteiligter Verbraucher feststellen. Ungeachtet der hohen Relevanz ökonomischer Aspekte für die Entscheidungsfindung von Individuen (KOLLMUSS und AGYEMAN, 2002), konnte auch für das durch die Verbraucher wahrgenommene Preis-Leistungs-Verhältnis einer CSA kein signifikanter Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft festgestellt werden.

Als bedeutendster Einflussfaktor auf das Interesse der befragten Verbraucher an einer CSA hat sich die Einstellung der sozialen Bezugsgruppe gegenüber dem Konzept erwiesen. Die Überzeugung, dass nahestehende Personen eine Mitgliedschaft in einer CSA begrüßen würden, übt den stärksten positiven Effekt auf die Teilnahmebereitschaft der Verbraucher aus (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a). Dieses Ergebnis stimmt mit früheren Erkenntnissen von VENKATESH et al. (2012) überein, die den sozialen Einfluss als wichtigen Aspekt für die frühe Übernahme von Innovationen identifizierten. Mit zunehmender Etablierung einer Innovation verliert die Meinung des sozialen Umfeldes jedoch an Bedeutung für die Entscheidungsfindung. Von bislang nicht am CSA-Konzept teilnehmenden Verbrauchern wird daher erwartet, dass sie mehr Interesse an einer CSA-Mitgliedschaft zeigen, wenn ihr soziales Umfeld beispielsweise einen starken ökologischen Fokus zeigt (SEYFANG, 2006).

Darüber hinaus üben vor allem hedonische Motive einen positiven Einfluss auf die Teilnahmebereitschaft der Verbraucher aus. Die Ergebnisse zeigen auf, dass das Interesse an einer CSA-Mitgliedschaft zunächst durch das damit verbundene persönliche Vergnügen begünstigt wird (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a). Zu einem exklusiven „Club“ zu gehören und Vorreiter einer ökologisch-sozialen Innovation zu sein, die bislang nur einem begrenzten Verbraucherkreis bekannt ist, kann die hedonischen Motive der Verbraucher ansprechen. CSA kann dieser Verbrauchergruppe ein naturbasiertes Konsumerlebnis bieten, das das Bedürfnis nach sozialer Profilierung und Abgrenzung bedient (POLE und GRAY, 2013; ROBERT-DEMONTROND et al., 2017). Der starke Fokus potenzieller neuer CSA-Mitglieder auf die hedonischen Aspekte der Mitgliedschaft kann jedoch mit einigen Herausforderungen für die CSAs einhergehen: Die Bereitschaft, Verantwortung für die Gemeinschaft zu übernehmen, wird bei hedonisch motivierten Personen als eher gering eingestuft. Darüber hinaus wird erwartet, dass der Fokus auf die individuelle Selbstverwirklichung in fragilen sozialen Beziehungen innerhalb der Gemeinschaft resultiert, die so weniger zuverlässig und stärker krisenanfällig sind (SCHWARTZ, 2012; GRUNDMANN, 2016). Dies widerspricht jedoch dem traditionellen Verständnis einer CSA, in der eine soziale und solidarische Gemeinschaft als Schlüsselement angesehen wird (VAN EN, 1992; FIELDHOUSE, 1996). Die bereits erwähnte Abwendung von der traditionellen Ausrichtung des Konzeptes, in der der Gemeinschaft eine geringere Bedeutung zugemessen wird und CSA eher als innovatives Regionalvermarktungskonzept aufgefasst wird, werden

als Reaktion auf das geringe Interesse an der solidarischen Gemeinschaft gewertet (WELLNER und THEUVSEN, 2016; VASSALOS et al., 2017). Die in der Studie beobachtete hohe Bedeutung der hedonistischen Motive legt nahe, dass das Interesse von bislang unbeteiligten Verbrauchern an einer CSA-Mitgliedschaft eher auf eigennützigem als auf altruistischen Motiven beruht und unterstützt daher die derzeit beobachtete Entwicklung zu einer nachfrageorientierten Ausrichtung des Konzeptes (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a). Neben der Einstellung des sozialen Umfeldes und der hedonischen Motivation beeinflussen auch die Lebensumstände, d.h. dass bisherige Konsum- und Kochverhalten, das persönliche Interesse an einer CSA. So wirkt sich ein persönliches Interesse an Landwirtschaft und Lebensmittelproduktion positiv auf das Verbraucherinteresse aus. Auch die Bevorzugung regionaler und nachhaltig produzierter Lebensmittel begünstigt das Interesse der Verbraucher an einer CSA (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a).

Die Studie verdeutlicht, dass sich Personen, die (noch) nicht an einer CSA teilnehmen, in der Wahrnehmung der Vor- und Nachteile des Konzeptes deutlich von CSA-Mitgliedern unterscheiden. Aspekte, die als relevante Motive der CSA-Teilnehmer identifiziert wurden, gelten nicht gleichermaßen als Motive für Personen, die zuvor keinen Kontakt zu einer CSA hatten. Als mögliche Ursache für die unterschiedlichen Motive kann der während einer Mitgliedschaft stattfindende Sozialisierungsprozess angesehen werden, der nach dem Eintritt in eine CSA eine Angleichung an die in der Gemeinschaft dominierenden Sichtweisen bewirkt (CAROLAN, 2017; ALBARRACIN und SHAVITT, 2018): Während Personen, die noch keinen Kontakt zu CSA hatten, sich vorwiegend aus hedonischen Gründen oder aufgrund der Befürwortung ihres sozialen Umfeldes für CSA interessieren (WELLNER, 2019), bestätigen verschiedene Arbeiten den Zugang zu frischen, regional und nachhaltig produzierten Lebensmitteln als wichtigstes Motiv der teilnehmenden Verbraucher (ROSSI et al., 2017; VASSALOS et al., 2017).

Aus den Ergebnissen lassen sich praktische Implikationen für das Management von CSAs ableiten. Wenngleich einige der relevanten Aspekte außerhalb des Einflussbereiches der CSAs liegen, wie etwa die Einstellung des sozialen Umfeldes oder die persönlichen Gewohnheiten, können andere Aspekte gezielt im Marketing berücksichtigt werden. Im Gegensatz zu früheren Studien, die den Zugang zu frischen und regionalen Lebensmitteln aus nachhaltiger Produktion als wichtige Motivation für den Beitritt zu einer CSA bewerten (GOLAND, 2002; HENDERSON und VAN EN, 2007), zeigen die Ergebnisse von DIEKMANN und THEUVSEN (2019a), dass diese Aspekte für die Gewinnung von Neumitgliedern nicht von nennenswerter Bedeutung sind. Statt mit den genannten Produktattributen um neue Mitglieder zu werben, sollten CSAs eher die hedonischen Motive, wie das persönliche Vergnügen, ansprechen (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a). Die positiven sozialen, ökologischen und ökonomischen Effekte des lokalen Versorgungsnetzwerkes werden in der Literatur vielfach als Stärken des Konzeptes – und somit als Motivation der Teilnehmer – herausgestellt. Die negative Bewertung der Leistungserwartung zeigt jedoch, dass unbeteiligte Verbraucher nicht von der transformativen Wirkung des Konzeptes

überzeugt sind. Dieser Umstand verdeutlicht, dass CSAs die potenziellen universalistischen Vorteile ihres Konzeptes transparenter kommunizieren müssen. Konkrete Informationen über die Produktionsbedingungen verbunden mit belastbaren Zahlen zum tatsächlichen Effekt auf die soziale, ökologische und soziale Nachhaltigkeit können die Leistungen einer CSA für eine größere Öffentlichkeit zugänglich machen (DIEKMANN und THEUVSEN, 2019a).

4.2 Teilnahmebereitschaft bislang unbeteiligter Landwirte

Die Untersuchung der Teilnahmebereitschaft deutscher Landwirte anhand des modifizierten UTAUT 2-Modells (WELLNER und THEUVSEN, 2018) zeigt, dass 28 % der 202 Umfrageteilnehmer grundsätzlich an der Teilnahme an einer CSA interessiert wären. Ein deutlich größerer Teil der Befragten (56 %) lehnt eine Teilnahme ab. Dennoch verdeutlichen die Ergebnisse, dass seitens der Landwirte Interesse an alternativen Versorgungskonzepten wie CSA besteht.

Am stärksten wird das Interesse an einer CSA durch die Erwartung beeinflusst, dass die Teilnahme an dem Konzept den Befragten eine persönliche Freude stiftet. Beispielsweise kann das Bewusstsein, Teil der Gemeinschaft zu sein, für die die eigenen Produkte produziert werden, die Arbeit mit anderen Menschen sowie die Wertschätzung der landwirtschaftlichen Tätigkeit Freude stiften (VAN EN, 1992). Die Teilnahmebereitschaft der Landwirte ist somit vor allem intrinsisch motiviert. Personen, die sich mit dem Konzept identifizieren können, sind eher geneigt, daran teilzunehmen. Ähnliche Beobachtungen zeigten sich in der Frühphase der ökologischen Landwirtschaft, die zu Beginn ebenfalls überwiegend von intrinsisch motivierten Enthusiasten getragen wurde (SMITH, 2007). Extrinsische Motive, die im UTAUT 2-Modell über die erwarteten Leistungen des Konzeptes wie etwa ein gesichertes Einkommen erfragt wurden, nehmen hingegen keinen Einfluss auf die Einstellung der befragten Landwirte gegenüber einer möglichen CSA-Teilnahme.

Einen nahezu ebenso starken Einfluss wie die hedonische Motivation üben jedoch die betrieblichen Rahmenbedingungen, d.h. die verfügbaren Produktionsfaktoren sowie die räumlichen und personellen Kapazitäten, aus. Bereits frühere Studien beobachteten, dass die auf den landwirtschaftlichen Betrieben verfügbare Infrastruktur das Innovationsverhalten der Landwirte beeinflusst (FIELDING et al., 2008). Landwirtschaftliche Betriebe unterscheiden sich stark hinsichtlich der vorhandenen Ressourcen, etwa der Flächenausstattung, der Viehbestände oder dem Personalbesatz, aber auch die individuellen Qualifikationen und Interesse der Betriebsleiter unterscheiden sich stark (INDERHEES, 2007; SCHAPER et al., 2012), weshalb einzelne Betriebe eine unterschiedliche Eignung für die Umsetzung einer CSA mitbringen. Die Bereitschaft, den Betrieb für eine Verbrauchergruppe zu öffnen, ist eine ebenso notwendige Voraussetzung für die Umsetzung einer CSA wie die Vereinbarkeit mit dem bestehenden Betriebskonzept, etwa dem Anbauplan (WELLNER und THEUVSEN, 2016). Die Verfügbarkeit

der notwendigen Ressourcen, Informationen und unterstützenden Strukturen erleichtert die Adoption von Innovationen (VENKATESH et al., 2012).

Einen negativen – und somit hemmenden Effekt – auf das Interesse der befragten Landwirte an einer CSA-Mitgliedschaft übt der Aufwand aus, der mit der Führung einer CSA verbunden wird. Hierzu gehören beispielsweise der mit der Leitung einer CSA verbundene organisatorische Aufwand und der Zeitaufwand, der für die Interaktion mit den Mitgliedern anfällt (WELLNER und THEUVSEN, 2018). Für Innovationen in einem frühen Stadium, wie es auch auf CSA zutrifft, wird eine hemmende Wirkung des erwarteten Aufwands als charakteristisch betrachtet, da Erfahrungswerte zum tatsächlichen Aufwand, der mit der Umsetzung einer Innovation verbunden ist, zu diesem Zeitpunkt noch fehlen. Mit zunehmender Etablierung einer Innovation und der damit einhergehenden höheren Verfügbarkeit von Informationen nimmt der hemmende Einfluss der Aufwandserwartung ab (VENKATESH et al., 2003; 2012; 2016). Die CSA-Bewegung entwickelt sich momentan von einem stark ideologisch geprägten Versorgungsnetzwerk zu einer innovativen Direktvermarktungsform für landwirtschaftliche Betriebe (WELLNER und THEUVSEN, 2016). Es wird daher erwartet, dass mit der weiteren Verbreitung von CSA die bislang hemmende Wirkung des erwarteten Aufwandes reduziert wird.

Von der Teilnahme weiterer landwirtschaftlicher Betriebe an dem Konzept wird ein positiver Effekt auf die Vielfalt der Agrarbranche erwartet. Innerhalb eines Nischenmarktes können sich interessierte Betriebe eine extensive und kleinstrukturierte Lebensmittelproduktion betreiben, die die Interaktion mit der Bevölkerung stärken kann. Gleichzeitig wird die Landwirtschaft als Akteur des gesellschaftlichen Lebens im ländlichen Raum erfahrbar. Insbesondere Betriebe, die im anhaltenden Strukturwandel nicht bestehen können, können sich durch alternative Versorgungskonzepte wie CSA einen Nischenmarkt erschließen (WELLNER und THEUVSEN, 2016). Die Ergebnisse lassen einige Rückschlüsse zu, wie die Teilnahmereitschaft von interessierten Landwirten gestärkt werden kann. Um die weitere Verbreitung von CSA zu begünstigen, ist die Vermittlung praxisnaher Informationen über die gängigen landwirtschaftlichen Kommunikationskanäle hilfreich. Sie können verschiedene Optionen aufzeigen, wie eine CSA in einen bestehenden landwirtschaftlichen Betrieb integriert werden kann. Gleichzeitig gilt es, die unterschiedlichen Management- und Organisationsformen von CSA an Landwirte zu vermitteln. Auf diese Weise können interessierten Landwirten Ansatzpunkte zur Umsetzung einer CSA auf dem eigenen Betrieb dargelegt werden.

5 Fazit

Als soziale Innovation kann die aktuelle Popularität von CSA als Anzeiger für die Bedürfnisse einer bestimmten Verbrauchergruppe verstanden werden, die landwirtschaftliche Betriebe für sich nutzen können. Eine CSA kann – als Ergänzung der bestehenden Betriebszweige oder als umfassendes, neues Betriebskonzept – für bestimmte Betriebe einen Ausweg aus dem Dilemma des „Wachsen oder

Weichen“ bieten. Insbesondere Betriebe, die im Einzugsgebiet von Universitäts- oder Großstädten angesiedelt sind, können das Interesse der urbanen Bevölkerung an der Lebensmittelproduktion nutzen und sich durch die Integration der gesellschaftlichen Ansprüche an die Landwirtschaft in die tägliche Praxis einen Nischenmarkt erschließen, der eine zahlungsbereite und -kräftige Zielgruppe anspricht. Die Umsetzung einer CSA erfordert jedoch – wie jede betriebliche Strategie – eine sachgerechte Planung des Arbeitszeitbedarfs und der benötigten Produktionsfaktoren, damit sie langfristig tragfähig ist.

Zusammenfassung

Community Supported Agriculture - Innovative Nischenstrategie für landwirtschaftliche Betriebe?

Community Supported Agriculture (CSA), häufig übersetzt als solidarische Landwirtschaft, ist eine innovative Form der direkten Kooperation zwischen Landwirten und Verbrauchern: Nach gemeinsam festgelegten Grundsätzen teilen sie die Kosten sowie die Produkte aber auch die Verantwortung und die Risiken, die aus der landwirtschaftlichen Produktion entstehen. Von der engen Verbindung von Produktion und Konsum werden positive Effekte auf die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit agrarischer Systeme erwartet. Um den bislang geringen Kenntnisstand zu CSA in Deutschland zu verbessern, wurde im Zeitraum von 2015 bis 2018 am Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung ein Forschungsprojekt durchgeführt, das durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft gefördert wurde. Ziel des Projektes war es, CSA als alternative Nischenstrategie für landwirtschaftliche Betriebe zu betrachten. Der Beitrag gibt die zentralen Ergebnisse wieder.

Summary

Community Supported Agriculture – an innovative niche strategy for farmers?

Community Supported Agriculture (CSA) is an innovative form of direct cooperation between farmers and consumers: it sees them sharing both the costs and the produce, as well as the responsibility and the risks that arise from agricultural production, all based upon mutually agreed principles. The close connection between production and consumption is expected to have positive effects on the ecological, economic and social sustainability of the agricultural system. In order to increase the low level of knowledge about CSA in Germany, a research project, funded by the Federal Ministry of Food and Agriculture, was carried out between 2015 and 2018 at the Department of Agricultural Economics and Rural Development. The aim of the project was to consider CSA as an alternative niche strategy for farmers. This article reports on the key findings.

Literatur

- Annot, C., Y. Vizzier-Thaxton und C.G. Scanes (2016): Values, trust and science – building trust in food system in an era of radical transparency. In: Poultry Science DOI: 10.3382/ps/pew168.
- Balmann, A. und F. Schaft (2008): Zukünftige ökonomische Herausforderungen der Agrarproduktion: Strukturwandel vor dem Hintergrund sich ändernder Märkte, Politiken und Technologien. In: Archiv Tierzucht, Dummerstorf 51 (Sonderheft): 13-24.
- Best, H. (2008): Organic agriculture and the conventionalization hypothesis: A case study from West Germany. In: Agriculture and Human Values 25: 95-106.
- Blättel-Mink, B. (2014): Active Consumership as a Driver towards Sustainability? In: GAIA 23 (1): 158-165.
- Blättel-Mink, B., M. Boddenberg, L. Gunkel, S. Schmitz und F. Vaessen (2017): Beyond the Market – New Practices of Supply in Times of Crisis. The Example Community-Supported Agriculture. In: International Journal of Consumer Studies 41 (4): 415-421.
- Bloemmen, M., R. Bobulescu, T.N. Le und C Vitari (2015): Microeconomic degrowth: The case of Community Supported Agriculture. In: Ecological Economics 112: 110-115.
- Brehm, J.M. und B.W. Eisenhauer (2008): Motivations for Participating in Community Supported Agriculture and Their Relationship with Community Attachment and Social Capital. In: Southern Rural Sociology 23 (1): 94-115.
- Brown, C. und S. Miller (2008): The Impacts of Local Markets: A Review of Research on Farmers Markets and Community Supported Agriculture (CSA). In: American Journal of Agricultural Economics 90 (5): 1296-1302.
- Brunori, G., A. Rossi und V. Malandrin (2016): Co-producing Transition: Innovation Processes in Farms Adhering to Solidarity-based Purchase Groups (GAS) in Tuscany, Italy. In: International Journal of Sociology of Agriculture and Food 18 (1): 28-53.
- Carolan, M. (2017): More-than-Active Food Citizens: A Longitudinal and Comparative Study of Alternative and Conventional Eaters. In: Rural Sociology 82 (2): 197-225.
- Connolly, C. und H.A. Klaiber (2014): Does Organic Command a Premium When the Food is Already Local? In: American Journal of Agricultural Economics 96 (4): 1102-1116.
- Diekmann, M. und L. Theuvsen (2019a): Non-participants interest in CSA – Insights from Germany. In: Journal of Rural Studies. 69: 1-10. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2019.04.006
- Diekmann, M. und L. Theuvsen (2019b): Soziale Nachhaltigkeit durch Community Supported Agriculture – hält das Konzept, was es verspricht? In: Soziologie und Nachhaltigkeit – Beiträge zur sozial-ökologischen Transformationsforschung. 5: 93-110.
- Fieldhouse, P. (1996): Community Shared Agriculture. In: Agriculture and Human Values 13 (3): 43-48.
- Fielding, K.S., D.J. Terry, B.M. Masser und M.A. Hogg (2008): Integrating social identity theory and the theory of planned behaviour to explain decisions to engage in sustainable agricultural practices. In: The British Psychological Society 47: 23-48.
- Galt, R.E., K. Bradley, L. Christensen, C. Fake, K. Munden-Dixon, N. Simpson, R. Surls und J. Van Soelen Kim (2017): What difference does income make for Community Supported Agriculture (CSA) members in California? Comparing lower-income and higher-income households. In: Agriculture and Human Values 34 (2): 435-425.
- Gindele, N., S. Kaps und R. Doluschitz (2015): Strukturelle Veränderungen in der Landwirtschaft – Reaktionen landwirtschaftlicher Betriebsleiter sowie ableitbare Konsequenzen für den Landwirt als Unternehmer. In: Journal of Socio-Economics in Agriculture 8: 11-21.

- Goland, C. (2002): Community Supported Agriculture, Food Consumption Patterns, and Member Commitment. In: *Culture and Agriculture* 24 (1): 14-26.
- Grundmann, M. (2016): Gemeinsam – nachhaltig. Argumente für eine sozialisationstheoretische Bestimmung sozialer Nachhaltigkeit. In: *Soziologie und Nachhaltigkeit – Beiträge zur Sozial-ökologischen Transformationsforschung* 5: 3-15.
- Hair, J., G.T. Hult, C.M. Ringle und M. Sarstedt (2016): *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage, London.
- Heise, H. (2017): *Tierwohl in der Nutztierhaltung: Eine Stakeholder-Analyse*. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.
- Henderson, E. und R. van En (2007): *Sharing the harvest: a citizen's guide to community supported agriculture*. Chelsea Green, White River Junction.
- Hvitsand, C. (2016): Community supported agriculture (CSA) as a transformational act – distinct values and multiple motivations among farmers and consumers. In: *Agroecology and sustainable food systems* 40 (4): 333-351.
- Inderhees, P.G. (2007): *Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe*. Dissertation Georg-August-Universität Göttingen.
- Isermeyer, F. (2014): *Künftige Anforderungen an die Landwirtschaft: Schlussfolgerungen für die Agrarpolitik*. Thünen Working Paper 30 DOI: 10.3220/WP_30_2014.
- Kaplan, R.S. und D.P. Norton (1992): The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. In: *Harvard Business Review* 1-2: 71-79.
- Knickel, K., G. Brunori, S. Rand und J. Proost (2009): Towards a Better Conceptual Framework for Innovation Processes in Agriculture and Rural Development: From Linear Models to Systemic Approaches. In: *Journal of Agricultural Education and Extension* 15 (2): 131-146.
- Kollmuss, A. und J. Agyeman (2002): Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behaviour? In: *Environmental Education Research* 8 (3): 239-260.
- MacMillan Uribe, A.L., D. Winham und C. Wharton (2012): Community Supported Agriculture membership in Arizona. An exploratory study of food and sustainability behaviours. In: *Appetite* 59: 431-436.
- Neumeier, S. (2011): Why do Social Innovations in Rural Development Matter and Should They be Considered More Seriously in Rural Development Research? In: *Sociologia Ruralis* 52 (1): 48-69.
- Neumeier, S. (2017): Social innovation in rural development: identifying the key factors of success. In: *The Geographical Journal* 183 (1): 34-46.
- Nost, E. (2014): Scaling-up local foods: Commodity practice in community supported agriculture (CSA). In: *Journal of Rural Studies* 34: 152-160.
- Peterson, H.H., M.R. Taylor und Q. Baudouin (2015): Preferences of locavores favoring community supported agriculture in the United States and France. In: *Ecological Economics* 119: 64-73.
- Pole, A. und M. Gray (2013): Farming alone? What's up with the "C" in community supported agriculture. In: *Agriculture and Human Values* 30 (1): 85-100.
- Porter, M.E. und M.R. Kramer (2018): *Creating Shared Values. How to Reinvent Capitalism – And Unleash a Wave of Innovation and Growth*. In: Lenssen, G.G. und N.C. Smith (Hrsg.): *Managing Sustainable Business*. Springer, Dordrecht: 327-350.
- Poulsen, M.N. (2017): Cultivating citizenship, equity, and social inclusion? Putting civic agriculture into practice through urban farming. In: *Agriculture and Human Values* 34 (1): 135-148.

- Robert-Demontrond, P., V. Beaudouin und I. Dabadie (2017): Diverse, conflicting and complementary worldviews: An anthropological investigation of consumption in CSA. In: *Recherché et Applications en Marketing* 32 (4): 1-21.
- Rossi, J., J.E. Allen IV, T.A. Woods und A.F. Davis (2017): CSA shareholder food lifestyle behaviors: a comparison across consumer groups. In: *Agriculture and Human Values* 34 (4): 855-869.
- Russel, W.S. und L. Zepeda (2008): The adaptive consumer: shifting attitudes, behavior change and CSA membership renewal. In: *Renewable Agriculture and Food Systems* 23 (2): 136-148.
- Schaper, C., H. Bronsema und L. Theuvsen (2012): Betriebliches Risikomanagement in der Landwirtschaft. Schriftenreihe des LfULG, Heft 36.
- Schwartz, S.H. (2012): An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. In: *Psychology and Culture* 2 (1): 1-30.
- Seyfang, G. (2006): Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks. In: *Journal of Rural Studies* 22: 383-395.
- Smith, A. (2007): Translating Sustainabilities between Green Niches and Socio-Technical Regimes. In: *Technology Analysis and Strategic Management* 19 (4): 427-450.
- Sproul, T.W. und J.D. Kropp (2015): A General Equilibrium Theory of Contracts in Community Supported Agriculture. In: *American Journal of Agricultural Economics* 97 (5): 1345-1359.
- Steg, L., S. Lindenberg und K. Keizer (2015): Intrinsic Motivation, Norms and Environmental Behaviour. In: *International Review of Environmental and Resource Economics* 9: 179-207.
- Thorsøe, M. und C. Kjeldsen (2016): The constitution of trust: function, configuration and generation of trust in alternative food networks. In: *Sociologia Ruralis* 56 (2): 175-175.
- Van En, R. (1992): *Basic Formula to Create Community Supported Agriculture*. Great Barrington.
- Vassalos, M., Z. Gao und L. Zhang (2017): Factors Affecting Current and Future CSA Participation. In: *Sustainability* 9 (3): 1-16.
- Venkatesh, V., J.Y.L. Thong und X. Xu (2012): Consumers Acceptance and Use of Information Technology: Extending the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. In: *MIS Quarterly* 36 (1): 157-178.
- Venkatesh, V., J.Y.L. Thong und X. Xu (2016): Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Synthesis and the Road Ahead. In: *Journal of the Association for Information Systems* 17 (5): 328-376.
- Venkatesh, V., M.G. Morris, G. Davis und F. Davis (2003): User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. In: *MIS Quarterly* 27 (3): 425-478.
- Ventura, B.A., M.A.G. van Keyserlingk, H. Wittmann und D.M. Weary (2016): What Difference Does a Visit Make? Changes in Animal Welfare Perceptions after Interested Citizens Tour a Dairy Farm. In: *PLoS ONE* 11 (5): 1-18.
- Vierboom, C., I. Härten und J. Simons (2015): Kommunikation im Perspektivenwechsel – Eine Analyse der Chancen zum Dialog zwischen Landwirten und Verbrauchern. In: *Schriftenreihe der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Die Landwirtschaft im Spiegel von Verbrauchern und Gesellschaft* 31: 97-134.
- WBA (Wissenschaftlicher Beirat für Agrarpolitik beim BMEL) (2015): *Wege zu einer gesellschaftlich akzeptierten Nutztierhaltung. Gutachten, Berlin.* URL: http://www.bmel.de/DE/Ministerium/Organisation/Beiraete/_Texte/AgrVeroeffentlichungen.html (Abrufdatum: 30.03.2018).

- Wellner, M. (2018): Landwirtschaft und Gesellschaft: Community Supported Agriculture als innovative Nische.
Online verfügbar: <https://ediss.uni-goettingen.de/handle/-11858/00-1735-0000-002E-E4C7-3>
- Wellner, M. und L. Theuvsen (2016): Community Supported Agriculture als neuer Impuls für die Regionalvermarktung? Stand der Forschung und Abgrenzung von anderen Alternativen Lebensmittelnetzwerken. In: Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., online verfügbar unter <http://purl.umn.edu/244757>.
- Wellner, M. und L. Theuvsen (2017): Community Supported Agriculture in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft 95 (3): 1-22.
- Wellner, M. und L. Theuvsen (2018): Community Supported Agriculture – Determinanten der Teilnahmebereitschaft deutscher Verbraucher. Der Beitrag wurde zur Veröffentlichung in dem Tagungsband der „Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.“ angenommen.
- Wellner, M., M. Vollmer und L. Theuvsen (2018): Management durch IT-basierte Planungsinstrumente – Fallstudie einer Community Supported Agriculture. In: Ruckelshausen, A., A. Meyer-Aurich, K. Borchard, C. Hofacker, J.-P. Loy, R. Schwerdtfeger, H.-H. Sundermeier, H. Floto und B. Theuvsen (Hrsg.): Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft. Fokus: Digitale Marktplätze und Plattformen. GI, Kiel: 251-254.
- Zoll, F., K. Specht, I. Opitz, R. Siebert, A. Piorr und I. Zasada (2017): Individual choice or collective action? Exploring consumer motives for participating in alternative food networks. In: International Journal of Consumer Studies 42: 101-110.

Anschrift der Autoren

Dr. Marie Diekmann
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung
Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness
Platz der Göttinger Sieben 5
37073 Göttingen
Email: marie.diekmann@agr.uni-goettingen.de