

## Management durch IT-basierte Planungsinstrumente – Fallstudie einer Community Supported Agriculture

Marie Wellner<sup>1</sup>, Mareike Vollmer<sup>1</sup> und Ludwig Theuvsen<sup>1</sup>

**Abstract:** Community Supported Agriculture (CSA) ist aktuell als gesellschaftlicher Gegenentwurf zu herkömmlichen Lebensmittelwertschöpfungsketten bei kritischen Verbrauchergruppen beliebt. Als Teil einer sozial initiierten Graswurzelbewegung basieren CSA-Initiativen nur selten auf einem Business-Plan, der für das strategische und operative Management klare Vorgaben macht, die die Aktivitäten der Initiativen auf langfristige Ziele ausrichten und eine effiziente Umsetzung der Ziele sicherstellen. Aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen, die an das Management einer CSA gestellt werden, erscheint der Einsatz einer Balanced Scorecard (BSC) hilfreich. Der vorliegende Beitrag erarbeitet anhand eines Fallbeispiels eine erste BSC für CSAs.

**Keywords:** Nachhaltigkeitsmanagement, Balanced Scorecard, Solidarische Landwirtschaft, IT-basierte Planung

### 1 Einleitung

Gesellschaftlich initiierte Graswurzelbewegungen des Agrar- und Ernährungssektors, zu denen Community Supported Agriculture (CSA) zählt, verbreiten sich in Deutschland gegenwärtig stark, vor allem im Umfeld von Groß- und Universitätsstädten [WT17a]. In einer CSA, häufig übersetzt mit „solidarische Landwirtschaft“, schließen sich Verbraucher und Landwirte bzw. Gärtner zusammen, um die regionale Versorgung ihrer Gemeinschaft mit frischen Produkten eines landwirtschaftlichen (bzw. gärtnerischen) Betriebes zu organisieren. Die CSA-Gemeinschaft trägt die Vollkosten der Lebensmittelproduktion und erhält im Gegenzug die gesamten geernteten Produkte des landwirtschaftlichen Betriebes [Fi96]. Zudem streben CSAs die Umsetzung eines – verglichen mit der konventionellen Landwirtschaft – höheren Maßes an ökologischer, ökonomischer sowie sozialer Nachhaltigkeit an [CK14]. Finanzielle Fehlkalkulationen, die mangelnde Unterstützung der Landwirte durch die CSA-Gemeinschaft sowie fehlende klare (Entscheidungs-)Strukturen innerhalb der Gemeinschaft führen jedoch häufig zum Scheitern des Konzeptes [BM08; BBLV15]. Die Entwicklung und Implementierung geeigneter Planungsinstrumente, die den speziellen Anforderungen einer CSA gerecht werden, erscheint vor diesem Hintergrund notwendig. Ein geeignetes Managementinstrument ist die Balanced Scorecard (BSC), die durch ihre vier Perspektiven – namentlich die Finanz-, die Kunden-, die Prozess- und die Entwicklungsperspektive – die verschiedenen, nicht allein finanziellen Anforderungen an die Führung einer CSA in sich vereint [KN92]. Das Ziel des Beitrages

---

<sup>1</sup> Georg-August-Universität Göttingen; Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, Betriebswirtschaftslehre des Agribusiness, Platz der Göttinger Sieben 5, 37073 Göttingen, marie.wellner@agr.uni-goettingen.de

ist die Entwicklung und Implementierung einer BSC für einen ausgewählten CSA-Betrieb. Die BSC als IT-basiertes Planungsinstrument soll die CSA-Gemeinschaft darin unterstützen, die finanziellen und produktionstechnischen Aspekte ebenso wie die künftige Entwicklung und die Interessen der Gemeinschaft im täglichen Betriebsgeschehen zu berücksichtigen und auf die langfristigen Ziele der Gemeinschaft auszurichten. Die entwickelten Maßnahmen und Kennzahlen zum Erreichen dieser Ziele werden auf die Gegebenheiten der betrachteten CSA abgestimmt, um eine praxisnahe Umsetzung sicherzustellen.

## **2 Methodische Vorgehensweise**

Basierend auf einer umfassenden Literaturanalyse zu den Anforderungen an das Management einer CSA wurde zunächst eine beispielhafte BSC entwickelt. Dabei erfolgte eine Orientierung an dem von Kaplan und Norton beschriebenen Vorgehen [KN97]. Die so erstellte, vorläufige BSC bildete die Grundlage der folgenden Fallstudie in einem deutschen CSA-Betrieb. Im Interview mit dem Betriebsleiter wurde die vorläufige BSC auf die Berücksichtigung der praktischen Anforderungen innerhalb einer CSA geprüft. Die auf die individuellen Bedingungen des Fallbeispiels angepasste BSC wird in diesem Beitrag vorgestellt. Die Ergebnisse liefern praxisnahe und zukunftsweisende Anregungen für das Management, die auf andere CSAs übertragen werden können.

## **3 Entwicklung einer BSC für CSA**

Aufgrund der langen Tradition kennzahlengestützter Betriebsvergleiche erscheint die Anwendung der BSC auf die Agrarbranche als naheliegend. Erste Studien haben sich dementsprechend bereits mit dem Einsatz der BSC im Agrarbereich befasst [PWT15]. Der Einsatz in einer CSA erfordert jedoch weitere Anpassungen (vgl. Tab. 1). Der CSA-Betrieb, der als Fallbeispiel der Studie dient, wurde 2013 gegründet. Drei Gärtner versorgen etwa 300 Personen mit Lebensmitteln. Die Bewirtschaftungsfläche umfasst 1,7 Hektar; hiervon sind 500 m<sup>2</sup> überdacht. Neben dem langfristigen Bestehen strebt die Initiative eine stärkere Einbindung der Mitglieder und positive Effekte der CSA auf die Natur an. In der solidarischen Gemeinschaft kommt den Mitgliedern eine Schlüsselrolle zu: Zufriedene Mitglieder bleiben Teil der CSA und sichern somit das Fortbestehen des Konzeptes. Ihre Zufriedenheit wird maßgeblich durch ein abwechslungsreiches Produktangebot beeinflusst [KP97]. Die Mitgliederperspektive ist in einer CSA der Finanzperspektive übergeordnet; das finanzielle Gleichgewicht wird bei stabilen Mitgliederzahlen eher durch Fehlkalkulationen seitens der CSA-Organisation bedroht [BM08]. Das Einführen einer Umweltperspektive in die BSC scheint naheliegend, da der Schutz der natürlichen Ressourcen und der Erhalt der Natur als Lebensraum wichtige Zielsetzungen des Konzeptes sind, deren Quantifizierung jedoch häufig unterbleibt [WT17b]. Umweltverträgliche Produktionsprozesse sind ebenfalls ein Kernelement einer CSA; sie finden in der Produktionsperspektive Berücksichtigung [BGM09]. Die Entwicklungsperspektive schließlich zielt auf die

kontinuierliche Entwicklung des Humankapitals einer CSA ab, das hinsichtlich der angestrebten Nachhaltigkeit von großer Bedeutung ist [WT17b]. Die für die BSC ausgewählten Kennzahlen innerhalb der vier Perspektiven sowie die notwendigen Maßnahmen sind Tabelle 1 zu entnehmen.

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

Tab. 1: BSC – Fallbeispiel einer CSA

## 4 Schlussfolgerungen

Die BSC bietet CSA-Betrieben ein kompaktes und strukturierend wirkendes Managementtool. Durch eine IT-gestützte Umsetzung der BSC können die Ziele und die dazugehörigen Kennziffern und Maßnahmen einer CSA jederzeit vom Organisationsteam eingesehen, aktualisiert und ausgewertet werden. Es besteht weiterer Forschungsbedarf, um die innerhalb der Fallstudie ausgewählten Kennzahlen auf ihre Übertragbarkeit auf andere CSAs zu überprüfen. Hierzu erscheint eine quantitative Umfrage unter CSA-Betrieben geeignet. Weiterhin sollten die Implementierung, die Anwendung und die Optimierung der BSC auf einem Beispielbetrieb wissenschaftlich begleitet werden. Für die Quantifizierung der ökologischen Effekte einer CSA sollten geeignete und praxisnahe Dokumentations- und Messverfahren entwickelt werden.

### Literaturverzeichnis

- [BGM09] Bougherara, D.; Grolleau, G.; Mzoughi, N.: Buy local, pollute less: What drives households to join a community supported farm? *Ecological Economics* 68/5, S. 1488-1495, 2009.
- [BBLV15] Bloemmen, M.; Bobulescu, R.; Le, T.N.; Vitari, C.: Microeconomic degrowth: The case of Community Supported Agriculture. *Ecological Economics* 112, S. 110-115, 2015.
- [BM08] Brown, C.; Miller, S.: The Impacts of Local Markets: A Review of Research on Farmers Markets and Community Supported Agriculture (CSA). *American Journal of Agricultural Economics* 90/5, S. 1296-1302, 2008.
- [CK14] Connolly, C.; Klaiber, H.A.: Does Organic Command a Premium When the Food is Already Local? *American Journal of Agricultural Economics* 96/4, S. 1102-1116, 2014.
- [Fi96] Fieldhouse, P.: Community Shared Agriculture. *Agriculture and Human Values* 13/3, S. 43-48, 1996.
- [KN92] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review* 1-2, S. 71-79, 1992.
- [KN97] Kaplan, R.S.; Norton, D.P.: *Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen.* Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997.
- [PWT15] Paustian, M.; Wellner, M.; Theuvsen, L.: The Balanced Scorecard as a Management Tool for Arable Farming. *Journal of Food System Dynamics*, 6/3, S. 1-14, 2015.
- [WT17a] Wellner, M.; Theuvsen, L.: *Community Supported Agriculture in Deutschland. Zur Veröffentlichung angenommen in Berichte über Landwirtschaft.* 2017
- [WT17b] Wellner, M.; Theuvsen, L.: *Landwirtschaft von unten: Community Supported Agriculture als zivilgesellschaftliche Nachhaltigkeitsinitiative.* In (Theuvsen, L.; Andeßner, R.; Gmür, M.; Greiling, D., Hrsg.): *Nonprofit-Organisationen und Nachhaltigkeit.* Springer, Wiesbaden. S. 235-244, 2017.