

Dezember 2020

Wiltrud Terlau | Wolf Lorleberg | Nicolas Fuchshofen | Darya Hirsch | Monika Rönn | Zoe Heuschkel

# **NACHHALTIGKEITSBEWERTUNG PARTIZIPATIVER PRODUKTIONSKONZEPTE UND ENTWICKLUNG EINES QUALITATIVEN BEWERTUNGS-TOOLS AUF DER BASIS VON ZUFRIEDENHEIT**

Working Papers des KVF NRW, Nr. 15

## **Impressum**

*Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V.*

*Mintropstraße 27, 40215 Düsseldorf, Telefon: +49 211 38 09-0*

*Kompetenzzentrum Verbrauchersforschung NRW | KVF NRW*

*E-Mail: [verbraucherforschung@verbraucherzentrale.nrw](mailto:verbraucherforschung@verbraucherzentrale.nrw)*

*Internet: [www.verbraucherforschung.nrw](http://www.verbraucherforschung.nrw)*

*Twitter (@kvf\_nrw): [www.twitter.com/kvf\\_nrw](https://www.twitter.com/kvf_nrw)*

## AUTORINNEN UND AUTOREN

**Prof. Dr. Wiltrud Terlau**; Projektleitung, Direktorin, Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) | **Prof. Dr. Wolf Lorleberg**; Professur für Agrarökonomie, Fachhochschule Südwestfalen (FH-SWF) | **Nicolas Fuchshofen, M. Sc.**; Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) | **Dr. Darya Hirsch**; Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Internationales Zentrum für Nachhaltige Entwicklung (IZNE), Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (H-BRS) | **Monika Rönn**; Obsthof Rönn, Meckenheim | **Zoe Heuschkel**; Wissenschaftliche Mitarbeiterin, Fachhochschule Südwestfalen (FH-SWF)

## FÖRDERHINWEIS

Dieses Forschungsprojekt wurde durch das Ministerium für Kultur und Wissenschaft (MKW) des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Kompetenzzentrums Verbraucherforschung (KVF NRW) gefördert. Das KVF NRW ist ein Kooperationsprojekt der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V. mit dem Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz (MULNV) und dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft (MKW) des Landes Nordrhein-Westfalen.

## STICHWORTE

**Standard-Thesaurus Wirtschaft (STW)**: Agrarökonomik, Bodenwirtschaft, Landwirtschaft, Mitbestimmung, Nachhaltigkeit, Partizipation, Solidarität, Zufriedenheit | **Thesaurus Sozialwissenschaften (TheSoz)**: Agrarökonomie, Bodennutzung, Landwirtschaft, landwirtschaftliche Produktion, Mitbestimmung, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitsmanagement, Partizipation, Produktionskonzept, Solidarität, Zufriedenheit

## LIZENZ

Der Text dieses Werkes ist, soweit nichts anderes vermerkt ist, urheberrechtlich geschützt.

Die oben genannte Lizenz gilt ausschließlich für die Texte des Werkes, nicht für die verwendeten Logos und Bilder. Das Kennzeichen „Verbraucherzentrale“ ist als Gemeinschaftswort- und Bildmarke geschützt (Nr. 007530777 und 006616734). Das Werk darf ohne Genehmigung der Verbraucherzentrale NRW nicht mit (Werbe-)Aufklebern o. Ä. versehen werden. Die Verwendung des Werkes durch Dritte darf nicht den Eindruck einer Zusammenarbeit mit der Verbraucherzentrale NRW erwecken.

## 1. AUFLAGE (DEZEMBER 2020)

Diese Publikation gibt die Meinung und die wissenschaftlichen Erkenntnisse der Autorinnen und Autoren wieder und muss nicht mit den Meinungen und Positionen des KVF NRW, der Verbraucherzentrale NRW e. V., des MULNV oder des MKW übereinstimmen.

Das KVF NRW ist ein Kooperationsprojekt der Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e. V. mit dem Ministerium für Umwelt, Landwirtschaft, Natur- und Verbraucherschutz (MULNV) und dem Ministerium für Kultur und Wissenschaft (MKW) des Landes Nordrhein-Westfalen.

## Inhalt

<b>1 ZIELSETZUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>2 VORGEHENSWEISE</b> .....	<b>4</b>
<b>3 ERGEBNISSE</b> .....	<b>5</b>
3.1 Gute Unternehmensführung (Good Governance).....	5
3.2 Ökologische Integrität ( <i>Environmental Integrity</i> ).....	9
3.3 Ökonomische Resilienz ( <i>Economic Resilience</i> ).....	13
3.4 Soziales Wohlergehen.....	16
3.5 Untersuchung zu Net Promoter Score (NPS) und Zufriedenheit.....	19
<b>4 FAZIT</b> .....	<b>22</b>
<b>5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</b> .....	<b>23</b>
<b>6 LITERATURVERZEICHNIS</b> .....	<b>24</b>
<b>7 ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>27</b>

## ABSTRACT

Im Projekt wurden die Nachhaltigkeitspotentiale partizipativer, landwirtschaftlicher Produktionskonzepte exemplarisch untersucht und der Versuch gemacht, deren Zufriedenheitspotential für Erzeuger und Bürger zu erfassen. Die landwirtschaftlichen Betriebe konnten dabei auf der Grundlage der Leitlinien der Sustainability Assessment of Food and Agriculture (SAFA) in den Dimensionen gute Unternehmensführung, ökologische Integrität, ökonomische Resilienz und soziales Wohlergehen bewertet werden. Die einzelnen Ergebnisse sind nach Dimensionen und korrespondierenden Indikatoren in diesem Working Paper beschrieben. Zudem konnten Handlungsempfehlungen auch dazu erarbeitet werden, wie Untersuchungen anhand der SAFA-Leitlinien erfolgreich durchgeführt werden können.

# 1 ZIELSETZUNG

Ziel der Arbeit war es, die Nachhaltigkeitspotentiale partizipativer Produktionskonzepte (koproductiver Modelle<sup>1</sup>) an ausgewählten Beispielen der nordrhein-westfälischen Landwirtschaft aufzuzeigen und deren Zufriedenheitspotential für Erzeuger und Bürger zu erfassen. Die landwirtschaftlichen Betriebe sollten auf der Grundlage der Leitlinien der *Sustainability Assessment of Food and Agriculture* (SAFA) der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen (FAO) bewertet werden. Zusätzlich sollte der Versuch gemacht werden, nicht quantifizierbare Elemente der landwirtschaftlichen Koproduktion wie Vertrauensbildung, Wohlbefinden und Zufriedenheit zu erfassen und dafür ein methodologisch und konzeptionell neues Tool, basierend auf dem *Net Promoter Score* (NPS), zu entwickeln.

# 2 VORGEHENSWEISE

Im Zeitraum der Projektdurchführung vom 01. Dezember 2018 bis zum 30. September 2019 wurden insgesamt 21 partizipativ wirtschaftende landwirtschaftliche Betriebe (Mietgärten<sup>2</sup>, Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi), Selbsternte und gemeinschaftliche Finanzierung (Re-

- 1 Koproduktion bedeutet, dass gemeinsam, im Sinne von Mitwirkung, produziert wird. Koproduktion ist dabei eine mögliche Form der Partizipation. Koproduktive Modelle innerhalb der Landwirtschaft sind z. B. die Solidarische Landwirtschaft (SoLaWi), Mietgärten und Selbsterntegärten.
- 2 Mietgärten sind keine Gemeinschaftsgärten und das Konzept besteht nicht ausschließlich aus der gemeinschaftlichen Nutzung urbaner Grünflächen. So wird der Mietgarten als „Gemeinschaftsgarten [und] Medium und Plattform für Themen wie Stadtökologie und Stadtplanung, (Welt-)Ernährung, Nachbarschaftsgestaltung, lokalen Wissenstransfer oder transkulturellen Austausch“ ([www.anstiftung.de](http://www.anstiftung.de)) beschrieben. Selbsterntegärten hingegen sind Formen der urbanen Landwirtschaft, bei denen die Lebensmittelerzeugung im Vordergrund steht. Die Mieter (bzw. Verbraucher) übernehmen die Pflege und Aufzucht der Pflanzen bis zur Ernte, die sie selbst durchführen. Sie bezahlen dem Anbieter für die Zurverfügungstellung u. a. der Flächen einen Nutzungsbeitrag für jeweils ein Gartenjahr.

gionalwert AG)) identifiziert, die für eine nähere Untersuchung grundsätzlich in Frage kamen. Manche Betriebe entschieden sich gegen eine Teilnahme, andere hingegen erfüllten die formalen Voraussetzungen (z. B. ein mindestens einjähriges Bestehen) nicht. Nach mehreren Durchläufen konnten schließlich acht Betriebe gewonnen werden. Sie nahmen im Rahmen von begleiteten studentischen Besuchen und Abschlussarbeiten am Projekt teil und stellten Unternehmensdaten für eine SAFA-Analyse zur Verfügung. Die Besuche bestanden aus einem ersten Treffen unter Begleitung des jeweiligen Betreuers der Abschlussarbeit sowie der Durchführung der SAFA-Analyse. Diese Analyse setzte das Studium der jeweiligen Betriebsdokumentation voraus, auf die im Anschluss und nach entsprechender Vorbereitung die Bewertung der Betriebe stattfand. Die Ergebnisse haben Eingang in die jeweiligen Abschlussarbeiten der Studenten und, sofern sie jeweils mit ausreichenden inhaltlichen Kommentierungen versehen waren (n = 5), ins Projekt gefunden.

## 3 ERGEBNISSE

Im Folgenden werden die vier verschiedenen Analysebereiche der SAFA für die partizipative Landwirtschaft anhand der Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung, der ökologischen Integrität, der ökonomischen Resilienz, des sozialen Wohlergehens sowie der guten Unternehmensführung bewertet und in einer jeweils kurzen Übersicht dargestellt. Zudem erfolgt eine Erläuterung zu den bewerteten Unterthemen und deren Indikatoren. Abschließend erfolgt eine Bewertung zu einer möglichen Anwendung eines *Net Promoter Scores* (NPS) in der partizipativ wirtschaftenden Landwirtschaft.

### 3.1 Gute Unternehmensführung (Good Governance)

Der Bereich der guten Unternehmensführung besteht aus fünf Oberthemen (Unternehmensethik, Rechenschaft, Partizipation, Rechtsstaatlichkeit und ganzheitliches Management) sowie 14 Unterthemen, die wiederum über die Identifikation und Auswertung von insgesamt 19 Indikatoren beschrieben werden können. In der untenstehenden Grafik sind die 14 Unterthemen dargestellt. Diese entsprechen den aggregierten Durchschnittsergebnissen der jeweiligen Indikatoren über alle untersuchten Betriebe hinweg. Die Skalierung reicht von sehr gut („5“) bis sehr schlecht („1“).

Relativ hohe Bewertungen haben die Unterthemen „Unternehmensleitlinien“ (4,80) und „Konfliktlösung“ (4,80), gefolgt von „Dialog mit Interessengruppen“ (4,65) und „Verantwortung“ (4,60) erhalten. Gerade die Unterthemen „Unternehmensleitlinien“ (Leitbild und Mission) und „Dialog mit Interessengruppen“ sind eher untypisch für die klassischen, nicht partizipativ wirtschaftenden landwirtschaftlichen Betriebe und eher ein Element der *Corporate Social Responsibility* (CSR). Bei den partizipativ wirtschaftenden Betrieben scheinen diese Un-

terthemen jedoch einen hohen Stellenwert zu besitzen. Klare Leitbilder, Visionen und Werte, die kommuniziert und gelebt werden, sind wichtig für die gesellschaftliche Unternehmensverantwortung. Ziele und Interessen der Stakeholder zu kennen, ist ein wichtiger Bestandteil guter Unternehmensführung.

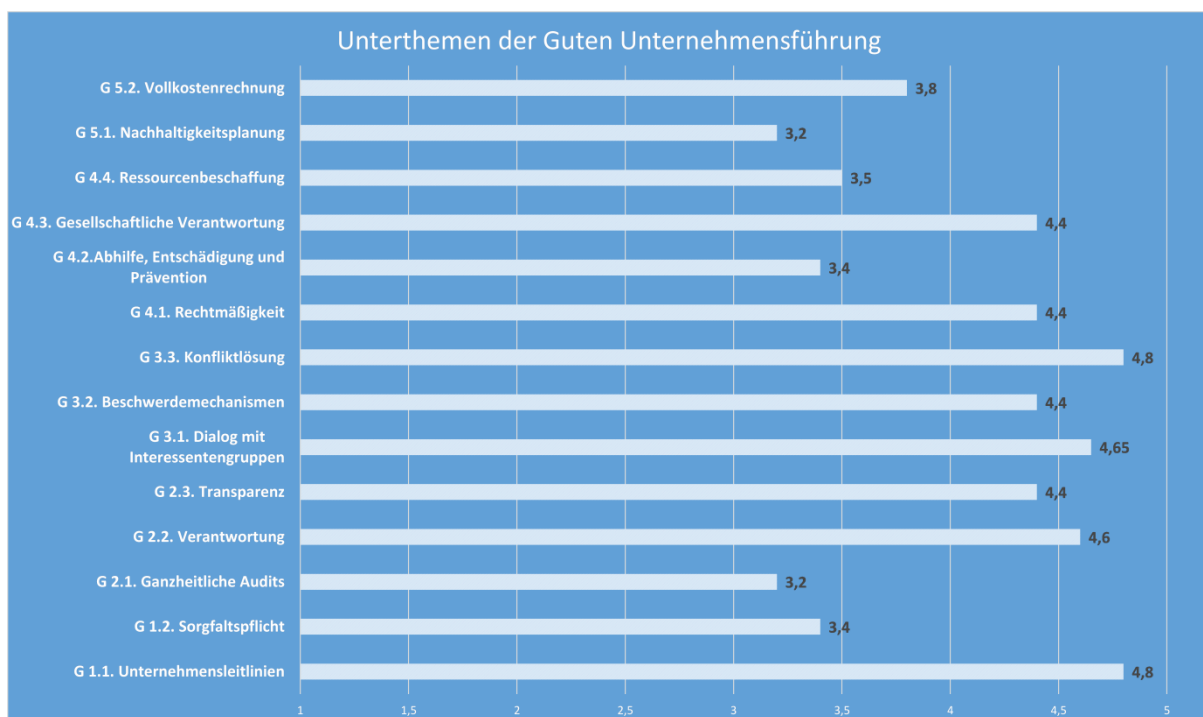


Abbildung 1: Bewertung der Unterthemen „Gute Unternehmensführung“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5“) bis sehr schlecht („1“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5)

Bei den meisten untersuchten Betrieben sind die entsprechenden Leitlinien (z. B. solidarisch, biologisch-dynamisch) und deren Hauptziele auf der jeweiligen Webseite verschriftlicht und es werden Flyer mit den unterlegten Grundprinzipien zur Verfügung gestellt. Die Betriebe haben sich auf der Grundlage dieser Leitbilder gegründet und spiegeln sie im Rahmen ihrer Arbeit wider. In Bezug auf Konfliktlösungen wurde berichtet, dass Konflikte direkt vor Ort und in gemeinsamer und respektvoller Kommunikation gelöst werden. Die Konfliktlösungen basieren auf Dialogen und Werten wie Respekt, Verständnis und Gerechtigkeit.

Im Anschluss wurde das Unterthema „Sorgfaltspflicht“ (3,40) bearbeitet. Alle Betriebe haben bisher keine größeren Verluste durch unabwendbare Risiken erlitten oder nach eigenen Angaben keine wesentlichen negative Auswirkungen verursacht. Dies wurde jedoch lediglich

mündlich bestätigt, Verschriftlichungen oder Risikomanagementsysteme lagen nicht vor. Eine Sorgfaltspflicht der Landwirte besteht auch in Bezug auf zu treffende Unternehmensentscheidungen. Die untersuchten Betriebe berichteten diesbezüglich über Teamtreffen, zu denen Ergebnisprotokolle geführt wurden. Diese Protokolle waren jedoch nicht Bestandteil der SAFA-Bewertungen.

Die „ganzheitlichen Audits“ (3,20) setzen sich aus dem gleichnamigen Indikator zusammen. Die untersuchten Betriebe sind jeweils als Bio-Betriebe zertifiziert und ihre Nachhaltigkeit in der ökologischen Dimension durch externe Audits belegt. Kritisiert wurde insbesondere, dass keine der untersuchten Betriebe einen international anerkannten Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, wie z. B. den der *Global Reporting Initiative* (GRI), verwendet.

Die „Verantwortung“ wurde mit einem durchschnittlichen Wert von 4,60 gut bewertet. Sie besteht aus dem gleichnamigen Indikator. Dieses Unterthema stellt dar, ob die Betriebe mithilfe von Unterlagen der Unternehmensführung oder angemessenem internen Dialog mit den Betroffenen zeigen, dass ihr Verhalten in der Regel den Vorgaben des Leitbildes entspricht. In allen Betrieben kommunizieren die Betriebsleiter oder die Vereinsvorstände mit den Mitgliedern (per Hofbrief, Newsletter oder Beratungsgespräch) und Treffen werden protokollarisch festgehalten.

Der Indikator „Transparenz“ erzielte den Wert 4,40. Die Mitglieder bzw. Mieter werden regelmäßig über verschiedene Kanäle (Webseite, E-Mails, Foren und Plattformen) informiert, während Treffen vor Ort das Kommunikations- und Beratungsangebot abrunden. Grundsätzlich können auch die jährliche Finanzplanung und die Ausgabenrechnung auf Nachfrage von den Mitgliedern eingesehen werden.

Das Unterthema „Dialog mit Interessengruppen“ (4,65) besteht aus den Indikatoren „Identifikation der Stakeholder“, „Einbindung von Stakeholdern“, „Hindernisse im Hinblick auf Einbeziehung“ und „effektive Beteiligung“. In den untersuchten Betrieben wurden die zugehörigen Stakeholder jeweils klar identifiziert. Die Betriebe nutzen Hofbriefe, E-Mails, Aushänge oder das persönliche Gespräch, um mit der jeweiligen Interessengruppe in Kontakt zu treten. Es wurde allerdings angemerkt, dass sich nicht jedes Mitglied gleichermaßen eine solche Einbindung wünscht. Als potenzielle Hindernisse wurden sowohl das mangelnde Interesse der Mitglieder beim Durchlesen der schriftlichen Kommunikation als auch nicht ausreichende Mitarbeit angegeben. In Hinblick auf eine effektive Beteiligung arbeiten die untersuchten Betriebe agil, so werden Entscheidungen von Mitgliedern und Betriebsleitung getroffen. Obwohl die Landwirte jeweils über das notwendige Fachwissen verfügen und einen guten Überblick haben, werden Entscheidungen partizipativ getroffen.

Die Beschwerdemechanismen (4,40) der untersuchten Betriebe sind recht gut etabliert und es bestehen verschiedene Kontaktmöglichkeiten: per E-Mail, Telefon oder im direkten Kontakt. Die Beschwerden werden grundsätzlich proaktiv behandelt. Der Indikator „Rechtmäßigkeit“ (4,40) beinhaltet die Prüfung, ob alle anwendbaren Gesetze, Vorschriften und freiwilligen Standards angewendet oder übernommen wurden. Die Flächen der untersuchten Betriebe unterliegen zum Teil dem Wasser-, Landschafts- und Naturschutz, daher finden die entsprechenden Verpflichtungen aus dem Naturschutz und dem ökologischen Landbau ebenfalls Anwendung. Mitglieder wie Mitarbeiter werden durch schriftliche Vereinbarungen zur Einhaltung dieser Vorschriften verpflichtet.

„Abhilfe, Entschädigung und Prävention“ (3,40) wird im Rahmen der Anwendbarkeit in den Betrieben geleistet. Die Aussage wird jedoch nur aus den Gesprächen mit den jeweiligen Betriebsleitern abgeleitet, denn dazu waren keine Unterlagen einsehbar. Zur gesellschaftspolitischen Verantwortung (4,40) liegen bei den untersuchten Betrieben ebenfalls keine verschriftlichten Informationen vor. Grundsätzlich lässt sich jedoch sagen, dass Betriebe kleiner Struktur häufig ein hohes Maß an gesellschaftlicher Verantwortung aufweisen.

Das Unterthema „Ressourcenbeschaffung“ (3,50) besteht aus den Indikatoren „freie, vorherige und informierte Zustimmung“ und „Besitzrechte“. Die untersuchten Betriebe ergreifen keine Maßnahmen zur Einschränkung des Zugangs zu Ressourcen (Wasser, Boden), die Interessengruppen (Mitglieder und zugehörige Gemeinde) werden umfassend informiert. Grundsätzlich werden keine schriftlichen Verträge über Ressourcen wie Land und Wasser zwischen den Stakeholdern und der Betriebsführung abgeschlossen, es besteht hier lediglich mündliches Einverständnis. Für öffentliche Flächen werden Zugangsrechte über Pachtverträge geregelt.

Das Unterthema „Nachhaltigkeitsplanung“ (3,20) erfolgt mit dem Indikator „Planung hinsichtlich des Nachhaltigkeitsmanagements“ und wird relativ gering bewertet. Grund ist, dass alle untersuchten Betriebe zwar mündlich über eine Nachhaltigkeitsplanung berichten und Nachhaltigkeitsleitbilder eine hohe Präsenz im Alltag haben, sie aber in keinem der vorliegenden Fälle in schriftlicher Form vorlagen.

Die „Vollkostenrechnung“ misst den Geschäftserfolg des Betriebs und leitet diese Information an die Interessengruppen weiter, wobei direkte und indirekte Auswirkungen auf Wirtschaft, Gesellschaft und physische Umwelt berücksichtigt werden. Dieses Unterthema wurde mit 3,80 bewertet, weil die Landwirte hauptsächlich über ökologische (wie Abfall, Wasser, Fruchtfolge) und soziale (wie Schaffung von Arbeitsplätzen) Einflüsse des Betriebes informierten.



### **3.2 ÖKOLOGISCHE INTEGRITÄT (*ENVIRONMENTAL INTEGRITY*)**

Der Bereich der ökologischen Integrität besteht aus sechs Oberthemen (Atmosphäre, Wasser, Land, Biodiversität, Material und Energie sowie Tierwohl) und 14 Unterthemen, die wiederum über die Identifikation und Auswertung von insgesamt 52 Indikatoren beschrieben werden können. In der untenstehenden Grafik sind lediglich zwölf der 14 Unterthemen dargestellt, da das Oberthema „Tierwohl“ („Tiergesundheit“ und „Freiheit von Stress“) entweder nicht zutreffend war oder eine zu geringe Fallzahl aufwies, um es darzustellen. Die übrigen zwölf Unterthemen entsprechen den aggregierten Durchschnittsergebnissen der jeweiligen Indikatoren über alle untersuchten Betriebe hinweg.

Das Unterthema „Treibhausgase (THG)“ (3,44) besteht aus den Indikatoren „Ziele zur Reduzierung von THG-Emissionen“, „Verfahren zur Reduzierung von THG-Emissionen“ und „THG-Bilanz“. Zu bemängeln war hier, dass kein (schriftlicher) Plan zur Reduzierung von Treibhausgasen vorlag und in Gewächshäusern oder mittels Verbrennungsmotoren Treibhausgase erzeugt werden. Andererseits werden Pflanzen wiederverwendet, eine bedarfsgerechte und organische Düngung vorgenommen, wenn möglich auf Individualmobilität verzichtet und energiesparende Maßnahmen (z. B. verbesserte Heizungssteuerung, Einbau von LEDs) umgesetzt. Die THG-Bilanz wurde auf Grund fehlender Daten und des Umfangs einer solchen Untersuchung nicht berechnet.

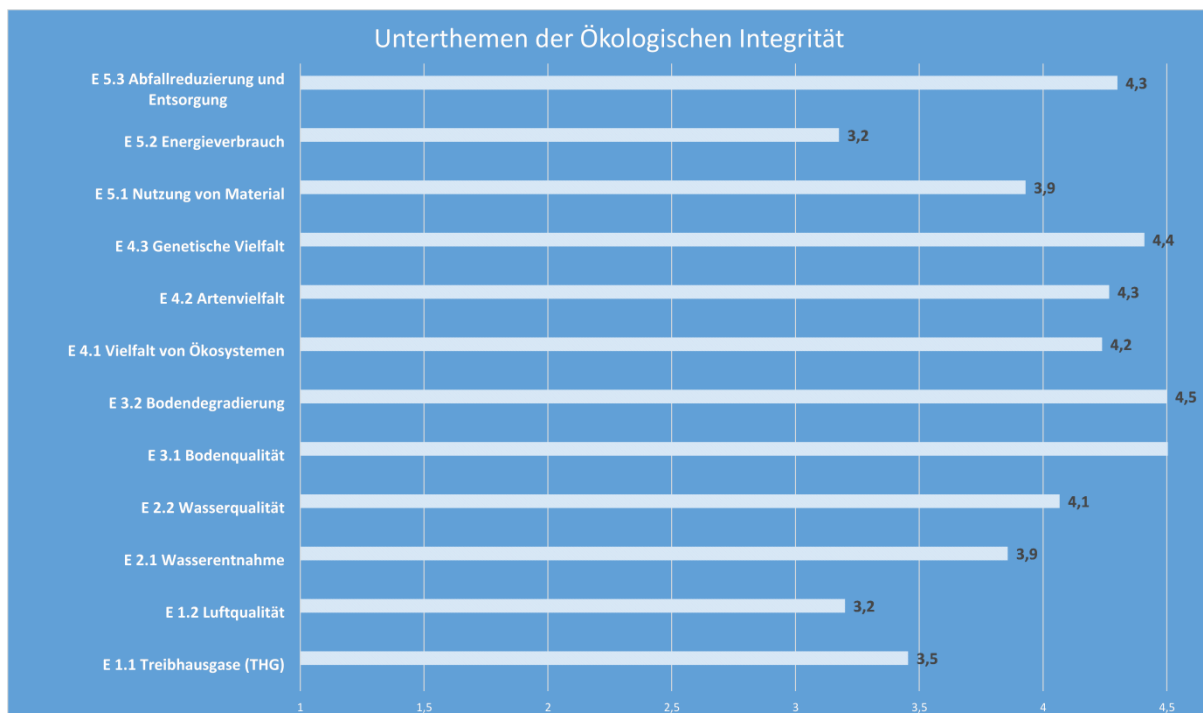


Abbildung 2: Bewertung der Unterthemen „Ökologische Integrität“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5,00“) bis sehr schlecht („1,00“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5)

Im Anschluss wurde das Unterthema „Luftqualität“ (3,20) bearbeitet. Es besteht aus den drei Indikatoren „Ziele zur Verringerung von Luftverschmutzung“, „Vorbeugung von Luftverschmutzung“ und „Konzentration von Luftschadstoffen in direkter Umgebung“. Grundsätzlich wurden Ziele, wenn sie denn vorlagen, nicht schriftlich festgehalten oder kommuniziert. Bemängelt wurde die Nutzung des Individualverkehrs, während jedoch versucht wurde, die Logistik möglichst effizient und umweltgerecht – soweit als möglich – zu gestalten. Der Einsatz von Dünger (synthetisch/nicht synthetisch) und die Maßnahmen zur Verhinderung von Stauberosion wurden angesprochen. Zur Konzentration von Luftschadstoffen in direkter Umgebung hingegen konnte auf Grund fehlender Messstationen und -daten keine Aussage getroffen werden.

Die „Wasserentnahme“ (3,86) setzt sich aus den „Zielen zum Wasserschutz“, den „Maßnahmen zum Wasserschutz“ und der „Entnahme von Grund- und Oberflächenwasser“ zusammen. Wiederum sind selten Ziele im Bereich Wasser formuliert und kommuniziert worden und diese Informationen wurden nicht schriftlich festgehalten. Sehr positiv wurden nahezu durchweg die Nutzung von Brauchwasser, die Einsparung von Frischwasser sowie die Nut-

zung eines eigenen Brunnes gesehen. Auch Themen zur Einsparung von Wasser wie Tröpfchenbewässerung oder andere Maßnahmen zur zielgenauen Nutzung von Wasser und der Verzicht auf wasserbelastende Stoffe wurden hervorgehoben. Bei der Optimierung der Bewässerungssysteme besteht in einigen Betrieben jedoch noch Verbesserungspotenzial.

Die „Wasserqualität“ wurde mit einem durchschnittlichen Wert von 4,07 gut bewertet. Sie besteht aus den Indikatoren „Ziele für sauberes Wasser“, „Verfahren zur Vermeidung von Wasserverschmutzung“, „Konzentration von Wasserschadstoffen“ und „Abwasserqualität“. Wiederum existieren keine verschriftlichten und kommunizierten Pläne, wie das Thema (strategisch) zu behandeln ist. Es werden jedoch keine Pestizide verwendet und die Landbedeckung wird mittels durchgehender und wechselnder Bedeckungen dazu genutzt, Einträge von Verschmutzungen zu verhindern. Grundsätzlich liegen allerdings viele Aspekte, die mit Wasserverschmutzung zu tun haben, nicht im Einflussbereich der untersuchten Betriebe.

Den im Bereich der ökologischen Integrität und im Vergleich besten Wert erzielte die „Bodenqualität“ (4,55), die sich aus „Verfahren zur Bodenverbesserung“, „Bodenstruktur“, „Qualität der Bodenchemie“, „bodenbiologische Qualität“ und „organische Bodensubstanz“ zusammensetzt. Besonders positiv wurden Fruchtfolgen, minimale Bodenbearbeitung, gute gemessene pH-Werte, Schutzvorrichtungen gegen Wind (Hecken) und Erosion (Mulch) sowie guter Humusaufbau bewertet. Kritik wurde hingegen kaum geäußert.

Auch sehr gut abgeschnitten hat das Unterthema „Bodendegradierung“, das mit 4,50 bewertet wurde. Hier wurde das Vorhandensein und die Qualität eines „Plans zur Erhaltung und Wiedernutzbarmachung von Böden“, „Verfahren zur Bodenerhaltung und Wiedernutzbarmachung“ und „Nettogewinn/-verlust von Produktionsland“ überprüft. Es wurden keine Anhaltspunkte für Bodendegradierung oder anderweitigen Flächenverlust gefunden. Die bereits erwähnte Bodenbedeckung und der Schutz gegen Wind und Erosion machten sich hier offensichtlich positiv bemerkbar. Weiterhin fehlte es häufig an einem schriftlichen Plan zum Unterthema, obwohl im Falle einer vorliegenden Zertifizierung (z. B. Demeter) entsprechende Richtlinien existierten.

Die „Vielfalt von Ökosystemen“ (4,24) wird durch fünf verschiedene Indikatoren, „Plan zur Erhaltung von Lebensräumen zu Land und zu Wasser“, „Verfahren zur Stärkung von Ökosystemen“, „strukturelle Vielfalt von Ökosystemen“, „Vernetzung von Ökosystemen“ und „Veränderungen in der Landnutzung und -bedeckung“, beschrieben. Hier lagen zum Teil verschriftlichte Pläne vor oder es bestand ohnehin ein verpflichtender Vertragsnaturschutz. Viele Betriebe wiesen allerdings keinen solchen Plan auf. Positiv hervorgehoben wurden vielfältige Bodenbedeckungen wie Streuobstwiesen, Blühstreifen, Hecken oder Staudenbeete. Der Austausch zwischen Ökosystemen bezog sich insbesondere auf die ungehinderte Möglichkeit des Übergangs von einem zum anderen. Dieser wurde nicht in jedem Falle vom Betrieb

verantwortet, da solches beispielsweise durch Straßen verhindert wurde. Eine allgemein gute Zugänglichkeit und Durchlässigkeit für Flora und Fauna konnte jedoch festgestellt werden. Größere Veränderungen in der Landnutzung wurden nicht beobachtet.

Über die Vielfalt von Ökosystemen hinaus wird ebenfalls die „Artenvielfalt“ (4,27) betrachtet. Diese wird über die Indikatoren „Artenschutzziele“, „Maßnahmen zum Artenschutz“, „Vielfalt und Fülle von Schlüsselarten“ und „Vielfalt der Produktion“ definiert. Ziele und Maßnahmen, wie der Einsatz bestimmter Blühmischungen mit unterschiedlichen Blühzeiten oder Rücksichtnahme auf die (Nahrungs-)Bedürfnisse der Tiere, bestehen ebenso wie ein sehr zurückhaltender oder ganz unterbleibender Einsatz von Pestiziden. Die Förderung bestimmter Rassen ist Teil des Geschäftsmodells einiger Betriebe oder wird im Rahmen von Naturschutzbestrebungen, der Schaffung und dem Erhalt von Lebensräumen und durch eine möglichst ökologische Bewirtschaftungsweise unterstützt.

Das Unterthema „genetische Vielfalt“ (4,41) schließt sich direkt an die beiden vorhergehenden an. Es beinhaltet mit „Maßnahmen zur Steigerung der genetischen Vielfalt von Wildarten“, „In situ-Erhaltung der biologischen Vielfalt“, „lokal angepasste Sorten/Rassen“, „genetische Vielfalt bei Wildarten“ und „Bewahrung von Saatgut und Rassen“ fünf verschiedene Indikatoren. Über die zuvor genannten Maßnahmen hinaus versuchen die Betriebe, mit dem Kauf und Einsatz bestimmter Sorten und Rassen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten eine möglichst breite Diversität zu erzielen. Grundsätzlich geht es darum, einen möglichst geringen Eingriff in die Natur und den natürlichen Lebensraum für Sorten und Rassen vorzunehmen und den Austausch untereinander und die möglichst freie Entfaltung zu fördern.

Im Bereich der „Nutzung von Material“ (3,93) werden „Materialverbrauch“, „Nährstoffbilanz“, „erneuerbare und recycelte Materialien“ und „Intensität der Materialnutzung“ zur Bewertung herangezogen. Im Zuge der Vermarktung nutzen die Betriebe so wenige (nicht wiederverwendbare) Verpackungsmaterialien wie möglich und versuchen, so gut als möglich auf Plastik oder ähnliche Stoffe zu verzichten oder planen dies. In bestimmten Bereichen auf dem Feld ist beispielsweise Holz ein gangbarer Ersatz. So werden auch Kunden vielfach dazu aufgerufen, auf Plastik zu verzichten und grundsätzlich eigene Tragetaschen zum Transport von Nahrungsmitteln vorzuhalten. Für die Düngung wird auf mineralischen Dünger verzichtet und darauf geachtet, dass den Böden nur die Nährstoffe zugeführt werden, die sie benötigen. Eine vollständige Nährstoffbilanz zu erstellen, erwies sich vor dem Hintergrund der Verfügbarkeit von Daten als schwierig. Materialien werden – schon aus ökonomischen Gründen – so intensiv als möglich genutzt und eingespart. Alternativ bestanden feste Vorsätze, Materialeinsparungen umzusetzen.

Neben Materialien wird von den Betrieben auch Energie genutzt. Dieser „Energieverbrauch“ (3,18) setzt sich zusammen aus „Ziel zur Nutzung erneuerbarer Energien“, „Maßnahmen zur

Energieeinsparung“, „Energieverbrauch“ und „erneuerbare Energien“. Das Bild der (geplanten) Nutzung erneuerbarer Energien ist geteilt. Einige Betriebe nutzen bereits erneuerbare Energien, während andere dies nicht tun und zunächst auch nicht planen. Einsparmaßnahmen beziehen sich in der Regel auf den Einsatz von Maschinen, dem Individualverkehr und dem Heizen von Gewächshäusern. Der Maschineneinsatz ist in der Regel gering, während die Transportwege auf Grund der üblichen Direktvermarktung ohnehin kurz sind. Die Waren gehen mit wenigen Ausnahmen keinen Umweg über Zwischenhändler oder den Lebensmitteleinzelhandel. Der exakte Verbrauch von Energie und Kraftstoffen konnte nicht ermittelt werden, weil es an einer Erhebung der Daten durch die einzelnen Betriebe fehlte.

Das letzte an dieser Stelle im Bereich der ökologischen Integrität behandelte Unterthema betrifft die „Abfallreduzierung und Entsorgung“, die mit einem Wert von 4,30 bewertet wurde. Indikatoren sind „Ziel zur Reduzierung von Abfall“, „Maßnahmen zur Reduzierung von Abfall“, „Abfallentsorgung“ sowie „Lebensmittelverluste und Abfallreduzierung“. Neben der weitestgehenden Vermeidung von Plastik und entsprechenden Anstrengungen bleibt festzuhalten, dass aufgrund der Art der Geschäftstätigkeit keine gefährlichen Abfälle oder Sondermüll anfallen. Explizite Pläne fehlen allerdings auch hier. Abfall wird reduziert, indem so viele Gegenstände wie möglich wiederverwendet und/oder durch ökologisch sinnvollere ersetzt werden. Da sich die jeweiligen Pächter in der Regel verantwortungsvoll um ihre Parzellen kümmern, verkommen selten Lebensmittel auf den Feldern. Sollte etwas übrigbleiben oder Schönheitsfehler haben, was nicht selbst genutzt wird, so besteht vielfach die Möglichkeit, diese Lebensmittel in speziellen Kisten zu platzieren, aus denen die anderen Pächter sich bedienen können. Grundsätzlich hat diese Art der Bewirtschaftung den Vorteil, dass auch solche Lebensmittel mit Schönheitsfehlern verwertet werden. Dies ist bei der Distribution über den Lebensmitteleinzelhandel nicht der Fall. Es kommt auch vor, dass die Betriebsinhaber überzählige Lebensmittel selbst verbrauchen.

### **3.3 ÖKONOMISCHE RESILIENZ (*ECONOMIC RESILIENCE*)**

Der Bereich der ökonomischen Resilienz besteht aus vier Oberthemen (Investitionen, Vulnerabilität (Anfälligkeit), Produktqualität und -information und lokale Wirtschaft) und 14 Unterthemen, die über die Identifikation und Auswertung von insgesamt 26 Indikatoren beschrieben werden können. Die Unterthemen entsprechen wiederum den aggregierten Durchschnittsergebnissen der jeweiligen Indikatoren über alle untersuchten Betriebe hinweg.

Der Indikator „interne Investitionen“ wurde mit 3,80 bewertet. Die überwiegende Anzahl der Betriebe hat Investitionen, z. B. in Bewässerungstechnik, Produktionstechnik, die Übernahme zuvor ausgebildeten Personals oder Kontrollsysteme, vorgenommen. Als eine Investition

in die Geschäftsentwicklung kann auch ein solidarisches Preissystem gesehen werden, bei dem sozial schwächere von finanziell besser gestellten Kunden anteilig finanziert werden.

Der letzte Aspekt geht bereits in Richtung von „Investitionen in die Gemeinschaft“ (4,60), die neben dem Tagesgeschäft über die Organisation von Events (Hofbesuchen durch Schulen, interessierte Öffentlichkeit) und Festen (z. B. zur Saisonöffnung oder zu Erntedank), der bewussten Vermittlung von (Erfahrungs-)Wissen für die einzelnen Kunden eines Mietgartens, auch Aktionen wie die Beschaffung und Pflege von Insekten und Blühhilfsmischungen zur Steigerung der lokalen Biodiversität enthalten. Messgröße bildet ein einzelner Indikator, der dem Unterthema entspricht.

Investitionen, die über einen längeren Planungshorizont vorgenommen werden, sind im Unterthema „weitreichende Investitionen“ (3,70) zusammengefasst. Es liegt in der Natur der Sache, dass in Betrieben der Solidarischen Landwirtschaft jährliche Budgets erstellt und daher Investitionen sorgfältig geplant werden müssen. Einfacher ist dies in größeren Betrieben, die unter Umständen längere Planungshorizonte realisieren oder diese über partizipative Produktionskonzepte hinausgehende Geschäftsfelder zusätzlich absichern können. Grundsätzlich geht die Planung der weitreichenden Investitionen, die sich aus den Indikatoren „langfristige Rentabilität“ und „Geschäftsplan“ ergeben, nicht über einen Zeitraum von einem Jahr hinaus.

Das separate Unterthema „Rentabilität“ hingegen setzt sich aus den Indikatoren „Nettoertrag“, „Produktionskosten“ und „Preisbestimmung“ zusammen und wurde mit 3,67 bewertet. Deckungsbeiträge und Produktionskosten werden berechnet, um die notwendigen Mitgliedsbeiträge festzulegen. Die Preise setzen sich aus verschiedenen Komponenten wie Marktpreisen (z. B. Großhandel), der Direktvermarktung an einzelne Abnehmer (wie Supermärkte) und Ernteanteile auf der Grundlage der Mitgliedsbeiträge zusammen. Gewinne und Nettoerträge erscheinen, zumal für einzelne Produktgruppen, schwer bestimmbar.

Im Bereich „Stabilität der Produktion“ (4,20) werden zur Bestimmung der Anfälligkeit des Geschäftsmodells die „Gewährleistung des Produktionsniveaus“ und die „Produktdiversifizierung“ herangezogen. Grundsätzlich wird dabei auf Mischkulturen und den Einsatz von unterschiedlichem und eigenem Saatgut gesetzt, wobei bei Überproduktion darauf geachtet wird, dass diese noch vermarktet werden kann. Die Integration der Produktionskette in nach- und vorgelagerte Prozesse ist gering, wobei die Produktion selbst in der Regel auf lediglich einem (oder sehr wenigen) lokalen Feldern vonstattengeht. Über die eigentliche Produktion hinaus findet eine Diversifizierung vereinzelt auch über zusätzliche Angebote wie beispielsweise Naturpädagogik statt.

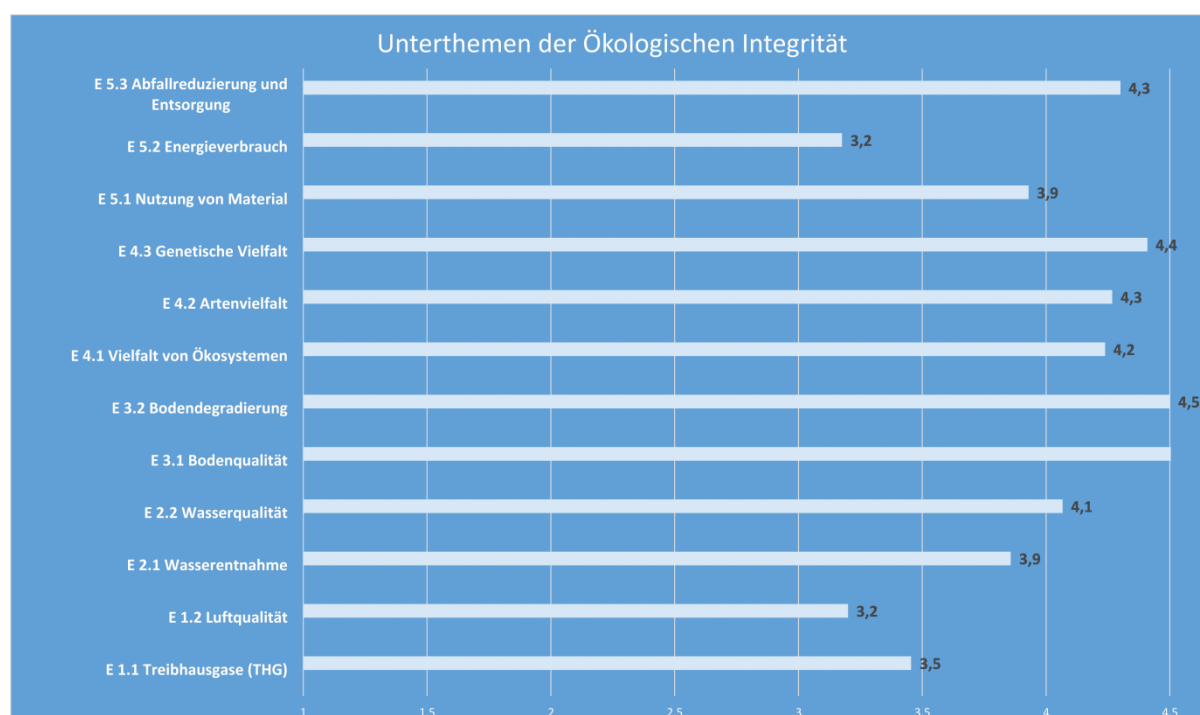


Abbildung 3: Bewertung der Unterthemen „Ökonomische Resilienz“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5,00“) bis sehr schlecht („1,00“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5)

Trotz der geringen Integration der Produktionskette sind die Betriebe auf Lieferanten angewiesen. Für die „Versorgungssicherheit“ (4,20) bedeutet dies, dass „Beschaffungskanäle“, die „Stabilität von Lieferantenbeziehungen“ und eine etwaige „Abhängigkeit von führenden Lieferanten“ betrachtet werden. Die untersuchten Betriebe berichteten davon, dass entweder bewusst kleinere Lieferanten oder wenige größere gewählt wurden, wobei jeweils Alternativen zur Verfügung stehen, da es sich in der Regel um Lieferanten mit geringer Spezialisierung handelt. Auch helfen frühzeitige Bestellungen, mögliche Engpässe zu vermeiden.

Der jeweilige von den untersuchten Betrieben versorgte Markt weist ebenfalls eine relativ hohe Stabilität auf. Diese „Marktstabilität“ (5,00) ist auf einen großen Stamm an Kunden (bzw. Mietern einer Parzelle oder Besitzer eines Anteils) zurückzuführen. Fällt ein Kunde aus, so ist die Unternehmung nicht in ihrer Gesamtheit gefährdet. Zudem wird auch versucht, an weitere Abnehmer (z. B. Großmärkte) zu verkaufen, insbesondere dann, wenn bestimmte und häufig nachgefragte Produkte zur Verfügung stehen, die nicht vom Kundestamm verwertet werden.

Nur wenige Aussagen konnten zum „Netto-Cashflow“ gemacht werden, der zusammen mit dem Indikator „Sicherheitsnetze“ das Unterthema „Liquidität“ (4,70) beschreibt. Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit wird durch private Einlagen und Kredite bestritten, wobei im Falle einer ‚Schieflage‘ durchaus auf eigene Rücklagen, Freunde oder auch Mitglieder zurückgegriffen werden kann. Das weitere „Risikomanagement“ (3,60) wird lediglich durch einen gleichnamigen Indikator bestimmt. Neben den üblichen Versicherungen gegen Elementarschäden bestimmt die Länge der Vertragsverhältnisse mit Mietern oder Pächtern den Planungshorizont.

Hingegen ist die „Lebensmittelsicherheit“ (4,80) durch drei Indikatoren, „Kontrollmaßnahmen“, „gefährliche Pestizide“ und „Lebensmittelverunreinigungen“, definiert. Die Kontrolle wird durch entsprechende Zertifizierungen, z. B. Bioland, und durch weitere externe Maßnahmen wie Besuche durch zuständige Ämter sichergestellt. Gefährliche Pestizide werden grundsätzlich nicht eingesetzt, zudem müssen eingesetzte Stoffe den Vorgaben der Zertifizierungen (z. B. Bio oder Demeter) entsprechen. Analog kann die „Lebensmittelqualität“ (4,20) beschrieben werden, die sich zum einen aus der Art der Bewirtschaftung (z. B. Bio) und zum anderen aus dem Zutun der Mitglieder (bei Mietgärten) ergibt.

Die „Produktinformationen“ (4,27) setzen sich aus drei Indikatoren zusammen. Die „Produktkennzeichnung“ erfolgt aufgrund interner Weitergabe entweder nicht oder wird analog zu Zertifizierungsbestimmungen (wie Bioland oder der EU-Öko-Verordnung) vorgenommen. Ein „System zur Rückverfolgung“ ist insofern nicht maßgeblich, da in der Regel eine direkte Vermarktung stattfindet. In anderen Fällen, wenn z. B. ein Großmarkt beliefert wird, kann der Ursprung der jeweiligen Produkte über die übliche Dokumentation (Lieferscheine) zurückverfolgt werden. Ähnlich wird die „zertifizierte Produktion“ dokumentiert. Insofern Lieferanten selbst über eine Zertifizierung verfügen, wird diese in den Beschaffungsaufzeichnungen festgehalten.

Die durch die Geschäftstätigkeit zustande kommende „Wertschöpfung“ (4,90) setzt sich aus einem lokalen und einem Steueraspekt zusammen. Die Betriebe beschäftigen dabei bevorzugt oder ausschließlich „lokale (oder regionale) Arbeitskräfte“. In Bezug auf das Unterthema „lokale Beschaffung“ (5,00) wird aus verschiedenen Gründen auf lokale oder regionale Zulieferer zurückgegriffen. Gründe sind u.a. die Nähe zum Lieferanten oder auch die Kürze der Transportwege, die dem nachhaltigen Konzept der partizipativen Idee entspricht.

### **3.4 SOZIALES WOHLERGEHEN**

Der Bereich des sozialen Wohlergehens besteht aus sechs Oberthemen (angemessene Lebensgrundlage, faire Handelspraktiken, Arbeitnehmerrechte, Gerechtigkeit, Sicherheit und Gesundheit sowie kulturelle Vielfalt) und 16 Unterthemen, die über die Identifikation und



Auswertung von insgesamt 19 Indikatoren beschrieben werden können. In der untenstehenden Grafik sind alle 16 Unterthemen dargestellt. Die Unterthemen entsprechen den aggregierten Durchschnittsergebnissen der jeweiligen Indikatoren über alle untersuchten Betriebe hinweg.



Abbildung 4: Bewertung der Unterthemen „Soziales Wohlergehen“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5“) bis sehr schlecht („1“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5)

In vielen Unterthemen des sozialen Wohlergehens („Zwangsarbeit“, „Kinderarbeit“, „Nichtdiskriminierung“, „Gleichstellung“, „öffentliches Gesundheitswesen“, „indigenes Wissen“) wurden die untersuchten Betriebe mit „sehr gut“ (5,00) bewertet. Zwangs- oder Kinderarbeit sind innerhalb des Bewertungsrahmens auszuschließen. Das Ziel der Nichtdiskriminierung wird in den untersuchten Betrieben beispielsweise durch gleiche Lohnbedingungen für Frauen und Männer, gleiche Zugangsmöglichkeiten zu Mitgliedschaften unabhängig von Alter und finanzieller Lage und die Beschäftigung von Mitarbeitern mit Schwerbehinderung verfolgt. Auch eine gute ÖPNV-Anbindung der Betriebe wird besonders häufig erwähnt. Es werden diverse kulturelle Veranstaltungen für das Personal angeboten, um benachteiligte Gruppen zu fördern und zu integrieren. Die untersuchten Betriebe tragen durch ihre ökologische Wirtschaftsweise und die Produktion von gesundem, naturbelassenem Gemüse zum lokalen

Umweltschutz und zur Gesundheit der lokalen Gemeinschaft bei. Altbäuerliches Wissen wird einbezogen und geschätzt.

Die Unterthemen „Kapazitätsaufbau“, „fairer Zugang zu Produktionsmitteln“, „Unterstützung verletzlicher Personen“ und „Ernährungssouveränität“, die aus gleichnamigen Indikatoren bestehen, wurden jeweils mit 4,80 bewertet. Mit dem Kapazitätsaufbau wird gemessen, ob Mitarbeiter bzw. Mitglieder auf den Betrieben ihre Fähigkeiten und ihr Wissen ausweiten können. Bei den untersuchten Betrieben profitieren die Mitglieder von der langjährigen Erfahrung der Betriebsleitung und können das erworbene Wissen auf ihren Feldern anwenden. Bemängelt wurden nicht ausreichende, formale Weiterbildungsmaßnahmen für die Mitarbeiter. Für den fairen Zugang zu Produktionsmitteln wurde die Bewertung entsprechend den partizipativen Prinzipien der Bewirtschaftung angepasst. Hier wurde die Frage umformuliert und betraf nicht mehr den Zugang der Rohstofflieferanten zu Ausrüstung, Kapital und Wissen oder Schulungen, sondern den der Mitglieder bzw. Mitarbeiter. Mitglieder, die sich engagieren, werden im Vorfeld mündlich eingewiesen und erhalten Zugang zu Arbeitskleidung und Produktionsmitteln. Mitarbeitern werden Arbeitsschutzmittel wie landwirtschaftliche Produktionsmittel zur Verfügung gestellt. Die untersuchten Betriebe beteiligen Menschen mit unterschiedlichen Graden an Fähigkeiten und Beeinträchtigungen, junge und ältere Mitglieder sowie Mitarbeiter und stellen der Gemeinschaft Ressourcen zur Verfügung, um verletzte Personen, Frauen, Minderheiten und Benachteiligte zu unterstützen. Es wird also auf die Unterstützung bedürftiger Personen geachtet. Bei allen untersuchten Betrieben ist eine Teilnahme, je nach eigenem Budget, möglich. Eine gute Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel schafft die Möglichkeit, dass auch weniger mobile Mitglieder teilnehmen können. Die Ernährungssouveränität wird durch die untersuchten Betriebe sowohl für die Region, als auch für die Mitglieder gewahrt und gesichert. Dies geschieht sowohl durch den Anbau von traditionellen Sorten, die Haltung regional typischer Nutztiere (z. B. Mergelland Schafe), als auch durch den Erhalt und die Weitergabe des vorhandenen Wissens.

Etwas geringer wird das Unterthema „Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheitsvorsorge“ (4,73) bewertet, das sich aus den Indikatoren „Sicherheits- und Gesundheitsschulungen“, „Sicherheit des Arbeitsplatzes, der Abläufe und Anlagen“ und „Krankenversicherung und Zugang zu medizinischer Versorgung“ zusammensetzt. Kritisiert wurden lediglich mündliche Schulungen und Einweisungen der ehrenamtlichen Mitarbeiter sowie ein fehlender Erste-Hilfe-Koffer in unmittelbarer Umgebung des Feldes.

„Verantwortungsvolle Käufer“ wurde mit einem durchschnittlichen Wert von 4,50 bewertet. Kritik wurde zu fehlenden schriftlichen Verträgen zu Lieferanten und in manchen Fällen dem fehlenden Kontakt zu Rohstofflieferanten geäußert. Bei „Beschäftigungsverhältnissen“ (4,60) und „Vereinigungsfreiheit und Recht auf Tarifverhandlungen“ (4,60) werden fehlende Absi-

cherungen durch Arbeitsverträge (z. B. der Feldhelfer), kein regelmäßiges Angebot an Ausbildungsmöglichkeiten sowie keine Wahrnehmung von Weiterbildungsmöglichkeiten/-maßnahmen bemängelt.

Neben den bestehenden Indikatoren wurden im Laufe der SAFA-Bewertungen und ihrer Analyse zwei neue Indikatoren speziell für die Bewertung partizipativ wirtschaftender Betriebe vorgeschlagen bzw. modifiziert:

- „Unterstützung von finanziell benachteiligten Stakeholdern“ als zusätzlicher neuer Indikator im Unterthema „Gleichstellung“,
- „Aufrechterhaltung von Traditionen“ im Unterthema „indigenes Wissen“.

Der Indikator „indigenes Wissen“ wurde dadurch angepasst: Es geht anstatt um die Rechte indigener Gemeinschaften um den Schutz vor dem Verlust alten Wissens, unter das auch das Wissen über den Anbau von Gemüse fällt.

### 3.5 UNTERSUCHUNG ZU NET PROMOTER SCORE (NPS) UND ZUFRIEDENHEIT

Der so genannte *Net Promoter Score* (NPS) wurde ursprünglich entwickelt, um im Bereich der Kundenzufriedenheit und daraus resultierender Kundenbindung eine verlässliche und einfach zu ermittelnde Kennzahl zu etablieren. Die Schlüsselgröße ist die Bereitschaft der Weiterempfehlung des Unternehmens durch eine bestimmte Anzahl bereits bestehender Kunden (vgl. Keiningham et al. 2007). Sie zeigt die Wachstumsperspektiven eines Unternehmens, z. B. in Form erhöhter Ausgabenbereitschaft der Kunden (vgl. Fornell, Rust und Dekimpe 2010) an. Darüber hinaus ist eine Verwendung des NPS auch außerhalb einer Unternehmen-Kunden-Beziehung und der Verknüpfung mit einer Wachstumsperspektive denkbar, beispielsweise zur allgemeinen Lebenszufriedenheit, der Patientenzufriedenheit (vgl. Hamilton et al. 2014), der Spendenbereitschaft im Non-Profit-Sektor (vgl. Schulman und Sargeant 2013) oder der Zufriedenheit eines Produzenten mit seinem Produktionskonzept und der Wahrscheinlichkeit, dieses Konzept weiterzuempfehlen. Die größtenteils verwendete 11-stufige Skala reicht von „0“ (Empfehlung höchst unwahrscheinlich) bis „10“ (Empfehlung höchst wahrscheinlich). Der NPS ergibt sich aus der Differenz der Antworthäufigkeiten „9-10“ und „6 und niedriger“. Die Antworten „7-8“ werden als neutral oder passiv zufrieden (es erfolgt demnach keine Weiterempfehlung) gewertet und nicht in die Berechnung des NPS einbezogen (vgl. Bauer, Bössow und Studzinski 2007). Beantwortet ein Kunde die Frage, ob er das Unternehmen weiterempfehlen würde, so beantwortet er – ob bewusst oder unbewusst – implizit zunächst eine ganze Reihe anderer Fragen. Neben den persönlichen Erfahrungen mit dem Unternehmen und seinen Produkten sind dies Überlegungen zur medialen Berichterstattung, Werbung, Rezensionen und der Austausch mit anderen Kunden über deren Erfah-

rungen mit dem Unternehmen. Für die Verwendung eines NPS spricht, dass die Frage nach der Weiterempfehlung das Verhalten des Kunden zukunfts- und nicht vergangenheitsbezogen (wie beispielsweise bei einer Frage nach der Zufriedenheit mit einer bestimmten Ware) abfragt. Zudem bezieht er sich auf die erwiesenermaßen besonders werbewirksame Mund-zu-Mund-Propaganda (vgl. Schneider et al. 2008; Keiningham et al. 2008). Kritik bezieht sich auf die generelle Aussagekraft einer Weiterempfehlung, auf die Konstruktion des Index mit nur einer einzigen Frage (sprich: nicht alle relevanten Informationen sind enthalten), in welcher Richtung sich Kausalität entfaltet, wie Kundenbindung überhaupt definiert werden kann, das Weglassen von Informationen („7-8“), zu den nicht näher beleuchteten Ursachen der Kundenbindung (bzw. Kundenzufriedenheit, usw.) oder zur Messbarkeit des Zusammenhangs zwischen Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit und Wachstumsperspektiven (vgl. Kristensen und Eskildsen 2011; Grisaffe 2007; Zaki et al. 2016; Schulman und Sargeant 2013). Weiterhin lässt sich naturgemäß hinterfragen, ob eine 11-stufige Skala, eine kürzere (z. B. eine 7-stufige) oder eine solche mit gerader Anzahl an Wahlmöglichkeiten (z. B. eine 10-stufige) die bessere Wahl wäre (vgl. Schneider et al. 2008).

Insgesamt erfasst der NPS lediglich oberflächlich die Kundenbindung. Kundenzufriedenheits- oder Kundenbindungsstudien verfolgen zwei Zielsetzungen: Einerseits soll ein Messgröße gefunden werden, die die Stärke der Kundenbindung abbildet, also auch die Einflussgrößen berücksichtigt (z. B. Zufriedenheit oder Vertrauen; vgl. Veloutsou 2015; Park, Kim und Kwon 2017) und entsprechende Maßnahmen bewertet (vgl. Bauer, Bössow und Studzinski 2007). Andererseits sollen weitere relevante Treiber der Kundenbindung ermittelt werden. Hasan (2010) bezeichnet Zufriedenheit als ein komplexes und vielseitiges sozialpsychologisches Phänomen, das aus subjektiven Variablen und Präferenzstrukturen bestehe, die wiederum emotionale und kognitive Dimensionen haben. Für das Konzept der Zufriedenheit findet sich in der Literatur eine Vielzahl an Definitionen, für die stellvertretend diejenige von Hansemark und Albinsson (2004) herangezogen werden soll. Nach ihnen ist Kundenzufriedenheit die allgemeine Einstellung eines Kunden gegenüber einem Dienstleister oder die emotionale Reaktion auf die Differenz zwischen dem, was er erwartet, und dem, was er in Bezug auf die Erfüllung eines Bedürfnisses, eines bestimmten Ziels oder eines Wunsches erhalten hat (vgl. Hansemark und Albinsson 2004).

Es geht also grundsätzlich um eine Einstellung, die – analog zu Hasan (2010) – eine emotionale oder kognitive Fundierung hat und einen Abgleich mit zuvor gebildeten Erwartungen formuliert. Interessant für die Bewertung der partizipativen Landwirtschaft ist ebenso, dass sich auf Seiten der Konsumenten die Beteiligung und Mitwirkung sowie das gelebte Engagement auf die Zufriedenheit auswirken. Eine von Hunt, Geiger-Oneto und Varca (2012) durchgeführte Studie kam zu dem Ergebnis, dass gerade das koproduktive Element (für eine

Übersicht über koproduktive Konzepte siehe Voorberg, Bekkers und Tummers 2015 oder Durose et al. 2017) die Zufriedenheit der Konsumenten erhöht. Die soziale und emotionale Beziehungsebene scheint bei Projekten der *Community-supported Agriculture* (CSA, wird hier synonym mit „partizipativer Landwirtschaft“ verwendet) eine bedeutende Rolle zu spielen. Sie zieht insbesondere Menschen mit einem hohen Bildungsstand und Interesse an sozialer Interaktion an (vgl. Macias 2008). Zur Messung der Zufriedenheit von SoLaWi-Landwirten fand an der Goethe-Universität Frankfurt ein Lehrforschungsprojekt statt. Hier wurde eine Faktoranalyse mit zwei Faktoren durchgeführt: die Zufriedenheit mit grundsätzlichen Angelegenheiten und solchen kommunikativer bzw. organisatorischer Art. Der erste Faktor beinhaltet Items wie die Auswahl der Lebensmittel, die finanzielle Situation (Höhe der Mitgliedsbeiträge, Verwendung der Mittel, finanzielle Lage des Hofes) und die allgemeine Umsetzung der SoLaWi. Insgesamt waren die Landwirte im Bereich der grundsätzlichen Angelegenheiten sehr zufrieden. Bezüglich des zweiten Faktors trifft dies auch, jedoch in geringerem Umfang, zu. Zufrieden waren sie hier mit dem Ablauf der Lebensmittelverteilung, der Qualität der Lebensmittel und der Verwendung der Finanzen. Weniger jedoch mit der Beteiligung der Mitglieder an Mitgliederversammlungen, der Kommunikation innerhalb der Hofgemeinschaft und der Aufgabenverteilung sowie mit der Ausführung der Aufgaben durch die Mitglieder (vgl. Bietau et al. 2013). Wells, Gradwell und Yoder (1999) betonen, dass CSA die Gemeinschaft fördert und das Potenzial hat, die Lebensqualität zu verbessern.

Die Gründe der Landwirte für eine partizipative Wirtschaftsweise (auch zusätzlich zu ihrer konventionell betriebenen Landwirtschaft) sind vielfältig. Dazu gehört – wie auch auf Seiten der Konsumenten – die Nähe zu den Menschen, die sich mit den Lebensmitteln beschäftigen und diese (in unterschiedlichen Graden) gemeinsam produzieren. Weiterhin bieten der gesicherte Absatzmarkt sowie im Vorhinein festgelegte Preise einen zusätzlichen Vorteil. Dies führt laut einer Studie von Tegtmeyer und Duffy (2005) zu einer Zufriedenheit von 97 Prozent der befragten Landwirte, die mit ihrem Konzept entweder vollständig oder überwiegend zufrieden waren. Trotz dieses hohen Wertes äußerten Landwirte auch Unzufriedenheit mit verschiedenen Aspekten dieser Form der Landwirtschaft. Sie betraf hauptsächlich die Arbeitsbelastung oder die finanzielle Seite der partizipativen Landwirtschaft. Nach der Argumentation der Autoren überwiegt dennoch die Kundenzufriedenheit, aufgrund offensichtlich weiterer nicht materieller („*intangible*“) Vorzüge (wie bereits oben angesprochen; vgl. Tegtmeyer und Duffy 2005). Brown und Miller (2008) identifizierten 57 Prozent der Landwirte, die mit ihrer Lebensqualität zufrieden waren und angegeben haben, dass die partizipativen Bereiche die Gesamtqualität ihres Betriebs verbessert haben.

Im Rahmen der vorliegenden Studie stellte sich heraus, dass die Zufriedenheit zwar mittels einer einzigen Frage und unter Verwendung einer 11-stufigen Skala messbar, allerdings an

jeweils spezifische Bedingungen geknüpft und daher nicht allgemein anwendbar war. Eine klassische Treiberanalyse ist auf Basis des NPS nicht möglich und dies wird in der Literatur zum NPS ebenfalls bemängelt. Die Vorarbeiten zu solchen Treiberanalysen für die partizipative Landwirtschaft zeigten, dass die Zufriedenheit von SoLaWi-Landwirten sich über die Zufriedenheit mit grundsätzlichen Angelegenheiten und solchen kommunikativer bzw. organisatorischer Art messen lässt. Entsprechend entwickelte Fragen flossen in eine separate Befragung der Landwirte ein.

## 4 FAZIT

Die Zusammenarbeit mit Studenten hat sich als außerordentlich fruchtbar erwiesen. Die Gruppe brachte bereits eine hohe Motivation mit, die sich gepaart mit einer engen Zusammenarbeit und Betreuung sehr positiv ausgewirkt hat. Dazu fand u.a. vor den Betriebsbesuchen ein vorbereitender Workshop für die SAFA-Auditoren statt, der durch begleitete Gespräche mit den Leitern ausgesuchter Betriebe in kleinen Gruppen (2-3 Studenten und Betreuer) ergänzt wurde. So konnten die Leitfadenterviews (SAFA) über den Betrieb, die Verfeinerung des zunächst von den Studenten erstellten Mappings und der Kontextualisierung der jeweiligen Betriebsstruktur sowie eine Befragung zum NPS ermöglicht werden. Für die Betriebe selbst wurden SAFA-Poster erstellt, die ihnen nach Abschluss der Arbeiten zur Verfügung gestellt wurden und die als ein Element ihrer Nachhaltigkeitskommunikation Verwendung finden können.

Im Verlauf der Befragungen tauchten jedoch auch Herausforderungen auf, auf deren Grundlage sich Empfehlungen für zukünftige Befragungen ableiten lassen. Grundsätzlich wurde viel Wert auf die ergänzenden Kommentare im SAFA-Tool gelegt, um die Einschätzung bei der Bewertung eines Betriebes untermauern und sicherzustellen zu können, dass nicht „nach Gefühl“ bewertet wurde. Die Erstellung solcher Kommentare erfordert jedoch einiges an Fachwissen, was mitunter zu Schwierigkeiten bei der Erfassung des Status-quo vor Ort geführt hat. Zudem war das vorhandene Wissen relativ heterogen verteilt, was gerade bei kleineren Projekten die Interpretation der Ergebnisse erschwert. Fehlt weiterhin ein bereits „geschultes Auge“ für landwirtschaftliche Betriebe, gehen Informationen verloren bzw. gelangen nicht in die Bewertung, die im entgegengesetzten Fall für Auditoren mit landwirtschaftlicher Ausbildung/Erfahrung leicht zu erfassen gewesen wären.

Das NPS kann durch weitere, vertiefte Befragungen weiterentwickelt werden. Die Analyse der SAFA-Bewertungen nach den vorgegebenen Dimensionen, einschließlich der Feststellung von Lücken beim Audit, entsprechendes Feedback an die Studenten sowie eigene Arbeiten waren erfolgreich. Weitere Anpassungen des SAFA-Tools, bezogen auf eine passge-

nauere Bewertung partizipativ wirtschaftender Betriebe, können generiert werden. Denn – wie herausgearbeitet wurde – partizipative Produktionskonzepte haben andere bzw. deutlich erweiterte Zielsetzungen als klassische. Dies ist ein Grund dafür, dass der ohnehin umfangreiche SAFA-Leitfaden eine zusätzliche Komplexität aufweist. So ist die ökologische Dimension schwer zu operationalisieren, sofern es sich nicht um Indikatoren (wie Energieverbrauch) handelt, die ohnehin leicht quantitativ erfassbar sind. Weiterhin hat der einzelne Auditor im Bereich der sozialen Dimension großen Spielraum bei der Beurteilung des erreichten Niveaus, sofern er nicht bei der Bewertung deutscher Betriebe die Einhaltung der geltenden Gesetze als ohnehin ausreichend ansieht. In Branchen wie der Landwirtschaft, in denen besonders kleine Betriebe unter großem finanziellem Druck stehen, sollte zudem der Erfassung der Rentabilität eine stärkere Bedeutung zukommen, als es im Rahmen der SAFA möglich ist, die sich mit lediglich zwei Indikatoren explizit der Beurteilung der Rentabilität widmet.

## 5 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Aus den oben präsentierten Ergebnissen dieser Studie lassen sich verschiedene Handlungsempfehlungen ableiten, um das Thema der Nachhaltigkeit partizipativer Produktionskonzepte nachvollziehbar und glaubwürdig zu bewerten. So ist die SAFA-Methode kein Tool, das ohne größere Vorbereitung und Reflektion eingesetzt werden sollte. Ein gemeinsamer vorbereitender Workshop durch einen geschulten Experten und eine enge Begleitung der Auditoren sind essenziell, um die korrekte Anwendung sowie die Vergleichbarkeit und abschließende Interpretation der Ergebnisse zu gewährleisten. Dazu ist eine längere Schulung des Auditoren-Teams notwendig.

Die Auditoren sollten zudem entgegen einem häufig beobachteten Trend darauf achten, dass die vier Dimensionen nachhaltiger Entwicklung jeweils für sich absolut bewertet und in der abschließenden Beurteilung nicht der Versuch gemacht wird, mit einer guten Performance in einer Dimension (z. B. Ökonomie) eine schlechte Performance in einer anderen Dimension (z. B. Ökologie) auszugleichen. Dabei hat sich die Arbeit in kleinen Teams bewährt. Sie fördert den Austausch, um somit die Interpretation einzelner Indikatoren kohärent abzustimmen, da die Unterthemen der SAFA-Leitlinie nicht immer trennscharf formuliert sind und Grenzen nicht immer eindeutig gezogen werden können.

In einem nächsten Schritt könnte sich weitere Forschung mit einem Vergleich partizipativer und klassisch wirtschaftender landwirtschaftlicher Betriebe befassen sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausarbeiten. Besteht die Möglichkeit zu einem umfangreichen Projektansatz, könnte bei einer entsprechend großen Anzahl vergleichbarer kooperativer

Betriebe die jeweiligen Nachhaltigkeitsreserven der landwirtschaftlichen Modelle identifiziert werden. Darüber hinaus könnte das bestehende Setting genutzt werden, um weitere Methoden der Nachhaltigkeitsbewertung (wie die der GRI) einzubinden, um einen Vergleich der Bewertungsmethoden untereinander zu ermöglichen. Das wäre insbesondere sinnvoll, um Unterschiede der jeweiligen Branchen (hier: Landwirtschaft) transparent zu machen, da es diesbezüglich ansonsten zu vermeidbaren Verzerrungen in der Interpretation kommt. Nicht zuletzt wäre es im Rahmen einer umfangreicheren Stichprobe möglich, die weitere Entwicklung eines Zufriedenheitsindikators für partizipative Produktionskonzepte anzugehen.

## 6 LITERATURVERZEICHNIS

- Bauer, Florian, Oliver Bössow und Jörg Studzinski. 2007. Über Sinn und Unsinn des Net Promoter Scores (NPS). *Planung und Analyse* 35, Nr. 4: 69-72.
- Bietau, Phillip., Moritz Boddenberg, Franziska Dietze, Max Heinrich Frauenlob, Lenard Gunkel, Katharina Kärgel, Sebastian Leierseder, Julia Munz, Sarah Schmitz, Nadia Sergan und Franziska Vaessen. 2013. *Solidarische Landwirtschaft - Eine soziale Innovation? Eine empirische Studie aus soziologischer Perspektive*. Unter Mitarbeit von B. Blättel-Mink und R. Menez. Frankfurt am Main: Goethe-Universität. [https://www.fb03.uni-frankfurt.de/48975490/Abschlussbericht\\_SoLawi\\_final.pdf](https://www.fb03.uni-frankfurt.de/48975490/Abschlussbericht_SoLawi_final.pdf).
- Brown, Cheryl und Stacy Miller. 2008. The impacts of local Markets: A review of research on farmers markets and Community Supported Agriculture (CSA). *American Journal of Agricultural Economics* 90, Nr. 5: 1296-1302. doi:10.1111/j.1467-8276.2008.01220.x.
- Durose, Catherine, Catherine Needham, Catherine Mangan und James Rees. 2017. Generating 'good enough' evidence for co-production. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice* 13, Nr. 1: 135-151. doi:10.1332/174426415X14440619792955.
- Fornell, Claes, Roland T. Rust und Marnik G. Dekimpe. 2010. The effect of customer satisfaction on consumer spending growth. *Journal of Marketing Research* 47, Nr. 1: 28-35. doi:10.1509/jmkr.47.1.28.
- Grisaffe, Douglas B. 2007. Questions about the ultimate question: Conceptual considerations in evaluating Reichheld's Net Promoter Score (NPS). *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction & Complaining Behavior* 20: 36-53.
- Hamilton, David, Judith Lane, Paul Gaston, James Patton, Deborah MacDonald, Hamish Simpson and Colin Howie. 2014. Assessing treatment outcomes using a single ques-



- tion: The Net Promoter Score. *The Bone & Joint Journal* 96-B, Nr. 5: 622-628. doi:10.1302/0301-620X.96B5.32434.
- Hansemark, Ove und Marie Albinsson. 2004. Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. *Managing Service Quality: An International Journal* 14, Nr. 1: 40-57. doi:10.1108/09604520410513668.
- Hasan, Yousra. 2010. *Kundenzufriedenheit bei der Direktvermarktung landwirtschaftlicher Produkte in Deutschland: Entwicklung eines integrierten Beratungskonzeptes*. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades an der Fakultät für Agrarwissenschaften der Georg-August-Universität. Göttingen: Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek. <https://d-nb.info/1005153868/34>.
- Hunt, David M., Stephanie Geiger-Oneto und Philip E. Varca. 2012. Satisfaction in the context of customer co-production: A behavioral involvement perspective. *Journal of Consumer Behaviour* 11, Nr. 5: 347-356. doi:10.1002/cb.1370.
- Keiningham, Timothy, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil and Tor Wallin Andreassen. 2007. A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing* 71, Nr. 3: 39-51. doi:10.1509/jmkg.71.3.39.
- Keiningham, Timothy, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil, Tor Wallin Andreassen und Luke Williams. 2008. A holistic examination of net promoter. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management* 15, Nr. 2: 79-90. doi:10.1057/dbm.2008.4.
- Kristensen, Kai und Jakob Eskildsen. 2011. Is the Net Promoter Score a reliable performance measure? In: *2011 IEEE International Conference on Quality and Reliability*, hg. von IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 249-253. Bangkok: IEEE. doi:10.1109/ICQR.2011.6031719.
- Macias, Thomas. 2008. Working toward a just, equitable, and local food system: The social impact of community-based agriculture. *Social Science Quarterly* 89, Nr. 5: 1086-1101. doi:10.1111/j.1540-6237.2008.00566.x.
- Park, Eunil, Ki Joon Kim und Sang Jib Kwon. 2017. Corporate social responsibility as a determinant of consumer loyalty: An examination of ethical standard, satisfaction, and trust. *Journal of Business Research* 76, 8-13. doi:10.1016/j.jbusres.2017.02.017.
- Schneider, Daniel, Matt Berent, Randall Thomas und Jon Krosnick. 2008. *Measuring customer satisfaction and loyalty: Improving the 'Net-Promoter' Score*. Working Paper. Stanford. <https://www.van-haafte.nl/images/documents/pdf/Measuring%20customer%20satisfaction%20and%20loyalty.pdf>.

- Schulman, Kevin und Adrian Sargeant. 2013. Measuring donor loyalty: Key reasons why Net Promoter Score (NPS) is not the way. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing* 18, Nr. 1: 1-6. doi:10.1002/nvsm.1463.
- Tegtmeier, Erin M. und Michael Duffy. 2005. *Community Supported Agriculture (CSA) in the Midwest United States: A regional characterization*. Leopold Center Pubs and Papers 151. Iowa: Iowa State University, Leopold Center for Sustainable Agriculture. [http://lib.dr.iastate.edu/leopold\\_pubspapers/151](http://lib.dr.iastate.edu/leopold_pubspapers/151).
- Veloutsou, Cleopatra. 2015. Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: The mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing* 32, Nr. 6: 405-421. doi:10.1108/JCM-02-2014-0878.
- Voorberg, William, Victor J. J. M. Bekkers und Lars Tummers. 2015. A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review* 17, Nr. 9: 1333-1357. doi:10.1080/14719037.2014.930505.
- Wells, Betty, Shelly Gradwell und Rhonda Yoder. 1999. Growing food, growing community: Community supported agriculture in rural Iowa. *Community Development Journal* 34, Nr. 1: 38-46. doi:10.1093/cdj/34.1.38.
- Zaki, Mohamed, Dalia Kandeil, Andy Neely and Janet R. McColl-Kennedy. 2016. *The fallacy of the Net Promoter Score: Customer loyalty predictive model*. Working Paper der Cambridge Service Alliance. Cambridge: University of Cambridge. [https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016OctoberPaper\\_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf](https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2016OctoberPaper_FallacyoftheNetPromoterScore.pdf).

## 7 **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Bewertung der Unterthemen „Gute Unternehmensführung“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5“) bis sehr schlecht („1“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5).....	6
Abbildung 2: Bewertung der Unterthemen „Ökologische Integrität“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5,00“) bis sehr schlecht („1,00“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5).....	10
Abbildung 3: Bewertung der Unterthemen „Ökonomische Resilienz“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5,00“) bis sehr schlecht („1,00“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5).....	15
Abbildung 4: Bewertung der Unterthemen „Soziales Wohlergehen“. Die durchschnittliche Bewertung reicht von sehr gut („5“) bis sehr schlecht („1“), Quelle: Betriebsbefragungen im Projekt (n = 5).....	17