



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 95 | Ausgabe 2

August 2017

AGRARWISSENSCHAFT

FORSCHUNG

—
PRAXIS

Organisation, Rollenverteilung und Produktqualität deutscher Winzergenossenschaften

Von Maximilian Iselborn und Jon H. Hanf

1 Einleitung

169 Winzergenossenschaften, die rund 28.600 ha Weinberge bewirtschaften und etwa 2,35 Millionen Hektoliter Wein erzeugen, zeichnen für rund ein Drittel der gesamten deutschen Weinproduktion im Wirtschaftsjahr 2014/15 (4, 2017). Gemessen an ihrem Produktionsvolumen nimmt die genossenschaftliche Organisationsform eine bedeutende Rolle in der deutschen Weinwirtschaft ein. Zwischen den Wirtschaftsjahren 2000/2001 und 2014/2015 fiel die Anzahl deutscher Winzergenossenschaften von 245 auf 160 (3, 2016), was einem Rückgang um 35 % entspricht. Der Rückgang lässt sich auf die hohe Wettbewerbsintensität im mittleren Preissegment zurückführen (27, 2014, S. 16f.), in dem der überwiegende Anteil der Genossenschaftsweine vermarktet wird. Der Weinmarkt weist, wie der gesamte Lebensmittelhandel in Deutschland, oligopsonistische Strukturen auf: Heterogene Betriebsstrukturen der Anbieter stehen wenigen nachfragenden Handelskonzernen gegenüber, die einen Großteil des gesamten Umsatzes erwirtschaften (15, 2008, S. 104). Genossenschaften stellen wichtige Lieferanten für den Lebensmitteleinzelhandel dar, über den rund 80% der Weine in Deutschland vermarktet werden (6, 2015/16, S. 34). Im Vergleich zu eigentümergeführten Flaschenweinproduzenten schneiden Winzergenossenschaften im Hinblick auf die Weinqualität und Reputation schlechter ab (11, 2004; 2, 2005; 29, 2015), was sich in einem geringeren Preisniveau widerspiegelt (1, 2007; 26, 2013). Zur Erzielung eines Wettbewerbsvorteils bedarf es der Bereitstellung geeigneter Qualitäten. Die Koordination der Produktion geeigneter Rohware, die eine qualitätsorientierte Ausrichtung der Genossenschaft ermöglicht, wird durch heterogene Präferenzen der Mitglieder (23, 2009) und mangelnde Anreize bei der Lieferung qualitativ hochwertiger Rohware (22, 2015), erschwert. Um die aus der Organisationsstruktur resultierenden Herausforderungen bei der Bereitstellung geeigneter Qualitäten aufzuzeigen, werden im Folgenden zunächst die genossenschaftlichen Strukturen von den Zielen der Genossenschaft abgegrenzt.

Die Struktur der genossenschaftlichen Organisation weist eine Janusköpfigkeit auf (20, 2014), die in einen Zielkonflikt mündet. Einerseits ist das Hauptziel der Raiffeisengenossenschaften als Personenvereinigung die Förderung der Mitgliederwirtschaften, die in den Wesensprinzipien

begründet (28, 2007, S. 6f.) und gesetzlich festgeschrieben ist (GenoG, §1). Der Hauptanreiz für Mitglieder liegt in der Höhe des Auszahlungspreises für die Menge der angelieferten Trauben, weshalb Mitglieder tendenziell mengenorientierte Strategien verfolgen (20, 2014; 22, 2015). Andererseits weisen Genossenschaften einen eigenständigen Geschäftsbetrieb auf, der das Ziel verfolgt, sein Eigengeschäft zu maximieren und verbleibende Gewinne an die Mitglieder zu redistribuieren (18, 1962, S. 275). Die Positionierung im Qualitätswettbewerb erfordert eine Bereitstellung ausreichender Investitionsmittel, die aus dem Gewinn abzuschöpfen sind und somit nicht an die Mitglieder redistribuiert werden können.

Zur Erzielung einer qualitätsorientierten Wettbewerbspositionierung im Weinbau bedarf es der Anlieferung geringerer Mengen zu höherer Qualität (21, 2016; 19, 2017). Aus dem Menge-Güte-Gesetz lässt sich ein negativer Zusammenhang zwischen Weinmenge und Weinqualität ableiten (19, 2017, S. 69f.). Qualitätsorientierte Weinbaubetriebe schaffen durch die Bereitstellung optimaler Lesequalität, verbunden mit einem reduzierten Naturalertragsniveau, die Grundlage für eine preisorientierte Wettbewerbsausrichtung (19, 2017, S. 70). Während die Qualitätsbestrebungen eigentümergeführter Flaschenweinproduzenten erlöswirksam sind, stellt die erzielte Qualität einzelner Mitglieder in der Genossenschaft ein Kollektivgut dar (2, 2005). Die gegenläufigen Interessen werden in der Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern und dem Management innerhalb der Genossenschaften deutlich. Sind die Rollenverteilung und die dazugehörigen gegenläufigen Ziele nicht eindeutig – beispielsweise über Verträge – geregelt, führt dies zusammen mit asymmetrisch verteilten Informationen zu opportunistischem Verhalten, das keine der beiden Parteien sein Ziel erreichen lässt (8, 1989a, S. 63).

Die vorhergehenden Ausführungen werfen die Frage auf, wie und in welchem Ausmaß die Rollenverteilung in Winzergenossenschaften geregelt sein muss, um die Bereitstellung hoher Qualitäten sicherzustellen. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, mittels vergleichender Fallstudien mit qualitätsführenden Genossenschaften Faktoren zur Ausgestaltung der Rollenverteilung, die eine qualitätsorientierte Koordination des Produktportfolios ermöglichen, zu identifizieren. Zunächst wird die Organisationsstruktur von Raiffeisengenossenschaften anhand der Agenturtheorie erläutert, um Ansatzpunkte für eine hohe Qualitätsproduktion zu erarbeiten. Diese werden durch vergleichende Fallstudien mit Geschäftsführern von qualitätsführenden Genossenschaften überprüft. Anschließend werden die Befragungen ausgewertet und die Erfolgspotentiale durch eine Inhaltsanalyse ermittelt und diskutiert. Abschließend wird aufgezeigt, inwieweit die Ausgestaltung der Rollenverteilung einen Einfluss auf die qualitätsorientierte Wettbewerbsausrichtung nimmt.

2 Doppelte Prinzipal-Agenten-Problematik und ihre Auswirkungen auf die Weinqualität

In Raiffeisengenossenschaften wird von einer Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik gesprochen, da das Management und die Mitglieder eine Doppelfunktion aufweisen: Sie sind sowohl Prinzipal als auch Agent. Die Mitglieder sind einerseits Kapitalgeber der Genossenschaft, also Prinzipal und setzen die Geschäftsführung ein, in ihrem Sinne die Verarbeitung, Vertrieb und Vermarktung zu führen. Zugleich sind die Mitglieder aber auch Produzent und Zulieferer der Genossenschaften und handeln nach den Vorgaben zur Produktion durch das Management der Genossenschaft, das in diesem Fall der Prinzipal ist (7, 1999, S. 267).

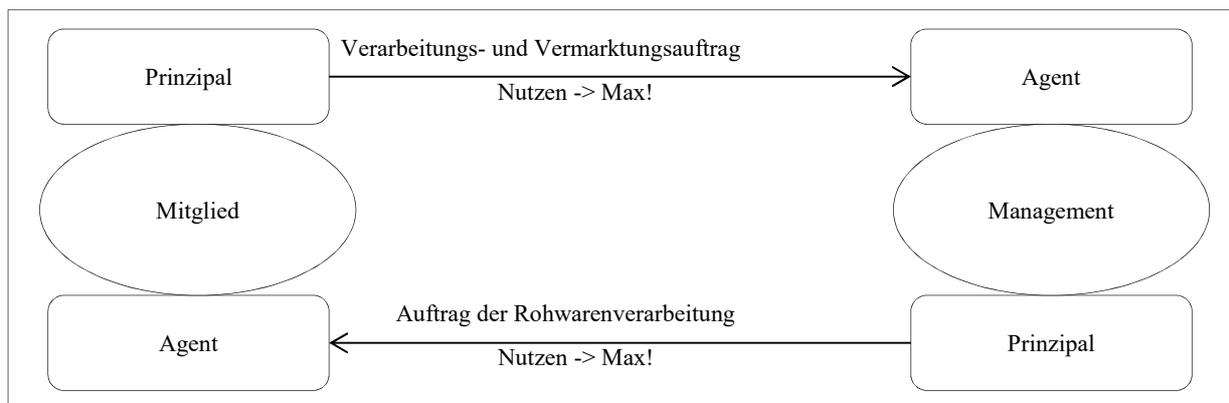


Abbildung 1: Doppelte-Prinzipal-Agenten Problematik in Genossenschaften

Werden die Mitglieder als Prinzipal betrachtet, so liegt das Hauptziel der Mitgliedswirtschaft in der Maximierung des Unternehmensgewinns einzelner Mitglieder. Der Unternehmensgewinn wird dabei durch die mengenbezogene Rückvergütung maximiert. Entsprechend maximieren die einzelnen Mitglieder ihre Produktionsmenge. Gleichzeitig formulieren die Mitglieder den Verarbeitungs- und Vermarktungsauftrag an den Agenten (Management), unter der Nebenbedingung einer kosteneffizienten Vermarktung. Wird das Management als Prinzipal betrachtet, wird hingegen eine Maximierung der Qualität verfolgt, um sich im qualitätsorientierten Weinmarkt erfolgreich zu positionieren und damit eine zunehmende Wertschöpfung zu erzielen. In diesem Fall verlangt das Management von seinem Agenten (Mitgliedern), dass die Produktionsmenge optimiert wird, um höhere Qualitäten bei der Rohwarenproduktion sicher zu stellen (20, 2014; 22, 2015). Wird in beiden Fällen opportunistisches Verhalten der jeweiligen Partei in der Rolle des Agenten unterstellt, ist davon auszugehen, dass die Agenten jeweils ihren Eigennutzen durch vorliegende Informationsasymmetrien (z. B. durch Wissensvorsprung einer der beiden Parteien) maximieren (9, 1989a).

Aufgrund der unklaren Rollenverteilung und vorliegenden Informationsasymmetrien muss der Prinzipal Anreize schaffen, um den Agenten in seinem Interesse handeln zu lassen (8, 1989a). Zudem müssen Verträge zwischen Prinzipal und Agenten so gestaltet sein, dass beide Parteien ihren Nutzen

maximieren. Gemäß der Agenturtheorie und den damit verbundenen Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent, gestaltet sich die wechselseitige Nutzenmaximierung häufig schwierig. Gerade in Winzergenossenschaften ist die Gestaltung des Anreizsystems bei der Produktion von hoher Weinqualität von Bedeutung. Die Basis für eine hohe Weinqualität bildet gesundes Ausgangsmaterial. Traubenerzeuger können durch verschiedene Maßnahmen im Anbau die Qualität der Trauben steigern. Eine Reduzierung des Ertrages ist meist mit einer Steigerung der Qualität korreliert (21, 2016; 19, 2017). In der praktischen Umsetzung sind Rebschnitt, Laubwandmanagement und mengenreduzierende Maßnahmen wie das Ausdünnen oder das Traubenteilen, Methoden, die die Qualität maßgeblich beeinflussen (25, 2000).

Mitglieder einer Winzergenossenschaft werden bei Einhaltung einer festgelegten Mindestqualität in der Regel nach Abgabemenge bezahlt (2, 2005, S. 182). Auszahlungspreise sind meist auch an das Mostgewicht und die Traubengesundheit gekoppelt. Im Normalfall verpflichtet die vertragliche Ausgestaltung die Genossenschaft dazu, angeliefertes Lesegut, das bestimmte Mindestanforderungen erfüllt, anzunehmen. Somit stehen Genossenschaften dem Problem der adversen Selektion gegenüber (13, 2012a, S. 434). Mitgliederbetriebe verfolgen aufgrund ihrer Heterogenität sehr unterschiedliche Qualitäts- und Produktionsphilosophien (23, 2009). Wird dem Mitglied opportunistisches Verhalten unterstellt, maximiert dieses seinen Aufwand im Weinberg und somit die Steigerung der Traubenqualität nur dann, wenn sein Nutzen gesteigert wird. Dies verlangt einen konstanten und mit dem Aufwand im Weinberg steigenden Auszahlungspreis. Wird dies durch das Management nicht realisiert, verliert das Mitglied den Anreiz einer qualitätsorientierten Produktion. Für die Geschäftsführung der Winzergenossenschaft wird es schwierig, die Weinqualität bzw. das Produktportfolio wettbewerbsfähig zu koordinieren. Mitglieder versuchen die größtmögliche Menge mit Erreichen der Mindestqualität zu erzielen und so ihre Auszahlungen zu maximieren (26, 2013, S. 158). Aufgrund der Prinzipien, die im Genossenschaftsgesetz niedergeschrieben sind, steht es dem Mitglied in manchen Genossenschaften frei, seine Trauben an die Genossenschaft zu liefern oder die Trauben zu besseren Konditionen Kellereien oder Weingütern anzubieten (11, 2004, S. 376).

Durch die Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik wird es dem Management erschwert, Sanktionen gegenüber dem Mitglied zu ergreifen. Entsprechend ist eine Sanktionierung durch das Management bei Anlieferung minderwertiger Qualitäten nur eingeschränkt möglich, wodurch die Verarbeitung heterogener Qualitäten gegeben ist (14, 2012b, S. 231). Um den Zusatznutzen für das Mitglied zu erhöhen, können Anreizsysteme geschaffen werden. Diese können zum einen durch eine zusätzliche analytische Bewertung des Lesegutes bei der Anlieferung realisiert werden. Zum anderen können Qualitätsgruppen mittels eines Zusatzvertrages gebildet werden. Dabei werden die angelieferten Trauben entsprechend ihrer Qualitäten getrennt und ausgebaut. Meist ist für jede Qualitätsstufe eine Mindestanforderung an Öchslegraden vorgegeben (22, 2015, S. 3). Wird dem Mitglied opportunistisches Verhalten unterstellt, versucht jeder Winzer mit dem geringsten Aufwand die

Anforderungen der jeweiligen Qualitätsstufe zu erfüllen. Bewertungsspannen und Toleranzbereiche könnten, im Sinne einer Qualitätsoptimierung, als nicht zielführend bewertet werden.

Als Lösungsansatz für die Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik bieten sich unterschiedliche Qualitätsmodelle, die mit monetären Anreizen der Mitglieder bei Anlieferung festgelegter Qualitäten, verbunden sind (16, 2007; 20, 2014). Durch die Bildung von strategischen Mitgliedergruppen können eine Steigerung der Trauben- und damit Weinqualität erzielt und höhere Auszahlungspreise garantiert werden. Einen zweiten Lösungsansatz stellt die Bonitur der Rebflächen des Mitgliedes dar. Die qualitätsfördernden weinbaulichen Maßnahmen bewirtschafteter Flächen werden dabei mehrfach im Verlauf der Vegetation bewertet. Bonuspunkte erhöhen den Auszahlungspreis und binden die Mitglieder enger an die Genossenschaft (10, 2011, S. 4ff.). Die sozialen Effekte der Gemeinschaftsbildung sind für Nebenerwerbsswinzer und kleinstrukturierte Betriebe von besonderem Interesse (17, 2000, S. 20). Es zeigt sich, dass die übliche Ausgestaltung genossenschaftlicher Verträge, basierend auf der Berechnung des Auszahlungspreises anhand erbrachter Mostgewichte, nicht ausreicht, um eine wettbewerbsfähige Strategie umzusetzen. Vielmehr müssen Anreize gesetzt werden, die auf Seiten der Mitglieder zu einer bedarfs- und wettbewerbsgerechten Produktion von Trauben führen. Hierdurch kann eine Wettbewerbspositionierung mit einer qualitätsorientierten Sortimentsgestaltung gewährleistet werden.

Aufgrund der beschriebenen Interessensunterschiede zwischen Geschäftsführung und Mitglied und der damit verbundenen unklaren Rollenverteilung, stellen Winzergenossenschaften in der Regel keine Spitzenqualitäten her (11, 2004). Die Evaluation durch Fachzeitschriften zeigt dennoch, dass ein Teil der deutschen Winzergenossenschaften eine hohe Qualitätspositionierung erreicht. Bei diesen Qualitätsführern ist anzunehmen, dass eine klare Rollenverteilung vorliegt. Es stellt sich die Frage, inwieweit die Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern und dem Management in diesen qualitätsführenden Genossenschaften klar definiert und die Auswirkungen der Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik minimiert werden. Somit lässt sich die Annahme treffen, dass eine klare Rollenverteilung zwischen Mitglied und Management eine notwendige Bedingung zur qualitätsorientierten Wettbewerbsausrichtung des Produktportfolios in deutschen Winzergenossenschaften ist.

3 Methodik und Durchführung der Fallstudien

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der vergleichenden Fallstudienanalyse (5, 2009, S. 4), welche das Ziel verfolgt, über die vergleichende Analyse mehrerer Fälle die Forschungsfrage zu beantworten. Yin (2003) charakterisiert eine Fallstudie durch: „ [...] an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in its real-life context [...] (S. 14f.)“. Fallstudien eignen sich insbesondere zur Untersuchung komplexer Sachverhalte, die nicht direkt zu beobachten sind (5, 2009, S. 24). Die

Rollenverteilung in Genossenschaften als komplexes Phänomen ist nicht direkt zu beobachten. Methodisch werden die Fallstudien durch Interviews in Anlehnung an Mayring (2010) gestützt. Im Rahmen der Interviews soll geklärt werden, inwieweit die Mitglieder und die Geschäftsführung sich der eigenen Rollen bewusst sind und ob die Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik explizit – in Form von Verträgen oder strategischen Gruppen (7, 1999; 16, 2007) – oder implizit gelöst wird. Abbildung 2 veranschaulicht den methodischen Ansatz der vorliegenden Untersuchung in Anlehnung an Dul und Hak (2009, S. 13).



Abbildung 2.: Ablauf der Fallstudie

Die Auswahl der zu untersuchenden Fälle ist auf Basis theoretischer Überlegungen zu treffen (9, 1989b, S. 537), da ex-ante formulierte Ausprägungen der Fälle untersucht werden sollen. Zur Erhöhung der Konstruktvalidität ist eine Triangulation durch Einbezug mehrerer Datenquellen zu gewährleisten (9, 1989b, S. 538). Die Auswahl der produzierenden Genossenschaften wurde über Bewertungen und Auszeichnungen von Fachzeitschriften (Weinwirtschaft, Der Feinschmecker, Gault Millau) und anderen Qualitätsvereinigungen (MundusVini und DLG) durchgeführt.¹ Aus den bewerteten Genossenschaften wurde ein Ranking entwickelt, in welchem die zehn besten Genossenschaften herausgearbeitet wurden. Mithilfe von Expertengesprächen wurde bestätigt, dass die ausgewählten Winzergenossenschaften als Qualitätsführer anzusehen sind. Aus diesem Pool wurden drei Genossenschaften aus dem Anbaugebiet Württemberg ausgewählt. Entsprechend kann der Reputationseffekt aufgrund der Region konstant gehalten werden sowie die Anbaubedingungen und Zielmärkte sind vergleichbar. Zur Triangulation wurden Experten zu den ausgewählten Fällen befragt. Im Ergebnis wurden die Genossenschaften durch die Experten als Qualitätsführer bestätigt. Die Interviews wurden mit den Geschäftsführern durchgeführt, da davon auszugehen ist, dass die Geschäftsführung die genossenschaftliche Qualität in Verbindung mit dem Mitgliedermanagement bestmöglich einschätzen kann. Die Interviews waren 54:07, 71:58 und 42:18 Minuten lang.

Vor den Interviews wurde ein halboffener Fragebogen entwickelt, der als Interviewleitfaden diente. Die Zusammenhänge zwischen Organisation und Qualität sollten durch die Rollenverteilung innerhalb des Unternehmens erklärt werden. Fragen wurden zur Zusammensetzung der Geschäftsführung, des Vorstandes und der Mitglieder gestellt. Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Vorstand

¹ Die Festlegung der qualitätsführenden Winzergenossenschaften durch gewonnene Preise und Auszeichnungen hat zur Folge, dass Unternehmen, die nicht an den betrachteten Wettbewerben teilnehmen, ex-ante ausgeschlossen wurden. Dieses Problem wurde durch eine möglichst umfassende Einbindung unterschiedlicher Weinführer und Wettbewerbe gemindert.

und Mitglied wurde weiterführend thematisiert. Zudem sollten die Interviewpartner die Aufgabenverteilung innerhalb der Winzergenossenschaft und das Qualitätsmanagement beschreiben. Mithilfe des Fragebogens sollten die Rollen der Geschäftsführung, des Mitgliedes, des Vorstandes und deren Zusammenarbeit beschrieben werden. Außerdem wurde explizit die Ausgestaltung von Verträgen zwischen Management und Mitgliedern erfragt. Die Interviews wurden zeitnah transkribiert und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) strukturiert. Eine vergleichende Fallstudienanalyse zur Bildung von Theorien wurde in Anlehnung an Dul und Hak (2009, S. 176f.) durchgeführt. Dabei wurde untersucht, inwieweit die ermittelten Faktoren auf alle Fälle zutreffen.

4 Ergebnisse der Fallstudien

4.1 Beschreibungen der Winzergenossenschaften

Fall 1 bewirtschaftet eine Rebfläche von 127 Hektar und produziert ca. 1,2 Millionen Flaschen jährlich. Zu 2/3 erzeugt die Genossenschaft Rotwein (inklusive Roséweine) und zu 1/3 Weißwein. Die Rebfläche wird von 13 Vollerwerbswinzern und 28 Nebenerwerbswinzern bewirtschaftet. Weiterhin gibt es etwa 150 inaktive Mitglieder, die zwar Mitglied der Genossenschaft sind, aber über keine eigene Rebfläche verfügen. Der größte Teil der Rebfläche wird von den Vollerwerbswinzern bewirtschaftet. Die Vollerwerbswinzer besitzen jeweils zwischen acht und 13 ha Rebfläche, während die kleinste Rebfläche der Nebenerwerbswinzer zwei Ar beträgt. Im Mittel liegt die Altersstruktur der Mitglieder bei ca. 55 Jahren. Seit 20 Jahren ist die Geschäftsführung im Betrieb. Die Genossenschaft ist auf die Produktion von Qualitätswein ausgerichtet und entwickelt sich, laut Geschäftsführung, stetig weiter, um zu den qualitätsführenden Genossenschaften in Deutschland zu gehören. Der Geschäftsführer bezeichnete sich als 'Betriebsleiter', da er neben der Aufgabe der Geschäftsführung die Bewirtschaftung des Weinkellers übernimmt.

Fall 2 bewirtschaftet eine Rebfläche von 280 ha und produziert ca. 2,2 Mio. Flaschen jährlich. In der Genossenschaft werden 2/3 Rotwein (inklusive Roséweine) und 1/3 Weißwein erzeugt. Insgesamt hat die Winzergenossenschaft 700 Mitglieder, wovon 500 keine eigene Rebfläche besitzen und als inaktiv anzusehen sind. Zehn Mitglieder sind im Vollerwerb Traubenproduzenten. Die Nebenerwerbsmitglieder bewirtschaften maximal 1,5 Hektar Rebfläche. Das Alter der Mitglieder liegt im Mittel bei ca. 60 Jahren. Laut dem Geschäftsführer ist die Winzergenossenschaft seit 2008 bestrebt, Qualitätswein herzustellen. Der Geschäftsführer beschreibt, dass die Weinqualität vornehmlich von den Anbautechniken der Mitglieder bestimmt wird.

Fall 3 bewirtschaftet 85 ha Rebfläche und produziert ca. 700.000 Flaschen jährlich. Rotwein hat einen mengenmäßigen Anteil von 55% (inklusive Roséweine), Weißwein hat einen Anteil von 45%. Die Genossenschaft umfasst 85 Mitglieder. 12 Mitglieder bewirtschaften rund 80% der gesamten

Rebfläche im Vollerwerb. Das Durchschnittsalter der Winzer liegt bei ca. 55 Jahren, die Betriebsnachfolge ist lediglich bei einem Viertel der Vollerwerbswinzer geregelt. Laut Geschäftsführung war die Winzergenossenschaft schon immer unter den Qualitätsführern. Der Geschäftsführer ist seit 2006 in der Winzergenossenschaft tätig.

Alle drei Geschäftsführer bezeichneten den Verkauf der Weine Ab-Hof, über den Fachhandel oder über die Gastronomie als wichtigste Absatzkanäle. Im Vergleich zum Absatz über den Lebensmitteleinzelhandel, bei dem geringe Stückelöse erzielt werden, bieten die Absatzkanäle Ab-Hof, über den Fachhandel und über die Gastronomie die Möglichkeit einer Erzielung hoher Stückelöse (Szolnoki/Hoffmann, 2014, S. 35).

4.2 Beschreibung qualitätsfördernder Faktoren

Im Folgenden werden Faktoren beschrieben, welche die Beziehung zwischen Geschäftsführung, Vorstand und Mitgliedern abbilden. Zuerst werden Faktoren untersucht, die direkt der Rolle der Geschäftsführung, des Vorstandes oder des Mitgliedes zuzuordnen sind. Danach wird die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstand beschrieben. Abschließend werden Faktoren dargestellt, die die Qualitätsauffassung des Geschäftsführers bzw. der Winzergenossenschaft betreffen und das Qualitätssystem und -management der Winzergenossenschaft erklären.

4.2.1 Rolle der Geschäftsführung

In allen drei Winzergenossenschaften wurde die Rolle der Geschäftsführung als eine starke und führende Rolle innerhalb des Unternehmens empfunden. Ein Geschäftsführer beschreibt seine Position: „Gut, ich bin letztlich schon der Kopf, sagen wir mal, wo es zusammenläuft und in dem Sinn wir uns auch organisieren (Fall 2).“ Zudem sehen sich die Geschäftsführer persönlich mit der jeweiligen Winzergenossenschaft eng verbunden. Die Interviewpartner verfügen über eine Hochschulbildung mit dem Schwerpunkt Wein oder Wirtschaft. Mit Ausnahme von einem Interviewpartner sind die Hauptaufgaben der Geschäftsführung klar formuliert und liegen hauptsächlich in der Organisation der Genossenschaft sowie in der Weinvermarktung. Ein Geschäftsführer ist zudem für die Weinbereitung als Kellermeister verantwortlich. In den Genossenschaften beschreiben die Geschäftsführer, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Vorständen und Kellermeister stattfindet. Eine wichtige Aufgabe sieht die Geschäftsführung in der Motivation der Mitarbeiter und Mitglieder. Zur Motivation werden die Mitglieder regelmäßig über aktuelle Themen informiert, um bestmögliche Informationstransparenz zu schaffen. Einer möglichen Teilablieferung stehen die Geschäftsführer kritisch gegenüber. Von den Genossenschaftsmitgliedern wird erwartet, dass die gesamte Rohwarenproduktion in die Verarbeitung und Vermarktung einfließt. Die Interviewpartner nannten zwei Prinzipien einer

Winzergenossenschaft als änderungsbedürftig. Zwei Geschäftsführer kritisierten das Demokratieprinzip, das jedem Mitgliedsbetrieb, unabhängig von der anteilig bewirtschafteten Rebfläche, ein Stimmrecht gibt (28, 2007, S. 6). Zur Schaffung von Anreizen sollte das Stimmrecht an die anteilig bewirtschaftete Rebfläche gekoppelt werden. Als ein weiteres Problem wurde von einem Geschäftsführer das Verbot von Traubenzukäufen gesehen. Die Möglichkeit von Traubenzukäufen bietet der Genossenschaft eine flexible Beschaffung von Rohware bestimmter Qualitäten und kann zu einer qualitätsorientierten Wettbewerbsausrichtung beitragen. Darüber hinaus können über Zukäufe jahrgangsspezifische Qualitäts- und Mengenunterschiede ausgeglichen werden.

4.2.2 Rolle des Vorstandes

Der Vorstand der untersuchten Genossenschaften besteht bei allen Genossenschaften - zum Teil oder ganz - aus hauptberuflichen Winzern. Dies zeigt, dass die Vorstände mit weinbaulichen Themen vertraut sind. Bei produktionstechnischen Fragestellungen und aktuellen Ereignissen (z. B. Herausforderungen durch Witterungsschwankungen) herrscht zwischen Vorstand und Mitgliedern Informationstransparenz, da der Vorstand in die Produktion eigenverantwortlich involviert ist. In allen drei Genossenschaften ist der Vorstand darüber hinaus für die Koordination der Mitglieder im Weinanbau zuständig. Es besteht eine klare Zuständigkeit der Verantwortlichen für ihre jeweiligen Bereiche: Dem Vorstand obliegt der Weinanbau, dem Kellermeister die Vinifikation und der Geschäftsführung die Betriebsleitung. Es findet ein regelmäßiger Austausch zwischen den Verantwortlichen der einzelnen Zuständigkeitsbereiche statt.

4.2.3 Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstand

Zuständigkeiten und Aufgabenbereiche der Geschäftsführung und des Vorstandes sind klar verteilt. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstand wird an den regelmäßigen Treffen deutlich, in denen die Zuständigkeitsbereiche und damit verbundene Entscheidungen einvernehmlich abgestimmt werden. Zum Teil werden diese Entscheidungen protokolliert, um Zielabsprachen festzuhalten. In allen drei Genossenschaften bestehen Verträge zwischen Vorstand und Geschäftsführung. Die Zielerreichung wird in den untersuchten Winzergenossenschaften anhand von Buchführungsergebnissen fortlaufend kontrolliert. Investitionen werden in den Sitzungen besprochen und durch Abstimmungen priorisiert. Bei großen Investitionsvorhaben binden Geschäftsführung und Vorstand die Mitglieder durch Einberufung einer Generalversammlung in die Entscheidungsfindung ein. Zwei Interviewpartner erwähnen, dass Investitionen im Bereich Marketing im Vergleich zu Investitionen im Bereich Kellerwirtschaft schwieriger durchzusetzen sind. Alle drei Interviewpartner gaben an, bei Verstößen der Mitglieder gegen die Genossenschaftssatzung Sanktionen durchzusetzen.

4.2.4 Rolle der Mitglieder

In den drei Genossenschaften sind die Rechte und Pflichten der Mitglieder vertraglich geregelt. Das jeweilige Auszahlungssystem ist schriftlich festgelegt. Alle drei Geschäftsführer erklärten, dass die Mitglieder sich stark mit dem Qualitätsstreben der Genossenschaft identifizieren und zugunsten der Qualität auf höhere Erträge verzichten. Ein Interviewpartner gab an, dass dennoch kontinuierlich Überzeugungsarbeit geleistet werden müsse, um das Vertrauen der Mitglieder in die Qualitätsproduktion zu fördern. Um den Rückhalt der Mitglieder zu erhalten, werden diese mit Informationsveranstaltungen und einer hohen Informationsdichte an die Genossenschaft gebunden. Zwei der Geschäftsführer sehen es als notwendig an, auch die inaktiven Mitglieder mit einzubeziehen, da diese impliziten Einfluss auf die Entscheidungsfindung der aktiven Mitglieder ausüben können. Zur Stärkung der Bindung werden die Mitglieder bei Veranstaltungen (z. B. Produktpräsentationen) regelmäßig eingebunden.

4.2.5 Qualitätssystem und -management

In allen drei Genossenschaften ist ein Qualitätssystem etabliert, das die Produktion der Rohware bestimmter Qualitäten fixiert. Das Produktportfolio wird entsprechend über die Vegetationsperiode hinweg durch Vorgaben in der Produktion von Geschäftsführung und Vorstand bestimmt. Nach dem jeweiligen Qualitätssystem richten sich auch das Bonitursystem und damit verbunden die Auszahlungspreise. Zum Basispreis, der von der angelieferten Menge und einer festgelegten Mindestqualität abhängt, erfolgt ein Qualitätszuschlag für die Erfüllung weiterer Selektionskriterien. Mit steigender Erfüllung schriftlich vereinbarter Selektionskriterien steigt die monetäre Vergütung der Genossenschaftsmitglieder. Die Qualität und die vorgeschriebene Menge der Trauben werden bei der Traubenannahme kontrolliert. Weicht die Menge von den Vorgaben ab oder ist die Qualität der Trauben nicht der Qualitätsstufe entsprechend, werden Sanktionen über Preisabschläge durchgesetzt. Aus Sicht der Geschäftsführer ist im Vergleich zu monetären Sanktionen die soziale Kontrolle zwischen den Mitgliedern ein wesentlich bedeutenderer Sanktionierungsmechanismus, um die festgelegten Qualitäten zu erzielen. Keines der Mitglieder möchte sich gegenüber anderen Mitgliedern für schlechte Qualitäten verantwortlich machen, da es das Kollektivgut Qualität schädigt. Aus diesem Grund besteht eine notwendige Identifikation der einzelnen Mitglieder mit dem Qualitätsstreben der Genossenschaft. Bereits vor der Lese und der Traubenablieferung wird die Qualität der Trauben im Weinberg überprüft. In den untersuchten Genossenschaften werden die Rebflächen während der Wachstumsphase und Beerenreife mehrmals optisch kontrolliert. Alle drei Winzergenossenschaften setzen Boniturgruppen ein, die aus Mitgliedern und einem Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied bestehen. So stellen die Genossenschaften sicher, dass bereits vor der Traubenabnahme Probleme in der Qualität erkannt werden.

Abschließend wurde den Geschäftsführern, die unter Kapitel 2 beschriebene Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik erläutert. Alle Interviewpartner konnten die aufgestellte Annahme über eine

klare Rollenverteilung als Grundlage einer qualitätsorientierten Wettbewerbsausrichtung bestätigen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass alle Befragten eine klare Rollenverteilung für unabdingbar halten, um die Produktion und Vermarktung effektiv zu koordinieren. Die Interviewpartner waren der Meinung, dass Genossenschaften in der Lage sind, hohe Qualitäten zu produzieren, jedoch nehme das schlechte Image von Genossenschaftsweinen Einfluss auf die zu erzielbaren Produktpreise. In allen drei Fällen nannten die Geschäftsführer zwei übergeordnete Ziele: Zum Ersten streben die Genossenschaften eine regionale und überregionale Qualitätsführerschaft an. Zum Zweiten zielen die Genossenschaften auf eine Absicherung der Nachfolge in den Mitgliedsbetrieben als Grundlage einer langfristigen Strategie, ab.

5 Diskussion der Ergebnisse

Durch die Auswertung der Faktoren im Kontext der Rollenverteilung wird deutlich, dass die Rollen und die damit verbundenen Aufgaben in allen untersuchten Genossenschaften eindeutig geregelt sind. In allen Genossenschaften ist der Geschäftsführer hauptsächlich für Organisation und Weinvertrieb zuständig und hat die Aufgabe, die Geschäfte auf strategischer Ebene weiterzuentwickeln. Zudem übernimmt er die Koordination aller Geschäftseinheiten. Dies bedeutet, dass er die Anforderungen des Marktes, des Anbaus und der Produktion, in Absprache mit dem Vorstand und Kellermeister, aufeinander abstimmt. Zudem koordiniert der Geschäftsführer die Mitarbeiter der Genossenschaft und deren Aufgaben. Die Informationsverteilung zwischen den Unternehmensbereichen ist entsprechend in hohem Maße vom Geschäftsführer abhängig.

Die Interviews zeigen, dass sich die Geschäftsführer zwar in der Führungsposition sehen, aber dennoch in ihrer Entscheidungsmacht eingeschränkt sind, da eine Rücksprache mit dem Vorstand notwendig ist. Durch die Rücksprache mit den Vorständen fühlen sich die Mitglieder an den wesentlichen Schritten der Genossenschaft beteiligt. Dies wirkt motivationsfördernd und bindet die Mitglieder an die Philosophie der Genossenschaft. Es wird deutlich, dass die Geschäftsführer als Prinzipal agieren, sich aber auch ihrer Rolle als Agenten bewusst sind. Der Vorstand übernimmt in den untersuchten Genossenschaften die Leitung des Weinanbaus und ist wesentlicher Entscheidungsträger, wenn es um Qualitätsrichtlinien, strategische Ausrichtung der Produktion oder Investitionstätigkeiten geht. Er arbeitet mit dem Geschäftsführer zusammen und trägt dessen Entscheidungen mit.

Es ist ersichtlich, dass die Rollen in qualitätsführenden Genossenschaften nicht nur klar verteilt sind, sondern dass sich Geschäftsführung, Vorstand und Mitglieder ihrer Rollen auch bewusst sind. Dadurch wird sichergestellt, dass die Parteien in der jeweiligen Rolle, ob als Prinzipal oder Agent, um die Ziele und Ansprüche der anderen Seite wissen und der Anreiz zu opportunistischem Verhalten vermindert wird. Die befragten Geschäftsführer machten zudem deutlich, dass eine Genossenschaft nur dann erfolgreich ist, wenn sich die einzelnen Parteien auf einander verlassen können.

Informationsasymmetrien und das daraus resultierende opportunistische Verhalten wurden durch Verträge und Kontrollen sowie Sanktionen bei Regelverstößen gelöst. Die Leistung der Mitglieder wird durch Qualitätskontrollen im Weinberg und bei der Traubenannahme kontrolliert. Der Vorstand, der sich aus Mitgliedern zusammensetzt, kontrolliert die Arbeit der Geschäftsführung fortlaufend anhand der Buchführung.

Die drei Geschäftsführer betonten, dass das Vertrauen der Mitglieder bei der Qualitätsproduktion gegenüber dem Management unabdingbar sei. Um diese Vertrauensbasis zu schaffen und die Unterstützung der Mitglieder hinsichtlich des Qualitätsstrebens der Genossenschaft zu sichern, finden regelmäßige Treffen statt. Zudem werden Berichte und Entwicklungen den Mitgliedern schriftlich mitgeteilt. Damit werden die Informationsasymmetrien zwischen Management und Mitglied weiterführend minimiert. Die Geschäftsführer waren in den Gesprächen der Meinung, dass sich eine Qualitätsproduktion für das Mitglied auszahlen muss. Auszahlungspreise sind nicht nur geeignet um die Mitglieder zu motivieren und die Qualitäten zu fördern. Sie können ebenso eine Anerkennung für die erbrachte Leistung darstellen.

Die Genossenschaften verfolgen ein Bonitursystem mit gestaffelten Auszahlungspreisen. Hierdurch entsteht eine Motivation zur Produktion hoher Qualitäten. Dem einzelnen Mitglied kann trotzdem unterstellt werden, dass es sich opportunistisch verhält, solange der Zuwachs durch Mengenerlöse den Zuwachs durch Preiserlöse übersteigt. Deshalb schaffen die Genossenschaften neben rein monetären Anreizen, insbesondere soziale Anreize, um eine qualitätsorientierte Koordination der Rohware zu ermöglichen. Hierzu werden die Mitglieder durch Aufgaben, wie die Vermarktung und Repräsentation nach außen, eingebunden und können so am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Mitglieder werden über ihre Arbeit und Pflichten im Weinberg hinaus motiviert, am Qualitätsstreben teilzuhaben und sich zu verbessern. Schulungen und regelmäßige Veranstaltungen unterstützen diesen psychologischen Effekt. *„Da macht man mal ne Schulung oder ne Weinprobe, um mal zu zeigen wo stehen wir auch im Vergleich zu anderen nationalen oder auch internationalen Erzeugern, einfach um zu zeigen ihr könnt stolz sein auf das was ihr macht. Das ist ja auch ganz wichtig sie einfach beim eigenen Ego zu packen und dann sind sie auch nächsten Herbst motiviert die Vorgaben zu erfüllen (Fall 3).“*

In den untersuchten Genossenschaften war das Management in der Lage, bei Ablieferung schlechter Qualitäten Sanktionen durchzusetzen. Die Geschäftsführer wiesen darauf hin, dass eine Sanktionierung möglich sei, weil Sanktionen explizit vertraglich geregelt und somit von den Mitgliedern akzeptiert sind. Allerdings sahen die befragten Geschäftsführer die sozialen Kontrollmechanismen innerhalb der Gemeinschaft der Genossenschaft bei der Produktion hoher Qualitäten als wesentlich bedeutender an. Grundlage der wechselseitigen sozialen Kontrolle ist die Identifikation der Mitglieder mit den Zielen der Genossenschaft.

Die Untersuchung der Genossenschaften zeigt eine überwiegend klare Rollenverteilung zwischen Geschäftsführung, Vorstand und Mitgliedern. Die in Kapitel 2 aufgezeigten Lösungsansätze zur Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik finden innerhalb der Genossenschaften Anwendung. Besonders ist dabei hervorzuheben, dass die Identifikation mit der Genossenschaft, Informationstransparenz sowie monetäre und soziale Anreizmechanismen positiven Einfluss auf die Rollenverteilung und damit auf die Koordination der Qualität nehmen.

Zusammenfassung

Organisation, Rollenverteilung und Produktqualität deutscher Winzergenossenschaften

Die Struktur deutscher Winzergenossenschaften, bei der Mitglieder und Geschäftsführung eine Doppelfunktion ausüben, begünstigt eine unklare Rollenverteilung, die sich über die Prinzipal-Agenten-Theorie abbilden lässt. Eine unklare Rollenverteilung zwischen Mitgliedern und Geschäftsführung führt zur Abnahme der Weinqualität und erschwert die Koordination eines qualitätsorientierten Produktportfolios. Der vorliegende Beitrag analysiert die organisationalen Herausforderungen deutscher Winzergenossenschaften und deren Einfluss auf die Produktqualität anhand der doppelten Prinzipal-Agenten-Problematik. Durch eine vergleichende Fallstudienanalyse, die mit drei qualitätsführenden Winzergenossenschaften durchgeführt wurde, werden Ableitungen über implizite und explizite Mechanismen, die zu einer klaren Rollenverteilung führen, gewonnen. Insbesondere soziale Mechanismen, wie die wechselseitige Kontrolle der Mitglieder zur Einhaltung der Qualitätsparameter, sind maßgebliche Faktoren zur Steigerung des Kollektivgutes Qualität in deutschen Winzergenossenschaften.

Summary

Organisation, role allocation and product quality of German winegrowers' co-operatives

The structure of German vine-growers' co-operatives, with members and management exercising dual functions, promotes an unclear role allocation, which can be described by the principal-agent theory. An unclear role allocation between members and management results in a decreasing wine quality and handicaps the coordination of a quality-oriented product portfolio. The purpose of the current article is to analyse the organisational challenges of German winegrowing co-operatives and their influence on the product quality on the basis of the double principal-agent problem. By means of a comparative case study analysis, which was carried out among three quality-leading

winegrowing co-operatives, deductions about implicit and explicit mechanisms, which lead to a clear role allocation, are obtained. Social mechanisms, such as mutual monitoring of the members regarding compliance with quality parameters, are particularly decisive factors when it comes to increasing the level of the collective good of quality in German winegrowing co-operatives.

Résumé

Organisation, répartition des rôles et qualité des produits des coopératives viticoles allemandes

La structure des coopératives viticoles allemandes, dont les membres et la direction exercent une double fonction, favorise une répartition peu claire des rôles qui pourrait s'expliquer par la théorie du principal-agent. Une répartition vague des rôles entre les membres et la direction des coopératives mène à une dégradation de la qualité du vin et entrave la coordination d'un portefeuille de produits orienté sur la qualité. La présente contribution analyse les défis d'organisation pour les coopératives viticoles allemandes et leur influence sur la qualité des produits sur la base du principe du double principal-agent. Une analyse comparative des études de cas réalisées avec trois coopératives viticoles de gestion de qualité permet de définir des mécanismes implicites et explicites menant à une répartition plus nette des rôles. Des mécanismes sociaux en particulier, tels que le contrôle mutuel des membres relatif à la conformité aux paramètres de qualité, sont des facteurs décisifs pour une amélioration du bien collectif de la qualité dans les coopératives viticoles allemandes.

Literaturverzeichnis

1. Aligner, M., Fritsch, A., Reichel, R.: Winzergenossenschaften im Wettbewerb, In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 3/2007, S. 167–177.
2. Dilger, A. (2005): Prinzipal-Agenten-Probleme im deutschen Weinbau. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 55 (3), S. 179-189.
3. DRV (2016): DRV-Weinwirtschaftsbericht, Statistischer Bericht, <http://www.raiffeisen.de/uebersicht-der-genossenschaftssparten/wein/>, aufgerufen am 05.01.2017.
4. DRV (2017): Willkommen bei den Deutschen Winzergenossenschaften, <http://www.deutsche-winzergenossenschaften.de/>, aufgerufen am 05.01.2017.
5. Dul, J., Hak, T. (2008): Case Study Methodology in Business Research. Oxford: Elsevier Ltd.
6. DWI (2015/16): Struktur des deutschen Weinmarktes 2015/16. Deutscher Wein Statistik 2015/2016.

7. Eilers, C., Hanf, C. (1999): Contracts between farmers and farmer's processing co-operatives: A principal-agent approach for the potato starch industry. *Vertical Relationships and Coordination in the Food System*. Physica Verlag. Heidelberg: 267-284.
8. Eisenhardt, K. (1989a): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14(1), S. 57-74.
9. Eisenhardt, K. (1989b): Building Theories from Case Study Research. In: *Academy of Management Review*, Vol. 14(4), S. 532-550.
10. Feigl, E. (2011): Einflussfaktoren auf die langfristige Sicherung der Traubenanlieferung an die Winzergenossenschaft "Domäne Wachau". Masterarbeit, Universität für Bodenkultur, Wien.
11. Frick, B. (2011): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. *Kyklos*, Vol. 57(3), S. 357-386.
12. Hak, T., Dul, J. (2009): Theory-Building With Cases. ERIM Report Series Research in Management, Eramus Universiteit Rotterdam.
13. Hanf, J., Belaya, V., Schweickert, E. (2012a): Macht als Koordinationsinstrument: Überlegungen für die Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: *Berichte über die Landwirtschaft*, Vol. 90(3), S. 429-446.
14. Hanf, J., Belaya, V., Schweickert, E. (2012b): Power Play in the Wine Business: Are German Wine Co-operatives able to Use their Power to manage their Business Relationships? In: *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 4(4), S. 227-238.
15. Hanf, J., Dautzenberg, K. (2008): Vertikale Kooperationen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Herausforderungen für das Management. In: *Berichte über Landwirtschaft*, Vol. 86, S. 103-115.
16. Hanf, J., Schweickert, E. (2007): How to Deal with Member Heterogenity - management implications. In: *International Journal of Co-operative Management*, Vol. 3(2), S. 40-48.
17. Hoffmann, D. (2000): „Winzergenossenschaften- mehr Marktorientierung gefordert“. In: *Weinwirtschaft*, Vol. 3, pp. 20-26.
18. Helmberger, P., Hoos, S. (1962): Cooperative Enterprise and Organization Theory. In: *Journal of Farm Economics*, Vol, 44(2), S. 275-290
19. Iselborn, M. (2017): Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe. Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießener Elektronische Bibliothek (GEB): <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2017/12447/>
20. Iselborn, M., Jungbluth, L., Hanf, J. (2014): Probleme des Qualitätsmanagement bei Winzergenossenschaften. Paper auf der 54. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. GEWISOLA, Göttingen, September 2014.
21. Iselborn, M., Loose, S., Kühl, R. (2016): Produktionsstrategische Erfolgsfaktoren direktvermarktender Weinbaubetriebe. 56. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. GEWISOLA, Bonn, September 2016.
22. Ingenwerth, L., Sparer, P., Thein, A., Hanf, J., Iselborn, M. (2015): Winzergenossenschaften im Kontext des Qualitätsmanagements. 55. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. GEWISOLA, Gießen, September 2015.
23. Kalogeras, N., Pennings, J., Van der Lans, I., Garcia, P., Van Dijk, G. (2009): Understanding heterogeneous preferences of cooperative members. In: *Agribusiness*, Vol. 25(1), S. 90-111.
24. Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken*. 11. Hrsg. Beltz Verlag.

25. Müller, E., Schulze, G., Walg, O. (2000): Weinbau Taschenbuch, Fachverlag Fraund, Mainz.
26. Pennerstorfer, D., Weiss, C. (2013): Product quality in the agri-food chain. Do cooperatives offer high-quality wine? In: European Review of Agricultural Economics, Vol. 40(1), S. 143-162.
27. Pilz, H. (2014): Winzergenossenschaften: Die Bedeutung der Genossenschaften auf dem deutschen Weinmarkt und ihre Entwicklung, in: Weinwirtschaft 14/2014, S. 16–17.
28. Ringle, G. (2007): Werte der Genossenschaftsunternehmen – „kultureller Kern“ und neue Wert-Vorstellungen. In: Wismarer Diskussionspapiere, Vol. 7(2012), S. 1-43.
29. Schamel, G. (2015): Wine quality, reputation, denominations: How cooperatives and private wineries compete? In: BIO Web of Conferences, Vol. 5, S. 1-6.
30. Szolnoki, G., Hoffmann, D. (2014): Neue Weinkunden-Segmentierung in Deutschland, Geisenheimer Berichte – Band 73, Geisenheim.
31. Yin, R. (2003): Case study research: design and methods (3rd, revised edn.). Thousand Oaks (CA): Sage.

Autorenanschrift:

Dr. Maximilian Iselborn

Bayerisches Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten,

Referat Wein- und Gartenbau,

Ludwigstraße 2,

80539 München,

Email: maximilian.iselborn@stmelf.bayern.de

Prof. Dr. Jon H. Hanf

Zentrum für Ökonomie im Wein- und Gartenbau,

Management und Marketing,

Hochschule Geisenheim,

Von-Lade-Str. 1,

65366 Geisenheim