



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 98 | Ausgabe 3

Agrarwissenschaft
Forschung

Praxis

Winzergenossenschaften im Spannungsfeld verschiedener Mitgliederinteressen

von Linda Bitsch, Susanne Knothe, Jon H. Hanf

1 Einleitung

Genossenschaften haben im Weinbau eine lange Tradition und sind auch heute noch bedeutender Bestandteil dieses Wirtschaftszweiges. Betrachtet man das Thema Winzergenossenschaften (WGs) im aktuellen Kontext, so stößt man vermehrt auf die Problematik des Mitgliederrückgangs und der damit einhergehenden Verringerung genossenschaftlicher Rebflächen (DRV 2016). Der Blick von außen auf die Gründe dafür, zeigt viele Facetten, doch Genossenschaftsmitglieder oder weitere interne Interessengruppen wurden bisher kaum hinsichtlich ihrer Erwartungen und Zukunftspläne befragt (Fischer 2011), die womöglich Einfluss auf den Verbleib in bzw. auf den Austritt aus der Genossenschaft haben können.

Die Genossenschaft als solche wird durch ihre Mitglieder und deren Betriebe (Mitgliedswirtschaften) gebildet. Die Mitglieder können sich nach ihren Möglichkeiten und Interessen im Vorstand, Aufsichtsrat oder in der Geschäftsführung engagieren. Dies kann als aktives oder passives Mitglied - mit oder ohne ehrenamtliche Rolle - oder investiv geschehen. Hieran zeigt sich bereits die Individualität eines jeden Mitglieds.

Nimmt man die konträren Sichtweisen – nach Cook et al (2004) – als Enden eines Kontinuums, die die Genossenschaft entweder als Erweiterung der Mitgliedswirtschaften oder als Firma sehen, erwachsen daraus verschiedene Erwartungen und Ansprüche der Mitgliedswirtschaften. Diese Erwartungen und Ansprüche werden durch viele Faktoren wie bspw. Alter und Herkunft, persönliche Ziele oder auch durch die verschiedenen beruflichen Hintergründe (Voll- oder Nebenerwerb) der Mitglieder beeinflusst. Diese Einflussfaktoren sind für jedes Mitglied und deren Mitgliedswirtschaften individuell unterschiedlich; deshalb sind unzählige Positionen zwischen den extremen Sichtweisen im Kontinuum zu erwarten.

Mitglieder, die die Genossenschaft als Verlängerung ihres eigenen Betriebes sehen, erwarten eher eine optimale Förderung des eigenen Betriebes bei der Höhe der Auszahlungen und weiteren Leistungen wie bspw. Risikostreuung, Beratung, Flexibilität etc.

Demgegenüber stehen Mitglieder, die sich selbst als Lieferant und die Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen sehen. Diese haben meist nur Erwartungen in Bezug auf die Höhe der Auszahlungen und erwarten keine zusätzlichen Leistungen.

Es ist anzunehmen, dass die unterschiedlichen Sichtweisen auf die Genossenschaft, begründet auf der Heterogenität der Mitgliedswirtschaften, mit unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Erwartungen an die Genossenschaft einhergehen und somit zu Spannungen führen können (Höhler und Kühl 2018). Diese teilweise konfliktgeladenen Spannungen können zu Unmut und womöglich zu einem Mitgliederrückgang führen.

Auf Grundlage von theoretischen Ausführungen und Experteninterviews wurden zunächst Annahmen über die Auswirkung der Sichtweisen formuliert. Diese werden anhand einer Vollerhebung in Form von Fallstudien innerhalb zweier Winzergenossenschaften¹ beispielhaft analysiert. Ziel ist es, herauszufinden, ob divergierende und konträre Erwartungshaltungen und Sichtweisen auf die Genossenschaft ein Grund für das Ausscheiden von Mitgliedern sein können. Um ein vollständiges Meinungsbild zu erhalten, werden dafür nicht nur die „Genossen“, sondern auch alle beteiligten Interessengruppen nach ihrer Rolle/Position in der Winzergenossenschaft in die Befragung mit aufgenommen.

Es soll somit ein Bild der inneren Sichtweisen entstehen, mit dessen Hilfe die Erwartungshaltung der verschiedenen Interessengruppen an ihre WG sichtbar wird.

2 Genossenschaftliche Theorie – Sichtweisen und Spannungen

Sichtweise auf Genossenschaften

Die Ansichten Philips (1953) und Staatz (1989) beschreiben die Genossenschaft als verlängerten Arm der Mitgliedswirtschaften. Diese Sichtweise wird durch die Autoren als „extension of the farm“ (Cook et al. 2004) bezeichnet und stellt eine Form der vertikalen Integration dar. Die Genossenschaft dient

¹ Genossenschaften, die das Ablieferungsverfahren Teilablieferung anbieten wurden ausgeschlossen. Dies wurde bewusst gewählt, da das Ablieferungsverfahren starken Einfluss auf die Ansprüche der Mitgliedswirtschaften nehmen kann. Im Gegensatz dazu wurden keine Mitgliedswirtschaften ausgeschlossen aufgrund der Erwerbsform – unabhängig ob Voll- oder Nebenerwerb.

danach als Plattform für die einzelnen Mitgliedswirtschaften. Diese sehen die Genossenschaft als zugehörig zu ihrem eigenen Betrieb und betrachten sich dadurch als einen Teil der gesamten Gemeinschaft.

Im Gegensatz dazu steht die Sichtweise der Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen: „cooperative as a firm“ (ebd.). Hierbei werden die Mitgliedswirtschaften nicht als Teil des Ganzen betrachtet, sondern als Lieferanten, die in einem Lieferant–Kunde–Verhältnis mit der Genossenschaft stehen und eine monetäre Entlohnung für ihr Produkt erhalten.

Stellt man diese beiden Sichtweisen einander gegenüber, unterscheiden sie sich vor allem in Bezug auf den Ort der Entscheidungsgewalt. Wird die Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen betrachtet, so wird davon ausgegangen, dass Entscheidungen und Vorgaben durch die Genossenschaft (das Unternehmen als Gesamtheit) getroffen werden. In Opposition dazu steht die Genossenschaft als verlängerter Arm der Mitgliedswirtschaften, welche von den Entscheidungen der Einzelmitglieder gelenkt wird.

Es ist anzunehmen, dass die unterschiedlichen Sichtweisen der Mitgliedswirtschaften auf die Genossenschaft mit unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Ansprüchen und Erwartungen an die Genossenschaft einhergehen und somit zu Spannungen führen können, die die Mitglieder sogar zum Austritt bewegen. Die beiden Sichtweisen können als konträr betrachtet werden und stellen zwei Extrema eines Kontinuums dar. Dementsprechend kann es Sichtweisen geben, die sich zwischen den beiden Extrema einordnen, weshalb diese auch in Form eines Spektrums dargestellt werden können.

Einflussfaktoren auf die Sichtweise

Das Spannungsfeld bildet sich aufgrund der verschiedenen Sichtweisen aller Mitglieder der Genossenschaft. Das Zustandekommen der individuellen Sichtweisen wird beeinflusst durch unterschiedliche Dimensionen, welche nachfolgend dargestellt werden (siehe Abb. 1). In ihrer Gesamtheit bestimmen die Einflussfaktoren die Ansprüche und Forderungen der Einzelmitglieder und ergeben die individuelle Sichtweise des Mitglieds auf die Genossenschaft. Im Spektrum zwischen den zwei extremen Sichtweisen, finden sich folglich viele Einzelsichtweisen, die sich teilweise überschneiden aber auch stark unterscheiden können. Nachfolgend werden vier Einflussdimensionen mit beispielhaft ausgewählten Einflussfaktoren im Detail vorgestellt.

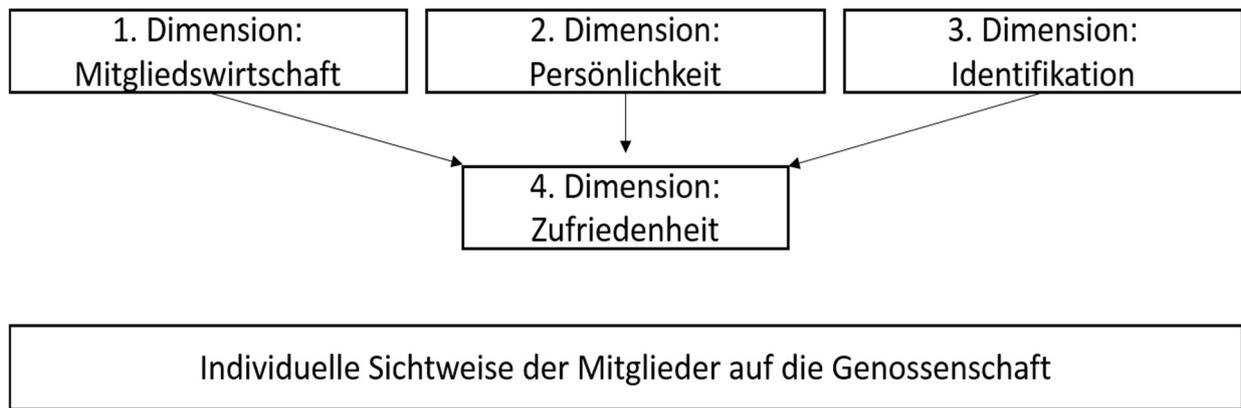


Abbildung 1: 4 Einflussdimensionen auf die Sichtweisen

Wesentliche Unterschiede zwischen den Betrieben bestehen bereits in der **ersten Dimension**, der **Mitgliedswirtschaft**, infolge der Heterogenität der Mitgliedsunternehmen wie bspw. durch Standort, Unternehmensgröße, aber auch das Vorhandensein eines betrieblichen Nachfolgers. (Dentoni et al. 2012). Sowohl Bijman (2005) als auch Cook (1995) betonen den Unterschied zwischen Neben- und Vollerwerbsbauern als wichtigen Heterogenitätsfaktor innerhalb einer Genossenschaft. Vollerwerbsbetriebe verfolgen andere Ziele, da sie gänzlich wirtschaftlich abhängig von ihrer Genossenschaft sind, wohingegen Nebenerwerbsswinzer meist weitere wirtschaftliche Standbeine besitzen und ihre Ziele weniger durch die Abhängigkeit beeinflusst werden. Zusätzlich zeigen Cook und Burrell (2009) einen steigenden Anteil von Vollzeitbauern in den letzten Jahren. Damit einher geht ebenfalls eine Zunahme der bewirtschafteten Flächen, also eine Vergrößerung der Betriebe, sodass im Gegensatz zu früher vermehrt „größere Mitglieder“ innerhalb der Genossenschaften bestehen (Becerra et al. 2016). Es ist anzunehmen, dass hieraus Spannungen entstehen, die die Sichtweise auf die Genossenschaft beeinflussen.

Diverse Faktoren beeinflussen die **zweite Dimension**: die **Persönlichkeit**. Das sind u. a. Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Werte und Ziele, die ebenso von Bedeutung für die Charakterbildung sind, wie Erfahrungen, Bildungsgrad und Risikoeinstellung gegenüber Entscheidungen (Horwitz und Horwitz 2007; Staatz 1983; Iliopoulos und Cook 1999; Höfer und Rommel 2015). In diesem Zusammenhang wird häufig auf das Horizontproblem, dass vorrangig durch bestehende Altersunterschiede bedingt ist, hingewiesen (Hanf und Schweickert 2014; Capitello und Agnoli 2009). Gerade ältere Mitglieder empfinden den ursprünglichen Genossenschaftsgedanken, die Genossenschaft als sozialem Dreh- und Angelpunkt der Gemeinschaft oft als sehr wichtig, wohingegen jüngere Mitglieder vermehrt wirtschaftliche Faktoren als bedeutend wahrnehmen und die

genossenschaftliche Gemeinschaft eher als „Wirtschaftsunternehmen“, d.h. selbstständiges Unternehmen, und weniger als „Sozialverein“ betrachten (Hanf und Schweickert 2014).

In Bezug auf Werte und Ziele bildet das Qualitätsbewusstsein der Mitglieder einen weiteren Bestimmungsfaktor für die Ausprägung der Genossenschaft. Unterschiedliche Einstellungen der Einzelnen zur Wertschöpfung der Rohmaterialien führen aufgrund ihres Qualitätsbewusstseins zwingend zu einem Spannungsfeld innerhalb der Genossenschaft (Kyriakopoulos et al. 2004). Eine große Heterogenität der Mitglieder bedingt fehlende Investitionsanreize, Stagnation und Gleichgültigkeit der Mitglieder. Dies erschwert es der Genossenschaft und ihren Vertretern zu zeigen, dass sie im besten Sinne aller Mitglieder arbeitet, wodurch oftmals eine Passivität der Mitglieder auftritt (Österberg und Nilsson 2009). Durch den steigenden Wettbewerb² muss eine immer stärkere Kundenorientierung der Genossenschaften erfolgen, um erfolgreich im Markt zu bestehen. Dies hat zur Folge, dass das Management gezwungen ist, die Genossenschaft eher als Firma und weniger als Erweiterung der Mitgliedswirtschaften zu führen, um den Marktbedingungen gerecht zu werden. Dadurch verschiebt sich die Entscheidungsgewalt zusehends auf den Geschäftsführer, was Geschäftspolitik und Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft verändert (Hind 1999) und die Position der Mitgliedswirtschaften bzw. Zulieferer wird schwächer. Die entgegengesetzten Sichtweisen wie bspw. zwischen dem Management, das die Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen begreift und den Mitgliedswirtschaften, die sie als Erweiterung des eigenen Betriebs verstehen, können folglich zu einem Spannungsfeld führen.

In Bezug auf die Organisation stellt die **Identifikation** die **dritte Dimension** dar. Eine starke Identifikation bedeutet, dass die Organisationszugehörigkeit einen wichtigen Teil des eigenen Selbstkonzeptes bildet. Die Werte, Normen und Ziele der eigenen Person und der Organisation werden als kongruent empfunden (van Dick 2004). Die Identität der Organisation oder der Gruppe wird durch die Selbstkonzepte aller Mitglieder bestimmt. Identifikation beschreibt also das Maß der Verbundenheit zu einer Organisation oder Gruppe (Alvesson 2015). In Verbindung mit dem Konzept der Identität ist zu vermuten, dass eine starke Identifikation und somit eine große Verbundenheit zur Genossenschaft die Sichtweise der Genossenschaft als Erweiterung des Mitgliedsbetriebes fördert, wohingegen ein geringes Maß an Identifikation mit der Sicht der Genossenschaft als Firma verknüpft ist.

Nach GenoG (Genossenschaftsgesetz) ist es allen Mitgliedern möglich, sich durch die Generalversammlung in ein verwaltendes Gremium (Vorstand, Aufsichtsrat oder Geschäftsführer) wählen zu lassen. Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder heben sich durch ihre gewählte Position und

² Der globale Weinmarkt ist seit Jahren von einer Übermengenproduktion gekennzeichnet (OIV, 2018). Gleichzeitig ist der deutsche Weinmarkt saturiert. Unternehmen die am dt. Markt agieren möchten, können dies nur über die Verdrängung ihrer Mitbewerber (DWI, 2018).

die damit verbundenen Aufgaben und Verantwortungsbereiche voneinander und den weiteren Mitgliedern ab (GenG §24). Vergleicht man die oben genannten Positionen, lassen sich bei diesen vor allem Unterschiede nach dem Grad der Informationsströme und -gehalte erkennen. Als Entscheidungsorgane haben Vorstand und Geschäftsführung (eventuell Positionsüberschneidungen, je nach Satzung) einen Informationsvorsprung gegenüber dem Aufsichtsrat und den Mitgliedern ohne spezielle Positionen. Wobei dem Aufsichtsrat neue Informationen schneller zukommen als den restlichen Mitgliedern, da dieses Organ über die Arbeit des Vorstandes stets informiert werden muss. Aus der aktiven Partizipation in den Gremien entsteht womöglich eine andere bzw. stärkere Identifikation der involvierten Mitgliedswirtschaften mit der Genossenschaft und somit wird die Genossenschaft eher als Erweiterung des eigenen Betriebes gesehen. Spannungen können hier über die Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder mit der Arbeitsweise und den Entscheidungen der Gremien entstehen. Festzustellen ist, dass bereits der Grundaufbau einer Genossenschaft Spannungsfelder bedingen kann.

Becerra et al. (2016) beschreiben ein zu geringes Maß an Identifikation mit der Genossenschaft sogar als Austrittsfaktor. Aktuelle Probleme des genossenschaftlichen Sektors bestehen dabei besonders in einer Entfremdung der Mitglieder, die z.B. durch Fusionen gefördert wird. Denn eine Vergrößerung der Genossenschaft bedingt auch eine größere Distanz zwischen Mitgliedern und Vorständen, was zu sogenannten Vermittlungs- bzw. Agentenproblemen (agency problem) führen kann (Chaddad und Iliopoulos 2013).

Als **vierte Einflussdimension** spielt die **Zufriedenheit** eine wesentliche Rolle. Sie wird den vorher genannten drei Einflussfaktoren maßgeblich beeinflusst. Ein verringertes Maß an Identifikation, evtl. durch eine stark ausgeprägte Agentenproblematik³, führt (im Umkehrschluss) zu einer geringeren Zufriedenheit und einer sinkenden Loyalität der Mitglieder (Hakelius und Hansson 2016). Auch die Zufriedenheit mit der Unterstützung des eigenen Mitgliedsbetriebes, durch technische Hilfeleistungen, Wissenstransfer und eine angemessene Auszahlung von Traubengeld von Seiten der Genossenschaft, ist ein entscheidendes Kriterium. Dabei ist die absolute Höhe der erhaltenen Leistung meist weniger von Bedeutung, so lange die notwendigen Kosten gedeckt sind und die erhaltenen Leistungen im

³ Mit Hilfe des Doppelten-Prinzipal-Agenten-Ansatzes aus der Agenturtheorie wird ersichtlich, dass das Mitglied und die Geschäftsführung simultan die Rolle des Prinzipals und des Agenten innehaben. Sind die Rollenverteilung und die dazugehörigen divergierenden Ziele nicht eindeutig – beispielsweise über Verträge – geregelt, führt dies, nach der Agenturtheorie, zusammen mit asymmetrischer Informationsverteilung zu einem opportunistischen Verhalten, das keine der beiden Parteien sein Ziel erreichen lässt (SCHREYÖGG, 2003). Aufgrund der unklaren Rollenverteilung und Informationsasymmetrien muss der Prinzipal Anreize schaffen, um den Agenten in seinem Interesse handeln zu lassen (EISENHARDT, 1989a, S. 63). Gerade in Winzergenossenschaften ist die Gestaltung des Anreizsystems bei der Produktion von hoher Weinqualität von Bedeutung. Für eine detaillierte Übersicht siehe Ingenwerth et al. (2016).

Verhältnis zu anderen Wettbewerbern am Markt in der Gesamtsumme höher ausfallen. Auch Becerra et al. (2016) betrachten eine hohe Zufriedenheit mit den genannten Einflussfaktoren als ausschlaggebend für eine starke Bindung an die Genossenschaft. Es lässt sich daher schlussfolgern, dass die Verbundenheit zu einer Genossenschaft besonders hoch ist, wenn ein hohes Maß an Zufriedenheit herrscht. Interne Kommunikation, gefertigte Endprodukte, Außendarstellung, Entscheidungsprozesse, -dauer und Art des Entschlusses, um nur einige zu nennen, sind je nach ihrer tatsächlichen Form, der Zufriedenheit der einzelnen Mitglieder entweder zu- oder abträglich. Die genannten Faktoren wirken sich damit auch auf die bestehende Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft aus und lassen vermuten, dass bei geringer Zufriedenheit das Verbundenheitsgefühl der Mitgliedsbetriebe sinkt, was eine distanziertere Betrachtungsweise, „Genossenschaft als Firma“ bedingt. Andererseits fördert eine hohe Zufrieden- und Verbundenheit den Standpunkt „Genossenschaft als Erweiterung des Mitgliedsbetriebes“.

Die nachfolgenden Annahmen stellen einen Auszug aus den oben gezeigten Einflussfaktoren auf die Sichtweisenbildung dar. In dieser Studie werden nun die folgenden Annahmen für die Auswertung der Fallbeispiele und Erstellung des Spannungsfeldes als wesentlich erachtet. Spannungen können durch divergierende Sichtweisen verursacht werden, die durch verschiedene die untenstehenden Dimensionen gebildet werden:

- **Dimension 1:** Unterschiede in den Mitgliedswirtschaften (bspw. Betriebsformen; dadurch bedingte Ziele und Strategien; Betriebsgröße der Mitgliedsunternehmen) beeinflussen die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft. (**Annahme 1**),
- **Dimension 2:** Unterschiede in der Persönlichkeiten der Mitglieder (bspw. Altersunterschiede; Unterschiede im Qualitätsbewusstsein) beeinflussen die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft. (**Annahme 2**),
- **Dimension 3:** Unterschiede in der Identifikation und Verbundenheit mit der Genossenschaft (bspw. Anzahl der Mitglieder in einer Genossenschaft; Innehaben unterschiedlicher Positionen / Ämter innerhalb der Genossenschaft) beeinflussen die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft. (**Annahme 3**),
- **Dimension 4:** Der Grad der Zufriedenheit der Mitglieder mit Auszahlungspreisen und/oder anderen Dienstleistungen der Genossenschaft beeinflusst die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft. (**Annahme 4**).

Abbildung 2 zeigt eine Zusammenfassung der Dimensionen (Ebene 1), die auf die Sichtweisenbildung eines jeden Mitglieds individuell Einfluss nehmen. Die verschiedenen Sichtweisen können dann innerhalb des Spektrums der zwei entgegengesetzten Sichtweisen „Genossenschaft als Firma“ und

„Genossenschaft als Erweiterung der Mitgliedswirtschaft“ nach Cook und Chaddad (2004) eingeordnet werden (Ebene 2).

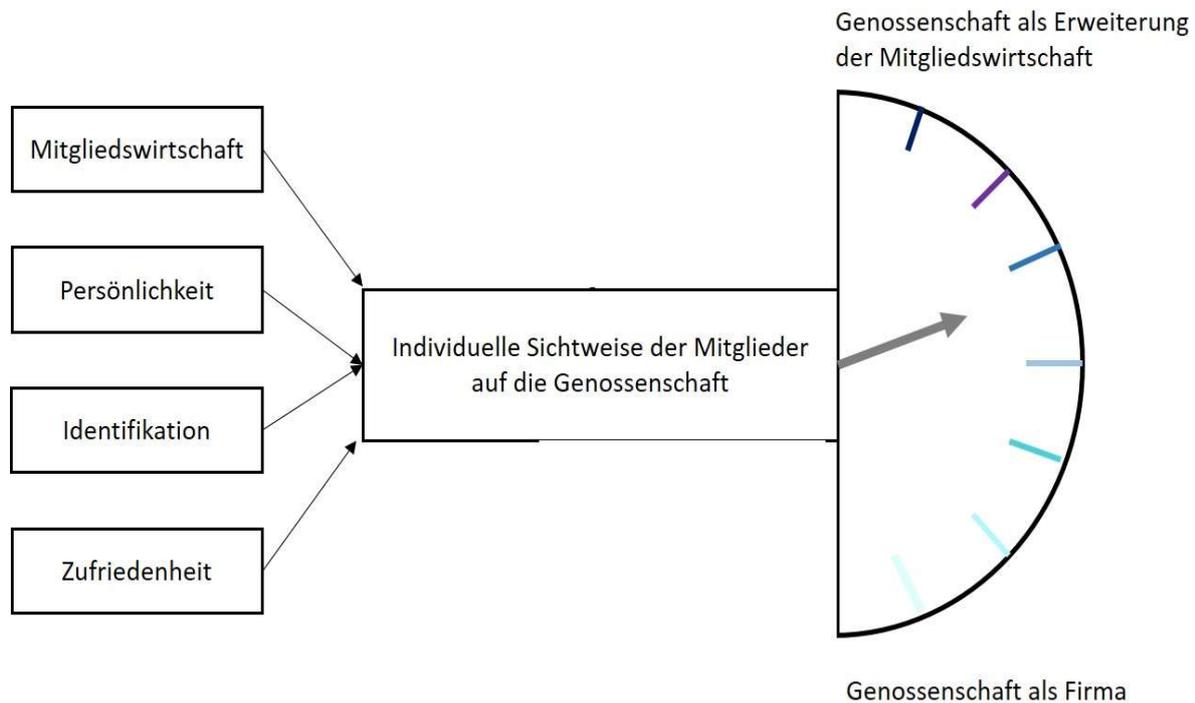


Abbildung 2: Schemenhafte Darstellung der Sichtweisenentwicklung

3 Das Fallstudien-Design und das Modell

Eine Fallstudie stellt eine flexibel auf die Analyse und das Forschungsziel angepasste empirische Untersuchungsstrategie dar, welche sich durch Forschungsdesign, angewandte Methoden und Analyseansätze definiert (ebd.) Sinnvoll ist eine Untersuchung in Form einer Fallstudie immer dann, wenn eine Abgrenzung zwischen beobachtetem Phänomen und realweltlichem Kontext bzw. den tatsächlichen Rahmenbedingungen, nicht klar vorgenommen werden kann. Die Rahmenbedingungen werden also nicht, wie bspw. beim Experiment, als fix betrachtet, sondern als sich verändernde Faktoren, die mit dem beobachteten Phänomen in Verbindung stehen (Dul und Hak 2008).

In dieser Arbeit soll ein genossenschaftliches Phänomen (hier die Ausprägung der Sichtweise der Mitglieder einer Genossenschaft) analysiert werden, welches in direktem Kontakt mit den vorhandenen Rahmenbedingungen steht und durch diese bzw. deren Änderungen beeinflusst wird. Dabei unterscheiden sich Kontext und beobachtbares Phänomen auch zwischen den Genossenschaften. Um die aus der Theorie abgeleiteten Annahmen mit der Praxis abzugleichen, wurden in einer Vor-Studie sieben Experten aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik interviewt. Sie haben die Relevanz der Annahmen (s. o.) bestätigt.

Aufgrund der großen Mitgliederzahl und der bestehenden Einzelsichtweisen in den Genossenschaften wurde eine quantitative Vorgehensweise gewählt. Eine WG mittlerer Größe war Voraussetzung, um nach anonymisierter Auswertung der Ergebnisse keine Rückschlüsse auf das betreffende Unternehmen zuzulassen. Die Untersuchung konzentrierte sich auf den süddeutschen Raum, da dort die größte Anzahl an WGs existiert. Der Fragebogen beinhaltete Fragen zu allen Dimensionen.

Der Fragebogen enthielt sozio-demografische und mitgliederspezifische Fragen wie bspw. zu Werten, Alter, Bildungsabschluss, Engagement in der Genossenschaft, Erwerbsform, Bewirtschaftungsfläche, Absatzkanäle, Geschäftsfelder etc.. Im Hauptteil der Befragung wurden die Ziele, die Informationen zur Mitgliedsbeziehung wie Mitgliedsdauer, Gremienarbeit, Teilnahme und Mithilfe an Veranstaltungen sowie das Wissen über Genossenschaftliche Wettbewerber abgefragt. Weiterhin wurden Informationen zur Beteiligung der Mitglieder in der Genossenschaft eingeholt. Dazu wurden die Gründe der Mitgliedschaft, die Vorteile die die Mitgliedschaft mit sich bringt, was die genutzten Qualitätsparameter sind, wie stark die Identifikation mit der Genossenschaft ist und inwieweit Werte und Ziele zwischen Mitglied und Genossenschaft übereinstimmen, ermittelt. Zusätzlich wurde die Zufriedenheit erfragt und ob die Genossenschaft Wünsche und Erwartungen erfüllt, welche das Mitglied stellt.

Die Befragung wurde in zwei Genossenschaft vorgenommen (Fallbeispiel 1 und Fallbeispiel 2).

In **Fallbeispiel 1** haben 80 Mitglieder an der Befragung teilgenommen (30 online, 50 schriftlich) und in **Fallbeispiel 2** insgesamt 64 Mitglieder (15 online, 49 schriftlich).

Nach Überprüfung der anonymisierten Daten auf Vollständigkeit und Nutzbarkeit, wurden insgesamt 5 Befragungen ausgeschlossen. Somit ergaben sich zwei Datensätze mit:

- 78 Befragungen für **Fallbeispiel 1** und
- 61 Befragungen für **Fallbeispiel 2**.

Da es sich um eine explorative Studie handelt und für die Bildung eines Modells zu wenig Informationen vorlagen, wurde eine deskriptive Analyse der erhobenen Daten durchgeführt.

4 Ergebnisse der quantitativen Befragung

4.1 Ergebnisse Fallbeispiel 1

Es zeigt sich, dass der Großteil der befragten Mitglieder im Fallbeispiel 1 die Genossenschaft eher als Erweiterung des eigenen Mitgliedsbetriebes betrachtet (46,7 %). Mehr als ein Drittel (38,7 %) der

Befragten waren nicht eindeutig einer bestimmten Ausrichtung der Sichtweise zuordenbar und der Rest von ihnen, 14,6 %, sahen die Genossenschaft eher als eigenständige Firma.

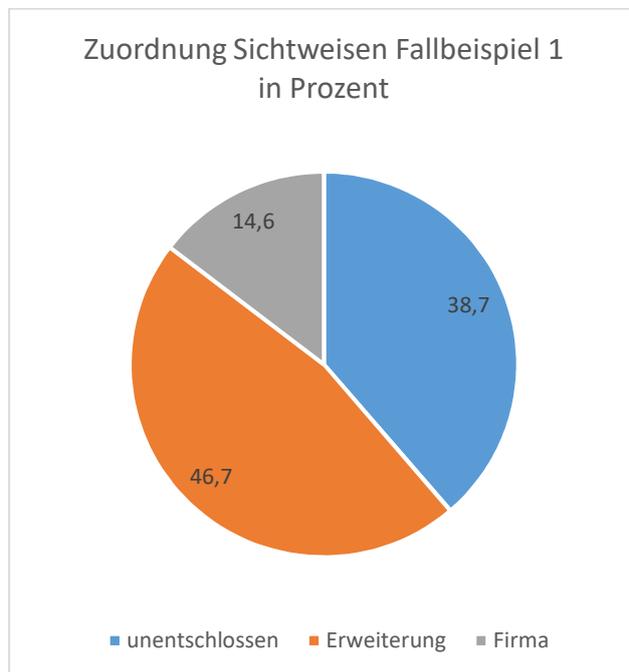


Abbildung 3: Sichtweisen Fallbeispiel 1

Die Annahme 3, dass eine starke Ausprägung der Sichtweise „Genossenschaft als Firma“ mit einem geringeren Verbundenheitsgefühl einher geht, sollte dahingehend überprüft werden.

Die Überprüfung lässt einen Zusammenhang zwischen der vorherrschenden Sichtweise und der bestehenden Verbundenheit der Mitgliedswirtschaften zur Genossenschaft erkennen. Hinsichtlich bereits getroffener Annahmen wurden mögliche Zusammenhänge der Sichtweise mit weiteren Merkmalen wie Betriebsgröße, Erwerbsform und Übereinstimmung zwischen persönlichen und genossenschaftlichen Zielen und Wünschen überprüft.

Für Fallbeispiel 1 konnte die Beobachtung gemacht werden, dass die Mittelwerte der Betriebsgrößen für die Sichtweisen unterschiedlich sind. Es kann also angenommen werden, dass Mitglieder, welche viele Flächen (in ha) bewirtschaften die Genossenschaft eher als Firma und weniger als eine Erweiterung des eigenen Betriebes betrachten. Ein Zusammenhang der Sichtweise mit den Erwerbsformen (Neben- oder Vollerwerb) konnte in diesem Fallbeispiel nicht erkannt werden. Weiterhin wurde festgestellt, dass Mitglieder, welche ihre persönlichen Wünsche und Ziele durch die Genossenschaft stark vertreten sehen, vermehrt zur Sicht „Genossenschaft als Erweiterung des Mitgliedsbetriebes“ und weniger zur Sicht „Genossenschaft als eigenständige Firma“ tendieren. Hier

liegt die Vermutung nahe, dass in diesem Fall bei stärkerer Erfüllung der Wünsche und Ziele auch eine stärkere Verbundenheit zur Genossenschaft besteht. Diese Annahme konnte jedoch nicht bestätigt werden.

Für Fallbeispiel 1 wurde am Häufigsten die Forderung nach höheren bzw. gerechteren Auszahlungspreisen laut. Auch indirekt wurde dieser Wunsch, durch die Forderung höherer Endverkaufspreise zur Ermöglichung höherer Traubengelder, mehrmals genannt. Dadurch wird deutlich, dass (wie die Experten vermuteten) das Traubengeld, bzw. die Höhe des Auszahlungspreises pro Hektar, ein zentrales Thema für die Mitglieder einer Genossenschaft darstellt.

Die Ergebnisse für Fallbeispiel 1 zeigten auch ein hohes Maß an Zufriedenheit sowohl mit der Information und Kommunikation, als auch mit der Arbeit des Aufsichtsrates. Die weiteren Gremien wurden ebenfalls positiv bewertet, die durchschnittliche Zufriedenheit mit diesen war jedoch etwas geringer.

Im Mittel war eine sehr hohe Verbundenheit mit der Genossenschaft im Fallbeispiel 1 vorhanden. Trotz relativ starker Verbundenheit schienen die Mitglieder ihre Mitgliedschaft in der Genossenschaft als weniger wichtig zu bewerten. Eine hohe Bewertung der Verbundenheit bei gleichzeitig geringerer Bewertung der Wichtigkeit der Genossenschaft im eigenen Leben, könnten eventuell eine Begründung für die vorhandene Ausprägung der Sichtweisen darstellen.

Für Fallbeispiel 1 war vor allem der Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der innehabenden Position in der Genossenschaft auffällig. Es zeigte sich, dass Mitglieder von Vorstand und Aufsichtsrat im Mittel größere Betriebe bewirtschaften als Mitglieder ohne eine bestimmte Position oder Funktion in anderen Gremien. Es ist also anzunehmen, dass Mitglieder mit großen Betrieben häufiger Mitglieder von Vorstand oder Aufsichtsrat sind als solche mit geringen Betriebsflächen.

4.2. Ergebnisse Fallbeispiel 2

39,6 % der befragten Mitglieder im Fallbeispiel 2 sehen die Genossenschaft eher als Erweiterung des eigenen Mitgliedsbetriebes, 10,4 % als Firma und die Hälfte (50 %) ist in ihrer Meinung unentschlossen.

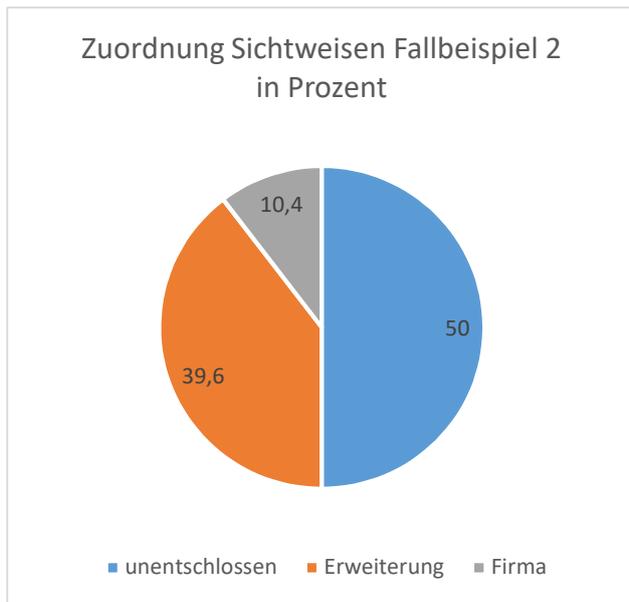


Abbildung 4: Sichtweisen Fallbeispiel 2

Für Fallbeispiel 2 waren die häufigsten Wünsche „Vermarktung, Produkte und Image“ gefolgt vom Auszahlungspreis sowie Wünschen bezüglich Organisation und Verwaltung. Tiefergreifende Aussagen lassen sich aufgrund der geringen Anzahl der Nennungen für Fallbeispiel 2 nicht treffen.

Für Fallbeispiel 2 ergab das Ermitteln der Zufriedenheit mit der Kommunikation und der Arbeit der Gremien hohe Werte, sie lassen auf Zufriedenheit schließen. Auch die Zustimmungen zu den vorgegebenen Aussagen haben hohe Mittelwerte aufgewiesen und bewegten sich im Mittel im Bereich „relative starke Zustimmung“ bis „sehr starke Zustimmung“. Dies lässt sich plausibel mit dem hohen Mittelwert der Verbundenheit verknüpfen. Daher ist anzunehmen, dass bei geringen Zufriedenheitswerten und geringen Übereinstimmungen eigener und genossenschaftlicher Werte und Ziele eine geringere Verbundenheit aufgrund geringerer Identifikation vorliegt.

Ein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der innehabenden Position in der Genossenschaft konnte in Fallbeispiel 2 nicht gezeigt werden.

In Fallbeispiel 2 konnte festgestellt werden: Es bestehen signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit dem Programm zur Qualitätsverbesserung der Genossenschaft. Im Mittel sind ältere Mitglieder zufriedener damit, als Mitglieder unter 36 Jahren. Auch lässt sich in Fallbeispiel 2 ein positiver Zusammenhang zwischen dem Alter und der aktiven Teilnahme der Mitglieder bei Versammlungen erkennen. So beteiligen sich ältere Genossenschaftsmitglieder im Mittel aktiver an Versammlungen als Jüngere.

4.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Tabelle 1 fasst die Ergebnisse beider Fallstudien zusammen.

Insgesamt - über beide Fallstudien hinweg - dominiert die Sicht „Genossenschaft als Erweiterung des eigenen Mitgliedsbetriebes“. Jedoch tendieren die Ergebnisse des Fallbeispiels 2 mehr zur Betrachtung der „Genossenschaft als Erweiterung der Mitgliedswirtschaften“ als die des Fallbeispiels 1; d. h. weniger Mitglieder im Fallbeispiel 2 betrachten die Genossenschaft als eigenständige Firma.

In Fallbeispiel 2 waren die Werte Verbundenheit, Zufriedenheit und Übereinstimmung der persönlichen Ziele und Werte zwischen Mitglied und Genossenschaft höher als bei Fallbeispiel 1. Dies lässt darauf schließen, dass sie die Sichtweise „Erweiterung des eigenen Mitgliedbetriebes“ stark fördern.

Für beide Fallbeispiele konnten keine Unterschiede zwischen den Mitgliedern mit einer innehabenden Position (wie bspw. Geschäftsführer, Vorstände etc.) zu allen anderen Mitgliedern gefunden werden.⁴

Unterschiede in beiden Fallbeispielen wurden vor allem in Bezug auf die Betriebsgrößen und Mitarbeit in Gremien sowie für das Alter und den Einfluss auf das Verhalten der Mitglieder deutlich.

In Fallbeispiel 1 haben größere Mitgliedsbetriebe häufiger Posten in Gremien bekleidet und stärker die Sichtweise „Genossenschaft als eigenständige Firma“ vertreten.

Dies konnte in Fallbeispiel 2 nicht gezeigt werden. Dafür konnte in Fallbeispiel 2 ein Einfluss des Alters nachgewiesen werden. Ältere Mitglieder waren zufriedener mit den Qualitätsprogrammen und haben sich stärker in Versammlungen und bei Veranstaltungen eingebracht. Dies war in Fallbeispiel 1 nicht so.

Die Forderungen der Mitglieder in den Fallbeispielen waren ähnlich, nur die Wichtigkeit variierte. Für Fallbeispiel 1 standen der Wunsch nach besseren Auszahlungspreisen ganz oben, wohingegen er sich in Fallbeispiel 2 auf Platz 2 befand. Es ist zu vermuten, dass die höhere Zufriedenheit der Mitglieder im Fallbeispiel 2 einen positiven Einfluss auf die Forderungen der Mitglieder nimmt und die Auszahlungspreise deshalb nicht ganz oben stehen.

⁴ Hanf et al. (2018) zeigten, dass Mitglieder mit einer innehabenden Position stärker dazu tendieren, die Genossenschaft als eigenständige Firma zu sehen und diese Mitglieder meistens mit den Verbänden interagieren. Daher ist anzunehmen, dass auch die Verbände die Genossenschaft eher als eigenständige Firma sehen. Aufgrund unserer kleinen Sample-Probens von zwei Fallbeispielen könnte es sein, dass die Sichtweisen der Mitglieder mit innehabenden Positionen in der Auswertung marginalisiert wurden. Aus Anonymitätsgründen kann jedoch keine gesonderte Auswertung für diese Mitglieder stattfinden.

Tabelle 1**Ergebnisgegenüberstellung der beiden Fallbeispiele**

Einflussfaktoren	Ergebnisse Fallbeispiel 1	Ergebnisse Fallbeispiel 2
Sichtweise auf Genossenschaft	47 % Erweiterung des eigenen Betriebes 14 % eigenständige Firma 39 % unentschlossen	40 % Erweiterung des eigenen Betriebes 10 % eigenständige Firma 50 % unentschlossen
Größere Mitglieder sehen WG eher als Firma	zutreffend	Nicht zutreffend
Erwerbsform hat Einfluss auf Sichtweise	Nicht zutreffend	Nicht zutreffend
Übereinstimmung mit persönlichen & genossenschaftlichen Zielen/Wünschen fördern Sicht der Erweiterung des eigenen Betriebes	zutreffend	Sehr zutreffend
Forderungen der Mitglieder	höhere bzw. gerechtere Auszahlungspreise	„Vermarktung, Produkte und Image“ gefolgt vom Auszahlungspreis, sowie Wünsche bezüglich Organisation und Verwaltung
Zufriedenheit mit der Information und Kommunikation der Gremien	zufrieden	Sehr zufrieden
Verbundenheit mit Genossenschaft	Hohe Verbundenheit	Sehr hohe Verbundenheit
Größere Mitgliedsbetriebe (in ha) engagieren sich häufiger in Gremien	zutreffend	Nicht zutreffend
Ältere Mitglieder engagieren sich häufiger als Jüngere (unter 36 Jahre) und sind zufriedener mit Qualität	Nicht zutreffend	zutreffend

5 Diskussion der Annahmen

Beide Fallstudien haben klar gezeigt, dass die Mehrheit der Mitgliedsunternehmen die Genossenschaft als „verlängerten Arm“ und nicht als „eigenständiges Unternehmen“ sehen.

Betrachtet man die eingangs getroffenen detaillierteren Annahmen, so zeigt die Auswertung der Befragungen folgende Bewertung hinsichtlich des Einflusses auf das Spannungsfeld:

Annahme 1:

Unterschiede in den Mitgliedswirtschaften (bspw. durch Betriebsformen und dadurch bedingter Ziele und Strategien und durch die Betriebsgröße der Mitgliedsunternehmen) beeinflussen die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft.

- **Innehaben unterschiedlicher Positionen innerhalb der Genossenschaft**

Bezüglich der unterschiedlichen Positionen der Mitglieder innerhalb der Genossenschaft konnten in beiden Fallbeispielen keine divergierenden Auswirkungen auf die Sichtweise festgestellt werden.

Es ist möglich, dass der Unterschied überschätzt wird oder durch den geringen Anteil an der Gesamtsumme aller Mitglieder innerhalb der gegebenen Modellbetrachtung (bei beiden Fallbeispielen) schlichtweg untergeht.

- **Betriebsformen und die durch sie bedingten Ziele und Strategien**

- **Betriebsgrößen der Mitgliedsunternehmen**

Der Einfluss der Betriebsformen (Haupt- und Nebenerwerb) und -größen auf die Sichtweise der Mitgliedswirtschaften auf die Genossenschaft konnten nicht bestätigt werden.

Es wurde jedoch sichtbar, dass für Fallbeispiel 1 andere Variablen zu den divergierenden Sichtweisen Genossenschaft als „verlängerter Arm“ und als „eigenständiges Unternehmen“ führen. Diese betreffen die geregelte Nachfolge, die Qualitätskontrolle des abgelieferten Lesegutes, Höhe der Ertragsmengen und die Qualität des Lesegutes im Allgemeinen. Auch hinsichtlich verschiedener Betriebsziele und Werte bestehen Unterschiede, die auf ein eventuelles Spannungsfeld hindeuten. Im Fallbeispiel 2 konnte keine Annahme hinsichtlich des Mitgliedsunternehmens bestätigt werden.

Annahme 2: Unterschiede in der Persönlichkeiten der Mitglieder (bspw. Altersunterschiede; Unterschiede im Qualitätsbewusstsein) beeinflussen die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft.

- **Altersunterschiede zwischen den Mitgliedern**

Fallbeispiel 2 zeigt einen bestehenden Einfluss der Altersgruppen auf die sich ausprägende Sichtweise, sowie bestehende Zufriedenheiten und Aktivität bei Versammlungen. So erklären sich jüngere Mitglieder weniger zufrieden mit dem Programm zur Qualitätsverbesserung als ältere. Weiterhin beteiligen und bringen sich ältere Mitglieder an Genossenschaftsversammlungen aktiver ein als Jüngere. Es kann also für Genossenschaft 2 bestätigt werden, dass mögliche Spannungen infolge altersbedingt unterschiedlicher Ansprüche und Erwartungen bestehen.

Fallbeispiel 1 hingegen schließt Altersunterschiede als Gründe für Spannungsfelder aus.

Annahme 3: Unterschiede in der Identifikation und Verbundenheit mit der Genossenschaft (bspw. Anzahl der Mitglieder in einer Genossenschaft; Innehaben unterschiedlicher Positionen / Ämter innerhalb der Genossenschaft) beeinflusst die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft.

- **Grad der Bindung an die Genossenschaft bzw. der Identifikation und Verbundenheit**

Für beide Fallbeispiele konnte bestätigt werden, dass eine hohe Verbundenheit besonders dann besteht, wenn die Genossenschaft im wirtschaftlichen Umfeld der Region wesentlich besser in ihrer Leistung eingeschätzt wird als andere Traubenkäufer.

Die Kenntnis und Information der Mitglieder über die Auszahlungspreise und den Markt im (nicht ausschließlich regionalen) Umkreis erwies sich als förderlich für ein hohes Maß an Verbundenheit.

Die Verbundenheit und Identifikation zeigt einen starken Einfluss auf die Sichtweise selbst. Gerade ein geringes Maß an Identifikation und Verbundenheit ist der Sichtweise „Genossenschaft als Erweiterung des Mitgliedsbetriebs“ abträglich und lässt eher zur Sicht „Genossenschaft als Firma“ tendieren.

Differenzen in der Ausprägung der einzelnen Faktoren führen folglich auch zu einer differenzierten Sichtweise, wodurch ein Spannungsfeld entsteht. Die Tatsache, dass innerhalb beider Genossenschaften kaum große Unterschiede hinsichtlich der Werte für Identifikation und Verbundenheit bestehen, unterstreicht, dass ein relativ schwaches Spannungsfeld zwischen den Sichtweisen besteht.

- **„Kleine“ Genossenschaften weisen stärkere Verbundenheit und Identifikation der Mitglieder auf als Genossenschaften mit sehr vielen Mitgliedern.**

Die Konzentration der Sichtweisen der Mitglieder der Genossenschaften auf die Mitte zwischen den beiden Extrema „Erweiterung der Mitgliedswirtschaft“ und „Firma“ kann jedoch durch die Größe der Genossenschaften selbst verursacht sein.

Geht man davon aus, dass die Genossenschaften bewusst als solche mittlerer Größe gewählt wurden und die Annahme besteht, dass in sehr kleinen Genossenschaften generell eine stärkere Verbundenheit besteht und in sehr großen Genossenschaften diese Bindung sehr gering ist, so kann auch geschlossen werden, dass insbesondere kleine Genossenschaften eine sehr starke Ausprägung in Richtung der Sichtweise „Genossenschaft als Erweiterung des Mitgliedsbetriebes“ aufweisen; genauso gilt umgekehrt das große Genossenschaft häufig als „Firma“ von ihren Mitgliedern wahrgenommen wird.

Die Ergebnisse der beiden hier analysiertem WGs mittlerer Größe liefern ein erstes Indiz zur Bestätigung der getroffenen Annahme. Dies müsste in weiteren Studien untersucht werden.

Annahme 4: Der Grad der Zufriedenheit der Mitglieder mit Auszahlungspreisen und/oder anderen Dienstleistungen der Genossenschaft beeinflusst die individuelle Sichtweise der Mitglieder auf die Genossenschaft.

- **Grad der Zufriedenheit mit Auszahlungspreisen und/oder anderen Dienstleistungen der Genossenschaft**

Anhand der Auswertung ließ sich feststellen, dass in beiden Fällen der Auszahlungspreis ein wesentliches Zufriedenheitskriterium darstellt – wie von den Experten angenommen. Die Befragten scheinen einhellig höhere Auszahlungen zu wünschen, sind aber mit der derzeitigen Höhe grundsätzlich zufrieden. Ähnlich verhält es sich mit anderen Dienstleistungen. Zwar zeigt die Liste der Forderungen verschiedene Wünsche, so nach Verbesserungen bezüglich Fortbildungen, Lesetechnik, Marketing, Verwaltung, Organisation – jedoch lässt sich kein Bezug zum Spannungsfeld ermitteln. Die getroffene Annahme lässt sich folglich nicht bestätigen.

6 Fazit

Die Ergebnisse zeigen, dass es in jeder Genossenschaft ein eigenes Spannungsfeld geben kann. Dieses wird beeinflusst durch die Sichtweise und die Erwartungshaltung der Mitglieder gegenüber ihrer Genossenschaft. Eine Haupteckenerkenntnis ist, dass viele Faktoren und nicht nur ein einziger die Sichtweise der Mitglieder beeinflussen. Daher müssen die beiden extremen Sichtweisen zum einen „die Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen“ und zum anderen „die Genossenschaft als Erweiterung der Mitgliedswirtschaft“, als Enden eines Kontinuums gesehen werden, zwischen denen viele unterschiedliche Sichtweisen Platz finden. In beiden Genossenschaften ordneten sich mehr Mitglieder zur Sichtweise „des verlängerten Armes“ als zu der „Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen“ ein. Die Anzahl der Unentschlossenen dazu war in beiden Fällen hoch, mit ca. 39 % respektive 50 %. Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen somit ganz klar, dass die Mehrheit der Mitglieder / Mitgliedswirtschaften zur Sichtweise Genossenschaft als verlängerter Arm der Mitglieder tendieren.

Die Ergebnisse zeigen ferner keine Unterschiede in der Sichtweise zwischen Mitgliedern mit einer Position und den anderen Mitgliedern ohne eine Funktion. Schilling und Hanf (2017) hingegen fanden heraus, dass die Geschäftsführungen der Genossenschaften durch die wettbewerblichen

Marktbedingungen und aufgrund der Kundenorientierung gedrängt sind, zunächst im Sinne der Genossenschaft zu entscheiden. Erst in zweiter Linie fokussieren sie auf die Förderung der Mitglieder. Sie tendieren damit stärker in Richtung der Sichtweise „Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen“.

Auch bei Verbänden ist anzunehmen, dass sie eher die Sicht „Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen“ teilen, da sie zumeist nur mit den Geschäftsführern der Genossenschaften interagieren.

Diese gegensätzlichen Positionen einerseits „die Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen“ und andererseits „die Genossenschaft als Erweiterung der Mitgliedswirtschaft“ können innerhalb einer Genossenschaft zu Spannungen führen, die wiederum großen Einfluss auf die Mitgliedswirtschaften nehmen und bis hin zum Austritt aus der Genossenschaft wirken können.

Weiterhin wurde gezeigt, dass es keine einheitlichen / identischen Ergebnisse für eine Genossenschaft gibt. Jede Genossenschaft weist ihr eigenes Spannungsfeld auf, welches sich nicht nur durch die Erwartungen und Forderungen der Mitglieder erklären lässt, sondern auch durch ihre Verbundenheit, Identifikation und Zufriedenheit mit der Genossenschaft. Die Einflussfaktoren können in verschiedenen Genossenschaften unterschiedlich stark wirken (Bsp. Alter). Dies zeigt, dass Genossenschaften trotz gleichen Aufbaus und Verwaltungssystems selten einander gleichzusetzen sind. Jede Genossenschaft muss die Erwartungen und Ansprüche ihrer Mitglieder kennen und in die Führung der Genossenschaft einbeziehen.

Jede Genossenschaft muss sich ihres eigenen Spannungsfelds bewusst sein und ihre Mitglieder und deren Ansprüche und Erwartungen kennen. Spannungen können so abgebaut bzw. vermieden werden, insbesondere durch eine offene Kommunikation und die Anpassung bzw. Positionierung der Genossenschaft im Einklang mit den Mitgliederansprüchen, durch eine Abfrage der Erwartungshaltungen sowie durch die Umstrukturierung genossenschaftlicher Abläufe, um bisher nicht erfüllte Erwartungshaltungen zu erfüllen, um in letzter Konsequenz den Austritt eines Mitglieds zu verhindern.

Zusammenfassung Winzergenossenschaften im Spannungsfeld verschiedener Mitgliederinteressen

Betrachtet man das Thema Winzergenossenschaften (WGs) im aktuellen Kontext, so stößt man vermehrt auf die Problematik des Mitgliederrückgangs und der damit einhergehenden Verringerung

genossenschaftlicher Rebflächen (DRV 2016). Bisher wurden kaum Genossenschaftsmitglieder oder weitere interne Interessengruppen hinsichtlich ihrer Erwartungen und Zukunftspläne befragt (Fischer 2011), die Einfluss auf den Verbleib in bzw. auf den Austritt aus der Genossenschaft haben können. Eine solche, „innere“ Sichtweise mit der Erwartungshaltung ihrer Interessengruppen (Mitglieder, Geschäftsführung Vorstand etc.) soll im Rahmen dieser Arbeit anhand einer Vollerhebung innerhalb zweier Winzergenossenschaften, d. h. anhand von 2 Fallbeispielen mit 2 Genossenschaften beispielhaft betrachtet werden. Um ein vollständiges Bild zu erhalten, werden dafür nicht nur die Mitglieder als solche befragt, sondern alle beteiligten Interessengruppen mit ihrer speziellen Rolle/Position in der Winzergenossenschaft (WG). Auf Grundlage von theoretischen Annahmen und Experteninterviews wurde ein Modell geschaffen, welches die Bildung der Sichtweisen darstellt und als Interpretationsgrundlage für Rückschlüsse auf das bestehende Spannungsfeld innerhalb der Genossenschaften dient. Ein Wandel der Sichtweisen auf die Genossenschaft kann demnach ein Grund für das Ausscheiden von Mitgliedern sein.

Summary

Winegrowers' cooperatives caught between different member interests

If one looks at the topic of winegrowers' cooperatives in the current context, one increasingly encounters the problem of declining memberships and the associated reduction in cooperative vineyards (DRV 2016). Up to now, hardly any cooperative members or other internal interest groups have been asked about their expectations and future plans (Fischer 2011), which could possibly have an influence on their remaining in or leaving the cooperative. Such an internal view with the expectations of the interest groups will be examined in this study by means of a full survey in the form of case studies within two winegrowers' cooperatives. In order to get a complete picture, not only the members as such, but all involved interest groups are included according to their role/position in the winegrowers' cooperative. On the basis of theoretical assumptions and expert interviews, a model was created, which represents the formation of the points of view and serves as an interpretation basis for drawing conclusions about the existing field of tension within the cooperatives. According to the model, a change in views of the cooperative can be a reason for members to leave.

Keywords

Genossenschaften, Interessensgruppen, Fallstudien, Sichtweise, Winzergenossenschaften

Literatur

1. ALVESSON, M. (2013): *Understanding Organizational Culture*, 2. Auflage, Los Angeles: Sage
2. BECERRA, F., N. GINDELE, P. STAUB und R. DOLUSCHITZ (2016): *Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften*, in: Taisch, F., A. Jungmeister und H. Gernet (Hrsg.), *Genossenschaftliche Identität und Wachstum*, St. Gallen: Raiffeisen Schweiz, S. 107-116
3. BIJMAN, J. (2005): *Cooperatives and Heterogeneous Membership. Eight propositions for improving organizational efficiency*. Paper presented at the EMNet-Conference, Budapest, Hungary, September 15–17
4. CAPITELLO, R. und L. AGNOLI (2009): *Development of Strategic Options for Italian Wine Cooperatives through a New Membership Integration Pattern*, Arbeitspapier zur Präsentation zum 113. EAAE Seminar „A resilient European food industry and food chain in a challenging world“ in Chania, Griechenland, 3.-6. September 2009
5. CHADDAD, F. und C. ILIOPOULOS (2013): *Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives*, in: *Agribusiness*, 29, S. 3-22
6. COOK, M.L. (1995): *The Future of U.S. Agricultural Cooperatives. A Neo Institutional Approach*, in: *American Journal of Agricultural Economics*, 77, S. 1153-1159
7. COOK, M.L. und BURRESS (2009): *A Cooperative Life Cycle Framework*, Entwurfsartikel, Zugriff online unter: https://www.researchgate.net/profile/Michael_Cook4/publication/228545021_A_Cooperative_Life_Cycle_Framework/links/09e41513c950aece40000000.pdf, checked on 7/12/2016
8. COOK, M.L. und F.R. CHADDAD (2004): *Redesigning Cooperative Boundaries. The Emergence of New Models*, in: *American Journal of Agricultural Economics*, 86 (5), S. 1249-1253
9. COOK, M.L., F.R. CHADDAD und C. ILIOPOULOS (2004): *Advances in Cooperative Theory since 1990. A Review of Agricultural Economics Literature*, in: Hendrikse, G.W.J., *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam, S. 65-90
10. DENTONI, D., D. MENOZZI und M.G. CAPELLI (2012): *Group Heterogeneity and Cooperation on the Geographical Indication Regulation. The Case of the “Prosciutto di Parma” Consortium*, in: *Food Policy*, 37, S. 207–216
11. DICK, R. van (2004): *My Job is My Castle. Identification in Organizational Contexts*, in: Cooper C.L. und I.T. Robertson (Hrsg.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, S. 171–203, Chichester: Wiley
12. DRV (2016): *Informationen des Deutschen Raiffeisenverbandes*, in: <http://www.raiffeisen.de/uebersicht-der-genossenschaftssparten/wein/>, abgerufen am 22.12.2016
13. DUL, J. und T. HAK (2008): *Case Study Methodology in Business Research*, Oxford, UK: Elsevier
14. DWI (2018): *Deutscher Wein: Statistik 2017/2018*. Deutsches Weininstitut, Mainz.
15. FISCHER, D. (2011): *Theorie und Empirie des Erfolgs von Kreditgenossenschaften*, Nr. 30, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Stuttgart-Hohenheim
16. HAKELIUS, K. und H. HANSSON (2016): *Member’s Attitudes Towards Cooperatives and Their Perception of Agency Problems*, in: *International Food and Agricultural Management Review*, 19 (4), S. 23-36
17. HANF, J., L. BITSCH und U. SCHILLING (2018): *Partial delivery: Opportunity or Threat for wine cooperatives*; Vortrag auf der 41st World Congress of Vine and Wine, in Punta del Este, Uruguay, 19.-23.11.2018
18. HANF, J.H. und E. SCHWEICKERT (2014): *Cooperatives in the Balance Between Retail and Member Interests. The Challenges of the German Cooperative Sector*, in: *Journal of Wine Research*, 25 (1), S. 32-44

19. HIND, A.M. (1999): Co-operative Life Cycle and Goals, in: Journal of Agricultural Economics, 50, S. 536–548
20. HÖFER, H.-H. und J. ROMMEL (2015): Internal Governance and Member Investment Behavior in Energy Cooperatives. An Experimental Approach, in: Utilities Policy, 36, S. 52– 56
21. Höhler, J., & Köhl, R. (2018). Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization—a literature review. Annals of public and cooperative economics, 89(4), 697-712.
22. HORWITZ, S. und I.B. HORWITZ, (2007): The Effects of Team Diversity on Team Outcomes. A Meta-Analytic Review of Team Demography, in: Journal of Management, 33 (6), S. 987–1015
23. ILIOPOULOS, C. und M.L. COOK (1999): The Efficiency of Internal Resource Allocation Decisions in Customer-owned Firms. The Influence Costs Problem, 3rd Annual Conference of the International SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, WASHINGTON, D. C.
24. INGENWERTH, L., SPARER, P., THEIN, A., HANF, J. H., & ISELBORN, M. (2016). Analyse der Rollenverteilung in Winzergenossenschaften im Kontext des Qualitätsmanagements. Proceedings “Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts-und Sozialwissenschaften des Landbaues ev”, 51, 119-130.
25. KYRIAKOPOULOS, K., M. MEULENBERG und J. NILSSON (2004): The Impact of Cooperative Structure and Firm Culture on Market Orientation and Performance, in: Agribusiness, 20 (4), S. 379–396
26. OIV – INTERNATIONALE ORGANISATION FÜR REBE UND WEIN (2018): OIV Statistical Report on World Vitiviniculture, <http://www.oiv.int/public/medias/6371/oiv-statistical-report-on-world-vitiviniculture-2018.pdf> abgerufen am 08.03.2019
27. ÖSTERBERG, P. und J. NILSSON (2009): Members' Perception of their Participation in the Governance of Cooperatives. The Key to Trust and Commitment in Agricultural Cooperatives, in: Agribusiness, 25, S. 181–197
28. PHILIPS, R. (1953): Economic Nature of the Cooperative Association, in: Journal of Farm Economics, 38 (2), S. 613-621
29. SCHILLING, U. und J. HANF (2017): Herausforderungen der Teilablieferung bei Winzergenossenschaften, Deutsches Weinbaujahrbuch 2018, Ulmer Verlag, Stuttgart ISBN 978-3-8186-0099-0
30. STAATZ, J.M. (1989): Farmer Cooperative Theory. Recent Developments, in: ACS Research Report, 84, Washington D.C.: U.S. Department of Agriculture, Agricultural Cooperative Science

Anschriften der Autoren

M.Sc. Linda Bitsch

Telefon +49 6722 502-397, E-Mail: linda.bitsch@hs-gm.de

M.Sc. Susanne Knothe

E-Mail: susanne.knothe@kellereibozen.com

Prof. Dr.habil. Jon H. Hanf

Telefon +49 6722 502-393, E-Mail: jon.hanf@hs-gm.de

Hochschule Geisenheim University

Von-Lade-Str. 1

65366 Geisenheim