



Berichte über Landwirtschaft

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

BAND 100 | Ausgabe 1

Agrarwissenschaft
Forschung

Praxis

Nachhaltigkeit als Basis genossenschaftlichen Handelns

Nachhaltiges Wirtschaften in deutschen Winzergenossenschaften

Von Barbara Richter, Jon H. Hanf

1 Einleitung

Dynamische und häufig unvorhersehbare Umweltveränderungen führen zu der Herausforderung für Unternehmen, Wettbewerbsvorteile langfristig für sich zu erhalten. Daher müssen Unternehmen in der Lage sein, sich schnell an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von „Nachhaltigkeit“ (26) stehen auch die deutschen Winzergenossenschaften verstärkt unter Druck, sich anzupassen. Sie müssen ihr aktuelles Geschäftsmodell überdenken und neue Möglichkeiten finden, um die Ziele im Bereich der „Nachhaltigkeit“ besser umzusetzen, wie z. B. Low-Input-Weinbau, Verringerung (Vermeidung) umweltbelastender Produktionsprozesse, Ausbau umweltfreundlicher Produktionsweisen usw..

In Europa haben Genossenschaften eine lange Tradition und sind im landwirtschaftlichen Sektor weit verbreitet¹. Im Weinsektor erreichen sie in einigen EU-Ländern sogar einen Marktanteil von mehr als 50 % am gesamtproduzierten Volumen Wein (3; 4). Ähnlich wie in anderen europäischen Ländern wie Frankreich, Spanien, Italien, Portugal und Österreich spielen die Winzergenossenschaften auch in der deutschen Weinwirtschaft eine wichtige Rolle (9; 21).

Das sich verändernde Marktumfeld ist eine Herausforderung für Winzergenossenschaften und kann als ein Grund dafür angesehen werden, dass sich ihre Anzahl sowie die Anzahl ihrer Mitglieder in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten massiv verringert hat (8; 9; 30). Die Zahl der Winzergenossenschaften in Deutschland ging von etwa 264 im Jahr 2000 auf 150 Genossenschaften im Jahr 2019 zurück. Gleichzeitig sank die Zahl der Mitglieder in deutschen Winzergenossenschaften von 58.000 Winzern im Jahr 2000 auf 36.200 im Jahr 2019 (8; 10). Die von Genossenschaftsmitgliedern bewirtschaftete Rebfläche nahm von etwa 30.400 Hektar im Jahr 2000 (s. DRV Statistischer Bericht 2014) auf 25.100 Hektar im Jahr 2019 um etwa 5.000 Hektar ab (9). Dementsprechend ging ihr Anteil von etwa einem Drittel der gesamtdeutschen Rebfläche auf etwa ein Viertel zurück.

¹ Nach Bijman et al. 2012 (4) lag der europaweite Anteil der Genossenschaften in der Milchwirtschaft im Jahr 2010 bei über 55 %, in der Obst- und Gemüseindustrie sowie in der Weinwirtschaft hatten Genossenschaften zu diesem Zeitpunkt einen Marktanteil von knapp über 40 %.

Der gesetzlich verankerte Geschäftszweck von Genossenschaften ist die Förderung der Mitgliedswirtschaften (GenoG §1), d.h. deren Hauptaufgabe ist es, ihre Mitglieder zu unterstützen, deren Geschäfte profitabler und nachhaltiger zu gestalten (2). Die Rückgänge der Anzahl der Genossenschaften und der Genossenschaftsmitglieder, wie oben aufgezeigt wurde, führen zu der Annahme, dass (einige) Genossenschaften Schwierigkeiten haben, dem Förderauftrag gerecht zu werden.

Eine Studie zur Analyse des Wettbewerbsumfelds aus Sicht der deutschen Winzergenossenschaften aus dem Jahr 2019 zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung der Genossenschaften bisher kaum Beachtung fand (28). Zu dem Thema wurde im Dezember 2021 der Beitrag „Analyse des Wettbewerbsumfelds aus Sicht der deutschen Winzergenossenschaften - Implikationen für die Geschäftsführung von Genossenschaften“ in „Berichte über Landwirtschaft“ veröffentlicht (29).

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit dem Thema des **nachhaltigen Wirtschaftens** in deutschen Winzergenossenschaften und baut auf dem zuvor genannten Beitrag auf.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, dass soziale, ökologische und wirtschaftliche Belange ständig neu gegeneinander abgewogen und in ein vernünftiges Gleichgewicht gebracht werden müssen.

Bereits veröffentlichte Forschungsarbeiten zur Nachhaltigkeit im Weinsektor beziehen sich hauptsächlich auf die Bereiche Weinbau, Weinproduktion und Wirtschaftlichkeit von weinproduzierenden Unternehmen (im Allgemeinen) (1; 11; 13; 14; 19; 26; 27; 34–36; 38; 41). Auch haben Wissenschaftler u. a. die Verbraucherwahrnehmung und Zahlungsbereitschaft für ökologisch und/oder nachhaltig produzierten Wein erforscht (22–25).

Nach Kenntnis der Autoren gibt es aber bislang keine Literatur, die sich explizit mit dem Thema des nachhaltigen Wirtschaftens in Winzergenossenschaften befasst.

Daher ist das Ziel des vorliegenden Beitrags, diese Erkenntnislücke zu schließen und einen ersten Einblick zu geben, was die Geschäftsführungen der Winzergenossenschaften unter „Nachhaltigkeit“ verstehen und welche Maßnahmen sie im Hinblick auf die Aspekte ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ergreifen.

Aufgrund der fehlenden Literatur zu diesem Thema, hat die vorliegende Studie einen explorativen Charakter. Dazu wurde ein qualitativer Ansatz für die Untersuchung ausgewählt. Im Juli / August 2020 wurden 17 Interviews mit den Geschäftsführungen von Genossenschaften, Vertretern der genossenschaftlichen Regionalverbände sowie des deutschen Raiffeisenverbands e.V. (DRV) geführt. Diese Vertreter sind allesamt für die Genossenschaften im Weinbausektor zuständig.

Der Beitrag ist wie folgt aufgebaut: Kapitel 2 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Winzergenossenschaften in Deutschland und bietet einen Erklärungsansatz zur Notwendigkeit der

Untersuchung des Themas: Nachhaltiges Wirtschaften in deutschen Winzergenossenschaften. Die zu überprüfenden Annahmen werden kurz genannt. Kapitel 3 beschreibt die Methodik der empirischen Erhebung und stellt die Ergebnisse der Befragung vor. In Kapitel 4 werden die Implikationen dargestellt, die Limitationen der Studie genannt und zukünftiger Forschungsbedarf aufgezeigt.

2 Winzergenossenschaften in Deutschland

Die erste Winzergenossenschaft in Deutschland wurde 1868 im Weinanbaugebiet Ahr gegründet. In den Folgejahren entstanden Winzergenossenschaften auch in anderen Weinbauregionen in Deutschland und Europa (4). Heute noch sind Winzergenossenschaften von großer Bedeutung für die deutsche Weinproduktion. Ihre Anzahl ist jedoch seit 2000 um über 40% auf 150 Genossenschaften im Jahr 2019 gesunken (8; 9), die von ihnen bewirtschaftete Fläche rd. ein Viertel auf rd. 25.100 ha zurückgegangen (s. o.).

Die *International Co-operative Alliance* (ICA) definiert eine Genossenschaft als eine autonome Vereinigung von Personen, die sich freiwillig zusammengeschlossen haben, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Bestrebungen durch ein gemeinsames und demokratisches Unternehmen zu erfüllen.² Des Weiteren heißt es, dass Genossenschaften auf den Werten der Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit und Solidarität beruhen. Das Handeln und Wesen der Genossenschaft beruht auf Werten wie Ehrlichkeit, Offenheit und soziale Verantwortung.³ (17)

Gemäß ihrer Satzungen sind Winzergenossenschaften Selbsthilfeorganisationen für Traubenproduzenten. Ihr Hauptziel ist die Verbesserung der wirtschaftlichen Situation ihrer Mitgliedsunternehmen (GenG §1) (7), indem sie deren Rentabilität und Nachhaltigkeit erhöhen (2; 5). Dementsprechend sollen die Mitgliedsbetriebe möglichst hohe Traubengeldauszahlungen erhalten.

² Im Original: "autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically-controlled enterprise" (17).

³ Im Original: "[c]ooperatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity, and solidarity. In the tradition of their founders, cooperative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others." (17).

Ringle (31, S. 28) erklärt Nachhaltigkeit als „Wert der Genossenschaften“ und definiert Nachhaltigkeit in Genossenschaften mit den folgenden Merkmalen:

- (1) Zusammenschluss auf Dauer (Langfristig angelegte Kooperationsform; Bestands-Nachhaltigkeit vieler Genossenschaften; Integration in einem Vertikalverbund)
- (2) Beständigkeit in der Binnenstruktur (Doppelnatur: Personenvereinigung und gemeinschaftliches Unternehmen; Demokratischer Charakter; Dauerhaft verfügbare Eigenkapitalanteile)
- (3) Auf Langfristigkeit angelegte Mitgliedschaft (Genossenschaft ohne Mitgliedschaft nicht konstituierbar; Verkörperung einer stabilen Partnerschaft zwischen Mitglied und Genossenschaft)
- (4) Dauerauftrag „Förderung der Mitglieder“ (Gesetzlich verankerte oberste Leitmaxime; Zeitunabhängiger Unternehmenszweck und kollektiver Förderauftrag)
- (5) Stabiles Wertegerüst (Auf der allgemeinen genossenschaftlichen Grundidee basierend weitgehend konsistentes Wertesystem; Wesensprinzipien als „kultureller Kern“ und zugleich organisatorische Regelungen).

Weiter führt Ringle aus: „In diesem Kontext besteht der strategische Nutzen von Nachhaltigkeit darin, einen Beitrag zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Genossenschaften und ihren Erfolg auf lange Sicht zu leisten.“

Nachhaltiges Wirtschaften als Bestandteil der strategischen Planung

Aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität auf dem deutschen Weinmarkt ist nachhaltiges Wirtschaften essentiell, um dort am Markt langfristig zu bestehen. Richter und Hanf (2020) (28) untersuchten im Jahr 2019 die Reaktionen der Genossenschaften auf die hohe Wettbewerbsintensität auf dem deutschen Weinmarkt. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das Thema Nachhaltigkeit in der strategischen Planung der Genossenschaften bisher kaum Beachtung fand und eher eine untergeordnete Rolle spielte. Dies ist im Hinblick auf die aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft sehr erstaunlich. So gab es beispielsweise im Jahr 2019 Klimaproteste (*Fridays For Future-Bewegung*) (26; 33) und das Thema Klimawandel und –schutz scheint in der Gesellschaft an Bedeutung zu gewinnen (26; 42).

In einer sich verändernden Welt, in der Megatrends, darunter fällt auch die Nachhaltigkeit, auf die Rahmenbedingungen für gesellschaftliches Leben und wirtschaftliches Handeln einwirken, vermitteln Werte wie Sicherheit und Stabilität Orientierung (11). Unternehmen in der Rechtsform einer

Genossenschaft können ihr Wertefundament strategisch nutzen, um ihre Alleinstellungsmerkmale zu stärken (6; 32).

Breuning und Doluschitz untersuchten die genossenschaftlichen Werte im Hinblick auf aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen (6). Sie führten eine empirische Erhebung zu diesem Thema durch und analysierten, welche Werte die deutsche Gesellschaft prägen, welche Werte der Genossenschaft als Unternehmensform zugeschrieben werden und inwieweit es Gemeinsamkeiten oder Unterschiede zwischen den gesellschaftlichen und genossenschaftlichen Werten in ihrer Rangfolge gibt.

Der Widerspruch zwischen den Ergebnissen aus der Studie aus dem Jahr 2019 (28) (fehlende Relevanz/Beachtung des Themas Nachhaltigkeit in der strategischen Planung der Winzergenossenschaften) und der Bedeutung von Nachhaltigkeit in der heutigen Gesellschaft bewegte uns dazu, das Thema des nachhaltigen Wirtschaftens im Kontext der Winzergenossenschaften genauer zu untersuchen.

Für die weitere Untersuchung des Themas wurden folgende Annahmen getroffen:

1. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Werten wie Nachhaltigkeit in der Gesellschaft, insbesondere bei jungen Verbrauchern, könnten Genossenschaften die genossenschaftlichen Werte (Demokratie, Solidarität ...) in ihrer Kommunikation mit den Verbrauchern hervorheben. Sie könnten sie als Alleinstellungsmerkmale und somit als möglichen Wettbewerbsvorteil im Rahmen ihrer Differenzierungsstrategie nutzen.
2. Aufgrund des gestiegenen Drucks von Verbrauchern und Lebensmitteleinzelhändlern, die „nachhaltige“ Produktion von Lebensmitteln nachzuweisen, besteht zunehmender Handlungsbedarf für Genossenschaften. Es werden bereits vermehrt Maßnahmen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften umgesetzt. Die Genossenschaften kommunizieren dies gegenüber den Kunden. Zertifikate, die „Nachhaltiges Wirtschaften“ bestätigen, können die Kommunikation unterstützen.
3. Da sich die Genossenschaftsmitglieder auf die Arbeit in den Weinbergen konzentrieren, verstehen sie Nachhaltigkeit eher im Sinne von ökologischer Nachhaltigkeit.
4. Da sich das Management der Genossenschaften auf das strategische Management konzentriert, versteht es Nachhaltigkeit eher im Sinne der ökonomischen Nachhaltigkeit.

3 Empirische Studie

3.1 Stichprobe und Interviewbeschreibung

Im Juli / August 2020 wurde die vorliegende empirische Studie zum Thema nachhaltiges Wirtschaften durchgeführt. Im Rahmen dieser explorativen Studie wurden Interviews mit der Geschäftsführung deutscher Winzergenossenschaften (n=13) und Vertretern der regionalen Raiffeisen-Genossenschaftsverbände sowie mit einem Vertreter des Deutschen Raiffeisenverbands (DRV) (n=4) geführt. Für die Durchführung dieser telefonisch geführten Interviews wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden verwendet. Er deckt verschiedene Aspekte in Bezug auf das allgemeine Verständnis von Nachhaltigkeit ab. Auch die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen und die Herausforderungen, die sich aus der Bedeutung der Nachhaltigkeit ergeben, finden in dem Leitfaden Berücksichtigung. Bei seiner Erstellung wurde explizit darauf geachtet, dass alle drei Säulen der Nachhaltigkeit:

- ökologische Nachhaltigkeit,
- ökonomische Nachhaltigkeit und
- soziale Nachhaltigkeit

gleichgewichtet berücksichtigt werden.

Die Interviews wurden transkribiert und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet (20).

3.2 Ergebnisdarstellung

Im Folgenden werden die Ergebnisse den einzelnen Annahmen zugeordnet zusammengefasst dargestellt.

Annahme 1

Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Werten wie Nachhaltigkeit in der Gesellschaft, insbesondere bei jungen Verbrauchern, könnten Genossenschaften die genossenschaftlichen Werte (Demokratie, Solidarität ...) in ihrer Kommunikation mit den Verbrauchern hervorheben. Sie könnten sie als Alleinstellungsmerkmale und somit als möglichen Wettbewerbsvorteil im Rahmen ihrer Differenzierungsstrategie nutzen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Führungskräfte eine zunehmende Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit in der Gesellschaft wahrnehmen/erkennen. So nutzen sie Nachhaltigkeit als Verkaufsargument in der Kommunikation mit ihren B2B- und B2C-Kunden. Ob genossenschaftliche Werte zur Differenzierung gegenüber nicht-genossenschaftlichen Konkurrenten am Markt wie z.B. Weingütern und somit als Wettbewerbsvorteil genutzt werden können, zeigen die Ergebnisse nicht.

Ob genossenschaftliche Werte als Wettbewerbsvorteil genutzt werden können, konnte nicht eindeutig festgestellt werden.

Annahme 2

Aufgrund des gestiegenen Drucks von Verbrauchern und Lebensmitteleinzelhändlern, die „nachhaltige“ Produktion von Lebensmitteln nachzuweisen, besteht zunehmender Handlungsbedarf für Genossenschaften. Es werden bereits vermehrt Maßnahmen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften umgesetzt. Die Genossenschaften kommunizieren dies gegenüber den Kunden. Zertifikate, die „Nachhaltiges Wirtschaften“ bestätigen, können die Kommunikation unterstützen.

Aus Sicht des Genossenschaftsmanagements hat die Bedeutung der Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette zugenommen. Dies ist vor allem auf einen erhöhten Druck durch das gestiegene Bewusstsein der Verbraucher in Bezug auf Nachhaltigkeit sowie den Vorstellungen des Lebensmitteleinzelhandels (LEH) zurückzuführen. Der LEH fordert immer häufiger Siegel oder Auszeichnungen, die „nachhaltiges Wirtschaften“, faire Produktionsbedingungen oder biologische Produktionsweisen sicherstellen. Einige Genossenschaften nutzen Zertifikate, um den Lebensmitteleinzelhandel mit Wein beliefern zu können. Darunter fallen z.B. das Zertifikat nach IFS Food oder das EU Bio-Siegel. IFS Food ist ein internationaler Standard für die Bewertung der Lebensmittelsicherheit und -qualität von Produkten und Prozessen. Mit einem IFS Food Zertifikat weisen Unternehmen nach, dass ihre internen Unternehmensabläufe gemäß dem internationalen Standard geprüft wurden und sie in der Lage sind, ein sicheres Produkt zu liefern, welches nicht nur vorgegebenen Spezifikationen entspricht, sondern auch rechtliche Anforderungen wie z.B. die Einhaltung des Lebensmittel- und Weinrechts erfüllt. Dabei richten sich die Standards und deren Anforderungen jeweils an verschiedene Teilnehmer auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette (40). Darüber hinaus nutzen einige Genossenschaften in der Kommunikation mit dem Endverbraucher das Fair'n Green Zertifikat, welches als Siegel für „Nachhaltigkeit“ im Weinbau steht. Die Zertifizierung soll Weinproduzenten und Winzern helfen, Nachhaltigkeitsziele objektiv mess- und überprüfbar zu machen. Es beinhaltet die drei übergeordneten Bereiche Betriebsführung,

Umweltschutz und gesellschaftliches Engagement. Der Fair'n Green Standard umfasst auch eine Analyse der kompletten Wertschöpfungskette über Beschaffung, Weinbau, Kellerwirtschaft und Absatz. Im Detail werden der Umweltschutz und naturnaher Weinbau, die Förderung der Biodiversität, der Schutz der natürlichen Ressourcen, faire Löhne und soziales Engagement, gesellschaftliche Verantwortung sowie die Erhaltung und Förderung der Kulturlandschaft bewertet. Um in den Verein aufgenommen zu werden und das Siegel führen zu dürfen, müssen die Betriebe mindestens die Hälfte der möglichen Punkte erreichen und sich anschließend jährlich verbindlich um drei Prozent verbessern. Die Kriterien sind hierbei mit jenen des biologischen Weinbaus übereinstimmend (12; 39).

Die Interviewergebnisse zeigen erwartungsgemäß, dass der Umfang der von den Genossenschaften ergriffenen Maßnahmen in Bezug auf Nachhaltigkeit zugenommen hat. Die Genossenschaften kommunizieren das Engagement für mehr Nachhaltigkeit gegenüber den Kunden, teilweise unterstützt durch den Einsatz von Zertifikaten.

Annahme 3

Da sich die Genossenschaftsmitglieder auf die Arbeit in den Weinbergen konzentrieren, verstehen sie Nachhaltigkeit eher im Sinne von ökologischer Nachhaltigkeit.

Die Befragten geben an, dass es einen Unterschied in der Wahrnehmung von Nachhaltigkeit zwischen dem Management und den Mitgliedern in Winzergenossenschaften gibt, da die Mitglieder vor allem wegen ihrer Arbeit im Weinberg eher die ökologische Säule im Fokus haben.

Die Ergebnisse stimmen mit der Annahme überein.

Annahme 4

Da sich das Management der Genossenschaften auf das strategische Management konzentriert, versteht es Nachhaltigkeit eher im Sinne der ökonomischen Nachhaltigkeit.

Die empirische Untersuchung zeigt, dass das allgemeine Verständnis von Nachhaltigkeit bei den Befragten zwar recht ähnlich ist, sich die Umsetzung der Nachhaltigkeit in den Genossenschaften aber stark unterscheidet. Da sich die (befragten) Geschäftsführungen der Genossenschaften auf das strategische Management konzentrieren, verstehen sie Nachhaltigkeit eher im Sinne der ökonomischen Nachhaltigkeit. Dazu gehören strategische Planung, Steuerung der Geschäftsprozesse

der Genossenschaft und Investitionen in die Traubenannahme und -verarbeitung, die Vermarktung und den Vertrieb. Die Förderung der Mitgliedswirtschaften nach GenG §1 muss immer die höchste Priorität haben.

Die strategische Planung geht mit der Wahl der Wettbewerbsstrategie einher. Auch wenn die meisten Genossenschaften die Differenzierungsstrategie (die Strategie, sich als Unternehmen mit seinen Produkten als besonders oder sogar einzigartig von Konkurrenten abzuheben) gewählt haben, gibt es starke Bestrebungen, schlanke Kostenstrukturen beizubehalten und von Skaleneffekten zu profitieren. Die Interviewpartner machten deutlich, dass es für Primärgenossenschaften in der deutschen Weinwirtschaft keine Chance gibt, Kostenführer zu werden, da konkurrierende Weinproduzenten, wie z.B. Kellereien, zu geringeren Kosten Wein produzieren können. Die Ergebnisse der Befragungen zeigen, dass es einen hohen Bedarf an nachhaltigem Wirtschaften gibt, um die Traubengelder für die Mitglieder sicherzustellen und langfristig im Wettbewerb zu bestehen.

Nachhaltige Maßnahmen im Sinne der ökologischen Nachhaltigkeit werden in allen Stufen der Wertschöpfungskette der Genossenschaft, vom Weinbau bis zum Vertrieb, angewendet. Dazu zählen im Allgemeinen alle Maßnahmen, die zu einer Reduktion des Einsatzes von Betriebsmitteln und Ressourcen beitragen. Die Interviews ergeben auch, dass bei einigen Genossenschaften insbesondere der Weinbau eine große Rolle spielt, wenn sie über ökologische Nachhaltigkeit sprechen. Beispiele hierfür sind ein möglichst naturschonender Weinbau, ein möglichst reduzierter Einsatz von Pestiziden und Dünger (Low-Input-Weinbau), schadstoffärmere Produktionsverfahren, die ökologische Bewirtschaftung der Weinberge, die Begrünung der Zwischenreihen, die Verwendung pilzwiderstandsfähiger Rebsorten (sogenannte PIWI-Rebsorten) und die reduzierte Nutzung und Wiederverwendung von Ressourcen.

Hinsichtlich der Bedeutung der drei o. g. Säulen lässt sich feststellen, dass für die Geschäftsführung einiger Genossenschaften die **ökonomische Säule** und die **ökologische Säule** gleichrangig sind.

Die **soziale Säule** der Nachhaltigkeit spielt bei den befragten Genossenschaften nur eine untergeordnete Rolle. Zwei von diesen sehen als Maßnahmen dazu die branchengerechte Entlohnung, Altersvorsorge und Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter. Es wurde deutlich, dass nur wenige der Befragten ein klares Verständnis davon haben, was die soziale Säule im Kontext von (Winzer-)Genossenschaften bedeutet.

Von zwei Interviewpartnern wurde der Förderauftrag der Genossenschaft gegenüber der Mitgliedswirtschaften genannt.

Drei Befragte sprechen auch von Themen wie der Kommunikation mit den Mitgliedern und Informationsveranstaltungen, um zu einer guten Beziehung zu den Mitgliedern beizutragen. Es wurde allerdings nicht tiefer auf die von Ringle (31, S. 28) genannten Merkmale der Nachhaltigkeit, wie z.B. auf die Dauer des Zusammenschlusses, die Beständigkeit in der Binnenstruktur der Genossenschaft,

die auf Langfristigkeit angelegte Mitgliedschaft in der Genossenschaft und das stabile Wertegerüst (basierend auf der genossenschaftlichen Grundidee und den Wesensprinzipien der Genossenschaft) eingegangen.

Insbesondere die Doppelnatur der Genossenschaft als Personenvereinigung und gemeinschaftliches Unternehmen stellt die Genossenschaft vor große Herausforderungen (siehe auch 15; 16; 18). Daher ist es verwunderlich, dass keiner der Befragten diese Aspekte im Bereich der sozialen Säule der Nachhaltigkeit ansprach.

Entgegen unseren Erwartungen konnten wir nicht feststellen, dass die Geschäftsführungen der Genossenschaften sich hauptsächlich auf die ökonomische Nachhaltigkeit konzentrieren. Für einige Genossenschaften sind ökonomische und ökologische Nachhaltigkeit gleich wichtig, für andere ist sogar die ökologische Dimension von größerer Bedeutung.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden in Abb. 1 zusammengefasst dargestellt.

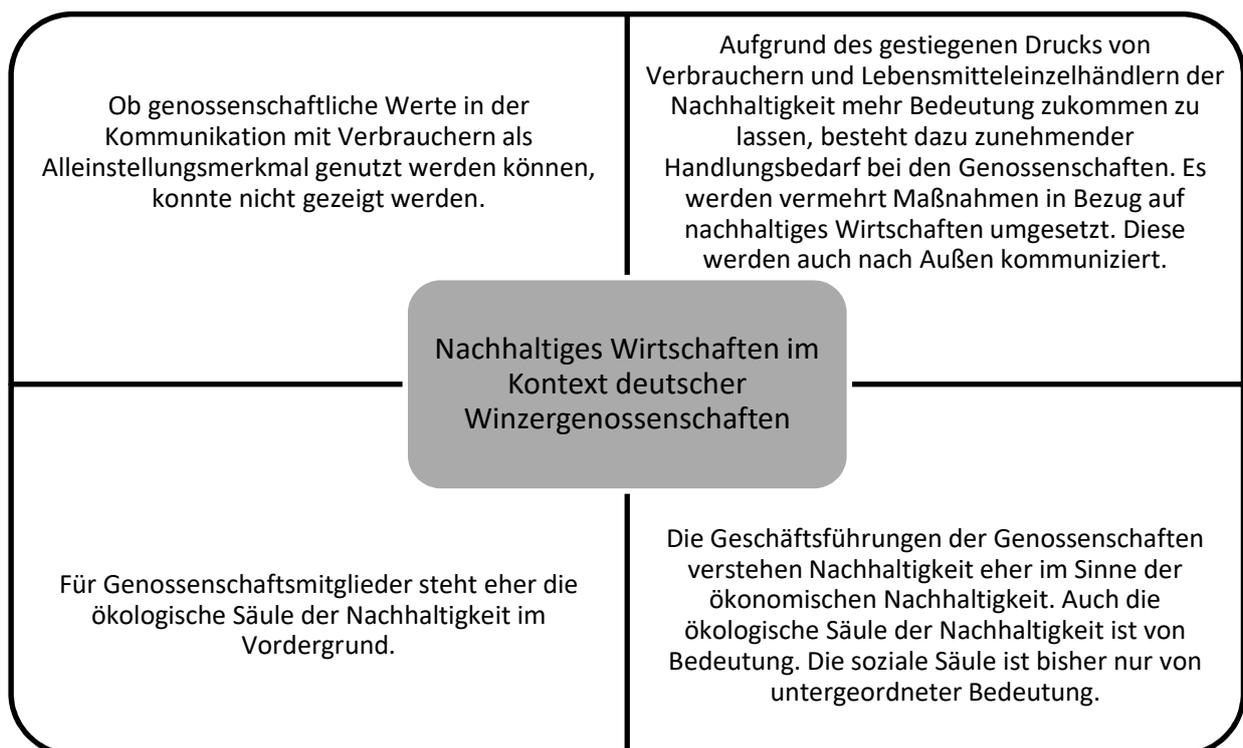


Abbildung 1: Ergebnisse der empirischen Erhebung

Quelle: Eigene Darstellung

4 Implikationen

In der Agrar- und Ernährungswirtschaft kommt den Genossenschaften eine besondere Bedeutung zu, da sie für einen großen Teil der weltweiten Nahrungsmittelproduktion verantwortlich sind. Besonders

in Europa haben Genossenschaften eine lange Tradition und sind im Agrarsektor weit verbreitet. Im Weinsektor haben Genossenschaften in einigen EU-Ländern (z.B. Spanien und Italien) sogar einen Marktanteil von mehr als 50 % (3; 4).

Die Entwicklung bei den Genossenschaften, Verringerung ihrer Anzahl, Mitglieder, bewirtschafteten Flächen und Marktanteile führen zu der Annahme, dass (einige) Genossenschaften Schwierigkeiten haben, dem Förderauftrag nach GenG §1 gerecht zu werden. Eine Studie zu den Reaktionen der Winzergenossenschaften auf die hohe Wettbewerbsintensität im deutschen Weinmarkt aus dem Jahr 2019 zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung der Genossenschaften bisher kaum Beachtung findet (28). Aus diesem Grund beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit dem Thema des nachhaltigen Wirtschaftens in deutschen Winzergenossenschaften.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen unterschiedliche Möglichkeiten und Schwerpunkte der einzelnen Genossenschaften bei der Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des nachhaltigen Wirtschaftens auf. Auffällig ist, dass das Thema soziale Nachhaltigkeit bei den Befragten keine große Rolle spielt. Die Werte und Prinzipien, die im 19. Jahrhundert in den Genossenschaften entstanden sind, sind auch heute noch gültig (31). Die genossenschaftliche Unternehmenskultur berücksichtigt eine Vielzahl gesellschaftlicher Werte (6; 31). Die Prinzipien und Wesensmerkmale der Genossenschaften zeigen zumindest eine gewisse Überschneidung mit den Werten auf, die sich auch aktuell in der Gesellschaft widerspiegeln wie z.B. Nachhaltigkeit (siehe *Fridays For Future*-Bewegung) oder Solidarität.

Wenn die genossenschaftlichen Werte aufgegriffen werden, um die Genossenschaft selbst hin zu modernen, mitgliedergeführten Unternehmen weiter zu entwickeln, kann dies zur Verbesserung der Kommunikation mit den potenziellen Zielgruppen genutzt werden (beispielsweise Zielgruppen, die einen großen Wert auf die nachhaltige Produktion von Wein legen).

Ein solches Vorgehen entspräche auch den Vorstellungen von Ringle (2013) (32), die die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien (wie z.B. Solidarität oder Demokratie) in der Kommunikation mit den Konsumenten viel stärker in den Vordergrund rücken. Aktuelle Studien zeigen, dass dies Werte sind, die sich in der Gesellschaft widerspiegeln (37; 42). Breuning und Doluschitz (2019) (6) haben gezeigt, dass sich die gesellschaftlichen Werte in Genossenschaften wiederfinden. Dementsprechend liegt die Vermutung nahe, dass sich einige gesellschaftliche Gruppen davon besonders angesprochen fühlen könnten. Hierzu zählen zum Beispiel die sozialökologischen Verbrauchergruppen nach Sinus-Milieus (37). Das sozialökologische Milieu kann auch als „engagiert gesellschaftskritisches Milieu“ beschrieben werden. Personen, die diesem Milieu zugehörig sind, stellen Werte wie Nachhaltigkeit und Entschleunigung in den Vordergrund ihres Handelns.

Um die Kunden erfolgreich anzusprechen, ist es notwendig, die genossenschaftlichen Werte aus dem 19. Jahrhundert – wie von Ringle (2012) (31) beschrieben – in die Neuzeit zu „übersetzen“. „Genossenschaften bewegen sich in einem Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Wandel, Wertetradition und Fortschritt“ (31, S. 27). Der Fortschritt ist ein wichtiges Element für Genossenschaften, um einerseits die Mitglieder weiterhin an die Genossenschaft zu binden und um andererseits am Markt erfolgreich zu bestehen.

Limitationen

Eine Limitation der vorliegenden Studie liegt in der Tatsache, dass ausschließlich deutsche Winzergenossenschaften berücksichtigt wurden. Daher können die Ergebnisse und Implikationen nicht 1:1 auf Winzergenossenschaften in ganz Europa übertragen werden.

Eine weitere Einschränkung ist die begrenzte Auswahl der in diese Studie einbezogenen Genossenschaften, aus nur drei von 13 deutschen Weinbaugebieten.

Weiterer Forschungsbedarf

Eine (eher) quantitative Studie im Weinsektor könnte zeigen, ob es im Verständnis zu und im Umgang mit dem Thema nachhaltiges Wirtschaften große Unterschiede zwischen Genossenschaften und anderen weinproduzierenden Unternehmen gibt.

Auch in anderen landwirtschaftlichen Sektoren gibt es Forschungsbedarf zum Thema nachhaltiges Wirtschaften in Genossenschaften. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen könnten mit denjenigen im Bereich der Winzergenossenschaften verglichen werden und ggf. Anhaltspunkte für weitere mögliche Maßnahmen geben.

In künftigen Forschungsprojekten könnte untersucht werden, ob Genossenschaften, die die Differenzierungsstrategie verfolgen, genossenschaftliche Werte als Alleinstellungsmerkmal nutzen könnten.

Zusammenfassung

Nachhaltigkeit als Basis genossenschaftlichen Handelns

Nachhaltiges Wirtschaften in deutschen Winzergenossenschaften

In Europa haben Genossenschaften eine lange Tradition und sind im landwirtschaftlichen Sektor weit verbreitet. Im Weinsektor haben sie in einigen EU-Ländern sogar einen Marktanteil von mehr als 50 % am gesamtproduzierten Volumen. Trotz des Rückgangs der Zahl der Genossenschaften, der Mitglieder und der genossenschaftlichen Rebfläche bewirtschaften die Winzergenossenschaften immer noch rund ein Viertel der gesamtdeutschen Rebfläche. Aufgrund der Entwicklungen im Bereich der Nachhaltigkeit stehen sie zunehmend unter Druck, sich den gesellschaftlichen Ansprüchen anpassen zu müssen. Eine Studie zu den Reaktionen der Winzergenossenschaften auf die hohe Wettbewerbsintensität im deutschen Weinmarkt aus dem Jahr 2019 zeigt, dass das Thema Nachhaltigkeit in der strategischen Ausrichtung der Genossenschaften bisher kaum Beachtung findet. Die Umsetzung nachhaltiger Maßnahmen auf ökologischer, ökonomischer und sozialer Ebene wurde bisher nicht explizit für Winzergenossenschaften analysiert. Ziel dieses Beitrags ist es daher, einen ersten Einblick zu geben wie die Geschäftsführungen von Winzergenossenschaften „Nachhaltigkeit“ wahrnehmen und welche Maßnahmen Winzergenossenschaften in Bezug auf die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit ergreifen. Für die empirische Erhebung wurde aufgrund fehlender Literatur zu diesem Thema ein qualitativer Ansatz gewählt, welcher Experteninterviews mit dem Management von Winzergenossenschaften (n=13), Vertretern der genossenschaftlichen Regionalverbände (n=3) sowie des deutschen Raiffeisenverbands e.V. (DRV) (n=1) umfasst. Die Daten wurden inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Ergebnisse beschreiben den aktuellen Stand des nachhaltigen Wirtschaftens in Winzergenossenschaften. Auch wenn das allgemeine Verständnis von Nachhaltigkeit bei den Befragten recht ähnlich ist, unterscheidet sich die Umsetzung in den Genossenschaften deutlich voneinander. Die Limitationen der Studie werden aufgezeigt und daraus weitere künftige Forschungsmöglichkeiten abgeleitet.

Summary

Sustainability as the basis for cooperative management

Sustainable management in German wine cooperatives

In Europe, co-operatives have a long tradition and are widespread in the agricultural sector. In the wine sector, co-operatives even have a market share of more than 50% in some EU countries. In spite of the decline in the number of co-operatives, members and co-operatively cultivated vineyard area, wine co-operatives still represent about a quarter of the German vineyard area. Due to developments

in the field of sustainability, co-operatives are increasingly coming under pressure. A study on the reactions of wine co-operatives to the high intensity of competition in the German wine market from 2019 shows that the topic of sustainability has so far received little attention in the co-operatives' strategic orientation. The implementation of sustainable measures (on an ecological, economic and social level) has not yet been explicitly analysed for wine co-operatives. The aim of this paper is to give an initial insight into how the management of wine co-operatives perceives the construct of sustainability, and which measures are applied by co-operative members and the management in respect of ecological, economic and social sustainability. Due to the lack of literature on this topic, a qualitative approach was chosen for the empirical study, which included expert interviews with the management of wine co-operatives (n=13), as well as with other experts from the co-operative sector (n=4). The data was evaluated by content analysis. The results describe the current state of sustainable management in wine co-operatives. Even though the general understanding of sustainability is quite similar among the respondents, the operationalisation differs greatly among the co-operatives. Further possibilities for future research and the limitations of the study are highlighted.

Literatur

1. ANNUNZIATA, E.; PUCCI, T.; FREY, M.; ZANNI, L., 2018: The role of organizational capabilities in attaining corporate sustainability practices and economic performance: Evidence from Italian wine industry. In: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 171, S. 1300–1311.
2. BIJMAN, J., 2005: Cooperatives and heterogeneous membership: eight propositions for improving organizational efficiency. Paper presented at the EMNet-Conference. Budapest, Hungary.
3. BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C., 2014: Farmers' Cooperatives in the EU: Policies, Strategies, and Organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, Jg. 85, H. 4, S. 497–508.
4. BIJMAN, J.; ILIOPOULOS, C.; POPPE, K. J.; GIJSELINCKX, C.; HAGEDORN, K.; HANISCH, M.; HENDRIKSE, G. W.; KÜHL, R.; OLLILA, P.; PYYKKÖNEN, P.; VAN DER SANGEN, G., 2012: Support for Farmers' Cooperatives. Final Report.
5. BITSCH, L.; HANF, J. H., 2019: Are wine co-ops too oldschool? Paper presented at the ICA-CCR European Research Conference. Berlin, Germany.
6. BREUNING, S.; DOLUSCHITZ, R., 2019: Societal Values in Germany – an Aspect of Cooperative Management? In: *International Journal of Co-operative Accounting and Management*, Jg. 2, H. 1, S. 19.
7. Bundesamt für Justiz, no date: Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (Genossenschaftsgesetz - GenG) § 1 Wesen der Genossenschaft. GenG. https://www.gesetze-im-internet.de/genG/_1.html, Zugriff am 21.05.2019.
8. Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2017: Statistischer Bericht 2017. <https://www.raiffeisen.de/wp-content/uploads/downloads/2017/09/Statistischer-Bericht-2017.pdf>, Zugriff am 09.04.2020.

9. Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2020: Anzahl der Winzergenossenschaften in Deutschland. Telefonische Auskunft.
10. Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2020: Anzahl der Genossenschaftsmitglieder, bewirtschaftete Fläche, Anzahl der Winzergenossenschaften. Anmerkung: Die Werte wurden nicht vom DRV erhoben, sondern auf Grundlage einer Abfrage bei drei Regionalverbänden zusammengestellt. Auskunft per Email (Juni 2020).
11. DOLUSCHITZ, R., 2016: Nachhaltigkeit und Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Jg. 66, H. 3, S. 157–158.
12. Fair and Green e.V.: Nachhaltiger Weinbau mit Zertifikat. <https://www.fairandgreen.de/was-ist-fair-and-green/>, Zugriff am 08.12.2021.
13. FLORES, S. S., 2018: What is sustainability in the wine world? A cross-country analysis of wine sustainability frameworks. In: Journal of Cleaner Production, Jg. 172, S. 2301–2312.
14. FRIGON, A.; DOLOREUX, D.; SHEARMUR, R., 2020: Drivers of eco-innovation and conventional innovation in the Canadian wine industry. In: Journal of Cleaner Production, Jg. 275, S. 124115.
15. HÖHLER, J.; KÜHL, R., 2018: Dimensions Of Member Heterogeneity In Cooperatives And Their Impact On Organization – A Literature Review. In: Annals of Public and Cooperative Economics, Jg. 89, H. 4, S. 697–712.
16. INGENWERTH, L.; SPARER, P.; THEIN, A.; HANF, J.; ISELBORN, M., 2015: Analyse der Rollenverteilung in Winzergenossenschaften im Kontext des Qualitätsmanagements. Schriftlicher Beitrag anlässlich der 55. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des des Landbaues e.V. „Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung“. <https://ageconsearch.umn.edu/record/209190/>, Zugriff am 10.04.2020.
17. International Co-operative Alliance, 2020: Cooperative identity, values & principles | ICA. <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>, Zugriff am 07.01.2021.
18. ISELBORN, M.; HANF, J. H., 2017: Organisation, Rollenverteilung und Produktqualität deutscher Winzergenossenschaften. Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Band 95, Heft 2, August 2017.
19. MARCIS, J.; PINHEIRO DE LIMA, E.; GOUVÊA DA COSTA, S. E., 2019: Model for assessing sustainability performance of agricultural cooperatives'. In: Journal of Cleaner Production, Jg. 234, S. 933–948.
20. MAYRING, P., 2015: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.
21. Meininger's Wine Business International, 2018: The Wine Co-operative. Co-operatives are the backbone of wine production in many European regions. In: Meininger's Wine Business International, H. 3, S. 22–25.
22. MUELLER LOOSE, S.; REMAUD, H., 2013: Impact of corporate social responsibility claims on consumer food choice. In: British Food Journal, Jg. 115, H. 1, S. 142–166.
23. POMARICI, E.; AMATO, M.; VECCHIO, R., 2016: Environmental Friendly Wines: A Consumer Segmentation Study. In: Agriculture and Agricultural Science Procedia, Jg. 8, S. 534–541.
24. POMARICI, E.; ASIOLI, D.; VECCHIO, R.; NÆS, T., 2018: Young consumers' preferences for water-saving wines: An experimental study. In: Wine Economics and Policy, Jg. 7, H. 1, S. 65–76.
25. POMARICI, E.; VECCHIO, R., 2014: Millennial generation attitudes to sustainable wine: an exploratory study on Italian consumers. In: Journal of Cleaner Production, Jg. 66, S. 537–545.
26. POMARICI, E.; VECCHIO, R., 2019: Will sustainability shape the future wine market? In: Wine Economics and Policy, Jg. 8, H. 1, S. 1–4.

27. POMARICI, E.; VECCHIO, R.; MARIANI, A., 2015: Wineries' Perception of Sustainability Costs and Benefits: An Exploratory Study in California. In: *Sustainability*, Jg. 7, H. 12, S. 16164–16174.
28. RICHTER, B.; HANF, J., 2020: Competitive Strategies for Wine Cooperatives in the German Wine Industry. In: *Wine Economics and Policy*, Jg. 9, H. 2, S. 83–98.
29. RICHTER, B.; HANF, J. H., 2021: Analyse des Wettbewerbsumfelds aus Sicht der deutschen Winzergenossenschaften. *Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft, Aktuelle Beiträge*, Jg. 99, H. 3.
30. RICHTER, B.; HANF, J. H., 2021: Sustainability and digitalization: The Example of German Wine Cooperatives. ICA CCR Europe Research Conference 2021. Paris / online.
31. RINGLE, G., 2012: Werte der Genossenschaftsunternehmen - "kultureller Kern" und neue Wertevorstellungen. Wismar: Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar.
32. RINGLE, G., 2013: Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, Jg. 63, H. 2.
33. RUCHT, D., 2019: Faszinosum Fridays for Future | APuZ. In: Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/apuz/300410/faszinosum-fridays-for-future>, Zugriff am 07.01.2021.
34. SANTINI, C.; CAVICCHI, A.; CASINI, L., 2013: Sustainability in the wine industry: key questions and research trends. In: *Agricultural and Food Economics*, Jg. 1, H. 1.
35. SCHIMMENTI, E.; MIGLIORE, G.; DI FRANCO, C. P.; BORSELLINO, V., 2016: Is there sustainable entrepreneurship in the wine industry? Exploring Sicilian wineries participating in the SOStain program. In: *Wine Economics and Policy*, Jg. 5, H. 1, S. 14–23. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212977416300035>.
36. SIGNORI, P.; FLINT, D. J.; GOLICIC, S. L., 2017: Constrained innovation on sustainability in the global wine industry. In: *Journal of Wine Research*, Jg. 28, H. 2, S. 71–90.
37. Sinus Institut, 2021: SINUS-Milieus Deutschland. <https://www.sinus-institut.de/sinus-loesungen/sinus-milieus-deutschland/>, Zugriff am 08.01.2021.
38. SZOLNOKI, G., 2013: A cross-national comparison of sustainability in the wine industry. In: *Journal of Cleaner Production*, Jg. 53, S. 243–251. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613001832>.
39. Wein Plus, 2021: Fair'n Green. <https://glossar.wein.plus/fair-n-green>, Zugriff am 08.12.2021.
40. Wein Plus, 2021: International Featured Standards. <https://glossar.wein.plus/ifs>, Zugriff am 08.12.2021.
41. ZAMBON, I.; COLANTONI, A.; CECCHINI, M.; MOSCONI, E., 2018: Rethinking Sustainability within the Viticulture Realities Integrating Economy, Landscape and Energy. In: *Sustainability*, Jg. 10, H. 2, S. 320.
42. Zukunftsinstitut, 2020: Die Megatrend-Map. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>, Zugriff am 07.01.2021.

Anschrift der Autoren

Barbara Richter, M.Sc.

Telefon +49 6722 502-499,

E-Mail: barbara.richter@hs-gm.de

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