



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

---

Iselborn, M., Jungbluth, L., Hanf, J.H.: Probleme des Qualitätsmanagements bei Winzergenossenschaften. In: Mußhoff, O., Brümmer, B., Hamm, U., Marggraf, R., Möller, D., Qaim, M., Spiller, A., Theuvsen, L., von Cramon-Taubadel, S., Wollni, M.: Neue Theorien und Methoden in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e.V., Band 50, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2015), S. 43-52.

---



## PROBLEME DES QUALITÄTSMANAGEMENTS BEI WINZERGENOSSENSCHAFTEN

*Maximilian Iselborn<sup>1</sup>, Larissa Jungbluth, Jon H. Hanf*

### 1 Einleitung

Winzergenossenschaften spielen in der deutschen Weinwirtschaft eine bedeutende Rolle. Mengenmäßig zeichnen die Mitglieder durch Traubenanlieferung für ein Drittel der deutschen Gesamtweinproduktion verantwortlich. Trotz stetiger Abnahme der Gesamtzahl an Winzergenossenschaften in Deutschland bleiben die von Genossenschaftsmitgliedern bewirtschafteten Rebflächen konstant. Der Trend resultiert aus der zunehmenden Fusion einzelner Winzergenossenschaften zur Optimierung von Kostenstrukturen und einer Verbesserung der Wettbewerbssituation am Weinmarkt (WEINWIRTSCHAFT, 2012a: 28). Winzergenossenschaften sehen sich im Wettbewerb einer Vielzahl von Herausforderungen gegenüber. Neben einer allgemein geringen Ertragsituation in den vergangenen Jahren sowie einem anhaltend stark forcierten Qualitätsfokus im Gesamtwettbewerb, bildet die Unternehmensstruktur der Genossenschaften eine weitere Herausforderung.

Aufgrund der heterogenen Strukturen der Mitglieder verfolgen diese sehr unterschiedliche Qualitäts- und Produktionsphilosophien. Jedoch ist in der genossenschaftlichen Praxis zu erkennen, dass der Hauptanreiz in der Höhe des ausgezahlten Traubengeldes liegt (vgl. WEINWIRTSCHAFT, 2012: 18), so dass die Mitglieder letztendlich eher eine Quantitäts- als eine Qualitätsmaximierung verfolgen. Da aufgrund der genossenschaftlichen Prinzipien und dem Förderauftrag (GenoG, § 1) die Förderung der Mitgliederinteressen das Leitbild der Genossenschaften stellen (RINGLE, 2007), sollte in diesem Fall eine mitgliederorientierte Genossenschaft, welche sich als Erweiterung der Mitgliedsunternehmen versteht (vgl. PHILLIPS, 1953; ROBOTKA, 1947), die produzierten Mengen vermarkten. Demgegenüber steht jedoch die Sichtweise, dass eine Genossenschaft als eigenständige Unternehmen tätig ist, welches sein Eigengeschäft maximiert und danach die entstandenen Profite an die Mitglieder re-distribuiert (vgl. HELMBERGER/HOOS, 1962). Hieraus resultiert, dass die Genossenschaft, die sich im Qualitätswettbewerb positionieren muss, ausreichenden Investitionsmitteln zur Sicherstellung der eigenen Unternehmensziele zur Verfügung gestellt bekommt sowie in letzter Konsequenz den Mitgliedern Vorgaben zur Traubenproduktion machen kann.

Es wird ersichtlich, dass genossenschaftliche Strukturen zu einem trade-off zwischen individuellen Mitgliederzielen und den Zielen einer Genossenschaftsstrategie führen. Ein besonders wichtiger Punkt zur Lösung vorliegender Problemstellung ist die Untersuchung der Rolle von Mitgliedern und Management. Zum einen stellt das Mitglied Produzent und Lieferant des Verarbeitungrohstoffes dar und ist somit zur Anlieferung von Qualitäten verpflichtet, die eine konkurrenzfähige Weiterverarbeitung im Rahmen der Genossenschaft zulassen. Gleichermäßen ist es aber auch Inhaber des Verarbeitungs- und Vermarktungsunternehmens, also der Genossenschaft, und erteilt den Auftrag zur Vermarktung an das Management. Betrachtet man das Management, so erhält dieses den Auftrag der Weiterverarbeitung und der Vermarktung. Zugleich ist es aber auch für die Bildung von übergeordneten Unternehmenszielen verantwortlich und muss diese geschlossen an die Mitglieder delegieren, um wiederum die Genossenschaft als Unternehmung am Markt zu positionieren. Aus der Vertragstheorie ist be-

---

<sup>1</sup> Hochschule Geisenheim University, Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung, Von-Lade-Str. 1, 65366 Geisenheim; maximilian.iselborn@hs-gm.de

kennt, dass divergierende Ziele und asymmetrische Informationen zu Opportunismus führen und als Folge eine effiziente Zielerreichung in Unternehmungen verhindert wird (vgl. JOST, 2001: 11ff.).

Unterstellt man, dass eine Genossenschaft einen Nexus von Verträgen darstellt (vgl. COOK et al., 2004; HENDRIKSE/VEERMAN, 2001), so kann man mit Hilfe der Neuen Institutionsökonomie, insbesondere der Prinzipal-Agenten-Theorie im Rahmen der Vertragsstrukturen deutscher Winzergenossenschaften diese sogenannte Janusköpfigkeit analysieren. Zielsetzung des vorliegenden Papers ist somit die Analyse der doppelten Prinzipal-Agenten-Theorie in deutschen Winzergenossenschaften zur Generierung von Lösungsansätzen für das Management.

Strukturell wird das Paper den doppelten Prinzipal-Agenten-Ansatz vorab erläutern. Im Anschluss werden die allgemeinen theoretischen Überlegungen auf die Genossenschaften in der Weinwirtschaft angewandt, um zu untersuchen, ob gegebene Lösungsansätze auch am Beispiel deutscher Winzergenossenschaften greifen.

## **2 Die Doppelte Prinzipal-Agenten-Problematik in Genossenschaften**

Wie zuvor beschrieben, basiert die hier zu behandelnde Problemstellung der deutschen Winzergenossenschaften auf einer unklaren Rollenverteilung zwischen Mitgliedern und Management, welche als klassische Prinzipal-Agenten Problematik charakterisiert werden kann (vgl. CHADDAD/ILIOPOULOS, 2013; COOK, 1995; FULTON, 1995; NILSSON/HENDRIKSE, 2010). Hierbei beauftragt der Prinzipal den Agenten mit einer Aufgabe, welche in einem Vertrag festgehalten wird. Der Vertrag hält alle erdenklichen Rahmenbedingungen fest, welche Einfluss auf die Erfüllung der übertragenen Aufgabe und der damit verbundenen Zielsetzung haben. Das Resultat des Vertrages besteht aus der Pflicht des Agenten, die Aufgabe gemäß den niedergelegten Vertragsbedingungen zu erfüllen, wofür der Agent als Ausgleich eine Entlohnung erhält. Jedoch konnte gezeigt werden, dass aufgrund der divergierenden Interessen von Prinzipal und Agent sowie dem Einfluss unvollständiger Informationen die Gefahr opportunistischen Verhaltens entsteht (vgl. JOST, 2001: 12ff.). In diesem Fall geht man davon aus, dass der Agent seinen Informationsvorsprung benutzt, um seinen eigenen Nutzen zu maximieren. Des Weiteren geht man davon aus, dass dies zu Lasten des Prinzipals geschieht. Damit einhergehend werden die zwischen Prinzipal und Agenten vereinbarten Ziele nicht erreicht. (vgl. SCHREYÖGG, 2003: 1) Formell maximieren die Akteure demnach ihre individuellen Nutzenfunktionen, wobei die Grenzen des maximalen Nutzens aus den gegebenen Informationsbedingungen, dem individuellen Risikoverhalten sowie aus der Beurteilung des erwarteten Gegenverhaltens bestehen (vgl. ROIGER, 2007: 1ff.). Die Steuerung des Prinzipal-Agenten-Problems kann also durch den Einsatz von Anreizen für Agenten und dem Streben nach zunehmender Informationstransparenz beeinflusst werden.

Im Hinblick auf Raiffeisen Genossenschaften muss die zuvor genannte Prinzipal-Agenten-Theorie auf eine doppelte Prinzipal-Agenten-Theorie erweitert werden, da aufgrund der genossenschaftlichen Prinzipien (vgl. RINGLE, 2007a: 9) sowohl die Mitglieder als auch die Geschäftsführung die Rolle des Agenten und Prinzipals einnehmen. Geben die Mitglieder den Auftrag der Verarbeitung und Vermarktung an die Genossenschaft weiter, nehmen die Mitglieder die Stellung des Prinzipals und die Genossenschaft bzw. ihr Management die Stellung des Agenten ein (vgl. STEINER, 2012: 372). Umgekehrt wird die Genossenschaft zum Prinzipal, wenn sie den Auftrag der Rohstoffproduktion an ihre Mitglieder erteilt, um eine möglichst gute Rohware zu erhalten, wodurch sie ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sichern kann (vgl. EILERS/HANF, 1999: 267).

Die grundsätzlichen Zielsetzungen von Prinzipal und Agent liegen unabhängig der jeweiligen Konstellation in der Maximierung ihrer individuellen Nutzenfunktionen (vgl. ROSS, 1973: 134). Als Ausgangssituation muss der Agent eine Ausgestaltung des Vertrages vorfinden, welche ihn veranlasst, den Vertrag zu unterzeichnen. Der gegebene Nutzen des zu unterzeich-

nenden Vertrages muss also mindestens dem Nutzen einer alternativen Vertragsbeziehung entsprechen. Ist der geforderte Reservationsnutzen des Agenten gegeben, so ist von einer Übereinkunft beider Vertragspartner auszugehen, wobei die Zustimmung des Agenten die Ausgangssituation bedingt (vgl. JOST, 2001: 19). Bei der Ausgestaltung von Verträgen ist die Einschätzung der Vertragspartner, ob die vereinbarten Ziele zum Maximum ihrer Nutzenfunktionen führen, meist aufgrund der zuvor genannten Informationsasymmetrien problematisch. Dies kann an der Preisgestaltung von Milchgenossenschaften aufgezeigt werden. Verfolgt die deutsche Genossenschaft übergeordnet die Zielsetzung der Mitgliederförderung, so müsste die Milchgenossenschaft möglichst hohe Preise an ihre Mitglieder auszahlen, sodass deren Einnahmen und Betriebe optimal gefördert würden. Langfristig muss die Milchgenossenschaft jedoch ebenfalls darauf achten, dass sie Investitionsmittel bereitstellt, die einen nachhaltigen Existenzerhalt der Genossenschaft bietet, wodurch die Mitglieder profitieren. Finanziert wird dieser Existenzerhalt auf Kosten geringerer Auszahlungspreise an die Mitglieder. Dabei besteht die Unsicherheit der Mitglieder in der Einschätzung, ob die Investition, die mit kurzfristigen Einbußen durch geringere Milchpreise verbunden ist, wirklich zu einem langfristigen Nutzen führt. Hinzu kommt das Risiko der Nutzenmaximierung des Managements, bestehend aus Vergütungen und Boni (vgl. STEFFEN et al., 2010: 209f.). Steffen et al. zeigen am Beispiel der Milchgenossenschaft die vorherrschende Intransparenz an Informationen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmanagement, die ein Nutzenmaximum beider Vertragspartner erschwert.

Die vorliegende Problematik wurde bereits von EILERS und HANF (vgl. 1999) untersucht, die sich mit der Ausgestaltung von Verträgen zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmanagement in der Kartoffelstärkeindustrie am Beispiel der doppelten Prinzipal-Agenten-Problematik beschäftigten. Eilers und Hanf untersuchten hierbei die optimale Vertragsgestaltung zwischen Prinzipal und Agent. In ihrem Modell wurden Mitglieder und Management als Prinzipal und Agent auf Basis einer konstanten Nutzenfunktion untersucht. Der Ansatz ermöglichte dabei einen direkten Nutzenvergleich bei unterschiedlichen Konstellationen der Akteure als Prinzipal und Agent unter dem Einfluss stochastischer Konditionen, Interessenkonflikten, asymmetrischer Informationen sowie opportunistischen Verhaltens (vgl. EILERS/HANF, 1999: 268ff.). Zur Untersuchung der Auswirkungen auf die jeweilige Konstellation des Prinzipals und des Agenten wurden zwei Modelle generiert.

<b>Übersicht 1: Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung</b>		
	Modell 1 – Das Management bietet den Mitgliedern einen Vertrag an.	Modell 2 – Die Mitglieder bieten dem Management einen Vertrag an.
<b>Stochastische Konditionen</b>	<u>Einflüsse auf Produktion und Kosten:</u> Wetterkonditionen, Krankheiten, Wasser- und Energiepreise, Reparaturkosten, Umweltrestriktionen, Produktionstechnik und Ersatz von Wirtschaftsgütern.	<u>Einflüsse auf Produktion und Kosten:</u> Wetterkonditionen, Krankheiten, Wasser- und Energiepreise, Reparaturkosten, Umweltrestriktionen, Produktionstechnik und Ersatz von Wirtschaftsgütern.
<b>Interessenkonflikte</b>	<u>Produzenten</u> versuchen große Mengen an Kartoffelknollen zu produzieren, um einen hohen Prozentsatz an Stärke zu erwirtschaften. <u>Manager</u> forciert hingegen die Extraktion eines hohen Anteils an Stärke aus möglichst wenigen Kartoffelknollen, wodurch geringere Produktionskosten entstehen.	<u>Produzenten</u> sind an optimaler Weiterverarbeitung durch den Manager, bestehend aus Verarbeitungsqualität, Verarbeitungseffizienz und Kostensenkungen interessiert. <u>Manager</u> muss mehr Aufwendungen in Organisationsstruktur investieren, wodurch sein Nutzen (Zeit, Geld, Gesundheit) sinkt.

<b>Asymmetrische Informationen</b>	<u>Manager</u> kann die Aufwendungen des <u>Produzenten</u> aufgrund mangelnder Qualifikationen nicht genau einschätzen. Eine zunehmende Überwachung des <u>Produzenten</u> würde zu überproportionalem Kostenzuwachs führen.	<u>Produzenten</u> können die Effizienz der Weiterverarbeitung durch den <u>Manager</u> nicht genau einschätzen, da sie weder die wahren Produktionskosten, noch den maximalen Output der Stärkeextraktion kennen.
<b>Opportunistisches Verhalten</b>	<u>Produzenten</u> können die Ausbeute an Kartoffelknollen und die Ausbeute an Stärke durch verschiedene Faktoren (Kartoffelsorte, Produktionstechnik, Lagerung etc.) getrennt beeinflussen. Da der <u>Manager</u> eine möglichst hohe Ausbeute an Stärke erzielen möchte, muss das Vergütungsschema der Mitglieder auf Basis der Konzentration von Kartoffelstärke erfolgen, um im Sinne des Managements zu produzieren.	<u>Manager</u> kann eine ineffiziente Weiterverarbeitung durchführen indem er Kartoffelknollen mit geringen Stärkegehalten akzeptiert, wodurch hohe Prozesskosten entstehen und finanzielle Reserven genutzt werden müssen. Des Weiteren können mehr Arbeitskräfte als notwendig eingesetzt werden, sodass die Arbeitsbelastung pro Kopf sinkt und die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Das Vergütungsschema muss also mit der Zielsetzung geringer Produktionskosten verknüpft werden, um im Sinne der <u>Produzenten</u> zu verarbeiten.

Quelle: Eigene Darstellung nach EILERS/HANF, 1999:268ff.

In Modell 1 nimmt der Manager die Rolle des Prinzipals ein, der einen Produktionsauftrag des Rohstoffs Stärkekartoffeln an die Mitglieder erteilt. Modell 2 betrachtet dem entgegen die Mitglieder als Prinzipal, der einen Verarbeitungsauftrag der Kartoffeln zu Kartoffelstärke an das Management delegiert. In beiden Modellen werden die Agenten für die Umsetzungen belohnt (vgl. EILERS/HANF, 1999: 268ff.). Übersicht 2 zeigt die Einflussfaktoren auf die Vertragsgestaltung in Abhängigkeit des jeweiligen Modells. Bei der Untersuchung des optimalen Vertrages wurden in beiden Modellen alle Rahmenbedingungen gemäß der Ceteris-Paribus-Klausel konstant gehalten, um die Ergebnisse einem direkten Vergleich unterziehen zu können. Demnach wurden die Nutzenfunktionen für Mitglieder und Management als Prinzipal unter der Annahme, dass der Agent den Vertrag unterzeichnet sowie die Anstrengung wählt, die zu seinem Nutzenmaximum führt, optimiert (vgl. EILERS/HANF, 1999: 271). Eilers und Hanf konnten zeigen, dass unabhängig von der gewählten Konstellation der Nutzen des Prinzipals, gemessen am Einkommen, den des Agenten übersteigt, da der Prinzipal den Vertrag determiniert. Die Zustimmung des Agenten ist demnach vom Reservationsnutzen abhängig. Weiter konnten Zusammenhänge zwischen der Verteilung des Überschusses und der individuellen Risikoaversion von Vertragspartnern aufgezeigt werden. Die optimalen Aufwendungen der Vertragspartner wurden in Anlehnung an Eilers und Hanf durch eine zielführende Gestaltung des Anreizsystems determiniert (vgl. EILERS/HANF, 1999: 276).

### 3 Rolle der Genossenschaften in der Deutschen Weinwirtschaft

Um die Bedeutung von Winzergenossenschaften in der deutschen Weinwirtschaft zu verdeutlichen, sollen im Folgenden kurz die generellen Rahmenbedingungen des deutschen Weinmarktes erläutert werden. In Deutschland wurden im Jahr 2011 ca. 19,7 Mio. hl Wein konsumiert (vgl. DEUTSCHES WEININSTITUT, 2012: 28). Die nach Deutschland importierte Weinmenge inklusive Re-Exporte lag bei über 15 Mio. hl, womit Deutschland die wichtigste Exportdestination für ausländischen Wein weltweit ist (vgl. HOFFMANN, 2012: 90). Die Eigenproduktion hingegen auf einer Fläche von 102.000 ha lag im Jahr 2011 bei 9,6 Mio. hl Wein (vgl. DEUTSCHES WEININSTITUT, 2012: 6, 13). An der Erzeugung beteiligt sind ca. 15.000 eigenständige Traubenproduzenten, deren Trauben entweder in Weingütern oder Kellereien verarbeitet werden, sowie ca. 51.000 Genossenschaftswinzer, die auf ca. 32.000 ha Rebfläche Trauben erzeugen (vgl. HANF et al., 2012: 431ff.). Diese Trauben werden an eine der 188 Winzergenossenschaften, davon 111 mit eigener Vinifikation, abgeliefert. 2010 wurden ca. 3

Mio. hl Wein von Genossenschaften vermarktet, das entspricht einem Anteil von 31,1% an der gesamten deutschen Weinproduktion. Eine besondere Rolle spielen Genossenschaften in den Weinbauregionen Franken, Baden und Württemberg, in denen die Anteile an der Gesamtproduktion zwischen 43,8% und 79,8% liegen. In Bezug auf die Entwicklung von Winzergenossenschaften ist zu beobachten, dass sowohl die Anzahl der Winzergenossenschaften als auch die Anzahl der Mitglieder in den letzten Jahren stetig rückläufig sind.<sup>2</sup>

Betrachtet man die Absatzkanäle in der deutschen Weinwirtschaft, ist zu sagen, dass der Lebensmittelhandel mit über 80% der Gesamtabatzmenge die wichtigste Rolle spielt. Daraus resultiert eine Bevorzugung großer Weingüter und Kellereien als Lieferanten dieser Kanäle, da der Lebensmittelhandel einerseits große Mengen, andererseits aber auch ein leistungsfähiges Supply Chain- und Qualitätsmanagement fordert, was in Verbindung nur große Lieferanten zu leisten in der Lage sind (vgl. HANF et al., 2012: 432f., 439). Dies bedeutet eine Schlüsselposition deutscher Winzergenossenschaften in der Belieferung des Lebensmittelhandels und damit eine Schlüsselposition im deutschen Weinmarkt.

#### 4 Auftreten der Prinzipal-Agenten-Problematik bei Winzergenossenschaften und mögliche Lösungsansätze

Folgende Übersicht überträgt die Probleme aus der Kartoffelstärkeindustrie (vgl. EILERS/HANF, 1999: 268ff.) auf konkrete Beispiele in der Weinwirtschaft. Folgende Analyse und Lösungsvorschläge beziehen sich vorrangig auf Probleme in Bezug auf opportunistisches Verhalten. Hierbei stellt sich die Situation in deutschen Winzergenossenschaften analog zu der in Kapitel 3 dargestellten Problematik in der Verarbeitung von Stärkekartoffeln dar.

<b>Übersicht 2: Auswirkungen auf die Vertragsgestaltung zwischen Traubenerzeuger und Genossenschaft</b>		
	Modell 1 – Das Management bietet den Mitgliedern einen Vertrag an.	Modell 2 – Die Mitglieder bieten dem Management einen Vertrag an.
<b>Stochastische Konditionen</b>	<u>Einflüsse auf Produktion und Kosten:</u> Wetterkonditionen, Krankheiten, Wasser- und Energiepreise, Reparaturkosten, Umweltrestriktionen, Produktionstechnik und Ersatz von Wirtschaftsgütern.	<u>Einflüsse auf Produktion und Kosten:</u> Wetterkonditionen, Krankheiten, Wasser- und Energiepreise, Reparaturkosten, Umweltrestriktionen, Produktionstechnik und Ersatz von Wirtschaftsgütern.
<b>Interessen-konflikte</b>	<u>Traubenerzeuger</u> versuchen große Menge an Trauben zu Lasten der Qualität zu erzeugen, um hohe Auszahlungspreise pro Hektar zu generieren. <u>Manager</u> forciert hingegen die Produktion qualitativ hochwertigen Lesegutes, um auch gehobene Weinsegmente bedienen zu können.	<u>Traubenerzeuger</u> ist an optimaler Weiterverarbeitung und Vermarktung durch den Manager, bestehend aus Verarbeitungsqualität, Verarbeitungseffizienz und Kostensenkungen interessiert. <u>Manager</u> muss mehr Aufwendungen in Organisationsstruktur investieren, wodurch sein Nutzen (Zeit, Geld, Gesundheit) sinkt.
<b>Asymmetrische Informationen</b>	<u>Manager</u> kann die Aufwendungen des Produzenten aufgrund mangelnder Qualifikationen nicht genau einschätzen. Eine zunehmende Überwachung des <u>Traubenerzeugers</u> würde zu einem überproportionalen Kostenzuwachs führen.	<u>Produzenten</u> können die Effizienz von Weiterverarbeitung und Vermarktung ihrer Trauben durch den <u>Manager</u> nicht genau einschätzen, da sie weder die wahren Produktionskosten, noch die Anforderungen und Preise des Weinmarktes kennen.

<sup>2</sup> Daten siehe Anhänge 1 + 2 zur Entwicklung der Winzergenossenschaften.



<p><b>Opportunistisches Verhalten</b></p>	<p><u>Traubenerzeuger</u> können Erträge und Qualität der Trauben durch verschiedene Faktoren (Anschnittniveau, Laubwandmanagement, qualitätssteigernde, mengenreduzierende Maßnahmen etc.) getrennt beeinflussen. Da der <u>Manager</u> sowohl einen angemessenen Ertrag, als auch angemessene Qualitäten erzielen möchte, muss das Vergütungsschema der Mitglieder nicht nur den Ertrag pro Hektar auf Basis einer Minimalqualität, sondern auch die endgültige Qualität des Lesegutes berücksichtigen, um im Sinne des Managements zu produzieren.</p>	<p><u>Manager</u> kann durch wenig markt- und kundenorientierte Weinproduktion den wirtschaftlichen Erfolg der Genossenschaft gefährden. Das Vergütungsschema muss also Anreize zur Produktion von Lesegut und Rebsorten setzen, das die Umsetzung eines marktorientierten Produktkonzeptes zulässt, was wiederum zum Erfolg der Genossenschaft und angemessenen Auszahlungspreisen im Sinne der <u>Traubenerzeuger</u> führt.</p>
---	---	--

Quelle: Eigene Darstellung nach EILERS/HANF, 1999

Die Mitglieder einer Winzergenossenschaft werden nach Quantität der Trauben entlohnt, solange sie eine gewisse Mindestqualität einhalten (vgl. DILGER, 2005: 182). Dies bedeutet, dass die Mitglieder versuchen werden, die Quantität im Rahmen der Mindestqualität zu steigern und so ihre Auszahlungen zu maximieren (vgl. PENNERSTORFER/WEISS, 2013: 158). Ein weiterer Grund für dieses Verhalten ist zudem die Tatsache, dass die Qualität des Genossenschaftsweins ein Kollektivgut darstellt und somit der Einzelne für seine Anstrengungen und den dafür eingesetzten Kosten, die Qualität zu steigern, nur mit einem Bruchteil der Erträge entlohnt wird (vgl. DILGER, 2005: 182). Des Weiteren steht den Mitgliedern frei, nur einen Teil der erzeugten Trauben an die Genossenschaft abzuliefern, was bedeutet, dass die Traubenerzeuger die besten Qualitäten entweder selber vermarkten oder aber an andere Abnehmer wie Kellereien zu besseren Preisen verkaufen werden (vgl. FRICK, 2004: 376). Sind die Genossenschaften qua Vertrag verpflichtet, jegliches Lesegut abzunehmen, das ihnen von Mitgliedern geliefert wird, stehen sie den Problemen dieser adversen Selektion gegenüber (vgl. HANF et al., 2012: 434). Qualitätsregulierende Maßnahmen des Managements, die im Falle anderer Wirtschaftsunternehmen zum Greifen kämen, wie die Ablehnung nicht wunschgemäßen Lesegutes, kommen bei einer Winzergenossenschaft aufgrund der Tatsache, dass die Rollenverteilung von Prinzipal und Agenten gedoppelt ist, also sowohl Management als auch Mitglieder parallel beide Rollen einnehmen, nicht in Frage (vgl. HANF et al., 2012a: 231). So ist die Genossenschaft gezwungen, mit dem Lesegut zu arbeiten, was ihr geliefert wird, ohne einen Handlungsspielraum zu haben.

Da Sanktionen seitens des Managements, wie oben beschrieben, nicht greifen werden, wäre eine Möglichkeit der Lösung der doppelten Prinzipal-Agenten-Problematik die Motivation der Mitglieder zur Produktion hochwertigen Lesegutes mittels vertraglich festgelegter Anreize. Der Reservationsnutzen der Mitglieder muss also so hoch sein, dass sie nicht nur den Vertrag unterschreiben und die vertraglich festgelegten Mindestleistungen erbringen, sondern auch bereit sind, auf jeden Fall hochqualitatives Lesegut an die Genossenschaft abzuliefern, anstatt es selber zu vermarkten oder anderweitig abzusetzen.

Ein praktisches Beispiel für den Einsatz von Anreizen bietet die österreichische Winzergenossenschaft Domäne Wachau, die vor einigen Jahren ein Bonitursystem eingeführt hat, dem sich die Mitglieder der Genossenschaft freiwillig anschließen können. Im Rahmen des Bonitursystems werden mehrmalig im Jahr die Rebflächen der Mitglieder begutachtet. Für Qualitätsmaßnahmen werden Bonuspunkte vergeben, die im Rahmen der Auszahlungen für die Traubenanlieferungen vergütet werden (vgl. FEIGL, 2011: 27). Dieses Bonitursystem hat zur Folge, dass die von der Domäne Wachau ausgezahlten Traubenpreise die österreichweit höchsten sind (vgl. FEIGL, 2011: 11). Des Weiteren genießt die Domäne Wachau einen ausgezeichneten Ruf für qualitativ hochwertige Weine (vgl. FEIGL, 2011: 4). Nicht zu unterschätzen ist auch der psychologische Effekt solcher Maßnahmen, die die Mitglieder enger an die Genossen-

schaft binden und die Schwelle auszutreten oder die Trauben zumindest teilweise anderweitig zu veräußern anheben (vgl. FEIGL, 2011: 27). Dieser Effekt spielt auch deshalb eine bedeutende Rolle, weil Genossenschaften vor allen Dingen für Nebenerwerbs-Winzer das einende Element darstellen und in ihren Gemeinden einen sozialen Einfluss vergleichbar mit dem von Gemeindeverwaltungen innehaben (vgl. HOFFMANN, 2000: 20).

Eine Untersuchung von HANF et al. (vgl. 2012: 439f.) zeigt, dass auch in Deutschland die Unterstützung der Genossenschaftsmitglieder durch die Expertise von in der Genossenschaft angestellten Önologen bei der Erzeugung hochwertigen Lesegutes gängige Praxis ist. In ihrer Untersuchung zeigten sie, dass vor allen Dingen die Bildung von strategischen Mitgliedergruppen als Methode zur Steigerung der Trauben- und damit Weinqualität angewandt wird. Im Falle von Genossenschaften bedeutete dies, dass sich Mitglieder mit ähnlichen Charakteristika und Interessen innerhalb der Genossenschaft zu homogenen Unterkooperationen, den sog. strategischen Mitgliedergruppen, zusammenschließen und bspw. gemeinsam eine qualitativ höherwertige Traubenproduktion anstreben. Dies hätte zur Folge, dass die Mitglieder dieser Unterkooperation für erhöhten Aufwand und dadurch besseres Traubenmaterial höhere Auszahlungsbeträge erhalten und die Genossenschaft höherwertige Produkte erzeugen könnte (vgl. HANF/SCHWEICKERT, 2007: 42).

## **5 Fazit**

Deutsche Winzergenossenschaften müssen sich unabhängig von ihrer besonderen Unternehmensstruktur und den sich daraus ergebenden Herausforderungen dem internationalen Qualitätswettbewerb auf den Weinmärkten stellen. Dies erfordert unternehmensintern eine homogene Ausrichtung der Mitglieder zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele. In Anlehnung an Eilers und Hanf konnte die vorliegende Anwendung der Prinzipal-Agententheorie auf deutsche Winzergenossenschaften Schwachstellen aufzeigen und Lösungsansätze präsentieren. Dabei konnte die gängige Theorie analog auf deutsche Winzergenossenschaften angewendet werden, da es sich hierbei strukturell um Raiffeisengenossenschaften handelt. Zur Lösung der aufgezeigten Probleme im Zusammenhang mit der doppelten Prinzipal-Agentenproblematik konnte verdeutlicht werden, dass die übliche Ausgestaltung genossenschaftlicher Verträge, basierend auf Berechnung des Traubengeldes anhand erbrachter Mostgewichte, nicht ausreicht, um eine wettbewerbsfähige Strategie umzusetzen. Vielmehr müssen Anreize gesetzt werden, die auf Seiten der Mitglieder zu einer bedarfs- und wettbewerbsgerechten Produktion von Trauben führen, wodurch eine Wettbewerbspositionierung durch eine qualitätsorientierte Sortimentsgestaltung gewährleistet ist. Diese Sortimentsgestaltung muss von Seiten des Managements kommuniziert werden. Des Weiteren müssen für die Mitglieder greifbare Instrumente zur Qualitätssicherung eingeführt werden, wie objektiv nachvollziehbare Boniturprogramme oder die Einrichtung von strategischen Mitgliedergruppen. Beidseitig ausgearbeitete Verträge, die Interessen von Mitgliedern und Management gleichermaßen berücksichtigen, ermöglichen eine langfristige Sicherung des genossenschaftlichen Erfolges vor dem Hintergrund der doppelten Prinzipal-Agentenproblematik.

## **Literatur**

- CHADDAD, F. and ILIOPOULOS, C. (2013): Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives, In: *Agribusiness*; 29 (1), 3-22.
- COOK, M.L. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. In: *American Journal of Agricultural Economics*, 77: 1153-1159.
- COOK, M.L., ILIOPOULOS, C. and CHADDAD, F. (2004): Advances in Cooperative Theory since 1990: A Review of Agricultural Economics Literature, In: HENDRIKSE, G.W.J. *Restructuring Agricultural Cooperatives*, Erasmus University Rotterdam Publishing, Netherlands, 65-90.
- DEUTSCHE WINZERGENOSSENSCHAFTEN (2012): *DRV Weinwirtschaftsjahr - Entwicklung der Winzergenossenschaften*. Statistischer Bericht.

- DEUTSCHE WINZERGENOSSENSCHAFTEN (2012a): DRV Weinwirtschaftsjahr - Winzererzeugung gesamt und genossenschaftlicher Anteil. Statistischer Bericht.
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (2012): Deutsche Winzergenossenschaften. <<http://www.deutsche-winzergenossenschaften.de/>> [Stand: 2012. Zugriff: 04. Dezember 2012]
- DEUTSCHER RAIFFEISENVERBAND (2012a): Deutscher Raiffeisenverband-Ausblick 2012 Geschäftsbericht 2011. Geschäftsbericht.
- DEUTSCHES WEININSTITUT (2012): Deutscher Wein Statistik 2012-2013. Deutsches Weininstitut, Statistische Information.
- DILGER, A. (2005): Prinzipal-Agenten-Probleme im deutschen Weinbau. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 55 (3), 179-189.
- EILERS, C. and HANF, C.H. (1999): Contracts between farmers and farmer's processing co-operatives: A principal-agent approach for the potato starch industry. In: Vertical Relationships and Coordination in the Food System. Heidelberg: Physica Verlag, 267-284
- FEIGL, E. (2011): Einflussfaktoren auf die langfristige Sicherung der Traubenanlieferung an die Winzergenossenschaft "Domäne Wachau". Universität für Bodenkultur Wien, Masterarbeit.
- FRICK, B. (2004): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. In: KYKLOS, 57, 3, 357-386.
- FULTON, M. (1995): The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach. In: American Journal of Agricultural Economics, 77: 1144-1152.
- HANF, J.H. and SCHWEICKERT, E. (2007): How to Deal with Member Heterogeneity - management implications. In: International Journal of Co-operative Management 3 (2), 40-48.
- HANF, J. H., BELAYA, V. and SCHWEICKERT, E. (2012a): Power Play in the Wine Business: Are German Wine Co-operatives able to Use their Power to manage their Business Relationships? In: Journal of Economics and Behavioral Studies 4 (4), 227-238.
- HANF, J.H., BELAYA, V. und SCHWEICKERT, E. (2012): Macht als Koordinationsinstrument: Überlegungen für die Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Berichte über Landwirtschaft 90 (3), 429-446.
- HELMBERGER, P.G. and HOOS, S. (1962): Cooperative Enterprise and Organization Theory. In: Journal of Farm Economics, 44, 275-290.
- HENDRIKSE, G.W.J. and VEERMAN, C.P. (2001): Marketing Cooperatives: An Incomplete Contracting Perspective. In: Journal of Agricultural Economics, 52: 53-64.
- HOFFMANN, D. (2000): Winzergenossenschaften - Mehr Marktorientierung gefordert. In: Weinwirtschaft, 3, 20-26.
- HOFFMANN, D. (2012): Der Weinmarkt in der Welt. In: Agrarwirtschaft 61, Supplement: Die landwirtschaftlichen Märkte an der Jahreswende 2011/2012, 83-92.
- JOST, P.-J. (2001): Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- NILSSON, J. und HENDRIKSE, G.W.J. (2010): Gemeinschaft and Gesellschaft in Cooperatives. In M. Tuunanen, J. Windsperger, G. Cliquet & G.W.J. Hendrikse (Eds.), New Developments in the Theory of Networks: Franchising, Alliances and Cooperatives, Heidelberg: Physica-Verlag, 339-352.
- PENNERSTORFER, D. and WEISS, C.R. (2013): Product quality in the agri-food chain. Do cooperatives offer high-quality wine? In: European Review of Agricultural Economics, 40 (1): 143-162.
- PHILLIPS, R. (1953): Economic Nature of the Cooperative Association. In: Journal of Farm Economics 35: 74-87.
- RINGLE, G. (2007a): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität, In: Wismarer Diskussionspapiere, Heft 01, 4-19.
- RINGLE, G. (2007): Member Value – mehr als ein Modewort? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 57, 1, 1-2.
- ROBOTKA, F. (1947): A Theory of Cooperation. In: Journal of Farm Economics 29: 94-114.

- ROIGER, M. (2007): Gestaltung von Anreizsystemen und Unternehmensethik: Eine norm- und wertbezogene Analyse der normativen Principal-Agent-Theorie. Universität München, Dissertation.
- ROSS, S.A. (1973): The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. In: American Economic Review 63 (2): 134-39.
- SCHREYÖGG, G. (2003): Prinzipal-Agenten-Beziehung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- STEFFEN, N., SCHLECHT, S. und SPILLER, A. (2010): Preisbildung im genossenschaftlichen System am Beispiel der Milchwirtschaft. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60 (3): 206-22.
- STEINER, B. (2012): Contracting in the wine supply chain with bilateral moral hazard, residual claimancy and multi-tasking. In: European Review of Agricultural Economics, 39, 3, 369-395.
- WEINWIRTSCHAFT (2012a): Auf Erfolg getrimmt. In: Weinwirtschaft 23/12: 28-33.
- WEINWIRTSCHAFT (2012): Das Jahr der Genossen. In: Weinwirtschaft 14/12: 18-21.

## ANHANG

### **Anhang 1: Entwicklung der Winzergenossenschaften**

Jahr	Anzahl		Mitglieder	Weinberg- fläche	Weiner- zeugung	Umsätze	
	Insgesamt	Mit eige- ner Keller- wirtschaft	In Tsd.	In ha	In Mio. hl	In Mio. hl	In Mio. EUR
<b>1900</b>	113		1				
<b>1938</b>	493	468	29				
<b>1960/1961</b>	543	441	56	19.109	2,00	1,42	122,35
<b>1970/1971</b>	497	252	61	31.769	3,00	2,16	264,48
<b>1980/1981</b>	342	192	67	34.935	1,67	3,09	650,38
<b>1990/1991</b>	314	171	68	37.148	3,04	3,62	693,35
<b>1995/1996</b>	291	170	69	33.755	2,58	3,22	702,20
<b>1996/1997</b>	287	165	68	32.695	2,62	3,22	730,64
<b>1997/1998</b>	280	163	66	31.860	2,47	3,01	723,54
<b>1998/1999</b>	275	159	64	31.459	3,47	2,83	708,64
<b>1999/2000</b>	263	158	62	31.200	3,51	2,98	760,61
<b>2000/2001</b>	258	155	63	31.417	3,08	3,30	774,34
<b>2001/2002</b>	246	147	62	31.238	3,02	3,09	756,69
<b>2002/2003</b>	236	144	61	31.342	3,24	3,06	745,38
<b>2003/2004</b>	231	137	58	31.506	2,69	2,96	748,77
<b>2004/2005</b>	223	135	56	32.137	3,30	3,00	722,71
<b>2005/2006</b>	220	134	55	32.111	2,95	2,99	732,09
<b>2006/2007</b>	214	130	52	31.963	2,82	3,01	754,58
<b>2007/2008</b>	212	124	51	31.973	3,12	3,09	782,44
<b>2008/2009</b>	209	120	51	32.111	2,93	2,98	779,57
<b>2009/2010</b>	202	116	50	32.175	2,70	3,18	789,40
<b>2010/2011</b>	188	111	49	32.002	2,14	2,97	789,53

Quelle: Deutsche Winzergenossenschaften, 2012

## Anhang 2: Weinerzeugung insgesamt und genossenschaftlicher Anteil

Weinbau- gebiet	Insgesamt					Genossenschaften					Genossenschaftl. Anteil				
	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010	2006	2007	2008	2009	2010
	hl	hl	hl	hl	hl	hl	hl	hl	hl	hl	%	%	%	%	%
Rhein- hessen	2.578.058	2.947.655	3.000.220	2.721.581	2.004.217	171.149	192.998	190.588	173.824	135.721	6,6	6,5	6,4	6,4	6,8
Pfalz	1.724.333	1.989.118	1.897.534	1.822.596	1.300.201	373.284	423.561	357.317	354.189	240.215	21,6	21,3	18,8	19,4	18,5
Rheingau	203.992	272.035	263.089	205.759	152.442	21.746	18.861	20.486	17.603	10.652	10,7	6,9	7,8	8,6	7,0
Hessische Bergstraße	26.752	33.859	35.077	29.336	19.314	20.338	24.789	26.299	22.347	14.373	76,0	73,2	75,0	76,2	74,4
Ahr/M-S-R/ Mittelrhein/ Nahe	1.681.886	1.973.843	1.884.120	1.798.411	1.275.320	262.395	291.325	273.661	260.043	220.702	15,6	14,8	14,5	14,5	17,3
Baden	1.096.137	1.261.869	1.310.250	1.142.481	1.013.255	866.420	970.242	993.958	860.652	785.232	79,0	76,9	75,9	75,3	77,5
Württem- berg	1.116.527	1.218.393	1.067.069	1.035.096	753.439	891.326	962.083	854.076	817.752	590.464	79,8	79,0	80,0	79,0	78,4
Franken	413.147	473.052	443.563	427.667	333.630	181.106	191.572	173.957	163.328	117.109	43,8	40,5	39,2	38,2	35,1
Sachsen/ Saale- Unstrut	65.906	72.601	79.359	34.935	43.915	32.928	40.635	42.591	25.996	27.802	50,0	56,0	53,7	74,4	63,3
Gesamt	8.906.738	10.242.425	9.980.281	9.217.862	6.895.733	2.820.692	3.116.066	2.932.933	2.695.734	2.142.270	31,7	30,4	29,4	29,2	31,1
Außerhalb der Anbau- gebiete	9.255	18.119	10.621	10.053	10.765										
Insgesamt	8.915.993	10.260.544	9.990.902	9.227.915	6.906.498	2.820.692	3.116.066	2.932.933	2.695.734	2.142.270	31,7	30,4	29,4	29,2	31,1

Quelle: Deutsche Winzergenossenschaften, 2012a