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

*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.*

SCHRIFTEN DER GESELLSCHAFT FÜR WIRTSCHAFTS- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN DES LANDBAUES E.V.

Ingenwerth, L., Sparer, P., Thein, A., Hanf, J.H., Iselborn, M.: Analyse der Rollenverteilung in Winzergenossenschaften im Kontext des Qualitätsmanagements. In: Kühl, R., Aurbacher, J., Herrmann, R., Nuppenau, E.-A., Schmitz, M.: Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung. Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 51, Münster-Hiltrup: Landwirtschaftsverlag (2016), S. 119-130.

Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Bd. 51, 2016, S. 119 – 130

ANALYSE DER ROLLENVERTEILUNG IN WINZERGENOSSENSCHAFTEN IM KONTEXT DES QUALITÄTSMANAGEMENTS

Lea Ingenwerth, Patrizia Sparer, Anne Thein, Jon H. Hanf[1], Maximilian Iselborn

Zusammenfassung

In Winzergenossenschaften bestehen Informationsasymmetrien, die von Mitgliedern durch opportunistisches Verhalten ausgenutzt werden können. Mitglieder und Geschäftsführer begleiten verschiedene Rollen im Rahmen der Unternehmensführung. Bei Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie auf die Unternehmensform Genossenschaft wird deutlich, dass Mitglieder und Geschäftsführung eine Doppelfunktion ausüben. Dadurch entstehen Konflikte zwischen den Parteien, da beide gegensätzliche Interessen verfolgen. Dies hat Auswirkungen auf die Qualität. Mitglieder versuchen unter Einhaltung der Mindestanforderungen an die Qualität den maximalen Ertrag zu erzielen. Die Annahme, dass eine klare Rollenverteilung notwendig ist, um hohe Qualitäten zu produzieren, wurde nach der Methode der *comparative case studies* (DUL und HAK, 2008) bei drei qualitätsführenden Winzergenossenschaften überprüft und konnte größtenteils bestätigt werden. Die getroffene Annahme, dass eine klare Rollenverteilung vorliegen muss, um hohe Qualitäten zu produzieren, konnte mit den drei Fallstudien bestätigt werden. Zusammenfassend konnte gezeigt werden, dass in allen drei Genossenschaften implizite und explizite Mechanismen Anwendung finden, um die Probleme der Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik zu minimieren. Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Konfirmation der aus den bisherigen Erkenntnissen abgeleiteten Aussagen zum Zusammenhang von Rollenverteilung und Qualitätsmanagement in Winzergenossenschaften.

Keywords

Winzergenossenschaften, Doppelte-Prinzipal-Agenten Problematik, Qualitätsmanagement, Governance

1 Einleitung

Mit etwa einem Drittel der gesamten Weinproduktion spielt die genossenschaftliche Produktionsform eine wesentliche Rolle in der deutschen Weinwirtschaft (DRV, 2011). Der Weinmarkt weist, wie der gesamte Lebensmittelhandel in Deutschland, oligopsonistische Strukturen auf: Heterogene Betriebsstrukturen stehen wenigen Handelskonzernen gegenüber, die einen Großteil des gesamten Umsatzes erwirtschaften (HANF und DAUTZENBERG, 2008, S. 104). Dabei stellen Genossenschaften wichtige Lieferanten für den Lebensmitteleinzelhandel dar, der für 80% des über den Off-Trade verkauften Weines zeichnet (DWI, 2014, S. 34).

Direktvermarkter, Genossenschaften und Kellereien, welche die produzierende Seite in der deutschen Weinwirtschaft abbilden, sehen sich somit primär Großabnehmern gegenüber. Genossenschaften haben im Vergleich zu direktvermarktenden Weinbaubetrieben aufgrund der Betriebsgrößenvorteile eine höhere Verhandlungsstärke gegenüber dem Lebensmitteleinzelhandel. Aufgrund des oligopsonistischen Wettbewerbs sowie der heterogenen Konkurrenz aus Sicht des Angebots, die sich durch eine Vielzahl an Anbieter partieller Substitute charakterisiert, birgt der deutsche Weinmarkt einen sehr hohen Qualitätsfokus. Ableitend finden sich Genossenschaften in einem hohen Qualitätswettbewerb wieder, der die Genossenschaften aufgrund ihrer strukturellen Doppelnatur vor eine Herausforderung stellt.

[1] Hochschule Geisenheim University, Institut für Betriebswirtschaft und Marktforschung, Von-Lade-Str. 1, 65366 Geisenheim; jon.hanf@hs-gm.de

Einerseits ist das Hauptziel der Raiffeisengenossenschaften als Personenvereinigung die Förderung der Mitgliederwirtschaften, die in den Wesensprinzipien begründet (RINGLE, 2007, S. 6f.) und gesetzlich festgeschrieben ist. Dabei liegt der Hauptanreiz für Mitglieder in der Höhe des Auszahlungspreises für die Menge der angelieferten Trauben, weshalb diese eher quantitätsorientierte Strategien verfolgen.

Andererseits weisen Genossenschaften einen eigenständigen Geschäftsbetrieb auf, der das Ziel verfolgt, sein Eigengeschäft zu maximieren und verbleibenden Gewinne an die Mitglieder auszuschütten (HELMBERGER und HOOS, 1962, S. 275). Die Positionierung im Qualitätswettbewerb bedarf dabei der Bereitstellung ausreichender Investitionsmittel, die aus dem Gewinn abzuschöpfen sind und somit nicht an die Mitglieder redistribuiert werden können. Eine qualitätsorientierte Wettbewerbspositionierung erfolgt dabei über die Anlieferung geringerer Mengen zu höherer Qualität[2].

Die divergierenden Interessen werden in der Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern und dem Management innerhalb der Genossenschaften deutlich. 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).

Übertragen auf die Winzergenossenschaften bedeutet dies, dass ohne eine klare Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern und der Geschäftsführung keine hohe Qualität produziert werden kann, weil Mitglied und Geschäftsführung aufgrund der divergierenden Interessen unterschiedliche Ziele verfolgen. Demzufolge stellt sich die Frage, wie und in welchem Ausmaß die Rollenverteilung geregelt sein muss, um die Produktion von hohen Qualitäten sicherzustellen.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, mittels Fallstudien qualitätsführender Genossenschaften Faktoren der Ausgestaltung zur Rollenverteilung in Genossenschaften, die zur Produktion von hohen Qualitäten führen, zu identifizieren.

Hierfür wird zunächst die zugrunde liegende Agenturtheorie erläutert sowie die Organisation der Winzergenossenschaften betrachtet, um Ansatzpunkte für eine hohe Qualitätsproduktion herauszuarbeiten. Diese werden durch *comparative case studies* mit Geschäftsführern von qualitätsführenden Genossenschaften erfasst. Anschließend werden die Befragungen ausgewertet und die Erfolgspotentiale durch eine Inhaltsanalyse ermittelt und diskutiert. Abschließend wird aufgezeigt, inwieweit die Ausgestaltung der Rollenverteilung einen Einfluss auf die produzierte Qualität hat.

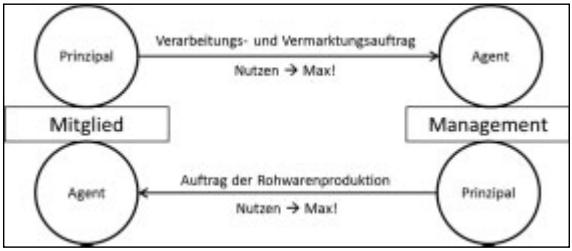
2 Doppelte Prinzipal-Agenten-Problematik und deren Auswirkungen auf die Weinqualität in Winzergenossenschaften

In Raiffeisengenossenschaften wird von einer Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik gesprochen, da die Mitglieder und das Management eine Doppelfunktion aufweisen: Sie sind sowohl Prinzipal als auch Agent.

Die Mitglieder sind einerseits Kapitalgeber der Genossenschaft, also Prinzipal und setzen die Geschäftsführung ein, in ihrem Sinne die Verarbeitung, Vertrieb und Vermarktung zu führen. Zugleich sind die Mitglieder aber auch Produzent und Zulieferer der Genossenschaften und handeln nach den Vorgaben zur Produktion durch das Management der Genossenschaft, das in diesem Fall der Prinzipal ist (EILERS und HANF, 1999, S. 267).

[2] Menge und Güte sind im Weinbau negativ korreliert.

Abbildung 1: Doppelte-Prinzipal-Agenten Problematik in Genossenschaften



In Anlehnung an HANF und ISELBORN, 2014

Werden die Mitglieder als Prinzipal betrachtet, so liegt das Hauptziel der Mitgliedswirtschaft in der Maximierung des Unternehmensgewinns einzelner Mitglieder. Der Unternehmensgewinn wird dabei durch die mengenbezogene Rückvergütung maximiert. Entsprechend maximieren die einzelnen Mitglieder ihre Produktionsmenge. Gleichzeitig formulieren die Mitglieder den Verarbeitungs- und Vermarktungsauftrag an den Agenten (dem Management), unter der Nebenbedingung einer kosteneffizienten Vermarktung.

Wird das Management als Prinzipal betrachtet, wird hingegen eine Maximierung der Qualität verfolgt, um sich im qualitätsorientierten Weinmarkt erfolgreich zu positionieren und damit eine zunehmende Wertschöpfung zu erzielen. In diesem Fall verlangt das Management von seinem Agenten (den Mitgliedern), dass die Produktionsmenge optimiert wird, um höhere Qualitäten bei der Rohwarenproduktion sicher zu stellen.

Wird in beiden Fällen opportunistisches Verhalten der jeweiligen Partei in der Rolle des Agenten unterstellt, kann davon ausgegangen werden, dass die Agenten jeweils ihren Eigennutzen aufgrund von Informationsasymmetrien maximieren (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). Zudem müssen die Verträge zwischen dem Prinzipal und dem Agenten so gestaltet sein, dass beide Parteien ihren Nutzen maximieren. Gemäß der Agenturtheorie und den damit verbundenen Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent, gestaltet sich die wechselseitige Nutzenmaximierung schwierig (ISELBORN ET AL., 2014, S. 3f.).

Gerade in Winzergenossenschaften ist die Gestaltung des Anreizsystems bei der Produktion von hoher Weinqualität von Bedeutung.

Die Basis für eine hohe Weinqualität bildet gesundes Ausgangsmaterial. Traubenerzeuger können durch verschiedene Maßnahmen im Anbau die Qualität der Trauben steigern. Eine Reduzierung des Ertrages ist meist mit einer Steigerung der Qualität korreliert. In der praktischen Umsetzung sind Rebschnitt, Laubwandmanagement und mengenreduzierende Maßnahmen wie das Ausdünnen oder das Traubenteilen, Methoden, die die Qualität maßgeblich beeinflussen (PRIOR, 2010, S. 1ff.).

Mitglieder einer Winzergenossenschaft werden bei der Einhaltung einer Mindestqualität in der Regel nach Menge bezahlt (DILGER, 2005, S. 182). Auszahlungspreise sind meist auch an das Mostgewicht und die Traubengesundheit gekoppelt. Im Normalfall verpflichtet die vertragliche Ausgestaltung die Genossenschaft dazu, angeliefertes Lesegut, das bestimmte Mindestanforderungen erfüllt, anzunehmen. Somit stehen Genossenschaften dem Problem der adversen Selektion gegenüber (HANF ET AL., 2012, S. 434).

Mitgliederbetriebe verfolgen aufgrund ihrer Heterogenität sehr unterschiedliche Qualitäts- und Produktionsphilosophien (ISELBORN ET AL., 2014, S. 1). Wird dem Mitglied opportunisti-

sches Verhalten unterstellt, maximiert dieses seinen Aufwand im Weinberg und somit die Steigerung der Traubenqualität nur dann, wenn sein Eigennutz dabei erheblich gesteigert wird. Dies verlangt einen konstanten und mit dem Aufwand im Weinberg steigenden Auszahlungspreis. Wird dies durch das Management nicht realisiert, verliert das Mitglied den Anreiz hohe Qualitäten zu produzieren. Für die Winzergenossenschaft wird es schwierig, die Weinqualität über mehrere Jahre konstant zu halten.

Mitglieder versuchen die größtmögliche Quantität mit Erreichen der Mindestqualität zu erzielen und so ihre Auszahlungen zu maximieren (PENNERSTORFER und WEISS, 2013, S. 158). Aufgrund der Prinzipien, die im Genossenschaftsgesetz niedergeschrieben sind, steht es dem Mitglied in manchen Genossenschaften frei, seine Trauben an die Genossenschaft zu liefern oder sie zu besseren Konditionen Kellereien oder Weingütern anzubieten (FRICK, 2004, S. 376).

Durch die Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik wird es dem Management erschwert, Sanktionen gegenüber dem Mitglied zu ergreifen. Entsprechend ist eine Sanktionierung durch das Management nur eingeschränkt möglich, wodurch die Verarbeitung heterogener Qualitäten gegeben ist (HANF ET AL., 2012a, S. 231).

Um den Zusatznutzen für das Mitglied zu erhöhen, können Anreizsysteme geschaffen werden. Diese können zum einen durch eine zusätzliche analytische Bewertung des Lesegutes bei der Anlieferung realisiert werden. Zum anderen können Qualitätsgruppen mittels eines Zusatzvertrages gebildet werden. Dabei werden die angelieferten Trauben entsprechend ihrer Qualitäten getrennt und ausgebaut. Meist ist für jede Qualitätsstufe eine Mindestanforderung an Öchslegraden vorgegeben. Wird dem Mitglied opportunistisches Verhalten unterstellt, versucht jeder Winzer mit dem geringsten Aufwand die Anforderungen der jeweiligen Qualitätsstufe zu erfüllen. Bewertungsspannen und Toleranzbereiche könnten, im Sinne einer Qualitätsoptimierung, als nicht zielführend bewertet werden.

Als Lösungsansatz für die Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik stellen ISELBORN ET AL. (2014) verschiedene Qualitätsmodelle vor. Durch die Bildung von strategischen Mitgliedergruppen kann eine Steigerung der Trauben- und damit Weinqualität erzielt und höhere Auszahlungspreise garantiert werden (ISELBORN ET AL., 2014, S. 8ff.).

Einen zweiten Lösungsansatz stellt die Bonitur der Rebflächen des Mitgliedes dar. Die bewirtschaftete Fläche des Mitgliedes wird entweder intern oder extern in Hinblick auf weinbauliche Maßnahmen mehrfach im Jahr bewertet. Bonuspunkte erhöhen den Auszahlungspreis und binden die Mitglieder enger an die Genossenschaft (FEIGL, 2011, S. 4ff.). Die sozialen Effekte der Gemeinschaftsbildung sind für Nebenerwerbswinzer und kleinstrukturierte Betriebe von besonderem Interesse (HOFFMANN, 2000, S. 20).

Es zeigt sich, dass die übliche Ausgestaltung genossenschaftlicher Verträge, basierend auf der Berechnung des Auszahlungspreises anhand erbrachter Mostgewichte, nicht ausreicht, um eine wettbewerbsfähige Strategie umzusetzen. Vielmehr müssen Anreize gesetzt werden, die auf Seiten der Mitglieder zu einer bedarfs- und wettbewerbsgerechten Produktion von Trauben führen. Hierdurch kann eine Wettbewerbspositionierung mit einer qualitätsorientierten Sortimentsgestaltung gewährleistet werden (ISELBORN ET AL., 2014).

Aufgrund der beschriebenen Interessensunterschiede zwischen Geschäftsführung und Mitglied und der damit verbundenen unklaren Rollenverteilung, stellen Winzergenossenschaften in der Regel keine Spitzenqualitäten her (Frick, 2004). Die Evaluation durch Fachzeitschriften zeigt dennoch, dass ein Teil der deutschen Winzergenossenschaften eine hohe Qualitätspositionierung erreicht. Bei diesen Qualitätsführern kann angenommen werden, dass eine klare Rollenverteilung vorliegt.

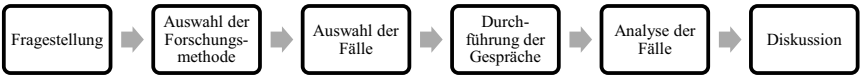
Ableitend stellt sich die Forschungsfrage, inwieweit die Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern und dem Management in diesen qualitätsführenden Genossenschaften klar definiert und die Auswirkungen der Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik minimiert werden. So-

mit lässt sich die Annahme treffen, dass eine klare Rollenverteilung zwischen Mitglied und Management eine notwendige Bedingung zur qualitätsorientierten Wettbewerbsausrichtung in Winzergenossenschaften darstellt.

3 Methodik und Durchführung der Fallstudien

Die vorliegende Arbeit orientiert sich an der *comparative case study* in Anlehnung an DUL und HAK (2008, S. 4), welche das Ziel verfolgt, über die vergleichende Analyse mehrerer Fälle die Forschungsfrage zu beantworten. YIN (2003) charakterisiert eine Fallstudie durch: „[…] an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon in its real-life context […] (S. 14f.)". Fallstudien eignen sich insbesondere zur Untersuchung komplexer Sachverhalte, welche nicht direkt zu beobachten sind (PERRY, 1998, S. 787; DUL und HAK, 2008, S. 24). Die Rollenverteilung in Genossenschaften als komplexes Phänomen ist nicht direkt zu beobachten. Methodisch werden die Fallstudien durch qualitativ geführte Interviews in Anlehnung an MAYRING (2010) gestützt. Im Rahmen der Interviews soll geklärt werden, inwieweit die Mitglieder und die Geschäftsführung sich der eigenen Rollen bewusst sind und ob die Doppelte-Prinzipal-Agenten-Problematik explizit – in Form von Verträgen oder strategischen Gruppen (EILERS und HANF, 1999; HANF und SCHWEICKERT, 2007) – oder implizit gelöst wird. Abbildung 2 veranschaulicht den methodischen Ansatz der vorliegenden Untersuchung.

Abbildung 2: Durchführung der Fallstudien nach DUL und HAK (2008, S. 13)



Die Auswahl der zu untersuchenden Fälle ist auf Basis theoretischer Überlegungen zu treffen (EISENHARDT, 1989b, S. 537), da ex-ante formulierte Ausprägungen der Fälle untersucht werden sollen. Zur Erhöhung der Konstruktvalidität ist eine Triangulation durch den Einbezug mehrerer Datenquelle zu gewährleisten (EISENHARDT, 1989b, S. 538). Die Auswahl der produzierenden Genossenschaften wurde über Bewertungen und Auszeichnungen von Fachzeitschriften (Weinwirtschaft, Der Feinschmecker, Gault Millau) und anderen Vereinigungen (MundusVini und DLG) durchgeführt.[3] Aus den bewerteten Genossenschaften wurden ein Ranking entwickelt, in welchem die zehn besten Genossenschaften herausgearbeitet wurden.[4]

Aus diesen Pool wurden drei Genossenschaften aus dem Anbaugebiet Württemberg ausgewählt. Entsprechend kann der Reputationseffekt aufgrund der Region konstant gehalten werden. Gleichermaßen sind die Anbaubedingungen und Zielmärkte vergleichbar. Zur Triangulation wurden Experten zu den ausgewählten Fällen befragt. Im Ergebnis wurden die Genossenschaften durch die Experten als Qualitätsführer bestätigt. Als Interviewpartner in den Genos-

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

[4] Mithilfe von Expertengesprächen wurde bestätigt, dass diese zehn Winzergenossenschaften auch tatsächlich als Qualitätsführer angesehen werden können. Die Experten wurden zudem hinsichtlich ihrer Meinung zu Problematiken der Winzergenossenschaften bei der Produktion von hohen Qualitäten und zu zukünftigen Herausforderungen, die mit der Unternehmensform der Genossenschaft zusammenhängen, befragt.

senschaften wurden die Geschäftsführer interviewt. [5] Die Interviews waren jeweils 54:07 Minuten, 71:58 Minuten und 42:18 Minuten lang.

Vor den Interviews wurde ein Fragebogen erstellt, der einen Leitfaden während der Befragung darstellte. Die Zusammenhänge zwischen der Organisation der Genossenschaft und der Qualität sollten durch die Rollenverteilung innerhalb des Unternehmens erklärt werden. Unter anderem wurden Fragen bezüglich der Zusammensetzung der Geschäftsführung, des Vorstandes und der Mitglieder gestellt. Die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Vorstand und Mitglied wurde in weiteren Fragen thematisiert. Zudem sollten die Interviewpartner die Aufgabenverteilung innerhalb der Winzergenossenschaft und das Qualitätsmanagement beschreiben.

Mithilfe des Fragebogens sollen die Rollen der Geschäftsführung, des Mitgliedes, des Vorstandes und der Zusammenarbeit zwischen diesen in den einzelnen Fällen beschrieben werden. Außerdem wurde explizit die Ausgestaltung von Verträgen zwischen Management und Mitgliedern erfragt. Die Interviews wurden zeitnah transkribiert und anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach MAYRING (2010) strukturiert. Eine vergleichende Analyse der ermittelten Faktoren zur Rollenverteilung wurde in Anlehnung an den *Theory Building Research* sowie den *comparative case study* Ansatz nach HAK und DUL (2008, S. 176f.) analysiert. Dabei wurde untersucht, inwieweit die ermittelten Faktoren auf alle Fälle zutreffen.

4 Ergebnisse der durchgeführten Fallstudien

4.1 Allgemeine Beschreibung der befragten Winzergenossenschaften

Fall 1 hat eine Rebfläche von 127 Hektar und produziert ca. 1,2 Millionen Flaschen jährlich. Die Rebfläche wird von 13 Vollerwerbswinzern und 28 Nebenerwerbswinzern bewirtschaftet. Weiterhin gibt es etwa 150 inaktive Mitglieder, die zwar Mitglied der Genossenschaft sind, aber über keine eigene Rebfläche verfügen. Der größte Teil der Rebfläche wird von den Vollerwerbswinzern bewirtschaftet. Die Vollerwerbswinzer besitzen jeweils zwischen 8 und 13 ha Rebfläche, während die Rebfläche der Nebenerwerbswinzer auch nur 2 Ar betragen kann. Ein Großteil der Winzer ist zwischen 40 und 60 Jahre alt. Die Genossenschaft produziert ca. 2/3 Rotwein und 1/3 Weißwein. Seit knapp 20 Jahren ist der Geschäftsführer im Betrieb und seitdem setzt die Genossenschaft auf die Produktion von Qualitätswein und entwickelt sich, nach Aussagen des Interviewpartners, stetig weiter, um zu den qualitätsführenden Genossenschaften zu gehören. In dieser Genossenschaft bezeichnete sich der Geschäftsführer als Betriebsleiter, da er Geschäftsführer und Kellermeister ist.

Fall 2 hat 280 ha Rebfläche und eine jährliche Produktion von 2,2 Mio. Flaschen. In der Genossenschaft werden 55% Rotwein, 15% Roséwein und 30% Weißwein produziert. Insgesamt hat die Winzergenossenschaft 700 Mitglieder, wobei nur 200 Rebfläche besitzen und der Rest daher als inaktiv angesehen werden kann. Zehn Mitglieder sind im Vollerwerb Traubenproduzenten. Die weiteren 60 bis 70% besitzen zwischen 0 und 1,5 Hektar Rebfläche. Das Alter der Mitglieder beträgt größtenteils mehr als 50 Jahre.[6] Laut dem Geschäftsführer ist die Winzergenossenschaft seit 2008 bestrebt, Qualitätswein herzustellen. Aus dem Interview wurde klar ersichtlich, dass der Geschäftsführer die Qualität des Weines hauptsächlich mit Anbautechniken und -methoden verbindet.

Fall 3 verfügt über 85 ha Rebfläche und hat eine jährliche Produktion von ca. 700.000 Flaschen. Rotwein hat einen mengenmäßigen Anteil von 55% (inklusive Roséweine), Weißwein hat einen Anteil von 45%. Die Genossenschaft fasst etwa 85 Mitglieder, davon sind 40 Mitglieder Traubenproduzenten. 10 bis 12 Mitglieder bewirtschaften 80% der gesamten Rebflä-

[5] Da Qualität in Verbindung mit dem Mitgliedermanagement untersucht werden sollte, wurden jeweils die Geschäftsführer der Winzergenossenschaften befragt.

[6] Im Interview sprach der Geschäftsführer von im Durchschnitt mehr als 60 Jahre alten Mitgliedern.

che im Vollerwerb. Der Durchschnittsbetrieb ist um die 5 Hektar groß. Das Durchschnittsalter der Winzer liegt bei mehr als 50 Jahren, die Betriebsnachfolge ist lediglich bei ca. einem Viertel der Vollerwerbswinzern geregelt. Laut dem Geschäftsführer war die Winzergenossenschaft schon immer unter den Qualitätsführern. Der Geschäftsführer ist seit 2006 in der Winzergenossenschaft tätig.

Alle drei Geschäftsführer bezeichneten den Ab-Hof-Verkauf als die wichtigste Absatzquelle. Außerdem wird ein großer Anteil der Weine im Fachhandel und im *On-Trade* verkauft.

4.2 Beschreibung der gefundenen Faktoren[7]

Auf Basis der Fallstudienanalyse können die gefundenen Faktoren in Bezug auf die Rollenverteilung von qualitätsführenden Winzergenossenschaften mehreren Bereichen zugeordnet werden. Zum einen werden Faktoren untersucht, die direkt der Rolle der Geschäftsführung, des Vorstandes oder des Mitgliedes zuzuordnen sind. Zum zweiten wird die Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstand beschrieben. Zum dritten werden Faktoren dargestellt, die die Qualitätsauffassung des Geschäftsführers bzw. der Winzergenossenschaft betreffen und das Qualitätssystem und -management der Winzergenossenschaft erklären.

4.2.1 Rolle der Geschäftsführung

In allen drei Winzergenossenschaften wurde die Rolle der Geschäftsführung als eine relativ starke und führende Position innerhalb des Unternehmens empfunden. Ein Geschäftsführer meinte zu seiner Position: *"Gut, ich bin halt ähm letztlich schon der Kopf, sagen wir mal, wo es zusammenläuft und in dem Sinn wir uns auch organisieren."(Interview 2)* Zudem sehen sich die Geschäftsführer eng verbunden mit der jeweiligen Winzergenossenschaft. Die Interviewpartner verfügen über eine Hochschulbildung mit dem Schwerpunkt Wein bzw. Wirtschaft. Mit Ausnahme von einem Interviewpartner sind die Hauptaufgaben der Geschäftsführung klar formuliert und liegen hauptsächlich im Vertrieb und in der Vermarktung der Weine sowie der Organisation. Einer der Befragten ist zudem noch für die Weinbereitung zuständig. Die Geschäftsführung arbeitet stets eng mit Kellermeister und Vorstandsvorsitzenden zusammen.

Eine wichtige Aufgabe der Geschäftsführung sehen die Interviewpartner in der Motivation der Mitarbeiter und der Mitglieder. Vor allem Letztere werden regelmäßig über aktuelle Themen informiert.

Auffallend ist bei allen drei Fällen, dass die Geschäftsführer einer möglichen Teilablieferung kritisch gegenüberstehen.

Die Interviewpartner nannten verschiedene Prinzipien einer Winzergenossenschaft als änderungsbedürftig. Zwei sprachen vom Demokratieprinzip, das jedem Mitgliedsbetrieb ein Stimmrecht gibt (RINGLE, 2007, S. 6). Beide wünschten sich auf die Fläche gewichtete Stimmrechte. Als ein weiteres Problem wurde von einem Geschäftsführer das Verbot von Traubenzukauf gesehen.

4.2.2 Rolle des Vorstandsvorsitzenden und des Vorstandes

Der Vorstand der untersuchten Genossenschaften besteht bei allen - zum Teil oder ganz - aus hauptberuflichen Winzern. Dies zeigt, dass die Vorstände mit weinbaulichen Themen der Genossenschaft vertraut sind und über aktuelle Ereignisse im Bild sind sowie die Belange der Mitglieder kennen. In allen drei Genossenschaften ist der Vorstand für die Lenkung der Mitglieder im Weinanbau zuständig.

---

[7] Nach DUL und HAK (2008, 192) wurde eine Tabelle erstellt, die sämtliche genannte Faktoren enthält. Auf Anfrage wird diese zur Verfügung gestellt.

Es findet eine regelmäßige Kommunikation zwischen den Verantwortlichen der einzelnen Zuständigkeitsbereiche, d.h. Vorstand für den Weinanbau, der Kellermeister für die Vinifikation und die Geschäftsführung für die Betriebsleitung, statt.

4.2.3 Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Vorstandsvorsitzenden bzw. Vorstand

Zuständigkeiten und Aufgaben der Geschäftsführung und des Vorstandes sind weitestgehend klar verteilt. Zudem arbeiten die Geschäftsführung und der Vorstand eng zusammen. Dies wird an den regelmäßigen Treffen deutlich, in denen die Zuständigkeitsbereiche und damit verbundenen Entscheidungen abgestimmt werden. Zum Teil werden diese getroffenen Entscheidungen protokolliert.

In allen drei Genossenschaften bestehen Verträge zwischen dem Vorstand und der Geschäftsführung. Die Erreichung von jährlich vorgegebenen Zielen wird in den Winzergenossenschaften mithilfe der Bilanz kontrolliert.

Außerdem werden in den Sitzungen auch Investitionen besprochen und priorisiert. Bei großen Investitionen wird dies zusätzlich vom gesamten Vorstand oder der Generalversammlung entschieden. Zwei Interviewpartner erwähnten, dass Investitionen im Marketingbereich schwieriger durchzusetzen sind als Investitionen im Keller.

Alle drei Interviewpartner gaben an, Sanktionen gegenüber Mitgliedern durchzusetzen, ein Geschäftsführer sprach davon, eine Positivselektion durchzuführen.

4.2.4 Rolle des Mitgliedes

In den drei Genossenschaften sind die Rechte und Pflichten der Mitglieder durch Verträge geregelt. Auch das Auszahlungssystem ist detailliert festgelegt.

Alle drei Geschäftsführer erklärten, dass die Mitglieder sich stark mit der Genossenschaft und deren Qualitätsstreben identifizieren und zugunsten der Qualität auf höhere Erträge verzichten. Interviewpartner 3 gab an, dass oftmals große Überzeugungsarbeit geleistet werden müsse, um das Vertrauen der Mitglieder in die Qualitätsproduktion zu fördern. Um den Rückhalt der Mitglieder zu erhalten, werden diese mit Informationsveranstaltungen und einer hohen Informationsdichte an die Genossenschaft gebunden. Zwei der Geschäftsführer sehen es als notwendig an, auch die inaktiven Mitglieder mit einzubeziehen.

Mitglieder werden in der Winzergenossenschaft bei Veranstaltungen und bei der Abfüllung stark eingebunden.

4.2.5 Qualitätssystem und -management

In allen drei Genossenschaften ist ein Qualitätssystem vorhanden, dass das Sortiment entsprechend einteilt und verschiedene Qualitätsstufen festlegt. Die Einteilung des Systems sowie die Ober- und Untergrenzen werden in Zusammenarbeit von Geschäftsführer und Vorstand festgelegt.

Nach diesem Qualitätssystem richten sich auch das Bonitursystem und die Auszahlung. Dies bedeutet, dass zu dem Basiswert, der abhängig von der angelieferten Menge und Qualität ist, einen Selektionszuschlag, der abhängig von der Qualitätsstufe ist, gibt. Qualitätsstufen werden demnach monetär vergütet.

Die Qualität und die vorgeschriebene Menge der Trauben werden bei der Traubenannahme kontrolliert. Weicht die Menge von den Vorgaben ab oder ist die Qualität der Trauben nicht der Qualitätsstufe entsprechend, werden Sanktionen durchgesetzt. Das bedeutet, dass es bei den Auszahlungen der betroffenen Mitglieder Abschläge gibt und sie nicht den vollen Auszahlungspreis erhalten.

Die befragten Geschäftsführer waren der Auffassung, dass Sanktionen notwendig sind. Die soziale Kontrolle ist jedoch innerhalb der Genossenschaftsgemeinschaft von größerer Bedeutung. Keines der Mitglieder möchte sich gegenüber seinem Nachbarn für schlechte Qualitäten verantwortlich machen. Die Geschäftsführer fanden den Zusammenhalt zwischen den Mitgliedern und deren Identifikation mit dem Qualitätsstreben der Genossenschaft besonders wichtig.

Bereits vor der Lese und der Traubenablieferung wird die Qualität der Trauben im Weinberg überprüft. In den untersuchten Genossenschaften werden die Rebflächen während der Wachstumsphase und *Véraison* mehrmals optisch kontrolliert. Alle drei Winzergenossenschaften setzen Bonitierungsgruppen ein, die aus Mitgliedern und einem Vorstands- oder Aufsichtsratsmitglied bestehen. So stellen die Genossenschaften sicher, dass bereits vor der Traubenabnahme Probleme in der Qualität erkannt werden.

Am Ende der Gespräche wurden jeweils die Geschäftsführer zu ihrer Meinung zur Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik in einer Winzergenossenschaft befragt. Zwei Interviewpartner konnten die aufgestellte Annahme in Kapitel 2 bestätigen, ein Interviewpartner setzte gute Qualität mit Traubenqualität und Kundenvertrauen in Verbindung. In den Gesprächen wurde deutlich, dass alle Befragten eine klare Rollenverteilung für unabdingbar halten, um das Unternehmen effizient voranzubringen. Die Interviewpartner waren der Meinung, dass Genossenschaften in der Lage sind, hohe Qualitäten zu produzieren, jedoch ist das schlechte Image von Genossenschaftsweinen problematisch.

In allen drei Fällen nannten die Befragten zwei Ziele, welche die Winzergenossenschaften verfolgen: Zum Einen streben die Betriebe die Qualitätsführerschaft - in der Region und auch außerhalb - an. Zum Anderen versucht die Winzergenossenschaft die Nachfolge in den Mitgliederbetrieben abzusichern.

5 Diskussion der Ergebnisse

Durch die Auswertung der Faktoren zur Ausgestaltung der Rollenverteilung wird deutlich, dass die Rollen und die damit verbundenen Aufgaben in allen untersuchten Fälle qualitätsführender Genossenschaften eindeutig geregelt sind.

In allen Genossenschaften ist der Geschäftsführer hauptsächlich für den Vertrieb der Weine und das Marketing zuständig und hat die Aufgabe, die Geschäfte auf strategisch und operativer Ebene zu leiten. Somit die Genossenschaft weiter zu entwickeln. Zudem übernimmt er die Koordination aller Geschäftseinheiten. Dies bedeutet, dass er die Anforderungen des Marktes, der Produktion und des Anbaus, in Absprache mit dem Vorstand und Kellermeister, aufeinander abstimmt. Zudem koordiniert der Geschäftsführer die Mitarbeiter der Genossenschaft und deren Aufgaben. Er hat somit eine zentrale Funktion inne und koordiniert die Informationen zwischen den einzelnen Abteilungen.

Die Interviews zeigen, dass sich Geschäftsführer zwar in der Führungsposition sehen, aber dennoch in ihrer Entscheidungsmacht eingeschränkt sind, da eine Rücksprache mit dem Vorstand notwendig ist. Dies birgt gleichermaßen Synergieeffekte. Durch die Rücksprache mit den Vorständen fühlen sich die Mitglieder an den wesentlichen Schritten der Genossenschaft beteiligt. Dies wirkt motivationsfördernd und bindet die Mitglieder an die Genossenschaft. Es wird deutlich, dass der Geschäftsführer zwar als Prinzipal agiert, sich aber auch seiner Rolle als Agent bewusst ist.

Der Vorstandsvorsitzende übernimmt in den untersuchten Genossenschaften die Leitung des Weinanbaus und ist einer der wesentlichen Entscheidungsträger, wenn es um Qualitätsrichtlinien, strategische Ausrichtung oder Investitionstätigkeiten geht. Er arbeitet mit dem Geschäftsführer zusammen und trägt dessen Entscheidungen mit. Außerdem ist er für die Koordination der Mitglieder verantwortlich.

Hieraus wird deutlich, dass die Rollen in qualitätsführenden Genossenschaften nicht nur klar verteilt sind, sondern dass sich der Geschäftsführer und der Vorstand bzw. die Mitglieder ihrer Rollen auch bewusst sind. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die beiden Parteien in der jeweiligen Rolle, ob als Prinzipal oder Agent, um die Ziele und Ansprüche der anderen Seite wissen und der Anreiz zu opportunistischem Verhalten vermindert wird.

Die befragten Geschäftsführer machten zudem deutlich, dass eine Genossenschaft nur dann erfolgreich ist, wenn beide Parteien, Mitglied und Geschäftsführung, sich auf einander verlassen können.

Informationsasymmetrien zwischen Mitglied und Geschäftsführung und dem daraus entstehenden opportunistischem Verhalten (HANF ET AL., 2012, S. 434; SCHREYÖGG, 2003) wurden – neben den Verträgen – durch explizite Kontrollen gelöst. Die Geschäftsführung kontrolliert die erbrachte Leistung der Mitglieder durch Qualitätskontrollen im Weinberg und bei der Traubenannahme. Der Vorstand kontrolliert die Arbeit des Geschäftsführers durch Bilanzen und die jährliche Entwicklung des Unternehmens. Verträge werden jährlich aktualisiert und der Situation angepasst.

Die drei Geschäftsführer betonten, dass das Vertrauen der Mitglieder bei der Qualitätsproduktion gegenüber dem Management unabdingbar sei. Um diese Vertrauensbasis zu schaffen und die Unterstützung der Mitglieder hinsichtlich des Qualitätsstrebens der Genossenschaft zu sichern, finden regelmäßige Treffen statt. Zudem werden Berichte und Entwicklungen den Mitgliedern schriftlich mitgeteilt. Damit werden die Informationsasymmetrien zwischen Management und Mitglied minimiert.

Die Geschäftsführer waren in den Gesprächen der Meinung, dass sich eine Qualitätsproduktion für das Mitglied auszahlen muss. Auszahlungspreise sind nicht nur geeignet um die Mitglieder zu motivieren und die Qualitäten zu fördern. Sie können ebenso eine Anerkennung für die erbrachte Leistung darstellen.

Die Genossenschaften schaffen durch deutlich gestaffelte Auszahlungen ein Bonitursystem, das Motivation zur Produktion hoher Qualitäten schafft. Dem einzelnen Mitglied kann unterstellt werden, dass es sich opportunistisch verhält, da die Mitglieder zugunsten von hohen Qualitäten auf hohe Erträge verzichten und so ihr Einkommen zunächst verringert wird. Daher werden Anreize für die Mitglieder geschaffen, sich an die Absprachen zu halten. Darüber hinaus werden die Mitglieder in den befragten Genossenschaften durch weitere Aufgaben, wie die Vermarktung und Repräsentation nach außen, mehr eingebunden und können so am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Mitglieder werden über ihre Arbeit und Pflichten im Weinberg hinaus motiviert, am Qualitätsstreben teilzuhaben und sich zu verbessern. Schulungen und regelmäßige Veranstaltungen unterstützen diesen psychologischen Effekt. "*Da macht man mal ne Schulung oder ne Weinprobe, um mal zu zeigen wo stehen wir auch im Vergleich zu anderen nationalen oder auch internationalen Erzeugern, einfach um zu zeigen ihr könnt stolz sein auf das was ihr macht- das ist ja auch ganz wichtig sie einfach beim eigenen Ego zu packen- und dann sind sie auch nächsten Herbst motiviert die Vorgaben zu erfüllen."*(Interview 3)

In den untersuchten Genossenschaften war das Management in der Lage, bei Ablieferung schlechter Qualitäten oder anderer Verletzungen der Vertragsbedingungen Sanktionen durchzusetzen. Die Geschäftsführer wiesen aber daraufhin, dass es nur deswegen möglich sei, weil die Sanktionen vertraglich geregelt und somit von den Mitgliedern akzeptiert sind.

Allerdings sahen die befragten Geschäftsführer das Durchsetzen von Sanktionen als nicht optimal an. Vielmehr ist die soziale Kontrolle innerhalb der Gemeinschaft der Genossenschaft von Bedeutung. Dies setzt aber voraus, dass sich die Mitglieder mit der Genossenschaft identifizieren und als Gemeinschaft hinter den Zielen der Genossenschaft stehen.

Es zeigt sich, dass bei allen qualitätsführenden Winzergenossenschaften die bereits in Kapitel 2 aufgezeigten Lösungsansätze zu Doppelten-Agenten-Problematik Anwendung finden. Diese

können, wie bereits dargestellt, nur dann zum Erfolg führen, wenn eine klare Rollenverteilung zwischen den Mitgliedern und dem Management vorliegt.

6 Zusammenfassung

In Winzergenossenschaften bestehen Informationsasymmetrien, die von Mitgliedern durch opportunistisches Verhalten ausgenutzt werden können (SCHREYÖGG, 2003). Mitglieder und Geschäftsführer begleiten verschiedene Rollen. Bei Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie auf die Unternehmensform Genossenschaft, wird deutlich, dass in dieser Mitglied und Geschäftsführung eine Doppelfunktion ausüben (EILERS und HANF, 1999). Dadurch entstehen Konflikte zwischen den Parteien, da beide gegensätzliche Interessen verfolgen. Dies hat Auswirkungen auf die Qualität. Mitglieder versuchen unter Einhaltung der Mindestanforderungen an die Qualität, den maximalen Ertrag zu erzielen.

Die Annahme, dass eine klare Rollenverteilung notwendig ist, um hohe Qualitäten zu produzieren, wurde nach der Methode der *comparative case studies* nach DUL und HAK (2008) bei drei qualitätsführenden Winzergenossenschaften überprüft und konnte größtenteils bestätigt werden. Zwei der Geschäftsführer gingen explizit auf die Problematik der Doppelten-Prinzipal-Agenten-Theorie ein. In den Befragungen wurde deutlich, dass das Mitglied als Agent von der Geschäftsführung – dem Geschäftsführer, dem Kellermeister und dem Vorstandsvorsitzenden – als Prinzipal kontrolliert und motiviert wird. Die Geschäftsführung wird von dem Vorstand und dem Aufsichtsrat jährlich kontrolliert und hat eingeschränkte Entscheidungskompetenzen.

Die Zusammenarbeit von Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer wurde stark thematisiert. In den befragten Winzergenossenschaften werden Entscheidungen regelmäßig abgestimmt und werden so von dem Management getragen. Es wird versucht, die Genossenschaft als eigenständiges Unternehmen nach HELMBERGER und HOOS (1962, S. 275) weiterzuentwickeln.

In den Winzergenossenschaften bestehen sehr detaillierte Anreizsysteme, die die Mitglieder motivieren, hohe Qualitäten zu produzieren (EILERS und HANF, 1999). Außerdem sind die befragten Geschäftsführer der Meinung, dass Mitgliedermotivation nicht nur durch monetäre Anreize, sondern auch durch den Aufbau von Vertrauen der Mitglieder in die Geschäftsführung ausgelöst wird.

ISELBORN ET AL. (2014) formulieren nach HANF und SCHWEICKERT (2007) einen neuen Lösungsansatz, der die Bildung von strategischen Mitgliedergruppen vorsieht, welcher in den untersuchten Winzergenossenschaften nicht umgesetzt wurde.

Die getroffene Annahme, dass eine klare Rollenverteilung vorliegen muss, um hohe Qualitäten zu produzieren, konnte mit den drei Fallstudien bestätigt werden. Weiterer Forschungsbedarf besteht in der Konfirmation der aus den bisherigen Erkenntnissen abgeleiteten Aussagen zum Zusammenhang von Rollenverteilung und Qualitätsmanagement in Winzergenossenschaften. Zusammenfassend konnte gezeigt werden, dass in allen drei Genossenschaften implizite und explizite Mechanismen Anwendung finden, um die Probleme der Doppelten-Prinzipal-Agenten-Problematik zu minimieren.

Literaturverzeichnis

DUL, J. und T. HAK (2008): Case Study Methodology in Business Research. Oxford: Elsevier Ltd.

DRV (2011): Weinerzeugung insgesamt und genossenschaftlicher Anteil, Weinwirtschaftsjahr.http://www.deutsche-winzergenossenschaften.de/inhalte/statistiken/WWJ/geno%20%20Weinerzeugung%20internet%202011.pdf, (30.01.2015).

DWI (2014): Struktur des deutschen Weinmarktes 2013. Deutscher Wein Statistik 2014/2015.

EILERS, C. und C. HANF (1999): Contracts between farmers and farmer's processing co- operatives: A principal-agent approach for the potato starch industry. Vertical Relationships and Coordination in the Food System. Physica Verlag. Heidelberg: 267-284.

EISENHARDT, K. M. (1989a) Agency Theory: An Assessment and Review. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 1, pp. 57-74.

EISENHARDT, K. M. (1989b) Building Theories from Case Study Research. In: Academy of Management Review, Vol. 14, No. 4, pp. 532-550.

FEIGL, E. (2011): Einflussfaktoren auf die langfristige Sicherung der Traubenanlieferung an die Winzergenossenschaft "Domäne Wachau". Masterarbeit, Universität für Bodenkultur, Wien.

FRICK, B. (2004): Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. Kyklos , Vol. 57, No. 3, pp. 357-386.

HAK, T. und J. DUL (2009): Theory-Building With Cases. ERIM Report Series Research in Management, Eramus Universiteit Rotterdam.

HANF, J.H., V. BELAYA und E. SCHWEICKERT (2012): Macht als Koordinationsinstrument: Überlegungen für die Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Berichte über die Landwirtschaft, Vol. 90, No. 3, pp. 429-446.

HANF, J. H., V. BELAYA, und E. SCHWEICKERT (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, Vol. 4,No. 4, pp. 227-238.

HANF, J. und K. DAUTZENBERG (2008): Vertikale Kooperationen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft – Herausforderungen für das Management. In: Berichte über Landwirtschaft, Vol. 86, pp. 103-115.

HANF, J. H. und M. ISELBORN (2014): How to deal with the double principal agent problem – a discussion on German wine cooperatives. *8th International Conference of the Academy of Wine Business Research, Geisenheim, 28-30 June, 2014.*

HANF, J. H. und E. SCHWEICKERT (2007): How to Deal with Member Heterogenity - management implications. In: International Journal of Co-operative Management, Vol. 3, No. 2, pp. 40-48.

HOFFMANN, D. (2000): „Winzergenossenschaften- mehr Marktorientierung gefordert“. In: Weinwirtschaft, Vol. 3, pp. 20-26.

HELMBERGER, P.G. und S. HOOS (1962): Cooperative Enterprise and Organization Theory. In: Journal of Farm Economics, Vol, 44, No.2, pp. 275-290.

ISELBORN, M., L. JUNGBLUTH und J. H. HANF (2014): Probleme des Qualitätsmanagement bei Winzergenossenschaften. Paper auf der 54. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. GEWISOLA, Göttingen, September 2014.

MAYRING, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken. 11. Hrsg. Beltz Verlag.

PENNERSTORFER, D. und C. R. WEISS (2013): Product quality in the agri-food chain. Do cooperatives offer high-quality wine? In: European Review of Agricultural Economics, Vol. 40, No. 1, pp. 143-162.

PERREY, C. (1998): Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. In: European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 9/10, pp. 785-852.

PRIOR, B. (2010): Qualitätssteigerung im Weinbau: Maßnahmen - Ergebnisse – Aufwand, DLR-Rheinpfalz http://www.dlr.rlp.de/Internet/global/themen.nsf/0/293f85e64ac0d47cc1256f9a003b687b/$FILE/4%20Qualit%C3%A4tssteigerung%20im%20Weinbau.pdf. (07.02.2015).

RINGLE, G. (2007): Werte der Genossenschaftsunternehmen – „kultureller Kern“ und neue Wert-Vorstellungen. In: Wismarer Diskussionspapiere, Vol. 7(2012), pp. 1-43.

SCHREYÖGG, G. (2003): Prinzipal- Agenten-Beziehung in Organisationen. In: Organisation, 4. Auflage. Wiesbaden.

YIN, R. K. (2003): Case study research: design and methods (3rd, revised edn). Thousand Oaks (CA): Sage.