

FAKULTÄT AGRARWISSENSCHAFTEN
AUS DEM INSTITUT FÜR LANDWIRTSCHAFTLICHE BETRIEBSLEHRE
DER UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR GENOSSENSCHAFTSWESEN (421)

Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz

**Verhaltensökonomische Aspekte in der strategischen Entwicklung von
Mitgliederbeziehungen in ländlichen Genossenschaften**

Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Agrarwissenschaften

vorgelegt
der Fakultät Agrarwissenschaften

von
Tessa Katharina Jensen-Auvermann
aus Husum

2020

Datum der mündlichen Prüfung: 07.07.2020

Dekan der Fakultät Agrarwissenschaften:	Prof. Dr. R. Vögele
Promotionsausschussvorsitzender:	Prof. Dr. S. Böttinger
Leiterin des Kolloquiums:	Prof. Dr. A. Knierim
Erstberichterstatter, Betreuer:	Prof. Dr. R. Doluschitz
Zweitberichterstatter:	Prof. Dr. J. Braun
Weiterer Berichterstatter:	Prof. Dr. S. Hess

HINWEIS

Die Nennung des weiblichen und männlichen Geschlechts findet in der vorliegenden Arbeit keine durchgehende Anwendung. Denn aufgrund der vielen Nennungen von beispielsweise „Landwirt/-innen“ würde es den Text in die Länge ziehen. Der Autor möchte darauf hinweisen, dass zwar aus pragmatischen Gründen meist die maskuline Form verwendet wird, die feminine Form sowie Queere, Intersex- und Trans-Menschen aber gleichberechtigt eingeschlossen sind.

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS	I
1 EINLEITUNG.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Forschungslücken und Zielsetzungen	3
1.3 Aufbau der vorliegenden Dissertation	6
1.4 Materialien und Methoden.....	11
1.5 Managementbezogener und theoretischer Rahmen.....	11
2 VERÖFFENTLICHUNGEN.....	15
2.1 Einschätzung der Dienstleistungsqualität durch die Mitglieder ländlicher Genossenschaften	15
2.1.1 Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsfaktor für ländliche Genossenschaften	15
2.1.2 Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft	18
2.2 Aufbau der genossenschaftsinternen Vertrauensbeziehung als strategische Aufgabe für ländliche Genossenschaften.....	27
2.2.1 Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives	27
2.3 Die Rolle von ländlichen Genossenschaften zur Förderung ihrer Mitglieder im ländlichen Raum...39	39
2.3.1 Globale Megatrends – ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften.....	39
2.3.2 Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors.	60
2.3.3 Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften	65
2.3.4 Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?	87
3 ÜBERGREIFENDE DISKUSSION.....	90
3.1 Was verstehen Mitglieder ländlicher Genossenschaften unter der von ihrer Genossenschaft ausgeführter Servicequalität?	90
3.2 Wodurch lassen sich Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in ländlichen Genossenschaften erfolgversprechend gestalten?	100
3.3 Welche Förderleistungen können Genossenschaften zur Entwicklung ländlicher Regionen übernehmen?	108

4	SCHLUßFOLGERUNG	115
5	ZUSAMMENFASSUNG.....	116
5.1	Deutsche Zusammenfassung	116
5.2	Englische Zusammenfassung / Summary	119
	LITERATURVERZEICHNIS	122
	PUBLIKATIONSVERZEICHNIS	142
	EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG	145
	DANKSAGUNG	147

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Durch die Vereinten Nationen erhält die Wirtschaftsorganisation Genossenschaft (e.G.) auf internationaler Ebene Beachtung: Das Jahr 2012 gilt als das Jahr der Genossenschaften (vgl. DGRV, 2012). Vier Jahre später setzt die Organisation der Vereinten Nationen für Bildung, Wissenschaft und Kultur (UNESCO) die Selbsthilfeorganisation Genossenschaft auf ihre Liste des immateriellen Kulturerbes der Menschheit (vgl. DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION E.V., o.J.). Genossenschaften sind Organisationen, welche zum Zweck der Förderung ihrer Mitglieder gegründet werden: Man kann sie in zahlreichen Wirtschaftssektoren, aber auch ideellen Bereichen finden und sie weisen unterschiedliche Größen – von kleinen mit weniger als 20 Mitgliedern bis international tätigen Großgenossenschaften mit mehr als 12.000 Mitgliedern – auf (vgl. HAHN, 1990, 86; STAPPEL, 2017, 41). Vor allem Agrargenossenschaften sind von Bedeutung, weil sie die „Realisierung von Vorteilen der hierarchischen Organisation in der Landwirtschaft ermöglichen und gleichzeitig die Notwendigkeit vermeiden, ihre in diesem Sektor unerschwinglich hohen Transaktionskosten zu tragen“ (VALENTINOV, 2007, 67). Agrargenossenschaften werden zu den ländlichen Genossenschaften gezählt (vgl. GROSSKOPF, 1992, 403). Genossenschaften sind in Nordamerika und Europa am weitesten verbreitet und am erfolgreichsten (vgl. ORTMANN und KING, 2007, 21; GRASHUIS und SU, 2018, 85): Es haben 88 % der 20 größten Genossenschaften im Bereich der Agrar- und Lebensmittelindustrie ihren Sitz in Nordamerika und Europa (vgl. COOP und EURICSE, 2017, 16).

Auch auf nationaler Ebene haben e.G. als mitgliederstärkste Wirtschaftsorganisation Relevanz, weil sich durch diese über 22 Millionen Deutsche für soziale, wirtschaftliche oder kulturelle Belange engagieren (vgl. STAPPEL, 2019, 7). Seit 2000 ist eine angestiegene Anzahl an Neugründungen in der Rechtsform e.G. (vgl. STAPPEL, 2016, 66), und die damit einhergegangene Diffusion von e.G. in neue Bereiche außerhalb herkömmlicher Betätigungsfelder wie Wohnungsbau, Bankenwesen oder Landwirtschaft, in Deutschland zu verzeichnen (vgl. FÜRSTENBERG, 2005, 146; KLEMISCH und BODDENBERG, 2012, 570; BLOME-DREES et al., 2015, 101; HAUNSTEIN und THÜRLING, 2017). Obwohl durch die Novelle des Genossenschaftsgesetzes im Jahr 2006 der anfängliche Kooperationszweck durch soziale und kulturelle Förderaufträge erweitert wurde, stellen ländliche e.G. ein Viertel aller e.G. in Deutschland dar (vgl. STAPPEL, 2019, 8). Für landwirtschaftliche Genossenschaftsmitglieder besteht das Förderportfolio aus dem Bezug von Betriebsmitteln, der Lagerung und dem Absatz von landwirtschaftlichen Erzeugnissen und Finanzierungen (vgl. HAUSMANN, 1990, 10).

Mittelbar werden Mitglieder gefördert, wenn sie durch eine effizient wirtschaftende Kooperation in den Genuss einer Dividende kommen. Unmittelbare Werte für die Mitglieder werden durch qualitative und quantitative Vorteile wie die Verpflichtung zur Abnahme von Mitgliedererzeugnissen durch die Genossenschaft (vice versa), der genossenschaftlichen Beratung und entsprechender Informationskommunikation sowie der Nutzung von genossenschaftlichen Einrichtungen geschaffen (vgl. HAUSMANN, 1990, 10; TSCHÖPEL, 2013). Die genaue inhaltliche Ausgestaltung des Förderportfolios obliegt jeder Genossenschaft selbst (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, 80). Wird dem Kooperationszweck der Wertschaffung für seine Mitglieder nicht Folge geleistet, kann eine e.G. nach § 81 des Genossenschaftsgesetzes durch die oberste Landesbehörde aufgelöst werden (vgl. GENG, 2006).

Genossenschaften sind den Nonprofit Organisationen zuzurechnen, da sie die Mitgliederförderung (Sachziel) über das Formalziel Gewinn und Rentabilität stellen. Insbesondere ländliche Genossenschaften sind zum Dienstleistungssektor zu zählen. Sie generieren Mehrwert für Mitglieder, indem sie handelnd „auf den Absatz- bzw. Beschaffungsmärkten für ihre Mitglieder tätig“ (BLÜMLE, 1994, 254) sind. Demnach produzieren ländliche Genossenschaften aufgrund ihrer Förderleistung immaterielle Güter, zu denen Dienstleistungen zu zählen sind. Ob die Förderung der Mitglieder durch Dienstleistungen entsprechend positive Auswirkungen auf die einzelnen Mitgliederwirtschaften hat, ist subjektiv von jedem Mitglied selbst zu beurteilen (vgl. BLÜMLE, 1994, 254).

Megatrends zeigen zukünftige Entwicklungen auf (vgl. NAISBITT, 1982). Eine besondere Bedeutung für die Landwirtschaft kommen den Megatrends Globalisierung, Digitalisierung und Neo-Ökologie zu. Beispielsweise aufgrund des Megatrends Neo-Ökologie¹ und der sich dadurch verändernden natürlichen Rahmenbedingungen steigt die Komplexität der landwirtschaftlichen Produktion an (vgl. SWANSON und RAJALAHTI, 2010, xii; PROKOPY et al., 2015, 261). Die Komplexität wird durch die Tatsache gesteigert, dass im engeren Sinne jeder landwirtschaftliche Betrieb eine individuelle Einheit darstellt (vgl. BOLAND et al., 2005, 2), in welcher individuelle Entscheidungen getroffen werden. Diese zu beobachtenden Veränderungen steigern den Umfang der Fragen von Landwirten und stellen diese vor einen Anpassungs- und Innovationsdruck (vgl. BOLAND et al., 2005, 2). Um weiterhin ihr Einkommen und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern zu können, benötigen Landwirte u.a. einerseits Zugang zu Wissen und Informationen sowie zu Aus- und Weiterbildungen, andererseits „unterstützende Dienstleistungen“ (KNIERIM, 2016, 22). Eine Organisationsform, welche unterstützende Beratungsdienstleistungen als Mitgliederförderung anbietet, sind Genossenschaften.

¹ Neo-Ökologie umschreibt die zunehmende weltweite Ressourcenverknappung und die Agrarproduktivität vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung und dem Klimawandel (JENSEN-AUVERMANN, T. (2018): Globale Megatrends — ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften. In: Doluschitz, R. (Hg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, 160-179).

Beratung ist als Teil des Dienstleistungsgeschäftes der Genossenschaft zu verstehen (vgl. BOLAND, 1995, 254). Unter anderem TSCHÖPEL (2013, 20) weist einen positiven Zusammenhang zwischen genossenschaftlicher Beratung und Mitgliederförderung nach. Vor dem Hintergrund, dass ländliche Genossenschaften eine Vielzahl von Landwirten als Mitglieder fördern, wird hierbei die Bedeutung der genossenschaftlichen Beratung als wesentlicher Bestandteil zur Entwicklung von produzierenden Mitgliederwirtschaften in ländlichen Räumen in Form von beispielsweise einer nachhaltigen Einkommens- sowie Wettbewerbssicherung deutlich (vgl. BLÜMLE, 1994, 259; FILIPPI und FREY, 2015, 439). Landwirtschaftliche Erzeuger schließen sich zu einer e.G. zusammen, mit dem primären Ziel, Preise für ihre landwirtschaftlichen Erzeugnisse zu steigern (vgl. GRASHUIS und SU, 2018, 79). Dadurch hat ein Landwirt als Genossenschaftsmitglied in seiner Funktion als Geschäftspartner, Eigentümer und Entscheidungsträger eine dreifache Rolle in einer e.G. inne (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, 65). Ersteres, d.h. die Austauschbeziehung von Leistungen wie Beratung zwischen dem Organbetrieb und der Mitgliederwirtschaften, stellt eine Form der Mitgliederförderung dar (vgl. RINGLE, 2002, 43).

1.2 Forschungslücken und Zielsetzungen

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Transformationen und deren strategischer Bedeutung für die Agrar- und Ernährungsbranche sowie der Ansicht, dass die Genossenschaftsforschung eine anwendungsorientierte Wissenschaft ist, welche einen praxisbezogenen Beitrag zur Lösung von aktuellen, gesellschaftlichen Herausforderungen leisten möchte (vgl. BLOME-DREES und SCHMALE, 2006, 266), verfolgt die vorliegende Dissertation das Anliegen, ländlichen Genossenschaften praxisrelevante Fragestellungen im Rahmen ihres Beziehungsmanagements zu beantworten, um einen Erkenntnistransfer von der Forschung in die Praxis zu ermöglichen (vgl. KEUPER und SOMMERLATTE, 2016, 135). Dadurch soll eine nachhaltige Entwicklung von ländlichen Genossenschaften begünstigt werden.

Betroffen von den beschriebenen zukünftigen Entwicklungen wie Globalisierung oder Neo-Ökologie ist auch die Agrar- und Ernährungswirtschaft (Agrarwirtschaft) (vgl. BOVENSIEPEN et al., 2014, 6; BATT, 2018). Somit begegnen Genossenschaften den gleichen Herausforderungen wie Unternehmen anderer Rechtsformen (vgl. GRAFMÜLLER et al., 2015, 4; TAISCH, 2015, 73). Folglich werden Selbstverpflichtung und Loyalität als entscheidende Faktoren für den nachhaltigen Erfolg von Genossenschaften gesehen (vgl. RINGLE, 2002, 46; MAMOUNI LIMNIOS et al., 2018, 22). Im Mittelpunkt der Dienstleistungstätigkeit steht dabei die Interaktion zwischen Mitarbeiter und Mitglied (vgl. NERDINGER, 2011, 15). Entsprechend der sozialen Austauschtheorie nach THIBAUT und KELLEY (1959) bedeutet dies, dass Interdependenz auf dyadischer Ebene besteht, da die Entstehung der Problemlösung von dem individuellen Verhalten der Interaktionspartner abhängig ist. Die Beratungsqualität bestimmt

wiederum den Umsetzungsgrad der Ratschläge und den betrieblichen Erfolg der Landwirte (vgl. RÜTHER und MAIER, 2007, 54). Sind Mitglieder mit ihrer genossenschaftlichen Beratung zufrieden, steht damit ein realistisches Instrument der Mitglieder- respektive Kundenbindung zur Verfügung (vgl. TSCHÖPEL, 2013, 8). Was Mitglieder konkret unter **Servicequalität** verstehen bzw. welchen Kriterien genossenschaftliche Servicequalität genügen soll, beleuchten die Publikationen in der **ersten Säule** dieser Dissertation.

Folgende Forschungsfrage fasst die erste Säule dieser Dissertation zusammen:

FF i. Was verstehen Mitglieder ländlicher Genossenschaften unter der von ihrer Genossenschaft ausgeführten Servicequalität?

Dienstleistungen zeichnen sich u.a. durch ihre Immaterialität aus, wodurch es dem Klienten erschwert wird, die Dienstleistungsqualität mit Sicherheit zu bewerten (vgl. NERDINGER, 2011, 15). Vertrauen kann dabei helfen, externe Komplexität wie unsichere Informationsasymmetrien (vgl. LUHMANN, 2014) in Prinzipal-Agent-Beziehungen zu reduzieren, indem Entscheidungen erleichtert, kognitive Komplexität reduziert und die Anforderungen an Verhandlungen gesenkt werden (vgl. MCEVILY et al., 2003). In den Worten der institutionenökonomischen Theorie kann der vorangegangene Aspekt folgendermaßen zusammengefasst werden: Transaktionskosten innerhalb von Genossenschaften können durch Vertrauen gesenkt werden (vgl. HAKELIUS, 1999). Daher gilt Vertrauen als notwendige Voraussetzung für Dienstleistungsunternehmen, welche mit standardisierten und von Anonymität geprägten Dienstleistungen konfrontiert sind (vgl. GROSSKOPF, 1996, 43). Zusätzlich spricht sich OLE BORG (2001, 222) für die Bedeutung von Vertrauen aus, um Mitgliederapathie (vgl. LUTZ et al., 2014, 280) und –heterogenität (vgl. HÖHLER und KÜHL, 2017, 1) zu begegnen, indem sinkende Loyalität durch Vertrauen positiv beeinflusst werden kann (vgl. BARRAUD-DIDIER et al., 2012). Es besteht weitgehend Konsens darüber, welche positive ökonomische Wirkung Vertrauen auf Genossenschaften hat. Generell ist Vertrauen in Organisationen gestaltbar (vgl. KEUPER und SOMMERLATTE, 2016, 141). In Bezug auf Werkzeuge, welche zur Bildung von Vertrauensbeziehungen in ländliche Genossenschaften beitragen können, besteht Forschungsbedarf (vgl. HAKELIUS und HANSSON, 2016a, 33). Die Publikation in der **zweiten Säule** dieser Dissertation leistet hierzu einen Beitrag, indem das Feld des **Vertrauensaufbaus** zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern in ländlichen Genossenschaften mittels konkreter Handlungsempfehlungen adressiert wird.

Hierfür wurde folgende Forschungsfrage formuliert:

FF ii. Wodurch lassen sich Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in ländlichen Genossenschaften erfolgsversprechend gestalten?

Seit dem Ende des zwanzigsten Jahrhunderts weitet sich in Volkswirtschaften der gewinnorientierte Sektor aus und der Staats- und Regierungssektor schrumpft (vgl. BEN-NER, 2018, 110). Praktisch bedeutet dies, dass sich der Staat von seinen ursprünglichen Aufgaben, wie bspw. der Sicherung der Grundversorgung in Form von öffentlichem Personen-Nahverkehr oder Schulen, in ländlich geprägten Räumen sukzessive zurückzieht (vgl. ARING et al., 2006, 2; BÖCHER, 2014, 5; BLOME-DREES et al., 2015, 134). Verstärkt wird der Verlust der öffentlichen Dienstleistungen durch Megatrends wie Globalisierung und demografischer Wandel (vgl. ARING et al., 2006, 2; KRÄUßLICH und SCHWANZ, 2017, 195). Folglich stehen deutsche Bürger in unterschiedlichen Teilen ländlicher Räume vor der Herausforderung der Bestandssicherung und Zukunftsvorsorge. Vermehrt werden politische Anreize wie u.a. im Rahmen der zweiten Säule der Gemeinsamen Agrarpolitik (GAP) gesetzt, um Herausforderungen in ländlichen Räumen auf europäischer wie auch auf Länderebene zu bewältigen (vgl. EUROPEAN COMMISSION, 2019), so dass unterschiedliche Akteure Lösungen für Herausforderungen in ländlichen Regionen umsetzen können (vgl. BÖCHER, 2014, 5).

Seit jeher bietet die Rechtsform Genossenschaft Lösungen für Probleme, welche von sich vergesellschaftenden Menschen angegangen werden (vgl. HENZLER, 1970, 36). Ursprünglich bedeutet das Wort Genossenschaft die gemeinschaftliche Nutzung von Vieh (vgl. HAUSMANN, 1990, 1). In den letzten Jahrzehnten ist eine ansteigende Gründungsanzahl an genossenschaftlichen Organisationen zu bemerken (vgl. STAPPEL, 2016, 66), welche den Förderauftrag außerhalb herkömmlicher genossenschaftlicher Betätigungsfelder (Landwirtschaft, Banken) ansiedeln (vgl. FÜRSTENBERG, 2005, 146; KLEMISCH und BODDENBERG, 2012, 570; BLOME-DREES et al., 2015, 101; HAUNSTEIN und THÜRLING, 2017). Als Reaktion auf die genannten Schwächen ländlicher Räume bieten Genossenschaften die Möglichkeit hiesige, beheimatete Menschen in die Entwicklung ländlicher Regionen einzubinden (vgl. WILLERSINN et al., 2015, 57). Dabei solidarisieren sich natürliche und juristische Personen in ländlichen Räumen und übernehmen Förderleistungen in Bereichen wie zum Beispiel Kultur und Freizeit, Nahversorgung sowie Soziales (vgl. HAUNSTEIN und THÜRLING, 2017, 2). Im internationalen Kontext wird hierbei von Multi-Stakeholder Genossenschaften (MSG) und im deutschen Zusammenhang von gemeinwesenorientierten Genossenschaften gesprochen (vgl. MÜNKNER, 2002, 8; GÖLER VON RAVENSBURG, 2015, 147). Diese zeichnen sich durch ihre Mitgliederheterogenität aus und durch den Fakt, dass ihr Leistungsportfolio nicht nur für den eigenen Mitgliederkreis förderlich ist, sondern auch dem Nichtmitgliederkreis zu Gute kommen kann (vgl. MÜNKNER, 2002, 32; FLIEGER, 2004, 35). Nichtmitglieder können u.a. Touristen und die regional beheimatete sowie landwirtschaftliche Bevölkerung sein. Welche derzeitigen Förderleistungen von Genossenschaften zur Entwicklung **ländlicher Räume** abgedeckt werden und zukünftig erbracht werden könnten und ob Mitgliederheterogenität als Ressource verstanden wird, erläutert die **dritte Säule** dieser kumulativen Dissertation.

Die Forschungsschwerpunkte der dritten Säule werden unter der folgenden Forschungsfrage behandelt:

FF iii. Welche Förderleistungen können Genossenschaften zur Entwicklung ländlicher Regionen übernehmen?

1.3 Aufbau der vorliegenden Dissertation

In Abbildung 1 ist der Aufbau der kumulativen Dissertation zusammengefasst schematisch dargestellt. Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, basiert diese Dissertation demzufolge auf drei Säulen: Status Quo, Determinanten und Rahmenbedingungen. Innerhalb jeder Säule tragen wissenschaftliche Veröffentlichungen dazu bei, sich den genannten drei Forschungsfragen (FF) zu nähern. Die Einbettung der wissenschaftlichen Veröffentlichungen orientiert sich an dem thematischen Zusammenhang. Nachfolgend sind die, in dieser Dissertation eingebetteten Veröffentlichungen und ihre Zusammenfassungen aufgeführt.

1 Säule – Status Quo: **Einschätzung der Dienstleistungsqualität durch die Mitglieder ländlicher Genossenschaften**

FF i. Was verstehen Mitglieder ländlicher Genossenschaften unter der von ihrer Genossenschaft ausgeführten Servicequalität?

a. Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsfaktor für ländliche Genossenschaften

(Status: veröffentlicht, in: Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, Wien, 26. – 28. September 2018, S. 75-76; Autoren: Jensen-Auvermann, Tessa; Gindele, Nicola; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner)

Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses in der Landwirtschaft versuchen ländliche Genossenschaften (e.G.) ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft in Form von Beratung ausbauen. Am Beispiel einer e.G. in Deutschland zeigt dieser Beitrag, wie Beratung in ländlichen e.G. derzeit ausgestaltet und von den Mitgliedern bewertet wird. Dazu wurden im Sommer 2016 zwei quantitative Befragungen bei Mitgliedern und Mitarbeitern einer exemplarischen e.G. durchgeführt. Es kann u.a. festgestellt werden, dass die genossenschaftlichen Mitglieder ein höheres Ausbildungsniveau als die Beschäftigten der e.G. aufweisen. Diese Studie mündet in der Forderung, die Beratungsqualität der Berater durch fachspezifische Aus- und Weiterbildung zu stärken. Sind die Mitglieder der e.G. mit den Beratungsinhalten zufrieden, ergibt sich daraus ein Mittel zur Mitglieder- respektive Kundenbindung.

Letztgenannter Beitrag sowie folgender Beitrag verfolgen das Ziel, zu verdeutlichen, welche Qualitäten genossenschaftliche Beratungsdienste mitbringen und welche Attribute genossenschaftliche Beratungsdienste im deutschsprachigen Raum erfüllen sollen.

- b. Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft

(Status: veröffentlicht, in: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, 2019, Vol. 28, S. 151-158; DOI 10.15203/OEGA_28.20; Autoren: Jensen-Auermann, Tessa; Gindele, Nicola und Doluschitz, Reiner)

Beratung stellt einen wesentlichen Faktor zur Erfüllung der Förderleistung in ländlichen Genossenschaften (e.G.) dar. Welche Attribute genossenschaftliche Beratungsdienste haben sollen, wird in diesem Beitrag mittels einer quantitativen Befragung unter Mitgliedern und Mitarbeitern einer exemplarischen deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft (BAG) beantwortet. Rund ein Viertel der Mitglieder sind bereit, für Beratungsdienstleistungen zu zahlen. Dabei zeichnet sich Beratung u.a. durch Service und Freundlichkeit, Neutralität sowie fachliche Kompetenz aus. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Bildungsgrade von Mitgliedern und Mitarbeitern sollte insbesondere das zuletzt genannte Attribut in BAG Beachtung finden, um eine nachhaltige Einkommens- und Wettbewerbssicherung ihrer Mitglieder sicherstellen zu können.

2 Säule – Determinanten: **Aufbau der genossenschaftsinternen Vertrauensbeziehung als strategische Aufgabe für ländliche Genossenschaften**

FF ii. Wodurch lassen sich Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in ländlichen Genossenschaften erfolversprechend gestalten?

Dazu wurde der Aspekt Vertrauen, welcher als wichtiger (Schutz-) Faktor für Dienstleistungsunternehmen gesehen wird, zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmitarbeitern analysiert.

- c. Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives

(Status: veröffentlicht, in: Journal of Co-operative Organization and Management, 2018, Vol. 6 (2), S. 100-110; <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.09.001>; Autoren: Jensen-Auermann, Tessa; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner)

In the course of growth, even across national borders, the relationship between the cooperative and its members can become less close and, in addition, rural cooperatives are mainly service companies. Trust is an important factor for service companies. Within this context, it would be interesting to know how to improve structures that foster trust within a cooperative. This study treats members and employees of the same German cooperative as an experimental case. A

total of 566 members and 1250 employees within the organization responded to the questionnaire, based on the MemberValue model, in the summer of 2016. Regression analyses identified factors such as transparency and service quality that have an impact on trust expressed by members towards employees that represent the rural cooperative. This study also investigated how trust affects the exchange of information within members and employees of a rural cooperative.

3 Säule – Rahmenbedingungen: Die Rolle von ländlichen Genossenschaften zur Förderung ihrer Mitglieder im ländlichen Raum

FF iii. Welche Förderleistungen können Genossenschaften zur Entwicklung ländlicher Regionen übernehmen?

Überdies hat diese Dissertation das Ziel, spezifische Problemfelder mit Fokus auf das Themenfeld Mitgliedermanagement für ländliche Genossenschaften in Deutschland auf der Makro-Ebene aufzuzeigen und mögliche Handlungsempfehlungen vorzustellen.

d. Globale Megatrends – ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften

(Status: veröffentlicht, in: Doluschitz, R. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung, 2018, Stuttgart: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, S. 160-179; Autor: Jensen-Auvermann, Tessa)

Megatrends zeigen auf, welche Entwicklungen zukünftig zu erwarten sind. Sie sind u.a. von Interesse, da sie Kundenbedürfnisse beeinflussen. Welche Megatrends für die Agrar- und Ernährungswirtschaft allgemein relevant sind, fasst eine Studie von PricewaterhouseCoopers zusammen. Außerdem zeigt BATT in seinem Beitrag sechs Megatrends auf, welche wesentlichen Einfluss auf die Gartenbauindustrie haben. Daher hat dieser Beitrag das Ziel, spezifische Megatrends für ländliche Genossenschaften und mögliche Handlungsempfehlungen vorzustellen, Gedankenanstöße sowie einen Ausblick zu geben.

e. Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors

(Status: veröffentlicht, in: Ruckelshausen, A., Meyer-Aurich, A., Borchard, K., Hofacker, C., Loy, J.-P., Schwerdtfeger, R., Sundermeier, H.-H. F. & Theuvsen, B. (Hrsg.), 38. GIL-Jahrestagung, Digitale Marktplätze und Plattformen. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., S. 63-66; ISBN 978-3-88579-672-5; Autoren: Doluschitz, Reiner; Adams, Isabel; Breuning, Senta; Gindele, Nicola und Jensen-Auvermann)

Der Megatrend Digitalisierung ist tief- sowie bereichsübergreifend, allgegenwärtig und hat zahlreiche Berührungspunkte mit dem Agrar- und Ernährungssektor. Mit dem Ziel, den Status quo der Digitalisierung des Agrar- und Ernährungssektors darzustellen, wurden Auswertungsergebnisse von 26 qualitativen Experteninterviews verwendet. Diese zeigen auf, dass die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungsketten (WSK) des deutschen Agrar- und Ernährungssektors heterogen ausgeprägt ist. Unterschiede bestehen hinsichtlich des räumlichen Wirkungskreises eines Unternehmens und nicht bezüglich einzelner Wertschöpfungsstufen.

Überbetriebliche Datenaustauschplattformen sollen von einem neutralen Anbieter betreut werden und in vertikaler wie in horizontaler Richtung WSK bzw. -cluster abbilden. Vor- respektive Nachteile von Datenaustauschplattformen werden aufgeführt.

Außerdem hat diese Dissertation das Anliegen, die Frage zu beantworten, ob das partizipierende Mitglied aufgrund seiner Heterogenität als immaterielle Ressource identifiziert respektive wahrgenommen wird, um bspw. durch eine Kooperation von Bürgern, Kommune und Wirtschaft in Form einer e.G. als eine mögliche Lösung von lokalen Defiziten in ländlichen Regionen (Mikro-Ebene) zu fungieren.

f. Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

(Status: veröffentlicht, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 68 (4), 2018, S. 256-276; <https://doi.org/10.1515/zfgg-2018-0023>; Autoren: Jensen-Auermann, Tessa; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner)

Heutzutage werden Genossenschaften (e.G.) als geeignete Organisationsform von menschengetragenen Bewegungen wahrgenommen, was u.a. in Form der gestiegenen e.G. Gründungen im Gemeinwesen deutlich wird. Verglichen mit e.G. in klassischen Sparten sind diese e.G. überwiegend von heterogenen Mitgliederstrukturen gekennzeichnet. Heterogenität hat Vorteile und wird als Ressource betrachtet. Im Sommer 2017 wurde in gemeinwesenorientierten e.G. eine quantitative Onlinebefragung von Organvertretern und Mitgliedern durchgeführt. Die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Ressource Mitglied in die e.G. einbinden zu können, ist gegeben. Jedoch kann nicht bestätigt werden, dass das partizipierende Mitglied als potentielle Ressource verstanden wird.

g. Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?

(Status: veröffentlicht, in: Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, Wien, 26. – 28. September 2018, S. 35-36; Autoren: Adams, Isabel; Gindele, Nicola; Jensen-Auermann, Tessa und Doluschitz, Reiner)

Vor dem Hintergrund der prekären Lage der Daseinsvorsorge in den ländlichen Regionen steht im Zentrum des vorliegenden Beitrags ein Lösungsansatz zur Begegnung der Daseinsvorsorgeproblematik auf der Basis von genossenschaftlichem Handeln. Ausgehend von explorativen Tiefeninterviews mit Genossenschaftsvorständen sowie Gründungsberatern für Genossenschaften wird ein Modell entwickelt. Damit wird dem Ziel gefolgt, Synergien freizusetzen und dadurch einen Beitrag zum langfristigen Erhalt der ländlichen Regionen leisten zu können. In einem zweiten Schritt wird quantitativ erfasst, inwiefern das Modell in der Praxis Bestand hätte und die Genossenschaften Bereitschaft zu einer Kooperation zeigen. Im Ergebnis ist die Bereitschaft der Genossenschaften zur Kooperation durchaus vorhanden. Am deutlichsten ausgeprägt ist die Bereitschaft mit anderen Genossenschaften zu kooperieren, gefolgt von der Kooperation mit Vereinen oder Unternehmen.

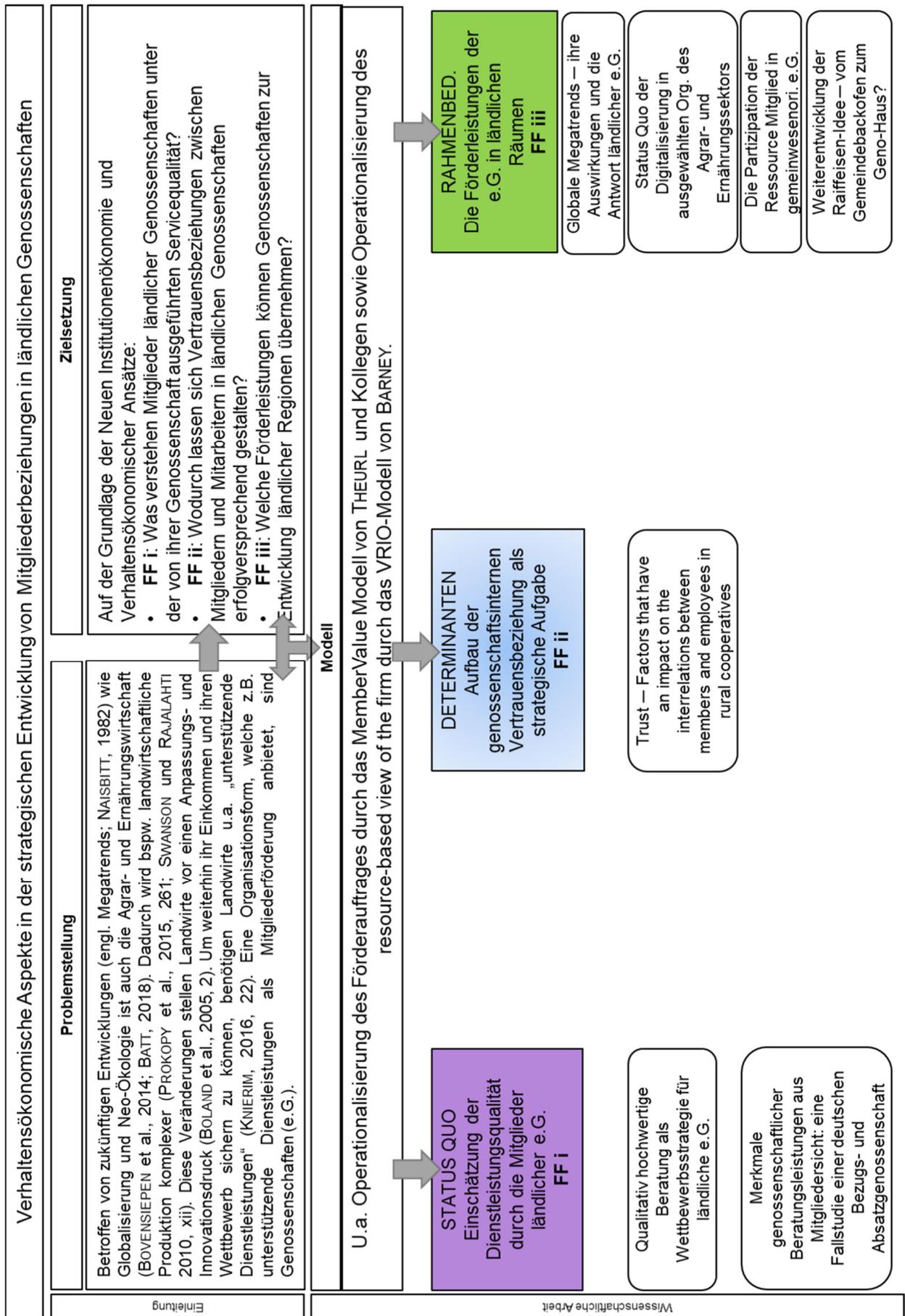


Abbildung 1: Dissertationsaufbau - Titel, Einleitung, Problemstellung, wissenschaftliche Arbeit (eigene Darstellung)

1.4 Materialien und Methoden

Die in dieser kumulativen Dissertation aufgeführten Beiträge beruhen vermehrt auf Datensätzen, welche mittels quantitativer Erhebungsinstrumente wie schriftliche Fragebögen im Bundesland Baden-Württemberg (BW) erhoben worden sind. Durch eine Analyse des Genossenschaftsregisters (GnR), in welchem alle e.G. mit Sitz in Deutschland registriert werden, hat sich gezeigt, dass BW ein Bundesland mit vielen e.G. ist (n=1108; Stichtag 06.03.2019). Davon machen rund ein Drittel ländliche Genossenschaften aus. Außerdem ist die Agrarstruktur in BW durch diversifizierte Betriebsausrichtungen gekennzeichnet (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG, 2016). Überdies werden insbesondere gemeinwesenorientierte Genossenschaften in Bayern und BW gegründet: zwischen 2007 bis 2015 sind in BW durchschnittlich 2,5 bis 3,0 e.G. je 100000 Einwohner registriert worden; vergleichsweise wurden im gleichen Zeitraum in Bayern 3,4 e.G. je 100000 Einwohner gegründet (vgl. HAUNSTEIN und THÜRLING, 2017, 2; 5).

1.5 Managementbezogener und theoretischer Rahmen

Es besteht Handlungsbedarf für gewisse ländliche Genossenschaften, um ihren Mitgliedern vor dem Hintergrund der geschilderten sich verändernder Rahmenbedingungen und aufgrund des in § 1 des Genossenschaftsgesetzes verankerten Förderauftrags gerecht zu werden. Die Ergebnisse dieser kumulativen Dissertation können ländlichen Genossenschaften helfen, diesen Herausforderungen erfolgreich in zwei Bereichen, Kooperation (wirtschaftliche Beziehung), Fördereffizienz und Partizipationsförderung (organisationale Beziehung) (vgl. RINGLE, 2002, 43), zu begegnen. Nach derzeitigem Wissen der Autoren JENSEN-AUVERMANN et al. (2018a) wird erstmalig die Mitglieder-Mitarbeiter-Beziehung in ländlichen Genossenschaften näher beleuchtet. Mitarbeiter stellen einen notwendigen Faktor zur Erfüllung der Mitgliederbetreuung und –zufriedenheit dar (vgl. HORSTHEMKE, 2000, 80), was als Voraussetzung für Kundenloyalität gesehen wird (vgl. SCHULZE, 2012, 12) respektive einen positiven Einfluss auf die Mitgliederbindung haben kann (vgl. RINGLE, 2005, 40). Denn neben der wirtschaftlichen steht das Mitglied überdies in einer organisatorischen Beziehung zu seinem genossenschaftlichen Organbetrieb.

Erst wenn sich Menschen freiwillig zu einer e.G. zusammenschließen, ist diese Institution existent (vgl. RINGLE, 2003, 6). Somit verfolgt eine e.G. den Zweck der Selbsthilfe, d.h. ihr Selbsthilfeszweck leitet sich aus den individuellen Interessen der Mitglieder ab (vgl. ESCHENBURG, 1988, 252). Dieser nach außen wirkende Wettbewerbsvorteil von e.G. gegenüber erwerbswirtschaftlicher Unternehmen (engl. investor-oriented-firms (IOF)) (vgl. RINGLE, 2002, 47; RINGLE, 2005, 38) ermöglicht e.G. eine intensivere Beziehung als bei einer reinen Kundenbeziehung (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, 63). „Im Vergleich zur genossenschaftlichen Mitgliedschaft fehlen auf der Kundenseite die Beteiligung mit Kapital sowie die Möglichkeit einer Partizipation an der Willensbildung und Kontrolle des betreffenden Unternehmens“

(RINGLE, 2005, 38). Die fakultative Bereitschaft der Mitglieder kann durch entsprechende Maßnahmen im Rahmen eines Mitgliederbindungsmanagements der Genossenschaft positiv beeinflusst werden, was einen nachhaltigen Erhalt der Genossenschaft und somit eine stabile Erfüllung des Förderauftrages mit sich bringt (vgl. RINGLE, 2002, 46; RINGLE, 2005, 40).

Organisationen werden nicht hauptsächlich in der Rechtsform e.G. gegründet. Dennoch haben e.G. in gewissen Wirtschaftszweigen durch ihre Effizienz einen wichtigen Stellenwert (vgl. BONTEMS und FULTON, 2009, 322). Traditionelle Wirtschaftszweige für e.G. sind Banken, Wohnungsbau und von Landwirten als Mitglieder gegründete Agrargenossenschaften. Daher sind e.G. seit dem 19. Jahrhundert auch interessant für die Wissenschaft (vgl. BLÜMLE, 1962, 389). Innerhalb diesem spezifischen Bereich in der Wissenschaft wird neben anderem der Förderauftrag, da er als notwendige Bedingung für die Existenz von e.G. gilt, analysiert (vgl. TSCHÖPEL, 2010, 2).

ESCHENBURG (1988) fasst in seiner Abhandlung zusammen, dass ein Mitglied in eine e.G. eintritt und in seiner e.G. verbleiben wird, solange eine zufriedenstellende Rente verwirklicht wird. Das Prinzip e.G. kann wirksam werden, wenn positive Anreize durch leitende Mitglieder gegeben werden, um den spezifischen Förderzweck der jeweiligen e.G. zu erreichen. Im Umkehrschluss wird das Mitglied positiv motiviert, sich entsprechend bei der Zielerreichung zu beteiligen. Dieser Grundgedanke basiert auf der Anreiz-Beitrags-Theorie nach BARNARD und wird von THEURL und Kollegen ursprünglich für Wohnungsbaugenossenschaften operationalisiert (vgl. TSCHÖPEL, 2010). Hierbei wird die Wirksamkeit der Zielerreichung, d.h. die Erfüllung des Förderauftrages, durch drei Säulen anwendend analysiert. Das Modell beschreibt die derzeitige Mitgliederzufriedenheit mit allen Dienstleistungen, welche den Mitgliedern (in ihrer Funktion als Eigentümer, Kunden und Mitglieder einer e.G.) von ihrer e.G. angeboten werden. Die Ergebnisse zwei in dieser kumulativen Dissertation aufgeführter Studien sind dahingehend relevant, da sie einen Beitrag zu den Genossenschaftswissenschaften liefern; diese Studien dokumentieren, dass das Modell von THEURL und Kollegen auf ländliche e.G. angewendet werden kann.

PENROSE und PITELIS (2009, 21) erklären mit ihrer Theorie namens Resource-Based-View des strategischen Managements, dass sich jedes Unternehmen aus materiellen und immateriellen Ressourcen zusammensetzt. Beispielhaft für immaterielle Ressourcen steht das Mitglied als Humankapital. Es zeichnet sich durch seine individuellen Qualifikationen, Fähigkeiten und Wissen aus (vgl. GROSSKOPF, 1989, 129; BONUS, 1994, 36). Durch die Kombination von unterschiedlichen Ressourcen können Leistungen geschaffen werden, welche sich von vergleichbaren abheben. Dies kann zu einem Wettbewerbsvorteil für eine Organisation werden. Infolgedessen nehmen die Autoren der vorliegenden Dissertation an, dass Mitgliederkompetenzen vorteilhaft sind, um qualitativ hochwertige Leistungen anbieten und folglich einen langfristigen Erhalt der Förderleistung im ländlichen Raum sichern zu können.

Jedoch ist zuerst die organisationale Einbindung der Ressource in die organisatorische Struktur von e.G. erforderlich. Wenn Mitgliederwissen und –fähigkeiten in den Organbetrieb eingebunden werden sollen, braucht es das Bewusstsein der leitenden Mitglieder, dass die Ressource Mitglied Vorteilspotentiale in sich bergen kann. Außerdem braucht es Mitgliederpartizipation, d.h. Mitgliederbeiträge, um genossenschaftliche Leistungen erstellen zu können. Das VRIO-Konzept von BARNEY (2007) ist die operative Konsequenz der oben aufgeführten Theorie der Resource-Based-View of the firm. Es unterscheidet vier verschiedene Aspekte, die verwendet werden, um Stärken und Schwächen einer Organisationsressource zu analysieren. Zum einen geht das Konzept der Frage nach, wie wertvoll (engl.: value) und wie selten eine Ressource für ein Unternehmen, inwieweit sie imitierbar (engl.: imitability) und ob die organisationale Einbindung der Ressource gegeben ist (engl.: organisation). Ergebnisse dieser kumulativen Dissertation weisen nach, dass die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Mitglieder in den Organbetrieb einbinden zu können, in den gemeinwohlorientierten e.G. gegeben ist. Allerdings kann die Annahme der Autoren JENSEN-AUVERMANN et al. (2018b), dass das partizipierende Mitglied als potentielle Ressource verstanden wird, nicht vollumfänglich bestätigt werden. Abschließend werden aktuelle Diskussionen über gemeinwesenorientierte e.G. ergänzt und GÖLER VON RAVENBURGS (2015) Definition von gemeinwesenorientierten e.G. bestätigt.

Seit den 1970er Jahren werden Forschungsansätze der Neuen Institutionenökonomie verfolgt (vgl. LANDES und STEINER, 2013, 49): Menschen handeln nicht rein zweckrational wie ein Homo Oeconomicus oder rein sozial wie ein Homo Sociologicus, sondern in Mischformen (vgl. DÜLFER, 1995, 49). Unter der Verwendung des Transaktionskostenansatzes oder der Principal- Agent-Theorie werden Institutionen aus der „individuellen Perspektive der Akteure“ (LANDES und STEINER, 2013, 43) erklärt. Letztere findet bei jeder Beziehung zwischen Arbeitgeber (Prinzipal) und Arbeitnehmer (Agent) Anwendung. Doch nicht alle Vorteile für das mögliche Genossenschaftsmitglied ergeben sich ausschließlich aus monetären Erträgen, sondern der Eintritt respektive Verbleib in einer e.G. wird auch durch nicht-monetäre Vorteile motiviert (vgl. DÜLFER, 1995, 49). Das irrationale Aufrechterhalten von ungünstigen Verträgen, wie der Verbleib des Mitgliedes in seiner e.G. trotz negativen Ertragssaldo, steht exemplarisch für die nicht-monetären Vorteile, welche Menschen motivieren, ihren Status Quo nicht zu verlassen.

Seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts hat verhaltensökonomische Forschung den Zweck, irrationales menschliches Handeln durch einen multidisziplinären Ansatz zu erklären. Dazu werden Grundlagen der Psychologie und Soziologie in die Ökonomie aufgenommen (vgl. WILKINSON, 2011, 29). Eine der hierbei relevanten Fragen im Bereich der Genossenschaftsforschung kann lauten: Wie können leitende e.G. Mitglieder sicherstellen, dass das Mitglied als Teil der Mitgliederbasis möglichst viel seines freiwilligen Verhaltens in den Dienst der e.G. stellt? Als Antwort führen GROSSKOPF et al. (2012, 211) die positive Wirkung

von Vertrauen auf das Verhalten von Mitgliedern auf. Unter Mitgliederbeiträgen wird verstanden, sich aktiv an der Kooperationsdemokratie zu beteiligen, die angebotenen Leistungen ihrer e.G. in Anspruch zu nehmen und Geschäftsanteile zu übereignen (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, 67). Die in dieser Dissertation behandelten Aspekte wie Zufriedenheit (Säule 1), Vertrauen (Säule 2) und Partizipation (Säule 3) von Genossenschaftsmitgliedern sind Elemente der Verhaltensökonomie.

2 Veröffentlichungen

2.1 Einschätzung der Dienstleistungsqualität durch die Mitglieder ländlicher Genossenschaften

Es soll geklärt werden, was Mitgliederzufriedenheit bzgl. genossenschaftlicher Beratung fördert, denn Mitgliederzufriedenheit entsteht durch positive Erfahrungen mit Leistungen und Mitarbeitern. Zufriedene Mitglieder fragen Leistungen wiederholt nach und lassen sich dadurch an ihre e.G. binden. Ziel der zwei veröffentlichten Beiträge dieses Abschnittes ist es, zu klären, was Genossenschaftsmitglieder unter von ihrer Genossenschaft ausgeführter Servicequalität verstehen und welchen Kriterien genossenschaftliche Servicequalität genügen soll. Als Datengrundlage dient eine quantitative Befragung unter deutschen Genossenschaftsmitgliedern und -mitarbeitern. Es wird auf Beratungsattribute, die Zahlungsbereitschaft von Mitgliedern und auf das Bildungsniveau von Mitarbeitern und Mitgliedern eingegangen.

2.1.1 Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsfaktor für ländliche Genossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, Wien, 26. – 28. September 2018, S. 75-76

Autoren: Jensen-Auvermann, Tessa; Gindele, Nicola; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form veröffentlicht im Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien auf den Seiten 75 bis 76 im Jahr 2018. Die Veröffentlichung der Originalpublikation erfolgt mit freundlicher Genehmigung der ÖGA.

Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsstrategie für ländliche Genossenschaften

T. Jensen-Auermann, N. Gindele, I. Adams, R. Doluschitz¹

Abstract - Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses in der Landwirtschaft versuchen ländliche Genossenschaften (e.G.) ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft in Form von Beratung ausbauen. Am Beispiel einer e.G. in Deutschland zeigt dieser Beitrag, wie Beratung in ländlichen e.G. derzeit ausgestaltet und von den Mitgliedern bewertet wird. Dazu wurden im Sommer 2016 zwei quantitative Befragungen bei Mitgliedern und Mitarbeitern einer exemplarischen e.G. durchgeführt. Es kann u. a. festgestellt werden, dass die genossenschaftlichen Mitglieder ein höheres Ausbildungsniveau als die Beschäftigten der e.G. aufweisen. Diese Studie mündet in der Forderung, die Beratungsqualität der Berater durch fachspezifische Aus- und Weiterbildung zu stärken. Sind die Mitglieder der e.G. mit den Beratungsinhalten zufrieden, ergibt sich daraus ein Mittel zur Mitglieder- respektive Kundenbindung.

EINLEITUNG

Genossenschaften begegnen den gleichen Herausforderungen wie Organisationen anderer Rechtsformen (Grafmüller et al., 2015). In der vertikalen Wertschöpfungskette wirkt von der Basis der Strukturwandel in der Landwirtschaft auf die ländlichen e.G. ein. Zudem schreitet der Konsolidierungsprozess auf allen Stufen des Agribusiness voran. Bedingt durch den Strukturwandel in der Landwirtschaft wachsen die verbleibenden landwirtschaftlichen Betriebe (Statistisches Bundesamt, 2016). Folglich sinkt die Anzahl der Abnehmer genossenschaftlicher Leistungen und die Trägerschaft der ländlichen e.G. schrumpft (Horsthemke, 2000). Vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses versuchen ländliche e.G. ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft, wie Beratung, ausbauen (Grosskopf, 1996).

¹ M. Sc. Tessa Jensen-Auermann und M. Sc. Isabel Adams sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen sowie am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim (Tessa.Jensen@uni-hohenheim.de).

Dr. Nicola Gindele ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim.

Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist u. a. am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

Sind Mitglieder der e.G. mit den Beratungen zufrieden, steht ein realistisches Instrument der Mitglieder- respektive Kundenbindung zur Verfügung. Auch Schulze zeigt, wie wichtig die Serviceprofilierung für die Zufriedenheit von Kunden im deutschen Landhandel ist (Schulze, 2012). Daher hat der vorliegende Beitrag das Ziel, zu klären, wie Beratung in ländlichen e.G. derzeit ausgestaltet und von den Mitgliedern bewertet wird. Hierzu wird die folgende Forschungsfrage formuliert: Welche Qualitäten sollen genossenschaftliche Beratungsdienste mitbringen? Hierbei wurden neben Beratungsattributen, die Zahlungsbereitschaft aus Sicht der Mitglieder und das Bildungsniveau von Beschäftigten sowie den Mitgliedern einer ländlichen e.G. berücksichtigt.

METHODIK

Datengrundlage der Untersuchung sind Primärdaten, welche in Form eines schriftlichen respektive Online-Fragebogens erhoben wurden. Der Befragung wurde im Sommer 2016 bei 1 250 Mitarbeitern und 566 Mitgliedern einer exemplarischen ländlichen e.G. durchgeführt (Rücklaufquote: 42 % bzw. 31 %). Die Merkmale Altersstruktur sowie Ausbildung landwirtschaftlicher Betriebsinhaber entsprechen dem deutschen Durchschnitt. Daher ist die zugrundeliegende Stichprobe repräsentativ für die deutsche Grundgesamtheit (vgl. BMEL 2018, Stand: 2013). Innerhalb der Trägerschaft der ländlichen e.G. sind alle Betriebszweige von Ackerbau bis Viehhaltungsverbund vertreten. Die gewählte Bezugs- und Absatzgenossenschaft wurde exemplarisch für ländliche e.G. mit überwiegend kleinstrukturierten Mitgliederbetrieben gewählt.

Zur Überprüfung, ob ein Unterschied zwischen dem Bildungsniveau von Beschäftigten und Mitgliedern vorliegt, findet der Mann-Whitney-U-Test Anwendung (Mann und Whitney, 1948). Nach Zusammenführung der zwei Datensätze im Statistikprogramm SPSS IBM Version 24 wurde zwischen Berufsausbildung, Fachschulabschluss sowie Akademische Ausbildung unterschieden. Dadurch kann das Ausbildungsangebot in Deutschland, welches unter allgemeinbildender Schulabschluss sowie berufliche Ausbildung fällt, erfasst werden, ohne die Komplexität für den Befragten zu erhöhen (Ahrens et al., 1998).

ERGEBNISSE

Die antwortenden Mitglieder bewerten die Beratung als außerordentliche Stärke der ländlichen e.G. (Median=2 auf einer 6-stufigen Likert-Skala, n=514). Dennoch ist, gemäß schriftlicher Angaben der landwirtschaftlichen Mitglieder, der Wunsch nach professioneller Beratung da, jedoch nicht in Form von Honorarberatung: Insgesamt sprechen sich 72 % der Probanden gegen die Honorarberatung aus. Hierbei unterscheidet sich die Meinung der Nebenerwerbs- nicht von den Vollerwerbslandwirten. Exakt 16 % aller Befragten stimmen der Honorarberatung zu und 12 % sind unschlüssig (n=485). Wird davon ausgegangen, dass Letztere argumentativ überzeugt werden können, Beratungsdienste zu entlohnen, wären schlussendlich über ein Viertel der Landwirte für die Einführung einer Beratung auf Honorarbasis. Vornehmlich wird Honorarberatung von Haupterwerbsbetrieben (67 %, n=88) nachgefragt. Grundsätzlich sollte sich die Beratung durch Attribute wie Freundlichkeit und Service (n=554), fachliche Kompetenz (n=553), Engagement und Zuverlässigkeit (n=553), individuelle Problemlösungsfähigkeit (n=544) sowie Vertrauenswürdigkeit (n=552) und Neutralität (n=13) auszeichnen. Überdies kann festgestellt werden, dass über 50 % der beratungsaffinen Betriebsleiter eine weiterführende landwirtschaftliche Ausbildung (Meister/Techniker) absolviert haben (n=86). Vor diesem Hintergrund wurde im weiteren Verlauf der Analyse das Bildungsniveau von Beschäftigten und Mitgliedern vergleichend betrachtet. Die Variable Ausbildung ist nicht normalverteilt, so wird die Alternativhypothese angenommen und der nicht parametrische U-Test nach Mann und Whitney angewendet. Die Beschäftigten weisen ein geringeres Ausbildungsniveau (Mittlerer Rang=599,02, n=923, Median=3, tiefe Werte stehen für ein niedriges Ausbildungsniveau) als die Mitglieder auf (Mittlerer Rang=891.56, n=472, Median=4). Der Gesamtstichprobenumfang beläuft sich auf n=1 395 mit einem Mann-Whitney-U von 309.188,000 und einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von p=0,000. Die Effektstärke liegt bei r=0.339 und entspricht einem mittleren Effekt (Cohen, 1992; Z=14,117).

DISKUSSION

Um einem diversifizierten Aufgabenspektrum und komplexen Herausforderungen im Rahmen des Strukturwandels als landwirtschaftlicher Betriebsleiter gerecht zu werden, kommen neben den praktischen Fähigkeiten, zusätzlich unternehmerische und geschäftsleitende Qualifikationen hinzu. Diese Entwicklung fördert das steigende Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Mitglieder in ländlichen e.G. Diesen Aspekt weisen Hakelius und Hansson (2016) bei schwedischen Mitgliedern nach. Vor dem Hintergrund, dass die Mehrzahl der landwirtschaftlichen Mitglieder einer spezifischen ländlichen e.G. besser ausgebildet sind als die Beschäftigten der e.G., sollte die Qualität der Beratungsleistung von ländlichen eG auf das sich verändernde Ausbildungs- und Qualifikationsniveau des nachfragenden Mitgliedes abgestimmt werden, insbesondere wenn die e.G. durch Beratungsleistungen ihre Wettbewerbsfähigkeit

steigern möchte. Es kann den ländlichen e.G. empfohlen werden, die Anzahl der Berater zu reduzieren. Um zukünftig erfolgreich zu sein, gilt es, die Beratungsqualität der verbleibenden Berater zu steigern. Gebraucht wird eine fachspezifische Aus- und Weiterbildungsstruktur für die Beschäftigten der e.G. Hierbei entstehen Kosten. Zur Kompensation dieser ist über die Einführung eines Beratungshonorars nachzudenken, welches bei Realisierung von Käufen mit dem Kaufpreis verrechnet wird. Dadurch kann ggf. auftretenden Trittbrettfahrern entgegengewirkt werden (Gindele, 2016).

LITERATUR

- Ahrens, W., Bellach, B.-M. und Jöckel, K.-H. (1998). *Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie*, 2. überarbeitet und erweiterte Auflage. München: MMV Medizin Verlag.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (2016). Tabellen Kapitel C, H.II und H.III des Statistischen Jahrbuchs. URL: <https://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-kapitel-c-hii-und-hiii-des-statistischen-jahrbuchs/> (Download: 16.04.2018).
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin* 122(1):155-159.
- Gindele, N. (2016). Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Dissertation Universität Hohenheim Stuttgart.
- Grafmüller, L. K., Raß, M. und Möslein, K. M. (2015). Die Genossenschaft im Web 2.0: Social Media richtig einsetzen. In: R. Reichwald und K. Möslein (Hrsg.). *CLIC Executive Briefing No. 029*. Leipzig: HHL gemeinnützige GmbH.
- Grosskopf, W. (1996). Marktorientierung und Mitgliederbindung genossenschaftlichen Managements - ein Spannungsfeld der Zukunft? In: A. Herrmann (Hrsg.). *Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Bd. 11, S. 32-43. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hakelius, K. und Hansson, H. (2016). Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives. *Agribusiness* 32(4):531-546.
- Horsthemke, A. (2000). Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. In: W. Grosskopf (Hrsg.). *Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen*, Bd. 19. Stuttgart.
- Mann, H. und Whitney, D. (1948). On a test of whether one of two variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics* 18(1):50-60.
- Schulze, B. (2012). Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: Theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. *Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA*, Universität Hohenheim, 26.-28.09.2012.
- Statistisches Bundesamt (2018). Agrarstrukturerhebung 2016. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/Agrarstrukturerhebung2016/Agrarstrukturerhebung2016.html> (Download: 16.04.2018).

2.1.2 Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft

Status: veröffentlicht

Journal: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Volume 28, 2019, S. 151-158

DOI 10.15203/OEGA_28.20

Autoren: Jensen-Auvermann, Tessa; Gindele, Nicola und Doluschitz, Reiner

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form veröffentlicht im Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies im Jahr 2019 auf den Seiten 151 bis 158. Die Veröffentlichung der Originalpublikation erfolgt mit freundlicher Genehmigung der ÖGA.



Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft

Characteristics of cooperative advisory services from the member's point of view: A case study of a German purchasing and marketing cooperative

Tessa Jensen-Auvermann*, Nicola Gindele und Reiner Doluschitz

Universität Hohenheim, Institut für landwirtschaftliche Betriebslehre. Stuttgart, Deutschland

*Correspondence to: Tessa.Jensen@uni-hohenheim.de

Received: 10 Oktober 2018 – Revised: 28 April 2019 – Accepted: 7 August 2019 – Published: 20 Dezember 2019

Zusammenfassung

Beratung stellt einen wesentlichen Faktor zur Erfüllung der Förderleistung in ländlichen Genossenschaften (e.G.) dar. Welche Attribute genossenschaftliche Beratungsdienste haben sollen, wird in diesem Beitrag mittels einer quantitativen Befragung unter Mitgliedern und Mitarbeitern einer exemplarischen deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft (BAG) beantwortet. Rund ein Viertel der Mitglieder sind bereit, für Beratungsdienstleistungen zu zahlen. Dabei zeichnet sich Beratung unter anderem durch Service und Freundlichkeit, Neutralität sowie fachliche Kompetenz aus. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Bildungsgrade von Mitgliedern und Mitarbeitern sollte insbesondere das zuletzt genannte Attribut in BAG Beachtung finden, um eine nachhaltige Einkommens- und Wettbewerbssicherung ihrer Mitglieder sicherstellen zu können.

Schlagerworte: Beratung, Genossenschaften, Agribusiness, Förderauftrag, Fallstudie

Summary

Advisory service is an essential factor in fulfilling the promotional performance in rural cooperatives (coop). The attributes that coop advisory services should have are answered in this article by conducting a quantitative survey among members and employees of an exemplary German purchasing and sales coop. Around a quarter of the members are willing to pay for advisory services. It is characterised, among other things, by neutrality and professional competence. Against the background of different levels of education of members and employees, the latter attribute in particular should be taken into account in coops in order to ensure sustainable income and competitive stability for its members.

Keywords: Farm advisory services, cooperatives, agribusiness, member value, case study

1 Problemstellung und Zielsetzung

Genossenschaften (e.G.) sind Nonprofit Organisationen, da sie die Förderung ihrer Mitglieder (Sachziel) über das Formalziel Gewinn und Rentabilität stellen. Demnach ist eine nachhaltige Mitgliederförderung ihr institutioneller Zweck (Blome-Drees, 2014, 164). Es gibt vielfältige Beweggründe, eine e.G. zu gründen und folglich die Mitgliederwirtschaften

durch den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb zu stärken. Klassischerweise beziehen ländliche e.G., Bezugs- und Absatzgenossenschaften (BAG) sind diesen zuzurechnen (Grosskopf, 1992, 403; Bakonyi, 1992, 401), u. a. für ihre Mitglieder Betriebs- und Produktionsmittel, organisieren die Lagerung und den Transport sowie den Absatz landwirtschaftlicher Erzeugnisse (Hausmann, 1990, 10). Laut Stappel (2017, 48) gibt es in Deutschland 282 BAG und

fünf Hauptgenossenschaften. Hinter den BAG stehen 85.000 Mitglieder und 12.198 Mitarbeiter.

Beratung ist ein Teil des Dienstleistungsgeschäftes der Genossenschaften (Boland, 1995, 254). Sie generieren Mehrwert für Mitglieder, indem sie u. a. handelnd „auf den Absatz- bzw. Beschaffungsmärkten für ihre Mitglieder tätig“ (Blümle, 1994, 254) sind. Demnach produzieren landwirtschaftliche Genossenschaften aufgrund ihrer Förderleistung immaterielle Güter, zu denen beratende Dienstleistungen zu zählen sind. Es kann angenommen werden, dass diese Entwicklung durch das abnehmende staatliche Beratungsangebot gefördert wird (Knierim et al., 2017, 1). Spöckner (2013, 20) empfiehlt BAGs diese Lücke zu schließen. Unterstützt wird diese Empfehlung durch die Tatsache, dass speziell vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses von Unternehmen im Agrar- und Ernährungssektor ländliche e.G. versuchen ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft ausbauen (Grosskopf, 1996).

Nicht zu vernachlässigen sind die bestehenden Beziehungen zu Mitgliedern, welche ohne kostenintensive Neukundenakquise ausgebaut werden können (Doluschitz, 2014). Ferner betont Schulze (2012, 2) die Wichtigkeit der Serviceprofilierung für die Zufriedenheit von Kunden im deutschen Landhandel. Außerdem fördern ländliche e.G. wie BAG eine Vielzahl von landwirtschaftlichen Mitgliedern. Dies unterstreicht die Bedeutung der genossenschaftlichen Beratung als wesentlichen Bestandteil zur Entwicklung von produzierenden Mitgliederwirtschaften im ländlichen Raum in Form bspw. einer nachhaltigen Einkommens- sowie Wettbewerbs-sicherung (Blümle, 1994, 259; Filippi und Frey, 2015, 439). Daher hat der vorliegende Beitrag erstmalig das Bestreben zu verstehen, welche Attribute genossenschaftliche Beratungsdienste im deutschsprachigen Raum erfüllen sollen. Dafür werden neben Beratungsmerkmalen (Tschöpel, 2011, 22), die Zahlungsbereitschaft aus Sicht der Mitglieder (Horsthemke, 1995, 87) und das Bildungsniveau von Beschäftigten sowie den Mitgliedern einer BAG in der empirischen Auswertung erfasst, da das Ausbildungs- und Qualifikationsniveau von Mitgliedern in ländlichen e.G. steigt (Hakelius und Hansson, 2016).

Auf die Einleitung dieses Beitrages folgt die Beschreibung des zugrundeliegenden Modells sowie der Datenanalyse und die Darstellung der Ergebnisse. Letztere werden mit bestehenden Studien im vierten Abschnitt vergleichend diskutiert. Abschließend werden Forschungsausblicke benannt.

2 Methodik

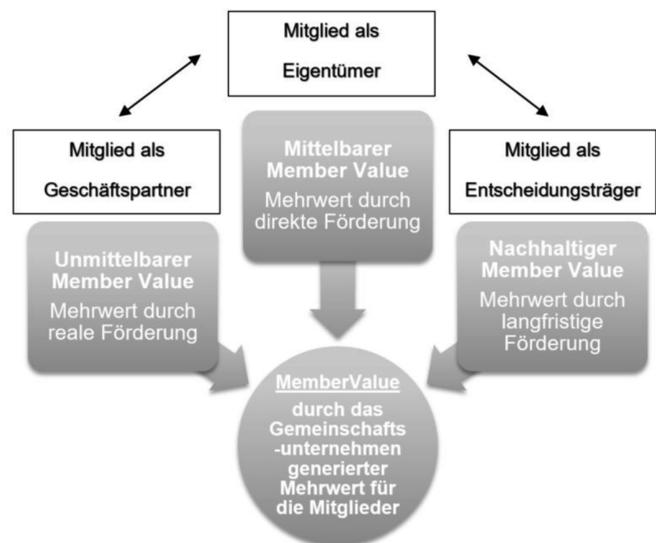
2.1 Forschungsrahmen

Diese Studie basiert auf dem MemberValue Model, welches von wissenschaftlichen Mitarbeitern am Institut von Theurl entwickelt worden ist (Böttiger, 2009). Das konstituierende Merkmal einer e.G. besteht darin, Mehrwert für seine Mitglieder zu schaffen, einen MemberValue. Dieser unterschei-

det sich beispielsweise zu Kundenbindungsprogrammen dahingehend, dass Mitglieder zugleich Leistungsempfänger, aber auch Teilhaber des Gemeinschaftsunternehmens (Eigentümer) sind. Der MemberValue bündelt alle unternehmerischen Leistungen, welche das Mitglied (in seiner Funktion als Geschäftspartner, Eigentümer und Entscheidungsträger einer e.G.) in Anspruch nehmen kann oder indirekt erfährt (Grosskopf et al., 2012). Daher ist das Ziel dieses Modells, das gesetzlich verankerte Prinzip des Förderauftrages zu operationalisieren (Tschöpel 2010, 5; 2013, 1).

Wie aus Abbildung 1 hervorgeht, spiegelt sich die dreifache Funktion der Mitglieder in der Säulenanzahl des Modells wider. Die erste Säule des MemberValue Modells beschreibt den realen Basisdienst. Dieser besteht aus den durch das Mitglied (in seiner Funktion als Geschäftspartner) bezogenen Leistungen und Produkten, welche zu vereinbarten Konditionen angeboten werden (Theurl, 2005, 139). Unter anderen Faktoren zeichnet sich die erste Säule durch persönliche und systematische Beratungsqualität und –leistung der e.G. (Beratungsfaktoren) aus. Hierbei sind besonders die fachliche Kompetenz des Beraters sowie die individuelle Problemlösungsfindung wichtig (Tschöpel 2011, 22; 2013, 21). Die Eigentümerbeziehung wird innerhalb der zweiten Säule des MemberValue Modells realisiert. Hierbei geht es um Kompensationsfaktoren und Kontrollrechte. Die Mitglieder werden nachhaltig und langfristig gestärkt durch Wertschaffung und –verteilung (Theurl, 2005, 139). Daher enthält die dritte Säule des MemberValue Modells Faktoren wie Investition und Interaktion.

Abbildung 1: Das MemberValue Modell ergänzt durch die Mitgliederfunktionen



Quelle: Theurl, 2002, 86; Grosskopf et al., 2012, 65

2.2 Operationalisierung

Aufgrund ihres spezifischen Förderauftrages gestaltet jede Genossenschaftssparte die einzelnen Faktoren des MemberValue Modells unterschiedlich aus. Nach einer eingehenden

Literaturrecherche wurden daher die Indikatoren auf ländliche e.G. angepasst und ergänzt (Adams et al., 2016; Blisse, 2010; Hammerschmidt, 2010; Böttger 2009a; 2009b). Der Mitgliederfragebogen unterteilt sich beispielweise in drei Abschnitte, in welchen die Mitglieder sich entlang der drei Säulen respektive ihren jeweiligen Faktoren abarbeiten. Die vollständige Liste der Indikatoren aus den ursprünglichen Fragebögen ist zu umfangreich, um sie als solche in diese Studie aufzunehmen. Beispielindikatoren für die Bewertung der Beratungsqualität durch die Mitglieder im Rahmen des Beratungsfaktors sind: Engagement und Zuverlässigkeit, Fachliche Kompetenz, Freundlichkeit der Beratung und Service, Individuelle Problemlösungsfähigkeit sowie Vertrauenswürdigkeit.

Das Modell beschreibt die Zufriedenheit der derzeitigen Mitglieder mit allen Dienstleistungen, die den Mitgliedern von ihrer Genossenschaft angeboten werden (Tschöpel, 2013, 1). In der Kundenzufriedenheitsmessung ist die Likert- Skala eine gängige Operationalisierungslösung (Schnell et al., 2011, 182; Homburg und Krohmer, 2012, 45). Die Antwortenden konnten ihre konkrete Ablehnung oder Zustimmung bezüglich eines Indikatoren mit Hilfe einer sechs- stufigen Likert-Skala von z. B. trifft voll und ganz zu (=1) bis trifft überhaupt nicht zu (=6) ausdrücken (Menold und Bogner, 2015, 2). Die siebenstufige Likert-Skala fand Anwendung bei geeigneten Indikatoren, welche, aus Mangel an Meinung, nicht von jedem Antwortenden hätte beantwortet werden können. Außerdem wurden offene Fragen verwendet, um alle Aspekte von Faktoren zu erfassen, welche in der Planung und durch Literaturrecherche bisher nicht erfasst werden konnten (Lotz, 1988; Fürst, 2016, 134).

Demzufolge bilden Indikatoren des Beratungsfaktors und soziodemografische Merkmale der Mitglieder und Mitarbeiter aus Zufriedenheitsbefragungen einer exemplarischen ländlichen e.G. den Kern dieser Untersuchung.

2.3 Datengrundlage

Eine vollständige Abdeckung der größten deutschen Hauptgenossenschaften ist aus definitorischer, organisatorischer und finanzieller Hinsicht nicht möglich gewesen. Zum einen kann ein Vergleich zwischen den deutschen Hauptgenossenschaften, u. a. wegen der unterschiedlichen Rechtsformen, kaum durchgeführt werden (Bronsema und Theuvsen, 2010, 111). Der Fokus bei diesem vorliegenden Beitrag liegt auf der Rechtsform e.G. Zum anderen stand durch die exemplarische e.G. ein kooperativer Partner zur Seite, welcher durch die Bereitstellung von Adressdaten die Durchführung der empirischen Arbeit unterstützte. Aufgrund der Regionalitätstrategie der exemplarischen BAG zeichnet sich diese durch einen mehrheitlichen Anteil an nationalen, natürlichen Personen aus. Deshalb kann eine Abgrenzung der Stichprobe hinsichtlich der Aspekte ähnlicher kultureller Kontext (Hakelius und Hansson, 2016, 543), Landwirt und Mitglied in einer traditionellen (Chaddad und Iliopoulos, 2013, 6), ländlichen e.G. sicher erfolgen.

Vor dem Hintergrund, dass jede Genossenschaftssparte die einzelnen Faktoren des MemberValue Modells unterschiedlich ausgestaltet und Mitglieder, welche im vergangenen Geschäftsjahr die genossenschaftlichen Leistungen nicht bezogen haben, schlecht bewerten können, wurde aus der Grundgesamtheit aller Mitglieder der e.G. eine Teilmenge landwirtschaftlicher Prägung anhand folgender Kriterien gebildet: Streichung aller Mitglieder, welche eine gesamte Warenrückvergütung (Einkauf und Verkauf) unter 50 Euro für das Geschäftsjahr 2015 ausgezahlt bekommen haben sowie Streichung aller juristischen Personen wie Genossenschaftsbanken und/oder Warengenossenschaften. Also handelt es sich um eine Auswahl typischer Fälle (Schnell et al., 2011, 262) natürlicher Personen. Die Grundgesamtheit der Mitarbeiter beinhaltet sämtliche Personen, die zum Zeitpunkt der Befragung einen gültigen Arbeitsvertrag bei der exemplarischen e.G. hatten.

Datengrundlage der Untersuchung sind Primärdaten, welche in Form einer standardisierten schriftlichen Befragung erhoben wurden. Durch die schriftliche Befragung konnte sichergestellt werden, dass auch Landwirte ohne Internetanschluss und Mitarbeiter ohne Firmen-Email-Adresse erfasst wurden. Die Befragung wurde im Sommer 2016 an 3.135 Mitarbeiter und 1.843 Mitglieder versendet. Abschließend ergab sich eine gute Rücklaufquote von 36 % bei den Mitarbeitern und 31 % bei den Mitgliedern (Scholl, 2015, 203). Nach Bereinigung der Datensätze fanden ausgefüllte Fragebögen von 1.026 Mitarbeitern und 566 Mitgliedern Eingang in die Analyse.

Um einer Vermischung der Stakeholderrollen Mitglied und Mitarbeiter vorzubeugen, wurde in den begleitenden Anschreiben darauf hingewiesen, sich bei den entsprechenden Fragebögen seiner jeweiligen Rolle Mitglied respektive Mitarbeiter bewusst zu werden und dementsprechend den Fragebogen zu beantworten. Ferner wurden die Fragebögen zeitversetzt, zur Wochenmitte (Dillman et al., 2009) hin versendet. So können die Autoren klar zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern der e.G. unterscheiden. In dieser Stichprobe sind nur maximal 3 % der Mitarbeiter auch Mitglieder der Genossenschaft und damit sowohl Mitarbeiter als auch Eigentümer.

2.4 Datenauswertung

Zur Überprüfung, ob ein Unterschied zwischen dem Bildungsniveau von Beschäftigten und Mitgliedern innerhalb einer ländlichen e.G. vorliegt, findet der nicht parametrische U-Test nach Mann und Whitney Anwendung, weil die Variable Ausbildung nicht normalverteilt ist und folglich die Voraussetzung für einen t-Test für unabhängige Stichproben nicht erfüllt ist (Mann und Whitney, 1947). Nach Zusammenführung beider Datensätze von Mitarbeitern und Mitgliedern einer ländlichen e.G. im Statistikprogramm SPSS IBM Version 24 wurde zwischen Berufsausbildung, Fachschulabschluss sowie Akademische Ausbildung unterschieden. Dadurch kann das Ausbildungsangebot in Deutschland, welches unter allgemeinbildender Schulabschluss sowie berufliche

Ausbildung fällt, erfasst werden, ohne die Komplexität für den Antwortenden stark zu erhöhen (Ahrens et al., 1998). Der Mann-Whitney-U-Test bei unabhängigen Stichproben ordnet die erfassten metrischen Werte und bildet Ränge. Je höher der mittlere Rang, desto höher ist der Ausbildungsgrad der betrachteten Gruppe. Zur genaueren Berichterstattung wurden abschließend die Mediane der Mitglied-Gruppe und Mitarbeiter-Gruppe ermittelt. Um das erwartete, signifikante Ergebnis beurteilen zu können, wurde die Effektstärke berechnet. Die Effektstärke kann zum einen durch Pearsons Korrelationskoeffizienten und zum anderen durch Cohens Effektgröße gemessen werden. Da sich die untersuchten Gruppen jedoch in ihrem Stichprobenumfang unterscheiden, wird die Effektstärke nach Cohen empfohlen, da Korrelationskoeffizienten durch die Größenunterschiede verzerrt werden können (UZH, 2016).

3 Ergebnisdarstellung

Der folgende Abschnitt beschreibt die Stichprobe genauer und beantwortet die Frage, welche Anforderungen an Beratungsdienstleistungen gestellt werden.

Die Mitglieder sind durchschnittlich 49 Jahre alt (n=531). Die meisten Mitglieder (56,3 %) geben an, zwischen 35-55 Jahre alt zu sein (Deutschland: 57,1 % (Destatis, 2016)). Junglandwirte bis 40 Jahre haben einen Anteil an der Stichprobe von 15,6 % (EU: 14 % (Lauwere, 2015)). Die Merkmale Altersstruktur entsprechen dem deutschen Durchschnitt (Destatis, 2016). Innerhalb der analysierten Gruppe der landwirtschaftlichen Mitglieder sind alle Betriebszweige von Ackerbau bis Viehhaltungsverband vertreten. Die Mitgliederstichprobe besteht zu 95 % aus männlichen Probanden. Die Altersverteilung unterscheidet sich zwischen den Mitgliedern und den Mitarbeitern: Mit steigendem Alter nimmt die Anzahl der Mitglieder sukzessive zu, wohingegen die Mitarbeiter eine gleichmäßige Verteilung über alle

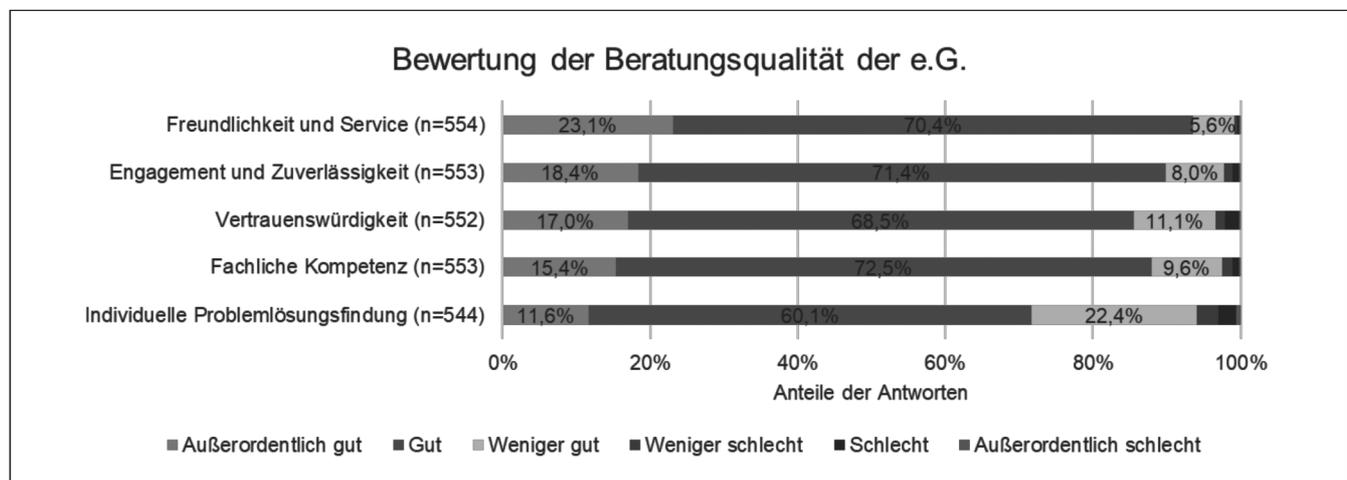
Altersgruppen hinweg aufweisen. Genau 8 % der Arbeitnehmer sind unter 22 Jahre alt. Die Altersklasse der 22- bis 35-Jährigen ist bei den Mitarbeitern mit 32 % am stärksten vertreten, dicht gefolgt von den 36 bis 49-Jährigen und den über 49-Jährigen (30 % bzw. 31 %, n=1.003). Nach dem Vergleich von Alter, Geschlechterverhältnis, höchstem Bildungsstand und Gruppenzugehörigkeit wird deutlich, dass die Struktur der teilnehmenden Mitarbeiter der Statistik der Personalabteilung der e.G. ähnlich ist. Eine ausgewogenere Geschlechterverteilung als bei der genossenschaftlichen Trägerschaft findet sich innerhalb der Mitarbeiter: 37 % der Probanden geben an weiblich zu sein.

Die antwortenden Mitglieder bewerten die Beratung als außerordentliche Stärke der ländlichen e.G. (Median=2 auf einer 6-stufigen Likert-Skala, n=514). Im Rahmen der Bewertung der Beratungsqualität wird deutlich, dass 93,5 % der Landwirte zufrieden mit der Freundlichkeit der Berater sind. Rund 90 % empfinden die Berater als außerordentlich zuverlässig bis zuverlässig. Über 80 % vertrauen ihrem Berater und sprechen ihm fachliche Kompetenz zu. Allerdings wünschen sich 28,3 % mehr individuelle Problemlösungsfähigkeit (siehe Abbildung 2).

Zusammengefasst sollte sich die Beratung grundsätzlich durch Attribute wie Freundlichkeit und Service (n=554), fachliche Kompetenz (n=553), Engagement und Zuverlässigkeit (n=553), individuelle Problemlösungsfähigkeit (n=544) sowie Vertrauenswürdigkeit (n=552) auszeichnen. Die einzelnen Mittelwerte der Aussagen liegen bei zwei, was dem eingangs genannten Ergebnis der Beratung als genossenschaftliche Stärke entspricht. Zusätzlich zeigt dieser Vergleich die konsistente Beantwortung der Fragen durch die Mitglieder, da sie sich innerhalb unterschiedlicher Fragen nicht widersprechen. Innerhalb der Auswertung offener Fragen geben Mitglieder zusätzlich Neutralität (n=13) als wichtiges Beratungsattribut an.

Nach Angaben der landwirtschaftlichen Mitglieder ist der Wunsch nach professioneller Beratung da, jedoch nicht in

Abbildung 2: Bewertung der Beratungsqualität der e.G.



Aus Gründen der Lesbarkeit werden sehr kleine Prozentangaben nicht in der Grafik dargestellt.

Quelle: Eigene Erhebung.

Form von Honorarberatung: Insgesamt sprechen sich 72 % der Probanden gegen eine Honorarberatung aus. Hierbei unterscheidet sich die Meinung der Nebenerwerbs- nicht von den Vollerwerbslandwirten. Exakt 16 % aller Antwortenden stimmen der Honorarberatung zu und 12 % sind unentschieden (n=485). Wird davon ausgegangen, dass Letztere argumentativ überzeugt werden können, Beratungsdienste zu entlohnen, wären schlussendlich über ein Viertel der Landwirte für die Einführung einer Beratung auf Honorarbasis. Vornehmlich wird Honorarberatung von Haupterwerbsbetrieben nachgefragt (67 %, n=88).

Überdies kann festgestellt werden, dass über die Hälfte der beratungsaffinen Betriebsleiter eine weiterführende landwirtschaftliche Ausbildung (Meister/Techniker) absolviert haben (n=86). Vor diesem Hintergrund wurde im weiteren Verlauf der Analyse das Bildungsniveau von Beschäftigten (Gruppe 0) und Mitgliedern (Gruppe 1) vergleichend betrachtet. Die Beschäftigten weisen ein geringeres Ausbildungsniveau (Mittlerer Rang=599,02, n=923, tiefe Werte stehen für ein niedriges Ausbildungsniveau) als die Mitglieder auf (Mittlerer Rang=891,56, n=472). Das bedeutet, dass die antwortenden Mitarbeiter vermehrt einen Berufsschulabschluss als höchsten Bildungsabschluss angeben, wohingegen die antwortenden Mitglieder der ländlichen e.G. einen Fachhochschulabschluss nachweisen können. Der Gesamtstichprobenumfang beläuft sich auf n=1.395 mit einem Mann-Whitney-U von 309.188,000 und einer asymptotischen Signifikanz (2-seitig) von $p=0,000$. Die Effektstärke liegt bei $r=0,339$ und entspricht einem mittleren Effekt, d. h. der Unterschied des Ausbildungsgrades zwischen den zwei betrachteten Gruppen ist bedeutend (Cohen, 1992). Dieses Ergebnis wird durch die Tatsache gestützt, dass Landwirte angeben, nach Informationen zu suchen. Insbesondere Themen wie Pflanzenschutzmaßnahmen (n=352), Digitalisierung (n=109) und Vermarktungsmodelle (n=99; Mehrfachnennungen waren möglich, n=533) werden nachgefragt.

4 Diskussion und Schlussfolgerung

Um einem diversifizierten Aufgabenspektrum und komplexen Herausforderungen als landwirtschaftlicher Betriebsleiter innovativ gerecht zu werden, kommen neben den praktischen Fähigkeiten zusätzlich unternehmerische und geschäftsleitende Qualifikationen hinzu (Gindele, 2016). Diese Veränderungen innerhalb der Landwirtschaft fördern das steigende Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Betriebsleiter (Holst und Cramon-Taubadel, 2017, 70). Diesen Aspekt weisen Hakelius und Hansson (2016) bei schwedischen Mitgliedern ländlicher e.G. nach. Trotzdem zeigen die Ergebnisse dieses Beitrages, dass es den Mitgliedern an Wissen hinsichtlich Themenbereichen wie Pflanzenschutz und Digitalisierung mangelt. Beispielsweise könnten BAG den Wissenstransfer, aus den Forschungseinrichtungen zu den Beratern, über Netzwerke fördern. Außerstaatliche Beratungsunternehmen bieten die Chance, Innovationen in den Betrieben schneller zu realisieren als formale Berater, da jene

von den europäischen Kleinbauern vornehmlich in Anspruch genommen werden, um sich den Zugang zu Subventionen zu erleichtern (Sutherland et al., 2017, 428).

Außerdem stellt das steigende Ausbildungsniveau der landwirtschaftlichen Mitglieder die angestellten Berater vor die Herausforderung, den Betriebsleitern individuelle Problemlösungsfähigkeit und Fachkompetenz, beispielsweise im Bereich Digitalisierung, sowie praktisches Verständnis für die landwirtschaftlichen Abläufe respektive Produktionswissen bieten zu können. Vor dem Hintergrund, dass sich der Staat mehr und mehr aus der landwirtschaftlichen Beratung zurückzieht (Knierim et al., 2017, 1), eröffnet dies den privatwirtschaftlichen Unternehmen die Möglichkeit, diese Lücke zu schließen (Spöckner, 2013, 20). Einerseits kann diese Entwicklung die Beratungsqualität stärken, Genossenschaften können eine größere Anzahl an Kunden mit ihren Beratungsdienstleistungen erreichen und bereits bestehende, auf Vertrauen basierende Geschäftsbeziehungen ausbauen, andererseits wird der Wettbewerb gesteigert (Knierim et al., 2017, 2). Ländlichen e.G. ist es daher zu empfehlen, dass Manager beziehungsweise leitende Mitglieder in ländlichen e.G. die Ausbildung ihrer Berater anpassen, wenn sie qualitativ hochwertige Beratung als Bestandteil ihrer Strategie umsetzen wollen. Eine Übersicht über die Beratungsausbildung und -fortbildung für jedes einzelne Bundesland bieten Knierim et al. (2017).

Durch die Aus- und Weiterbildung der genossenschaftlichen Berater entstehen Kosten. Zusätzlich tritt das Problem der Trittbrettfahrer oder Free Rider Problem auf. Praktisch bedeutet dies: Ist die Beratung für Mitglieder unentgeltlich, können Neumitglieder genauso von den Vorteilen einer genossenschaftlichen Beratungsleistung profitieren wie langjährige Mitglieder, obwohl Letztere über einen längeren Zeitraum individuelle Beiträge zu ihrer e.G. beigetragen haben (z. B. ehrenamtliche Tätigkeit, Warenrückvergütung, Rücklagenbildung) (Olesen, 2005; Cook, 1995). Zur Kompensation der Kostenproblematik ist über die Einführung eines Beratungshonorars nachzudenken, welches bei Realisierung von Käufen mit dem Kaufpreis verrechnet wird. Dadurch kann ggf. auftretenden Trittbrettfahrern entgegengewirkt werden (Gindele, 2016).

Die Ablehnung der Honorarberatung widerspricht dem Ergebnis von Horsthemke (1995). In der vergleichenden Studie von Horsthemke (1995, 87) sind 48 % der befragten Landwirte zahlungsbereit. Die Zahlungsbereitschaft für Beratungsleistungen scheint sich im Zeitverlauf zu ändern. Es kann angenommen werden, dass sich ein Großteil der Betriebsleiter gegen die Honorarberatung aussprechen, da insbesondere Nebenerwerbslandwirte annehmen müssen, zukünftig für genossenschaftliche Beratungsdienstleistungen zahlen zu müssen, was ihre kritische Einkommenssituation kurzfristig verschärfen würde. Überdies haben Nebenerwerbslandwirte eher die Möglichkeit Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, bspw. im Bereich unternehmerische und geschäftsleitende Qualifikationen, in ihrem Hauptberuf wahrzunehmen als Haupterwerbslandwirte, so dass sie ihre erworbenen Qualifikationen auf ihren Betrieb übertragen

können. Choice-Experimente könnten eine Methode für zukünftige Forschung sein, um Landwirtspräferenzen und ihre Zahlungsbereitschaft für Beratung abzufragen (Auspurg und Liebe, 2011).

Commitment und Loyalität der Mitglieder werden als entscheidender Faktor für den nachhaltigen Erfolg von e.G. gesehen (Mamouni Limnios et al., 2018, 22). Durch den Strukturwandel in der Landwirtschaft im deutschsprachigen Raum wachsen und spezialisieren sich die Betriebe. Die Zahl der Mitglieder und Abnehmer von genossenschaftlichen Leistungen nimmt ab. Im Gegenzug sehen sich die e.G. gewichtigen Geschäftspartnern gegenübergestellt. Die Nachfrager im Agrar- und Ernährungssektor (Käufermarktsituation) werden zum Wettbewerbsfaktor. Wonach die Beratungsqualität für die Mitgliederloyalität in ländlichen e.G. von ökonomischer Bedeutung ist. Die steigende Wechselbereitschaft der Eigentümer respektive Geschäftspartner sollte in das Relations- und das Vertragsmanagement integriert werden (Schlecht und Spiller, 2012, 66), weil Neukundenakquise kostspielig ist und Mitgliederbewegungen unkalkulierbar werden können (Doluschitz, 2014).

Das Managen von Loyalität im Agrar- und Ernährungssektor ist ein dynamisches System. Sollen Partnerschaften langfristig funktionieren, gilt es, sie auf eine vertrauensvolle Basis zu stellen. Um dies zu gewährleisten, sollten e.G. eine hohe Servicequalität durch das Engagement und die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter, durch die Vertrauenswürdigkeit, ihre Freundlichkeit und nicht zuletzt durch ihre Fähigkeit, betriebsspezifische Probleme zu lösen, gewährleisten. Folgende Studien sollten die genannten Beratungsattribute um den Faktor Neutralität sowie einer zeitlichen Perspektive ergänzen. Ersterer beschreibt die Sorge der landwirtschaftlichen Mitglieder, dass nicht die individuelle Problemlösung, sondern der Verkauf von Waren im Vordergrund steht. Überdies schlagen Jensen-Auvermann et al. (2018, 107) vor, eine Zeitperspektive für die Bewertung der Beratungsattribute der e.G. hinzuzufügen.

Abschließend wäre es ratsam, weitere Forschungen mit einer größeren, differenzierteren Anzahl von Mitarbeitern mit beratenden Tätigkeiten und Mitgliedern, welche Beratungsleistungen in Anspruch nehmen, an ländlichen e.G. durchzuführen. Durch eine systematische Replikationsstudie könnte das empirische Wissen konkretisiert und dazu beigetragen werden, die Ergebnisse auf eine haltbare Basis zu stellen (Döring und Bortz, 2016, 188).

5 Literatur

- Adams, I., Gindele, N. und Doluschitz, R. (2016) Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg. In: Kühl, R., Aurbacher, J., Herrmann, R., Nuppenau, E.-A. und Schmitz, M. (Hrsg.) Perspektiven für die Agrar- und Ernährungs-wirtschaft nach der Liberalisierung. Münster: Landwirtschaftsverlag, 479–481.
- Ahrens, W., Bellach, B.-M. und Jöckel, K.-H. (1998) Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie. München: MMV Medizin Verlag.
- Auspurg, K. und Liebe, U. (2011) Choice-Experimente und die Messung von Handlungsentscheidungen in der Soziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 63, 2, 301–314.
- Bakonyi, E. (1992) Ländliche Genossenschaften. In: Mändle, E. und Swoboda, W. (Hrsg.) Genossenschaftslexikon. Wiesbaden: DG Verlag, 401–402.
- Blisse, H. (2010) Der Beitrag einer differenzierten (kredit-)genossenschaftlichen Überschussverwendung zur regionalen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung. In: Doluschitz, R. (Hrsg.) Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung. Stuttgart, 91–109.
- Blome-Drees, J. (2014) Die moralische Qualität der Genossenschaften in der Marktwirtschaft. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64, 3, 163–164.
- Blümle, E.-B. (1994) Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 44, 254–262.
- Boland, H. (1995) Beratung als Dienstleistungsaufgabe von Genossenschaften. Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 45, 1, 243–254.
- Böttiger, J.-M. (2009a) Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften. In: Theurl, T. (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster.
- Böttiger, J.-M. (2009b) MemberValue für Wohnungsgenossenschaften. Aachen: Shaker Verlag GmbH.
- Bronsema, H. und Theuvsen, L. (2010) Struktur und Erfolg deutscher Hauptgenossenschaften. URL: http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2010/Short_paper_2010/56_Bronsema-Theuvsen-OEGA_TB_2010.pdf (09.06.2016).
- Chaddad, F. und Iliopoulos, C. (2013) Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29, 1, 3–22.
- Cohen, J. (1992) A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 122, 1, 155–159.
- Cook, M. (1995) The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153–1159.
- Destatis (Statistisches Bundesamt) (2016) Tabellen Kapitel C, H.II und H.III des Statistischen Jahrbuchs - Landwirtschaft - Master - BLE. URL: <http://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-kapitel-c-hii-und-hiii-des-statistischen-jahrbuchs/> (14.07.2016).
- Dillman, D., Smyth, J. und Christian, L. (2009) Internet, mail, and mixed-mode surveys. Hoboken und NJ: Wiley.
- Doluschitz, R. (2014) Regionale Werte und globale Märkte: Neue Wege für Genossenschaften in der Landwirtschaft. Jubiläumsveranstaltung 150 Jahre BWGV. Breisach.

- Döring, N. und Bortz, J. (2016) Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Filippi, M. und Frey, O. (2015) Le conseiller, une pièce maîtresse sur l'échiquier de la coopérative agricole. *Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement*, 96, 3, 439–466.
- Fürst, A. (2016) Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Homburg, C. (Hrsg.) Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Springer Gabler, 127–155.
- Gindele, N. (2016) Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Dissertation an der Universität Hohenheim. Stuttgart.
- Grosskopf, W. (1992) Landwirtschaftliche Genossenschaften. In: Mändle, E. und Swoboda, W. (Hrsg.) Genossenschaftslexikon. Wiesbaden: DG Verlag, 403–404.
- Grosskopf, W. (1996) Marktorientierung und Mitgliederbindung genossenschaftlichen Managements - ein Spannungsfeld der Zukunft? In: Herrmann, A. (Hrsg.) Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 32–43.
- Grosskopf, W., Münkner, H.-H. und Ringle, G. (2012) Unsere Genossenschaft: Idee - Auftrag - Leistungen. Wiesbaden: Deutscher Genossenschafts-Verlag.
- Hakelius, K. und Hansson, H. (2016) Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 32, 4, 531–546.
- Hammerschmidt, M. (2010) Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften. In: Theurl, T. (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster.
- Hausmann, F. (1990) Genossenschaften. Handbuch für die genossenschaftliche Warenwirtschaft, 1, 1–40.
- Holst, C. und Cramon-Taubadel, S. von (2017) Zukünftige Herausforderungen der deutschen Landwirtschaft vor dem Hintergrund der aktuellen Alters- und Ausbildungsstruktur landwirtschaftlicher Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. In: Edmund Rehwinkel-Stiftung der Landwirtschaftlichen Rentenbank. Frankfurt am Main, 43–74.
- Homburg, C. und Krohmer, H. (2012) Marketingmanagement. Wiesbaden: Gabler.
- Horsthemke, A. (1995) Anpassung der genossenschaftlichen Außendienstorganisation an veränderte strukturelle und agrarpolitische Verhältnisse in der Landwirtschaft. Diplomarbeit an der Universität Hohenheim. Stuttgart.
- Jensen-Auermann, T., Adams, I. und Doluschitz, R. (2018) Trust-Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6, 2, 100–110.
- Knierim, A., Thomas, A. und Schmitt, S. (2017) Beratungsangebote in den Bundesländern. *B&B Agrar – Die Zeitschrift für Bildung und Beratung*, 70, 4, 1–26.
- Lauwere, C. de (2015) Needs of young farmers in EU-28. URL: http://ec.europa.eu/agriculture/events/2015/young-farmers/de-lauwere_en.pdf (22.06.2016).
- Lotz, I. (1988) Die mitgliederorientierte Kommunikationspolitik der ländlichen Warengenossenschaften bei steigender Konzentration. Giessen: Köhler.
- Mamouni Limnios, E., Mazzarol, T., Soutar, G. und Sidique, K. (2018) The member wears Four Hats. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6, 1, 20–33.
- Mann, H. und Whitney, D. (1947) On a test of whether one of two variables is stochastically larger than the other. *Annals of Mathematical Statistics*, 18, 1, 50–60.
- Menold, N. und Bogner, K. (2015) Gestaltung von Ratingkalen in Fragebögen. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines).
- Olesen, H. (2005) The horizon problem reconsidered. Paper prepared for presentation at the 11th Congress of the EAAE. Copenhagen.
- Schlecht, S. und Spiller, A. (2012) Loyalitätsmanagement im Agribusiness. In: Doluschitz, R. (Hrsg.) Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Stuttgart, 58–67.
- Schnell, R., Hill, P. und Esser, E. (2011) Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg, R.
- Scholl, A. (2015) Die Befragung. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mgh.
- Schulze, B. (2012) Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA "Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung". Stuttgart-Hohenheim.
- Spöckner, C. (2013) Der Wandel der Zeit. Profil: Das bayrische Genossenschaftsblatt, 6, 20–21.
- Stappel, M. (2017) Die deutschen Genossenschaften. In: DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank. Wiesbaden.
- Sutherland, L.-A., Madureira, L., Dirimanova, V., Bogusz, M., Kania, J., Vinohradnik, K., Creaney, R., Duckett, D., Koehnen, T. und Knierim, A. (2017) New knowledge networks of small-scale farmers in Europe's periphery. *Land Use Policy*, 63, 428–439.
- Theurl, T. (2002) "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag". In: Theurl, T. und Greve, R. (Hrsg.) Vom Modell zur Umsetzung - strategische Herausforderungen für Genossenschaften. Aachen: Shaker, 51–91.
- Theurl, T. (2005) Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzept für die Zukunft. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 55, 2, 136–145.
- Tschöpel, M. (2010) Operationalisierungsversuche des Förderauftrags. In: Theurl, T. (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster.
- Tschöpel, M. (2011) Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie: Eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie. In: Theurl, T. (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster.

- Tschöpel, M. (2013) Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken. In: Theurl, T. (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Münster.
- UZH (Universität Zürich) (2016) Mann-Whitney- U-Test. URL: https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/unterschiede/zentral/mann.html (28.08.2018).

2.2 Aufbau der genossenschaftsinternen Vertrauensbeziehung als strategische Aufgabe für ländliche Genossenschaften

Ob die genossenschaftliche Förderleistung ihre Mitglieder zufrieden stellt, ist subjektiv von jedem Mitglied selbst zu beurteilen. Aber Dienstleistungen sind immaterieller Natur. Daraus resultiert für das Mitglied die Schwierigkeit, die erbrachte Dienstleistungsqualität zu bewerten. Innerhalb des Bewertungsprozesses können Transaktionskosten entstehen. Aufgrund seiner positiven Wirkung auf Transaktionskosten und Mitgliederapathie und –heterogenität wird Vertrauen als wichtiger (Schutz-)Faktor für Organisationen wie e.G. gesehen. Folglich hat die zweite Säule dieser Dissertation das Anliegen, den Aspekt Vertrauen in der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmitarbeitern zu analysieren.

2.2.1 Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives

Status: veröffentlicht

Journal: Journal of Co-operative Organization and Management, 2018, Vol. 6 (2), S. 100-110

<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.09.001>

Autoren: Jensen-Auvermann, Tessa; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form veröffentlicht im Journal of Co-operative Organization and Management, in Band sechs, Heft zwei auf den Seiten 100 bis 110 im Jahr 2018. Die Veröffentlichung der Originalpublikation erfolgt mit freundlicher Genehmigung des Elsevier Verlages.



Contents lists available at ScienceDirect

Journal of Co-operative Organization and Management

journal homepage: www.elsevier.com/locate/jcom

Trust—Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives

Tessa Jensen-Auermann^{a,*}, Isabel Adams^a, Reiner Doluschitz^b^a Research Centre of Cooperatives and Institute of Farm Management, Department of Computer Applications and Business Management in Agriculture, University of Hohenheim, Schwertsstraße 4644, 70599 Stuttgart, Germany^b Institute of Farm Management, Head of Department of Computer Applications and Business Management in Agriculture and Head of Research Centre of Cooperatives, University of Hohenheim, Schwertsstraße 4644, 70599 Stuttgart, Germany

ARTICLE INFO

JEL classification:

Q130
Z130

Keywords:

Interpersonal trust
Rural co-operative
Member satisfaction
Employee satisfaction
Co-operative member

ABSTRACT

In the course of growth, even across national borders, the relationship between the cooperative and its members can become less close and, in addition, rural cooperatives are mainly service companies. Trust is an important factor for service companies. Within this context, it would be interesting to know how to improve structures that foster trust within a cooperative. This study treats members and employees of the same German cooperative as an experimental case. A total of 566 members and 1250 employees within the organization responded to the questionnaire, based on the MemberValue model, in the summer of 2016. Regression analyses identified factors such as transparency and service quality that have an impact on trust expressed by members towards employees that represent the rural cooperative. This study also investigated how trust affects the exchange of information within members and employees of a rural cooperative.

1. Introduction

We find cooperatives in several agribusiness sectors worldwide. These increasingly transnational organizations are owned by members with the aim of increasing the owners' benefits. Members of rural cooperatives trade with several companies. Their cooperative is one partner among multiple competing private organizations.

Unlike others around the world, European rural cooperatives are mainly service companies. In other words, the legal mandate to support the members is shaped by providing advantages (Hahn, 1990) for the owners in the form of advisory services (Grosskopf, 1996). Trust is the most important factor for service companies faced with standardized services characterized by anonymity. Because of the cooperative's structure, this organizational form provides the opportunity to create, improve and live trust capital (Verhees, Sergaki, & van Dijk, 2015). Moreover, researchers have shown that farmers are more likely to trust a cooperative than an investor-owned firm (James & Sykuta, 2006).

One fundamental task for companies and cooperatives is to find a competitive strategy that sustainably faces future challenges. Competitive pressure on rural cooperatives is increasing. They compete on global markets against internationally active private companies and at volatile prices. In order to withstand this economic pressure, rural

cooperatives are undergoing structural changes: While some cooperatives have grown due to consolidation processes, others have expanded to different business segments. Additionally, networking with various partners has spread due to globalization (Bijman, Hanisch, Sangen, & van der, 2014; Fulton & Giannakas, 2001; Ole Borgen, 2001). These factors have increased the heterogeneous, growing and dispersed membership in cooperatives (Höhler, 2017).

Besides this, employees engaged in cooperatives are becoming more and more important. German cooperatives are growing and hence the employees are increasing in both number and diversity (Shen, Tang, & D'Netto, 2014). In fact, statistics on German cooperatives based on data from 2014 to 2015 show that within a single year, the number of employees increased by 1.6 percent up to 968,700 employees. Approximately 10% of that total are employed in rural cooperatives (Stappel, 2016).

The growth of cooperatives implies a widening gap between members and their cooperative. In addition, the expanding size and services result in conflicts of interest among stakeholder groups. Therefore, cooperatives may face a loss of trust (Ringle, 2007) and because of this fact, trust becomes more and more significant (Ole Borgen, 2001). In particular, trust-intensive services in rural cooperatives such as consultancy projects require trustworthy employees (Männicke, 1990).

* Corresponding author.

E-mail addresses: tessa.jensen@uni-hohenheim.de (T. Jensen-Auermann), isabel.adams@uni-hohenheim.de (I. Adams), reiner.doluschitz@uni-hohenheim.de (R. Doluschitz).<https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.09.001>Received 21 November 2017; Received in revised form 19 July 2018; Accepted 8 September 2018
2213-297X/ © 2018 Elsevier Ltd. All rights reserved.

Both the members and employees are stakeholders of one cooperative. In the relationship between employees and members, trust can be generated by the member and the direct contact person employed at the cooperative. Trust thus created has a positive effect on the durability of the exchange of services between the cooperative firm and the consumers (Laurinkari & Laurinkari, 1990). On the other hand, a lack of trust between the member and the cooperative's employee may end in a decreasing exchange of services because the member prefers to trade with a trusted private organization (free-riding) or might even leave the cooperative. Finally, the economic performance of the cooperative would be limited (Cook, 1995).

Creed and Miles (1996) state clearly that the manager is the initiator who shapes inter-organizational trust through actions, rules and principles. A manager has opportunities to encourage people to create a trusting atmosphere (Rotter, 1980). Consequently, managers of cooperatives benefit from factors that have a positive impact on trust between employees that represent the cooperative and members.

In the course of growth, even across national borders, the relationship between the cooperative and its members can become less close. This is important because rural cooperatives are mainly service companies and trust is an important factor for service companies. The employees perform the services requested by the members. In this respect, the common basis of trust between the cooperative's employees and its members proves to be significant because trust reduces the risk of opportunistic behaviour (Luhmann, 2014). Because every partner in a cooperative relationship can fall back into opportunistic behaviour (Röhl & Hatak, 2017), signals are needed for trust to develop and stabilize. Interestingly, no one has yet made an effort to analyse the relationship between employees and members within a cooperative. For this purpose, this study treats members and employees of the same cooperative as an experimental case. Due to a lack of research on this topic, factors that have an impact on trust within the relationship between members and employees in rural cooperatives have not previously been assessed.

Therefore, the aim of this contribution is to identify factors that enable the cooperative to fulfil its promotional mission and ensure its long-term existence despite economic competition. To do so, the following research questions are addressed: (i) Which factors have an impact on trust expressed by members towards their cooperative? (ii) How strong is their impact on trust expressed by the members towards their cooperative? (iii) How strong is the impact of trust on communication within the organizational network in a cooperative? Besides these practical implications, the authors will start a dialogue about the relationship between stakeholder groups associated with the cooperative such as employees and members.

This study is based on the MemberValue model that has been elaborated by the research associates of Theurl (Böttiger, 2009c). Theurl claims that the model which is originally used for housing cooperatives can also be used for cooperatives in other sectors (Böttiger, 2009a). The underlying model will help research on cooperatives to improve a way of identifying individual factors that have an impact on trust within relationships in cooperatives.

This paper provides an introduction to the topic of trust based on a comprehensive literature review. We identify the advantages of trust and how trust can be developed within relationships in this study. Some hypotheses are drawn from the literature review to answer the research questions. The third part of this article describes the model and employees' and members' samples from the same German cooperative. Statistical analyses collected in the summer of 2016 are used for datasets. Finally, the results are discussed and conclusions are drawn.

2. Trust in the cooperative context and derived hypotheses

2.1. The effect of trust on members and employees of a cooperative

Consistent with the literature, there are several related definitions of

trust. All definitions are united by common characteristics such as "risk, uncertainty and interdependence" (Shen et al., 2014) as well as a focus on the time perspective (Schlenker, Helm, & Tedeschi, 1973). Hammerschmidt suggests that various disciplines take different approaches to this term (Hammerschmidt, 2003). According to Mayer, Davis, and Schoorman "trust [...] is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party" (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 712). This quote goes along with what Bonus states. This study is based on the definition of Bonus, a researcher of cooperatives who says "to trust somebody means to understand that his own set of inner rules will bar him from taking advantage of weak positions" (Bonus, 1986, p. 322).

In further details, the literature distinguishes between three different types of trust: trust towards subjects, organizations or systems. All dimensions mutually determine each other (Schröder, 1997). That means that interpersonal trust can result in general trust towards the cooperative organization. Both the members and employees are stakeholders of one cooperative. The employees are the representatives of the cooperative because they act on behalf of the cooperative organization. If a member repeatedly has good experiences with employees of the cooperative, this positive experience is reflected in the member's trust in the cooperative organization. In the following, we generally speak of trust towards subjects.

According to our understanding of trust, trust is a value. Values are a personal set of inner rules that serve as a guide (Luhmann, 2014). The value trust is an abstract value until people are willing to fill it with life. More precisely, values need to be actively expressed by cooperative member's and employee's behaviour (Goel, 2013). Therefore, people have to be motivated to act in a trustworthy manner. Let us imagine that a member of a cooperative uses the advisory services of his cooperative. Sensitive data is exchanged in order to be able to provide farm-specific advice. For that reason, the member trusts that the employee will successfully carry out her job and not exploit dependencies (Schröder, 1997). Although it is risky to trust someone because of the unpredictable behavioural consequences of the cooperating individual (Deutsch, 1962), trust functions to provide security (Luhmann, 2014). The member expects that the employee has a positive inner set of rules that stops her from taking advantage of the farmer's individual set of data. Trust decreases the chance of being exploited by another person. Deutsch (1962) considers trusting actions to be observable in cooperative behaviour as long as both concerned parties are interested in "each other's welfare" (Deutsch, 1962, p. 316).

Trust is fragile (Luhmann, 2014). Thus, partners in a cooperative relationship, including members and employees of a cooperative, can fall back into opportunistic behaviour (Röhl & Hatak, 2017). Within a cooperative, growth of trust is positively supported by the cooperative principles. They help to implement values at the operational level by means of standardization. For example, by equal treatment of all members through the principle of democratic member control: one member – one vote (James & Sykuta, 2005).

We assume that a cooperative is an open system incorporated into an environmental context with which it maintains reciprocal exchange (Bertalanffy, 1950; Dülfer, 1995). The organizational environment is constantly changing. Therefore, in order to persist, the organization must adapt itself in a flexible or innovative way to discontinuity (Ashby, 1976; Dülfer, 1995). This has led to cooperatives expanding to different business segments and processes being consolidated. Consequently, there is a growing network with various partners, members and employees from different cultural backgrounds. Due to the heterogeneity of members and employees, trust becomes harder to maintain. Values are shaped by cultural background and affect communication within organizations (Doney, Cannon, & Mullen, 1998; Hakelius & Hansson, 2016b; Sroka, 2011). A personal set of beliefs, a parent's religion, one's family position and socio-economic background

can all influence interpersonal trust (Rotter, 1967). If a cooperative's manager capitalizes on trust to compete within a globalized world, the degree of the organization's success depends on the manager examining the complex internal and external relationships (customer/patron/supplier/employee) that are based on the key factor trust in a producer-owned firm and its partners (Sroka, 2011). This is the case because trust unites even heterogeneous groups of people (Hartmann, 1932). Sroka (2011, p. 102) states, "The culture of individual countries can also influence propensity to trust. It is worth adding that the company will be more willing to show confidence to a potential partner if its organizational culture promotes credibility and trust as a natural way of doing business."

Trust provides economic advantages that have a positive impact on increasing the benefit of the owner and strengthening the member's commitment. Trust is based on previous generalized experience (Hardin, 1996) and determines future behavioural expectations that are grounded in an ambivalent path of advantage or disadvantage (Deutsch, 1962). Trust is therefore needed to reduce external complexity like information asymmetry (Luhmann, 2014) by facilitating decision-making, reducing cognitive intricacy and lowering demands on negotiations (McEvily, Perrone, & Zaheer, 2003). In our case, the employees of the cooperative hold information about e.g. market prices which the member does not have (Ole Borgen, 2001). Within a cooperative, trust reduces transaction costs (Hakelius, 1999; Sroka, 2011) due to harmonizing conflicts in the interests of groups associated with the cooperative (Verhees et al., 2015). Trust thereby increases potential action alternatives by strengthening relationships between people and creating efficient processes (Luhmann, 2014).

In contrast to the advantages, McEvily et al. (2003) caution managers against trust. When they concentrate on this value without exception it brings disadvantages such as thoughtlessness, unhealthy self-confidence and the reduction of the organization's innovative capacity. Within a member-owned organization, this negatively influences a cooperative's performance (James & Sykuta, 2005).

In summary, trust is an interpersonal issue and it is important that trust is integrated as an element in a cooperative's strategy.

2.2. Hypotheses

Based on the results of the literature review, within hypotheses one to five we assume that the following factors have an impact on members' trust towards employees of a cooperative. In hypothesis six, we further emphasize the impact of trust on communication within intra-organizational stakeholder groups. This section explains and defines variables and includes formulated hypotheses.

Individual signals of trust act as an example and have crucial importance for increasing the spiral of trust because trust is fragile and not stipulated in advance (Luhmann, 2014). The development of trust within relationships starts at a stable calculus-based trust level. If there is no trust, anxiety about receiving punishment is greater than the benefits gained from other people. Cultural context shapes values (Doney et al., 1998; Hakelius & Hansson, 2016b). This means that national (Hewett & Bearden, 2001) and organizational cultures determine trust within a cooperative. For instance, a trustor who grew up in an individualistic culture is looking for proof, for example in the form of a certificate or similar social norms, in order to enter a trusting relationship (Doney et al., 1998). Interpersonal trust is significantly moderated by exchanging promises rather than by a peer's personality (Schlenker et al., 1973).

That is the reason Lewicki and Bunker call the second stage stable knowledge-based trust (Lewicki & Bunker, 1996). Symbols or other evidences bearing information about positive experiences provide an opportunity to control specific trust, influence the partner's credibility and imply withdrawal in the event of a breach of confidence (Luhmann, 2014; Oswald, 2006). The authors assume that members use signals such as the actions, governance structure, prices, transparency and

competitive advantages of their cooperative firm to derive information about their cooperative's further behaviour.

The second stage ends up in stable identification-based trust between people. On this third trust level, people's interests, feelings and desires harmonize. This is a strong form of trust because it is based on emotions. Due to a lack of time and motivation, this form normally does not exist in business relationships (Lewicki & Bunker, 1996). Trust controlled by feelings is salient in cooperatives that offer more events in which members participate, and this trust maintains the relationship among the members. This form of trust is possible in cooperatives that do not cover a large area and offer fewer complex services (Feng, Friis, & Nilsson, 2016). In this study, we concentrate on the second stage within the development of trust.

Several studies have discussed trust linked with cooperative commitment because these dimensions determine each other (Barraud-Didier, Henninger, & Akremi, 2012; Hakelius & Hansson, 2016b, 2016a; Hammerschmidt, 2003; Ole Borgen, 2001; Österberg & Nilsson, 2009), and this also affects employees (Cook & Wall, 1980). As a result, the customer relationship between the cooperative firm and members can be strengthened. The member is not willing to switch to another supplier even if that supplier offers more favourable conditions. Finally, the economic performance of the cooperative will increase. Nevertheless, we assume that the effect of an investment policy on the member's farm is one crucial element controlling trust. This evidence shows that the organization effectively acts in service of the patron (Fulton & Giannakas, 2001).

Based on these accounts, the concept that commitment has an impact on trust is phrased as follows:

H1. The greater the member's *commitment* to the cooperative, the greater the member's trust in the cooperative.

Within an organization, the strength of trust is controlled by the quality of information as well as by open communication (Albernerst & Moser, 2007). In a cooperative, organizational structures such as equal treatment of all members through democratic rules for participation, for example one member – one vote, positively support the growth of trust in the cooperative (James & Sykuta, 2005). Ideally, at the annual general meeting, members read the annual report, ask questions to get information, express their opinions and vote. During this process, members use signals such as access to information, clarity of invoices issued by cooperative employees as well as the comprehensibility of the annual report to determine future behavioural expectations. Perceived transparency creates credibility. Therefore, we suggest the following:

H2. The more a member perceives the cooperative to be *transparent*, the better the member's assessment of trust.

Members objectively judge their organization based on evidence. We assume that mandatory actions on the part of the member's cooperative determine trust. In brief: Obligation increases a partner's credibility because the other's behaviour is predictable. From the member's point of view, the cooperative works to follow principles, meets deadlines and fulfils contract agreements. Members trust their cooperative because its behaviour in the past is linked to its behaviour in the future. We included a dummy variable to measure whether or not the cooperative firm behaves according to obligations.

H3. The better the cooperative meets its *obligations*, the better the member's assessment of trust.

The value trust changes over time (Hakelius & Hansson, 2016b; Lewicki & Bunker, 1996) and has an indirect impact on agricultural cooperation. Consequently, the qualitative change in values directly affects farmers (Hakelius, 1999) and their organization (Krot & Lewicka, 2012). Österberg and Nilsson identified the dynamic character of trust in cooperatives from various industries. They documented a negative relationship between older farmers and their trust towards their cooperative's governance (Österberg & Nilsson, 2009). There have been other findings to the contrary, however, showing that the older the trustor gets, the more the member has faith in the board of directors

(Feng et al., 2016). Consequently, the following hypothesis can be developed:

H4. The older the member gets, the more the member has trust in the cooperative.

Trust can revert to distrust. Lewicki and Bunker proposed a model in which trust can be maintained. The precondition is that all organizational units involved actively participate, because a trusting business relationship provides advantages (Lewicki & Bunker, 1996). European rural cooperatives are mainly service companies (Grosskopf, 1996). Trust is the most important factor for service companies. In particular, trust-intensive services in cooperatives such as consulting engagement projects require trustworthy employees. A trustor is looking for positive experiences that influence the partner's credibility. These signals act as examples and are crucially important for increasing the spiral of trust because trust is fragile. Examples for positive experiences are: expertise, commitment and reliability of the expert, trustworthy employees, ability to solve farm-specific problems and friendliness. When we refer to service quality in the following, we mean the mentioned attributes of an employee doing consulting within a cooperative. These considerations generate the following hypothesis:

H5. The better the service quality in consulting, the better the member's assessment of trust.

Furthermore, trust affects communication within organizations (Doney et al., 1998; Hakelius & Hansson, 2016b; Sroka, 2011). It promotes the disclosure of knowledge within an organization as long as organizational norms support the exchange of knowledge (Dirks & Ferrin, 2001; Shen et al., 2014). Theoretically, members and employees can be viewed independently of each other. According to our state of knowledge, no one has made an effort to analyse the relationship between employees and members within a cooperative. For that reason, the authors are interested in getting an answer regarding the question how strong is the impact of trust on communication within the organizational network of a cooperative? It is supposed that as long as employees trust each other, the exchange of information between them and within the department will be positively affected. In this context, the same applies to members. Members are willing to share their knowledge or information with other partners when they have trust in their cooperative represented by the employees. Trust in the cooperative rubs off on communication among members and employees because trust provides security (Luhmann, 2014). Thus, the following hypothesis is developed:

H6. The better the employee's and member's assessment of trust, the better the communication within the organizational network in a cooperative.

The following figure includes the discussed groups and visualizes the measured items (see Fig. 1). The left arrow symbolizes the exchange of information among members. The overlapping part of the circles symbolize the flow of information between the members and the cooperative (represented by the employees). The right arrow explains the smoothly working communication among colleagues and the flow of information within the department.

Employees and members have different relationships with their cooperative. Employees are employed in a cooperative and are subject to the authority of their supervisor. Members working in agriculture, on the other hand, are authorized to issue directives on their own farm. They are not subject to the directives of their cooperative but instead traditionally have the decision right in cooperatives. Therefore, trust is measured with two statements to cover both relationships (see Table 2): trust in the cooperative and trust in the employer.

3. Methodology

3.1. The underlying model

The questionnaire for surveying the members is based on the

MemberValue model that has been elaborated by research associates of Theurl (Böttiger, 2009c). The MemberValue model is the operationalization of the legally anchored principle of fulfilling the cooperative's promotional mission. It describes the current members' satisfaction with all services offered to members (in their functions as owners, customers and members of a cooperative) by their cooperative firm. Three columns form this model.

The complete list of questions and statements from the original questionnaires are far too detailed to be included as such in this study. Instead, we summarized the single questions and statements into thematic dimensions (Tschöpel, 2011) which are:

- The first column of the MemberValue model describes indirect support such as service factors, service qualities, relationship factors, general conditions, image factors and communication factors.
- The second column of the MemberValue model is about direct benefits such as compensation factors and control rights.
- The third column of the MemberValue model specifies the long-term sustainability realized for the current and prospective members. This thematic section includes option benefits and investment as well as interaction factors.

The dimensions were adapted and adjusted to the study (Tschöpel, 2011, 2013). In addition, specific items from various authors have been added because each cooperative is different (Adams, Gindele, & Doluschitz, 2015; Blisse, 2010; Böttiger, 2009b, 2009a; Hammerschmidt, 2010). For instance, housing cooperatives have very different items compared to rural cooperatives. Finally, the interest and preferences among respondents towards their organization could be described. Cooperative owners were also asked farm-specific and sociodemographic questions such as farm size and the subject's age.

3.2. Data collection and descriptive results

This paper focuses on trust within a rural cooperative because trust has an impact on members' satisfaction (Gerlach, Köhler, & Spiller, 2005). This unique dataset was generated as part of a satisfaction study among jobholders and members of one large traditional German cooperative. The cooperative operates under the one member, one vote system which means the members control the cooperative. This rural cooperative is a trading and service company. On the one hand, the cooperative provides commodities for primary agricultural production. On the other hand, the cooperative firm captures, stores and commercializes the products of its patrons.

This exemplary cooperative has made structural changes during recent decades in order to face future challenges. These changes have forced the cooperative to grow. Although it has changed, most subjects have worked for the organization for over 10 years (43.6%). In comparison, seven out of ten farm respondents joined the cooperative more than ten years ago (see Table 1). Either both stakeholder groups share enjoyment of the advantage of being a part of a collective firm or they are uninvolved and disloyal but still passive members (Nilsson, Kihén, & Norell, 2009). Our results indicate decreasing member loyalty towards the cooperative. The majority of the surveyed members trade with several companies, their cooperative is one partner among multiple competing private organizations (74.9%, $n = 388$).

The characteristics of cooperatives could be included by surveying the two main stakeholders –members and employees –of the cooperative. Therefore, two nearly similar questionnaires were developed. Open and closed questions in German were used to collect the data using six-point and seven-point point Likert scales ranging for instance from 'completely agree' (6) to 'completely disagree' (1). Likert scales are usually used in customer satisfaction surveys. The six-point Likert scale allows employees and members to concretize their responses (Menold & Bogner, 2015). Another advantage is that it minimizes social expectancy because a middle category is excluded (Schnell, Hill, & Esser, 2011). However, if employees and members have no

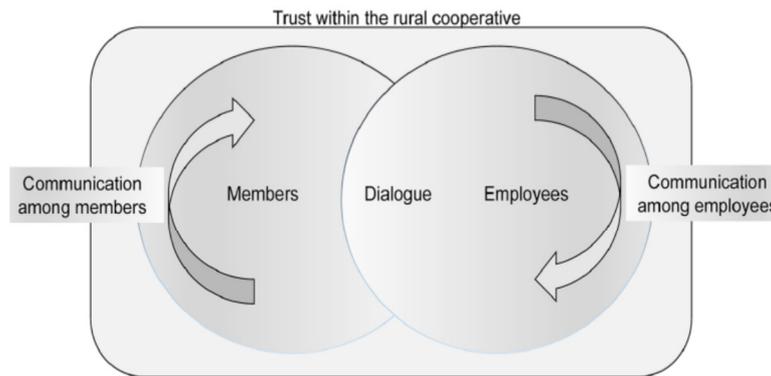


Fig. 1. Trust affects communication within relationships in rural cooperatives (source: author's research).

Table 1
Summary description of the datasets from the "Satisfaction survey for employees" and "Satisfaction survey for members", conducted in 2016. Source: author's research.

Characteristic	Category	Employees	Members	Unit
Sample size	–	1250	566	number
Final response rate	–	42	31	percent
Enquiry period	–	06/07–09/08/16	17/08–19/09/16	date
Gender ratio	–	1.62	19.78	male to female
Age	subgroup; average	36–49	49	years
Highest educational achievement	apprenticeship	49.2	18.9	percent
Group affiliation	subgroup > 10 years	43.6	69.7	percent

opinion on the topic, they should be able to report the lack of opinion (Menold & Bogner, 2015). Within the questionnaire, we applied a seven-point Likert scale in suitable questions or statements to provide a way-out option for the surveyed person.

After conducting a pilot study involving cooperative farmers and employees to ensure the intelligibility of the survey, statements with negative wording were changed to be positive. All legal entities were removed. Printed copies of the questionnaire were sent to 1843 surveyed persons, each accompanied by a covering letter and a return envelope. Likewise, 170 written and 1646 online questionnaires were distributed to the employees. The intention was to include all agricultural members and employees as well as those who have no internet access.

Table 1 compares the employee and member surveys. The field component took place in West Germany from July to September 2016. Normally, farmers are busy in the fields. No incentive and no reminders were applied other than the employed counsellor. In total, 566 farmers and 1250 employees answered the questions, for a total of 1816 subjects. The final average rate of responses stagnated at 36%. Most questions were completed by male farmers, in contrast to the employee survey.

After the comparison of the age, gender ratio, highest educational achievement and group affiliation it became clear that the structure of the employees who participated is similar to the statistics of the human resource department (HR) of the cooperative. From this it can be concluded that the respondents are representative for all employees of the rural cooperative. For reasons of anonymity and due to an agreement with the HR department, no metric statement on the age of the employee was asked for. The compromise was to query the age in terms of age spans, therefore it is not possible to give an average age of the employees.

We formed age categories for comparing the distribution of the member's sample with population parameters to get a better understanding of the sample. On average, the members are 49 years old. The results for the farmer-specific characteristics show that e.g. the age span 35–55 years dominates the sample with 56.3% (n = 531; Germany: 57.1% (Statistics Germany, 2016)). Young farmers up to 40 years of age make up 15.6% (EU: 14% (De Lauwere, 2015)). Approximately 46% of the participants were certified foreman or technicians. Just 7% had successfully completed a university degree in a non-agricultural field while 12.7% of the sample had completed a university degree in an agricultural field (German farmers: 12% (Statistics Germany, 2016), n = 557).

The sample was limited by only considering members receiving the repayment amount of ≥ 50 euros in trading year 2015. Therefore, small-sized farms can be excluded from the sample. The average farm has 96.8 ha (Germany: around 60 ha (Statistics Germany, 2016)). One in five members has 20 to 49 ha per holding. Nevertheless, the farmers are representative for the cooperative studied because the sample contains a wide variety of farm types.

To summarize: A comparison using various structural and socio-demographic data reveals that both samples represent their cooperative but the samples have no general validity for rural cooperatives in Germany.

In this sample, a maximum of only 3% of employees are also members of the cooperative, making them both employees and owners. Thus, we make a clear distinction between members and employees of the cooperative. This study focuses on the intersecting set of variables, merging the data sets for statistical analyses when the essential content was consistent. The data was analysed using IBM® SPSS® Statistics® 23.0 (Brosius, 2013). Multiple regression analyses were used to uncover how trust within the relationship between members and employees in a rural cooperative can be influenced. Our results are made up of the members as well as to some extent of the employees.

Table 2 gives an overview of the variables' names and definitions. It shows variables regarding hypothesis one to six as well as definitions, items and statements. The explanatory variables constitute actual survey questions. We conducted a component analysis and the Varimax-rotated factor loadings for each item are presented in the Appendix A (see Table A1). The three-factor solution explained 58.49% of the total variance. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test measures a value of 0.862. All items received values of communality ranging from 0.221 to 0.812. The item reflecting the members' assessment of the cooperative's investment policies had a low communality of only 0.221. The reason for this could be the heterogeneous member structure in regard to farm type. This could lead to the members' varying assessments of the cooperative's investment policies. The authors therefore assigned the statement "Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm's performance" to the factor "commitment". We believe that members feel committed to their cooperative as long as the cooperative's investment policies have a

Table 2
Variable's name and definition.
Source: author's research.

Analysis	Variable	Definition	Items	Statements used for analysis	Cronbach's alpha	
1	Trust	"To trust somebody means to understand that his own set of inner rules will bar him from taking advantage of weak positions" (Bonus, 1986, p. 322)	1	I trust my cooperative	Dependent factor	
	Hypotheses one to five	Commitment	Six-point Likert scale "The preference of co-op members to patronize a co-op even when the co-op's price or service is not as good as that provided by an investor-owned firm (IOF)" (Fulton, 1999, p. 423)	4	A long-standing relationship with my cooperative is more important than better prices in the short-term with other private organizations. I would not want to do without the long-standing relationship with my cooperative. I use many services offered by my cooperative. Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm performance. Information access. Clarity of invoices. Understandability of annual reports. Clarity of grain bills. Originally a quantitative response variable.	0.591
		Transparency	Quantitatively determinable variable based on respondent's assessment of information access and how confusing bills and annual reports are.	4	Six-level Likert scale Commitment and reliability. Expertise. Trustworthiness. Ability to solve farm-specific problems. Friendliness. Open Question	0.640
		Obligation	Seven-point Likert scale Equal to one if cooperative fulfills obligations as stated in agreements.	1		–
		Service quality	Dummy variable Quantitatively determinable variable based on respondent's assessment of the service quality after consultation with employees regarding topics such as animal feeding, plant production, marketing or technical issues.	5		0.783
2	Age	Six-point Likert scale Farmer-specific age	1		–	
	Communication	Quantitatively determinable variable based on member's and employee's assessment of the flow of information. Members assess how the flow of information is among members as well as between members and their cooperative. Employees assess how the flow of information is between colleagues and within the department.	4	I exchange information with other members. There is sufficient flow of information between members and their cooperative. Communication with my colleagues works smoothly. The flow of information within my department works well.	Dependent factor	
Hypothesis six	Trust	Members	2	I trust my cooperative. I trust my employer.	–	
		Employees	2			

positive effect on their farm's performance such as on farm prices and farm income. All four variables of hypothesis one to five have acceptable Cronbach alpha values ranging from 0.591 to 0.783 (Hair, 2010).

Based on identifying factors such as commitment, transparency and service quality, a regression model (ordinary least squares = OLS) was run with trust as the dependent variable. OLS tests whether there is a correlation between a dependent and several independent variables. In contrast to a logistic regression, for example, in which the dependent variable is binary, the OLS includes variables on at least an interval scale. Because the explanatory variables correspond to the statements in the questionnaire and were measured with Likert scales, the level of information can be more efficiently used with a multiple regression.

In order to answer hypothesis six, both data sets were merged together. A regression analysis answers the question how strong the impact of trust is on communication within the cooperative. We included variables that constituted survey questions because the variables cover two dimensions that we are looking to include.

4. Hypotheses testing

According to the literature, variables such as commitment, service quality, transparent business procedures and age have a positive impact on trust expressed by the members towards their cooperative. In addition, we assume that the better the cooperative meets its obligations, the better the member's assessment of trust. Results of the multiple regression analysis supported hypotheses one to five.

Almost all of the independent variables received significant correlation values at the 0.01 level, ranging from 0.302 to 0.485. This indicates that trust and the mentioned variables have communality. However, the independent variable age negatively correlates with the variables obligation, commitment and transparency at the 0.05 level, ranging from -0.102 to -0.121. This could induce a low impact of the independent variable age on the dependent variable trust.

Obligation of the cooperative was included as a dependent dummy variable, indicating whether or not the cooperative is fulfilling principles and agreements. Because the literature is inconsistent regarding the factor age, in our study we used the person-specific variable for testing its influence on the metric variable trust of members towards their organization. Age is significant but the effect is nearly zero in this analysis ($\beta = 0.006$, $p \leq 0.05$). In contrast, commitment has the power to increase trust ($\beta = 0.635$, $p \leq 0.001$) as does obligation ($\beta = 0.487$, $p \leq 0.001$). Both service quality ($\beta = 0.423$, $p \leq 0.001$) and transparency ($\beta = 0.179$, $p \leq 0.01$) are also positively and significantly linked to trust. The regression analysis fulfils all statistical requirements such as homoscedasticity, and the Durbin-Watson test indicates a value of 2.069, which confirms the independence of residuals and that the residuals are normally distributed. The Variance Inflation Factor (VIF) analysis results show values between 1.030 and 1.550. VIF tests negative for multi-collinearity. Furthermore, the tolerance values are not higher than 1.0 (0.645 to 0.970) and collinearity should therefore not affect the interpretation of the regression coefficients. The overall model is significant at a level of $p \leq 0.001$ ($F(5, 425) = 123.943$, $p \leq 0.001$, $n = 430$). Consequently, this regression equation can be elaborated with a statistical fitness of $R^2 = 0.593$ and adjusted $R^2 = 0.588$. The regression model explains nearly 59% of the total variance of trust. The statistical testing reported in Table 3 reveals which moderating effect the variables or statements have on the value trust.

Regarding hypothesis six, a regression analysis answers the question how strong the impact of trust on communication within the cooperative is. The variable trust has a significant impact on communication within a cooperative ($F(1, 1721) = 2934.775$, $p \leq 0.001$, $n = 1722$). When the members' and employees' assessment of trust towards their organization increases by one unit (e.g. from totally disagree (1) to disagree (2)), the communication within the organizational network positively increases by up to 7 units ($\beta = 0.675$, $p \leq 0.001$). Practically, when mutual trust between the cooperative and its members can be generated, the shared information among the

Table 3
Regression analysis results.
Source: author's calculation.

Dependent variable					
Model	Independent variable	β	SE	t	Effect
1 Trust	(Constant)		0.332	-6.376	-2.115
	Commitment	0.488***	0.05	12.663	0.635
	Obligation	0.131***	0.125	3.889	0.487
	Service quality	0.235***	0.067	6.328	0.423
	Transparency	0.113**	0.057	3.118	0.179
2 Communication	Age	0.062*	0.003	1.97	0.006
	(Constant)		0.060	22.652	1.360
	Trust	0.794***	0.012	54.175	0.675

Note: Fit statistics for model 1: $R^2 = 0.593$; adjusted $R^2 = 0.588$; $F(5, 425) = 123.943$, $p \leq 0.001$, $n = 431$; * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$.
Fit statistics for model 2: $R^2 = 0.630$; adjusted $R^2 = 0.630$; $F(1, 1721) = 2934.775$, $p \leq 0.001$, $n = 1.723$; * $p \leq 0.05$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.001$.

organization and the farmer is greater. Moreover, trust in the organization significantly promotes the exchange of information among members. The result of the analysis is significant and supports hypothesis six. Overall, the model has the potential to classify 63% of the respondents. There are two ways to measure the effect strength. Among the best known are Cohen's (1992) effect size and Pearson's correlation coefficient. However, if the groups analysed differ greatly in size, Cohen's effect size is recommended because correlation coefficients can be distorted by the size differences. The goodness of fit is 1.30 or equivalent to a strong effect ($R^2 = 0.639$; Cohen, 1992). The following Table 4 summarizes the major findings of this study.

5. Discussion and conclusions

5.1. Discussion of results and conclusions

The constantly changing business environment leads German rural cooperatives to improve their strategies and processes and has increased the distance between cooperatives and their members. Therefore, it would be interesting to know how trust can be improved to realize the cooperative's mission to increase the owners' benefits and to ensure the cooperatives long-term existence despite economic competition. Previous studies have concentrated on members and their trust in their cooperative management. In order to improve the development of trust within a rural cooperative, this research treats members and employees of the same German cooperative as an experimental case. This study identified factors contributing to members' trust towards the trading and service cooperatives' employees and tested the factors' impacts. Furthermore, we analysed the impact of trust on communication within intra-organizational relationships.

Our results clearly support the definition of trust according to Bonus (1994). This definition is an extraction from many definitions as mentioned and analysed in Section 2.1. The definition withstands the confrontation with our results and can continue to be applied.

The results of this study provide insights into examined attributes that have the power to explain how to foster trust between members and employees in rural cooperatives. Moreover, this study confirms existing studies and adds a factor that has an impact on trust: obligation. The following factors such as commitment, service quality, transparency and obligations should be optimized by the cooperative management to develop and stabilize trust.

First, we investigated members' commitment as a factor that fosters trust within a cooperative. The greater the member's commitment to the cooperative, the greater the member's trust in the cooperative. Nevertheless, this result does not explain whether the member is committed because they trust the cooperative or whether the member trusts the cooperative because the member is committed. This is supported by several studies that have discussed trust linked with

Table 4
The main findings summarized in an overview.
Source: author's research.

Code	Hypothesis	Keyword	Finding	
			supported	rejected
1	The greater the member's commitment to the cooperative, the greater the member's trust in the cooperative.	Commitment	X	
2	The more a member perceives the cooperative to be transparent, the better the member's assessment of trust.	Transparency	X	
3	The better the cooperative meets its obligations, the better the member's assessment of trust.	Obligation	X	
4	The older the member gets, the more the member has trust in the cooperative.	Age	X	
5	The better the service quality in consulting, the better the member's assessment of trust.	Service quality	X	
6	The better the employee's and member's assessment of trust, the better the communication within the organizational network in a cooperative.	Communication	X	

Note: X sign = hypothesis is supported; negative sign = hypothesis is rejected.

members' commitment towards their cooperative, e.g. [Barraud-Didier et al. \(2012\)](#). The publication by [Grashuis and Su \(2018\)](#) reviewed empirical literature on agricultural cooperatives. They focused on performance, ownership and governance, finance as well as on members' attitudes. Within members' attitudes, the authors subsumed factors like membership size and heterogeneity of farmers' characteristics that have an impact on commitment. These factors can be addressed by the cooperative's management within relationship management to improve the supply marketed to the cooperative. Positively, the attitudes trust and commitment can change over time ([Hakelius & Hansson, 2016b](#)). Therefore, changes brought about by management can lead to corresponding developments.

Second, there is a significant interdependence between the members' assessment of service quality and their trust in the employees. The employees are the representatives of the cooperative because they act on behalf of the cooperative organization. The better an employed consultant performs during consultation, the greater the members' trust towards their cooperative firm. A high level of service quality can be achieved by the employees' commitment and reliability, by their trustworthiness, their friendliness and last but not least by their ability to solve farm-specific problems. Besides quality, the authors suggest adding a time perspective to evaluate cooperatives' services. Due to the changing structural process within the German agricultural sector, farms are growing and specialising. The sample of members and consumers is decreasing. As shown in Section 2.2, interpersonal trust is moderated by exchanging evidences rather than by a person's personality. One type of evidence can be the ability of cooperatives' employees to solve farm-specific problems, for example. Therefore, [Lewicki and Bunker \(1996\)](#) call the second stage of the trust spiral the "knowledge trust level" that can result in member loyalty. Because loyalty is based on a knowledge trust level, farmers are not likely to trade with private companies as they are committed to their cooperative. In order to strengthen rural cooperatives' own service business, the service quality should be considered to be a key element.

Third, due to the transnational nature of active cooperatives and their complex services, a member is less able understand all aspects or have an opinion that takes all aspects into consideration. Members need to judge their organization using an objective and reasonable process because information asymmetry exists ([Hansen, Morrow, & Batista, 2002](#); [James & Sykuta, 2006](#)). In general, members rely on the transparent actions of cooperative employees because they are signals for securing trust on a knowledge-based trust level. Cooperatives can secure trust with transparent actions. Payment on time is one action for signalling that the cooperative is meeting its obligations towards its members. Trust is fragile ([Luhmann, 2014](#)), and each inconsistent piece of evidence that hints at dishonesty provokes a withdrawal of trust. The perception of transparency can be achieved by promoting an active information culture within a cooperative. Companies use corporate social responsibility (CSR) reporting as a communication tool ([Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2012](#)), informing conscientious stakeholders about a company's sustainable behaviour. One cornerstone of CSR is designing informative and clearly formulated

sustainability reports. Practical suggestions on how to communicate in a transparent manner can be taken from management systems like CSR.

Fourth, older farmers trust their cooperative significantly more than young farm managers, but the effect is minimal. This fact dismisses [Österberg and Nilsson's study \(2009\)](#) and supports [Feng et al. \(2016\)](#). This result can be explained by the fact that trust is based on past symbols, information and other proof ([Oswald, 2006](#)), so that over time, members might experience favourable situations with their organization. In addition, old members pro-actively participate in their cooperative's governance ([Cechin, Bijman, Pascucci, Zylbersztajn, & Omta, 2013](#)), meaning that they are committed and engaged. Therefore, the traditional governance structure of a cooperative positively affects the estimation of transparency which ultimately has an impact on the development of trust rather than the attribute age.

Fifth, the better the cooperative meets its obligations, the better members assess their trust towards their cooperative. Thus, management of cooperatives should monitor present obligations. This can be done using Key Performance Indicators (KPI). As an example, let us assume that a member's traction engine needs to get fixed in a cooperative's garage. The employee of the cooperative's garage agrees on a date when the engine will be ready to be picked up. If the agreement reaches the objective target of e.g. three days, the KPI is fulfilled. At an organizational level, KPIs are quantified indicators that describe operating figures. In the end, they help to convey the various degrees of fulfilment regarding aims that have been set in advance.

Each cooperative is different: Factors that have an impact on trust on the specific cooperative level can be identified and monitored with a tool such as satisfaction surveys. A rural cooperative needs to take into account all internal and external groups when it comes to facing the prospective challenges in a complex and rapidly changing world. The authors recommend asking (young) members and employees who do not trust the cooperative what is needed to develop or regain trust on the individual and organizational levels. This can help reveal how stakeholders within a cooperative can be activated to upgrade trust levels from calculus-based to knowledge-based trust levels.

This point refers to the model which has been applied in this study. The MemberValue model can be applied in the practical implementation of a satisfaction analysis among members of cooperatives in different sectors. Regular queries can serve as a basis for identifying individual KPIs for confidence-building as well as for creating comparisons. Signals serve to develop and stabilize trust. Finally, a successful satisfaction of the members with regard to the signals of trust leads to a sustainable increase in loyalty. In addition, a regular poll of the member's opinions generates stable and reliable results independent of the current mood. Last but not least, this paper examined how trust moderates the communication in interpersonal relationships between employees and members within a rural cooperative. Therefore, the study treats members and employees of the same cooperative as an experimental case. The result of the regression analysis revealed a positive impact of trust on internal communication and exchange of information within groups associated with the cooperatives. This aspect

especially affects organizations with transnational business activities (Shen et al., 2014). Due to the expansion of organizations across borders, for example the dairy cooperative's strategy of internationalization, the diversity of people in the organization steadily increases (Klaus, 2013; Oswald, 2006).

The value trust is a pre-condition for exchanging information within a cooperative. In particular, trust helps to harmonize the conflicts of interest among groups associated with the cooperative and helps foster communication. Communication especially prevents the loss of information if individuals leave the cooperative. As long as people communicate, problems can be solved, ideas can grow and services can be efficiently improved. In the end, better performance can be engendered and the benefits for patrons can increase.

5.2. The advantages and limitations of this research and further investigations

This study applied a MemberValue model to a rural cooperative to assess members' individual factors that have an impact on trust between members and employees in rural cooperatives. Evidence from this study provides a contribution to cooperative sciences; we document that the underlying model can be applied to rural cooperatives. We identified factors that will enable the cooperative to fulfil its promotional mission and its existence in economic competition. Furthermore, this research opens the door to further studies evaluating the complex relationship between members and employees of a cooperative.

Regarding the representativeness of the analysed cooperative, primarily Bronsema and Theuvsen (2010) found considerable differences between agricultural supply and marketing cooperatives. Secondly, this study is experimental in nature. Due to these aspects, the results are not fully transferable to the entire population of members and employees within rural cooperatives. It would be wise to execute further research with a larger sample of rural cooperatives. Additionally, the MemberValue model is extensive. It can lead to fatigue or dropout rates among the participants. Shortened versions with fewer variables and statements should therefore be tested for validity.

A further restriction is that the variable transparency does not

measure all dimensions of this term. The clarity of invoices and the understandability of annual reports is a matter of knowledge rather than of transparency. More research is needed to identify the different aspects of transparency in rural cooperatives. What are the determinants of transparency? Is the use of technical tools like social media or the different governance structures (Chaddad & Iliopoulos, 2013) favourable to transparency?

The third limitation of this study has to do with causality. The authors are aware of the fact that correlation regarding the identified factors can be interpreted in both directions. We recommend that further surveys utilize a Partial Least Squares (PLS) model to analyse in detail the causal aspects and effects on trust. Due to the combination of regression analysis, path analysis and principle components, the PLS method seeks explicit answers for explaining latent variables such as trust, in this case.

Ultimately, employees and members should look to further studies that make it possible to reflect the stakeholder's awareness of others and their self-perception. Further research should address the issue of what happens when discontinuity blocks the trust-building processes within interpersonal systems such as cooperative members and their consultants as well as employed peers and their supervisors. In the context of value change and mechanization, future research should clarify how a trust-building procedure can be facilitated by communication tools and how these should be improved. Because of its benefits, trust is a crucial and useful factor for attaining the visions of cooperatives in a steady flow of environmental changes.

Funding

This research did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial or not-for-profit sectors.

Acknowledgments

We thank the three anonymous reviewers and Kai Faller for their careful reading of our manuscript and their many insightful comments and suggestions.

Appendix A

Table A1
Factor solution for variables that have an impact on trust.
Source: author's research.

Items	Factor		
	1 Service quality	2 Commitment	3 Transparency
KMO (0.862)			
A long-standing relationship with my cooperative is more important than better prices in the short-term with other private organizations.		0.854	
I would not want to do without the long-standing relationship with my cooperative.	0.202	0.865	
I use many services offered by my cooperative.	0.384	0.648	
Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm performance.	0.243		0.381
Information access.			0.687
Clarity of invoices.			0.717
Clarity of grain bills.			0.684
Understandability of annual reports.			0.496
Service quality: Commitment and reliability.	0.853		
Service quality: Expertise.	0.804		
Service quality: Friendliness.	0.767		
Service quality: Ability to solve farm-specific problems.	0.755		0.241
Service quality: Trustworthiness.	0.737	0.280	0.245
Cumulative percentage of the variance explained (%)	26.01	42.47	58.49
Cronbach alpha, average	0.783	0.591*	0.640

* Includes the item Respondent's statement on the cooperative's investment policy and its positive effects on their farm performance.

References

- Adams, I., Gindele, N., & Doluschitz, R. (2016). Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Haupterwerbsbetriebe in Baden-Württemberg. In R. Kühl, J. Aurbacher, R. Herrmann, E.-A. Nuppenau, & M. Schmitz (Vol. Eds.), *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues*. Vol. 51. *Perspektiven für die Agrar- und Ernährungswirtschaft nach der Liberalisierung*. 55. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e. V. vom 23. bis 25. Vol. 51/Münster: Landwirtschaftsverlag September 2015 (pp. 479–481).
- Alberterst, C., & Moser, K. (2007). Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51(3), 116–127. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.51.3.116>(19.06.2017).
- Ashby, W. R. (1976). *An introduction to cybernetics (Repr.)*. University paperbacks, Vol. 80. London: Methuen.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C., & Akremi, A. E. (2012). The relationship between members' trust and participation in the governance of cooperatives: The role of organizational commitment. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 15(1), 1–24.
- Bertalanffy, L. von (1950). The theory of open systems in physics and biology. *Science*, 111(2872), 23–29. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1676073>.
- Bijman, J., Hanisch, M., Sangen, G., & van der (2014). Shifting control? The changes of internal governance in agricultural cooperatives in the EU. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 641–661. <https://doi.org/10.1111/apce.12055>(29.09.2017).
- Blisse, H. (2010). Der Beitrag einer differenzierten (kredit-)genossenschaftlichen Überschussverwendung zur regionalen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung. In R. Doluschitz (Ed.), *Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung (Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim No. 29)*Stuttgart: Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim pp. 91–109.
- Bonus, H. (1986). The cooperative association as a business enterprise: A study in the economics of transactions. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 142(2), 310–339. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40750872>.
- Bonus, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder*. Tübingen: Mohr.
- Böttiger, J.-M. (2009a). Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften. Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster)*. Münster: Institut für Genossenschaftswesen.
- Böttiger, J.-M. (2009b). Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster)*. Münster: Institut für Genossenschaftswesen.
- Böttiger, J.-M. (2009c). *MemberValue für Wohnungsgenossenschaften: Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften und Handlungsempfehlungen für ein MemberValue-Management*. Münstersche Schriften zur Kooperation, Vol. 86. Aachen: Shaker Verlag GmbH.
- Bronsema, H., & Theuvsen, L. (2010). *Struktur und Erfolg deutscher Hauptgenossenschaften*. Retrieved from http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2010/Short_paper_2010/56.Bronsema-Theuvsen-OEGA_TB_2010.pdf.
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21 (1. Aufl.)*. Heidelberg: Hamburg: Mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Zylbersztajn, D., & Omta, O. (2013). Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: Evidence from Brazil. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(4), 443–468. <https://doi.org/10.1111/apce.12023>(19.05.2017).
- Chaddad, F., & Illopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155> Retrieved from.
- Cook, M. L. (1995). The future of U.S. Agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, 77, 1153–1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. Retrieved from <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=4&sid=fce239d-44a3-4f27-8621-febcb8e48e254%40sessionmgr4009&hid=4107&hdata=JnNpdGU9ZWhvc3QrbGl2ZQ%3d%3d#AN=46193268&db=a9h>.
- Creed, W. E. D., & Miles, R. E. (1996). Trust in organizations: A conceptual framework linking organizational forms, managerial philosophies, and the opportunity costs of controls. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 16–38). Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- de Lauwere, C. (2015). *Needs of young farmers in EU-28*. Retrieved from http://ec.europa.eu/agriculture/events/2015/young-farmers/de-lauwere_en.pdf.
- Deutsch, M., et al. (1962). Cooperation and trust: Some theoretical notes. In M. R. Jones (Ed.), *Nebraska symposium on motivation* (pp. 275–319). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450>.
- 10640(27.07.2017).
- Doney, P. M., Cannon, J. P., & Mullen, M. R. (1998). Understanding the influence of national culture on the development of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 601–620. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259297>.
- Dülfer, E. (1995). *J. Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative (2., überarb. und erw. Aufl.)*. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- Feng, L., Friis, A., & Nilsson, J. (2016). Social capital among members in grain marketing cooperatives of different sizes. *Agribusiness*, 32(1), 113–126. <https://doi.org/10.1002/agr.21427> Retrieved from.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2012). Transparent Information System for Sustainability. A Sectoral Analysis. *Procedia Technology*, 5, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2012.09.004>.
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2001). Organizational commitment in a mixed oligopoly: Agricultural cooperatives and investor-owned firms. *American Journal of Agricultural Economics*, 83(5), 1258–1265. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1244817>.
- Fulton, M. (1999). Cooperatives and member commitment. *The Finnish Journal of Business Economics*, 418–437 http://ta.hse.fi/1999/4/ta_1999_04_a4.pdf.
- Gerlach, S., Köhler, B., & Spiller, A. (2005). Farmers as suppliers and investors: Management of supplier- and investor-relations in the agribusiness. In I. Darnhofer, S. Pöchltrager, & E. Schmid (Eds.), *Journal of the Austrian Society of Agricultural Economics: Vol. 14. Documentation of the 14th ÖGA-conference "Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft - Lokale und globale Herausforderungen" that took place from 23th to 24th September 2004 in Vienna* (Vol. 14, pp. 221–233). Wien: Facultas Verlag. Retrieved from http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2004/04_Gerlach.pdf.
- Goel, S. (2013). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 41–46. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2012.11.002>.
- Grashuis, J., & Su, Y. (2018). A review of the empirical literature on farmer cooperatives: Performance, ownership and governance, and member attitude. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 1–26. <https://doi.org/10.1111/apce.12205>.
- Grosskopf, W. (1996). Marktorientierung und Mitgliederbindung genossenschaftlichen Managements - ein Spannungsfeld der Zukunft? In A. Herrmann (Ed.), *Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen: Vol. 11. Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems. Bericht über die Genossenschaftswissenschaftliche Tagung des Kreises zur Förderung des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Hamburg e.V. im März 1995*Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht pp. 32–43.
- Hahn, O. (1990). Der Förderungsauftrag der Genossenschaften. In J. Laurinkari (Ed.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (pp. 86–95). München: Oldenbourg.
- Hair, J. F. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. 7., global, ed. Upper Saddle River NJ u.a.: Pearson.
- Hakelius, K. (1999). Farmer cooperatives in the 21st century: Young and old farmers in Sweden. *Journal of Rural Cooperation*, 27(1), 31–54. Retrieved from <http://purl.umn.edu/61946>.
- Hakelius, K., & Hansson, H. (2016a). Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 19(4), 23–36. [https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0219\(19.05.2017\)](https://doi.org/10.22434/IFAMR2015.0219(19.05.2017)).
- Hakelius, K., & Hansson, H. (2016b). Measuring changes in farmers' attitudes to agricultural cooperatives: Evidence from Swedish agriculture 1993–2013. *Agribusiness*, 32(4), 531–546. <https://doi.org/10.1002/agr.21464>.
- Hammerschmidt, M. (2003). *Kundenbindung durch Mitgliedschaft in Genossenschaftsbanken: Identitätsorientierung als strategischer Erfolgsfaktor*. Zugl.: Münster, Univ., Diss., 2002. *Münstersche Schriften zur Kooperation*, Vol. 58. Herzogenrath: Shaker Verl.
- Hammerschmidt, M. (2010). Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften. Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge. In T. Theurl (Ed.), *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster No. 80)*. Münster: Institut für Genossenschaftswesen.
- Hansen, M. H., Morrow, J. L., Jr., & Batista, J. C. (2002). The impact of trust on co-operative membership retention, performance, and satisfaction: An exploratory study. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5(1), 41–59. [https://doi.org/10.1016/S1096-7508\(02\)00069-1](https://doi.org/10.1016/S1096-7508(02)00069-1) Retrieved from.
- Hardin, R. (1996). Trustworthiness. *Ethics*, 107(1), 26–42. <https://doi.org/10.1086/233695> Retrieved from.
- Hartmann, N. (1932). *Ethics: Volume II. Moral values*, Vol. 2New York: The Macmillan Company. Retrieved from <https://de.scribd.com/document/58738019/Hartmann-Nicolai-Ethics-Vol-II-Moral-Values>.
- Hewett, K., & Bearden, W. O. (2001). Dependence, trust, and relational behavior on the part of foreign subsidiary marketing operations: Implications for managing global marketing operations. *Journal of Marketing*, 65(4), 51–66. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.4.51.18380>(19.05.2017).
- Höhler, J. (2017). Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67(1), 21–35. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0003>.
- James, H. S., Jr., & Sykuta, M. E. (2005). Property right and organizational characteristics of producer-owned firms and organizational trust. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76(4), 545–580. <https://doi.org/10.1111/j.1370-4788.2005.00289.x>.
- James, H. S., Jr., & Sykuta, M. E. (2006). Farmer trust in producer- and investor-owned firms: Evidence from Missouri corn and soybean producers. *Agribusiness*, 22(1), 135–153. <https://doi.org/10.1002/agr.20069>(28.07.2017).
- Klaus, J. (2013). *Exportpotentiale genossenschaftlich organisierter Molkeunternehmen in Süddeutschland (Dissertation)*. Stuttgart: Universität Hohenheim.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224–233.
- Laurinkari, J. (1990). Mitgliederpartizipation in der Genossenschaft. In J. Laurinkari

T. Jensen-Auermann et al.

Journal of Co-operative Organization and Management 6 (2018) 100–110

- (Ed.). *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (pp. 460–473). München: Oldenbourg.
- Lewicki, R. J., & Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* Thousand Oaks, California: SAGE Publications pp. 114–139.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (5. Aufl.). UTB, Vol. 2185UVK-Verl.-Ges; UTB: Konstanz, Stuttgart. Retrieved from <http://www.utb-studi-e-book.de/9783838540047>.
- Männicke, A. (1990). Mitarbeiter-Mitbestimmung in Genossenschaften aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In J. Laurinkari (Ed.). *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* München: Oldenbourg pp. 176–187.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258792>.
- McEvily, B., Perrone, V., & Zaheer, A. (2003). Trust as an organizing principle. *Organization Science*, 14(1), 91–103. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/3086036>.
- Menold, N., & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines)*. Retrieved from <https://doi.org/10.15465/sdm-sg.015>.
- Nilsson, J., Kihén, A., & Norell, L. (2009). Are traditional cooperatives an endangered species? About shrinking satisfaction, involvement and trust. *The International Food and Agribusiness Management Review*, 12(4), 101–122.
- Ole Borgen, S. (2001). Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 72(2), 209–228. [https://doi.org/10.1111/1467-8292.00165\(13.07.2017\)](https://doi.org/10.1111/1467-8292.00165(13.07.2017)).
- Österberg, P., & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives: The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25(2), 181–197. [https://doi.org/10.1002/agr.20200\(04.07.2017\)](https://doi.org/10.1002/agr.20200(04.07.2017)).
- Oswald, M. E. (2006). Vertrauen in Personen und Organisationen. In H.-W. Bierhoff, & D. Frey (Eds.). *Handbuch der Psychologie. Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie* pp. 710–716.
- Ringle, G. (2007). Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 57(4), 284–298.
- Röhl, D., & Hatak, I. (2017). Das Management zwischenbetrieblicher Kooperationen. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 64(3), 387–400.
- Rotter, J. B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*, 35(4), 651–665. [https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x\(19.06.2017\)](https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x(19.06.2017)).
- Rotter, J. B. (1980). Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *The American Psychologist*, 35(1), 1–7. [https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1\(19.06.2017\)](https://doi.org/10.1037/0003-066X.35.1.1(19.06.2017)).
- Schlenker, B. R., Helm, B., & Tedeschi, J. T. (1973). The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(3), 419–427. [https://doi.org/10.1037/h0034088\(19.06.2017\)](https://doi.org/10.1037/h0034088(19.06.2017)).
- Schnell, R., Hill, P. B., & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung (9, aktualis. Auflage)*. München: Oldenbourg, R.
- Schröder, J. (1997). *Der moderne Förderauftrag im Gründungsgeschäft der Kreditgenossenschaften: Herleitung, Funktion und Möglichkeiten der Umsetzung*. Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 1996. *Kooperations- und genossenschaftswissenschaftliche Beiträge*, Vol. 40. Münster (Westfalen): Regensburg.
- Shen, J., Tang, N., & D'Netto, B. (2014). A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: The case of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource*, 25(12), 1720–1738. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.859163> Retrieved from.
- Sroka, W. (2011). Problem of trust in alliance networks. *Organizacija*, 44(4), [https://doi.org/10.2478/v10051-011-0010-0\(19.05.2017\)](https://doi.org/10.2478/v10051-011-0010-0(19.05.2017)).
- Stappel, M. (2016). *Die deutschen Genossenschaften 2016: Entwicklungen - Meinungen - Zahlen. Sonderthema: Digitalisierung - Herausforderungen und Chancen für Genossenschaften (Die deutschen Genossenschaften No. erscheint jährlich, jeweils im Herbst)*. Wiesbaden.
- Statistics Germany (2016). *Tabellen Kapitel C, H.II und H.III des Statistischen Jahrbuchs - Landwirtschaft - Master - BLE*. Retrieved from <http://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-kapitel-c-hii-und-hiii-des-statistischen-jahrbuchs/>.
- Tschöpel, M. (2011). Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie: Eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie. In T. Theurl (Ed.). *ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Arbeitspapiere No. 109)* Münster: Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10419/55774>.
- Tschöpel, M. (2013). Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken. In T. Theurl (Ed.). *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster (Arbeitspapiere No. 134)*. Münster: Institut für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P., & van Dijk, G. (2015). Building up active membership in cooperatives. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 14(1), 42–52. Retrieved from http://newmedit.iamb.it/static_content/185,185,new-medit.htm.



Tessa Jensen-Auermann is a research assistant and PhD candidate at the University of Hohenheim of Stuttgart-Hohenheim, at the Research Center of Cooperatives. Her research interests are in the field of membership management in rural cooperatives.



Isabel Adams graduated at the University of Hohenheim-Stuttgart. Since 2016 she is a research assistant and PhD candidate at the Research Center of Cooperatives at the University of Hohenheim and researches about cooperatives.



Prof. Dr. Reiner Doluschitz is professor at the University of Hohenheim-Stuttgart, Institute of Farm Management, Department of Computer Applications and Business Management in Agriculture. He is the head of the Research Center for Cooperatives and the Food Security center, both located at University of Hohenheim; he is a (leading) member of different boards and committees, e.g. Agroscope Scientific Board, CH; Raiffeisen-Foundation; GESTE-Baden-Württemberg; supervisory committee Volksbank Göttingen.

2.3 Die Rolle von ländlichen Genossenschaften zur Förderung ihrer Mitglieder im ländlichen Raum

Betroffen von Megatrends wie Globalisierung und demografischer Wandel ist auch der ländliche Raum in Deutschland. Die damit einhergehenden Veränderungen veranlassen ländliche e.G. tätig zu werden, um ihre Mitglieder entsprechend zu fördern. Die folgenden vier Beiträge geben zum einen eine prägnante Einführung in das Thema Megatrends und beleuchten im spezifischen Praxisbeispiele von e.G. und ihren Förderzielen in ländlichen Räumen. Zum anderen wird die Frage beantwortet, ob das partizipierende Mitglied aufgrund seiner Heterogenität als immaterielle Ressource identifiziert respektive wahrgenommen wird. Abschließend wird ein genossenschaftliches Modell als Lösung der Herausforderungen in der Daseinsvorsorge im ländlichen Raum vorgestellt.

2.3.1 Globale Megatrends – ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Doluschitz, R. (Hrsg.), Hohenheimer Genossenschaftsforschung, 2018, Stuttgart: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, S. 160-179

Autoren: Jensen-Auvermann, Tessa

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form 2018 in der Hohenheimer Genossenschaftsforschung auf den Seiten 160 bis 179 veröffentlicht. Die Veröffentlichung der Originalpublikation erfolgt mit freundlicher Genehmigung von Prof. Doluschitz.

Tessa Jensen-Auermann

Globale Megatrends — ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften

„The most reliable way to anticipate the future is by understanding the present”¹.

Megatrends zeigen auf, welche Entwicklungen zukünftig zu erwarten sind. Sie sind u. a. von Interesse, da sie Kundenbedürfnisse beeinflussen. Welche Megatrends für die Agrar- und Ernährungswirtschaft allgemein relevant sind, fasst die Studie von PricewaterhouseCoopers zusammen.² Außerdem zeigt Batt in seinem Beitrag, sechs Megatrends auf, welche wesentlichen Einfluss auf die Gartenbauindustrie haben.³ Daher hat dieser Beitrag das Ziel, spezifische Megatrends für ländliche Genossenschaften und mögliche Handlungsempfehlungen vorzustellen, Gedankenanstöße sowie einen Ausblick zu geben.

1 Definition Megatrends

Der US-Amerikaner John Naisbitt begründete 1982 den Begriff Megatrend. Als Zukunftsforscher versteht er unter Megatrends, dass jene die Menschen welt-weit zwischen sieben und zehn Jahren beeinflussen. Aktuellere Quellen sprechen von einer Halbwertszeit – Zeitpunkt bis zum Maximum ihres Wirksamwerdens – zwischen 25 und 30 Jahren.⁴ Überdies induzieren Megatrends Wandlungsprozesse in allen sozialen, ökonomischen, politischen, technologischen

¹ NAISBITT, J. (1982): Megatrends. Ten new directions transforming our lives. Warner books.

² PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC) (2014): Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie. Auf dem Weg zu einer wettbewerbsfähigeren und nach- haltigeren Branche. URL: <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Megatrends+Agrar-+und+Ernaehrungsindustrie/?card=12818>, (Einsicht: 04.10.2018).

³ vgl. BATT, P. J. (2018): Responding to the challenges presented by global megatrends. In: Acta Horti- culturae. S. 1-12.

⁴ vgl. ZUKUNFTSINSTITUT GMBH (2016): Megatrends. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/>, (Einsicht: 04.10.2018).

sowie ökologischen Bereichen einer Gesellschaft.⁵ Dabei bedingen sich die Megatrends gegenseitig, wodurch die nachfolgend aufgeführten Trends nicht trennscharf zu betrachten sind.⁶ Demnach ist auch der Agrar- und Ernährungssektor hinsichtlich „neue[r] Faktoren des Wirtschaftswachstums und der Erschöpfung der natürlichen Ressourcen“ dazu aufgefordert, sich mit Megatrends und ihrer Bedeutung für die Branche auseinanderzusetzen.⁷

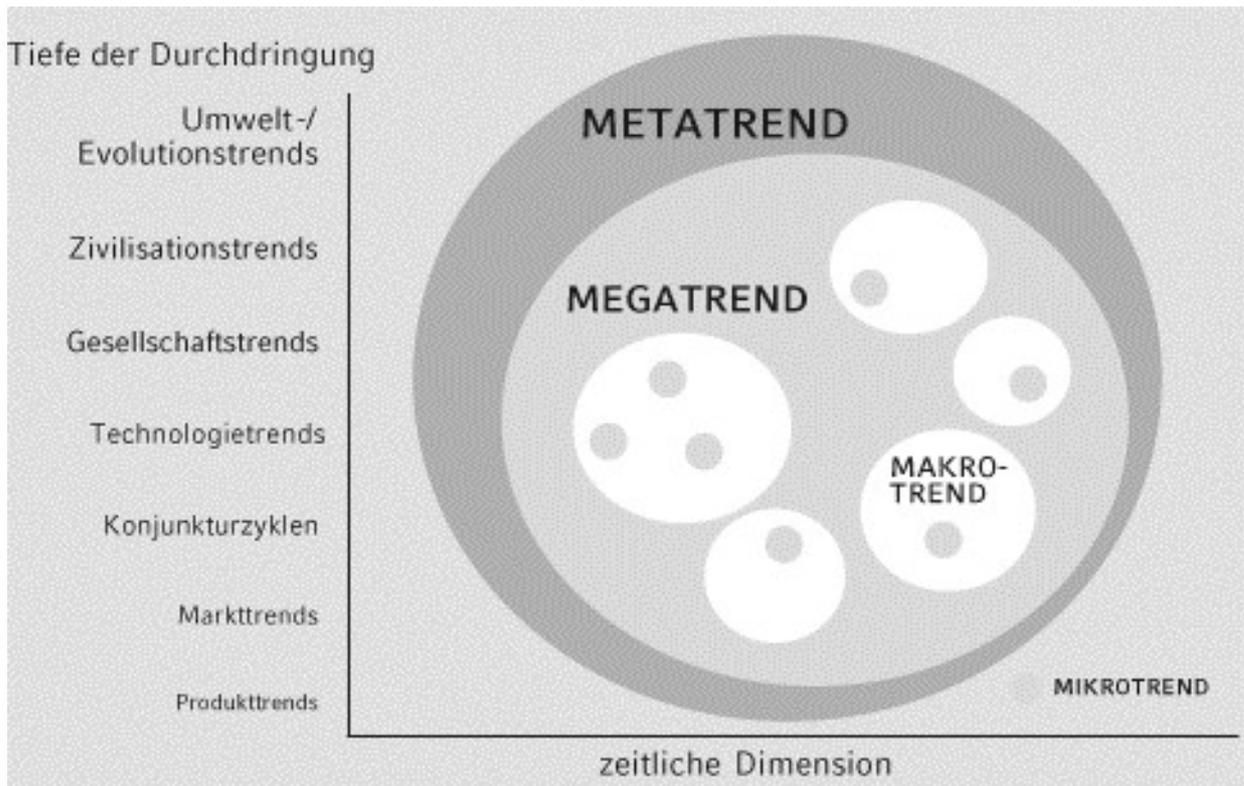


Abbildung 1: Megatrend.

Quelle: Commerzbank AG, 2013.⁸

⁵ vgl. TORTAJADA, C. und BISWAS, A. K. (2018): Impacts of megatrends on the global water landscape. In: International Journal of Water Resources Development 34 (2), S. 147-149.

⁶ vgl. NAISBITT, J. (1982), Fn. 1.

⁷ KOWALSKI, A. (2017): Agriculture of the European Union towards new megatrends. In: Bulgarian Journal of Agricultural Economics and Management 62 (4), S. 3-12.

⁸ vgl. COMMERZBANK AG (2013): Den Megatrends auf der Spur (Teil 1). URL: http://zertifikate.commerzbank.de/SiteContent/1/1/2/525/90/030_megatrends.html, (Einsicht: 19.10.2016).

2 Herausforderungen für die Landwirtschaft und potentielle genossenschaftliche Handlungserfordernisse

Die folgenden Abbildungen sind einem Vortrag aus dem Jahr 2016 entnommen, gehalten von Prof. Dr. Reiner Doluschitz in Baden-Württemberg. Auszugsweise werden Aufzählungen der Abbildungen in diesem Beitrag besprochen. Der nach unten gerichtete Pfeil in den folgenden Abbildungen stellt die Auswirkungen des Megatrends auf die Landwirtschaft dar und der nach oben weisende Pfeil zeigt potentielle Reaktionsmöglichkeiten der ländlichen Genossenschaften auf.

2.1 Neo-Ökologie

U. a. als Folge von Versalzung, Erosion, Überweidung, Versiegelung, Hochwasser und von Dürreperioden werden fruchtbare Landflächen knapp und Anbauzonen verschieben sich nach Norden. Das Klima ist einer der Standortfaktoren in der Pflanzenproduktion und bestimmt das Ertragspotential, weil es Einfluss nimmt auf das Entwicklungs-, Reproduktions- und Wachstumsvermögen der Pflanzen. Es kann zu Engpässen bei der Nahrungsversorgung kommen.

Außerdem nähern sich wichtige Ressourcen auf unserer Erde ihrem Ende (Z. B. Phosphat: Dieser wesentliche Bestandteil der Ernährung von Flora und Fauna ist weltweit begrenzt und zusätzlich über einzelne Länder ungleich verteilt.)⁹. Parallel dazu steigt in den Schwellenländern der Energie- und Rohstoffbedarf an. Demnach werden Ressourcen in Deutschland zum Teil ausgetauscht durch weniger knappe oder regenerierbare Ressourcen (z. B. Silphie-Anbau und Gras von kommunalen Flächen als Einsatz für Biogasanlagen; Biokraftstoffe; Windenergie). Weiterhin werden Konzepte zur Ressourcen- und Energieeinsparung sowie Recycling in einzelnen Ländern etabliert (z. B. E-Mobility; Verpackungsgesetz 2019). Ferner wird diese Ökologisierung der deutschen Gesellschaft durch eine sensible Teilgruppe angetrieben: LOHAS=Lifestyle of Health and Sustainability. LOHAS haben Bewusstsein für unsere Umwelt, verfolgen die

⁹ U.S. DEPARTMENT OF THE INTERIOR – U.S. GEOLOGICAL SURVEY (USGS) (2018): Phosphate Rock: Statistics and Information. URL: minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/phosphate_rock/index.html,

Ziele der Nachhaltigkeit, konsumieren ethisch und dies ebenfalls um ihr körperliches Wohlbefinden zu stärken. Der Verbraucher konsumiert mit einer Mischung aus Ökologie, Ökonomie und Soziales.¹⁰

Vor dem Hintergrund der Lebensmittel- sowie Ressourcenverknappung und der wachsenden Bevölkerung ist zukünftig die Frage zu beantworten: Wie sollen bzw. wie produzieren, transportieren, lagern, verkaufen und entsorgen wir derzeit Lebensmittel?¹¹ Unternehmen sind offene Organisationen, welche mit ihrer Umwelt im stetigen Austausch stehen. „Sie [Unternehmen] leben von und in dieser Gesellschaft“.¹² Demzufolge finden gesellschaftliche Entscheidungen, wie beispielsweise der Wunsch nach einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise, bei den Unternehmen in ihrem wirtschaftlichen Handeln Beachtung.¹³ Die Bedeutung von Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung, um u. a. eine wachsende Weltbevölkerung zu ernähren, liegt darin begründet, dass Organisationen, wie ländliche Genossenschaften, auf „die Inhaltsstoffe, den Gebrauchsnutzen, die Lebensdauer und Recyclingfähigkeit sowie die ökologischen, ökonomischen und sozialen Auswirkungen der von ihnen hergestellten Produkte und Dienstleistungen durch die Produkt- bzw. Leistungsgestaltung, die Auswahl der Inhaltsstoffe und den Leistungsumfang der Produkte“ Einflussnehmen.¹⁴

(Einsicht: 04.12.2018).

¹⁰ vgl. ZUKUNFTSINSTITUTS GMBH (2016): Megatrend Neo-Ökologie. URL: <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-neo-oekologie/>, (Einsicht: 18.10.2016).

¹¹ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2.

¹² COLSMAN, B. (2016): Nachhaltigkeitscontrolling. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 5.

¹³ vgl. COLSMAN, B. (2016), Fn. 12.

¹⁴ KIRSCHTEN, U. (2017): Nachhaltiges Personalmanagement. UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München. S. 17.

NEO-ÖKOLOGIE

■ Klimawandel und Ökologisierung

UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



- anhaltender Schadstoffausstoß (THG)
- Erderwärmung um 1,5°C zum vorindustriellen Zeitalter
- Wassermangel und -verschmutzung nehmen zu
- begrenzte, fruchtbare Landflächen
- Verschiebung der Anbauzonen nach Norden
- Verschärfung der Energie- und Ressourcenlage

- Waldumbau in der Forstwirtschaft
- Fruchtfolgen, Sortenwahl, Bodenbearbeitung in der Landwirtschaft
- Umweltschutztechnologien sowie Beregnungsvorrichtungen, Dünger mit Langzeitwirkungen, angepasste Pflanzenschutzmittel, Züchtung, Energiepflanzen, Hagelflieger, Gewächshäuser mit Geothermie
- Lebensmittel: Produktion, Beschaffung, Verbrauch?

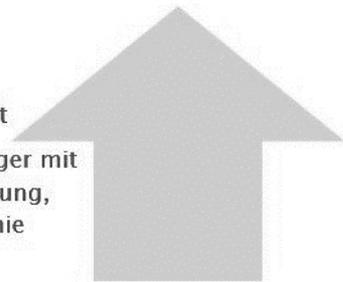


Abbildung 2: Neo-Ökologie – Klimawandel und Ökologisierung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Als Reaktion auf klimatische Entwicklungen werden standortangepasste und resistente Sorten gezüchtet und die Nährstoffaneignung von Pflanzen gezielt verbessert. Innerhalb der Forstwirtschaft werden verstärkt Mischwälder kultiviert, um dem Schädlingsdruck Stand zu halten und die Transpirationsraten zu verbessern. Mittels Smart Farming kann der Tierhaltungskritik seitens der Gesellschaft entgegengewirkt sowie ressourcensparendes Wirtschaften ermöglicht werden. Jedoch übernehmen grundlagenforschende Einrichtungen in Deutschland mehr und mehr Hoheitsaufgaben für die Europäische Union. Die entstehende Lücke können ländliche Genossenschaften helfen zu schließen, denn der Bedarf nach Pflanzenzüchtung ist da. Ländliche Genossenschaften können standortspezifische (On-Farm)Sortenversuche und Feldbegehungen durchführen sowie Anbauverfahren prüfen.

Zudem könnten ländliche Genossenschaften das Informationsnetzwerk zwischen Forschung, Politik und Landwirt ausbauen und aktuelle Umweltschutztechnologien erwerben. Jene können den Mitgliedern zu einem entsprechenden

Mietpreis zur Verfügung gestellt werden. Dadurch wird die Entstehung von Umweltschutztechnologien gefördert.

2.2 Urbanisierung

Eine zunehmende Anzahl von Menschen ziehen in die Städte und jene wachsen rapide.¹⁵ Sogenannte Megastädte mit über 10 Millionen Menschen entstehen. Auf der einen Seite gestaltet es sich als problematisch eine adäquate Anzahl an Wohnungen, Wasser¹⁶- und Stromversorgung sowie Müllentsorgung bereitstellen zu können.¹⁷ Zudem wird das natürliche Ökosystem, welches zur Grundlage von Leben benötigt wird, belastet. Auf der anderen Seite entstehen teilweise innovative Wohn- und städtebauliche Konzepte und effiziente Infrastrukturen.¹⁸

Aufgrund der Urbanisierung stellen sich ländliche Räume die Frage, wie (logistische) Lösungen für die Ver- und Entsorgung von Müll, Abwässern und Lebensmitteln der wachsenden Städte ausgestaltet werden sollen. Außerdem ist die Selbstversorgungsrate von Städten für Lebensmittel wie Eier, Milch und Gemüse gering. Zusammenarbeit von Lebensmittelproduzenten, Konsumenten, Städten und Kommunen ist gefordert, um hohe Luftverschmutzungen, mangelnde sanitäre Versorgung, stinkende Müllberge, aber auch die Versorgung mit Lebensmitteln zu ermöglichen. Das Konzept der solidarischen Landwirtschaft, bei welchem Erzeuger und Verbraucher sich die Produktionskosten teilen und dafür mit frischen landwirtschaftlichen Produkten bezahlt werden, sind in diversen deutschen Städten eine erprobte Alternative zum Lebensmitteleinzelhandel.

Im Gegensatz dazu kommt es zu einer zunehmenden Entleerung und Versorgungslücken in Ländlichen Räumen. Die Versorgungslücken werden u. a. sichtbar durch die Schließung von Arztpraxen, Nahversorgungseinrichtungen und

¹⁵ BATT, P. J. (2018): Fn. 3, S. 1-12.

¹⁶ vgl. TORTAJADA, C. und BISWAS, A. K. (2018): Fn. 5, S. 147-149.

¹⁷ vgl. HANSJÜRGENS, B. und HEINRICHS, D. (2007): Mega-Urbanisierung: Chancen und Risiken. URL: <http://www.bpb.de/internationales/weltweit/megastaedte/>, (Einsicht: 09.20.2018).

¹⁸ vgl. KIRSCHTEN, U. (2017): Fn. 14, S. 21.

Poststationen¹⁹ sowie durch renovierungsbedürftige Turnhallen und Kürzungen im öffentlichen Personen-Nahverkehr. Dadurch verlieren ländliche Räume an Attraktivität für Bewohner, Unternehmen und fördern die zunehmende Entleerung dieser Räume. Durch die Abwanderung der Bürger und Unternehmer leiden die Kommunen an finanziellem Mangel, wodurch weitere Leistungen und Aufgaben für Ländliche Räume reduziert werden. Diese Abwärtsspirale wird teilweise durch ländliche Genossenschaften gedrosselt. Durch das „umfassende[.] Leistungsspektrum“ von ländlichen Genossenschaften werden in vielen Regionen Versorgungslücken geschlossen, so „dass der Ländliche Raum lebensfähig bleibt und weiter an Anziehungskraft gewinnt“.²⁰

Aufgrund von Arbeitslosigkeit, Abwanderung²¹ und Überalterung brechen im ländlichen Raum Versorgungsleistungen wie Hallenbäder und öffentlicher Nahverkehr weg. Immer öfter wird die Rechtsform Genossenschaft gewählt, um ehemals kommunale Aufgaben zu übernehmen. Genossenschaften bieten Ver- und Entsorgungsleistungen an, ersetzen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen, betreiben Schwimmbäder oder übernehmen Kinderbetreuung.²² Folglich werden Kommunen und ländliche Regionen gestärkt und interessanter für Bewohner wie LOHAS, Investoren und Unternehmen (z. B. Ökodörfer wie Tempelhof zwischen Stuttgart und Nürnberg, Dottenfelderhof nördlich von Frankfurt u. a. sowie Demenzdorf Hogeweyk in den Niederlanden).

Der Platzmangel in den Städten, die hohen Mieten und die zunehmende Digitalisierung etlicher Lebensbereiche eröffnen ländlichen Räumen Wachstumschancen, in Form von Angeboten für selbstbestimmte Arbeitnehmer im Home-

¹⁹ vgl. BARLÖSIUS, E. und NEU, C. (2007): „Gleichwertigkeit – Ade?“ Die Demographisierung und Phe-ripherisierung entlegener ländlicher Räume. In: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft 146 (1), S. 77-92.

²⁰ DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V. (DGRV) (o.J.): Raiffeisen-Genossen-schaften. URL: <https://www.dgrv.de/de/genossen-schaftswesen/sparten/raiffeisengenossenschaften.html>, (Einsicht: 04.12.2018).

²¹ vgl. STATISTA GMBH (2016): Prognose zur Entwicklung des Anteils von Stadt- und Landbewohnern in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2050. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/stu-die/167166/umfrage/prognose-des-bewohneranteils-nach-wohnstandort-seit-1990/>, (Einsicht: 09.20.2018).

Office oder selbstfahrenden Autos. Letztere ermöglichen Pendlerzeiten effizienter zu nutzen. Gefordert wird daher die Breitbandkluft zu schließen. Glaser und Roth (2016) schlagen vor, das Netz durch Mitglieder zu finanzieren und zu betreiben. Operative Tätigkeiten könnten ausgelagert werden.²³

Weiterhin kann gefragt werden, können subsidiär-kooperative genossenschaftliche Organisationsmodelle eine mögliche Lösung für ländliche Räume sein? Beispielsweise eine *Dorfgenossenschaft*, welche Tätigkeitsfelder wie Gasthaus, Sozialgenossenschaft, Volks- und Raiffeisenbanken, Hallenbad u. ä. modular und erweiterbar unter einem gemeinsamen Dach bündelt.²⁴ Das bedeutet, Primärgenossenschaften, welche zur Kooperation bereit sind, finden sich unter dem Dach einer *Dorfgenossenschaft* wieder. Welche materiellen respektive immateriellen Vorteile ergeben sich aus einer Kooperation im Bereich der Daseinsvorsorge für (ländliche) Genossenschaften? Zum einen können einzelne Leistungen zu geringeren Kosten angeboten und kommunale Träger entlastet werden und zum anderen kann eine *Dorfgenossenschaft* immaterielle Vorteile wie die Entlastung des Ehrenamtes sowie eine höhere Auslastung mit sich bringen sowie die Selbsthilfe unter den Genossenschaften stärken.²⁵

Urban Gardening Projekte, wie z. B. auf brachliegenden Industrieflächen von Detroit, New York, Paris oder Berlin, oder vertikale Höfe, teilweise gepaart mit Aquakulturen, ermöglichen effizient und effektiv Grundnahrungsmittel in der Stadt zu produzieren. Menschen akzeptieren u. a. Innovationen eher, wenn sie direkt involviert werden.²⁶ Daher kann diese Form der Landwirtschaft die Akzeptanz und die Sensibilisierung für das Thema Landwirtschaft beim Verbraucher schärfen, indem er zum Mitmachen angeregt wird; dies kann bereits bei den Kindergartenkindern erfolgen. Altlandwirte könnten hier Führung auf Lehr- und

²² vgl. ADAMS, I. et al. (2018): Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno- Haus. In: Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen. 28. Tagungsband. S. 35-36.

²³ vgl. GLASER, R. und ROTH, M. (2016): Praxisbericht: Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2016, S. 31-44.

²⁴ vgl. ADAMS, I. (2016): Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge. In: DOLUSCHITZ, R. (Hrsg.): Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2016, S. 46-57.

²⁵ vgl. ADAMS, I. et al. (2018): Fn. 22, S. 36.

²⁶ vgl. GESELLSCHAFT FÜR BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER LEBENSMITTELWIRTSCHAFT MBH (LMW) (2015): Studie: Essbare Innovationen. URL: <http://www.lebensmittelwirtschaft.org/pressekonferenzpraesentation-studie-essbare-innovationen/>, (Einsicht: 07.11.2016).

Themenhöfen in der Stadt, am Stadtrand oder auf dem Land vornehmen (vgl. Megatrend Silver Society). Neben der aktiven Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht die stadtnahe Produktion von Lebensmitteln, auf kurzen Wegen, frische Produkte in die Stadt und somit direkt zum Endverbraucher zu bringen. Städtische Abfälle können indirekt als Dünger verwendet werden.

URBANISIERUNG

Zunehmende Verstädterung

UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



*STRESS IST HIER
DRAUSSEN GANZ WEIT
WEG. GENAU WIE
DER NÄCHSTE ARZT.*

HILF MIT, DEN WANDEL ZU GESTALTEN! stadt-land-zukunft.de

- zunehmende Entwicklungsprobleme von ländlichen Räumen
- 2050: 16 % der Deutschen leben auf dem Land
- Megastädte

- Funktionserhaltung in Ländlichen Räumen
- Optionen für Dörfer: „Dorfgenossenschaften“
- logistische Herausforderung annehmen: Ver- und Entsorgung
- Urban Gardening, Vertikale Landwirtschaft

Quelle: Caritas Kampagne 2015, Flyer

Abbildung 3: Urbanisierung – Zunehmende Verstädterung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016. Abbildung: Caritas Kampagne 2015, Flyer.

2.3 Silver Society (Demografischer Wandel)

Unter Silver Society wird hauptsächlich die demografische Entwicklung in Deutschland verstanden: „Seit 2006 [...] übersteigt der Altenquotient den Jugendquotient“.²⁷ Folglich stehen weniger junge Menschen als potentielle Arbeitnehmer für die Agrar- und Ernährungswirtschaft zur Verfügung.²⁸ Überdies beeinflusst der Megatrend Silver Society die Kundenbedürfnisse dahingehend, dass der Nachfrager nachhaltig erzeugte, gesunde und regionale Lebensmittel jederzeit käuflich erwerben will und dies in entsprechenden Verpackungseinheiten (vgl. Megatrend Neo-Ökologie). Dabei fragen ältere Menschen andere Inhaltsstoffe und Produkteigenschaften nach als jüngere.²⁹



Abbildung 4: Silver Society – Fordernde Bevölkerungsentwicklung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

²⁷ STATISTISCHES BUNDESAMT (DESTATIS) (2016): 1 Bevölkerung und Demografie.
URL: <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Datenreport.html>, (Einsicht: 21.10.2016), S. 17.

²⁸ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2, S. 6.

²⁹ vgl. A (PwC), Fn. 2, S. 10; 19.

Ferner nehmen ältere Menschen aktiv am gesellschaftlichen Leben in Form von Seniorenuniversitäten, Ehrenämtern und als Arbeitnehmer teil. Wie sehen passende Konzepte zur Seniorenbeschäftigung für ländliche Genossenschaften aus? Inwiefern können Senioren, Frauen und junge Migranten in die Erwerbsarbeit integriert werden? Wie können (digitale) Netzwerke ausgebaut oder begründet werden, um den Zugang zu Talenten zu sichern? Welche Anforderungen stellen zukünftige Arbeitnehmergenerationen (X, Y, Z-Generation)?

Einerseits wird im Zuge der Technisierung der Einsatz von Frauen in der Landwirtschaft positiv gestützt werden, weil schwere körperliche Arbeit abnimmt. Andererseits besagt eine Studie, dass Frauen im Agrar- und Ernährungssektor unterrepräsentiert sind: „zwischen zehn und 24 Prozent der leitenden Positionen [sind] mit Frauen besetzt“.³⁰ Ebenfalls kommt die Fach- und Führungskräftebedarfsstudie zu dem Schluss, dass Unternehmen Mütter einstellen, da sie ihre Erfahrungen schätzen. Die befragten Unternehmen äußern die Meinung, dass das Potenzial weiblicher Erwerbstätiger weiterhin ausbaufähig ist. Die Möglichkeit des Job-Sharing – ein Arbeitsplatz wird durch zwei Erwerbstätige besetzt – dient als eine akzeptierte Möglichkeit für Frauen in einer Führungsposition. Abschließend sprechen sich Unternehmen aus dem Agrar- und Ernährungssektor für flexible Arbeitszeiten und Kinderbetreuung aus.³¹

Eine weitere fordernde Bevölkerungsentwicklung ist das Altern von Familienangehöriger landwirtschaftlicher Betriebe. Im Zuge dessen ist ggf. der Besuch oder die Inanspruchnahme von professioneller Pflege oder Ärzten unabdingbar. Durch den Verlust an Funktionen im ländlichen Raum (vgl. Megatrend Urbanisierung), ist der Umzug des alten Familienmitgliedes in eine nahe Stadt notwendig. Jedoch besteht häufig eine geringe Motivation zum Ortswechsel. (Ländliche) Genossenschaften können Funktionen wie Seniorenbetreuung oder das Betreiben von Pflegeeinrichtungen und Dienstleistungen im Haushalt überneh-

³⁰ BARTH, D. (2016): Führungs-Frauen im Agribusiness unterrepräsentiert, in: VDL-Journal, 66 (3), S. 14.

³¹ vgl. ENGLERT, C.; HESSE, J. und SCHMITZ, M. (2014): Fach- und Führungskräftebedarf in der Agrar- branche. Befragungen und Analysen im Agrarbereich 2013/2014. Studie im Auftrag des VDL-Bundes- verband, Berufsverband Agrar, Ernährung, Umwelt e.V. (Hrsg.), Berlin.

men und die ländliche Daseinsvorsorge stärken. Beispielsweise können Medizinische Versorgungszentren oder Regionalpraxen von Kommunen, Ärzten, Bürgern sowie bereits bestehenden (ländlichen) Genossenschaften gegründet werden.³²

2.4 Konnektivität (Digitalisierung)

Der Megatrend Konnektivität umfasst Themenbereiche wie Internetkultur und Digitalisierung. Die Digitalisierung bietet Potential im Bereich der Kommunikation mit und zwischen unterschiedlichen Interessengruppen: Landwirte können sich in einer Community zusammenschließen, diskutieren und sich helfen; transparente Öffentlichkeitsarbeit wird gefördert durch soziale Medien (z. B. Kuhstall-TV). Außerdem werden Entscheidungen in der landwirtschaftlichen Betriebsführung erleichtert. Mit Hilfe von computergestützten Buchhaltungsprogrammen können Landwirte ihre Löhne verwalten sowie melden, Soll-Ist-Vergleiche durchführen (Controlling: Kontrolle der eigenen Liquiditäts- und Rentabilitätslage), handelsrechtliche Jahresabschlüsse erstellen sowie auf Basis eines Warenwirtschaftsmodules Debitoren und Kreditoren verwalten. Demnach umfasst das Thema Digitalisierung neben Farm-Management-Systemen im Bereich des Smart Farming auch die interne Betriebsorganisation unterstützenden Systeme, wie u.a. elektronische Buchhaltungssysteme.³³

Beispielsweise können ländliche Genossenschaften zukünftig die Daten von ihren Mitgliedern verwalten und Betriebsleiter bei dem digitalen Transformationsprozess unterstützen. Dadurch kann die Digitalisierung Betriebsleiter und Genossenschaften zusammenbringen und gleichermaßen über Misserfolg und Erfolg entscheiden.³⁴

³² vgl. GLASER, R. und ROTH, M., Fn. 23, S. 36.

³³ vgl. BUTHUT, T. (2015): Alles unter Kontrolle, in: agrarmanager, 26 (8), S. 25.

³⁴ vgl. GINDELE, N. (2016): Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Univ., Diss, Stuttgart.

Zugleich meinen Kritiker, stellt die Aufmerksamkeit des Menschen zukünftig ein knappes Gut dar. Ferner werden weiterhin Sicherheits- und Fragen des Datenschutzes von Skeptikern diskutiert und neue Gesetze rechtsgültig, um die eigene autonome Bestimmung über Daten gewährleisten zu können. Die Vorteile der Digitalisierung sind nicht für alle Betroffene ersichtlich. Als Herausforderungen werden derzeit diskutiert:

- „Standardisierung von Schnittstellen und Datenformaten“,³⁵
- kostenintensive Technik,
- Aus- und Weiterbildung,
- digitale Demenz,³⁶
- einheitliches Vokabular,³⁷
- ökonomische Quantifizierung der Vorteile,³⁸
- Flexibilität der Nutzer sich auf Neues einzulassen³⁹ sowie
- Breitbandausbau und Mobilfunkversorgung.

Aber auch der 3D-Druck fällt in den Bereich des Megatrends Konnektivität. Der 3D Drucker gehört zu den additiven Produktionstechnologien in der Industrie 4.0 und erlaubt Unternehmen Produktteile selbständig zu produzieren.⁴⁰ „3D printing, combined with solar and wind energy generation and improved energy

³⁵ MÖLLER, J. und SONNEN, J. (2016): Datenmanagement in Landwirtschaft und Landtechnik, in: Ruckelshausen, MEYER-AURICH et al. (Hg.): Informatik in der Landwirtschaft, S. 15.

³⁶ vgl. SPITZER, M. (2012): Digitale Demenz. Droemer HC.

³⁷ vgl. CLASEN, M. (2016): Farming 4.0 und andere Anwendungen des Internet der Dinge, in: Ruckelshausen, MEYER-AURICH et al. (Hg.): Informatik in der Landwirtschaft, S. 15.

³⁸ vgl. HEISE, H. und THEUVSEN, L. (2015): Erfolgsfaktoren in der Landwirtschaft: Status Quo und Bedeutung der IT für die Wirtschaftlichkeit der Betriebe, in: CLASEN, H. et al. (Hg.): IT-Standards in der Agrar- und Ernährungswirtschaft, S. 73 ff.

³⁹ vgl. BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMEL) (2016): Landwirtschaft verstehen - Chancen der Digitalisierung. URL: <http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen-Chancen-Digitalisierung.html>, (Einsicht: 12.12.2016, S. 6).

⁴⁰ vgl. PFEIFFER, S. (2015): Industrie 4.0 und die Digitalisierung der Produktion – Hype oder Megatrend? URL: <http://www.bpb.de/apuz/209955/industrie-4-0-und-die-digitalisierung-der-produktion>, (Einsicht: 18.10.2016).

storage systems, may give an enormous boost to local and decentralized production, with production co-located with consumption and carried out in small enterprises“.⁴¹



Abbildung 5: Konnektivität – Internetkultur und Digitalisierung.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

2.5 Globalisierung

Die WTO berichtet 2014, dass Deutschland mit 67 Mrd. € den dritten Platz der weltweiten Exporte und Importe einnimmt. Weiter wird festgestellt, dass „mehr als 25 Prozent der Verkaufserlöse [der Landwirtschaft] indirekt aus dem Export von Agrar- und Ernährungsgütern resultiert“.⁴² Vor dem Hintergrund, dass die

⁴¹ BEN-NER, A. (2018): Reflections on the future evolution of social, nonprofit and cooperative enterprise., in: Annals of Public and Cooperative Economics, 89 (1), S. 120.

⁴² BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMLE): Deutscher Außenhandel. URL: <http://www.bmel-statistik.de/aussenhandel/deutscher-aussenhandel/>, (Einsicht: 22.10.2016), S. 8 f.

Wirtschaft in den Schwellenländern stetig wächst,⁴³ verändert sich das Verhalten der dortigen Konsumenten. Demnach können deutsche Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors außereuropäische Märkte ins Auge fassen.⁴⁴

GLOBALISIERUNG

■ Internationalisierung der Märkte

UNIVERSITÄT HOHENHEIM
FORSCHUNGSSTELLE FÜR
GENOSSENSCHAFTSWESEN



Abbildung 6: Globalisierung – Internationalisierung der Märkte.

Quelle: Eigene Darstellung, 2016.

Durch internationale Wertschöpfungsketten steigt auch die soziale, ökonomische und ökologische Verantwortung deutscher Unternehmen für die Verhältnisse in den Partnerländern (vgl. Megatrend Neo-Ökologie).⁴⁵ Genossenschaften und andere Kooperationsformen sind in Entwicklungs- und Schwellenländern eine zum Teil bekannte und gelebte Form der Organisation, um positive Größeneffekte zu realisieren. Demnach können Angestellte von international tä-

⁴³ vgl. VON BUSSE, F.-G. (2015): Made in Germany, in: VDL Journal, 65 (4), S. 3.

⁴⁴ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2, S. 6.

⁴⁵ vgl. HANISCH, M. (2016): Kleinbauern wettbewerbsfähig machen, in: VDL Journal, 66 (1), S. 15.

tigen ländlichen Genossenschaften ihr fachliches Wissen, gelebte genossenschaftliche Prinzipien und Wissen über kleinstrukturierte Betriebe gezielt anwenden.

Solange eine zeitgemäße und effiziente Mitgliederkommunikation gelebt wird, besteht grundsätzlich kein Widerspruch zwischen Internationalisierungsstrategie ländlicher Genossenschaften und genossenschaftlicher Identität und Regionalität. Speziell junge Mitglieder lassen sich dank Social Media über Ländergrenzen hinweg erreichen. Zudem hat der Verbraucher sein Kaufverhalten verändert: regional über bio.⁴⁶ Daher bietet sich den ländlichen Genossenschaften die Möglichkeit zwei unterschiedliche Märkte zu bedienen. Das Ausland fragt *Made in Germany* nach, wohingegen der Binnenmarkt ein Nischenmarkt darstellt. Verbraucher außerhalb von Deutschland verbinden mit *Made in Germany* hohe Produktionsstandards, weil Produkte streng kontrolliert sowie qualitativ hochwertig sind und effizient produziert werden. Außerdem schätzen ausländische Unternehmen den vertrauensvollen Umgang deutscher Geschäftsleute mit ihren Handelspartnern. Dieses positive Image fördert den Absatz.

Trotz aller Vorteile, die eine globale Geschäftsfeldausrichtung mit sich bringt, entstehen auch Nachteile wie z. B. ein breites Produktportfolio. Jene Produktdiversität muss mit unterschiedlichen Marketingstrategien vermarktet und weltweit geliefert werden. Hierbei gilt es Redundanzen zu vermeiden. Aufgrund der Komplexität, steigen Kosten und aufgrund des Wachstums kann der Service am Kunden negativ beeinflusst werden.⁴⁷ Um diesen Herausforderungen zu begegnen, braucht es eine wettbewerbsfähige Strategie und ausgebildetes, flexibles Personal, um etwaigen Krisen frühzeitig ausweichen zu können.

⁴⁶ vgl. WARSCHUN, M. et al. (2013): Lebensmittel: Regional ist gefragter als bio. URL: http://www.at-kearney.de/pressemitteilung/-/asset_publisher/00OIL7Jc67KL/content/lebensmittel-regional-ist-gefragter-als-bio, (Einsicht: 22.10.2016).

⁴⁷ vgl. PRICEWATERHOUSECOOPERS AG WIRTSCHAFTSPRÜFUNGSGESELLSCHAFT (PwC), Fn. 2.

3 Konkretisierung ausgewählter Handlungsfelder für ländliche Genossenschaften

Ländliche Genossenschaften müssen mit Veränderungen Schritt halten, um mit ihrem breiten Leistungsspektrum in unterschiedlichen Sektoren wie z. B. Energie, Ernährung und Landwirtschaft im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Megatrends bestimmen, welche zukünftigen Entwicklungen weltweit zu erwarten sind. Megatrends können definiert werden als Phänomene,

- welche sich über einen längeren Zeitraum erstrecken und
- welche grundlegende Veränderungen in sozialen, ökologischen, ökonomischen und politischen Bereichen einer Gesellschaft hervorrufen.

Daneben beeinflussen sich Megatrends gegenseitig. Dieser Beitrag identifiziert fünf Megatrends, welche Auswirkungen für ländliche Genossenschaften haben: Neo-Ökologie, Urbanisierung, Demografischer Wandel, Digitalisierung und Globalisierung.

- ✓ **Neo-Ökologie** umschreibt die zunehmende weltweite Ressourcenverknappung und die Agrarproduktivität vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung und dem Klimawandel. Ländliche Genossenschaften können hierbei auf den Megatrend reagieren, indem sie standortspezifische Veränderungen in der Pflanzenproduktion beobachten, bei Bedarf handeln und nachhaltig mit Ressourcen wirtschaften. Konkret bedeutet dies, standortangepasste, resistente Sorten im Anbau und in der Züchtung zu fördern, den Pflanzenschutz anzupassen, für eine optimierte Nährstoffaneignung zu sorgen sowie die Adaption von innovativen Technologien im Bereich Precision Agriculture zu unterstützen, um Ressourcen effizient einzusparen und Treibhausgasemissionen zu senken. Hilfreich kann es sein, das Leistungsspektrum von personalen (z. B. Einzelberatung) und materiellen Dienstleistungen (z. B. Düngemittelberechnung) genossenschaftsspezifisch anzupassen, um Innovationsadaptionen und Wissenstransfer zwischen Genossenschaftsbe-

- ✓ **Urbanisierung** bedeutet zum einen, dass ein Großteil der Weltbevölkerung in den Städten lebt und zum anderen, dass ländliche Räume unter Druck geraten. Ländliche Räume stehen vor den Herausforderungen, Funktionen der Daseinsvorsorge zu erhalten, logistische Infrastrukturen u. a. für die Ver- und Entsorgung von Müll, Abwässer und Lebensmittel für stärker wachsende Städte zu schaffen und darüber hinaus ihre eigene Attraktivität zu stärken, um Zuwanderung von Bewohnern und Unternehmen zu fördern. Ländliche Genossenschaften können fehlende Funktionen (der Kommunen) übernehmen. Voraussetzung dafür, ist das Vorhandensein entsprechender Kompetenzen. Erleichtert kann die Funktionserhaltung in ländlichen Räumen durch ein Geno-Haus.⁴⁸ Bei diesem subsidiären Lösungsansatz schließen sich unterschiedliche Primär-genossenschaften zusammen, so dass sich in den Primär-genossenschaften bestehende Kompetenzen ergänzen. Unter dem Dach der Kooperation werden durch das Geno-Haus erweiterbare Tätigkeitsfelder wie Dorfladengenossenschaft, Energiegenossenschaft, Sozialgenossenschaft, Ländliche Genossenschaft und Hallenbad gebündelt. Diese Form der Selbsthilfe entlastet Kommunen und verbessert ggf. die Attraktivität der Primär-genossenschaften, was zu einem Mitgliederzuwachs führen kann.
- ✓ **Silver Society** beschreibt neben der demografischen Entwicklung in Deutschland auch die sich dadurch verrückende Gewichtung der Verbraucheransprüche. Bzgl. der alternden Gesellschaft bieten die oben dargelegten Modelle, inwiefern (ländliche) Genossenschaften Tätigkeitsfelder wie Regiopraxen, Wohnen im Alter oder E-Mobilität gestalten können, Potentiale zur langfristigen Kundenbindung. Zudem ist ein ausdifferenziertes Leistungsspektrum ländlicher Genossenschaften eine Grundlage, um Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Sich verändernde Verbraucheransprüche werden deutlich in der Tatsache, dass ältere Menschen andere Ansprüche an zu konsumierende Lebensmittel stellen als jüngere. Außerdem steigen für

⁴⁸ vgl. ADAMS, I. et al. (2018): Fn. 22, S. 36.

⁴⁹ vgl. BACH, H. (2014): Big Data für die Landwirtschaft: TalkingFields, in: Landinfo 2, S. 15-16.

⁵⁰ vgl. RUEB, S. (2016): Tante Emmas Enkel: Lebensmittel im Online-Shop vermarkten, in: BWAgrar Landwirtschaftliches Wochenblatt 183 (46), S. 6-9.

ein Teil der Bevölkerung die Gehälter und diese Gruppe der Konsumenten ist bewusst nachhaltig produzierte Lebensmittel. Folglich ist eine transparente und kurze Lieferkette zukünftig von Vorteil (trackability).

- ✓ Im Rahmen der **Digitalisierung** kann die Menge an Daten einer transparenten Lieferkette (trackability) und somit der Produktion von sicheren Lebensmitteln dienlich sein. Jederzeit werden Daten generiert und durch Systeme verarbeitet.⁴⁹ Ländliche Genossenschaften könnten zum einen die Datenmenge ihrer Mitglieder in Form einer Dienstleistung verwalten, zum anderen ihre Mitglieder bei rechtlichen Fragen hinsichtlich Impressum, Widerrufsrecht oder AGB-Klauseln⁵⁰, autonomes Fahren oder Drohnen beratend tätig sein. Weiterhin nimmt das Thema Datensicherheit an Bedeutung zu. Es können sichere Standorte für Datenspeicher angeboten, welche regelmäßig gewartet werden. Ferner können sich ländliche Genossenschaften durch Qualitätsmanagementsysteme auditieren lassen. Qualitätszertifikate wie ISO 27001 oder EuroCloud Saas Star Audit bezeugen u. a. Datensicherheit. Überdies ist die kostenintensive Technik der ausschlaggebende Grund auf die Antwort, weshalb Landwirte digitale Anwendungen nicht einsetzen.⁵¹ Aber „viele [...] technische Lösungen sind überbetrieblich [...] einsetzbar“, so dass Einsparungspotenziale vorhanden sind.⁵²
- ✓ **Globalisierung** macht an den Ländergrenzen keinen Halt.⁵³ Dennoch zeigt dieser Beitrag, dass Internationalisierungsstrategie und das Regionalitätsprinzip Hand in Hand gehen können, solange die Mitgliederkommunikation aktiv ausgestaltet wird. Mit einem flexiblen und gut ausgebildeten Personal lassen sich *Made in Germany* Produkte exportieren, wohingegen regional

⁵¹ vgl. TROPF, T. M. und DORST, W. (2015): Digitale Technologien machen Landwirtschaft effizienter. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitale-Technologien-machen-Landwirtschaft-effizienter.html>, (Einsicht: 14.12.2016).

⁵² MÜNCHHOFF, K. (2015): Digitale Landwirtschaft: Große Potenziale, aber auch viel Skepsis. URL: <https://www.bitkom.org/Presse/Blog/Digitale-Landwirtschaft-Grosse-Potenziale-aber-auch-viel-Skepsis.html>, (Einsicht: 12.12.2016).

⁵³ vgl. KOWALSKI, A. (2017): Fn. 7, S. 4.

und sicher produzierte Lebensmittel dem heimischen Verbraucher entsprechen. Dennoch darf der marketingtechnische Aufwand der unterschiedlichen Strategien nicht unterschätzt werden. Es kann zu Redundanzen und Serviceverlust am Kunden kommen. Diesem Reputationsverlust kann durch eine klare Definition der Fremdwahrnehmung und der Selbstwahrnehmung der eigenen Unternehmung dienlich sein. Hierbei können etwaige Schwachstellen identifiziert, Stärken definiert und ein strategisches Profil herausgearbeitet werden.

4 Ausblick

Die sozialen und ökologischen Dimensionen der Wirtschaft treten weiter in den Vordergrund: umweltverträglich, gesund, sicher und verantwortungsvoll wirtschaften. Insbesondere die soziale Dimension der Nachhaltigkeit bietet Chance für Genossenschaften, welche sich seit je her einem festen Wertekern verschrieben haben. Sich aktiv dem aktuellen Geschehen zuwendende ländliche Genossenschaften können von Attraktivität und Vertrauen sowie von Mitgliederzuwachs profitieren. Dazu bedarf es der Professionalisierung, der Managementeffizienz (Prozessoptimierung) und der Spezialisierung durch die ländlichen Genossenschaften selbst. Zudem sollte Vernetzung und Kooperationen sowie das *über den Tellerrand hinausschauen* nicht außer Acht gelassen werden. Erreichbarkeit durch intelligente, digitale Medien sind zu ermöglichen, um so den Spagat zwischen *zusammengerückter* Welt und regional-spezifischen Mitgliedermanagement bewältigen zu können. Neben Rohstoffen und Lebensmitteln sind auch Technologien und Wissen zu exportieren, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.

2.3.2 Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors

Status: veröffentlicht

Journal: Ruckelshausen, A., Meyer-Aurich, A., Borchard, K., Hofacker, C., Loy, J.-P., Schwerdtfeger, R., Sundermeier, H.-H. F. & Theuvsen, B. (Hrsg.), 38. GIL-Jahrestagung, Digitale Marktplätze und Plattformen. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., S. 63-66

ISBN 978-3-88579-672-5

Autoren: Doluschitz, Reiner; Adams, Isabel; Breuning, Senta; Gindele, Nicola und Jensen-Auvermann

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form veröffentlicht in Lecture Notes in Informatics (LNI), genauer im Band 278, im Jahr 2018 in Kiel, auf den Seiten 63 bis 66. Die Veröffentlichung des Originalbeitrages erfolgt mit freundlicher Genehmigung der Gesellschaft für Informatik e.V.

A. Ruckelshausen et al. (Hrsg.): Digitale Marktplätze und Plattformen
Lecture Notes in Informatics (LNI), Gesellschaft für Informatik, Bonn 2018 63

Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors

Reiner Doluschitz, Isabel Adams¹, Senta Breuning, Nicola Gindele und Tessa Jensen-Auvermann

Abstract: Der Megatrend Digitalisierung ist tief- sowie bereichsübergreifend, allgegenwärtig und hat zahlreiche Berührungspunkte mit dem Agrar- und Ernährungssektor. Mit dem Ziel, den Status quo der Digitalisierung des Agrar- und Ernährungssektors darzustellen, wurden Auswertungsergebnisse von 26 qualitativen Experteninterviews verwendet. Diese zeigen auf, dass die Digitalisierung entlang der Wertschöpfungsketten (WSK) des deutschen Agrar- und Ernährungssektors heterogen ausgeprägt ist. Unterschiede bestehen hinsichtlich des räumlichen Wirkungskreises eines Unternehmens und nicht bezüglich einzelner Wertschöpfungsstufen. Überbetriebliche Datenaustauschplattformen sollen von einem neutralen Anbieter betreut werden und in vertikaler wie in horizontaler Richtung WSK bzw. -cluster abbilden. Vor- respektive Nachteile von Datenaustauschplattformen werden aufgeführt.

Keywords: Digitalisierung, Wertschöpfungskette, Agribusiness, herstellerübergreifendes Datenmanagement, Datenaustauschplattform

1 Einleitung

Laut Definition haben Megatrends eine globale Dimension, wirken mittel- und langfristig und betreffen verschiedene Lebensbereiche. Der gegenwärtige Megatrend Digitalisierung beeinflusst unter anderem die Agrar- und Ernährungswirtschaft nicht unerheblich [BMEL16]. Hinsichtlich vergangener und zukünftiger Entwicklungen ist die Landwirtschaft, einschließlich der vor- und nachgelagerten Bereiche, zum Handeln aufgefordert. Derzeitige Herausforderungen reichen von dem Ausbau des Breitband- und Mobilfunknetzes über unternehmensübergreifende Datenaustauschplattformen [Mö16] bis hin zu Sicherheits- und Datenschutzfragen [BMEL16].

Die Zielsetzung des vorliegenden Beitrags liegt auf der Analyse des gegenwärtigen Zustandes der Digitalisierung in Unternehmen und Institutionen des Agrar- und Ernährungssektors. Hierfür wurden die folgenden Forschungsfragen entwickelt: Wie gestaltet sich der Status quo der Digitalisierung in untersuchten Organisationen? Welche Anforderungen werden an unternehmensübergreifende Datenaustauschplattformen gestellt?

¹ Universität Hohenheim, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre (410c),
Schwerzstraße 46, 70599 Stuttgart, Isabel.Adams@uni-hohenheim.de

64 Reiner Doluschitz et al.

2 Methodik - Datengrundlage

Aufgrund der hohen Aktualität des Themas Digitalisierung wurden im Sommer 2017 deutschlandweit 26 Experteninterviews mit Vertretern aus Unternehmen und Institutionen entlang der WSK der Agrar- und Ernährungswirtschaft durchgeführt. Aus Gründen der Anonymität werden keine Beispielunternehmen namentlich genannt. Die Experten aus dem deutschen Agrar- und Ernährungssektor äußerten sich in leitfadengestützten Interviews zum Datenmanagement und zu Anforderungen an Datenaustauschplattformen. Die Stichprobe wurde transkribiert, codiert und inhaltsanalytisch nach Mayring ausgewertet [Ma15].

3 Ergebnisse

3.1 Status quo der Digitalisierung entlang räumlich unterschiedlicher Wertschöpfungsketten

Das Verständnis von Digitalisierung im Agrar- und Ernährungssektor stellt sich stark differenziert dar. Einteilungskriterium ist das Datenmanagement in den ausgewählten Organisationen. Der Status quo ist heterogen und lässt sich wie folgt beschreiben: (1) Zu den **Einsteigern** (n=9) zählen Unternehmen, in denen analoge Daten in digitale Daten umgewandelt werden. (2) **Folger** (n=9) verarbeiten die Daten bereits, wohingegen in einem weiteren Schritt von den (3) **Pionieren** (n=8) durch die Datenverarbeitung ein Mehrwert generiert werden kann.

In Bezug auf die einzelnen Glieder der WSK kann keine differenzierte Aussage bezüglich eines einheitlichen Status quo gemacht werden. Vielmehr lässt sich ein Zusammenhang zwischen dem Wirkungskreis (regional, national, international) und dem jeweiligen Grad der Digitalisierung erkennen (vgl. Abbildung 1). Regional agierende Unternehmen sind digitale Einsteiger. National agierende Unternehmen sind Folger, während international agierende Unternehmen eine Pionierfunktion bezüglich der Digitalisierung einnehmen.

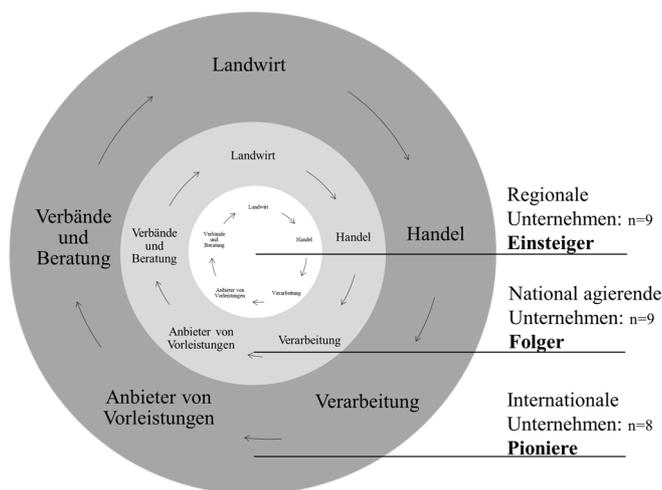


Abb. 6: Status quo der Digitalisierung in Unternehmen des Agrar- und Ernährungssektors entlang räumlich unterschiedlicher Wertschöpfungsketten.

3.2 Unternehmensinterne und -externe Datenaustauschplattformen

Tabelle 1 zeigt Vor- und Nachteile von internen respektive externen Datenaustauschplattformen aus Sicht der befragten Experten. Im Mittelpunkt steht die Vorteilhaftigkeit von neuen Geschäftsmodellen; bspw. wird Kundenmehrwert durch zusätzliche Dienstleistungen genannt. Vorteilhaft sei ein Zuwachs an Informationen für die Produktionsplanung und -steuerung. Dies führe zu Effizienzsteigerungen, welche einen ökonomischen Vorteil in den Unternehmen generieren. Hemmend bei der Entwicklung von unternehmensinternen und -externen Datenaustauschplattformen ist unter anderem der branchenübergreifende Konkurrenzdruck, der durch die Vielzahl an unterschiedlichen Anbietern von unternehmensübergreifenden Plattformen entsteht (vgl. Tabelle 1).

Vorteile	Nachteile	Anforderungen
Aufbau neuer Geschäftsmodelle	Entwicklungs- und Unterhaltungskosten	Dt. Datenschutzrecht; Verbleib der Daten in Deutschland
Einheitliche Nutzersprache	Branchenübergreifender Konkurrenzdruck	Verfügungsrechte (Zustimmung von Landwirten)
Minimierung von Schnittstellen	Kontinuierliche Überarbeitung der Software	Bedienerfreundlichkeit
Informationszuwachs für Produktionsplanung und -steuerung	Datenschutz	Cloudbasierte Lösung

Tab. 3: Vor- und Nachteile sowie Anforderungen von/an Datenaustauschplattformen aus Sicht von Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors.

66 Reiner Doluschitz et al.

Einige Experten wären bereit, Daten in eine überbetriebliche Plattform einzuspeisen, wobei keine Beteiligung an den mit dem Betrieb der Plattform verbundenen Kosten vollzogen wird.

Neben den in der Tabelle 1 aufgeführten Anforderungen an externe Datenaustauschplattformen, wird überdies gefordert, den Zugriff über Verfügungsrechte zu reglementieren und die Historie des Zugriffs nachvollziehbar zu dokumentieren. Abschließend fordern viele der interviewten Experten für eine Datenaustauschplattform einen neutralen Anbieter. Hierbei kämen bspw. Non-governmental organizations (NGOs) oder Non-profit organizations (NPO) in Frage.

4 Fazit und Ausblick

Innerhalb des Agrar- und Ernährungssektors liegt ein heterogenes Bild hinsichtlich der Digitalisierung vor. Bei Betrachtung voneinander abweichender WSK zeigt sich, dass die Ausprägungen der Digitalisierung sich nicht auf den Stufen, sondern in den räumlichen Dimensionen der Unternehmen unterscheiden. Insbesondere regional agierende Unternehmen, die als Digitalisierungseinsteiger gelten, sollten darauf achten, bei dem Megatrend Digitalisierung Schritt zu halten. Derzeit existieren in Deutschland unterschiedliche Insellösungen von Datenaustauschplattformen, die sich auf bestimmte Produktionsschwerpunkte fokussieren. Hierbei beziehen sich die Anwendungen bspw. auf den Ackerbau oder auf die Tierhaltung. Um das Potenzial entlang der WSK zukünftig steigern zu können, sollte eine vertikale und horizontale, einheitliche Verknüpfung über alle Wertschöpfungsstufen hinweg erfolgen. Die schleppende Etablierung von Datenaustauschplattformen in der landwirtschaftlichen Primärproduktion wird zur weiteren Verzögerung bei der Einführung von wertschöpfungskettenübergreifenden Systemen führen.

Literaturverzeichnis

- [BMEL16] Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2016): Landwirtschaft verstehen – Chancen der Digitalisierung. URL: <http://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/Landwirtschaft-verstehen-Chancen-Digitalisierung.html>. Einsicht: 08.08.2017.
- [Ma15] Mayring, P. (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim; Basel, Beltz.
- [Mö16] Möller, J.; Sonnen, J. (2016): Datenmanagement in der Landwirtschaft und Landtechnik, in: Ruckelshausen, A.; Meyer-Aurich, A.; Rath, T., Recke, G.; Theuvsen, B. (2016): Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft, S. 15-18.
- [Na82] Naisbitt, J. (1982): Megatrends: Ten new directions transforming our lives. Warner Books, Inc.

2.3.3 Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

Status: veröffentlicht

Journal: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, Band 68 (4), 2018, S. 256-276.

<https://doi.org/10.1515/zfgg-2018-0023>

Autoren: Jensen-Auvermann, Tessa; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form veröffentlicht in Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG) im Jahr 2018, auf den Seiten 256 bis 276. Die Veröffentlichung des Originalbeitrages erfolgt mit freundlicher Genehmigung des De Gruyter Verlages.

Tessa Jensen-Auvermann*, Isabel Adams, Reiner Doluschitz
**Die Partizipation der Ressource Mitglied in
gemeinwesenorientierten Genossenschaften**

<https://doi.org/10.1515/zfgg-2018-0023>

Zusammenfassung: Heutzutage werden Genossenschaften (e.G.) als geeignete Organisationsform von menschgetragenen Bewegungen wahrgenommen, was u. a. in Form der gestiegenen e.G. Gründungen im Gemeinwesen deutlich wird. Verglichen mit e.G. in klassischen Sparten sind diese e.G. überwiegend von heterogenen Mitgliederstrukturen gekennzeichnet. Heterogenität hat Vorteile und wird als Ressource betrachtet. Im Sommer 2017 wurde in gemeinwesenorientierten e.G. eine quantitative Onlinebefragung von Organvertretern und Mitgliedern durchgeführt. Die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Ressource Mitglied in die e.G. einbinden zu können, ist gegeben. Jedoch kann nicht bestätigt werden, dass das partizipierende Mitglied als potentielle Ressource verstanden wird.

Abstract: Today, cooperatives are perceived as a suitable form of organization of human-born movements, what among other things becomes clear in the form of the increased cooperative foundations in the community. Compared with classical cooperative sections these cooperatives are predominantly characterized by heterogeneous member structures. Heterogeneity has advantages and is considered a resource. In summer 2017, a quantitative online survey of organ representatives and members was carried out in community-oriented e.G. The operational condition to integrate knowledge and skills of the resource member in the community cooperative is given. However, we cannot confirm that the participating member is understood as a potential resource.

||

***Kontaktpersonen:** Tessa Jensen-Auvermann, Isabel Adams, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen und Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Fachgebiet für Agrarinformatik und Unternehmensführung, Universität Hohenheim, Schwerzstraße 46, 70599 Stuttgart, Deutschland, E-Mail: tessa.jensen@uni-hohenheim.de, Tel. +49 711 459 240 77, E-Mail: isabel.adams@uni-hohenheim.de, Tel. +49 711 459 226 35

Prof. Doluschitz, Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre, Leiter des Fachgebiets für Agrarinformatik und Unternehmensführung und der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim, Schwerzstraße 46, 70599 Stuttgart, Deutschland, E-Mail: reiner.doluschitz@uni-hohenheim.de, +49 711 459 228 41

Resumé: Aujourd'hui les coopératives (coopératives enregistrées) sont perçues comme la forme d'organisation appropriée de mouvements portés par l'homme, ce qui est, entre autres, démontré clairement sous la forme de l'augmentation de créations de coopératives enregistrées dans la communauté. Par rapport aux coopératives enregistrées dans les branches classiques, ces coopératives enregistrées se caractérisent principalement par des structures de membres hétérogènes. L'hétérogénéité présente des avantages et est considérée comme une ressource. Durant l'été 2017, on a mené, dans des coopératives enregistrées axées sur la communauté, un sondage en ligne quantitatif auprès des représentants des organes et des membres. La condition préalable opérative, pour pouvoir intégrer connaissances et capacités de la ressource « membre » dans les coopératives enregistrées, est donnée. Cependant il ne peut être confirmé que le membre participant soit compris comme ressource potentielle.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Eine gemeinwesenorientierte Genossenschaft (e.G.) kann als eine mögliche privatisierte Organisationsform von Menschen verstanden werden, welche sich u. a. ehemals staatlichen Aufgaben annimmt. Dabei erweitert sich der Nutznießerkreis der Förderleistung über die Mitglieder¹ hinaus auch auf Nichtmitglieder. Demzufolge leisten diese e.G. einen Beitrag für das Gemeinwesen, indem sie die Lebensqualität von Gemeindemitgliedern durch das Leistungsangebot steigern (Münkner, 2002, S. 23). Nichtmitglieder können neben der lokal beheimateten Bevölkerung, wie Kinder, Familien und ältere Menschen, auch Touristen sein. Diese Organisationsform dient u. a. auch zur Mobilisierung von menschlichen und monetären Ressourcen (Münkner, 2002, S. 28) und bietet Lösungen für gesellschaftliche Probleme. Münkner (2002, S. 8) beschäftigt sich im internationalen Kontext eingehend mit sogenannten Multi-Stakeholder Genossenschaften (MSG), welche von natürlichen sowie juristischen Personen gegründet werden. Im deutschen Kontext spricht Göler von Ravensburg (2015, S. 147) von gemeinwesenorientierten e.G. Hierbei werden Ziele verfolgt, welche in direktem Zusammenhang mit öffentlichen Interessen stehen. Überdies

1 1

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

weisen diese e.G. einen regionalen Fokus und in der Regel eine heterogene Mitgliederstruktur auf. Im Folgenden wird von gemeinwesenorientierten e.G. gesprochen.

Seit dem Ende des zwanzigsten Jahrhunderts hat sich der gewinnorientierte Sektor ausgeweitet und der Staats- und Regierungssektor ist geschrumpft. Zu den übrigen Wirtschaftssektoren zählen u. a. gemeinnützige, genossenschaftliche und soziale Unternehmen, welche von Gruppen und Einzelpersonen gegründet werden, um Nutzen für Mitglieder, Kunden oder Mitarbeiter zu schaffen (Ben-Ner, 2018, S. 110). In den vergangenen Jahrzehnten ist eine angestiegene Anzahl an Neugründungen (Stappel, 2016, S. 66) in der Rechtsform e.G., und die damit einhergegangene Diffusion in neue Bereiche außerhalb der herkömmlichen genossenschaftlichen Betätigungsfelder, zu verzeichnen (Blome-Drees et al., 2015, S. 101; Fürstenberg, 2005, S. 146; Haunstein & Thürling, 2017; Klemisch & Boddenberg, 2012, S. 570).

Gemeinwesenorientierte e.G. tragen das Merkmal der Mitgliederheterogenität in sich. Diese Heterogenität kann sich zum einen über Eigenschaften wie Alter und divergierende Bildungsniveaus sowie fachlich unterschiedliche Qualifikationen (Höhler & Kühl, 2017, S. 4; Laurinkari, 1990, S. 461) und zum anderen über das Merkmal Rechtsform einer juristischen Person äußern (Münkner, 2002, S. 28). Heterogenität kognitiver Merkmale, wie das Wissen der Mitglieder, stellt in Organisationen eine Ursache für Flexibilität, Innovationen und Problemlösungsfähigkeit dar (Höhler, 2017, S. 26–28).

Überdies besagt der Resource-Based-View des strategischen Managements (Penrose & Pitelis, 2009), dass jedes Unternehmen über eine individuell materielle und immaterielle Ressourcenausstattung verfügt. Beispielhaft für immaterielle Ressourcen steht das Humankapital und das genossenschaftliche Alleinstellungsmerkmal Mitglied, welches sich auszeichnet durch seine Qualifikation, Fähigkeiten und Wissen (Bonus, 1994, S. 36; Grosskopf, 1989, S. 129). Durch die Kombination von unterschiedlichen Ressourcen können Leistungen geschaffen werden, die sich von vergleichbaren abheben. Infolgedessen nehmen die Autoren des vorliegenden Beitrages an, dass die Kompetenzen der Mitglieder vorteilhaft sind, um qualitativ hochwertige Leistungen anbieten und folglich einen langfristigen Erhalt der Förderleistung in den spezifischen Regionen sichern zu können.

Die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Mitglieder in den Organbetrieb einbinden zu können, ist die Partizipation derjenigen und das Bewusstsein der Vorstände und Aufsichtsräte, dass die Heterogenität der Mitglieder Potential in sich birgt. In der wissenschaftlichen Literatur wurde bisher überwiegend die Partizipation bei großen Kooperationen betrachtet (Rybni-

kova & Hartz, 2014, S. 68). Erstmals wird in diesem Beitrag auf die Thematik der Mitgliederpartizipation in gemeinwesenorientierten e.G. eingegangen. Daher beantwortet der vorliegende Beitrag folgende Fragen:

- Über welche Partizipationsformen wirken Mitglieder in gemeinwesenorientierten Genossenschaften am Entscheidungsprozess mit?
- Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für Mitglieder in Führungspositionen, wie Vorstände und Aufsichtsräte, durch die Mitgliederpartizipation im Entscheidungsprozess?

Aufgrund dessen, dass die Genossenschaftsforschung eine anwendungsorientierte Wissenschaft ist, welche einen praxisbezogenen Beitrag zur Lösung von aktuellen, gesellschaftlichen Herausforderungen leisten möchte (Blome-Drees & Schmale, 2006, S. 266) wurde im Sommer 2017 in Deutschland eine quantitative Befragung von Aufsichtsräten, Vorständen und Mitgliedern in gemeinwesenorientierten e.G. zur Frage der Mitgliederpartizipation durchgeführt. Die zugrundeliegende Stichprobe besteht aus natürlichen und juristischen Mitgliedern, welche wiederum in sich heterogen sind. Vor dem Hintergrund dieses Ergebnisses, erhält der vorliegende Beitrag Relevanz.

Mit Hilfe von statistischen Auswertungsverfahren wurden die Partizipationsformen der Mitglieder, die in den Entscheidungsprozess einbezogenen Personenkreise sowie die Vor- respektive Nachteile der Mitgliederpartizipation aus Sicht der leitenden Mitglieder analysiert und abschließend diskutiert.

2 Erkenntnisstand

2.1 Das genossenschaftliche Mitglied als Ressourcenträger

Ressourcen treten in unterschiedlichen Formen auf. Penrose und Pitelis (2009, S. 21) erklären, dass sich ein Unternehmen aus materiellen und humanen Ressourcen zusammensetzt, welche über das Potential verfügen, durch Wissen zu unterschiedlichen Leistungen kombiniert zu werden. Dies kann zu Wettbewerbsvorteilen führen. Nach dieser Resource-Based-View des strategischen Managements weist jedes Unternehmen eine individuelle und heterogene Ressourcenausstattung auf, welche sich dynamisch im Laufe der Zeit strukturell verändert, sowie teilweise immobil ist. Auf der einen Seite gibt es materielle Ressourcen. Darunter werden begrenzte finanzielle und tangible Ressourcen eines Unternehmens verstanden. Insbesondere Kapital bietet als materielle Ressource flexible Einsatzmöglichkeiten. Andererseits steht das Humankapital Mitglied beispielsweise für immaterielle Ressourcen.

Gemeinwesenorientierte e.G. sind gekennzeichnet durch heterogene Mitgliederstrukturen, weil natürliche und juristische Personen Initiatoren der e.G. sind. Jedoch ist Heterogenität innerhalb der Rechtsform, als auch auf der persönlichen Ebene eines jeden Mitgliedes zu finden. Privatpersonen können ebenso Mitglied einer e.G. sein wie Geschäftsführer stellvertretend für eine GmbH, Vorstandsvorsitzende einer AG oder Bürgermeister stellvertretend für ihre Gemeinde. Demzufolge hat ein Mitglied individuell unterschiedliche Rollen und Anforderungen in einer Gemeinschaft zu erfüllen, wodurch divergierende Bildungsniveaus, Erfahrungen und fachlich unterschiedliche Qualifikationen der Mitglieder in einer e.G. auftreten können. Überdies sind die Mitglieder teilweise regional verankert und verfügen über soziale Netzwerke in der Region (Bäumer & Elbe, 2016, S. 161; Langguth, 2016, S. 188).

Heterogenität bspw. von kognitiven Merkmalen, wie das Wissen der Mitglieder, stellt in e.G. eine Möglichkeit der Anpassung, Kreativität und Problemlösungsfähigkeit dar. Demnach birgt diese Unterschiedlichkeit neben Nachteilen, wie das Auftreten von Interessenskonflikten, auch Potentiale in sich. Gemeinwesenorientierte e.G. profitieren von dem Wissen, den Fähigkeiten und den Netzwerken der Mitglieder dahingehend, dass genossenschaftsinterne materielle Ressourcen geschont würden, weil auf das interne Humankapital Mitglied zurückgegriffen werden könnte.

Insbesondere Bürger sind ein wesentlicher Bestandteil der derzeitigen Genossenschaftsbewegung (Stephan & Krämer, 2017, S. 39). Sie sind ehemalige Nachfrager von Leistungen und haben die Motivation als zukünftige Anbieter spezifischer Leistungen aufzutreten (Langguth, 2016, S. 187). Dies ist förderlich, um die Produkt- und Leistungseigenschaften entsprechend ihrer Vorstellungen auszugestalten (Münkner, 2002, S. 28). Die Bereitstellung von qualitativ hochwertigen Leistungen dient dem langfristigen Erhalt der Förderleistung und steigert somit die Lebensqualität aller in der Region lebenden Menschen.

2.1 Begriffsdefinition von Mitgliederpartizipation in Genossenschaften

Entscheidungen können anhand ihres Komplexitätsgrades charakterisiert werden. Nach Rosenstiel erfordern vielschichtige Probleme in Organisationen „die Koordinierung und Kooperation verschiedener Spezialisten“ (Rosenstiel, 2007, S. 356), um ergänzende Informationen für Lösungsalternativen eines (Wahl)Problems zu erhalten. Aus systemtheoretischer Sicht lassen sich Personenkreise, welche an genossenschaftlichen Entscheidungsvorbereitungen beteiligt werden, in externe sowie interne Teilnehmer unterteilen. Mitglieder,

Aufsichtsrat, Vorstand und Mitarbeiter zählen zu den internen Personenkreisen, Lieferanten und Verbände zu den externen Personenkreisen (Zerche, 1984, S. 77). Durch die breitgefächerte Partizipation vieler Mitglieder können „bedürfnisgerechte Lösungen“ (Blümle & Purtschert, 1983, S. 134) für gesellschaftliche Herausforderungen unserer Zeit gefunden und leichter durchgesetzt werden. Mitglieder in e.G., welche die Möglichkeit zur Entscheidungsbeeinflussung genutzt haben, sind eher dazu bereit, Beschlüsse und die direkten Konsequenzen für ihre Person zu akzeptieren (Österberg & Nilsson, 2009, S. 186). Bäumer und Elbe (2016, S. 162) betonen, dass insbesondere durch die Partizipation von in der Region verankerten Unternehmern in Entscheidungsprozesse die Akzeptanz von Entscheidungen und deren Realisierung gestärkt werden kann.

Laut Rybnikova und Hartz (2014, S. 78) liegen heterogene Formen der Partizipation in der genossenschaftlichen Praxis vor: Angefangen vom aktiven Praktizieren des Partizipierens durch das Mitglied, über das Praktizieren eines festlichen, gemeinschaftlichen Aktes hin zu einem Ertragen des Lasters. Ringle und Hill verstehen unter dem Begriff Mitgliederpartizipation die Teilnahme ausgewählter Mitglieder (leistungsstark und gewillt), welche an der Zielbildung und an Entscheidungsfindungen beteiligt sind. Die Autoren grenzen die Auslegung zur Mitgliederpartizipation am Entscheidungsprozess von dem ursprünglichen Demokratieprinzip, wonach alle den Genossenschaftsbetrieb betreffenden Entscheidungen von den Mitgliedern getroffen werden, ab (Ringle & Hill, 1983, S. 50; 78; Scheiter, 1982, S. 19).

Im vergangenen Jahr haben sich die Partizipationsmöglichkeiten über das formal verankerte Demokratieprinzip hinaus erhöht (Tabelle 1). Beispielsweise hält die digitale Kommunikation ebenfalls Einzug in das GenG (§ 6 Nr. 4 und 5; § 15 Abs. 1; § 43a Abs. 6; § 48 Abs. 3 Bundesregierung, 2017). Etwa darf zusätzlich zur schriftlichen respektive öffentlichen Einberufung per E-Mail zur Generalversammlung eingeladen werden (§ 6 Nr. 4 GenG). Die Erweiterung der Kommunikationskanäle vergrößert die Möglichkeiten der Partizipation an Entscheidungen. Die Mitglieder können ihre Stimme und Meinung zeitnah, schnell und direkt abgeben (Peter & Jungmeister, 2017, S. 148). Dadurch hat diese Beteiligung am Willensbildungsprozess der e.G. über vielseitige Kommunikationskanäle einen informativen Charakter seitens der Mitglieder in Richtung des genossenschaftlichen Geschäftsbetriebes.

Folglich verstehen die Autoren dieser Studie unter Mitgliederpartizipation, dass Mitglieder in Entscheidungsprozesse eingebunden werden, um Entscheidungen im Sinne der gemeinwesenorientierten e.G. treffen zu können, dabei genossenschaftliche Ressourcen zu schonen und das Mitgliederpotential auszuschöpfen.

3 Methodik

3.1 Beschreibung der Datengrundlage

Aufgrund unzureichender Sekundärdaten wurden im Rahmen dieser empirischen Untersuchung im Sommer 2017 quantitative Primärdaten in Deutschland erhoben. Der Link zur Online-Befragung wurde durch sieben genossenschaftliche Prüfstellen bzw. Verbände versandt, ergänzt durch Kontaktadressen von gemeinwesenorientierten e.G. aus dem gemeinsamen Registerportal der Länder. Schätzungsweise 900 Personen haben einen Internetlink zur Befragung erhalten. Insgesamt wurden 178 auswertbare Fragebögen sowohl von Mitgliedern als auch von Mitgliedern in Leitungsorganen beantwortet. Ein Auszug aus der Befragung wurde durch analytische Tests, dem asymptotischen Wilcoxon-Test und dem Chi-Quadrat-Test, sowie mittels deskriptiver Methoden ausgewertet.

Bei acht von zehn antwortenden Personen liegt das Wirkungs- und Einzugsgebiet ihrer e.G. ≤ 15 km, woraus der regionale Fokus abgeleitet werden kann (82 %, n=150). Insgesamt setzt sich die Stichprobe aus Personen zusammen, welche ihre e.G. unterschiedlichen Bereichen zuordnen (Abbildung 1).

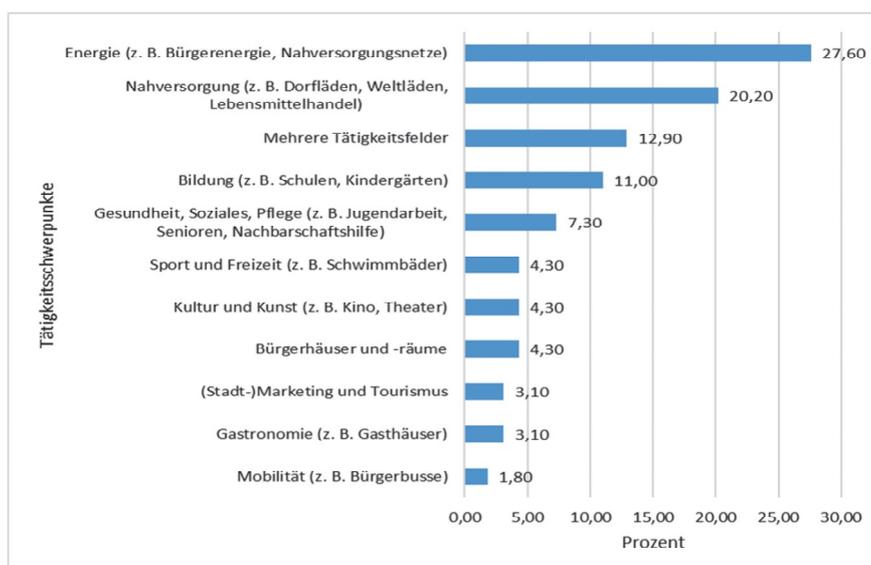


Abb. 1: Tätigkeitsschwerpunkte der antwortenden gemeinwesenorientierten Genossenschaften (eigene Erhebung)

Diese Studie kann Merkmale, wie e.G. bieten Leistungen öffentlichen Interesses, weisen eine heterogene Mitgliederstruktur (juristische und natürliche Personen) und regionalen Fokus auf, welche die deutsche und internationale Definition von gemeinwesenorientierten e.G. von Göler von Ravensburg (2015) und Münkner (2002) beschreiben, bestätigen.

In Bezug auf die Repräsentativität weist die Stichprobe ein ähnliches Verteilungsverhältnis vergleichsweise wie Haunstein und Thürling (2017, Karte 4) auf. Dort wurde folgende Zuordnung vorgenommen: Nahversorgung, Soziales, Raumentwicklung sowie Freizeit und Kultur. Jedoch finden in die vorliegende Erhebung auch Bürgerenergie- und Nahversorgungsnetze Eingang, weil sie bürgerinitiiert sind und jene, nach dem Identitätsprinzip, zwei Rollen innehaben: Produzent und Verbraucher. Überdies kann die räumliche Repräsentativität nicht nachgewiesen werden, da die Standortangaben unzureichend ausgefüllt wurden (n=60).

Die antwortenden Probanden sind hauptsächlich Personen des Aufsichtsrates und des Vorstandes (75,6 %). Die Fragen wurden von rund einem Viertel der Mitglieder sowie Mitarbeitern mit Genossenschaftsanteil und angestellten Mitarbeitern beantwortet (24,4 %, n=160). Im Folgenden werden zur Vereinfachung Mitglieder und Mitarbeiter mit Genossenschaftsanteil als Mitglieder bezeichnet. Rund 33 % der Antwortenden sind weiblich (n=137). Das durchschnittliche Alter liegt bei 55 Jahren mit einer Streuung von +/- 10 Jahren (n=130). Das jüngste ist 26 Jahre und das älteste Mitglied ist 76 Jahre alt.

3.1 Untersuchungsdesign

Diese Studie untersucht die sich selbst einschätzende Sicht der Mitglieder sowie der Mitarbeiter mit Genossenschaftsanteil und die Sicht der Leiter von Organen wie Aufsichtsräte und Vorstände. Um unterschiedliche Sichtweisen abbilden zu können, wurde eine Filterfunktion zu Beginn der Online-Befragung eingepflegt. Hierbei wurde der Proband befragt, welche Funktion er in seiner Genossenschaft hauptsächlich übernimmt.

Die Befragten konnten ihre Zustimmung oder Ablehnung bezogen auf ein vorformuliertes Item mit Hilfe einer sechsstufigen, unipolaren Likert-Skala ausdrücken: 'stimme voll und ganz zu' bis 'stimme überhaupt nicht zu'. Menold und Bogner (2015, S. 2ff.) empfehlen eine Mittelkategorie bei einer Ratingskala auszuschließen, um der Problematik der sozialen Erwünschtheit entgegenzuwirken. Offene Fragen wurden gewählt, um neue Erkenntnisse umfassend erfassen zu können (Lotz, 1988). Durchschnittlich dauerte die Befragung 22 Minuten.

Im Rahmen der Umfrage wurde der höchste Bildungsabschluss als Merkmal abgefragt. Zur Auswahl standen den Probanden Antwortkategorien von 'ohne Schulabschluss' über 'Abitur', 'Meisterprüfung' bis hin zu 'Promotion'. Durch diese kategorisierte Grundlage konnte das Ausbildungsangebot in Deutschland, welches unter allgemeinbildender Schulabschluss sowie berufliche Ausbildung fällt, erfasst werden, ohne die Komplexität zu erhöhen (Ahrens, Bellach & Jöckel, 1998).

Eine eingehende Literaturanalyse hat unterschiedliche Partizipationsoptionen festgestellt. Systematisch wurden diese Partizipationsoptionen in der Online-Befragung abgefragt. Tabelle 1 zeigt die vollständige Liste.

Vorstände und Aufsichtsräte wurden befragt, welche Personenkreise sie einbinden, um ergänzende Informationen zur Vorbereitung einer Entscheidung zu erhalten. Damit wurde das Ziel verfolgt, herauszufinden, welche Personenkreise Wissen in den Entscheidungsprozess einbringen. Personenkreise, die an Entscheidungsvorbereitungen beteiligt werden, lassen sich in zwei Gruppen unterteilen. Interne Personenkreise bestehen aus ehrenamtlichen bzw. hauptamtlichen Mitarbeitern, Mitgliedern, Vorstands- sowie Aufsichtsratsmitgliedern, der antwortenden Probanden. Zu der externen Gruppe zählen Forschungseinrichtungen, Industrie- und Handelskammern, Investoren, Kunden, rechtliche Beistände, Verbände sowie Zulieferer. Diese Einordnung beruht auf einer akzeptablen respektive fragwürdigen Konsistenz, mit Cronbachs Alpha (α) von 0,715 für die interne Personengruppe und mit α von 0,633 für die externe Personengruppe (Schmitt, 1996, S. 351).

265 - Partizipation in g.o. Genossenschaften

DE GRUYTER OLDENBOURG

Tab. 1: Möglichkeiten der Mitgliederpartizipation in Genossenschaften (Quelle: auf Basis aufgeführter Literatur; eigene Erhebung)

Vertretende Bezugsworte für die Befragung	Literaturquellen ² (chronologisch sortiert)	Partizipationswege		Rangfolge ³
		GenG	Praxisbeispiele	
Ordentliche Mitglieder- versammlungen (General- versammlungen)	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m. W. v. 22.07.2017); Ringle und Hill (1983); Abs. 1 Fandrich (2007); Pozzoblon und Zylbersztajn (2013)	§ 43		1
Ordentliche Vertreter- sammlungen	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m. W. v. 22.07.2017); Birchall und Simmons (2004); Fandrich (2007)	§ 43 a	engl.: committees elect regional boards	5
Ausschüsse und / oder Beiräte (in Satzung verankert)	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m. W. v. 22.07.2017); Schaffland (1992); Zörcher (1996); Fandrich (2007); Barraud-Didler, Henninger und Akreml (2012); Breuning (2016)	§ 27 Abs. 2	Warenbeirat	5
Außerordentliche Mit- gliederversammlungen (Generalversammlungen)	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m. W. v. 22.07.2017)	§ 44 Abs. 2		2
Außerordentliche Vertre- tersammlungen	GenG (16.10.2006 (BGBl. I S. 2230), zuletzt geändert durch Gesetz vom 17.07.2017 (BGBl. I S. 2434) m. W. v. 22.07.2017)	§ 44 Abs. 2		7

1 1

2 die hier aufgeführten Quellen erhalten Sie auf Anfrage beim Autor.

3 Bedeutung basiert auf Mehrfachnennungen der partizipierenden Mitglieder (n=19).

Jensen-Auvermann, Adams, Doluschitz - 266

DE GRUYTER OLDENBOURG

Vertretende Bezugsworte für die Befragung	Literaturquellen ² (chronologisch sortiert)	Partizipationswege	
		GenG	Rangfolge ³
Arbeits- /Projektgruppen und / oder Gesprächskreise (nicht in Satzung verankert)	Blümle und Purtschert (1983); Ringle und Hill (1983); Lotz (1988); Zörcher (1996); Barraud-Didler, Henninger und Akremi (2012); Rybnikova und Hartz (2014)	Arbeitsgruppen, Projektgruppen; Gesprächskreise, Arbeitskreise, Konferenzen; Entscheidungskollegien, Konferenzen; Gesprächskreise, Arbeitsgruppen; Beteiligung der Mitglieder an der Entwicklung neuer Produkte; engl.: section meetings; Stammtische	4
Versammlungen (z. B. Regional-, Winter-) und / oder Informationsveranstaltungen	Ringle und Hill (1983); Lotz (1988); Münkner (1992); Zörcher (1996); Ringle (1990); Münkner (2001); Fandrich (2007); Rybnikova und Hartz (2014)	Bezirksgruppen, Fachgruppen; Bezirks-, Orts-, Gabeltsversammlungen; Bezirksversammlungen, Informationsveranstaltungen; Teilversammlungen nach Geschäftsbezirken; Informationstagungen; Schulungen; Mitgliederversammlungen (informell)	4
Ideenwettbewerbe	Ringle und Hill (1983); Ringle (1990)	Ideen und Verbesserungsvorschläge; Ideenwettbewerbe	6
Persönliche Gespräche mit informellen Vertretern des Organbetriebes (z. B. Mitarbeiter)	Ringle und Hill (1983); Ringle (2012)	Zwangloser, persönlicher Gesprächskontakt (informell)	3
Persönliche Gespräche mit formellen Vertretern des Organbetriebes (z. B. Vorstandsmitglied)	Jeschke (1984); Ringle (1990); Ringle (2012)	Gesprächsmöglichkeiten mit der Geschäftsleitung; Besuche beratender Genossenschaftsmitarbeiter in den Mitgliederwirtschaften (formal)	1
Podiums- und / oder Plenumsdiskussionen	Lotz (1988)	Podiums- oder Plenumsdiskussion	5

267 - Partizipation in g.o. Genossenschaften

DE GRUYTER OLDENBOURG

Vertretende Bezugsworte für die Befragung	Literaturquellen ² (chronologisch sortiert)	Partizipationswege	
		GenG	Rangfolge ³
Mitgliedervorschlagswesen (z. B. Nutzung des 'Kummerkastens')	Ringle (1990)	ständiges Mitgliedervorschlagswesen	5
Teilnahme an Befragungen (z. B. Mitgliederbefragungen)	Ringle (1990); Rybnikova und Hartz (2014)	Umfragen im Mitgliederkreis; Befragungen	3
Virtuelle Community (z. B. Intranet-gestützte Plattform für Mitglieder)	Schmidt (2004); Schmitter (2011); Ringle (2012); Grafmüller et al. (2015)	Mitglieder-Intranet; Web 2.0-Anwendungen: Facebook, Twitter und Co.; Community	5

4 Ergebnisse

4.1 Beschreibung der heterogenen Mitgliederstruktur der untersuchten Genossenschaften

Die Mitgliederstruktur der gemeinwesenorientierten e.G. ist heterogen. An 41,6 % der e.G. ist mindestens ein Unternehmen (juristische Person) beteiligt (n=74). Bei einem Viertel sind Vertreter verschiedener Positionen und Ämter (Bürgermeister, Kommune) Mitglied in der e.G. (24,7%, n=74). Knapp die Hälfte (44,4 %, n=79) der Genossenschaften sind zu einem Großteil in Bürgerhand (90 % natürliche Personen). Über 54 % aller antwortenden e.G. zählen vorwiegend (> 50 % aller Mitglieder) natürliche Personen, d. h. Bürger, zu ihren Mitgliedern (n=97).

Außerdem bestätigt die zugrundeliegende Stichprobe die Heterogenität der Mitglieder hinsichtlich ihrer fachlichen Qualifikation: Divergierende Bildungsniveaus sind innerhalb der Mitgliedergruppe als auch in der Gruppe der Personen in leitenden Funktionen festzustellen. Aufgrund der eingeschränkten Stichprobengröße im Bereich der Mitgliedergruppe, bezieht sich der folgende Abschnitt auf Daten der gesamten Stichprobe (n=135). Jeweils ein Drittel der Mitglieder sowie leitenden Mitglieder von Gremien wie Aufsichtsräte und Vorstände geben als höchsten Bildungsabschluss mittlere Reife, Abitur, Gesellen- oder Meisterprüfung an. Je ein Drittel der Stichprobe entfallen auf Hochschulstudium oder Promotion. Das verbleibende Drittel der untersuchten Probanden gibt an, ein Hochschulstudium absolviert zu haben. Demnach können die Mitglieder auf Fähigkeiten und Wissen zurückgreifen, weil sie fachlich qualifiziert sind.

4.2 Partizipationsformen in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

Mitglieder nehmen vorbereitend sowie direkt an Entscheidungsprozessen innerhalb der eigenen Genossenschaft teil (95 %, n=19). Lediglich ein Mitglied verneint die Frage und meint, zufrieden mit dem Handeln des Organbetriebes zu sein und sieht daher keinen Grund zur Teilnahme. Vorrangig wirken Mitglieder durch Teilnahme an der Generalversammlung an ihrer e.G. mit, gefolgt von persönlichen Gesprächen mit formellen und informellen Vertretern des Organbetriebes wie Vorstände und Mitarbeiter sowie der Teilnahme an Befragungen (Tabelle 1).

4.1 Einbezug von Personenkreisen bei Entscheidungen in gemeinwesenorientierten Genossenschaften

Vorstände und Aufsichtsräte binden weniger Personenkreise bei Entscheidungen mit niedrigem Komplexitätsgrad (z. B. Routineentscheidungen) ein als bei Entscheidungen mit hohem Komplexitätsgrad. Des Weiteren unterscheiden sie sich in der Wahl der Personenkreise: Mit steigendem Komplexitätsgrad werden bevorzugt interne Personenkreise ($\eta=4$) konsultiert, um ergänzende Informationen zu erhalten, als externe Personenkreise ($\eta=3$; asymptotischer Wilcoxon-Test: $z=-8,181$, $p\leq 0,01$, $n=89$). Die Effektstärke nach Pearson liegt bei $r=0,369$ und entspricht einem mittleren Effekt bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von $p\leq 0,01$ (Brosius, 2013, S. 522f.).

Das Mitglied der e.G. wird bei Entscheidungen mit mittlerem Komplexitätsgrad um ergänzende Informationen gebeten ($\eta=4$, $\sigma=1,043$, $n=99$). Wohingegen Genossenschaftsleiter, wie Vorstände ($\sigma=0,665$) und Aufsichtsräte ($\sigma=0,711$), hauptsächlich bei Entscheidungen mit hoher Komplexität konsultiert werden ($\eta=5$, $n=102$). Insbesondere Aufsichtsratsmitglieder ($r=0,590$, $p\leq 0,01$, $n=97$) und Vorstandsmitglieder ($r=0,755$, $p\leq 0,01$, $n=97$) ziehen ihr eigenes Wissen zurate ($\eta=5$, $\sigma=0,638$, $n=98$).

Entsprechend des GenG werden die Mitglieder (86,9 %, $n=99$) seltener beteiligt als Aufsichtsrats- (96,1 %, $n=102$) und Vorstandsmitglieder (97,1 %, $n=102$; $r=0,577$, $p\leq 0,01$, $n=101$). Kunden und Zulieferer, die der externen Personengruppe angehören, werden vereinzelt befragt ($r=0,582$, $p\leq 0,01$, $n=96$) ebenso wie Verbände und externe Rechtsberater ($r=0,570$, $p\leq 0,01$, $n=97$). Abschließend sind als sonstige Personenkreise externe Beratungen unterschiedlicher Rechtsformen ($n=4$) und das Internet ($n=1$) aufgeführt.

Die Teilhabe der Mitglieder an Entscheidungen innerhalb der Kooperation bietet für Genossenschaftsvorstände und -aufsichtsräte Vorteile. Primär wird dadurch die Akzeptanz von Entschlüssen (80 %, $n=84$) und das organisationsinterne Image der Genossenschaftsleitung gefördert (34 %, $n=36$). Über 73 % der Probanden geben an, dass Mitgliederpartizipation die Bindung des Mitgliedes an den Organbetrieb erhöht ($n=77$), gefolgt von dem aktiven Leben der Demokratie (71 %, $n=75$). Des Weiteren wird der Kontakt unter den Mitgliedern gefördert (51 %, $n=54$) sowie das Wissen respektive Informationen der Humanresource Mitglied an den genossenschaftlichen Geschäftsbetrieb herangetragen (51 %, $n=54$). Das Mitgliederwissen wird nicht herangezogen, um bessere Entscheidungen zu treffen (51 %, $n=54$; Pearson- $r=0,101$, $n=109$, $\chi^2=1,105$, $p\geq 0,05$). Außerdem kann durch direktes Feedback, z. B. in Form von Kritik und Verbes-

serungsvorschlägen, die Kommunikation effizienter gestaltet (38 %, n=40) und Preisvorteile realisiert werden (10 %, n=10).

Wenn aktiv auf die Berücksichtigung von Mitgliederteilnahme an Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsakten eingegangen wird, entstehen Nachteile wie erhöhter zeitlicher (67 %, n=69) und organisatorischer Aufwand (70 %, n=72). Überdies verursacht Mitgliederpartizipation Entscheidungsträgheit durch verlangsamende Kompromissfindung respektive Überzeugungsprozesse (54 %, n=56). Diese drei negativen Aspekte lassen sich unter dem Begriff der Ressource Zeit zusammenfassen. Weitere Gründe, welche gegen die Teilnahme der Mitglieder an genossenschaftlichen Entscheidungen sprechen, sind fehlende Sachkenntnis der Mitglieder (35 %, n=36) und ineffiziente Kommunikation (35 %, n=36). Rund 17 % der Genossenschaftsleiter geben an, dass es an Branchenkenntnissen, Analysevermögen und Problemlösungsfähigkeiten seitens der Mitglieder mangelt, weshalb Anregungen und Ideen ausbleiben und es aufwändig ist, einen ausgewogenen Informationsstand herzustellen (17 %, n=17). Diese Nachteile lassen sich unter der Humanressource Mitglied erfassen. Abschließend sind einige Vorstände und Aufsichtsräte der Meinung, dass Mitgliederpartizipation die Ressource Kapital strapaziert, weil Kosten verursacht werden (8 %, n=8).

Dennoch bringt Mitgliederpartizipation einen Vorteil, da die Vorteile die Nachteile überwiegen. Trotz des zeitintensiven Entscheidungsprozesses, den die Mitgliederpartizipation mit sich bringt, werden die Mitgliederbindung (Pearson- $r=0,262$, $n=109$, $\chi^2=7,455$, $p\leq 0,01$) und die Akzeptanz von Entschlüssen gesteigert (Pearson- $r=0,269$, $n=109$, $\chi^2=7,865$, $p\leq 0,01$). Letztere lässt auch die ineffiziente Kommunikation akzeptieren (Pearson- $r=0,222$, $n=109$, $\chi^2=5,382$, $p\leq 0,05$). Aus Sicht des Vorstandes und des Aufsichtsrates wird die Mitgliederbindung signifikant erhöht (Pearson- $r=0,332$, $n=109$, $\chi^2=11,986$, $p\leq 0,001$), auch wenn der Aufwand hoch ist (Pearson- $r=0,332$, $n=109$, $\chi^2=11,986$, $p\leq 0,001$).

5 Diskussion und Handlungsempfehlungen

Primär gibt die Mehrzahl der leitenden Mitglieder an, sich selbst und dann Vorstände, Aufsichtsräte und Mitglieder in Entscheidungen einzubinden. Die Mitglieder nutzen primär die Partizipationsmöglichkeiten der Generalversammlung sowie die der persönlichen Gespräche. Es kann angenommen werden, dass sich im Zeitverlauf ein Abflachen der anfänglichen Partizipationslust der Mitglieder einstellt und durch Routine ersetzt wird (Adams, Roth & Doluschitz, 2016, S. 135). Folglich ist die Ressource Mitglied beratend respektive konsultativ bei

Entscheidungen mittlerer Komplexität in gemeinwesenorientierten e.G. eingebunden. Hierbei holt das leitende Mitglied Informationen, bspw. in Form von Meinungen ein, und wählt daraufhin die von ihm favorisierte Lösung. Hiernach wird die Auffassung der Partizipationsdefinition der Autoren teilweise bestätigt. Einerseits sind die Hälfte der Genossenschaftsvorstände und –aufsichtsräte der Meinung, dass die Partizipation der Mitglieder dienlich ist, um Wissen respektive Informationen der Humanressource Mitglieder zu erhalten. Andererseits wird das Potential der Ressource Mitglied nicht genutzt, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Ferner werden durch die Mitgliederpartizipation keine genossenschaftlichen Ressourcen geschont, sondern in dem Fall der Berücksichtigung von Partizipation der Mitglieder an Entscheidungen, entstehen Nachteile wie erhöhter zeitlicher und organisatorischer Aufwand.

In demokratisch kontrollierten Organisationen entstehen ‘demokratische Kosten’, welche sich unterteilen in Opportunitäts- sowie direkte Kosten. Letztere beinhalten den Faktor Zeit, welchen mitwirkende Personen investieren, und den Faktor Geld, womit die Gehälter für tätige Mitglieder oder angestellte Mitarbeiter beglichen werden. Durch die nachgewiesene Heterogenität in gemeinwesenorientierten e.G. und dem steigenden Mitwirkungsgrad der Mitglieder steigen ‘demokratische Kosten’ an. Assoziiert werden Opportunitätskosten mit verspäteten Entscheidungen oder Entscheidungen, welche der Mitgliederförderung nicht dienlich sind (Pozzobon & Zylbersztajn, 2013, S. 114).

Wie kann dieses Dilemma des Ressourcenverbrauches auf der einen und die Vorteilhaftigkeit der Ressource Mitglieder auf der anderen Seite aufgelöst werden?

Barraud-Didier, Henninger und Akremi (2012) führen aus, dass die Partizipation der Mitglieder nicht durch Kontrolle, Sanktionen oder Organisationsstruktur seitens der leitenden Mitglieder erzwungen werden kann. Demnach ist jedes Mitglied dafür verantwortlich, sich zur freiwilligen Partizipation zu aktivieren und ist nicht der Weisungsbefugnis des Genossenschaftsbetriebes unterstellt (Brixner, 1971, S. 120). Die Treiber zur Steigerung der Mitgliederpartizipation sind soziale Attribute, welche sich gegenseitig indirekt bedingen. Die Basis für eine Aktivierung der Mitglieder liegt in der offenen Kommunikation und der Genossenschaftskultur (Werte und Prinzipien), wodurch der Aufbau von Vertrauen zum Genossenschaftsbetrieb und unter den Mitgliedern begünstigt werden kann, was im nächsten Schritt den individuellen Willen fördert, aktiv zu werden (Verhees, Sergaki & van Dijk, 2015, S. 48). Ein vertrauensvolles Miteinander ist die Grundlage für ein erfolgreiches Kooperieren innerhalb von genossenschaftlichen Partnerschaften (Ringle, 2007, S. 287).

Laut Münkner (2002) haben MSG den Vorteil der geringen Transaktionskosten, weil einerseits Vertrauen den Wissensaustausch fördert, andererseits verringert Vertrauen das Konfliktpotential zwischen Partnern aufgrund von gegensätzlichen Interessen (Sroka, 2011, S. 107). Gegenseitiges Vertrauen verringert die Chance, von einer anderen Person ausgenutzt zu werden. Jedoch ist Vertrauen zerbrechlich (Luhmann, 2014, S. 31). Demzufolge können alle Mitglieder in einer e.G. in opportunistisches Verhalten zurückfallen (Röbl & Hatak, 2017). Innerhalb einer Genossenschaft wird das Wachstum des Vertrauens durch die demokratische Einbindung von allen beteiligten Akteuren in Entscheidungs-, Kontroll- sowie Planungsprozesse gestützt (Münkner, 2002, S. 28). Besteht innerhalb der gemeinwesenorientierten e.G. ein vertrauensvolles Verhältnis zwischen den Mitgliedern, wird die gemeinwesenorientierte e.G. als ein vertrauensvoller Partner betrachtet. Der Aufbau einer Reputation als vertrauenswürdiger Partner kann sich positiv auf die Kooperation von e.G. mit anderen Organisationen auswirken und somit Mehrwert für das Gemeinwesen schaffen.

Aus Sicht des Vorstandes ist die Ressource Zeit der hemmende Faktor und größte Nachteil in Bezug auf die Thematik Mitgliederpartizipation. Die Zeitknappheit kann aus zwei Blickwinkeln betrachtet werden: Das Mitglied hat keine Zeit, um an Entscheidungen seiner e.G. teilzunehmen. Somit kann die Vereinbarung von Familie, Beruf und genossenschaftlicher Mitgliedschaft verantwortlich für den zeitlichen Konflikt sein. Demgegenüber nimmt sich die Genossenschaftsleitung keine Zeit dafür, die Basis an Entscheidungen teilnehmen zu lassen. Grafmüller, Raß und Möslein (2015, S. 4) beschreiben das Web 2.0 als eine Chance zum vernetzten Austausch zwischen sozialen Individuen und zur direkten Einbindung von Nutzern. Beispielhaft können digitale Technologien wie Social Media (z. B. Twitter, Facebook) und direkte Elemente zur Abstimmung (z. B. Electronic Voting System; (Grafmüller et al., 2015, S. 5; Spiller, 2015, S. 2)) im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben eingesetzt werden, um Mitgliederstimmen zu hören und um in eine zeitsparende und (über-)regionale Interaktion mit den Mitgliedern zu gehen. Anwendungsbeispiele finden sich bspw. in Schweizer Genossenschaften (Peter & Jungmeister, 2017, S. 144). Jedoch erwartet der teilnehmende Mensch eine Reaktion seitens der Organisation auf seine Äußerung (Schick, 2014, S. 194f.). Es ist ratsam, einen Verantwortlichen für die Mitgliederkommunikation zu benennen.

6 Grenzen der vorliegenden Studie und Forschungsausblick

Ergebnisse dieser Studie ergänzen aktuelle Diskussionen über gemeinwesenorientierte e.G. Zum einen bestätigen wir Göler von Ravensburgs (2015a) Definition von gemeinwesenorientierten e.G. Zum anderen kann die Annahme der Autoren, dass das partizipierende Mitglied als potentielle Ressource verstanden wird, nicht vollumfänglich bestätigt werden. Dennoch ist die operative Voraussetzung, um Wissen und Fähigkeiten der Mitglieder in den Organbetrieb einbinden zu können, in den gemeinwohlorientierten e.G. gegeben.

Der Abgleich von gemeinwohlorientierten e.G. und e.G. klassischer Sparten könnte Anknüpfungspunkt für weitere quantitative Forschung sein. Zur Steigerung der Vergleichbarkeit ist die Verwendung von gleichen, vorformulierten Items zu empfehlen. In diesem Zusammenhang können zukünftige Erhebungen der geringen Rücklaufquote von Mitgliederantworten begegnen, indem eine Online- durch eine postalische Umfrage unter den Mitgliedern ergänzt wird. Ferner können Vorstände den Link über die bereits bestehenden Kommunikationskanäle streuen und / oder während Versammlungen auf die Befragung aufmerksam machen.

Aufgrund der Art der Datenerhebung kann nicht ausgeschlossen werden, dass mehrere Personen pro Genossenschaft geantwortet haben. Durch die Erfassung und Analyse der Postleitzahlen der Standorte der Genossenschaften und der geringen Teilnahme von Mitgliedern ist eine Mehrfachvertretung einzelner Personen pro Genossenschaft nicht anzunehmen. Um dieser Einschränkung in weiteren Studien vorzugreifen, wäre es bei Bedarf sinnvoll, einen Anonymisierungscode bzw. ID-Code pro Genossenschaft zu nutzen. Eine ID könnte aus einer exakt festgelegten Aneinanderreihung von Teilen des Gründungsdatums, Initialen des Vorstandsvorsitzenden, anderen Ausschnitten oder der Hausnummer der Genossenschaft generiert werden; Bsp: 05.AprilKH7.

Danksagung

Die Autoren danken den beiden anonymen Gutachtern, deren aufschlussreiche Kommentare und Vorschläge dazu beigetragen haben, diesen Beitrag zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- Adams, I., Roth, M. & Doluschitz, R. (2016). Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66 (2), 127-143.
- Ahrens, W., Bellach, B.-M. & Jöckel, K.-H. (Hrsg.). (1998). *Messung soziodemographischer Merkmale in der Epidemiologie (2. überarbeitet und erweiterte Auflage)*. München: MMV Medizin Verlag.
- Barraud-Didier, V., Henninger, M.-C. & Akremi, A. E. (2012). The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. *International Food and Agribusiness Management Review*, 15 (1), 1-24.
- Bäumer, K. & Elbe, S. (2016). Unternehmerische Menschen als Akteure der Regionalentwicklung. In *Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung & Land Niedersachsen (Hrsg.), Vorbereitender Bericht zur Jahrestagung 2016 „Daseinsvorsorge und Zusammenhalt“* (161-163).
- Ben-Ner, A. (2018). Reflections on the future of social, nonprofit and cooperative enterprise. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89 (1), 109-124.
<https://doi.org/10.1111/apce.12196>
- Blome-Drees, J., Bøggild, N., Degens, P., Michels, J., Schimmele, C. & Werner, J. (2015). Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. IC 4-02 08 15-41/13. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BmWi) (Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BmWi), Hrsg.). Düsseldorf: Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln.
- Blome-Drees, J. & Schmale, I. (2006). Möglichkeiten und Grenzen einer kulturbewussten Führung in Genossenschaftsbanken. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 56 (4), 266-276. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2006-0131>
- Blümle, E.-B. & Purtschert, R. (1983). Förderungsauftrag, Partizipation und intragenossenschaftliche Kommunikation. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)* (1), 128-134.
- Bonus, H. (1994). *Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder*. Tübingen: Mohr.
- Brixner, U. (1971). Die Beeinflussung von Mitgliederentscheidungen durch den Genossenschaftsbetrieb. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 21 (1), 113-127.
<https://doi.org/10.1515/zfgg-1971-0110>
- Brosius, F. (2013). *SPSS 21 (1. Aufl.)*. Heidelberg: Mitp Verl.-Gruppe Hüthig Jehle Rehm.
- Bundesregierung. (2017, 17. Juli). XVIII/486. *Bundesgesetzblatt*, 48, 2434-2538. Verfügbar unter
[https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*\[@attr_id=%27bgbl117s2434.pdf%27\]#bgbl%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl117s2434.pdf%27%5D1511183775943](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&start=//*[@attr_id=%27bgbl117s2434.pdf%27]#bgbl%2F%2F%5B%40attr_id%3D%27bgbl117s2434.pdf%27%5D1511183775943)
- Fürstenberg, F. (2005). *Kooperative Arbeitsorganisation. Innovationspotenziale und Zukunftsperspektiven (1. Aufl.)*. München: Hampp.
- Göler von Ravensburg, N. (2015a). Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, 65 (2), 135-154.

- GölvonRavensburg, N. (2015b). Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomologische Annäherung. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65 (2), 135–154.
- Grafmüller, L. K., Raß, M. & Möslein, K. M. (2015). Die Genossenschaft im Web 2.0: Social Media richtig einsetzen (Reichwald, R. & Möslein, K., Hrsg.). CLIC Executive Briefing No. 029 Leipzig: Center for Leading Innovation & Cooperation: CLIC – Center for Leading Innovation and Cooperation.
- Grosskopf, W. (1989) Mitgliederbindung – Aufgabe und Notwendigkeit. In W. Grosskopf (Hrsg.), *Genossenschaftlich fühlen – genossenschaftlich handeln*. Festschrift für Dr. Hermann Hohner (S. 129). Stuttgart-Hohenheim. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen.
- Hauenstein, S. & Thürling, M. (Nationalatlas aktuell 11, Hrsg.). (2017). Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend, Leibniz-Institut für Länderkunde. Zugriff am 28.02.2017. Verfügbar unter http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2_02-2017.0.html/
- Höhler, J. (2017). Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67 (1), 21–35. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0003>
- Höhler, J. & Kühl, R. (2017). Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization – A literature review. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 3, 1. <https://doi.org/10.1111/apce.12177>
- Klemisch, H. & Boddenberg, M. (2012). Zur Lage der Genossenschaften – Tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken? *WSI-Mitteilungen* (8), 570–580.
- Langguth, F. (2016). Finanzierungsmodelle für neue Formen des Erbringens von Daseinsvorsorge. In *Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung & Land Niedersachsen* (Hrsg.), *Vorbereitender Bericht zur Jahrestagung 2016 „Daseinsvorsorge und Zusammenhalt“ (187–191)*.
- Laurinkari, J. (1990). Mitgliederpartizipation in der Genossenschaft. In J. Laurinkari (Hrsg.), *Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch* (460–473). München: Oldenbourg.
- Lotz, I. (1988). Die mitgliederorientierte Kommunikationspolitik der ländlichen Warengenossenschaften bei steigender Konzentration (*Ländliches Genossenschaftswesen*, Bd. 29). Zugl.: Giessen, Univ., Diss., 1987. Giessen: Köhler.
- Luhmann, N. (2014). *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität* (UTB, Bd. 2185, 5. Aufl.). Konstanz: UVK-Verl.-Ges; UTB.
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. Mannheim: GESIS – Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften (GESIS Survey Guidelines). https://doi.org/10.15465/sdm-sg_015
- Münkner, H.–H. (2002). Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. "Multi-stakeholder Genossenschaften" in der internationalen Praxis (Berliner Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 58). Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- Österberg, P. & Nilsson, J. (2009). Members' perception of their participation in the governance of cooperatives. The key to trust and commitment in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 25 (2), 181–197. <https://doi.org/10.1002/agr.20200>
- Penrose, E. & Pitelis, C. N. (2009). *The growth of the firm. The legacy of Edith Penrose* (4th édition). Oxford, New York: Oxford University Press.
- Peter, M. K. & Jungmeister, A. (2017). Digitalisierung bei Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 67 (3), 133–160. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0017>

- Pozzobon, D. M. & Zylbersztajn, D. (2013). Democratic Costs in Member-Controlled Organizations. *Agribusiness*, 29 (1), 112–132. <https://doi.org/10.1002/agr.21324>
- Ringle, G. (2007). Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 57 (4), 284–298.
- Ringle, G. & Hill, D. (1983). Mitgliederaktivierung und Partizipation in modernen Primär-genossenschaften (Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Bd. 2). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rosenstiel, L. v. (2007). Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Röbl, D. & Hatak, I. (2017). Das Management zwischenbetrieblicher Kooperationen. *Wirtschaftspolitische Blätter*, 64 (3), 387–400.
- Rybnikova, I. & Hartz, R. (2014). Genossenschaften als Modell partizipativen Organisierens? Stand der Forschung und ausgewählte qualitative Befunde. In D. Gesmann–Nuisl, R. Hartz & M. Dittrich (Hrsg.), *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften* (61–80). Wiesbaden: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-03600-3_3
- Scheiter, S. (1982). Die Mitgliederführung in genossenschaftlichen Handelsgruppen. Gegenwärtiger Stand und Ansätze einer Intensivierung (Schriften zur Handelsforschung, Bd. 65). Göttingen: Schwartz.
- Schick, S. (2014). *Interne Unternehmenskommunikation. Strategien entwickeln, Strukturen schaffen, Prozesse steuern* (5. aktualisierte Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of coefficient alpha. *Psychological Assessment*, 8(4), 350–353. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.8.4.350>
- Spiller, A. (2015). "Goliath-Genossenschaften": Führung in großen Genossenschaften. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65 (1), 1–2.
- Sroka, W. (2011). Problem of Trust in Alliance Networks. *Organizacija*, 44 (4). <https://doi.org/10.2478/v10051-011-0010-0>
- Stappel, M. (2016). Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes. Geht der Boom der „2000er-Genossenschaften“ zu Ende? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66 (2), 61–78.
- Stephan, F. & Krämer, L. (2017). Erfolgreiche Beispiele für genossenschaftliche Trägerschaft im Bereich örtlicher und regionaler Infrastruktureinrichtungen. In W. Kluth (Hrsg.), *Infrastrukturgenossenschaften (Genossenschafts- und Kooperationsforschung, Bd. 3, 27–45)*. Halle (Saale): Universitätsverlag Halle-Wittenberg.
- Verhees, F. J. H. M., Sergaki, P. & van Dijk, G. (2015). Building Up Active Membership in Cooperatives. *Mediterranean Journal of Economics, Agriculture and Environment*, 14 (1), 42–52. Zugriff am 19.05.2017. Verfügbar unter http://newmedit.iamb.it/static_content/185/185_new-medit.htm
- Zerche, J. (1984). Entscheidung- und systemtheoretisch orientierte Genossenschaftslehre. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)* (1), 74–80. Zugriff am 16.05.2017. Verfügbar unter https://www.wisnet.de/document/ZFGG_A81602F5CE15C94903AE8D26A8ACB177

2.3.4 Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?

Status: veröffentlicht

Journal: Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien, Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, Wien, 26. – 28. September 2018, S. 35-36

Autoren: Adams, Isabel; Gindele, Nicola; Jensen-Auvermann, Tessa und Doluschitz, Reiner

Dieser Beitrag ist so oder in ähnlicher Form veröffentlicht im Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur Wien auf den Seiten 35 bis 36 im Jahr 2018. Die Veröffentlichung des Originalbeitrages erfolgt mit freundlicher Genehmigung der ÖGA.

Weiterentwicklung der Raiffeisen-Idee vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?

I. Adams, N. Gindele, T. Jensen-Auermann, R. Doluschitz¹

Abstract - Vor dem Hintergrund der prekären Lage der Daseinsvorsorge in den ländlichen Regionen steht im Zentrum des vorliegenden Beitrags ein Lösungsansatz zur Begegnung der Daseinsvorsorgeproblematik auf der Basis von genossenschaftlichem Handeln. Ausgehend von explorativen Tiefeninterviews mit Genossenschaftsvorständen sowie Gründungsberatern für Genossenschaften wird ein Modell entwickelt. Damit wird dem Ziel gefolgt, Synergien freizusetzen und dadurch einen Beitrag zum langfristigen Erhalt der ländlichen Regionen leisten zu können. In einem zweiten Schritt wird quantitativ erfasst, inwiefern das Modell in der Praxis Bestand hätte und die Genossenschaften Bereitschaft zu einer Kooperation zeigen. Im Ergebnis ist die Bereitschaft der Genossenschaften zur Kooperation durchaus vorhanden. Am deutlichsten ausgeprägt ist die Bereitschaft mit anderen Genossenschaften zu kooperieren, gefolgt von der Kooperation mit Vereinen oder Unternehmen.

EINLEITUNG

Konfrontiert mit den Problemen der ländlichen Bevölkerung initiierte Friedrich Wilhelm Raiffeisen (1818-1888) im Notwinter 1846/47 die Errichtung eines Gemeindebackofens. Zusammen mit mehreren wohlhabenden Einwohnern der Gemeinde gründete er den "Weyerbücher Brodverein" mit dem Ziel, durch Selbsthilfe die Hungersnot der ländlichen Bevölkerung zu überwinden. Diese Anfänge gelten als die Ursprünge der Genossenschaftsbewegung und Raiffeisen ging damit als einer der Gründungsväter der Genossenschaften in die Geschichte ein. In diesem Jahr (2018) kehrt sein Geburtstag zum 200. Mal wieder, was zur besonderen Aufmerksamkeit und Würdigung seiner Genossenschaftsidee führt. Die Verwurzelung der Genossenschaften in den ländlichen Regionen hat Tradition und das originäre, landwirtschaftlich geprägte Tätigkeitsfeld hat sich auf weitere „wirtschaftliche und öffentliche Bereiche“ (Hanisch und Ihm, 2012) ausgedehnt. Beispielsweise tragen Genossenschaften gegenwärtig mit ihrem „umfassenden Leistungsspektrum dazu bei, dass der Ländliche Raum lebensfähig bleibt und weiter an Anziehungskraft gewinnt“ (DGRV, 2017). Auch die

Anerkennung der Genossenschaftsbewegung durch die Deutsche UNESCO-Kommission und die Vereinten Nationen sind Beispiele dafür, dass die Genossenschaftsidee und damit verbunden auch Genossenschaften heute noch Anerkennung und Beachtung erfahren. Ziel des vorliegenden Beitrages ist es, ein Modellvorhaben vorzustellen, welches auf der genossenschaftlichen Grundidee basiert, verschiedene Belange der Daseinsvorsorge miteinbezieht und einzelne Genossenschaften unter einem gemeinsamen Dach vereint. Das Modell ist als Lösungsansatz zu verstehen, welcher durch Bündelung einzelner Kräfte, d. h. Genossenschaften, Synergien frei werden lässt. Dadurch soll den Herausforderungen der flächendeckenden Daseinsvorsorge begegnet werden. Das Modell wird im folgendem Geno-Haus genannt, da es Genossenschaften, zum einen sinnbildlich, zum anderen im wahrsten Sinne des Worts, unter einem gemeinsamen Dach vereinen soll.

HINTERGRUND

Ein bekanntes und nach wie vor präsent Thema der ländlichen Regionen ist die Daseinsvorsorge. Sichtbar werden die Herausforderungen der Daseinsvorsorge durch die Schließung von Nahversorgungseinrichtungen, Arztpraxen, Poststationen (Barlösius und Neu, 2007), Cafés oder durch abgewirtschaftete Turnhallen, einer Reduzierung des öffentlichen Personen-Nahverkehrs (ÖPNV) auf den Schülerverkehr. Diese Phänomene machen die ländlichen Regionen immer weniger attraktiv für Bewohner sowie Unternehmen und initiieren eine Abwärtsspirale, die zusätzlich von ausbleibenden Unternehmensgründungen bzw. Abwanderungen und infolge mangelnder Arbeitsplätze sowie unzureichender Erwerbsmöglichkeiten angetrieben werden könnte. Durch ausbleibende Unternehmensgründungen und zusätzliche Abwanderung von Unternehmen, fehlen den Kommunen wichtige Steuereinnahmen und immer mehr Kommunen geraten in eine finanzielle Schieflage. Um eine Region langfristig erhalten zu können, sollten elementare Leistungen und Aufgaben der Daseinsvorsorge gewährleistet sein.

METHODIK

Ein erstes methodisches Element der Entwicklung des Modells besteht aus den Analyseergebnissen von 35 Tiefeninterviews mit Vorständen von Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge sowie mehreren Gesprächen mit einem Gründungsberater für Genossenschaften. Die Tiefeninterviews wurden

¹ M. Sc. Isabel Adams und M. Sc. Tessa Jensen-Auermann sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen an der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen sowie am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim (isabel.adams@uni-hohenheim.de).

Dr. Nicola Gindele ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim. Prof. Dr. Reiner Doluschitz ist u.a. am Institut für Landwirtschaftliche Betriebslehre an der Universität Hohenheim Leiter des Fachgebiets Agrarinformatik und Unternehmensführung sowie Leiter der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim.

deutschlandweit im Jahr 2017 durchgeführt und orientierten sich an dafür entwickelten Leitfäden. Da es sich statistisch gesehen um eine kleine Grundgesamtheit handelt, eignen sich Experteninterviews besonders gut. Diese ermöglichen den Untersuchungsgegenstand detailliert und umfassend zu beschreiben (Döring und Bortz, 2016). Nach ihrer Transkription wurden die Interviews nach Mayring (2008) ausgewertet. Durch eine explorative Vorgehensweise konnten wertvolle Ansätze für die weitere Entwicklung des Modells gewonnen werden. Ein zweiter methodischer Bestandteil hat zum Ziel, das Modell weiterzuentwickeln und die grundsätzliche Kooperationsbereitschaft einzelner, bereits bestehender Genossenschaften der Daseinsvorsorge abzufragen. Im Sommer 2017 konnten deutschlandweit 178 Genossenschaften im Bereich der Daseinsvorsorge quantitativ zu ihrer Kooperationsbereitschaft befragt werden. Aus diesen Ergebnissen kann eine erste Einschätzung der Bereitschaft zur Kooperation unter einem gemeinsamen Dach abgeleitet werden.

MODELLVORSTELLUNG

Das Modell des Geno-Hauses basiert auf dem Grundgedanken aller Genossenschaften, das mit einem Zitat von Friedrich Wilhelm Raiffeisen deutlich gemacht werden soll: „Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.“ Das Zitat des Urvaters der Genossenschaften, macht deutlich, dass durch gemeinschaftliches Handeln Herausforderungen bewältigt werden können, deren Bewältigung alleine nicht möglich wäre. Die Vorteile, die aus dem Modell entstehen können, lassen sich in materielle und immaterielle Vorteile unterteilen: Zu den materiellen Vorteilen gehören u. a. Kostendegression von Einzelleistungen, Entlastung kommunaler Träger sowie bessere Finanzierungsmöglichkeiten. Immaterielle Vorteile eines Geno-Hauses können u. a. einen höheren Einbezug der Bürger, Entlastung des Ehrenamts, gegenseitige Unterstützung, weitere Professionalisierung und Spezialisierung sowie höhere Auslastungen sein.

Schematisch wird das Geno-Haus in Abbildung 1 dargestellt. Es beinhaltet die Kooperation mehrerer Primärgenossenschaften unterschiedlicher Sparten und ist als eine genossenschaftliche „Second-Level“-Kooperation zu verstehen.

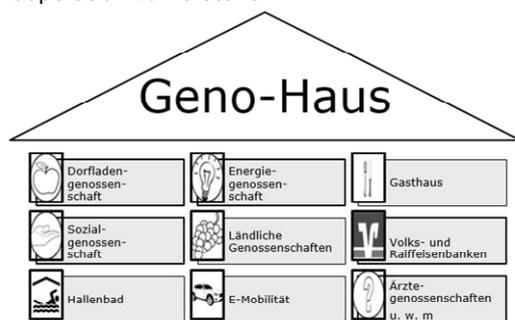


Abbildung 1. Modell Geno-Haus. Quelle: Eigene Darstellung.

Um sich dem Modellvorhaben weiter anzunähern, wurden bereits bestehende Genossenschaften der Daseinsvorsorge quantitativ zur ihrer Kooperationsbereitschaft befragt. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass die Bereitschaft zur Kooperation, unabhän-

gig vom potenziellen Partner, grundsätzlich vorhanden ist. Mehr als die Hälfte der antwortenden Genossenschaften geben an, große Bereitschaft zur Kooperation mit anderen Genossenschaften, Unternehmen oder Vereinen zu haben. Die meisten Genossenschaften schätzen ihre Kooperationsbereitschaft am größten mit anderen Genossenschaft ein. Nur 4,4 % der antworteten Genossenschaften aus der Stichprobe, schließen eine Kooperation mit einer anderen Genossenschaft aus.

Tabelle 1. Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften in der Daseinsvorsorge, n=101. Quelle: Eigene Erhebung.

	Große Bereitschaft	Geringe Bereitschaft	Kooperation ist ausgeschlossen	Keine Angabe
Mit anderer Genossenschaft	65%	21,9%	4,4%	8,7%
Mit anderem Unternehmen	51,5%	32,4%	7,4%	8,7%
Mit anderem Verein	59,6%	24,1%	4,5%	11,8%

Es lassen sich aus den Ergebnissen der Befragung zur Kooperationsbereitschaft der Genossenschaften im Hinblick auf das erstellte Modell des Geno-Hauses erste positive Schlüsse ziehen, die es durch weitere Analysen zu verfestigen und vertiefen gilt. Vor allem hinsichtlich einer tatsächlichen Umsetzung muss das Modell konkretisiert werden, beispielsweise hinsichtlich der internen Verteilung entstehender Kosten auf die unterschiedlichen Kooperationspartner. Das Modell des Genos-Hauses kann grundsätzlich regionsunabhängig Anwendung finden.

Wird ein zeitlicher Bogen von den Anfängen der Genossenschaftsidee zum Modellvorhaben gespannt, kann Folgendes angemerkt werden: Im Zeitverlauf ist die Kernidee konstant geblieben, wohingegen sich die Umsetzung gewandelt hat – von Gemeindebacköfen hin zu dem Modell eines Geno-Hauses.

AUSBLICK

Das Modell des Geno-Hauses soll in einem weiteren Schritt durch ein Pilot-Projekt umgesetzt werden. Mit verschiedenen Interessengruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Beratung wird aktuell an der Möglichkeit einer Umsetzung gearbeitet.

DANKSAGUNG

Das Forschungsvorhaben wurde durch Mittel der Stiftung „bauen – wohnen – leben“ unterstützt. Dies ist eine Stiftung der Bausparkasse Schwäbisch Hall AG.

QUELLEN

Barlösius, E., und Neu, C. (2007). „Gleichwertigkeit Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume. *Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 146(1):77-92.

DGRV (2017). <https://www.dgrv.de/de/genossenschaftswesen/sparten/raiffeisengenossenschaften.-html>. 14.11.2017.

Döring, N., und Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Hanisch, M., und Ihm, M. (2012). Genossenschaftliche Antworten auf globale Herausforderungen. *Ländlicher Raum* 2012(1):32-34.

3 Übergreifende Diskussion

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse übergreifend entlang der Forschungsfragen diskutiert. Die eingangs formulierten Forschungsfragen geben die Grundstruktur dieses Kapitels vor. Was Mitglieder konkret unter Servicequalität verstehen bzw. welchen Kriterien genossenschaftliche Servicequalität genügen soll, beschreibt der erste Abschnitt dieses Kapitels. Das zweite Unterkapitel geht auf die Frage ein, wodurch sich Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in ländlichen e.G. gestalten lassen und der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit e.G. und ihren Förderleistungen in ländlichen Räumen. Hierzu sind die jeweils partiellen Erkenntnisse der wissenschaftlichen Beiträge genauer zu betrachten, indem jene mit Ergebnissen vorangegangener Arbeiten diskutiert werden.

3.1 Was verstehen Mitglieder ländlicher Genossenschaften unter der von ihrer Genossenschaft ausgeführter Servicequalität?

Der Wettbewerbsdruck auf ländliche e.G. steigt insofern (vgl. HORSTHEMKE, 2000, 83), als sie auf globalen Märkten mit international agierenden Privatunternehmen im Wettbewerb stehen (vgl. NÜSSEL, 2006, 165) – und das bei volatilen Preisen (vgl. WITZKE, 2000, 355; NÜSSEL, 2006, 165; STAPPEL, 2019, 6). Zudem wirkt in der Wertschöpfungskette des Agrar- und Ernährungssektors von der Basis der Strukturwandel in der deutschen Landwirtschaft (vgl. CRAMON-TAUBADEL und HOLST, 2017, 70) auf die ländlichen e.G. ein mit der Folge, dass die bestehenden landwirtschaftlichen Betriebe größer werden und einen wachsenden Bedarf an Betriebsmitteln haben (vgl. HORSTHEMKE, 2000, 83; BMEL, 2016). Auch schreitet der Konsolidierungsprozess von Unternehmen im Agrar- und Ernährungssektor voran (vgl. NÜSSEL, 2006, 164). Der Strukturwandel umgibt ländliche e.G. und fordert diese auf, ebenfalls ihre Strukturen anzupassen (vgl. HORSTHEMKE, 2000, 38). Exemplarisch für den Konsolidierungsprozess in der deutschen Agrarwirtschaft steht der Zusammenschluss von ländlichen Ortsgenossenschaften zu größeren Genossenschaften, um wettbewerbsfähig bleiben zu können (vgl. RINGLE, 1991, 89; HORSTHEMKE, 2000, 82; NÜSSEL, 2006, 172).

Um sich den Veränderungen in der Agrarwirtschaft anzupassen, nehmen ländliche e.G. strukturelle Veränderungen vor: Sie verfolgen u.a. Wachstumsstrategien (vgl. FULTON und GIANNAKAS, 2001, 1258; OLE BORGEN, 2001, 222), indem sie sich mit anderen e.G. horizontal wie vertikal zusammenschließen (vgl. NILSSON et al., 2009, 102), sie kollaborieren und gehen Unternehmensbeteiligungen ein (vgl. HAKELIUS und HANSSON, 2016a, 24). Andere ländliche e.G. wechseln ihre Rechtsform oder verkaufen Teilbereiche an Investoren (vgl. COOK, 1995, 1158; NILSSON et al., 2009, 102). Die fortwährend abnehmende Anzahl an ländlichen e.G. auf allen Stufen des genossenschaftlichen Verbundes bestätigt diese strukturelle Entwicklung (vgl. STAPPEL, 2019, 44). Als Folge können u.a. die Beziehung zwischen den Genossenschaften und

ihren Mitgliedern weniger nah ausfallen (vgl. LUTZ et al., 2014, 280; BLISSE, 2015) und die Mitgliederheterogenität zunehmen (vgl. ILIOPOULOS und HENDRIKSE, 2009, 76; HÖHLER und KÜHL, 2017, 1). Speziell vor dem Hintergrund des Strukturwandels und des Konsolidierungsprozesses von Unternehmen im deutschen Agrar- und Ernährungssektor versuchen ländliche e.G. ihre Wettbewerbsfähigkeit dadurch zu sichern, indem sie das Dienstleistungsgeschäft ausbauen (vgl. GROSSKOPF, 1996, 35).

Im Folgenden wird landwirtschaftliche Beratung als Teil des Dienstleistungsgeschäfts von e.G. betrachtet (vgl. BOLAND, 1995, 254). Beratung stellt einen wesentlichen Faktor zur Erfüllung der Förderleistung in e.G. dar. Was Genossenschaftsmitglieder ländlicher e.G. unter genossenschaftlicher Serviceleistung verstehen, beantworten zwei der in dieser Dissertation enthaltenen wissenschaftlichen Beiträge mittels einer Befragung unter Mitgliedern und Mitarbeitern einer exemplarischen BAG. Rund ein Viertel der Mitglieder sind bereit, für Beratungsdienstleistungen zu zahlen. Dabei zeichnet sich Beratung durch

- Service und Freundlichkeit,
- Engagement und Zuverlässigkeit,
- individuelle Problemlösungsfähigkeit,
- Vertrauenswürdigkeit,
- Neutralität sowie
- fachliche Kompetenz aus.

Ferner weisen Genossenschaftsmitglieder ein signifikant höheres Ausbildungsniveau als die Beschäftigten der e.G. auf. Es wird erwartet, dass Mitarbeiter einer e.G. ein höheres Ausbildungsniveau als ihre Mitglieder aufweisen, da Genossenschaftsmitarbeiter ihre produzierenden Mitglieder fördern, indem sie bspw. dem gesteigerten Bedürfnis nach Informationen (vgl. ROELANTS et al., 2014, 89) nachkommen, um geeignete Lösungsalternativen zur Weiterentwicklung ihrer Betriebe in einem komplexen Umfeld zusammen zu erarbeiten. Ein Großteil der befragten Mitglieder kann einen Abschluss einer weiterführenden Schule nachweisen. Beispielsweise haben 12 % der Landwirte eine Fachhochschule oder Universität besucht, was dem deutschen Durchschnitt entspricht (vgl. BMEL, 2016). Folglich ist dieses Merkmal in der Datenerhebung nicht überrepräsentiert. Das steigende Ausbildungs- und Qualifikationsniveau der Betriebsleiter in Baden-Württemberg (vgl. DEMEL und WOLF, 2018, 3) ist vermutlich als eine Reaktion der landwirtschaftlichen Betriebsleiter auf das sich diversifizierende Aufgabenspektrum und als Reaktion auf die sich ständig verändernden Herausforderungen in der produzierenden Landwirtschaft zu verstehen (vgl. CRAMON-TAUBADEL und HOLST, 2017, 70). Neben den praktischen Fähigkeiten, welche u.a. als Folge fortschreitender Digitalisierung im Umfang zunehmen, kommen zusätzlich unternehmerische und geschäftsleitende Qualifikationen hinzu (vgl. GINDELE, 2016, 137). Den Aspekt des steigenden Ausbildungs- und Qualifikationsniveaus von landwirtschaftlichen Genossenschaftsmitgliedern weisen HAKELIUS und HANSSON (2016a) im Zeitvergleich bei

schwedischen Mitgliedern ländlicher e.G. nach. FAHLBECK (2007) argumentiert dagegen, dass Mitgliederheterogenität sich auch bei dem Merkmal Bildungsabschluss bemerkbar macht. Weiterhin ist der Autor der Ansicht, dass gut ausgebildete Landwirte das Verständnis für komplexe Strukturen und den Bedarf nach organisationaler Veränderung mitbringen (vgl. FAHLBECK, 2007, 259). WITZKE (2000, 355) kommt zu dem Ergebnis, dass eine steigende Produktion in der Landwirtschaft neben der Agrarforschung ebenfalls von qualifizierten Landwirten mit entsprechender Ausbildung getragen wird. Vor dem Hintergrund unterschiedlicher Bildungsgrade von Mitgliedern und Mitarbeitern sollte insbesondere das oben genannte Attribut 'fachliche Kompetenz' im Dienstleistungsgeschäft ländlicher e.G. Beachtung finden.

Demgegenüber stehen Mitarbeiter, welche durchschnittlich ein geringeres Ausbildungsniveau als Mitglieder aufweisen. Eine hohe Servicequalität kann durch das Engagement und die Zuverlässigkeit der Mitarbeiter, durch ihre Vertrauenswürdigkeit, ihre Freundlichkeit und nicht zuletzt durch ihre Fähigkeit, betriebspezifische Probleme zu lösen, erreicht werden. Demnach stehen Mitarbeiter vor der Herausforderung, den Betriebsleitern individuelle Problemlösungsfähigkeit und Fachkompetenz sowie praktisches Verständnis für landwirtschaftliche Abläufe respektive Produktionswissen zu bieten. Ländlichen e.G. ist es daher zu empfehlen, dass Manager bzw. leitende Mitglieder die Ausbildung ihrer Berater erstens feststellen und zweitens bei Bedarf verbessern, wenn sie qualitativ hochwertigen Service als Wettbewerbsfaktor und damit diesen Bestandteil ihrer Strategie umsetzen wollen. Unterstützt wird diese Handlungsempfehlung durch das Ergebnis einer empirischen Erhebung aus dieser kumulativen Dissertation, dass beratungsaffine Landwirte überwiegend über eine weiterführende landwirtschaftliche Ausbildung verfügen (vgl. z.B. Techniker).

Dahingehend sollte dem Bildungsniveau von Genossenschaftsmitarbeitern und Mitgliedern durch leitende Mitglieder respektive Personalabteilungen von e.G. Beachtung geschenkt werden, da Beratungsqualität für die Mitgliederloyalität und -selbstverpflichtung in e.G. von ökonomischer Bedeutung ist (vgl. MAMOUNI LIMNIOS et al., 2018, 22). Durch strukturelle Veränderungen in der deutschen Landwirtschaft wachsen und spezialisieren sich bestehende Betriebe. Folglich nehmen die Mitgliederzahl und somit die Anzahl der Nachfrager von genossenschaftlichen Leistungen ab. Parallel dazu geht der Anteil an höher qualifizierten Betriebsleitern mit steigenden Betriebsgrößen einher (vgl. CRAMON-TAUBADEL und HOLST, 2017, 53). Demnach können mit großen Betrieben ökonomisch bedeutendere Umsätze bspw. durch ausgeführte Dienstleistungen realisiert werden als mit kleinen Betrieben. Die Nachfrager im Agrar- und Ernährungssektor (Käufermarktsituation) werden zum Wettbewerbsfaktor. Es kann angenommen werden, dass, je besser ein Angestellter einer e.G. das Mitglied berät, desto geringer ist dessen Wechselbereitschaft zu privaten Beratungsunternehmen.

Außerdem dient die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung von Genossenschaftsmitarbeitern im Servicebereich der Erfüllung des Förderauftrages. Zum einen geht mit dem Größenwachstum von e.G. eine Komplexitätssteigerung von Genossenschaftsleistungen einher (vgl. FULTON und GIANNAKAS, 2001, 1258; OLE BORG, 2001, 222). Dabei besitzen fachlich kompetente Mitarbeiter das entsprechende Wissen, um komplexe Leistungen zu erläutern (vgl. HUCHTEMANN et al., 2019, 141). Zum anderen wird, aufgrund der sich verändernden unternehmensexternen Rahmenbedingungen, die landwirtschaftliche Produktion komplexer (vgl. SWANSON und RAJALAHTI, 2010, xii; PROKOPY et al., 2015, 261). Die Komplexität wird durch die Tatsache gesteigert, dass im engeren Sinne jeder landwirtschaftliche Betrieb eine individuelle Einheit darstellt (vgl. BOLAND et al., 2005, 2), in welcher individuelle Entscheidungen getroffen werden. Diese zu beobachtenden Veränderungen steigern den Umfang der Fragen von Landwirten und stellen diese vor einen Anpassungs- und Innovationsdruck (vgl. BOLAND et al., 2005, 2). Vor dem Hintergrund der sich verändernden natürlichen Rahmenbedingungen müssen Landwirte unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden und auf diese flexibel reagieren, um ihren Betrieb stabil in die Zukunft führen zu können. Daher haben Landwirte ein gesteigertes Bedürfnis nach Informationen, um ihre Betriebe widerstandsfähig und resilient zu machen und weiter entwickeln zu können. Dies dient auch dem Erhalt von „landwirtschaftlichen Flächen, Ressourcen und Landschaften“ (BOLAND et al., 2005, 2).

Hierzu erarbeiten Landwirte Strategien. Laut ADAMS schlagen 61,1 % der baden-württembergischen Landwirte eine diversifizierte Strategie ein (vgl. ADAMS, 2015, 71). Hierbei werden etwa zukünftige Produktionsschwerpunkte im Bereich Viehhaltungsverband, Veredelung, Direktvermarktung landwirtschaftlicher Erzeugnisse, Erzeugung erneuerbarer Energien sowie im Dienstleistungsbereich und im Bereich Urlaubs- und Freizeitangebote auf dem Bauernhof ausgebaut (vgl. DESTATIS, 2013). Weiterhin zeigen die Ergebnisse der im Rahmen dieser Dissertation durchgeführten empirischen Arbeiten, dass Genossenschaftsmitglieder insbesondere Themen wie Pflanzenschutzmaßnahmen, Digitalisierung und Vermarktungsmodelle, zum Beispiel für Sonderkulturen, beschäftigen. Die aufgeführten Tätigkeitsbereiche könnten als Aus- und Weiterbildungsthemen für Genossenschaftsmitarbeiter dienen. Dadurch könnten Mitgliedern ländlicher e.G. bedürfnisgerechte Mehrwerte angeboten werden.

Wenn Beratung mit der Intention der Kundenbindung erfolgt, gilt es, unterschiedliche Zielgruppen argumentativ überzeugend anzusprechen, um Kundenbindung zu gewährleisten (vgl. HELLBERG-BAHR et al., 2013, 276). Auch SCHULZE zeigt, wie wichtig eine Serviceprofilierung für die Zufriedenheit von Kunden im deutschen Landhandel ist (vgl. SCHULZE, 2012). Durch eine genaue Betrachtung der heterogenen Mitgliederstrukturen innerhalb der jeweiligen ländlichen e.G. ließen sich unterschiedliche Zielgruppen mit unterschiedlichen Ansprüchen definieren. Dabei können heterogene Mitgliederstrukturen

hinsichtlich ihrer Merkmale wie Alter, Geschlecht, Rechtsform oder Bewirtschaftungsform, um nur einige zu nennen, zusammengefasst werden (vgl. DÜLFER, 1995, 268; HÖHLER und KÜHL, 2017, 11). Exemplarisch könnte eine Zielgruppe als 'Junglandwirte' bezeichnet werden: Landwirte bis einschließlich 39 Jahre gelten als Junglandwirte und Landwirte ab 40 Jahre als sogenannte Altlandwirte (vgl. LAUWERE, 2015). Eine weitere Differenzierung der Zielgruppen könnte durch die Betrachtung der Geschlechterverteilung vorgenommen werden (vgl. KNIERIM et al., 2017, 48), weil die Anzahl weiblicher Landwirte zunimmt und je nach Alter unterschiedliche Beratungsschwerpunkte haben (vgl. KIRNER und PAYRHUBER, 2017, 13). Tendenziell entwickeln sich landwirtschaftliche Betriebe hin zum erweiterten Familienbetrieb (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG, 2016). Demnach wäre zudem interessant zu erfahren, welche Rechtsform überwiegt (vgl. GINDELE, 2016, 20) und im Zuge dessen, ob es sich bei den Einzelunternehmen um Haupterwerbs- oder Nebenerwerbslandwirtschaft mit entsprechender Mitarbeiterausstattung handelt (vgl. DÜLFER, 1995, 268; LULEY et al., 2014, 93; KNIERIM et al., 2017, 48). Nach Abschluß einer systematischen Betrachtung beschreibender Mitgliedermerkmale können sich ländliche e.G. beispielsweise von anderen privaten Beratungsunternehmen strategisch abheben, indem etwa süddeutsche e.G. klein- bis mittelgroße Betriebe oder Nebenerwerbslandwirte beraten (vgl. KNIERIM, 2016, 24), oder indem sich ländliche e.G. auf junge Landwirte bis 40 Jahre spezialisieren. Ein Großteil der Junglandwirte will technisches Wissen und über die Hälfte möchte erfahren, wie sie ihren Betrieb strategisch am besten ausrichten sollen (vgl. LAUWERE, 2015). Genauer empfiehlt GINDELE „Beratungsangebote in den Bereichen Betriebswirtschaft, Unternehmensführung und Produktionstechnik“ (GINDELE, 2016, 138) anzubieten.

Wie eingangs erläutert, ist die Verbesserung der Aus- und Weiterbildung von Genossenschaftsmitarbeitern von Belang, weil sie erstens der Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages und zweitens der Mitgliederbindung dient sowie drittens Maßnahmen, um bestehende Berater weiterzubilden, an Bedeutung gewinnen (vgl. MAIER, 2013, 189; KNIERIM, 2016, 24). Die Begründung für letztere Aussage liegt in der derzeitigen Entwicklung der landwirtschaftlichen Beratungsbranche: Staatliche Beratungsorganisationen für landwirtschaftliche Beratung ziehen sich in den USA und in Europa zurück (vgl. PRAGER et al., 2015, 3; PROKOPY et al., 2015, 261; KNIERIM et al., 2017, 1). Als Folge steigt die Diversität privatwirtschaftlicher Beratungsanbieter hinsichtlich Anzahl und Angebot an (vgl. KNIERIM, 2016, 23). Die zunehmend geringe Anzahl von Beratern muss somit auf eine steigende Anzahl an Beratungsunternehmen aufgeteilt werden (vgl. PROKOPY et al., 2015, 261). Der Konkurrenzdruck unter den Beratungsorganisationen steigt (vgl. MAIER, 2013, 189). Infolgedessen ist die Ressource Beratungsmitarbeiter selten verfügbar, wobei eine ausgewogene Anzahl an Beratern mit einer entsprechenden Aus- und Weiterbildung für eine zielgruppenspezifische Leistungsausführung Abhilfe schaffen kann (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2019, 155). Unter Einbezug des Resource-Based-View des strategischen Managements

nach PENROSE und PITELIS (2009) kann angenommen werden, dass die genossenschaftsspezifische immaterielle Ressource, in Form von Genossenschaftsmitarbeitern, schwerlich von Wettbewerbern imitiert werden kann. Außerdem kann angenommen werden, dass weichende staatliche Beratungsdienste entsprechende Mitarbeiter auf den Arbeitsmarkt entlassen. Jene können von ländlichen e.G. eingestellt werden. Durch Rekrutierung sowie Aus- und Weiterbildung der Genossenschaftsberater entstehen Kosten. Deshalb ist über die Einführung eines Beratungshonorars nachzudenken. Dabei wird das Beratungshonorar bei Realisierung von Käufen mit dem Kaufpreis verrechnet. Ferner kann ggf. auftretenden ‘Trittbrettfahrern’ durch Leistungsbezug bei Wettbewerbern anderer Rechtsformen entgegengewirkt werden (vgl. COOK, 1995; OLESEN, 2005; GINDELE, 2016). Das ‘Trittbrettfahrer’-Problem ist eines von fünf in e.G. auftretenden Problemen (vgl. COOK, 1995). Es besagt, dass alle Genossenschaftsmitglieder von den Genossenschaftsleistungen wie Beratung profitieren, obwohl einige Mitglieder einen längeren Zeitraum individuelle Beiträge, etwa zur Rücklagenbildung der e.G. oder durch ehrenamtliche Beiträge, geleistet haben als Mitglieder, welche später der e.G. beigetreten sind (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2019, 155).

Grundsätzlich sprechen sich die antwortenden Betriebsleiter für Beratung aus. Jedoch wollen sie dafür nicht bezahlen. Exakt 16 % aller Antwortenden stimmen der Honorarberatung zu und 12 % sind unschlüssig. Die Ablehnung der Honorarberatung von 72 % der antwortenden Landwirte widerspricht dem Ergebnis von HORSTHEMKE (1995). In der vergleichenden Studie von HORSTHEMKE (1995, 87) sind 48 % der befragten Landwirte bereit für Beratung auf Honorarbasis. Im Widerspruch zu HORSTHEMKE (1995) weist KIRNER (2019, 132) anhand einer Umfrage unter Milchvieh haltenden Landwirten nach, dass im Speziellen große Betriebe und Biobetriebe sowohl Anfahrs- als auch Beratungskosten tragen würden, um qualitativ hochwertige Beratung zu erhalten. Die Ergebnisse legen nahe, dass sich die Zahlungsbereitschaft für Beratungsleistungen im Zeitverlauf zu ändern scheint und von der Wirtschaftlichkeit des Betriebes abhängig ist. Ein Großteil der Betriebsleiter spricht sich gegen die Honorarberatung aus, da insbesondere Nebenerwerbslandwirte annehmen, zukünftig für genossenschaftliche Beratungsdienstleistungen bezahlen zu müssen, was ihre volatile Einkommenssituation kurzfristig verschärfen würde. KIRNER (2019) schlußfolgert daraus, dass Nebenerwerbslandwirte und kleinere Betriebe Beratung und Weiterbildung weniger nachfragen als Haupterwerbsbetriebe und große Betriebe. Diese Tatsache verstärkt die Einkommenssituation der kleinen und im Nebenerwerb geführten Betriebe (vgl. KIRNER, 2019, 135). Andererseits haben Nebenerwerbslandwirte eher die Möglichkeit, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, bspw. im Bereich unternehmerischer und geschäftsleitender Qualifikationen, in ihrem Hauptberuf wahrzunehmen als Haupterwerbslandwirte, so dass sie ihre erworbenen Qualifikationen auf ihren Betrieb übertragen können.

Wie oben beschrieben intensiviert sich die Käufermarktsituation im Agrar- und Ernährungssektor und stellt Organisationen vor die Herausforderung, Kundenzufriedenheit als

Ziel aktiv zu verfolgen (vgl. KRUPP, 2002, 249). Mitglieder identifizieren sich nicht durch eine Beitrittserklärung oder durch die Wahrnehmung ihrer formalen Aufgaben mit ihrer Genossenschaft. Ihre Einstellung entsteht durch Erfahrungen mit Leistungen und Mitarbeitern, welche andere oder sie selbst mit ihrer Genossenschaft machen (vgl. KRUPP, 2002, 258). Wird davon ausgegangen, dass unschlüssige Genossenschaftsmitglieder sich durch verbesserte Genossenschaftsleistungen argumentativ überzeugen lassen, Beratungsdienste zu entlohnen, wären schlussendlich über ein Viertel der Landwirte bereit, für Beratungsleistungen zu zahlen (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018, 76). Das heißt, wenn sichergestellt werden kann, dass realistische Lösungen identifiziert und Probleme geklärt (vgl. BOLAND, 1995, 246; HOFFMANN et al., 2009) werden, ist von einer erhöhten Zahlungsbereitschaft der Landwirte auszugehen. Ob die Dienstleistung entsprechend positive Wirkungen auf den einzelnen Betrieb hat, ist subjektiv von jedem Betriebsleiter selbst zu beurteilen (vgl. BLÜMLE, 1994, 254).

Wie in dieser vorliegenden Dissertation gezeigt, kann die Auswertung der Leistungsqualität mit Hilfe des MemberValue Modells (vgl. BÖTTIGER, 2009) auch durch ländliche e.G. erfolgen. Basierend auf der Anreiz-Beitrags-Theorie nach BARNARD argumentiert ESCHENBURG (1988), dass ein Mitglied in eine e.G. eintritt und in seiner e.G. verbleibt, solange eine zufriedenstellende Rente verwirklicht wird. Das Prinzip e.G. kann wirksam werden, wenn positive Anreize durch leitende Mitglieder gegeben werden, um den spezifischen Förderzweck der jeweiligen e.G. zu erreichen. Diese Annahme wird von THEURL und Kollegen ursprünglich für Wohnungsbaugenossenschaften operationalisiert (vgl. TSCHÖPEL, 2010, 15). Hierbei wird die Wirksamkeit der Zielerreichung, d.h. die Erfüllung des Förderauftrages, durch drei Säulen anwendend analysiert. Das Modell beschreibt die derzeitige Mitgliederzufriedenheit mit allen Dienstleistungen, welche den Mitgliedern (in ihrer Funktion als Eigentümer, Kunden und Mitglieder einer e.G.) von ihrer e.G. angeboten werden. Zweitens kann das Modell als Kontrollliste verwendet werden, um Bedingungen, Zufriedenheit, Wünsche respektive Bedürfnisse der landwirtschaftlichen Betriebsleiter zu identifizieren und deren Erfüllung frequentiert zu kontrollieren. In Bezug auf Letzteres ist Vorsicht geboten. Die Mitgliederwünsche stellen notwendige, aber nicht ausreichende Bedingungen dar. Zum einen bestimmen diejenigen Mitglieder den Förderauftrag, welche an der Befragung teilnehmen. Dieser Gesichtspunkt kann durch die Wahl des Befragungszeitpunktes außerhalb der Haupterntezeit durch einen Anreiz zur Teilnahme an der Befragung (vgl. GRITZ, 2004, 342) und durch eine geringe Bearbeitungsdauer des Fragebogens abgeschwächt werden. Zum anderen gilt es für gewisse ländliche e.G. sich verändernden Bedingungen in der Umwelt strategisch anzupassen, um weiterhin als Organbetrieb bestehen und den Förderauftrag erfüllen zu können.

Wie die eingangs aufgeführten Ergebnisse empirischer Arbeiten aus dieser kumulativen Dissertation zeigen, setzt sich das Konstrukt Servicequalität neben der oben diskutierten fachlichen Kompetenz, aus den Dimensionen Service und Freundlichkeit, Engagement und

Zuverlässigkeit, individuelle Problemlösungsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit sowie Neutralität zusammen. Im Dienstleistungserstellungsprozess bestimmen insbesondere die Fach- und Methodenkompetenz sowie die Persönlichkeitskompetenz des Beraters den Beratungserfolg respektive die Fachberatungsqualität (vgl. RÜTHER und MAIER, 2007, 55). Dabei scheinen vor allem Persönlichkeitseigenschaften eines Menschen, wie z.B. Engagement und Zuverlässigkeit, wesentlich für die Beratungsqualität verantwortlich zu sein. Denn zum einen resultieren Kompetenz und Expertise u.a. aus den persönlichen und gering beeinflussbaren Eigenschaften eines Menschen (vgl. CUNHA und HECKMAN, 2007; ALMLUND et al., 2011), zum anderen sagen sie das Verhalten eines Beraters in der Interaktion mit dem Kunden vorher (vgl. HOMBURG und MÜLLER, 2009, 27; TAUNI et al., 2018), was wiederum Auswirkungen auf die durch den Nachfrager wahrgenommene Qualität der angebotenen Dienstleistung hat (vgl. NERDINGER, 2011, 76). Laut RÜTHER und MAIER (2007) bestimmt überdies die Beratungsqualität den Umsetzungsgrad der Ratschläge und den betrieblichen Erfolg der Landwirte. Zusätzlich repräsentieren Berater Beratungsorganisationen und ihr Verhalten entscheidet über die Reputation der Dienstleistungsorganisation (vgl. ASHFORTH und HUMPHREY, 1993, 90). Personenbezogene Dienstleistungen, zu welchen die landwirtschaftliche Beratung zählt, werden durch persönliche Interaktion zwischen Berater und Ratsuchendem erstellt. Dabei wird das Ziel verfolgt, ein Problem zu klären und realistische Lösungswege zu identifizieren, welche in eigener Verantwortung durch den Klienten umgesetzt werden (vgl. BOLAND, 1995, 246; HOFFMANN et al., 2009). Entsprechend der sozialen Austauschtheorie nach THIBAUT und KELLEY (1959) bedeutet dies, dass Interdependenz auf dyadischer Ebene besteht, da die Entstehung der Problemlösung von dem individuellen Verhalten der Interaktionspartner abhängig ist. Das heißt, der Berater bietet dem Ratsuchenden Hilfe zur Selbsthilfe, was wiederum Zusammenarbeit seitens des Ratsuchenden fordert. Letzterer sollte aktiv am Prozess teilnehmen und motiviert sein, bei Bedarf sein eigenes Verhalten ändern zu wollen (vgl. BOLAND et al., 2005, 4). Demnach entsteht landwirtschaftliche Beratungsdienstleistung, indem eine berufsbedingte Beziehung zwischen Berater und Klient eingegangen wird. Voraussetzung für diese soziale Beziehung ist der direkte Kontakt in Form von beidseitiger Interaktion (vgl. AUHAGEN und SALISCH, 1993) und nicht, wie möglich, einseitiger, indirekter Kommunikation (vgl. LULEY et al., 2014, 2). Dadurch kann Agrarberatung von sachbezogenen Dienstleistungen wie bspw. Düngemittelabrechnungen unterschieden werden (vgl. BOLAND et al., 2005, 4).

Analyseinstrumente von menschlichen Persönlichkeitseigenschaften werden im landwirtschaftlichen Bereich bisher wenig beachtet (vgl. MOTAMED et al., 2012; HECKER et al., 2018). Es finden diese vorwiegend in der Managementforschung Anwendung (vgl. MAI et al. 2015; MAI et al., 2017; TAUNI et al., 2018). Teilweise können die Erkenntnisse aus der bestehenden Managementforschung auf die landwirtschaftliche Branche übertragen werden. Dennoch weisen FAURE et al. (2012, 473) auf die Bedeutung des individuellen Charakters des Beraters für die Interaktion zwischen Landwirt und Berater im

Dienstleistungserstellungsprozess hin. Außerdem zeigt sich, dass ein Zusammenhang zwischen speziellen Berufsgruppen und den Persönlichkeitseigenschaften einer Person besteht. Demnach wird dem potentiellen Kundenstamm in der Agrarwirtschaft nachgewiesen, im Gegensatz zu bspw. Künstlern und Unterhaltern eine konservative Persönlichkeit zu besitzen (vgl. SIEVERS 2017). LULEY et al. (2014, 59) zeigen auf, welche Ansprüche Landwirte an ihre Berater stellen und lassen entsprechende Attribute in eine Rangfolge bringen. Eine gute fachliche Qualifikation nimmt den höchsten Rangplatz ein, gefolgt von einem vertrauensvollen Verhältnis. Drittens soll der Berater via E-Mail und Telefon gut erreichbar sein und sich zudem kritisch äußern. Den fünften Rangplatz nehmen Attribute wie Objektivität und Unabhängigkeit ein, was dem in dieser Dissertation festgestellten Attribut der Neutralität gleichzusetzen ist. Individuelle Problemlösungsfähigkeit wird von LULEY et al. als „verbesserte Problemlösekompetenz“ (LULEY et al., 2014, 55) bezeichnet und nimmt Rangplatz sieben ein. Die in dieser Dissertation aufgeführten Erkenntnisse werden teilweise durch LULEY et al. (2014) bestätigt. Zusätzlich zur Qualitätsbewertung schlagen JENSEN-AUVERMANN et al. vor (2018a, 107), eine zeitliche Perspektive zur Bewertung der durch Genossenschaftsmitglieder erbrachten Dienstleistungen hinzuzufügen. Unter Einbezug der Erkenntnisse kann festgestellt werden, dass neben der fachlichen Kompetenz des Mitarbeiters auch seine seitens erfolgreicher Beratung geforderten Persönlichkeitsmerkmale vorteilhaft sind, um qualitativ hochwertige und komplexe Leistungen anbieten und folglich einen zufriedenstellenden und langfristigen Erhalt der Förderleistung in den spezifischen Regionen sichern zu können.

Sind Mitglieder mit ihrer genossenschaftlichen Beratung zufrieden, steht damit ein realistisches Instrument der Mitglieder- respektive Kundenbindung zur Verfügung (vgl. TSCHÖPEL, 2013, 8). Aufgrund des Strukturwandels und der damit einhergehenden wachsenden und heterogener werdenden Betriebe, steigt der Einfluss gewisser Mitglieder in ländlichen e.G. an. Teilweise handelt es sich um gewichtige Geschäftspartner, weil sie etwa einen wachsenden Bedarf an Betriebsmitteln haben (vgl. HORSTHEMKE, 2000, 83). Basierend auf dem Horizon-Problem nach Cook (1995) argumentieren SCHRAMM et al. (2005, 144), dass größere Betriebe vermehrt langfristige Ziele als kleinere Betriebe verfolgen. Aufgrund ihrer Betriebsgröße können größere Betriebe eine längere Zeit geringere Auszahlungspreise ertragen als Genossenschaftsmitglieder mit kleineren Betrieben. Daher unterstützen sie eher durch ihre e.G. getätigte hohe Investitionssummen. Entscheiden sich Betriebsleiter mit großen Betrieben für einen Austritt aus ihrer e.G., hat dies ökonomische Folgen für die jeweilige e.G., zum Beispiel in Form einer sinkenden Ablieferungsmenge an Trauben und der damit einhergehenden geringeren Weinmenge, welche Markterlöse realisieren kann, als vor dem Mitgliederaustritt (vgl. BECERRA et al., 2016, 107). Neben den Folgen auf der Leistungsbeziehungsebene hat ein Mitgliederaustritt auch für die finanzielle Beziehung Folgen: Auszahlung des Eigenkapitalanteils (vgl. RINGLE, 2007, 292) und „des Auseinandersetzungsguthabens“ (GROSSKOPF et al., 2012, 66). Ferner ist Neukundenakquise kostspielig, da ländliche e.G. mit

privaten Beratungsunternehmen um eine schrumpfende Anzahl an Leistungsabnehmern konkurrieren (vgl. MAIER, 2013, 189; PROKOPY et al., 2015, 261; KNIERIM, 2016, 23) und Mitgliederbewegungen wie Mitgliederaustritte unkalkulierbar werden können (vgl. DOLUSCHITZ, 2014a). Infolgedessen ist ein dauerhafter Ausbau bestehender Mitgliederbeziehungen als Strategie vorteilhaft.

3.2 Wodurch lassen sich Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in ländlichen Genossenschaften erfolgversprechend gestalten?

Vertrauen spielt eine relevante Rolle z.B. auf diversen Ebenen der deutschen Agrarwirtschaft, zu welcher auch ländliche e.G. gezählt werden. Durch strukturelle Veränderungen der Agrarwirtschaft geht ein Verlust des direkten Kontaktes einzelner Verbraucher zur Landwirtschaft einher. Als Folge beziehen Bürger ihre Informationen über Landwirtschaft aus Massenmedien (vgl. KAYSER et al., 2011, 59). Gleichzeitig führen Lebensmittelskandale der Agrar- und Ernährungswirtschaft zu einer erhöhten Aufmerksamkeit beim Verbraucher (vgl. ALBERSMEIER und SPILLER, 2009, 215; CRAMON-TAUBADEL und HOLST, 2011, 52). Dadurch hat die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft die Aufgabe, das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzugewinnen. Gleichzeitig sprechen deutsche Bürger seit der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008 eher regional operierenden Organisationen wie e.G., ihr Vertrauen aus als international agierenden Großunternehmen. Dies hat einen positiven Effekt auf Genossenschaftsgründungen in ländlichen Räumen (vgl. WILLERSINN et al., 2015, 43). Außerdem wandeln sich die Werthaltungen der Menschen innerhalb einer Gesellschaft (vgl. JESCHKE, 1984, 104; WOLFF und GÖSCHEL, 1990, 15; FÜRSTENBERG, 2005, 151), wovon auch Genossenschaftsmitglieder betroffen sind (vgl. GROSSKOPF, 1996, 35; HAKELIUS und HANSSON, 2016b, 543). Mit diesem Wertewandel sind ländliche e.G. konfrontiert, da sie als Handelspartner im direkten Kontakt mit landwirtschaftlichen Betriebsleitern stehen (vgl. HELLBERG-BAHR et al., 2013, 263). Auch renommierte Fachzeitschriften veröffentlichen Beiträge zur Beantwortung der Frage, wer zukünftig landwirtschaftliche Betriebe leiten wird. Dabei richtet sich der Fokus auf das Verständnis von Werten wie Vertrauen, welche die Agrarwirtschaft und ihre Teilnehmer formen (vgl. SPRINGER NATURE SWITZERLAND AG, 2020).

Vertrauen ist ein Wert, welcher Menschen in einer sich dynamisch verändernden Welt Sicherheit, Stabilität und Orientierung bietet (vgl. HILL und DOLUSCHITZ, 2014, 22), Vertrauen gilt als innere Maxime für menschliches Handeln (vgl. LUHMANN, 2014). Beispielsweise in Bezug auf die Prinzipal-Agent-Beziehung nach MCEVELY et al. (2003) verhilft Vertrauen zu einer positiven Kooperationsrente, indem beispielgebend Arbeitsgemeinschaften zwischen Landwirten durch Kompromissbereitschaft und Vertrauen Erfolg bringend beeinflusst werden (vgl. HEIN et al., 2011, 16). Dieser Aspekt betrifft auch den Bereich der genossenschaftlichen Serviceleistungen: Insbesondere hebt die EU-Kommission dabei den vertrauensvollen Umgang zwischen Berater und Rat suchenden Landwirten hervor (vgl. MAGER et al., 2013, 3). Serviceleistungen werden von Genossenschaftsmitgliedern nachgefragt und durch Mitarbeiter erbracht. Dennoch können Menschen innerhalb einer Kooperation in ein opportunistisches Handeln zurückfallen (vgl. RÖBL und HATAK, 2017, 392). Demnach gewinnen

vertrauensfördernde und –stabilisierende Instrumente in der Vertiefung der Beziehung zwischen Mitglied und Mitarbeiter für ländliche e.G. an Bedeutung.

Um weiterhin in der Agrarwirtschaft kompetitiv sein zu können, steigt die Zahl und die Diversität der Mitarbeiter sowie der Mitglieder pro bestehender Genossenschaft an (vgl. STAPPEL 2019, 37; HÖHLER, 2017, 22). Durch die Größe ihrer Genossenschaft nimmt die Komplexität der Organisationsstruktur zu (vgl. HAKELIUS und HANSSON, 2016a, 32). Mitgliederheterogenität und –passivität ist bei wachsenden Genossenschaften eine natürlich auftretende Folge (vgl. FULTON und GIANNAKAS, 2001, 1264; OLE BORGEN, 2001, 222; ILIOPOULOS und HENDRIKSE, 2009, 76). Die Beziehung zwischen leitenden Mitgliedern und der Mitgliederbasis kann weniger nah ausfallen, da weniger leitende Mitglieder auf eine größere Trägerschaft als vor dem Organisationswachstum treffen (vgl. HAKELIUS und HANSSON, 2016a, 32). Es fehlt der Trägerschaft u.a. die Sachkenntnis, die komplexen und vielseitigen Geschäftsaktivitäten logisch nachvollziehen zu können. Sie sind weit weg davon, Einfluss nehmen zu können oder sie interessieren sich nur für einen speziellen Geschäftsbereich (vgl. RINGLE, 1991, 90; ÖSTERBERG und NILSSON, 2009, 182). Als Folge werden Mitglieder hinsichtlich ihrer Genossenschaftspflichten, in Form von Kontrolle (Control-Problem; vgl. COOK, 1995) und Willensbildung (Influence Cost-Problem; vgl. COOK, 1995), inaktiv (vgl. RINGLE, 1991, 91). Nach Angabe von RINGLE (1991, 89) ist Mitgliederpassivität in Finnland und Deutschland zu beobachten. Weiterhin räumt DRAHEIM (1955, 38) ein, dass Mitgliederpassivität weltweit in Genossenschaften auftritt. Im Zuge des Größenwachstums von e.G. kann es zu einem Vertrauensverlust innerhalb einer e.G. kommen (vgl. RINGLE, 2007, 284). OLE BORGEN (2001, 222) spricht sich für die Bedeutung von Vertrauen aus, um Mitgliederpassivität und –heterogenität zu begegnen, indem sinkende Loyalität durch Vertrauen positiv beeinflusst werden kann (vgl. BARRAUD-DIDIER et al., 2012) und Kohäsion zwischen den Mitgliedern intensiviert wird (vgl. HANSEN et al., 2002, 55). Es besteht weitgehend Konsens unter Genossenschaftsforschern darüber, welche positive ökonomische Wirkung Vertrauen auf Genossenschaften hat (vgl. RINGLE, 2007, 297; HILL und DOLUSCHITZ, 2015).

Dienstleistungen stellen einen Teil der Förderleistungen von ländlichen e.G. dar (vgl. BOLAND, 1995, 254). Gegenseitiges Vertrauen gilt als notwendige Voraussetzung für Dienstleistungsunternehmen, welche mit standardisierten und von Anonymität geprägten Dienstleistungen konfrontiert sind (vgl. GROSSKOPF, 1996, 43). Dies ist dahingehend relevant, da Dienstleistungen sich neben anderen Faktoren durch ihre Immaterialität auszeichnen. Das heißt, es ist dem Klienten erschwert, die Dienstleistungsqualität mit Sicherheit zu bewerten (vgl. NERDINGER, 2011, 15). Das beschriebene Größenwachstum von e.G. und die damit zunehmende Komplexität von Leistungen verstärken diesen Aspekt. Vertrauen kann dabei helfen, externe Komplexität, wie Informationsasymmetrien (vgl. LUHMANN, 2014), in Prinzipal-Agenten-Beziehungen zu reduzieren, indem Entscheidungen erleichtert, kognitive

Komplexität reduziert und die Anforderungen an Verhandlungen gesenkt werden. Exemplarisch zeigen LI et al. (2017) am Verhalten chinesischer Gemüseproduzenten auf, dass eine Unsicherheit hinsichtlich des Verhaltens des Geschäftspartners, Landwirte dazu bewegt, bevorzugt mit e.G. respektive auf Spotmärkten zu handeln, anstatt eine Geschäftsbeziehung mit einer investor-oriented-firm (IOF) einzugehen. SYKUTA und COOK (2001) begründen dies durch geringere Informationsasymmetrien in e.G. als in IOF.

Nachweisbar zeigt eine empirische Erhebung aus dieser kumulativen Dissertation Ergebnisse in einem viel beachteten Gebiet auf. Der Datensatz wurde im Rahmen einer Studie unter Mitarbeitern und Mitgliedern einer deutschen e.G. erstellt (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a). Die Untersuchung mittels einer Regressionsanalyse zeigt auf, dass Selbstverpflichtung der Mitglieder den stärksten kausalen Einfluß auf die Vertrauensbildung zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern einer e.G. hat. An zweiter Stelle folgt Servicequalität, an dritter Stelle verbindliches Handeln der Mitarbeiter und an vierter Stelle Transparenz. Das Merkmal Alter hat einen kaum merklichen Einfluß auf Vertrauen. Darüber hinaus implizieren die Ergebnisse, dass gegenseitiges Vertrauen den Informationsaustausch zwischen Stakeholdern innerhalb einer kooperativen Organisation moderiert. Nachfolgend werden identifizierte Faktoren diskutiert.

Die Autoren JENSEN-AUVERMANN et al. (2018a) stellen fest, dass Transparenz und Vertrauen im Zusammenhang stehen. Allerdings ist nachfolgend der kausale Zusammenhang zwischen Vertrauen und Transparenz zu diskutieren (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a, 108). Es gilt zu klären, ob, je mehr ein Mitglied seine e.G. als transparent empfindet, desto besser das Vertrauen der Mitglieder eingeschätzt wird oder ob eine entgegengesetzte Ursache-Wirkungs-Beziehung zwischen Vertrauen und Transparenz vorliegt. Im Hinblick auf das oben dargestellte Größenwachstum von gewissen e.G. und der damit einhergehenden Komplexitätssteigerung von z.B. Dienstleistungen ist ein Mitglied weniger in der Lage, alle Aspekte nachzuvollziehen oder eine Meinung zu bilden, welche alle Gesichtspunkte eines Sachverhaltes berücksichtigt. Bei transnational tätigen e.G. wird der Aspekt der Komplexität durch rechtliche, politische und wirtschaftliche Rahmenbedingungen verstärkt und Transparenz geschmälert (vgl. KLAUS, 2010, 86). Als Folge kann sich Mitgliederpassivität einstellen, da Mitglieder ihre e.G. als wenig nachvollziehbar und unaufrichtig empfinden können. Aufrichtigkeit und Nachvollziehbarkeit sind sinngleich zu Transparenz (vgl. BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH, 2020b). Um diesem beschriebenen Sachverhalt entgegenzutreten, fassen Genossenschaftsforscher ihre Empfehlung folgendermaßen zusammen: Mitglieder müssen ihre Organisation anhand eines objektiven und vernünftigen Verfahrens beurteilen können, da Informationsasymmetrie besteht (vgl. HANSEN et al., 2002; JAMES und SYKUTA, 2006).

Im Gegensatz zu den 1820er Jahren sind e.G. gewachsen und nicht jedes Mitglied ist mit allen Personen bekannt, was einen negativen Effekt auf Vertrauen haben kann (vgl. GRASHUIS und

SU, 2018, 19). Daher sind Mitglieder auf das transparente Handeln der mitarbeitenden Personen angewiesen, weil diese nach der Principal-Agenten-Theorie Signale zur Vertrauensbildung auf einer wissensbasierten Vertrauensebene liefern. Folglich kann vermutet werden, dass innerhalb einer Organisation die Stärke des Vertrauens durch die Qualität der Information sowie durch eine offene Kommunikation gesteuert wird (vgl. ALBERTERNST und MOSER, 2007). ALBERTERNST und MOSERS (2007) Auffassung wird durch die Ergebnisse aus dieser kumulativen Dissertation bestätigt, da ein positiver Zusammenhang zwischen der Kommunikation zwischen Genossenschaftsmitarbeitern und –mitgliedern und Vertrauen besteht (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a, 108). RINGLE (2012, 7) begründet hinsichtlich des Themenschwerpunktes Mitgliederbeziehungen, dass ein steter Informationsaustausch ausgehend vom Organbetrieb zu seinen Mitgliedern eine aufrichtige Beziehung schafft. Transparenz – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – beruht auf der Einschätzung der Mitglieder bezüglich des Informationszugangs und der Nachvollziehbarkeit von Rechnungen (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a, 102).

Es lässt sich festhalten, dass die Wahrnehmung von Transparenz durch die Förderung einer glaubwürdigen Kommunikation innerhalb einer e.G. erreicht werden kann. Dabei bedeutet „Transparenz nicht, jedes Detail zu teilen. Transparenz bedeutet, immer den Kontext für unsere Entscheidungen zu liefern“ (verändert nach SCHWANTES, 2019). Inhaltlich wäre es ratsam, sich an den Ergänzungsfragen (W-Fragen; BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH, 2020a) zu orientieren, diese zu beantworten und nach ihrer Relevanz zu gewichten: wer, was, wann, wo, warum, wie und wozu. Genossenschaften können damit Unsicherheiten hinsichtlich ihres Handelns reduzieren und auf diese Weise Reputation sichern. Pünktliche Zahlungen und die verständliche Aufbereitung von Themen nach der Vorlage von Corporate Social Responsibility (CSR)-Berichten sind weitere organisatorische Maßnahmen, um zu signalisieren, dass die e.G. ihren Verpflichtungen gegenüber ihren Mitgliedern nachkommt (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a, 107). Des Weiteren ermöglicht eine transparente Preispolitik den Mitgliedern, Preise und Leistungen zu vergleichen. Auch hat eine positive Reputation eine entsprechende Außenwirkung auf (potentielle) Geschäftspartner, was wiederum dem Erhalt der e.G. zu Gute kommt (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, 210; LI et al., 2017, 14). Darüber hinaus kann sich der Aufbau von Reputation als vertrauenswürdiger Partner positiv auf die Gründung von e.G. (vgl. ADAMS et al., 2018, 97) und die Kooperation von e.G. mit anderen Organisationen auswirken und somit Mehrwert für das Gemeinwesen schaffen.

Außerdem belegt ein Beitrag aus dieser kumulative Dissertation, dass Transparenz auf der Einschätzung der Mitglieder bezüglich des Informationszugangs und der Nachvollziehbarkeit von genossenschaftlichen Jahresberichten beruht. Dieses Ergebnis deckt sich mit HAUSMANN (1990, 11). Die Erstellung von Jahresberichten regelt die genossenschaftliche Governance. Die Governance der e.G. ist das „Zusammenwirken von Regeln, um das wechselseitige Verhalten zu steuern und Kooperation zur erfolgreichen Umsetzung einer Transaktion herzustellen“

(verändert nach MÜLLER, 2018, 25). Als Konsequenz ergibt sich sonst, dass vergesellschaftende Menschen scheitern beim Kooperieren, das Förderziel nicht verfolgt werden kann und infolgedessen eine e.G. aufgelöst wird. Die Governance umfasst gesetzliche Regelungen, welche im GenG geregelt sind. Überdies kann jede e.G. individuelle Regeln autonom in ihrer Satzung festlegen. Die genossenschaftliche Governance verdeutlicht u.a. Entscheidungs-, Kontroll- und Leitungsstrukturen und die Beziehung der Organe untereinander. Praktisch bedeutet dies, dass Mitglieder Vorstands- und Aufsichtsratspositionen ausfüllen. Weiterhin wird letzteres Organ von den Mitgliedern gewählt und seine Aufgabe ist die Kontrolle und Beratung des Vorstandes. Diese duale Organisationstruktur (vgl. DGRV, 2015, 1) schafft Transparenz. Belegt wird diese Annahme durch JAMES und SYKUTA (2005). Die Autoren stellen fest, dass organisatorische Strukturen wie die Gleichbehandlung aller Mitglieder durch demokratische Beteiligungsregeln, z.B. ein Mitglied - eine Stimme, das Vertrauen in eine e.G. positiv unterstützen. Dieser Zusammenhang wird von MÜNKNER bestätigt (2002, 28). Nachvollziehbare und verständliche Kommunikation und Demokratie sind Vertrauenssignale in genossenschaftlichen Selbsthilfeorganisationen, um zukünftige Verhaltenserwartungen zu ermitteln. Wahrgenommene Transparenz schafft Glaubwürdigkeit.

Trotz aufgeführter Vorteile kann Transparenz auch hinderlich sein. Folgende Anwendungsbeispiele verdeutlichen Nachteile von Transparenz. Zum einen lässt die gesetzliche Pflichtprüfung Transparenz (vgl. DOLUSCHITZ, 2014b, 1), aber insbesondere für kleinere e.G. verhältnismäßig Kosten entstehen (vgl. WILLERSINN et al., 2015, 55). Weiterhin führen GROSSKOPF et al. (2012, 198) beispielhaft Soziale Medien als Transparenz gebend auf. Gleichfalls hinterfragt der Autor der vorliegenden Dissertation, ob es dem Mitglied aus organisatorischen Gründen möglich sein kann, regelmäßig den Internetauftritt seiner e.G. einzusehen, um rechtzeitig den nächsten Termin für die Generalversammlung zu erfahren. Zum anderen können Informationen über unausgereifte Strategieentscheidungen, Unsicherheit bei genossenschaftsinternem Personenkreisen (z.B. Mitglieder und Mitarbeiter) oder externen Stakeholdern, wie Lieferanten und Verbände, entstehen lassen. Außerdem braucht es überzeugende Argumente, um vom Gesagten abweichen zu können. Trotz schlagkräftiger Argumente kann ein gewisser Nachgeschmack in der Beziehungsstruktur bleiben, denn Vertrauen ist zerbrechlich (vgl. LUHMANN, 2014), und jeder uneinheitliche Beweis, der auf Unredlichkeit hindeutet, provoziert einen Vertrauensentzug. Demzufolge kann zusammengefasst werden, dass Transparenz zu schaffen und aufrecht zu erhalten Zeit und Geld kostet und Unsicherheit verursachen kann. Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine ausgewogene und genossenschaftsindividuelle Ausgestaltung einer transparenten Kommunikationspolitik zu empfehlen ist, um als vertrauenswürdig zu gelten. Vor dem Hintergrund der Vorüberlegungen und diskutierten Studienergebnisse kann angenommen werden, dass der kausale Zusammenhang der positiven Wirkung von Transparenz auf Vertrauen belegt ist. Das heißt, wenn ein Genossenschaftsmitglied eine e.G. als sehr

kommunikativ wahrnimmt, mag diese Einschätzung zur höheren Einschätzung von Transparenz und letztendlich zu mehr Vertrauen in die e.G. führen.

Des Weiteren lässt sich aus der dieser kumulativen Dissertation einbezogenen Studie die Erkenntnis gewinnen, dass eine Interdependenz zwischen der Einschätzung der Servicequalität in der Beratung durch die Mitglieder und ihrem Vertrauen in ihre e.G. besteht. Dieser Faktor beruht auf der Einschätzung der Dienstleistungsqualität durch die Befragten nach vergangenen Konsultationen mit den Mitarbeitern zu Themen wie Tierernährung, Pflanzenproduktion, Marketing oder technischen Fragen. Wie in Abschnitt 3.1 dieser Dissertation gezeigt, setzt sich das Konstrukt Servicequalität wiederum aus den Dimensionen fachliche Kompetenz, Engagement und Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter sowie deren Fähigkeit zur Lösung betriebsspezifischer Probleme, Neutralität und Freundlichkeit zusammen. Es existieren keine Qualitätsstandards, um Beratungsarbeit und –leistungsfähigkeit bewerten zu können. Die Beratungsqualität bestimmt, laut RÜTHER und MAIER (2007, 54), den Umsetzungsgrad der Ratschläge und den betrieblichen Erfolg. Heutzutage ist es problematisch, qualitativ hochwertige Beratung zu finden, weil diverse Beratungsorganisationen mit unterschiedlichen Leistungen am Markt vertreten sind und keine Qualitätsstandards für die Leistungserbringung, geschweige denn eine einheitliche Beraterausbildung und Berufsbezeichnung existiert. Das Fehlen von Standardisierungen ist auch für Beratungsunternehmen problematisch. Beratungsorganisationen stehen ebenfalls im Wettbewerb (vgl. RÜTHER und MAIER, 2007, 54).

Als Lösung fasst TSCHÖPEL zusammen, dass der „Erfolg von langfristigen Leistungsbeziehungen zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern durch gegenseitiges Vertrauen determiniert“ (verändert nach TSCHÖPEL, 2013, 10) ist. So bestätigen LULEY et al. (2014, 65), wie wichtig das Vertrauensverhältnis zwischen Berater und Landwirt ist, da im direkten Gespräch zwischen Berater und landwirtschaftlichem Betriebsleiter Lösungsalternativen zur „Weiterentwicklung von Nutzungssystemen“ (LULEY et al., 2014, 7) erarbeitet werden. Außerstaatliche Beratungsunternehmen bieten die Chance, Innovationen in den Betrieben schneller zu realisieren als formale Berater, da jene von den europäischen Kleinbauern vornehmlich in Anspruch genommen werden, um sich den Zugang zu Subventionen zu erleichtern (vgl. SUTHERLAND et al., 2017, 428). Folglich kann angenommen werden, dass Innovationsakzeptanz entsteht, wenn Betriebsleiter in den Veränderungsprozess durch die Innovation eingebunden werden, diese verstehen, am Innovationsprozess partizipieren dürfen und einen Nutzen in ihm sehen (vgl. LMW, 2015). Wie beschrieben, sind diese Voraussetzungen bei dem zentralen Vorgang der Lösungsfindung innerhalb einer beidseitigen Interaktion zwischen Klient und Berater erfüllt, solange ein vertrauensvolles Verhältnis den gegenseitigen Informationsaustausch zwischen Genossenschaftsmitgliedern und –mitarbeitern fördert (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a, 108). Der Dienstleistungserstellungsprozess endet mit der Feststellung der Wirkung der Förderung durch das Unternehmen auf den

landwirtschaftlichen Betrieb (Ergebnisphase) (vgl. BLÜMLE, 1994, 257; BOLAND, 1995, 247; BOLAND et al., 2005, 3; RÜTHER und MAIER, 2007, 54). Können durch etwa innovative und betriebsindividuelle Konzepte (ökonomische) Mehrwerte für die Mitgliederbetriebe während eines Dienstleistungserstellungsprozesses geschaffen werden, kann dies nachweisbar der Erfüllung des genossenschaftlichen Förderauftrages in Form einer Weiterentwicklung der Mitgliederbetriebe führen. Dies dient dem Fortbestand der e.G., denn starke Mitglieder stärken ihre Genossenschaft.

Ein Vertrauensgeber, im hiesigen Fall das Genossenschaftsmitglied, sucht nach positiven Erfahrungen, welche die Glaubwürdigkeit des Partners beeinflussen. Diese Signale haben Vorbildfunktion und sind entscheidend für die Steigerung der Vertrauensspirale, denn Vertrauen ist brüchig. Das heißt, wegen des systemtheoretischen Ansatzes (vgl. BERTALANFFY, 1950; DÜLFER, 1995) ist gegenseitiges Vertrauen nur beschränkt kontrollier- und planbar (vgl. GILBERT, 2016, 110). Beispielhaft für eine positive Erfahrung ist die Fähigkeit der Genossenschaftsmitarbeiter, betriebspezifische Probleme zu lösen. Die Mitarbeiter sind die Vertreter der Genossenschaft, weil sie im Namen der genossenschaftlichen Organisation handeln. Je besser ein angestellter Berater in der Beratung ist, desto größer ist das Vertrauen der Mitglieder in die genossenschaftliche Organisation. Die eigene e.G. kann eine neben anderen Informationsquellen, wie andere Landwirte, IOF, Tierärzte, sein (vgl. LAUWERE, 2015; KIRNER et al., 2015, 73; HECKER et al., 2018, 339; KIRNER, 2019, 135). Dies macht deutlich, wie wichtig glaubwürdige Signale im Rahmen von Beratungsmandaten sind, um ein Vertrauensverhältnis zwischen Genossenschaftsmitarbeiter und –mitgliedern zu stärken. LEWICKI und BUNKER (1996) nennen daher die zweite Stufe der Vertrauensspirale die ‘Wissensvertrauensebene’, welche zu einer Mitgliederbindung führen kann. Da die Loyalität auf einem Wissensvertrauensgrad beruht, ist es unwahrscheinlich, dass die Landwirte mit IOF handeln, da sie sich zum einen ihrer Genossenschaft gegenüber verpflichtet fühlen und zum anderen die Wechselkosten zu hoch sind (vgl. DÜLFER, 1995, 41). Daher sollte die Dienstleistungsqualität als ein Schlüsselement betrachtet werden, um das eigene Dienstleistungsgeschäft der ländlichen Genossenschaften zu stärken (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2018a). Dies legt den Schluss nahe, dass insbesondere Dienstleistungen in e.G., wie z.B. Beratungsmandate, vertrauenswürdige und fachlich kompetente Mitarbeiter erfordern.

Letztendlich können zur Vertrauensbildung zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern Selbstverpflichtung der Mitglieder und verbindliches Handeln der Mitarbeiter, Servicequalität und Transparenz beitragen. Dadurch wird ein Beitrag zur Frage geleistet, wie eine vertrauensbasierte ländliche e.G. entstehen kann (vgl. HAKELIUS und HANSSON, 2016a, 33). Überdies wird erstmalig die Mitglieder-Mitarbeiter-Beziehung in ländlichen e.G. betrachtet. Dennoch kann die Ursache-Wirkungs-Beziehung nicht bei allen aufgeführten Faktoren vollständig geklärt werden, so dass zukünftig u.a. für latente Variablen auf Strukturgleichungsmodelle sowie Replikationsstudien zurückgegriffen werden sollte. Dabei

könnten Daten von Probanden diverser ländlicher e.G. bspw. im Zeitverlauf analysiert werden (vgl. HAKELIUS und HANSSON, 2016b). Dieses Vorgehen ermöglicht allgemeingültigere Schlussfolgerungen zu ziehen und die interne sowie externe Validität zu steigern. Möglich wäre auch, transnational tätige ländliche e.G. mit heterogenen Mitgliederstrukturen hinsichtlich dem Wert Vertrauen zu befragen. Dadurch lassen sich innerhalb einer heterogenen Trägerschaft (vgl. ILIOPOULOS und HENDRIKSE, 2009, 76) ggf. Vergleiche zwischen Gruppen herstellen.

3.3 Welche Förderleistungen können Genossenschaften zur Entwicklung ländlicher Regionen übernehmen?

Rahmenbedingungen außerhalb der Organisation e.G. verändern sich stetig. Diese Wandlungsprozesse betreffen alle sozialen, ökonomischen, politischen, technologischen sowie ökologischen Bereiche einer Gesellschaft (vgl. TORTAJADA und BISWAS, 2018, 147) und werden seit den 1980er Jahren als Megatrends bezeichnet (vgl. NAISBITT, 1982). Sie zeigen auf, welche Entwicklungen über einen längeren Zeitraum zu erwarten sind (vgl. NAISBITT, 1982; ZUKUNFTSINSTITUT GMBH, 2016). Dies ist u.a. deshalb von Interesse, da anhaltende Veränderungen Kundenbedürfnisse und infolgedessen Geschäftsfelder beeinflussen. Exemplarisch für derzeit laufende Megatrends steht eine zu beobachtende Verstädterung (Urbanisierung). Darunter wird der Umzug von einer zunehmenden Anzahl von Menschen aus ländlichen in städtische Räume verstanden. Megatrends wie Urbanisierung haben einen wesentlichen Einfluss auf die Agrar- und Ernährungswirtschaft (vgl. WITZKE, 2000, 353; BATT, 2018). BATT (2018, 1) führt exemplarisch an, dass sich die Ernährungssicherheit der Städte als Herausforderung für internationale Wertschöpfungsketten und ihre Logistik darstellt, während KING et al. (2017, 163) eine zunehmende Verstädterung und der damit verbundenen exponentiellen Verbreitung von kontaminierten Lebensmitteln als Herausforderung für Lebensmittelsicherheit benennen. Demnach sind auch ländliche e.G. dazu aufgefordert, sich mit Megatrends auseinanderzusetzen. Einerseits haben Megatrends Bedeutung für ihr strategisches Handeln, um mit ihrem breiten Leistungsspektrum im Bereich Technik, Futtermittel, Energie, Risikomanagement und Getreidehandel, um nur einige Geschäftsfelder zu nennen, im Wettbewerb bestehen zu können. Andererseits haben durch Megatrends ausgelöste Entwicklungen Einfluss auf landwirtschaftliche Betriebe und somit Bedeutung für das strategische Verhalten ihrer Genossenschaftsmitglieder.

Ein Beitrag aus dieser kumulativen Dissertation benennt fünf Megatrends, welche Auswirkungen auf ländliche e.G. haben: Neo-Ökologie, Urbanisierung, demografischer Wandel, Digitalisierung und Globalisierung. Eine Studie von BOVENSIEPEN et al. (2014) kommt hinsichtlich Megatrends wie Urbanisierung, demografischer Wandel und Ressourcenverknappung zum selben Ergebnis. Allerdings werden zusätzlich „das zunehmende Wirtschaftswachstum in Schwellenländern“ und „technologischer Fortschritt“ (BOVENSIEPEN et al., 2014, 6) als bedeutend für die deutsche Agrar- und Ernährungswirtschaft eingestuft. Letzterer Megatrend sowie Urbanisierung und Globalisierung finden sich auch bei BATT (2018). Es kann angenommen werden, dass eine Auswahl an Megatrends auf den individuellen Argumentationen der Autoren beruhen, welche sich auf unterschiedliche Branchen innerhalb der globalen oder nationalen Agrarwirtschaft fokussiert haben. Beispielsweise betrachtet BATT (2018) die globale Gartenbauindustrie und spricht vom Megatrend Nachhaltigkeit. Dieser umschreibt die zunehmende weltweite Ressourcenverknappung und die Agrarproduktivität vor dem Hintergrund der wachsenden Weltbevölkerung und des Klimawandels. Der Autor dieser

Dissertation teilt diese Auffassung, andererseits wird dieser Megatrend unter dem Namen Neo-Ökologie geführt. TORTAJADA und BISWAS (2018, 147) richten ihr Augenmerk auf die globale Ressource Wasser und führten neben anderen auch Nachhaltigkeit als Megatrend auf. Aus den Vergleichen lässt sich schließen, dass kein Konsens über die wichtigsten Megatrends der Agrarwirtschaft existiert, geschweige denn allgemeingültige Arbeitsdefinitionen von einzelnen Wandlungsprozessen (Megatrends) in den Land- und Ernährungswissenschaften methodisch erarbeitet worden sind. Die Methodik systematische Literaturanalyse (SLR) könnte Aufschluss darüber bieten, welche Arbeitsdefinitionen der bestehenden Literatur zugrunde liegen und welche Aspekte bezüglich des Themengebietes Megatrends Eingang in zukünftige Forschungsansätze einfließen sollten (vgl. BOOTH et al., 2016, 108).

Nach derzeitigem Wissensstand des Autors herrscht gemäß des international greifenden Megatrends Urbanisierung und der Relevanz für die Agrar- und Ernährungswirtschaft Einigkeit (vgl. BOVENSIEPEN et al., 2014; KING et al., 2017; BATT, 2018; TORTAJADA und BISWAS, 2018; JENSEN-AUVERMANN, 2018, 177). Generell bedeutet Urbanisierung, dass ein Großteil der Weltbevölkerung bereits in den Städten lebt (vgl. BATT, 2018) und Bewohner, potenzielle Nachfrager von Leistungen und Unternehmen in die Städte abwandern. In Bezug auf Baden-Württemberg weisen BIRKMANN et al. (2019, 80) eine Bevölkerungsbewegung zugunsten der verdichteten Räume nach, wobei das negative Saldo durch Migranten aufgehoben wird. Neben verdichteten Räumen existieren u.a. ländliche Räume. Unter ländlichen Räumen werden Räume mit geringer Verdichtung verstanden, in welchen rund 30 % der Bruttowertschöpfung Baden-Württembergs vorrangig erwirtschaftet werden durch KMU, landwirtschaftliche Betriebe und Forstwirtschaft sowie durch das Handwerk (vgl. KÖBERLE, 2011, 19). Ländliche Räume in Baden-Württemberg zeichnen sich durch Heterogenität ihrer Akteure aus.

Durch die Abwanderung der Bevölkerung und Unternehmen schmälert sich das Steueraufkommen in ländlichen Gemeinden (vgl. DOLUSCHITZ, 2014b, 1). Dementsprechend fehlen den Kommunen finanzielle Einnahmen, wodurch Leistungen und Aufgaben für ländliche Räume reduziert werden. Als Folge von Urbanisierung kann es zu Versorgungslücken in ländlichen Räumen kommen. Die Versorgungslücken werden z.B. sichtbar in Form von Schließung von Arztpraxen, Nahversorgungseinrichtungen und Poststationen (vgl. BARLÖSIUS und NEU, 2007, 84) sowie durch renovierungsbedürftige Turnhallen und Kürzungen im öffentlichen Personen-Nahverkehr (vgl. NEU, 2014, 117). Ländliche Räume verlieren an Attraktivität für Unternehmensgründungen und engagierte Bürger (vgl. NEU, 2014, 119). Als Folge bleiben Arbeitsplätze und Fachkräfte aus respektive ziehen weg (vgl. ADAMS, 2018, 25). Die beschriebene Abwärtsspirale betrifft neben Kommunen und kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) auch e.G. mit Sitz und/oder Leistungserbringung in ländlichen Räumen sowie ihre landwirtschaftlichen Mitglieder. Beispielsweise sind landwirtschaftliche Betriebe mehr oder weniger stark mit dem Fachkräftemangel konfrontiert. Allgemein weisen Baden-Württembergs ländliche Räume einen beträchtlichen Fachkräftemangel auf (vgl. KRÄUBLICH

und SCHWANZ, 2017, 196; BIRKMANN et al., 2019, 92). Im Speziellen sind RECKE et al. (2013, 32) jedoch der Auffassung, dass Baden-Württembergs landwirtschaftliche Betriebe im Vergleich weniger stark vom Fachkräftemangel betroffen sind als Betriebe in Ostdeutschland. Die Folgen der demographischen Entwicklung, wie z.B. Fachkräftemangel, sind für über 80 % der Großbetriebe im Osten Deutschlands unmittelbar bei der Erledigung ihrer täglichen Aufgaben spürbar (vgl. WEIß und CORTIER, 2016, 167). Als Ursache wird angegeben, dass es in Baden-Württemberg mehr kleine Betriebe respektive von Familien geführte landwirtschaftliche Betriebe gibt als in Ostdeutschland. Die beteiligten Familienmitglieder solidarisieren sich mit dem landwirtschaftlichen Betrieb und helfen, um das Arbeitsaufkommen zu bewältigen (vgl. RECKE et al., 2013, 32). Im Vergleich mit anderen Bundesländern kann hinsichtlich ländlicher Regionen in Baden-Württemberg nicht von „Schrumpfungsregionen“ (BIRKMANN et al., 2019, 92) gesprochen werden. Sieben von zehn Teile der Fläche Baden-Württembergs ist dem ländlichen Raum anrechenbar, welcher von 33 % der Landeseinwohner bevölkert wird (vgl. KÖBERLE, 2011, 19). Dennoch nimmt die einleitend genannte Abwärtsspirale in Form von Abwanderung, fehlendem Steueraufkommen, Versorgungslücken, Arbeitslosigkeit sowie zusätzlicher Abwanderung und Überalterung ländlichen Räumen die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Auch wenn ländliche Gemeinden ostdeutscher Bundesländer stärker schrumpfen als westdeutsche existiert Abwanderung in Baden-Württemberg. Somit betrifft es KMU, ländliche e.G. sowie landwirtschaftliche Betriebe, welche in ländlichen Regionen ansässig sind, mehr oder weniger stark ausgeprägt.

Zum einen zieht sich der Staat sukzessive aus der Bereitstellung von Versorgungsleistungen zurück, zum anderen bietet der Markt (noch) keine passende Lösung zur Schließung von Versorgungslücken an (vgl. THÜRLING, 2019, 87), obwohl infrastrukturelle Daseinsvorsorge im Grundgesetz verankert ist (vgl. KLEMISCH und MARON, 2010, 6; NEU, 2014, 118). Damit die entwicklungstechnischen Unterschiede zwischen Gemeinden Baden-Württembergs nicht wachsen (vgl. BIRKMANN et al., 2019, 150) und die nicht aufzuhaltende Entwicklung in ländlichen Räumen verlangsamt wird (vgl. ZIBELL et al., 2018, 45), wird angenommen, dass Akteure, wie etwa ländliche e.G. und ihre Mitglieder (vgl. KLEMISCH und BODDENBERG, 2012, 575; WEIß und CORTIER, 2016, 166; 167), u.a. vor der Herausforderung stehen, Funktionen der Daseinsvorsorge zu erhalten, um ihre ländliche Region für (potentielle) Arbeitnehmer, Unternehmen und Investoren sowie ansässige Bürger attraktiv zu halten. Als Reaktion auf die geschilderte Abwärtsspirale in ländlichen Räumen werden neben z.B. Gesellschaften bürgerlichen Rechts oder wirtschaftlichen Vereinen, Genossenschaften gegründet, um sich vergesellschaftenden Menschen eine Möglichkeit zu geben, den Versorgungslücken durch Selbsthilfe zu begegnen (vgl. BMJV, 2017, 1; JÜRGENS, 2017, 105; ADAMS, 2018, 3). Exemplarisch wird angeführt, dass diese sogenannten gemeinwesenorientierten e.G. Hallenbäder, Gaststätten, Arztpraxen oder Lebensmittelversorgungsäden betreiben sowie Bildungseinrichtungen ersetzen und zur Energieversorgung beitragen (vgl. WILLERSINN et al.,

2015, 53; JÜRGENS, 2017, 102; ADAMS, 2018, 187). Im deutschen Kontext handelt es sich bei gemeinwesenorientierten Genossenschaften um eine Organisationsform von Menschen, welche Ziele verfolgt, die in direktem Zusammenhang mit öffentlichen Interessen stehen. Nichtmitglieder und Mitglieder profitieren gleichermaßen von der Förderleistung. Weitere Merkmale dieser gemeinwesenorientierten e.G. sind ihre Mitgliederheterogenität und ihr regionaler Fokus (vgl. MÜNKNER, 2002, 23; GÖLER VON RAVENSBURG, 2015, 147; THÜRLING, 2019, 94). Im Folgenden wird weiterhin von der Rechtsform e.G. gesprochen, weil das aufgezeigte Lösungsmodell Genossenschaften aus neuen und herkömmlichen Betätigungsfeldern gleichermaßen einschließt. Durch die vielfältige Ausgestaltung ihres Förderzwecks (vgl. GenG § 1), nimmt der Autor an, können e.G. partiell die beschriebene Abwärtsspirale drosseln, indem Versorgungslücken geschlossen und im Zuge dessen ggf. Arbeitsplätze in oder durch e.G. geschaffen werden, was wiederum das Steueraufkommen der Kommunen erhöhen kann. Genossenschaften leisten so einen Beitrag zum Erhalt der Daseinsvorsorge, was ihre Region stärkt und Zuwanderung von Bewohnern und Unternehmen fördert. Folglich werden Kommunen und mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg gestärkt (vgl. KRÄUBLICH und SCHWANZ, 2017, 200) und ggf. Initiativen von Investoren angestoßen, was (zukünftigen) Erwerbstätigen und Bürgern sowie der Attraktivität ländlicher Räume zu Gute kommen könnte.

Jedoch können e.G. im Laufe ihres Bestehens scheitern (vgl. COOK, 1995) und sich auflösen (vgl. THÜRLING, 2019, 102). Zum Beispiel bedingt durch Mitgliederaustritte und dem damit ausgezahlten Eigenkapital, können Finanzierungsprobleme für die e.G. und ihre verbleibenden Mitglieder entstehen (vgl. Kap. 3.1.1). Um aufgrund der Genossenschaftsgröße dennoch effektiv und effizient arbeiten zu können, d.h. wettbewerbsfähig zu sein (vgl. ADAMS et al., 2018, 36), – um nur einen Vorteil zu nennen – weist ein in diese Dissertation eingebetteter Beitrag auf ein Lösungsmodell nach einem subsidiär-kooperativen Ansatz hin (vgl. Kap. 2.3.4). Dieses Organisationsmodell mit dem Namen ‘Geno-Haus’ wird als Lösungsansatz gesehen, um Versorgungslücken in ländlichen Räumen zu begegnen, indem neue Geschäftsfelder (vgl. SANDER, 2008, 22) für Bürger, Kommunen und Unternehmen zugänglich gemacht werden. Die praktische Ausgestaltung sieht vor, dass sich hierzu (Primär)Genossenschaften unterschiedlicher Sparten unter dem Dach einer ‘Dorfgenossenschaft’ wiederfinden. (Primär)Genossenschaften unterschiedlicher Sparten, wie ländliche e.G., Dorfgaststätte, Sozialgenossenschaft, Energiegenossenschaft und Bankengenossenschaft, kooperieren diagonal miteinander. Ländliche e.G. können mit Ärzten, Kommunen, Bürgern und Sozialgenossenschaften kooperieren, welche – um nur ein Beispiel zu nennen – Altenpflege oder haushaltsnahe Dienstleistungen anbietet (vgl. GLASER und ROTH, 2016, 36). Anderweitig finden digitale Lösungen in Form von telemedizinischen Diensten Anwendung (vgl. BMEL, 2019). Dadurch müssen ältere Familienmitglieder nicht notwendigerweise in die Stadt ziehen, weil z.B. professionelle Pflege oder hausärztliche Versorgung im ländlichen Raum angeboten

werden kann. Weiterhin können ländliche e.G. mit Dorfgaststätten kooperieren, um den landwirtschaftlichen Genossenschaftsmitgliedern eine Möglichkeit zur Versorgung ihrer Fremdarbeitskräfte anbieten zu können, welche auf den sich erweiternden Familienbetrieben tätig sind (vgl. THEUVSEN, 2012, 30). Überdies können Gasthäuser Touristen bewirten, welche sich in ländlichen Gemeinden erholen (vgl. KÖBERLE, 2011, 19) und Urlaub auf dem Bauernhof machen oder Camping betreiben. Mit rund 22 Millionen Gästeankünften nimmt Baden-Württemberg im Ländervergleich Platz drei ein. Die Liste wird angeführt von Bayern, gefolgt von Nordrhein-Westfalen (vgl. DESTATIS, 2019, 10). Mehrheitlich verzeichnen Baden-Württembergs Stadt- und Landkreise einen Übernachtungszuwachs, wobei im speziellen in Gemeinden ab 2000 bis unter 5000 Einwohnern 2018 ein Anstieg von 3,8 % im Vergleich zum Vorjahr feststellbar ist. Gemeinden unter 2000 Einwohnern registrieren einen Rückgang von 0,4 % (vgl. STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG, 2019). Darum behauptet WOLF (2019), dass sich Investitionen in den Tourismus lohnen. Entsprechende Investitionsobjekte sind vorteilhaft für unterschiedliche Nutzer wie einheimische Bevölkerung, was die Lebensqualität in ländlichen Gemeinden positiv beeinflusst. Die Grenze zwischen Einheimischen und Touristen verschwimmt, dabei sprechen Wissenschaftler vom sogenannten Post-Tourismus (vgl. JANSSON, 2018, 101). Die Allgemeinheit profitiert gleichermaßen von den Investitionen.

Aber „Genossenschaften stellen kein Allheilmittel“ (verändert nach WILLERSINN et al., 2015, 54) zum Erhalt der Lebensqualität in ländlichen Räumen dar. Ebenfalls ist zu bedenken, dass Genossenschaften von und mit Menschen gegründet werden, welche durch Selbsthilfe langfristig ihr Ziel respektive ihr Bedürfnis verfolgen. Speziell in ländlichen Räumen braucht es engagierte Menschen (vgl. NEU, 2014, 119; THÜRLING, 2019, 95), welche einer e.G. beitreten und entsprechende Anteile durch finanzielle Einbringung erwerben sowie Leistungen ihrer e.G. nachfragen respektive durch Partizipation das Wesensmerkmal der Demokratie aktivieren und fortsetzen (Mitgliederpflichten; vgl. DOLUSCHITZ et al., 2011, 153). Doch wenn diese engagierten Menschen, welche sich durch eine gute Schulausbildung auszeichnen, der jungen bis mittleren Altersgruppen angehören und Kinder haben (vgl. NEU, 2014, 119), abgewandert sind, braucht es anderweitige Lösungen. Außerdem zeigt THÜRLING (2019, 95; 104) einen Zusammenhang zwischen Standorten und Gründung sogenannter gemeinwesenorientierter e.G. auf: An den Standorten, an welchen genug Ressourcen hinsichtlich der Kriterien Arbeitsmarkt, Demographie, Wohlstand und soziale Lage vorhanden sind, werden e.G. mit der Zielsetzung Versorgungslücken zu schließen, gegründet. An Standorten, wo das Bedürfnis groß, aber die Ressourcenausstattung gering ist, werden kaum gemeinwesenorientierte e.G. gegründet.

Eine Lösung für die beschriebene Herausforderung der Ressourcenausstattung für ländliche Räume stellt das Modellvorhaben mit dem Namen Geno-Haus (vgl. Kap. 2.3.4) dar. Es bietet den immateriellen Vorteil, Kompetenzen, d.h. Ressourcen, über Kooperation zu erwerben (vgl. THEURL, 2005, 7; PEEMÖLLER, 2015, 79). Das ‘Geno-Haus’ bietet ländlichen Regionen die

Möglichkeit, widerstandsfähig auf Herausforderungen wie den Megatrend Urbanisierung und der damit auftretenden Bestand- und Zukunftssicherung in ländlichen Räumen zu reagieren. Begründung findet dies in dem Ergebnis, dass Heterogenität Vorteile (vgl. HÖHLER, 2017, 25) respektive Resilienz für die Entwicklung von Regionen zu schaffen (vgl. OLEJKO, 2017, 503; 514). PENROSE und PITELIS (2009) beschreiben, dass jedes Unternehmen über eine individuelle materielle und immaterielle Ressourcenausstattung verfügt. Diese individuelle und teilweise sich ergänzende (vgl. SANDER, 2008, 22) Ressourcenausstattung bringt jeder Kooperationspartner mit in das 'Geno-Haus'. Demzufolge gelten branchenübergreifende Kooperationen als heterogen. Heterogenität zeigt sich in unterschiedlichen Meinungen, Ressourcen und Kompetenzen (vgl. OLEJKO, 2017, 514), welche genutzt werden können, um flexibel und innovativ auf Umweltveränderungen reagieren zu können (vgl. HÖHLER, 2017, 26). So können auch an Standorten mit einer geringen Ressourcenausstattung gemeinwesenorientierte e.G. durch eine Kooperation mit beispielsweise ländlichen e.G. gegründet werden, weil e.G. anderer Zielsetzungen unabhängig von der Standortausstattung gegründet werden (vgl. THÜRLING, 2019, 108). Durch die Kombination von unterschiedlichen Ressourcen der Kooperationspartner können (innovative) Leistungen in ländlichen Räumen geschaffen werden, welche sich von vergleichbaren abheben und resiliente Regionen schafft.

Das Modell sieht vor, bestehende oder noch zu gründende e.G. unter einem Dach zu bündeln. So läßt sich das umfassende Leistungsangebot ländlicher e.G. um soziale und kulturelle Förderzwecke durch e.G. mit unterschiedlichen Belangen erweitern, was für die Allgemeinheit im ländlichen Raum nützlich ist (vgl. HAUSMANN, 1990, 10). Zudem weist der dieser kumulativen Dissertation beiliegende Beitrag nach, dass die Kooperationsbereitschaft von e.G. mehrheitlich e.G. und zusätzlich Kommunen, Vereine und Unternehmen einschließt (vgl. Kap. 2.3.4). Dieses Ergebnis spricht dafür, das Modell 'Geno-Haus' für weitere Rechtsformen, in welchen bürgerliche Initiativen wie wirtschaftliche Vereine oder Gesellschaften bürgerlichen Rechts gegründet werden, außerhalb der Rechtsform e.G. zu öffnen. Beispielhaft können ländliche e.G. eine Kooperation mit Technikdienstleistern eingehen, um den technischen Fortschritt für ihre Mitglieder hinsichtlich dem Einsatz von Farm Management Systemen, anderen digitalen Lösungen wie unternehmensübergreifende Datenaustauschplattformen (vgl. MÖLLER und SONNEN, 2016, 15; DOLUSCHITZ et al., 2018, 65) oder teilflächenspezifischen Verfahrenstechniken wirtschaftlich (vgl. WALTMANN et al., 2019, 277) nutzbar zu machen. Unter Einbezug des Ergebnisses eines dieser kumulativen Dissertation beiliegenden Artikels, dass regional agierende Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette der Agrar- und Ernährungswirtschaft digitale Einsteiger hinsichtlich dem Kriterium Datenmanagement sind (vgl. Kap. 2.3.2), wird die Notwendigkeit von Kooperationen mit Anbietern von Informationstechnologien und Technikdienstleistern deutlich. Im Zuge der Technisierung werden Landwirte mehr und mehr gefordert (vgl. BEINERT, 2017, 8). WALTMANN et al. (2019, 278) folgern, dass technikaffine Landwirte Möglichkeiten zum Fortschritt wahrnehmen können

sollten. Mit Schulungen als Instrument können fehlenden praktischen und theoretischen Kenntnissen im Bereich Informationstechnologien durch affine Landwirte begegnet werden. Dabei bevorzugen Landwirte individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten in den Wintermonaten und sind überwiegend bereit, für diese zu zahlen (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2019, 155; MICHELS et al., 2019, 14). Unter Einbezug der Tatsache, dass Nebenerwerbslandwirte (vgl. JENSEN-AUVERMANN et al., 2019, 155) und kleinere Betriebe Beratung und Weiterbildung weniger nachfragen als Haupterwerbsbetriebe und große Betriebe (vgl. KIRNER, 2019, 135), kann angenommen werden, dass die Disparität zwischen den Anwendern hinsichtlich digitaler Technologien zunehmen wird.

Die Kooperationsbereitschaft von e.G. mit anderen e.G., um Versorgungslücken zu schließen, kann in Zusammenhang mit der Basis von „tradierten Werten“ (DOLUSCHITZ, 2014b, 1) und in der Umsetzung dieser durch Prinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung, Identität und Förderung (vgl. GROSSKOPF et al., 2012, 19; HILL, 2013, 207; COOP, 2020) sowie der Governance inklusive Pflichtprüfung stehen. Diese drei Wesensmerkmale von e.G. geben dem Kooperationspartner ein vertrauensvolles Signal, um Informationsasymmetrien in Principal-Agent-Beziehungen zu überbrücken (vgl. Kap. 3.2; THEURL, 2005, 12). Die International Co-operative Alliance (COOP) spricht u.a. von Genossenschaftskooperationen als Umsetzung von tradierten Werten in genossenschaftliches Handeln (vgl. BREUNING, 2018, 154). Die einzelnen Prozentangaben zur Kooperationsbereitschaft in einem dieser Dissertation eingefügten Beitrag unterscheiden sich teilweise nicht erheblich voneinander, was zum einen daran liegen kann, dass alle (potentiellen) und abgefragten Kooperationspartner aus dem gleichen Kulturkreis stammen: Menschen mit ähnlichem kulturellem Hintergrund können eher Vertrauen zueinander aufbauen (vgl. DONEY et al., 1998, 616). Zum anderen können Menschen Verbundenheit verspüren durch das alleinige Bewusstsein über die sie selbst betreffende Notlage der Versorgungslücken in ihrem ländlichen Raum. Diese Verbundenheit kann Menschen helfen, gemeinsame Ziele zu vertreten (vgl. BORINTRÄGER und SONDER, 2017). Abgesehen von ehemals sozialistisch geprägten Ländern, haben e.G. außerdem dort, wo die Rechtsform etabliert ist, ein positives Image (vgl. THEURL und WENDLER, 2011, 237). Zusätzlich werden e.G. mehr Vertrauen als IOF entgegengebracht (vgl. JAMES und SYKUTA, 2006, 149). Letztere werden als Kooperationspartner an vierter Stelle von vier unterschiedlichen Kooperationspartnern angeführt. An zweiter Stelle können sich e.G. eine Zusammenarbeit mit anderen e.G. hinsichtlich Bestandssicherung und Zukunftsvorsorge in ländlichen Räumen vorstellen (vgl. ADAMS et al., 2018, 36). Zusammengefasst kann dies in ihren tradierten Werten, in der Verbundenheit von Menschen oder im positiven Image von e.G. begründet sein. Abschließend könnten weitere empirische Erhebungen der Frage nachgehen, wie sich die Rangfolge der Kooperationsbereitschaft in Bezug auf Bestandssicherung und Zukunftsvorsorge aus Sicht von Vereinen, Kommunen und IOF in ländlichen Räumen Deutschlands darstellt.

4 Schlußfolgerung

Zusammengefasst sind die Ergebnisse dieser Dissertation dahingehend relevant, da sie Managern respektive leitenden Mitgliedern in ländlichen e.G. Anreize geben, auf dreierlei Ebene organisationale Herausforderungen im Beziehungsmanagement zu ihren Mitgliedern bewältigen zu können: strategisch-organisatorische, soziale sowie wirtschaftliche Ebene.

Der Konkurrenzdruck unter den Organisationen der Agrarwirtschaft steigt. Das heißt,

- eine zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Dienstleistungsgeschäftes, wie z.B. Beratungsangebote, zu entwickeln und
- regelmäßige Erhebungen der Mitarbeiter- und Mitgliederzufriedenheit mit Hilfe des MemberValue Modells durchzuführen,
- um etwa Bedürfnisse und Zufriedenheit von Dienstleistungsqualitäten zu ermitteln (strategisch-organisatorische Ebene),
- sowie vertrauensvolle Mitarbeiter zu rekrutieren und auszubilden (soziale Ebene),

gewinnen an Bedeutung, um den gesetzmäßigen Förderauftrag zu erfüllen. Aber Vertrauen ist brüchig. Folglich zeigt die zweite Säule dieser Dissertation vertrauensbildende Werkzeuge in der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmitarbeitern auf. Zusammengefasst kann festgestellt werden, dass,

- wenn ein Genossenschaftsmitglied eine e.G. als sehr kommunikativ wahrnimmt, mag diese Einschätzung zur höheren Einschätzung von Transparenz (strategisch-organisatorische Ebene) und
- letztendlich zu mehr Vertrauen in die e.G. führen (soziale Ebene).

Demnach wären

- verbindliche Servicequalitäten von Genossenschaftsmitarbeitern nützlich (strategisch-organisatorische Ebene),

damit Landwirte trotz der großen Anzahl an Wettbewerbern bei ihrer transparent handelnden e.G. die entsprechende Leistung nachfragen (Selbstverpflichtung). Zudem helfen die Ergebnisse dieser Dissertation dem wachsenden Bedarf von landwirtschaftlichen Betriebsleitern zu begegnen, indem bspw. ländlichen e.G. zur

- Kooperation mit unterschiedlichen Akteuren des ländlichen Raumes geraten wird,

was zur Stabilisierung von Mitgliederbetrieben führen kann (wirtschaftliche Ebene). Starke und partizipierende Mitglieder stärken wiederum den Organbetrieb Genossenschaft.

5 Zusammenfassung

5.1 Deutsche Zusammenfassung

Aufgrund von anhaltenden Wandlungsprozessen verändern sich die Rahmenbedingungen für ländliche Genossenschaften (e.G.) und ihre Mitglieder ständig. Wandlungsprozesse sind von Interesse, weil sie u.a. Bedürfnisse von Menschen und dementsprechend Geschäftsfelder beeinflussen. Im Zuge der Wandlungsprozesse nimmt die Komplexität der landwirtschaftlichen Produktion zu und daraus folgt, dass Landwirte ein gesteigertes Bedürfnis nach Wissen und Informationen haben, um ihren Betrieb weiter zu entwickeln. Eine Organisationsform, welche ihre Mitglieder z.B. in Form von Beratung fördert, sind e.G. Zusätzlich nimmt der Wettbewerbsdruck auf ländliche e.G. zu. Um sich den Veränderungen in der Agrarwirtschaft anzupassen, nehmen ländliche e.G. strukturelle Veränderungen vor. Im Zuge des Konsolidierungsprozesses im Genossenschaftssektor steigt zum einen bspw. die Heterogenität von Mitarbeitern und Mitgliedern an und zum anderen kann es zwischen Organbetrieb und Genossenschaftsmitglied zu einem Verlust von Vertrauen kommen. Folglich kann Selbstverpflichtung und Loyalität des Mitgliedes in Bezug auf seine e.G. abnehmen.

Vor dem Hintergrund beschriebener Transformationen – Anpassungs- und Innovationsdruck von deutschen Landwirten und des Konsolidierungsprozesses im Genossenschaftssektor – und deren strategischer Bedeutung für die Agrar- und Ernährungsbranche sowie der Ansicht, dass die Genossenschaftsforschung eine anwendungsorientierte Wissenschaft ist, verfolgt die vorliegende Dissertation das Ziel, ländlichen e.G. praxisrelevante Fragestellungen im Rahmen ihres Mitgliedermanagements zu beantworten. Dadurch kann ein Erkenntnistransfer von der Forschung in die Praxis ermöglicht sowie eine nachhaltige Entwicklung von ländlichen e.G. begünstigt werden. Demzufolge wurden auf Grundlage der Neuen Institutionenökonomie, verhaltensökonomischer Ansätze und mit Hilfe analytischer Tests, wie des U-Tests nach Mann und Whitney, sowie Regressionsanalysen, folgende Forschungsfragen (FF) behandelt:

- FFi: Was verstehen Mitglieder ländlicher Genossenschaften unter der von ihrer Genossenschaft ausgeführten Servicequalität?
- FFii: Wodurch lassen sich Vertrauensbeziehungen zwischen Mitgliedern und Mitarbeitern in ländlichen Genossenschaften erfolgversprechend gestalten?
- FFiii: Welche Förderleistungen können Genossenschaften zur Entwicklung ländlicher Regionen übernehmen?

Die in dieser kumulativen Dissertation aufgeführten Studien beruhen vermehrt auf Datensätzen, welche im Bundesland Baden-Württemberg mittels quantitativer Erhebungsinstrumente wie schriftlichen Fragebögen, im Zeitraum 2016 bis 2017, erhoben wurden. U.a. findet das MemberValue Modell Anwendung. Hierbei wird die Wirksamkeit des spezifischen

Förderauftrages der jeweiligen e.G. anwendend analysiert. Die unterschiedlichen Stichproben der dieser Dissertation beiliegenden Studien setzen sich aus Befragungen von Mitarbeitern, Mitgliedern und leitenden Mitgliedern von gemeinwesenorientierten und einer ländlichen e.G. zusammen. Mitarbeiter stellen einen notwendigen Faktor zur Erfüllung der Mitgliederzufriedenheit und –loyalität dar. Nach derzeitigem Wissen des Autors wurde daher erstmalig die Mitglieder–Mitarbeiter–Beziehung in letztgenannter ländlicher e.G. näher beleuchtet. Diese kumulative Dissertation liefert neue Erkenntnisse für das innerorganisationale Verständnis von e.G. im deutschsprachigen Raum – insbesondere in Bezug auf weiche Faktoren wie Partizipation, Vertrauen und Zufriedenheit.

Die erste Säule dieser Dissertation (FFi) fasst zusammen, welchen Kriterien genossenschaftliche Servicequalität für Genossenschaftsmitglieder genügen sollen: individuelle Problemlösungsfähigkeit, Service und Freundlichkeit, Engagement und Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Neutralität sowie fachliche Kompetenz. Letzteres kann vor dem Hintergrund sich unterscheidender Bildungsgrade zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern in ländlichen e.G. Beachtung finden, indem das Ausbildungsniveau bestehender Mitarbeiter festgestellt und bei Bedarf verbessert werden sollte. Die Aus- und Weiterbildung von Genossenschaftsmitarbeitern im Servicebereich dient zum einen der Erfüllung des Förderauftrages, zum anderen der Selbstverpflichtung der Mitglieder und gewinnt vor dem Hintergrund derzeitiger Veränderungen im Beratungsmarkt an Bedeutung. Ausbildungsthemen für Mitarbeiter wie etwa Digitalisierung oder Vermarktungsmodelle für z.B. Sonderkulturen bieten Mitgliedern ländlicher e.G. bedarfsgerechte Mehrwerte, um ihre Betriebe weiter zu entwickeln. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass Mitglieder bereit sind für qualitativ hochwertige Serviceleistungen zu zahlen. Weiterhin wird empfohlen, Serviceleistungen zielgruppengerecht auszugestalten. Abschließend erfordern insbesondere Dienstleistungen in e.G., wie z.B. Beratungsmandate, fachlich kompetente und vertrauenswürdige Mitarbeiter.

Dienstleistungen zeichnen sich u.a. durch ihre Immaterialität aus, wodurch es dem Genossenschaftsmitglied erschwert wird, die Dienstleistungsqualität mit Sicherheit zu bewerten. Hierbei gilt Vertrauen als ökonomischer Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen, zu welchen auch ländliche e.G. gezählt werden. Aber Vertrauen ist brüchig. Folglich zeigt die zweite Säule (FFii) dieser Dissertation vertrauensbildende Werkzeuge in der Beziehung zwischen Mitgliedern und Genossenschaftsmitarbeitern auf. Der Autor kommt zu dem Schluss, dass zur Vertrauensbildung zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern insbesondere Transparenz beiträgt. Darüber hinaus implizieren die Ergebnisse, dass gegenseitiges Vertrauen den Informationsaustausch zwischen Mitarbeitern und Mitgliedern einer e.G. moderiert. Folglich kann festgestellt werden, dass, wenn ein Genossenschaftsmitglied eine e.G. als sehr kommunikativ wahrnimmt, kann diese Einschätzung zur höheren Einschätzung von Transparenz und letztendlich zu mehr Vertrauen in die e.G. führen.

Anhaltende Wandlungsprozesse, sogenannte Megatrends wie Globalisierung und Urbanisierung beeinflussen ländliche e.G. und ihre Mitglieder. Die damit einhergehenden Veränderungen wie Versorgungslücken, welche auftreten in Form von Schließung von Arztpraxen oder Nahversorgungseinrichtungen, veranlassen ländliche e.G. tätig zu werden, um ihre Mitglieder entsprechend zu stärken. Die dritte Säule (FFiii) dieser Arbeit zeigt ein Lösungsmodell namens 'Geno-Haus' auf. Das Modell macht sich die Heterogenität der Akteure wie Bürger, Kommunen, Unternehmen und e.G. ländlicher Räume zu nutze. Durch die Kombination unterschiedlicher Ressourcen der Kooperationspartner können (innovative) Geschäftsfelder unter dem Dach eines 'Geno-Hauses' geschaffen werden, welche sich von vergleichenden abheben und zu widerstandsfähigen Regionen beitragen können. Die Allgemeinheit kann gleichermaßen von der Kooperation mehrerer Organisationen profitieren.

Zusammengefasst sind die Ergebnisse dieser Dissertation dahingehend relevant, da sie Managern respektive leitenden Mitgliedern in ländlichen e.G. Anreize geben, auf dreierlei Ebene organisationale Herausforderungen im Beziehungsmanagement zu ihren Mitgliedern bewältigen zu können: strategisch-organisatorische, soziale sowie wirtschaftliche Ebene.

5.2 Englische Zusammenfassung / Summary

Due to ongoing processes of change, the frame conditions for rural cooperatives (coop) and their members are constantly changing. Change processes are of interest because they influence, among other things, the needs of people and, accordingly, business areas. The complexity of agricultural production is increasing in the course of these processes of change and, as a result, farmers have an increased need for knowledge and information in order to further develop their business. One form of organisation that supports its members, e.g. in the form of advice, is the registered association. Additionally, the competitive pressure on rural registered associations is increasing. In order to adapt to the changes in the agricultural economy, rural cooperatives make structural changes. In the course of the consolidation process in the cooperative sector, the heterogeneity of employees and members increases on the one hand and on the other hand, there can be a loss of trust between the organ company and the cooperative member. As a consequence, the commitment and loyalty of the member with regard to his or her coop may decrease.

Against the background of the described transformations (pressure of adaptation and innovation from German farmers and the consolidation process in the cooperative sector) and their strategic importance for the agricultural and food sector as well as the view, that cooperative research is an application-oriented science, the present dissertation aims to answer rural coop practice-relevant questions within the framework of their membership management. Thus, a transfer of knowledge from research to practice can be enabled and a sustainable development of rural cooperatives can be promoted. Consequently, the following research questions (rq) were addressed on the basis of New Institutional Economics, behavioural economic approaches and with the help of analytical tests, such as the Mann and Whitney U-test, and regression analyses:

- rq i: What do members of rural cooperatives understand by the quality of service provided by their cooperative?
- rq ii: How can relationships of trust between members and employees in rural cooperatives be shaped successfully?
- rq iii: What member value can cooperatives provide for the development of rural regions?

The studies listed in this cumulative dissertation are increasingly based on data sets that were collected in the federal state of Baden-Württemberg using quantitative survey instruments such as written questionnaires in the period 2016 to 2017. Among others, the MemberValue model is applied. Here, the effectiveness of the specific funding mandate of the respective coop is analysed by applying it. The different samples of the studies accompanying this dissertation are composed of employees, members and leading members of community oriented and a rural coop. Employees represent a necessary factor for the fulfilment of member satisfaction and loyalty. According to the current knowledge of the author, the member-employee relationship

in the latter rural coop was therefore examined in more detail for the first time. This cumulative dissertation provides new insights for the inner-organizational understanding of coop in the German-speaking area - especially with regard to soft factors such as participation, trust and satisfaction.

The first pillar of this dissertation (i) summarizes the criteria that cooperative service quality for cooperative members should meet: individual problem-solving ability, service and friendliness, commitment and reliability, trustworthiness, neutrality and professional competence. The latter should be taken into account against the background of differing levels of education between employees and members in rural coop by determining the level of education of existing employees and improving it if necessary. The training and further education of cooperative employees in the service sector serves to fulfil the promotion mandate, as well as the self-commitment of the members and gains in importance against the background of current changes in the consulting market. Training topics for employees such as digitalisation or marketing models for e.g. special cultures offer members of rural cooperatives added value in line with their needs in order to further develop their businesses. The results also show that members are willing to pay for high-quality services. Furthermore, it is recommended to design services according to the target group. Finally, especially services in coop, such as consulting mandates, require professionally competent and trustworthy employees.

Services are characterised, among other things, by their immateriality, which makes it difficult for the cooperative member to assess the quality of service with certainty. In this context, trust is considered an economic success factor for service companies, which also include rural coop. But trust is fragile. Consequently, the second pillar of this dissertation (ii) shows confidence-building tools in the relationship between members and cooperative employees. The author comes to the conclusion that transparency in particular contributes to confidence building between employees and members. Furthermore, the results imply that mutual trust moderates the exchange of information between employees and members of a cooperative. Consequently, it can be stated that if a cooperative member perceives a coop as communicative, this assessment may lead to a higher assessment of transparency and ultimately to more trust in the coop.

Continuing processes of change, so-called megatrends such as globalisation and urbanisation influence rural coop and its members. The accompanying changes such as gaps in supply, which occur in the form of the closure of medical practices or local supply facilities, cause rural coop to become active in order to strengthen its members accordingly. The third pillar of this work (iii) shows a solution model called 'Geno-Haus'. The model makes use of the heterogeneity of the actors such as citizens, municipalities, enterprises and cooperatives of rural areas. By combining different resources of the cooperation partners (innovative) business areas can be created under the roof of a 'Geno-House', which stand out from comparative ones and can

contribute to resistant regions. The general public can benefit equally from the cooperation of several organisations.

In summary, the results of this dissertation are relevant in that they give managers or leading members in rural coops incentives to cope with organisational challenges in relationship management with their members on three levels: strategic-organisational, social and economic.

Literaturverzeichnis

- ADAMS, I., GINDELE, N., JENSEN-AUVERMANN, T. und DOLUSCHITZ, R. (2018): Weiterentwicklung der Raiffeisen Idee - vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus? In: Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur, Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, 26. – 28. September 2018, Wien, 35–36.
- ADAMS, I., ZIMMERMANN, J. und DOLUSCHITZ, R. (2018): Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur. In: Wolter, K., Schiller, D. und Hesse, C. (Hrsg.) Kultur- und Kreativgenossenschaften als kooperative Organisationsstruktur. Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land, 83–110.
- ADAMS, I. (2018): Kooperative Lösungsansätze zur Begegnung der Herausforderungen im Ländlichen Raum. Dissertation an der Universität. Stuttgart.
- ADAMS, I. (2015): Strategische Unternehmensführung landwirtschaftlicher Betriebe. Masterarbeit an der Universität. Stuttgart.
- ALBERSMEIER, F. und SPILLER, A. (2009): Das Ansehen der Fleischwirtschaft: Zur Bedeutung einer stufenübergreifenden Perspektive. In: Die Ernährungswirtschaft im Scheinwerferlicht, 4, 213–250.
- ALBERTERNST, C. und MOSER, K. (2007): Vertrauen zum Vorgesetzten, organisationales Commitment und die Einstellung zum Mitarbeitergespräch. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 51, 3, 116–127. DOI: 10.1026/0932-4089.51.3.116.
- ALMLUND, M., DUCKWORTH, A. L., HECKMAN, J. J. und KAUTZ, T. D. (2011): Personality Psychology and Economics. In: National Bureau of economic research (NBER), Working Paper, 16822.
- ARING, J., BLOTEVOGEL, H., BRÄUER, M., DANIELZYK, R., GATZWEILER, H-P., HAHNE, U., MÄDING, H., ROSENFELD, M. T. W., SCHMIDT, P. I. und STEGT, J. (2006): Gleichwertige Lebensverhältnisse: eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe neu interpretieren! Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL) (Hrsg.) Positionspapier, 69. Hannover. Online verfügbar unter http://shop.arl-net.de/media/direct/pdf/pospaper_69.pdf, zuletzt geprüft am 22.05.2019.
- ASHFORTH, B. E. und HUMPHREY, R. H. (1993): Emotional Labor in Service Roles. The Influence of Identity. In: AMR, 18, 1, 88–115. DOI: 10.5465/amr.1993.3997508.
- AUHAGEN, A. E. und SALISCH, M. VON (1993): Zwischenmenschliche Beziehungen. Göttingen: Hogrefe.

- BARLÖSIUS, E. und NEU, C. (2007): „Gleichwertigkeit - Ade?“ Die Demographisierung und Pheripherisierung entlegener ländlicher Räume. In: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, 146, 1, 77–92.
- BARNEY, J. (2007): Gaining and sustaining competitive advantage. Upper Saddle River NJ u.a.: Pearson Prentice Hall.
- BARRAUD-DIDIER, V., HENNINGER, M.-C. und AKREMI, A. (2012): The Relationship Between Members' Trust and Participation in the Governance of Cooperatives: The Role of Organizational Commitment. In: International Food and Agribusiness Management Review, 15, 1, 1–24.
- BATT, P. J. (2018): Responding to the challenges presented by global megatrends. In: Acta Horticulturae, 1205, 1–12. DOI: 10.17660/ActaHortic.2018.1205.1.
- BECERRA, F., GINDELE, N., STAUB, P. und DOLUSCHITZ, R. (2016): Das Management der Mitgliederbeziehungen in Winzergenossenschaften. In: Bericht der XVIII. Internationalen Genossenschaftswissenschaftlichen Tagung IGT 2016. Luzern, 107–116.
- BEINERT, M. (2017): Fachliche, methodische und persönlich-soziale Anforderungen an landwirtschaftliche Arbeitskräfte vor dem Hintergrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung in der Landwirtschaft. In: Edmund Rehwinkel-Stiftung der Landwirtschaftlichen Rentenbank (Hrsg.) Arbeitsmarkt, Ausbildung, Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft, Schriftenreihe der Rentenbank, 33, 8–41.
- BEN-NER, A. (2018): Reflections on the future of social, nonprofit and cooperative enterprise. In: Annals of Public and Cooperative Economics, 89, 1, 109–124. DOI: 10.1111/apce.12196.
- BERTALANFFY, L. VON (1950): The Theory of Open Systems in Physics and Biology. In: Science, 111, 2872, 23–29.
- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (2020a): Ergänzungsfrage. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/41696/revision/41725>, zuletzt geprüft am 23.01.2020.
- BIBLIOGRAPHISCHES INSTITUT GMBH (2020b): Transparenz. Online verfügbar unter <https://www.duden.de/node/184608/revision/184644>, zuletzt geprüft am 22.01.2020.
- BIRKMANN, J., JUNESCH, R., LAUER, H., SIEDENTOP, S., FINA, S., RUSCHE, K., SCHOLZ, B., SCHULWITZ, M. und SCHMITZ, J. (2019): Entwicklung der Ländlichen Räume in Baden-Württemberg. Forschungsvorhaben im Auftrag des Ministeriums für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz Baden-Württemberg. Institut für Raumordnung und Entwicklungsplanung (IREUS) und Institut für Landes- und

- Stadtentwicklungsforschung (ILS). Stuttgart, Dortmund, 116. Online verfügbar unter https://lel.landwirtschaft-bw.de/pb/Lde/Startseite/Akademie+Laendlicher+Raum/200131_Ireus_Starke_LR/?LISTPAGE=2279836, zuletzt geprüft am 28.01.2020.
- BLISSE, H. (2015): Anwalt der Genossenschaften und ihre Mitglieder. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65, 1, 59–68.
- BLOME-DREES, J., BØGGILD, N., DEGENS, P., MICHELS, J., SCHIMMELE, C. UND WERNER, J. (2015): Potenziale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. I C 4 – 02 08 15 – 41/13. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BmWi). In: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BmWi). Düsseldorf. Online verfügbar unter <https://www.genossenschaften.de/sites/default/files/potenziale-und-hemmnisse-von-unternehmerischen-aktivitaeten-in-der-rechtsform-der-genossenschaft-endbericht.pdf>, zuletzt geprüft am 02.02.2020.
- BLOME-DREES, J. und SCHMALE, I. (2006): Möglichkeiten und Grenzen einer kulturbewussten Führung in Genossenschaftsbanken. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56, 4, 266–276. DOI: 10.1515/zfgg-2006-0131.
- BLÜMLE, E.-B. (1994): Die Genossenschaft – ein Dienstleistungsbetrieb. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 44, 254–262.
- BLÜMLE, E.-B. (1962): Entwicklungstendenzen und offene Fragen der Genossenschaftsforschung. In: Zeitschrift für Nationalökonomie, 22, 389–398.
- BMEL (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT) (2019): Land.Digital: Innovation auf dem Land – erste telemedizinische Praxis eröffnet. Online verfügbar unter https://www.bmel.de/DE/Laendliche-Raeume/Digitales/LandDigital/_texte/Land-Digital_Telemedicon.html;jsessionid=DF44FAA06EBFE9AD9CDA014F056FA60B.1_cid288, zuletzt aktualisiert am 29.10.2019, zuletzt geprüft am 01.02.2020.
- BMEL (BUNDESMINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT) (2016): Tabellen Kapitel C, H.II und H.III des Statistischen Jahrbuchs - Landwirtschaft - Master - BLE. Online verfügbar unter <http://www.bmel-statistik.de/landwirtschaft/tabellen-kapitel-c-hii-und-hiii-des-statistischen-jahrbuchs/>, zuletzt geprüft am 14.07.2016.
- BMJV (BUNDESMINISTERIUM FÜR JUSTIZ UND VERBRAUCHERSCHUTZ) (2017): Gesetz zur Erleichterung unternehmerischer Initiativen aus bürgerschaftlichem Engagement und zum Bürokratieabbau bei Genossenschaften. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmjv.de/SharedDocs/Gesetzgebungsverfahren/DE/Buergerliches_Engagement.html, zuletzt geprüft am 28.01.2020.

- BÖCHER, M. (2014): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden. Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (BMEL) (Hrsg.) Referat 416. Berlin. Online verfügbar unter https://www.bmel.de/SharedDocs/Downloads/Broschueren/LeitfadenIntegrierteLaendlicheEntwicklung.pdf?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 22.05.2019.
- BÖTTIGER, J.-M. (2009): Ein Ansatz zur Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften: Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht. In: Theurl, T. (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 79, Münster. Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/55731>, zuletzt geprüft am 06.02.2020.
- BOLAND, H., THOMAS, A. und EHLERS, K. (2005): Expertise zur Beratung landwirtschaftlicher Unternehmen in Deutschland. Eine Analyse unter Berücksichtigung der Anforderungen der Verordnung (EG) Nr. 1782/2003 zu Cross Compliance. Im Auftrag des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft. Bonn, Gießen.
- BOLAND, H. (1995): Beratung als Dienstleistungsaufgabe von Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 45, 243–254.
- BONTEMS, P. und FULTON, M. (2009): Organizational structure, redistribution and the endogeneity of cost. Cooperatives, investor-owned firms and the cost of procurement. In: Journal of Economic Behavior & Organization, 72, 1, 322–343. DOI: 10.1016/j.jebo.2007.05.006.
- BONUS, H. (1994): Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften. Tübingen: Mohr.
- BORNTRÄGER, F. S. und SONDER, A. (2017): Was uns die Psychologie des Populismus lehrt. Hetzel, R. und Werner, T. (Politik) (Hrsg.). Online verfügbar unter <https://www.politik-kommunikation.de/ressorts/artikel/was-uns-die-psychologie-des-populismus-lehrt-1212112115>, zuletzt aktualisiert am 29.06.2017, zuletzt geprüft am 29.01.2020.
- BOVENSIEPEN, G., NIEDENHOF, N., FÖRSTER, B., RUMPF, S., LESKOW, M. und HERL, D. (2014): Megatrends in der deutschen Agrar- und Ernährungsindustrie - Auf dem Weg zu einer wettbewerbsfähigeren und nachhaltigeren Branche. Hg. v. PricewaterhouseCoopers Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Online verfügbar unter <https://www.pwc-wissen.de/pwc/de/shop/publikationen/Megatrends+Agrar+und+Ernaehrungsindustrie/?card=12818>, zuletzt geprüft am 28.03.2019.
- BREUNING, S. (2018): Work in Progress: Werte und Wertewandel in Genossenschaften. In: Doluschitz, R. (Hrsg.) Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim. Stuttgart, 147–159.

- COOK, M. (1995): The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. In: American Journal of Agricultural Economics, 77, 1153–1159. DOI: 10.2307/1243338.
- COOP (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE) (2020): Cooperative identity, values & principles. Brüssel. Online verfügbar unter <https://www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity>, zuletzt geprüft am 05.02.2020.
- COOP (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE) und EURICSE (EUROPEAN RESEARCH INSTITUTE ON CO-OPERATIVE AND SOCIAL ENTERPRISE) (2017): World co-operative monitor. Exploring the co-operative economy. Online verfügbar unter <https://monitor.coop/en/online-library/resources>, zuletzt geprüft am 02.02.2020.
- CRAMON-TAUBADEL, S. VON und HOLST, C. (2017): Zukünftige Herausforderungen der deutschen Landwirtschaft vor dem Hintergrund der aktuellen Alters- und Ausbildungsstruktur landwirtschaftlicher Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter. In: Edmund Rehwinkel-Stiftung der Landwirtschaftlichen Rentenbank (Hrsg.) Arbeitsmarkt, Ausbildung und Migration: Perspektiven für die Landwirtschaft, Schriften der Rentenbank, 33. Frankfurt am Main, 43–74.
- CRAMON-TAUBADEL, S. VON und HOLST, C. (2011): Probleme der modernen Landwirtschaft. In: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 127, 1, 52–57.
- CUNHA, F. und HECKMAN, J. (2007): The Technology of Skill Formation. In: American Economic Review, 97, 2, 31–47. DOI: 10.1257/aer.97.2.31.
- DEMEL, J. und WOLF, R. (2018): Aus- und Weiterbildung in landwirtschaftlichen Berufen. In: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.) Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, Bildung, Soziales, 9, 3-6. Online verfügbar unter <https://www.statistik-bw.de/Service/Veroeff/Monatshefte/20180901>, zuletzt geprüft am 06.02.2020.
- DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION E.V. (o.J.): Genossenschaftsidee als Immaterielles Kulturerbe der Menschheit anerkannt. Gesellschaftliche Selbstorganisationsform ist erster deutscher Eintrag auf UNESCO-Liste. Online verfügbar unter <https://www.unesco.de/kultur-und-natur/immaterielles-kulturerbe/immaterielles-kulturerbe-weltweit/genossenschaftsidee-als>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.
- DESTATIS (Statistisches Bundesamt) (2019): Binnenhandel, Gastgewerbe, Tourismus. Ergebnisse der Monatserhebung im Tourismus, Fachserie 6, Reihe 7.1, Dezember 2018. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/203028/umfrage/touristische-ankuenfte-aus-dem-in-und-ausland-nach-bundeslaendern/>, zuletzt geprüft am 01.02.2020.

- DESTATIS (Statistisches Bundesamt) (2013): 94 100 Bauernhöfe setzen auf Einkommensalternativen. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/LandForstwirtschaftFischerei/LandwirtschaftlicheBetriebe/Aktuell.html>, zuletzt geprüft am 15.06.2016.
- DGRV (DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V.) (2015): Corporate Governance Kodex für Genossenschaften. Online verfügbar unter https://www.eb.de/content/dam/f0591-0/EvB/wir_ueber_uns/PDF/CGK_des_DGRV.pdf, zuletzt geprüft am 11.01.2019.
- DGRV (DEUTSCHER GENOSSENSCHAFTS- UND RAIFFEISENVERBAND E.V.) (2012): Internationales Jahr der Genossenschaften 2012 | Die Genossenschaften. Online verfügbar unter <https://www.genossenschaften.de/internationales-jahr-der-genossenschaften-2012-0>, zuletzt geprüft am 07.01.2020.
- DOLUSCHITZ, R., ADAMS, I., BREUNING, S., GINDELE, N. und JENSEN-AUVERMANN, T. (2018): Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors. In: Berichte der Gesellschaft für Informatik in Land-, Forst- & Ernährungswirtschaft, 38. GIL Jahrestagung, Kiel, 26. – 27. Februar 2018, 63–66.
- DOLUSCHITZ, R. (2014a): Regionale Werte und globale Märkte: Neue Wege für Genossenschaften in der Landwirtschaft. Vortrag anlässlich der Jubiläumsveranstaltung 150 Jahre BWGV. Breisach.
- DOLUSCHITZ, R. (2014b): Ländliche Räume und genossenschaftliche Beiträge. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64, 1, 1–2.
- DOLUSCHITZ, R., MORATH, C. UND PAPE, J. (2011): Agrarmanagement. Stuttgart: Ulmer.
- DONEY, P., CANNON, J. und MULLEN, M. (1998): Understanding the influence of national culture on the development of trust. In: Academy of Management Review, 23, 3, 601–620.
- DÜLFER, E. (1995): Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht.
- DRAHEIM, G. (1955): Die Genossenschaft als Unternehmenstyp. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- ESCHENBURG, R. (1988): Zur Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie in Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 38, 1, 250–262.
- EUROPEAN COMMISSION (2019): Rural development 2014-2020 - Agriculture and rural development - European Commission. Online verfügbar unter https://ec.europa.eu/agriculture/rural-development-2014-2020_en, zuletzt geprüft am 22.05.2019.

- FAHLBECK, E. (2007): The Horizon Problem in Agricultural Cooperatives - only in theory? In: Karantininis, K. und Nilsson, J. (Hrsg.) Vertical Markets and Cooperative Hierarchies. Dordrecht: Springer, 255–274.
- FAURE, G., DESJEUX, Y. und GASSELIN, P. (2012): New Challenges in Agricultural Advisory Services from a Research Perspective. A Literature Review, Synthesis and Research Agenda. In: The Journal of Agricultural Education and Extension, 18, 5, 461–492. DOI: 10.1080/1389224X.2012.707063.
- FILIPPI, M. und FREY, O. (2015): Le conseiller, une pièce maitresse sur l'échiquier de la coopérative agricole. In: Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement, 96, 3, 439–466.
- FLIEGER, B. (2004): Sozialgenossenschaften als Alternative bzw. Perspektive für soziale Einrichtungen. In: Göler von Ravensburg, N. (Hrsg.) Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Bd. 42. Marburg, 23–43.
- FÜRSTENBERG, F. (2005): Kooperative Arbeitsorganisation. München: Hampp.
- FULTON, M. und GIANNAKAS, K. (2001): Organizational Commitment in a Mixed Oligopoly: Agricultural Cooperatives and Investor-Owned Firms. In: American Journal of Agricultural Economics, 83, 5, 1258–1265.
- GENOSSENSCHAFTSGESETZ (GENG) (2006): Genossenschaftsgesetz. 16.10.2006. Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz. Online verfügbar unter <https://dejure.org/gesetze/GenG>, zuletzt geprüft am 10.06.2016.
- GILBERT, D. (2016): Vertrauensbasierte Führung in Unternehmensnetzwerken: Eigenschaften, Bedeutung und kritische Anmerkungen zu einem "Management" von Vertrauen. In: Keuper, F. und Sommerlatte, T. (Hrsg.) Vertrauensbasierte Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 89–113.
- GINDELE, N. (2016): Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft. Dissertation an der Universität. Stuttgart.
- GLASER, R. und ROTH, M. (2016): Praxisbericht: Neue Betätigungsfelder für Genossenschaften. In: Doluschitz, R. (Hrsg.) Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2016, 31–44.
- GÖLER VON RAVENSBURG, N. (2015): Sozialgenossenschaften in Deutschland. Eine diskursgeleitete phänomenologische Annäherung. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65, 2, 135–154.
- GRAFMÜLLER, L., RAB, M. und MÖSLEIN, K. (2015): Die Genossenschaft im Web 2.0: Social Media richtig einsetzen. In: Reichwald, R. und Möslein, K. (Hrsg.) CLIC Executive Briefing No. 029. Leipzig: Centre for Leading Innovation & Cooperation.

- GRASHUIS, J. und SU, Y. (2018): A review of the empirical literature on farmer cooperatives: In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85, 1, 1–26. DOI: 10.1111/apce.12205.
- GRITZ, A. S. (2004): The Impact of Material Incentives on Response Quantity, Response Quality, Sample Composition, Survey Outcome and Cost in Online Access Panels. In: *International Journal of Market Research*, 46, 3, 327–345. DOI: 10.1177/147078530404600307.
- GROSSKOPF, W., MÜNKNER, H.-H. und RINGLE, G. (2012): *Unsere Genossenschaft. Idee Auftrag Leistungen*. Wiesbaden: DG-Verlag.
- GROSSKOPF, W. (1996): Marktorientierung und Mitgliederbindung genossenschaftlichen Managements - ein Spannungsfeld der Zukunft? In: Herrmann, A. (Hrsg.) *Perspektiven des genossenschaftspolitischen Führungssystems*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 32–43.
- GROSSKOPF, W. (1992): Landwirtschaftliche Genossenschaften. In: Mändle, E. und Swoboda, W. (Hrsg.) *Genossenschaftslexikon*. Wiesbaden: DG Verlag, 403–404.
- GROSSKOPF, W. (1989): Mitgliederbindung - Aufgabe und Notwendigkeit. In: Grosskopf, W. (Hrsg.) *Genossenschaftlich fühlen - genossenschaftlich handeln*. Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, 5. Stuttgart-Hohenheim.
- HAHN, O. (1990): Der Förderungsaufrag der Genossenschaften. In: Laurinkari, J. (Hrsg.) *Genossenschaftswesen*. München: Oldenbourg, 86–95.
- HAKELIUS, K. und HANSSON, H. (2016a): Members' attitudes towards cooperatives and their perception of agency problems. In: *International Food and Agribusiness Management Review*, 19, 4, 23–36. DOI: 10.22434/IFAMR2015.0219.
- HAKELIUS, K. und HANSSON, H. (2016b): Measuring Changes in Farmers' Attitudes to Agricultural Cooperatives. In: *Agribusiness*, 32, 4, 531–546. DOI: 10.1002/agr.21464.
- HAKELIUS, K. (1999): Farmer Cooperatives in the 21st Century: Young and Old Farmers in Sweden. In: *Journal of Rural Cooperation*, 27, 1, 31–54.
- HANSEN, M., MORROW, J., JR. und BATISTA, J. (2002): The impact of trust on cooperative membership retention, performance, and satisfaction: an exploratory study. In: *The International Food and Agribusiness Management Review*, 5, 1, 41–59.
- HAUNSTEIN, S. und THÜRLING, M. (2017): Aktueller Gründungsboom – Genossenschaften liegen im Trend. Online verfügbar unter http://aktuell.nationalatlas.de/Genossenschaften.2_02-2017.0.html/, zuletzt geprüft am 28.02.2017.

- HAUSMANN, F. (1990): Genossenschaften. In: Handbuch für die genossenschaftliche Warenwirtschaft, 1, 1–40.
- HECKER, O., DÖRING, S., REISNER, L., SCHRÖDER, L. und MERGENTHALER, M. (2018): Persönlichkeitsmerkmale von Schweinefachberatern und Tierärzten in einer gemeinschaftlichen Tiergesundheitsberatung. In: Sauer, J., Kantelhardt, J., Bitsch, V., Glebe, T. und Oedl-Wieser, T. (Hrsg.): Agrar- und Ernährungswirtschaft zwischen Ressourceneffizienz und gesellschaftlichen Erwartungen. 57. Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V. vom 13. bis 15. September 2017, Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., 53, 1. Auflage. Münster: Landwirtschaftsverlag GmbH, 339–340.
- HEIN, K., LAVÈN, P. und DOLUSCHITZ, R. (2011): Voraussetzungen, Vorteile und Probleme in Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Unternehmen – theoretische Analyse und empirische Überprüfung. In: Berichte über Landwirtschaft, 89, 3, 13–36.
- HELLBERG-BAHR, A., BARTELS, L. und SPILLER, A. (2013): Wertewandel im Agribusiness: Zur Rolle der Solidarität in Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 63, 4, 261–276.
- HENZLER, R. (1970): Genossenschaft und christliche Gesellschaftspolitik. Aus: Christliche Neuordnung von Wirtschaft und Gesellschaft. Henzler, R. (Hrsg.) Der genossenschaftliche Grundauftrag: Förderung der Mitglieder. Gesammelte Abhandlungen und Beiträge. Veröffentlichungen der deutschen Genossenschaftskasse. Frankfurt am Main: Deutsche Genossenschaftskasse, 25–37.
- HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2015): Die Wertewahrnehmung von Führungskräften in baden-württembergischen Genossenschaften. In: Hambrusch, J., Kantelhardt, J., Oedl-Wieser, T. und Stern, T. (Hrsg.) Lebensmittelversorgung, Lebensmittelsicherheit und Ernährungssouveränität. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG, 295–304.
- HILL, S. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Genossenschaftliche Werte – Kern der genossenschaftlichen Identität? In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64, 1, 19–30. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfgg-2014-0103>.
- HILL, S. (2013): Genossenschaftliche Werte und Prinzipien – Ein Differenzierungsversuch. In: Doluschitz, R. (Hrsg.) Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2013, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, Universität Hohenheim. Stuttgart, 201–208.
- HÖHLER, J. (2017): Heterogenität von Mitgliederstrukturen als Herausforderung für Genossenschaften im Agribusiness. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 67, 1, 21–35. DOI: [10.1515/zfgg-2017-0003](https://doi.org/10.1515/zfgg-2017-0003).

- HÖHLER, J. und KÜHL, R. (2017): Dimensions of member heterogeneity in cooperatives and their impact on organization - A literature review. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 3, 1–16.
- HOFFMANN, V., GERSTER-BENTAYA, M. und CHRISTNICK, A. (2009): *Handbook: rural extension - 1: Basic issues and concepts*. 3. ed. Weikersheim: Margraf.
- HOMBURG, C. und MÜLLER, M. (2009): Effektives Verhalten von Verkäufern im Kundenkontakt - Status Quo und Erfolgsfaktoren. In: *Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim (Hrsg.) Management Know-how*, M 118. Mannheim.
- HORSTHEMKE, A. (2000): Mitgliederbindung und Kapitalaufbringung im Strukturwandel ländlicher Genossenschaften. In: *Grosskopf, W. (Hrsg.) Veröffentlichungen der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen*, 19. Stuttgart.
- HORSTHEMKE, A. (1995): *Anpassung der genossenschaftlichen Außendienstorganisation an veränderte strukturelle und agrarpolitische Verhältnisse in der Landwirtschaft*. Diplomarbeit an der Universität. Stuttgart.
- HUCHTEMANN, J.-P., SCHULZE SCHWERING, D. und SPILLER, A. (2019): Die Wahrnehmung des Außendienstes in der landwirtschaftlichen Vorleistungsindustrie – Eine empirische Studie aus Sicht deutscher LandwirtInnen. In: *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, 28, 137–142. DOI: 10.15203/OEGA_28.18.
- ILIOPOULOS, C. und HENDRIKSE, G. (2009): Influence Costs in Agribusiness Cooperatives. In: *International Studies of Management and Organization*, 39, 4, 60–80. DOI: 10.2753/IMO0020-8825390404.
- JAMES, H. JR. und SYKUTA, M. (2006): Farmer trust in producer- and investor-owned firms. In: *Agribusiness*, 22, 1, 135–153. DOI: 10.1002/agr.20069.
- JAMES, H. JR. und SYKUTA, M. (2005): Property Right and Organizational Characteristics of Producer-owned Firms and Organizational Trust. In: *Annals of Public and Cooperative Economics*, 76, 4, 545–580. DOI: 10.1111/j.1370-4788.2005.00289.x.
- JANSSON, A. (2018): Rethinking post-tourism in the age of social media. In: *Annals of Tourism Research* 69, 101–110. DOI: 10.1016/j.annals.2018.01.005.
- JENSEN-AUVERMANN, T. (2018): Globale Megatrends – ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften. In: *Doluschitz, R. (Hrsg.) Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018*, 160–179.
- JENSEN-AUVERMANN, T., ADAMS, I. und DOLUSCHITZ, R. (2018a): Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives, In:

- Journal of Co-operative Organization and Management, 6, 2, 100–110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.09.001>.
- JENSEN-AUVERMANN, T., ADAMS, I. und DOLUSCHITZ, R. (2018b): Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften, In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 68, 4, 256–276. DOI: 10.1515/zfgg-2018-0023.
- JENSEN-AUVERMANN, T., GINDELE, N. und DOLUSCHITZ, R. (2019): Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft, In: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, 28, 151–158. DOI: 10.15203/OEGA_28.20.
- JENSEN-AUVERMANN, T., GINDELE, N., ADAMS, I. und DOLUSCHITZ, R. (2018): Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsfaktor für ländliche Genossenschaften. In: Tagungsband anlässlich der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) an der Universität für Bodenkultur, Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, 26. – 28. September 2018, Wien, 75–76.
- JESCHKE, G. (1984): Mitglieder und Organisation von Wohnungsbaugenossenschaften. Dissertation an der Universität. Hamburg.
- JÜRGENS, U. (2017): Renaissance des Dorfladens oder Versorgungswüsten? In: Standort, 41, 2, 99–108. DOI: 10.1007/s00548-017-0485-x.
- KAYSER, M., BÖHM, J. und SPILLER, A. (2011): Die Agrar- und Ernährungswirtschaft in der Öffentlichkeit – Eine Analyse der deutschen Qualitätspresse. In: YSA, 59–83.
- KEUPER, F. und SOMMERLATTE, T. (2016): Konklusion. In: Sommerlatte, T. und Keuper, F. (Hrsg.): Vertrauensbasierte Führung. Credo und Praxis. Berlin, Wiesbaden: Springer Gabler, 135–150.
- KING, T., COLE, M., FARBER, J. M., EISENBRAND, G., ZABARAS, D., FOX, E. M. und HILL, J. P. (2017): Food safety for food security. Relationship between global megatrends and developments in food safety. In: Trends in Food Science & Technology, 68, 160–175. DOI: 10.1016/j.tifs.2017.08.014.
- KIRNER, L. (2019): Welche Weiterbildung und Beratung benötigen Landwirtinnen und Landwirte für eine wirtschaftliche Milchproduktion in Österreich? In: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, 28, 129–135. DOI: 10.15203/OEGA_28.17.
- KIRNER, L. und PAYRHUBER, A. (2017): Unterscheiden sich die Bedürfnisse in der Weiterbildung und Beratung zwischen Frauen und Männern? Empirische Analyse am

- Beispiel der agrarischen Unternehmensführung in Österreich. In: R&E-SOURCE, S7, 1–14. Online verfügbar unter <https://journal.ph-noe.ac.at/index.php/resource/issue/view/18>, zuletzt geprüft am 26.01.2020.
- KIRNER, L., PAYRHUBER, A. und WINZHEIM, M. (2015): Weiterbildung und Beratung im Bereich der Unternehmensführung in Österreich. Evaluierung bestehender Angebote und Erhebung künftiger Bedarfe aus Sicht potenzieller Kunden. Hochschule für Agrar- und Umweltpädagogik. Wien.
- KLAUS, J. (2010): Internationale Netzwerkkooperationen als Alternative im Internationalisierungsprozess von Molkereigenossenschaften. In: Doluschitz, R. (Hrsg.) Aktuelle theoretische und empirische Beiträge zur Genossenschafts- und Kooperationsforschung. Stuttgart, 67–90.
- KLEMISCH, H. UND BODDENBERG, M. (2012): Zur Lage der Genossenschaften - Tatsächliche Renaissance oder Wunschdenken? In: WSI-Mitteilungen, 8, 570–580.
- KLEMISCH, H. und MARON, H. (2010): Genossenschaftliche Lösungsansätze zur Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60, 1, 3–13. DOI: 10.1515/zfgg-2010-0102.
- KNIERIM, A., LABARTHE, P., LAURENT, C., PRAGER, K., KANIA, J., MADUREIRA, L. und NDAH, T. H. (2017): Pluralism of agricultural advisory service providers – Facts and insights from Europe. In: Journal of Rural Studies, 55, 45–58. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2017.07.018.
- KNIERIM, A. (2016): Wandel der Agrarberatung begleiten. In: B & B Agrar, 1, 22–24.
- KÖBERLE, R. (2011): Perspektiven für den ländlichen Raum in Baden-Württemberg. In: Der Bürger im Staat, 61, 1/2, 19–25.
- KRÄUBLICH, B. und SCHWANZ, S. (2017): Fachkräftesicherung im ländlichen Raum. In: Standort, 41, 3, 195–201. DOI: 10.1007/s00548-017-0489-6.
- KRUPP, W. (2002): Mitgliederbindung in Genossenschaftsbanken in Deutschland zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Dissertation an der Universität. Stuttgart.
- LANDES, M. und STEINER, E. (2013): Psychologie der Wirtschaft. In: Landes, M. und Steiner, E. (Hrsg.) Psychologie der Wirtschaft. Wiesbaden: Springer (Psychologie für die berufliche Praxis), 31–53.
- LAUWERE, C. DE (2015): Needs of young farmers in EU-28. Online verfügbar unter http://ec.europa.eu/agriculture/events/2015/young-farmers/de-lauwere_en.pdf, zuletzt geprüft am 22.06.2016.

- LEWICKI, R. und BUNKER, B. (1996): Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. In: Kramer, R. und Tyler, T. (Hrsg.) Trust in organizations: Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 114–139.
- LI, L., GUO, H., BIJMAN, J. und HEERINK, N. (2017): The influence of uncertainty on the choice of business relationships: The case of vegetable farmers in China. In: Agribusiness, 34, 3, 1–18. DOI: 10.1002/agr.21540.
- LMW (GESELLSCHAFT FÜR BERATUNG UND UNTERSTÜTZUNG DER LEBENSMITTELWIRTSCHAFT MBH) (2015): Studie: Essbare Innovationen. Online verfügbar unter <http://www.lebensmittelwirtschaft.org/pressekonferenz-praesentation-studie-essbare-innovationen/>, zuletzt geprüft am 14.06.2016.
- LUHMANN, N. (2014): Vertrauen. Konstanz, Stuttgart: UVK-Verl.-Ges; UTB.
- LULEY, H., RIEKEN, H. und KRÖGER, M. (2014): Beratung ökologisch wirtschaftender Erzeuger in Deutschland - Ihre Qualität aus Sicht der Nutzer und ihr Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe. Advisory work for organically working producers in Germany - its quality, perceived by the clients and its contribution to the farms competitiveness. Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde (FH). Eberswalde. Online verfügbar unter www.orgprints.org/27999/, zuletzt geprüft am 14.01.2019.
- LUTZ, H. VON, GINDELE, N. und DOLUSCHITZ, R. (2014): Die Rolle der Mitglieder bei der Umsetzung von Fusionen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 64, 4, 279–292.
- MAGER, R., ARNOLDT, W. und BAUM, G. (2013): Beratung im Umbruch. In: Landesanstalt für Landwirtschaft, Ernährung und Ländliche Räume (Hrsg.) Landinfo, Schwerpunktthema: Beratung, 5, Schwäbisch Gmünd, 3–6.
- MAI, C., BÜTTGEN, M. und SCHWARZINGER, D. (2017): „Think-Manager-Consider-Female“. Eine Analyse stereotypischer Ansichten über weibliche Führungskräfte und die empirische Überprüfung ihrer realen Persönlichkeit anhand der Big Five und Dunklen Triade. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 69, 2, 119–152. DOI: 10.1007/s41471-016-0022-9.
- MAI, C., FREY, R.-V., BÜTTGEN, M. und HÜLSBECK, M. (2015): Persönlichkeitsprototyp der DAX 30 Vorstandsvorsitzenden: Eine empirische Analyse mittels Attribution anhand des NEO-Fünf-Faktoren-Inventars. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67, Februar, 4–34.

- MAIER, P. (2013): Entwicklung der landwirtschaftlichen Beratung in der Bundesrepublik Deutschland unter dem Aspekt der Beratungsqualität. In: Probleme der angewandten Wissenschaft, 1, 189–196.
- MAMOUNI LIMNIOS, E., MAZZAROL, T., SOUTAR, G. N. und SIDDIQUE, K. H. (2018): The member wears Four Hats. A member identification framework for co-operative enterprises. In: Journal of Co-operative Organization and Management, 6, 1, 20–33. DOI: 10.1016/j.jcom.2018.03.003.
- MC EVELY, B., PERRONE, V. und ZAHEER, A. (2003): Trust as an Organizing Principle. In: Organization Science, 14, 1, 91–103.
- MICHELS, M., FECKE, W., AHLEFELD, P. J. W. VON, MÜBHOFF, O., HECKMANN, A. und BENEKE, F. (2019): Zur Zahlungsbereitschaft von Landwirten für Schulungen zur Digitalisierung. In: Berichte über Landwirtschaft, 97, 1, 1–18. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/profile/Marius_Michels/publication/332870508_Farmers'_willingness_to_pay_for_digitalization_training_courses/links/5cd15e4f92851c4eab88189b/Farmers-willingness-to-pay-for-digitalization-training-courses.pdf, zuletzt geprüft am 01.02.2020.
- MÖLLER, J. und SONNEN, J. (2016): Datenmanagement in Landwirtschaft und Landtechnik. In: Ruckelshausen, A., Meyer-Aurich, A., Rath, T., Recke, G. und Theuvsen, B. (Hrsg.) Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft. Fokus: Intelligente Systeme - Stand der Technik und neue Möglichkeiten: Referate der 36. GIL-Jahrestagung, 22.-23. Februar 2016, in Osnabrück, Germany. Bonn, Bonn: Gesellschaft für Informatik, 15–18. Online verfügbar unter https://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEWjo3tnjnu7QAhVCxxQKHADbDEAQFggcMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gil-net.de%2FPublikationen%2F28_133.pdf&usg=AFQjCNFbB3uN94p2FH4iT2ZVjR3rZN6SQg&cad=rja, zuletzt geprüft am 12.12.2016.
- MOTAMED, M. K., HAGHIGHI, M. M., SADEGHI, A., DEVISTI, H. und AZARPOUR, E. (2012): Study personal characteristics of agriculture extension workers in North of Iran. In: African Journal of Agricultural Research, 7, 22, 3360–3366. DOI: 10.5897/AJAR11.1657.
- MÜLLER, J., R. (2018): Die Entstehung der Governance der hybriden Organisationsform Genossenschaft. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH.
- MÜNKNER, H.-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung. Berlin: Institut für Genossenschaftswesen.
- NAISBITT, J. (1982): Megatrends. Ten new directions transforming our lives. Warner books.
- NERDINGER, F. W. (2011): Psychologie der Dienstleistung. Göttingen: Hogrefe.

- NEU, C. (2014): Ländliche Räume und Daseinsvorsorge – Bürgerschaftliches Engagement und Selbstaktivierung. In Dünkel, F., Herbst, M. und Schlegel, T. (Hrsg.) Think Rural! Dynamiken des Wandels in peripheren ländlichen Räumen und ihre Implikationen für die Daseinsvorsorge. Wiesbaden: Springer VS.
- NILSSON, J., KIHÉN, A. und NORELL, L. (2009): Are Traditional Cooperatives an Endangered species? About Shrinking Satisfaction, Involvement and Trust. In: International Food and Agribusiness Management Review, 12, 4, 101–122.
- NÜSSEL, M. (2006): Mehr Markt in der Agrarwirtschaft - Herausforderungen und Konsequenzen für die Raiffeisen-Genossenschaften. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 56, 2, 164–172.
- ÖSTERBERG, P. und NILSSON, J. (2009): Members' perception of their participation in the governance of cooperatives. In: Agribusiness, 25, 2, 181–197. DOI: 10.1002/agr.20200.
- OLE BORGES, S. (2001): Identification as a Trust-Generating Mechanism in Cooperatives. In: Annals of Public and Cooperative Economics, 72, 2, 209–228. DOI: 10.1111/1467-8292.00165.
- OLEJKO, A. (2018): Vernetzung in der Kultur- und Kreativwirtschaft als Resilienzfaktor im ländlichen Raum am Beispiel des Kreativstammtisches. In: Wolter, K., Schiller, D. und Hesse, C. (Hrsg.) Kreative Pioniere in ländlichen Räumen. Innovation & Transformation zwischen Stadt & Land. 1. Auflage. Stuttgart: Steinbeis-Edition, 503–531.
- OLESEN, H. (2005): The horizon problem reconsidered. Paper prepared for presentation at the 11th Congress of the EAAE. Copenhagen.
- ORTMANN, G. und KING, R. (2007): Agricultural Cooperatives I. Agrekon, 46, 1, 18–46. DOI: 10.1080/03031853.2007.9523760.
- PEEMÖLLER, V. (2015): Standortbestimmung der Genossenschaften in Deutschland. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 65, 2, 75–84.
- PENROSE, E. und PITELIS, C. (2009): The growth of the firm. The legacy of Edith Penrose. Oxford, New York: Oxford University Press.
- PRAGER, K., KNIERIM, A., LABARTHE, P., MADUREIRA, L., DIRIMANOVA, V. und KANIA, J. (2015): Prospects for Farmers' Support: Advisory Services in European AKIS. Online verfügbar unter <http://proakis.hutton.ac.uk/publicationsandevents/pubs>, zuletzt geprüft am 06.02.2020.
- PROKOPY, L. S., CARLTON, J. S., ARBUCKLE JR., J. G., HAIGH, T., LEMOS, M. C., MASE, A. S., BABIN, N., DUNN, M., ADRESEN, J., ANGEL, J., HART, C. und POWER, R. (2015):

- Extension's role in disseminating information about climate change to agricultural stakeholders in the United States. In: *Climatic Change*, 130, 261–272.
- RECKE, K., GINDELE, N. und DOLUSCHITZ, R. (2013): Unternehmerische Möglichkeiten im Umgang mit dem Personalproblem in der Landwirtschaft – eine qualitative Erhebung zum Fachkräftemangel in Baden-Württemberg. In: Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie (SGA) und Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA) (Hrsg.) Grenzen der Qualitätsstrategie im Agrarsektor. 41. Jahrestagung der Schweizer Gesellschaft für Agrarwirtschaft und Agrarsoziologie & 23. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie. Zürich, 12.-14.09.2013, 31–32. Online verfügbar unter http://oega.boku.ac.at/fileadmin/user_upload/Tagung/2013/Short_Papers_2013/SGA-OEGA-TAGUNGSBAND_2013.pdf#page=38, zuletzt geprüft am 28.01.2020.
- RINGLE, G. (2012): Kommunikationsmanagement im Mitgliedergeschäft von Genossenschaften. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 62, 1, 3–18.
- RINGLE, G. (2007): Der Faktor „Vertrauen“ in Genossenschaften. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 57, 4, 284–298. DOI: <https://doi.org/10.1515/zfgg-2007-0406>.
- RINGLE, G. (2005): Management der Mitgliederbindung in Genossenschaften. In: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 31, 2, 38–49.
- RINGLE, G. (2003): Mitgliedschaft als strategischer Vorteil der Genossenschaften. In: *Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management*, 29, 2, 6–15.
- RINGLE, G. (2002): Die Mitgliedschaft - Last oder Chance für Genossenschaften? In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 52, 1, 36–47.
- RINGLE, G. (1991): Strategien zur Gestaltung innergenossenschaftlicher Gruppenaktivität und Kommunikation. In: Lipfert, H. und Lürig, R. (Hrsg.) Mitgliedschaftsattraktivität als Aufgabe genossenschaftlicher Kooperationspolitik. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 86–111.
- ROELANTS, B., HYUNGSIK, E. und TERRASI, E. (2014): Cooperatives and Employment: a Global Report. In: CICOPA & Desjardins Group, 1. Quebec.
- RÖBL, D. und HATAK, I. (2017): Das Management zwischenbetrieblicher Kooperationen. In: *Wirtschaftspolitische Blätter*, 64, 3, 387–400.
- RÜTHER, C. und MAIER, P. (2007): Wie beurteilen Landwirte Beratungsleistungen? Qualität landwirtschaftlicher Fachberatung. In: *B & B Agrar*, 38, 2, 54–56.
- SANDER, C. (2008): Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen: Kooperationen als strategische Option. Theurl, T.

- (Hrsg.) ARBEITSPAPIERE des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 75. Münster. Online verfügbar unter <http://hdl.handle.net/10419/55728>, zuletzt geprüft am 30.01.2020.
- SCHRAMM, M., SPILLER, A. und STAACK, T. (2005): Zur Brand Orientation genossenschaftlicher Unternehmen der Ernährungsindustrie. In: Jahrbuch der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie, 14, 141–152.
- SCHULZE, B. (2012): Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Vortrag anlässlich der 52. Jahrestagung der GEWISOLA, Herausforderungen des globalen Wandels für Agrarentwicklung und Welternährung. Stuttgart-Hohenheim.
- SCHWANTES, M. (2019): Simon Sinek Says Understanding 1 Thing Will Speed Up Your Success as a Leader, 31.01.2019. Online verfügbar unter <https://www.inc.com/marcel-schwantes/simon-sinek-says-understanding-1-thing-will-speed-up-your-success-as-a-leader.html>, zuletzt geprüft am 11.01.2020.
- SIEVERS, A.-C. (2017): Soziale Lehrer, streitlustige Anwälte. Programmierer sind nerdig, Grundschullehrer alle total sozial und Verkäufer extrovertiert. An den Klischees ist mehr dran, als man denkt. Frankfurter Allgemeine Zeitung (Hrsg.). Frankfurt am Main. Online verfügbar unter https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/berufe-check/berufe-check-lehrer-sind-empathisch-landwirte-konservativ-15029914-p3.html?printPagedArticle=true#pageIndex_2, zuletzt aktualisiert am 30.05.2017, zuletzt geprüft am 15.03.2019.
- SPRINGER NATURE SWITZERLAND AG (2020): Agriculture and Human Values. Cham. Online verfügbar unter <https://link.springer.com/journal/10460>, zuletzt geprüft am 21.01.2020.
- STAPPEL, M. (2019): Die deutschen Genossenschaften. In: DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (Hrsg.) Die deutschen Genossenschaften. Wiesbaden.
- STAPPEL, M. (2017): Die deutschen Genossenschaften. In: DZ BANK AG Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank (Hrsg.) Die deutschen Genossenschaften. Wiesbaden.
- STAPPEL, M. (2016): Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland nach der Reform des Genossenschaftsgesetzes. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 66, 2, 61–78.
- STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2019): Tourismus 2018: Erneut Rekordergebnisse bei den Gäste- und Übernachtungszahlen im Südwesten - Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Pressemitteilung, 40. Online verfügbar unter <https://www.statistik-bw.de/Presse/Pressemitteilungen/2019040>, zuletzt aktualisiert am 27.02.2019, zuletzt geprüft am 01.02.2020.

- STATISTISCHES LANDESAMT BADEN-WÜRTTEMBERG (2016): Agrarstruktur. Online verfügbar unter <http://www.statistik-bw.de/Landwirtschaft/Agrarstruktur/>, zuletzt geprüft am 13.06.2016.
- SUTHERLAND, L.-A., MADUREIRA, L., DIRIMANOVA, V., BOGUSZ, M., KANIA, J., VINOHRADNIK, K., CREANEY, R., DUCKETT, D., KOEHNEN, T. und KNIERIM, A. (2017): New knowledge networks of small-scale farmers in Europe's periphery. In: *Land Use Policy*, 63, 428–439. DOI: 10.1016/j.landusepol.2017.01.028.
- SWANSON, B. E. und RAJALAHTI, R. (2010): Strengthening Agricultural Extension and Advisory Systems: Procedures for Assessing, Transforming, and Evaluating Extension Systems. In: *The World Bank (Hrsg.) Agriculture and Rural Development Discussion Paper*, 45. Online verfügbar unter http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/Stren_combined_web.pdf, zuletzt geprüft am 06.02.2019.
- SYKUTA, M. und COOK, M. (2001): Cooperative and Membership Commitment: A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives. In: *American Journal of Agricultural Economics*, 83, 1273–1279.
- TAISCH, F. (2015): Genossenschaften im Wettbewerb – bemerkenswertes Potential in der heutigen globalen Wirtschaft. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65, 2, 73–74.
- TAUNI, M. Z., MAJEED, M. A., MIRZA, S. S., YOUSAF, S. und JEBRAN, K. (2018): Moderating influence of advisor personality on the association between financial advice and investor stock trading behavior. In: *Intl Jnl of Bank Marketing*, 36, 5, 947–968. DOI: 10.1108/IJBM-10-2016-0149.
- THEURL, T. und WENDLER, C. (2011): Was weiß Deutschland über Genossenschaften? In: *Theurl, T. (Hrsg.) Münstersche Schriften zur Kooperation*, 96, Aachen: Shaker-Verlag.
- THEURL, T. (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzept für die Zukunft. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 55, 136–145.
- THEUVSEN, L. (2012): Risikomanagement in der Landwirtschaft: Risikobewertung und Risikotragfähigkeit im Fokus. In: *Doluschitz, R. (Hrsg.) Wandel des Unternehmertums in der Landwirtschaft*. Stuttgart, 23–31.
- THIBAUT, J. W. und KELLEY, H. H. (1959): *The social psychology of groups*. New York, NY: Wiley.
- THÜRLING, M. (2019): Zur Gründung von gemeinwesenorientierten Genossenschaften. Eine vergleichende Regionalanalyse. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 69, 2, 85–116. DOI: 10.1515/zfgg-2019-0010.

- TORTAJADA, C. und BISWAS, A. K. (2018): Impacts of megatrends on the global water landscape. In: *International Journal of Water Resources Development*, 34, 2, 147–149. DOI: 10.1080/07900627.2018.1429905.
- TSCHÖPEL, M. (2013): Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken. Ergebnisse einer empirischen Erhebung. In: Theurl, T. (Hrsg.) *ARBEITSPAPIERE* des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 134. Münster.
- TSCHÖPEL, M. (2010): Operationalisierungsversuche des Förderauftrags. In: Theurl, T. (Hrsg.) *ARBEITSPAPIERE* des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, 99. Münster.
- VALENTINOV, V. (2007): Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. In: *Journal of Institutional Economics* 3, 1, 55–69.
- WALTMANN, M., GINDELE, N. und DOLUSCHITZ, R. (2019): Ökonomische Parameter in Precision Agriculture – strukturelle Anforderungen und Wirkungen in Deutschland. In: Meyer-Aurich, A., Gandorfer, M., Barta, N., Gronauer, A., Kantelhardt, J. und Floto, H. (Hrsg.) *Informatik in der Land-, Forst- und Ernährungswirtschaft. Fokus: Digitalisierung für landwirtschaftliche Betriebe in kleinstrukturierten Regionen - ein Widerspruch in sich? Referate der 39. GIL-Jahrestagung 18.-19. Februar 2019 Wien, Österreich*, 275–280.
- WEIB, W. und CORTHER, J. (2016): Demographischer Wandel und öffentliche Daseinsvorsorge in ländlich-peripheren Räumen Ostdeutschlands. In: *Deutsche Akademie für Städtebau und Landesplanung und Land Niedersachsen (Hrsg.) Vorbereitender Bericht zur Jahrestagung 2016 „Daseinsvorsorge und Zusammenhalt“*, 165–169.
- WILKINSON, N. (2011): *An introduction to behavioral economics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- WILLERSINN, C., LAVÈN, P. und DOLUSCHITZ, R. (2015): Möglichkeiten und Grenzen von Genossenschaften zur Erhaltung der Lebensqualität im ländlichen Raum. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 65, 1, 41–58.
- WITZKE, H. VON (2000): Megatrends auf den Weltmärkten - Implikationen für die Landwirtschaft. In: *Der Förderungsdienst*, 48, 11, 353–355.
- WOLF, G. (2019): *Tourismus. Zukunftsforum Genossenschaft*. Minister der Justiz und für Europa des Landes Baden-Württemberg. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. Stuttgart, 21.03.2019.

- WOLFF, G. und GÖSCHEL, G. (1990): Erfolgsfaktor Führung. Kommunikation und Kooperation als Antwort auf den Wertewandel. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Gabler.
- ZIBELL, B., DIEZ, J. R. und HEINEKING, I. (2018): Ohne Nahversorgung? Plädoyer für einen neuen Gesellschaftsvertrag zur Gewährleistung der Zukunft ländlicher Räume. In: disP - The Planning Review, 54, 2, 44–57, DOI: 10.1080/02513625.2018.1487644.
- ZUKUNFTSINSTITUT GMBH (2016): Megatrends. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/trends-grundlagenwissen/>, zuletzt aktualisiert am 08.07.2016, zuletzt geprüft am 18.10.2018.

Publikationsverzeichnis

Folgende und in chronologischer Reihenfolge aufgeführten Beiträge sind bei unterschiedlichen nationalen und internationalen, wissenschaftlichen Zeitschriften und Tagungen nach anonymer Begutachtung angenommen und veröffentlicht worden:

Publikationen:

1. *Status quo der Digitalisierung in ausgewählten Organisationen des Agrar- und Ernährungssektors*, Doluschitz, Reiner; Adams, Isabel; Breuning, Senta; Gindele, Nicola und Jensen-Auvermann, Tessa. In: Ruckelshausen, A., Meyer-Aurich, A., Borchard, K., Hofacker, C., Loy, J.-P., Schwerdtfeger, R., Sundermeier, H.-H. F. & Theuvsen, B. (Hrsg.), 38. GIL-Jahrestagung, Digitale Marktplätze und Plattformen. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., S. 63-66; referiert von Dr. Nicola Gindele, ISBN 978-3-88579-672-5.
2. *Trust – Factors that have an impact on the interrelations between members and employees in rural cooperatives*, Jensen-Auvermann, Tessa; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner. In: Journal of Co-operative Organization and Management, Volume 6, Heft 2, 2018, S. 100–110. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.09.001>.
3. *Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsstrategie für ländliche Genossenschaften*, Jensen-Auvermann, Tessa; Gindele, Nicola; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner. In: Tagungsband der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA Tagung), Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, Wien, 26. – 28. September 2018, S. 75–76.
4. *Weiterentwicklung der Raiffeisen Idee - vom Gemeindebackofen zum Geno-Haus?* Adams, Isabel; Gindele, Nicola; Jensen-Auvermann, Tessa und Doluschitz, Reiner. In: Tagungsband der 28. Jahrestagung der Österreichischen Gesellschaft für Agrarökonomie (ÖGA Tagung), Methoden für eine evidenzbasierte Agrarpolitik – Erfahrungen, Bedarf und Entwicklungen, Wien, 26. – 28. September 2018, S. 35–36; referiert von Dr. Isabel Adams.
5. *Die Partizipation der Ressource Mitglied in gemeinwesenorientierten Genossenschaften*, Jensen-Auvermann, Tessa; Adams, Isabel und Doluschitz, Reiner. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 2018, Band 68, Heft 4, S. 256–276. DOI: [10.1515/zfgg-2018-0023](https://doi.org/10.1515/zfgg-2018-0023).
6. *Merkmale genossenschaftlicher Beratungsleistungen aus Mitgliedersicht: eine Fallstudie einer deutschen Bezugs- und Absatzgenossenschaft*, Jensen-Auvermann, Tessa; Gindele, Nicola und Doluschitz, Reiner. In: Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies, Volume 28, 2019, S. 151–158. DOI: [10.15203/OEGA_28.20](https://doi.org/10.15203/OEGA_28.20).

In diesem Abschnitt finden sich ergänzende Veröffentlichungen mit Themenbezug in chronologischer Reihenfolge:

1. *Globale Megatrends — ihre Auswirkungen und die Antwort ländlicher Genossenschaften*, Jensen-Auermann, Tessa In: Doluschitz, Reiner (Hrsg.): *Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2018*, Stuttgart: Forschungsstelle für Genossenschaftswesen, S. 160–179.

Alle genannten wissenschaftlichen Beiträge finden sich im zweiten Kapitel dieser kumulativen Dissertation in ihrer originären respektive formatierten Form wieder.

Vollständigkeitshalber sind mündlich vorgetragene Beiträge chronologisch aufgeführt:

Vorträge:

1. Work-in-Progress`-Vortrag während der XXIII. Nachwuchswissenschaftler/innen-Tagung der AGI XXIII. AGI Young Researchers' Conference, 07.04.2018, Wirtschaftsuniversität Wien, Titel: *Mitgliederführung in ländlichen Genossenschaften in Deutschland.*
2. Vortrag anlässlich der 28. Jahrestagung der ÖGA an der Universität für Bodenkultur Wien, 28.09.2018, Wien, Titel: *Qualitativ hochwertige Beratung als Wettbewerbsfaktor für ländliche Genossenschaften (e.G.).*
3. Vortrag im Rahmen des World-Food-Day Colloquium, Cooperatives: essential for food security?! an der Universität Hohenheim, 16.10.2018, Stuttgart, Titel: *High-quality advice as a competitive factor for rural cooperatives.*

Eidesstattliche Versicherung

gemäß § 8 Absatz 2 der Promotionsordnung der Universität Hohenheim zum Dr.sc.agr.

1. Bei der eingereichten Dissertation zum Thema

.....
.....

handelt es sich um meine eigenständig erbrachte Leistung.

2. Ich habe nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und mich keiner unzulässigen Hilfe Dritter bedient. Insbesondere habe ich wörtlich oder sinngemäß aus anderen Werken übernommene Inhalte als solche kenntlich gemacht.

3. Ich habe nicht die Hilfe einer kommerziellen Promotionsvermittlung oder -beratung in Anspruch genommen.

4. Die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und der strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung sind mir bekannt.

Die Richtigkeit der vorstehenden Erklärung bestätige ich. Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit erkläre und nichts verschwiegen habe.

Ort und Datum

Unterschrift

Eidesstattliche Versicherung

Belehrung

Die Universität Hohenheim verlangt eine Eidesstattliche Versicherung über die Eigenständigkeit der erbrachten wissenschaftlichen Leistungen, um sich glaubhaft zu versichern, dass die Promovendin bzw. der Promovend die wissenschaftlichen Leistungen eigenständig erbracht hat.

Weil der Gesetzgeber der Eidesstattlichen Versicherung eine besondere Bedeutung beimisst und sie erhebliche Folgen haben kann, hat der Gesetzgeber die Abgabe einer falschen eidesstattlichen Versicherung unter Strafe gestellt. Bei vorsätzlicher (also wissentlicher) Abgabe einer falschen Erklärung droht eine Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder eine Geldstrafe.

Eine fahrlässige Abgabe (also Abgabe, obwohl Sie hätten erkennen müssen, dass die Erklärung nicht den Tatsachen entspricht) kann eine Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder eine Geldstrafe nach sich ziehen.

Die entsprechenden Strafvorschriften sind in § 156 StGB (falsche Versicherung an Eides Statt) und in § 161 StGB (Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt) wiedergegeben.

§ 156 StGB: Falsche Versicherung an Eides Statt

Wer vor einer zur Abnahme einer Versicherung an Eides Statt zuständigen Behörde eine solche Versicherung falsch abgibt oder unter Berufung auf eine solche Versicherung falsch aussagt, wird mit Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft.

§ 161 StGB: Fahrlässiger Falscheid, fahrlässige falsche Versicherung an Eides Statt:

Abs. 1: Wenn eine der in den §§ 154 und 156 bezeichneten Handlungen aus Fahrlässigkeit begangen worden ist, so tritt Freiheitsstrafe bis zu einem Jahr oder Geldstrafe ein.

Abs. 2: Strafflosigkeit tritt ein, wenn der Täter die falsche Angabe rechtzeitig berichtigt. Die Vorschriften des § 158 Absätze 2 und 3 gelten entsprechend.

Ich habe die Belehrung zur Eidesstattlichen Versicherung zur Kenntnis genommen.

Ort und Datum

Unterschrift

Danksagung

Um heutzutage mit limitierenden Faktoren wie Geld und Zeit umgehen zu können, bedarf es der Kooperation von Menschen. Menschen, welche ähnliche Ziele verfolgen und vertrauensvoll zusammenarbeiten. Auch diese kumulative Dissertation konnte nur in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen realisiert werden. Es gilt, diesen Menschen meinen Dank auszusprechen. Zu diesem Zweck ist diese Danksagung verfasst.

Zuerst gilt mein herzlicher Dank Herrn Prof. Dr. sc. agr. Reiner Doluschitz für die Möglichkeit zu promovieren, das Anvertrauen des Themas und seiner konstruktiven Unterstützung sowie vertrauensvollen Betreuung. Für das erwiesene Einbringen seiner Erfahrung und seinem Verständnis u.a. für meine Fragen, bedanke ich mich recht herzlich! Herrn Prof. Dr. sc. agr. Jürgen Braun von der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen danke ich für die bereitwillige Übernahme des Zweitgutachtens und Herrn Dr. sc. agr. Sebastian Hess für die Bereitschaft als Mitprüfer zu fungieren.

Insbesondere möchte ich dem Verein zur Förderung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen e.V. für seine finanzielle Förderung danken, wodurch diese kumulative Dissertation erst möglich gemacht wurde. Ferner möchte ich auf diesem Wege meinen Dank denjenigen Teilnehmern aussprechen, welche aktiv und durchdringend an den Befragungen partizipiert haben.

Mein persönlicher Dank gilt meinen hilfsbereiten Kolleginnen und gleichermaßen Co-Autorinnen Dr. sc. agr. Nicola Gindele, Dr. sc. agr. Isabel Adams und M. Sc. Senta Breuning. Durch ihre reflektierten, erfahrenen und kollegialen Beiträge konnte diese kumulative Dissertation umgesetzt werden. Außerdem spreche ich meinen Dank unseren internationalen Kollegen und Frau Riekert aus. Insbesondere Herrn Prof. Dr. Bernd Sommer und Heike Zöller danke ich für die Durchsicht meiner Dissertation sowie der ZG Raiffeisen eG für Ihre Unterstützung.

Neben meiner Familie und meinen Freunden, bedanke ich mich abschließend besonders bei meinem Ehemann Kai Faller für Ermunterung, Verständnis und Beistand.