

Winzergenossenschaften im wettbewerbsintensiven Umfeld: Markenführung als Herausforderung

Barbara Richter, Linda Bitsch, Christine Neubecker und Jon H. Hanf

Hochschule Geisenheim University
D-65366 Geisenheim, Von-Lade-Straße 1
E-Mail: barbara.richter@hs-gm.de

In Österreich und Deutschland ist die Zahl der Winzergenossenschaften seit vielen Jahren rückläufig. Um dem Zweck der Förderung der Mitgliedswirtschaften gerecht zu werden, müssen sich Winzergenossenschaften über Differenzierung von ihren Mitbewerbern absetzen. Aufgrund der technischen Möglichkeiten im Weinbau und in der Kellerwirtschaft können sich Weinproduzenten nicht mehr allein durch die Weinqualität abheben. Dementsprechend müssen Unternehmen andere Formen der Differenzierung nutzen. Die Marke ist eine der stärksten Formen zur Abgrenzung von Konkurrenten. Im Vergleich zu den Marken anderer Weinproduzenten sind die Marken (deutscher) Winzergenossenschaften im deutschen LEH nur schwach vertreten. Das lässt auf spezielle Herausforderungen der Winzergenossenschaften in der Markenführung schließen. Insbesondere die internen Strukturen in Genossenschaften stehen langfristigen Investitionen, die im Falle des Markenaufbaus notwendig sind, oft im Weg. In diesem Beitrag soll aufgezeigt werden, welche genossenschaftsspezifischen Charakteristika eine Herausforderung in Bezug auf die Markenführung darstellen. Dazu werden Ergebnisse aus zwei explorativen Erhebungen miteinander kombiniert, welche in Ergänzung zueinander den notwendigen Erklärungsgehalt liefern (Erhebung aus den Jahren 2013 sowie 2019).

Schlagwörter: Markenführung, Markenverständnis, Handelsmarken, Herstellermarken, Winzergenossenschaften, Deutschland

Wine cooperatives in a highly competitive market environment: Brand management as a challenge.

In Austria and Germany, the number of wine cooperatives has been declining for many years. In order to fulfil the purpose of supporting member businesses, wine cooperatives have to differentiate from their competitors. Due to the technical possibilities in viticulture and winemaking, wine producers can no longer distinguish themselves from competitors through wine quality. Accordingly, firms must use other forms of differentiation. Branding is one of the strongest forms of differentiation from competitors. Compared to the brands of other wine producers, the brands of (German) wine cooperatives are only represented to a limited extent in the German food retail. This suggests special challenges for wine cooperatives in brand management. In particular, the internal structures of cooperatives often hinder long-term investments, which are necessary for establishing a brand. This paper aims to show which cooperative-specific characteristics pose a challenge in terms of brand management. For this purpose, results from two explorative surveys are combined, which complement each other and provide the necessary explanatory content (survey from 2013 and 2019).

Keywords: brand management, brand perception, private labels, producer brands, wine cooperatives, Germany

In Europa haben Genossenschaften eine lange Tradition und sind in der Landwirtschaft weit verbreitet. Im Weinsektor haben sie in einigen EU-Ländern sogar einen Marktanteil von mehr als 50 % (Bijman et al., 2012; Bijman und Iliopoulos, 2014). In Deutschland wurde die erste Winzergenossenschaft 1868 an der Ahr gegründet (Hanf und Schweickert, 2014). Ähnlich wie in anderen europäischen Ländern wie Frankreich (619 Winzergenossenschaften), Spanien (551), Italien (493) und Portugal (95), spielen Winzergenossenschaften in Österreich (15) und in Deutschland (160 im Jahr 2018) eine wichtige Rolle in der Weinwirtschaft (Meininger's Wine Business International, 2018; Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2020).

In Österreich wurde 1873 das erste Österreichische Genossenschaftsgesetz beschlossen. Seitdem stieg die Anzahl der Winzergenossenschaften kontinuierlich an. Ab 1893 entstanden die ersten Kellereigenossenschaften in Südtirol (damals Teil von Österreich). 1898 folgte die Gründung der ersten Winzergenossenschaft auf heute österreichischem Gebiet in Traismauer. Zur Gründung der Kellereigenossenschaft Kaltern in Südtirol im Jahr 1900 wurde der Zweck der Genossenschaft gemäß dem Förderzweck festgehalten: "Zweck der Genossenschaft ist es, den Mitgliedern derselben durch gemeinsame Verarbeitung ihres im Genossenschaftsgebiet erzielten Trauben-ertragnisses und durch den gemeinsamen reellen Verkauf sonstigen Weines, Branntweines und sonstiger Nebenprodukte, sowie auch im Falle der Zweckmäßigkeit, von Trauben eine möglichst hohe Verwertung ihres Produkts zu sichern." Die Entwicklung in der Anzahl der Genossenschaften und Mitglieder nahm ihren Lauf. Im Jahr 1934 gab es 15 Winzergenossenschaften, 1939 bereits 54. In den 1950er und 1960er Jahren lag die Zahl etwa stabil bei 50 Genossenschaften. Der Konzentrationsprozess begann Ende der 1980er Jahre, ausgelöst durch den Glykolweinskandal im Jahr 1985, der schwerwiegende Folgen für die Reputation österreichischer Weine hatte und so auch Genossenschaften und den Weinexport stark beeinflusste. 1987 gab es noch circa 45.400 (Nebenerwerbs-)Betriebe, welche 58.200 Hektar der Rebfläche bewirtschafteten (\emptyset 1,28 ha/Betrieb). Im Jahr 2015 dagegen gab es nur noch 14.100 Betriebe, welche etwa 45.400 Hektar der österreichischen Rebfläche bewirtschafteten (\emptyset 3,22 ha/Betrieb). Insbesondere

kleine Betriebe wurden zur Betriebsaufgabe gezwungen. (Postmann und Rabong, 2019; Aiassa et al., 2018)

In Deutschland sieht diese Entwicklung ähnlich aus, denn auch hier fand in den vergangenen Jahren ein Konzentrationsprozess aufgrund von Fusionen oder Liquidationen statt. Die Zahl der deutschen Winzergenossenschaften ist bereits seit vielen Jahren rückläufig. Seit 1960/61 ging die Zahl der Genossenschaften kontinuierlich von 543 auf 146 im Jahr 2020 zurück. Neben dem Rückgang der Zahl der Genossenschaften ging auch die Zahl der Genossenschaftsmitglieder von 56.000 auf 36.000 zurück. Diese Entwicklung ging mit einem Verlust an genossenschaftlich bewirtschafteten Flächen einher, die von rund 37.000 ha in 1990/91 auf etwa 25.100 ha in 2019 zurückgingen. Auch in Deutschland liegt der gesetzlich manifestierte Geschäftszweck von Genossenschaften darin, den Erwerb oder die Wirtschaft ihrer Mitglieder durch den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern (GenoG §1). (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2017, 2019, 2020) Diese Entwicklung unterstreicht die Notwendigkeit für Genossenschaften, kundenorientiert zu arbeiten und sich auf die Marktentwicklungen zu konzentrieren. Dies bleibt jedoch eine sehr anspruchsvolle Aufgabe für die Winzergenossenschaften. Aufgrund ihrer Prinzipien und Charakteristika sowie der starken Heterogenität unter den Mitgliedern arbeiten die meisten Genossenschaften nach wie vor mitgliederorientiert, d. h. sie verfolgen anstelle der Marktorientierung eine starke Erzeugerorientierung (Hanf und Schweickert, 2014).

Liegt es an der Qualität der Weine von Genossenschaften, dass die Zahl der Genossenschaften rückläufig ist? Empirische Erhebungen aus Österreich (Pennerstorfer und Weiss, 2013) und Deutschland (Frick, 2017; Dilger, 2005; Frick, 2004) zeigen, dass die Qualität von Genossenschaftsweinen durchschnittlich niedriger ist, da Winzergenossenschaften häufig größere Mengen anbieten und niedrigere Preise setzen (müssen). Ein Blick in die Fachzeitschriften zeigt jedoch, dass es immer wieder Genossenschaften aus Österreich und Deutschland gibt, die zu den Top-Weinproduzenten zählen und Qualitätsweine vermarkten, die gleich oder besser bewertet werden als Weine von renommierten Weingütern. Grundsätzlich werden Weinqualitäten, welche im Lebensmitteleinzelhandel vermarktet werden, aufgrund der technischen Möglichkeiten im

Weinbau und in der Kellerwirtschaft immer homogener, was dazu beiträgt, dass die Qualität immer weniger als Differenzierungsmerkmal verwendet werden kann.

Dementsprechend versuchen Unternehmen andere Formen der Differenzierung zu nutzen, um sich von ihren Wettbewerbern abzusetzen. Eine Möglichkeit für Produzenten, im wettbewerbsintensiven Markt einen größeren preispolitischen Spielraum zu erlangen oder die Absatzmenge zu steigern, ist die Markenführung. Die Marke ist eine der stärksten Formen zur Abgrenzung von Konkurrenten. Marken sind "Vorstellungsbilder in den Köpfen [...] [der Konsumenten], die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen" (Esch, 2018: 21). Obwohl die Markenführung grundsätzlich an Bedeutung gewinnt, liegt in der Weinbranche kein eindeutiges Markenverständnis vor. Es sind zahlreiche markierte Produkte auffindbar, die ein marken- und schutzfähiges Zeichen tragen (beispielsweise ein Logo), aber keine echten Marken sind. Im deutschen Weinmarkt beanspruchen insbesondere Handelseigenmarken, aber auch Herstellermarken großer Kellereien sowie internationale Weinmarken große Marktanteile für sich (Euromonitor, 2020). Die Marken von Winzergenossenschaften sind vergleichsweise schwach vertreten. Im Hinblick auf die Bewirtschaftung von etwa einem Viertel der gesamtdeutschen Rebfläche (Deutscher Raiffeisenverband e.V., 2020) wird deutlich, dass die Bedeutung von Genossenschaften im deutschen Weinmarkt nicht im Handel widerspiegelt wird. Das lässt auf spezielle Herausforderungen der Winzergenossenschaften in der Markenführung schließen. Beispielsweise sind für die Markenführung langfristig angelegte strategische Investitionen notwendig, die in einer Genossenschaft durch die Mitglieder getragen werden müssen. Jedoch scheuen viele Mitgliedswirtschaften der Winzergenossenschaften langfristige Investitionen, die die Wertschöpfung steigern könnten (Schramm und Taube, 2004). Insbesondere die internen Organisationsstrukturen in Genossenschaften, die durch die Rechtsform vorgegeben sind, stehen den Investitionen in langfristige Strategien, wie z. B. der Markenführung, dabei oft im Weg. Ziel dieses Beitrags ist es, genossenschaftsspezifische Herausforderungen an die Markenführung herauszuarbeiten und diese empirisch zu überprüfen. Dazu werden Ergebnisse aus zwei explorativen Erhebungen mitei-

einander kombiniert, da sie in Ergänzung zueinander den notwendigen Erklärungsgehalt liefern (Erhebung aus den Jahren 2013 sowie 2019).

Hintergrund: Genossenschaftsspezifische Herausforderungen in der Markenführung

Die allgemeinen Herausforderungen für das Markenmanagement sind vielfältig. Dazu zählen, der Austauschbarkeit der Marke entgegenzuwirken, das Vordringen von Eigenmarken, die Digitalisierung und dadurch erhöhte Transparenz sowie die notwendige Dauer für eine erfolgreiche Umsetzung (Burmam et al., 2018: 4). Veloutsou und Delgado-Ballester (2018) zeigen in ihrem Beitrag die aktuellen Herausforderungen im Markenmanagement auf.

Neben den allgemeinen gibt es genossenschaftsspezifische Herausforderungen in der Markenführung, die durch die Verteilung der Verfügungsrechte, die Anzahl der Inhaber der Verfügungsrechte, das Horizont-Problem, das Trittbrettfahrer-Problem und die Heterogenität der Mitglieder entstehen (Proschwitz und Hanf, 2015).

Genossenschaften lassen sich durch ihre Governance von anderen Unternehmensformen abgrenzen. Hierdurch können unterschiedliche Herausforderungen entstehen, die Auswirkungen auf die Markenführung haben. Dazu zählen Probleme, die durch die Verteilung der Verfügungsrechte entstehen (Dilger, 2005; Fulton, 1995). Verfügungsrechte im Allgemeinen umfassen neben dem Verwendungs- und Koordinationsrecht auch das Aneignungsrecht des Überschusses sowie das Veräußerungsrecht. Je schwächer das Bündel dieser Rechte ist, das jemandem zusteht, desto eher wird er bei seinem Handeln Aspekte berücksichtigen, die seinen eigenen Nutzenvorstellungen entsprechen (Picot, 1984). Daher ist es wichtig, zwischen der Zuordnung der Verfügungsrechte und der Anzahl der Inhaber der Verfügungsrechte zu unterscheiden.

Insbesondere ergeben sich bei Genossenschaften durch die **Verteilung der Verfügungsrechte** Probleme, da zunächst über mehrere Jahre umfangreiche Investitionen erfolgen müssen (Fulton, 1995). Warum sollten sich die Mitglieder einer Winzergenossenschaft für die Steigerung des Unternehmenswertes durch strategische Investitionen engagieren, wenn sie nicht davon profitieren (Frick, 2004)? In Winzergenossenschaften werden Genossenschaftsanteile nicht verzinst, d. h.,

beim Ausstieg aus der Genossenschaft können die Mitglieder ihre Anteile nicht verkaufen, da hierfür kein Markt vorhanden ist, sondern lediglich zum Nennwert zurückgeben. Eine unzureichende Spezifizierung der Verfügungsrechte führt folglich zu einer Fokussierung der Traubenproduzenten auf einen kurzfristigen Auszahlungspreis sowie zu einer ungenügenden Anreizgestaltung für strategische Investitionen, so dass diese nicht von den genossenschaftlichen Anteilseignern mitgetragen werden (Dilger, 2005). Neben der Zuordnung der Verfügungsrechte spielt auch die **Anzahl der Inhaber der Verfügungsrechte** eine Rolle. Je größer die Zahl der Kontrollberechtigten, desto "verdünnter" sind die Verfügungsrechte selbst (Picot, 1984; Frick, 2004). In einem inhabergeführten Weingut gibt es nur eine Person (oder wenige Personen), die die Verantwortung trägt (tragen) und von einem Unternehmenswertzuwachs profitieren würde(n). Eine Genossenschaft allerdings hat viele stimmberechtigte Mitglieder, welche gleichzeitig Anteilseigner sind. Die Verfügungsrechtstruktur der Winzergenossenschaftsmitglieder kann daher als sehr verdünnt bezeichnet werden (Fulton, 1995).

Das **Horizont-Problem** entsteht aus der Nichthandelbarkeit der Genossenschaftsanteile und führt zu einem Interesse an kurzfristigen Zielen (Cook, 1995). Das Horizont-Problem tritt auf, wenn der Restanspruch eines Mitglieds auf das Nettoeinkommen aus einem Vermögenswert kürzer ist als die produktive Lebensdauer dieses Vermögenswertes (Ebd.). Das Horizont-Problem wird hauptsächlich durch bestehende Altersunterschiede der einzelnen Mitglieder verursacht (Hanf und Schweickert, 2014; Capitello und Agnoli, 2009). Übertragen auf das Setting in Winzergenossenschaften bedeutet dies, dass es zu Problemen in der Markenführung kommen kann, wenn die Traubenproduzenten (Mitglieder der Genossenschaft) keine Nachfolger haben, da hier eher keine langfristigen Investitionen (etwa in den Markenaufbau) mehr getätigt werden. Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass insbesondere ältere Mitglieder im Rahmen ihrer verbleibenden Mitgliedszeit nicht mehr an den Erfolgen der Investitionsentscheidungen partizipieren (Dilger, 2005). Das kann dazu führen, dass für diese Mitglieder eine Maximierung der kurzfristigen Auszahlungspreise im Vordergrund steht. Insbesondere von Winzergenossenschaften mit einem hohen Anteil an Mitgliedern in der Endphase der

Mitgliedschaft sind daher kaum Impulse für strategische Investitionen zu erwarten (Schramm und Taube, 2004).

In diesem Kontext kann das **Trittbrettfahrer-Problem** bei Genossenschaften auftreten (Cook, 1995). Das Trittbrettfahrer-Problem (Free Rider Problem) bezeichnet die Situation, in der eine Person den Nutzen eines Gutes erhält, jedoch nicht dafür bezahlt. Da das Genossenschaftsgesetz vorschreibt, dass alle Mitglieder unabhängig von der Dauer ihrer Mitgliedschaft in der Genossenschaft gleich behandelt werden, kann im Kontext der Markenbildung davon ausgegangen werden, dass beispielsweise neu eintretende Mitglieder von einer Investition in die Markenbildung profitieren, auch wenn sie sich nicht finanziell an der Investition beteiligt haben. Sie erhalten dementsprechend den gleichen Auszahlungspreis für ihre Trauben wie langjährige Mitglieder. Das Problem hierbei ist, dass langjährige Mitglieder im Zuge einer Markeninvestition auf Rendite verzichten haben und ihnen so ein höherer Auszahlungspreis gewährt werden sollte (Frick, 2004). Da dies in Genossenschaften nicht möglich ist, führt dies ebenfalls zu einer Orientierung an der kurzfristigen Maximierung der Auszahlungspreise, da sie die einzige Möglichkeit zur Amortisierung der getätigten Investitionen darstellt. Die grundsätzlich im Genossenschaftsgesetz vorgesehene anteilige Auszahlung eventuell erwirtschafteter Unternehmensgewinne an die Mitglieder wird zum Ende eines jeden Geschäftsjahres vorgenommen (Pennerstorfer und Weiss, 2013). Das Trittbrettfahrer-Problem verursacht dementsprechend insbesondere in Genossenschaften die Orientierung am kurzfristigen Unternehmenserfolg und hemmt Bestrebungen, langfristige Investitionsstrategien zum Markenaufbau zu verfolgen. Wenn kurzfristig zu realisierende Erfolge im Mittelpunkt des Management- oder Mitgliederinteresses stehen, verkommt Markenführung schnell zur "Markierung" und die Wirkung der Marke verpufft (Burmann et al., 2005).

In Genossenschaften der Agrarwirtschaft liegt in vielen Fällen eine **Heterogenität der Mitglieder** vor, die häufig mit negativen Auswirkungen auf die Performance von Genossenschaften in Verbindung gebracht wird. Die Heterogenität der Mitglieder lässt sich in drei verschiedene Dimensionen unterteilen (Höhler und Kühl, 2018): (1) Heterogenität in den Mitgliedswirtschaften (z. B. Größe, Entfernung), (2) mitgliedsspezifische Heterogenität (in Bezug auf soziodemographische Daten, aber auch Unterschiede in der zeitlichen

Mitgliedschaft, Risikobereitschaft, dem Vertrag mit der Genossenschaft, dem Grad der aktiven Teilnahme und Mitgestaltung in der Genossenschaft sowie der zugrundeliegenden Motivation, Genossenschaftsmitglied zu werden/sein), und (3) produktspezifische Heterogenität (z. B. Unterschiede im Produkttyp oder der gelieferten Produktqualität). Es wird davon ausgegangen, dass die verschiedenen Dimensionen der Heterogenität Auswirkungen auf die Präferenzen und Interessen der Mitglieder haben, die sich aufgrund ihres Einflusses in der Gesamtorganisation der Genossenschaft und Verteilung der Einkommens- und Verfügungsrechte negativ auf die Performance von Genossenschaften auswirken können (Höhler und Kühl, 2018).

Gerade in Winzergenossenschaften gibt es neben den oben genannten Dimensionen noch zusätzlich Unterschiede in den einzelnen Mitgliedswirtschaften, je nachdem ob der Weinbau im Haupt- oder Nebenerwerb betrieben wird. In deutschen Winzergenossenschaften gibt es eine große Anzahl an Nebenerwerbsswinzern, insbesondere in bestimmten Weinanbaugebieten wie Baden und Württemberg (Hanf und Schweickert, 2014). Insgesamt gesehen lag die durchschnittliche Hektarzahl pro Betrieb im Jahr 2015 bei 2,4 Hektar, was die Kleinstrukturierung im Weinbau aufzeigt (BMEL, 2018). Je nach Erwerbsform werden mit dem Weinbau unterschiedliche Ziele verfolgt. Traubenproduzenten im Nebenerwerb haben neben dem Weinbau für gewöhnlich weitere Einkommensquellen. Daher kann davon ausgegangen werden, dass Traubenproduzenten im Nebenerwerb nicht dazu bereit sind, die angebauten Rebsorten oder bestehende Produktionsprozesse zu verändern oder kostenintensive Investitionen zu unterstützen, die dem langfristigen Markenaufbau dienen. Das Interesse an den kurzfristig höheren Auszahlungspreisen überwiegt bei den Traubenproduzenten im Nebenerwerb (Hanf und Schweickert, 2007).

Material und Methoden

Um die genossenschaftsspezifischen Herausforderungen an die Markenführung empirisch zu überprüfen, wurde ein explorativer und somit qualitativer Forschungsansatz gewählt. Als Methode wurde in beiden explorativen Erhebungen das Experteninterview als Methode verwendet, welches nach Mayer (2012) eine besondere Form

des Leitfadeninterviews darstellt. Für diesen Beitrag wurden die Ergebnisse zweier Erhebungen miteinander kombiniert, welche beide in Deutschland stattfanden. Im Rahmen der ersten Erhebung aus dem Jahr 2013 (April bis Juni) wurden Geschäftsführer und geschäftsführende Vorstände von neun Winzergenossenschaften unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Weinbaugebieten interviewt. Ausschlaggebend für die Wahl dieser Interviewpartner war deren Funktion im Management der Genossenschaft. Die Themenschwerpunkte waren hier der Begriff Marke, die Markenführung und Investitionsfragen. Die Ergebnisse aus dem Jahr 2013 wurden teilweise, jedoch in anderer Form, bereits veröffentlicht (Proschwitz und Hanf, 2015; Krieger et al., 2014). In der ergänzenden Follow-up-Studie aus dem Jahr 2019 (Juli bis September) wurden 15 Experteninterviews mit Geschäftsführern und Vorstandsvorsitzenden von Winzergenossenschaften verschiedener deutscher Weinanbaugebiete geführt. Diese Interviews legten den Fokus auf das Wettbewerbsumfeld deutscher Winzergenossenschaften, Markenführung, Entscheidungsstrukturen in Genossenschaften und Herausforderungen in Bezug auf Investitionen. Zur Auswertung der Interviews wurde eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) durchgeführt. Die Analyse basierte auf der induktiven Kategoriebildung.

Die Interviewpartner aus dem Jahr 2013 werden in der Ergebnisdarstellung mit I1 bis I9 gekennzeichnet, wohingegen die Interviewpartner aus dem Jahr 2019 mit P01 bis P15 bezeichnet werden.

Ergebnisse

Eine Wettbewerbsintensität und einen hohen Preisdruck auf dem deutschen Weinmarkt bestätigten 12 von 15 Geschäftsführern (Erhebung 2019). So sagte beispielsweise Person P07 "Insgesamt drängen natürlich viele Produzenten aus der ganzen Welt auf den deutschen Markt, das macht es natürlich nicht einfach. D. h., der Wettbewerb ist sehr hart, und der Druck auf den Preis natürlich auch." Person P01 stellte fest: "Der Weinmarkt stagniert leicht und ist sehr wettbewerbsintensiv." Diese Aussagen verdeutlichen die Marktsättigung und Wettbewerbsintensität sowie die Notwendigkeit, Markenführung als Instrument der Produktdifferenzierung einzusetzen.

Markenverständnis und -identität bei Winzergenossenschaften

Der **Begriff Marke** wird von den Interviewpartnern unterschiedlich dargestellt. Grundsätzlich werden Marken in dem Sinne verstanden, dass sie den Konsumenten als Orientierungshilfe dienen und Markenverbundenheit bei der Kaufentscheidung eine Rolle spielt (P09). Hierbei sind "das Image und die Strahlkraft der Marke" wichtige Elemente (P02). Wie die Ergebnisse aus dem Jahr 2019 zeigen, werden Marken in regionale und nationale Marken unterteilt. Dabei wird eine Marke mit einer hohen Distributionsreichweite, Liquidität, einem hohen Kommunikationsdruck und Werbeaufwand in Verbindung gebracht. P01 sagt ganz klar: "Das trifft für den Weinmarkt ja meist gar nicht zu." In der (deutschen) Weinwirtschaft gibt es eher Herkunftsmarken sowie Konzeptmarken. Genossenschaften verwenden dabei häufig sogenannte Herkunftsmarken. Als Beispiele für Konzeptmarken werden Marken großer Kellereien genannt, die ihre Produkte deutschlandweit über den LEH vermarkten können. Konzeptmarken werden über eine bestimmte Reichweite in den Markt eingeführt, was dazu führt, dass der Verbraucher das Produkt wiedererkennt, wenn er das Produkt im Regal sieht. Starke Marken der Konkurrenten zeigen auch Trends auf und können Orientierung bei der Markenentwicklung geben (P07). Hierbei müsse man allerdings abwägen, welchen Trend man "mitgehen" möchte. Ein Befragter nannte auch die Verwendung unterschiedlicher Markenkonzeppte zur Vermarktung der Weine in unterschiedlichen Distributionskanälen (P07). Eine Genossenschaft verfügt pro Marke über eine eigene Homepage (P14).

Diese Ergebnisse ergänzen die aus dem Jahr 2013: Auch hier wurden die Wiedererkennbarkeit der Marke (I5) als auch die notwendigen Produktionsvolumina für Markenprodukte (I2) genannt. Vereinzelt wurde der Begriff Marke auch mit Emotionen und Produktwelten in Verbindung gebracht (I4) und als Orientierungshilfe für Verbraucher genannt, die Verlässlichkeit bietet und Vertrauen schafft (I6). Die dargestellten Dimensionen des Markenverständnisses zeigen, dass keine einheitlichen, sondern vielmehr individuelle Betrachtungen bestehen, die sich teilweise überschneiden.

Die Markenidentität umfasst die Merkmale, die aus Sicht der Kunden langfristig den Charakter

der Marke prägen. In Bezug auf die **Markenidentität** konnten in den Befragungen von 2013 und 2019 ähnliche Aussagen der Befragten festgestellt werden. So wurden die Merkmale Authentizität, Tradition, Innovation, Produkt- und Lieferqualität, Stetigkeit und Verlässlichkeit genannt, die zur Zufriedenheit der Kunden beitragen (I1, I2, I3, I9). Auch bei Herkunftsmarken wird die Identität der Marke mit dem Weinanbaugebiet und den Begriffen Heimat und Tradition charakterisiert (I4, I5). Die Identität der Weinmarken wird außerdem durch die Weinstilistik und Produktgestaltung verkörpert (I7). Um verschiedene Marken einer Genossenschaft voneinander zu trennen, werden auch unterschiedliche Marken für die einzelne Vertriebskanäle und teilweise sogar für einzelne Handelshäuser entwickelt, wie z. B. für bestimmte Lebensmitteleinzelhändler (P07) oder auch für den Fachhandel und die Gastronomie (P08). Die Wahrnehmung der Markenidentität überschneidet sich bei den befragten Winzergenossenschaften. Ein wesentlicher Bestandteil vieler Markenidentitäten spiegelt sich in den Begrifflichkeiten Qualität und Tradition wider.

Herausforderungen der Markenführung bei Winzergenossenschaften

Ein **tendenziell hohes Durchschnittsalter** und **Unklarheiten in der Nachfolge** können die Markenführung beeinflussen. Mehr als zwei Drittel der Interviewpartner aus dem Jahr 2019 bestätigten, dass das Durchschnittsalter der Genossenschaftsmitglieder tendenziell hoch ist (z. B. "60 ist noch schön geredet."; P13). Außerdem stellt die Generationsnachfolge für viele Genossenschaften eine Herausforderung dar (P02, P06, P10, P11, P12). Als Grund dafür wurde genannt, dass die Ausübung anderer Tätigkeiten für die junge Generation häufig attraktiver ist als die Arbeit im Weinberg (P10, P11). Laut Person P11 ist die Nachfolge u. a. von der Erwerbsform abhängig. Bei Traubenproduzenten im Haupterwerb sei teilweise Nachfolge vorhanden, bei Nebenerwerbsbetrieben gäbe es hier nicht so eine hohe Stabilität, da andere Jobs attraktiver sind. Es sei die Aufgabe von Genossenschaftsmitgliedern, den eigenen Berufsstand für den Nachwuchs attraktiv zu machen (P02). Die Ergebnisse der Erhebung aus dem Jahr 2019 zeigen, dass das hohe Durchschnittsalter sowie die unregelmäßige Nachfolge zum Horizont-Problem beitragen, da die älteren Mitglieder vermutlich nicht mehr an den

Erfolgen der Investitionsentscheidungen teilhaben können. Durch diese Themen wird die zeitliche Dimension, die für die Markenführung notwendig ist, sichtbar.

Größtenteils übereinstimmend waren die Ergebnisse aus den Jahren 2013 und 2019 im Hinblick auf die **Entscheidungsfindung**. Innerhalb einer Genossenschaft läuft diese in den befragten Genossenschaften ähnlich ab: Abgestuft je nach Investitionssumme und/oder Bedeutung der Entscheidung für die strategische Ausrichtung der Genossenschaft findet die Entscheidung in den unterschiedlichen Gremien statt. Allerdings unterscheidet sich die Kompetenzverteilung zwischen Geschäftsführung, Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung in den Genossenschaften. Teilweise ist eine starke Zuständigkeit des geschäftsführenden Vorstands/Geschäftsführers in Bezug auf Markenaufbau und -führung gegeben, und der Vorstand und/oder Aufsichtsrat werden nur in Budgetfragen miteinbezogen (I5, I6). Ferner gibt es auch Genossenschaften, in denen auch der Aufsichtsrat stärker in die Entscheidungsprozesse mit eingebunden ist (I3, I7, I8). Die Generalversammlung verfügt ab bestimmten Investitionshöhen (diese sind in der Satzung festgelegt) oder bei Grundsatzentscheidungen (z. B. Neubau, Abriss oder Verkauf von Gebäuden) über ein Mitspracherecht. Die Ergebnisse beider Erhebungszeitpunkte zeigen, dass sich die einzelnen Budgetgrenzen von Genossenschaft zu Genossenschaft unterscheiden, häufig in Abhängigkeit von deren Größe. Generell kann festgestellt werden, dass die operativen markenpolitischen Entscheidungen vom geschäftsführenden Vorstand, beziehungsweise Geschäftsführer in teilweiser Absprache mit dem Vorstand, getroffen werden. Jedoch sind größtenteils Budgetgrenzen festgelegt, die festsetzen, inwiefern die einzelnen Gremien in den Entscheidungsprozess integriert werden.

Entscheidungen zur Investition in immaterielle Güter werden in den Winzergenossenschaften je nach Budgetgrenzen und Entscheidungskompetenzen der einzelnen Organe unterschiedlich gehandhabt. Grundsätzlich erklärten die Befragten aus den Jahren 2013 und 2019, dass Sachinvestitionen im Vergleich zu Investitionen in immaterielle Güter häufig leichter umzusetzen sind (I2, I7, I8, I9, P04, P06-P13, P15). Den Mitgliedern (Traubenproduzenten) fällt es häufig leichter, Investitionen in Gegenstände nachzuvollziehen, die man sehen kann. Allerdings wurde in den Ergeb-

nissen aus 2019 deutlich, dass es hierbei Unterschiede unter den einzelnen Mitgliedern in der Einstellung zu immateriellen Investitionen je nach sonstigen beruflich ausgeübten Tätigkeiten, der Größe der Mitgliedswirtschaft und dem Verständnis der Bedeutung vermarktungsrelevanter Aspekte gibt (P13). Es ist wesentlich, den Mitgliedern begreiflich zu machen, "dass sich die Investitionen auf Dauer immer auszahlen werden" (P05). Das Verständnis der Mitglieder für Investitionen in immaterielle Güter erleichtert Investitionsentscheidungen und -prozesse. Zusammenfassend ist zu sagen, dass aufgrund der Einstellung der Mitglieder und deren Verständnis für materielle Investitionen die Tendenz zu Sachinvestitionen besteht.

Die **Kontinuität der Markenführung** wurde ausschließlich in der Studie aus dem Jahr 2013 untersucht. Sie ist von den bereits beschriebenen Entscheidungsprozessen in einer Winzergenossenschaft abhängig. Die Ergebnisse aus der Erhebung aus dem Jahr 2013 zeigen, dass die Beständigkeit des Markenauftrittes durch einen Amtswechsel in Geschäftsführung und Vorstand gefährdet werden kann (I4, I8). Dies liegt insbesondere daran, dass unterschiedliche Amtsinhaber auch unterschiedliche Ideen mitbringen und diese umsetzen möchten. Eine Gefährdung durch den Amtswechsel schließt auch ein Vorstandswechsel mit ein, wenn der Vorstand maßgeblich an der Markenführung beteiligt ist (I4). Der Vorstand sollte demnach länger als drei Jahre bestehen (I3). Um Kontinuität zu gewährleisten, wird teilweise auch eine rotierende Wahl der Vorstände angewandt, d. h., nur ein Teil des Vorstands wird bei anstehenden Wahlen neu gewählt (I7). So ist in Genossenschaften die Stetigkeit der Markenführung durch den Vorstand und dessen Amtszeiten beeinflussbar, wobei zu erwähnen ist, dass eine Wiederwahl grundsätzlich möglich ist. Da die Gremien mit Mitgliedern besetzt sind, kann es auch zu Fehlentscheidungen in Bezug auf die Markenführung kommen, wenn das grundlegende markenpolitische Verständnis fehlt (I7, I9). Um dieser Problematik zu entgehen, besteht auch die Möglichkeit, die Prozesse des Markenaufbaus und der Markenführung weitestgehend auszugliedern (z. B. Marketingagentur) (I5).

Abschließend lässt sich feststellen, dass sich das Verständnis von Marken und Markenidentität unter den Befragten zu den unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten nicht stark weiterentwickelt hat. Die folgenden Herausforderungen in der

Markenführung konnten herausgearbeitet werden: ein tendenziell hohes Durchschnittsalter der Mitglieder und die häufig unregelmäßige Nachfolge, die abgestufte Entscheidungsfindung unter der Beteiligung verschiedener Gremien, die Tendenz zu Sachinvestitionen und die Gefährdung der Kontinuität der Markenführung. Diese Herausforderungen können dazu führen, dass langfristige Investitionen, insbesondere in immaterielle Güter, ausbleiben oder hinausgezögert werden.

Diskussion und Ausblick

In Österreich und Deutschland ist die Zahl der Winzergenossenschaften seit vielen Jahren rückläufig. Um dem Zweck der Förderung der Mitgliedswirtschaften gerecht zu werden, müssen sich Winzergenossenschaften über Differenzierung von ihren Mitbewerbern absetzen. Aufgrund der technischen Möglichkeiten im Weinbau und in der Kellerwirtschaft können sich Weinproduzenten nicht mehr allein durch die Weinqualität von den Mitbewerbern abheben. Dementsprechend müssen Unternehmen andere Formen der Differenzierung nutzen. Die Marke ist eine der stärksten Formen zur Abgrenzung von Konkurrenten. Im deutschen Weinmarkt beanspruchen insbesondere Handelseigenmarken, aber auch Herstellermarken großer Kellereien sowie internationale Weinmarken große Marktanteile für sich. Die Marken von Winzergenossenschaften sind vergleichsweise schwach vertreten. Im Hinblick auf die Bewirtschaftung von etwa einem Viertel der gesamtdeutschen Rebfläche wird deutlich, dass die Bedeutung von Genossenschaften im deutschen Weinmarkt nicht im Handel widergespiegelt wird. Ein kleiner Teil der Genossenschaften setzt die Markenführung erfolgreich um. Die Mehrheit der Genossenschaften hat Schwierigkeiten in der Markenführung. Das lässt auf spezielle Herausforderungen der Winzergenossenschaften in der Markenführung schließen. Für eine erfolgreiche Markenführung sind grundsätzlich die Marktorientierung und zielgruppenspezifische Markenentwicklung, ein ausreichendes Budget für Investitionen in die Markenführung, ein langfristiger Zeithorizont und Kontinuität notwendig. Basierend auf der Theorie wurden fünf genossenschaftsspezifische Problemfelder identifiziert: die Verteilung der Verfügungsrechte, die Anzahl der Inhaber der Verfügungsrechte, das Horizont-Problem, das Trittbrettfahrer-Problem und die Heterogenität der Mitglieder.

Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen aus den Jahren 2013 und 2019 wider. Hierbei wurde deutlich, dass Genossenschaften Herausforderungen in der Markenführung gegenüberstehen, die insbesondere durch die Prinzipien und Strukturen von Genossenschaften hervorgerufen und/oder verstärkt werden. So wurden diese Herausforderungen identifiziert: tendenziell hohes Durchschnittsalter und unregelmäßige Nachfolge (Horizont-Problem), abgestufte Entscheidungsfindung unter der Beteiligung verschiedener Gremien (Verfügungsrechte, Heterogenität der Mitglieder), Tendenz zu Sachinvestitionen (Verfügungsrechte, Heterogenität der Mitglieder) und Gefährdung der Kontinuität der Markenführung (Verfügungsrechte). Es ist also notwendig, dass Winzergenossenschaften Möglichkeiten identifizieren, um die Nachfolge zu regeln und die junge Generation von der Tätigkeit als Traubenproduzent im Haupt- oder Nebenerwerb als auch zur Mitarbeit in den Gremien zu überzeugen. Zum Flächenerhalt besteht beispielsweise die Möglichkeit, dass Flächen innerhalb der Genossenschaft an Mitglieder weiterverkauft oder verpachtet werden. Einige der Genossenschaften übernehmen hier ganz konkret die Vermittlung von Rebflächen unter Genossenschaftsmitgliedern. Insgesamt muss daran gearbeitet werden, dass das Markenverständnis der Genossenschaftsmitglieder sowie das Verständnis für die Notwendigkeit von Investitionen in immaterielle Güter erhöht wird. Dies kann durch Diskussionsrunden in Mitgliedertreffen oder Jungwinzerprojekte gefördert werden. Die genossenschaftsspezifischen Probleme können nicht komplett verhindert, aber durch bestimmte Maßnahmen eingeschränkt werden. Die klare Zuweisung von Entscheidungskompetenzen und die Vermeidung von Geschäftsführerwechsel oder Vorstandswechsel (z. B. Kontinuität durch rotierende Wahl des Vorstands), die starke Umbrüche in der Markenführung hervorrufen können, können zur erfolgreichen Markenführung beitragen. Genossenschaften, die Probleme in der Markenführung haben, können außerdem Allianzen mit Abnehmern eingehen, um Premium-Handelsmarken zu etablieren. Bereits bestehende Beispiele von Premium-Handelsmarken (Klein, 2020; Pilz, 2020) zeigen, dass Kooperationen zwischen Weinproduzenten und Handelsunternehmen eine weitere Möglichkeit bieten, um Wein exklusiv zu vertreiben. Hier haben Winzergenossenschaften den klaren Vorteil gegenüber anderen

Produzenten, dass sie homogene Weine in unterschiedlichen Mengen für die Kooperation mit den nachgelagerten Unternehmen produzieren können.

Die Kostenführerschaft ist für Winzergenossenschaften (bis auf Sekundär-genossenschaften) in Anbetracht der aktuellen Marktsituation und der gegebenen Strukturen nicht darstellbar, da die Genossenschaften beispielsweise gegenüber klassischen Weinkellereien Größennachteile haben. Darüber hinaus können Genossenschaften meist nicht so schnell auf Veränderungen am Markt reagieren wie Kellereien, die Wein am Markt flexibel zukaufen können und so beispielsweise im Falle eines neuen Rebsortentrends schnell reagieren können. Eine regionale Kostenführerschaft ist für einige Genossenschaften durchaus möglich. Generell streben Genossenschaften in den verschiedenen Bereichen der Weiterverarbeitung, des Marketings und Vertriebs die Prozess- und Kostenoptimierung an, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Gerke, 2020). So entstehen beispielsweise Fusionen, häufig von Genossenschaften in derselben Region, die auch in der Vergangenheit bereits eng zusammengearbeitet haben (Gerke, 2020). Auch durch Vertriebskooperationen versuchen Genossenschaften sowie andere Weinproduzenten ihre Kosten zu senken. Bekannte Beispiele in der Weinwirtschaft sind Weinland Baden GmbH, eine Vertriebskooperation von sechs badischen Winzergenossenschaften für den nationalen Markt, sowie die WeinAllianz GmbH, die ein Zusammenschluss von 14 Mitgliedsbetrieben aus verschiedenen Weinbauregionen und unterschiedlicher Art (Genossenschaften und Weingüter) ist, mit dem Ziel, durch einen gemeinsamen Außendienst die Kosten zu senken. Ein weiteres Beispiel ist die Kooperation zwischen zwei Winzergenossenschaften von der Ahr (DAGERNOVA Weinmanufaktur Ahr Winzer eG und der Winzergenossenschaft Mayschoß-Altenahr e.G.) und der REWE West-Gruppe, die exklusiv den Wein der Marke "Ahr²" vertreibt (Weinwirtschaft, 2019).

Neben den bisher genannten Möglichkeiten können Genossenschaften auch die genossenschaftlichen Werte stärker mit den Marken ihrer Produkte und Produktwelten in Verbindung bringen, um die Konsumenten auf emotionaler Ebene anzusprechen. Breuning und Doluschitz (2019) haben gezeigt, dass sich die gesellschaftlichen Werte wie Demokratie, Solidarität, Transparenz oder Nachhaltigkeit (Zukunftsinstitut, 2020) in Genossenschaften wiederfinden. Diese Werte

lassen sich grundsätzlich mit dem Genossenschaftsgedanken und den genossenschaftlichen Prinzipien gut vereinen. Für Genossenschaften besteht Potenzial, sich über diese Werte zu differenzieren (Breuning und Doluschitz, 2019). Dazu müssen diese Werte aber auf der internen und der externen Ebene der Genossenschaften revitalisiert werden. Dies bedeutet ganz konkret, die Mitgliederbindung und die interne Kommunikation zwischen den Mitgliedern, der Geschäftsführung und den Gremien zu stärken. Die Werte können darüber hinaus extern für die stabile Positionierung der Genossenschaft als Gemeinschaftsunternehmen und in der Kommunikation nach außen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen am Markt eingesetzt werden (Ringle, 2013). Um dies im Rahmen der Markenführung zu nutzen, können die entsprechenden Werte, durch die sich auch die Mitglieder in der Genossenschaft vertreten fühlen, gesammelt und priorisiert werden. Anschließend können diese gemeinsamen Werte in den Vordergrund gestellt und in die Markenidentität integriert werden. Durch die Vielzahl der Mitglieder können Genossenschaften ihre Mitglieder als sogenannte Wertebotschafter ("Brand ambassadors") einsetzen. Dies bietet eine Möglichkeit, die gesellschaftlichen Werte, die in den Winzergenossenschaften auffindbar sind und gelebt werden, nach außen zu tragen und die Konsumenten stärker emotional an die Genossenschaft zu binden.

Als Limitation der Studie kann der qualitative Forschungsansatz verstanden werden. Da bisher nur ein begrenztes Wissen zu dem untersuchten Thema vorhanden war, wurde bewusst ein explorativer Ansatz gewählt und dementsprechend zwei qualitative, nicht-repräsentative Studien im Jahr 2013 und 2019 durchgeführt, deren Ergebnisse sich ergänzen. Um ein breites Spektrum an Perspektiven abzudecken, wurden Geschäftsführer und geschäftsführende Vorstände von Winzergenossenschaften unterschiedlicher Größe und Regionen ausgewählt. Im Rahmen weiterer Forschung kann ein quantitativer Ansatz zur Überprüfung der erarbeiteten Ergebnisse verwendet werden. Ein sektorübergreifender Beitrag, welcher die Herausforderungen an die Markenführung von Genossenschaften in anderen Sektoren untersucht und mit den Ergebnissen dieses Beitrags vergleicht, kann aufzeigen, inwiefern die erarbeiteten Ergebnisse auf andere Sektoren übertragbar sind.

Literatur

- Aiassa, P., Baltes, M., Danner, S., Frischen-gruber, H., Horvath, R., Klotz, W. und Vacca, A.** 2018: Successful Wine Cooperatives: Field Reports from Cooperative Managers in Austria, Italy, and Germany. *Journal of Wine Economics* 13 (3): 243–259.
- Bijman, J. und Iliopoulos, C.** 2014: Farmers' Cooperatives in the EU: Policies, Strategies, and Organization. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 497-508.
- Bijman, J., Iliopoulos, C., Poppe, K. J., Gijssels, C., Hagedorn, K., Hanisch, M., Hendrikse, G. W., Köhl, R., Ollila, P., Pyykkönen, P. und van der Slangen, G.** 2012: Support for Farmers' Cooperatives. Final Report. European Commission.
- BMEL** 2018: Ertragslage im Garten- und Weinbau 2018. Statistik und Berichte des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft.
- Breuning, S. und Doluschitz, R.** 2019: Societal Values in Germany – an Aspect of Cooperative Management? *International Journal of Co-operative Accounting and Management* 2 (1): 19.
- Burmann, C., Halaszovich, T. F., Piehler, R. und Schade, M.** 2018: Identitätsbasierte Markenführung. Grundlagen - Strategie - Umsetzung - Controlling. Lehrbuch. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Burmann, C., Meffert, H. und Koers, M.** 2005: Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements. In: Meffert, H., C. Burmann und M. Koers (Hrsg.): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*. Meffert-Marketing-Edition. Gabler, Wiesbaden.
- Capitello, R. und Agnoli, L.** 2009: Development of strategic options for Italian wine cooperatives through a new membership integration pattern. 113th Seminar, September 3-6, 2009, Chania, Crete, Greece 57656, European Association of Agricultural Economists.
- Cook, M. L.** 1995: The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. *American Journal of Agricultural Economics* 77 (5): 1153–1159.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V.** 2017: Statistischer Bericht 2017.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V.** 2019: Zahlen und Fakten. Kennzahlen 2018. Zusammensetzung in den Warenbereichen. In: <https://www.raiffeisen.de/presse/zahlen-und-fakten>. Abruf: 10.2.2020.
- Deutscher Raiffeisenverband e.V.** 2020: Anzahl der Genossenschaftsmitglieder, bewirtschaftete Fläche, Anzahl der Winzergenossenschaften. Anmerkung: Die Werte wurden nicht vom DRV erhoben, sondern auf Grundlage einer Abfrage bei drei Regionalverbänden zusammengestellt. Auskunft per Email (Juni 2020).
- Dilger, A.** 2005: Prinzipal-Agenten-Probleme im deutschen Weinbau. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 55 (55): 179–189.
- Esch, F.-R.** 2018: Strategie und Technik der Markenführung. Franz Vahlen, München.
- Euromonitor** 2020: Passport Wine in Germany. August 2020. Euromonitor International Ltd.
- Frick, B.** 2004: Does Ownership Matter? Empirical Evidence from the German Wine Industry. *Kyklos* 57 (3): 357–386.
- Frick, B.** 2017: Some Cooperatives Produce Great Wines, but the Majority Does Not: Complementary Institutional Mechanisms to Improve the Performance of an Indispensable Organizational Form. *Journal of Wine Economics* 12 (4): 386–394.
- Fulton, M.** 1995: The Future of Canadian Agricultural Cooperatives: A Property Rights Approach. *American Journal of Agricultural Economics* 77 (5): 1144–1152.
- Gerke, C.** 2020: Größe zählt (nicht). WGs-Strukturen. *Weinwirtschaft* (14): 16-20.

Hanf, J. H. und Schweickert, E. 2007: Changes in the wine chain-Managerial challenges and threats for German wine co-ops. AAWE Working Paper No. 7. American Association of Wine Economics.

Hanf, J. H. und Schweickert, E. 2014: Cooperatives in the balance between retail and member interests: the challenges of the German cooperative sector. *Journal of Wine Research* 25 (1): 32–44.

Höhler, J. und Kühn, R. 2018: Dimensions Of Member Heterogeneity In Cooperatives And Their Impact On Organization – A Literature Review. *Annals of Public and Cooperative Economics* 89 (4): 697–712.

Klein, R. 2020: Kann der Handel Marke? *Weinwirtschaft* (5): 16–19.

Krieger, C., Hanf, J.H. und Belaya, V. 2014: Markenbildung und -führung bei Winzergenossenschaften: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung. *Berichte über Landwirtschaft - Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft*, Band 92, Heft 3, Dezember 2014: 1–23.

Mayer, H. O. 2012: Interview und schriftliche Befragung. *Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. Oldenbourg, München.

Mayring, P. 2010: *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Studium Paedagogik. Beltz, Weinheim.

Meininger's Wine Business International 2018: The Wine Co-operative. Co-operatives are the backbone of wine production in many European regions. *Meininger's Wine Business International* (3): 22–25.

Pennerstorfer, D. und Weiss, C. R. 2013: Product quality in the agri-food chain: do cooperatives offer high-quality wine? *European Review of Agricultural Economics* 40 (1): 143–162.

Picot, A. 1984: Verfügungsrechte und Wettbewerb als Determinanten des Verwaltungsbereichs von Organisationen. In: Boettcher, E., P. Herder-Dorneich und K.-E. Schenk (Hrsg.): *Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie*, Heft 3. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), Tübingen: 198–222.

Pilz, H. 2020: Die Weinkünstler. *Weinwirtschaft* (3): 50–51.

Postmann, K. und Rabong, G. 2019: Winzergenossenschaften in Österreich. *Forschungsinstitut für Kooperationen und Genossenschaften, Wirtschaftsuniversität Wien*. In: <https://www.wu.ac.at/ricc/geno-schafft/aktuelle-blogbeitraege/detail/winzergenossenschaften-in-oesterreich-final>. Abruf: 5.2.2021.

Proschwitz, T. und Hanf, J. H. 2015: Barrieren der Markenführung bei Winzergenossenschaften. In: *38th World Congress of Vine and Wine (Part 2)*. EDP Sciences, Les Ulis, France: 7003.

Ringle, G. 2013: Genossenschaftliche Werte und deren Nutzen. In: *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 63 (2).

Schramm, M. und Taube, M. 2004: Private Ordering of Corrupt Transactions: The Case of Chinese Guanxi-Networks and Their Challenge by a Formal Legal System. In: *Lambsdorff, J., M. Schramm und M. Taube (Hrsg.): Corruption and the New Institutional Economics*. London, New York.

Veloutsou, C. und Delgado-Ballester, E. 2018: New challenges in brand management. *Spanish Journal of Marketing - ESIC* 22 (3): 254–271.

Weinwirtschaft 2019: Erstes Gemeinschaftsprojekt. In: <https://www.meininger.de/wein/produkte/erstes-gemeinschaftsprojekt>.

Zukunftsinstitut 2020: Die Megatrend-Map. In: <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-megatrend-map/>. Abruf: 7.1.2021.

Eingelangt am 8. Februar 2021