

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-Auermann*, 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

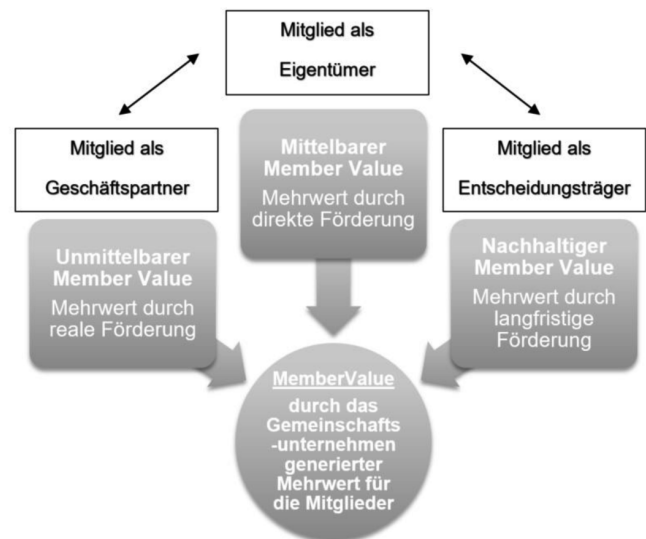
2.1 Forschungsrahmen

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 Indikators mit Hilfe einer sechsstufigen 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

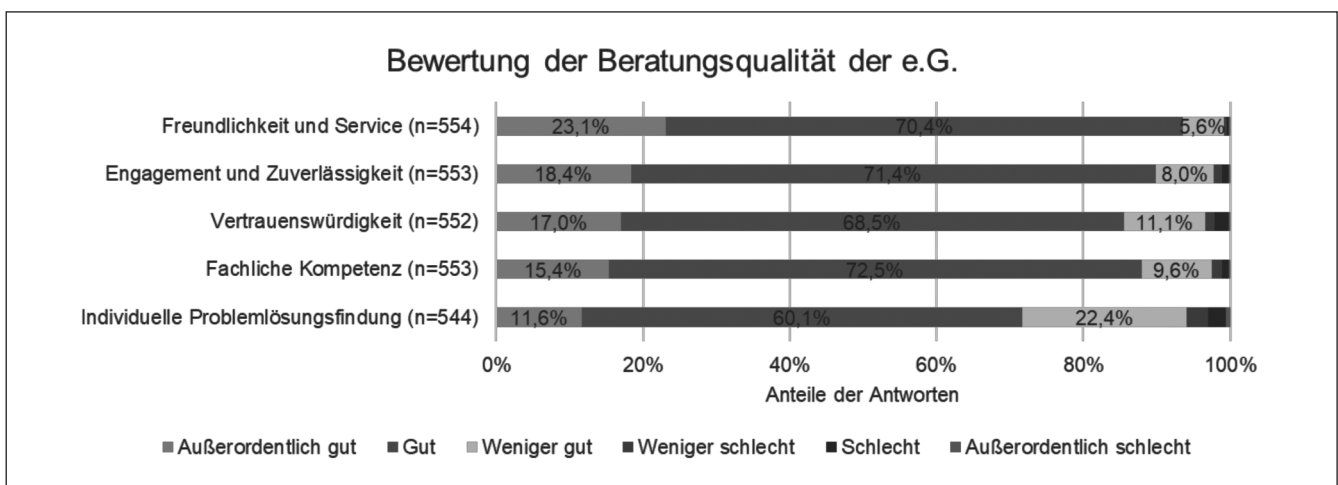
Altersgruppen hinweg aufweisen. Genau 8 % der Arbeitnehmer sind unter 22 Jahre alt. Die Altersklasse der 22- bis 35-Jährigen ist bei den Mitarbeitern mit 32 % am stärksten vertreten, dicht gefolgt von den 36 bis 49-Jährigen und den über 49-Jährigen (30 % bzw. 31 %, n=1.003). Nach dem Vergleich von Alter, 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 Hauptidebetrieben 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 entgegen gewirkt 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 Hauptidebetriebe, so dass sie ihre erworbenen Qualifikationen auf ihren Betrieb übertragen

können. Choice-Experimente könnten eine Methode für zukünftige Forschung sein, um Landwirtpreferenzen 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 Linnios 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 Ernährungswirtschaft 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 maitresse 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) *Unser 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-Auvermann, 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 Ratingskalen 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).