

# Erfolg durch Sympathie

**ZUSAMMENARBEIT**  
**Das persönliche Verhältnis**  
**zwischen Kooperationspartnern**  
**spielt im Weinbau eine wichtige**  
**Rolle für Geschäftsbeziehungen.**

**Text:** Linda Bitsch und Jon Hanf, Hochschule Geisenheim

**D**ie Strukturen innerhalb der deutschen Weinbranche sind im Wandel. Es ist davon auszugehen, dass Weinproduzenten mit einer größeren Reputation mehr Absatzmöglichkeiten durch eine größere Nachfrage haben und stärker in Marken-Strategien investieren. Dazu benötigen sie mehr Trauben für eine größere Produktion, die sie sich durch Zukauf von Trauben/Most/Wein von anderen Marktteilnehmern sichern. Zukauf bietet den Betrieben eine größere Flexibilität und weniger Risiko als die Investition in eigene Flächen. Dementsprechend konnte bereits in Vorstudien gezeigt werden, dass es mehr und mehr Kooperationen innerhalb der Wertschöpfungskette gibt. Die Weinproduzenten reagieren auf die Entwicklungen des Marktes und treten ihnen mit Kooperationen entgegen. In verschiedenen Studien hat der Lehrstuhl für International Marketing Management der Hochschule Geisenheim untersucht, wer Kooperationen eingeht und wie diese ausgestaltet werden (Artikel hier-

zu in den älteren ddw Ausgaben 23/2020; 24/2019; 22/2019; 20/2019). In einer weiteren Studie wurde jetzt untersucht, welche Faktoren, neben rationalen Faktoren, auf die Kooperationsentscheidungen einwirken.

## **VERSCHIEDENE KOOPERATIONSFORMEN PRAKTIZIERT**

Auf der einen Seite gehen Weinproduzenten zunehmend mehr Kooperationen mit Zulieferern ein. Diese Kooperationen werden in der Branche meist als »Zukauf« bezeichnet. Hierbei arbeiten Trauben-, Most-, oder Weinproduzenten (Vermarktung der eigenen Rebfläche), Kellereien (keine eigene Rebfläche) oder auch Weinkommissionäre mit anderen Weinproduzenten zusammen. Auf der anderen Seite ist ersichtlich, dass Weinproduzenten, eben nicht nur mit Zulieferern kooperieren, sondern auch mit den Absatzpartnern enger zusammenarbeiten. Nicht selten sind die Kooperationen mit Handelspartnern der ausschlaggebende Treiber, dass Weinproduzenten in Zulieferer-Kooperationen einsteigen. Stellvertretend für die

Vielzahl der Fälle, sei hier beispielhaft die Kooperation zwischen dem Weingut Robert Weil und Edeka genannt, die zur erfolgreichen Einführung der gemeinsamen Marke Robert Weil Junior führte. Für die Produktion der Marke ist das Weingut Robert Weil eine Zusammenarbeit mit der Adam Trautwein Kellerei eingegangen, die wiederum mit Vertragswinzern zusammenarbeiten. Die Kooperation zwischen dem Weingut Robert Weil und Edeka als Handelspartner hat zu weiteren Kooperationen im Zuliefererbe- reich geführt (WW/5-2017).

Es zeigt sich, dass nicht nur Weingüter oder Weinkellereien stärker auf Kooperationen setzen. Auch im Bereich der Winzergenossenschaft ist dieser Trend vermehrt zu erkennen. Das Genossenschaftsprinzip basiert seit jeher auf Zusammenarbeit. Die Führungsriege der Genossenschaften arbeitet eng mit den Mitgliedsbetrieben zusammen. Auch in Teilen wird zwischen den Mitgliedsbetrieben kooperiert bspw. in Form von Maschinenkooperationen. Zusätzlich ist hier ebenfalls zu sehen, dass Genossenschaften unterei-

inander kooperieren (bspw. Export Initiative - German Wine Group GWG GmbH oder die Wein-Allianz), stärker mit Handelspartner arbeiten (bspw. Winzergenossenschaft Mayschoss-Altenahr und Dagernova Weinmanufaktur gemeinsamer Wein Spätburgunder »Ahr<sup>2</sup>«, der exklusiv für Rewe West hergestellt wurde) oder aber auch mit weiteren Traubenproduzenten außerhalb der Genossenschaft. Um den Marktanforderungen gerecht zu werden, haben manche Genossenschaften ein (Wein-)Handelshaus gegründet - ähnlich wie dies »zukaufende« Weingüter etabliert haben. Dabei setzen manche auch auf verstärkte Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern, um die Risiken des schwankenden freien Marktes abzufedern.

### WER KOOPERIERT?

In der deutschen Weinbranche sind fast 100 Prozent der Betriebe als kleine oder mittlere Unternehmen eingestuft. Darunter fällt auch der Großteil der Genossenschaften. Die überwiegende Mehrheit der Betriebe ist inhabergeführt und ein Drittel der Belegschaft gehört zur Familie. Rund 53 Prozent der Belegschaft sind Saisonarbeitskräfte und nur 14 Prozent sind dauerhafte familienfremde Arbeitskräfte (Statistisches Bundesamt 03.08.2017). Da die meisten Unternehmen in der Weinbranche in Familienbesitz sind, werden Kooperationsentscheidungen oft von einer einzelnen Person oder in weniger Fällen von einem kleinen Kreis an Personen gefällt. Dementsprechend entscheidet in der Regel eine Person (oder sehr wenige Personen) mit welchen Partnern zusammengearbeitet wird.

In der Wirtschaftstheorie wird davon ausgegangen, dass geschäftliche Entscheidungen rational gefällt werden. Das heißt Entscheidungen werden rein im Hinblick auf den Nutzen für das Unternehmen unter Berücksichtigung aller Alternativen gefällt. Unter Nutzen wird meist die Gewinnmaximierung bzw. der monetäre Vorteil gesehen. Demnach wird mit der Partei kooperiert, die für den eigenen Betrieb den größtmöglichen Vorteil bringt. Außerdem wird angenommen, dass persönliche Einflüsse (bspw. persönliche Abneigungen gegen Kooperationspartner) einzelner Entscheider (Manager) nicht ins Gewicht fallen, da Entscheidungen von mehreren Personen (bspw. der gesamten Führungsriege) getroffen werden. Da die meisten Entscheidungen in der Wein-

branche von einzelnen Personen getroffen werden, ist davon auszugehen, dass persönliche Einflüsse durchaus bei Entscheidungen mitschwingen.

### KOOPERATIONEN AM EHESTEN IM NAHEN UMFELD

In einer Vorstudie in Form von Interviews mit Weingütern, Kellereien, Traubenproduzenten und Genossenschaften haben wir herausgefunden, dass Kooperationen vornehmlich im nahen Umfeld des Weinbaubetriebes etabliert werden. Bei den eingegangenen Kooperationen handelt es sich meist um Partner, die man persönlich kennt. Dies können zum einen berufsspezifische Berührungspunkte sein bspw. durch den ansässigen Bauern- und Winzerverband oder durch gesellschaftliche Institutionen wie bspw. Gemeinderat und Vereine jeglicher Art, aber auch eine gemeinsame Vergangenheit bspw. gemeinsamer Kindergarten/Schulbesuch oder Verflechtungen über andere Familienmitglieder wie Ehegatten und Kinder sein. In diesen Interviews hat sich gezeigt, dass insbesondere Einflüsse wie Fairness-Bedenken, die bereits bestehende Beziehungsdauer (ob geschäftlich oder privat), Charaktereigenschaften des Partners (wie bspw. Sympathien), und Emotionen (wie bspw. Zufriedenheit, Glück etc.) Einfluss nehmen. Es hat sich bestätigt, dass das persönliche Verhältnis Einfluss auf geschäftliche Entscheidungen nehmen kann und Kooperationsentscheidungen somit nicht mehr nur rein rational getroffen werden.

### WELCHE FAKTOREN BEEINFLUSSEN KOOPERATIONSENTSCHEIDUNGEN?

Die in der Vorstudie ermittelten verschiedenen Einflussfaktoren wurden im nächsten Schritt für die Hauptstudie modelliert, um herauszufinden ob und wie diese Einflussfaktoren auf Kooperationsentscheidungen wirken. Um potenzielle Teilnehmer/innen zu erreichen, wurden zum einen Mailadressen aus unterschiedlichen Weinführern gesammelt. Die Weinführer wurden ausgewählt, weil die aufgenommenen Unternehmen auf Reputationsaufbau setzen. Wir haben uns für eine gezielte Stichprobe entschieden, da wir davon ausgehen, dass es einen Zusammenhang zwischen Erfolg und dem Engagement in Kooperations-Beziehungen gibt. Insgesamt haben 203 Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen. Von unseren Be-



## NEUES FORMAT

- monatliche Themenverkostungen für noch mehr Reichweite
- Ausführliche Rückmeldung zu Ihrer Spirituose
- Auszeichnung mit den bekannten ISW-Medaillen
- Ausführliche redaktionelle Begleitung in unseren Fachmagazinen
- Neue Online-Formate wie Produktvideos, Verkostungen und Präsentationen

[www.spirituosen-wettbewerb.de](http://www.spirituosen-wettbewerb.de)



### OBST (BRÄNDE, GEISTE, LIKÖRE)

Anmeldung bis 26.02.2021

Online: [bit.ly/ISW2021-03](http://bit.ly/ISW2021-03)

### GIN

Anmeldung bis 01.04.2021

Online: [bit.ly/ISW2021-04](http://bit.ly/ISW2021-04)

### APERITIF UND ALKOHOLFREI

Anmeldung bis 30.04.2021

Online: [bit.ly/ISW2021-05](http://bit.ly/ISW2021-05)

fragten waren 66,1 Prozent männlich, 33,3 Prozent weiblich und 0,6 Prozent machten keine Angaben zum Geschlecht. Fast zwei Drittel der Befragten (60,9 %) sind Inhaber eines Weinbaubetriebs. Die anderen 39,1 Prozent der Befragten arbeiteten als Geschäftsführer, Betriebsleiter, Kellermeister / Oenologen, Außenbetriebsleiter oder als Verkaufsleiter. Nur ein kleiner Teil - 14 Befragte - arbeiteten in keiner der zuvor genannten Führungspositionen. Fast alle Befragten arbeiteten für ein Weingut (91,4 %). Weitere Betriebsformen waren Kellereien (ohne eigene Rebfläche), Traubenerzeuger, Winzergenossenschaften und Erzeugergemeinschaften (zusammen 8,6 %). Die Mehrheit der Befragten kam aus Deutschland (89,1 %), gefolgt von Österreich (6,9 %), der Schweiz (2,3 %) und Italien/Südtirol (1,7 %).

In der Wirtschaftstheorie wird davon ausgegangen, dass die Entscheidungen immer zum Wohle des Betriebes getroffen werden und unabhängig sind von persönlichen/privaten Beziehungen sowie Persönlichkeitseinflüssen. Unsere Studie hat gezeigt, dass dem nicht so ist. Die Ergebnisse zeigten, dass die persönliche Beziehung und die Persönlichkeit des Kooperationspartners einen Einfluss auf die getroffenen Entscheidungen innerhalb der Kooperation besitzen, auch wenn alle anderen Parameter der Kooperation identisch blieben. Demnach werden Entscheidungen nicht nur rational getroffen. Vielmehr werden die Entscheidungen auch durch persönliche Beziehungen und Persönlichkeitsmerkmale beeinflusst. In unserer Studie, die die Beziehung zwischen einem Weingut und einem Traubenproduzenten thematisierte, hatten alle untersuchten Faktoren einen Einfluss auf die Entscheidung. Die Stärke des Einflusses variierte jedoch. Wir untersuchten wie sich die Einflussfaktoren auf die zukünftige Kooperationsbereitschaft auswirkte, unter der Annahme, dass der Traubenproduzent nicht die vereinbarte Menge liefern konnte.

Insbesondere zwei Faktoren waren in der Kooperationsbeziehung zwischen Weingut und Traubenproduzent besonders wichtig. Dies war zum einen das Fairnessempfinden und zum anderen die Länge der Beziehung. Die getroffenen Entscheidungen in der Kooperation veränderten sich, wenn die Fairnessnorm des Entscheiders verletzt wurde. Empfinden der Weingutsbesitzer das Verhalten des Traubenproduzenten als unfair -

## FRAGEN DER STUDIE:

Treffen Kooperationspartner andere Entscheidungen ...

- » wenn sie ihren Kooperationspartner sympathisch/nicht sympathisch finden?
- » wenn sie ihren Kooperationspartner in anderen Positionen als verlässlich/nicht verlässlich erlebt haben?
- » wenn sie ihren Kooperationspartner als fairen/unfairen Kooperationspartner wahrnehmen?
- » wenn sie schon lange/kurz mit ihrem Kooperationspartner zusammenarbeiten?
- » wenn sie mit ihrem Kooperationspartner positive/negative Emotionen verbinden?
- » wenn sie glauben, dass sie im Notfall auch ohne ihren Kooperationspartner auskommen?

auch wenn er sich zuvor selbst unfair verhielt - so nahm die Kooperationsbereitschaft signifikant ab. Wesentlich stärker als bei einer fair empfundenen Kooperation. Unterschiedliche Entscheidungen gab es auch in Abhängigkeit der bereits bestehenden Kooperationslänge. Je länger die Kooperation zwischen den Parteien bestand, desto wohlwollender waren die Entscheidungen. Das heißt je länger die Beziehung schon bestand, desto größer war die Kooperationsbereitschaft, trotz nicht gelieferter Menge. Dies lässt sich wahrscheinlich dadurch erklären, dass durch die vorangegangene Kooperationszeit bereits Vertrauen aufgebaut wurde. Zusätzlich gibt es vermutlich eine eingespielte Routine und über die Jahren, konnten beide Seiten die Anforderungen (wie bspw. Qualitätsstandards, Leseroutine etc.) an die Kooperation gegenseitig kennenlernen. Die Kooperation vorschnell zu beenden, würde bedeuten, dass neue Ressourcen benötigt werden, um alternative Kooperationspartner zu identifizieren und zu engagieren. Zusätzlich müssen sich in einer neuen Kooperation die Partner erst kennenlernen und Vertrauen aufbauen.

Es ist davon auszugehen, dass Betriebe, die Kooperationspartner suchen, auch Faktoren wie Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Ehrlichkeit, Worttreue, Verlässlichkeit etc.)

oder Engagement in Ehrenämtern in die Auswahl von Partnern miteinbeziehen. Dieser Umstand kann von Kooperationsuchenden genutzt werden.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass das persönliche Verhältnis zwischen Kooperationspartnern eine Rolle spielt. Dabei muss ein persönliches Verhältnis die Geschäftsbeziehung nicht nur negativ beeinflussen. Es kann auch die Geschäftsbeziehungen verstärken, indem Sympathien oder Emotionen zu einer Übererfüllung der Vereinbarungen führen. Umgekehrt kann ein persönliches Verhältnis, aber auch dazu führen, dass Problemen innerhalb der Kooperation nur mit halbherzigen Entscheidungen begegnet wird, da man den Kooperationspartner nicht vor den Kopf stoßen möchte. Die Schwierigkeit besteht darin, dass wie zu Beginn dargelegt, im Weinbereich häufig geschäftliche und gesellschaftliche Beziehungen miteinander verflochten sind. Der soziale Kontext schwingt in Geschäftsbeziehungen immer mit. Dabei ist es wichtig, zu beachten: Es beeinflusst nicht nur die gesellschaftliche Beziehung, die Geschäftsbeziehung, sondern die Geschäftsbeziehung kann auch die gesellschaftlichen Beziehungen beeinflussen. Es ist deshalb ratsam, dass sich Kooperationspartner im geschäftlichen und im gesellschaftlichen Rahmen darüber im Klaren sind, dass ihr Verhalten stets Auswirkungen hat.

Kooperationspartner sollten sich dessen bewusst sein. Eine klare Trennung zwischen geschäftlicher und gesellschaftlicher Beziehung ist nicht immer möglich. In geschäftlichen Situationen in denen bspw. Emotionen involviert sind, sollten Entscheidungen zeitversetzt getroffen werden, um eine möglichst rationale Entscheidung für den Betrieb zu ermöglichen. Alternativ kann auch das zu Rate ziehen »nicht-involvierter« Personen dabei helfen, die Geschäftsentscheidung objektiv(er) zu treffen.

Die Ergebnisse dieser Studie erlauben einen ersten Einblick in die Beziehungsstrukturen. Es ist anzunehmen, dass neben den genannten Einflussfaktoren, weitere existieren, die die Kooperationsentscheidungen beeinflussen. Hierzu ist in Zukunft noch mehr Forschung notwendig. Außerdem ist bisher noch ungeklärt, wie stark der Einfluss der einzelnen Faktoren auf die Entscheidung wirkt. Hierin liegt zukünftiges Forschungspotential. ◀