



# **Berichte über Landwirtschaft**

Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft

**BAND 104 / Ausgabe 1**

**Agrarwissenschaft**  
**Forschung**  

---

**Praxis**

# Robust, Anpassungs- und Wandlungsfähig? Die Resilienz von landwirtschaftlichen Warengenossenschaften im Fokus – Eine deskriptive Analyse

Hendrik Wever, Vanessa Bonke, Lorenz Schmidt, Marius Michels

## 1 Einleitung

## 2 Material und Methoden

### 2.1 Fragebogendesign

### 2.2 Datenerhebung

## 3 Ergebnisse und Diskussion

### 3.1 Deskriptive Ergebnisse zur Stichprobe

### 3.2 Deskriptive Ergebnisse zu den Erfahrungen der Mitgliedschaft in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen

### 3.3 Deskriptive Ergebnisse zur wahrgenommenen Resilienz der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen

## 4 Schlussfolgerungen

# 1 Einleitung

Vor rund 170 Jahren gründeten die deutschen Sozialreformer Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch die ersten landwirtschaftlichen Genossenschaften, um wirtschaftliche und soziale Probleme der ländlichen Bevölkerung durch freiwillig organisiertes, kollektives Handeln zu lösen (RINGLE, 2007). Trotz ihrer langen Geschichte und weiten Verbreitung unterscheiden sich Genossenschaften in wichtigen Aspekten von anderen Unternehmensformen. Im Unterschied zu anderen Unternehmensformen (HILL & DOLUSCHITZ, 2014; GROSSKOPF et al., 2017) sind die urdemokratische Organisationsform sowie die dazugehörigen genossenschaftlichen Grundprinzipien der Selbsthilfe, der Selbstverantwortung und der Selbstverwaltung zentrale Elemente einer Genossenschaft (EDEL et al., 2023). Diese Prinzipien waren von Anfang an in der genossenschaftlichen Grundidee verwurzelt und bilden bis heute einen besonderen Mehrwert für die Mitglieder (BREUNING UND DOLUSCHITZ, 2020; RINGLE, 2007). Aus wirtschaftlicher Sicht sehen sich Genossenschaften als nachhaltig, da sie eine langfristig stabile, bedarfsorientierte, risikoaverse sowie regional verankerte und wirkungsvolle Wirtschaftsweise verfolgen (SCHMALE, 2019). Insbesondere in Umbruchs- und Krisenzeiten haben Genossenschaften vielfach ihre Stabilität, Anpassungsfähigkeit und Fähigkeit zur Entwicklung geeigneter Lösungen unter Beweis gestellt (ELSEN, 2022). ADAMS et al. (2016) sowie SCHMALE (2019) stellen fest, dass sich Genossenschaften stets als besonders widerstandsfähig und resilient erwiesen haben.

Die Europäische Kommission betont 2020 die Notwendigkeit, die Resilienz des europäischen Landwirtschafts- und Ernährungssystems entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu stärken (EUROPEAN KOMMISSION, 2020). Die Funktionsweise der landwirtschaftlichen Systeme wird durch den sozioökonomischen Kontext beeinflusst, in den sie eingebettet sind, einschließlich der Faktor- und Produktmärkte, Genossenschaften, Finanzinstitute und politischen Rahmenbedingungen (NICHOLAS-DAVIES et al., 2021). Dabei spielt der Landhandel als Teil der landwirtschaftlichen Wertschöpfungskette eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung der Funktionsfähigkeit landwirtschaftlicher Systeme (HANF & KÜHL, 2005; SCHULZE, 2012; GOLLISCH & THEUVSEN, 2015). Insbesondere landwirtschaftliche Warengenossenschaften, als Form des genossenschaftlich organisierten Landhandels, haben eine zentrale Rolle im Agrarsektor, da sie als Schnittstelle zwischen Landwirten und Märkten fungieren (HOLSTEN & KÜHL, 1991) und die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien in einem spezifischen wirtschaftlichen Kontext umsetzen. Die Resilienz landwirtschaftlicher Warengenossenschaften hat somit direkte Auswirkungen auf die Resilienz ihrer Mitgliedsbetriebe und damit auf die der regionalen Landwirtschaft.

Der Begriff geht ursprünglich auf HOLLING (1973) zurück und beschreibt konzeptionell die Fähigkeit von Ökosystemen, Veränderungen oder Störungen zu tolerieren, ohne dabei ihre ursprüngliche Struktur zu ändern. Inzwischen taucht der Begriff Resilienz auch immer öfter in wissenschaftlichen und

politischen Debatten auf (DARNHOFER, 2014). Resilienz ist nach FOLKE et al. (2010) die Fähigkeit eines Systems, Störungen zu absorbieren und sich während des Wandels so zu reorganisieren, dass es im Wesentlichen dieselbe Funktion, Struktur, und damit seine Identität beibehält. MEUWISSEN et al. (2019) prägten den Begriff Resilienz für die Landwirtschaft und definieren sie als die Fähigkeit, die Erbringung von Funktionen trotz komplexer wirtschaftlicher, ökologischer, sozialer und institutioneller Schocks und Belastungen zu gewährleisten. Dies wird durch die, ebenfalls durch MEUWISSEN et al. (2019) definierten, Resilienzkapazitäten *Robustheit*, *Anpassungsfähigkeit* und *Wandlungsfähigkeit* ermöglicht. Robustheit ist die Fähigkeit des landwirtschaftlichen Systems, Stress und (un)erwarteten Schocks kurzfristig standzuhalten. Anpassungsfähigkeit bezieht sich auf die Kapazität, die Zusammensetzung der Betriebsmittel, der Produktion, der Vermarktung und des Risikomanagements als Reaktion auf Entwicklungen und Krisen zu ändern, ohne dabei die Strukturen und Identität des landwirtschaftlichen Systems zu verändern. Wandlungsfähigkeit ist hingegen die Fähigkeit, die interne Struktur der landwirtschaftlichen Systeme als Reaktion auf schwere Schocks oder anhaltende Belastungen, die ein normales Wirtschaften unmöglich machen, ausschlaggebend zu verändern. Resilienzattribute sind zugrunde liegende Systemmerkmale oder Ressourcen, die diese Kapazitäten ermöglichen oder stärken (MEUWISSEN et al., 2019). Diese drei Kapazitäten sind ebenso für landwirtschaftliche Warengenossenschaften von entscheidender Bedeutung, da sie die unterschiedlichen Ebenen der Resilienz abdecken, die eine landwirtschaftliche Warengenossenschaft benötigt, um erfolgreich zu bestehen:

1. **Robustheit:** Die Fähigkeit, kurzfristige Schocks und Stressfaktoren zu überstehen, ist essenziell für landwirtschaftlichen Warengenossenschaften, die ebenso oft wie landwirtschaftliche Betriebe mit saisonalen Schwankungen und Marktvolatilität konfrontiert sind.
2. **Anpassungsfähigkeit:** Anpassungsfähigkeit ist besonders wichtig, um auf sich ändernde Marktbedingungen, technologische Innovationen und regulatorische Veränderungen zu reagieren.
3. **Wandlungsfähigkeit:** Schließlich stellt die Wandlungsfähigkeit sicher, dass die landwirtschaftliche Warengenossenschaft auch auf tiefgreifende und anhaltende Veränderungen reagieren kann, indem sie ihre interne Struktur und ihr Geschäftsmodell grundlegend anpasst.

Resilienz ist ein latentes Konzept (CLARE et al., 2017), welches auch als wahrgenommene Resilienz operationalisiert werden kann (JONES & D'ERRICO, 2019; SPIEGEL et al., 2021). SPIEGEL et al. (2021) definieren die wahrgenommene Resilienz landwirtschaftlicher Betriebe in Anlehnung an JONES & TANNER (2017) als kognitive Bewertung der Fähigkeit zur Anpassung und Wandlungsfähigkeit sowie der Wahrnehmung ihrer Robustheit. Trotz der Bedeutung des Landhandels für die Landwirtschaft (KÜHL & HANF, 1985; HÖHLER & KÜHL, 2014; GOLLISCH & THEUVSEN, 2015), der den Genossenschaften zugesprochenen Resilienz (BIRCHALL & KETILSON 2009; ADAMS et al., 2016; SCHMALE, 2019; ELSSEN 2022) sowie der

Bedeutung der Mitgliederpartizipation (BIRCHALL & KETILSON, 2009) existieren bislang kaum empirische Untersuchungen zur wahrgenommenen Resilienz landwirtschaftlicher Warengenossenschaften aus der Perspektive ihrer Mitglieder. Insbesondere fehlt eine Analyse, die die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien als organisationsspezifische Resilienzattribute systematisch in die Betrachtung der wahrgenommenen Resilienz integriert. Damit bleibt bislang weitgehend ungeklärt, inwieweit die für Genossenschaften charakteristischen institutionellen und normativen Strukturen zur Wahrnehmung ihrer Resilienz durch die Mitglieder beitragen. Die gemeinsamen genossenschaftlichen Werte und Prinzipien (z. B. Solidarität) tragen zur Bildung von sozialem Kapital (z. B. Bindungen und Beziehungen zwischen Mitgliedern) bei, welches wiederum zur Resilienz beiträgt (Williams et al., 2017). Im Sinne von Meuwissen et al. (2019) können genossenschaftliche Werte und Prinzipien daher als Resilienzattribute verstanden werden, da sie systemische Eigenschaften darstellen, die die Entwicklung und Ausprägung der Resilienzkapazitäten Robustheit, Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit begünstigen.

Die wahrgenommene Resilienz ist insbesondere für landwirtschaftliche Warengenossenschaften von hoher Relevanz, da Genossenschaften in besonderem Maße auf das Vertrauen, die Beteiligung und die kollektive Entscheidungsfähigkeit ihrer Mitglieder angewiesen sind. Aufgrund der genossenschaftlichen Prinzipien der Selbsthilfe und Selbstverwaltung (EDEL et al., 2023), spielt die Wahrnehmung der Mitglieder eine zentrale Rolle für die Umsetzung organisationaler Strategien. Wenn Mitglieder ihre Genossenschaft als robust, anpassungsfähig und wandlungsfähig wahrnehmen, kann dies die Bereitschaft stärken, notwendige Anpassungen und Veränderungen mitzutragen. Die Wahrnehmung organisationaler Resilienz kann somit als ein potenziell selbstverstärkender Mechanismus verstanden werden: Eine als resilient wahrgenommene Genossenschaft fördert das Engagement ihrer Mitglieder, was wiederum die tatsächliche Resilienz der Organisation stärken kann. Ebenso ist vor dem Hintergrund sinkender Mitgliederzahlen in ländlichen Genossenschaften – von 415.000 Mitgliedern in den 2.012 ländlichen Genossenschaften (STAPPEL, 2019) zu 381.000 Mitgliedern in 1.858 ländlichen Genossenschaften (STAPPEL, 2023) – die Analyse der Mitgliederperspektive von Bedeutung. Die Zufriedenheit und das Engagement der Mitglieder sind zentrale Faktoren für ihre langfristige Bindung an die Genossenschaft und können damit einen wichtigen Beitrag zur Stabilität und Resilienz der Organisation leisten. Jedoch gibt es bisher keinen Beitrag, der die Zufriedenheit der Mitglieder sowie die Sicht auf ihr Engagement für landwirtschaftlichen Warengenossenschaften erfasst hat.

Vor diesem Hintergrund verfolgt dieser Beitrag mehrere Zielstellungen: i) quantitative Erfassung der Zufriedenheit und des Engagements der Mitglieder in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften, ii) Erfassung der wahrgenommenen Resilienz aus Sicht der Mitglieder in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften sowie iii) die explizite Berücksichtigung der genossenschaftlichen Werte und

Prinzipien als Resilienzattribut. Zu diesem Zweck wurden 144 Mitglieder landwirtschaftlicher Warengenossenschaften im Jahr 2024 mittels einer standardisierten Online-Umfrage befragt.

Dieser Artikel leistet in mehrfacher Hinsicht einen Beitrag zur bestehenden Literatur. Erstmals wird die Zufriedenheit und das Engagement von Mitgliedern in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften umfassend quantitativ erfasst und analysiert. Darüber hinaus operationalisiert die Studie als erste ihrer Art die wahrgenommene Resilienz für landwirtschaftliche Warengenossenschaften, basierend auf den Resilienzkapazitäten Robustheit, Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit nach MEUWISSEN et al. (2019). Die Studie erweitert den Ansatz, indem sie die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien als eigenständiges, für die Genossenschaften charakteristisches Resilienzattribut konzeptualisiert und operationalisiert. Durch die Integration genossenschaftlicher Werte und Prinzipien als organisationspezifisches Resilienzattribut erweitert die Studie bestehende Ansätze der Resilienzforschung und berücksichtigt erstmals explizit die besonderen institutionellen Charakteristika genossenschaftlicher Organisationen. Durch diesen Ansatz gelingt es, die Resilienz aus Sicht der Mitglieder zu erfassen und dabei das Alleinstellungsmerkmal der genossenschaftlichen Organisationsform im Kontext des genossenschaftlich organisierten Landhandels besonders zu berücksichtigen. Die gewonnenen Erkenntnisse haben somit nicht nur theoretische Relevanz, sondern bieten auch praktische Ansatzpunkte für die Verbesserung von Resilienzstrategien in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften. Diese Strategien können, basierend auf dem Verständnis der Mitgliederperspektive, so gestaltet werden, dass sie von den Mitgliedern besser verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden. Die Aktualität und Relevanz dieses Themas wird durch den jüngsten Fall der BayWa AG unterstrichen. Der genossenschaftlich geprägte Mischkonzern, der eine zentrale Rolle in der Landwirtschaft und Lebensmittelversorgung spielt, geriet 2024 in finanzielle Schwierigkeiten (KOCH, 2024).

Der Rest des Beitrags gliedert sich wie folgt: Im nächsten Abschnitt stellen wir die verwendeten Materialien und Methoden vor. Im dritten Abschnitt des Artikels werden die Ergebnisse präsentiert und diskutiert. Unser Beitrag schließt mit einem Fazit im vierten Abschnitt.

## 2 Material und Methoden

### 2.1 Fragebogendesign

Die standardisierte Online-Umfrage lässt sich in vier Teile aufteilen, wobei nur die ersten drei Teile für diesen Artikel von Relevanz sind. Im ersten Teil wurde die wahrgenommene Resilienz der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften aus Sicht der Mitglieder erfasst. Dazu wurden jeweils vier Statements zu den drei Resilienzkapazitäten Robustheit, Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit sowie zur Resilienz und zu den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien präsentiert, die auf einer gleichverteilten 5-Punkte-Likert-Skala bewertet werden mussten (1 = stimme überhaupt nicht zu; 5 = stimme voll und ganz zu). Die Statements basieren auf MEUWISSEN et al. (2019), SLIJPER et al. (2020), SPIEGEL et al. (2021) sowie 18 qualitativen Experteninterviews mit Entscheidungsträgern landwirtschaftlicher Warengenossenschaften, die vorab geführt wurden. Die Interviews basierten ebenfalls auf dem Rahmenwerk von MEUWISSEN et al. (2019) und deren Ergebnisse sind in Michels et al. (2025) zu finden. Vor der Beantwortung der zugehörigen Fragen wurde den Teilnehmern folgende Definitionen der Begrifflichkeiten gegeben, die ebenfalls auf MEUWISSEN et al. (2019), SLIJPER et al. (2020), SPIEGEL et al. (2021) sowie den Vorabergebnissen der 18 Interviews basieren. Die Beschreibung der genossenschaftlichen Werte basiert auf der Definition der INTERNATIONAL COOPERATIVE ALLIANCE (o.J.), STEINER & SCHÜTT (2011) sowie BIRCHAL & KETILSON (2009):

*Robustheit* im Kontext einer landwirtschaftlichen Warengenossenschaft bedeutet die Fähigkeit, externe Störungen wie Marktschwankungen oder politische Veränderungen zu bewältigen, ohne ihre grundlegende Funktion, Struktur oder Identität zu verändern. Robustheit bedeutet auch, wie schnell die Genossenschaft externe Störungen und wirtschaftliche Rückschläge verkraften und wie schnell sie sich davon erholen kann. Eine robuste Warengenossenschaft verfügt z. B. über stabile und vielfältige Absatzkanäle, widerstandsfähige Lieferketten und Finanzstrukturen, die auch in schwierigen Zeiten stabil bleiben. Eine robuste Warengenossenschaft kann auch in Krisenzeiten nachhaltig handeln und zur Aufrechterhaltung des sozialen Gefüges im ländlichen Raum beitragen.

*Anpassungsfähigkeit* im Kontext einer landwirtschaftlichen Warengenossenschaft ist die Fähigkeit, sich an sich ändernde Markttrends, Kundenpräferenzen und Technologien anzupassen. Dies könnte beispielsweise das Anbieten neuer Produkte oder das Anpassen an digitale Marktbedingungen umfassen.

*Wandlungsfähigkeit* im Kontext einer landwirtschaftlichen Warengenossenschaft ist die Fähigkeit der Genossenschaft, umfassende Veränderungen durchzuführen, um langfristig relevant und

konkurrenzfähig zu bleiben. Dies kann die Umstrukturierung von Geschäftsmodellen, die Erschließung neuer Märkte oder die Umstellung auf nachhaltigere Praktiken beinhalten.

*Resilienz* im Kontext einer landwirtschaftlichen Warengenossenschaft ist die Fähigkeit der Genossenschaft, vorbereitende Maßnahmen zur Bewältigung von Herausforderungen zu treffen, unmittelbare Krisenfolgen abzumildern und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen. Eine resiliente Genossenschaft wäre in der Lage, schnell auf unerwartete Ereignisse zu reagieren, effektive Krisenmanagementstrategien zu implementieren und aus Erfahrungen zu lernen, um ihre Anpassungsfähigkeit zu verbessern.

Zu den *genossenschaftlichen Werten* zählen Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit und Gerechtigkeit sowie Solidarität. Zu den *genossenschaftlichen Prinzipien* gehören freiwillige und offene Mitgliedschaft, demokratische Mitgliederkontrolle, Mitgliederpartizipation in der Wirtschaft der Genossenschaft, Autonomie und Unabhängigkeit, Bildung, Ausbildung und Information, Zusammenarbeit zwischen Genossenschaften und Interesse für die Gemeinschaft.

Im zweiten Teil der Umfrage wurden die Mitglieder bzgl. ihres Engagements und der Kommunikation in ihrer landwirtschaftlichen Warengenossenschaft befragt. Hier wurde ebenfalls um eine Bewertung auf einer gleichverteilten 5-Punkte-Likert-Skala gebeten. Zudem wurden alle Teilnehmer gebeten, die Bedeutung verschiedener Funktionen bzw. Geschäftsbereiche landwirtschaftlicher Warengenossenschaften anzugeben. Dazu durften von den Teilnehmern 100 Punkte über eine Liste verschiedener Funktionen bzw. Geschäftsbereiche verteilt werden. Je mehr Punkte vergeben wurden, desto bedeutender ist die Funktion bzw. der Geschäftsbereich aus Sicht der Mitglieder. Die Mitglieder, die weiterhin als Landwirt tätig sind, wurden zudem zu Gründen zum Eintritt in die landwirtschaftliche Warengenossenschaft befragt sowie zu ihrem Handel mit der Genossenschaft. Abschließend wurden die Landwirte um weitere Informationen rund um ihre Mitgliedschaft gebeten. Zum Beispiel wurden Sie gebeten, auf einer gleichverteilten 5-Punkte-Likert-Skala anzugeben, wie zufrieden sie mit ihrer Mitgliedschaft sind.

Im dritten Teil der Umfrage wurden die Mitglieder um soziodemografische Informationen gebeten. Die Mitglieder, die zudem noch als Landwirt aktiv sind, wurden zusätzlich um betriebliche Informationen gebeten.

## 2.2 Datenerhebung

Für die online durchgeführte Umfrage wurde ein Link erstellt. Dieser Link wurde mit Bitte zur Weiterleitung an alle Mitglieder, unabhängig von ihrer Position (Mitglied, Mitarbeiter, Geschäftsführung), an die 18 Teilnehmer der qualitativen Interviews übersendet. Zudem wurde der Link an den Deutschen

Raiffeisenverband (DRV) mit der Bitte um Weiterleitung an alle landwirtschaftlichen Warengenossenschaften gesendet und diese aufgefordert, ihn an ihre Mitglieder weiterzugeben. Die Umfrage wurde von März 2024 bis Juli 2024 durchgeführt. Insgesamt folgten 1390 Personen dem Link zur Umfrage, von denen aber nur 144 vollständig beantwortete und auswertbare Fragebögen für die Analyse verwendet werden können.

### 3 Ergebnisse und Diskussion

#### 3.1 Deskriptive Ergebnisse zur Stichprobe

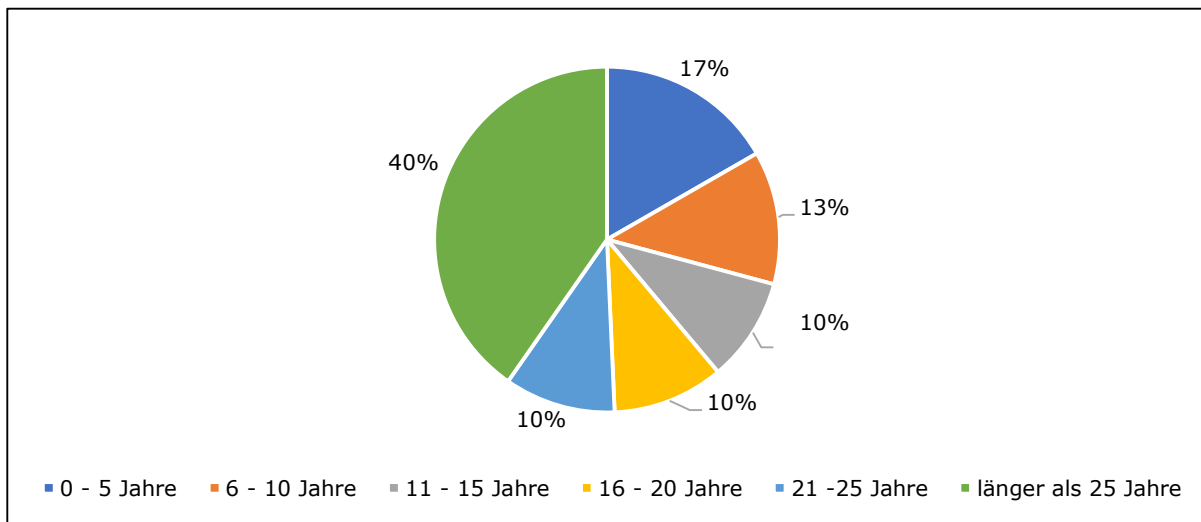
Tabelle 1 zeigt die deskriptiven Statistiken zu den teilnehmenden Mitgliedern. Die Gesamtstichprobe umfasst 144 Personen, deren Durchschnittsalter bei etwa 50 Jahren liegt, mit einer beträchtlichen Altersspanne von 24 bis 77 Jahren. Nur 9 % der Befragten sind weiblich. Hinsichtlich der Bildung verfügt etwas mehr als ein Viertel der Teilnehmer über einen (Fach-)Hochschulabschluss.

**Tabelle 1: Deskriptive Statistiken der Stichprobe (N = 144)**

| Variable          | Beschreibung  | $\mu$ | SD    | Min | Max |
|-------------------|---|-------|-------|-----|-----|
| <i>alter</i>      | Alter des Teilnehmers in Jahren                                     | 50,07 | 12,86 | 24  | 77  |
| <i>geschlecht</i> | 1, wenn der Teilnehmer weiblich ist; sonst 0                        | 0,09  | -     | 0   | 1   |
| <i>lw</i>         | 1, wenn der Teilnehmer Landwirt ist; sonst 0                        | 0,75  | -     | 0   | 1   |
| <i>uni</i>        | 1, wenn der Teilnehmer einen (Fach-)Hochschulabschluss hat; sonst 0 | 0,28  | -     | 0   | 1   |

$\mu$  = Mittelwert; SD = Standardabweichung

Abbildung 1 zeigt die relative Häufigkeit der Dauer der Mitgliedschaft in ihren landwirtschaftlichen Warengenossenschaften. Eine knappe Mehrheit der Teilnehmer ist seit mehr als zwanzig Jahren Mitglied.



**Abbildung 1: Relative Häufigkeit der Dauer der Mitgliedschaft in der landwirtschaftlichen Warengenossenschaft. Mehrfachantworten waren nicht möglich. Die Werte neben dem Kreisdiagramm geben die relativen Häufigkeiten der Nennung an. (N = 144)**

Tabelle 2 zeigt die weiterführenden deskriptiven Statistiken der Teilnehmer, die neben der Mitgliedschaft in der Warengenossenschaft auch Landwirte sind. 109 der befragten Mitglieder sind Landwirte. Diese Untergruppe ist im Mittel 49 Jahre alt und 11 % der Landwirte sind weiblich. 18 % der Betriebe wirtschaften ökologisch und fast drei Viertel der Betriebe betreiben Tierhaltung. Dementsprechend ist bei mehr als der Hälfte die Tierhaltung der bedeutendste Betriebszweig. Die durchschnittliche Betriebsgröße beläuft sich auf rund 103 Hektar Ackerland und 20 Hektar Grünland. Etwa ein Fünftel der landwirtschaftlichen Betriebe wird im Nebenerwerb geführt.

**Tabelle 2: Deskriptive Statistiken der Landwirte (N = 109)**

| Variable             | Beschreibung  | $\mu$  | SD     | Min | Max   |
|----------------------|---|--------|--------|-----|-------|
| <i>acker</i>         | Hektar Ackerland  | 103,49 | 146,74 | 0   | 1.200 |
| <i>alter_lw</i>      | Alter des Teilnehmers in Jahren                                     | 49,50  | 12,25  | 24  | 76    |
| <i>bio</i>           | 1, wenn der Betrieb ökologisch geführt wird; sonst 0                | 0,18   | -      | 0   | 1     |
| <i>geschlecht_lw</i> | 1, wenn der Teilnehmer weiblich ist; sonst 0                        | 0,11   | -      | 0   | 1     |
| <i>grün</i>          | Hektar Grünland   | 20,03  | 46,81  | 0   | 410   |
| <i>neben</i>         | 1, wenn der Betrieb als Nebenerwerbsbetrieb geführt wird; sonst 0   | 0,22   | -      | 0   | 1     |
| <i>tier</i>          | 1, wenn der Betrieb Tierhaltung betreibt; sonst 0                   | 0,74   | -      | 0   | 1     |
| <i>uni_lw</i>        | 1, wenn der Teilnehmer einen (Fach-)Hochschulabschluss hat; sonst 0 | 0,28   | -      | 0   | 1     |
| <i>zweig</i>         | Bedeutendste Betriebszweig  | -      | -      | -   | -     |
|                      | Tierhaltung   | 0,58   | -      | 0   | 1     |
|                      | Ackerbau  | 0,35   | -      | 0   | 1     |
|                      | Erneuerbare Energien  | 0,03   | -      | 0   | 1     |
|                      | Lohnarbeiten  | 0,02   | -      | 0   | 1     |
|                      | Sonderkulturen  | 0      | -      | 0   | 1     |
|                      | Anderes   | 0,02   | -      | 0   | 1     |

$\mu$  = Mittelwert; SD = Standardabweichung

### 3.2 Deskriptive Ergebnisse zu den Erfahrungen der Mitgliedschaft in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen

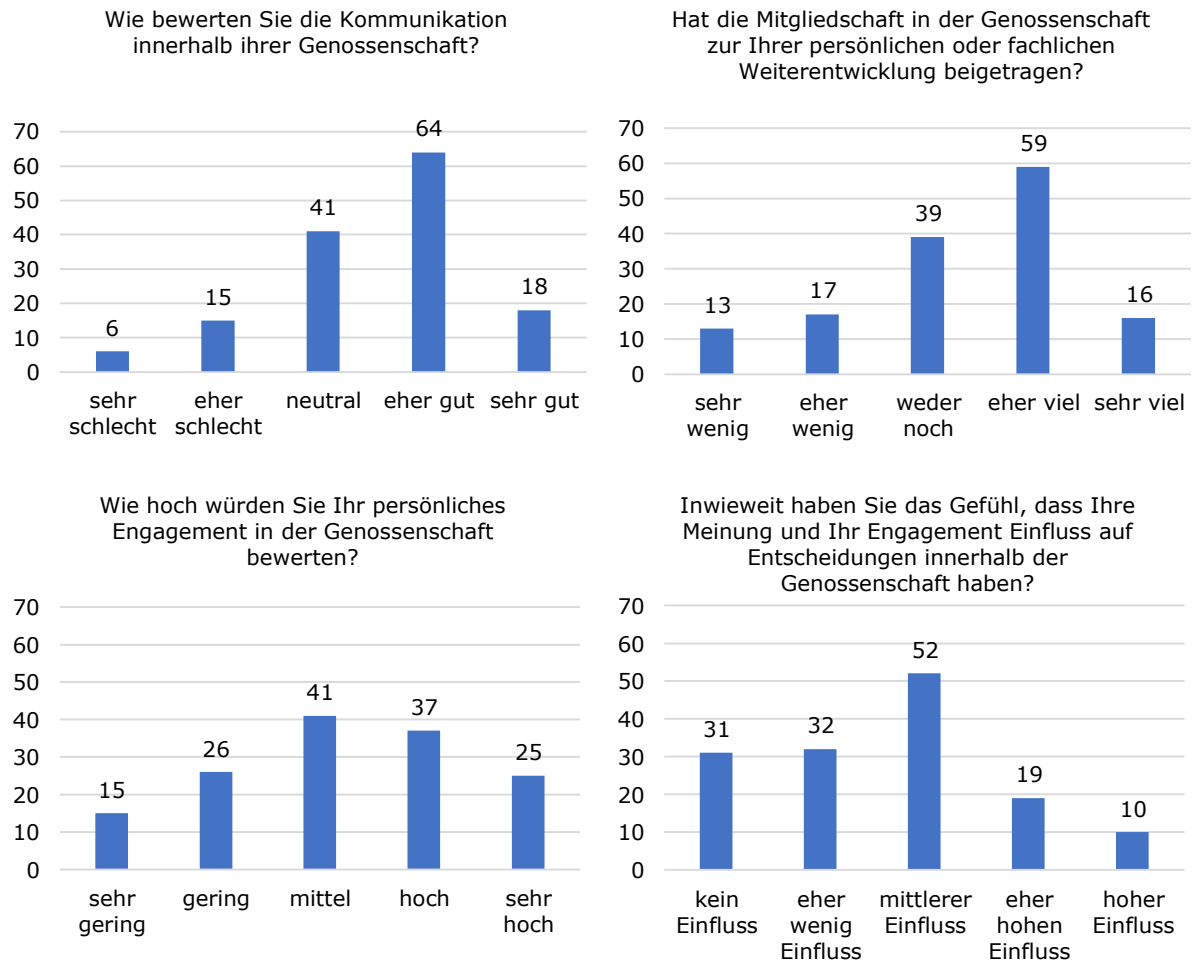
Die vier Grafiken in Abbildung 2 (Seite 11) bieten interessante Einblicke in die Wahrnehmung und das Engagement der Mitglieder in ihren landwirtschaftlichen Warengenossenschaften. Bei der Bewertung der Kommunikation innerhalb der Genossenschaft zeigt sich ein überwiegend positives Bild: Eine deutliche Mehrheit von 82 Mitgliedern bewertet die Kommunikation als "eher gut" oder "sehr gut", während 41 Mitglieder neutral dazu stehen. Nur eine Minderheit von 21 Mitgliedern empfindet die Kommunikation als mangelhaft. Dies deutet darauf hin, dass die Genossenschaften in der Regel effektive Kommunikationsstrategien verfolgen. Dennoch besteht Raum für Verbesserungen, um auch jene Mitglieder zu erreichen, die die Kommunikation als neutral oder negativ empfinden. Eine Optimierung der Kommunikationswege und -inhalte könnte die Mitgliederzufriedenheit weiter steigern und das Gemeinschaftsgefühl stärken.

Hinsichtlich des Beitrags der Mitgliedschaft zur persönlichen oder fachlichen Weiterentwicklung zeigt sich ebenfalls ein positiver Trend. 75 Mitglieder geben an, dass die Mitgliedschaft "eher viel" oder "sehr viel" zu ihrer Entwicklung beigetragen hat. Dies unterstreicht den Mehrwert, den die Genossenschaften für ihre Mitglieder über die rein wirtschaftlichen Aspekte hinaus bieten. 30 Mitglieder empfinden nur einen geringen Beitrag zur persönlichen Entwicklung. Um diesen Mehrwert weiter zu steigern, könnten die Genossenschaften ihre Angebote zur Förderung und Weiterbildung der Mitglieder ausbauen. Insbesondere für jene Mitglieder, die bisher wenig oder keinen Entwicklungsbeitrag wahrnehmen, könnten maßgeschneiderte Programme entwickelt werden. Hierzu müsste allerdings vorab der Bedarf und das Interesse an bestimmten Inhalten unter den Mitgliedern erfasst werden.

Bei der Selbsteinschätzung des persönlichen Engagements in der Genossenschaft ergibt sich ein differenziertes Bild. Die Verteilung ist relativ ausgeglichen, mit einer leichten Tendenz zu mittlerem bis hohem Engagement. 41 Mitglieder bewerten ihr Engagement als "mittel", während insgesamt 62 Mitglieder es als "hoch" oder "sehr hoch" einstufen. Dies zeigt, dass ein beträchtlicher Teil der Mitglieder aktiv in die Genossenschaft eingebunden ist. Gleichzeitig gibt es mit 41 Mitgliedern, die ihr Engagement als "gering" oder "sehr gering" einschätzen, auch Potenzial, mehr Mitglieder zu aktivem Engagement zu motivieren. Dies könnte durch die Schaffung niedrigschwelliger Beteiligungsmöglichkeiten, die Verdeutlichung der persönlichen Vorteile eines stärkeren Engagements oder durch gezielte Ansprache und Motivation erfolgen.

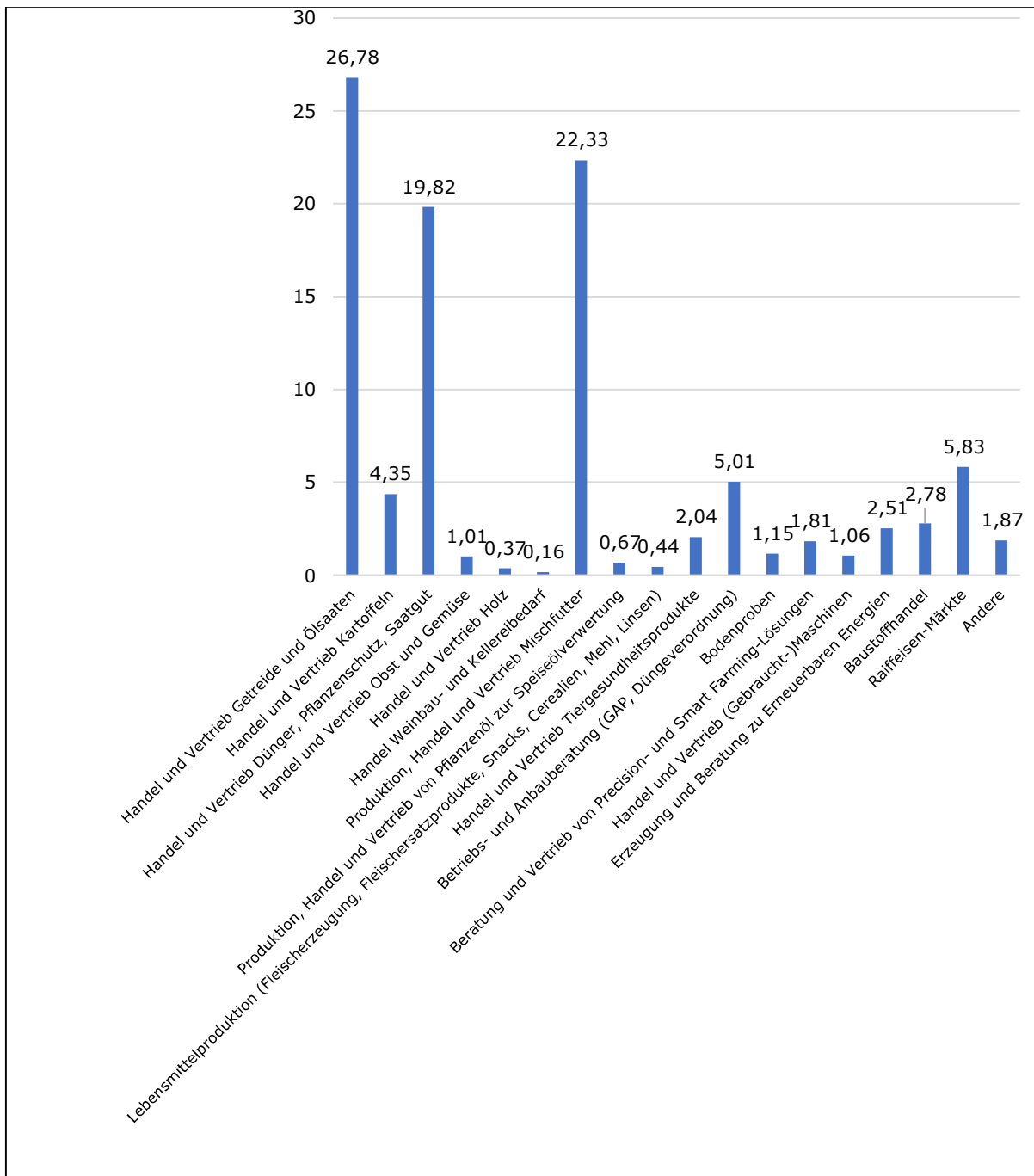
Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die Genossenschaften eine solide Basis an zufriedenen und engagierten Mitgliedern haben. Um ihre Resilienz und Zukunftsfähigkeit weiter zu stärken, sollten sie auf dieser Basis aufbauen und gezielt an der Verbesserung der identifizierten

Schwachpunkte arbeiten. Eine kontinuierliche Evaluation und Anpassung der Strategien zur Mitgliederbindung, Kommunikation und Förderung könnte dazu beitragen, die Genossenschaften als attraktive und wertvolle Organisationen für ihre Mitglieder zu positionieren und ihre Wettbewerbsfähigkeit in einem sich wandelnden landwirtschaftlichen Umfeld zu sichern.



**Abbildung 2: Bewertung verschiedener Statements auf gleichverteilten 5-Punkte-Likert-Skalen. Die Werte über den Balken geben die absolute Häufigkeit der Nennung an. Mehrfachantworten waren nicht möglich. (N = 144)**

Die Abbildung 3 (Seite 12) zeigt die relative Bedeutung verschiedener Funktionen, Geschäftsbereiche und Dienstleistungen landwirtschaftlicher Warengenossenschaften, basierend auf einer Punkteverteilung durch die Mitglieder. Die Mitglieder wurden gebeten, 100 Punkte auf die verschiedenen Funktionen, Geschäftsbereiche und Dienstleistungen zu verteilen. Je mehr Punkte vergeben werden, desto wichtiger ist dieser Bereich aus Sicht der Mitglieder. Bei 18 aufgeführten Bereichen würden eine gleiche Bedeutung aller Funktionen, Geschäftsbereiche und Dienstleistungen in etwa 5,56 Punkte pro Bereich bedeuten.



**Abbildung 3: Bewertung der Bedeutung verschiedener Funktionen der landwirtschaftlichen Waren-genossenschaften. Insgesamt konnten von den Mitgliedern 100 Punkte auf die 18 genannten Funktionen verteilt werden. Die Werte über den Balken geben die durchschnittliche erreichte Punktzahl an. Die Anordnung der Balken entspricht der Abfolge der Nennung im Fragebogen. (N = 144)**

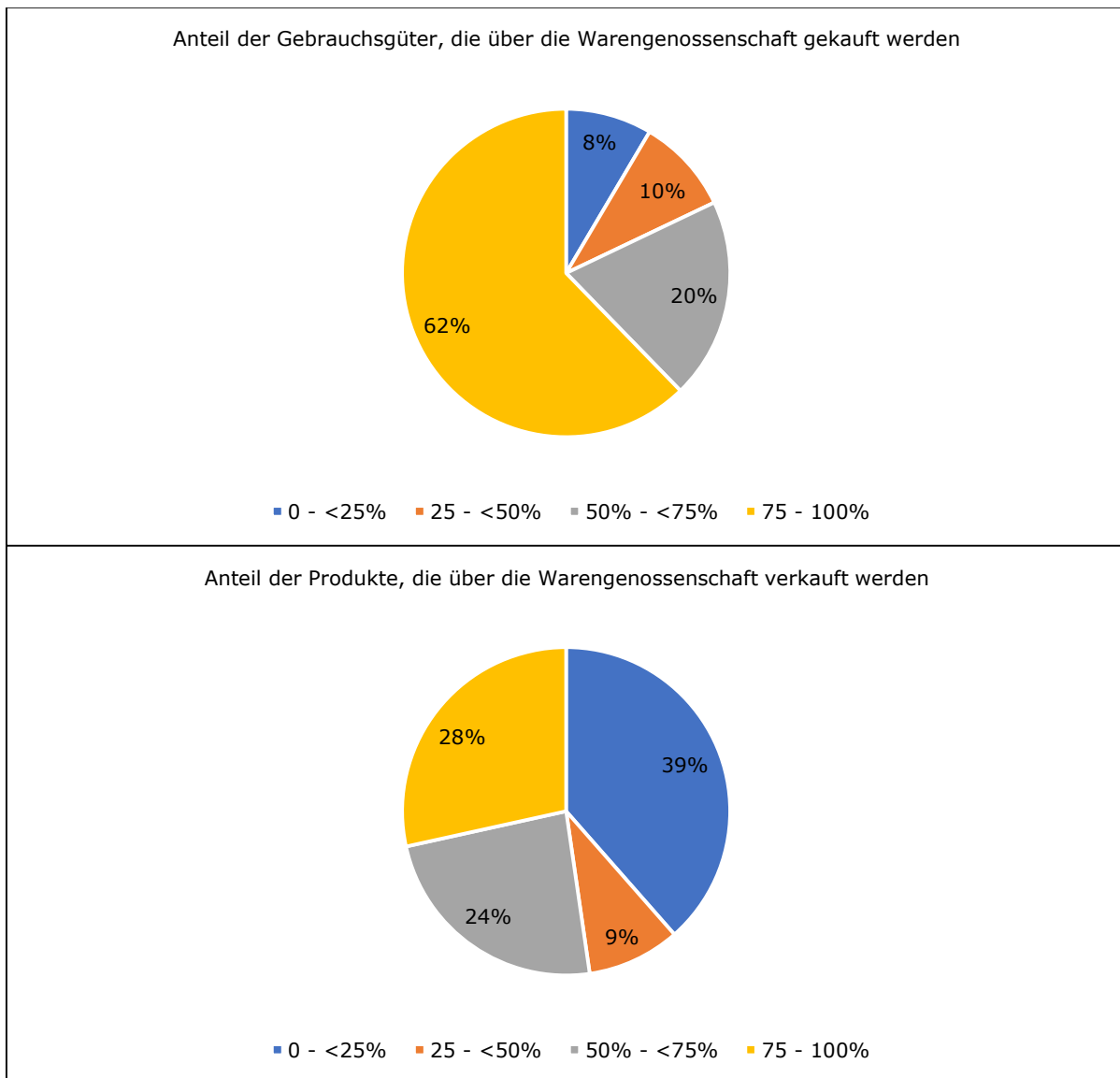
Der Handel und Vertrieb von Getreide und Ölsaaten wird mit 26,78 Punkten als mit Abstand wichtigste Funktion wahrgenommen. Dies deutet auf die zentrale Bedeutung dieses traditionellen landwirtschaftlichen Geschäftsbereichs hin. An zweiter Stelle folgt die Produktion, der Handel und Vertrieb von Mischfutter mit 22,33 Punkten. Der Handel und Vertrieb von Dünger, Pflanzenschutz und Saatgut belegt mit 19,82 Punkten den dritten Platz und bestätigt die hohe Relevanz von Betriebsmitteln für die landwirtschaftliche Produktion. Bereiche wie die Raffeeisen-Märkte (5,83 Punkte) und die Betriebs- und

Anbauberatung (GAP, Düngeverordnung) (5,01 Punkte) liegen nahe am Durchschnittswert, was ihre solide, aber nicht herausragende Bedeutung zeigt.

Viele andere Bereiche, wie erneuerbare Energien oder Baustoffhandel, erhalten deutlich weniger Punkte (zwischen 2 und 3), was auf eine geringere wahrgenommene Bedeutung hindeutet. Einige Funktionen wie der Handel und Vertrieb von Holz werden mit weniger als einem Punkt als vergleichsweise unwichtig eingestuft. Dieses Ergebnis lässt sich aber ggf. auf die Stichprobe zurückführen, in der kaum Landwirte zu finden sind, die Sonderkulturen als wichtigsten Betriebszweig angegeben haben (Tabelle 2). Diese Verteilung zeigt eine klare Priorisierung der Kernfunktionen in den Bereichen Getreide und Vertrieb landwirtschaftliche Betriebsmittel, während andere Dienstleistungen als ergänzend wahrgenommen werden.

Wie in Tabelle 2 gezeigt, waren 109 der Teilnehmer auch Landwirte. Dieser Untergruppe wurden weiterführende Fragen gestellt. Die Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Anteile, in denen Gebrauchsgüter über die Warengenossenschaft bezogen beziehungsweise Produkte über die Warengenossenschaft vermarktet werden, differenziert nach vier Anteilsklassen. Der obere Teil der Abbildung bezieht sich auf den Bezug von Gebrauchsgütern über die Warengenossenschaft. Dabei zeigt sich, dass zwei Drittel der Befragten (62%) angeben, zwischen 75% und 100% ihrer Gebrauchsgüter über die Warengenossenschaft zu beziehen. Demgegenüber geben weniger als 10% der Befragten an, weniger als 25% ihrer Gebrauchsgüter über diesen Kanal zu beschaffen. Weitere 30% liegen im mittleren Bereich und beziehen zwischen 25% und weniger als 75% ihrer Gebrauchsgüter über die Warengenossenschaft. Der untere Teil der Abbildung stellt die Vermarktung von Produkten über die Warengenossenschaft dar. Hier ergibt sich ein heterogeneres Bild: Der größte Anteil der Befragten (39%) vermarktet weniger als 25% seiner Produkte über die Warengenossenschaft. Gleichzeitig geben 28% an, zwischen 75% und 100% ihrer Produkte über diesen Kanal abzusetzen. Weitere 33% der Befragten liegen im mittleren Bereich und vermarkten zwischen 25% und weniger als 75% ihrer Produkte über die Warengenossenschaft, in der sie Mitglied sind.

Insgesamt deutet der Vergleich darauf hin, dass die Warengenossenschaft für die Beschaffung von Gebrauchsgütern eine deutlich zentralere Rolle spielt als für die Vermarktung von Produkten, bei der eine stärkere Streuung der Nutzungsintensität zu beobachten ist.



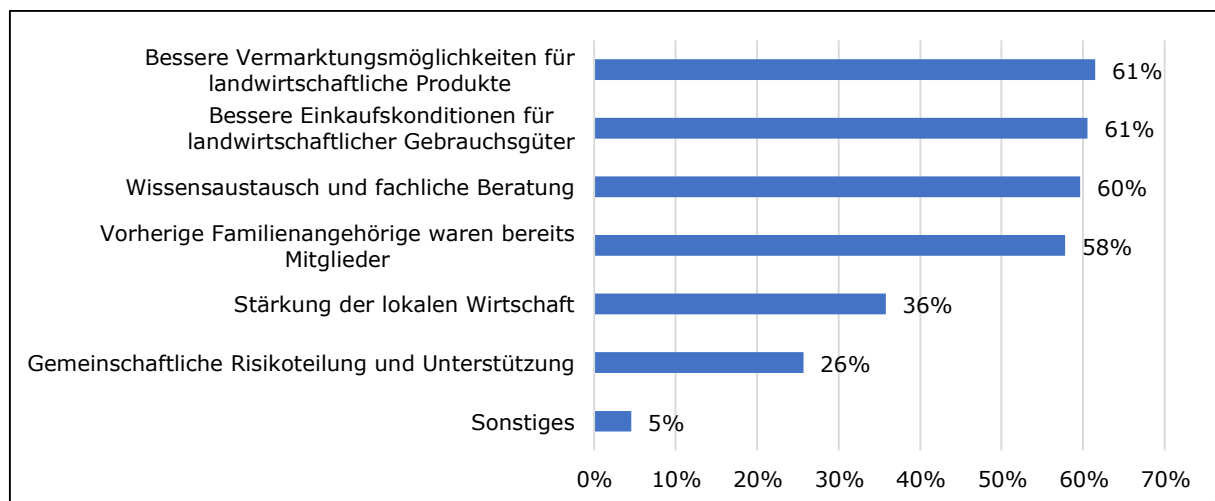
**Abbildung 4: Anteil der über die Warengenossenschaften gekauften Gebrauchsgüter (oberes Panel) und verkauften Produkte (unteres Panel) (N = 109).**

Die Abbildung 5 (Seite 15) zeigt die Gründe für den Eintritt in die landwirtschaftliche Warengenossenschaft, basierend auf den Antworten der 109 Landwirte in der Stichprobe, wobei Mehrfachnennungen möglich waren. Die beiden Hauptgründe für den Beitritt zur Genossenschaft sind mit jeweils 61 % der Nennungen die "Besseren Vermarktungsmöglichkeiten für landwirtschaftliche Produkte" und die "Besseren Einkaufskonditionen für landwirtschaftliche Gebrauchsgüter". Dies unterstreicht die zentrale Rolle der Genossenschaften in der Optimierung der wirtschaftlichen Bedingungen für ihre Mitglieder. Dicht gefolgt wird dies von "Wissensaustausch und fachliche(r) Beratung" mit 60 % der Nennungen, was die Bedeutung der Genossenschaften als Plattform für Informationen und Expertise hervorhebt.

Die hohe Bedeutung des Wissensaustauschs und der fachlichen Beratung als Beitrittsgrund zur Genossenschaft korrespondiert interessanterweise mit den Ergebnissen zur persönlichen und fachlichen

Weiterentwicklung aus Abbildung 2. Diese Übereinstimmung deutet darauf hin, dass die Erwartungen der Landwirte bezüglich des Wissensaustauschs und der fachlichen Beratung beim Eintritt in die Genossenschaft größtenteils erfüllt werden. Die Genossenschaften scheinen ihrer Rolle als Plattform für Wissenstransfer und fachliche Weiterbildung gerecht zu werden. Dies ist ein wichtiger Aspekt ihrer Leistung, der über rein wirtschaftliche Vorteile hinausgeht. Allerdings unterstreicht der Vergleich erneut, dass es noch Potenzial zur Verbesserung des Angebots gibt.

Ein beachtlicher Anteil von 58 % gab an, dass "Vorherige Familienangehörige bereits Mitglieder" waren, was auf eine starke generationsübergreifende Bindung an die Genossenschaften hindeutet. Genossenschaften sollten Strategien entwickeln, um diese Tradition fortzuführen und gleichzeitig attraktiv für neue Mitglieder zu bleiben. Lediglich 26 % der Befragten gaben als Grund für die Mitgliedschaft, die gemeinschaftliche Risikoteilung und Unterstützung an, welcher in der Literatur als ursprünglicher Gründungsgedanke aufgezählt wird (EDEL et al., 2023). Dieser vergleichsweise geringe Anteil zeigt in gewisser Weise einen Wandel weg von dem Gedanken der Selbsthilfe hin zu einer stärkeren Fokussierung auf wirtschaftliche Aspekte und fachlicher Beratung.



**Abbildung 5: Gründe für die Mitgliedschaft in der landwirtschaftlichen Warengenossenschaft. Mehrfachantworten waren möglich. Die Werte neben den Balken geben die relativen Häufigkeiten der Nennung an. (N = 109).**

Die Tabelle 3 (Seite 17) bietet einen aufschlussreichen Einblick in verschiedene Aspekte der Mitgliedschaft von Landwirten in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften. Die Zufriedenheit der Landwirte mit den Leistungen ihrer Genossenschaft ist mit einem Mittelwert von 3,94 auf einer 5er-Skala relativ hoch. Dies deutet auf eine insgesamt positive Bewertung der genossenschaftlichen Dienstleistungen hin. Die drei am höchsten bewerteten Funktionen bzw. Geschäftsbereiche aus Abbildung 3 – Handel und Vertrieb von Getreide und Ölsaaten, Produktion, Handel und Vertrieb von Mischfutter sowie Handel und Vertrieb von Dünger, Pflanzenschutz und Saatgut – sollten weiterhin im Mittelpunkt der Leistungsoptimierung stehen. Die hohe Zufriedenheit der Mitglieder könnte darauf

zurückzuführen sein, dass die Genossenschaften in diesen Kernbereichen die Erwartungen ihrer Mitglieder erfüllen.

Besonders hervorzuheben ist der wahrgenommene Einfluss der Genossenschaften auf das soziale Gefüge, sowohl in der landwirtschaftlichen Gemeinschaft (Mittelwert 3,72) als auch im ländlichen Raum allgemein (Mittelwert 3,83). Diese hohen Werte unterstreichen die wichtige soziale Funktion der Genossenschaften über ihre wirtschaftlichen Aktivitäten hinaus. Die Bedeutung der Beratung zum Risikomanagement wird mit einem Mittelwert von 3,40 als überdurchschnittlich wichtig eingestuft. Dies zeigt, dass die Landwirte die Unterstützung ihrer Genossenschaft in diesem Bereich schätzen und als relevant für ihren Betrieb ansehen. Ggf. ist dies ein Ansatzpunkt, um das Beratungsangebot gemäß den Ergebnissen zu Abbildung 2 und 5 auszubauen.

Die wirtschaftliche Situation der Mitglieder hat sich durch den Beitritt zur Genossenschaft leicht verbessert (Mittelwert 3,31), was die ökonomischen Vorteile der Mitgliedschaft unterstreicht, auch wenn der Effekt moderat ausfällt. Der Beitrag der Genossenschaften zur nachhaltigen Landwirtschaft und zum Umweltschutz wird mit einem Mittelwert von 3,34 als moderat positiv eingeschätzt. Dies zeigt, dass die Genossenschaften in diesem Bereich aktiv sind, aber möglicherweise noch Potenzial zur Verbesserung haben.

Insgesamt zeichnen die Daten ein Bild von Genossenschaften, die von ihren Mitgliedern positiv wahrgenommen werden, insbesondere in Bezug auf ihre wirtschaftlichen Leistungen und ihren Beitrag zum sozialen Zusammenhalt. Gleichzeitig gibt es in einigen Bereichen, wie Nachhaltigkeit und Umweltschutz, noch Raum für Verbesserungen. Die relativ geringen Standardabweichungen deuten auf eine relativ konsistente Wahrnehmung unter den Mitgliedern hin.

**Tabelle 3: Deskriptive Auswertung der Fragestellungen zur Mitgliedschaft der Landwirte in den landwirtschaftlichen Warengenossenschaften (N = 109)**

| Fragestellung  | $\mu$ | SD   |
|--|-------|------|
| Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen Ihrer Genossenschaft für Ihren landwirtschaftlichen Betrieb? <sup>a</sup>                | 3.94  | 0.92 |
| Wie hat sich Ihre wirtschaftliche Situation ursächlich durch den Beitritt zur Genossenschaft verändert? <sup>b</sup>               | 3.31  | 0.65 |
| In welchem Ausmaß trägt Ihre Genossenschaft zur nachhaltigen Landwirtschaft und Umweltschutz bei? <sup>c</sup>                     | 3.34  | 0.84 |
| Wie hoch ist der Einfluss Ihrer Genossenschaft auf das soziale Gefüge in der landwirtschaftlichen Gemeinschaft? <sup>d</sup>       | 3.72  | 0.71 |
| Wie wichtig ist Ihnen Beratung zum Risikomanagement für Ihren landwirtschaftlichen Betrieb durch Ihre Genossenschaft? <sup>e</sup> | 3.40  | 0.95 |
| Wie hoch ist der Einfluss Ihrer Genossenschaft auf das soziale Gefüge im ländlichen Raum? <sup>f</sup>                             | 3.83  | 0.66 |

<sup>a</sup> Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 5 = sehr zufrieden

<sup>b</sup> Skala von 1 = sehr verschlechtert bis 5 = sehr verbessert

<sup>c</sup> Skala von 1 = sehr wenig bis 5 = sehr stark

<sup>d</sup> Skala von 1 = sehr negativer Einfluss bis 5 = sehr positiver Einfluss

<sup>e</sup> Skala von 1 = sehr unwichtig bis 5 = sehr wichtig

<sup>f</sup> Skala von 1 = sehr negativer Einfluss bis 5 = sehr positiver Einfluss

$\mu$  = Mittelwert; SD = Standardabweichung. Die Berechnung von Mittelwerten und Standardabweichungen erfolgt auf Basis fünfstufiger Likert-Skalen, die – trotz formaler Ordinalskalierung – in der empirischen Forschung häufig näherungsweise als intervallskaliert behandelt werden.

### 3.3 Deskriptive Ergebnisse zur wahrgenommenen Resilienz der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften und daraus abgeleitete Handlungsempfehlungen

Tabelle 4 (Seite 22) zeigt die Ergebnisse hinsichtlich der Bewertung der Statements zu den Resilienzkapazitäten, zur Resilienz sowie zu den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien.

Die *Robustheit* der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften wird von ihren Mitgliedern als bemerkenswerte Stärke wahrgenommen. Die durchweg hohen Bewertungen zwischen 4,00 und 4,38 der Statements auf einer 5-Punkte-Skala zeigen, dass die Mitglieder großes Vertrauen in die Fähigkeit ihrer Genossenschaften haben, externen Herausforderungen standzuhalten und Kernfunktionen aufrechtzuerhalten. Besonders auffällig ist die höchste Bewertung von 4,38 für die Aussage "Unsere Genossenschaft bleibt bei Marktschwankungen geschäftsfähig und gewährleistet kontinuierlich die Versorgung und den Absatz unserer Produkte". Dies deutet darauf hin, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als verlässliche Partner wahrnehmen, die auch in turbulenten Marktphasen Stabilität bieten. Für die Landwirte ist diese wahrgenommene Stabilität von hoher Bedeutung, da sie ihnen Planungssicherheit in einem oft unsicheren landwirtschaftlichen Umfeld gibt. Die hohe Zustimmung (4,10) zur Aussage "Unsere Genossenschaft hat wirksame Strategien, die sicherstellen, dass unsere Genossenschaft auch in Krisenzeiten geschäftsfähig bleibt" zeigt das Vertrauen der Mitglieder in die Krisenfestigkeit ihrer Organisation. Dies könnte darauf hindeuten, dass die Genossenschaften ihre Risikomanagementstrategien und Krisenpläne

effektiv an ihre Mitglieder kommunizieren. Interessanterweise sehen die Mitglieder ihre Genossenschaften auch in Bezug auf Nachhaltigkeit als robust an, wie die Bewertung von 4,07 für die Aussage "Auch in schwierigen Zeiten trägt unsere Genossenschaft zur Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft bei" zeigt. Dies erscheint auf den ersten Blick zu den Ergebnissen aus Tabelle 3 etwas widersprüchlich. Die hohe Bewertung von 4,07 für die Aussage "Auch in schwierigen Zeiten trägt unsere Genossenschaft zur Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft bei" deutet möglicherweise nicht auf eine hohe absolute Einschätzung des Nachhaltigkeitsbeitrags hin, sondern eher auf die Konsistenz des Engagements. Die Mitglieder scheinen zu glauben, dass ihre Genossenschaften, unabhängig von den äußeren Umständen, an ihren Nachhaltigkeitsbemühungen festhalten (Tabelle 4), auch wenn diese Bemühungen insgesamt als verbesserungswürdig angesehen werden (Tabelle 3). Die hohe wahrgenommene Robustheit birgt jedoch auch potenzielle Risiken. Es besteht die Möglichkeit, dass die Mitglieder zu sehr auf die Stabilität ihrer Genossenschaften vertrauen und dadurch möglicherweise notwendige Veränderungen oder Innovationen nicht einfordern oder unterstützen. Dies könnte langfristig die Anpassungsfähigkeit der Genossenschaften beeinträchtigen. Für die Zukunft wird es wichtig sein, dass die Genossenschaften das hohe Vertrauen ihrer Mitglieder in ihre Robustheit nutzen, um diese aktiv in Veränderungsprozesse einzubinden. Insgesamt zeigt aber die hohe Bewertung der Robustheit durch die Mitglieder, dass die landwirtschaftlichen Warengenossenschaften als verlässliche und stabile Partner wahrgenommen werden.

Die *Anpassungsfähigkeit* der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften wird von den Mitgliedern insgesamt positiv, jedoch etwas zurückhaltender als die Robustheit bewertet. Die Bewertungen liegen größtenteils im Bereich von 3,72 bis 3,85 auf der 5-Punkte-Skala, was auf eine moderate bis gute Anpassungsfähigkeit aus Sicht der Mitglieder hindeutet. Die relativ niedrigeren Werte für Anpassungsfähigkeit bestätigen das zuvor identifizierte Risiko, dass ein zu starkes Vertrauen in die Robustheit die Bereitschaft zu Veränderungen und Innovationen hemmen könnte. Die hohe Robustheit könnte zu einer gewissen Trägheit führen, die sich hier in der relativ niedrigeren Bewertung der Anpassungsfähigkeit widerspiegelt. Die höchste Bewertung in dieser Kategorie (3,85) erhielt die Aussage "Unsere Genossenschaft passt ihr Produktangebot effektiv an die wechselnden Marktbedingungen an". Dies zeigt, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als reaktionsfähig in Bezug auf Marktveränderungen wahrnehmen. Sie scheinen Vertrauen darin zu haben, dass ihre Genossenschaften in der Lage sind, ihr Angebot anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Bedürfnissen der Mitglieder sowie des Marktes gerecht zu werden. Etwas niedriger fällt die Bewertung (3,72) für die Integration neuer technologischer Entwicklungen aus. Die Mitglieder sehen hier offenbar noch Verbesserungspotenzial. Dies könnte darauf hindeuten, dass sie von ihren Genossenschaften erwarten, innovativer zu sein und neue Technologien schneller zu adoptieren, um Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern. Interessanterweise zeigt die negativ formulierte Aussage "Unsere Genossenschaft ist nicht in der Lage, ihre Geschäftsstrategien flexibel zu gestalten, um

auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren" mit einem Wert von 2,19 eine moderate Ablehnung. Dies unterstreicht die generell positive Einschätzung der Anpassungsfähigkeit, hebt aber auch hervor, dass Anpassungsfähigkeit und Geschäftsstrategie nicht gleichzusetzen ist mit der Integration neuer technologischer Entwicklungen. Für die Zukunft impliziert dies, dass die Genossenschaften möglicherweise mehr Aufmerksamkeit auf die Verbesserung ihrer Anpassungsfähigkeit richten sollten. Indem sie ihre Mitglieder aktiv über Markttrends, technologische Entwicklungen und geplante Anpassungen informieren, könnten sie das Vertrauen in ihre Anpassungsfähigkeit weiter stärken. Insgesamt zeigt die Bewertung der Anpassungsfähigkeit aber, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als moderat anpassungsfähig wahrnehmen, aber auch Raum für Verbesserungen sehen.

Die *Wandlungsfähigkeit* der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften wird von den Mitgliedern ähnlich wie die Anpassungsfähigkeit bewertet, mit Werten zwischen 3,85 und 3,89 auf der 5-Punkte-Skala. Diese Bewertungen deuten auf eine grundsätzlich positive, aber nicht überschwängliche Einschätzung der Fähigkeit der Genossenschaften hin, sich grundlegend zu verändern und zu transformieren. Die höchste Bewertung in dieser Kategorie (3,89) erhielten zwei Aussagen: "Unsere Genossenschaft ist offen für umfangreiche strukturelle Veränderungen, um sich langfristig am Markt zu behaupten" und "Ökonomisch und ökologisch nachhaltige Praktiken sind für unsere Genossenschaft wichtig, und wir sind bereit, unsere Geschäftsabläufe entsprechend anzupassen, um zukunftsfähig zu sein". Dies zeigt, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als prinzipiell offen für Veränderungen wahrnehmen, insbesondere wenn es um langfristige Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit geht. Es deutet auf ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von Transformation hin, sowohl aus wirtschaftlichen als auch aus ökologischen Gründen. Mit einer Bewertung von 3,85 folgen die Aussagen zur Bereitschaft, das Geschäftsmodell zu überdenken und neue Marktchancen zu verfolgen, sowie zur Erschließung neuer Märkte und Erweiterung des Angebots als zentrale Bestandteile der Wachstumsstrategie. Dies zeigt, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als bereit wahrnehmen, über den Tellerrand zu blicken und sich neuen Möglichkeiten zu öffnen. Für die Zukunft impliziert dies, dass die Genossenschaften möglicherweise mehr Anstrengungen unternehmen sollten, um ihre Wandlungsfähigkeit zu demonstrieren und zu stärken. Die relativ positive, aber verhaltene Einschätzung der Wandlungsfähigkeit bietet den Genossenschaften die Chance, diesen Bereich gezielt zu stärken. Indem sie ihre Mitglieder aktiv in Transformationsprozesse einbeziehen und die Notwendigkeit sowie die Vorteile von Wandel kommunizieren, können sie das Vertrauen in ihre Fähigkeit zur grundlegenden Veränderung erhöhen. Insgesamt zeigt die Bewertung der Wandlungsfähigkeit aber, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als grundsätzlich offen für Veränderungen wahrnehmen, aber auch Potenzial für eine Steigerung dieser Fähigkeit sehen.

Die *Resilienz* der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften wird von den Mitgliedern insgesamt positiv bewertet, wobei die Einschätzungen je nach Zeithorizont variieren. Die Bewertungen reichen von

3,40 bis 3,94 auf der 5-Punkte-Skala, was auf eine moderate bis gute Wahrnehmung der Gesamtresilienz hindeutet. Die höchste Bewertung in dieser Kategorie (3,94) erhielt die Aussage "Ich denke, unsere Genossenschaft ist gut für die aktuellen Herausforderungen aufgestellt". Dies zeigt ein hohes Vertrauen der Mitglieder in die gegenwärtige Leistungsfähigkeit und Widerstandskraft ihrer Genossenschaften. Sie scheinen zuversichtlich zu sein, dass ihre Organisationen mit den aktuellen Herausforderungen umgehen können. Interessanterweise erhält die Aussage "Ich denke, für unsere Genossenschaft ist es leicht, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen" die niedrigste Bewertung in dieser Kategorie (3,40). Dies könnte darauf hindeuten, dass die Mitglieder zwar glauben, dass ihre Genossenschaften gut aufgestellt sind, aber auch anerkennen, dass die Bewältigung aktueller Herausforderungen nicht einfach ist. Ebenfalls niedriger, aber immer noch sehr positiv, fällt die Bewertung (3,83) für die Aussage "Für die Zukunft glaube ich, dass unsere Genossenschaft sehr gut aufgestellt ist, um alle künftigen Herausforderungen zu meistern" aus. Dies deutet darauf hin, dass die Mitglieder auch langfristig Vertrauen in die Resilienz ihrer Genossenschaften haben, wenn auch mit einer leichten Unsicherheit angesichts unbekannter zukünftiger Herausforderungen. Diese Bewertungen legen nahe, dass die Mitglieder ihre Genossenschaften als resilient wahrnehmen, aber auch die Komplexität und Schwierigkeit der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen erkennen. Es scheint ein realistisches Verständnis für die Anstrengungen zu geben, die nötig sind, um resilient zu bleiben. Insgesamt zeigt die Bewertung der Resilienz, dass die Mitglieder ein solides Vertrauen in die Widerstandsfähigkeit ihrer Genossenschaften haben, sowohl für gegenwärtige als auch für zukünftige Herausforderungen.

Die *genossenschaftlichen Werte und Prinzipien* werden von den Mitgliedern als wichtiges Resilienzattribut ihrer Warengenossenschaften wahrgenommen. Die Bewertungen in dieser Kategorie liegen zwischen 3,72 und 3,92 auf der 5-Punkte-Skala, was auf eine durchweg positive Einschätzung der Rolle dieser spezifischen genossenschaftlichen Merkmale als Resilienzattribut hindeutet. Die höchste Bewertung (3,92) erhielt die Aussage "Durch die Einhaltung unserer genossenschaftlichen Werte und Prinzipien sind wir besser gerüstet, um Krisen und Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen". Dies zeigt, dass die Mitglieder die genossenschaftlichen Grundsätze als wesentlichen Faktor für die kollektive Krisenbewältigung und Robustheit ansehen. Sie scheinen zu glauben, dass diese Werte einen Zusammenhalt fördern, der in schwierigen Zeiten besonders wertvoll ist. Die Aussage "Das starke Gemeinschaftsgefühl und die Solidarität, die durch unsere genossenschaftlichen Werte und Prinzipien gefördert werden, sind entscheidend für unsere Fähigkeit, sich schnell von Rückschlägen zu erholen" erhielt eine Bewertung von 3,78. Dies deutet darauf hin, dass die Mitglieder den sozialen Aspekt der Genossenschaft als wichtigen Faktor für ihre Robustheit wahrnehmen. Ähnlich hoch (3,85) wurde die Aussage bewertet, dass die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien insgesamt wesentlich zur Stärkung der Resilienz der Genossenschaft beitragen. Dies unterstreicht das Vertrauen der Mitglieder in die grundlegende Stärke des

genossenschaftlichen Modells als Basis für ihre Resilienz. Die niedrigste, aber immer noch positive Bewertung (3,72) erhielt die Aussage zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit durch die genossenschaftliche Kultur. Dies könnte einerseits darauf hindeuten, dass die Mitglieder zwar generell die Stärke der genossenschaftlichen Werte anerkennen, aber möglicherweise Potenzial sehen, diese noch besser für Anpassungen an sich ändernde Bedingungen zu nutzen. Andererseits könnte es auch ein Indiz dafür sein, dass die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien als potenzielles Hindernis für die Kapazität Anpassungsfähigkeit in Form von notwendigen Veränderungen und Anpassungen wahrgenommen werden, indem sie möglicherweise Innovationen hemmen oder die Flexibilität der Organisation einschränken. Insgesamt zeigt die Bewertung der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien, dass die Mitglieder diese als wichtiges Resilienzattribut ihrer Organisationen wahrnehmen. Diese positive Einschätzung bietet eine solide Grundlage, auf der die Genossenschaften aufbauen können, um ihre Resilienzkapazitäten und damit die Resilienz weiter zu stärken. Die Genossenschaften sollten ihre Werte und Prinzipien als zentrale Stärke betrachten und diese aktiv in ihre Resilienzstrategien einbinden. Die Genossenschaften sollten ihre Mitglieder allerdings auch aktiv in Diskussionen darüber einbeziehen, wie die genossenschaftlichen Werte in einer sich wandelnden Welt interpretiert und angewendet werden können, um ihre Relevanz und Wirksamkeit zu erhalten.

**Tabelle 4: Deskriptive Statistiken zur Bewertung der Statements zur Resilienz und den Resilienzkapazitäten der landwirtschaftlichen Warengenossenschaften sowie den genossenschaftlichen Werten und Prinzipien (N =144)**

| Statement <sup>a</sup>  | $\mu$ | SD   |
|---|-------|------|
| <i>Robustheit</i>   |       |      |
| Unsere Genossenschaft bleibt bei Marktschwankungen geschäftsfähig und gewährleistet kontinuierlich die Versorgung und den Absatz unserer Produkte   | 4.38  | 0.77 |
| Auch in schwierigen Zeiten trägt unsere Genossenschaft zur Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft bei   | 4.07  | 0.94 |
| Einen wirtschaftlichen Rückschlag kann unsere Genossenschaft gut verkraften und erholt sich schnell davon   | 4.00  | 0.84 |
| Unsere Genossenschaft hat wirksame Strategien, die sicherstellen, dass unsere Genossenschaft auch in Krisenzeiten geschäftsfähig bleibt   | 4.10  | 0.95 |
| <i>Anpassungsfähigkeit</i>  |       |      |
| Unsere Genossenschaft passt ihr Produktangebot effektiv an die wechselnden Marktbedingungen an  | 3.85  | 0.90 |
| Unsere Genossenschaft ist in der Lage, sich schnell an Markttrends anzupassen und so von ihnen zu profitieren   | 3.82  | 0.85 |
| Neue technologische Entwicklungen werden von unserer Genossenschaft zügig integriert, um Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern   | 3.72  | 0.96 |
| Unsere Genossenschaft ist nicht in der Lage, ihre Geschäftsstrategien flexibel zu gestalten, um auf Veränderungen im Marktumfeld zu reagieren   | 2.19  | 1.02 |
| <i>Wandlungsfähigkeit</i>   |       |      |
| Unsere Genossenschaft ist offen für umfangreiche strukturelle Veränderungen, um sich langfristig am Markt zu behaupten  | 3.89  | 0.95 |
| Wir sind bereit und fähig, unser Geschäftsmodell zu überdenken, um neuen Marktchancen nachzugehen   | 3.85  | 0.92 |
| Die Erschließung neuer Märkte und die Erweiterung unseres Angebots sind zentrale Bestandteile unserer Strategie für Wachstum und Diversifikation  | 3.85  | 0.98 |
| Ökonomisch und ökologisch nachhaltige Praktiken sind für unsere Genossenschaft wichtig, und wir sind bereit, unsere Geschäftsabläufe entsprechend anzupassen, um zukunftsfähig zu sein                            | 3.89  | 0.88 |
| <i>Resilienz</i>  |       |      |
| Ich denke, für unsere Genossenschaft ist es leicht, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen   | 3.40  | 0.98 |
| Ich denke, unsere Genossenschaft ist gut für die aktuellen Herausforderungen aufgestellt  | 3.94  | 0.88 |
| Für die Zukunft glaube ich, dass unsere Genossenschaft sehr gut aufgestellt ist, um alle künftigen Herausforderungen zu meistern  | 3.83  | 0.98 |
| <i>Genossenschaftliche Werte und Prinzipien</i>   |       |      |
| Die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien insgesamt tragen wesentlich zur Stärkung der Resilienz unserer Genossenschaft bei   | 3.85  | 0.93 |
| Durch die Einhaltung unserer genossenschaftlichen Werte und Prinzipien sind wir besser gerüstet, um Krisen und Herausforderungen gemeinsam zu bewältigen  | 3.92  | 0.90 |
| Unsere genossenschaftliche Kultur, die auf unseren gemeinsamen Werten und Prinzipien basiert, verbessert unsere Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Markt- und Umweltbedingungen                                 | 3.72  | 0.91 |
| Das starke Gemeinschaftsgefühl und die Solidarität, die durch unsere genossenschaftlichen Werte und Prinzipien gefördert werden, sind entscheidend für unsere Fähigkeit, sich schnell von Rückschlägen zu erholen | 3.78  | 1.01 |

<sup>a</sup> Skala von 1 = stimme überhaupt nicht zu bis 5 = stimme voll und ganz zu

$\mu$  = Mittelwert; SD = Standardabweichung. Die Berechnung von Mittelwerten und Standardabweichungen erfolgt auf Basis fünfstufiger Likert-Skalen, die – trotz formaler Ordinalskalierung – in der empirischen Forschung häufig näherungsweise als intervallskaliert behandelt werden.

## 4 Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass landwirtschaftliche Warengenossenschaften aus Sicht ihrer Mitglieder insgesamt als resilient wahrgenommen werden. Dabei ergeben sich jedoch Unterschiede zwischen den einzelnen Resilienzkapazitäten. Besonders stark ausgeprägt ist die wahrgenommene Robustheit. Die Mitglieder vertrauen darauf, dass ihre Genossenschaften auch bei Marktschwankungen handlungsfähig bleiben und zentrale Funktionen der Versorgung und Vermarktung aufrechterhalten können. Diese Stabilität stellt eine wesentliche Stärke der genossenschaftlichen Organisation dar. Zugleich deuten die Ergebnisse darauf hin, dass ein sehr hohes Vertrauen in die bestehende Stabilität die Wahrnehmung der Notwendigkeit von Veränderungs- und Innovationsprozessen abschwächen könnte. Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit werden ebenfalls positiv, jedoch zurückhaltender bewertet. Insbesondere bei der Integration neuer Technologien sowie bei der aktiven Gestaltung von Veränderungsprozessen sehen die Mitglieder noch Entwicklungspotenzial. Daraus ergibt sich für die Praxis die Herausforderung, die traditionellen Stärken der Genossenschaften in Stabilität und Verlässlichkeit mit einer höheren Innovations- und Transformationsfähigkeit zu verbinden.

Für die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien zeigt sich, dass diese von den Mitgliedern als wichtiges Resilienzattribut wahrgenommen werden. Sie fördern Zusammenhalt, Solidarität und gemeinsames Handeln und tragen damit zur Stärkung der Resilienzkapazitäten bei. Gleichzeitig deuten die Ergebnisse darauf hin, dass sie in Anpassungsprozessen auch ambivalent wirken können, wenn Kontinuität und Stabilität stärker betont werden als Offenheit für Veränderung.

Die Ergebnisse liefern zudem Hinweise darauf, dass die Mitglieder insgesamt zufrieden mit ihrer Genossenschaft sind und insbesondere wirtschaftliche Vorteile sowie den Wissensaustausch schätzen. Auch die Bedeutung traditioneller Funktionen wie des Handels und Vertriebs von Getreide und Ölsaaten sowie der Versorgung mit Betriebsmitteln wird bestätigt.

Für die Praxis folgt daraus, dass landwirtschaftliche Warengenossenschaften ihre Mitglieder noch stärker in Anpassungs- und Transformationsprozesse einbeziehen, technologische und marktbezogene Entwicklungen transparenter kommunizieren und genossenschaftliche Werte bewusst als strategische Ressource für kollektive Problemlösung nutzen sollten.

Für die Forschung eröffnet die Studie neue Perspektiven für die quantitative Untersuchung der wahrgenommenen Resilienz genossenschaftlicher Organisationsformen. Insbesondere die Einbeziehung genossenschaftlicher Werte und Prinzipien als organisationsspezifisches Resilienzattribut sollte in zukünftigen Arbeiten weiter vertieft werden. Insgesamt trägt die Studie dazu bei, die Resilienz landwirtschaftlicher Warengenossenschaften aus Mitgliederperspektive besser zu verstehen und die Bedeutung institutioneller und normativer Merkmale für organisationale Resilienz sichtbar zu machen.

## Zusammenfassung

### **Robust, anpassungs- und wandlungsfähig? Die Resilienz von landwirtschaftlichen Warengenossenschaf- ten im Fokus – Eine deskriptive Analyse**

Landwirtschaftliche Warengenossenschaften stehen vor vielfältigen Herausforderungen, die ihre Resilienz auf die Probe stellen. Die vorliegende Studie untersucht erstmals die wahrgenommene Resilienz dieser Genossenschaften aus Sicht ihrer Mitglieder. Basierend auf dem Resilienzkonzept von MEUWISSEN et al. (2019) wurden die Kapazitäten Robustheit, Anpassungsfähigkeit und Wandlungsfähigkeit operationalisiert und um genossenschaftliche Werte und Prinzipien als organisationspezifisches Resilienzattribut ergänzt. Mittels einer quantitativen Befragung von 144 Genossenschaftsmitgliedern aus dem Jahr 2024 wurden deren Wahrnehmungen zu Resilienz, Zufriedenheit und Engagement erfasst. Die Ergebnisse zeigen eine hohe wahrgenommene Robustheit, während Anpassungs- und Wandlungsfähigkeit moderater eingeschätzt werden. Genossenschaftliche Werte und Prinzipien werden als wichtiges Resilienzattribut wahrgenommen, zugleich aber in Bezug auf Veränderungsprozesse teilweise ambivalent beurteilt. Die Mitglieder sind überwiegend zufrieden und schätzen insbesondere wirtschaftliche Vorteile und den Wissensaustausch. Die Studie liefert neue Erkenntnisse zur Resilienz landwirtschaftlicher Warengenossenschaften und verdeutlicht die Bedeutung der Mitgliederperspektive für das Verständnis genossenschaftlicher Organisationsformen.

## Summary

### **Robust, adaptable, and transformative? The resilience of agricultural cooperatives in focus – A de- scriptive analysis**

Agricultural marketing cooperatives face diverse challenges that test their resilience. This study is the first to examine the perceived resilience of these cooperatives from the perspective of their members. Based on the resilience concept proposed by MEUWISSEN et al. (2019), the capacities of robustness, adaptability, and transformability were operationalized and complemented by cooperative values and principles as an organization-specific resilience attribute. A quantitative survey of 144 cooperative members conducted in 2024 captured their perceptions of resilience, satisfaction, and engagement. The results indicate high perceived robustness, while adaptability and transformability are assessed more moderately. Cooperative values and principles are perceived as an important resilience attribute, but they are also viewed somewhat ambivalently in the context of change processes. Members are

predominantly satisfied and particularly value economic benefits and knowledge exchange. The study provides new insights into the resilience of agricultural marketing cooperatives and highlights the importance of the member perspective for understanding cooperative organizations.

## Literatur

- Adams, I., Roth, M., & Doluschitz, R. (2016). Neue Geschäftsfelder für Genossenschaften: Chancen, Grenzen und Perspektiven in Baden-Württemberg. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 66(2), 127-143. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2016-0013>
- Birchall, J., & Ketilson, L. H. (2009). *Resilience of the cooperative business model in times of crisis*. International Labour Organisation.
- Breuning, S., & Doluschitz, R. (2020). Analyse von Werteprofilen von Mitgliedern deutscher Genossenschaften unter Gender- und Generationsaspekten. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, 29(20), 169-175.
- Clare, A., Graber, R., Jones, L., & Conway, D. (2017). Subjective measures of climate resilience: what is the added value for policy and programming? *Global Environmental Change*, 46, 17-22. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2017.07.001>
- Darnhofer, I. (2014). Resilience and why it matters for farm management. In: *European Review of Agricultural Economics* 41(3), 461–484. DOI: 10.1093/erae/jbu012.
- Edel, F., Schuster, A., & Stork, W. (2023): Die Bedeutung von Genossenschaften für die Ausgestaltung resilienter Verantwortungsgesellschaften. ZNWU Discussion Paper Nr. 13. Darmstadt: Hochschule Darmstadt, Fachbereich Wirtschaft, Zentrum für Nachhaltige Wirtschafts- und Unternehmenspolitik ZNWU. In: <https://www.econstor.eu/handle/10419/278750>.
- Elsen, S. (2022). Die Bedeutung von Genossenschaften für die öko-soziale Transformation unter Berücksichtigung neuer Entwicklungen in Italien und Deutschland. *Z'GuG Zeitschrift für Gemeinwirtschaft und Gemeinwohl*, 45(4), 595-615. DOI: 10.5771/2701-4193-2022-4-595
- European Commission (2020): EUR-Lex - 52020DC0381 - EN - EUR-Lex. In: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0381>. Letzter Abruf: 16.8.2024.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience thinking: integrating resilience, adaptability and transformability. *Ecology and Society*, 15(4). <https://www.jstor.org/stable/26268226>
- Gollisch, S., & Theuvsen, L. (2015). Risikomanagement im Landhandel: Charakteristika, Herausforderungen, Implikationen. *Berichte über Landwirtschaft – Zeitschrift für Landwirtschaft und Agrarpolitik*, 93(1). <https://doi.org/10.12767/buel.v93i1.72>
- Grosskopf, W., Münkner, H. H., & Ringle, G. (2017). *Unsere Genossenschaft: Idee-Auftrag-Leistungen*. Deutscher Genossenschaftsverlag eG, Wiesbaden.
- Hanf, J., & Kühl, R. (2005). Raiffeisen-Genossenschaften in einem sich wandelnden Agri-Food Business- noch eine Zukunft? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 55(1), 210-223. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2005-0128>

- Hill, S., & Doluschitz, R. (2014). Genossenschaftliche Werte—Kern der genossenschaftlichen Identität? *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 64(1), 19-30. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2014-0103>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1-23.
- Holsten, C., & Kühl, R. (1991). Zur Entwicklung und Bedeutung der Diversifikation in landwirtschaftlichen Warengenossenschaften. *German Journal of Agricultural Economics*, 40(08).
- Höhler, J., & Kühl, R. (2014). Position and performance of farmer cooperatives in the food supply chain of the EU-27. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 85(4), 579-595. <https://doi.org/10.1111/apce.12052>
- International Cooperative Alliance (o.J.). What is a cooperative. Online verfügbar unter: <https://ica.coop/en>, letzter Abruf 14.08.2024.
- Jones, L., & d'Errico, M. (2019). Whose resilience matters? Like-for-like comparison of objective and subjective evaluations of resilience. *World Development*, 124, 104632. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2019.104632>
- Jones, L., & Tanner, T. (2017). 'Subjective resilience': using perceptions to quantify household resilience to climate extremes and disasters. *Regional Environmental Change*, 17, 229-243. <https://doi.org/10.1007/s10113-016-0995-2>
- Koch, J. (2024). BayWa-Krise: Falsches Risikomanagement als Ursache. Online verfügbar unter: <https://www.landundforst.de/politik/baywa-krise-falsches-risikomanagement-ursache-571914>
- Kühl, R. & Hanf, C.-H. (1985): Der Landwarenhandel in der Bundesrepublik Deutschland: Struktur, Entwicklung, Analyse. Kiel: Vauk.
- Michels, M., Velder, J., & Schmidt, L. (2025). A Qualitative Assessment of Resilience in Agricultural Marketing Cooperatives. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-7303741/v1>
- Meuwissen, M. P., Feindt, P. H., Spiegel, A., Termeer, C. J., Mathijs, E., De Mey, Y., ... & Reidsma, P. (2019). A framework to assess the resilience of farming systems. *Agricultural Systems*, 176, 102656. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2019.102656>
- Nicholas-Davies, P., Fowler, S., Midmore, P., Coopmans, I., Draganova, M., Petitt, A., & Senni, S. (2021). Evidence of resilience capacity in farmers' narratives: Accounts of robustness, adaptability and transformability across five different European farming systems. *Journal of Rural Studies*, 88, 388-399. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.07.027>
- Ringle, G. (2007): Genossenschaftliche Prinzipien im Spannungsfeld zwischen Tradition und Modernität. Wismarer Diskussionspapiere 01/2007. Wismar: Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft. In: <https://www.econstor.eu/handle/10419/23355>.
- Schmale, I. (2019): Nachhaltigkeit von und durch Genossenschaften. In: Blome-Drees, J. et al. (Hrsg.): Handbuch Genossenschaftswesen. Springer eBook Collection. Springer Fachmedien, Wiesbaden: 1–24.
- Schulze, B. (2012). Herausforderungen des Landhandels unter veränderten Marktbedingungen: theoretische Überlegungen und empirische Evidenz. Präsentation of der 52ten Konferenz der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues (GeWiSoLa). <https://ageconse-arch.umn.edu/record/133053/?v=pdf>

- Slijper, T., de Mey, Y., Poortvliet, P. M., & Meuwissen, M. P. (2020). From risk behavior to perceived farm resilience: a Dutch case study. *Ecology and Society*, 25(4). <https://doi.org/10.5751/ES-11893-250410>
- Spiegel, A., Slijper, T., de Mey, Y., Meuwissen, M. P., Poortvliet, P. M., Rommel, J., ... & Feindt, P. H. (2021). Resilience capacities as perceived by European farmers. *Agricultural Systems*, 193, 103224. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103224>
- Stappel, M. (2019). Die deutschen Genossenschaften 2019. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. Deutscher GenossenschaftsVerlag eG.
- Stappel, M. (2023). Die deutschen Genossenschaften 2023. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen. DG Nexolution eG, Wiesbaden.
- Steiner, G., & Schütt, A. (2011): „Vertrauen in Deutschland “und genossenschaftliche Werte. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen* 61 (3), 201–216. <https://doi.org/10.1515/zfgg-2011-0304>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of management annals*, 11(2), 733-769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

## Anschrift der Autoren

Hendrik Wever, M. Sc.

Arbeitsbereich Landwirtschaftliche Betriebslehre  
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
E-Mail: [hendrik.wever@uni-goettingen.de](mailto:hendrik.wever@uni-goettingen.de)

Vanessa Bonke, Dr.

Arbeitsbereich Management der Agrar- und Ernährungswirtschaft  
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
E-Mail: [vanessa.bonke@agr.uni-goettingen.de](mailto:vanessa.bonke@agr.uni-goettingen.de)

Lorenz Schmidt, M. Sc.

Arbeitsbereich Landwirtschaftliche Betriebslehre  
Department für Agrarökonomie  
Humboldt Universität zu Berlin

Philippstr. 13  
10115 Berlin  
E-Mail: lorenz.schmidt.1@hu-berlin.de

Marius Michels, Dr.  
Arbeitsbereich Landwirtschaftliche Betriebslehre  
Department für Agrarökonomie und RURale Entwicklung  
Georg-August-Universität Göttingen  
Platz der Göttinger Sieben 5  
37073 Göttingen  
E-Mail: marius.michels@agr.uni-goettingen.de

## Danksagungen

Wir bedanken uns herzlich bei der Raiffeisen-Stiftung für die finanzielle Förderung und bei Marion Danneboom für ihre kontinuierliche Unterstützung bei diesem Projekt. Ebenfalls bedanken wir uns bei den Interviewpartnern sowie allen Teilnehmern der Umfrage.