



POTSDAM-INSTITUT FÜR
KLIMAFOLGENFORSCHUNG

Originally published as:

Banaszak, I. (2010): Bestimmungsgrößen erfolgreicher Kooperation in agrarischen Märkten, dargestellt am Beispiel von Erzeugergruppen in Polen. - Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 60, 1, 50-63

Bestimmungsgrößen erfolgreicher Kooperation in agrarischen Märkten, dargestellt am Beispiel von Erzeugergruppen in Polen

Ilona Banaszak*

Zusammenfassung

In der vorliegenden Arbeit wird folgende grundlegende Frage behandelt: Weshalb können manche Kooperationsstrukturen in agrarischen Märkten bestehen und sind erfolgreich, während andere scheitern? Es wurden Daten von 62 kooperativen Organisationen polnischer Landwirte, sog. „Erzeugergruppen“, erhoben. Variablen, wie Führungsstärke, geschäftliche Kontakte aus der Vergangenheit, Wahl der Mitglieder in der Gründungsphase sowie die Anzahl der Mitglieder haben signifikant positiven Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der untersuchten Organisationen.

Summary

In der vorliegenden Arbeit wird folgende grundlegende Frage behandelt: Weshalb können manche Kooperationsstrukturen in agrarischen Märkten bestehen und sind erfolgreich, während andere scheitern? Es wurden Daten von 62 kooperativen Organisationen polnischer Landwirte, sog. „Erzeugergruppen“, erhoben. Variablen, wie Führungsstärke, geschäftliche Kontakte aus der Vergangenheit, Wahl der Mitglieder in der Gründungsphase sowie die Anzahl der Mitglieder haben signifikant positiven Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der untersuchten Organisationen.

Résumé

In der vorliegenden Arbeit wird folgende grundlegende Frage behandelt: Weshalb können manche Kooperationsstrukturen in agrarischen Märkten bestehen und sind erfolgreich, während andere scheitern? Es wurden Daten von 62 kooperativen Organisationen polnischer Landwirte, sog. „Erzeugergruppen“, erhoben. Variablen, wie Füh-

* M.Sc. Ilona Banaszak, Humboldt-Universität zu Berlin, Fachgebiet Ressourcenökonomie, Philippstr. 13, 10099 Berlin, Deutschland und Slowakische Akademie der Wissenschaften, Institut für Prognostik, Šancova 56, 81105 Bratislava, Slowakische Republik; Tel.: + 42 19 10 26 04 39, E-Mail: ilona.banaszak@savba.sk. Die Arbeiten wurden unterstützt durch das Projekt IDARI (Integrated Development of Agriculture and Rural Institutions in Central and Eastern European Countries) und GoverNat, die im Rahmen des Framework-Programms der Europäischen Kommission finanziert wurden. Für die sehr hilfreichen Hinweise bedankt sich die Autorin bei Volker Beckmann, Konrad Hagedorn, Piotr Matczak, Christiaan Hogendorn, Julian Rode und weitere anonyme Kommentatoren.

rungsstärke, geschäftliche Kontakte aus der Vergangenheit, Wahl der Mitglieder in der Gründungsphase sowie die Anzahl der Mitglieder haben signifikant positiven Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der untersuchten Organisationen.

I. Einleitung

Als „Erzeugergruppen“ bezeichnete Organisationen traten in Polen erstmals Mitte der 90er Jahre in Erscheinung. Diese setzten sich aus Landwirten zusammen; ihr Hauptziel war der gemeinschaftliche Vertrieb der von ihren Mitgliedern erzeugten Agrarprodukte. Mit dem Beitritt zu einer solchen Erzeugergruppe behielten die Landwirte ihre jeweiligen Eigentumsrechte bei; sie koordinierten lediglich verschiedene Transaktionen, wie Kundensuche, Aushandeln von Verträgen, Transportleistungen. Diese Gruppen nahmen unterschiedliche Rechtsformen an, die von informellen mündlichen Absprachen über Assoziationen („associations“), GmbHs bis hin zu Genossenschaften reichten.

Daten aus einer empirischen Untersuchung mit Leitern von Erzeugergruppen in der Wojewodschaft Wielkopolska zeigen erhebliche Leistungsunterschiede zwischen den verschiedenen Gruppen. Manche Gruppen arbeiteten effizient, andere dagegen hatten sich bereits wieder aufgelöst oder erfüllten ihre eigentliche Aufgabe nicht mehr.

Die zentrale Frage, der in diesem Beitrag nachgegangen werden soll, lautet: Weshalb scheitern manche der kooperativen Strukturen nach einiger Zeit, weshalb bestehen andere fort, ohne ihrem eigentlichen Hauptziel zu dienen, und weshalb können wieder andere expandieren und ihre Marktmacht ausweiten? Erfolg und Scheitern kooperativer Unternehmungen in agrarischen Märkten sind bereits empirisch untersucht worden; die Literatur konzentriert sich jedoch lediglich auf solche Strukturen, die während der Dauer der Untersuchung agierten und ihren vorrangigen Aufgaben nachkamen.¹ Bei den Untersuchungen, die aufgelöste Organisationen mit einschließen, finden wir Ziegenhorn². Der Autor hat auch Fälle solcher Akteure untersucht, die in ihren Kooperationsvorhaben scheiterten. Das größte Gewicht für erfolgreiches oder erfolgloses Bestehen eines Netzwerkes wurde dem Netzwerkorganisator zugeschrieben, der mit seinem Wissen und der Auswahl der teilnehmenden Farmer Einfluss auf die Kompatibilität ausübte.

¹ Vgl. Bruynis, C./Hahn, D. E./Taylor, W. J.: Critical Success Factors for Emerging Agricultural Marketing Cooperatives, in: American Cooperation [An annual publication of the National Council of Farmer Cooperatives], Washington, DC. 1997, S. 50–54; Sexton, R. J./Iskow, J.: Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives. Giannini Foundation Information Series No. 3, 1988.

² Vgl. Ziegenhorn, R.: Networking the Farm. The Social Structure of Cooperation and Competition in Iowa Agriculture, 1. Aufl., Aldershot/Vermont 1999, S. 66.

II. Literaturübersicht und Hypothesen

a) Steuerung des Verhältnisses zwischen Landwirten und Käufern

Mit Blick auf die Umsetzung ihrer Hauptaufgabe – den gemeinschaftlichen Vertrieb der Produkte ihrer Mitglieder zu organisieren –, agieren Erzeugergruppen als Zwischenhändler, die den Austausch von Gütern und Dienstleistungen zwischen den Landwirten und den Käufern ihrer Produkte koordinieren. Zwischenhändler sind Unternehmen, die Zulieferer suchen, Käufer finden und heranziehen, die Preise für Kauf und Verkauf auswählen, die Transaktionen organisieren, die Buchführung realisieren und Bestände halten, um so Liquidität oder Verfügbarkeit von Gütern und Dienstleistungen zu sichern.³ Erzeugergruppen übernehmen die Rolle, die im Markt traditionell von Zwischenhändlern und anderen Händlern ausgefüllt wurde. Dessen ungeachtet liegt der Vorteil der Erzeugergruppen, der sie zu einer Konkurrenz für Zwischenhändler und andere Händler macht, darin, dass sie aufgrund der horizontalen und vertikalen Integration den zusätzlichen Preisaufschlag eliminieren und die potenziellen Transaktionskosteneinsparungen den in den Erzeugergruppen zusammengeschlossenen Mitgliedern anbieten.

Dennoch sind Erzeugergruppen keine Unternehmen im klassischen Sinn. Zu einem Unternehmen gehören auch Eigentumsrechte, so dass sämtliche Transaktionskosten der Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen zugeordnet werden.⁴ In einer Erzeugergruppe zusammengeschlossene Landwirte bringen nicht ihre Eigentumsrechte mit ein und legen ihre Betriebe nicht zu einer Organisation zusammen. Jeder von ihnen entscheidet letztlich, wie er produziert und wann und an wen er verkauft. In Mischorganisationen im Agrarsektor liegt der Vorteil der Beibehaltung separater Eigentümerschaft und des Verzichts der Landwirte auf Zusammenschluss zu einem Agrarunternehmen darin, dass es aufgrund des für die Agrarproduktion spezifischen idiosynkratischen Wissens für ein Unternehmen nicht möglich wäre, die Qualität der Inputs der Landwirte exakt zu beurteilen.⁵

³ Vgl. Spulber, D. F.: *Market Microstructure: Intermediaries and the Theory of the Firm*, 1. Aufl., Cambridge 1999, S. 3.

⁴ Vgl. Ménard, C.: *A New Institutional Approach to Organization*, in: Ménard, C./ Shirley, M. (eds.): *Handbook of New Institutional Economics*, 1. Aufl., New York 2005, S. 281–318, hier S. 294.

⁵ Vgl. Bonus, H.: *The Cooperative Association as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions*, in: *Journal of Institutional and Theoretical Economics* vol. 142, 1986, S. 310–339, hier S. 331.

b) Faktoren, die auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Erzeugergruppen wirken

Verschiedene Autoren diskutieren die Faktoren, die möglicherweise zur Bildung erfolgreicher kooperativer Zusammenschlüsse beitragen. Einer davon ist die Größe der Gruppe. Die Höhe der Transaktionskosten lässt sich reduzieren, indem die Transaktionshäufigkeit erhöht wird. Je häufiger eine Transaktion stattfindet, desto geringer sind die fixen Stück-/Einzelkosten.⁶ Im Falle einer Erzeugergruppe kann die Transaktionshäufigkeit durch eine Erhöhung der Mitgliederzahl gesteigert werden. Dennoch geht mit der Senkung der Transaktionskosten, durch die Erhöhung der Mitgliederzahl in der Gruppe, ein Anstieg der internen Koordinierungs- und Bürokratiekosten einher. Die Erzeugergruppen sollten daher die Kosten für die Koordinierung der Aktionen der Landwirte und für die Organisation von Erzeugung und Vermarktung sowie die Verwaltungskosten tragen. Wie von Olson⁷ dargestellt, gestalten sich Kommunikation und Koordinierung der Aktionen in größeren Gruppen schwieriger. Kollock⁸ kritisiert, dass zu viele Parameter die Gruppengröße beeinflussen. Somit ist es problematisch den Einfluss einzelner Parameter zu bestimmen.

Hypothese 1: Die Mitgliederzahl in Erzeugergruppen hat einen unbestimmten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit dieser Gruppen.

Die inneren Koordinierungskosten können führungsseitig reduziert werden. Ein starker zentraler Koordinator befähigt die Gruppe, sowohl bei den Transaktions-, Informations- und Transmissionskosten als auch den Kosten der Entscheidungsfindung zu sparen.⁹ Verschiedene Autoren äußern sich dahingehend, dass das Führungsverhalten unabhängig von der Struktur der Interaktion einen Faktor darstellt, der die Kooperation befördert. In Koordinierungsspielen trägt das Führungsverhalten als eine Form der Hierarchie dazu bei, die Aktionen der Mitglieder bei einem multiplen Gleichgewicht zu koordinieren und mindert daher die Verhandlungskosten, die von den Spielern für die Einigung auf eine der Strategien und deren Umsetzung aufzubringen wären.¹⁰ Manche soziale Vereinbarungen stellen sich als ineffiziente Gleichgewichte wiederholter Spiele dar und

⁶ Vgl. Ménard, C.: Hybrid Organization of Production and Distribution. *Revista de Análisis Económico* vol. 21(2), 2006, S. 25–41, hier S. 28.

⁷ Vgl. Olson, M.: *The Logic of Collective Action. Public Goods and the Theory of Groups*, 1. Aufl., Cambridge/London 1965, S. 59 f.

⁸ Vgl. Kollock, P.: Social Dilemmas: The Anatomy of Cooperation. *Annual Review of Sociology* No. 24, 1998, S. 183–214, hier S. 201.

⁹ Vgl. Ziegenhorn, R. (Fn. 2), S. 41 u. 45.

¹⁰ Vgl. Miller, G. J.: *Managerial Dilemmas. The Political Economy of Hierarchy*, 1. Aufl., New York 1992, S. 50.

dauern fort, da von einseitiger Veränderung niemand profitieren würde.¹¹ Eine Führungskraft könnte durch eine Simultanbewegung in Richtung auf ein effizienteres Gleichgewicht die Koordinierung der Spieler erleichtern. Führungsverhalten könnte somit auch zusätzlichen Nutzen aus wechselseitiger Kooperation zeitigen.¹² Das Führungsverhalten könnte somit zu einer besseren Erkennbarkeit von Entscheidungen und Aktionen der Mitglieder beitragen. Unter den oben beschriebenen Umständen wird Betrug bei impliziten Übereinkommen weniger attraktiv.¹³ Aber auch die Entwicklung eines entsprechenden Informationssystems zwischen den Partnern ist wichtig. Eine überstarke, dominante Führungspersönlichkeit, die möglicherweise Informationen zurückhält, stellt für die Kontinuität der Beziehungen in Mischformen eine Bedrohung dar.¹⁴

Hypothese 2: Eine stärkere Führungspersönlichkeit trägt zu Einsparungen bei den internen Transaktions- und Koordinierungskosten bei, so dass bis zu einem bestimmten Punkt ein positiver Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass sich erfolgreiche Erzeugergruppen bilden, zu erwarten ist; andererseits wird durch eine überstarke, dominante Führungspersönlichkeit die Erfolgswahrscheinlichkeit herabgesetzt.

Wie von Ménard¹⁵ dargelegt, birgt die Ertragsverteilung in Mischformen die Gefahr opportunistischen Verhaltens in sich; hieraus können potenziell Konflikte resultieren. Deshalb ist die Übereinstimmung der Partner sehr wichtig, und ihre Auswahl stellt ein Schlüsselement dar. Meist gründet sich die Auswahl der Partner auf frühere Erfahrungen aus Marktbeziehungen, auf vorausgegangene Mischformen und/oder auf den Ruf der Betroffenen.¹⁶ Wir können somit davon ausgehen, dass sowohl die Auswahl der Partner als auch frühere Geschäftsbeziehungen die Bildung erfolgreicher Erzeugergruppen beeinflussen. Das größte Hindernis für erfolgreiche Allianzen liegt in der Unternehmenskultur. Diese bildet die größte Belastung für solche Bündnisse, und es braucht ziemlich viel Zeit, dass die überkommenen Gewohnheiten und Einstellungen der Partner sich

¹¹ Vgl. Binger, B. R./Hoffman, E.: Institutional Persistence and Change: The Question of Efficiency, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics vol. 145, 1989, S. 67–84, hier S. 68.

¹² Vgl. Foss, N. J.: Understanding Leadership: A Coordination Theory, DRUID Working Paper No. 99–3, 1999, S. 13 u. 22 sowie Shamir, B./House, R./Arthut, M. B.: The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science vol. 4(4), 1993, S. 577–594, hier S. 577.

¹³ Vgl. Hendrikse, G. W. J.: Two Vignettes regarding Boards in Cooperatives versus Corporations: Irrelevance and Incentives, in: Karantininis, K./Nilsson, J. (eds.): Vertical Markets and Cooperative Hierarchies, 1. Aufl., Dordrecht 2007, S. 137–150, hier S. 142.

¹⁴ Vgl. Ménard, C.: The Economics of Hybrid Organizations, in: Journal of Institutional and Theoretical Economics vol. 160, 2004, S. 345–376, hier S. 351.

¹⁵ Vgl. Ménard, C. (Fn. 6), S. 351.

¹⁶ Vgl. Ménard, C. (Fn. 6), S. 361.

im Zuge der Umstellung auf neue Geschäftsmodalitäten verändern.¹⁷ Gruppen, in denen die Spieler dauerhafter oder längerfristig interagieren, wachsen erkennbar und Informationen über frühere Aktivitäten der Partner bewirken vermutlich eine stärkere Kooperation.¹⁸

Hypothese 3: Die Auswahl von Mitgliedern, die in der Vergangenheit Geschäftsbeziehungen miteinander unterhielten, lässt einen positiven Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit der Bildung erfolgreicher Erzeugergruppen erwarten.

III. Forschungsmethoden

a) Stichprobe und Datenerhebung

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden Daten über in der Wojewodschaft Wielkopolska agierende Erzeugergruppen gesammelt. Die ausgewählte Wojewodschaft Wielkopolska liegt im westlichen Teil Polens und ist eine von 16 Wojewodschaften. Als Untersuchungsmethode wurde die Querschnittsstudie gewählt. Dieses Forschungsdesign bedient sich der Technik der sozialwissenschaftlichen Umfrage, die als Datenerhebungsstrategie das strukturierte Interview mit Leitern von Erzeugergruppen verwendet. In die Untersuchung wurden 50 aktive und zwölf aufgelöste Gruppen einbezogen. In den 50 aktiven Gruppen waren 4.056 Landwirte zusammengeschlossen, den zwölf inaktiven Gruppen gehörten 394 Landwirte an. Die Interviews fanden Anfang des Jahres 2005 statt.

b) Messen von „Erfolg“

Es wird daher vorgeschlagen, die untersuchten Organisationen in Gruppen nach ihrer Leistung zusammenzufassen. Die erste Kategorie, die bei dieser Vorgehensweise abgegrenzt werden kann, sind aufgelöste Gruppen, die eindeutig für Misserfolg stehen. Im Zuge der Untersuchungen wurden zwölf aufgelöste Gruppen identifiziert. Einige der Erzeugergruppen bestanden fort, ohne ihre Mitglieder in Bezug auf einen gemeinschaftlichen Vertrieb koordinieren zu können. Diese Gruppen organisierten lediglich Aktivitäten wie den gemeinschaftlichen Erwerb von Produktionsmitteln oder Schulungs- und Fortbildungsmaßnahmen. Eine Koordinierung bei diesen Aktivitäten lässt sich mit größerer Wahrscheinlichkeit erreichen und die Aktionen dieser Gruppen sind gegenüber den Bedingungen des Marktes weniger anfällig; der Nutzenvorteil aus der Um-

¹⁷ Vgl. Whipple J. M./Frankel, R.: Strategic Alliance Success Factors. The Journal of Supply Chain Management: A Global Review of Purchasing and Supply, August 2000, S. 21–28, hier S. 22.

¹⁸ Vgl. Axelrod, R.: The Evolution of Cooperation, 1. Aufl., New York 1984, S. 62 f.

setzung derartiger Aktivitäten ist jedoch vermutlich geringer als der aus gemeinschaftlichem Vertrieb. Es wird deshalb vorgeschlagen, diese Gruppen in die zweite Kategorie „Partielles Scheitern“ einzuordnen. Diese Gruppen konnten die Landwirte nicht in Bezug auf die Aktivität koordinieren, die ihnen potenziell einen höheren Gewinn beschert hätte; ihre Mitglieder zogen dennoch aus den gemeinschaftlichen Aktionen einen gewissen Nutzenvorteil. Im Rahmen unserer Untersuchungen wurden 10 derartige Gruppen identifiziert.

Die restlichen 40 Gruppen realisierten gemeinschaftlichen Vertrieb; interessanterweise bestanden jedoch in den meisten Gruppen Probleme mit Mitgliedern, die die Gruppenregeln verletzten und ihre Produkte außerhalb der Gruppe ohne deren Genehmigung absetzten. Diese Aktionen zeigen, dass diese Gruppen ihre Mitglieder nicht davon hatten überzeugen können, dass sie die bestmögliche Marktaufstellung hatten, und dass die Optionen außerhalb der Gruppe für die Mitglieder attraktiver waren. Innerhalb dieser Kategorie „Partieller Erfolg“ identifizierten wir 33 Gruppen. Die letzte Kategorie „Voller Erfolg“ bestand aus sieben Gruppen, die ihre Produkte gemeinschaftlich vertrieben und keinerlei Probleme mit den Gruppenvereinbarungen unterlaufenden Mitgliedern hatten.

c) Analyse

Für die Untersuchung wurde ein ordinales Probit-Modell herangezogen. Die definierten vier Erzeugergruppen-Erfolgskategorien werden in dem Modell als ordinale abhängige Variable (S) behandelt. In Abschnitt 2 war die Hypothese formuliert worden, dass Variablen, wie die Anzahl der Gruppenmitglieder (NM), die Führungsstärke (Lead), die Auswahl der Mitglieder (Sel), Kontakte aus früheren Geschäftsbeziehungen (Buis), Kommunikation zwischen den Mitgliedern (Com), die Homogenität der Mitglieder (Hom) und der Wettbewerb (Comp), sich auf die Wahrscheinlichkeit, dass erfolgreiche kooperative Arrangements entstehen, auswirken. Es wird davon ausgegangen, dass die Variablen die Erfolgswahrscheinlichkeit der Erzeugergruppen entsprechend dem folgenden Modell beeinflussen:

$$S_i = \beta_0 + \beta_1 NM + \beta_2 Lead + \beta_3 Sel + \beta_4 Buis + \beta_5 Com + \beta_6 Hom + \beta_7 Comp + \varepsilon_i$$

wobei $i=1, \dots, n$ Erzeugergruppen in der Stichprobe.

Abschnitt IV.2 operationalisiert und präsentiert die Gesamtstatistik für die herausgearbeiteten unabhängigen Variablen. Um die Unterschiede in den Mittelwerten der Variablen, die die Erfolgskategorien beschreiben, vergleichen zu können, wurde zusätzlich die einfaktorielle Varianzanalyse (ANOVA) herangezogen.

IV. Empirische Ergebnisse

a) Merkmale der abhängigen Variablen

Die definierten Kategorien des Erfolgs werden als abhängige Variable behandelt. Im folgenden Abschnitt wird der Einfluss der in Abschnitt 2 aufgestellten Hypothese auf die Erfolgswahrscheinlichkeit geprüft. Zuvor wird jedoch im vorliegenden Abschnitt eine Beschreibung der abhängigen Variablen vorgestellt und es werden die Unterschiede zwischen den definierten vier Kategorien bezüglich der Hauptmerkmale der Erzeugergruppen herausgearbeitet.

In Tab. 1 sind die Merkmale der identifizierten Erzeugergruppenkategorien zusammengestellt. Um festzustellen, ob zwischen den Mittelwerten der Variablen, die in Tab. 1 für die definierten Erfolgskategorien ausgewiesen sind, signifikante Unterschiede bestanden, wurde eine Reihe von ANOVA-Einweg-Varianzanalysen durchgeführt. Ein signifikanter Unterschied in den Mittelwerten wies die Variable aus, die für den Aspekt steht, ob die Gruppe auf Veranlassung des Erweiterungsdienstes gebildet wurde ($F(3,58)=2,4$, $p=0,077$). Die Effektgröße war 0,11. Ein signifikanter Unterschied bestand zwischen Kategorie 1 und Kategorie 4. Dies besagt, dass deutlich mehr gescheiterte Gruppen durch den Erweiterungsdienst initiiert worden waren als Gruppen, die erfolgreich tätig waren. Die Mittelwerte für die Wahl der Rechtsform des Zusammenschlusses waren ebenfalls signifikant unterschiedlich auf dem Level $p<0,05$ ($F(3,58)=3,7$, $p=0,16$). Die Effektgröße war hier 0,10. Signifikante Unterschiede wurden zwischen Kategorie 1, Kategorie 2, Kategorie 3 und Kategorie 4 festgestellt; sie besagen, dass die Assoziation als Unternehmensform bei den gescheiterten Gruppen häufiger anzutreffen war als bei den Gruppen mit partiellem oder vollem Erfolg.

Betrachtet man die Frage, weshalb die Form der Assoziation gewählt wurde, wird wieder ein starker Einfluss des Erweiterungsdienstes erkennbar. 30 % der Gruppen, die als Assoziationen wirkten, hatten diese Form aufgrund einer entsprechenden Empfehlung des Erweiterungsdienstes gewählt. Andere entschieden sich für diese Variante, weil sie als „lose“ Form galt, die keiner Kapitalinvestitionen bedurfte (17 %), weil es eine billige Form war (13 %), weil sie hinreichende Sicherheit zu bieten versprach (8 %) oder weil die Landwirte sich über andere mögliche Formen nicht im Klaren waren (8 %).

Gefunden wurde eine schwach signifikante, jedoch negative Korrelation zwischen der gewählten Rechtsform für den Zusammenschluss und der Höhe des eingebrachten Kapitals ($p<0,1$). Das lässt den Schluss zu, dass die Höhe des in diese Zusammenschlüsse investierten Kapitals zu gering war, als dass die Gruppen unter Marktbedingungen überleben konnten. Eine solche Investition könnte etwa darin bestehen, dem Leiter eine Vergütung für das Lösen der Aufgabe „Organisation des gemeinschaftlichen Vertriebs“ zu zahlen. Eine ausgeprägt negative Korrelation wurde zwischen der gewählten Rechtsform des Zusam-

menschlusses und der Tatsache, ob dem Leiter eine Vergütung gezahlt wurde, ermittelt ($p < 0,01$). Darüber hinaus handelten – wie bei Banaszak und Beckmann¹⁹ diskutiert – Leiter von Erzeugergruppen, die keinerlei Vergütung erhielten, mit geringerer Wahrscheinlichkeit einen hohen Preisaufschlag aus.

Tab. 1: Die Hauptmerkmale der verschiedenen Erzeugergruppen-Kategorien

FAKTOR	Kodierung		Kat. 1: Gschei- terte Gruppen N=12	Kat. 2: Part. Miss- erfolg N=10	Kat. 3: Part. Er- folg N=33	Kat. 4: Erfolgrei- che Grup- pen N=7	GESAMT N=62
Jahr des Beginns	Jahr	M SD	1998 1.70	1999 2.97	1999 2.19	2001 3.86	1999 2.51
Anzahl der Mitglieder	Anzahl	M SD	32.83 12.20	29.30 19.26	97.97 141.23	75.71 106.74	71.77 112.41
Anstoß zur Gründung (Dummy)	Landwirte selbst Erweiterungsdienst Außenstehende	Mittel	0.33 0.50 0.17	0.70 0.20 0.10	0.64 0.21 0.15	0.57 0 0.43	0.58 0.24** 0.18
Rechtsform (Stellvertreter- Variable)	Informell Assoziation Vereinigg. Kooperation GmbH	Mittel	0 0.67 0.08 0 0.25	0 0.50 0.30 0 0.20	0.15 0.30 0.33 0.03 0.18	0 0 0.43 0.14 0.43	0.08 0.29** 0.23 0.03 0.23
Startkapital (EUR)	Gesamt Je Mitglied	M SD M SD	1,104 1,474 32 38	5,013 6,838 471 1,222	8,051 21,894 282 726	10,221 12,274 1,174 2,498	6,461 16,809 365 1,101

¹⁹ Vgl. Banaszak, I./Beckmann, V.: The Role of Leadership in Establishing and Sustaining Cooperation. Evidence from Producer Groups in Poland, in: Knierim, A./Nagel, U. J./Schäfer, C. (eds.): Managing Economic, Social and Biological Transformations, 1. Aufl., Proceedings of the First Green Week Scientific Conference, Weikersheim 2007, S. 180–187.

Tab. 1: Die Hauptmerkmale der verschiedenen Erzeugergruppen-Kategorien ()

FAKTOR	Kodierung	Kat. 1: Gschei- terte Gruppen N=12	Kat. 2: Part. Miss- erfolg N=10	Kat. 3: Part. Er- folg N=33	Kat. 4: Erfolgrei- che Grup- pen N=7	GESAMT N=62
Erzeugte Produkte (Stellvertreter- Variable)	Schweine	0.58	0.40	0.67	0.29	0.56
	Gemüse	0.17	0.10	0.18	0.57	0.21*
	Obst	0.08	0.10	0.06	0	0.06
	Sonstige	0.17	0.40	0.09	0.14	0.16
Aktivitäten der Gruppe (Stellvertreter- Variable)	Gemeinsch. Vertrieb	-	-	1.00	1.00	0.65
	Gemeinsch. Beschaffg.	-	0.70	0.73	0.43	0.55
	Schulungen, Weiterbild., Ausflüge.	-	0.70	0.85	0.57	0.65
	Gemeinsch. Transporte	-	0.10	0.27	0.57	0.29
	Integrationsmaßnahmen	-	0.40	0.64	0.43	0.45
Einwerbung v. Förder- mitteln	-	0.10	0.33	0.71	0.27	

Die Sterne bezeichnen signifikante Unterschiede in den Mittelwerten der Variablen für die verschiedenen Erfolgskategorien:

*** Unterschiede signifikant bei Level 0.01

** Unterschiede signifikant bei Level 0.05

* Unterschiede signifikant bei Level 0.10

Betrachtet man die Art der von den Landwirten erzeugten Produkte, so differierten die Mittelwerte für nur eine Variable – die Produktion von Gemüse – signifikant bei einem Level $p < 0,1$ ($F(3,58) = 2,28$, $p = 0,089$). Die Effektgröße war mittelwertig und betrug 0,10. Die Differenz ergab sich zwischen Kategorie 2 und Kategorie 4. Gemüse als erzeugtes Produkt ist häufiger in den erfolgreichen Gruppen anzutreffen als bei denjenigen, die partiellen Misserfolg zu verzeichnen hatten.

b) Merkmale der unabhängigen Variablen

In diesem Abschnitt soll die Operationalisierung der in Abschnitt II theoretisch hergeleiteten unabhängigen Variablen dargestellt werden. Betrachtet man die Gruppengröße, so waren in jeder Gruppe im Mittel 71 Mitglieder vereinigt. Die Gruppengrößen waren jedoch sehr unterschiedlich, was sich in der hohen Standardabweichung widerspiegelt. Die kleinste Gruppe hatte nur fünf Mitglieder, die größte 700. Die Bedeutung des Führungsverhaltens im Entscheidungsfindungsprozess wurde mit Hilfe der Frage an die interviewten Erzeugergruppenleiter gemessen, ob sie die meisten Entscheidungen für die Gruppe treffen. Der Mittelwert für die Beantwortung dieser Frage lag bei 2,8 auf einer Skala von 1 bis 4, wobei 1 für „stimme nicht zu“ stand und 4 für „stimme zu“.

Die Wahl der Partner für den Zusammenschluss wurde über die Frage ermittelt, ob es in der Phase der Formierung der Gruppe einen Mitglieder-Auswahlprozess gegeben habe. Dies traf auf 31 % der Gruppen zu. In Bezug auf den zweiten Teil der Hypothese 3, das Vorhandensein früherer Geschäftsbeziehungen, wurden die interviewten Leiter nach dem Bestehen einer solchen mit der Mehrzahl der Gruppenmitglieder befragt. 14 % erklärten diese Feststellung für vollständig zutreffend, 9,7 % stimmten teilweise zu, 14,5 % lehnten sie teilweise ab, und 61,3 % erklärten sie für völlig unzutreffend.

c) Ergebnisse der Regressionsmodellierung

Um den Einfluss der oben genannten unabhängigen Variablen auf die definierten Erfolgskategorien der Erzeugergruppen messen zu können, wurde eine ordinale Probit-Regression aufgestellt. Einige unabhängige Variablenpaare wurden zueinander in Korrelation gesetzt. Die Regression wurde schrittweise durchgeführt. Der Cut-Wert der Signifikanzschwelle wurde mit $p < 0,1$ definiert. Die Ergebnisse sind in Tab. 2 vorgestellt.

Tab. 2: Ergebnisse der schrittweisen ordinalen Probit-Regression

Unabhängige Variablen	<i>Abhängige Variablen</i>
	Erfolgskategorie: 1 bis 4
Anzahl der Mitglieder	0.003 ** 0.001
Führungsstärke des Leiters	0.270 * 0.150
Auswahl der Mitglieder	1.037 *** 0.376

Tab. 2: Ergebnisse der schrittweisen ordinalen Probit-Regression ()

Unabhängige Variablen	<i>Abhängige Variablen</i> Erfolgskategorie: 1 bis 4
Geschäftliche Kontakte	0.526 *** 0.166
Pseudo-R2	0.209
Anzahl Beobachtungen	62

Obere Zeile im Feld: Koeffizient; untere Zeile: Standardfehler

*** signifikant bei Level 0.01

** signifikant bei Level 0.05

* signifikant bei Level 0.10

Den stärksten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit der Erzeugergruppen erreichten die Variablen, die angaben, ob die Mitglieder bereits zuvor im geschäftlichen Kontakt gestanden hatten, sowie die Variable, die dafür stand, ob in der Gründungsphase der Gruppe bei deren Zusammenstellung eine Auswahl stattgefunden hatte. Die Variablen waren zusätzlich korreliert ($p < 0,01$). Das Ergebnis stützt die hauptsächlich von der theoretischen Prognose abgeleitete Hypothese 3, dass das für den Erfolg ausschlaggebende Element im Falle von hybriden Steuerungsstrukturen in der auf vorhandenen Erfahrungen in Marktbeziehungen basierenden Auswahl der Partner zu sehen ist. Dies könnte auch das Scheitern eines hohen Prozentsatzes der Erzeugergruppen erklären, die auf Betreiben des Erweiterungsdienstes entstanden waren. Es ist anzunehmen, dass die Funktionäre des Erweiterungsdienstes, um eine Erzeugergruppe zu installieren, ausnahmslos alle Landwirte einer Region aufforderten, sich der Gruppe anzuschließen, während die auf alternativen Wegen entstandenen Gruppen bei der Wahl der potenziellen Partner stärker selektiv und mit mehr Sorgfalt voringen. Eine signifikante negative Korrelation wurde zwischen der Variablen gefunden, die dafür steht, ob eine Gruppe auf Betreiben des Erweiterungsdienstes zustande gekommen war, und der Variablen, die beschreibt, ob es einen Auswahlprozess gegeben hat ($p < 0,01$). Darüber hinaus kann gegenüber den Feststellungen von Banaszak und Beckmann²⁰ postuliert werden, dass auch die Qualität der vorausgegangenen geschäftlichen Beziehungen von Wichtigkeit ist. Generell wirkten sich frühere Kontakte zwischen den Gruppenmitgliedern, die sich auf

²⁰ Vgl. Banaszak, I./Beckmann, V.: Compliance with Rules and Sanctioning in Producer Groups in Poland, IDARI Working Paper, Humboldt University of Berlin 2006, S. 18.

Nachbarschaft, Freundschaft und familiäre Beziehungen gründeten, negativ auf den Grad der Abweichung in der Gruppe aus.²¹

Den zweitstärksten positiven Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Erzeugergruppe hatte die Variable der Gruppengröße. Je größer die Gruppe, desto größer ihre Erfolgswahrscheinlichkeit. Das stützt den Teil der in Hypothese 1 formulierten Theorie, die davon ausging, dass größere Organisationen mit größerer Wahrscheinlichkeit imstande sind, die Stückkosten pro Transaktion zu reduzieren, und dass in größeren Gruppen zudem die Gefahr des internen Rent-Seeking sowie opportunistischen Verhaltens geringer ist. Die Feststellung, dass Erfolg in einer positiven Beziehung zur Gruppengröße steht, steht in einem gewissen Widerspruch zu der Diskussion über den resultierenden kollektiven Nutzen. Olson²² vertrat die Ansicht, dass größere Gruppen sich in Bezug auf Kommunikation und Koordination ihrer Aktivitäten schwerer tun, was erwartungsgemäß die Kooperation beeinträchtigt. Hier kann nun postuliert werden, dass der Faktor Führungsstärke dem negativen Einfluss der zunehmenden Gruppengröße auf Kommunikations- und Koordinierungskosten entgegenwirkt. Dies korrespondiert mit der Feststellung, dass die Variable, die für „Entscheidungsstärke des Leiters“ steht, ebenfalls signifikant war. Je stärker die Führungskraft, desto größer war die Erfolgswahrscheinlichkeit der Gruppe. Das bestätigt die Hypothese 2, welche besagt, dass das Führungsverhalten zu Einsparungen bei den internen Transaktionskosten beiträgt, der Koordinierung zuträglich ist, Monitoring und Sanktionen besser durchführbar macht und von daher positiv auf die Bildung erfolgreicher Erzeugergruppen wirkt. Und insofern Erzeugergruppen unter konkreten Marktrahmenbedingungen operieren, können außerdem wachsende Mitgliederzahl und sinkende Transaktionskosten dazu beitragen, die Verhandlungsposition der Gruppe zu stärken und so zu höheren Nutzenvorteilen für die Mitglieder führen.

V. Schlussfolgerungen

Die Resultate korrespondierten mit den von Ziegenhorn²³ ermittelten Ergebnissen, der herausgearbeitet hatte, dass Führungsverhalten, Kenntnisse und Auswahl der Netzwerkteilnehmer die Kompatibilität beeinflussen. Hier nun wird allerdings gezeigt, dass die Qualität des Wissens der Beteiligten ebenfalls von Wichtigkeit ist; die Grundlage sollten vorausgegangene geschäftliche Kontakte bilden.

Den signifikantesten Einfluss auf die Erfolgswahrscheinlichkeit einer Gruppe erreichten die Variablen, die anzeigen, ob zwischen den Mitgliedern bereits vor

²¹ Vgl. Banaszak, I./Beckmann, V. (Fn. 20), S. 18.

²² Vgl. Olson, M. (Fn. 7), S. 18.

²³ Vgl. Ziegenhorn, R. (Fn. 2), S. 66.

der Gründung der Gruppe geschäftliche Kontakte bestanden, ebenso die Variable, die darauf verwies, ob es im Zuge der Formierung der Gruppe hinsichtlich der Mitglieder einen Auswahlprozess gegeben hatte. Beide Variablen waren ebenfalls stark korreliert. Entsprechend dem theoretisch Vorhergesagten konnte festgestellt werden, dass im Falle hybrider Steuerungsstrukturen, wie Erzeugergruppen sie darstellen, der Schlüssel zum Erfolg in der Auswahl der Partner aufgrund bestehender Erfahrungen aus Marktbeziehungen liegt.

Die dritte Variable mit signifikant positivem Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, dass eine Erzeugergruppe erfolgreich agiert, war die Gruppengröße. Je größer die Gruppe, desto höher war die Wahrscheinlichkeit ihres Erfolges. Dies liegt auf einer Linie mit der Hypothese, dass größere Organisationen einerseits die Transaktionskosten niedrig halten können und andererseits die Gefahr des internen Rent-Seeking sowie von opportunistischem Verhalten reduzieren. Die letzte Variable mit signifikant positiver Wirkung auf die Erfolgswahrscheinlichkeit von Erzeugergruppen war die Führungsstärke. Wie die überprüften Theorien nahe legten, konnte Führungsstärke die internen Transaktionskosten verringern und so die Organisation wettbewerbsfähiger machen; zudem verbessert Führungsstärke die Chancen dafür, dass es gelingt, die Mitglieder in einem effizienten Gleichgewicht zu koordinieren, und sie erleichtert die Kooperation.

Die Analyse der Unterschiede zwischen den definierten Erfolgskategorien für die Erzeugergruppen belegt den signifikanten Einfluss eines formellen institutionellen Rahmens. Sowohl die Rolle des Erweiterungsdienstes als auch die Wahl der Rechtsform der Kooperation haben offensichtlich beträchtliche Wirkung in Bezug auf das Funktionieren und Agieren der Gruppe. Es besteht weiterer Forschungsbedarf, um dieses Problem näher zu untersuchen.