

Unternehmerische Entscheidungen im Innovationskontext genossenschaftlicher Organisationen: Eine fallstudienbasierte Analyse¹

Daniel Brunner²

Tim Voigt³

23. April 2007

¹Wir bedanken uns für wertvolle Anmerkungen und Hinweise bei Ulrich Fehl, Rainer Kühl und Antje van Elsbergen. Besonderen Dank schulden wir der BÄKO Südwürttemberg eG, namentlich Herrn Joost Bremer, sowie den beteiligten Mitgliedern.

²Korrespondenzadresse: Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg, Am Plan 2, 35032 Marburg, Telefon: 06421/2823939, Telefax: 06421/2823941, E-Mail: brunner@wiwi.uni-marburg.de.

³Institut für ländliches Genossenschaftswesen an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Senckenbergstraße 3, 35390 Gießen, Telefon: 0641/9937272, Telefax: 0641/9937279, E-Mail: tim.voigt@agrار.uni-giessen.de.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Methodik und Datenmaterial	4
3	Unternehmerische Entscheidungen der BÄKO und ihrer Mitgliederbetriebe	7
3.1	Formelle und informelle Institutionen der BÄKO	7
3.2	Idealtypischer Verlauf von Innovationsprozessen	10
3.3	Ergebnisse der Fallstudie	14
3.3.1	„Snack“ als Produktinnovation	14
3.3.2	„Kaffee“ als Prozessinnovation	16
3.3.3	„Bio“ als Systeminnovation	17
3.4	Alternative Organisationsgestaltung	18
4	Zusammenfassung und Ausblick	19

1 Einleitung

In genossenschaftlichen Strukturen werden unternehmerische Fragen an verschiedenen Stellen entschieden. Dies erfolgt einerseits auf der Ebene der Genossenschaft (Vorstand und ggf. Aufsichtsrat) und zum anderen auf der Ebene der Mitglieder bzw. Mitgliederbetriebe. Die Unternehmerfunktion zerfällt folglich auf verschiedene Ebenen. Es stellt sich nun die Frage, wie das dafür nötige Wissen gefunden und verarbeitet wird und wie der gesamte genossenschaftliche Verbund zu unternehmerischen Entscheidungen gelangt. Neben der theoretischen Durchdringung dieser Probleme ist insbesondere offen, wie diese Entscheidungsprozesse ganz praktisch vonstatten gehen und welche Probleme und Friktionen dabei möglicherweise auftreten.

Dieser Beitrag versucht die praktischen Fragestellungen anhand einer Fallstudie im Bäckerhandwerk zu erhellen. Zur Frage von Innovationsprozessen in Handwerks-genossenschaften haben Trettin *et al.* (2005) eine breite empirische Studie vorgelegt. Deren wesentliches Ergebniss ist, dass innovationsfördernde Effekte durch die genossenschaftliche Kooperation nur in begrenztem Umfang stattfanden. Sie legte jedoch den Fokus nicht auf die Betrachtung des Kommunikationsprozesses zwischen der Genossenschaft und den Mitgliedern. Demgegenüber sollen hier die Wissensverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse genauer beleuchtet werden. Dazu bauen wir in theoretischer Hinsicht auf den Beiträgen zum Unternehmertum in Genossenschaften von Fehl *et al.* (2007) und Brunner (2006) auf. Beide Vorarbeiten deuten die Frage des Unternehmertums aus einem evolutionsökonomischen Blickwinkel. In dieser Hinsicht stellen verschiedene Unternehmertypen auf der Ebene des Mitglieds und der Genossenschaft sowie die Marktphasen der betroffenen Märkte wichtige Determinanten für unternehmerische Entscheidungen dar. Es zeigt sich, dass Genossenschaft und Mitgliedsbetriebe systematisch über unternehmerische Fragen im Gespräch bleiben sollten, um Friktionen oder das Erdrücken unternehmerischen Potentials zu vermeiden. Offen blieb insbesondere die Frage, wie diese Kommunikationsprozesse zu gestalten sind und wie sie in der Praxis tatsächlich gestaltet werden. Des Weiteren basiert dieses Papier auf der umfangreichen betriebswirtschaftlichen Literatur zur Analyse von Innovationsprozessen, vgl. beispielsweise Kline und Rosenberg (1986).

Ausgangspunkt war eine Unternehmensbeschreibung in der Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes (Egger, 2005), in der die BÄKO Südwürttemberg eG und ihre Sortiments- und Produktpolitik vorgestellt wurden. Egger (2005) deutete an, dass es der BÄKO gelungen sei, Konsumtrends zu erforschen und mit den Mitgliedern angemessen darauf zu reagieren. Unsere Fallstudie basiert somit auf dem Typus einer Bezugsgenossenschaft im Bäcker- und Konditorenhandwerk. Der Markt für Backwaren kann insgesamt als relativ stabil bezeichnet werden; grundstürzende Innovationen respektive Umbrüche traten in den vergangenen Jahren nicht auf. Angebotsseitig erhöhte sich durch die seit einiger Zeit tätigen Groß- und Discountbäckereien der Wettbewerbsdruck auf die Bäcker. Gleichermaßen weitet der Lebensmitteleinzelhandel sein Angebot an Backwaren aus. Für die Vorprodukte und Grundstoffe stehen den Bäckereien als Alternative zur BÄKO verschiedene Großhändler für Bäckereibedarf zur Verfügung.

Wir zeichnen in dieser Fallstudie nach, wie bestimmte Neuerungen in der BÄKO Südwürttemberg eG und den Mitgliederbetrieben ins Werk gesetzt worden sind. Dabei zeigte sich, dass insbesondere die Gestaltung der Kommunikationsprozesse bedeutsam für die Innovationsentscheidungen war. Bei der Betrachtung der Kommunikationsprozesse stellte sich insbesondere die Frage, wie die BÄKO zu ihrem Wissen über die Marktseite der Mitgliederbetriebe gelangt. Denn dieses ist für die Sortimentsgestaltung, zusätzliche Dienstleistungen und Produkteinführungen von entscheidender Bedeutung, die von den Mitgliedern geäußerte Nachfrage stellt letztlich eine abgeleitete Nachfrage der Nachfrage nach Backwaren dar.

Im Grunde kann die Genossenschaft das Wissen auf drei unterschiedliche Arten erhalten. Wir nennen diese im Folgenden die *drei Kanäle der Wissensverarbeitung*: 1. durch *direkte Marktforschung* auf dem Absatzmarkt der Mitglieder, 2. durch *Beobachtung der Förderbeziehung* – hier also Beachtung des Bestellverhaltens, der Nutzung des Sortiments der BÄKO –, und 3. durch *direkte Kommunikation* mit den Mitgliedern. Die somit vorgestellte Typologie von Wissenskanälen wird mit einer Standardkonzeption eines idealisierten Innovationsprozesses verknüpft und auf die BÄKO angewendet. Aus den in der Fallstudie gewonnenen Erkenntnissen der Ausgestaltung und Nutzung der oben skizzierten drei Kanäle konnten die bisherigen theoretischen Vorarbeiten durch weitere Überlegungen im parallel entstandenen Arbeitspapier Brunner und Voigt (2007) ergänzt werden. Es zeigt sich,

dass die in der Fallstudie dargelegten Kommunikations- und Entscheidungsprozesse je nach Typus der Genossenschaft und Marktdynamik zu unterschiedlichen Ausprägungen führen können.

Das vorliegende Papier ist wie folgt aufgebaut: Im anschließenden Abschnitt 2 berichten wir über die von uns gewählte Fallstudienmethodik und die erhobenen Daten. In Abschnitt 3.1 wird das Unternehmen BÄKO Südwestfalen eG kurz vorgestellt, darauf folgt in Abschnitt 3.2 die Konzeption eines idealtypischen Innovationsprozesses. Das Kapitel 3.3 stellt anschließend die empirischen Ergebnisse an drei ausgewählten Beispielen vor. Eine Zusammenfassung und ein Ausblick in Abschnitt 4 beenden dieses Papier.

2 Methodik und Datenmaterial

Zur Bearbeitung der aufgezeigten Fragestellung empfiehlt sich aufgrund des komplexen Erkenntnisgegenstandes (Innovationsprozesse) ein Methodenansatz aus dem Bereich der qualitativen empirischen Sozialforschung im Gegensatz zu großzahligen quantitativen Erhebungen. Während letztgenannte insbesondere zur Überprüfung von vollständig ausformulierten Hypothesen dienen, kann mit der hier gewählten Fallstudienmethodik als Forschungsansatz ein explorativer Blick in ein bisher wenig erforschtes Gebiet unternommen werden.

Bisher durchgeführte empirische Untersuchungen bieten noch relativ wenige Erkenntnisse über die Rolle des Unternehmers in genossenschaftlichen Kooperationsbeziehungen.¹ Die Ergebnisse der Fallstudie BÄKO Südwestfalen eG sind insofern nicht als Abschlussbericht eines Forschungsprojektes anzusehen, sondern vielmehr der Ausgangspunkt zur Theoriebildung und -weiterentwicklung im Themengebiet unternehmerische Entscheidungen bzw. Innovationsentscheidungen in genossenschaftlichen Kooperationen.²

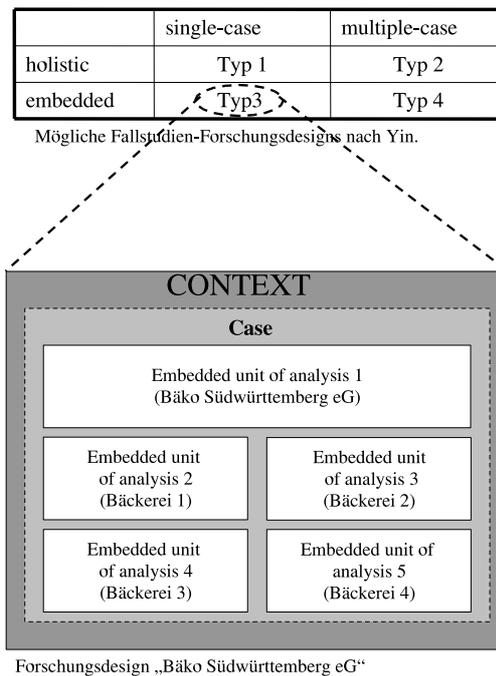
Wir verfolgen damit eine in den Wirtschaftswissenschaften bisher wenig verbreitete, aber jüngst zunehmend an Bedeutung gewinnende³ Forschungsstrategie.

¹Vgl. beispielsweise neueren Datums die Arbeit von Trettin *et al.* (2005), die eben nicht den Unternehmer zum Zentrum ihrer Untersuchung machten.

²Für eine stärkere theoretische Fundierung der Wissensverarbeitung in genossenschaftlichen Systemen siehe Brunner und Voigt (2007).

³Vgl. hierzu Berg (2006), Bocharde und Göthlich (2006).

Abbildung 1 Designtypen für den Fallstudienansatz



Quelle: Yin (2003, S. 40) mit eigenen Ergänzungen.

Der verfolgte Forschungsprozess orientiert sich wesentlich an dem von Eisenhardt (1989) vorgeschlagenen Phasenkonzept.⁴

In Bezug auf die Wahl des Fallstudiendesigns unterscheidet Yin (2003, S. 39 ff.) zwischen Einzelfallstudien (single-case design) und vergleichenden Fallstudien (multiple-case design) einerseits sowie ganzheitlich ausgerichtete (holistic) und strukturell eingebettete (embedded) Fallstudien andererseits, so dass kombinatorisch vier Designtypen zur Auswahl stehen (siehe Abbildung 1). Nach Einschätzung von Eisenhardt (1989) kann die vergleichende Fallstudie als überzeugender, vertrauenswürdiger und robuster angesehen werden als die Einzelfallstudie.

Die vorliegende Fallstudie der BÄKO Südwestfalen ist hierbei als Forschungsdesign vom Typ 3 einzuordnen, da es sich um eine Einzelfallstudie mit meh-

⁴Vgl. Eisenhardt (1989, S. 533).

ren eingebetteten Untersuchungseinheiten (embedded units of analysis) handelt. Hier zeigt sich gleichzeitig die besondere Anwendbarkeit für den genossenschaftswissenschaftlichen Bereich, da sich das globale (holistic) Untersuchungsobjekt genossenschaftliches Verbundsystem in die Analyse mehrerer eingebetteter Teileinheiten aufspalten lässt. Insofern spiegelt sich im methodischen Untersuchungsdesign der grundsätzliche genossenschaftliche Organisationsaufbau. Die Analyse der BÄKO Südwürttemberg beinhaltet die Untersuchung des Geschäftsbetriebes der BÄKO selbst (embedded unit of analysis 1), sowie die ausgewählter Mitgliederbetriebe (embedded unit of analysis 2 bis 5), vgl. hierzu Abbildung 1. Die Aussagen der eingebetteten Einheiten (BÄKO-Geschäftsführung, drei Mitgliederbetriebe sowie als Kontrast ein Bäcker einer anderen BÄKO) werden nicht isoliert betrachtet, sondern miteinander verglichen.

Die zentrale Erhebungsform der Primärdaten bestand aus fünf Interviews⁵ von jeweils zwischen 1,5 und 4 Stunden Dauer und fand im September 2006 statt. Die Interviews wurden persönlich in den jeweiligen Geschäftsräumen der Unternehmen mit mittlerem Strukturierungsgrad und einer grundsätzlichen Offenheit bezüglich der Beantwortung der Fragen durchgeführt.⁶ Alle Interviews wurden von beiden Verfassern gemeinsam durchgeführt, um der qualitativen Datenerhebung eine höhere Objektivität zu verleihen.⁷ Ferner wurden zur sinnvollen Einordnung und Ergänzung der erhobenen Primärdaten im Rahmen einer Dokumentenanalyse die Geschäfts- und Prüfungsberichte der BÄKO Südwürttemberg der letzten drei Jahre ausgewertet.⁸

⁵Eisenhardt (1989, S. 545) empfiehlt eine Richtgröße von vier bis zehn Fällen bei vergleichenden Fallstudien.

⁶Vgl. grundlegend zur Interviewtechnik Lamnek (2005).

⁷Lamnek sieht in der Objektivität bzw. der intersubjektiven Nachprüfbarkeit der erhobenen Daten ein zentrales Gütekriterium der qualitativer Forschung. Vgl. dazu Lamnek (2005, S. 142 ff.) sowie Eisenhardt (1989, S. 538).

⁸Ausgewertet wurden die Berichte der Jahre 2003 bis 2005 der später in der BÄKO Südwürttemberg eG aufgegangenen BÄKO Ulm-Oberschwaben eG.

3 Unternehmerische Entscheidungen der BÄKO und ihrer Mitgliederbetriebe

3.1 Formelle und informelle Institutionen der BÄKO

Die BÄKO Südwürttemberg eG beschäftigte zum Zeitpunkt der Erhebung an ihrem Hauptsitz in Reutlingen und den Niederlassungen in Ravensburg und Ulm insgesamt ca. 150 Mitarbeiter. Im Jahr 2005 erwirtschaftete die BÄKO mit 550 Mitgliedern ca. 70 Mio. Euro Umsatz. Die BÄKO ist in die BÄKO-Zentrale Süddeutschland eG eingebunden. Die BÄKO Südwürttemberg eG unterlag in den letzten Jahren fusionsbedingten Wandlungen, zuletzt fusionierte sie im Jahr 2006 mit der BÄKO Ulm-Oberschwaben. Unsere Fallstudie bezieht sich auf deren Geschäftsgebiet im Raum Ulm.

Das Sortiment der BÄKO umfasst bis zu 12 000 Artikel; dazu gehören Mehle, Vorprodukte und Halbfabrikate. Darüber hinaus beliefert die BÄKO Südwürttemberg eG wöchentlich ihre Mitglieder mit Backzutaten, Molkereiprodukten, Obst, Gemüse, Fertiggerichten, Tiefkühlwaren (sogenannte TK-Produkte), Tabakwaren, Getränke, Handelswaren, Maschinen und Verpackungsmaterial. Auch bietet die BÄKO Südwürttemberg eG für ihre Mitglieder unterschiedliche Dienstleistungen an, wie z. B. Maschinenkundendienste, Geräteverleih, Snack-, Convenience-Standort-Beratung und Finanzierungsdienstleistungen, so tritt sie u. a. für ihre Mitglieder als Kommissionär auf.

Organisationen bestehen aus formellen und informellen Institutionen.⁹ Erstere sind die durch Gesetz oder Satzung vorgeschriebenen Organe der Genossenschaft. Neben den Organen steht eine Reihe von informellen Institutionen, mittels derer es zum Fluss von Informationen zwischen Mitglieds- und Genossenschaftsebene kommt. Im Folgenden werden die formellen und informellen Institutionen beginnend bei der Einbettung der BÄKO in regionale und überregionale Dachstrukturen bis hin zum einzelnen Mitglied vorgestellt.

Die BÄKO Südwürttemberg eG ist, wie oben erwähnt, Mitglied der BÄKO-Zentrale Süddeutschland eG mit Sitz in Ladenburg. Diese übt neben der Zentral-

⁹Vgl. bspw. Richter und Furubotn (2003, S. 10f.).

lagerfunktion und der Pflege der Marke BÄKO auch eine wichtige Funktion in Bezug auf Marktentwicklungen und Innovationen aus: In BÄKO-Arbeitskreisen treffen sich die Mitarbeiter der einzelnen BÄKOs, um sich über fachspezifische Fragestellungen auszutauschen und Neuerungen anzustoßen. Diese Arbeitskreise sind nach Themen und Produktbereichen aufgeteilt.

Auf Ebene der BÄKO gibt es die gesetzlich vorgeschriebenen Leitungs- und Kontrollgremien, den Vorstand, den Aufsichtsrat und die Generalversammlung. Bei der Besetzung des Vorstandes wurde in den vergangenen Jahren darauf geachtet, dass neben den hauptamtlichen Vorständen auch aus der Reihe der Mitglieder nebenamtliche Vorstände berufen wurden. Dies dient insbesondere dazu, wichtige Mitglieder (im aktuellen Fall größere Filial-Bäcker) in die Entscheidungsprozesse der BÄKO einzubeziehen. In den Aufsichtsrat wurde eine Reihe von Bäcker- und Konditorenobermeister gewählt. Damit wird nicht nur der Kontakt zu den Mitgliedern gepflegt, sondern diese stellen für die in ihrem Innungsbezirk tätigen Bäcker oftmals einen Multiplikator dar. So nutzte in einem betrachteten Fall der Obermeister seine regelmäßigen Rundbriefe an die Kollegen, um sie über wichtige Entwicklungen zu informieren. Im Zusammenhang mit der BÄKO sind noch die Außendienstmitarbeiter der Genossenschaft zu erwähnen, da diese einen engen Kontakt mit den Mitgliedern pflegen, gleichsam einen wichtigen Brückenkopf zu den Mitgliedern darstellen.

Die Mitgliederstruktur lässt sich grob in zwei Gruppen aufteilen: Auf der einen Seite finden sich solche Betriebe, die sich verstärkt für Neuerungen (Innovationen) einsetzen und auch neue Produkte in Zusammenarbeit mit der BÄKO erproben (Pilot-Betriebe). Diese Gruppe nennen wir fortan *aktive Mitglieder*. Demgegenüber steht die Gruppe der *passiven Mitglieder*. Diese müssen oftmals erst auf neue Marktchancen und Ideen aufmerksam gemacht werden und in einem kontinuierlichen Kommunikationsprozess auf Umsetzungsmöglichkeiten hingewiesen werden. Letzteres wird oft durch den Außendienst, aber auch am Rande informeller Treffen vorgenommen. Es ist jedoch anzumerken, dass es keine klare Trennlinie zwischen aktiven und passiven Mitgliederbetrieben gibt; so kann es durchaus sein, dass ein beispielsweise im Kaffee-Angebot aktives Mitglied bei anderen Neuerungen wie dem Bio-Markt eher skeptisch agiert. Die Unterscheidung in aktive und passive Mitglieder korrespondiert mit einer Unternehmertypologie wie der von Heuß,

Abbildung 2 Formelle Institutionen der BÄKO



Quelle: Eigene Darstellung.

die zwischen „initiativen Unternehmern“ und „konservativen Unternehmern“ unterscheidet.¹⁰ Die bis hierhin aufgezeigten formellen Institutionen lassen sich wie in Abbildung 2 darstellen.

Neben den angesprochenen Institutionen sind noch einige eher informelle Institutionen zu berücksichtigen, die einen wichtigen Baustein der innergenossenschaftlichen Kommunikation darstellen. Die Bäckerinnung in Ulm hat ihren Innungsraum in den Geschäftsräumen der BÄKO. Dies schafft kurze Wege zwischen BÄKO und Innung und im Anschluss an den Innungsabend trifft man sich zum geselligen Ausklang im „Bierstübchen“. Diese regelmäßigen Zusammenkünfte ermöglichen es den BÄKO-Mitarbeitern, aber auch dem BÄKO-Vorstand, direkten Kontakt zu den Mitgliedern zu halten und auf informelle Weise Neuerungsprozesse zu diskutieren. Des Weiteren übt die am Ortsrand von Ulm gelegene Mühle einen ähnlichen Effekt aus, sie stellt beispielsweise für Fort- und Weiterbildungen (z. B. für produktspezifische Seminare wie das Backen von Weihnachtsstollen) Räumlichkeiten zur Verfügung.

¹⁰Vgl. Heuß (1965, S. 9f.).

3.2 Idealtypischer Verlauf von Innovationsprozessen

In der Betriebswirtschaft orientiert man sich zur Abbildung und Veranschaulichung von Innovationsprozessen meist an einer idealtypischen Einteilung eines Gesamtvorgangs in abgrenzbare Teilabschnitte. Auch wenn in der Literatur eine unübersehbare Vielfalt¹¹ von Einteilungsmöglichkeiten existiert, lässt sich doch eine dominierende Orientierung an der klassischen Dreiteilung Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung feststellen.¹² In dieser Denktradition werden die Innovationsprozesse in linear-sequentiellen Modellen abgebildet, womit aber dem dynamischen Charakter der meisten Innovationen¹³ nur zum Teil Rechnung getragen werden kann. Eine deutliche Abkehr von linear-sequentiellm Denken wurde durch das *chain linked*-Modell von Kline und Rosenberg (1986) begründet. Die Autoren stellen insbesondere die Frage, auf welche Weise die einzelnen Schritte im Innovationsprozess miteinander verbunden sind und stellen hierbei Rückkopplungsprozesse zwischen den einzelnen Phasen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Forschung – sie entspricht hier dem Wissen als Quelle der Innovation – wird als übergeordneter Bereich aufgefasst, auf den in allen Phasen des Innovationsprozesses zurückgegriffen werden muss. An dieser Stelle setzt unsere Überlegung an.

Die für die Fallstudie zugrunde gelegte Phaseneinteilung orientiert sich zur Fokussierung der kooperativen Aktivitäten im Innovationsprozess an zwei Analysekrterien. Erstens spielt die Einbettung der Impulse aus dem genossenschaftsexternen Umfeld eine entscheidende Rolle.¹⁴ Hierbei wird das Umfeld als Träger externen Wissens und somit als potentielle Quelle der Innovation aufgefasst.¹⁵ Zum zweiten soll die Wissensdiffusion betont werden, womit dem Aspekt Rechnung getragen werden soll, dass in kooperativen Innovationsprozessen ganz gezielt Akteure aus dem Unternehmensumfeld als Adressaten des neu geschaffenen Wissens gesehen werden können. Somit entsteht im Optimalfall ein zirkulärer Prozess bei der Auf-

¹¹Vgl. für einen Überblick Pleschak und Sabisch (1996, S. 24 f.), Thom (1980, S. 46 ff.).

¹²Vgl. statt vieler Thom (1980, S. 53).

¹³Gerade radikale Innovationen sind durch nicht-lineare und unvorhersehbare Elemente geprägt.

¹⁴Beispielsweise betonen van de Veen *et al.* (1999) die Notwendigkeit, insbesondere in den frühen Entwicklungsphasen mit Akteuren aus dem externen Umfeld zu interagieren.

¹⁵Vgl. hierzu grundlegend von Hippel (1988).

deckung neuen Wissens, da sich mit jedem erfolgreichen Innovationsprozess die Wissensbasis für zukünftige Innovationsaktivitäten verbessert.

Diese Sichtweise unterscheidet sich insoweit von anderen Konzepten, als ganz bewusst auf eine strikte Trennung zwischen Entstehungs- (nur auf der Unternehmensebene) und Diffusionsphase (nur auf der Marktebene) verzichtet wird. Stattdessen wird auf einen interdependenten Zusammenhang abgestellt, wodurch sich der Innovationsprozess an zwei Stellen zur Unternehmensumwelt öffnet. Der hier entwickelte Innovationsprozess lässt sich in sechs idealtypische Phasen unterteilen, wobei sich eine Zuordnung zur klassischen Dreiteilung Ideengenerierung (Phasen 1 bis 3) Ideenakzeptierung (Phase 4 und 5) und Ideenrealisierung (Phase 6) vornehmen lässt.

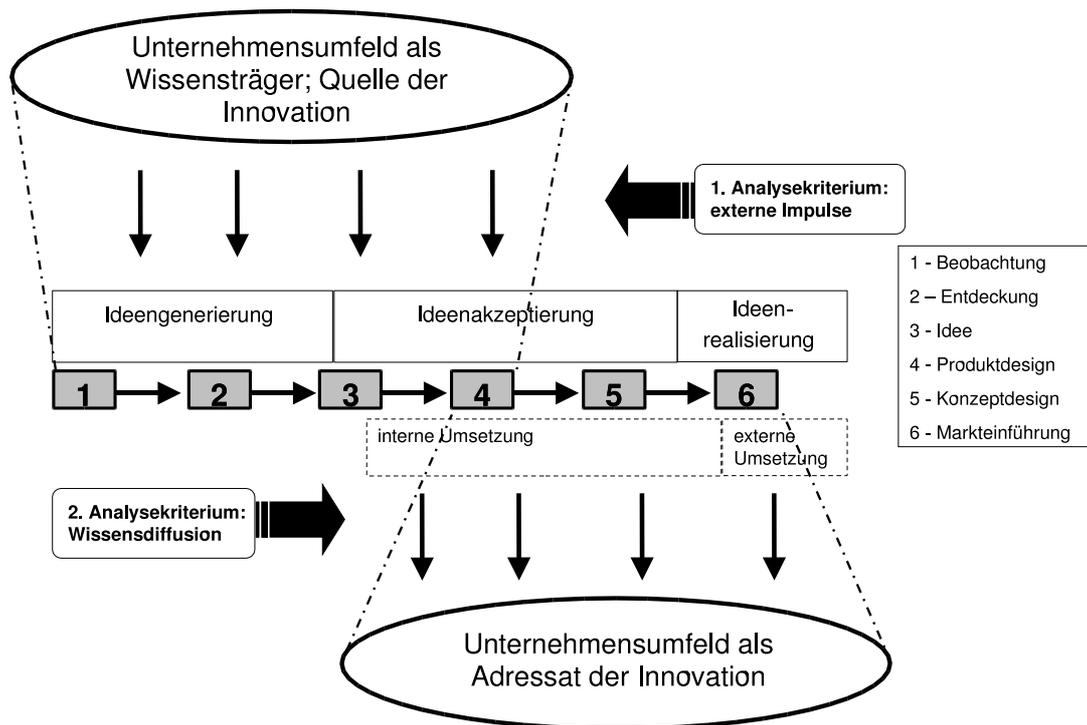
Die ersten drei Phasen sind in stärkerem Ausmaß Ansatzpunkt für das Unternehmensumfeld als Innovationsquelle (externe Impulse), während die Phasen 4 bis 6 eher das Unternehmensumfeld als Innovationsadressaten in den Prozess mit einbeziehen. Im Gegensatz zu Innovationsprozessen in großen (Industrie-)Betrieben wird in kleinen und mittelständischen Unternehmen meist nicht im Grundlagenbereich geforscht,¹⁶ so dass hier stärker der Bereich Entwicklung (Phase 4 betrifft die Produktentwicklung und Phase 5 die Konzeptentwicklung) in den Vordergrund gerückt wird.

Ein Überblick über sämtliche Phasen kann Abbildung 3 entnommen werden. In der *ersten Phase* findet eine eher breit angelegte Beobachtung des allgemeinen Marktes statt. Hierzu gehört insbesondere die gezielte Auswertung externen Wissens (z. B. von Erhebungen Dritter wie Marktstudien der GfK). Die Beobachtung erfolgt also durch traditionelle Marktforschung (Kanal 1) und mündet in die Entdeckung marktrelevanten Wissens. Als innovationsrelevante Beobachtungsobjekte aus der Unternehmensumwelt kommen insbesondere Konkurrenten und Endverbraucher in Betracht. Im ersten Fall erfolgt die Beobachtung direkt über die BÄKO¹⁷ und durch die Mitglieder (hierbei kommen Kanal 1 und 3 zum Einsatz). Im zweiten Fall werden die Endverbraucher entweder direkt von der BÄKO oder den Mitgliederbetrieben analysiert, hierzu müssen die Ergebnisse über den Kanal 3 mit der BÄKO kommuniziert werden. Darüber hinaus können die

¹⁶Vgl. Wolfrum (1994, S. 12).

¹⁷Beispielsweise werden Liefer Routen von Wettbewerbern gezielt erforscht.

Abbildung 3 Idealer Innovationsprozess



Quelle: Eigene Darstellung.

unternehmenseigenen Controllinginstrumente herangezogen werden, um Aussagen über die Umsatzentwicklung und damit die Inanspruchnahme der genossenschaftlichen Leistung (Kanal 2) zu treffen. Die Unternehmensumwelt dient hier also in erster Linie als Innovationsquelle. Die *zweite Phase* ist durch die breite Beobachtung der Unternehmensumwelt gekennzeichnet, durch die es zur Entdeckung von Marktwissen kommt.¹⁸ Ferner lassen sich durch die Analyse der Controllinginstrumente als Ansatzpunkt für inkrementelle Innovationen bzw. Verbesserungsinnovationen Störfaktoren oder ineffiziente Abläufe identifizieren. Die Unternehmensumwelt dient hier noch in erster Linie als Innovationsquelle. Mit der *dritten Phase*, die zugleich Bindeglied zwischen Ideengenerierung und Ideenakzeptierung ist, beginnt der interne Umsetzungsprozess, da Teile der Unternehmensumwelt im Rahmen der partizipativen Entscheidungsstrukturen die Ideenselektion mit beeinflussen. Erste Initiativen kommen sowohl von der Geschäftsführung der BÄKO als auch aus dem Kreis der Mitglieder. Insofern kommt es schon in dieser frühen Phase zu ersten selektiven Diffusionsprozessen. In der *vierten Phase*, der Entwicklung des Produktdesigns, kommt es zur stärksten Überschneidung zwischen Wissensimpulsen aus dem Unternehmensumfeld und der Wissensdiffusion in Richtung Unternehmensumwelt. Bei der Entwicklung des Produktdesigns sind beispielsweise verschiedene Pilotmitglieder (aktive Mitglieder) an Tests der technischen Umsetzung beteiligt. In der *fünften Phase*, der Entwicklung des Konzeptdesigns, ist der Entstehungszyklus mit konsequentem Einbezug der Unternehmensumwelt als Innovationsquelle weitestgehend abgeschlossen. Das Konzeptdesign wird von der BÄKO selbst gestaltet. Hierzu gehört insbesondere die Festlegung des Marketing-Mixes als auch die Ausgestaltung eines mitgliederorientierten Finanzierungskonzepts. Der Innovationsprozess endet schließlich mit der Markteinführung (*sechste Phase*), wobei es hier nicht mehr um die interne Umsetzung innerhalb der Mitgliederstruktur geht, sondern um die externe Umsetzung der neuen Leistung auf dem Markt.

¹⁸Dies erfolgt analog zur Aufdeckung von Koordinationslücken im Sinne von Kirzner (1978) durch den findigen Unternehmer.

3.3 Ergebnisse der Fallstudie

Im Folgenden wird das oben vorgestellte Phasenmodell an drei konkreten Praxisbeispielen illustriert: Zum einen ist der *Snack-Bereich* zu nennen, also Backwaren wie Pizzastücke, belegte Brötchen, aber auch aus dem Tiefkühlbereich stammende Backwaren. Zum zweiten das Angebot von *Kaffee*-Produkten zum Konsum im Backladen oder zum Mitnehmen. Beide Neuerungen sind bereits in der Realisierungsphase. Abschließend werden noch Anmerkungen zum Bereich der *Bio*-Produkte vorgenommen. Dieser Bereich ist jedoch erst zu Beginn der Einführungsphase zu verorten. Die Neuerungen im Snack-Bereich werden ausführlich anhand des Phasenkonzeptes dargestellt, Kaffee und Bio nur mit ihren Gemeinsamkeiten und Unterschieden.¹⁹

3.3.1 „Snack“ als Produktinnovation

Mit dem Sortimentbereich „Snack“ ist bei der BÄKO und den Bäckereien TK-Ware gemeint wie beispielsweise Schinkenhörnchen, Käseschnecken, Pizzastückchen, die einfach aufzubacken sind und dann verkauft werden können. Darüberhinaus werden auch eigene aufgewertete Backwaren wie beispielsweise belegte Brötchen u. ä. damit bezeichnet. Wir sehen in der Etablierung dieses Produktfeldes eine Produktinnovation und zeichnen im weiteren Verlauf die verschiedenen Phasen nach:

Marktbeobachtung: Von Seiten der BÄKO wird der TK-Bereich als wichtige Ergänzung des Bäcker-Sortiments angesehen, insbesondere können damit kleine Bäckereien ihr Produktsortiment ohne großen Aufwand aufwerten und dadurch abrunden. Die BÄKO gewann ihre Erkenntnisse über den Markt zum einen durch eigene Beobachtung, aber auch durch die Einbindung in die Arbeitskreise der BÄKO-Zentrale. Von hier wurden umfangreiche Konsumstudien wie bspw. GfK-Studien ausgewertet. Im Bereich Snack bezog sich dies weniger auf ein spezielles Produkt, sondern auf Hinweise zu generellen Konsumtrends.²⁰ Wichtig ist der BÄ-

¹⁹Der Neuigkeitsgrad der Beispiele bezieht sich auf die Genossenschaft und ihr Umfeld und nicht auf den gesamten Markt.

²⁰Beispiele sind der zunehmende Außerhausverzehr, der sich in hochwertig belegten Brötchen wie beispielsweise Tomaten-Mozarella-Brötchen niederschlägt, aber auch der Trend zu mehr Convenience-Produkten.

KO in diesem Bereich, die Mitgliederbetriebe auf diese Trends aufmerksam zu machen.

Entdeckung, Identifikation: Auf Basis der allgemeinen Konsumentrends analysierten die Bäcker ihren lokalen Markt im Hinblick auf Variationen bzw. Neuerungen im Snack-Bereich. Eine erfolgsversprechende Zusammenstellung ist sehr stark von der Kundschaft bzw. der Kundenstruktur abhängig.²¹ Folglich muss jeder Bäcker seinen eigenen Mix an Produkten, insbesondere die Zumischung von Snack-Produkten, herausfinden. Dies gelingt auch im ländlichen Bereich. Hier ist zwar der Umsatzanteil des Snack-Bereichs niedriger, jedoch werden die Produkte dennoch von den Nachfragern angenommen und mittlerweile auch als wichtiges und normales Angebot erwartet.²² In Bezug auf die Entdeckung von Marktpotential muss zwischen eher aktiven Mitgliedern (Pilotbäckern etc.) und solchen, die von der Idee bzw. der Ausgestaltung eher als reiner Innovationsadressat passiv Kenntnis nehmen und diese erst zu einem späteren Zeitpunkt ausprobieren (bspw. durch Bezug der TK-Waren von der BÄKO), unterschieden werden.

Idee: Aus den Einflüssen (direkte Beobachtung, Befragung, Informationen der BÄKO, Sammlung von Informationen und Auswertung) gewinnt der Bäcker unter Berücksichtigung backtechnischer Restriktionen ein Erkenntnis, wie er diese Informationen für sich umsetzen kann.

Design: Die Designphase unterteilt sich in Produktdesign und Konzeptdesign. Letzteres spielt wegen des starken Charakters als Produktinnovation im Snack-Bereich keine große Rolle. Es sind beispielsweise keine besonderen Finanzierungen respektive Marketing-Konzeptionen nötig. Zu beachten ist für die BÄKO, dass die erzielbaren Margen im TK-Bereich deutlich über denen der Grundstoffe wie

²¹So bedeutet eine große Laufkundschaft in der Stadt eine größere Nachfrage nach Snack-Produkten als die typische Kundschaft im ländlichen Raum. Beachtet werden müssen aber auch andere nachfrageseitige Einflüsse wie zum Beispiel zusätzliche Laufkundschaft durch in der Umgebung liegende Baustellen oder Nachfrageschwankungen in der Zeit wie durch in der Nähe liegende Studentenwohnheime.

²²An einem guten Standort mit guter Laufkundschaft kann der Snack-Bereich bis zu 15 % des Umsatzes ausmachen, im ländlichen Bereich sind es hingegen ca. 5 %. Dies zeigte sich in den von uns besuchten, im ländlichen Raum liegenden Bäckereien.

Mehle liegen. Das Produkt bzw. die Sortimentsgestaltung wird von den einzelnen Bäckern individuell gestaltet. Die Gestaltung betrifft zwei Bereiche: Zum einen solche Produkte, die der Bäcker überwiegend selbst herstellen kann, sowie zum anderen TK-Ware, die ggf. vom Bäcker veredelt werden kann (bspw. durch Überbacken mit Käse).

Markteinführung: Die Markteinführung ist relativ unkompliziert. In der Regel werden die Produkte in kleinen Mengen produziert und gezielt als Neuerung den Kunden angeboten (Verkostungsmöglichkeiten). Erweist es sich als erfolgreich, wird das Produkt vorerst in das Sortiment des Bäckers aufgenommen.

Rückkopplung: Über die Erfolge und Misserfolge der einzelnen Bäcker im Snack-Bereich erhält die BÄKO Informationen über den Außendienst, aber auch über informelle Institutionen. Erkennt sie dabei beispielsweise ein besonders erfolgreiches Snack-Produkt, so kann dieses entweder direkt in das Sortiment in der BÄKO aufgenommen werden oder das Wissen darüber wird an die Mitglieder weitergegeben. Darüberhinaus können solche Erfahrungen auch auf die Ebene der BÄKO-Zentrale zurückgekoppelt werden und kann in den dortigen Arbeitskreisen von den Erfahrungen und der individuellen Ausgestaltung berichtet werden. Für die Mitglieder bedeutet die Fortentwicklung des Snack-Bereichs, dass sie die Gestaltung fortlaufend beobachten und ggf. variieren müssen, um sich auf die Nachfrager einzustellen.

3.3.2 „Kaffee“ als Prozessinnovation

Unter „Kaffee“ wird Kaffee zum Verzehr im Backladen, aber auch zum Mitnehmen verstanden. Darüberhinaus werden von einigen Bäckern auch Kaffee-Mehl und Zusatzprodukte verkauft. Der Kaffee-Bereich zeichnet sich eher durch eine Prozessinnovation aus, da durch die Hereinnahme von Kaffee-Automaten der Erstellungsprozess verändert wird.²³ Von Seiten der BÄKO wurde bei der Marktbeobachtung eher der allgemeine Trend zum Kaffee zum Mitnehmen beobachtet, auf Seiten der Mitglieder erfolgte eine aktive Beobachtung des Wettbewerbsumfeldes (z. B.

²³Zugleich entsteht durch den neuen Erstellungsprozess ein neues Produkt. Der angebotene Kaffee ist qualitativ höherwertig und wird häufiger als Kaffee zum Mitnehmen konsumiert.

Kaffeeröster in der Nähe). Die interne Umsetzung ist von der BÄKO sehr stark forciert worden. Dazu hat der Außendienst Anstrengungen unternommen, die Idee unter den Mitgliedern zu verbreiten. Des Weiteren fanden im informellen Rahmen (Bierstübchen) intensive Gespräche, ausgehend vom Vorstand mit den Mitgliedern, statt. Das Design beschränkt sich im Wesentlichen auf das Konzeptdesign. Dies bedeutet die Auswahl geeigneter Kaffee-Maschinen incl. passendem Kaffee für Backläden unterschiedlicher Größe, Finanzierungsleistungen, Beratung, Marketing, Schulung. Mittlerweile ist die Markteinführung weitgehend abgeschlossen, eine Kaffeemaschine wird überwiegend als Standardausstattung eines modernen Bäckers vom Nachfrager erwartet.

3.3.3 „Bio“ als Systeminnovation

Im Gegensatz zu den beiden vorangegangenen Anwendungsbeispielen handelt sich hierbei nicht um einen innovativen Umstellungsprozess, der sich an einzelnen Produktentwicklungen (Produktinnovation) oder den zugrunde liegenden Herstellungsprozessen (Prozessinnovationen) orientiert, sondern um einen Erneuerungsprozess umfassenderen Charakters, da er sich in stärkerem Ausmaß auf die angrenzenden Schnittstellen der Wertschöpfungskette auswirkt (Systeminnovation). Bioprodukte, die als solche vermarktet werden sollen, müssen zusammen mit den Herstellungsprozessen bestimmten Anforderungen genügen und entsprechend zertifiziert werden.

Die frühen Phasen des Innovationsprozesses bestanden in erster Linie aus einer allgemeinen Beobachtung des Marktes und der Identifizierung eines generellen und langfristigen Trends. Hierbei kam es im Gegensatz zum Snack-Beispiel weniger zu Impulsen aus der Mitgliederebene, sondern es wurden vielmehr auf den höheren Ebenen des genossenschaftlichen Verbundsystems (BÄKO-Zentrale, Arbeitskreise) Möglichkeiten ausgelotet, um das Bäckerhandwerk am Bio-Boom partizipieren zu lassen. Die Mitglieder waren hier nur insoweit im Entwicklungsprozess integriert, wie sie Bestandteile der offiziellen Entscheidungsgremien waren (Vorstand, aber insbesondere Mitglieder im Aufsichtsrat).²⁴ Die Beobachtungsphase verlief im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Anwendungsbeispielen in einem we-

²⁴Dieser Entscheidungsprozess hat nach Auffassung der BÄKO zuviel Zeit in Anspruch genommen.

sentlich breiteren Spektrum ab und beinhaltete insbesondere die Beobachtung von benachbarten Märkten. Die Entdeckung des Potentials für den Backwarenbereich war in erster Linie durch die BÄKO gekennzeichnet, sie wurde allerdings durch einzelne Impulse aus dem aktiven Mitgliederbereich unterstützt. Auch wenn das Verfolgen der Bio-Produktlinie durch die BÄKO von der Mehrzahl der Mitglieder positiv wahrgenommen wird,²⁵ handelt sich hierbei doch um das Anwendungsbeispiel mit dem größten Konfliktpotential. Da Bioprodukte in der Regel als regionale und hochwertige Produkte gegenüber der konventionellen Produktpalette kommuniziert werden, sehen die Mitglieder oft die bisherige Qualität ihrer Produkte in Frage gestellt. Zum Zeitpunkt der Fallstudie befand sich der Produktbereich in der Markteinführungsphase, wobei die Bäcker nicht komplett umstellen, sondern ein bis zwei Bio-Produkte in das Sortiment aufnehmen möchten.

3.4 Alternative Organisationsgestaltung

Ein zentraler Untersuchungsbereich der Interviewstudie war die Fragestellung, ob die bestehende Informations- und Entscheidungsstruktur im Innovationskontext durch die formalen und informellen Institutionen aus Sicht der Mitglieder verbesserungsfähig ist. Hierbei wurde den informellen Gremien (auch aus Sicht der BÄKO selbst) generell eine relativ hohe Bedeutung beigemessen. Die Einführung zusätzlicher Gremien (ob formell oder informell) wird hingegen von den Mitgliederbetrieben als nicht sinnvoll eingestuft, obwohl es auf Ebene der BÄKO anfangs als wünschenswert angesehen wurde. Seine Begründung findet dies in der Befürchtung, ein neues Gremium hätte nicht genügend eigenständige Aufgaben. Des Weiteren wird der Zeitaufwand neben den bisherigen formellen und informellen Institutionen gescheut, insbesondere wurde die Befürchtung geäußert, aufgabenlose formelle Institutionen könnten die bisherigen aus Sicht der Mitglieder funktionierenden Institutionen verdrängen.

²⁵Nicht jede BÄKO verfolgt den Biotrend aktiv.

4 Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Fallstudie konnte anhand verschiedener Neuerungsprozesse illustriert werden, wie die Genossenschaft BÄKO Südwürttemberg eG das Wissen über den Absatzmarkt der Mitglieder gewinnt und verarbeitet. Sie bedient sich dazu einer breiten Mischung der *drei Kanäle*: Im Kanal 1 (direkte Marktforschung) gewinnt sie Informationen über professionelle Marktforschung und Einbindung in die BÄKO-Arbeitskreise. Der Kanal 2 (Beobachtung der Förderbeziehung) wird durch ein regelmäßiges Controlling der Umsätze, aber auch Informationen über die Inanspruchnahme bestimmter Leistungen genutzt. Diese Informationen werden durch den Außendienst ergänzt. Die Nutzung des Kanals 3 (direkte Kommunikation mit den Mitgliedern) findet sich einerseits auf der formellen Ebene über die Einbindung der Mitglieder in den Vorstand und den Aufsichtsrat sowie den Außendienst, andererseits informell über Gespräche zwischen der BÄKO und den Mitgliedern (Bierstübchen). Diese Kommunikationsprozesse beinhalten sowohl die Impulse aus dem Genossenschaftsumfeld und die Diffusion innerhalb der Mitgliederstruktur und sind geeignet, verschiedene Innovationsarten (Produktinnovation, Prozessinnovation, Systeminnovation) zu unterstützen. Somit scheint die bestehende Struktur der Organisation (eingetragene Genossenschaft, personelle Verflechtung, informelle Institutionen) für die Innovationprozesse günstig zu sein.

Die von uns dargelegte Konzeption eines Innovationsprozesses in einer genossenschaftlichen Organisation ließ sich durch die gewählten Anwendungsbeispiele (Snack, Kaffee) illustrieren. Zu beachten bleibt jedoch, dass die Innovationsprozesse im Einzelfall unterschiedlich ausgestaltet sein können (z. B. Innovationsart, Ausgestaltung des Designs, Notwendigkeit der Konzeptentwicklung).

Unternehmerische Entscheidungen sind im genossenschaftlichen Kontext im Gegensatz zu Einzelunternehmen komplexer, da rechtlich selbständige Einheiten eingebunden werden müssen. Einmal auf der Genossenschaftsebene getroffene Entscheidungen müssen ihren Weg zu den Mitgliedern finden und werden erst dann dem Markttest ausgesetzt. Probleme und Friktionen können bei unterschiedlichen Erwartungen bzw. Ansichten über Produkte, Produktionsverfahren, Marktentwicklungen auftreten. Dies konnte in der Studie (Bio-Beispiel) beobachtet werden. Im Falle von Friktionen kann ein Impuls seitens der Genossenschaft leicht

zum Erliegen kommen. Das Anwendungsbeispiel Bio zeigte, dass zusätzliche Einrichtungen zur Konfliktregulierung geschaffen werden könnten, um zukünftigen Systeminnovationen einen reibungslosen Ablauf zu gewähren.

Wir haben in unserem Papier eine Konzeption zur Gewinnung nötigen Wissens entworfen und konnten diese an verschiedenen Innovationsentscheidungen illustrieren. Es zeigte sich die besondere Bedeutung der Kommunikationsprozesse, um als Genossenschaft und Mitgliederbetriebe unternehmerische Entscheidungen zu treffen. In einem nächsten Schritt könnten die Thesen auf weitere Genossenschaftstypen ausgeweitet und eine breitere empirische Prüfung vorgenommen werden.

Literatur

- Berg, N.* (2006), Fallstudien als Methode betriebswirtschaftliche Forschung, *WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium*, 35. Jg., Heft 7, S. 362–367.
- Bochardt, A.* und *Göthlich, S. E.* (2006), Erkenntnisgewinnung durch Fallstudien, in: *Methodik der empirischen Forschung* (Herausgegeben von *Albers, S. et al.*), Gabler Edition Wissenschaft, S. 37–54, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Brunner, D.* (2006), Genossenschaftliches Unternehmertum als geteiltes Unternehmertum, in: *Zukunftsperspektiven für Genossenschaften: Bausteine für typgerechte Weiterentwicklung* (Herausgegeben von *Münkner, H.-H.* und *Ringle, G.*), S. 279–296, Haupt, Bern.
- Brunner, D.* und *Voigt, T.* (2007), Die Verarbeitung von Marktwissen in Kooperationsbeziehung, Gießen und Marburg, Arbeitspapier, in Vorbereitung.
- Egger, U.* (2005), Die Rechtsform wird noch wichtiger: Bäckers begleiten den Strukturwandel im Bäckerhandwerk, *Geno – Zeitschrift des Württembergischen Genossenschaftsverbandes*, Heft 12/05, S. 53–55.
- Eisenhardt, K. M.* (1989), Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, S. 532–550.
- Fehl, U., Brockmeier, T.* und *Brunner, D.* (2007), Genossenschaften und Unternehmertum, in: *Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften* (Herausgegeben von *Brockmeier, T.* und *Fehl, U.*), Bd. 100 von *Marburger Schriften zum Genossenschaftswesen*, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, (im Erscheinen).
- Heuß, E.* (1965), *Allgemeine Markttheorie*, Mohr, Polygraphischer Verlag, Tübingen, Zürich.
- Kirzner, I. M.* (1978), *Wettbewerb und Unternehmertum*, Mohr (Siebeck), Tübingen.

- Kline, S. J. und Rosenberg, N.* (1986), An Overview of Innovation, in: The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth (Herausgegeben von *Landau, R. und Rosenberg, N.*), S. 275–304, National Academy Press, Washington D. C.
- Lamnek, S.* (2005), Qualitative Sozialforschung, Beltz, Weinheim.
- Pleschak, F. und Sabisch, H.* (1996), Innovationsmanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- Richter, R. und Furubotn, E.* (2003), Neue Institutionenökonomik: Eine Einführung und kritische Würdigung, Mohr, Tübingen, dritte Auflage.
- Thom, N.* (1980), Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagement, Hanser, Königstein, zweite Auflage.
- Trettin, L. et al.* (2005), Handwerksgenossenschaften und Kooperation in der Wissensgesellschaft: Eine empirische Untersuchung des innovationsorientierten Kooperationsverhaltens von genossenschaftlich und nicht genossenschaftlich organisierten Handwerksunternehmen in Deutschland, in: Wettbewerbsfähigkeit des genossenschaftlichen Netzwerks (Herausgegeben von *Theurl, T. und Meyer, C.*), S. 523–555, Shaker, Aachen.
- van de Veen, A. H. et al.* (1999), The Innovation Journey, Oxford University Press, New York.
- von Hippel, E.* (1988), The Sources of Innovation, Oxford University Press, Oxford.
- Wolfrum, B.* (1994), Strategisches Technologiemanagement, Gabler, Wiesbaden, zweite Auflage.
- Yin, R. K.* (2003), Case Study Research: Design and Methods, Bd. 5 von *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi, dritte Auflage.