



LANDWIRTSCHAFTLICHE UNTERNEHMEN ALS PLAYER AUF DEM SPIELFELD VON OPEN INNOVATION

ZUR NEUBESTIMMUNG DER ROLLE LANDWIRTSCHAFTLICHER BETRIEBE IM INNOVATIONSPROZESS

HOCHSCHULFORUM WEIHENSTEPHAN-TRIEDS DORF 2024: JAN BERSTERMANN, KARIN SCHNITKER, ANNIKA TARA, PAMELA WEHLING



- Hinführung zum Thema
- Prozessdesign Open Innovation & Forschungsdesign
- Bisheriger Erkenntnisstand aus Projekten
- Resümee



Dr. Jan Berstermann

- Professur für Idw. BWL
- Gründungsbeauftr. Fak. A&L
- Co-Leitung FFL IEA
- Consultant brimful

Forschung:

Innovationforschung
Systemische Führung
Nachhaltigkeit



Prof. Dr. Karin Schnitker

- Professur f. Unternehmensführ.,
Agar- und Lebensmittelwirtschaft
- Beratung Strategie-/
Innovationsprozesse

Forschung:

Unternehmensführung
Agiles Innovationsmanagement
Entrepreneurship



Annika Tara

- Mitarbeiterin Projekt GROWTH
- Agraringenieurin (M. Eng.)
- Design Thinking

Forschung:

Open Innovation
Kreativmethoden
Agar- und Lebensmittelwirtschaft



Dr. Pamela Wehling

- Mitarbeiterin Projekt GROWTH
- Diplom Betriebswirtin (B. A.)
- Diplom Sozialwissenschaftlerin

Forschung:

Arbeitsorganisation und -gestaltung
Organisations- und Personalentwicklung
Implizite Vertragsforschung

Globale Herausforderungen als Treiber von Innovationen im Agrarsektor



Spezifika von Innovationen im Agrarsektor

- Landwirtschaft ist **kein** kohärentes, geschlossenes Innovationssystem (Bokelmann et al. 2012:11)
- (branchenübergreifende) Wertschöpfungsketten als Arena für Innovationsprozesse (König et al. 2012: 74)
- Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, wie landwirtschaftliche Betriebe, Wissenschaft/Forschung, Zulieferer, Verarbeitung, Verbraucher, Handel, Politik....

Open Innovation:

als Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen

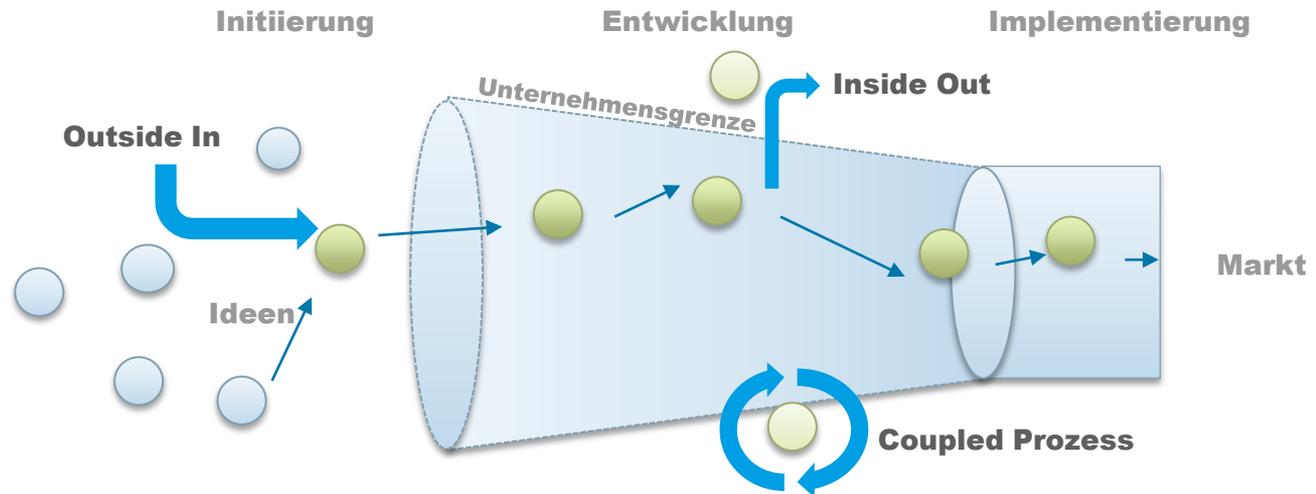
Rollenverständnis der Landwirte:

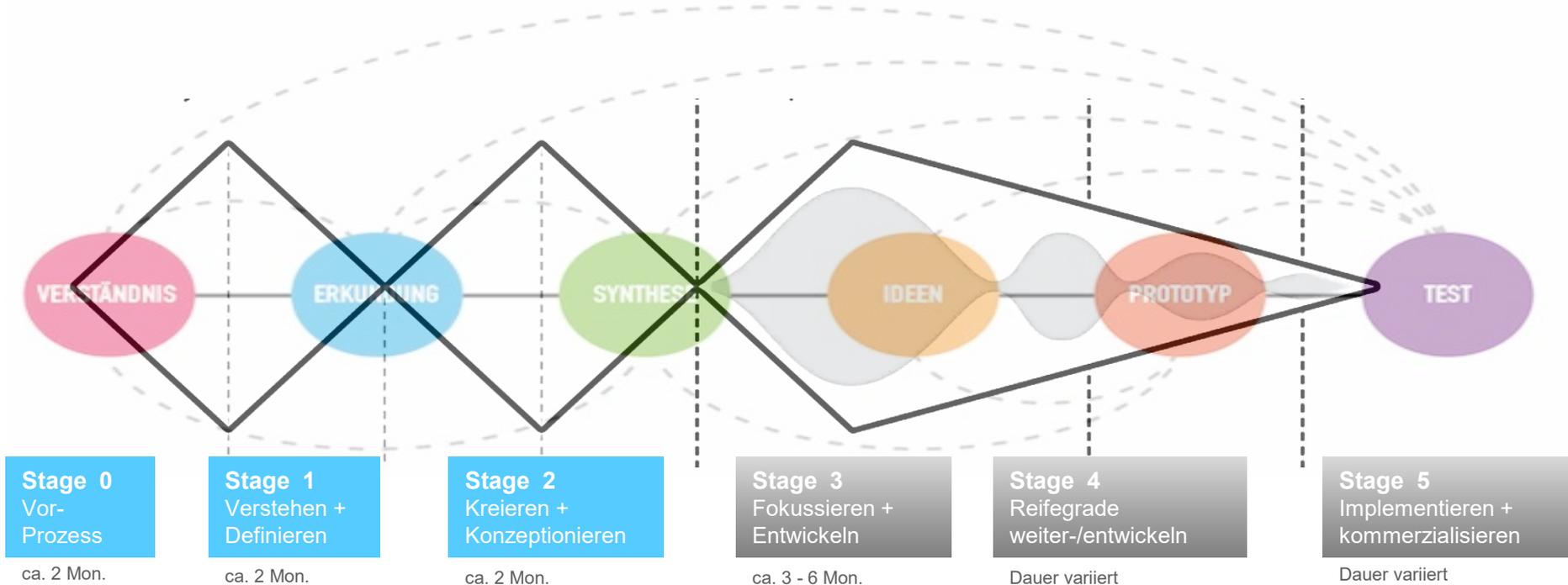
innovative Unternehmer statt Empfänger von Innovationen, Feedbackgeber oder Testbetrieb

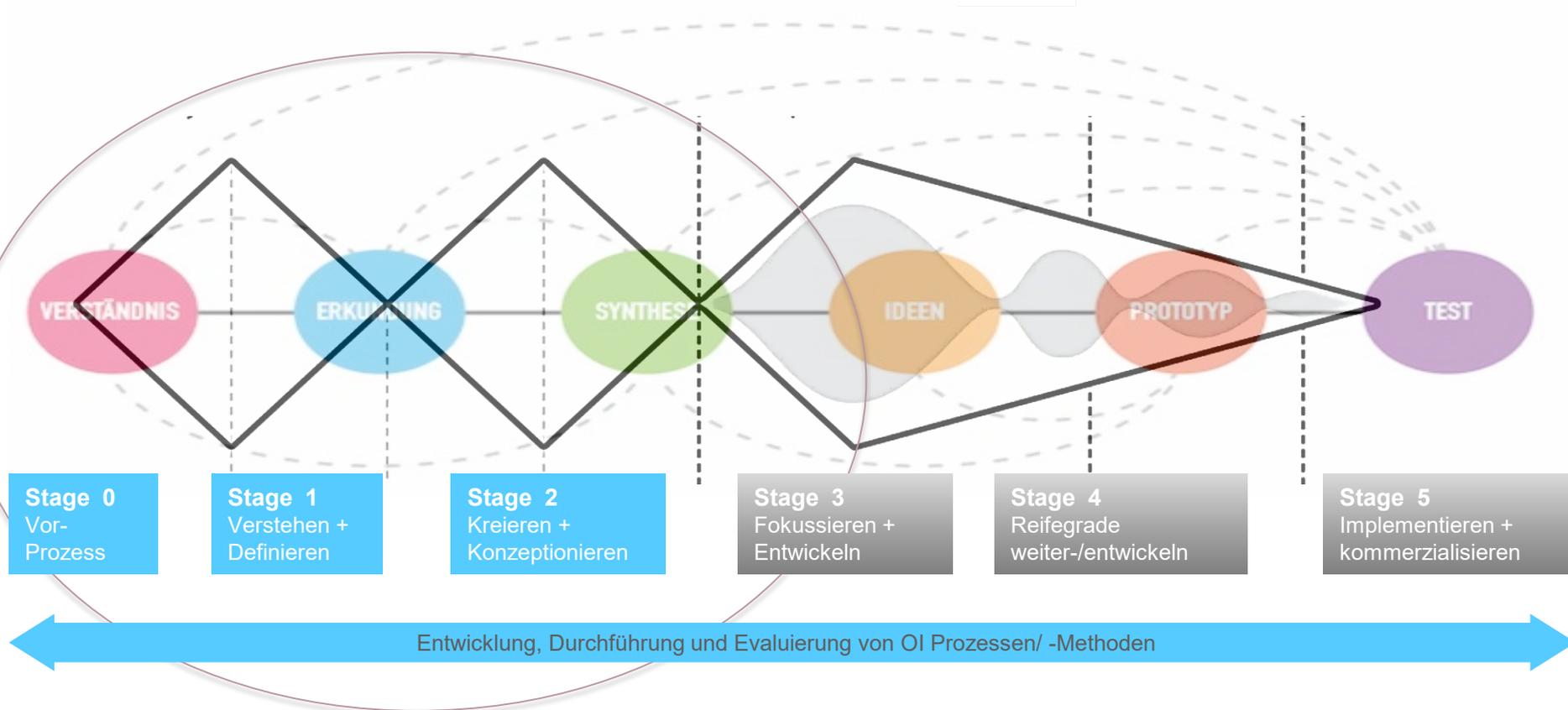
Open Innovation

- **Open Innovation** als strategische Öffnung des Innovationsprozesses und planvolle Einbindung der Unternehmensumwelt (Braun 2012: 5)
- **Fokus:** kooperative Innovationsprozesse von Unternehmen, Forschungsinstituten, Kunden, Lieferanten, Eco-System-Mitgliedern
- **Praxis und Forschung** zu unterschiedlichen OI-Typen, Ansätzen, Prozessen und Methoden seit etwa 20 Jahren (Chesbrough 2024)

Innovationspfade (Gassmann/Enkel 2006)







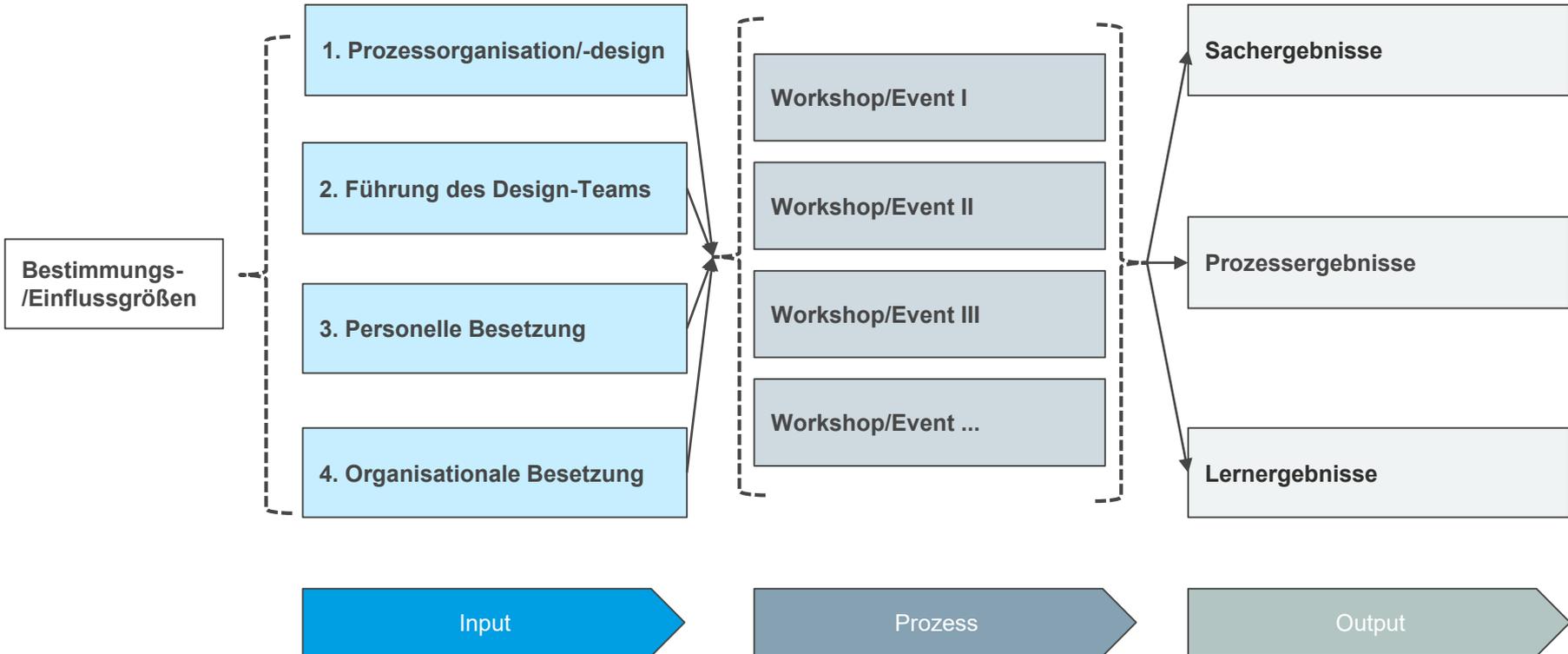


Bestimmungs-
/Einflussgrößen

Input

Prozess

Output





3
Innovations-
prozesse

Themen

Die Durchführung der Prozesse erfolgte in den Kontexten: **Digitalisierungs-, Innovations- und New Work-Strategie**



3
Unternehmen
verwandter Branchen

Branchen

Bei den Unternehmen handelt es sich um drei **Konzerne aus agrar- und lebensmittel(-nahen) Branchen**



22
Qualitative
Interviews

Material

Es wurden 22 Qual. Interviews aus einer Grundgesamt. von 36 P. geführt; ca. **1.000 Codes u. Summaries**



Prozessteam

heterogen zusammengestellt

- führend und ausführend
- verschiedene Fachbereiche
- verschiedene Regionen
- lateral & limbisch divers
- diffusionsbasiert
- taktisch & politisch

Mix aus etablierten Leistungsträgern und den „**jungen Wilden**“, die bereits kommunikativ und strategisch ‚mitlaufen‘ können



Konsistenz

Das ursprüngliche Prozessteam sollte über die gesamte Prozessdauer hinweg erhalten bleiben – Änderungen nur im Notfall

Andernfalls braucht es

- ein sich erneutes Finden im Team
- erneutes Onboarding zum Prozess
- ggf. ein erneutes Aufrollen des Prozesses

Die Einbindung weiterer Mitglieder zu einem späteren Zeitpunkt kann zu **emotionalen und ‚energetischen‘ Brüchen** führen



Vernetzung

- In ‚heterogenen‘ Teams werden Empfänger zu Mitgestaltern
- Aufgrund von Wettbewerbskonstellationen treten häufig Reibungsverluste auf

Durch einen Problemfokus wird die Entwicklung wirksamer Ideen gefördert, z. B. bei ‚Food Loss‘ an der Schnittstelle von LW und LEH



Zusammenarbeit

- In ‚heterogenen‘ Teams treffen verschiedene Kulturen aufeinander
- Dabei fehlt es oft an gegenseitiger Akzeptanz, Wertschätzung und Verständnis

Durch die Entwicklung eines gemeinsamen Wertegerüsts, entsteht ein neues Zusammenspiel im Team, z. B. zw. LW und Verbrauchern



Multiperspektivität

- Innovationsprozesse scheitern häufig erst bei der finalen Umsetzung
- Durch ‚hidden agendas‘ werden z. B. Perspektiven ausgeschlossen

Prozessteams verproben Ideen bereits im Prozess und passen diese frühzeitig an, z. B. bei der Entwicklung von Farm Robotics





Motivation

- Teammitglieder können sich häufig mit den entwickelten Ideen identifizieren
- Dennoch fungieren diese nicht selten als Anwälte für ihren Bereich

Die Vertreter einer Personengruppe fühlen sich besonders dann motiviert, wenn sie Zustimmung aus ihrem Fachbereich erfahren



Entscheidung

- Vorabentscheidungen werden zumeist schnell und unreflektiert getroffen
- Besonders Führungskräfte neigen dazu, ihre Entscheidungen zu negieren

In heterogenen Teams sind immer wieder Beschlüsse zu fassen, um für die Mitglieder einen sicheren Rahmen zu erhalten



Akzeptanz

- Prozesse scheitern weniger aufgrund ihrer Inhalte, als infolge ihrer Akzeptanz
- Durch Macht, Eitelkeiten und Rivalitäten können Prozesse torpediert werden

Besonders in heterogenen Teams sollte klar kommuniziert und verschriftlicht werden, welche Leitplanken bestehen



Ein Blick auf das Spielfeld – Chancen für landwirtschaftliche Betriebe

- **Ideen:** Es entsteht nicht nur Teilnahme, sondern Teilhabe: ein gegenseitiges **Verständnis entlang der WSK** und damit das Potenzial, Lösungen auch **co-creativ und weniger kompetitiv** zu gestalten; besonders in Bezug auf Marktstellung und Marktform
- **Initiativen:** Landwirtschaftliche Projekte scheitern z. T. weiterhin, dafür aber früher und mit der Möglichkeit, die verbleibenden **Ressourcen zu transferieren** und in anderweitigen ldw. Projekten zu nutzen
- **Evaluationen:** Globale Probleme wie Biodiversitätsverlust, Klimawandel, Digitalisierung etc. werden **multiperspektivisch evaluiert – nicht nur fachlich, sondern auch historisch und emotional**





DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT



**DIETER FUCHS
STIFTUNG**
Wissenschaft . Bildung .
Erziehung . Kunst & Kultur

ALOYS & BRIGITTE
Coppenrath Stiftung



GROWTH



FOOD FUTURE LAB

GEFÖRDERT VON 2019-2022

**Innovative
Hochschule**



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON



Gemeinsame
Wissenschaftskonferenz
GWK

- Bokelmann, W. et al. (2012): Sektorstudie zur Untersuchung des Innovationssystems der deutschen Landwirtschaft. <http://edoc.hu-berlin.de>
- Braun, A. (2012): Open Innovation – Einführung in ein Forschungsparadigma. Aus: Braun, A. (Hrsg.), Open Innovation in Life Sciences. Wiesbaden, 3-24.
- Chen, M. et al. (2020): The Zendesk Triple Diamond. Online verfügbar unter: <https://medium.com/zendesk-creative-blog/the-zendesk-triple-diamond-process-fd857a11c179>
- Chesbrough, H. (2024): A Reconsideration of Open Innovation after 20 Years. Aus: Chesbrough et al.: The Oxford Handbook of Open Innovation, Oxford, 3-18.
- Gassmann, O.; Enkel, E. (2006): Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotential. In: ZfO 3/2006, 132 - 138.
- Gattermann, C. (2017): Der Design Thinking Prozess - Protostart_Design Thinking Prozess. Online verfügbar unter: www.startplatz.de/design-thinking-workshops-in-duesseldorf-von-protostart/protostart_design-thinking-prozess/
- König, B. et al. (2012): Nachhaltige Innovationen in der Landwirtschaft. In: Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung, 4, S. 71-92.