

Die Netzwerkebenen von Genossenschaften als Innovationsraum – am Beispiel der BÄKO Österreich

Abstract: Die Diskussion rund um open innovation versus closed innovation legt nahe, das Innovationsphänomen in Genossenschaften zu untersuchen, da in ihnen auf verschiedenen Netzwerkebenen interagiert wird und man so zu einer differenzierteren Betrachtung kommen kann. Als Untersuchungsobjekt wurde die BÄKO Österreich – die Einkaufsgenossenschaft der Bäcker und Konditoren – als seit Langem bestehende und daher offensichtlich anpassungsfähige Genossenschaft gewählt. Die fünf qualitativen Interviews werden mittels der Gioia-Methode analysiert, um zur Weiterentwicklung der theoretischen Überlegungen zum Innovationsprozess beizutragen. Unsere Untersuchung zeigt, dass die BÄKO Informationen von allen Akteuren aufnimmt und nach ihrer Innovationsrelevanz prüft, sodass Innovationsimpulse von außen und/oder von innen kommen können und so unterschiedlichste Akteursebenen einbezogen werden. Die Ergebnisse zeigen, dass in jedem Akteur eine mögliche Quelle für Innovationsimpulse gesehen werden sollte und Genossenschaften an Markterfolg und Legitimation gegenüber ihren Mitgliedern verlieren, wenn sie ihre grundsätzlich vorhandene Innovativität nicht einzusetzen wissen.

1. Problemstellung und Forschungsfrage

Innovation bezieht sich nach einer weitgehend anerkannten Definition auf die Kommerzialisierung von Erfindungen (Schumpeter, 1942 in Malerba & Orsenigo, 1996). Dennoch ist die Vielfalt der Definitionen des Begriffs „Innovation“ in der Literatur verwirrend. Um diese Vielfalt zu veranschaulichen, haben Baregheh, Rowley & Sambrook (2009) in ihrem Versuch, ein multidisziplinäres Verständnis von Innovation zu entwickeln, über 60 verschiedene Charakterisierungen aufgedeckt. Im vorliegenden Beitrag wird Innovation als mehrstufiger Prozess zwischen verschiedenen Akteuren samt ihren unterschiedlichen Aktivitäten aufgefasst, der auf die Generierung, Verankerung und Nutzung von neuem Wissen innerhalb der Organisation abzielt (Tidd & Bessant, 2014; Swan et al., 2007).

Im Gegensatz zu anderen Organisationen ist in Genossenschaften der Kreis der potentiellen Akteure um die Ebene der – eventuell auch heterogenen – Mitglieder und deren Geschäftspartner ausgeweitet. Auch wenn einzelne Beiträge zum Thema „Innovationen in Genossenschaften“ vorliegen (Muñoz, Kimmitt & Dimov, 2019; Rößl & Rabong 2018; Basterretxea & Martínez, 2012; Brunner & Voigt, 2008; Brunner & Voigt, 2007; Holloway et al., 2000), wird die Frage von genossenschaftsspezifischen Akteurskonstellationen in den Innovationsprozessen weitestgehend ausgespart. Auf Basis dieser spezifischen Konstellationen könnten sich Innovationsprozesse ergeben, in denen unterschiedlichste Akteure auf verschiedene Weisen entlang des Prozesses gekoppelt werden.

Im Gegensatz dazu wird die Frage „open innovation“ versus „closed innovation“ in der Innovationsliteratur im Wesentlichen als Gegenüberstellung zweier idealtypischer Ausprägungen diskutiert (West & Bogers, 2014; Dahlander & Gann, 2010; Herzog & Leker, 2010; Lopez-Vega & Vanhaverbeke, 2016; Massa & Testa, 2008):

Bei „closed innovation“ nutzen Organisationen im Zuge ihrer Innovationsprozesse ausschließlich interne Ressourcen und internes Wissen. Das Innovationsergebnis steht dann auch nur organisationsintern zur Verfügung (Chesbrough, 2003).

Bei „open innovation“ geht es hingegen um die Kombination von organisationsinternen und -externen Inputs sowie Ressourcen und Organisationsgrenzen überschreitende Prozessleistungen (Appleyard & Chesbrough, 2017). Diese porösen Randbedingungen ermöglichen Beziehungen zwischen der fokalen Organisation und externen Akteuren zur Generierung und zum Transfer von Wissen im Innovationsprozess (Poetz & Schreier, 2012). Für genossenschaftlich organisierte Unternehmen

könnten beide Vorstellungen von Innovationsprozessen argumentiert werden. Der Logik des genossenschaftlichen Förderungsauftrags folgend, kann argumentiert werden, dass die Genossenschaft mit ihren Innovationsergebnissen nur ihre Mitglieder fördert, daher müsste der Prozess nach außen hin geschlossen ablaufen. Umgekehrt kann die Genossenschaft auch von der Logik der „open innovation“ ausgehend gesehen werden, da über die Mitgliederstruktur „poröse Außengrenzen“ entstehen können: So könnten Innovationsprozesse innerhalb des „Organbetriebs“ – der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb (Dülfer, 1995) –, in Zusammenarbeit mit ausgewählten Mitgliedern, mit allen Mitgliedern, eventuell auch mit Geschäftspartnern der Genossenschaft und/oder der Mitglieder ablaufen. Damit könnten Akteure involviert werden, die je nach Sichtweise „mehr als intern“ bzw. „mehr als extern“ gesehen werden können. Basierend auf diesen Überlegungen leiten wir folgende Fragestellungen ab:

- Welche Innovationsprozesse zeigen sich in Genossenschaften auf Grund ihrer spezifischen Netzwerkcharakteristik?
- Von welchen Akteuren werden Informationen aufgenommen und gegebenenfalls als Innovationsimpulse wahrgenommen und weiterbearbeitet?

Die Diskussion dieser Fragen kann dazu beitragen, den der Problemkomplexität nicht angemessenen Vereinfachungen der Innovationsforschung entgegenzuwirken, die im dichotomen Denken bestehen (Produkt- versus Prozessinnovation; open versus closed innovation, market push versus technology pull). Und so sollten die Bearbeitungen in diesem Papier helfen, die Dichotomie von „open innovation“ und „closed innovation“ zu überwinden und durch ein Kontinuum im Innovationsprozess zu ersetzen (Luong, Male & Glennon, 2008; Adner & Levinthal, 2001).

Es wird erwartet, dass die Ergebnisse zum Praxis-Wissen über die Bedeutung aller Akteure als Quellen für Innovationsimpulse beitragen. Die den Genossenschaften inhärente heterogene Mitgliederstruktur könnte dabei als Vorteil für die Gewinnung von Impulsen mit hohem Neuigkeitswert fungieren.

Für die Wissenschaft wird erwartet, dass die Nutzung der genossenschaftlichen Struktur und der darin vorhandenen Innovativität, die Bedeutung am Markt, in Form von Markterfolg, sowie die Legitimation gegenüber den eigenen Mitgliedern steigern könnte. Darüber hinaus könnte die Betrachtung der Genossenschaften aus einer Netzwerkperspektive eine tragfähige Abbildung ihrer Doppelnatürlichkeit ermöglichen.

Nach der theoretischen Ausarbeitung der Konzepte „open innovation“ und „closed innovation“ werden die Genossenschaft als Netzwerkorganisation betrachtet und die verschiedenen Netzwerkebenen aufgezeigt. Anschließend wird die BÄKO Österreich – die Einkaufsgenossenschaft der Bäcker und Konditoren Österreichs – als empirisches Fallbeispiel mittels der Gioia-Methode untersucht, um das Zusammenspiel zwischen den Netzwerkcharakteristika von Genossenschaften und den Innovationsprozessen zu analysieren. Die Auswahl der BÄKO mag auf den ersten Blick als wenig geeignet erscheinen, um Innovationsprozesse zu analysieren, da aus Außensicht die Branche als wenig dynamisch gesehen werden könnte, aber „in der Backbranche, in einer sogenannten eher konservativen Branche, aber [...] was da im Hintergrund passiert an Verfahrenstechnik und auch an Verfahren in Teigführungen tut sich Einiges“ (B01, 527). Wir erwarten einen Theoriebeitrag zum Diskurs über „open“ oder „closed innovation“, indem die dichotome Betrachtung durch ein Kontinuum aufgelöst wird. Für die Praxis sollte gezeigt werden können, dass durch die Nutzung verschiedener Netzwerkebenen im open-closed Kontinuum die Innovationsfähigkeit der Organisation gesteigert werden kann. Ein abschließendes Kapitel zeigt die durch diesen Artikel geleisteten Beiträge für

Wissenschaft und Praxis auf und thematisiert Limitationen, aus denen sich zukünftige Aufgaben für die Forschung ableiten lassen.

2. Open versus closed Innovation

Innovation kann als sozialer Prozess im Spannungsfeld zwischen interner Kontrolle und externem Wissensaustausch aufgefasst werden (Newell, 2015; Hotho & Champion, 2011). Dieser Umstand adressiert das sogenannte „Innovatorenlemma“, das den Widerspruch zwischen Stabilität und Wandel anspricht (Berglund & Sandstrom, 2017; Corso & Pellegrini, 2007). In diesem sozialen Prozess wird über Kommunikationszusammenhänge auf neue Ideen reagiert. In einer Bandbreite von emotional aufgeladenen bis sachlich orientierte Rückmeldungen werden sie ignoriert, bewertet oder „gehüpft“. Es werden Hilfestellungen zur weiteren Umsetzung gegeben oder Steine in den Weg gelegt (Hirst et al., 2018; Turner & Pennington, 2015). Durch ein Netz von Akteuren werden im Rahmen des beschriebenen sozialen Prozesses die absorptiven und transformativen Fähigkeiten der Organisation beeinflusst (Whitley, 2003).

Bei der Diskussion über „open“ und „closed innovation“ ist die Frage der „open mindedness“ der Organisation und damit die Offenheit gegenüber externen Innovationsimpulsen ein erster Schritt. Verschiedentlich wurde untersucht, wie Organisationen Innovationsimpulse von außerhalb erlangen und nutzen (West & Bogers, 2014; Fontana, Geuna & Matt, 2006; Narula, 2004; Vanhaverbeke, Duysters & Noorderhaven, 2002).

Ein zweiter Schritt in Richtung „open innovation“ ist zu konstatieren, wenn einzelne Akteure Innovationen außerhalb der Organisation formen, wobei die Organisation mitunter in die Planung oder Durchführung des Projekts involviert ist (Ghezzi et al., 2018; von Hippel, 2005). So zielen beispielsweise solche Innovationsprozesse auf die Nutzung von individuellem (oft verborgenem) Wissen der Produktverwender ab (West & Bogers, 2014; von Hippel & Euchner, 2013). Mit den „Open-Source-Communities“ wurde ein weiterer Schritt in Richtung „open innovation“ getan (Iskoujina & Roberts, 2015).

Abbildung 1 stellt das Konzept der „open innovation“ jenem der „closed innovation“ gegenüber:

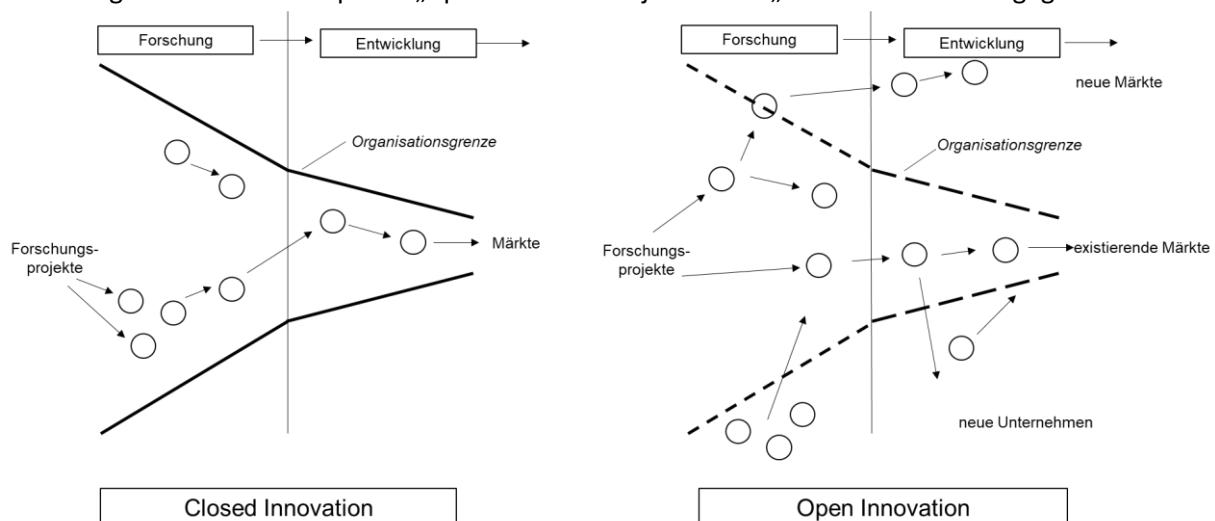


Abbildung 1: „closed“ versus „open innovation“ (Chesbrough, 2003)

Im „closed Konzept“ werden ausschließlich internes Wissen genutzt und Innovationsprozesse vollständig innerhalb der geschlossenen Grenzen der fokalen Organisation verfolgt. Sobald innovative Ideen entwickelt wurden, werden Maßnahmen ergriffen, um sie durch formalisierte Instrumente, wie

Patente, zu schützen, sodass der Innovationsnutzen ausschließlich der fokalen Organisation zukommt (Chesbrough, 2003). Obwohl das Thema „open innovation“ als eigenes Forschungsfeld weitestgehend anerkannt ist (Franke, Poetz & Schreier, 2014; Bogers, 2011; Elmquist, Fredberg & Ollila, 2009), ist es mit der Kritik konfrontiert, „alter Wein in neuen Schläuchen“ zu sein (z.B. Stanko, Fisher & Bogers, 2017).

Die Öffnung der Grenzen des zuvor geschlossenen Innovationsprozesses führt zur Frage, wie Wissen in die bzw. aus der Organisation fließen kann (Tucci et al., 2016; Chesbrough & Brunswicker, 2014). An jedem Knotenpunkt des Innovationsprozesses sind die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen und der reibungslose Ablauf der Informationsströme sicherzustellen (Ollila & Elmquist, 2011). Gassmann und Enkel (2006, S.137) unterscheiden drei Richtungen dieser Informationsströme:

- (1) Der Outside-in-Prozess: „Die Bereicherung der Wissensbasis einer Unternehmung durch die Integration von Lieferanten, Kunden und externer Wissensbeschaffung kann die Innovationsfähigkeit des Unternehmens erhöhen.“
- (2) Der Inside-out-Prozess: „Die externe Ausschöpfung von Ideen in verschiedenen Märkten, der Verkauf von IP und die Multiplikation von Technologie durch die Kanalisierung von Ideen zur Umwelt.“
- (3) Der Coupled-Prozess: „Die Verbindung von Outside-in und Inside-out durch die Zusammenarbeit mit ergänzenden Unternehmen in Allianzen, in denen Geben und Nehmen entscheidend für den Erfolg ist.“

Aus der Netzwerkperspektive ist in Genossenschaften die Außengrenze nicht eindeutig: Soll nur der genossenschaftliche Geschäftsbetrieb (der „Organbetrieb“ nach Dülfer, 1995) als die Innenorganisation gesehen werden oder gehören die Mitglieder – ev. nur bestimmte Kerngruppen – zum Innen? Damit sind unterschiedliche netzwerksartige Verknüpfungen von Akteuren in Innovationsprozessen von Genossenschaften denkbar. Formulierungen wie: „Nicht die genossenschaftliche Unternehmung hat Mitglieder, sondern die Genossenschaft als Mitgliedergruppe hat ein Unternehmen!“ zeigen die Schwierigkeiten der Grenzziehung zwischen Innen und Außen, womit die Richtung von Informationsströmen nicht eindeutig ist.

3. Genossenschaft als Netzwerkorganisation

Die Doppelnatur der Genossenschaft als Personengemeinschaft und als ein von dieser Gruppe getragener Geschäftsbetrieb legt nahe, Genossenschaften als Netzwerke aufzufassen (N.N., 2020). Prima vista erscheint es daher aufschlussreich, Innovationsprozesse in Genossenschaften aus der Netzwerkperspektive zu analysieren.

Da der Netzwerkansatz „soziale Phänomene als Ausdruck der Beziehungen zwischen den Elementen sozialer Systeme“ (Albrecht, 2008, S. 166) betrachtet, kann die Analyse von Beziehungen ein Verhalten besser erklären, als die Betrachtung von Eigenschaften einzelner Akteure (Stegbauer, 2008):

- 1) Erstens kann der Organbetrieb einer Genossenschaft wie jedes Unternehmen als intraorganisationales Netzwerk zwischen Organisationseinheiten, zwischen diesen Einheiten und den MitarbeiterInnen und zwischen diesen Individuen betrachtet werden. Dabei handelt es sich allerdings nicht um ein Genossenschaftsspezifikum.
- 2) Zweitens wird diese Ebene in Genossenschaften um die Gruppe der Mitglieder erweitert, schließlich ist eine Genossenschaft eine “autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations

through a jointly-owned and democratically controlled enterprise” (ICA zit. nach Fairbairn, 1994). Ob die Mitglieder dem intraorganisationalen Netzwerk der Genossenschaft zuzuordnen sind oder als organisationsextern anzusehen sind, hängt von den Kommunikationszusammenhängen ab. Dazu kommt, dass die Mitgliedergruppe nicht homogen sein muss, womit unterschiedlichste Netzwerkkonstellationen entstehen können.

- 3) Drittens darf nicht übersehen werden, dass Genossenschaften als Personenvereinigungen gegebenenfalls auch die individuellen persönlichen Netzwerke der Mitglieder nutzen können, womit eine weitere Netzwerkebene entsteht. Ebene eins bis drei entsprechen sinngemäß den Netzwerkebenen von Genossenschaften bei Mazzarol, Simmons & Limnios (2014, S. 37): “which relate[s] to its engagement with its members as a hub for their social and economic activity protecting commonly pooled resources [...].”
- 4) Eine vierte Ebene kann in Verknüpfungen zwischen Genossenschaften gesehen werden. Diese Überlegung entspricht der Netzwerkebene, “which encompasses the principle of ‘cooperation among co-operatives’ and sees the co-operative engaging with other co-operatives in way that are mutually beneficial” (Mazzarol, Simmons & Limnios, 2014, S. 37).
- 5) Und schließlich tut sich eine fünfte Ebene auf, “which sees the co-operative developing networks at a national or international level” (Mazzarol, Simmons & Limnios, 2014, S. 37), wenn Genossenschaften im Interesse ihrer Mitglieder mitunter in einem institutionell-politischen Netzwerk verankert sind, um z.B. Branchenregelungen zu beeinflussen.

Auf all diesen Ebenen haben die einzelnen Akteure unterschiedliche Interessen, welche das Verhalten der Akteure in den Netzwerkbeziehungen steuern (Wieg, 2007). Netzwerke stellen somit Beziehungen zwischen Akteuren dar, deren Verhalten aus diesen Beziehungen heraus interpretiert werden kann (Mitchell, 1975).

4. Empirische Ebene: Das Fallbeispiel der BÄKO Österreich

a. Die BÄKO Österreich und die Datengrundlage

Die BÄKO Österreich (BÄKO, 2020) ist die Einkaufsgenossenschaft der Bäckereien und Konditoreien Österreichs und zählt mit mehr als 1.100 Mitgliedern und ca. 1.500 Nichtmitgliederkunden zu einer der größten Genossenschaften Österreichs. Die BÄKO beschäftigt zurzeit 170 MitarbeiterInnen, wovon zwölf im Außendienst die Kunden regelmäßig betreuen. Nachdem die verschiedenen BÄKOs schrittweise fusionierten, ist nunmehr die Unternehmenszentrale in Linz. Weitere Geschäftsstellen befinden sich in Wien, Graz, Salzburg, Tirol und auch in Südtirol. Die BÄKO schüttet in Abhängigkeit vom getätigten Jahresumsatz Rückvergütungen aus. Dieser Bonus staffelt sich von 0,5% bis 2,25% und beginnt ab einem Umsatz von 15.000 Euro pro Jahr.

Heute stellt Linz für die fünf weiteren Standorte die Logistik- und Kommunikationsdrehscheibe dar und übernimmt neben der Geschäftsleitung die Aufgaben Einkauf, Verkauf, Marketing, Buchhaltung, Zentrallager, Logistik und EDV. Während diese Aufgaben somit zentral durchgeführt werden, werden die Beziehungen zu den Mitgliederkunden und zu den Nichtmitgliederkunden vom jeweiligen Standort aus gepflegt.

Das Handelssortiment der BÄKO umfasst annähernd 11.000 Artikel. Davon befinden sich rund 7.000 Artikel auf Lager. Neben seiner Handels-, Lager- und Lieferfunktion bietet die BÄKO eine Reihe von

Dienstleistungen, wie Reparaturdienste, betriebswirtschaftliche Beratung, Schulungen, Druckservice usw., für ihre Mitglieder aber auch für ihre Nichtmitgliederkunden an.

Das breite Dienstleistungs- und Handelssortiment zeigt, dass die BÄKO als ganzheitlicher Ansprechpartner für ihre Mitglieder und Kunden fungiert und entsprechend ihrer Mission „Hilfe zum Erfolg und Zukunftssicherung der Miteigentümer“ agiert.

Zur Erfassung von Innovationsprozessen in der BÄKO Österreich – als Beispiel für ein genossenschaftliches Netzwerk – wurden fünf qualitative, leitfadenbasierte Interviews geführt, und zwar mit dem Geschäftsführer, mit zwei Beratern (Außendienst) und mit zwei Mitgliedern:

Kürzel	Interviewpartner
B01	Geschäftsleiter
B02	Bäcker
B03	Berater der BÄKO
B04	Berater der BÄKO
B05	Bäcker

Tabelle 1: Liste der Interviewpartner

Die Dauer der einzelnen Interviews lag zwischen 60 und 180 Minuten. Die Interviews wurden transkribiert und nach der Gioia-Methode unter Verwendung des Softwareprogramms MAXQDA in einem Team bestehend aus den drei AutorInnen ausgewertet. Wenn das Auswertungsteam bezüglich der Interpretationen von Begriffen und Aussagen uneins war, wurden die Daten überprüft, gemeinsame Diskussionen geführt und ein Verständnis für die Erzielung einvernehmlicher Interpretationen entwickelt, das in Codierregeln festgelegt wurde, um einen intersubjektiv nachvollziehbaren Analyseverlauf zu gewährleisten.

b. Die Gioia-Methode

Die Gioia-Methode (Gioia, Corley & Hamilton, 2013) folgt der Grundannahme, dass die Organisationswelt sozial aufgebaut ist. Zudem trifft Gioia eine weitere entscheidende Annahme, nämlich dass Menschen, die in organisationalen Realitäten involviert sind, „wissende Agenten“ sind und somit ihre Gedanken, Absichten und Handlungen erklären können. So sollen neue Konzepte entdeckt oder bestehende Konzepte um neue Aspekte angereichert werden, anstatt sie nur zu prüfen. Die Gioia-Methode baut auf einer genau festgelegten, wenn auch eher allgemein gehaltenen Forschungsfrage auf. Im Zentrum der Datenerfassung stehen semistrukturierte Interviews mit Akteuren, welche das Phänomen des theoretischen Interesses (hier: Innovationsprozesse) in der Praxis erleben.

Zu Beginn der Forschung taucht eine Vielzahl von in Sinnzusammenhänge eingebetteten Begriffen auf. Als erster Analyseschritt wird versucht, nahe an den Transkripten zu bleiben. Es werden noch keine Kategorien destilliert, sondern relevante Textstellen thematisch entlang von sogenannten „1st oder concepts“ geordnet, sodass deren Anzahl am Beginn einer Studie sehr hoch (bis zu 100) sein kann.

Dieser hohen Zahl kommt eine relevante Funktion zu, da es in dieser Phase der Analyse wichtig ist, nicht vorschnell Wissen zu verlieren: „You gotta get lost before you can get found“ (Gioia, 2004, S. 98). Erst im weiteren Verlauf der Analyse wird nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den vielen „1st oder concepts“ gesucht, ein Prozess, der sie schließlich auf eine handhabbare Zahl von „2nd

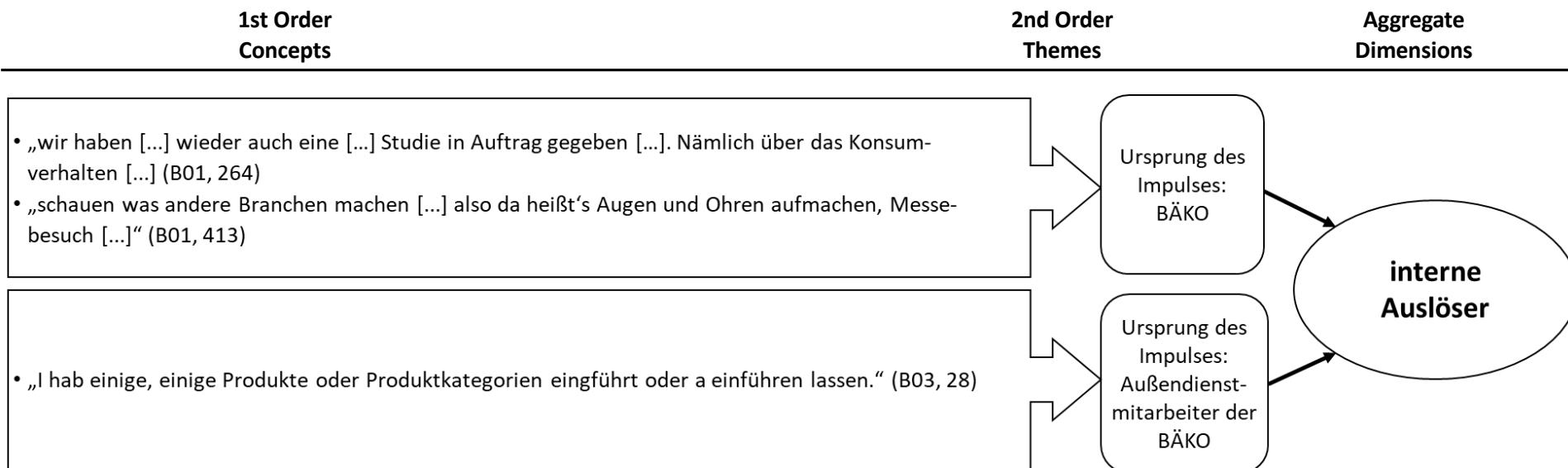
order themes“ reduziert. Diese „2nd order themes“ werden vorzugsweise unter Beibehaltung informativer Begriffe bezeichnet und bilden in ihrer Gesamtheit das Phänomen des theoretischen Interesses ab.

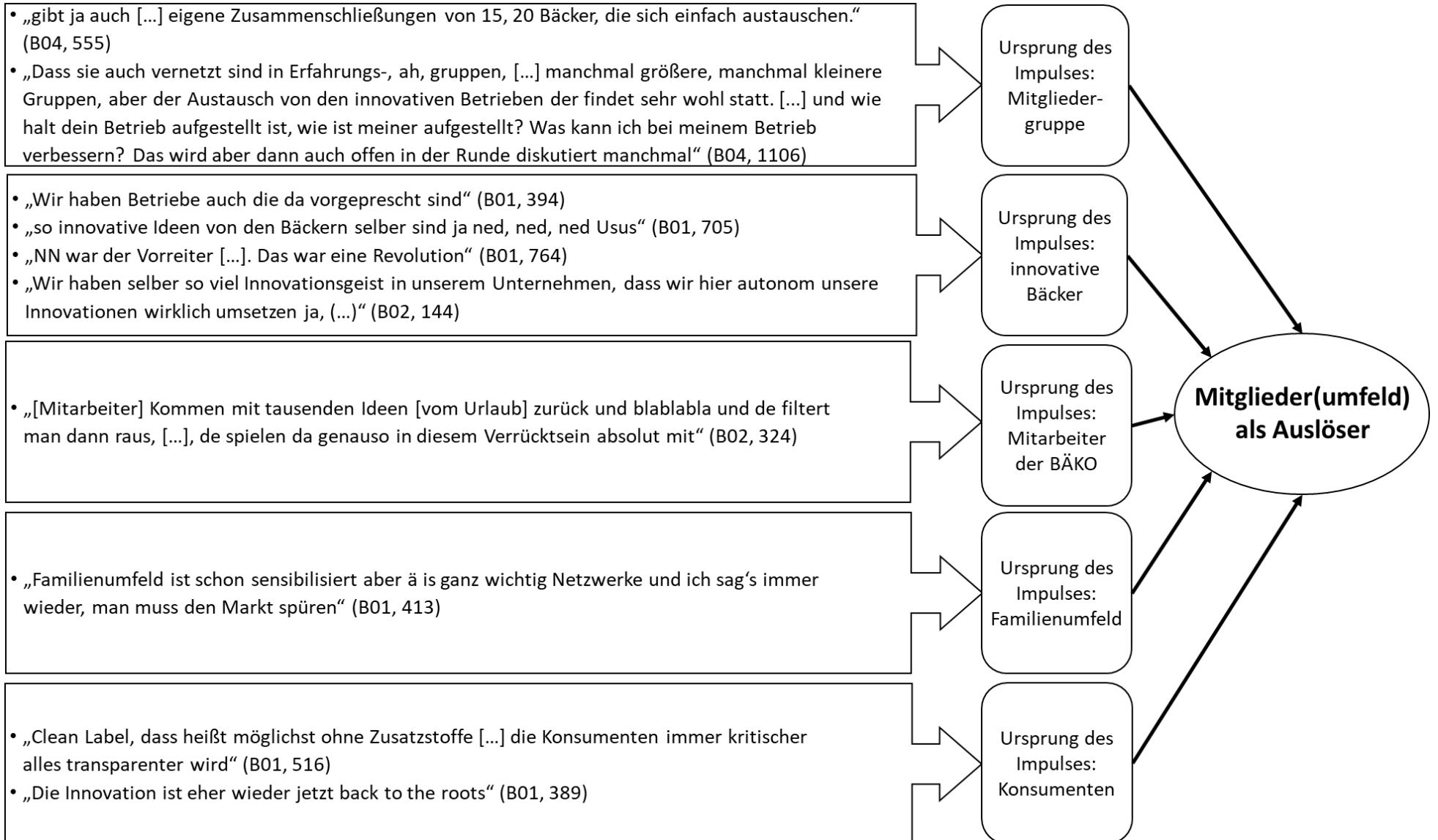
Auf der Suche nach einer tieferen Struktur werden aus den erarbeiteten „2nd order themes“ sogenannte „aggregate dimensions“ destilliert, die einen Beitrag zur Beschreibung und Erklärung des interessierenden Phänomens leisten. Besonderes Augenmerk liegt auf „aggregate dimensions“, die in der Literatur noch nicht berücksichtigt wurden oder die auf Grund ihrer Relevanz für einen neuen Diskurs hervorstechen.

Wenn ein vollständiger Satz an „1st order concepts“ und „2nd order themes“ sowie „aggregate dimensions“ vorliegt, ist die Grundlage für die Erstellung einer Datenstruktur (siehe Abbildung 2) gegeben, welche die Entwicklung von den Rohdaten bis zu „aggregate dimensions“ darstellt (Tracy, 2010; Pratt, 2008).

c. Ergebnisse

Das Material wurde in Bezug auf den Ursprung von Innovationsimpulsen durchforstet. Die dabei isolierten Textstellen wurden thematisch gruppiert, die Gruppen gelabeled und in einem heuristisch-reflexiven Prozess eine potentiell theoriegenerierende Logik destilliert.





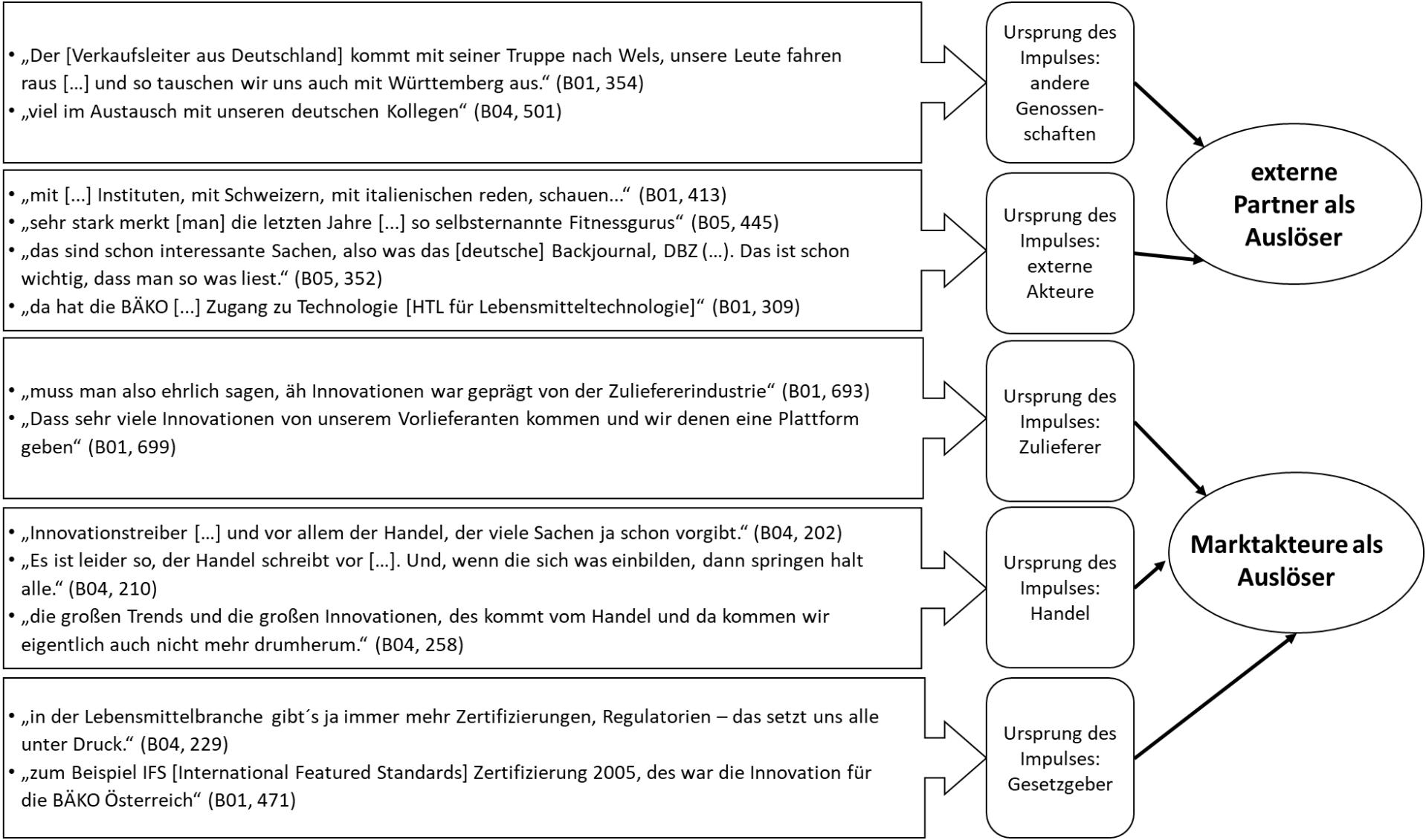


Abbildung 2: Ursprung des Innovationsimpulses

Wie jedes Unternehmen versucht die BÄKO als Organbetrieb Änderungsnotwendigkeiten und Innovationschancen zu erkennen, indem sie „auch über'n Zaun schaut...“ (B01, 413), Marktforschungsstudien in Auftrag gibt (vgl. B01, 264) und die innovativen Ideen der MitarbeiterInnen nutzt (vgl. B03, 28). Auf diese Weise werden Innovationsprozesse durch die BÄKO selbst angestoßen (interne Auslöser).

Mit der Gruppe der Mitglieder kommt in Genossenschaften ein ganz wesentliches Element hinzu. Über die Mitglieder kommt es zu einer Potenzierung der möglichen Innovationsquellen. Erstens finden sich Mitglieder mit ähnlichen Marktpositionierungen zu Austauschgruppen zusammen und entwickeln in diesem kommunikativen Setting innovative Ideen. Zweitens gibt es auch innovative Bäcker, deren Ideen Innovationsprozesse auslösen. Diese Ideen wiederum können auf MitarbeiterInnen der Bäckerbetriebe, die die Ideen von ihren Urlaubsreisen mitbringen, oder auf Gedanken aus deren familiären Umfeld zurückgehen. Und schließlich, sind es die artikulierten Wünsche der Bäckereibetriebe, die in den innovativen „BÄKO-Kosmos“ eingebracht werden [Mitglieder(umfeld) als Auslöser].

Als externe Partner fungieren aber nicht nur, wie in anderen Organisationen, z.B. Institutionen aus dem Forschungsbereich, sondern – wieder ein Genossenschaftsspezifikum – andere Genossenschaften. Und so arbeitet die BÄKO Österreich im Bereich Innovationsscreening sehr eng mit der deutschen BÄKO-Organisation zusammen. Das zeigt sich an wechselseitigen Besuchen bei Forschungseinrichtungen und einem laufenden Gedankenaustausch (externe Partner als Auslöser).

Wie auch in anderen Branchen, ist die BÄKO in eine Wertschöpfungskette eingebunden, von der Innovationsimpulse ausgehen. Märkte sind durch Auflagen und Vorschriften beeinflusst, wodurch vom Regulator Innovationszwänge ausgehen können. Im Branchenbereich der BÄKO konnten sowohl die Zulieferer, der Handel als auch Normengeber als wesentliche Innovationstreiber identifiziert werden (Marktakteure als Auslöser).

5. Diskussion der Ergebnisse

Die Diskussion in der Literatur zwischen „open“ vs. „closed innovation“ erweckt oft den Eindruck, als handle es sich um dichotome Begriffe. Die hier vorgestellte Analyse eines Ausschnitts des Innovationsphänomens in einem genossenschaftlichen Kontext führt deutlich vor Augen, dass es sich dabei – jedenfalls soweit es Nutzung von potentiellen Innovationsquellen betrifft – die Extreme eines Kontinuums handelt. Die Ursprünge von Innovationsimpulsen lassen sich auf einem Kontinuum zwischen internen und externen Quellen verorten:

Die BÄKO lässt sich auf Innovationsimpulse – unabhängig ihrer Herkunft – ein: „Wir haben selber so viel Innovationsgeist in unserem Unternehmen, dass wir hier [...] unsere Innovationen wirklich umsetzen ja, [...]“ (B02, 144). Unabhängig davon, ob der Impuls aus der eigenen Marktforschung kommt oder von MitarbeiterInnen „,[Mitarbeiter] kommen mit tausend Ideen [vom Urlaub] zurück und blablabla und de filtert man dann raus, [...], de spielen da genauso in diesem Verrücktsein absolut mit“ (B02, 324)} oder ob Mitgliedsbetriebe mit Ideen auf die BÄKO zugehen {„Wir haben auch Betriebe die da vorgeprescht sind“ (B01, 394)} etc., werden diese Impulse unvoreingenommen aufgenommen, einer ersten Prüfung unterzogen, in Innovationsprozesse eingegeben oder archiviert, um sie zu einem späteren Zeitpunkt gegebenenfalls vor dem Hintergrund neuer Marktentwicklungen wieder zu prüfen.

Anzumerken ist dabei, dass die BÄKO nicht rein passiv auf Innovationsimpulse wartet, sondern permanent aufmerksam „proaktiv“ hineinhört. Beispielsweise registriert die BÄKO Signale selbst dann,

wenn ein Mitglied eine Innovationsidee in einem Nebensatz andeutet. Somit werden diese Signale auch laufend auf ihren Innovationsgehalt und ihre aktuelle Relevanz geprüft. Auf Grund dieser Disposition zeigt sich in der Analyse, dass Innovationsimpulse nicht nur innerhalb der Organisationsgrenzen (siehe Abb. 1, linke Darstellung), sondern auch außerhalb entstehen können {„[...] mit deutschen Instituten, mit Schweizern, mit italienischen reden schauen[...]“ (B01, 413); „und es gibt Innovationstreiber [...] und vor allem der Handel, die viele Sachen ja schon vorgeben.“ (B04, 202)} und dann durch die offenen Grenzen (siehe Abb. 1, rechte Darstellung) in die BÄKO diffundieren

Gerade der genossenschaftliche Hintergrund der Analyse zeigt die irreführenden Implikationen der in der Literatur oft vorgenommenen trivialisierenden Grenzziehungen. Nicht nur, dass Innovationsimpulse auch von außerhalb des rechtlichen Konstrukts BÄKO aufgenommen werden, auch die Prüfung ihrer aktuellen Relevanz erfolgt in Kommunikation mit situativ sehr unterschiedlichen Akteuren auf unterschiedlichen Ebenen. Dadurch entstehen für den weiteren Bearbeitungsprozess des Innovationsimpulses sinn- und zweckabhängig sehr unterschiedlich abgegrenzte Innovationsräume.

6. Conclusio: Beiträge für Wissenschaft und Praxis, Limitationen und Ausblick

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, welche Innovationsprozesse in Genossenschaften auf Grund ihrer spezifischen Netzwerkcharakteristik stattfinden und welche Akteure, verortet auf einem Kontinuum zwischen internen und externen Quellen, in diese Prozesse involviert sind. Die Analyse mittels Gioia-Methode ermöglicht dabei eine Betrachtung tieferliegender Strukturen. Infolgedessen zeigen die Ergebnisse, dass, eingebettet in genossenschaftliche Strukturen, sich mit der Heterogenität der Genossenschaftsmitglieder das Spektrum an möglichen Innovationsimpulsen verbreitert. Der daraus resultierende Möglichkeitsraum für Innovationsprozesse wird ebenso erweitert. Bei der Auswahl der Mitglieder ist daher auf ein entsprechendes Diversitätsmanagement zu achten, um die Innovationskraft im gesamten Netzwerk zur Entfaltung bringen zu können.

Für die Praxis lässt sich ableiten, dass jeder Akteur – egal ob im privaten oder beruflichen Kontext – als potentielle Quelle für Innovationsimpulse aufgefasst werden sollte. Dabei ist im Sinne von Granovetter's (1973) These der „strength of weak ties“ den Quellen, mit denen ein kleinerer Deckungsbereich geben ist, besonderes Aufmerksamkeit zu schenken, da von diesen Akteuren Informationen mit einem höheren Neuigkeitswert – und sohin tendenziell innovativere Ideen – erwartet werden können, als von Quellen, mit denen man in laufendem Gedanken- und Ideenaustausch steht.

Da sich der Innovationsgehalt und die aktuelle Relevanz von Innovationsimpulsen bei einer heterogenen Mitgliederstruktur für die einzelnen Mitglieder sehr unterschiedlich darstellen können, ist das Genossenschaftsmanagement gefordert, für ein Kommunikationssystem zu sorgen, in dem einerseits Innovationsideen nicht vorschnell mangels individueller Relevanz verworfen werden und das andererseits für die Weiterentwicklung und Umsetzung der Idee die adäquate Mitgliedergruppe adressieren und motivieren kann.

Für die Wissenschaft lässt sich die These ableiten, dass Genossenschaften, die nicht in der Lage sind, die in der genossenschaftlichen Struktur grundsätzlich verankerte „open mindedness“ und Innovativität zu aktivieren, sowohl an Wettbewerbskraft (Verlust des Markterfolges) als auch ihre Legitimation bei ihren Mitgliedern (Verlust des Mitgliedererfolgs) verlieren (Boettcher, 1980; Boettcher, 1979). Diese These wäre in zukünftiger Forschung zu hinterfragen. Auch zeigte sich, dass die Analyse von Genossenschaften unter dem Aspekt der Netzwerkorganisation prima vista einen leistungsfähigen Zugang darstellt. Vor diesem Hintergrund ist an die Doppelnatürlichkeit der Genossenschaft

als Personengemeinschaft und als ein von dieser Gruppe getragener Geschäftsbetrieb zu erinnern – Genossenschaften können nur in dieser Gesamtkonstellation aufgefasst werden (Dülfer, 1995).

Es darf daran erinnert werden, dass die Bildung einer Genossenschaft an sich bereits eine innovative Lösung zur Erreichung eines gemeinsamen Sachziels ist (Rößl & Rabong, 2018): „Die meisten ham jetzt verstanden, Genossenschaft, dass wir's ehrlich meinen. Man hat uns auf Herz und Nieren geprüft, weil viele haben gemeint, ja am Anfang, macht's mal super Preise und danach seid ihr eh die Gleichen wie die andern und des hat sich [...] net bestätigt, wir ham immer Wort gehalten“ (B03, 12), „irgendwann war dann einmal das Verständnis drinnen bei den Mitgliedern – dass die einfach sagen: ‚Okay, die sind wirklich für mich da [...] und eigentlich ist es ja meine Firma, die haben für mich zum Dasein! [...]‘, das war eigentlich die größte Innovation, die die BÄKO geschafft hat.“ (B04, 1244)

Der Logik der Erreichung eines gemeinsamen Sachziels folgend, leitet die BÄKO aus ihrem genossenschaftlichen Förderauftrag die universelle Verpflichtung ab, ihre Mitglieder „zu stärken und zu schützen“ (B01, 24). „[...] weil wenn i da mal schnell a Gschäft mach, morgen gibt's den nimmer [...], weil wir ihn net gschützt ham vor irgendwelchen Gefahren, und i machs anders, wir schauen auf die Branche“ (B03, 12).

Abschließend muss darauf verwiesen werden, dass diesem Artikel und der dahinterliegenden Analyse all jene Limitationen inhärent sind, die für single case studies gelten. Um diesen Einwänden ein Stück weit entgegenzuwirken, wurde versucht, durch die Auswahl der Interviewpartner ein gezieltes Sampling zu erreichen und so verschiedene Perspektiven auf das Untersuchungsziel zu nutzen. Auch die Codierung der Interviews im AutorInnenteam ist unter diesem Aspekt zu sehen. Trotz dieser Versuche, den methodeninhärenten Limitationen zu begegnen, müssen die hier abgeleiteten theoretischen und praktischen Implikationen unter diesem Licht gesehen werden. Auch wurde die hier vorgestellte Analyse auf die Untersuchung der Innovationsräume im Spannungsfeld zwischen „open“ und „closed innovation“ begrenzt; die Frage, ob sich etwa Produkt- und Prozessinnovationen diesbezüglich anders darstellen, wurde ebenso ausgeklammert, wie die Frage nach der Zeitdauer der Innovationsprozesse in den verschiedenen Konstellationen.

Literaturverzeichnis

- Adner, R. & Levinthal, D. (2001). Demand heterogeneity and technology evolution: implications for product and process innovation. *Management science*, 47(5), 611-628.
- Albrecht, St. (2008). Netzwerke und Kommunikation. Zum Verhältnis zweier sozialwissenschaftlicher Paradigmen. In Chr. Stegbauer (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie* (S. 165-178). Wiesbaden: VS Verlag.
- Appleyard, M. M. & Chesbrough, H. W. (2017). The dynamics of open strategy: From adoption to reversion. *Long Range Planning*, 50(3), 310-321.
- BÄKO (2020). <https://www.baeko.at>, abgerufen am 16.01.2020.
- Baregheh, A., Rowley, J. & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*. 47(8), 1323-1339.
- Basterretxea, I. & Martínez, R. (2012). Impact of management and innovation capabilities on performance: Are cooperatives different? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 83(3), 357-381.
- Berglund, H. & Sandstroem, C. (2017). A new perspective on the innovator's dilemma-exploring the role of entrepreneurial incentives. *International Journal of Technology Management*, 75(1-4), 142-156.

- Boettcher, E. (1980). *Die Genossenschaft in der Marktwirtschaft*. Tübingen: Mohr.
- Boettcher, E. (1979). Die Problematik der Operationalisierung des Förderauftrages in Genossenschaften: Förderplan und Förderbericht. *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen*, 29, 198-216.
- Bogers, M. (2011). The open innovation paradox: knowledge sharing and protection in R&D collaborations. *European Journal of Innovation Management*, 43, 93-117.
- Brunner, D. & Voigt, T. (2007). *Unternehmerische Entscheidung im Innovationskontext genossenschaftlicher Organisationen: Eine fallstudienbasierte Analyse*. Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg und Institut für ländliches Genossenschaftswesen an der Justus-Liebig-Universität Gießen verfügbar unter https://mpra.ub.uni-muenchen.de/2892/1/MPRA_paper_2892.pdf.
- Brunner, D. & Voigt, T. (2008). Innovation Processes in Cooperative Organizations. In G. Hendrikse, J. Windsperger, G. Cliquet & M. Tuunanen (Hrsg.), *Strategy and Governance of Networks: Franchising, Cooperatives and Strategic Alliances* (S. 47-62). Heidelberg: Physica.
- Chesbrough, H. (2003). Open innovation: *The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Chesbrough, H. & Brunswicker, S. (2014). A fad or a phenomenon? The adoption of open innovation practices in large firms. *Research-Technology Management*, 57(2), 16-25.
- Corso, M. & Pellegrini, L. (2007). Continuous and discontinuous innovation: Overcoming the innovator dilemma. *Creativity and Innovation Management*, 16(4), 333-347.
- Dahlander, L. & Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699-709.
- Dülfer, E. (1995). *Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative* (2. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Elmquist, M., Fredberg, T. & Ollila, S. (2009). Exploring the field of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 12(3), 326-345.
- Fairbairn, B. (1994). *The Meaning of Rochdale – The Rochdale Pioneers and the Co-operative Principles*. Saskatchewan: Univ. of Saskatchewan, Center for the Study of Co-operatives.
- Fontana, R., Geuna, A. & Matt, M. (2006). Factors affecting university-industry R&D projects: The importance of searching, screening and signalling. *Research Policy*, 35(2), 309-323.
- Franke, N., Poetz, M. K. & Schreier, M. (2014). Integrating problem solvers from analogous markets in new product ideation. *Management Science*, 60(4), 1063-1081.
- Gassmann, O. & Enkel, E. (2006). Open Innovation: Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial. *zfo wissen* 75(3), 132-138.
- Ghezzi, A., Gabelloni, D., Martini, A. & Natalicchio, A. (2018). Crowdsourcing: A review and suggestions for future research. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 343-363.
- Gioia, D. A. (2004). A renaissance self: Promoting personal and professional revitalization. In P. J. Frost & R. E. Stablein (Hrsg.), *Renewing research practice: Scholars' journeys* (S. 97-114). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Herzog, P. & Leker, J. (2010). Open and closed innovation–different innovation cultures for different strategies. *International Journal of Technology Management*, 52(3/4), 322-343.

- Hirst, G., van Knippenberg, D., Zhou, Q., Zhu, C. J. & Tsai, P. C. F. (2018). Exploitation and exploration climates' influence on performance and creativity: Diminishing returns as function of self-efficacy. *Journal of Management*, 44(3), 870-891.
- Holloway, G., Nicholson, C., Delgado, C., Staal, S. & Ehui, S. (2000). Agroindustrialization through institutional innovation Transaction costs, cooperatives and milk-market development in the east-African highlands. *Agricultural economics*, 23(3), 279-288.
- Hotho, S. & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29-54.
- Iskoujina, Z. & Roberts, J. (2015). Knowledge sharing in open source software communities: Motivations and management. *Journal of Knowledge Management*, 19(4), 791-813.
- Lopez-Vega, H., Tell, F. & Vanhaverbeke, W. (2016). Where and how to search? Search paths in open innovation. *Research Policy*, 45(1), 125-136.
- Luong, J. H., Male, K. B. & Glennon, J. D. (2008). Biosensor technology: technology push versus market pull. *Biotechnology advances*, 26(5), 492-500.
- Malerba, F. & Orsenigo, L. (1996). Schumpeterian patterns of innovation are technology-specific. *Research Policy*, 25(3), 451-478.
- Massa, S. & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393-407.
- Mazzarol, T., Simmons, R. A. & Limnios, E. M. (2014). A Conceptual Framework for Research into Co-operative Enterprise. In T. Mazzarol, S. Reboud, E. M. Limnios & D. Clark (Hrsg.), *Research Handbook on Sustainable Co-operative Enterprise* (S. 22-50). Cheltenham: Edward Elgar.
- Mitchell, C. J. (1975). The Concept and Use of Social Networks. In C. J. Mitchell (Hrsg.), *Social Networks in Urban Situations* (Neuabdruck der Originalausgabe 1969, S. 1-50). Manchester: Manchester University Press.
- Muñoz, P., Kimmitt, J. & Dimov, D. (2019). Packs, troops and herds: prosocial cooperatives and innovation in the new normal. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12542>
- Narula, R. (2004). R&D collaboration by SMEs: New opportunities and limitations in the face of globalisation. *Technovation*, 24(2), 153-161.
- Newell, S. (2015). Managing knowledge and managing knowledge work: What we know and what the future holds. *Journal of Information Technology*, 30(1), 1-17.
- N.N. (2020). Quelle wurde aus Gründen der Anonymisierung für die Einreichung gestrichen.
- Ollila, S. & Elmquist, M. (2011). Managing open innovation: Exploring challenges at the interfaces of an open innovation arena. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 273-283.
- Poetz, M. K. & Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 245-256.
- Pratt, M. G. (2008). Fitting oval pegs into round holes: Tensions in evaluating and publishing qualitative research in top-tier North American journals. *Organizational Research Methods*, 11(-), 481-509.
- Rößl, D. & Rabong, G. (2018). Genossenschaften als Motor für unternehmerische und soziale Innovationen. In: Internationales Institut für Genossenschaftsforschung im Alpenraum (Hrsg.), *Brauchen wir heute noch Genossenschaften* (S. 13-31). Innsbruck: IGA-Verlag.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York, NY: Harper.

- Stanko, M. A., Fisher, G. J. & Bogers, M. (2017). Under the wide umbrella of open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 34(4), 543-558.
- Stegbauer, Chr. (2008). Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie. Einige Anmerkungen zu einem neuen Paradigma. In Chr. Stegbauer (Hrsg.), *Netzwerkanalyse und Netzwerktheorie* (S. 11-19). Wiesbaden: VS Verlag.
- Swan, J., Bresnen, M., Newell, S. & Robertson, M. (2007). The object of knowledge: The role of objects in biomedical innovation. *Human Relations*, 60(12), 1809-1837.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2014). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (3. Aufl.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(-), 837-851.
- Tucci, C. L., Chesbrough, H., Piller, F. & West, J. (2016). When do firms undertake open, collaborative activities? Introduction to the special section on open innovation and open business models. *Industrial and Corporate Change*, 25(2), 283-288.
- Turner, T. & Pennington, W.W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: How the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. *Small Business Economics*, 45(2), 447–463.
- Vanhaverbeke, W., Duysters, G. & Noorderhaven, N. (2002). External technology sourcing through alliances or acquisitions: An analysis of the application-specific integrated circuits industry. *Organization Science*, 13(6), 714-733.
- von Hippel, E. (2005). Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation. *Journal für Betriebswirtschaft*, 55(1), 63-78.
- von Hippel, E. & Euchner, J. (2013). User innovation. *Research-Technology Management*, 56(3), 15-20.
- West, J. & Bogers, M. (2014). Leveraging external sources of innovation: A review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.
- Whitley, R. (2003). Competition and pluralism in the public sciences: the impact of institutional frameworks on the organisation of academic science. *Research Policy*, 32(6), 1015-1029.
- Wieg, A. (2007). Kooperationen, Genossenschaften, Netzwerke – Moderne und traditionelle Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit? In Th. Brockmeier & U. Fehl (Hrsg.), *Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften* (S. 479-507). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.