



Sabine Pfeiffer
Sklenarova, Jitka
Kawalec, Sandra

WP-01-2017

Genossenschaften als Ecosystem für Geschäftsmodell-Innovation und Effectuation.

Eine deskriptive Untersuchung
am Beispiel OSADL.



UNIVERSITÄT HOHENHEIM
LEHRSTUHL FÜR SOZIOLOGIE (550D)



Pfeiffer, Sabine; Sklenarova, Jitka; Kawalec, Sandra (2017):
Genossenschaften als Ecosystem für Geschäftsmodell-Innovation
und Effectuation. Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie,
Working Paper 01-2017.

Weitere Informationen unter
www.soziologie.uni-hohenheim.de und
www.sabine-pfeiffer.de



Forschungskontext

Dieses Working Paper und die zugrunde liegende Forschung entstand im Rahmen des Projekts „Drive Innovation beyond Technology“, das am Lehrstuhl für Soziologie der Universität Hohenheim durchgeführt wurde. Das Projekt wurde finanziert von der Forschungsvereinigung Antriebstechnik (FVA e.V) im VDMA und dort inhaltlich betreut vom Arbeitskreis Innovationsmanagement. Im Fokus des Projekts stand die Frage nach den Bedingungen für Geschäftsmodell-Innovation in einer KMU-geprägten Branche, die überwiegend für den Bereich der Investitionsgüter-Industrie tätig ist. Ausgangsthese war dabei, dass die hoch innovative und gleichzeitig traditionelle Branche angesichts von Entwicklungen wie Industrie 4.0, Elektromobilität oder der Energiewende stärker in Kategorien von Geschäftsmodell-Innovation denken muss. Ein zentrales Projektergebnis ist eine

Toolbox zu Geschäftsmodell-Innovation, die praxistauglich für das Thema sensibilisieren will (Pfeiffer u.a. 2017).

Eine Detailfragestellung des Projekts beschäftigte sich mit der Bedeutung von Netzwerken für Geschäftsmodell-Innovation. OSADL (das OpenSource Automation Development Lab eG) steht wie kein anderes Netzwerk für die Bedarfe von technologie-orientierten Unternehmen im Mittelstand. OSADL hat zudem die Rechtsform der europäischen Genossenschaft gewählt. Dieses Working Paper geht der Frage nach, ob Genossenschaften wie OSADL ein innovationsförderliches Ecosystem für Geschäftsmodell-Innovation bieten können und ob sich in diesem Raum Menschen bewegen, die als „entrepreneurial“ zu verstehen sind (effectuation).

Dargestellt sind hier die Ergebnisse einer quantitativen Online-Befragung, die Ende 2016 bei Mitgliedern und sympathisierenden Nicht-Mitgliedern der technologie-orientierten Genossenschaft durchgeführt wurde. Wo möglich werden Ergebnisse in der Darstellung mit den Daten zur Branche Maschinenbau (Wirtschaftszweig 29; vgl. Stat. Bundesamt 2007 und Hartmann u.a. 2014) aus der BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 verglichen (Hall u.a. 2014; Rohrbach-Schmidt/Hall 2013). Wir danken Dr. Carsten Emde und Andrea Ruf von OSADL sowie Bert Miecznik und Dr. Bruno Scherb vom AK Innovationsmanagement der FVA für die Unterstützung. Und vor allem allen Teilnehmern/-innen an unserer Befragung!

Diese Publikation ist im Querformat gehalten, damit Sie einzelne Seiten leicht für Ihre Präsentationen nutzen können.

Themen

Auswertungen und Abbildungen

<u>Erhebung und Stichprobe</u>	<u>Stichprobe und Rücklauf</u> <u>Branchen und Qualifikation der Befragten</u> <u>Alter der Unternehmen und Alter der Befragten</u>
<u>Unternehmen und Geschäftsmodelle</u>	<u>Aktuelles Geschäftsmodell und Kundengruppen</u> <u>Fertigungs/Dienstleistungstyp und -komplexität</u>
<u>Wandel und Anforderungen</u>	<u>Erlebter Wandel und Belastung am Arbeitsplatz</u>
<u>Genossenschaft – Image</u>	<u>Semantisches Differential zum Image von Genossenschaften</u>
<u>OSADL – Barrieren und Nutzen</u>	<u>Gründe für ein Engagement in einer Genossenschaft</u> <u>Nutzen und formale Barrieren einer Mitgliedschaft bei OSADL</u>
<u>Genossenschaft und Geschäftsmodell-Innovation</u>	<u>Genossenschaftskooperation und (Geschäftsmodell)-Innovation</u>
<u>Effectuation</u>	<u>Effectuation – entrepreneurial handeln</u>

Literatur

Inhaltsübersicht

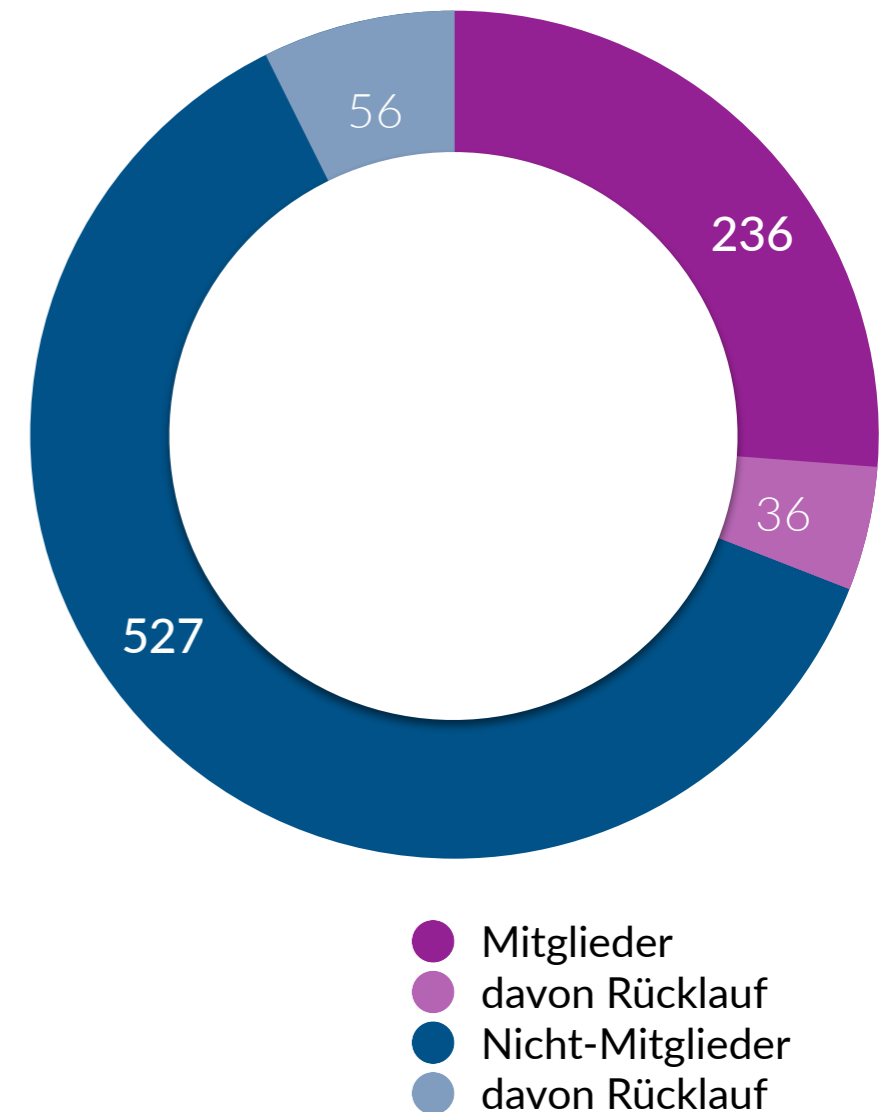
Springen Sie von hier
direkt auf die Themen
oder einzelnen
Auswertungen und
Abbildungen.

Erhebung und Stichprobe

Erhebung und Rücklauf

Die Erhebung wurde im Dezember 2016 online durchgeführt. Die erste Ansprache erfolgte per Mail über OSADL am 30. November 2016, eine Erinnerungsmail am 20.12.2016. Per Mail wurden 236 deutschsprachige Ansprechpartner der OSADL-Mitgliedsunternehmen erreicht und weitere 527 Personen, die sich über den Newsletter oder andere Kontaktmöglichkeiten als Interessenten von OSADL gezeigt haben.

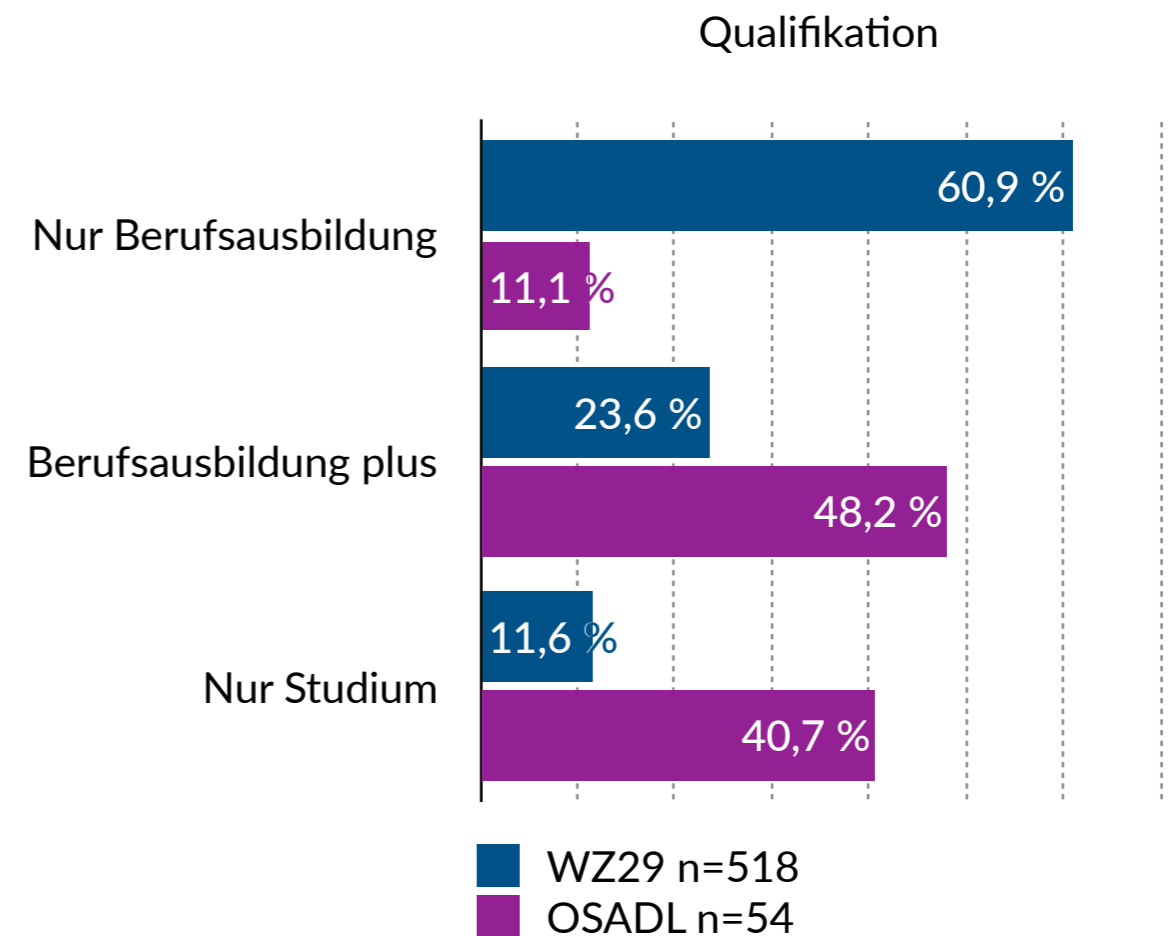
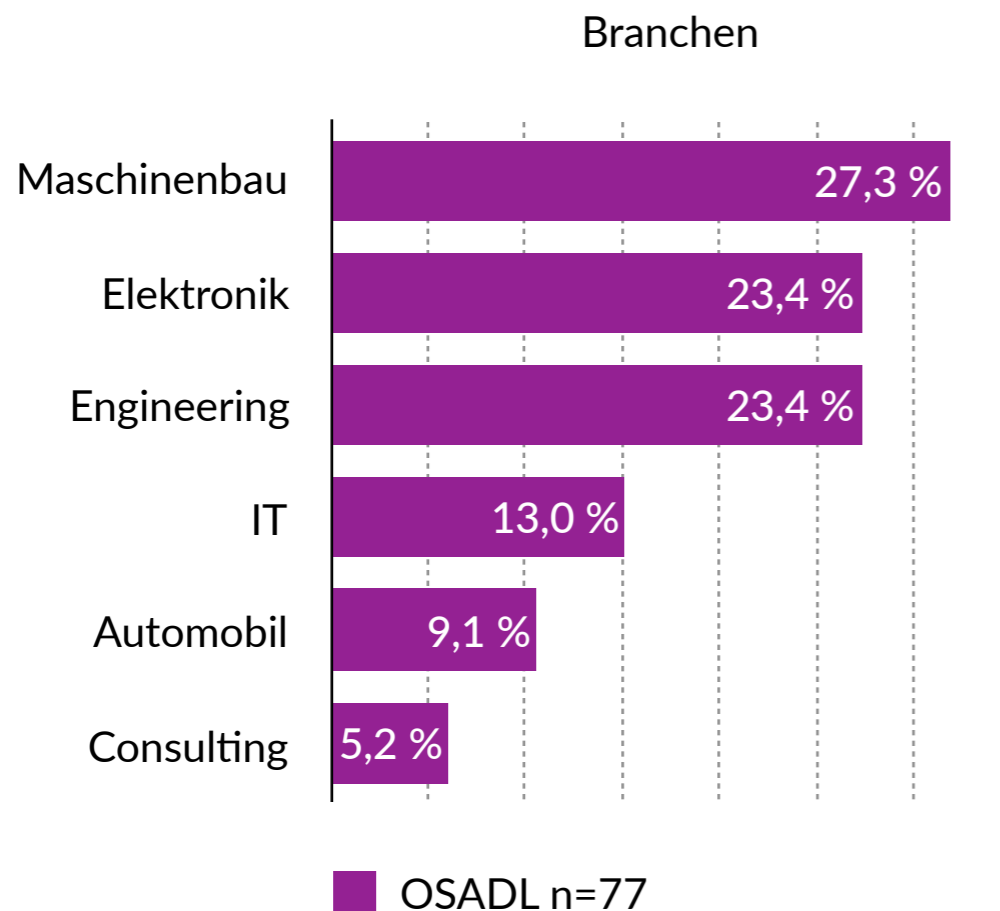
Insgesamt haben sich 92 Personen beteiligt, davon 36 Mitglieder und 56 Nicht-Mitglieder. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 15,3% bei den Mitgliedern und 10,6% bei den Nicht-Mitgliedern. Mit 44,6% hat sich etwas weniger als die Hälfte der Teilnehmer in den ersten drei Tagen nach dem Versand der ersten Mail beteiligt, weitere 29,3% der Befragten haben innerhalb von zwei Tagen nach Versand der zweiten Email reagiert.



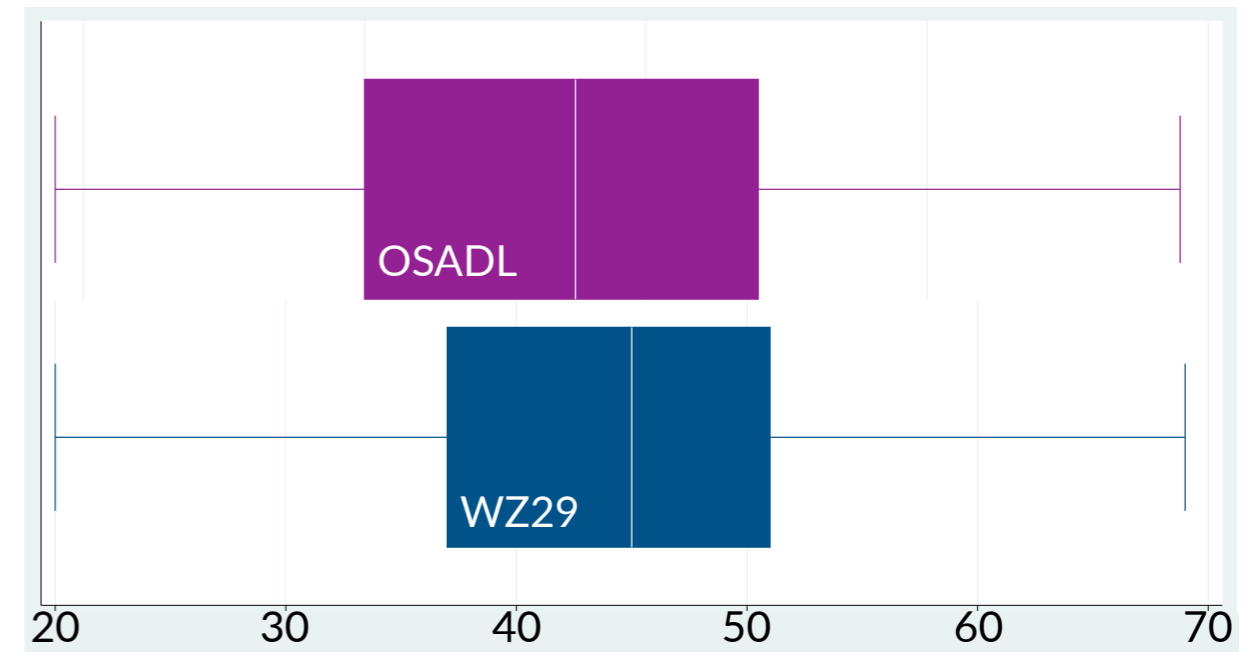
Mit 27% ordnet sich der größere Anteil der Befragten der Branche Maschinen- und Anlagenbau zu. Dahinter folgen zu gleichen Anteilen die Branche Elektronik und Dienstleistungen im Engineering (je 23%). Im offenen Feld geben fünf weitere Personen Medizintechnik an, eine nennt Start-up und eine Forschung.

Die Befragten sind im Branchenvergleich überdurchschnittlich qualifiziert: 41% OSADL-Befragte haben eine rein akademische Ausbildung, in der Branche trifft das nur für 12% zu. Mit 48,2% statt 23,6% ist zudem fast die Hälfte der OSADL-Befragten doppelt qualifiziert, d.h. sie haben sowohl eine duale Berufsausbildung als auch ein Studium absolviert.

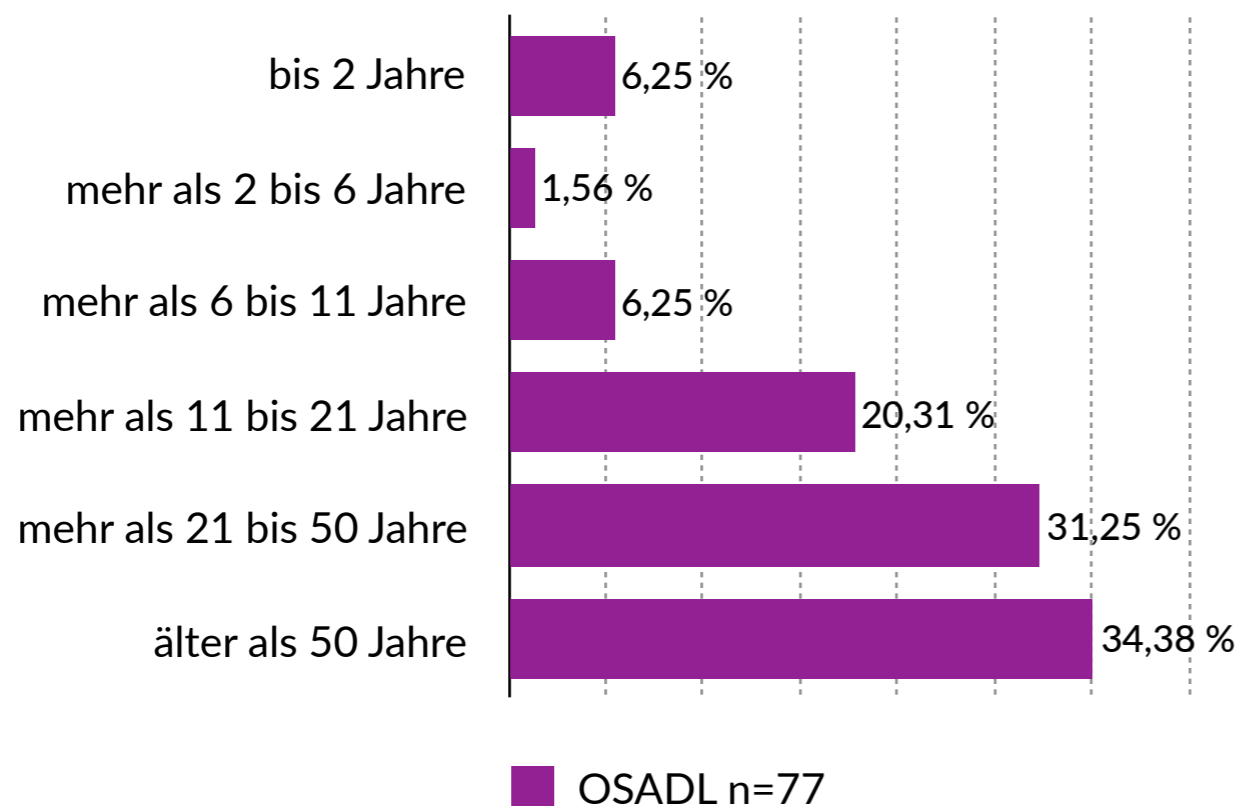
Im Maschinenbau geben 34% an, für andere Mitarbeiter verantwortlich zu sein. Die Vorgesetzten in der Branche sind durchschnittlich für 19,3 und maximal 1.150 Beschäftigte in der Personalverantwortung (SD=83,92; n=227). Die OSADL-Befragten sehen sich zu 49% in Personalverantwortung. Ihre Verantwortung erstreckt sich durchschnittlich auf 15 und maximal 80 Beschäftigte (SD=17,6; n=29).



Das Durchschnittsalter der OSADL-Befragten liegt bei 47,1 Jahren (SD 8,65, n=54). Der jüngste Befragte war 29, der älteste 69. Damit liegt das Alter der Befragten höher als in der Branche: Dort ist der Mittelwert 43,9 Jahre (SD=9,88; n=658).



Alter der Unternehmen



Der Großteil der befragten Unternehmen blickt auf eine längere Historie zurück: 34% sind älter als 50 Jahre und weitere 31% zwischen 21 und 50 Jahren alt. Fast 8% aber können als Start-ups bezeichnet werden, ihr Alter liegt unter 6 Jahren.

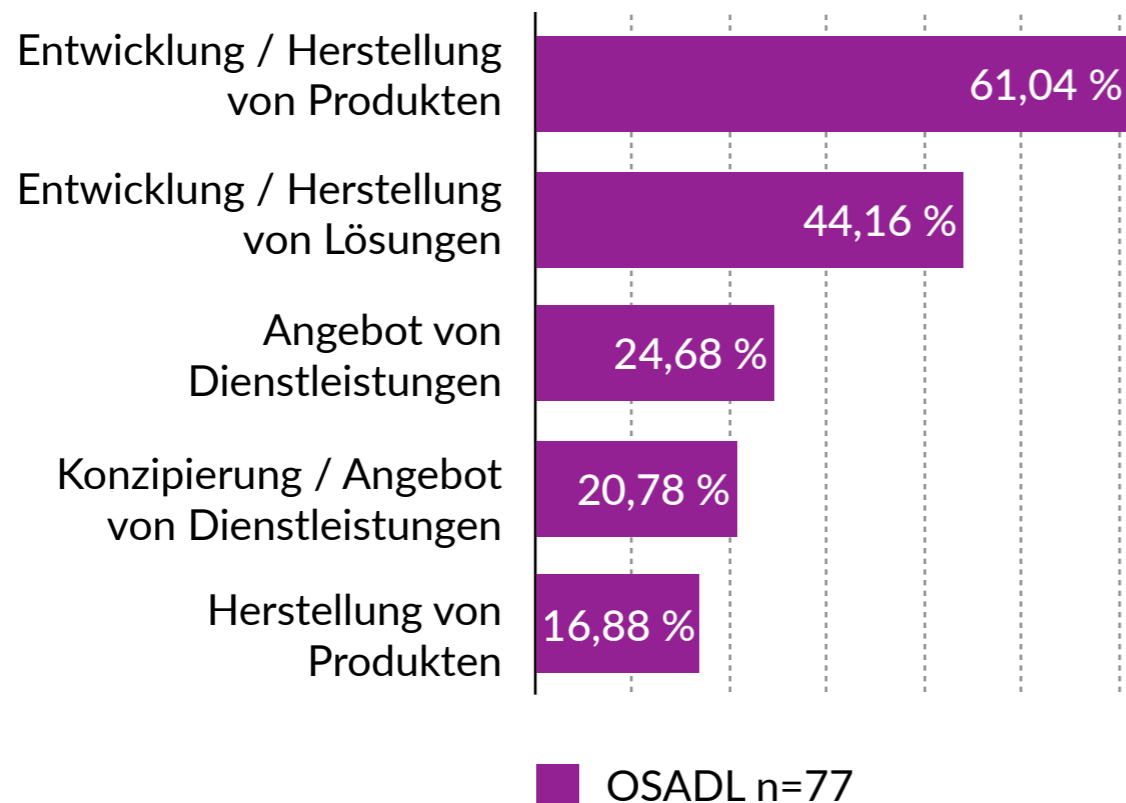
Unternehmen und Geschäftsmodelle

Mit großen Abstand sehen 61% ihr aktuelles Geschäftsmodell in der Entwicklung und Herstellung von Produkten und weitere 44% nennen die Entwicklung und die Herstellung von Lösungen als Geschäftsmodell. Über 45% sehen im Bereich Dienstleistungen den Kern ihres Geschäfts, 21% nennen dabei auch die Konzipierung. Am wenigsten vertreten sind Unternehmen, die sich als reine Produkthersteller verstehen (17%). Weitere einzelne Nennungen sind u.a. Software-

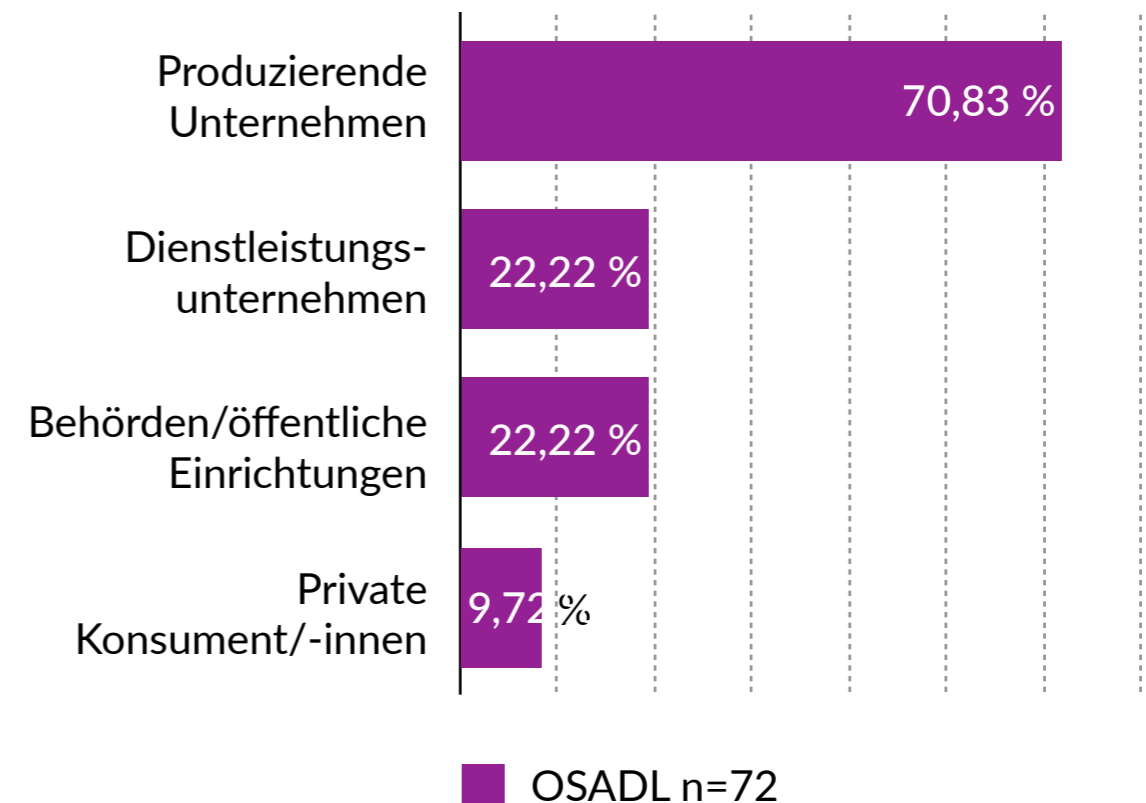
Entwicklung, Grundlagenforschung und Prototyping. Mit 81% ist die vorherrschende Kundengruppe im Bereich produzierender Unternehmen angesiedelt, zu jeweils 22% zählen aber auch Dienstleistungsunternehmen und Behörden bzw. öffentliche Einrichtungen zum Kundenstamm. Endkonsumenten/-innen als direkte Kundschaft liegen knapp unter 10%.

Die in der Befragung repräsentierten Unternehmen sind also überwiegend Systemanbieter für den Investitionsgüterbereich. Privatkunden/-innen dagegen spielen eine eher geringe Rolle. Im offenen Feld wird einmal Handel/Versand genannt. Die durchschnittliche Unternehmensgröße liegt bei 2.427 Beschäftigten und bewegt sich zwischen 0 und 45.000 (n=60).

Aktuelles Geschäftsmodell

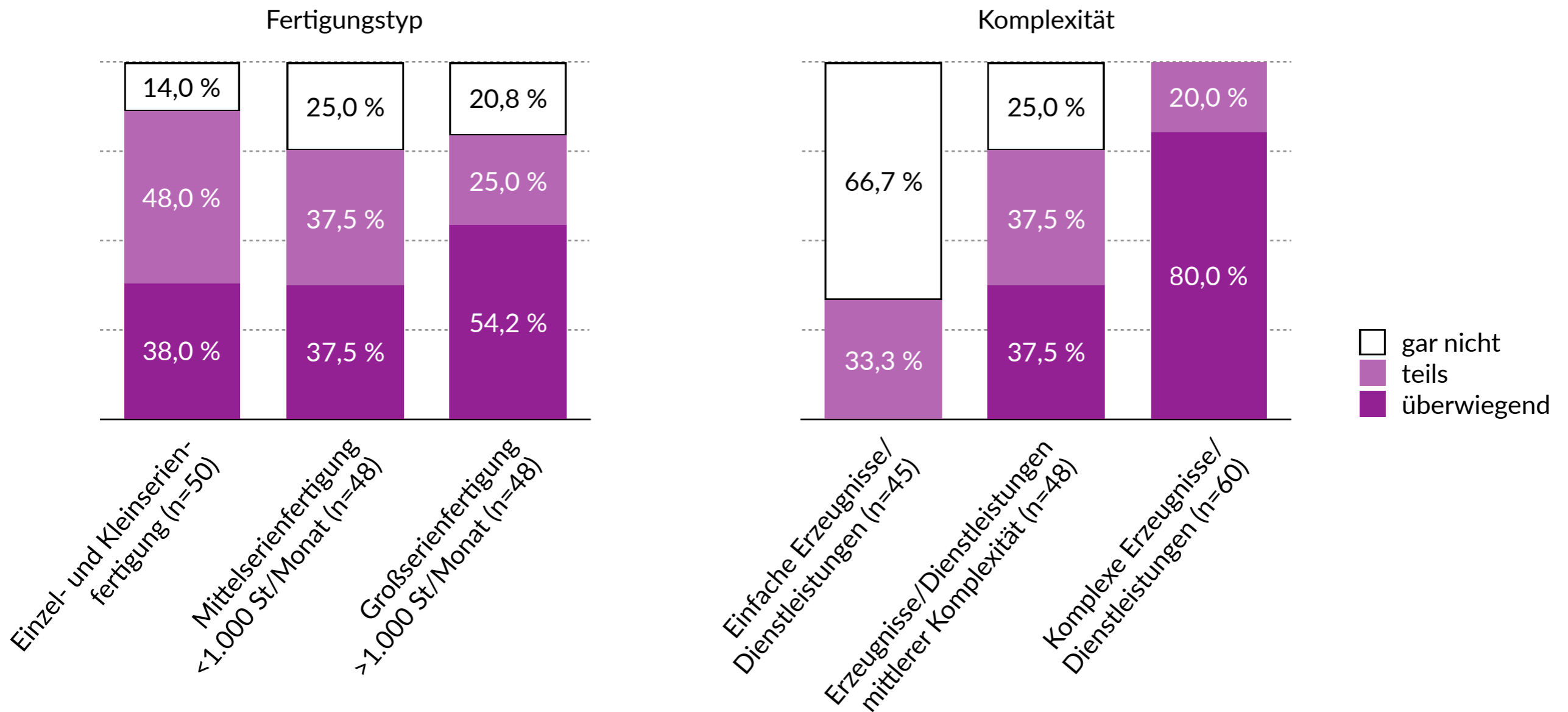


Kunden



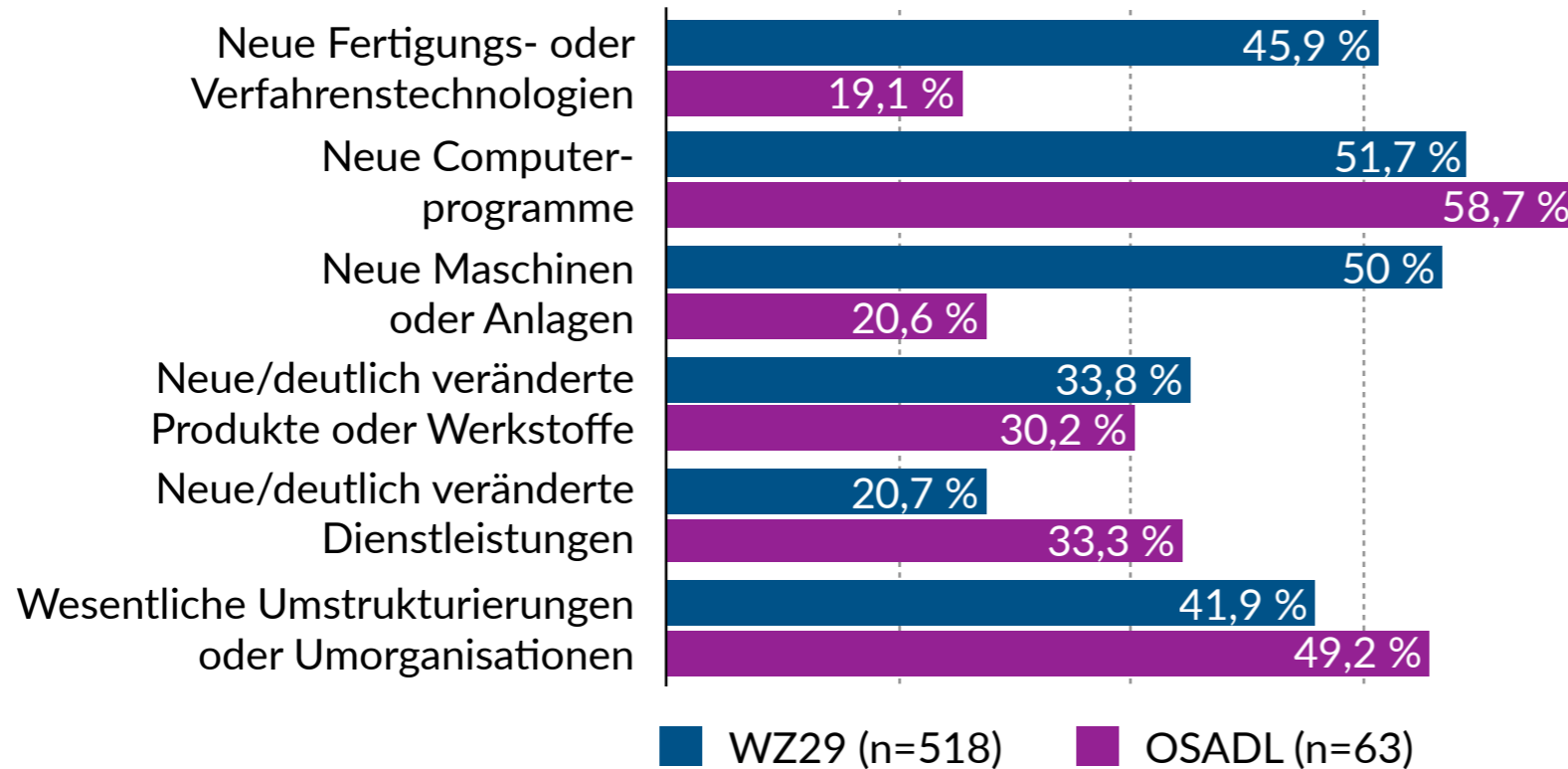
Die Befragten stammen überwiegend aus Unternehmen mit heterogenen Fertigungstypen und einer besonders hohen Produktkomplexität. Einerseits gibt nur ein Drittel der Unternehmen an, einfache Produkte/Dienstleistungen anzubieten, andererseits geben 80% an, überwiegend und weitere 20% teils komplexe Produkte herzustellen.

Gleichzeitig überwiegen zwar Einzel- und Kleinserienfertigungen – nur 14% zählen dies gar nicht zu ihrem Portfolio – aber die beeindruckende Komplexität wird eben nicht nur so beherrscht, sondern auch in den ebenfalls häufig anzutreffenden mittleren oder großen Serien.



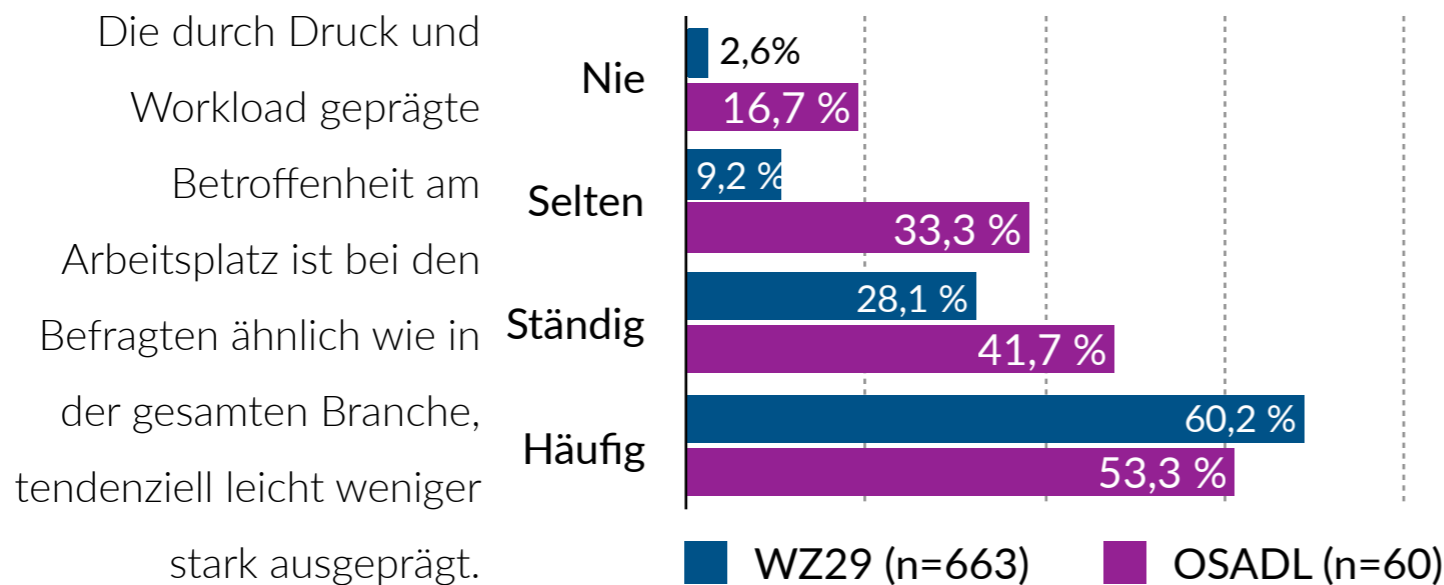
Wandel und Anforderungen

Veränderungen am Arbeitsplatz in den letzten zwei Jahren

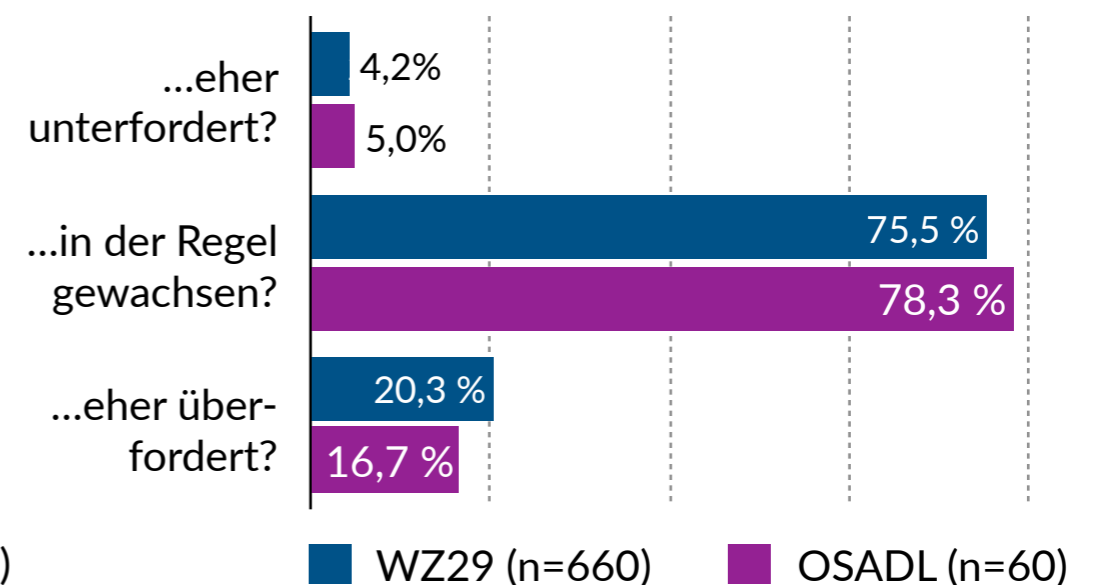


Die OSADL-Befragten sind an ihrem eigenen Arbeitsplatz stärker von digitalem, dienstleistungsbezogenem und organisationalem Wandel betroffen als der Branchendurchschnitt. Mit den im Kern technologischen Veränderungen an Maschinen, Produkt oder Verfahren sind sie dagegen weniger befasst als das Gros der Beschäftigten im Maschinenbau.

Wie häufig leiden Sie unter starkem Termin- und Leistungsdruck?

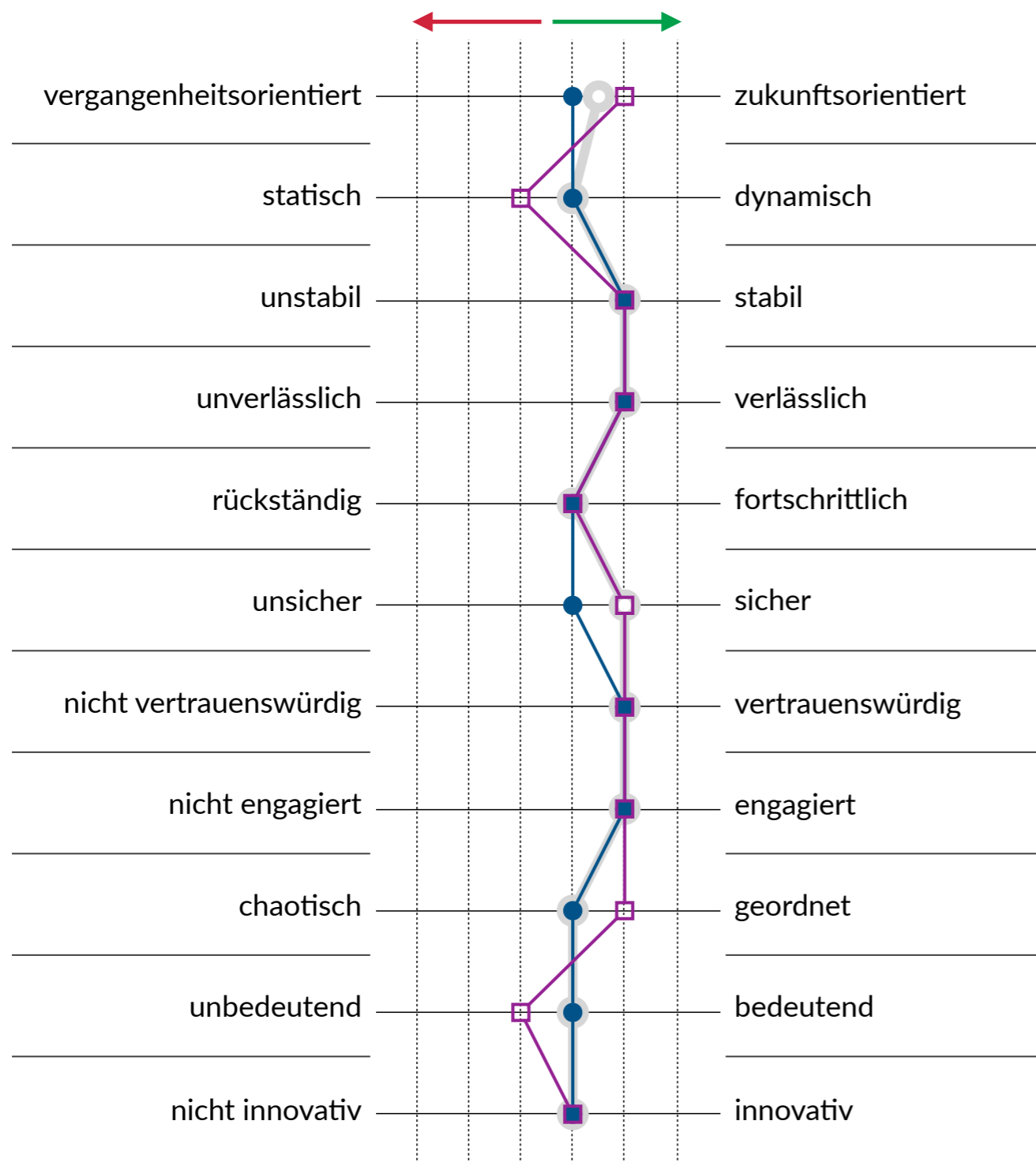


Fühlen Sie sich den Anforderungen durch die Arbeitsmenge/das Arbeitspensum...



Die durch Druck und Workload geprägte Betroffenheit am Arbeitsplatz ist bei den Befragten ähnlich wie in der gesamten Branche, tendenziell leicht weniger stark ausgeprägt.

Genossenschaft – Image



Das semantische Differential stellte die Frage:
**Wie beurteilen Sie das Organisationsmodell einer
 Genossenschaft entlang dieser Begriffspaare?**

Verwendung fanden dabei die Begriffspaare, in der Untersuchung von Fieber u.a. (2012) signifikante Unterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern ergaben, ergänzt um das Thema Innovation. Sowohl Mitglieder wie Nicht-Mitglieder von OSADL beurteilen Genossenschaften gut, die Mediane bewegen sich im positiven Bereich. Zwischen beiden Gruppen ergeben sich daher auch nur geringe Unterschiede. Nicht-Mitglieder halten Genossenschaften zwar für etwas weniger zukunftsorientiert, sehen sie jedoch als leicht dynamischer als Mitglieder. Nicht-Mitglieder sehen Genossenschaften zudem als leicht chaotischer und unsicherer an, messen ihnen aber eine etwas höhere Bedeutung zu als die Mitglieder dies tun.

- Mitglieder (n=13)
- Nicht-Mitglieder (n=24)
- Alle (n=37)

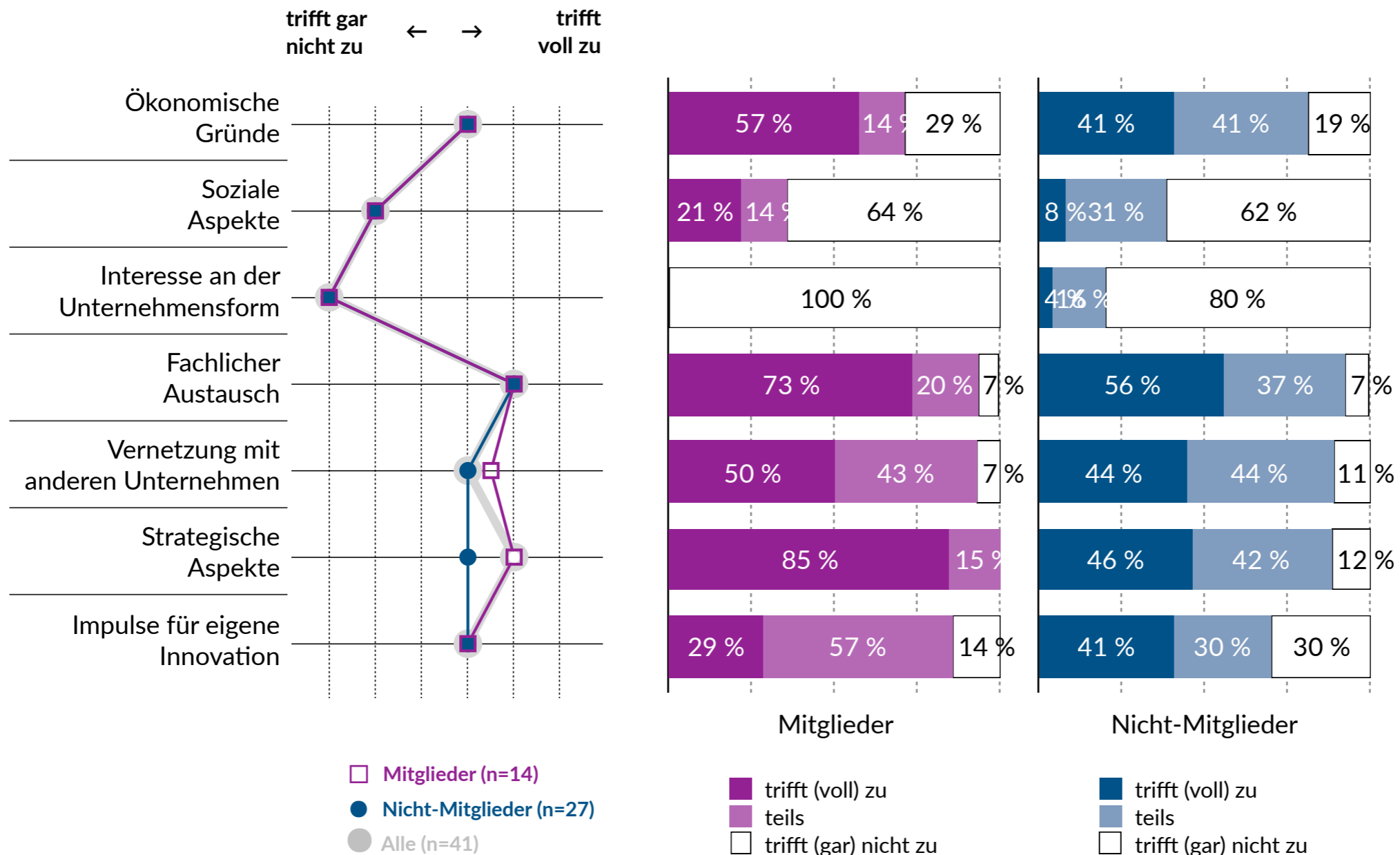
OSADL – Barrieren und Nutzen

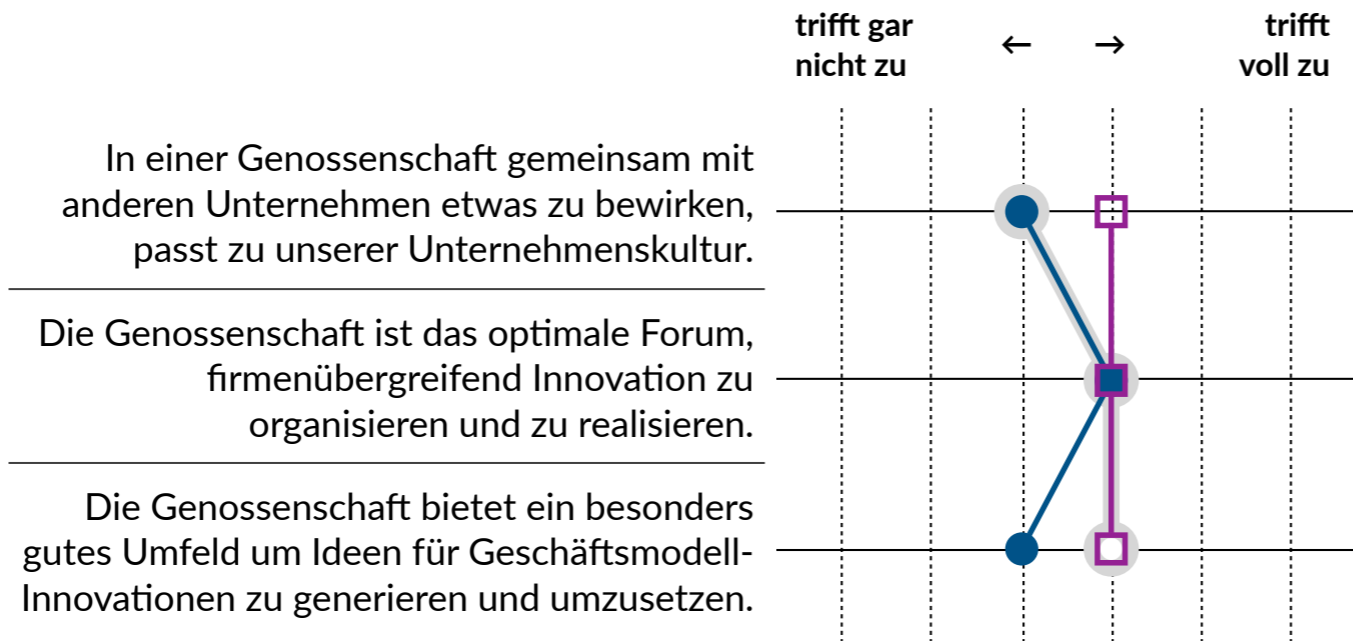
Dieser Frageblock wurde ebenfalls für beide Gruppen erhoben – mit der Einstiegsfrage:

Welche Gründe wären/waren für Ihr Unternehmen ausschlaggebend, um Mitglied einer Genossenschaft zu werden?

Zu besseren Anschauung sind hier auch Balkendiagramme dargestellt, die jeweils zwei der sechs Angaben zusammenfassen und die Prozente dazu ausgeben. Es zeigt sich zum einen, dass für Mitglieder wie Nicht-Mitglieder die rechtliche Form der Genossenschaft keine Bedeutung hat. Bei dieser Frage wie bei ökonomischen und sozialen Aspekten sowie beim fachlichen Austausch differieren die beiden Gruppen nicht. Auch beim fachlichen Austausch, den Impulsen für Innovation und der Vernetzung finden sich keine bis kaum nennenswerte Unterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern.

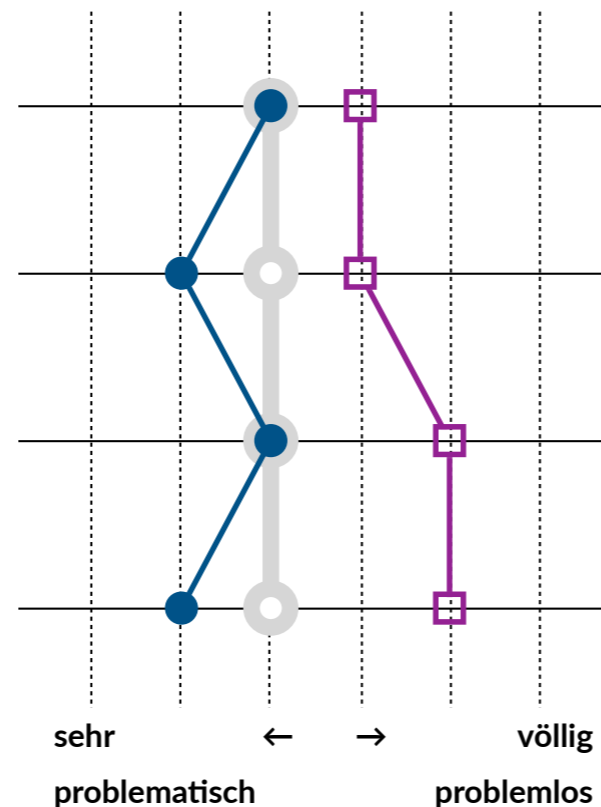
Mitglieder von OSADL aber erkennen im Gegensatz zu den Nicht-Mitgliedern stärker die strategischen Aspekte an.





Die Fragen unter der Einstiegsfrage **Wie schätzen Sie die Mitgliedschaft Ihres Unternehmens in einer technologieorientierten Genossenschaft wie OSADL ein?** wird von beiden Gruppen ähnlich beantwortet. Die mit einer Genossenschaft verbundenen Optionen erscheinen den Befragten nur mäßig relevant für Geschäftsmodell-Innovationen.

Vier Fragen beschäftigen sich mit den **formalen Aufwänden einer Mitgliedschaft bei OSADL**. Bei diesen Themen finden sich von allen Erhebungsthemen am stärksten unterschiedliche Einschätzungen. Während die Nicht-Mitglieder diese Aufwände leicht problematisch einschätzen, sehen die Mitglieder hier weniger Probleme.



Der Erwerb eines Genossenschaftsanteils als Beteiligung ist...

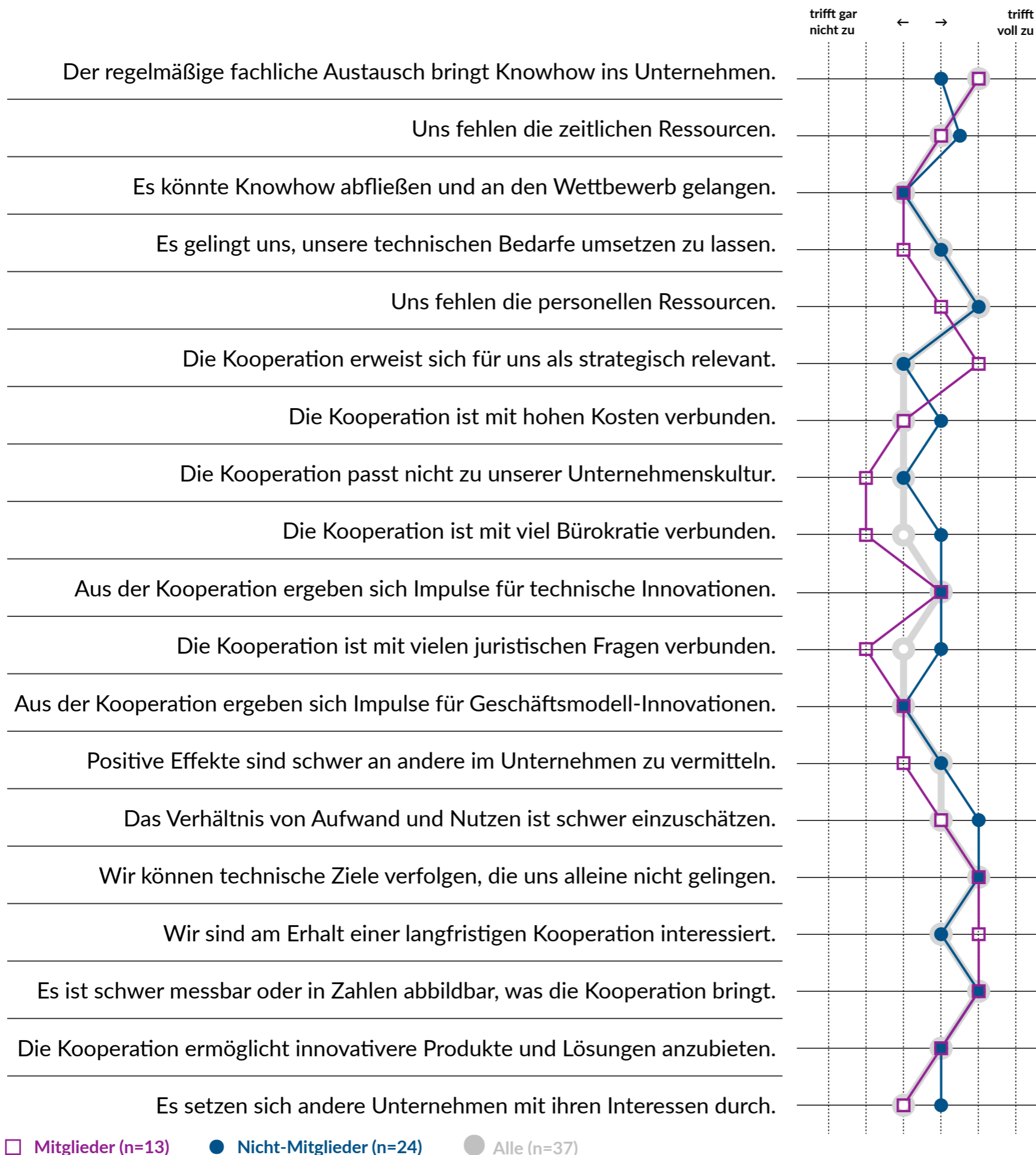
Die internen Prozesse für den Erwerb eines Genossenschaftsanteils sind...

Die Freigabe einer jährlichen Dienstleistungspauschale intern durchzusetzen ist...

Die in der pauschalen OSADL-Dienstleistungsumlage enthaltenen Leistungen im eigenen Unternehmen deutlich zu machen ist...

□ Mitglieder (n=13)
 ● Nicht-Mitglieder (n=27)
 ● Alle (n=40)

Genossenschaft – Potenzial für Geschäftsmodell-Innovation



Die Einstiegsfrage lautete für Mitglieder:
Wie erleben Sie im Rahmen Ihrer Kooperation/Mitgliedschaft bei OSADL?
 Nicht-Mitglieder wurden dagegen gefragt:
Was erwarten Sie bei einer möglichen Kooperation/Mitgliedschaft bei OSADL?
 Die einzelnen Fragen wurden mit leichten Anpassungen und Ergänzungen einer Studie zu Innovationstreibern im Mittelstand entnommen (Robers u.a. 2013).

Interessant sind die Einschätzungen von Nicht-Mitgliedern, die sich im Erleben der Mitglieder von OSADL nicht widerspiegeln. So erwarten Nicht-Mitglieder bei einer Mitgliedschaft höhere juristische und bürokratische Aufwände, als dies die bestehenden Mitglieder einschätzen. Gleichzeitig sind die Erwartungen der Nicht-Mitglieder an den strategischen Nutzen und an den fachlichen Austausch in der Genossenschaft geringer.

□ Mitglieder (n=13) ● Nicht-Mitglieder (n=24) ● Alle (n=37)

Effectuation

Das Angebot, das wir unseren Kunden heute bieten, ist genauso gestaltet wie vor fünf Jahren.

Das derzeitige Angebot für unsere Kunden unterscheidet sich grundlegend von unserer ursprünglichen Produktidee.

Wir achten darauf, nicht mehr Ressourcen einzusetzen, als wir uns leisten können.

Wir achten genau darauf, nicht mehr Geld zu riskieren, als wir mit unserer ursprünglichen Idee einsetzen wollten.

Bei Investitionsentscheidungen wägen wir mögliche Verlustrisiken genau ab.

Wir achten genau darauf, überschaubare Investitionen zu tätigen, um finanzielle Probleme zu vermeiden, falls etwas nicht funktioniert.

Wir orientieren uns bei Innovationen an den Kompetenzen und Ressourcen, die uns zur Verfügung stehen.

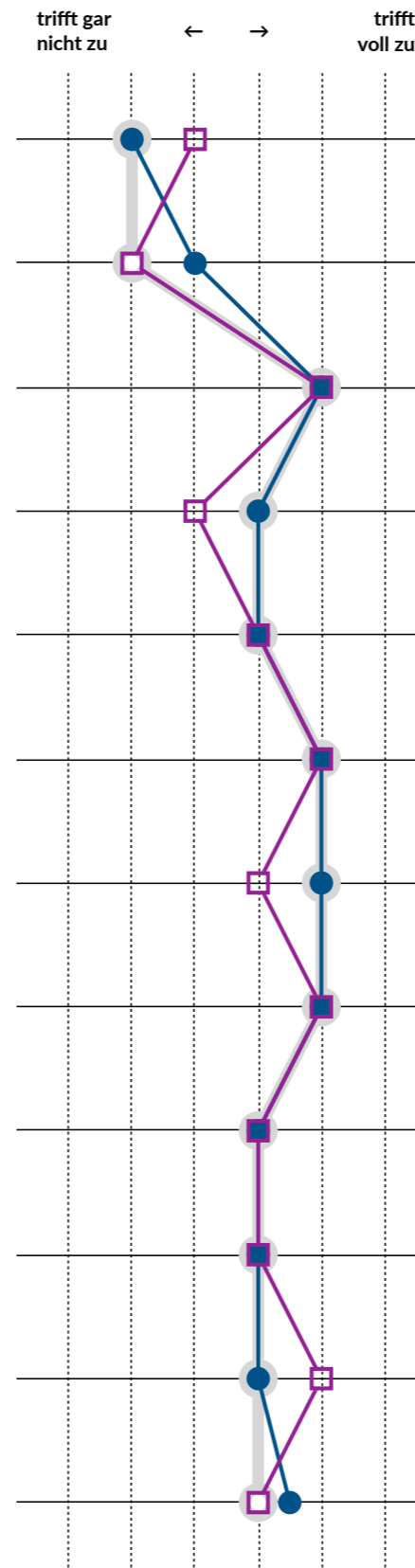
Durch unsere Flexibilität können wir Vorteile nutzen, wenn sich Möglichkeiten zur Veränderung bieten.

Wir treffen zahlreiche Vereinbarungen mit Kunden, Zulieferern und anderen Stakeholdern, um Unsicherheit zu reduzieren.

Wir treffen so oft wie möglich Vorabsprachen mit Kunden und Zulieferern.

Wir sprechen Kunden und Zulieferer aktiv an, um Geschäftsmöglichkeiten zu koordinieren.

Wir stimmen unsere Entscheidungen mit Kunden und Zulieferern ab.



□ Mitglieder (n=13)
 ● Nicht-Mitglieder (n=24)
 ● Alle (n=37)

Effectuation beschreibt Vorgehensweisen von erfolgreichen Entrepreneuren, die bei der Problemlösung und Entscheidungsfindung im Kontext von Unsicherheit Anwendung finden (Sarasvathy 2008; zum deutschen Fragebogen siehe Frese 2014).

Da es bei dieser Befragung nicht um Unternehmensgründung ging, wurde die Einstiegsfrage für Innovationen umformuliert, sie lautete: **Wenn Sie Innovationsprozesse in Ihrem Unternehmen der letzten fünf Jahre beurteilen, welche der nachfolgenden Aussagen trifft Ihrer Einschätzung nach zu?**

Zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern sind die Unterschiede gering. Bei der Hälfte der Fragen ist die Punktzahl gleich, bei der anderen Hälfte liegt sie maximal einen Punkt auseinander. Mitglieder bei OSADL sind daher ähnlich „entrepreneurial“ wie Nicht-Mitglieder.

Literatur

Fieber, C., Riedler, C., & Rößl, D. (2012). Das Image von Genossenschaften. In: *cooperativ*, H4-5, 26-29.

Frese, T. 2014: Entscheidungsfindung in jungen Unternehmen. Eine empirische Untersuchung der Anwendung von Entscheidungslogiken. Heidelberg: SpringerGabler.

Hall, A./Siefer, A./Tiemann, M. 2014: BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2012 – Arbeit und Beruf im Wandel. Erwerb und Verwertung beruflicher Qualifikationen. Bonn, Köln.

Hartmann, J./Tschersich, N./Schütz, G. 2014: Die Klassifizierung der Wirtschaftszweige nach WZ 2003 und WZ 2008 – Klassifizierungsvariante 2014. Entscheidungsregeln bei nicht eindeutigen Angaben. München.

Pfeiffer, Sabine; Sklenarova, Jitka; Kawalec, Sandra; unter Mitarbeit von Raphael Menez und Daniela Wühr (2017): Sensibilisierung für Geschäftsmodell-Innovation. Die KMU Toolbox. Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Soziologie.

Robers, D., Heidenreich, S., Weber, B., Albrecht, V., Baermann, M., zum Felde, I., Gerhards, U. & Grobusch, H. (2013): Innovationstreiber Kooperation – Chancen für den Mittelstand, Köln.

Rohrbach-Schmidt, D./Hall, A. 2013: BIBB/BAuA – Erwerbstätigenbefragung 2012. Version 3.0. Bonn. BIBB-FDZ
Daten und Methodenberichte 1/2013

Sarasvathy, Saras D. (2008): Effectuation – elements of entrepreneurial expertise. Cheltenham/Northampton:
Edward Elgar.

Statistisches Bundesamt, 2007: Gliederung der Klassifikation der Wirtschaftszweige, Ausgabe 2008 (WZ 2008).
Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

UNIVERSITÄT HOHENHEIM
LEHRSTUHL FÜR SOZIOLOGIE (550D)



Prof. Dr. Sabine Pfeiffer
Lehrstuhl für Soziologie (550D)
Universität Hohenheim
Wollgrasweg 23
70599 Stuttgart
+49 (0)711 459 22622
soziologie@uni-hohenheim.de

