

Effekte und Potentiale des explorativen und exploitativen Lernansatzes in landwirtschaftlichen Kooperationen - Eine Fallstudienanalyse von Kooperationen im Bereich Gemüse- und Kartoffelanbau

Zusammenfassung der Masterthesis von Johanna Dörr (HNE)

HINTERGRUND

Landwirtschaftliche Betriebe bewegen sich in einer sehr dynamischen Unternehmensumwelt, die geprägt ist von diversen exogenen Rahmenbedingungen, welche Veränderungen in der Unternehmensstruktur und den betrieblichen Strategien mit sich bringen. Diese reichen von Änderungen in der Gesetzeslage, Gesellschaftliche Ansprüche und Bedürfnisse oder Anforderungen an Qualitätsregularien und Handelsregularien. Diese Einflussfaktoren setzt eine vielseitige Expertise und eine große Anpassungsfähigkeit der Betriebe voraus (COUGHLAN ET AL. 2016).

Kooperationen zwischen Erzeuger*innen oder entlang der Wertschöpfungskette (WSK) bieten hierbei eine mögliche strategische Organisationsform, um handlungsfähig zu bleiben. Durch Kooperationen kann z.B. neues Wissen generiert werden oder Geschäftsfelder entstehen und Abläufe verbessert werden. Welche Rolle spielt dabei der gemeinsame Austausch und das voneinander Lernen und welche Effekte bringen sie?

ZIELSETZUNG

Als zentraler Untersuchungsgegenstand der Masterarbeit stehen Lerneffekte landwirtschaftlicher Kooperationen im Mittelpunkt. Diese Effekte werden in der Literatur als Veränderung von organisatorischem Handeln auf Basis von Erfahrungen definiert. Es wird der Fragestellung nachgegangen welche Anpassungsprozesse und Verhaltensänderungen in Kooperationen auftreten und wie diese identifiziert werden können. Dabei wird das Konzept des explorativen und exploitativen Lernens herangezogen. Es handelt sich dabei um Strategien, um erfolgreich zu wirtschaften, wettbewerbsfähig zu bleiben und aktuelle Herausforderungen meistern zu können (VOGEL 2011). Exploitation beschreibt die Ausnutzung des schon bestehenden Wissenspotenzials, während Exploration die Abkehr vom bestehenden Wissen hin zu neuen, noch unbekanntem Fähigkeiten und Wissen beschreibt. Schlussendlich sollen Faktoren und Maßnahmen extrahiert werden, die Anpassungsprozesse unterstützen können.

METHODE

Im Rahmen der Untersuchung wurde eine holistische Mehrfallstudie durchgeführt, bestehend aus acht Fallbeispielen landwirtschaftlicher Kooperationen im Gemüse und Kartoffelbau. Als grundlegende Gemeinsamkeit der Fallbeispiele konnte jeweils die Bündelung der Erzeugnisse sowie eine gemeinsame Vermarktung identifiziert werden. Vermarktet wird entweder direkt an den Handel oder an Weiterverarbeitungsstrukturen.

Als Datengrundlage dienten elf Interviews der acht Fallbeispiele mit Akteur*innen verschiedener Positionen, die bereits im Rahmen des EIP-Projekts *Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg* geführt und transkribiert wurden. Die Auswertung erfolgte anhand der Qualitativen Inhaltsanalyse (QCA) nach SCHREIER. Hierbei erfolgte die Identifikation von Lerneffekten. Um die extrahierten

Lerneffekte einem explorativem oder exploitativem Charakter zuordnen zu können, wurden im Vorfeld Indikatoren auf Basis der Literatur festgelegt.

Als zusätzlicher Forschungsstrang wurde ein weiteres Gruppeninterview mit Personen aus dem Beratungskontext durchgeführt. Durch die persönlichen Erfahrungen der Berater*innen auf den Untersuchungsgegenstand, ergibt sich eine neue Perspektive, welche ein tiefergehendes Verständnis der Fragestellungen zulässt. Im Fokus dieses Forschungsstrang stand insbesondere die Untersuchung von Selbstmanagementstrukturen und praktische Methoden und Tools, die die Kooperationen in Veränderungsprozessen unterstützen und langfristig die Anpassungsfähigkeit stärken.

ERGEBNISSE: EXPLORATIVE/EXPLOITATIVE PROZESSE

In allen acht Fallbeispiele konnten beide Strategien identifiziert werden. In keinem Fall wurde nur eine einzige Strategie fokussiert, wobei tendenziell mehr Prozesse dem exploitativen Vorgehen zugeordnet werden konnte. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass nicht alle Indikatoren, welche die explorativen und exploitativen Prozesse laut Literatur charakterisieren, auf die Datengrundlage vollständig übertragen werden konnten. Diese wurden demensprechend angepasst.

Die verschiedenen Anpassungsprozesse der Kooperationen, die durch die QCA identifiziert wurden, konnten in drei Themenschwerpunkte zugeteilt werden:



In vier Fallbeispielen konnten betriebliche Strategien extrahiert werden, die sich auf **Weiterverarbeitungsstrukturen** beziehen. Dabei stellt die **erste Spalte** Prozesse dar, die als **explorativ** identifiziert wurden. Hier stellten vor allem die Indikatoren: Erschließen neuer Ressourcen, neue Weg, Suche, Experimentieren wichtige Variablen dar. Die **rechte Spalte** zeigt **exploitative Prozesse**, die darauffolgend unternommen wurden.

FB I	Flocken & Stärkeverarbeitung	Ausweitung der Produktion & Anpassungen der Abläufe
FB III	Abpackstrukturen & Verarbeitung	Anpassung der Logistik & Abläufe
FB VII	Aufbereitung von Gemüse	
FB IV	Abpackstrukturen	Optimieren & verbessern der Strukturen

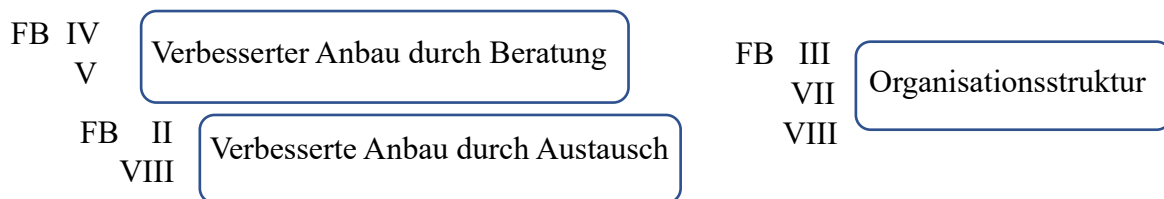
Im Bereich der **Neuen Sorten und Produkte** konnte der risikobehaftete Charakter explorativer Prozesse wiedergefunden werden, da in FB II und FB V Anpassungsprozesse gescheitert sind. Das hatte jedoch zur Folge, dass sich die Fallbeispiel spezialisiert haben und die reduzierte Produktrange optimiert haben.

FB II	Vermarktung von Fleisch und Milch ⊖	Spezialisierung und Optimierung der Produktrange
FB V	Vermarktung von Milch ⊖ Neuer Sortenanbau	Spezialisierung und Optimierung der Produktrange
FB VI	Einführung von TK-Ware & Tierfutter	Optimieren & verbessern der Strukturen
FB VIII	Vermarktung von Ökosaatgut	Optimierung der Abläufe und Steigerung der Absatzmenge

Im Bereich der **neuen Handelspartnerschaften** haben sich FB III und FBVII neue Vermarktungswege aufgebaut, welche eine gewisse Professionalisierung mit sich zog. Unterstützt wurden die Prozesse unter anderem durch Vernetzung und Beratung

FB III	Vermarktung über den Lebensmitteleinzelhandel (LEH)	Ausweitung der Produktion Professionalisierung
FB VII	Vermarktung über den LEH & Discounter	Beratung und Vernetzung für effizienteren Anbau

Darüber hinaus konnten weitere exploitative Prozesse extrahiert werden, die nicht in Verbindung zu vorherigen explorativen Veränderungen standen:



Für eine nachhaltigen und langfristige Unternehmensentwicklung wird in der Literatur die Notwendigkeit einer Balance zwischen beiden Strategien (Ambidextrie) diskutiert. Demnach müssen Kooperationen und Organisationen auf der einen Seite die Fähigkeiten aufweisen, ihr vorhandenes Wissen und die Ressourcen effizient zu nutzen, auf der anderen Seite jedoch auch die Fähigkeit besitzen, ihre Wissensbasis und Ressourcen zu erweitern. Hierdurch wird sichergestellt, dass eine Obsoleszenz der Unternehmung ausgeschlossen wird. In der vorliegenden Untersuchung zeigte sich, dass im Falle einer Identifikation beider Strategien diese zeitlich aufeinander folgten. Es wird von zeitlicher Separation als Form der Ambidextrie gesprochen. Die Herausforderung liegt hier in der zeitlichen Kopplung beider Strategien zum optimale Zeitpunkt. Das Erkennen und Wissen über

die Strategien als auch die Notwendigkeit des Managens der Übergänge für eine ausbalancierte Forcierung beider Vorgehensweisen spielen für eine nachhaltige Entwicklung der Kooperationen, angepasst an die dynamische Umwelt eine große Rolle. Wird der optimaler Zeitpunkt des Übergangs vom Explorativen zum Exploitativen verpasst, bedeutete dies innerhalb der Fallbeispiele eine hohe Belastung der Mitarbeitenden (lange Arbeitszeiten, Stress, körperliche Belastung) als auch eine fehlerhafte Auftragsabwicklung.

Gelingt jedoch der Übergang vom Explorativen zum Exploitativen kann dies zu Alleinstellungsmerkmalen führen. (FB VI, I) Diese Position bringt den entsprechenden Kooperationen eine gewisse Marktposition und führt zu einer verbesserten Verhandlungsposition als auch einem hohen Wiedererkennungswert.

Folgend lässt sich zusammenfassen, dass Entwicklungen, wie sie in den Fallbeispielen als explorative Strategien identifiziert wurden, durch die Organisationsform einer Kooperation begünstigt wurden. Durch die Bündelung der Erzeugnisse und das gemeinsame Auftreten gegenüber Partnerschaften konnten Weiterentwicklungen entlang der WSK ermöglicht werden. Lerneffekte und Anpassungsprozesse haben somit eine lenkende Funktion der betrieblichen Strategie. Eine generelle Bewertung der Kooperationen als Organisationsform für landwirtschaftliche Betriebe beinhaltet jedoch vielschichtige Faktoren, Chancen, Risiken, die jeweils unterschiedlich und individuell bewertet werden müssen, da dies von den Organisationsstrukturen, der Rechtsform und dem Ziel der beteiligten Betriebe etc. abhängt.

ERGEBNISSE: LERNFÖRDERNDE FAKTOREN UND MAßNAHMEN

Das Gruppeninterview mit Personen aus dem Beratungskontext zeigte auf, dass soziale Anliegen und zwischenmenschliche Themen sowohl ein Gründungsimpuls als auch ein wichtiger Beratungsgrund darstellen. Besonders bei landwirtschaftlichen Kooperationen, sei es das Spagat zwischen Einzelbetrieb und Kooperation, dass die betroffenen Betriebsleiter*innen vor Herausforderungen stelle.

Lenkend sei die Frage nach der gemeinsamen Zielausrichtung. Das Fundament jeder guten Zusammenarbeit stelle dabei das Vertrauen dar, auch eine gewisse Konfliktfähigkeit innerhalb der Kooperation sei eine grundlegende Fähigkeit. Aus dem Interview und den Fallbeispielen konnten folgende lernunterstützende Faktoren zusammenfassend identifiziert werden:

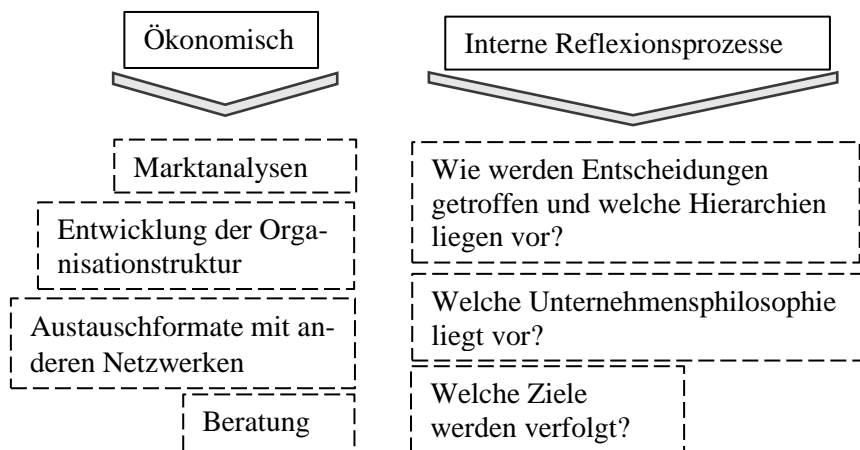
VERTRAUEN	GESPRÄCHSKULTUR SPRACHFÄHIGKEIT KONFLIKTKULTUR WERTSCHÄTZUNG	BEWUSSTSEIN SELBSTREFLEKTION	VISION ZIELVORSTELLUNG
-----------	--	---------------------------------	---------------------------

GEZIELTE MAßNAHMEN

- MENTOR*INNENPROGRAMME FÜR LERNUNTERSTÜTZENDE ARBEITSATMOSPHERE
- KLARE ZUSTÄNDIGKEITEN UND ARBEITSTEILUNGEN
- KLARE KOMMUNIKATIONSPFADE UND TOOLS
- WERTSCHÄTZUNG GEGENÜBER ENGAGEMENT UND FEHLERTOLERANZ BEI RISKANTEREN VORHABEN
- PARTIZIPATIVER FÜHRUNGSSTIL

In der Literatur als auch im Gruppeninterview wurde genannt, dass Risiken des Scheiterns einer landwirtschaftlichen Kooperation selten auf ökonomische Faktoren zurückzuführen seien, sondern auf die Vernachlässigung der sozialen Faktoren zwischen unterschiedlichen Charakteren (GEGENBACH 2002). Die Berücksichtigung der oben genannten Basiselemente, können durch eine Implementierung in den Arbeitsalltag dieses Risiko mindern sowie sich gut auf die Zusammenarbeit und Anpassungsfähigkeit auswirken.

Schlussfolgend lässt sich festhalten, dass eine alleinige ökonomische Zielausrichtung landwirtschaftlicher Kooperationen nicht ausreichend ist. Es ist ratsam ebenso interne Organisationsstrukturen anzupassen und zu gestalten.



Explizit könnte das für landwirtschaftliche Kooperationen folgendes bedeuten:

- Spezialisierung bzw. reduzierte Produktränge
- Vernetzung mit (über)regionalen Kooperationen zum Erfahrungsaustausch
- Transparenz in den Entscheidungsprozesse
- Kommunikationspfade entwickeln und etablieren
- Innere Organisationsstrukturen mitgestalten (Schulung des Personals, Neueinstellungen?)
- Feedback einholen
- Visionen abfragen: Wo soll es überhaupt hingehen?

QUELLEN:

- Coughlan, P.; Coughlan, D.; O'Leary, D.; Rigg, C.; Barrett, D. (2016): Supporting Sustainability through Developing a Learning Network among Traditional Food Producers: Applications of Action Learning. *In: Cagliano, R.; Caniato, F.; Worley, C.G. (Hrg.): Organizing Supply Chain Processes for Sustainable Innovation in the Agri-Food Industry 5, S. 59–81.*
- Gegenbach, H. (2002): Supervision und Coaching: Neue Beratungsansätze in der Landwirtschaft. *In: Der Kritische Agrarbericht 2002, S. 182-186.*
- Schreier, M. (2013): Qualitative content analysis in practice. London.
- Vogel, R. (2011): Exploration und Exploitation: Stand und Perspektiven der internationalen Diskussion. Diskussionspapier (10). Universität Hamburg.