



Foto: landpixel.de

Joerg Hensiek

## Wie kommt Neues in die Landwirtschaft?

*Deutschland gilt als gut aufgestellt im globalisierten Agrobusinessmarkt, zu einem wesentlichen Teil auch wegen der Innovationsfähigkeit seiner Agrarunternehmen und vieler Landwirtschaftsbetriebe. Aber wie innovativ sind die landwirtschaftlichen Betriebe und die ihr vorgelagerte Forschung und Zulieferindustrie wirklich? Was muss bei einem erfolgreichen Innovationsmanagement beachtet werden?*

**Z**ahlreiche deutsche Unternehmen des Agrobusiness sind Weltmarktführer oder zumindest weltmarktfähig. Aber nicht nur große Konzerne und „Hidden Champions“, die heimlichen Marktführer der angewandten Forschung und Zulieferindustrie können sehr innovativ sein. Thorsten Posselt, Professor für Innovationsmanagement und Institutsleiter des Fraunhofer-Zentrums in Leipzig, erzählt von einem mittelständischen landwirtschaftlichen Hof.

Der Betrieb änderte im Laufe der Jahre nicht nur einzelne Prozesse und Produkte, sondern gleich zweimal sein gesamtes Geschäftsmodell, indem er es an äußere Umstände anpasste: „Ein Schweine-

zucht-Betrieb stellte Anfang der 70er Jahre auf die Produktion und Verarbeitung von Ziegenmilch um, weil der Schweinemarkt nicht mehr gewinnbringend war. Die starre Milchmarktordnung erlaubte es aber nicht, Milch von anderen Höfen zuzukaufen. Um eine neue Sennerei rentabel zu machen, musste er ganz neue Einnahmequellen erschließen. Man ging einen unorthodoxen Weg: Mit der Hilfe eines externen Experten wurden aus der bei der Käseherstellung anfallenden Molke hochwertige Kosmetik-Pflegeprodukte entwickelt, die sich seitdem auf dem Markt mit großem Erfolg etabliert haben.“ Ist dieser Hof lediglich ein Sonderfall oder die Regel?

## Innovationssystem

Kleinere und mittlere Landwirtschaftsbetriebe, die ohne fremde Hilfe genügend Innovationskapazität entwickeln, um im Markt zu bestehen, sind nur die Ausnahmen. Vielmehr ist in den meisten Fällen ein ganzer Verbund von Akteuren bei der Innovationsgenerierung und der anschließenden Umsetzung marktauglicher Ideen verantwortlich. In der Wissenschaft wird daher von Innovationssystemen oder -regimen gesprochen. Wer ist in diesen Systemen nun der entscheidende Akteur?

Für Professor Sebastian Hess von der Universität Kiel sind es die landwirtschaftlichen Betriebe zumeist nur noch in bestimmten Bereichen: „Die Landwirte sind hinsichtlich Management, Kooperation und Organisation oft sehr innovativ. Sie sind aber bei der Entwicklung von technischen Prozessen, Technologien und Produkten nur selten die Urheber. Als Abnehmer und Anwender entscheiden sie jedoch über den Markterfolg der Innovationen, welche die vorgelagerte Industrie und die Forschung hervorbringen. Durch ihren großen Bedarf an praxistauglichen, wirtschaftlichen und den vielfältigen regionalen Gegebenheiten angepassten Lösungen werden landwirtschaftliche Betriebe somit zu wichtigen Impulsgebern für den Innovationsprozess.“

## Kluges Management

Ein Musterbeispiel organisatorischer und betriebswirtschaftlicher Innovation ist der Hof von Klaus Volker Reuhl in der hessischen Wetterau. Den kleinen Hof konnte er seit 1976 kontinuierlich vergrößern, das Produktspektrum (durch Sonderkulturen wie Spargel und Erdbeeren) marktgerecht erweitern, als Mitglied einer Direktvermarktungsgenossenschaft neue Absatzwege erschließen und mit einem innovativen Tropfbewässerungssystem die Produktion merklich ankurbeln. Welche Tipps hätte er für einen mittelständischen Landwirt (Schwerpunkt Ackerbau), der durch Innovationen seinen Hof wirtschaftlich besser aufstellen möchte? Reuhl nennt folgende Punkte:

- neue Ideen durch Fachexkursionen, Seminare, Austauschprogramme und Auslandspraktika kennenlernen;
- zukunftsfähige Innovationsfelder wie Garten-/Gemüsebau-Sonderkulturen nutzen;
- prüfen, ob Familie und Mitarbeiter offen für Innovationen sind – alle müssen mitgenommen werden;



Foto: privat

*Klaus Volker Reuhl, Landwirt aus Münzenberg (Wetterau/Hessen), setzt Innovationen auf seinem Hof um.*

- genau berechnen, wie viel Geld für Investitionen zur Verfügung steht; dabei immer einen terminierten Wirtschaftsplan vor Augen haben;
- Nachfolger nicht mit hohen Investitionen belasten – besser ist langsames Wachstum – sondern von Innovation überzeugen;
- Ziele definieren und formulieren, zum Beispiel Spargelanbau und -verkauf ab Hof;
- keine Lieferverträge und Beteiligungen abschließen, die man nicht selber steuern kann, denn als Kommanditist oder Lieferant kommt man schnell in die roten Zahlen;
- bei Kooperationsverträgen die Unterstützung eines Beratungsbüros suchen;
- Wachstum so lange ausbauen, bis erste Störungen auftreten – dann schnell konsolidieren und sichern;
- Anbauisiko minimieren, bei Planung von Wachstumsinvestitionen möglichst alle Standortrisiken wie Bewässerungsmöglichkeiten und Fruchtfolge beachten.

Landwirtschaftliche Betriebe können zwar theoretisch wichtige Impulsgeber für die Urheber der Innovationen, die Grundlagenforschung und die marktorientierten Zulieferindustrien sein. Aber nur selten, so eine Studie der Humboldt-Universität Berlin aus dem Jahr 2012, sind die Landwirte „proaktive Feedbackgeber“ für die Zulieferer und die Forschung. Unmittelbares Feedback von den Landwirten erhielten Zulieferbetriebe im Stadium der Innovationsfindung zumeist nur durch eigens organisierte Workshops mit der Zielgruppe, was sich aber nur die größeren Unternehmen leisten könnten, sowie durch „Hausbesuche“ bei den Produzenten selbst.

Der Anstoß für Neuerungen kommt laut Studie auch aus diesem Grund oft aus anderen Branchen, zum Beispiel der Informatik oder dem Maschinenbau, und diese Ideen werden für die Landwirtschaft lediglich adaptiert. Auch die – oft die öffent-

liche Meinung abbildenden – gesetzlichen Auflagen sind es, die die „Innovationsbereitschaft“ antreiben, wenn auch nicht immer ganz freiwillig.

Thorsten Posselt vom Leipziger Fraunhofer-Zentrum unterscheidet zwischen dem „Open Innovation-Modell“, bei dem Betriebe neben unternehmensinternen auch fremde Ideen aufnehmen, und dem „Closed Innovation-Modell“, bei dem Unternehmen ausschließlich auf eigene Entwicklungen setzen. Seiner Ansicht nach haben die erstgenannten Unternehmen größere Zukunftschancen: „Ich sehe Kommunikation als wesentliche Grundlage für Innovationen. Das setzt das Open Innovation-Modell voraus. Über lange Sicht wird sich dieses kommunikationsintensivere Modell vermutlich als das erfolgreichere dieser beiden Modelle herausstellen.“

## Netzwerke bilden

Große Unternehmen haben ihre eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und holen sich das für neue Innovationsideen notwendige Feedback von den Produzenten mittels diverser Marktforschungsinstrumente. Kleine und mittlere Unternehmen bei den Zulieferern, den Dienstleistern und den landwirtschaftlichen Betrieben bedienen sich zunehmend unterschiedlicher Arten von Netzwerken, um durch Kooperation an Impulse und Anstöße für neue Entwicklungen zu gelangen.

Bei den Produktionsbetrieben kann man zwischen drei traditionellen Austauschforen unterscheiden: Branchenmessen, die Kommunikation innerhalb der Berufsverbände und die Beratung mit und durch die unterschiedlichen Beratungseinrichtungen. Dr. Anke Schirocki von der Landwirtschaftskammer Nordrhein-Westfalen und Geschäftsführerin der Agrobusiness Niederrhein e. V. skizziert die Zusammenarbeit zwischen Gartenbauern und den Kammern so: „Im gegenseitigen Austausch erhalten beide Parteien Vorstellung davon, wo derzeit Forschungs- und Marktbedarfe bestehen. Die Kammer führt dann eigene Forschungsreihen durch, zum Beispiel zu Fragen der Düngung oder zum Einsatz innovativer Techniken, und stellt die daraus gewonnenen Erkenntnisse wiederum den Produzenten zur Verfügung.“

Durch die Netzwerke und die durch sie initiierten Verbundprojekte wird die Kommunikation mit den anderen Bereichen der Agrowirtschaft, insbesondere der Forschung, möglich. Ein solches Kooperationsprojekt zwischen Forschung und Praxis ist am

Niederrhein erfolgreich beendet worden. Im Rahmen der Arbeit der vor sieben Jahren gegründeten Initiative Agrobusiness Niederrhein e. V., ein Verbund von niederrheinischen Unternehmen, der den Niederrhein bis 2020 zur innovativsten und wettbewerbsfähigsten Agrobusiness-Region Europas machen will, wurde auch ein Projekt zwischen der Universität Bonn und den Zuchtbetrieben von Eriken initiiert.

Der Hintergrund: Mehr als 60 Prozent der in Deutschland produzierten Eriken stammen vom Niederrhein. Neue Sorten sollen kontinuierlich Kaufanreize wecken. Die mittelständischen Züchter kreuzten die Pflanzen auf traditionelle Weise. Um marktfähige Sorten in kürzerer Zeit zu finden, fehlten jedoch genetische Kenntnisse und Verfahrenstechniken. Agrobusiness Niederrhein stellte den Kontakt zur Universität Bonn her, die sich diesem Thema im Rahmen eines öffentlich geförderten Projekts widmete. Geschäftsführerin Anke Schi-



Foto: Agrobusiness Niederrhein e. V.

*Peter Tiede-Arlt, Versuchsleiter Zierpflanzenbau im Versuchszentrum Gartenbau Straelen der Landwirtschaftskammer NRW, arbeitet mit den Eriken-Produzenten am Niederrhein zusammen.*

- Fraunhofer-Zentrum für Internationales Management und Wissensökonomie: [www.moez.fraunhofer.de](http://www.moez.fraunhofer.de)
- Studie der Humboldt-Universität zur Nachhaltigkeit von Innovationen in der Landwirtschaft: <http://ejournals.duncker-humblot.de/doi/pdf/10.3790/vjh.81.4.71>
- Agrobusiness Niederrhein e. V.: [www.agrobusiness-niederrhein.de/](http://www.agrobusiness-niederrhein.de/)

rocki, berichtet: „Das Forschungsprojekt der Universität Bonn hat für unsere Züchter am Niederrhein große Vorteile gebracht. Mit dem wissenschaftlichen Know-how der Hochschule haben sie genetische Informationen erhalten, die dazu beitragen, dass Kreuzungen verschiedener Erikenarten wesentlich erfolgreicher sind. So können sie den Wunsch der Verbraucher nach immer neuen Sorten schneller befriedigen.“

## Zukunftschancen

Die Informatik, das Internet und seine Sozialen Medien und vor allem eine noch engere Kooperation zwischen Grundlagenforschung, angewandter Forschung und Landwirtschaftsbetrieben – das sind einige der wichtigsten Punkte, die die Innova-

tionsfähigkeit des Landwirtschaftsstandorts Deutschland in Zukunft bestimmen werden. Sebastian Hess von der Universität Kiel ist darüber hinaus überzeugt, dass dabei der aktuelle Strukturwandel zu noch größeren landwirtschaftlichen Betrieben noch mehr Innovationen stimulieren wird. „Da sich Investitionen in bestimmte Innovationen meist erst ab einer bestimmten Betriebsgröße lohnen, ist der Markt für innovative Lösungen trotz abnehmender Gesamt-Betriebszahl nicht kleiner geworden“, so der Kieler Professor. „Im Gegenteil: Die Aussichten für Startup-Firmen mit spezialisierten Angeboten dürften sich aufgrund des gestiegenen Spezialisierungsgrades vieler landwirtschaftlicher Betriebe weiter verbessern.“

## Der Autor



*Dr. Joerg Hensiek  
freier Journalist, Bonn  
[jo.hensiek@web.de](mailto:jo.hensiek@web.de)*