

Grundfragen

„The test of a first-rate intelligence is the ability to hold two opposing ideas in mind at the same time and still retain the ability to function.“

F. Scott Fitzgerald

(zitiert nach Gnyawali u. a. 2016, S. 7)

Grundfragen

„Es ist ein gewöhnlicher Irrtum [...],
das Wirtshaus, wo man einkehrt,
für das Ende des Wegs zu halten.

Man findet da guten Wein und erquickende Speisen,
man sieht, das dort so mancher sein Gepäck abwirft
und sich hinter den Ofen setzt [...].

Aber Welch ein Unglück,
das die Ruhe nichts ist als der geschminkte Tod!“

Friedrich Hebbel

(Hebbel 1992, S. 106 f.)

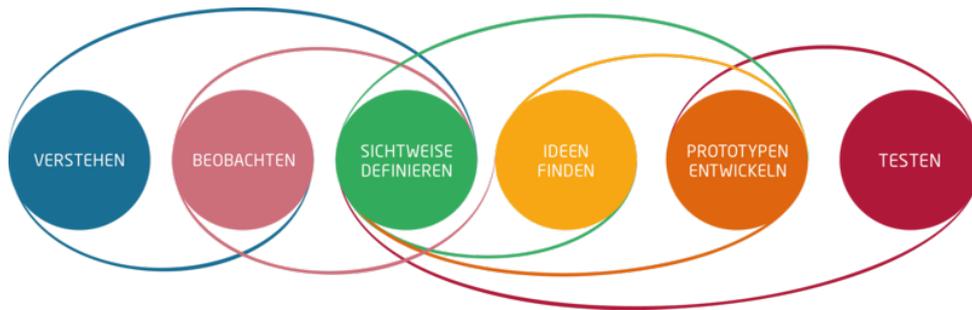
Grundfragen

Zwei komplementäre Ansätze (Schönig/Schubert 2022):

- Kurzfristig und operativ: **Design-Thinking**
- Langfristig auf strategisch: **Innovationsnetzwerke**

Grundfragen

‚Design-Thinking‘ (Hasso Plattner-Institut, Berlin und Herbert Schubert, Hannover) sehen Vernetzungsprimat skeptisch. Sie plädieren für eine Laborsituation, um den Beziehungsproblemen aus dem Wege zu gehen.



<https://hpi.de/en/school-of-design-thinking/news-article/2019/global-design-thinking-week-teamed-leadership.html>

Grundfragen

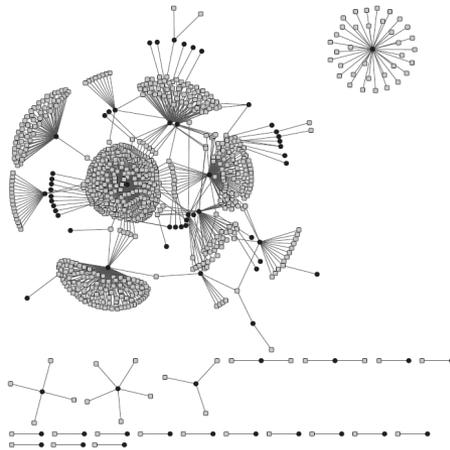
- **Ist Design-Thinking allein in der Sozialwirtschaft realistisch?**
 - **Sozialer Habitus und sozialrechtlicher Rahmen**
 - **Ungeregelte Kreativität unerwünscht**
 - **Laborsituationen wenig nachhaltig**
 - **„Scheitere schnell, früh und kostengünstig“?**
 - **Und: Alles hängt vom Rückhalt der Führungsebenen ab**

Daher Votum für komplementäres Vorgehen!

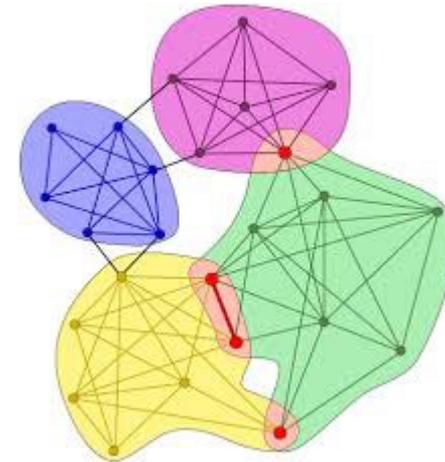
Grundfragen

‚Innovationsnetzwerke‘ betonen langfristige Beziehungsebene bei gleichzeitiger Kooperation und Konkurrenz.

Die Akteur_innen sind verbunden, aber unabhängig und arbeiten gemeinsam an einem Thema.



Quelle: Conaldi/Lomi (2013).



Quelle:
https://www.wikiwand.com/bar/Soziales_Netzwerk-Marketing

Grundfragen

- **In Netzwerken existieren vielfältige Spannungsfelder**
 - **Offenheit / Regelung**
 - **Reziprozität / Instrumentalisierung**
 - **Nachhaltigkeit / Kurzfristigkeit**
 - **Kooperation / Konkurrenz (Koopkurrenz!)**

- **=> Ziel ist produktive Nutzung der Spannungsfelder!**

- Netzwerke sind von *Spannungen* geprägt
 - Spannungen können blockieren,
 - sie können auch produktiv genutzt werden
- => produktive Balance ist erforderlich!



'A terrific book!' TOM PETERS

Co-opetition

(Kō-ōp'ē-tish'ēn)

1. A revolutionary mindset that combines competition and cooperation
2. The Game Theory strategy that's changing the game of business

Barry J. Nalebuff and Adam M. Brandenburger

Two Leading Business Thinkers Use Game Theory to Rewrite Business Strategy

Werner Schönig

Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft

Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz

BELTZ JUVENTA

SOZIALWISSENSCHAFTLICHE
FORSCHUNGSWERKSTATT 5

Karin Mackevics

Koopkurrenz (Kooperation und Konkurrenz) in der Kinder- und Jugendarbeit

λογος



Werner Schöning

**Innovation bei Koopkurrenz
in Netzwerken
der Sozialwirtschaft**

Produktive Balance in Bewegung

BELTZ JUVENTA



Koopkurrenz

- Definition von Brandenburger/Nalebuff

„In der Tat haben die meisten Unternehmen nur dann Erfolg, wenn es andere auch haben. [...] Eine neue Geisteshaltung. Geschäft ist Zusammenarbeit, wenn es um das Backen des Kuchens geht; es ist Wettbewerb, wenn es um die Aufteilung geht. Mit anderen Worten: Geschäft ist **Krieg und Frieden**. Aber nicht wie in Tolstois Roman – endlose Zyklen von Krieg gefolgt von Frieden gefolgt von Krieg. Es ist **gleichzeitig Krieg und Frieden**.

[...] Die englischen Worte **cooperation** für Kooperation und **competition** für Konkurrenz sind der Ursprung des von Noorda (1992, W.S.) geprägten Wortes **Coopetition**. Das zusammengesetzte Wort drückt eine dynamischere Beziehung aus als die beiden nur durch *und* verbundenen Wörter, deshalb haben wir es zum Titel unseres Buches gemacht (Brandenburger/Nalebuff 2012 (1996), S. 22f.; Hervorhebungen im Original).

Koopkurrenz

„In einer englischsprachigen Diskussion fiel kürzlich ein hybrides Kunstwort, das mir merkwürdig erschien, weil es komplexe Zusammenhänge schlagartig erhellt. Es heißt ‚Coopetition‘, *vermählt* also die Hälften zweier Begriffe, die für Zusammenarbeit und Wettbewerb stehen. Im Deutschen könnte man Koopkurrenz sagen: *Kooperation mit Konkurrenz*. [...] Die Kooperation ist *akzeptabel*, wenn sie durch die offene Konkurrenz kontrolliert wird, und die Konkurrenz darf durch Kooperationen ergänzt werden, wenn diese einen Fortschritt in der Zukunft versprechen“ (Giersch 1992, S. 46).

Koopkurrenz

- „Kompetitive Kooperation, antagonistische Kooperation, kooperativer Konflikt, erzwungene Kooperation etc.“ (Grundwald 1981)
- „Konfliktuelle Kooperation“ (Evers 1990)
- „Allianz der Konkurrenten“ (Specht 1997)
- „Grundsätzlich ein altes und eher triviales Phänomen“ (Hecker 2007)

Koopkurrenz

- „I come from a business where **everybody is a competitor with everybody else, and everybody cooperates with everybody else**. And, **people are very smart** about knowing when they should do a partnership with somebody and use their technology and when they're in competition. That's just how it works every day" (Bill Gates, zitiert nach Jansen 2000).

Koopkurrenz

- **Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz**

- Kooperation von Konkurrenten_innen
- Konkurrenz von Kooperationspartnern_innen

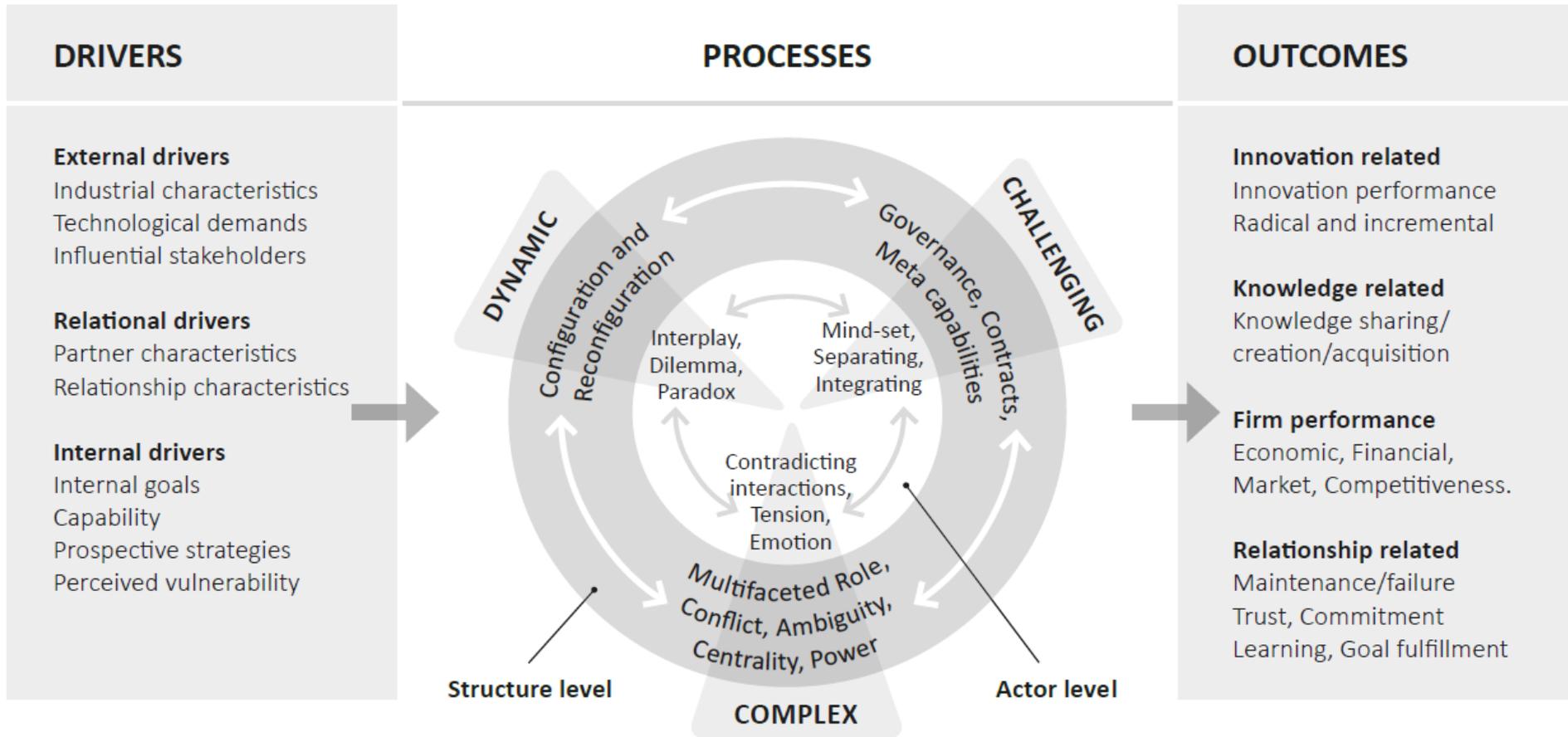
⇒ „Ganz normales Verhalten“ (Bossong 2009, S. 6)

- „Koopkurrenz ist mithin nicht exotisch, sondern eine „*zutreffende Wiedergabe der Realität*“, die bislang durch *realitätsferne Idealtypen* und damit verzerrt beschrieben wurde. **Vieles spricht dafür, dass die Koopkurrenz in der Realität die Regel, die reinrassige Konkurrenz bzw. Kooperation hingegen die Ausnahme für Assoziationen bilden**“ (Reis/Beck 2000, S. 324; Hervorhebungen im Original).

Koopkurrenz

- „Coopetition is a strategic and dynamic *process* in which economic actors ***jointly create value*** through cooperative interaction, while they ***simultaneously compete to capture part of that value***” (Bouncken u.a. 2015, S. 591).
- „We conclude that coopetition is a ***paradoxical relationship*** between two or more actors ***simultaneously involved*** in cooperative and competitive interactions, regardless of whether their relationship is ***horizontal*** or ***vertical***” (Bengtsson/Kock 2014, S. 182).

Abbildung 1: Gesamtmodell der Koopkurrenz



Quelle: In Anlehnung an Bengtsson/Raza-Ullah (2016, S. 33).

Abbildung 3: Spannungen und Verhaltenstypen der Koopkurrenz

		KOOPERATIONSORIENTIERUNG	
		JA (vernetzt)	NEIN (isoliert)
WETTBEWERBS- ORIENTIERUNG	JA (offensiv)	Koopkurrent_in	Aggressor_in
	NEIN (defensiv)	Kartellierer_in	Nischenbewohner_in

Quelle: Schönig (2015, S. 109).

Innovation im Netzwerk

- Innovation als neutraler Begriff, daher in Sozialwirtschaft problematisch
- Fortschritt als positiv konnotierter Begriff, wird ebenfalls hinterfragt
- => Beschränkung auf Innovation
 - Pragmatisch
 - Ökonomisch
- => **Innovation ist „neu und nützlich“ (Fliaster 2007, S. 4).**

Innovation im Netzwerk

Definition Innovation nach Parpan-Blaser (2011, S. 43 – 48)

- **Neuheit (zuvor nicht existent) => Neu!**
- **Neuartigkeit (überraschend) => Neu!**
- **Relativität (anschlussfähig) => Nützlich!**
- **Unsicherheit (riskant) => Neu!**
- **Plastizität (formbar) => Nützlich!**

Innovation im Netzwerk

„Der Unternehmer kann auch Erfinder sein und umgekehrt, aber grundsätzlich nur zufälligerweise. Der Unternehmer als solcher ist nicht geistiger Schöpfer der neuen Kombinationen, der Erfinder als solcher weder Unternehmer noch Führer anderer Art. Sowohl was sie tun, ist verschieden, als auch die Eignung zu dem, was sie tun — ‚Verhalten‘ und ‚Typus‘ (Schumpeter 1911/196, S. 129).

Innovation im Netzwerk

- **Beide Typen haben nach Schumpeter ein angeborenes Talent, sie sind**
 - **Kreative Künstler- und Tüftlernaturen (Wozniak) *oder***
 - **Visionäre, pragmatische Macher (Jobs)**
- **Ausnahmen: Werner v. Siemens, Robert Bosch...**



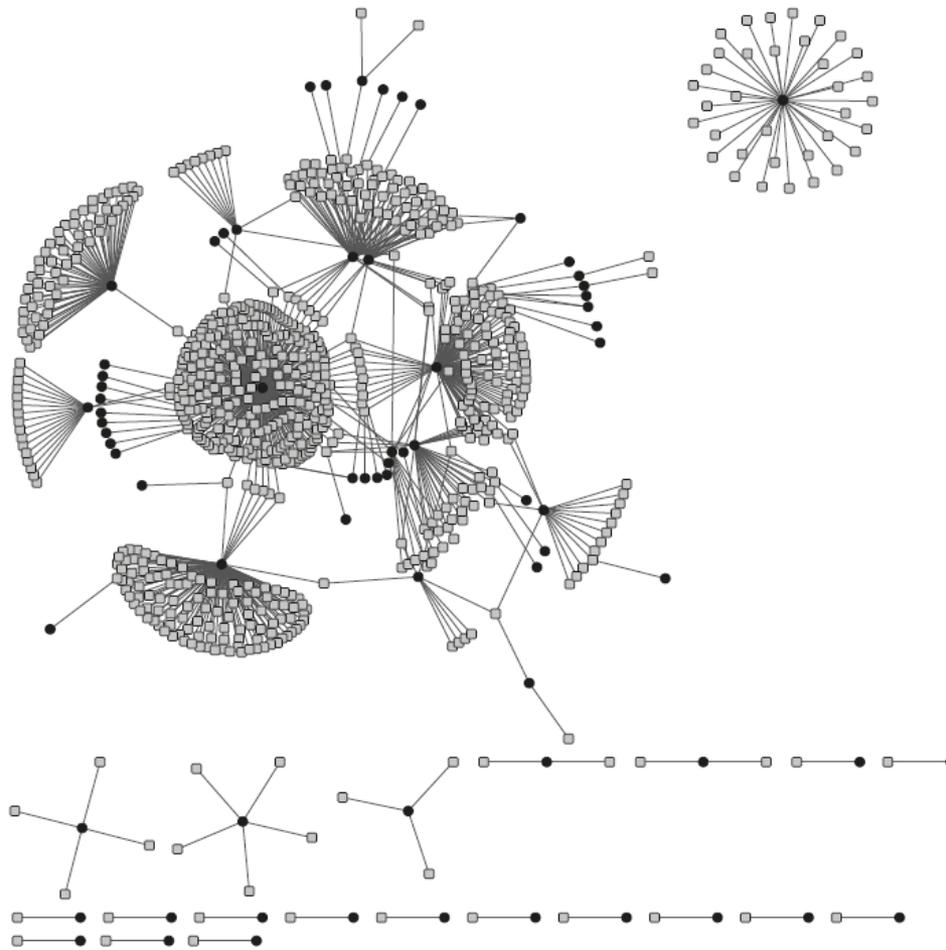
Innovation im Netzwerk

- **Innovationsnetzwerke organisieren den Prozess interaktiv**
 - Netzwerke sind operativ offen
 - Ermöglichen komplexe Prozesse
 - Sichern Marktanteile und Erträge
- **Innovationsnetzwerke vereinigen unterschiedliche Typen**
 - Kreative
 - Tüftler_innen
 - Organisator_innen
 - Macher_innen

Innovation im Netzwerk

- **Bsp. Entwicklungsnetzwerk eines freien Internet-Browsers (z.B. Firefox)**
- **72 Personen arbeiten an 737 Fehlern**
- **Selbstorganisation in Problemteams**
- **Sehr unterschiedliche Formen der Bearbeitung**
 - **Einzelpersonen mit ‚ihrem‘ Problem**
 - **Meistens kleine Netzwerke, einiges nur in Dyaden**
 - **Großes, komplexes Gesamtnetzwerk**

Abbildung 5: Innovationsnetzwerk einer Open-Source-Software



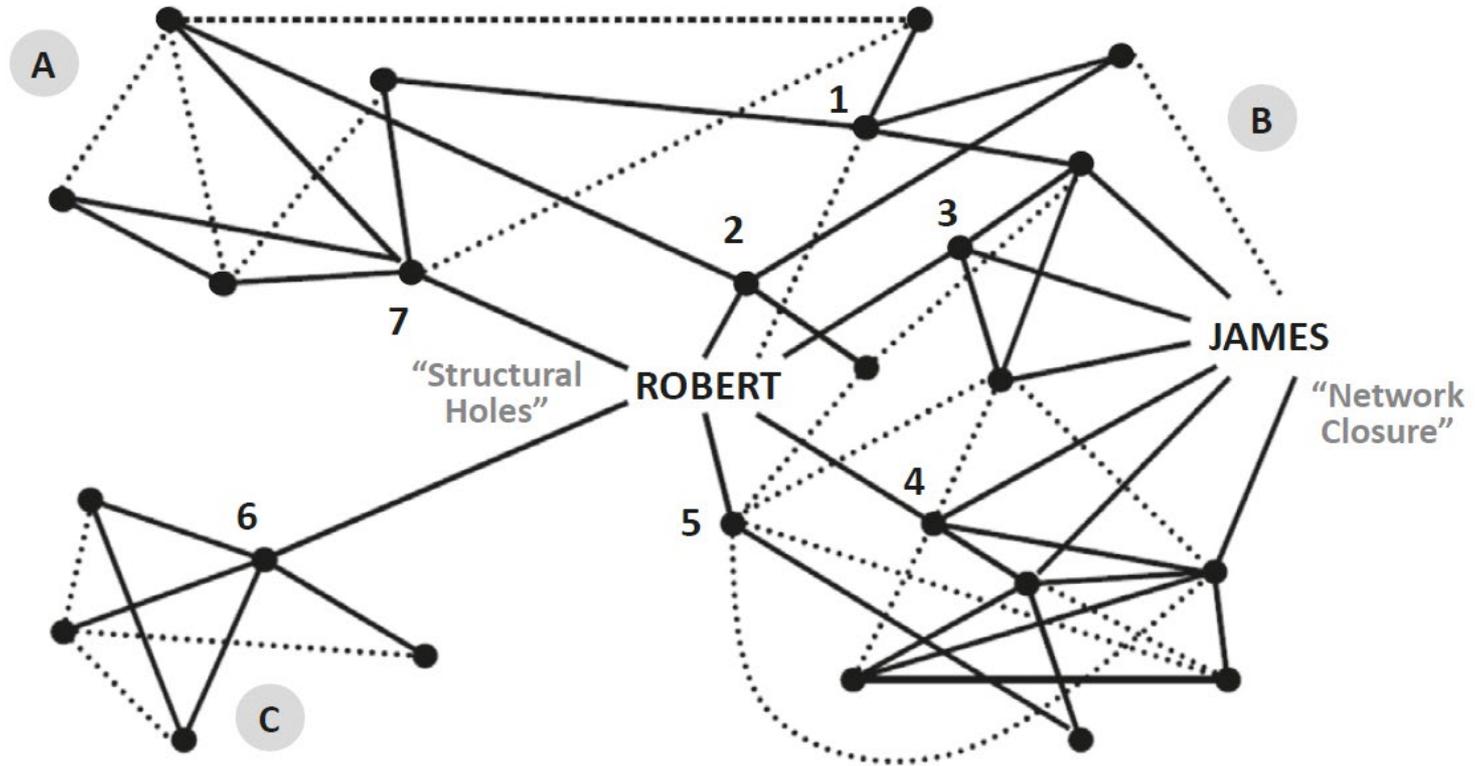
Quelle: Conaldi/Lomi (2013).

- **Grunddilemma**

- Einerseits sind die Netzwerke **umso innovativer, je heterogener** die Akteure zusammengesetzt und je größer die Netzwerke sind. Dies verweist auf **Granovetters** Theorem der ‚Stärke schwacher Bindungen‘.
- Andererseits erschweren gerade jene Faktoren Heterogenität und Größe die intensive Kommunikation im Netzwerk deutlich, da sie das persönliche Risiko erhöhen. **Netzwerke sind daher umso innovativer, je kleiner, vertrauenswürdiger, überschaubarer und dichter sie sind.** Dies **verweist** auf **Colemans** Theorem der ‚Stärke geschlossener Netzwerke‘.
- Problem: **Strukturelle Löcher (Burt)** zwischen Teilnetzwerke können zwischenzeitlich positive Schutzwirkungen haben, langfristig behindern sich jedoch das Netzwerk. Ihre Überbrückung ist das Kernthema des Netzwerk-Innovationsmanagements.

- **Ziel: Connecting diversity!**

Abbildung 6: Innovationen durch Schließung oder Überbrückung im Netzwerk

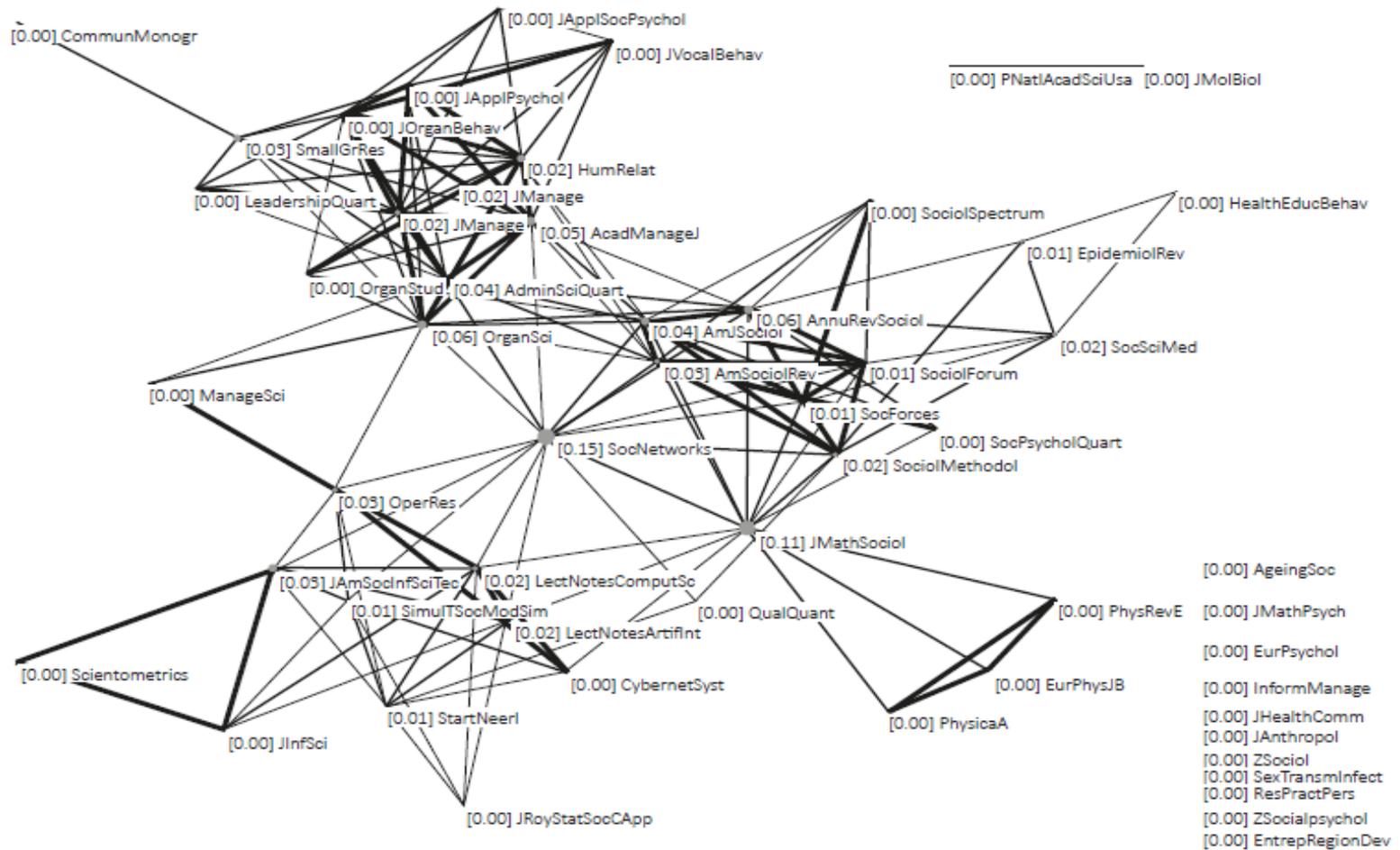


Innovation im Netzwerk

- **Ideales Innovationsnetzwerk: 3 Merkmale**

- Kleine, **homogene** Teilnetzwerke mit intensiver interner Kommunikation. =>
segmentiert
- Gesamtnetzwerk insgesamt durch schwache Bindungen geprägt. =>
geringe Dichte
- Strukturelle Löcher zwischen Teilnetzwerke werden geschlossen. =>
selektiv verbunden

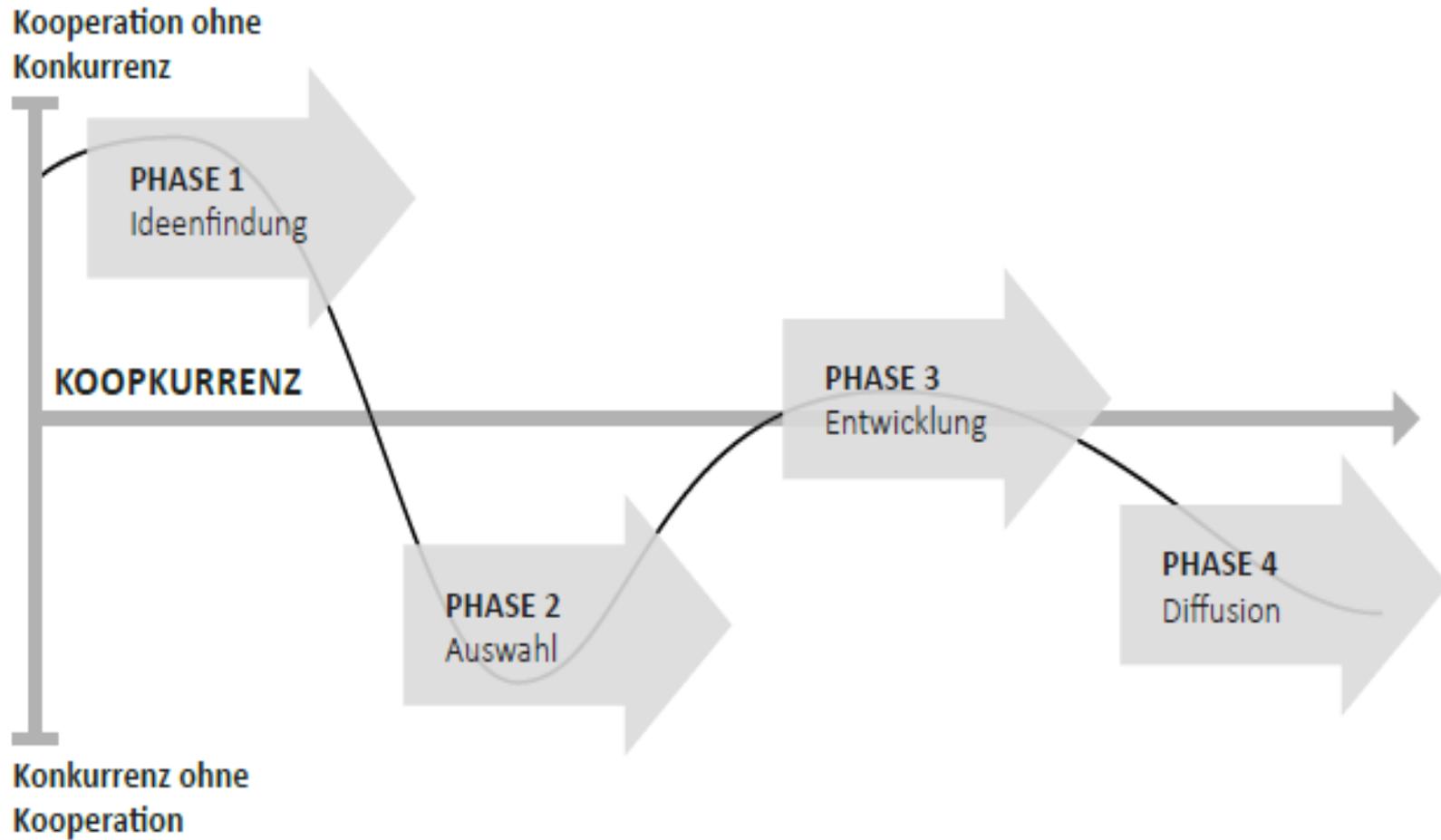
Abbildung 8: Netzwerksegmente mit intensiven Beziehungen einzelner Akteure



Innovation im Netzwerk

- **Schlüsselpersonen**
 - **Brückenbauer_innen (bondry spanner)**
 - **= Torwächter_innen (gatekeeper)**
 - **Empirische Messung: Betweenness centrality = Kontrollgrad**
 - **Kooperation und Konkurrenz werden gezielt eingesetzt**
 - **=> z.B. Anreize, Informationsmanagement**
 - **=> riskante Position**
 - **=> eigene Stellung nicht überziehen!**
 - **Phasen beachten und ggf. initiieren**

Abbildung 11: Phasen von Kooperation und Konkurrenz im Innovationsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 12: Phasen der Koopkurrenz im Innovationsprozess

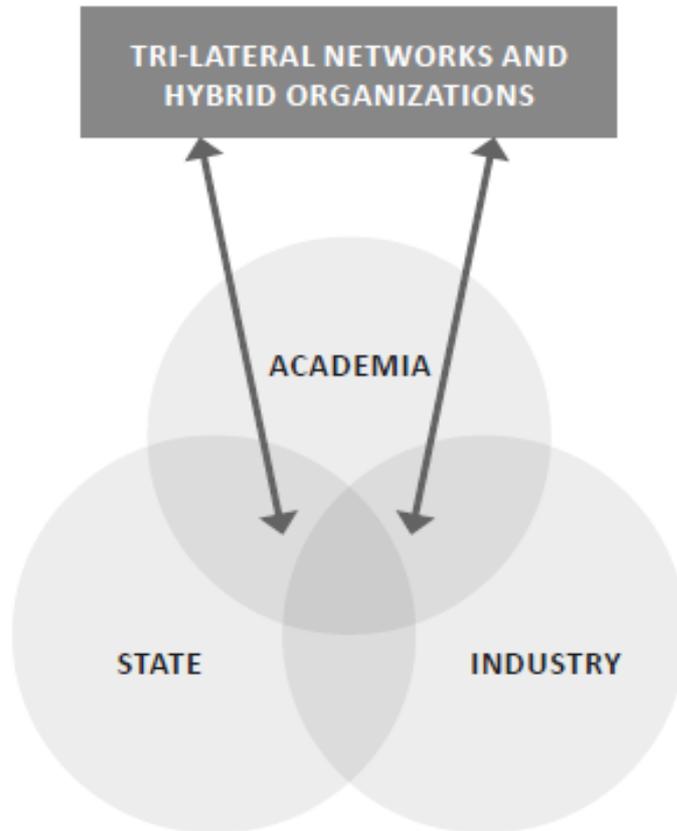
Stage of Innovation	ORIENTATION	ACTIVITIES	PARTICIPATING UNITS	CONTEXTUAL CONDITIONS
Idea generation	Collaboration	Diversifying knowledge and enlarge range of idea sources	Internal and external parties, such as employees, customers, suppliers, public research institutions, universities, etc.	Established industry records, developed institutional mechanism, and rich experience
Selection	Competition	Assessing and evaluating alternative ideas based on expected returns	Various departments of firms. Marketing department focuses on collecting comprehensive information: financial department focuses on analysis profitability of novel ideas	Sufficient financial resources and human resources
Development	Collaboration and competition	Gathering feedbacks from internal and external parties to improve prototypes and refine attributes of prototype	Collaboration involves corporate technicians and external adopters; competition involves corporate departments	Defined mechanism, developed infrastructure substantive financial investment, and adequate expert resources
Implementation	Competition	Competing economic benefits and core advantages from rivals	Collaborating with suppliers, customers, and distributors to compete with competitors	Developed infrastructure, sufficient resources, and strong regulatory environment

Quelle: Hong/Zhao (2017, S. 17).

Trilaterale Innovationsnetzwerke

- **Staat initiiert und fördert regionale Innovationsnetzwerke**
 - **Staat, Wissenschaft, Wirtschaft**
 - **Komplementäre Ressourcen in Schnittmengen**
 - **Staat**
 - **Bestimmt die Regeln der Interaktion in der Sozialwirtschaft**
 - **Liefert Finanzielle Förderung, er fordert Kooperation und Konkurrenz**
 - **=> regulierte Koopkurrenz (Schönig 2015, S. 111 – 148)**
 - **Ziel: Steigerung der Forschungsproduktivität gegenüber zentralstaatlicher Steuerung der Forschungsförderung**

Abbildung 14: Trilaterale Innovationsnetzwerke



Quelle: Mongkhonvanit (2014, S. 49f.).