

## UNTERNEHMENSTYPEN

# Über die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz



VON WERNER SCHÖNING

Prof. Dr. Werner Schöning lehrt Sozialökonomik und Konzepte der Sozialen Arbeit an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Köln.  
www.katho-nrw.de/koeln

**Der Begriff der »Koopkurrenz« soll die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz in der Sozialwirtschaft kennzeichnen. Neben den strukturell-institutionellen Aspekte dieser Situation stellt sich die Frage, welche Unternehmenstypen sich dadurch herausbilden.**

Neuere Typologien zur Sozialwirtschaft fokussieren auf strukturell-institutionelle Aspekte, obgleich grundsätzlich die Typologien komplexer geworden sind (Finis Siegler/Schöning 2013, S. 213 f.).

In der Literatur finden sich je nach Erkenntnisinteresse unterschiedliche Typisierungsversuche (vgl. Arnold 2009, S. 389–401). In Anlehnung an Burlas (1989) Typologie von Non-Profit-Organisationen kann eine Morphologie der Sozialwirtschaft entlang der Merkmalsdimensionen Trägerschaft, Rechtsform, Finanzierungs- und Leistungsart, primären Leistungsadressaten, Organisationsteilnehmern und Organisationsstruktur erstellt werden.

Je nach Merkmalskombination und Ausprägung entstehen unterschiedliche Unternehmenstypen, die alle zur möglichst ressourcenschonenden Umsetzung sozialpolitischer Ziele instrumentalisiert werden können. Die klassische Trennung zwischen erwerbswirtschaftlichen Unternehmen mit Formalzieldominanz und bedarfswirtschaftlichen Unternehmen mit Sachzieldominanz erodiert zunehmend im Sektor der Sozialwirtschaft (vgl. Finis Siegler 2001), ohne dass bislang eine ergänzende Verhaltenstypologie versucht worden wäre. Sie hätte das Potential, die klassische Trennung zu überwinden und die aktuelle Geschäftspolitik besser abzubilden.

Denn der sozialwirtschaftliche Alltag ist zunehmend durch eine Koopkurrenz, also durch eine Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz gekennzeichnet. Koopkurrenz – die Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation – ist zunächst einmal »ganz normales Verhalten«

(Bossong 2009, S. 6) und letztlich ein Hauptthema aller Beratung sozialer Prozesse (Grunwald 1981, S. 50). Darüber hinaus scheint Begriff sehr gut geeignet, um zentrale Aspekte modernen Wirtschaftens zu verdeutlichen (Brandenburger/Nalebuff 2012, Erstauflage 1996).

Speziell für die Sozialwirtschaft hat die Koopkurrenz unter zwei Aspekten das Potential, zu einem Schlüsselbegriff zu werden: Zum einen sehen sich die sozialen Dienste alltäglich und auch strategisch mit der Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz konfrontiert. Zum anderen ist diese Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft vom Staat gewollt und wird von ihm reguliert. Soziale Dienste können, sollen und müssen gleichzeitig kooperieren und konkurrieren, wobei die Regeln dieser Koopkurrenz wesentlich vom Staat vorgegeben werden.

Grundsätzlich dominiert dabei in der Sozialwirtschaft die Kooperation. Sie wird von den Befragten als natürlicher Handlungsmodus im Verhältnis zu Klienten und Kollegen wahrgenommen. Im Gegensatz dazu stehen die Befragten der Konkurrenz eher negativ gegenüber, nutzen sie jedoch gerne zum eigenen Vorteil. Koopkurrenz ist vor diesem Hintergrund eine komplementäre Nutzung positiver Aspekte von Kooperation und Konkurrenz, die beide kombiniert werden (vgl. Abb. 1).

So bestehen in der Sozialwirtschaft rund um die Koopkurrenz Spannungsfelder zwischen positiven und negativen Einschätzungen. Diese Spannungsfelder existieren sowohl horizontal als auch vertikal. →

*grundsätzlich positive Bewertung* von Chancen, d.h. Echtheit, Solidarität,  
Natürlichkeit und Freiwilligkeit

### *Kooperation*

negative Wahrnehmung einzelner Aspekte als operative Probleme, d.h. Erstarrung,  
Stagnation und Begrenzung

### *Konkurrenz*

*grundsätzlich negative Bewertung* von Problemen, d.h. Neid, Sachfremdheit,  
Zwang, Bevormundung und Druck

positive Wahrnehmung einzelner Aspekte als operative Chancen, d.h. Anreiz,  
Belebung und Kreativität

### *Kooppkurrenz*

Abb. 1: In der Sozialwirtschaft herrscht vielfach eine »Kooppkurrenz«: eine Gleichzeitigkeit  
von Zusammenarbeit und Wettbewerb.

Quelle: Schönig (2015, S. 268).

Horizontal liegen sie im Vergleich der allgemeinen Bewertung der Verhaltensmodi Kooperation versus Konkurrenz. Vertikal existieren Spannungsfelder innerhalb eines Verhaltensmodus zwischen der Ebene grundsätzlicher Bewertung und der unterschiedlichen Wahrnehmung einzelner Aspekte.

In diese vier Spannungsfelder ist die Kooppkurrenz gleichsam eingebettet; sie ist von ihnen umgeben und wird von ihnen geprägt. Aufgabe des Kooppkurrenz-Managements ist es daher, diese Spannungsfelder zu erkennen, sie möglichst produktiv zu nutzen und vor allem möglichen Blockaden und Abdunkelungen entgegenzuwirken.

Diese Fragen der praktischen Gestaltung von Kooppkurrenz waren auch der Anlass, das Thema im deutschen Sprachraum und speziell für die Sozialwirtschaft aufzuarbeiten. So wurde der Kooppkurrenz-Begriff einflussreich von Schubert (2008, S. 36) im Anschluss an Dahme/Wohlfahrt (2000) für die institutionellen Netzwerkkooperationen in der Sozialwirtschaft verwendet.

Loyalitätskonflikte und ambivalente Konfigurationen, die hier im Mittelpunkt der Kooppkurrenzthematik stehen, zeigen durch den Fokus auf Loyalitätskonflikte eine sehr spezielle und recht problembeladene Sichtweise auf die Kooppkurrenz, welche sich zwar gut in die deutsche Diskurskultur einfügt, letztlich jedoch als zu negativ erscheint. Die ansonsten angelsächsisch geprägte Literatur ist demgegenüber viel mehr von einem pragmatisch-praktischen Denken und dem Fokus auf Chancen der Kooppkurrenz geprägt.

## Verhaltenstypen in Theorie und Praxis

Theoretische Überlegungen sowie die Expertenbefragung zur Kooppkurrenz (Schönig 2015) konnten näher beschreiben, wie sich sozialwirtschaftliche Unternehmen im Spannungsfeld von Kooperation und Konkurrenz verhalten. Hierbei konnten vier Verhaltenstypen in der Sozialwirtschaft konstruiert werden (vgl. Abb. 2, Seite 21). In der Synopse sind für Konkurrenz und Kooperation jeweils zwei Ausprägungen abgetragen: ja (offensiv bzw. vernetzt) und nein (defensiv bzw. isoliert) (vgl. auch Jansen 2000, S. 45–56 und Porter 2013). Aus ihnen ergibt sich eine Vier-Felder-Matrix.

## »Soziale Dienste müssen gleichzeitig kooperieren und konkurrieren – wobei die Regeln vom Staat vorgegeben werden«

Ein zentrales Ergebnis der Expertenbefragung ist, dass zu allen vermuteten Verhaltenstypen anschauliche Beispiele genannt werden konnten. Dies zeigt deutlich die Vielgestaltigkeit der Kooppkurrenz in der Sozialwirtschaft.

Zudem existiert tendenziell ein Entwicklungstrend in Richtung der Kooppkurrenz, der in der Abbildung durch entsprechende Pfeile – von Kartellierern und Nischenanbietern hin zur Kooppkurrenz – eingetragen ist. Eine Bewegung in der jeweiligen Gegenrichtung, also weg von der Kooppkurrenz und weg von der Aggres-

sion, wurde in der Befragung hingegen nicht genannt. Eine solche passive Rückzugsstrategie scheint aktuell nicht dem Zeitgeist und den Rahmenbedingungen in der Sozialwirtschaft zu entsprechen.

Mischformen zwischen den Verhaltenstypen ergeben sich durch eine spezifische Akzentsetzung zwischen zwei Typen, wie etwa der »aggressive Kooppkurrent« oder der »kartellorientierte Kooppkurrent«. Beides sind grundsätzlich Kooppkurrenten, setzen aber einen besonderen Akzent (Aggression bzw. Kartell) und sind erkennbar nicht um eine Balance zwischen beiden bemüht.

Nischenbewohner verbinden eine geringe Konkurrenzorientierung mit einer geringen Kooperationsorientierung. Diese eher passiven Akteure sind in der Sozialwirtschaft die Ausnahme und sie sind einigen Befragten gänzlich unbekannt. Gegen die Existenz einer Vielzahl reiner Nischenbewohner spricht offenbar, dass sich heute jede Einrichtung vernetzen und im Wettbewerb stehen muss.

Gleichwohl existieren Nischenbewohner in einer bemerkenswerten Vielfalt. Demnach sind Nischenbewohner spezialisiert und oftmals in einer finanziell prekären Situation. Sie stehen daher durchaus unter Druck, sich einerseits – kooperationsorientiert – den Netzwerken zu öffnen und sich andererseits – konkurrenzorientiert – mit konkurrierenden Angeboten auseinanderzusetzen. Ihre Stellung ist dann günstig, wenn sie im politischen Raum eine traditionell

starke Stellung haben, wodurch ihre Nische gesichert wird. Letztlich ergibt sich ein Spektrum der – freiwilligen oder unfreiwilligen, staatlich oder privat finanzierten – Nischenbewohner.

Bei den Aggressoren geht eine hohe Konkurrenzorientierung mit einer geringen Kooperationsorientierung einher. Sie sind je nach Handlungsfeld unterschiedlich häufig anzutreffen, scheinen jedoch insgesamt zunehmend verbreitet zu sein. Sie sind bereits heute besonders häufig in den hoch kompetitiven Handlungsfeldern

## Literatur

- Arnold, Ulli (2009):** Typologie Sozialwirtschaftlicher Organisationen. In: Arnold, Ulli; Maelicke, Bernd (Hg.): Lehrbuch der Sozialwirtschaft. 3. Aufl., Baden-Baden: Nomos, S. 389–401.
- Bossong, Horst (2009):** Drogenhilfe – Konkurrenz und Kooperation unter verschärften Wettbewerbsbedingungen. In: Landschaftsverband Rheinland (Hg.): Drogenhilfe – was tun?! Kooperation in Zeiten wachsender Konkurrenz und zunehmender Kommunalisierung. Köln, S. 6–17.
- Brandenburger, Adam M.; Nalebuff, Barry J. (2012):** Coopetition: kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Geschäftserfolg. 3. Aufl. Eschborn: Christian Rieck Verlag.
- Burla, Stephan (1989):** Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern u. a.: Haupt.
- Dahme, Heinz-Jürgen; Wohlfahrt, Norbert (Hg.) (2000):** Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin: Ed. Sigma.
- Finis Siegler, Beate (2001):** NPOs ökonomisch betrachtet. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor, Nr. 15. Arbeitsstelle Aktive Bürgerschaft. Institut für Politikwissenschaft Westfälische Wilhelms-Universität Münster.
- Finis Siegler, Beate; Schönig, Werner (2013):** Sozialökonomische Analyse der Sozialen Arbeit. In: Benz, Benjamin; Rieger, Günter; Schönig, Werner; Többe-Schukalla, Monika (Hg.): Politik Sozialer Arbeit. Bd. 1: Grundlagen, theoretische Perspektiven und Diskurse. Weinheim/Basel: Juventa, S. 195–218.
- Grunwald, Wolfgang (1981):** Konflikt – Konkurrenz – Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In: Grunwald, Wolfgang; Lilge, Hans-Georg (Hg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern/Stuttgart: Haupt, S. 50 – 96.
- Porter, Michael E. (2013):** Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 12. Aufl. Frankfurt am Main/New York: Campus.
- Schönig, Werner (2015):** Koopkurrenz in der Sozialwirtschaft. Zur sozialpolitischen Nutzung von Kooperation und Konkurrenz. Weinheim/Basel: Beltz Juventa.
- Schubert, Herbert (2008):** Netzwerkkooperation – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen. In: Schubert, Herbert (Hg.): Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–105.

	<b>Kooperationsorientierung</b>		
Ja (vernetzt)	Nein (isoliert)		
<b>Konkurrenzorientierung</b>	Ja (offensiv)	<b>Koopkurrent</b>	<b>Aggressor</b>
Nein (defensiv)	<b>Kartellierer</b>	<b>Nischenbewohner</b>	

Abb. 2: Koopkurrenz bringt verschiedene Verhaltenstypen, Trends und Mischformen hervor.

Quelle: Überarbeitete Fassung aus Schönig (2015, S. 269).

wie etwa der Jugendhilfe und Beschäftigungsförderung, in Kindertagesstätten sowie im Pflegesektor anzutreffen.

Ein typischer Aggressor ist nicht völlig isoliert, sondern kooperiert zumindest formal. Er wird in der Regel formal in Kooperationsstrukturen präsent sein, jedoch nicht materiell und substantiell kooperieren. Bei seiner Konkurrenzorientierung nutzt der Aggressor seine starke Marke im Verdrängungswettbewerb. Deren positives Image wurde über Jahre im Kerngeschäft aufgebaut und wird heute dort weiter genutzt, darüber hinaus aber auf andere Handlungsfelder übertragen.

Kartellierer kooperieren, um der Konkurrenz aus dem Wege zu gehen. Dazu werden Preise abgesprochen oder Handlungsfelder innerhalb des Kartells verteilt. Aus der korporatistischen Tradition heraus wird vor allem die Liga der Wohlfahrtsverbände als Kartell angesehen, dessen Verbindlichkeit nicht zuletzt durch kommunalpolitische Ausschüsse institutionalisiert ist.

Allerdings sind die notwendigen Regeln in den Kartellen nicht offiziell abgesteckt und angesichts Konkurrenzdrucks immer weniger verbindlich. Kartelle werden zunehmend durch Aggressoren bedroht, die beispielsweise im Zuge von Ausschreibungen in einen eigentlich gesicherten Bereich eintreten und die etablierten, kartellierten Anbieter verdrängen.

Auffällig ist, dass der Handlungstyp »Kartellierer« von den Befragten Expertinnen und Experten mit Abstand am wenigsten angesprochen und illustriert wurde. Dies mag zum einen daran liegen, dass dieser Begriff negativ besetzt ist. Zudem ist der Kartellierer in Reinform – angesichts der zunehmenden Konkurrenzorientierung selbst innerhalb der Liga

der Wohlfahrtsverbände – gleichsam ein Auslaufmodell der Verhaltenstypen.

Koopkurrenten kooperieren und konkurrieren zugleich. Dies kann handlungsfeldübergreifend und größenunabhängig als der zeitgemäße und häufigste Verhaltenstyp in der Sozialwirtschaft angesehen werden. Er entsteht sowohl originär an der Basis (bottom up) als auch als Vorgabe übergeordneter Ebenen wie insbesondere der Wohlfahrtsverbände (top down). Im Ergebnis ist die Praxis der Koopkurrenz offen und unbestimmt. Sie ist ein Drittes, ein Mischphänomen von Kooperation und Konkurrenz.

## Zusammenfassung

Koopkurrenz ist die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz. Eine erfolgreiche Koopkurrenz ist dabei kein Selbstläufer, sondern erfordert von den Akteuren, jeweils Kooperation und Konkurrenz auszubalancieren und mögliche Loyalitätskonflikte nicht zu Handlungsblockaden werden zu lassen. Ist dies gewährleistet, so wird die Koopkurrenz ihre positiven Wirkungen auf Effizienz und Effektivität, auf Innovation und Kreativität entfalten.

Auch in der Sozialwirtschaft ist – gefördert und gefordert von Sozialpolitik und Sozialverwaltung – zunehmend der Koopkurrent als Handlungstyp zu erkennen. Er steht heute neben dem Nischenbewohner, dem Aggressor und dem Kartellierer, wobei von seiner zunehmenden Verbreitung ausgegangen werden kann. Letztlich ist zu hoffen, dass der Koopkurrenz in der sozialwirtschaftlichen Diskussion zunehmende Beachtung geschenkt wird. Das Konzept hat zweifelsohne das Potential, die Diskussion wesentlich zu bereichern. ■