

**David Romanowski**

Senior Partner
Porsche Consulting
david.romanowski@
porsche-consulting.com

**Gordon Müller-Seitz**

Professor und Leiter des
Fachgebiets für Strategie, Innovation
und Kooperation, Technische
Universität Kaiserslautern
gms@wiwi.uni-kl.de

Alle gegen alle, alle für alle – ist das möglich?

Coopetition-Management in Produktionsnetzwerken

In der Unternehmenspraxis lassen sich immer wieder Konstellationen festhalten, in denen zwei oder mehr Akteure gleichzeitig miteinander kooperieren, aber gleichzeitig auch im Wettbewerb miteinander stehen. Dieses als Coopetition bekannte Phänomen wurde bis dato vorrangig vor dem Hintergrund von interorganisationalen Konstellationen analysiert, selten innerhalb von Konzernstrukturen. Der vorliegende Beitrag adressiert das Management von Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken im verarbeitenden Gewerbe und zeigt auf, dass Coopetition nicht nur aus kooperativen und wettbewerbsorientierten Praktiken besteht, sondern auch hybride Praktiken mit sowohl kooperativem als auch wettbewerbsorientiertem Charakter vorzufinden sind. Schließlich wird eine Heuristik entworfen, wie sich Coopetition intraorganisational managen lässt.

Kooperation und Wettbewerb in intraorganisationalen Netzwerken als Spannungsfeld

Das Phänomen der Coopetition wurde erstmals durch den Gründer der Softwareunternehmung Novell Ray Noorda erwähnt und kurze Zeit später von Brandenburger und Nalebuff¹ in die wissenschaftliche Managementdiskussion um Spannungsfelder zwischen miteinander kooperierenden Unternehmungen eingebracht. Der von den beiden Autoren empirisch fundierte und konzeptionell ausformulierte Leitgedanke bezieht sich auf das simultane Vorhandensein von Kooperation und Wettbewerb zwischen zwei oder mehr Unternehmungen (der Neologismus Coopetition setzt sich aus den Begriffen Cooperation und Competition zusammen). Gängige Kontexte, die durch Coopetition gekennzeichnet sind, sind demzufolge strategische Allianzen und andere interorganisationale Kooperationsformen, wie etwa Netzwerke.² Zu denken wäre hier etwa an Unternehmungsnetzwerke in der Halbleiterindustrie.³ Denn einerseits kooperieren dort

Organisationen wie Intel, Hewlett Packard, IBM oder Samsung miteinander, um Synergiepotentiale zu erschließen, technologische Risiken und Unsicherheiten in den Griff zu bekommen und Zulieferketten gemeinsam zu unterstützen. Andererseits stehen die Unternehmungen im Wettbewerb miteinander hinsichtlich der Vermarktung ihrer Computerchips.

Während Managementforschung und -praxis für diese interorganisationalen Netzwerk-konstellationen eine Reihe Anregungen liefern, wie Kooperation und Wettbewerb gehandhabt werden können,⁴ fehlt es bisher an einer ausführlichen Auseinandersetzung mit Blick auf die Frage, wie Coopetition innerhalb von Unternehmungen zu managen sind. Dies betrifft vor allem global agierende Konzerne. Diese sehen sich nämlich oftmals mit der Herausforderung konfrontiert, Nachfrageschwankungen im intraorganisationa- len Netzwerk auzubalancieren, ein Lernen zwischen unterschiedlichen Standorten zu gewährleisten oder aber auch darauf Acht zu geben, dass der Wettbewerb zwischen den einzelnen Standorten aufrechterhalten wird und dabei wiederum aber auch nicht ausartet.

Angesichts dieser Beobachtungen stellt sich für Managementforschung und -praxis die Frage, wie ein Coopetition-Management für intraorganisationale Netzwerke aussehen könnte?

Zur Beantwortung der angeführten Fragestellung wird auf eine Langzeitfallstudie in ver-schiedenen Industrien zurückgegriffen. Dabei wird auf Beispiele intraorganisationaler Produktionsnetzwerke von Großkonzernen in Europa, vorrangig Deutschland, zurückgegriffen. Intraorganisationale Produktionsnetzwerke stellen nämlich insofern par excellence einen für intraorganisationale Coopetition geeigneten Kontext dar, da derar-tige Konzernstrukturen ein gezieltes Austarieren zwischen Kooperation und Wettbe- werb benötigen. Denn einerseits bietet es sich an, die Potentiale von Konzernen mit Blick auf das Ausnutzen von Synergien und vor allem auch Skaleneffekten durch Koope- ration zwischen den einzelnen Standorten zu erschließen. Andererseits gilt es Trägheit zu vermeiden und die Innovationskraft zu erhalten und daher den Wettbewerb zu be- feuern. Auf Basis der empirischen Evidenzen werden Handlungsempfehlungen für ein Coopetition-Management von intraorganisationalen Netzwerken abgeleitet.

Der Beitrag ist dabei wie folgt strukturiert: Zunächst wird der Stand der Forschung zum Thema Coopetition referiert. Anschließend werden Untersuchungskontext und Metho- dik erörtert, bevor wir im Ergebnisteil dokumentieren, welche Best Practices auf Basis der Langzeitfallstudie identifiziert wurden. Darauf aufbauend kommt es zur Ableitung von Handlungsempfehlungen für Forschung und Praxis und einem Fazit.

Coopetition in intraorganisationalen Netzwerken als unerforschtes Phänomen

Wie bereits eingangs erwähnt, thematisiert der Coopetition-Begriff zwei oder mehr mit- einander in Kooperation und Wettbewerb stehende Organisationen. Insofern verwund-ert es nicht, dass das Gros der bisherigen Forschung interorganisationale Konstellatio- nen berücksichtigte und weniger die hier im Fokus stehenden intraorganisationalen Konzernstrukturen, in denen auch Coopetition vorzufinden ist.

Wenngleich in der Coopetition-Forschung auch bilaterale Kooperation mit Berücksichtigung finden, so stehen vor allem interorganisationale Netzwerke im Mittelpunkt. Diese lassen sich nach Sydow als „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar[stellen], die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“⁵ als definieren. Folglich spielen Vertrauen, das Zuweisen von Ressourcen, die Kontrolle des Kooperationsfortschritts im Sinne eines Monitorings, die Partnerauswahl und das Aushandeln der Kooperationsgegenstände sowie die Rahmenbedingungen eine zentrale Rolle. Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass in diesem Zusammenhang zwar ungleiche Machtverhältnisse vorherrschen können (z. B. zwischen einem Großkonzern und zwei mittelständischen Zulieferunternehmungen zu Lasten der beiden Letztgenannten), aber letztlich die rechtliche Unabhängigkeit dazu führt, dass die Unternehmungen keine Weisungsbefugnisse einander gegenüber wie im Fall von Konzernstrukturen haben.

Die Durchgriffsrechte innerhalb des Konzerns ermöglichen es daher eher, die Coopetition wesentlich nachhaltiger zu beeinflussen. Gerade hier steht die Forschung aber noch im Vergleich zu Coopetition in interorganisationalen Konstellationen am Anfang.⁶ Ursächlich hierfür ist, dass zumeist primär auf Kooperation oder Wettbewerb abgestellt wird. Genuin auf Kooperation *und* Wettbewerb stellen im intraorganisationalen Kontext nur wenige Studien ab.⁷ Zudem ist zu monieren, dass die bisherigen Studien ein recht statisches Verständnis haben und Coopetition nicht im Zeitablauf beleuchten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich überdies konstatieren, dass eine Betrachtung von konkreten Managementinstrumenten selten erörtert wird. Auf Basis einer systematischen Literaturrecherche kommt der Erstautor dieses Beitrags auf der Suche nach konkreten Managementpraktiken sodann auch zu dem Schluss, „Abschließend kann somit an dieser Stelle festgehalten werden, dass [...] bisher [Coopetition-]Praktiken nur für einzelne Themen identifiziert worden sind, um Kooperation oder Wettbewerb und in den seltensten Fällen beides gleichzeitig adäquat zu steuern [...] Ergänzend dazu kann somit zusammenfassend hier eine zweite Forschungslücke konstatiert werden, die in der bisherigen Forschung noch nicht bearbeitet wurde: die Identifizierung von möglichen Praktiken zur gezielten Steuerung von Coopetition“⁸. Um ein fundiertes Verständnis von Coopetition-Praktiken zu erlangen, rekurrieren wir im Folgenden auf die Überlegungen von Romanowski sowie weiterführende empirische Erhebungen.

Studiendesign: Coopetition-Management in Konzernen

Im Rahmen von rund drei Jahren wurden für diese Studie⁹ Daten erhoben. Der Erstautor hat in diesem Zusammenhang über 40 Interviews geführt und neun Workshops zur genannten Thematik mit Produktionsleitern abgehalten. Zudem flossen rund 250 Tage teilnehmende Beobachtung sowie externe und interne Dokumente der untersuchten Konzerne mit in die nachstehenden Ausführungen ein. Das Autorenkollektiv profitiert in diesem Zusammenhang von der Berufspraxis des Erstautors, der aufgrund seiner hochrangigen Kontakte und eigenen Beratungserfahrung immer wieder Theorie und

Praxis eng miteinander auf fruchtbare Art und Weise verzahnen konnte. Der Zweitautor fungierte in diesem Zusammenhang stets als theoretische Reflexionsfläche für den Erstautor, weshalb hier die unterschiedlichen Perspektiven sehr produktiv genutzt werden konnten.

Im Rahmen der Datenanalyse kooperierten die Autoren ebenfalls sehr eng miteinander. Entsprechend des Standes der Forschung in den Sozialwissenschaften wurden illustrative Belege in entsprechenden Tabellen und Abbildungen als Diskussionsbasis erarbeitet und dann von beiden Autoren in mehrstündigen Sitzungen ein Konsens hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse erarbeitet. Es erfolgte ein enger Austausch zur Ableitung der nachstehend erörterten Handlungsempfehlungen und im vorliegenden Beitrag finden sich nur jene Ergebnisse und Managementimplikationen wieder, auf die sich die beiden Autoren verständigen konnten.

Phasenorientierte Betrachtung des Coopetition-Managements

Die Ergebnisse sollen entlang von zwei Beobachtungen strukturiert vorgestellt werden. Erstens betrifft dies das Management von Coopetition entlang von Phasen. Zweitens kommt es zur Erörterung von konkreten Coopetition-Praktiken beziehungsweise -Instrumenten.

Bevor wir näher auf die phasenorientierte Betrachtung eingehen, wollen wir kurz empirische Illustrationen für sowohl Kooperation als auch Wettbewerb liefern (s. hierfür den Überblick in nachstehender Darstellung). Die Kooperation wurde dabei durch eine Reihe von Rahmenfaktoren begünstigt. Hierzu zählen etwa die geografische Nähe, das Erstellen gleichartiger Produkte oder dem Vorhandensein gleichartiger Basisstrukturen bestimmter Produktgruppen.

Mit Blick auf die Kooperation zwischen den Standorten sei ferner konkret auf den Produktionsanlauf verwiesen. Hier äußerten die Probandinnen und Probanden unisono, dass hier sehr stark wechselseitige Unterstützung erfolgt. Kooperationsgegenstand waren dabei etwa fachliche Themen (z. B. Prozesse und Prozessoptimierungen, neue Technologien oder die Organisationsgestaltung), Ressourcen (z. B. die Nutzung gemeinsamer Anlagekapazitäten oder der Austausch von Personal oder Ersatzteilen) oder auch Qualifizierungsmaßnahmen.

Wettbewerb ließ sich demgegenüber vor allem in der Phase der Produktallokation festhalten. In diesem Falle konkurrierten die Standorte innerhalb der untersuchten Produktionsnetzwerke. Allerdings ließen sich Wettbewerbspraktiken auch anderweitig identifizieren. Hierzu zählen etwa das Abbilden von Ranglisten, möglichst transparent ausgestaltete Kennzahlenberichte über die einzelnen Produktionsstandorte sowie unternehmensinterne Formate zur Anerkennung (z. B. das Ausloben von Preisen).

Kooperation	Coopetition	Wettbewerb
IT-gestützter Wissensaustausch	Benchmarking	Ausschreibung
Kleine standortübergreifende Cluster	Fachliche Expertenkreise	Ranglisten
Kooperationsfördernde Kultur	Ideentransfer-Wettbewerb	Transparente Kennzahlenberichte
Kooperationsorientierte Führung	Management-Treffen	Unternehmensinterne Anerkennung
Standortexterne Unterstützung	Standortübergreifende Aktivitäten	
Standort-Patenschaften	Top-Management-Besprechung	
Standortübergreifende Mitarbeiterrotation		
Standortübergreifende Zielvereinbarung		
Wissens-Multiplikatoren		
Wissenstransparenz		

Abbildung 1: Identifizierte Praktiken zur Förderung von Kooperation, Coopetition sowie Wettbewerb
 (Quelle: Leicht modifiziert nach Romanowski, 2021: 171)

Neben diesen Praktiken hinsichtlich Kooperation und Wettbewerb konnten auch genuine Coopetition-Praktiken beobachtet werden. Diese Praktiken vereinen sowohl Kooperations- als auch Wettbewerbselemente. Hierzu zählte etwa das Benchmarking zwischen Standorten, bei dem standortspezifische Kennzahlen erhoben werden. Dies ist insofern ein Instrument, um den Wettbewerb zwischen den Standorten zu befeuern, als dass jeder Standort bemüht ist, möglichst gut im Rahmen des entsprechenden Standortvergleichs abzuschneiden. Auf der anderen Seite kann Benchmarking jedoch auch dazu dienen, fachlichen Austausch anzuregen und trägt somit zu Kooperation zwischen den Standorten bei.

Ein weiteres Beispiel stellt der Ideentransferwettbewerb dar. Dieser manifestiert sich in der Generierung möglichst vieler unterschiedlicher Ideen, wie eine bestimmte Herausforderung bewältigt werden kann. Dabei gilt es die eigenen Best-Practice-Ideen an andere Standorte zu transferieren. Kooperativ ist dieses Instrument insofern ein Anreiz besteht, die standorteigenen Best Practices entsprechend der übergreifenden Zielsetzung an andere Standorte zu vermitteln. Gleichzeitig weist diese Praktik jedoch auch insofern kompetitiven Charakter auf, als dass eine Rangliste der erfolgreich transferierten Ideen je Standort dazu führt, dass die Standorte bemüht sind, möglichst weit oben im Wettbewerb zu rangieren (s. hierzu auch die Praktiken im Scheinwerferlicht bei Samsung¹⁰ und Volkswagen¹¹ in dem nebenstehenden Falldarstellung).

Kommen wir nun zu den zeitlich gelagerten Beobachtungen hinsichtlich des Coopetition-Managements. Hier lässt sich konstatieren, dass unterschiedliche Phasen aufeinander folgen. Die voranstehend präsentierten Coopetition-Praktiken ließen sich nämlich nicht nur als isolierte Instrumente beobachten. Vielmehr zeigte es sich, dass sie

entlang unterschiedlicher Phasen gezielt durch die Konzernleitung beeinflusst werden und sich somit kooperative, coopetitive und wettbewerbsorientierte Praktiken abwechseln.

Wenngleich sich die Phasen nicht in jedem Fall trennscharf unterscheiden lassen, so kann jedoch die Veränderung der Coopetition im Zeitablauf fallübergreifend nachgezeichnet werden. Die folgende Darstellung skizziert diese Gedanken.

Als zentrales Ergebnis ließ sich dabei festhalten, dass eine Unterteilung zwischen den drei Phasen Produktallokation (in dieser Phase wird durch die Konzernzentrale entschieden, welches Produkt an welchem Standort produziert wird), Produktionsanlauf (in dieser Phase wird das betreffende Produkt erstmals produziert) sowie der Serienproduktion (in dieser Phase wird die Produktion des jeweiligen Produkts sodann ausgerollt) für die Auseinandersetzung mit Coopetition-Praktiken hilfreich ist. Denn mit Blick auf die Produktallokation herrschen wettbewerbsorientierte Praktiken vor. Demgegenüber zeichnet sich der Produktionsanlauf eher durch kooperationsorientierte Praktiken aus. Die Serienproduktion ist sodann vorrangig durch Coopetition geprägt.

Zwei Praktiken in unterschiedlichen Industrien im Scheinwerferlicht

Der Einsatz von Praktiken zur Förderung von interner Kooperation oder Wettbewerb – oder oftmals in der Praxis genannt von Managementtools oder -werkzeugen – ist weit verbreitet, jedoch häufig nur um entweder Kooperation oder Wettbewerb zu adressieren. Wobei letzteres bei einem internen Netzwerk auch nicht direkt auf der Hand liegt, doch scheinbar ist der altebekannte Spruch „Konkurrenz belebt das Geschäft“ auch hier gültig. Doch hierzu führt eine hochrangige Führungskraft mit Blick auf den Wettbewerb innerhalb einer Unternehmung differenziert aus: „Also Wettbewerb geht erst mal immer, aus meiner Sicht her, immer in zwei Richtungen. Das eine ist ein konstruktiver Wettbewerb, das andere ist ein eher kritischer Wettbewerb“. Daher sollte der Fokus intern auf dem konstruktiven Wettbewerb liegen.

1. Kooperationspraktik: Standortübergreifende Mitarbeiterrotation bei Samsung

Samsung rotiert top Mitarbeiter von „high-performing“ zu „low-performing“-Geschäftseinheiten, um hier einen möglichst guten Wissenstransfer zu gewährleisten. Daneben werden durch die Rotation weitere informelle Netzwerke gebildet, die helfen bei Herausforderungen Ansätze oder gar Best-Practice mit der vorherigen Geschäftseinheit auszutauschen.

2. Wettbewerbspraktik: Unternehmensinterne Anerkennung bei Volkswagen

Bei Volkswagen konkurrieren Komponentenstandorte um einen internen Award namens „Speed+“ in fünf Kategorien, hauptsächlich fokussiert auf Kennzahlen. Es wird ebenfalls das organisatorische Thema Shopfloor Management bewertet. Dazu wurden in einer Performance-Liga monatliche Zwischenergebnisse transparent veröffentlicht, die die Standorte motivieren sollten, weiter an ihren Themen zu arbeiten. Erwähnenswert sei zusätzlich, dass ebenfalls eine sechste Kategorie ins Leben gerufen wurde, die das Thema Kooperation in den Vordergrund stellt, somit in dieser Kategorie eine Coopetition-Praktik darstellt, die gleichzeitig Kooperation fördert, aber durch den Award Wettbewerb schürt.

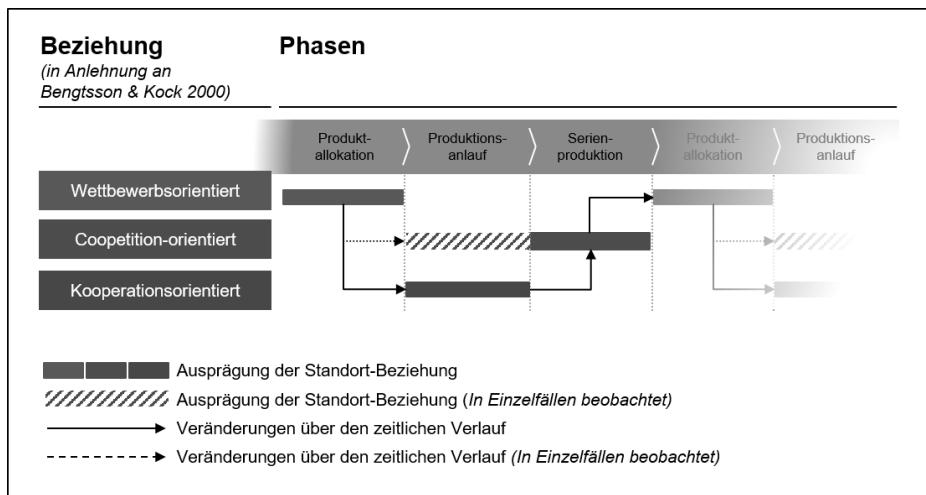


Abbildung 2: Veränderung der Coopetition-Beziehung im zeitlichen Verlauf.
 (Quelle: Leicht modifiziert nach Romanowski, 2021: 174)

Es liegt nahe, dass Parallelen zu interorganisationaler Coopetition aufzufinden waren. Allerdings waren auch immer wieder Differenzen zu konstatieren. So handelt es sich etwa im Fall der Ausschreibungen, die vorrangig im Rahmen der Produktallokation in Anschlag gebracht werden, um ein wettbewerbsorientiertes Instrument. Dies steht im Kontrast zum eher kooperativen Vorgehen bei interorganisationalen Coopetition-Konstellationen.¹² Dies lässt sich damit begründen, dass im Fall der gemeinsamen Entwicklung innovativer Produkte oder Dienstleistungen Kooperation überwiegt. Demgegenüber herrscht sodann in späteren Phasen Wettbewerb vor – also genau umgekehrt zu der hier beobachteten Coopetition.

Handlungsempfehlungen für ein Coopetition-Management in intraorganisationalen Netzwerken

Wie lassen sich intraorganisationale Produktionsnetzwerke beziehungsweise generell intraorganisationale Netzwerke besser mit Blick auf das Spannungsfeld der Coopetition handhaben? Zunächst gilt es zu konstatieren, dass im Gegensatz zu interorganisationalen Coopetition-Konstellationen die Konzernzentrale über die notwendigen Durchgriffsrechte verfügt, um Coopetition intraorganisational zu managen. Die Hierarchie spielt hier also durchaus eine gewichtige Rolle, vermag jedoch auch nur die Rahmenbedingungen zu setzen.

Es wäre auch denkbar, dass dies andere Akteure übernehmen, was jedoch im Fall der vorliegenden Untersuchung nicht beobachtet werden konnte. Die Zentrale kam dabei insofern in Frage, als dass ihr die Rolle eines weitestgehend neutralen Vermittlers zugeschrieben wurde, da sie das konzernweite Wohl im Auge haben sollte. Aufbauend auf

den empirischen Ergebnissen lässt sich ableiten, dass die unterschiedlichen Coopetition-Praktiken keineswegs mit Blick auf die Intensität der Beeinflussung von Kooperation und / oder Wettbewerb gleich ausgeprägt sind. Romanowski zufolge kann die Intensität zwischen keinem, niedrigen, einem mittleren sowie hohen Einflussgrad unterschieden werden. Stellt man den Einfluss von Kooperations- und Wettbewerbsorientierung einander gegenüber, so lässt sich diese Gegenüberstellung anhand nachfolgender Matrix darstellen.

		Einfluss auf Wettbewerbsintensivierung			
		kein	niedrig	mittel	hoch
Einfluss auf Kooperationsintensivierung	hoch	Standortübergreifende Mitarbeiterrotation	Standort-Patenschaft — Standortübergreifende Zielvereinbarung	Fachlicher Expertenkreis — Top-Management Besprechung	Ideentransfer-Wettbewerb
	mittel	Kooperations-fördernde Kultur — Kooperations-orientierte Führung — Wissens-Multiplikator	IT-gestützter Wissensaustausch — Kleines standortübergreifendes Cluster — Standortexterne Unterstützung	Management-Treffen — Standortübergreifende Aktivität	Benchmarking
	niedrig	Wissenstransparenz		Unternehmensinterne Anerkennung	Rangliste — Transparenter Kennzahlenbericht
	kein				Ausschreibung
		Einfluss auf Wettbewerbsintensivierung			
		 Coopetition-orientierte Praktik	 Kooperationsorientierte Praktik	 Eher kooperationsorientierte Praktik	 Eher wettbewerbsorientierte Praktik

Abbildung 3: Matrixartiger Überblick über die intraorganisationalen Coopetition-Praktiken.
(Quelle: Romanowski, 2021: 190)

Zur Verdeutlichung des Mehrwerts dieser Darstellung sei illustrativ erneut auf die Praktik der Ausschreibung verwiesen. Kommt es zum Einsatz dieser Praktik, wird der Wettbewerb stark intensiviert, indem es zu einem Standortvergleich kommt und üblicherweise nur ein Sieger gekürt wird. Eine kooperative Fazette existiert hier also nicht. Hingegen die standortübergreifende Mitarbeiterrotation zielt darauf ab, hauptsächlich Kooperation zu fördern. Mitarbeiter werden von einem Standort zum Standort versetzt und bringen demnach ihre Ideen, die Best-Practices aus dem vorherigen Standort mit und versuchen sie als „Quick Win“ direkt im neuen Standort ebenfalls zu etablieren.

Die Coopetiton-Praktik „Ideentransfer Wettbewerb“

Der Ideentransfer-Wettbewerb ist als hybride Praktik zu interpretieren, da sich hier hochgradig Wettbewerb und Kooperation wiederfinden lassen. Denn der Austausch von Ideen zwischen Standorten ist maßgeblich durch Kooperation gekennzeichnet, wohingegen die aus dem Ideentransfer-Wettbewerb resultierende Rangliste als stark wettbewerbsorientiert einzurordnen wäre. Die einzelnen Komponenten lassen sich wie folgt beschreiben.

3. Ideentransfer als per se Kooperation

Die initiale Idee ist es möglichst vielversprechende Ideen mit einer hohen Möglichkeit der Übertragbarkeit an andere Standorte zu generieren. So könnte beispielsweise Standort A eine Lösung für eine Montagehilfe erarbeiten, die ebenfalls am Standort B direkt übernommen werden kann. Dabei hat Standort A bei der Erarbeitung der Lösung darauf geachtet, dass die Montagehilfe bestmöglich das bestehende Problem löst und gleichzeitig aber auch von möglichst vielen anderen Standorten eingesetzt werden kann, in dem die Anforderungen weitere Standorte im Prozess mit verarbeitet wurden.

4. Wettbewerb über Ranglisten

Der Wettbewerb über Ranglisten wird darüber gesteuert, dass die Standorte über bestimmte Kennzahlen miteinander verglichen und in eine Reihenfolge gebracht werden. So kann beispielsweise die Produktivität an den Standorten erfasst werden, um dann daraus eine Rangliste zu erstellen. Eine Veröffentlichung dieser Rangliste unter den Standorten führt in der Regel dazu, dass sich jeder mit dem Anderen im Wettbewerb sieht und eigene Ideen für die Steigerung der Produktivität für sich behalten dürfte.

5. Die Kombination beider Ansätze

Verbindet die Unternehmenszentrale diese beiden Ansätze miteinander und bildet eine Rangliste über die transferierten Ideen (als Produkt aus Anzahl der transferierten Idee sowie dem Einfluss der Ideen im Produktionsnetzwerk), so entsteht eine Coopetition-Praktik, die die Kooperation fördert, aber gleichzeitig über die Rangliste Wettbewerb erzeugt. Jedoch nützt dieser Wettbewerb sodann dem gesamten Netzwerk.

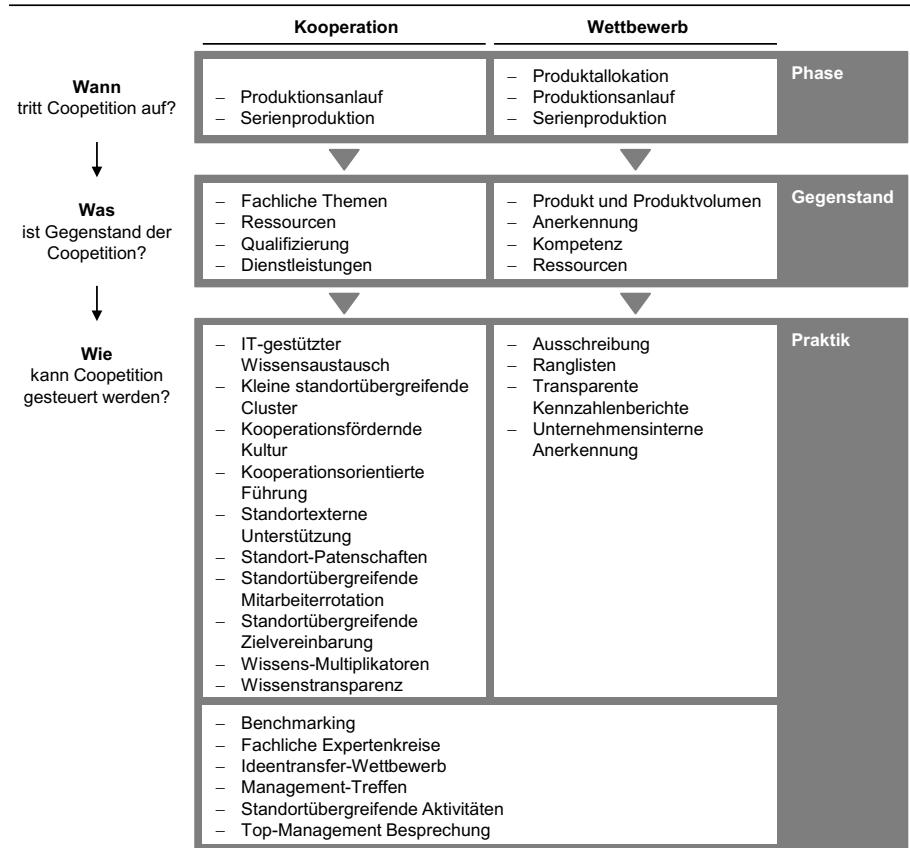


Abbildung 4: Coopetition-Management in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken.

(Quelle: Romanowski, 2021: 195)

Fazit

Die präsentierten Ansätze für Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken erweitern die bis dato vorrangig auf interorganisationale Konstellationen abziehenden sowie statisch konzipierten Ansätze. Zudem konnte ein Bezugsrahmen geliefert werden, wie intraorganisationale Coopetition gehandhabt werden kann.

Die vorgelegten Erkenntnisse liefern Aufschlüsse für künftige Managementforschung und -praxis. So wäre es etwa von Interesse, die Generalisierbarkeit der Aussagen zu überprüfen. Der vorgelegte industrielle Kontext unterscheidet sich offenkundig von Dienstleistungsunternehmen und so wäre es zu prüfen, inwiefern die Aussagen auch in solch anderen Kontexten zu beobachten wären. Auch stellt sich die Frage, ob – und

wenn ja, wie – sich Kooperation und Wettbewerb im Zeitablauf möglicherweise über Zyklen hinweg beeinflussen. Eine Möglichkeit bestünde beispielsweise darin, dass Beziehungen zwischen den Akteuren durch die Coopetition über die Coopetition-Zyklen hinweg gestärkt oder aber geschwächt werden. In jedem Fall sei jedoch festgehalten, dass sich Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken als ein relevantes und gleichsam noch weiter zu erforschendes Phänomen begreifen lässt.

Literatur

-
- ¹ Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday, New York.
 - ² Sydow, J., Schüßler, E., & Müller-Seitz, G. (2016). *Managing Inter-organizational Relations*. Palgrave Macmillan, London.
 - ³ Sydow, J., & Müller-Seitz, G. (im Druck). Open innovation at the interorganizational network level – Stretching practices to face technological discontinuities in the semiconductor industry. *Technological Forecasting and Social Change* 155, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.036>.
 - ⁴ Siehe exemplarisch Lange, K., Sydow, J., Müller-Seitz, G., & Windeler, A. (2013). Financing Innovations in Uncertain Networks - Roadmap Gap Filling in the Semiconductor Industry. *Research Policy*, 42(39), 647–661.
 - ⁵ Sydow, J. (1992). *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler, 79.
 - ⁶ Siehe exemplarisch Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: A perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40 (1), 71–90.
 - ⁷ Nebst dem zuvor angeführten Beitrag von Luo (2005) sind dies etwa die Studien von Seran, T., Pellegrin-Bucher, E., & Gurau, C. (2016). The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations. *Industrial Marketing Management*, 53, 31–41. oder Song, J., Lee, K., & Khanna, T. (2016). Dynamic capabilities at Samsung: Optimizing internal co-opetition. *California Management Review*, 58 (4), 118–140.
 - ⁸ Romanowski, D. (2021). *Coopetition-Management in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken: Ein praktiken-orientierter Ansatz zur Steuerung des Spannungsverhältnisses zwischen Kooperation und Wettbewerb*. Wiesbaden: SpringerGabler, 76.
 - ⁹ Vor allem im Rahmen des Dissertationsprojekts des Erstautors wurden für den vorgelegten Beitrag Daten gesammelt, aber auch darüber hinaus fortwährend Coopetition in intraorganisationalen Produktionsnetzwerken untersucht.
 - ¹⁰ Song, J., Lee, K. & Khanna, T. (2016). Dynamic Capabilities at Samsung: Optimizing internal Co-opetition. *California Management Review*, 58 (4), 118-140.
 - ¹¹ Scholz, G. (2019). Speed+ Awards vergebene: Komponentenwerke von VW spornen sich gegenseitig an. *Automobilwoche: Speed+ Awards vergeben: Komponentenwerke von VW spornen sich gegenseitig an. Elektronisch veröffentlicht unter der URL: <https://www.automobilwoche.de/article/20190327/NACHRICHTEN/190329921/speed-awards-vergeben-komponentenwerke-von-vw-spornen-sich-gegenseitig-an>*. Letzter Zugriff: 04.03.2022.
 - ¹² Müller-Seitz, G., & Sydow, J. (2012). Manoeuvring between Networks to Lead – A Longitudinal Case Study in the Semiconductor Industry. *Long Range Planning*, 45, 105–135.

Information zu den Autoren

Dr. David Romanowski ist Senior Partner bei Porsche Consulting und war externer Doktorand am Lehrstuhl für Strategie, Innovation und Kooperation an der Technischen Universität Kaiserslautern. Mit seiner Expertise in Strategie, Organisation und Digitalisierung hat er in den vergangenen Jahren zahlreiche Unternehmen bei ihrer Transformation weltweit beraten. Der funktionale Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt im Bereich Produktion & Logistik.

Univ.-Prof. Dr. Gordon Müller-Seitz ist Inhaber des Lehrstuhls für Strategie, Innovation und Kooperation an der Technischen Universität Kaiserslautern. Seine Forschungsaktivitäten fokussieren vor allem die Schnittstelle zwischen Theorie und Praxis. Seine Forschungsarbeiten werden durch Kooperationen mit renommierten nationalen und internationalen Praxispartnern untermauert. Die Themenschwerpunkte der Forschung, Lehre und Beratung von Müller-Seitz sind: Technologie- und Innovationsmanagement, insbes. Open Innovation und Geschäftsmodellinnovationen, Management der digitalen Transformation, Netzwerk und Kooperationsmanagement sowie Risikomanagement.