

Michael Reiss und Oliver Neumann

Konkurrierende Partner, aber kooperierende Wettbewerber

Gestaltungsansätze für Coopetition im Ideen- und Innovationsmanagement



Der Olympische Geist findet sich in der spontanen Konkurrenz zwischen Wettbewerbern. Durch Organisation und Kopplung der Konkurrenz mit Kooperation werden erhöhte Innovationskräfte stimuliert.

Foto: Christa Kalz/pixelio

Stichwörter

Kooppkurrenz

organisierter Wettbewerb

Innovationsnetzwerke

Innovationsmanagement

Innovationsnetzwerke sind primär durch Kooperation geprägt, also durch ein gegenseitiges „Geben und Nehmen“, was sich auch in aktuellen Mainstream-Konzepten wie Open Innovation, Crowdsourcing, Co-Innovation, Co-Creation, Innovation Communities oder strategischen Innovationspartnerschaften widerspiegelt. In der Praxis treten jedoch in der Regel Mischungen aus organisierter Kooperation und organisierter Konkurrenz auf. Der Erfolg dieser komplexen Coopetition („Kooppkurrenz“) in Innovationsnetzwerken hängt dabei maßgeblich von den Kopplungsformen zwischen Kooperation und Konkurrenz ab.

Zunächst ist zu klären, wie Kooperation und Konkurrenz in der Landschaft des Ideen- und Innovationsmanagements zu verorten sind. In dieser Managementdomäne lassen sich vier

recht gegensätzliche Archetypen identifizieren (vgl. Abb. 1). Sie unterscheiden sich signifikant nach zwei Stellgrößen des Managements, nämlich dem Organisationsgrad (emergent versus organisiert) und dem Integrationsgrad (kooperativ versus kompetitiv).

Die emergent-spontane Kooperation findet sich in nicht formell organisierten Open-Innovation-Ansätzen oder beim Skunk-works-Konzept im Projektmanagement, die auf einer sich selbstorganisatorisch entwickelnden Teaminteraktion aufbauen. Das Ideen- und Innovationsmanagement durch organisierte Kooperation entsteht, wenn ein Organisator formelle Spielregeln für die Kooperation – innerhalb eines Brainstormings, einer Community of Practice oder als Betreiber einer Innovationsplattform im Internet (z.B. innocentive, ninesigma, hyve, ...) – vorgibt. Unternehmensübergreifend wird dies zum Beispiel in Form einer Co-Creation mit Kunden implementiert (z.B. BMW Co-Creation Lab).

Der spontane „darwinistische“ Wettbewerb bildet seit jeher einen zentralen Bestandteil eines explorativen Innovationsmanagements. Hierbei geht es entweder darum, die Innovation früher als ein Wettbewerber patentieren zu lassen und die „time-to-market“ im Vergleich zur Konkurrenz zu verringern oder als Second Mover die Innovationen eines Wettbewerbers durch Differenzierung, Produkterweiterungen, Marketing oder produktbegleitende Dienstleistungen zu entwer-

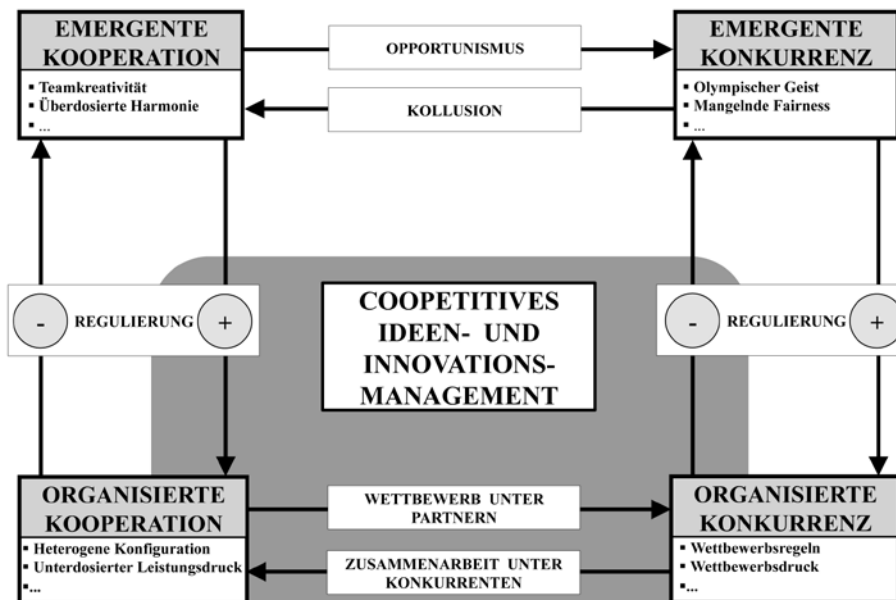


Abb. 1: Archetypen des Ideen- und Innovationsmanagements

ten (vgl. Kreuzer 2010). Einen Bestandteil dieser Wettbewerbsform bilden auch informelle, teilweise unfaire oder illegale Praktiken wie Spionage, „Ideenklau“, Patentkriege, Opportunismus oder Produktpiraterie.

Ein vierter Archetyp baut auf der gezielten Organisation von Wettbewerb zwischen Ideenproduzenten auf. Hier werden beispielsweise Design-, Architektur-, Konzept- oder Problemlösungswettbewerbe (z.B. der Bosch-Innovationspreis oder der Design Contest von Swarovski) initiiert, um durch die leistungsstimulierende Wirkung des Wettbewerbs sowohl den Grad der Innovativität der eingereichten Ideen zu erhöhen, als auch den Ideenprozess zu beschleunigen. Im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen oder branchenfokussierten Innovationsförderung dienen diesem Anliegen u.a. der Deutsche Innovationspreis (www.der-deutsche-innovationspreis.de), der Innovationspreis der deutschen Wirtschaft (www.innovationspreis.com), der Stahl-Innovationspreis (www.stahl-info.com) oder der Innovationspreis der Initiative Mittelstand (www.imittelstand.de).

Kooperierende Wettbewerber

Das Variantenspektrum der organisierten Coopetition im Ideen- und Innovationsmanagement umfasst sowohl die Zusammenarbeit von Konkurrenten als auch den Wettbewerb unter Partnern. Bei der Zusammenarbeit von Konkurrenten dominiert die Konkurrenz. Hier kooperieren Wettbewerber bei der Ideen- und Innovationsgenerierung, wie zum Beispiel IBM, Sony und Toshiba bei der Erforschung neuer Chip-Generationen. Diese Form der Coopetition tritt in der Praxis häufig zum Beispiel in der Form auf, dass Wettbewerber in Forschung und Entwicklung zusammenarbeiten (z.B. VW, Audi und Porsche beim Hybridantrieb) und bei der Verwertung der Idee konkurrieren. Hierzu gehören ebenfalls Benchmarking-Communities zwischen Wettbewerbern, durch die einerseits Lerngewinne erzielt werden können und andererseits Leistungsdruck aufgebaut wird.

Konkurrierende Partner

Auf der anderen Seite wird der Wettbewerb unter Partnern immer häufiger durch Regeln initiiert und kanalisiert, d.h. ein Wettbewerb wird in eine kooperative Umgebung „eingepflanzt“.

„ Der Erfolg des kooperativen Innovationsmanagements hängt maßgeblich von der Art der Kopplung von Konkurrenz und Kooperation ab.

summary

Mainstream management concepts for innovation networks such as open innovation, crowd-sourcing, co-innovation, co-creation, innovation communities and strategic partnerships for innovation, are focused on the management of cooperation. In practice, however, mixes of cooperation and competition (“coopetition”) are more common. The authors illustrate the spectrum of coopetition in innovation networks and present an approach to manage this hybrid form of organization.

Methode 635 (1968 von dem Marketing- und Unternehmensberater Bernd Rohrbach entwickelt) ist unter den Kreativitätstechniken eine Brainwriting-Technik, die vorwiegend in Gruppen angewandt wird und dem Brainstorming ähnelt. Das Besondere des Brainwriting ist, dass jeder Teilnehmer in Ruhe Ideen sammeln und verschriftlichen kann. Brainwriting wird überall dort eingesetzt, wo es um Ideenentwicklung in Gruppen geht.

Diese Mischung von Kooperation und Konkurrenz kennzeichnet zum Beispiel Ideenwettbewerbe – teilweise gekoppelt mit Awards – zwischen mehreren Teams eines Unternehmens, etwa der Tchibo Think Tank. Die Siemens AG veranstaltete zum Beispiel einen Ideenwettbewerb zwischen ihren Geschäftsbereichen zum Thema „Sustainable Portfolio Ideas“. Eine solche Kooperation ergibt sich auch bereits dadurch, dass Ideenmanagement-Kennzahlen, wie die Ideen-Einreichungsquote einer Abteilung, unternehmensöffentlich publiziert werden. Mitunter kommt der Wettbewerb unter Partnern in der Praxis bei solchen Ideenwettbewerben vor, bei denen gezielt zur Kooperation zwischen Teilnehmern aufgerufen wird. Hier wird von einem Veranstalter eine Konkurrenzsituation zwischen Ideenproduzenten (z.B. der „Crowd“, also nicht gezielt ausgewählten Ideenquellen) initiiert und zugleich Kooperation in Form von gegenseitiger Kommentierung und Bewertung zwischen den konkurrierenden Ideenproduzenten ermöglicht bzw. gefördert (vgl. Hutter et al. 2011 oder Bullinger et al. 2010), wie etwa beim LED-Emotionalize-Contest von OSRAM (<http://www.led-emotionalize.com>) oder beim Ideenwettbewerb „mi adidas-und-ich“, bei dem Wettbewerber Ideen von Konkurrenten kommentieren und bewerten (vgl. Walcher 2009). Hier existieren Parallelen zur Methode 635.

Bei der Organisation einer Konkurrenz unter Partnern soll das kreativitätsförderliche Potenzial des Wettbewerbs, der durch Regeln initiiert, kanalisiert und reguliert wird, nicht nur genutzt, sondern optimiert werden: Die Organisation des Wettbewerbs soll die Leistungsbereitschaft aller Beteiligten im Innovationsnetzwerk steigern und gleichzeitig unkontrollierte Wettbewerbspraktiken wie beispielsweise Plagiat und Bestechung eindämmen.

Das Management von Coopetition

Das Investment in Coopetition rechnet sich dann, wenn die Wettbewerbsorganisation die Leistungsbereitschaft aller Beteiligten am Ideen- und Innovationsmanagement steigert (vgl. Hutter et al. 2011) und gleichzeitig einige Risiken vermeidet. So birgt der organisierte Ideenwettbewerb unter Partnern (z.B. Mitarbeitern eines Unternehmens) beispielsweise die Gefahr eines Vertrauensbruchs, wodurch eine Misstrauensspirale induziert wird. Wenn dies geschieht, fallen Engagement und Kreativität der Teilnehmer wohl schlechter aus als bei einer „reinrassigen“ Organisationsform. Gleichzeitig verursacht Coopetition in Innovationsnetzwerken hohe Kosten für die Gestaltung eines Mix aus Kooperations- und Wettbewerbsregeln sowie für die Überwachung der Kooperations- und Wettbewerbsprozesse. Für die Ideenmanager muss also verdeutlicht werden, wie man etwa durch geeignete Kopplungsformen und Infrastrukturen das Chancenpotenzial der organisierten Coopetition ausschöpfen und die Risiken verringern kann (vgl. Behm 1996). Der Erfolg des kooperativen Innovationsmanagements hängt maßgeblich von der Art der Kopplung von Konkurrenz und Kooperation ab. Die Kopplungsformen sind in Abhängigkeit von den jeweiligen Rahmenbedingungen, zum Beispiel der Management-Phase (Ideengenerierung, -bewertung oder -implementierung) oder den Zielen (z.B. Generierung radikaler oder inkrementeller Innovationen) auszuwählen:

Paket-Kopplung: Sie liegt beispielsweise vor, wenn Teilnehmer an einem Ideenwettbewerb eine gewisse Anzahl von (kooperativen) Bewertungen und Kommentaren zu Ideen anderer Teilnehmer abgeben müssen, um eine Chance auf den Gewinn eines Awards zu haben. Hier ist die Mischung von Kooperation und Wettbewerb obligatorisch, Kooperation und Konkurrenz lassen sich in solchen Paketen nicht mehr separieren.

Sektorale Kopplung: Eine sektorale Kopplung liegt vor, wenn Wettbewerb und Kooperation in Abhängigkeit von bestimmten Einsatzfeldern organisiert werden. So werden beispielsweise für das explorative Ideen- und Innovationsmanagement (Ideen für neue Geschäftsfelder) zumeist

Literatur:

- Behm, K., Kooperation und Konkurrenz in Trainingsgruppen und Mannschaften, in: Conzelmann, A./Gabler H./Schlicht W. (Hrsg.), Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport, Köln 1996, S. 31-39.
- Boudreau, K. J./Lacetera, N./Lakhani, K. R., Incentives and Problem Uncertainty in Innovation Contests: An Empirical Analysis, in: Management Science 57 (2011) 5, S. 843-863.
- Bullinger, A. C./Neyer, A.-N./Raas, M./Möslein, K., Community-based innovation contests: where competition meets cooperation, in: Creativity & Innovation Management 19 (2010) 3, S. 290-303.
- Hutter, K./Hautz, J./Füller, J./Müller, J./Matzler, K., Communitation: the tension between competition and collaboration in community-based design contests, in: Creativity & Innovation Management 20 (2011) 1, S. 3-21.
- Kreutzer, R. T., Praxisorientiertes Marketing, 3. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Reiss, M./Neumann, O., Kompetitives Ideenmanagement, in: Ideenmanagement – Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse 38 (2012) 1, S. 3-7.
- Walcher, D., Der Ideenwettbewerb als Methode der Open Innovation: Entwicklung eines externen Vorschlagswesens zur Integration von Kunden in den Innovationsprozess, in: Zerfaß, A./Möslein, K. (Hrsg.), Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement, Wiesbaden 2009, S. 141-157.

Ideenwettbewerbe organisiert, da hier eine leistungsstimulierende Konkurrenzsituation die Kreativität optimal unterstützt. Für das explorative Innovationsmanagement (Ideen für neue Produktgenerationen in bestehenden Geschäftsfeldern) bietet sich hingegen das kooperative Ideen- und Innovationsmanagement an, da hier vom Veranstalter meist klare – bisweilen enge – Rahmenbedingungen für die Ideengenerierung, zum Beispiel in Gestalt von Performance-Kennzahlen der aktuellen Produktgeneration, vorgegeben werden.

Episoden-Kopplung: Bei einer Episoden-Kopplung kommen Ideenwettbewerbe und kooperative Tools in unterschiedlichen Phasen des Innovationsprozesses zum Einsatz. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn von einem Veranstalter im Anschluss an einen Ideenwettbewerb eine Kooperation zwischen den besten Ideenproduzenten forciert wird. Dadurch wird sichergestellt, dass der Anforderungskatalog an die Innovation durch die Mischung der Leistungsbestandteile aus den beiden besten Angeboten optimal erfüllt wird. Eine derart sequenzielle Kopplung wird auch praktiziert, wenn die Teilnahme an kooperativen Ideen-Workshops oder Ideen-Communities nur bei einer guten Platzierung in einem vorgeschalteten Ideenwettbewerb möglich ist.

Subsidiär-Kopplung: Hier existiert eine Standard-Organisationsform (z.B. die Kooperation), die nur in Ausnahmefällen durch eine Exception-Variante (z.B. Konkurrenz) ersetzt wird. Derartige „Notlösungen“ werden dann benötigt, wenn das Innovationsmanagement in einem hochgradig unbekanntem Kontext stattfindet. Führt zum Beispiel die Standardorganisationsform „Ideenwettbewerb“ in explorativen Innovationsprojekten nicht zum gewünschten Erfolg, etwa weil zu wenig Wettbewerbsteilnehmer rekrutiert werden konnten, wird eine Zusammenarbeit zweier Konkurrenten (Kooperation als Ausnahmeoption) initiiert.

Menü-Kopplung: In Menüs werden Kooperation und Wettbewerb als alternative Auswahloptionen für das Innovationsmanagement vorgehalten. Dies ist vor allem dann notwendig, wenn schnell auf veränderte Kontextbedingungen (z.B. neue Konkurrenten oder gesetzliche Bestimmungen) reagiert werden muss. Die Möglichkeit einer Ad-hoc-Entscheidung für Kooperation oder Wettbewerb verschafft Organisatoren die größtmögliche Flexibilität, ist jedoch auch die kostenintensivste Kopplungsvariante der Coopetition.

Schlussfolgerung

Die gängigen Konzepte für das Beziehungsmanagement zwischen den Akteuren in Innovationsnetzwerken vernachlässigen zu stark, dass es hierbei nicht ausschließlich um die Gestaltung von Kooperation, sondern auch um das Management von Konkurrenz geht. Die organisierte Coopetition im Innovationsmanagement ermöglicht einerseits einen symbiotischen Ausgleich der Schwächen durch Stärken von Kooperation und Konkurrenz, im günstigen Fall sogar eine Synergie der beiden Organisationsformen. Andererseits kann man die Risiken von informellen Praktiken verringern. Die organisierte Coopetition eignet sich jedoch nicht als Patentrezept zum Management von Innovationsnetzwerken, sondern muss abhängig vom jeweiligen Anwendungskontext unter Evaluierung der Chancen und Risiken eingesetzt werden.



Prof. Dr. Michael Reiss ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart. Seine Schwerpunkte sind u.a. Netzwerkorganisation, Change Management sowie Personal- und Unternehmensführung.



Dipl.-Kfm. techn. Oliver Neumann ist akademischer Mitarbeiter am Lehrstuhl für Organisation der Universität Stuttgart. Er arbeitet u.a. zu Wettbewerbs- und Netzwerkorganisation.

Kontakt:

Prof. Dr. Michael Reiss
Universität Stuttgart
BWI, Abt. II, Lehrstuhl für Organisation
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 68 58 31 75
E-Mail:
lehrstuhl.organisation@bwi.uni-stuttgart.de
www.bwi.uni-stuttgart.de/ifo