

Aus dem Institut für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
Professur für Betriebslehre der Agrar- und Ernährungswirtschaft
der Justus-Liebig-Universität Gießen

**Co-opetition als Open Strategy – theoretische und
empirische Analyse von Strategieprozessen in der
Ernährungswirtschaft**

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. oec. troph.)

im Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökötrophologie und
Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen

vorgelegt von

Laura Maria Scondo

aus Offenbach am Main

Gießen, 2026

Mit Genehmigung des Fachbereichs Agrarwissenschaften,
Ökotropologie und Umweltmanagement der
Justus-Liebig-Universität Gießen

Prüfungskommission:

1. Gutachter: Prof. i. R. Dr. Rainer Kühl
2. Gutachterin: Dr. Julia Höhler, Associate Prof.
3. Gutachter: Prof. Dr. Dietmar Bräunig

Prüferin: Prof. Dr. Ramona Teuber
Prüfer: Prof. Dr. Joachim Aurbacher

Vorsitzender: Prof. Dr. Gunter Eckert

Tag der Disputation: 18.06.2026

Eidesstattliche Erklärung

**Erklärung gemäß § 17 (2) der Promotionsordnung des Fachbereichs 09 vom 07.07.2004
in der Fassung des 2. Änderungsbeschlusses vom 19.05.2019:**

„Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe.

Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht.

Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der „Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ niedergelegt sind, eingehalten.“

Ergänzend dazu erkläre ich: Ich habe generative künstliche Intelligenz (KI) verwendet und die Verwendung in einem KI-Verzeichnis nachgewiesen.

INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG.....	1
1.1	Forschungskontext und Relevanz der Arbeit	1
1.2	Zielsetzung der Arbeit	4
1.3	Aufbau der Arbeit	6
2	THEORETISCHE ANALYSE: OPEN STRATEGY ALS LÖSUNGSANSATZ FÜR DAS DATENERHEBUNGSDILEMMA IN DER STRATEGIEFORSCHUNG	7
2.1	Relevanz von Strategieinformationen für die empirische Managementforschung und unternehmerische Praxis.....	7
2.2	Das Datenerhebungsdilemma in der empirischen Strategieforschung.....	12
2.2.1	Empirische Zugänglichkeit von Strategien	12
2.2.2	Die Medienresonanzanalyse als geeignete Erhebungsmethode	17
2.2.3	Verfügbarkeit von zur Analyse nutzbaren Informationen.....	21
2.3	Open Strategy als möglicher Lösungsansatz für das Datenerhebungsdilemma	25
2.3.1	Strategieoffenheit als Weiterentwicklung von bisherigen Ansätzen	26
2.3.2	Transparentere Verhaltensweisen im Kontinuum der Open Strategy	28
2.3.3	Eignung der untersuchten Open Strategy Praktiken für die empirische Datenerhebung .	32
2.4	Zwischenfazit: Open Strategy als Möglichkeit zur Überwindung des Datenerhebungsdilemmas.....	33
3	KONZEPTIONALISIERUNG VON CO-OPETITION ALS EMPIRISCH ZUGÄNLICHE ANWENDUNG VON OPEN STRATEGY	35
3.1	Co-opetition als Ansatz der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit	35
3.1.1	Arten und Eigenschaften von co-opetitiven Beziehungen sowie Merkmale der Co-opetition Partner	36
3.1.2	Art und Weise der gewählten Steuerungsstrukturen	40
3.1.3	Rahmenbedingungen und Ergebniseffekte von co-opetitiven Beziehungen.....	41
3.2	Theoretische Ansätze zu Co-opetition als schwer imitierbare Strategie zur Unsicherheitsminimierung im Wettbewerbsverhalten	45
3.2.1	Relational View	46
3.2.2	Competitive Dynamics	49
3.3	Konzeptintegration von Co-opetition und Open Strategy.....	52
3.3.1	Co-opetition im Kontext von Open Innovation	52
3.3.2	Co-opetition im Rahmen von Open Strategy.....	55

3.4	Zwischenfazit: Begriffsverständnis und theoretischer Rahmen für die empirische Analyse	58
4	ENTWICKLUNG EINES MESSANSATZES FÜR DIE ERNÄHRUNGSINDUSTRIE	59
4.1	Grenzen von bisherigen Ansätzen zur Operationalisierung von Co-opetition als Open Strategy	59
4.2	Die Ernährungsindustrie in Deutschland als Untersuchungskontext	64
4.2.1	Kooperation und Wettbewerb in der Branche	64
4.2.2	Bisherige Erkenntnisse zu Co-opetition in ausgewählten Teilbranchen	67
4.3	Ableitung von Forschungsfragen für die Hauptuntersuchung	71
4.3.1	Co-opetition als empirisch beobachtbares Muster strategischer Transparenz	71
4.3.2	Teilbranchenspezifische Ausgestaltung von Co-opetition	73
4.4	Eigenständiger Messansatz für die Medienresonanzanalyse	78
4.4.1	Messung von Co-opetition Strategien als Muster transparenter Aktivitäten	78
4.4.2	Analyse der Ausgestaltung von Co-opetition Strategien	83
4.5	Zwischenfazit: Operationalisierung von Co-opetition als Open Strategy in der Ernährungsindustrie	86
5	EMPIRISCHE ANALYSE VON CO-OPETITION ALS BEOBACHTBARE PRAXIS VON OPEN STRATEGY IN DER ERNÄHRUNGSINDUSTRIE	89
5.1	Untersuchungsdesign	89
5.1.1	Datensammlung	89
5.1.2	Datenerhebung und Reliabilitätsprüfung	91
5.1.3	Bereinigung des Datensatzes	95
5.1.4	Datenanalyse	97
5.2	Deskriptive Analyse der beobachteten Aktivitäten	102
5.2.1	Eigenschaften der beobachteten co-opetitiven Aktivitäten	102
5.2.2	Merkmale der Co-opetition Partner	110
5.3	Ergebnisse zu Co-opetition als Open Strategy Muster	112
5.3.1	Identifikation von co-opetitiven Aktivitätsmuster	113
5.3.2	Charakteristische Eigenschaften der identifizierten Co-opetition Strategien	119
5.4	Analyse der inhaltlichen Ausgestaltung von Co-opetition in ausgewählten Teilbranchen	130
5.4.1	Brauwesen	131
5.4.2	Milchverarbeitung	134
5.4.3	Alternative Proteine	139
5.5	Zusammenfassung der Erkenntnisse	142

6	DISKUSSION ZU CO-OPETITION ALS ZUGANG ZU OPEN STRATEGY IN DER ERNÄHRUNGSINDUSTRIE	147
6.1	Einordnung von Co-opetition als empirisch zugängliche Open Strategy	147
6.2	Beitrag zur methodischen Auseinandersetzung mit dem Datenerhebungsdilemma	152
6.3	Branchenspezifische Umsetzung von Co-opetition Strategien.....	159
7	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	169
7.1	Zusammenfassung	169
7.2	Limitationen	173
7.3	Ausblick.....	174
8	LITERATURVERZEICHNIS	175
9	KI VERZEICHNIS.....	196
10	ANHANG	197
I	Übersicht Unternehmenskonzentrationsentwicklung 2000 bis 2020.....	198
II	Übersicht BKartA-geprüfte Kooperationen zwischen Wettbewerbern der Ernährungsindustrie	199
III	Methodikbeschreibung Voruntersuchung	200
IV	Artikelsuche und Auswahlverfahren für die Hauptuntersuchung	204
V	Codebuch zur Medienresonanzanalyse.....	210
VI	Datenerhebung Unternehmensinformationen	254
VII	Weitere Tabelle zu co-opetitiven Aktivitäten in den untersuchten Teilbranchen	256
VIII	Co-opetition Partner und Bindungsintensität	257
IX	Grafik zu Zieltransparenz	259
X	Grafiken zu Co-opetition Strategien im Zeitverlauf	260
XI	Grafik zur Marktüberlappung.....	262
XII	Grafiken zu Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung	263

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Hierarchie der strategischen Ebenen	13
Abbildung 2: Darstellung des Untersuchungsansatzes mit den entwickelten Messgrößen ...	88
Abbildung 3: Übersicht zu den Bereinigungsschritten und Stichprobenauswirkungen	97
Abbildung 4: Ausreißeridentifikation über Boxplot.....	98
Abbildung 5: Beispiel Code-Relations-Browser.....	99
Abbildung 6: Beispiel für eine Intensitätskarte der Aktivitäten im Zeitverlauf	100
Abbildung 7: Beispiel Aktivitätsmatrix zur Bindungsintensität.....	100
Abbildung 8: Beispiel zu Sparklines (Linien- und Balkendiagramm).....	101
Abbildung 9: Beispiel zu Einzelbalken als Mini-Diagramme	102
Abbildung 10: Co-opetitive Aktivitäten im Zeitverlauf	104
Abbildung 11: Vergleich der Jahre mit Aktivitäten von Interbrew und Warsteiner	114
Abbildung 12: Vergleich der Jahre mit Aktivitäten von Humana, Nordmilch und Schwälbchen	115
Abbildung 13: Anteile der Co-opetition Partner an den identifizierten Strategien.....	121
Abbildung 14: Diagramme zur Anzahl der zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfelder.....	129
Abbildung 15: Funktionen je identifizierter Co-opetition Strategie im Brauwesen.....	132
Abbildung 16: Co-opetitive Vertriebsaktivitäten nach geografischer Einordnung je Unternehmen im Brauwesen	133
Abbildung 17: Organisationsformen je Co-opetition Strategie in der Milchverarbeitung	135
Abbildung 18: Anzahl der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten je geografischer Einordnung im Zeitverlauf	138
Abbildung 19: Funktionen je identifizierter Co-opetition Strategie in der Teilbranche alternative Proteine.....	141
Abbildung 20: Aktivitätsmatrix zur Bindungsintensität zwischen den Partnern im Zeitverlauf	257
Abbildung 21: Balkendiagrammübersicht zur Zieltransparenz der Co-opetition Strategien ..	259
Abbildung 22: Intensitätskarte zu den Co-opetition Strategie im Zeitverlauf.....	260
Abbildung 23: Einzelbalkendiagramme zum Grad und Ausmaß der Marktüberlappung	262
Abbildung 24: Intensitätskarte zu co-opetitiven Produktionsaktivitäten in der Milchverarbeitung im Zeitverlauf.....	263
Abbildung 25: Intensitätskarte zu co-opetitiven Vertriebsaktivitäten in der Milchverarbeitung im Zeitverlauf	264

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Übersicht zu Open Strategy Praktiken (Externe Transparenz)	31
Tabelle 2: Übersicht zu bisherigen Messansätze zu Co-opetition und Open Strategy	63
Tabelle 3: Ergebnisse der Voruntersuchung zu den Wettbewerbsgeschäftsfeldern	69
Tabelle 4: Ergebnisse der Voruntersuchung zu den Funktionsbereichen	71
Tabelle 5: Verdeutlichung der Zählweise je Analyseebene.....	79
Tabelle 6: Herleitung Grad und Ausmaß der Marktpräsenz.....	81
Tabelle 7: Herleitung Bindungsintensität.....	85
Tabelle 8: Suchbegriffe Branchen für die Datensammlung.....	90
Tabelle 9: Suchbegriffe co-opetitive Aktivitäten für die Datensammlung.....	90
Tabelle 10: Grenzwerte für Cohen's Kappa	94
Tabelle 11: Übersicht zu den Ergebnissen der Intercooder Reliabilitätstests.....	95
Tabelle 12: Anzahl co-opetitive Aktivitäten und Unternehmenskombinationen	103
Tabelle 13: Anzahl Co-opetition Partner pro Aktivität	103
Tabelle 14: Anzahl verschiedene Co-opetition Partner je Unternehmen.....	103
Tabelle 15: Lage- und Streuungsmaße Anzahl Aktivitäten pro Jahr	104
Tabelle 16: Anzahl Aktivitäten je Anlass der Berichterstattung	105
Tabelle 17: Anzahl Aktivitäten je Organisationsform.....	106
Tabelle 18: Anzahl Aktivitäten je Grad der Bindungsintensität.....	106
Tabelle 19: Anzahl der Aktivitäten je Teilbranche (Gesamt / ab 2015).....	107
Tabelle 20: Co-opetitive Aktivitäten pro Produktsegment im Brauwesen.....	107
Tabelle 21: Co-opetitive Aktivitäten pro Produktsegment in der Milchverarbeitung.....	107
Tabelle 22: Co-opetitive Aktivitäten pro Produktsegment der Alternativen Proteine.....	108
Tabelle 23: Co-opetitive Aktivitäten je verfolgten Ziel	109
Tabelle 24: Co-opetitive Aktivitäten je geografischer Verortung.....	109
Tabelle 25: Co-opetitive Aktivitäten nach Reifegrad der Co-opetition Partner	110
Tabelle 26: Co-opetitive Aktivitäten nach Grad der Marktüberschneidung.....	111
Tabelle 27: Co-opetitive Aktivitäten nach Ausmaß der Marktüberlappung	111
Tabelle 28: Co-opetitive Aktivitäten je Wettbewerbsgeschäftsfeld	112
Tabelle 29: Co-opetitive Aktivitäten nach der Art des Wettbewerbs.....	112
Tabelle 30: Identifizierte Co-opetition Strategien im Brauwesen	114
Tabelle 31: Identifizierte Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung	116
Tabelle 32: Identifizierte Co-opetition Strategien im Segment der Alternativen Proteine	117
Tabelle 33: Übersicht Lage - und Verteilungsmaße in den untersuchten Teilbranchen.....	118
Tabelle 34: Partnerkonzentration je Unternehmen mit Co-opetition Strategie	120
Tabelle 35: Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien des Brauwesens	131
Tabelle 36: Geografische Einordnung der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten im Brauwesen.....	132
Tabelle 37: Organisationsstrukturen in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung.....	134
Tabelle 38: Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung	136
Tabelle 39: Geografische Einordnung der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten in der Milchverarbeitung	138
Tabelle 40: Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien alternative Proteine	140
Tabelle 41: Reifegrad und Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien alternativer Proteine	141
Tabelle 42: Übersicht Unternehmenskonzentrationsentwicklung 2000 bis 2020	198
Tabelle 43: Übersicht BKartA-geprüfte Kooperationen zwischen Wettbewerbern der Ernährungsindustrie	199
Tabelle 44: Klassifikation Beispiel Milchverarbeitung	201
Tabelle 45: Kooperationsprodukte Katlenburger Kellerei	201
Tabelle 46: Wettbewerbsgeschäftsfelder Danish Crown und Hormel Foods	202
Tabelle 47: Funktionsbereiche von co-opetitiven Aktivitäten gesamt und je Teilbranche	256
Tabelle 48: Sparklines zum Aktivitätstrend in den Co-opetition Strategien	261

1 Einleitung

1.1 *Forschungskontext und Relevanz der Arbeit*

Die Wahl einer geeigneten Strategie gilt als entscheidender Erfolgsfaktor und Steuerungsgröße für das Unternehmensverhalten. Welche Strategie in welcher Situation erfolgreich ist, hängt dabei von einer Vielzahl von Einflussfaktoren ab. Die unternehmerische Entscheidungsfindung ist daher der zentrale Erkenntnisgegenstand der Strategieforschung und für Managementpraktiker ebenfalls von großer Relevanz (Hafsi und Thomas, 2005, S. 512 f.). Insbesondere empirische Forschungsarbeiten, die das tatsächliche Unternehmensverhalten und dessen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg untersuchen, bieten wichtige Entscheidungshilfen für das strategische Management in Unternehmen (Voigt, 2011, S. 27 ff.). Wichtige Voraussetzungen für die empirische Forschung stellen dabei die Beobachtbarkeit des Unternehmensverhaltens, die Verfügbarkeit von relevanten Daten und die Existenz von geeigneten Methoden zur Datenerhebung dar (ebenda, S. 27). Hierbei zeigt sich ein Dilemma: Unternehmen streben danach Wettbewerbsvorteile, durch die Geheimhaltung von strategischen Daten zu schützen, wodurch dem Forscher¹ oft nur begrenzte oder verzerrte Daten zur Verfügung stehen (Grant, 2007, S. 12; Voigt, 2011, S. 34 ff.). Dieses Datenerhebungsdilemma erschwert nicht nur die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Forschung, sondern hat auch Auswirkungen auf deren Beziehung zur Praxis. Wichtige Beobachtungen aus dem unternehmerischen Umfeld erreichen die Forschung oft nicht rechtzeitig, wodurch die Wissenschaft der Kritik ausgesetzt ist, unzureichend aktuell und praxisbezogen zu sein (Drnevich et al., 2020, S. 49 f.).

In der etablierten Strategietheorieliteratur gilt die langfristige Profitabilität eines Unternehmens durch den Aufbau und Erhalt von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen als zentrales Ziel (u.a. Carpenter, 1986, S. 51; Heene, 1997, S. 935; Hafsi und Thomas, 2005, S. 515). Um einen solchen Wettbewerbsvorteil zu bewahren, streben Unternehmen die Geheimhaltung ihrer strategischen Entscheidungen und Handlungen an (Parnell und Lester, 2003, S. 293; Grant, 2007, S. 12). Die Strategieformulierung erfolgt deshalb fast ausschließlich im Kreis der obersten Führungsebene, entsprechende Informationen werden sowohl mit anderen Mitarbeitern als auch mit der Öffentlichkeit, nur in stark begrenzten Umfang geteilt (Parnell und Lester, 2003, S. 293; Grant, 2007, S. 12). Öffentlich zugängliche Daten sind nicht nur für die Forschung, sondern auch für Wettbewerber einsehbar. Das Teilen von strategierelevanten Informationen in öffentlichen Quellen birgt somit das Risiko eines unerwünschten

¹ Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Forschungsarbeit das generische Maskulinum verwendet. Damit sind alle Geschlechter gleichermaßen gemeint. Die gewählte Form dient ausschließlich der sprachlichen Vereinfachung und impliziert keine Wertung.

Informationsverlustes und damit einhergehend auch eine mögliche Gefährdung von Wettbewerbsvorteilen.

Vor diesem Hintergrund ist die empirische Untersuchung von Strategien herausfordernd. Dem Forscher stehen verschiedene Datenerhebungsmethoden zur Verfügung, die mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden sind (Snow und Hambrick, 1980, S. 532 ff.; Voigt, 2011, S. 188 ff.). Inhaltsanalytische Verfahren, zu denen auch die Medienresonanzanalyse zählt, gelten aufgrund ihrer Nicht-Reaktivität und der Möglichkeit große Fallzahlen zu produzieren als geeignet (Voigt, 2011, S. 191 f.). Die Anwendbarkeit der Methode setzt jedoch voraus, dass Strategieinformationen öffentlich zugänglich und glaubwürdig sind. Dies impliziert, dass Unternehmen ihre strategischen Entscheidungen offenlegen. Bei anderen Datenerhebungsmethoden wie Befragungen, Beobachtungen und Experimenten, werden Informationen nur an den durchführenden Wissenschaftler weitergegeben bzw. selbst von diesem generiert. Damit ist das Risiko eines Informationsabflusses an Wettbewerber geringer. Im Vergleich zur Inhaltsanalyse weisen diese Methoden jedoch eine höhere Anfälligkeit für Stichprobenfehler und Verzerrungen auf. Dadurch sind sie weniger geeignet, strategierelevante Daten zu erfassen.

In der Praxis zeichnen sich neuartige Verhaltensmuster von Unternehmen ab, die das klassische Verständnis von Strategien in Frage stellen. Damit bieten sie möglicherweise neue Chancen für die empirische Forschung. Die Literatur thematisiert einen Teil dieser Verhaltensmuster unter dem Begriff „Open Strategy“. Das Konzept beschreibt Verhaltensweisen, in denen Unternehmen bewusst den Kreis der am Strategieprozess beteiligten Personen erweitern und strategische Informationen transparenter kommunizieren (Whittington et al., 2011, S. 535). Dies widerspricht dem aufgezeigten, klassischen Strategieverständnis, nach dem die Einbeziehung von zusätzlichen Akteuren und die Offenlegung von Strategieinformationen das Risiko der Nachahmung und dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen erhöhen und daher möglichst begrenzt werden sollten. Bisherige empirische Studien zeigen jedoch, dass Offenheit einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben kann (Berggren und Bernshteyn, 2007, S. 416 f.; Monteiro et al., 2017, S. 292).

Der Fokus der Open Strategy Forschung liegt bislang primär auf der Öffnung der Strategiefindung. Empirische Untersuchungen befassen sich überwiegend mit der Einbeziehung von unternehmensinternen Personengruppen (Klimas und Radomska, 2022, S. 199). Die Umsetzung von strategischen Maßnahmen wird hingegen oftmals nicht beleuchtet, obwohl nicht jede geplante Strategie realisiert wird (Mintzberg, 1978, S. 945). Ein transparenterer Umgang mit Informationen in Bezug auf umgesetzte Maßnahmen insbesondere gegenüber der Öffentlichkeit, bietet damit Potenzial für neue Forschungsperspektiven: Werden Strategieinhalte extern einsehbar, kann der Forscher diese

Daten nutzen, um das Unternehmensverhalten zu analysieren und somit das Datenerhebungsdilemma überwinden.

Entscheidungsträger in Unternehmen kritisieren neben einem fehlenden Praxisbezug die Parallelität von theoretischen Erklärungsansätzen zum strategischen Verhalten. Dies macht es ihnen schwierig, einen für ihre spezifische Situation angemessenen Ansatz auszuwählen (Hambrick, 2004, S. 92 f.). Ein Beispiel für diese Parallelität ist, dass die Konzepte „Co-opetition“ und „Open Strategy“ als eigenständige Forschungsstränge nebeneinander existieren, obwohl sie deutliche Überschneidungen aufweisen. Co-opetition beschreibt das gleichzeitige Auftreten von konkurrierenden und kooperativen Verhaltensweisen zwischen Wettbewerbern (Bengtsson und Kock, 2000, S. 412). Diese Form der unternehmensübergreifenden Zusammenarbeit ist von strategischer Offenheit geprägt. Gemeinsame Produktneuentwicklungen, Kostensenkungsprojekte oder Markteintritte erfordern in der Regel eine abgestimmte Planung und einen Informationsaustausch, der Rückschlüsse auf Strategien zulässt. Bislang betrachtet die Literatur Co-opetition kaum als Aspekt von Open Strategy (Klimas und Radomska, 2022, S. 199 f.). Dabei stellt die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern ein praktisches und gut dokumentiertes und somit für die Forschung untersuchbares Beispiel für Open Strategy dar. Co-opetitive Beziehungen gelten als schwer imitierbar (Bouncken et al., 2015, S. 589). Diese Eigenschaft verringert das Risiko Wettbewerbsvorteile durch die Informationsweitergabe zu Aktivitäten und Handlungen zu gefährden. Hierin liegt die Chance, dass co-opetitive Schritte für den Forscher beobachtbar und untersuchbar sind, und dadurch Erkenntnisse sowohl zu Co-opetition als auch zu Open Strategy ermöglichen.

Open Innovation stellt den einzigen Teilbereich von Open Strategy dar, für den ein Zusammenhang mit Co-opetition bisher empirisch untersucht wurde (Whittington et al., 2011, S. 534; Roth et al., 2020, S. 33). Hierbei wurden co-opetitive Beziehungen als Umsetzungspraktik von Open Innovation untersucht. Co-opetitives Verhalten ist jedoch nicht auf Entwicklungsprojekte beschränkt, sondern findet auch in anderen Funktionsbereichen statt (Chiambaretto et al., 2016, S. 93; Lindström und Polska, 2016, S. 213).

Bisherige Arbeiten zu Co-opetition zeigen, dass solche Beziehungen dazu beitragen, die Unsicherheit hinsichtlich des Wettbewerbsverhaltens zu verringern (Bouncken et al., 2015, S. 593). Branchenübergreifende Herausforderungen stellen häufig den Ausgangspunkt für Open Strategy dar und lassen sich in verschiedenen Industrien beobachten (Seidl und Werle, 2018, S. 831). Dies gilt auch für die in dieser Arbeit im Vordergrund stehende Ernährungsindustrie. Der dort beobachtbare mehrdimensionale Wettbewerbsdruck, der sowohl aus dem Spannungsverhältnis zum Lebensmitteleinzelhandel (LEH) als auch aus brancheninternen Dynamiken resultiert, ist hierfür exemplarisch. Dieser Wettbewerbsdruck beeinflusst maßgeblich die strategischen Überlegungen und Handlungsoptionen der

branchenangehörigen Unternehmen. Eine Möglichkeit diesem zu begegnen, stellt das Eingehen von co-opetitiven Beziehungen dar. Forscher haben solche bereits in verschiedenen Teilbranchen der Ernährungsindustrie identifiziert, inwieweit diese beständige Verhaltensmuster ergeben, wurde jedoch bislang kaum thematisiert.

Weiterhin sind co-opetitive Beziehungen in der Ernährungsindustrie häufig Gegenstand der branchenspezifischen Berichterstattung. So berichtete die Lebensmittel Zeitung, lange bevor Arla und DMK ihren Zusammenschluss bekannt gaben, mehrfach über deren Zusammenarbeit: 2014 wurde ein gemeinsamer Produktionsstandort zur Molkekonzentrat- und Laktoseherstellung eröffnet und 2017 folgte ein Lohnfertigungsvertrag zur Mozzarellaherstellung (Lebensmittel Zeitung 2014; lebensmittelzeitung.net, 2017). Zu diesem Zeitpunkt waren die beiden Unternehmen direkte Wettbewerber, die überschneidende Produktsegmente aufwiesen und ihre Produktionsstandorte teilweise weniger als 100 km voneinander entfernt lagen. Ein weiteres Beispiel stellt die Vertriebspartnerschaft zwischen den Brauereien Veltins und Maisel dar, die 2001 beschlossen wurde, und über deren Verlängerung bis zum Jahre 2032 im April 2025 berichtet wurde (Lebensmittelzeitung.net, 2025). Artikel in der fachspezifischen Presse gelten als geeignete Datenquellen für Medienresonanzanalysen (Voigt, 2011, S. 232 ff.). Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass die Sichtbarkeit von co-opetitiven Aktivitäten Rückschlüsse auf offene Strategien zulässt und damit einen geeigneten Ansatzpunkt für die Datenerhebung bietet.

Die vorliegende Dissertation untersucht daher die Schnittmenge zwischen Open Strategy und Co-opetition. Konkret beschäftigt sie sich mit den Fragen,

- inwieweit Co-opetition als ein transparentes und empirisch zugängliches Beispiel von Open Strategy interpretiert werden kann
- welche Möglichkeiten sich daraus für die Überwindung des Datenerhebungsdilemmas in der empirischen Strategieforschung ergeben
- und wie Co-opetition Strategien in Teilbranchen der Ernährungsindustrie praktisch ausgestaltet sind.

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit ergibt sich aus der Beobachtung, dass die Überschneidungen zwischen Open Strategy und Co-opetition bislang kaum erforscht wurden, obwohl sie auf ähnlichen theoretischen Grundlagen beruhen. Insbesondere im Hinblick auf das Datenerhebungsdilemma bietet die Verbindung dieser Konzepte neue Möglichkeiten: Während offene Strategiefindungsprozesse empirisch oft schwer zugänglich bleiben, sind realisierte, co-opetitive Beziehungen häufiger öffentlich dokumentiert und dadurch empirisch leichter erfassbar. Die Verknüpfung der beiden Konzepte trägt dazu bei, Open Strategy und

Co-opetition besser zu verstehen und gleichzeitig die methodischen Herausforderungen in der Datenerhebung der Strategieforschung zu adressieren.

Klimas und Radomska (2022) stellen erstmals einen expliziten Bezug her, indem sie Co-opetition als Umsetzungspraktik von Open Strategy konzeptualisieren (Klimas und Radomska, 2022, S. 202). Sie erweitern die Diskussion über strategische Dilemmata, denen Unternehmen mit einer Open Strategy gegenüberstehen, um die Perspektive von Co-opetition (ebenda, S. 203 ff.). In einer späteren Veröffentlichung befassen sich die Autoren mit der Operationalisierung dieser Dilemmata und der daraus abzuleitenden Erkenntnisse zum Entscheidungsverhalten von Unternehmen. Ihre Analyse konzentriert sich jedoch auf den Entscheidungsprozess, ohne die konkreten Strategien zu untersuchen, welche sich aus der Umsetzung von co-opetitiven Handlungen ergeben (Klimas und Radomska, 2023a, S. 7).

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Arbeit, inwieweit sich Co-opetition als empirisch zugängliche Open Strategy Praktik konzeptualisieren und für die empirische Datenerhebung nutzen lässt. Als Anwendungsbeispiel dient hierbei die Ernährungsindustrie, eine Branche in der kooperative und wettbewerbsorientierte Aktivitäten gängige Praxis sind. Sowohl die spezifischen Ausgestaltungsformen der co-opetitiven Beziehungen als auch ihre Dynamiken sind hierbei von Interesse. Besonders das Brauwesen, die Milchverarbeitung sowie die Teilbranche der alternativen Proteine bieten aufgrund ihrer Wettbewerbsdynamiken wertvolle Anknüpfungspunkte für die Untersuchung von Co-opetition. Die Arbeit behandelt die drei folgenden, miteinander verknüpften Teilziele:

1. **Theoretische Konzeptionalisierung** von Co-opetition als empirisch zugängliche Umsetzungspraktik von Open Strategy.
2. **Messkonzeptentwicklung und empirische Analyse** der Eignung von Co-opetition zur Überwindung des Datenerhebungsdilemmas in der Strategieforschung.
3. **Branchenspezifische Untersuchung** zur Ausgestaltung von co-opetitiven Beziehungen anhand von verschiedenen Eigenschaften und Merkmalen in den ausgewählten Teilbranchen der Ernährungsindustrie.

Mit dieser Zielsetzung leistet die Arbeit sowohl einen Beitrag zur Weiterentwicklung der Strategieforschung als auch einen Mehrwert für Unternehmen. Der wissenschaftliche Beitrag besteht darin, die bislang getrennt betrachteten Konzepte Open Strategy und Co-opetition miteinander zu verzahnen und dadurch die Integration von unterschiedlichen theoretischen Perspektiven zu fördern. Gleichzeitig ermöglicht die Zusammenführung der Konzepte einen neuen Zugang, um die Datengrundlage für empirische Arbeiten zu verbessern und damit dem Datenerhebungsdilemma zu begegnen. Zudem werden so bestehende Differenzen zwischen theoretischer Erkenntnis und Managementpraxis verringert. Die branchenspezifische Analyse ermöglicht eine praxisnahe Untersuchung von Open Strategy in der Form von Co-opetition.

Damit trägt die Arbeit nicht nur zur akademischen Diskussion bei, sondern zeigt gleichzeitig, wie Unternehmen co-opetitive Aktivitäten ausgestalten und gleichzeitig offener mit Strategieinformationen umgehen können. Besonders Unternehmen der Lebensmittelindustrie, die in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld agieren und einem stark konzentrierten Lebensmitteleinzelhandel gegenüberstehen, können von den Erkenntnissen der Arbeit profitieren. Sie trägt dazu bei, besser zu verstehen, wie Unternehmen durch Co-opetition Strategien neue Quellen von Wettbewerbsvorteilen erschließen und sich dadurch vor den in der Branche vorherrschenden Wettbewerbskräften schützen.

1.3 Aufbau der Arbeit

Kapitel 2 vermittelt die theoretischen Grundlagen für das Verständnis des Datenerhebungsdilemmas sowie der Open Strategy. Zunächst wird die Bedeutung von Strategieinformationen beleuchtet und das Verhältnis zwischen Strategietheorie und -praxis skizziert. Anschließend werden die zentralen Aspekte des Datenerhebungsdilemmas aufgezeigt. Hierbei werden verschiedene Strategiebegriffe auf ihre empirische Zugänglichkeit überprüft, die Eignung der Medienresonanzanalyse durch einen Vergleich mit anderen Erhebungsmethoden verdeutlicht und die Absichten hinter freiwilligen Informationsveröffentlichungen erörtert. Danach führt das Kapitel das Open Strategy Konzept als möglichen Lösungsansatz ein. Dabei werden seine grundlegenden Dimensionen und Ausgestaltungsformen beschrieben, bisher untersuchte, durch externe Transparenz gekennzeichnete Praktiken vorgestellt und deren Potenzial zur Verbesserung der empirischen Datengrundlage geprüft. Das Kapitel schließt mit einem Zwischenfazit zu den bisherigen Erkenntnissen.

Kapitel 3 konzeptualisiert Co-opetition als empirisch zugängliche Open Strategy Praktik. Dazu wird der Co-opetition Begriff zunächst differenziert entlang seiner zentralen Charakteristika und Rahmenbedingungen herausgearbeitet. Die anschließende Vorstellung des „Relational Views“ und der „Competitive Dynamics“ dient dazu, Co-opetition als schwer imitierbare Strategie zur Reduktion von Unsicherheit im Wettbewerbsverhalten einzuordnen. Anschließend erfolgt die Verknüpfung von Open Strategy und Co-opetition, indem zunächst die Verbindung zwischen Co-opetition und Open Innovation aufgezeigt und anschließend aus einer erweiterten Perspektive das Verständnis von Co-opetition als Open Strategy Praktik abgeleitet wird. Abschließend erfolgt die Operationalisierung des Co-opetition Begriffs für die empirische Analyse.

Kapitel 4 entwickelt auf Basis des theoretisch-konzeptionellen Rahmens einen Messansatz zur empirischen Untersuchung von Co-opetition. Die Grenzen bestehender Messansätze, die Wettbewerbs- und Kooperationsdynamiken in der deutschen Ernährungsindustrie sowie bisherige internationale Erkenntnisse zu Co-opetition bilden den Ausgangspunkt für die

Formulierung von zentralen Fragestellungen. Diese definieren die Teilziele für die Identifikation von Co-opetition Strategien sowie für die Analyse ihrer charakteristischen Eigenschaften in den zu untersuchenden Teilbranchen. Anschließend werden die zur Erfassung dieser Aspekte entwickelten Messgrößen vorgestellt. Das Kapitel endet mit einer zusammenfassenden Übersicht zu dem entwickelten Messansatz und dessen Einbindung in das Untersuchungsdesign.

Kapitel 5 widmet sich der empirischen Analyse. Zunächst wird das Untersuchungsdesign vorgestellt. Dabei wird auf den Datensammlungsprozess eingegangen, die Codierung skizziert, der Bereinigungsprozess beschrieben und die angewandten statistischen und visuellen Analyseverfahren erläutert. Darauf folgt die Darstellung der Ergebnisse zum Gesamtdatensatz hinsichtlich der Eigenschaften der co-opetitiven Aktivitäten sowie der Partnermerkmale. Anschließend werden die Co-opetition Strategien identifiziert und die Befunde zu den untersuchten teilbranchenübergreifenden und -spezifischen Fragestellungen erörtert. Abschließend fasst das Kapitel die Ergebnisse zusammen.

Kapitel 6 bündelt die theoretisch-konzeptionellen Erkenntnisse aus der Verknüpfung von Open Strategy und Co-opetition, bewertet die entwickelte Methodik im Hinblick auf die Überwindung des Datenerhebungsdilemmas und diskutiert die empirischen Befunde. Dabei werden theoretische Implikationen abgeleitet und Empfehlungen für das strategische Management in Unternehmen der Ernährungsindustrie formuliert.

Kapitel 7 fasst schließlich die wesentlichen Punkte zusammen, benennt empirische und methodische Grenzen und zeigt Ansätze für zukünftige Forschungsarbeiten auf.

2 Theoretische Analyse: Open Strategy als Lösungsansatz für das Datenerhebungsdilemma in der Strategieforschung

2.1 Relevanz von Strategieinformationen für die empirische Managementforschung und unternehmerische Praxis

Strategieinformationen sind sowohl für die empirische Managementforschung als auch für die unternehmerische Praxis von zentraler Bedeutung. Die empirische Strategieforschung untersucht das Entscheidungsverhalten und die Verantwortlichkeiten des Managements, erklärt Leistungsunterschiede und Erfolgsfaktoren von Unternehmen und Branchen unter verschiedenen Wettbewerbsbedingungen und analysiert charakteristische Eigenschaften von zum Erfolg führenden Strategien (Gopinath und Hoffman, 1995, S. 576; Hambrick, 2004, S. 91; Farjoun, 2007, S. 197; Mahoney und McGahan, 2007, S. 81; Drnevich et al., 2020, S. 36). Sie setzt hierbei erfahrungsbasierte Erhebungsmethoden wie Fallstudien, Befragungen, Beobachtungen, Simulationen oder Inhaltsanalysen ein (Snow und Thomas, 1994, S. 457 f.). Diese Erhebungsmethoden erfassen das tatsächliche oder beabsichtigte

Verhalten von Unternehmen und dienen als Grundlage für die Ableitung von Handlungsempfehlungen und Entscheidungshilfen für das strategische Management (Snow und Thomas, 1994, S. 457; Grant, 2007, S. 12). Untersuchungen, die auf erfahrungsbasierten Methoden aufbauen, werden in der Regel von unternehmensexternen Forschern durchgeführt. Dadurch stellt die Beobachtbarkeit von strategischen Verhaltensweisen eine notwendige Bedingung für die Forschung dar (Voigt, 2011, S. 27).

Damit Führungskräfte in Unternehmen strategische Entscheidungen treffen können, ist es für sie entscheidend, umfassend zu unternehmensinternen Entwicklungen und Trends im Branchenumfeld informiert zu sein (Gopinath und Hoffman, 1995, S. 577; MacKay und Costanzo, 2009, S. 1). Der Versuch zukünftige Entwicklungen abzuschätzen, wird hierbei durch unternehmensinterne Planungsprozesse abgebildet. Dazu werden in der Regel Muster in Vergangenheitswerten mithilfe von statistischen und ökonometrischen Modellen in die Zukunft übertragen. Möglicherweise eintretende Ereignisse, die sich deutlich von vergangenen Entwicklungen unterscheiden, werden hierbei meist unzureichend berücksichtigt (MacKay und Costanzo, 2009, S. 2). Die Auseinandersetzung mit Befunden der empirischen Strategieforschung kann für Unternehmen einen Beitrag dazu leisten, Marktentwicklungen besser zu prognostizieren und Planungsprozesse zu optimieren (Gopinath und Hoffman, 1995, S. 576).

Die Erkenntnisse der empirischen Strategieforschung können zudem auch von politischen Entscheidungsträgern herangezogen werden, etwa um zielführende Maßnahmen im Rahmen der Wettbewerbspolitik zu entwickeln (Teece, 2023, S. 1). Ein tiefgehendes Verständnis der Wettbewerbsdynamiken zwischen Unternehmen ist die Voraussetzung für die Ableitung von wissenschaftlich begründeten Entscheidungen für das Kartellrecht (McGrath, 2007, S. 1371; Teece, 2023, S. 1).

Damit die empirische Strategieforschung einen Mehrwert für die unternehmerische Praxis und politische Fragestellungen leistet, ist es wichtig, dass sie praxisrelevante und aktuelle Phänomene untersucht. Im Idealfall besteht ein gegenseitiger Informationsaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis (Drnevich et al., 2020, S. 48): Im Unternehmensalltag auftretende, nicht erklärbare Begebenheiten und Herausforderungen werden an die Forschung herangetragen und deren Dringlichkeit und Relevanz entscheidet über die Prioritätensetzung in der Forschung (Bowman, 1990, S. 25 ff. zitiert nach Drnevich et al., 2020, S. 42). Die Forschung überführt die unternehmerischen Auskünfte in theoretische Zusammenhänge und kommuniziert diese anschließend an die Praxis, wo sie auf ihre Anwendbarkeit überprüft werden (Drnevich et al., 2020, S. 37 f.). In Falle einer Falsifizierung bietet das Feedback neue Informationen für eine Anpassung der aufgestellten Theorie (ebenda).

Tatsächlich weist dieser skizzierte Informationsaustausch jedoch Lücken auf, die mit teils weitreichenden, sich im Zeitverlauf verstärkenden Folgen einhergehen (Drnevich et al., 2020, S. 48). Einerseits kritisieren unternehmerische Entscheidungsträger die Strategieforschung dafür, zu sehr auf theoretische Aspekte fokussiert zu sein und den Blick für die praktische Relevanz und Anwendbarkeit der entwickelten Konzepte zu verlieren. Dadurch kann bei Unternehmen der Eindruck entstehen, dass für ihre Herausforderungen keine wissenschaftlichen Erkenntnisse existieren (stellvertretend hierzu: Hambrick, 2007, S. 1347; McGrath, 2007, S. 1372; Drnevich et al., 2020, S. 36 ff.). Andererseits ist die empirische Strategieforschung für die Durchführung von praxisnahen Untersuchungen und die Validierung von entwickelten Konzepten auf die Informationsweitergabe von Unternehmen angewiesen (Drnevich et al., 2020, S. 48 f.). Für den lückenhaften Austausch lassen sich drei verschiedene Gründe in Wissenschaft und Praxis anführen (ebenda, S. 48 ff.):

1. Kritik der unternehmerischen Praxis an der Strategieforschung

Aus Sicht von Managementpraktikern bildet die universitäre Laufbahn und Lehre sowie die Publikationspraxis in wissenschaftlichen Fachzeitschriften den ersten zentralen Kritikpunkt (Drnevich et al., 2020, S. 53 ff.). Sie beurteilen die in der wissenschaftlichen Lehre vermittelten Strategiemodelle als zu stark vereinfacht, unflexibel und zu generalistisch, um die Besonderheiten und Dynamiken von einzelnen Märkten abzubilden (Vit, 2009, S. 518 ff.). Darüber hinaus kritisieren sie die starke Ausrichtung der Forschung auf theoretische Modelle, methodische Fragestellung und den Anspruch, akademische Forschungslücken zu schließen, da dadurch anwendungsbezogene Themen in den Hintergrund rücken (Drnevich et al., 2020, S. 53).

Die Veröffentlichung von Forschungsarbeiten in renommierten Fachzeitschriften gilt als Voraussetzung für eine erfolgreiche akademische Laufbahn (Drnevich et al., 2020, S. 54 ff.). Die Beurteilungskriterien der Zeitschriften beeinflussen die wissenschaftliche Forschung, stehen jedoch teilweise im Gegensatz zu den Anforderungen der Praxis. Zudem vermitteln die Beiträge die Inhalte häufig in einer für Praktiker schwer verständlichen Art und Weise und enthalten selten Beispiele oder Erfahrungsberichte (stellvertretend hierzu: Gopinath und Hofman, 1995, S. 589; McGrath, 2007, S. 1371 f.; Leiblein und Reuer, 2020, S. 14 f.). Darüber hinaus wählen Forscher die Untersuchungsfrage zumeist nicht auf Basis einer Relevanz- und Dringlichkeitsprüfung der unternehmerischen Herausforderungen aus. Vielmehr sind aktuell gefragte Themengebiete oder die Neuartigkeit bzw. Popularität der angewandten Theorie und Methodik entscheidend (stellvertretend hierzu: Gopinath und Hoffman, 1995, S. 577; Hambrick, 2007, S. 1346 ff.; Drnevich et al., 2020, S. 54). Dadurch werden Fragestellungen, die nicht mit der gewünschten Methode untersuchbar sind oder die Anwendung einer bestehenden Theorie in verschiedenen Geschäftsumfeldern und Unternehmenssituationen erfordern, häufig nicht untersucht (Drnevich et al., 2020, S. 54; Leiblein und Reuer, 2020

S. 12 f.). Dieser Fokus auf der Generierung neuer statt der Überprüfung von bestehenden Theorien führt zu einer Vielzahl an parallel existierenden Ansätzen mit nur eingeschränkt überprüften Aussagen (Hambrick, 2004, S. 92 f.). Daher erfordert die Abbildung der komplexen unternehmerischen Begebenheiten und die Ableitung von geeigneten Entscheidungshilfen die Integration von verschiedenen Theorieansätzen (Hambrick, 2004, S. 93; McGrath, 2007, S. 1371). Zudem steht die strategische Managementforschung in Verdacht, durch die in Forschungsarbeiten zugrundegelegten Annahmen und sprachlichen Begrifflichkeiten das praktische Verhalten in der Art einer selbsterfüllenden Prophezeiung zu beeinflussen (Ferraro et al., 2005, S. 8; Grant, 2007, S. 17).

Mit dem Fokus auf theoretischen Beiträgen geht einher, dass Forscher oft langfristig nach Erklärungen für Phänomene suchen, obwohl Unternehmen in einer zunehmend komplexeren und schnell veränderlichen Umgebung zeitnahe Handlungsempfehlungen benötigen (Gopinath und Hofman, 1995, S. 577; McGrath, 2007, S. 1371). Die steigende Komplexität erschwert gleichzeitig die umfassende Beobachtung und damit auch die zeitnahe Erzielung von Erkenntnissen (Gopinath und Hofman, 1995, S. 577; Drnevich et al., 2020, S. 49 f.). Deshalb sind nach Abschluss der wissenschaftlichen Arbeit die Ergebnisse für die Praxis häufig bereits überholt (Hamel und Birkinshaw, 2023, S. 107).

2. Strategieberatungen als alternative Unterstützung der Praxis

Aus Sicht der Forschung stellt die Etablierung von Strategieberatungen einen weiteren Grund für die Entfremdung zwischen Wissenschaft und Praxis dar. Während zuvor die Strategieforschung in engen Austausch mit der Praxis stand, stellen seit den 1960er Jahren zunehmend Managementberatungen Tools und Methoden für unternehmerische Entscheidungsträger bereit (Drnevich et al., 2020, S. 50). Die Strategieberatung steht der Erwartung gegenüber zeitnah monetäre Erträge nachzuweisen (McGrath, 2007, S. 1371; Drnevich et al., 2020, S. 50 f.). Ihre größeren Teams und der direkte Zugang zu praxisrelevanten Phänomenen durch die Arbeit vor Ort, ermöglichen es ihnen eher als universitären Arbeitsgruppen dieser Anforderung gerecht zu werden (Drnevich et al., 2020, S. 50). Dadurch rückt die Bedeutung wissenschaftlicher Forschung für die Praxis in den Hintergrund. Da Beratungen selbst Unternehmen darstellen, deren spezifisches Wissen ihrem Wettbewerbsvorteil entspricht, sind sie zudem daran interessiert, die gewonnenen Erkenntnisse möglichst ausschließlich an ihre Kunden weiterzugeben. Dies erschwert es dem unternehmensexternen Forscher zusätzlich, Informationen über praktische Herausforderungen als Ausgangspunkt für Untersuchungen zu sammeln (ebenda, S. 50 f.). Hinzu kommt, dass Strategieberatungsleistungen häufig mit hohen Kosten verbunden sind, was wiederum die Mittel, mit denen Unternehmen die universitäre Forschung unterstützen können, deutlich begrenzt. Dadurch erhalten Universitäten oftmals nicht die finanziellen Ressourcen, die für wissenschaftliche Arbeiten in diesem Bereich notwendig sind (ebenda).

3. Interesse von Unternehmen sich der empirischen Beobachtbarkeit zu entziehen

Schließlich stellt auch die unterschiedliche Beurteilung der Informationstransparenz aus Sicht des einzelnen Unternehmens und der Wissenschaft einen Grund für Lücken im Informationsaustausch dar. Obwohl Unternehmen von den Erkenntnissen der empirischen Strategieforschung profitieren, stehen sie der Weitergabe von Informationen, die ihre eigenen strategischen Schritte betreffen, in der Regel verhalten gegenüber. Die Frage nach dem optimalen Umfang von veröffentlichten Strategieinformationen wird von Wissenschaft und Praxis gleichermaßen mit großem Interesse verfolgt (Parnell und Lester, 2003, S. 293).

In Unternehmen geht der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen zumeist mit Einzigartigkeit und Undurchsichtigkeit des unternehmerischen Handelns einher (Barney, 1995, S. 50 ff.; Vicente-Lorente, 2001, S. 160; Grant, 2007, S. 12). Wettbewerbsvorteile existieren längerfristig, wenn unternehmensexterne Akteure, damit inbegriffen nicht nur Wettbewerber sondern auch Kunden, Lieferanten oder die Wissenschaft, unternehmerische Schritte möglichst lange nicht nachverfolgen oder verstehen können (Parnell und Lester, 2003, S. 293; Grant, 2007, S. 12). Sowohl Informationen über geplante strategische Schritte als auch über umgesetzte Initiativen können Wettbewerbsvorteile gefährden. Während geplante Schritte durch Gegenmaßnahmen der Wettbewerber vereitelt werden können, erlaubt die längerfristige Beobachtung von realisierten Aktivitäten Rückschlüsse auf das zukünftige Verhalten des Unternehmens (Parnell und Lester, 2003, S. 293; Chen und Miller, 2012, S. 138).

Dem Forscher hingegen kommt eine möglichst weitgehende Transparenz von unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen zugute. Durch die Erfassung dieser Aktivitäten, ist er in der Lage, Muster in den Daten zu erkennen (Grant, 2007, S. 12). Die Analyse der festgestellten Muster und deren Auftrittswahrscheinlichkeiten erlauben Rückschlüsse darauf, welche Faktoren Einfluss auf den Unternehmenserfolg und die Branchenentwicklung nehmen (ebenda). Der Erkenntnisgewinn steht damit in direkten Zusammenhang mit dem Spannungsfeld zwischen dem wissenschaftlichen und praktischen Bedarf an Strategieinformationen und der unternehmerischen Verschwiegenheit zum Schutz von Wettbewerbsvorteilen. Die Ausgestaltung des Informationsaustauschs zwischen Wissenschaft und Praxis beeinflusst damit maßgeblich die Verfügbarkeit und Qualität von Forschungsdaten. Lücken in diesem Prozess stellen Forscher vor ein Dilemma bei der Datenerhebung (stellvertretend hierzu: Hambrick, 1980, S. 567; Voigt, 2011, S. 34 ff.; Höhler und Kühl, 2018, S. 2): Unternehmen versuchen durch die Geheimhaltung von Strategieinformationen ihre Wettbewerbsvorteile zu schützen, wodurch dem Forscher oft nur begrenzte oder verzerrte Daten zur Verfügung stehen. Welche verschiedenen Aspekte diese Problematik umfasst und wie stark sie die empirische Strategieforschung beeinflusst, wird in den nachfolgenden Ausführungen näher erläutert.

2.2 Das Datenerhebungsdilemma in der empirischen Strategieforschung

Die Literatur thematisiert den Umgang mit Herausforderungen bei der Datenerhebung häufig nur am Rande, obwohl die Gültigkeit und Verlässlichkeit von empirischen Studien zu Strategien maßgeblich vom Umgang mit diesen abhängen. Neben der begrenzten Bereitschaft von Unternehmen Informationen zu teilen, beeinflusst auch die Wahl des Strategiekonzeptes und der entsprechenden Messmethoden das Datenerhebungs-dilemma (Voigt, 2011, S. 11 f.). Folgende Kernfragen leiten die detaillierte Untersuchung dieser Problematik in den nächsten Abschnitten:

1. Welche bestehenden Begriffsverständnisse von Strategien sind empirisch zugänglich und für die Forschung operationalisierbar?
2. Mit welchen Methoden können Strategien möglichst ohne Verzerrungen und mit angemessenen Zeitaufwand untersucht werden?
3. Welche Datenquellen stehen dem Forscher zu Verfügung und welche Aussagekraft ergibt sich aus ihnen?

Der folgende Abschnitt stellt zunächst verschiedene Strategiedefinitionen vor und beurteilt deren empirische Zugänglichkeit.

2.2.1 Empirische Zugänglichkeit von Strategien

“Es gibt nahezu ebenso viele Definitionen von Strategie wie Autoren, die sich mit diesem Thema befassen.” (Shirley, 1982, S. 262; OpenAI, 2025d). Diese Feststellung ist weiterhin aktuell, da sich bislang keine allgemein akzeptierte Definition durchgesetzt hat. Die Literatur diskutiert die zahlreichen unterschiedlichen Definitionen weiterhin kritisch (Voigt, 2011, S. 31 ff.; Khalifa, 2020, S. 129 f.). Nach Khalifa (2020) unterscheiden sie sich in ihrem sprachlichen und inhaltlichen Umfang, in ihren theoretischen Ansätzen (deskriptiv vs. normativ), ihrem Fokus (Prozess der Strategiefindung vs. Strategieinhalt) sowie ihrer zeitlichen Dimension (vergangene Handlungen vs. Entscheidungen über zukünftiges Verhalten). Diese divergierenden begrifflichen Akzente führen zu einer begrifflichen Unschärfe. Sie verunsichert Strategieverantwortliche in Unternehmen dahingehend, was unter einer Strategie zu verstehen ist und erschwert dadurch nicht nur die Datenerhebung, sondern kann auch zu unklaren strategischen Ausrichtungen führen (Snow und Hambrick, 1980, S. 530; Khalifa, 2020, S. 129). Die Bedeutungsvielfalt erfordert die Festlegung eines Begriffsverständnisses für die jeweilige Untersuchung. Es bestimmt dabei maßgeblich die Beobachtbarkeit und Eignung zur Operationalisierung (Ginsberg, 1984, S. 549; Voigt, 2011, S. 47 ff.).

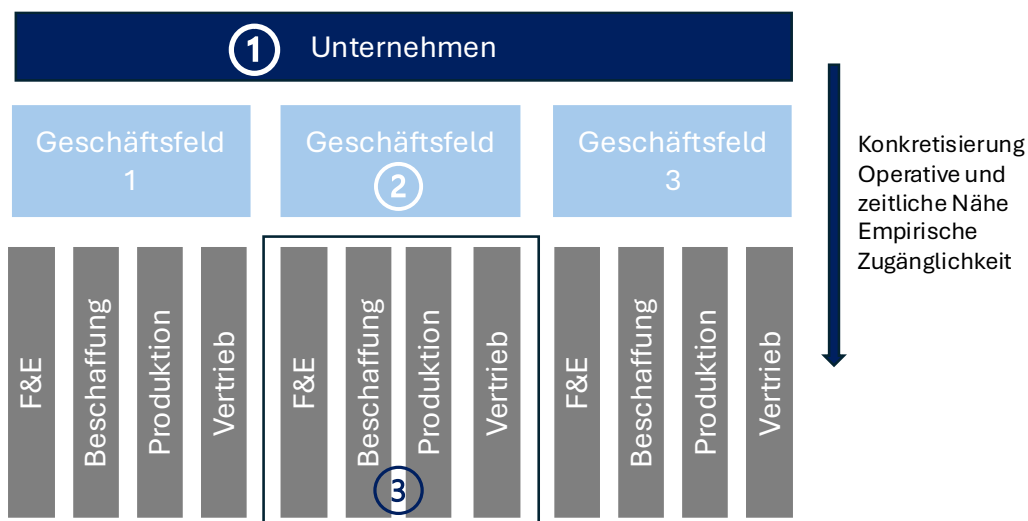
Welche Strategiebegriffsverständnisse für den unternehmensexternen Forscher erfahrbar sind und sich damit für empirische Untersuchungen eignen, wird im Folgenden näher analysiert. Dazu werden zwei etablierte Ordnungsprinzipien herangezogen: das Hierarchiekonzept der

strategischen Ebenen sowie das Konzept der 5 P's von Mintzberg (Glueck, 1980, S. 10 f.; Wheelwright, 1984, S. 82; Mintzberg, 1987, S. 11; Chakravarthy und Henderson, 2007, S. 642 ff.).

Hierarchie der strategischen Ebenen

Die Einordnung von Strategien in verschiedene Ebenen legt in Unternehmen fest, auf welcher organisatorischen Hierarchiestufe strategische Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden. Ziel ist es, Konsistenz zwischen übergeordneten Zielen und operativen Maßnahmen zu erzeugen. Hierbei wird zwischen Unternehmens- (1), Geschäftsfeld- (2), und funktionalen Strategien (3) unterschieden, wobei die Konkretisierung, die operative und zeitliche Nähe sowie die empirische Zugänglichkeit grundsätzlich von (1) bis (3) zunimmt. Diese Einordnung wird auch nachfolgend für die inhaltliche Auseinandersetzung genutzt (siehe Abbildung 1):

Abbildung 1: Hierarchie der strategischen Ebenen



Quelle: Eigene Darstellung

Mit einer Unternehmensstrategie wird die längerfristige, ganzheitliche Ausrichtung des Unternehmens festgelegt (stellvertretend hierzu: MacCrimmon, 1993, S. 115; Javidan 1998, S. 63; Heene, 1997, S. 933). Sie umfasst alle Geschäftsbereiche des Unternehmens und bezieht sich oftmals auf einen Zeithorizont von mindestens 3-10 Jahren (Das, 1991, S. 52; Roffia, 2025, S. 6 f.). Unternehmensstrategien sind Abfolgen von zielgerichteten und zusammenhängenden Handlungen oder Entscheidungen, die zumeist zukunftsbezogen sind und folgende Aspekte betreffen:

- Möglichkeiten des Schaffens und Erhaltens eines nachhaltigen Wettbewerbsvorteiles (stellvertretend hierzu: Wheelwright, 1984, S. 77; Lei, 1989, S. 102; Collins, 1996, S. 416)
- Entscheidungen über zu bedienende Geschäftsfelder sowie die jeweiligen Produkt-Markt-Kombinationen (stellvertretend hierzu: Krijnen, 1977, S. 78; Govindarajan, 1989, S. 251; Casadeus-Masanell und Ricart, 2010, S. 203)

- Definition von Maßnahmen zum Erreichen der Unternehmensziele (stellvertretend hierzu: Chandler, 1982, S. 13; Hay und Williamson, 1997, S. 653; Farjoun, 2002, S. 570 f.)
- Bestimmung der Ressourcenausstattung und die Aufteilung der Ressourcen zwischen den Geschäftsfeldern (stellvertretend hierzu: Wheelwright, 1984, S. 82; Rumelt et al., 1991, S. 7).

Verschiedene Definitionen verorten die Verantwortung für die Festlegung der Unternehmensstrategie ausschließlich beim Top-Management (stellvertretend hierzu: Carpenter, 1986, S. 51; Lei, 1989, S. 102; Makridakis, 1997, S. 132). Diesem Verständnis folgend ist der Prozess sowohl für alle anderen Unternehmensangehörigen als auch für den Forscher unzugänglich (Voigt, 2011, S. 33 f.). Einige Arbeiten zeigen jedoch, dass Unternehmen teilweise gezielt Informationen über strategische Vorhaben kommunizieren und das mittlere Management oder die gesamte Organisation zunehmend am Strategieprozess teilnimmt (stellvertretend hierzu: Hamel, 1996, S. 81 f.; Hay und Williamson, 1997, S. 651). Beide Entwicklungen könnten zu einer besseren Beobachtbarkeit der Strategiefindung für die Forschung führen. In bisherigen Untersuchungen bleibt diese verbesserte Beobachtbarkeit jedoch unberücksichtigt.

Die Umsetzung von strategischen Initiativen macht Teilaspekte der Strategie zumindest für Mitarbeiter sichtbar, die nicht direkt am Konzeptionsprozess beteiligt waren (Voigt, 2011, S. 34). Die Umsetzung von solchen Aktivitäten erfolgt meist geschäftsfeldspezifisch. Die oft zitierte Definition von Porter (1980) macht deutlich, dass die Begriffe Geschäftsfeld- und Wettbewerbsstrategie häufig synonym verwendet werden: „Wettbewerbsstrategie bedeutet, offensive oder defensive Maßnahmen zu ergreifen, um eine verteidigungsfähige Position in einer Branche zu schaffen, den fünf Wettbewerbskräften erfolgreich zu begegnen.“ (Porter, 1980, S. 29; OpenAI, 2025d). Eine Branche bezeichnet hierbei „eine Gruppe von Unternehmen, die Produkte produzieren, die einander nahe Substitute sind“ (Porter, 1980, S. 5; OpenAI, 2025d). Gleichzeitig verdeutlicht diese Begriffsauffassung, dass diese strategische Ebene im Verhältnis zur Konkurrenz steht (Javidan, 1998, S. 63; Voigt, 2011, S. 35). Unternehmen können Handlungen ihrer Wettbewerber nur dann in ihrer eigenen Planung berücksichtigen, wenn sie diese zumindest teilweise beobachten können, was zugleich eine grundsätzliche Zugänglichkeit für die Forschung impliziert (Voigt, 2011, S. 36).

Eine funktionelle Strategie umfasst alle aus geschäftsfeldspezifischen Entscheidungen resultierenden Handlungen innerhalb einer betrieblichen Funktion (Javidan, 1998, S. 63). Diese Aktivitäten, die auch als strategische Aktionsparameter bezeichnet werden, betreffen beispielsweise die Neuproduktentwicklung (Forschung & Entwicklung), den Produktlebenszyklus und die Patentpolitik (Produktmanagement) oder die Realisierung von Skalenvorteilen (Produktion) (Schreyögg, 1984, S. 5f. ; Voigt, 2011, S. 41 f.). Dabei beziehen

sie sich immer auf die jeweilige Produkt-Markt-Kombination (Ansoff, 1965, S. 108 ff.; Schreyögg, 1984, S. 5; Voigt, 2011, S. 38 ff.). Der Forscher kann Informationen über solche Aktivitäten für empirische Untersuchungen nutzen, allerdings sind sie auch für Wettwerber relevant (Voigt, 2011, S. 43). Daher geht ihre Beobachtbarkeit mit einem Imitationsrisiko einher (siehe Kapitel 2.1, S. 11), welchem Unternehmen durch teils vage Kommunikation begegnen (Vicente-Lorente, 2001, S. 160 f.). Diese beabsichtigte Uneindeutigkeit erschwert die Interpretation und ist bei der Analyse von unternehmerischen Aktivitäten zu beachten.

Typologie der 5 P's nach Mintzberg

Mintzberg (1987) entwickelte eine Typologie zur Unterscheidung von fünf verschiedenen Auffassungen des Strategiebegriffs, die sich entweder auf die Art und Weise (Plan, Ploy, Pattern) oder die Inhalte von Strategien (Position, Perspective) beziehen (Khalifa, 2023, S. 117). Diese Strategietypen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer empirischen Zugänglichkeit (Voigt, 2011, S. 102). Verschiedene Arbeiten beschreiben Mintzbergs Konzept bereits ausführlich, daher folgt eine verkürzte Darstellung, die sich auf die empirische Zugänglichkeit der Strategietypen und die heutige Anwendbarkeit des Konzeptes fokussiert.

Der Strategietyp „Strategie als Plan“ beschreibt eine beabsichtigte Strategie, die im Vorfeld einer Handlung beschlossen wird (Mintzberg, 1987, S. 11). Andere Definitionen greifen diesen Gedanken einer beabsichtigen Strategie, häufig in Verbindung mit Unternehmensstrategien, auf (stellvertretend hierzu: Spulber, 1994, S. 361; Casadesus-Masanell und Ricart, 2010, S. 203). Werden Pläne verschriftlicht, sind sie für Unternehmensexterne sichtbar und damit auch für die wissenschaftliche Forschung erfahrbare. Pläne werden jedoch selten verschriftlicht (Mintzberg, 1987, S. 11; Voigt, 2011, S. 44).

Die „Strategie als List“ („Ploy“), ein weiterer Strategietyp, ist eng mit dem Verständnis von Plänen verbunden. Pläne können nicht nur längerfristige Ziele umfassen, sondern auch kurzfristige Maßnahmen beinhalten, die darauf abzielen, Wettbewerber zu täuschen und so ein taktisches Verhalten beschreiben (Mintzberg, 1987, S. 12). Ankündigungen, denen beobachtbare Maßnahmen folgen, die auf die Schwächung von Konkurrenten abzielen, oder das Ausbleiben solcher angekündigten Maßnahmen, machen Strategien als List sichtbar (Voigt, 2011, S. 44 f.).

Wiederholt sich dieses Verhalten, sodass sich ein wiederkehrendes Muster im Handeln eines Unternehmens ergibt, kann es auch dem Strategietyp „Strategie als Muster“ zugeordnet werden. Ein solches Muster („Pattern“) bezeichnet eine umgesetzte Strategie, die durch die Abfolge von konsistenten Handlungen oder Entscheidungen zustande kommt (stellvertretend hierzu: Mintzberg, 1978, S. 935; Mintzberg, 1987, S. 12 f.). Dieses Muster kann, muss aber nicht, vor der Realisierung beabsichtigt worden sein (Mintzberg, 1978, S. 935; Mintzberg, 1987, S. 12 f.). Das Konzept weist eine inhaltliche Nähe zur Abfolge von strategischen

Aktionsparametern im Verständnis von Funktions- und Geschäftsfeldstrategien auf (Voigt, 2011, S. 45). Damit sind Strategien als Muster empirisch zugänglich, wenn Informationen über unternehmerische Entscheidungen und Handlungen vorliegen und das Auftreten eines konsistenten Musters überprüft werden kann (Mintzberg, 1978, S. 935; Voigt, 2011, S. 45).

Strategien können auch ein Mittel zum Erreichen einer vorteilhaften Nischenposition darstellen und damit inhaltliche Überschneidungen mit dem Konzept der Wettbewerbs- und Geschäftsfeldstrategien aufweisen (Mintzberg, 1978, S. 944; Mintzberg, 1987, S. 15). „Strategien als Positionierung“ sind grundsätzlich beobachtbar (Voigt, 2011, S. 57 f.).

Schließlich können Strategien auch als „unternehmensinterne Art der Weltanschauung“ verstanden werden (Mintzberg, 1987, S. 16). Zur Veranschaulichung nutzt Mintzberg das Bild einer Persönlichkeit und beschreibt diesen Strategietyp als gemeinsame Grundannahmen über die Umwelt und das Selbstverständnis des Unternehmens (ebenda). Diese Art der Weltanschauung existiert lediglich in den Köpfen der Personen und leitet das Handeln der betroffenen Personen indirekt. Dabei kann sie auf die an der Strategiefindung beteiligten Personen beschränkt sein oder im Extremfall alle interessierten Parteien umfassen (Mintzberg, 1987, S. 16; Makridakis, 1997, S. 132; Vila und Canales, 2008, S. 288). Ein solches Gemeinschaftsdenken bleibt empirisch schwer zugänglich, sofern der Forscher selbst nicht Teil dieser Gemeinschaft ist (Mintzberg, 1987, S. 17).

Damit eignen sich die Begriffsverständnisse unterschiedlich gut für empirische Analysen. Strategien als Muster, die im Zeitverlauf aus Entscheidungen und Aktivitäten entstehen, erweisen sich im Vergleich zu anderen Strategietypen für den Forscher als zugänglich. Eine Reihe von zielgerichteten Aktivitäten kann zudem zu einer überlegenen Nischenposition und damit zu einem längerfristigen Wettbewerbsvorteil führen. Strategien als Möglichkeit zur Positionierung ergänzen damit das empirisch zugängliche Verständnis von Strategien als Muster.

Die Anwendbarkeit des 5 P's Konzept ist jedoch nicht unumstritten. Khalifa (2023) zieht aus der Analyse der Strategietypen mit den Maßstäben der Kriterien einer guten Definition das Fazit, dass keiner der Strategietypen ein angemessenes Begriffsverständnis mit sich bringt. Er fordert deshalb die Entwicklung von geeigneteren Begriffsverständnissen (Khalifa, 2023, S. 123). Andererseits beruhen neuere Strategieansätze auf Mintzbergs Strategietypen (1987) und entwickeln diese weiter. Dabei spielt insbesondere das als empirisch zugänglich befundene Verständnis von Strategien als Muster eine Rolle.

Die „Strategy as Practice“ Forschung stellt das „Doing“ in Unternehmen, d.h. die tatsächlichen strategierelevanten Aktivitäten im Unternehmensalltag in den Vordergrund. Sie impliziert das Verständnis, dass Aktivitäten durch Routinen zu beobachtbaren Mustern im Verhalten der Mitarbeitenden werden, und dadurch Unternehmen charakterisieren (Seidl et al., 2024,

S. 2405 ff.). Zudem gilt die „Strategy as Practice“ Forschung als Vorläufer des Open Strategy Konzeptes. Als solcher bildet sie die Grundlage für die Annahme, dass Strategien im Rahmen von Open Strategy ebenfalls Muster aus wiederkehrenden Aktivitäten und Entscheidungen darstellen (Whittington et al., 2011, S. 535; Tavakoli et al., 2017, S. 169; Dobusch et al., 2025, S. 674 f.). Das Kapitel greift dieses Verständnis im weiteren Verlauf auf und entwickelt es weiter. Open Strategy bietet auch einen Ansatzpunkt für das Verständnis von Strategien als Pläne. Die Übertragung dieses Strategietyps auf das Open Strategy Konzept verändert den am Strategieprozess beteiligten Personenkreis und seine Sichtbarkeit (Whittington et al., 2011, S. 545).

Die Competitive Dynamics Forschung greift sowohl das Verständnis von Strategien als Muster als auch das als Position auf (Ketchen et al., 2004, S. 780; Chen und Miller, 2012, S. 138). Gegenstand der Competitive Dynamics Forschung ist die Untersuchung von umgesetzten Aktivitäten und Reaktionen zwischen Wettbewerbern, sowie deren Einfluss auf Strategieentscheidungen und der darausfolgenden Positionierung in der Branche (ebenda). Mintzberg (1987) weist darauf hin, dass sich die Positionierung nicht allein auf den Wettbewerb zwischen Unternehmen bezieht, sondern auch Kooperationen als Mittel zum Erreichen einer solchen vorteilhaften Nischenposition miteinschließt (Mintzberg, 1987, S. 15). Damit lässt sich Mintzbergs Positionierung mit dem Konzept der Co-opetition verbinden. Dieses Konzept versteht Wettbewerbsvorteile als das Ergebnis der gleichzeitigen Verfolgung von kooperativen und wettbewerbsorientierten Aktivitäten und spielt in der vorliegenden Arbeit eine zentrale Rolle.

Vor diesem Hintergrund bieten Mintzbergs 5P's auch heute noch wertvolle Ansatzpunkte für die empirische Forschung, hervorzuheben sind hierbei die Strategietypen „Strategie als Muster“ und „Strategie als Positionierung“. Gleichzeitig sind sie mit dem Konzept der hierarchischen Strategieebenen vereinbar. Der weitere Verlauf der Untersuchung folgt dem Verständnis von Strategien als Muster, da es sich in besonderen Maße für empirische Untersuchungen eignet und sich durch seine Präsenz in verschiedenen neueren Strategieansätzen als aktuell erweist.

2.2.2 Die Medienresonanzanalyse als geeignete Erhebungsmethode

Anknüpfend an die bisherigen Ausführungen stellt sich die Frage, wie Strategien als Muster empirisch erfasst und gemessen werden können. Obwohl sich verschiedene wissenschaftliche Beiträge mit Fragen der Datenerhebung beschäftigt haben, hat sich lange keine eigenständige Methode für die Erfassung von Strategieinformationen entwickelt (Hambrick, 1980, S. 567; Ginsberg, 1984, S. 548; Voigt, 2011, S. 27). Aus diesem Grund setzte sich Voigt (2011) in seiner Dissertation ausführlich mit der Entwicklung einer geeigneten Methodik für die empirische Strategieforschung auseinander. Er entwickelte einen Erhebungsansatz auf Basis

der Medienresonanzanalyse, welcher die Erfassung von realisierten Strategiemustern ermöglicht.

Die Medienresonanzanalyse ist eine Sonderform der Inhaltsanalyse, die Dokumente analysiert, welche nicht in Zusammenhang mit dem Forschungsprozess entstanden sind, sondern Veröffentlichungen im Rahmen der Medienberichterstattung darstellen (Raupp und Vogelgesang, 2009, S. 11; Voigt, 2011, S. 227f.). Unternehmen und andere Organisationen setzen sie ursprünglich ein, um den Erfolg ihrer kommunikationspolitischen Maßnahmen zu messen (Früh, 2017, S. 199; Judt und Klausegger, 2018, S. 45). Die Analyse von Presseberichten gibt Aufschluss darüber, in welchem Umfang sich die im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit an Medien vermittelten Inhalte in der publizierten Berichterstattung wiederfinden (Judt und Klausegger, 2018, S. 45). Medienberichte enthalten sowohl quantitative als auch qualitative Informationen (Voigt, 2011, S. 226 f.). Übertragen auf die Strategieforschung bietet die Nutzung solcher Medienberichte den Vorteil, dass verschiedenartige Informationen kombiniert und Verzerrungseffekte minimiert werden (Voigt, 2011, S. 226 ff.). Um die Stärken von Voigts (2011) Methodik besser zu verstehen, folgt ein Vergleich mit anderen Datenerhebungsmethoden zur Erhebung von umgesetzten strategischen Handlungen. Dazu werden zunächst die Erkenntnisse von Snow und Hambrick (1980) sowie Parnell (2002) dargelegt und anschließend auf Voigts (2011) Überlegungen eingegangen.

Snow und Hambrick (1980) vergleichen und bewerten die Möglichkeiten und Grenzen von verschiedenen Datenerhebungsmethoden zur Untersuchung von Strategieinhalten (Snow und Hambrick, 1980, S. 532 ff.). Nach ihnen eignen sich die Methoden des „external assessments“ und der „objective indicators“ um Daten über realisierte Strategieaktivitäten zu erheben (ebenda, S. 534 f.). Die Methode des „external assessments“ umfasst die Erhebung von Strategiedaten durch die Befragung von unternehmensexternen Personengruppen wie beispielsweise Unternehmensberatungen, Industrieanalysten, Expertengruppen oder das Management von konkurrierenden Unternehmen (ebenda, S. 533). Veraltetes oder lückenhaftes Wissen der Befragten kann die Validität solcher Untersuchung beeinträchtigen (ebenda, S. 536). Zwar eignet sich die Methode zur Generierung vieler Datenpunkte für ein einzelnes Unternehmen, doch die Anzahl an Experten, welche mit verschiedenen Unternehmen gleichermaßen gut vertraut sind, ist häufig stark begrenzt. Daher lässt sich mit dieser Methode nur eine geringe Anzahl an Unternehmen untersuchen (ebenda, S. 535). „objective indicators“ wie beispielsweise Produkt- oder Marktdaten hingegen erlauben die Untersuchung einer größeren Fallanzahl und gelten als faktenbasierter als das „external assessment“ (ebenda). Da auch hierbei die Anzahl der Unternehmen sowie die Zeitspannen, für die Daten vorliegen, begrenzt sein kann, ist vor der Erhebung eine Prüfung der Datenverfügbarkeit hinsichtlich ihres Umfangs und ihrer Qualität erforderlich (ebenda,

S. 535 ff.). Aufgrund der beschriebenen Vor- und Nachteile empfehlen die Autoren eine Kombination der Methoden (ebenda, S. 537).

Parnell (2002) beschreibt drei verschiedene Möglichkeiten zur Erhebung von Daten über wettbewerbsstrategische Schritte, wovon sich zwei für die Analyse von umgesetzten Handlungen eignen (Parnell, 2002, S. 6). Die erste Erhebungsmöglichkeit stellt die Analyse und Interpretation von Finanzdaten dar. Diese sind ein Beispiel für „objective indicators“ nach Snow und Hambrick (1980). Das Verhältnis von verschiedenen Kennzahlen zueinander erlaubt hierbei Rückschlüsse auf die realisierte Strategie (ebenda). Zusätzlich zu den Nachteilen, die Snow und Hambrick (1980) bereits aufzeigten, weist Parnell (2002) auf die fehlende Berücksichtigung von qualitativen Aspekten bei dieser Methode hin. Die „Experten“-Methode als zweite Möglichkeit erfasst Daten aus sämtlichen Sekundärquellen. Darunter fallen zum einen unternehmensinterne Berichterstattungen wie Jahres-, und Lageberichte, aber auch Fremdberberichterstattungen wie Interviews oder Zeitungsartikel (ebenda). Obwohl Parnell (2002) keine Datenerhebungsmethode explizit nennt, legt die Auswertung der Berichterstattung aus Sekundärquellen sowie die Verarbeitung von quantitativen und qualitativen Informationen eine inhaltsanalytische Untersuchung nahe.

Voigt (2011) demonstriert die Eignung der Medienresonanzanalyse, indem er Inhaltsanalysen mit anderen in der empirischen Sozialforschung verbreiteten Untersuchungsmethoden vergleicht (Voigt, 2011, S. 107 ff.). Die Gegenüberstellung erfolgt anhand von verschiedenen Eignungskriterien und einer Einordnung in die Strategietypen der 5 P's nach Mintzberg. Die zentralen Erkenntnisse stellen sich wie folgt dar (ebenda):

Strategierekonstruktionsfähigkeit und erfassbarer Strategietyp:

Wie Kapitel 2.2.1 bereits zeigte, sind realisierte Strategien im Verständnisses eines Musters, einer Position und teilweise auch einer List empirisch zugänglich. Fallstudien, Inhaltsanalysen sowie teilweise auch Simulationsstudien und Experimente eignen sich zur Erfassung dieser Strategietypen. Inhaltsanalysen eignen sich dabei am besten für die Erhebung von Strategien als Muster. Befragungen erfassen die Denkhaltung der Strategiebeteiligten und untersuchen so beabsichtigte Strategien, die nicht zwingend realisiert werden.

Stichprobenauswahlfehler, Verzerrungseffekte und Reaktivität:

Experimente verursachen keine Stichprobenauswahlfehler, wohingegen andere Methoden dafür anfällig sind, da solche Fehler durch die Eingrenzung der jeweiligen Untersuchungsgegenstände entstehen. Bei Befragungen kann eine eingeschränkte Anzahl von Interviewpartnern zu Fehlern führen, Fallstudien können durch die Anzahl der beschriebenen Fälle limitiert sein und Inhaltsanalysen können durch die zur Verfügung stehenden Dokumente begrenzt sein. Bei Experimenten und Simulationen kann der Forscher Verzerrungen zwar kontrollieren, dieser kann sie jedoch nicht vollständig unterbinden.

Bei Simulationen verursachen künstlich erzeugte Daten Verzerrungseffekte und bei Experimenten tritt teilweise der „Hawthorne“ Effekt auf, bei dem Experimentteilnehmer sich allein durch das Wissen an einem Experiment teilzunehmen, anders verhalten. Damit gilt die Methode als reaktiv. Dies trifft auch auf Befragungen zu. Ähnlich wie Teilnehmer eines Experiments, die sich aufgrund ihrer Teilnahme anders verhalten, geben Befragte oftmals Antworten zum unternehmensstrategischen Verhalten, von denen sie denken, dass sie von Ihnen erwartet werden. Neben solchen unbeabsichtigten Verhaltensänderungen, besteht bei Befragungen außerdem das Risiko, dass die Befragten bewusst Falschaussagen treffen, um das tatsächliche strategische Vorhaben zu verschleiern. Auch bei Inhaltsanalysen können Verzerrungen auftreten. Diese äußern sich in einer zeitpunkt- und subjektabhängigen Codierung der Medien. Die Einhaltung eines genau definierten Codierprozesses und die Anwendung der Zuverlässigkeitsmaße Intra- und Intercoderreliabilität, die die Stabilität der Codierung im Zeitverlauf bzw. zwischen den codierenden Personen prüfen, können jedoch Verzerrungen minimieren. Durch diese Maßnahmen wird die Inhaltsanalyse nicht-reaktiv und hebt sich damit klar von anderen Methoden ab.

Forschungsaufwand und Fallzahlgenerierung:

Der Forschungsaufwand ist für Experimente und Inhaltsanalysen am höchsten. Bei Experimenten steht der hohe Forschungsaufwand zudem einer begrenzten Fallanzahl gegenüber. Ähnlich wie mit Inhaltsanalysen lassen sich mit Befragungen hohe Fallzahlen bei einem gleichzeitig deutlich geringeren Forschungsaufwand generieren. Fallstudien erfordern einen größeren Forschungsaufwand als Befragungen, sind jedoch im Vergleich zu Inhaltsanalysen oder Experimenten weniger aufwendig. Diesem Aufwand steht jedoch eine geringe Fallanzahl gegenüber.

Voigt belegt zudem die grundsätzliche Anwendbarkeit der Medienresonanzanalyse in der Ernährungsindustrie (Voigt, 2011, S. 267 ff.). Höhler und Kühl (2018) haben die Eignung am Beispiel der zehn umsatzstärksten Unternehmen der Milchwirtschaft empirisch überprüft und dabei verschiedene strategische Ausrichtungen der betrachteten Unternehmen festgestellt (Höhler und Kühl, 2018, S. 13 ff.). Wie bereits Voigt (2011) weisen Höhler und Kühl (2018) darauf hin, dass die Verfügbarkeit von entsprechenden Informationen die Anwendbarkeit der Methode begrenzt und in weiteren Untersuchungen zu überprüfen ist (Voigt, 2011, S. 185 ff.; Höhler und Kühl, 2018, S. 21).

Damit eignet sich die Medienresonanzanalyse für die Datenerhebung zu realisierten Strategieaktivitäten. Ihre Stärken liegen in der Nicht-Reaktivität, der Möglichkeit, qualitative und quantitative Elemente zu kombinieren, und der Fähigkeit, Strategien als Muster zu untersuchen. Aus diesen Gründen setzt die vorliegende Arbeit die Medienresonanzanalyse als zentrales Instrument für die Datenerhebung ein.

Gleichzeitig erfordert die Methode eine ausreichende und geeignete Datenverfügbarkeit und die Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Kommunikationsmustern, was ihre Einsatzmöglichkeiten für bestimmte Forschungsfragen einschränken kann. Die Verfügbarkeit von entsprechenden Informationen ist nicht nur eine zentrale Bedingung für die Durchführung einer Medienresonanzanalyse, sondern bildet zugleich einen wesentlichen Erkenntnisgegenstand der vorliegenden Arbeit. Aus diesem Grund untersucht der folgende Abschnitt, welche Informationen dem Forscher zur Erhebung zur Verfügung stehen.

2.2.3 Verfügbarkeit von zur Analyse nutzbaren Informationen

Das Ausmaß, in dem Unternehmen Entscheidungen und Handlungen veröffentlichen, bestimmt maßgeblich, ob eine Medienresonanzanalyse durchgeführt werden kann. Die Offenlegung von Strategieinformationen stellt für Unternehmen ein zweiseitiges Schwert dar (siehe Kapitel 2.1, S. 11 f.). Unternehmen müssen zwischen einer offenen Kommunikation von strategischen Entscheidungen, die eine wissenschaftliche Auseinandersetzung sowie fundiertere Entscheidungsgrundlagen ermöglicht, und einer kommunikativen Zurückhaltung zum Schutz vor Nachahmung und strategischer Antizipation durch Wettbewerber abwägen.

Trotz dieses Spannungsverhältnisses veröffentlichen Unternehmen aus verschiedenen Gründen Informationen, die für externe Beobachter, einschließlich der Wissenschaft, zugänglich sind (Parnell und Lester, 2003, S. 293). Solche Veröffentlichungen gehen über gesetzliche Publizitäts- und Offenlegungspflichten hinaus und werden daher als freiwillige Berichterstattung bezeichnet. Die Interpretation von solchen Informationen erfordert ein tiefgehendes Verständnis darüber, mit welchen strategischen Absichten Unternehmen diese kommunizieren. Die Forschung zur freiwilligen Berichterstattung bietet wertvolle Anknüpfungspunkte für die empirische Zugänglichkeit von Strategieinformationen. Sie stellt jedoch ein eigenes Forschungsgebiet dar, welches in dieser Arbeit nicht vertieft behandelt wird. Aus diesem Grund unterscheiden die folgenden Ausführungen lediglich gängige Informationsarten, die Unternehmen mit verschiedenen Absichten und an unterschiedliche Rezipienten freiwillig kommunizieren. Darüber hinaus wird analysiert, inwieweit diese Informationsarten für die empirische Analyse von Strategieinformationen aufschlussreich sind:

1. Marktsignale als Kommunikationsmittel gegenüber Kunden und Wettbewerbern

Marktsignale dienen dazu, Informationen an andere Marktteilnehmer zu senden (Spence, 1974 zitiert nach Eliashberg und Robertson, 1988, S. 282). Marktsignale an Wettbewerber sowie an aktuelle und potenzielle Kunden gelten als besonders wichtig (Eliashberg und Robertson, 1988, S. 282 f.). Die Vermittlung von solchen Marktsignalen erfolgt in Managementvorträgen, Fachzeitschrifteninterviews und zunehmend auch in digitalen Formaten wie Online-Nachrichten, Blogs oder sozialen Netzwerken (Porter, 1980, S. 80; Granados und Gupta, 2013, S. 637).

Marktsignale, die an Kunden gerichtet sind, zielen zumeist darauf ab, die Qualität von Produkten zu vermitteln und damit eine Kaufabsicht zu generieren (Dranove und Jin, 2010, S. S. 936 ff.). Marktsignale, die an Wettbewerber adressiert sind, sind hingegen schwieriger zu interpretieren. Sie können sowohl Hinweise auf tatsächliche Absichten darstellen als auch Täuschungsversuche sein (Porter, 1980, S. 76). Zu letzterem zählt beispielsweise die Bekanntgabe von Expansionsplänen, die den Markteintritt von potenziellen Wettbewerbern verhindern soll (Brester und Bekkerman, 2020, S. 5). Berichte in der Fachpresse über neue Produkte und deren zeitaufwendige oder kostspielige Entwicklung dienen demselben Ziel (Porter, 1980, S. 82). Preisabsprachen sind ein weiteres Beispiel für die Ambiguität der an Wettbewerber gesendeten Marktsignale. Indirekte Preisabsprachen, die durch die Kommunikation von Preisveränderungen in den Medien entstehen sind schwierig von einer rechtskonformen und zufällig gleichzeitig stattfinden Kommunikation über Preisänderungen zu unterscheiden (Borenstein, 1994, S. 233; Heil und Langvardt, 1994, S. 86f.; §1 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 1998).

Grundsätzlich dienen Marktsignale an Kunden und Wettbewerber überwiegend der kurz- und mittelfristigen Beeinflussung ihres jeweiligen Verhaltens, wodurch sie dem Strategietyp „Ploy“ entsprechen und daher nur begrenzte Aussagen über längerfristige strategische Schritte zulassen (Voigt, 2011, S. 44).

2. Informationsweitergabe zur Finanzierung und Kurssteuerung

Auch auf dem Finanzmarkt existieren Marktsignale (Eliashberg und Robertson, 1998, S. 283; Parnell und Lester, 2003, S. 293, Porter, 1980, S. 78). Informationsasymmetrien zwischen Investoren und Managern führen dazu, dass Investitionsentscheidungen unter Unsicherheit getroffen werden. Deshalb neigen zukünftige Investoren dazu, mit einer Investitionsentscheidung zu zögern, wenn die Strategie des betreffenden Unternehmens für sie nicht klar zu erkennen ist. Eine zielgerichtete Kommunikation von Strategieinformationen an Investoren und die Fachpresse gilt daher als zentral, um Kursstabilität zu erreichen (Parnell und Lester, 2003, S. 293). Hierbei können Strategiepräsentationen von CEOs, Geschäftsberichte, Pressemitteilungen, Telefonkonferenzen zur Ertragslage oder im Falle eines Börsengangs eine im Wertpapierprospekt klar kommunizierte Strategie hilfreich sein (Gao et al., 2008, S. 24 f.; Washburn und Bromiley, 2014, S. 852 ff.; Whittington et al., 2016, S. 2422). Informationen, die in diesen Medien veröffentlicht werden, betreffen oftmals die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Unternehmens und selten konkrete Aktivitäten (Whittington et al., 2016, S. 2414). Inwieweit eine vermehrte Offenlegung von Informationen tatsächlich die Wertpapierkursentwicklung beeinflusst, ist davon abhängig, ob potenzielle Anleger die kommunizierten Informationen als glaubwürdig einstufen (Whittington et al., 2016, S. 2422). Manager können sowohl daran interessiert sein, glaubhafte Informationen zu vermitteln, als auch daran, unverbindliche Aussagen zu platzieren, denen nicht zwingend

entsprechende Taten folgen (ebenda, S. 2414). Zudem tendieren Unternehmen dazu, einmal begonnene Informationsveröffentlichungen gegenüber Investoren fortwährend und regelmäßig fortzusetzen (Washburn und Bromiley, 2014, S. 853).

Informationen, die Unternehmen mit dem Ziel der Kurssteuerung oder der Erweiterung der externen Finanzierung kommunizieren, sind damit in der Regel längerfristig verfügbar. Dadurch erfüllen sie eine grundsätzliche Bedingung für die Anwendung der Medienresonanzanalyse. Die veröffentlichten Informationen beziehen sich jedoch meist auf intendierte Absichten, während konkrete Aktivitäten, die zur Untersuchung von Strategiemustern notwendig sind, deutlich seltener kommuniziert werden. Zudem lässt sich die Glaubwürdigkeit der geteilten Informationen nicht immer verlässlich beurteilen.

3. Kommunikation zu Sicherstellung von strategischer Glaubwürdigkeit und Reputation gegenüber der Öffentlichkeit

Unternehmen entscheiden sich zudem für eine freiwillige Berichterstattung, um ihre Außenwahrnehmung insgesamt positiv zu beeinflussen. Mit Medien der externen Unternehmenskommunikation, zu denen Jahres- und Nachhaltigkeitsberichte zählen, zielen Unternehmen darauf ab, Glaubwürdigkeit hinsichtlich der verfolgten Strategie aufzubauen oder aufrechtzuerhalten (Higgins und Diffenbach, 1989, S. 16 f.; Ardiana, 2019, S. 732). Strategische Glaubwürdigkeit ist insbesondere in herausfordernden Zeiten wie etwa Unternehmensgründungen, zyklischen Nachfrageschwankungen, dem Eintritt in neue Geschäftsfelder oder der Überschreitung von Branchennormen von Vorteil (Higgins und Diffenbach, 1989, S. 11; Yakis-Douglas et al., 2017, S. 421). Die Literatur thematisiert die freiwillige Berichterstattung als Mittel zur Steigerung der Glaubwürdigkeit und Reputation bereits seit den 1980er Jahren. Verschiedene, medienwirksame Finanzskandale führten jedoch Anfang der 2000er Jahre zu einem deutlichen Aufwind des Themas (Soltani, 2014, S. 251 f.; Ohlson und Yakis-Douglas, 2019, S. 136). Durch diese Skandale waren Anleger und Öffentlichkeit zunehmend verunsichert. Dies hatte zur Folge, dass die Politik verschiedene regulatorische Neuerungen ins Leben rief und Unternehmen ihre freiwillige Berichterstattung verstärkten (Ohlson und Yakis-Douglas, 2019, S. 136).

Verschiedene Arten der Falschkommunikation zeigen, dass das mediale Bild von Unternehmen nicht zwingend die tatsächlichen Absichten und Aktivitäten widerspiegelt. Greenwashing gilt hierbei als bekanntes Beispiel (Parris et al., 2016, S. 223). Hierunter wird die Streuung von Falschinformationen verstanden, um das kommunizierende Unternehmen oder dessen Produkte als nachhaltiger darzustellen als es tatsächlich der Fall ist (Ho, 2015, S. 939). Da Konsumenten wie Investoren es schätzen, wenn Unternehmen Nachhaltigkeitsziele verfolgen, setzen Unternehmen durch die Kommunikation von nachhaltigen Aktivitäten darauf, einen größeren Marktanteil oder weitere Investoren zu gewinnen (ebenda, S. 939 ff.). Gleichzeitig können Konsumenten und Investoren nur sehr

bedingt prüfen, inwieweit die Aktivitäten des betrachteten Unternehmens tatsächlich nachhaltig sind (ebenda, S. 941 f.).

Damit sind Informationen mit dem Ziel eine verbesserte Reputation zu erreichen eher als taktisch und weniger als strategisch einzuordnen. Zudem ist davon auszugehen, dass Unternehmen die veröffentlichten Informationen bewusst positiv verzerrt darstellen. Dementsprechend eignen sich diese Informationen nicht als Datenbasis für medienresonanzanalytische Strategieanalysen.

Auch wenn die Informationsarten einzeln dargestellt wurden, überschneiden sich die dahinterliegenden Absichten in der unternehmerischen Praxis häufig. Gemeinsam ist ihnen, dass sie meist kurz- bis mittelfristige Mittel zur Erreichung von anderen vordergründigen Zielen darstellen. Daneben existiert jedoch ein weiteres Verständnis, bei dem Informationen um ihrer selbst willen veröffentlicht werden. Transparenz gilt hierbei als strategische Entscheidung und Wettbewerbsvorteil (Granados und Gupta, 2013, S. 638; Baraibar-Diez et al., 2017, S. 481):

4. Transparenz als strategische Ressource

Mit der Weiterentwicklung der Kommunikationstechnologien formulieren Konsumenten, Investoren und andere Anspruchsgruppen zunehmend die Offenlegung von Informationen als zentrale Anforderung an Unternehmen (Granados und Gupta, 2013, S. 637; Suddaby und Panwar, 2022, S. 5 f). Unternehmen, die sich diesen Anforderungen bewusst und proaktiv stellen, können einen strategischen Vorteil daraus ziehen. Aufgrund der Unsicherheit, die mit den informationstechnologischen Fortschritten einhergeht, agieren viele Unternehmen jedoch strategisch unklug: Entweder halten sie am „business as usual“ fest oder legen Informationen vorschnell und unreflektiert offen. Unternehmen hingegen, die technologische Umbrüche und die damit steigenden Transparenzforderungen frühzeitig antizipieren und ihre Geschäftsmodelle und -prozesse gezielt entsprechend anpassen, können dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen und bestehende Marktverhältnisse nachhaltig verschieben. Dabei stehen Unternehmen grundsätzlich vier verschiedene Optionen zum Umgang mit Informationen zur Verfügung (Granados und Gupta, 2013, S. 638 f.):

1. **Vollständige Offenlegung:** Sachverhalte werden vollständig und in leicht interpretierbarer Art und Weise geschildert.
2. **Verzerrte Darstellung:** Sachverhalte werden irreführend dargestellt, indem sie veraltet, unvollständig, ungenau oder absichtlich verzerrt sind.
3. **Eingeschränkte Darstellung:** Sachverhalte werden selektiv dargestellt, indem positive Aspekte überbetont und negative weggelassen werden.
4. **Vollkommene Intransparenz:** Sachverhalte werden nicht veröffentlicht.

Unter gegebener Unternehmenssituation und Branchenumfeld entscheiden Unternehmen für jede Art von Information, darunter Produkteigenschaften, Preise, Kosten, Bestände und

Prozesse, und jeden Adressaten, damit eingeschlossen Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Wettbewerber, Regierungen und Kommunen, welche der vier Optionen sinnvoll ist (ebenda, S. 638 f.).

Dieses skizzierte Vorgehen ist im Gegensatz zu den bisher vorgestellten Informationsarten eine eher längerfristige Entscheidung. Entscheidet sich ein Unternehmen beispielsweise dazu, Kosten gegenüber Kunden vollständig offen zu legen, ist anzunehmen, dass diese Informationen längerfristig und wiederholt geteilt werden. Damit kann der Forscher diese Informationen auf Muster überprüfen. Andererseits ist in Anbetracht der verschiedenen Optionen weiterhin unklar, inwieweit die Informationen glaubwürdig sind. Zudem sind die Informationen eher auf den laufenden Betrieb bezogen. Inwieweit Unternehmen solche Entscheidungen auch für strategierelevante Informationen treffen bleibt in diesem Ansatz offen. „Open Strategy“, ein in der Managementforschung zunehmend diskutiertes Konzept, setzt an diesem Punkt an und erweitert das Verständnis von Transparenz als strategische Ressource. Die verbleibenden Abschnitte des Kapitels beleuchten Open Strategy näher und analysieren das Potenzial des Konzeptes für medienresonanzanalytische Analysen.

2.3 Open Strategy als möglicher Lösungsansatz für das Datenerhebungsdilemma

Neben Transparenzanforderungen nimmt auch die Bedeutung der Beteiligung von verschiedenen Anspruchsgruppen in diversen Anwendungsbereichen zu. Offenheit hat sich als Leitmotiv für verschiedene Entwicklungen und als neuartiges Organisationsprinzip etabliert, das beide Aspekte umfasst. Verschiedene Bereiche zeigen Beispiele für diesen Trend (Splitter et al., 2023, S. 8 ff.):

- **Open Government:** Stärkere Einbeziehung der Bevölkerung in Regierungsentscheidungen und erhöhte Transparenz von staatlichen Prozessen;
- **Open Data:** Vermehrtes Bereitstellen von Daten durch moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, die Wissenschaft und Gesellschaft zu mehr Transparenz und Wissensgenerierung verhelfen;
- **Open Science:** Interdisziplinäre Forschungsansätze und die Einbindung von fachfremden Personen zur Generierung von neuem Wissen;
- **Open Education:** Erleichterter Zugang zu Wissen beispielsweise in Form von Wikipedia oder kostenlosen Weiterbildungsplattformen;
- **Open Platforms and Open Source Software:** Offenheit im technologischen Umfeld beispielsweise durch offene Entwicklungsumgebungen.

Als Organisationsprinzip beeinflusst Offenheit auch das unternehmerische Handeln und die strategische Ausrichtung von Unternehmen. Verschiedene Arbeiten thematisieren die gezielte Kommunikation von Informationen und die Beteiligung eines erweiterten Personenkreises am

Strategieprozess (siehe Kapitel 2.2.1, S. 14). Zudem wurde im vorangegangenen Abschnitt der Ansatz Transparenz als strategische Ressource zu verstehen, vorgestellt (siehe Kapitel 2.2.3, S. 24 f.). Diese Elemente sind Ausdruck von Offenheit und bilden die Grundlage für die folgenden Ausführungen zu Open Strategy.

2.3.1 Strategieoffenheit als Weiterentwicklung von bisherigen Ansätzen

Verschiedene Publikationen verorten den Ausgangspunkt der wissenschaftlichen Diskussion zu Open Strategy bei dem von Whittington et al. (2011) veröffentlichten Beitrag im „Strategic Management Journal“ (stellvertretend hierzu: Seidl et al., 2019, S. 10; Müller-Seitz, 2020, S. 16). Whittington et al. (2011) definieren Open Strategy als Überbegriff für Praktiken, die sich in zwei wesentlichen Dimensionen von etablierten Strategiekonzepten unterscheiden (Whittington et al., 2011, S. 535):

1. **Inklusion:** Beteiligung einer Vielzahl von verschiedenen Akteuren an der Strategiefindung statt eines exklusiven Strategieprozesses im Kreise des Top-Managements.
2. **Transparenz:** Offener Umgang mit strategiebezogenen Absichten, Aktivitäten und Prozessen statt weitgehender Verschwiegenheit über sämtliche Strategieaspekte.

Sowohl unternehmensinterne Personengruppen als auch unternehmensexterne Akteure wie Lieferanten, Kunden, Forschungseinrichtungen, branchenfremde Unternehmen oder Anbieter von komplementären Produkten können Gegenstand der Öffnung sein (Whittington et al., 2011, S. 535).

Open Strategy schließt dabei sowohl eine gezielt begrenzte als auch eine vollständig ungefilterte Transparenz im Verständnis eines Unternehmens, das sämtliche Informationen uneingeschränkt teilt, mit ein (Whittington und Yakis-Douglas, 2020, S. 9). Damit erweitert das Konzept das Verständnis von Transparenz als strategische Ressource (siehe Kapitel 2.2.3, S. 25 f.).

Unternehmen mit einer Open Strategy werden oftmals im Gegensatz zu einem vollkommen geschlossenen Unternehmen definiert, in dem strategische Entscheidung ausschließlich auf der obersten Führungsebene getroffen werden und strategierelevante Informationen diesen Kreis nicht verlassen (Birkinshaw, 2017, S. 423). Sowohl vollständig offene als auch vollständig geschlossene Strategien sind jedoch theoretische Grenzfälle. Praktisch bewegen sich Unternehmen innerhalb eines Kontinuums zwischen diesen Extrempunkten (Whittington et al., 2011, S. 535). Die konkrete Verortung in diesem Kontinuum ist nicht statisch, sondern unterliegt verschiedenen Dynamiken. Zudem kann sich die Position eines Unternehmens im Zeitverlauf verändern. Unternehmen, die eine eher geschlossene Strategie verfolgt haben, können sich im Zeitverlauf genauso zu einer offeneren Strategie entwickeln, wie Unternehmen offene Strategien zunehmend begrenzen können (Appleyard und Chesbrough, 2017, S. 318;

Hautz et al., 2017, S. 303). Diese Dynamik kann sich dabei innerhalb einer der beiden Dimensionen, Transparenz und Inklusion, entwickeln, durch einen Wechsel zwischen den Dimensionen zustandekommen oder sich durch die Hinzunahme der jeweils anderen Dimension zeigen (Hautz et al., 2017, S. 303 ff.). Gleichzeitig unterscheiden sich offene Strategien auch dahingehend, auf welchen Schritt im Strategieprozess sich die Öffnung bezieht (Matzler et al., 2014, S. 40 ff.). Darüber hinaus kann die Öffnung sowohl das Resultat einer gezielten Entscheidung sein, als auch das Ergebnis von Prozessen, auf die das Unternehmen nur bedingt einen Einfluss hat (Ohlson und Yakis-Douglas, 2019, S. 138; Whittington und Yakis-Douglas, 2020, S. 9)

Die Ausführungen verdeutlichen, dass Entscheidungsträger in Unternehmen fortlaufend die Vor- und Nachteile der Offenheit abwägen müssen, was eine anspruchsvolle Aufgabe darstellt (stellvertretend hierzu: Hamel, 1996, S. 81; Parnell und Leister, 2003, S. 293 f.; Hautz et al., 2017, S. 305 f.). Zu den Vor- und Nachteilen von offenen Strategien, deren Spannungsfeld häufig als Dilemma beschrieben wird, zählen:

1. eine Strategiefindung, die Potenziale für bessere und kreativere Lösungen berücksichtigt, sich aber gleichzeitig durch eine gestiegene Komplexität und geringere Geschwindigkeit in der Entscheidungsfindung auszeichnen kann (Birkinshaw und Cable, 2017, S. 2; Hautz et al., 2017, S. 301);
2. eine Mitarbeiterbeziehung, die eine stärkere Identifikation mit den Aufgaben und dem Unternehmenserfolg ebenso mitsichbringen kann, wie eine sinkende Motivation und enttäuschte Erwartungen, verursacht durch die ausbleibende Berücksichtigung sämtlicher Ideen (Birkinshaw und Cable, 2017, S. 2; Hautz et al., 2017, S. 302);
3. einer sich verpflichtet fühlenden Belegschaft, die sich entweder wahrgenommen fühlt und aktiv das Unternehmensgeschehen mitgestaltet, oder überfordert und dadurch weniger produktiv ist (Birkinshaw und Cable, 2017, S. 3, Hautz et al., 2017, S. 303);
4. einer Dynamik, durch die eine gezielt begrenzte Offenheit in ausgewählten Bereichen im Zeitverlauf zu einer im Extremfall vollkommen ungesteuerten Offenheit mit unerwünschten und weitreichenden Konsequenzen führen kann (Hautz et al., 2017, S. 303);
5. ein größerer Umfang an Strategieinformationen, durch den beteiligte Mitarbeiter ein besseres Strategieverständnis entwickeln und geringere Informationsasymmetrien zwischen Unternehmen und Investoren zu steigenden Aktienkursen führen können, jedoch gleichzeitig den Verlust von Wettbewerbsvorteilen durch beispielsweise zur Konkurrenz wechselnde Mitarbeiter oder für Wettbewerber antizipierbares Verhalten begünstigt (Parnell und Lester, 2003, S. 293; Hautz et al., 2017, S. 302 f.).

Im Rahmen dieser konzeptionellen Eckpfeiler haben bisherige Arbeiten verschiedene Verhaltensweisen verortet. Diese befassen sich überwiegend mit der Einbeziehung von

bislang unbeteiligten unternehmensinternen Personen in den Strategiefindungsprozess. Doch um die Möglichkeit einer verbesserten Datengrundlage zu untersuchen, ist vor allem die Betrachtung solcher Praktiken vielversprechend, mit denen die Informationsweitergabe an unternehmensexterne Personen verbunden ist. Erste Untersuchungen haben entsprechende Praktiken bereits untersucht. Im Folgenden werden diese Praktiken vorgestellt.

2.3.2 Transparentere Verhaltensweisen im Kontinuum der Open Strategy

Ohlson und Yakis-Douglas (2019), Seidl et al. (2019), sowie Dobusch et al. (2025) haben in ihren Übersichtsarbeiten systematisiert, welche Praktiken in Zusammenhang mit Transparenz und Inklusion bisher untersucht wurden (Ohlson und Yakis-Douglas, 2019, S. 139; Seidl et al., 2019 S. 13 f.; Dobusch et al., 2025, S. 679 ff.). Dabei zeigte sich, dass Transparenz und Inklusion oftmals nicht getrennt, sondern in einzelnen Praktiken eng verknüpft sind (Dobusch et al., 2025, S. 676). Die folgende Analyse untersucht die in den Übersichtsarbeiten als transparent charakterisierten Praktiken im Hinblick auf den Adressatenkreis und die kommunizierten Inhalte. Tabelle 1 fasst die Ergebnisse abschließend zusammen.

Art der Praktik

Die Praktiken lassen sich zunächst nach der Art ihrer Öffnung differenzieren: Einige sind ausschließlich transparent, womit sich die Offenheit auf die Kommunikation von Inhalten gegenüber unternehmensexternen Personengruppen beschränkt. Andere hingegen sind gleichzeitig inklusiv, da sie zusätzlich die Adressaten in den Kommunikationsprozess miteinbinden. Strategiepräsentationen, die Mitteilung von strategischen Entscheidungen, Geschäftsberichte oder Whistleblowing gelten als ausschließlich transparent. Soziale Netzwerke, Blogs, Crowdsourcing Plattformen, zwischenbetriebliche Workshops, Wikis, Email-Verteiler und sektorübergreifende Arbeitsgruppen sind hingegen transparent und gleichzeitig inklusiv. Bisherige Arbeiten befassten sich hauptsächlich mit der Untersuchung von Online-Praktiken. Einzelne Untersuchungen setzten sich darüber hinaus mit Formaten auseinander, die auch in Präsenz stattfinden können. Hierzu zählen Strategiepräsentationen, zwischenbetriebliche Workshops sowie sektorübergreifende Arbeitsgruppen.

Adressatenkreis

Soziale Netzwerke, Blogs, Wikis und Crowdsourcing Plattformen richten sich an die breite Öffentlichkeit. Geschäftsberichte, Strategiepräsentationen oder Mitteilungen über strategische Entscheidungen sind als Onlinemedien teilweise ebenfalls für die breite Öffentlichkeit zugänglich. Gezielte Einladungen zu Präsenzveranstaltungen können den Adressatenkreis dieser Medien jedoch auch auf bestimmte Personengruppen wie beispielsweise Investoren oder Finanzanalysten begrenzen. In sektorübergreifenden Arbeitsgruppen findet der Informationsaustausch zunächst zwischen den teilnehmenden Unternehmen oder Organisationen statt. Die gewonnenen Erkenntnisse werden anschließend teilweise

veröffentlicht. Bei zwischenbetrieblichen Strategieworkshops, Online-Foren sowie Email-Verteilern bleiben die Informationen ausschließlich den teilnehmenden Personen vorbehalten. Whistleblowing nimmt eine gesonderte Rolle ein, hierbei bleibt der Initiator meist anonym, die Kommunikation kann sowohl Kontrollinstanzen als auch die breite Öffentlichkeit erreichen.

Kommunizierte Inhalte

Schließlich unterscheiden sich die Praktiken hinsichtlich ihrer Kommunikationsinhalte. Blogs, Mitteilungen zu strategischen Entscheidungen sowie Email-Verteiler decken ein großes Spektrum an Inhalten ab. Die von Gegenhuber und Dobusch (2017) untersuchten Startups kommunizierten in ihren Blogs sowohl soziale Unternehmenswerte, als auch konkretere Informationen wie Finanzkennzahlen oder spezifische Aktivitäten (siehe Tabelle 1). Zudem riefen die Unternehmen in ihren Blogbeiträgen zur Ideengenerierung für Neuproduktentwicklungen auf. Darüber hinaus werden Blogs genutzt, um die Strategie von Wettbewerbern zu kommentieren. Ein von der Karriereplattform LinkedIn im Jahr 2020 eingeführter Index analysiert jährlich, mit welcher Reichweite, Aufmerksamkeit und zu welchen inhaltlichen Aspekten CEOs auf der Plattform bloggen. Dies unterstreicht die weite Verbreitung von Management-Blogs (Schach, 2022, S. 192; Jungblut et al., 2023, S. 8 f.).

Mitteilungen zur Bekanntgabe von strategischen Entscheidungen beziehen sich meistens auf konkrete Aktivitäten. Hierzu gehören Entscheidungen über Fusionen und Übernahmen, die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen oder den Beginn von Forschungsprojekten. Gemeinsam ist solchen Mitteilungen, dass sie meist unmittelbare Schritte nachsichziehen. Gleichzeitig können sie jedoch auch nur eine allgemein gehaltene strategische Ausrichtung vermitteln.

Emailverteiler, wie sie das Premium Cola Kollektiv² in der Arbeit von Luedicke et al. (2017) verwendet, bieten unternehmensexternen, freiwillig Beitragenden Transparenz und Mitspracherecht bei einer ganzen Reihe von Entscheidungen. Das Premium Cola Kollektiv nutzte Emailverteiler zur Abstimmung hinsichtlich Geschäftsfelderweiterungen, dem Eingehen von Kooperationen, der Ausweitung von Marketing- und Vertriebskanälen sowie zur Erörterung von ethischen Fragestellungen (siehe Tabelle 1).

Andere Praktiken umfassen ein deutlich eingeschränkteres Informationsrepertoire. In dem Beispiel von Plesner und Gulbrandson (2015) dienen Beiträge in sozialen Netzwerken ausschließlich dazu, die Nachhaltigkeitsinitiativen des betrachteten Unternehmens vorzustellen (siehe Tabelle 1). Online-Foren und Crowdsourcing Plattformen sind auf den Ideenaustausch für Neuproduktentwicklungen begrenzt. Bei Wikis, zwischenbetrieblichen Workshops und sektorübergreifenden Arbeitsgruppen steht die Sammlung von

² Alternatives Wirtschaftskonzept, welches verschiedene Getränkesorten, vorrangig Cola, produziert und auf konsensdemokratischen Entscheidungen beruht (Premium Kollektiv, 2025).

Lösungsansätzen für branchenübergreifende Herausforderungen im Vordergrund. Geschäftsberichte und Strategiepräsentationen beschränken sich zumeist auf Informationen zur grundsätzlichen strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Whistleblowing umfasst vertrauliches Know-how und unternehmensethische Probleme.

Damit existieren verschiedene Praktiken, mit denen Unternehmen Informationen an unterschiedliche Adressaten kommunizieren. Da sie teilweise eine große inhaltliche Bandbreite abdecken, ergibt sich die Frage, inwieweit sie einen Erkenntnisgewinn für die Datenerhebung und Analyse von Strategiemustern bieten. Dies ist Gegenstand des nächsten Abschnitts.

Tabelle 1: Übersicht zu Open Strategy Praktiken (Externe Transparenz)

Praktik	Adressatenkreis	Veröffentlichte Informationen	Quelle(n)
Crowdsourcing Plattformen	Öffentlichkeit	Ideensammlung für Neuproduktentwicklungen	Dobusch et al. (2017, S. 12) Dobusch et al. (2019, S. 355) Plesner und Gulbrandson (2015, S. 156)
Email-Verteiler	Freiwillige Kollektivteilnehmer	Entscheidungen über: - Geschäftsfelderweiterungen - Kooperationen - Marketing und Vertriebskanäle - Ethik	Lueddicke et al. (2017, S. 375 f.)
Geschäftsberichte	Öffentlichkeit	Strategiekonzept (Plan)	Dobusch et al. (2019, S. 359) Matzler et al. (2014, S. 42 ff.)
Mitteilung von strategischen Entscheidungen	Finanzanalysten Investoren Öffentlichkeit	Konkrete Aktivitäten: - Übernahmen - Zusammenschlüsse - Gemeinschaftsunternehmen - Strategiekonzept (Plan)	Dobusch et al. (2019, S. 359) Yakis-Douglas et al. (2017, S. 412) Whittington et al. (2016, S. 2415)
Nutzung von Blogs	Öffentlichkeit	Unternehmenswerte Finanzkennzahlen Kommunikation von Aktivitäten Ideensammlung für Neuproduktentwicklungen Strategieinformationen (Unternehmen + Wettbewerber)	Gegenhuber und Dobusch (2017, S. 345 f.) Whittington et al. (2011, S. 536)
Online-Foren	Andere Unternehmen	Ideensammlung für Neuproduktentwicklungen	Dobusch et al. (2017, S. 12)
Sektorübergreifende Arbeitsgruppen	Unternehmen Gemeinnützige Organisationen Öffentlichkeit (teilweise)	Ideensammlung für Strategieformulierung (Problemdefinition)	Pittz und Adler (2016, S. 1601 f.)
Soziale Netzwerke	Öffentlichkeit	Nachhaltigkeitsbestrebungen	Plesner und Gulbrandson (2015, S. 155 f.)
Strategiepräsentationen	Finanzanalysten Investoren Presse	Grundsätzliche strategische Ausrichtung	Whittington et al. (2011, S. 536) Whittington et al. (2016, S. 2414)
Whistleblowing	Öffentlichkeit Kontrollinstanzen	Vertrauliches Knowhow unternehmensethische Probleme	Whittington und Yakis-Douglas (2020, S. 9 f.)
Wikis	Öffentlichkeit	Wissenssammlung zu Strategieprozess Ideensammlung für Strategieformulierung (Problemdefinition)	Dobusch et al. (2019, S. 354) Heracleous et al. (2018, S. 19 f.)
Zwischenbetriebliche Strategieworkshops	Branchenexperten Branchenfremde Fachkräfte	Ideensammlung für Strategieformulierung (Problemdefinition)	Matzler et al. (2014, S. 42 ff.) Teulier und Rouleau (2013, S. 315 f.)

Quelle: Eigene Darstellung

2.3.3 Eignung der untersuchten Open Strategy Praktiken für die empirische Datenerhebung

Unternehmen, die transparenter mit Strategieaspekten umgehen, müssen kontinuierlich verschiedene Vor- und Nachteile abwägen. Der Entschluss zusätzliche Informationen zu veröffentlichen, ist damit eher eine längerfristige Entscheidung als eine kurzfristige Taktik. Eine solche dauerhaft gewährleistete Verfügbarkeit von Strategieinformationen könnte daher die Datenverfügbarkeit für Medienresonanzanalysen verbessern. Allerdings führt eine Zunahme an Informationen nicht automatisch zu einem qualitativen Erkenntnisgewinn. Die folgenden Ausführungen erörtern, inwieweit die bisher als Beispiele für Open Strategy untersuchten Transparenzpraktiken für die empirische Forschung nutzbar sind. Die vergleichende Beurteilung dieser Praktiken umfasst ihre empirische Zugänglichkeit, ihre Glaubwürdigkeit und ihr inhaltliches Erkenntnispotenzial.

Zugänglichkeit von transparenten Open Strategy Praktiken

Ein Teil der im letzten Abschnitt vorgestellten Praktiken (siehe Tabelle 1, Kapitel 2.3.2) bleibt trotz des Informationsaustauschs zwischen Unternehmensangehörigen und externen Personen für den Forscher unzugänglich, sofern dieser nicht selbst an der Praktik teilnimmt. Dies ist bei zwischenbetrieblichen Strategieworkshops, sektorübergreifenden Arbeitsgruppen sowie bei Email-Verteilern der Fall. Strategiepräsentationen und die Bekanntgabe von strategischen Entscheidungen können ausschließlich vor geladenen Investoren und Finanzanalysten, aber auch unter Einbezug der Presse stattfinden oder im Nachgang online veröffentlicht werden. Dementsprechend sind sie für den Forscher teilweise zugänglich. Blogs, soziale Medien, Crowdsourcing Plattformen, Wikis, Online-Foren und Geschäftsberichte sind in der Regel öffentlich und für den Forscher damit am besten zugänglich.

Glaubwürdigkeit und Eindeutigkeit der geteilten Informationen

Strategiepräsentationen oder Geschäftsberichte können sowohl auf die Stärkung der Reputation und Glaubwürdigkeit als auch auf die Beeinflussung des Aktienkurses abzielen (siehe Kapitel 2.2.3, S. 22 ff.). Wie die Nachhaltigkeitsberichterstattung zeigt, dient die Kommunikation in sozialen Medien ebenfalls überwiegend dazu, die öffentliche Meinung über das Unternehmen positiv zu beeinflussen. Blogs und die Bekanntgabe von strategischen Entscheidungen können ebenfalls Elemente aufweisen, die der Selbstdarstellung von Unternehmen dienen. Crowdsourcing-Plattformen, Wikis, Online-Foren, zwischenbetriebliche Strategieworkshops, Email-Verteiler und sektorale Arbeitsgruppen gelten als die unverfälschtesten Informationsquellen.

Erkenntnispotenzial der kommunizierten Inhalte

Ein Großteil der Praktiken dient dazu, Ideen zu sammeln oder die Herangehensweise an strategiebezogene Themen herauszuarbeiten (siehe Kapitel 2.3.2, S. 29 f.). Damit steht eher

der Input für die Strategieformulierung als tatsächliche Entscheidungen im Fokus. Geschäftsberichte und Strategiepräsentationen enthalten häufig Informationen hinsichtlich der grundsätzlichen strategischen Ausrichtung und beziehen sich ebenfalls selten auf tatsächliche Aktivitäten. Entsprechend ist auch ihr Erkenntnispotenzial für die Untersuchung von realisierten Strategien begrenzt. Blogs, Email-Verteiler sowie die Bekanntgabe von strategischen Entscheidungen stellen hingegen Praktiken dar, mit denen über tatsächliche Aktivitäten berichtet wird. Damit bieten sie inhaltlich ein vielversprechendes Potenzial für Medienresonanzanalysen zu realisierten Strategiemustern.

Vor den Kriterien der Informationszugänglichkeit, Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit sowie dem inhaltlichen Fokus auf tatsächliche, strategische Entscheidungen bieten die meisten bislang untersuchten Open Strategy Praktiken keine erhebliche Verbesserung der Datenlage für empirische Forschungsarbeiten. Im Vergleich zu anderen Praktiken erscheint die Bekanntgabe von strategiebezogenen Aktivitäten am geeignetsten, um die Transparenz und Ausgestaltung von Strategiemustern zu untersuchen. Da Unternehmen mit der Bekanntgabe von strategischen Aktivitäten teilweise versuchen den Kapitalmarkt oder die öffentliche Meinung zu beeinflussen, sind für Medienresonanzanalysen insbesondere solche Mitteilungen relevant, die nicht primär der Selbstdarstellung dienen.

Damit bietet die Bekanntgabe von strategischen Entscheidungen dann eine geeignete Datengrundlage, wenn sie nicht vom betreffenden Unternehmen selbst veröffentlicht, sondern von unabhängigen Dritten kommuniziert wird. In diesem Zusammenhang gelten externe Bestätigungen, Zertifizierungen oder Bewertungen durch glaubwürdige Institutionen als valide und vertrauenswürdige Informationsquellen (Lamin und Livanis, 2020, S. 2; Dranove und Jin, 2010, S. 936; Yuan et al., 2020, S. 221). Die branchenspezifische Berichterstattung stellt eine solche belastbare Quelle dar, da sie Strategieinformationen häufig unabhängig von den betreffenden Unternehmen kommuniziert (Yuan et al., 2020, S. 221).

2.4 Zwischenfazit: Open Strategy als Möglichkeit zur Überwindung des Datenerhebungsdilemmas

Ziel des vorliegenden Kapitels bestand in der Darstellung des Datenerhebungsdilemmas der empirischen Strategieforschung und in der Auseinandersetzung mit der Frage, inwieweit Open Strategy eine verbesserte Datenverfügbarkeit für empirische Forschungsarbeiten bietet.

Das Datenerhebungsdilemma zeigt sich daran, dass die Beobachtbarkeit und Messbarkeit von Strategieaspekten für empirische Forschungsarbeiten zwingend notwendig ist, Unternehmen sich zum Schutz ihrer Wettbewerbsvorteile jedoch gezielt der Beobachtbarkeit entziehen. Dies führte zu drei Kernfragen, mit denen untersucht wurde, inwieweit Strategien beobachtbar sind und messbar gemacht werden können.

Die erste Kernfrage setzte sich mit der empirischen Zugänglichkeit und Operationalisierbarkeit von Begriffsauffassungen zu Strategien für die Forschung auseinander. Dabei zeigte sich die konzeptionelle Unschärfe des Strategiebegriffs, die sowohl das unternehmerische Management als auch den Forscher vor Herausforderungen stellt. Strategiemuster, die durch eine Abfolge von Entscheidungen und Handlungen zustande kommen, sind jedoch empirisch zugänglich und von aktueller Relevanz.

Die zweite Kernfrage analysierte welche Methoden sich zur Erhebung von Daten zu Strategien eignen. Dabei zeigte sich, dass die Medienresonanzanalyse am besten geeignet ist, Informationen zu Strategiemustern zu sammeln. Diese Bewertung beruht darauf, dass sie im Vergleich zu anderen Erhebungsmethoden geringere Messverzerrungen aufweist und die Kombination von quantitativen und qualitativen Elementen ermöglicht.

Die dritte Kernfrage untersuchte, welche Datenquellen dem Forscher für medienresonanzanalytische Analysen zur Verfügung stehen und welche Aussagekraft sich aus diesen ergibt. Sie zeigte, dass Unternehmen trotz ihrer Geheimhaltungsabsicht verschiedenartige Informationen gegenüber Kunden, Wettbewerbern, Investoren oder der breiten Öffentlichkeit kommunizieren, die über gesetzliche Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten hinausgehen. Diese Informationen sind jedoch selektiv, schwer interpretierbar oder fokussieren sich auf die kurz- bis mittelfristige Beeinflussung der Adressaten und sind daher nur bedingt als Datengrundlage geeignet. Das Konzept „Transparenz als strategische Ressource“ verortet Transparenz hingegen als strategische Entscheidung und möglichen Wettbewerbsvorteil. Aufgrund seiner primär operativen Informationen und seiner durch verschiedene Verschleierungsoptionen eingeschränkten Glaubwürdigkeit, bietet es jedoch ebenfalls eine begrenzte Aussagekraft für Strategieanalysen. Open Strategy erweitert das Konzept von Transparenz als strategische Ressource, indem es sowohl eine gezielt begrenzte als auch eine vollkommen ungefilterte Transparenz miteinschließt. In der Literatur fehlte bislang eine Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten für die Datenerhebung in der Strategieforschung, die mit transparenten Open Strategy Praktiken einhergehen. Die Analyse extern transparenter Open Strategy Praktiken zeigte jedoch, dass die meisten keine erheblich bessere Datengrundlage für Medienresonanzanalysen zu realisierten Strategien bieten. Unter Berücksichtigung der Informationszugänglichkeit, Glaubwürdigkeit und Verständlichkeit sowie des inhaltlichen Erkenntnispotenzials erweist sich lediglich die Bekanntgabe von strategischen Entscheidungen als geeignete Grundlage für die Untersuchung der Transparenz und Ausgestaltung von realisierten Strategien.

Da Unternehmen strategische Entscheidungen teils interessengeleitet formulieren und selektiv veröffentlichen, bieten Berichterstattungen von unabhängigen Dritten, wie beispielsweise der Fachpresse, eine geeignete Datenquelle für die Bekanntgabe von strategischen

Entscheidungen. Redaktionen von Fachzeitschriften greifen strategierelevante Ereignisse auf und berichten in der Regel neutraler und analytischer darüber als das betreffende Unternehmen selbst. Ein Phänomen, welches häufig in der Branchenberichterstattung aufgegriffen wird, und sich deshalb in besonderen Maße für medienresonanzanalytische Untersuchungen eignen könnte, ist Co-opetition. Co-opetitive Aktivitäten, die kooperative Handlungen zwischen Wettbewerbern darstellen, sind in vielen Branchen gängige Praxis und Gegenstand der branchenspezifischen Berichterstattung (Walley, 2007, S. 18; Sanou et al., 2016, S. 150 f.; Brandenburger und Nalebuff, 2021, S. 50; Chiao et al., 2021, S. 1682). Baumard (2009) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Omnipräsenz von co-opetitiven Strategien“ (Baumard, 2009, S. 6 f.). Als zwischenbetriebliche Beziehungen umfassen sie mehrere Unternehmen, wodurch Redaktionen der Branchenberichterstattung zusätzliche Quellen zur Validierung von Informationen zur Verfügung stehen. Unternehmen entscheiden zwar einzeln, welche Informationen kommuniziert werden, doch es ist davon auszugehen, dass Partner einseitige Falschinformationen zu gemeinsamen Vereinbarungen zeitnah erkennen und gegebenenfalls korrigieren. Da Unternehmen in der Regel kein Interesse daran haben, die Zusammenarbeit zu gefährden, lässt sich ein gemeinsames Interesse der Unternehmen an konsistenten und unverzerrten Informationen unterstellen. Damit bieten Berichte über co-opetitive Aktivitäten einen konkreten und qualitativ hochwertigen Zugang zur Analyse erweiterter Transparenz im Sinne von Open Strategy. Im Folgenden wird das Co-opetition Konzept sowie dessen inhaltlichen Nähe zu Open Strategy näher untersucht.

3 Konzeptionalisierung von Co-opetition als empirisch zugängliche Anwendung von Open Strategy

3.1 Co-opetition als Ansatz der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit

Während die bisherige Open Strategy Forschung überwiegend die Offenlegung von Entscheidungsprozessen zur Strategiefindung untersucht, thematisiert die Forschung zu Co-opetition häufig die praktische Umsetzung des Zusammenspiels von Kooperation und Wettbewerb (Baumard, 2009, S. 7; Whittington et al., 2011, S. 532). Sowohl die Co-opetition Forschung als auch Arbeiten zu Open Strategy profitieren davon, wenn die beiden Konzepte stärker miteinander verbunden werden (Klimas und Radomska, 2022, S. 208; Mina und Dagnino, 2025, S. 3 f.). Um die Konzepte zusammenzuführen, ist zunächst ein genaueres Verständnis des Co-opetition Konzeptes mit seinen verschiedenen Aspekten und den damit verbundenen theoretischen Ansätzen notwendig.

Trotz der praktischen Relevanz bleibt die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Co-opetition bislang fragmentiert (stellvertretend hierzu: Bouncken et al., 2015, S. 578 f.; Fernandes et al., 2018, S. 4; Klimas et al., 2023b, S. 2). Ähnlich wie für den Strategiebegriff

existiert für Co-opetition eine Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen, mit denen spezifische Eigenschaften, Dynamiken und Herausforderungen einhergehen (Bengtsson und Kock, 2014, S. 181). In diesem Zusammenhang stehen bisherige Forschungsarbeiten zu Co-opetition dafür in der Kritik, das zugrunde gelegte Begriffsverständnis nur vage zu beschreiben und verschiedene Perspektiven zu vermischen (Gnyawali und Song, 2016, S. 16). Dies führt zu konzeptioneller Unschärfe und verlangsamt die Weiterentwicklung des Konzeptes (Bengtsson und Kock, 2014, S. 181; Gnyawali und Song, 2016, S. 16). Um dieser Problematik zu begegnen, erläutern die folgenden Abschnitte die unterschiedlichen Begriffsverständnisse und leiten jeweils passende Schlussfolgerungen ab. Die Darstellung folgt dabei dem konzeptionellen Rahmen von Dorn et al. (2016, S. 493 ff.). Das Fazit formuliert das resultierende Begriffsverständnis für die empirische Untersuchung.

3.1.1 Arten und Eigenschaften von co-opetitiven Beziehungen sowie Merkmale der Co-opetition Partner

Die Begriffsverständnisse zu co-opetitiven Aktivitäten unterscheiden sich hinsichtlich der gewählten Analyseebene und -einheit, ihrer Entstehung und der Struktur und Dynamik von Kooperation und Wettbewerb sowie der Intensität und Trennung dieser beiden Elemente. Darüber hinaus unterscheiden sie sich darin, welche Unternehmen mit welchen Merkmalen als Co-opetition Partner gelten. Die folgenden Ausführungen beschreiben die Merkmale und Eigenschaften genauer und beleuchten ihre konzeptionellen Konsequenzen.

Analyseebene und -einheit

Die gewählte Analyseebene und -einheit bestimmt, aus welcher Perspektive Co-opetition betrachtet und welcher Begriffsumfang zugrunde gelegt wird. Häufig wird Co-opetition als dyadische Beziehung zwischen zwei Unternehmen verstanden und als solche analysiert (stellvertretend hierzu: Hamel et al., 1989, S. 134; Dowling et al., 1996, S. 157; Bengtsson und Kock, 2000, S. 414 f.). Da Unternehmen auf mehreren Produkt- und geografischen Märkten agieren, müssen zur ganzheitlichen Erfassung von Co-opetition alle Märkte eines Unternehmens betrachtet werden (Luo, 2007, S. 130). Co-opetitive Beziehungen treten jedoch auch zwischen mehr als zwei Unternehmen auf und ein einzelnes betrachtetes Unternehmen kann co-opetitive Beziehungen zu verschiedenen Unternehmen unterhalten (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2530).

Darüber hinaus wird Co-opetition teilweise auch aus der Perspektive eines Unternehmensnetzwerks analysiert (Padula und Dagnino, 2007, S. 37). In diesem Verständnis stellt Co-opetition ein Wertschöpfungsnetzwerk dar, innerhalb dessen Unternehmen verschiedene Rollen einnehmen und damit Teil von verschiedenen Beziehungen sind (Brandenburger und Nalebuff, 1996, S. 16 ff.). Astley und Fombrun (1983) betrachten Kooperation und Wettbewerb aus Sicht einer „Population“ von Unternehmen, die im weitesten

Sinne ebenfalls einem Netzwerk entspricht (Astley und Fombrum, 1983, S. 577 f.). Das einzelne Unternehmen ist eine weitere Analyseebene, aus der Autoren das Zusammenspiel von Kooperation und Wettbewerb betrachten (Lado et al., 1997, S. 123). Ein nochmals anderes Verständnis findet sich bei Walley (2007), der unter Co-opetition sowohl Verhaltensweisen zwischen Unternehmen als auch Beziehungen innerhalb eines Unternehmens versteht (Walley, 2007, S. 12). Damit variiert die Analyseebene in diesem Verständnis mit der betrachteten Beziehung. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird folgendes Verständnis zugrunde gelegt:

*Die vorliegende Arbeit betrachtet ausschließlich **co-opetitive Aktivitäten zwischen mindestens zwei Unternehmen**, innerbetriebliche Beziehungen bleiben unberücksichtigt. Die Analyse dieser Aktivitäten erfolgt dabei je nach Teilziel auf **drei verschiedenen Ebenen**:*

- 1. Einzelbetriebliche Ebene: Analyse der co-opetitiven Aktivitäten, an denen ein betrachtetes Unternehmen beteiligt ist.*
- 2. Zwischenbetriebliche Ebene: Analyse der co-opetitiven Aktivitäten eines Unternehmenspaares, oder -gruppe*
- 3. Teilbranchenbezogene Ebene: Analyse von Co-opetition Strategien innerhalb einer untersuchten Teilbranche.*

Struktur und Dynamik von Kooperation und Wettbewerb

Die Literatur zur Struktur und Dynamik von Kooperation und Wettbewerb unterscheidet zwei verschiedene Auffassungen: Kooperation und Wettbewerb werden entweder als gleichzeitig auftretend (simultan) oder als nacheinander erfolgend (sequenziell) verstanden.

Unter einem simultanen Auftreten verstehen Autoren zumeist die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Wettbewerb innerhalb einer einzelnen Geschäftsbeziehung (stellvertretend hierzu: Dowling et al., 1996, S. 157 ff.; Bengtsson und Kock 2000, S. 414 f.; Chiambaretto et al., 2025, S. 7 f.). Lado et al (1997) verstehen, im Gegensatz dazu, unter Simultaneität das gleichzeitige Bestehen von kooperativen und wettbewerbsorientierten Beziehungen zu unterschiedlichen Partnern (Lado et al., 1997, S. 123). Andere Autoren wiederum begreifen Kooperationen als zeitlich begrenzte Maßnahmen innerhalb einer Konkurrenzbeziehung (Hamel et al., 1989, S. 134). Zudem ist das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb nicht immer ausbalanciert, eine der beiden Interaktionsformen kann in co-opetitiven Beziehungen überwiegen (Lado et al., 1997, S. 127; Bengtsson und Kock, 2000, S. 415 f.) Gnyawali und Charleton (2018) identifizieren in diesem Zusammenhang Intensität und Balance als grundlegende Dimensionen von Simultaneität. Unterschiedliche Ausprägungen dieser Dimensionen führen zu variierenden Ergebniseffekten, wobei ein ausbalanciertes Verhältnis mit einer moderaten Intensität als erfolgsversprechend gilt (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2520 ff.).

Bei einem sequenziellen Auftreten wirken Kooperation und Wettbewerb als gegensätzliche Kräfte, deren jeweiliges Überwiegen sich im Zeitverlauf abwechselnd (Bresser und Harl, 1986, S. 421). Ein Wechsel wird dadurch ausgelöst, dass jede Interaktionsform spezifische Nachteile mit sich bringt, welche bei ihrem Überwiegen zu einem vermehrten Auftreten der anderen Interaktionsform führt (ebenda). Auch zunächst rein kooperative oder wettbewerbliche Beziehungen können sich durch Veränderungen des Branchenumfeldes zu co-opetitiven Beziehungen entwickeln (Hoffmann et al., 2018, S. 3039). Nach Brandenburger und Nalebuff (1996) kooperieren Unternehmen zur Etablierung eines gemeinsamen Marktes und konkurrieren anschließend um die Aufteilung dieses Marktes. Sie folgen damit ebenfalls einem sequenziellen Verständnis (Brandenburger und Nalebuff, 1996, S. 34).

*In dieser Arbeit gilt ein **simultanes Verständnis**: Co-opetition bezeichnet kooperative Verhaltensweisen zwischen gleichzeitig miteinander konkurrierenden Unternehmen, ohne dass Einschränkungen hinsichtlich der Intensität und Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb gelten.*

Mechanismen zur Trennung von Kooperation und Wettbewerb

Das Zusammenspiel von Kooperation und Wettbewerb führt zu gegensätzlichen Erwartungen und Interessen der Partner, wodurch sowohl Spannungen zwischen Unternehmen als auch Rollen- und Zielkonflikte innerhalb eines Unternehmens entstehen (Tidström, 2014, S. 262 f.). Diese Spannungen können zu einer Dilemmasituation mit negativen Konsequenzen führen (Dowling et al., 1996, S. 156 f.). Eine Möglichkeit diesen Spannungen zu begegnen, besteht in der Trennung von kooperativen und wettbewerblichen Aspekten (ebenda, S. 164 f.). Diese Trennung kann nach verschiedenen Aspekten wie Akteuren, Strategieebenen, betrieblichen Funktionen, Produkten, der Kundennähe oder dem geografischen Markt erfolgen (Dowling et al., 1996, S. 156 f.; Bengtsson und Kock, 2000, S. 424; Brandenburger und Nalebuff, 1996, S. 29 ff.; Astley und Fombrum, 1983, S. 579 f.; Lado et al., 1997, S. 123). Eine weitere Möglichkeit zur Trennung besteht darin, nicht in Bereichen zu kooperieren, die die Kernkompetenzen des Unternehmens betreffen (Dowling et al., 1996, S. 164 f.). Einzelne empirische Beispiele zeigen, dass die Trennung nach Aspekten der Kundennähe und damit das Auftreten von Kooperationen in Funktionen wie Logistik, Beschaffung oder Forschung & Entwicklung am weitesten verbreitet ist (Bengtsson und Kock, 2000, S. 424).

*In dieser Arbeit erfolgt die Trennung von **Kooperation und Wettbewerb nach Unternehmensfunktionen**, ohne diese auf spezifische Bereiche zu begrenzen.*

Entstehung von co-opetitiven Aktivitäten

Co-opetitive Beziehungen können auf einer gezielten Entscheidung der beteiligten Unternehmen beruhen oder aus Marktgegebenheiten resultieren. Astley und Fombrum (1983) ordnen Kooperationen als Anpassungsstrategie ein, durch die Unternehmen eine

undurchsichtige Umwelt zu ihren Gunsten beeinflussen. Kooperationen werden damit als umweltinduziert und zugleich als Ergebnis einer freiwilligen Entscheidung charakterisiert (Astley und Fombrum, 1983, S. 577). Bresser und Harl (1986) sowie Bresser (1988) teilen diese Grundannahme, verstehen die umweltinduzierte und freiwillige Kooperationen jedoch als zwei voneinander getrennte Entstehungsformen (Bresser und Harl, 1986, S. 409; Bresser, 1988, S. 376).

Dowling et al. (1996) dagegen positionieren co-opetitive Beziehungen als notwendige und erzwungene Anpassungen an Umwelteinflüsse, die auftreten, wenn Akquisitionen oder Teilverkäufe für die beteiligten Unternehmen aufgrund von begrenzten Ressourcen keine Option darstellen (Dowling et al., 1996, S. 162 f.). Eine nochmals andere Perspektive nimmt Dollinger ein (1990). Er versteht Kooperationen als emergent und implizit: Unternehmen arbeiten wiederholt paarweise zusammen, ohne zu wissen, dass andere Unternehmen sich ähnlich verhalten (Dollinger, 1990, S. 266 f.). Im Zeitverlauf führt dies zu einem Muster auf einer höheren Netzwerkebene (ebenda).

*Diese Arbeit untersucht **realisierte co-opetitive Aktivitäten**, ohne Einschränkungen dahingehend, ob diese zuvor gezielt geplant wurden oder eine Reaktion auf Marktveränderungen darstellen.*

Verständnis von Co-opetition Partnern

Die Literatur definiert überwiegend horizontale Wettbewerber als Co-opetition Partner (stellvertretend hierzu: Bengtsson und Kock, 2000, S. 412; Luo, 2007, S. 130; Chiambaretto et al., 2025, S. 8). Welche Eigenschaften Unternehmen als Wettbewerber charakterisieren, unterscheidet sich jedoch zwischen den Begriffsverständnissen. Bengtsson und Kock (2000) verstehen horizontale Wettbewerber als Unternehmen, die dieselben Produkte vermarkten (Bengtsson und Kock, 2000, S. 415). Chiambaretto et al. (2025) gehen von stärker segmentierten Märkten mit unterschiedlichen Produkten und Kunden aus und grenzen damit das Verständnis horizontaler Wettbewerber stärker ein (Chiambaretto et al., 2025, S. 10 ff.).

Andere Beiträge weichen davon ab, Co-opetition Partner auf horizontale Wettbewerber zu beschränken. Astley und Fombrum (1983) verstehen Wettbewerb nicht als Konkurrenz um Kunden, sondern um begrenzte Ressourcen (Astley und Fombrum, 1983, S. 581). Dowling et al. (1996) erweitern das Wettbewerbsverständnis um rechtliche Aspekte (Dowling et al., 1996, S. 157). Nach Padula und Dagnino (2007) werden Kooperationspartner durch Spannungen zwischen Einzel- und Gemeinschaftsinteressen zu Co-opetition Partnern (Padula und Dagnino, 2007, S. 38 ff.).

Andere Autoren fassen Wettbewerb deutlich weiter: Dieser kann sowohl unternehmensübergreifend als auch auf einzelne Geschäftsbereiche, Tochterunternehmen oder Personen begrenzt sein. Zudem umfasst er nicht nur die Konkurrenz um Kunden, sondern

auch um Inputfaktoren wie zum Beispiel Technologien, Informationen oder rechtliche Bestimmungen und schließt damit auch vertikale Vertragspartner mit ein (stellvertretend hierzu Brandenburger und Nalebuff, 1996, S. 36; Luo, 2007, S. 130; Walley, 2007, S. 312; Bengtsson und Kock, 2014, S. 182). Im Gegensatz dazu schließen Chiambaretto et al (2025) vertikale Partnerschaften und innerbetriebliche Beziehungen explizit aus, da sich diese eher durch Konflikte um Margenanteile als durch Wettbewerb auszeichnen (Chiambaretto et al., 2025, S. 19 f.).

*Die vorliegende Arbeit folgt dem Verständnis von Chiambaretto et al. (2025) und schließt daher innerbetriebliche und vertikale Beziehungen vom Co-opetition Begriff aus. Co-opetition Partner werden im weiteren Verlauf als **horizontale Wettbewerber** verstanden, die in **mindestens einer Produkt-Markt-Kombination konkurrieren**.*

3.1.2 Art und Weise der gewählten Steuerungsstrukturen

In der Forschung besteht weitgehende Einigkeit darüber, dass Unternehmen in co-opetitiven Beziehungen rechtlich getrennte Einheiten bleiben, die über verschiedene Formen von Wechselbeziehungen miteinander verbunden sind. Uneinigkeit herrscht hingegen darüber, in welchen Steuerungsstrukturen co-opetitive Beziehungen organisiert sind und welche Bindungsintensität sich zwischen den Akteuren daraus ergibt. Die folgenden Ausführungen beschreiben die verschiedenen Organisationsformen nach steigender Bindungsintensität:

Von Hippel (1987) untersucht ausschließlich informelle Netzwerke, in denen Unternehmen ohne formelle Vereinbarungen zusammenarbeiten (von Hippel, 1987, S. 301 f.). Andere Autoren verstehen Co-opetition als lose Partnerschaft, in der durch Vereinbarungen zwischen eigenständigen Parteien in bestimmten Bereichen Abhängigkeiten entstehen. Diese Abhängigkeiten können durch formelle Regelungen oder gemeinsame Initiativen zur Veränderung der rechtlichen und industriespezifischen Rahmenbedingungen entstehen (Luo, 2007, S. 130 ff.).

Astley und Fombrum (1983) beschreiben verschiedene direkte wie indirekte Formen der Zusammenarbeit, mit jeweils unterschiedlichen Steuerungsstrukturen (Astley und Fombrum, 1983, S. 580 f.). Während direkte Beziehungen über Verträge mit fest vereinbarten Zielen geregelt sind, beinhalten indirekte Partnerschaften auch informelle Vereinbarungen (Astley und Fombrum, 1983, S. 584 f.; Le Roy, 2008, S. 128). Branchenvereinbarungen und Kartelle sind Beispiele für indirekte, horizontale Beziehungen, die aufgrund ihrer zentralen Steuerung nicht als co-opetitive Beziehungen gelten (Astley und Fombrum, 1983, S. 582; Le Roy, 2008, S. 129).

Eindeutige vertragliche Vereinbarungen wie zum Beispiel Gemeinschaftsunternehmen, Outsourcing-Verträge, Lizenzvergaben oder Forschungskooperationen verringern einen unerwünschten Wissens- und Informationsabfluss (Hamel et al., 1989, S. 139). Darüber

hinaus empfehlen Hamel et al. (1989) die Zusammenarbeit zeitlich und inhaltlich zu begrenzen sowie operative Vorkehrungen zum Schutz vor einem unerwünschten Informationsabfluss zu treffen (ebenda, S. 136 ff.).

Zineldin (2004) hebt hervor, dass co-opetitive Beziehungen, unabhängig vom Formalisierungsgrad, auf gegenseitigem Vertrauen und Verbindlichkeit sowie der gegenseitigen Bereitschaft beruhen, Risiken, Informationen und Erfolge zu teilen. Diese Merkmale führen nach seiner Auffassung zu längerfristig bestehenden Beziehungen, die sich durch eine sich im Zeitverlauf verstärkende Bindungsintensität auszeichnen (Zineldin, 2004, S. 782 f.).

Nach Gnyawali und Charleton (2018) basieren co-opetitive Beziehungen auf spezifischen Mechanismen, die sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben können (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2517). Hierzu gehören beziehungsspezifische Ressourcen, die parallel zu formellen Vereinbarungen existieren. Sie können opportunistisches Verhalten der Partnerunternehmen fördern, zugleich aber durch informelle Normen und stille Schutzmechanismen auch einen Informationsverlust gegenüber unbeteiligten Wettbewerbern verhindern (ebenda, S. 2519). Insbesondere eine längerfristige Zusammenarbeit kann zu einer vertrauensbasierten Bindung führen, die mit einer größeren Kooperationsbereitschaft einhergeht und Koordinations- und Absicherungskosten senkt (Luo, 2007, S. 133; Klimas et al., 2023d, S. 885). Aufgrund ihrer Komplexität und Einzigartigkeit bieten solche Beziehungen zudem Schutz vor Nachahmung durch Wettbewerber und tragen so zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen bei (Dyer und Singh, 1998, S. 671 ff.).

*Damit bietet die Literatur bislang keine systematische Klärung, welche Organisationsstrukturen als Co-opetition gelten können und welche davon auszuschließen sind. Zwischen zulässigen informellen Absprachen, und dem **klaren Ausschluss von Kartellen**, bleibt die Einordnung einer Vielzahl von Steuerungsstrukturen offen. Für die empirische Untersuchung ergibt sich hieraus die **Anforderung, eine eigene Abgrenzung zu treffen**. Dieser Aspekt wird in der Entwicklung des Messansatzes in Kapitel 4.4.2 aufgegriffen.*

3.1.3 Rahmenbedingungen und Ergebniseffekte von co-opetitiven Beziehungen

Die Ausgestaltung von co-opetitiven Aktivitäten und deren Einfluss auf den Unternehmenserfolg werden maßgeblich durch geltende, veränderliche Rahmenbedingungen beeinflusst (Dowling et al., 1996, S. 159; Luo, 2007, S. 132). Diese Rahmenbedingungen umfassen sowohl unternehmensinterne Aspekte als auch Umweltbedingungen (ebenda). Hierbei zeigt die Forschung eine Vielfalt an verschiedenen, teils widersprüchlichen Erkenntnissen, wie sie auch schon zu den anderen Aspekten des Co-opetition Begriffs

ersichtlich wurden. Daher ist auch hier eine präzise Abgrenzung für die weitere Analyse notwendig.

Externe Rahmenbedingungen

Nach Dowling et al. (1996) entstehen co-opetitive Beziehungen vor allem in Branchen, die eine globale Vernetzung, ein knappes Angebot an verfügbaren Ressourcen, eine hohe Marktkonzentration oder eine starke Regulierung aufweisen (Dowling et al., 1996, S. 159 ff.). Dollinger (1990) hingegen zeigt auf, dass co-opetitive Verhaltensweisen auch in weniger konzentrierten Märkten existieren (Dollinger, 1990, S. 282 f.). Zudem diskutiert die Literatur auch die technischen Anforderungen einer Branche als möglichen Einflussfaktor auf das Auftreten von Co-opetition. Einige Autoren gehen davon aus, dass co-opetitive Aktivitäten vor allem in stark technologisierten Branchen stattfinden und insbesondere Forschungs- und Entwicklungskooperationen Einfluss auf das Unternehmensergebnis nehmen (Luo et al., 2007, S. 80; Gnyawali und Park, 2009, S. 322 f.; Bengtsson et al., 2016a, S. 7). Andere beobachten Co-opetition auch in weniger technologisch fortgeschrittenen Branchen und gehen davon aus, dass Co-opetition in einem solchem Umfeld einen größeren Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. In einer solchen Umgebung finden Kooperationen eher in kundennahen Funktionen wie beispielsweise dem Vertrieb statt und nehmen damit einen direkteren Einfluss auf den Unternehmenserfolg (Xie et al., 2023, S. 13).

Andere Autoren sehen nicht die Technologie, sondern die Unsicherheit und Volatilität des Unternehmensumfeldes als zentralen Auslöser für Co-opetition (Bresser und Harl, 1986, S. 408 ff.; Bresser, 1988, 375 ff.; Padula und Dagnino, 2007, S. 40; Czakon et al., 2014, S. 132). Die Unsicherheit kann sich sowohl auf das zukünftige Verhalten von Wettbewerbern und daraus resultierenden Veränderungen der Wettbewerbsintensität beziehen als sich auch in veränderten Konsumentenpräferenzen oder technologischen Neuerungen äußern (Bresser und Harl, 1986, S. 408 ff.; Bresser, 1988, 375 ff.; Ritala, 2012, S. 318). Kulturelle Gegebenheiten und nationale Gesetzgebungen stellen ebenfalls Quellen von Unsicherheit dar (Xie et al., 2023, S. 13). Schließlich können auch sich ausweitende Produkt-Markt-Überschneidungen zu einem größeren Potenzial für co-opetitive Beziehungen führen (ebenda, S. 130).

Die Branchengegebenheiten beeinflussen zudem auch die Art der gesuchten Co-opetition Partner (Gnyawali und Park, 2009, S. 317 ff). Während Unternehmen in Branchen mit vielfältigen Technologien, Co-opetition Partner mit unterschiedlichen Ressourcen suchen, sind in Branchen mit hohen Forschungs- und Entwicklungskosten eher Partner mit ähnlichen Fähigkeiten und Kompetenzen gefragt (ebenda). Zudem diskutiert die Literatur auch die Marktmacht von Unternehmen als möglichen Einflussfaktor auf deren Teilnahme an co-opetitiven Aktivitäten (Hamel al., 1989, S. 135; Dowling et al., 1996, S. 159 ff.). Ein Teil der Autoren verorten co-opetitive Aktivitäten bei nicht marktmächtigen Unternehmen und ordnen

marktmächtigeren Unternehmen eher Zusammenschlüsse oder Übernahmen zu (Hamel et al., 1989, S. 135; Dowling et al., 1996, S. 162 f.). Gnyawali und Park (2009, 2011) hingegen zeigen, dass Co-opetition sowohl für kleine und mittelständische Unternehmen als auch für große, marktführende Unternehmen sinnvoll sein kann (Gnyawali und Park, 2009, S. 323; Gnyawali und Park, 2011, S. 658).

Darüber hinaus können Veränderungen in der Unternehmensumwelt auch die Anteile von kooperativen oder wettbewerblichen Aspekten innerhalb einer co-opetitiven Beziehungen verschieben (Luo, 2007, S. 132). Ein zunehmender Wettbewerbsdruck, steigende Kundenanforderungen, sinkende Gewinnmargen sowie verstärkte gesetzliche Regelungen können vermehrte kooperative Verhaltensweisen bewirken, wohingegen überlappende Wettbewerbsinteressen und eine zunehmende Marktsättigung vermehrte wettbewerbliche Handlungen hervorrufen (ebenda, S. 132 ff.).

*Diese Arbeit untersucht Co-opetition am Beispiel der **Ernährungsindustrie**, welche im Vergleich zu anderen Branchen wie die Pharmaindustrie oder die Kommunikationstechnologie als weniger technologisiert gilt. Co-opetition stellt hierbei eine strategische Reaktionsmöglichkeit auf ein unbeständiges Unternehmensumfeld dar. Zudem wird davon ausgegangen, dass **Unternehmen jeder Größenordnung** von co-opetitiven Beziehungen profitieren können und **Veränderungen im Branchenumfeld die Anzahl und Ausgestaltung der co-opetitiven Aktivitäten innerhalb von Co-opetition Strategien beeinflussen können.***

Unternehmensinterne Faktoren

Unternehmensinterne Faktoren beeinflussen ebenfalls das Auftreten von co-opetitiven Aktivitäten. Die Ressourcenausstattung des Unternehmens gilt hierbei als ein entscheidender Faktor (Hamel et al., 1989, S. 135; Bengtsson und Kock, 2000, S. 421). Sowohl unterschiedliche, sich ergänzende Fähigkeiten als auch transaktionsspezifische Investitionen gelten als Voraussetzungen für co-opetitive Aktivitäten (Hamel et al., 1989, S. 135; Dowling et al., 1996, S. 161). Angesichts der mit co-opetitiven Beziehungen einhergehenden Spannungen diskutiert die Literatur zudem eine spezifische Co-opetition Kompetenz als weiteren begünstigenden Faktor (Park, 2011, S. 61 f.; Bengtsson et al., 2016b, S. 19; Rai et al., 2023, S. 2356). Diese „höherwertige Fertigkeit“ beruht auf drei verschiedenen Aspekten (Rai et al., 2023, S. 2361 ff.):

1. eine unternehmensübergreifende co-opetitive Denkhaltung, durch die Unternehmen die Widersprüchlichkeit von co-opetitiven Beziehungen begreifen;
2. einer analytischen Scharfsinnigkeit, die Entscheidungsträger dazu befähigt, die co-opetitiven Verhaltensweisen zu verstehen und entsprechende Handlungsalternativen zu entwickeln sowie;

3. Umsetzungsfähigkeiten, die die Implementierung dieser Handlungsalternativen sicherstellen und eine Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen.

*Unternehmensinterne Faktoren spielen in co-opetitiven Beziehungen zwar eine Rolle, bleiben jedoch im weiteren Verlauf **unberücksichtigt**, da sich die Arbeit ausschließlich auf die Untersuchung von beobachtbaren Aktivitäten zwischen Unternehmen konzentriert.*

Ergebniseffekte

Die Ergebniseffekte von Co-opetition sind noch nicht vollständig untersucht worden und stellen eine offene Forschungsfrage dar (Crick und Crick, 2025, S. 16). Grundsätzlich gilt Co-opetition als zweischneidiges Schwert, das sowohl positive Effekte als auch negative Konsequenzen mit sich bringen kann (stellvertretend hierzu: Dowling et al., 1996, S. 155 ff.; Bouncken et al., 2015, S. 589 f.; Xie et al., 2023, S. 5). Inwieweit die Vorteile oder die Nachteile überwiegen, ist in Zusammenhang mit den Spannungen und Konflikten von co-opetitiven Beziehungen zu sehen und wird in der Literatur unterschiedlich beurteilt (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2512).

Ein Teil der Autoren geht davon aus, dass die wertschöpfenden Effekte die negativen Konsequenzen überwiegen (stellvertretend hierzu: Bengtsson und Kock, 2000, S. 424; Luo, 2007, S. 131; Ritala und Tidström, 2014, S. 513). Zu diesen überwiegenden, positiven Effekten zählen unter anderen geringere Produktentwicklungskosten, verkürzte Entwicklungszeiten, Neuverknüpfungen von Kernkompetenzen oder die Minimierung von Risiken und Unsicherheiten bei Produktneueinführungen (Bengtsson und Kock, 2000, S. 424, Luo, 2007, S. 131). Zudem können co-opetitive Aktivitäten durch eine größere Bandbreite an Handlungsalternativen und der damit einhergehenden Flexibilität zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber unbeteiligten Wettbewerbern führen (Luo, 2007, S. 131 f.; Ritala und Tidström, 2014, S. 513). Darüber hinaus ist der positive Effekt nicht zwangsläufig auf die beteiligten Unternehmen beschränkt, sondern kann auch mit einem Nutzen aus Kunden- oder gesamtgesellschaftlicher Perspektive einhergehen (Bouncken et al., 2024, S. 142 ff.; Walley, 2007, S. 16; Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2528.).

Andere Autoren zeigen jedoch auch eine „Schattenseite“ von Co-opetition: Inhärente Spannungen können zu ergebnisschädigenden Konflikten führen, wodurch die positiven Aspekte in den Hintergrund rücken (Luo et al., 2007, S. 73 f.; Crick und Crick, 2021, S. 237). Hamel et al. (1989) zeigen, dass Kooperationen zwar einen kostengünstigen Zugang zu Technologien und Märkten bieten, die Partner sich jedoch zugleich in einem zeitlichen Wettbewerb um schnellen Lernerfolg befinden. Letzteres begünstigt opportunistisches Verhalten und erhöht das Risiko eines unerwünschten Informationsverlustes (Hamel et al., 1989, S. 133 ff.). Gnyawali und Charleton (2018) betonen, dass die Balance von Kooperation

und Wettbewerb ausschlaggebend dafür ist, ob Co-opetition als wertschöpfend oder wertvernichtend einzuordnen ist. Überwiegen einzelne Co-opetition Mechanismen bringt dies negative Auswirkungen mit sich (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2522).

Nicht nur die theoretischen Positionen unterscheiden sich, auch empirische Untersuchungen zeigen heterogene Ergebniseffekte von Co-opetition. Sie bestätigen zwar mögliche positive Effekte auf das Unternehmensergebnis, zeigen jedoch gleichzeitig, dass diese nicht zwangsläufig eintreten (Le Roy und Czakon, 2016, S. 4; Xie et al., 2023, S. 12). Da der Unternehmenserfolg für sich genommen nicht als Messgröße existiert und darunter verschiedene Aspekte fallen, sind die Ergebnisse zudem nur begrenzt vergleichbar (Luo et al., 2007, S. 80; Miller et al., 2013, S. 957 f.; Crick, 2020, S. 319; Xie et al., 2023, S. 3). Darüber hinaus bleibt offen, inwieweit alle beteiligten Unternehmen oder nur einzelne Partner von Co-opetition profitieren (Xie et al., 2023, S. 15).

Im Zusammenhang mit den Ergebniseffekten stellt sich auch die Frage nach der Abgrenzung zwischen wertschöpfender Zusammenarbeit und kollusivem Verhalten. Die Literatur erachtet die Grenze zwischen Kooperation und geheimen Absprachen als fließend (Dowling et al., 1996, S. 165; Walley, 2007, S. 16). Das verfolgte Ziel kann als Unterscheidungsmerkmal dienen: Während Co-opetition auf gemeinsame Wertschöpfung abzielt, beschränkt sich Kollusion auf einseitige Wertaneignung (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2528).

*Diese Arbeit folgt dem Verständnis, dass Co-opetition auf **gemeinsame Wertschöpfung** abzielt und positive Ergebniseffekte für alle beteiligten Unternehmen mit sich bringen kann. Diese Effekte sind jedoch nicht primärer Untersuchungsgegenstand und werden lediglich indirekt über die **beabsichtigten Ziele** im Messansatz berücksichtigt.*

3.2 Theoretische Ansätze zu Co-opetition als schwer imitierbare Strategie zur Unsicherheitsminimierung im Wettbewerbsverhalten

Für den Co-opetition Begriff existieren nicht nur verschiedene Begriffsauffassungen, sondern auch eine Reihe an unterschiedlichen theoretischen Erklärungsansätzen (Klimas et al., 2023b, S. 6 ff.; Meena et al., 2023, S. 124). Dennoch stehen Forschungsarbeiten zum Thema häufig dafür in der Kritik, unzureichend theoretisch fundiert zu sein (Gnyawali und Song, 2016, S. 15; Klimas et al., 2023b, S. 2). Grundsätzlich diskutiert die Literatur, inwieweit Co-opetition für sich genommen eine eigene Theorie darstellt oder ein Konzept bezeichnet, das sich durch bestehende Ansätze erklärt (Crick und Crick, 2025, S. 16 f.). Die vorliegende Arbeit schließt sich der Position an, dass Co-opetition auf bestehenden Ansätzen beruht. Dazu greift sie auf den beziehungsorientierten Ansatz („Relational View“) und die Theorie zur Wettbewerbsdynamik („Competitive Dynamics“) zurück. Während der Relational View die Kommunikationsbereitschaft von Unternehmen in co-opetitiven Beziehungen erklärt, adressiert die Competitive Dynamics Forschung die Branchendynamiken und die

beobachtbare Abfolge von co-opetitiven Aktivitäten. Die beiden Ansätze legen den theoretischen Grundstein für die anschließende Konzeptualisierung von Co-opetition als Open Strategy Praktik.

3.2.1 Relational View

Die Kernaussage des Relational Views besteht darin, dass kooperative, zwischenbetriebliche Beziehungen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen für die beteiligten Unternehmen führen (Dyer und Singh, 1998, S. 660). Der Ansatz lässt sich als Erweiterung des „Resource-based Views“ interpretieren. Dennoch unterscheiden sich die Ansätze hinsichtlich der zugrundegelegten Analyseebene und damit auch in der Verortung von Wettbewerbsvorteilen (Duschek und Sydow, 2002, S. 426; Duschek, 2004, S. 61, 66; Lavie, 2006, S. 638). Der Resource-based View versteht die einzigartige Ressourcenausstattung eines einzelnen Unternehmens als Ursache von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen (stellvertretend hierzu: Wernerfelt, 1984, S. 173 f.; Barney, 1991, S. 116). Er beruht dabei auf zwei Grundannahmen: Unternehmen unterscheiden sich in ihren strategischen Ressourcen und diese Ressourcen lassen sich nur eingeschränkt oder mit hohem Kostenaufwand auf andere Unternehmen übertragen. Damit bleiben Unterschiede in der Ressourcenausstattung längerfristig bestehen und erklären Wettbewerbsvorteile (Barney, 1991, S. 100 f.; Vicente-Lorente, 2001, S. 160). Als strategisch gilt eine Ressource dann, wenn diese als wertvoll, selten, schwer imitierbar und nicht substituierbar charakterisiert werden kann (Barney, 1991, S. 105 f.; Duschek und Sydow, 2002, S. 427; Lavie, 2006, S. 640 f.).

Die Nichtimitierbarkeit dieser Ressourcen resultiert dabei aus ihrer Spezifität und Undurchsichtigkeit. Während die Spezifität durch zeitpunktbedingte Abhängigkeiten entsteht, ergibt sich die Undurchsichtigkeit durch unklare Zusammenhänge zwischen der Ressource und dem Unternehmenserfolg sowie aus der Komplexität sozialer Interaktionen im Unternehmen (Barney, 1991, S. 107 ff.). Die Undurchsichtigkeit kann dabei der Ressource selbst inhärent sein oder durch gezielte Verschwiegenheitsbemühungen des Unternehmens zustande kommen (Vicente-Lorente, 2001, S. 161). Damit eine Ressource durch eine inhärente Undurchsichtigkeit geschützt ist, darf sie weder klar verständlich noch schnell identifizierbar sein oder eindeutig definierten Eigentumsrechten unterliegen (ebenda, S. 160 f.). Unternehmenswerte, Firmenkulturen sowie menschliche Fähigkeiten und Beziehungen sind nur begrenzt von Unternehmen steuerbar und stellen deshalb Beispiele für solche inhärent undurchsichtigen Ressourcen dar (Tietart und Forgues, 1995, S. 28; Vicente-Lorente, 2001, S. 161). Andere Ressourcen bieten nur dann einen längerfristigen Wettbewerbsvorteil, wenn der Zugang zu Informationen über diese durch Verschwiegenheit geschützt wird (Vicente-Lorente, 2001, S. 160 f.). Die Dauer eines Wettbewerbsvorteils, der auf Verschwiegenheit beruht, hängt sowohl von den Anstrengungen der Wettbewerber zur

Wissensaneignung als auch von den konkreten Geheimhaltungsmaßnahmen des Unternehmens ab (ebenda, S. 161).

Kooperative Beziehungen werden im Resource-based View zwar thematisiert, stellen jedoch primär ein zeitlich begrenztes Mittel zur Aneignung von fehlenden strategischen Ressourcen durch organisationales Lernen vom Kooperationspartner dar (Hamel, 1991, S. 86; Duschek, 1998, S. 232; Duschek und Sydow, 2002, S. 427; Duschek, 2004, S. 58). Ein Wettbewerbsvorteil entsteht erst dann, wenn die angeeigneten Kompetenzen unternehmensspezifisch integriert wurden. Dieser ist jedoch weiterhin durch Verschwiegenheit zu schützen, da die angeeigneten Kompetenzen keine inhärente Undurchsichtigkeit bieten und diese auch nicht durch die Übertragung auf das eigene Unternehmen entsteht (Hamel, 1991, S. 93 ff.).

Der Relational View geht im Gegensatz zum Resource-based View davon aus, dass strategische Ressourcen nicht einem einzelnen Unternehmen zuzuordnen sind, sondern in zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit entstehen (Dyer und Singh, 1998, S. 660 f.; Duschek und Sydow, 2002, S. 428; Duschek, 2004, S. 61; Lavie, 2006, S. 649 f.; Schmidt, 2009, S. 129). Dyer und Singh (1998) definieren solche gemeinsam geschaffenen Wettbewerbsvorteile in Abgrenzung zu Markttransaktionen (Dyer und Singh, 1998, S. 661 ff.). Während Markttransaktionen unspezifische Investitionen, einen geringen Informationsaustausch und begrenzte Schnittstellen sowie niedrige Transaktionskosten aufweisen, zeichnen sich zwischenbetriebliche Partnerschaften durch geschäftsbeziehungsspezifische Investitionen, einen umfangreichen Wissensaustausch, der Kombination von sich ergänzenden Ressourcen sowie transaktionskostensenkenden Koordinationsmechanismen aus (Dyer und Singh, 1998, S. 661 f.; Schmidt, 2009, S. 130). Durch die gemeinsamen, in ihrer Kombination einzigartigen Beiträge der Kooperationspartner, die weder von den Unternehmen einzeln noch mit anderen als den betrachteten Kooperationspartnern erzielt werden können, entstehen Wettbewerbsvorteile (Dyer und Singh, 1998, S. 662; Duschek und Sydow, 2002, S. 428; Lavie, 2006, S. 645).

Die langfristige Sicherung dieser Wettbewerbsvorteile beruht auf den Eigenschaften der zwischenbetrieblichen Beziehungen. Wie im Resource-based View spielen auch hier Spezifität und Undurchsichtigkeit eine entscheidende Rolle (Dyer und Singh, 1998, S. 671 ff.; Duschek und Sydow, 2002, S. 428 f.). Die Spezifität der Zusammenarbeit ergibt sich durch zeitpunktbedingte Abhängigkeiten und Folgeinvestitionen und wird zusätzlich durch die Knappheit von potenziellen Kooperationspartnern und eine erhebliche Ressourcenverflechtung verstärkt (Dyer und Singh, 1998, S. 672 f.; Duschek und Sydow, 2002, S. 429). Die wechselseitigen Ressourcen können im Zeitverlauf so stark miteinander verbunden werden, dass eine Auflösung der Kooperation den Wettbewerbsvorteil vollständig eliminieren würde (Duschek und Sydow, 2002, S. 430; Duschek, 2004, S. 66). Durch die

begrenzte Anzahl von möglichen Kooperationspartnern, stellt bereits das Eingehen einer Kooperation einen zeitlichen Wettbewerbsvorsprung dar (Duschek und Sydow, 2002, S. 429 f.; Duschek, 2004, S. 65).

Die beteiligten Unternehmen können die entstehende Verflechtung nur begrenzt steuern, da sie sich dynamisch und kumulativ entwickelt (Dyer und Singh, 1998, S. 673 f.; Duschek, 2004, S. 65 f.). Damit wird ihre Auswirkung auf den Erfolg der beteiligten Unternehmen undurchsichtig. Während im Resource-based View die Vielschichtigkeit interner sozialer Interaktionen zur inhärenten Undurchsichtigkeit der Ressourcen beiträgt, entsteht diese in zwischenbetrieblichen Beziehungen durch die Komplexität und Reichweite der Interaktionen zwischen den Kooperationspartnern (Dyer und Singh, 1998, S. 672). Folglich lässt sich daraus ableiten, dass sich für die beteiligten Unternehmen der Bedarf verringert, zusätzliche Intransparenz durch Verschwiegenheit herbeizuführen (Duschek, 1998, S. 235; Dyer und Singh, 1998, S. 675; Dyer und Nobeoka, 2000, S. 365; Duschek, 2004, S. 65; Zakrzewska-Bielawska, 2019, S. 194).

In einer späteren Veröffentlichung zeigen Dyer et al. (2018), dass das Ausmaß der Ressourcenverflechtung einen entscheidenden Einfluss auf die Wertschöpfung und den Imitationsschutz in zwischenbetrieblichen Beziehungen hat (Dyer et al., 2018, S. 3142). Lavie (2006) unterscheidet Kooperationen bereits nach ähnlichen und komplementären Ressourcen: Während erstere primär mit dem Ziel verfolgt werden, Größenvorteile und eine Verbesserung der Marktposition zu erreichen, werde letztere überwiegend dazu genutzt, neue Fähigkeiten zu entwickeln (Lavie, 2006, S. 644). Komplementäre Kooperationen bieten demnach ein größeres Potenzial für beziehungsspezifische Wettbewerbsvorteile, da sie mit einem erhöhten Koordinationsaufwand, Folgeinvestitionen in beziehungsspezifische Vermögenswerte und den Aufbau von Wissensaustauschroutinen einhergehen (Lavie, 2006, S. 645; Dyer et al., 2018, S. 3153).

Obwohl sich der Relational View ursprünglich nicht auf Kooperationen zwischen Wettbewerbern bezog, zeigen verschiedenen Arbeiten einen Zusammenhang zwischen dem Relational View und co-opetitiven Beziehungen auf (Lavie, 2006, S. 649; Zakrzewska-Bielawska, 2017, S. 71; Köseglu et al., 2019, S. 10; Klimas et al., 2023b, S. 6 ff.). Lavie (2006) bezieht sich bei seinen Ausführungen zum Imitationsrisiko bereits explizit auf co-opetitive Beziehungen. Er betrachtet das Imitationsrisiko sowohl aus der Sicht der gesamten Beziehung als auch aus der Perspektive eines einzelnen Partners (Lavie, 2006, S. 649). Aus Sicht eines einzelnen Partners zeigt sich das Risiko in Form eines unerwünschten Informationsverlustes an Partner, gleichzeitig schützen aus Sicht der gesamten Beziehung die immanenten Eigenschaften von Co-opetition die gemeinsam entwickelten Wettbewerbsvorteile vor Imitation durch externe Wettbewerber (ebenda). Dies verdeutlicht, dass auch im Rahmen von co-opetitiven Beziehungen gemeinsam geschaffenen Ressourcen durch inhärente

Undurchsichtigkeit gekennzeichnet sind und nicht zwingend zusätzlich durch Verschwiegenheit geschützt werden müssen.

*Aus dem Relational View ergibt sich eine zentrale theoretische Grundannahme für die empirische Analyse: Co-opetitive Aktivitäten **erlauben** durch ihre **inhärente Undurchsichtigkeit** im Vergleich zu anderen strategischen Entscheidungen **eine transparentere Kommunikation**, ohne dabei die erzielten Wettbewerbsvorteile zu gefährden. Dadurch ist Co-opetition **empirisch besser erfassbar als andere Strategiephänomene**. In welchem Umfang sich diese Transparenz in der Branchenberichterstattung zeigt, ist Gegenstand der empirischen Analyse.*

Im Relational View bleibt offen, in welchem Wettbewerbsumfeld co-opetitive Aktivitäten stattfinden (Crick, 2019, S. 523) Zakrzewska-Bielawska (2017) weist zwar auf einen Zusammenhang zwischen der Unsicherheit im Wettbewerbsumfeld und dem Eingehen von zwischenbetrieblichen Beziehungen hin, dieser wird jedoch nicht näher spezifiziert (Zakrzewska-Bielawska, 2017, S. 68). Da die Verringerung von Unsicherheit im Marktgeschehen ein zentrales Motiv für Co-opetition darstellt, spielt das Wettbewerbsumfeld eine wesentliche Rolle (siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f.). Die Competitive Dynamics Forschung analysiert Aktionen und Reaktionen zwischen Wettbewerbern und gibt damit einen umfassenderen Blick auf ebendieses Wettbewerbsumfeld. Damit ergänzt sie den Relational View in der Erklärung von Co-opetition (Mina und Dagnino, 2025, S. 12 f.).

3.2.2 Competitive Dynamics

Die Diskussion der empirischen Zugänglichkeit von Geschäftsfeldstrategien in Kapitel 2.1 zeigte bereits, dass Entscheidungen und Handlungen von Wettbewerbern nur dann in strategischen Schritten berücksichtigt werden können, wenn sie zumindest teilweise beobachtbar sind (siehe Kapitel 2.2.1, S. 14). Hier setzt die Competitive Dynamics Forschung an. Chen und Miller (2012) verstehen darunter „die Untersuchung der Rivalität zwischen Unternehmen auf der Grundlage spezifischer wettbewerblicher Aktionen und Reaktionen, ihres strategischen und organisatorischen Kontexts sowie ihrer Treiber und Konsequenzen“ (Chen und Miller, 2012, S. 137; OpenAI, 2025d). Aktionen sind hierbei erkennbare marktliche Maßnahmen mit dem Potenzial, den Marktanteil oder den Gewinn eines Wettbewerbers zu schwächen. Reaktionen sind die ebenfalls beobachtbaren und zeitlich zuordbaren Gegenmaßnahmen auf jene Handlungen und zielen darauf ab, den Marktanteil oder die Profitabilität zu verteidigen oder zu verbessern (Chen und Miller, 2012, S. 141 f.). Produktneueinführungen, Werbekampagnen, Markteintritte, Kapazitätserweiterungen oder preispolitische Entscheidungen stellen Beispiele für solche Handlungen und Reaktionen dar und beantworten die Frage, was Unternehmen tun, wenn sie miteinander konkurrieren (Chen und Miller, 2012, S. 137 f.). Die Wahrscheinlichkeit, Häufigkeit, Intensität und Komplexität der

beobachtbaren Handlungen und Reaktionen lassen Rückschlüsse auf die zugrundeliegende Rivalität zu (Chen, 1996, S. 108 f.; Chen und Miller, 2012, S. 142).

Das auf der Reiz-Reaktionstheorie beruhende „Awareness-Motivation-Capability“ Modell von Chen et al. (1992) stellt hierbei ein etabliertes Analyseinstrument dar (Chen et al., 1992, S. 442 f.; Chen und Miller, 2012, S. 139). Es geht davon aus, dass Unternehmen nur dann auf die Handlungen ihrer Wettbewerber reagieren, wenn ihnen die realisierten Handlungen des Wettbewerbers bekannt sind („awareness“), sie gewillt sind zu reagieren („motivation“) und über entsprechende Reaktionsfähigkeiten verfügen („capability“) (ebenda). Die Anzahl und der zeitliche Versatz von Reaktionen hängt dabei von den Eigenschaften der betrachteten Wettbewerbshandlungen ab (Chen et al., 1992, S. 443 ff.).

Seit seiner Etablierung wurde das Modell in zahlreichen Untersuchungen modifiziert. Während das Modell ursprünglich ausschließlich wettbewerbliche Handlungen berücksichtigt, zeigen Chen und Miller (2015) die Notwendigkeit auf, das Modell an ein erweitertes Wettbewerbsverständnis anzupassen, das auch kooperative Verhaltensweisen umfasst (Chen und Miller, 2015, S. 772). Anhand der Idealtypen eines klassischen Wettbewerbsverständnisses und eines beziehungsorientierten Konkurrenzbegriffs veranschaulichen sie, dass sich Unternehmen häufig in einem Kontinuum zwischen diesen befinden. Zudem formulieren sie verschiedene Annahmen darüber, welche unternehmensinternen und -externen Faktoren die Tendenz zu einem der beiden Idealtypen beeinflussen (ebenda, S. 765 ff.). Co-opetitive Beziehungen lassen sich als Hybrid zwischen diesen Idealtypen einordnen und können zu verschiedenen Zeitpunkten eine unterschiedliche Tendenz zu einem der beiden aufweisen (ebenda, S. 771 f.).

Da in der Competitive Dynamics Forschung beobachtbare Verhaltensweisen im Zentrum der Analyse stehen, existieren hierzu überwiegend empirische Arbeiten, die für die Strategieforschung von hoher Relevanz sind (Chen und Miller, 2012, S. 137). Das Konzept beinhaltet zudem, dass es sich nicht um eine einmalige Handlung und Reaktion handelt, sondern dass es im Zeitverlauf zu einer Abfolge von Interaktionen kommen kann und damit einer Strategie als Muster entspricht (ebenda, S. 136 ff.).

Gleichzeitig schafft die Sichtbarkeit der Aktivitäten auch die Möglichkeit zur Konkurrenzbeobachtung (Chen und Miller, 2012, S. 138). Durch die systematische Beobachtung und Analyse des Wettbewerbsverhaltens kann das Management das zukünftige Wettbewerbsverhalten antizipieren und durch eigene Maßnahmen verhindern (Levine et al., 2017, S. 2414; Höhler und Kühl, 2018, S. 1 f.; Lee et al., 2024, S. 6 ff.). Entscheidungsträger in kleinen und mittelständischen Unternehmen können durch die Beobachtung von co-opetitiven Verhalten in ihrer Branche eine bessere Einschätzung darüber erhalten, unter welchen Bedingungen Co-opetition für sie sinnvoll ist (Gnyawali und Park, 2009, S. 310).

Dementsprechend ist es für Unternehmen von zentraler Bedeutung, über fundiertes Wissen zu ihren Wettbewerbern sowie ein umfassendes Verständnis der Auswirkungen von deren Aktivitäten auf das eigene Unternehmen zu verfügen (Chen und Miller, 2012, S. 139 f.; Klein et al., 2020, S. 4).

Die Beobachtung des aktuellen und die Antizipation des zukünftigen Wettbewerbsverhaltens unterstützt Unternehmen dabei, bessere Entscheidungen zu treffen. Eine zunehmend wettbewerbsintensive und komplexe Unternehmensumgebung erschwert jedoch die Interpretation des Wettbewerbsverhaltens (Bresser, 1988, S. 375). Co-opetitive Beziehungen können durch intensivere Interaktion dazu beitragen, auch unter solchen Bedingungen verlässliche Einschätzungen zum Wettbewerbsverhalten zu gewinnen. Mit diesen sichereren Erwartungen können Unternehmen fundiertere strategische Entscheidungen treffen (Bresser, 1988, S. 377; Ketchen et al., 2004, S. 780; Luo et al., 2007, S. 75; Le Roy, 2008, S. 128; Klein et al., 2020, S. 12).

Ketchen et al. (2004) verstehen Co-opetition als spezifische Ausprägung des für die Competitive Dynamics Forschung typischen Handlungs-Reaktions-Verhaltens. Sie plädieren dafür, insbesondere strategische Gruppen, regionale Anhäufungen von Unternehmen und das Aufeinandertreffen von Wettbewerbern in mehreren Märkten mit der Co-opetition Forschung zu verzahnen (Ketchen et al., 2004, S. 798 f.). Mehrere empirische Arbeiten haben diese Perspektive inhaltlich aufgegriffen und unterstreichen damit die Eignung des Competitive Dynamics Ansatzes zur Analyse von Co-opetition (stellvertretend hierzu: Sonensheim et al., 2017, S. 21; Feuillet et al., 2021, S. 759; Felszenstein et al., 2018, S. 119 f.; Geldes et al., 2015, S. 269; Crick und Crick, 2024, S. 980).

Von besonderer Relevanz für die vorliegende Arbeit sind hierbei die Ergebnisse zum Aufeinandertreffen von Wettbewerbern in mehreren Märkten. Die Competitive Dynamics Forschung geht davon aus, dass Unternehmen, die in mehreren Märkten als Wettbewerber aufeinandertreffen, sich anders verhalten als solche, die sich nur auf einem Markt begegnen. Hierbei wird häufig eine gegenseitige Nachsichtnahme („mutual forbearance“) unterstellt (Karnani und Wernerfelt, 1985, S. 95; Gimeno und Woo, 1999, S. 240 f.): Da Unternehmen ihre wechselseitige Abhängigkeit kennen und mit Reaktionen in verschiedenen Märkten rechnen müssen, vermeiden Unternehmen in solchen Situationen wettbewerbsorientiertes Verhalten und gehen eher profitabilitätserhöhende, stillschweigende Formen kollusiven Verhaltens ein (Gimeno und Woo, 1999, S. 254; Jayachandran et al., 1999, S. 51; Yu und Cannella, 2013, S. 77).

Empirische Arbeiten in Branchen wie Schifffahrt, Luftfahrt und Halbleiterindustrie zeigen, dass zunehmende Marktüberlappungen zu kooperativen Preiserhöhungen führen, Partnerschaften stabilisieren und zugleich den Anreiz für Markteintritte in die Märkte kooperierender

Wettbewerber verringern (Klein et al., 2020, S. 10 f.; Chiao et al., 2021, S. 1683; Ryan-Charleton und Galavan, 2024, S. 1990). Bislang fehlen jedoch Zeitreihenanalysen, die die Abfolge von realisierten co-opetitiven Aktivitäten untersuchen (Kostis et al., 2024, S. 159). Eine solche Untersuchung könnte zu einer präziseren Definition der charakteristischen Eigenschaften von co-opetitiven Handlungsmustern beitragen und eine wichtige Verbindung zwischen der Forschung zu Co-opetition und Competitive Dynamics schaffen (Mina und Dagnino, 2025, S. 14 f.). Für die empirische Analyse ergibt sich aus den Überlegungen folgendes Verständnis:

*Der Competitive Dynamics Ansatz macht **zwischenbetriebliche Interaktionen durch beobachtbare Handlungen sichtbar** und eignet sich daher zur Analyse von co-opetitiven Beziehungen. Zudem ermöglicht der Ansatz die **Analyse des Zeitverlaufs** und der **Ausgestaltung der konkreten Aktivitäten**, die innerhalb dieser Beziehungen stattfinden. Co-opetition Strategien zeigen sich dabei in **kooperativen Handlungsabfolgen zwischen Wettbewerbern, mit dem Potenzial die Unsicherheit über das Verhalten der anderen Marktteilnehmer zu begrenzen**. Das **Aufeinandertreffen in mehreren Märkten** wird in der Formulierung der **Forschungsfragen** für die empirische Analyse und in **der Messansatzkonzeption** aufgegriffen.*

3.3 Konzeptintegration von Co-opetition und Open Strategy

Nachdem sowohl Open Strategy als auch Co-opetition vorgestellt und erörtert wurden, folgt nun ihre Integration. Hierbei steht die Frage im Fokus, inwieweit Co-opetition eine Open Strategy Praktik darstellt, die sich durch externe Transparenz und empirische Zugänglichkeit auszeichnet. Der folgende Abschnitt beleuchtet zunächst das Zusammenspiel von Co-opetition und Open Innovation, einem Teilaspekt von Open Strategy, näher. Auf Basis der Erkenntnisse, erfolgt anschließend die Einnahme einer allgemeineren Perspektive, um zu prüfen, inwieweit Co-opetition auch über Open Innovation hinaus grundsätzlich als Open Strategy Praktik eingeordnet werden kann. Abschließend werden die daraus resultierenden Implikationen für die empirische Untersuchung herausgearbeitet.

3.3.1 Co-opetition im Kontext von Open Innovation

In der Open Innovation Forschung sind co-opetitive Beziehungen vergleichsweise etabliert und bereits empirisch untersucht worden. Open Innovation beschreibt Entwicklungsprozesse, in denen externes Wissen zur Produktentwicklung genutzt wird (Bogers et al., 2019, S. 78 ff.). Unternehmensgrenzen werden hierbei zu einer wissens- und erfahrungsdurchlässigen Membran (Gassmann und Enkel, 2004, S. 1 f.). Hierbei lassen sich drei verschiedene Ansätze anhand der Richtung des Wissens- und Erfahrungsaustauschs differenzieren (Gassmann und Enkel, 2004, S. 1; Enkel et al., 2009, S. 312 f.):

1. Outside-In Ansatz

Unternehmen, die den „Outside-in“ Ansatz verfolgen, binden externe Personengruppen in Entwicklungsprozesse mit ein und nutzen damit Wissen, das außerhalb des Unternehmens gewonnen wurde (Gassmann und Enkel, 2004, S. 6 f.; Enkel et al., 2009, S. 312). Hierzu gehören beispielsweise Ideenwettbewerbe für Kunden, die Einbindung von Universitäten in die Entwicklung von neuen Technologien oder der Erwerb von Patenten oder Lizenzen (ebenda, S. 7 f.). Kunden werden am häufigsten eingebunden, gefolgt von Lieferanten, Wettbewerbern und seltener Universitäten und Forschungseinrichtungen (Enkel und Gassmann, 2008, zitiert nach Enkel et al., 2009, S. 312). Outside-In Prozesse sind vor allem in Branchen mit modularen Produkte oder wissensintensiven Entwicklungen verbreitet (Gassmann und Enkel, 2004, S. 9 f.).

2. Inside-Out Ansatz

Der Inside-out Prozess hingegen beschreibt wie Unternehmen internes Wissen und Kompetenzen durch Kooperationen oder Lizenzen in neue Produkten oder Märkte übertragen, und dadurch Entwicklungszeiten verkürzen oder Technologien standardisieren (Gassmann und Enkel, 2004, S. 10 f.). Die Nutzung des eigenen Wissens in anderen Märkten kann durch die Gründung von Tochtergesellschaften oder Gemeinschaftsunternehmen erfolgen (Enkel et al., 2009, S. 312 f.). Dieser Prozess wird häufig von forschungsorientierten Unternehmen angewandt, um Fixkosten zu reduzieren oder das Entwicklungsrisiko zu teilen (Bogers et al., 2019, S. 79).

3. Coupled Ansatz

Der „Coupled“ Ansatz kombiniert die zuvor vorgestellten Ansätze. Indem Partner mit komplementären Ressourcen in Entwicklungsprojekten kooperieren, entstehen Wissensströme nach innen und außen (Enkel et al., 2009, S. 313). Sie zeichnen sich im Vergleich zu anderen Kooperationsformen durch eine stärkere Bindung und eine längere Laufzeit aus (Gassmann und Enkel, 2004, S. 12; Enkel et al., 2009, S. 313). Zudem dienen sie häufig der Etablierung von gemeinsamen Standards oder der Generierung von Zusatzerträgen durch sich ergänzende Produkte (Gassmann und Enkel, 2004, S. 13). „Coupled“ Partnerschaften finden häufig mit marktführenden Unternehmen aus anderen Märkten oder Universitäten statt, können aber auch Wettbewerber umfassen (Enkel und Gassmann, 2008, zitiert nach Enkel et al., 2009, S. 313).

Bez und Le Roy (2022) geben einen Überblick darüber, inwieweit Wettbewerber als potenzielle Partner in der Open Innovation Forschung berücksichtigt werden (Bez und Le Roy, 2022, S. 2 ff.): In einem Teil der Arbeiten zu Open Innovation gelten Wettbewerber aufgrund des Risikos eines unerwünschten Informationsabflusses und dem möglicherweise damit einhergehenden Verlust von Wettbewerbsvorteilen als eher unerwünschte

Kooperationspartner. Andere stellen den Austausch von Wissen ohne tiefergehende Kooperation in den Vordergrund und bewerten Wettbewerber dafür als geeignet. Hierzu zählen der „Inside-out“ und „Outside-in“ Ansatz. Schließlich existieren auch Arbeiten, die Wettbewerber als geeignete Partner für Innovationsprojekte zur Verknüpfung von komplementären Ressourcen verstehen (ebenda, S. 5 f.). Diese „Coopetitive Open Innovation“ unterscheidet sich von anderen Kooperationen sowohl hinsichtlich ihrer Risiken, ihren zugrundeliegenden Motiven und verfolgten Zielen als auch hinsichtlich der benötigten Steuerungsmechanismen. Damit stellt sie eine Weiterentwicklung des „Coupled Mode“ dar. Dieses Verständnis bildet eine konzeptionelle Überschneidung zwischen der Literatur zu Co-opetition und jener zu Open Innovation (Bez und Le Roy, 2022, S. 10 f.; Bouncken et al., 2015, S. 595).

Zudem belegen verschiedene empirische Arbeiten, dass offen gestaltete Innovationsprojekte mit Wettbewerbern umgesetzt werden. Bereits 2002 zeigt Tether, dass Unternehmen in Forschungs- und Entwicklungsprojekten häufig kooperative Vereinbarungen mit Wettbewerbern eingehen (Tether, 2002, S. 950). Dies verdeutlicht, dass bereits vor dem wissenschaftlichen Diskurs zu Open Innovation Wettbewerber in Innovationsprojekten zusammenarbeiteten und unterstreicht den Zusammenhang zwischen Open Innovation und Co-opetition. Lee et al. (2019) stellen für die pharmazeutische Industrie in den USA fest, dass mehr als die Hälfte der untersuchten Innovationsprojekte mit Wettbewerbern umgesetzt werden (Lee et al., 2019, S. 144). Cano-Kollmann et al. (2018) analysieren Forschungsk Kooperationen zwischen Wettbewerbern in der Automobilindustrie. Dabei zeigt sich, dass Wettbewerber, die mit ihrem technologischen Fortschritt hinter dem des Marktführers zurückliegen, Co-opetition als eine Strategie zur Risikostreuung und Investitionsabsicherung nutzen (Cano-Kollmann et al., 2018, S. 34). Teixeira und Lin (2014) untersuchen die gemeinsame Forschung zwischen Wettbewerbern in der Softwareentwicklung, und belegen auch für diese Branche die weite Verbreitung von Co-opetition (Teixeira und Lin, 2014, S. 127). Ergänzend bestätigt eine Übersichtsarbeit von Corbo et al. (2023), dass Co-opetition in vielen Branchen in Innovationsprojekten Anwendung findet (Corbo et al., 2023, S. 11).

Trotz der breiten empirischen Evidenz von Co-opetition in Open Innovation bleibt Co-opetition im umfassenderen Open Strategy Rahmen bislang weitgehend unberücksichtigt. Dies überrascht, da Kooperationen zwischen Wettbewerbern auch in anderen Funktionsbereichen üblich sind (Walley und Custance, 2010, S. 190, Klimas und Radomska, 2022, S. 199 f.). Aus diesem Grund erfolgt als nächstes die konzeptionelle Integration von Co-opetition und Open Strategy.

3.3.2 Co-opetition im Rahmen von Open Strategy

Ziel dieses Abschnittes ist die Prüfung, inwieweit Co-opetition sich als empirisch zugängliche Open Strategy Praktik konzeptualisieren lässt und dadurch eine bessere Datenverfügbarkeit für empirische Datenerhebungen ermöglicht. Dazu werden die theoretischen Schnittmengen der Konzepte aufgezeigt und in ein gemeinsames Begriffsverständnis überführt.

Beide Literaturstränge weisen theoretische Ansatzpunkte auf, die eine Einordnung von Co-opetition als Open Strategy Praktik unterstützen: Whittington et al. (2011) nennt als unternehmensexterne Open Strategy Partner unter anderen Hersteller von komplementären Gütern (Whittington et al., 2011, S. 535). Brandenburger und Nalebuff (1996) zeigen wiederum, dass Unternehmen in co-opetitiven Geschäftsbeziehungen sowohl als komplementäre als auch konkurrierende Akteure auftreten können (Brandenburger und Nalebuff, 1996, S. 32). Baumard (2009) beschreibt, wie Co-opetition von etablierten Strategieverständnissen abweicht: „Als Manager oder Wissenschaftler im Bereich der Unternehmensstrategie bleiben wir dem Erbe der Theorie strategischer Entscheidungen (Ansoff, 1965) grundsätzlich treu: Wir unterscheiden das Unternehmen von seiner Umwelt und seinen Wettbewerbern. Wir halten es für selbstverständlich, dass die Strategieformulierung innerhalb des Unternehmens erfolgt – angeleitet durch dessen Vorstand - und dessen Zielen dient, im vertraulichen und geschützten Umfeld der oberen Führungsebene. Co-opetitive Umfeldler können eine solche Annahme jedoch in Frage stellen“ (Baumard, 2009, S. 6; OpenAI, 2025d). Publikationen zu Open Strategy verargumentieren die Abweichung vom traditionellen Strategieverständnis ebenfalls mit Ansoffs Begriffsauffassung sowie mit weiteren Autoren derselben Denkschule (siehe hierzu beispielsweise Chesbrough und Appleyard, 2007, S. 58 ff.; Luedicke et. al., 2017, S. 371; Schmüser, 2022, S. 12.; Radomska et al., 2023, S. 52).

Klimas und Radomska (2022) zählen zu den ersten Arbeiten, die die Verbindung zwischen Co-opetition und Open Strategy thematisieren. Sie definieren Co-opetition hierbei als nach außen geöffnete Form von Open Strategy und beschreiben co-opetitive Beziehungen als Implementierungspraktik von Open Strategy (Klimas und Radomska, 2022, S. 202). Bei der Vorstellung von Open Strategy wurden die Dilemmata, denen Unternehmen bei der Öffnung ihrer Strategieprozesse gegenüberstehen, kurz umrissen (siehe Kapitel 2.3.1, S. 27 f.). Klimas und Radomska (2022) übertragen und erweitern diese auf das Co-opetition Konzept und berücksichtigen dabei sowohl die Perspektive eines jeweiligen Unternehmens als auch die seines Partners (Klimas und Radomska, 2022, S. 203). Im Rahmen der Entscheidung, co-opetitive Beziehungen als Form von Open Strategy einzugehen, müssen Unternehmen abwägen (Klimas und Radomska, 2022, S. 203 ff.; Klimas und Radomska, 2023a, S. 7 ff.):

- inwieweit die Einbeziehung von anderen Unternehmen wertvollere Erkenntnisse im Verhältnis zur höheren Komplexität und Verlangsamung des Prozesses bietet;
- inwieweit die stärkere Einbindung das Engagement der Beteiligten fördert oder bremst;
- inwieweit eine erhöhte Transparenz durch co-opetitive Beziehungen Wettbewerbsvorteile bringt oder zu einem Verlust dieser durch einen unerwünschten Informationsabfluss führt;
- inwieweit die Offenheit in bestimmten Bereichen zu einer Erwartungshaltung hinsichtlich der Zusammenarbeit in weiteren Bereichen führt;
- welche Ressourcen in welchem Umfang geteilt werden, um neue Wettbewerbsvorteile zu schaffen und welche durch Steuerungsmechanismen vor opportunistischen Verhalten der Partner geschützt werden sollten;
- inwieweit gemeinsam geschaffene Werte fair verteilt oder gesamtheitlich von einem Unternehmen angeeignet werden sollen;
- wie sich das Kosten-Nutzen-Verhältnis zwischen Zeit, Ressourcen, Kapital und der Unsicherheit im Hinblick auf die Realisierung und Aufteilung von Wettbewerbsvorteilen darstellt.

Die Dilemmata zeigen die Ambivalenz von Co-opetition und Open Strategy. Sie verdeutlichen die in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigenden Spannungsfelder zwischen Offenheit und Verschwiegenheit, Wertschöpfung und -aneignung, Vertrauen und Misstrauen, sowie dem Teilen und Schützen von Ressourcen (Klimas und Radomska, 2022, S. 202).

Kapitel 3.2.2 nahm Bezug auf den Relational View als theoretische Grundlage für die Sichtbarkeit und empirische Zugänglichkeit von co-opetitiven Beziehungen. Auch Open Strategy führt zu beziehungsspezifischen Wettbewerbsvorteilen im Verständnis des Relational Views (Klimas und Radomska, 2022, S. 201). Zudem stellen Unternehmensökosysteme eine Form von Open Strategy dar, welche die Einbeziehung von externen Akteuren in Strategieprozesse voraussetzt und co-opetitive Beziehungen begünstigt (Hautz, 2017, S. 1959; Klimas und Radomska, 2022, S. 201 f.). Unternehmen sind hierbei nicht mehr Mitglieder einzelner Branchen, sondern Teil von branchenübergreifenden Systemen (Moore, 1993, S. 76). Angesichts der zunehmenden Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten zeigen Stead und Stead (2019), dass co-opetitive und zugleich offene Unternehmensökosysteme heute gängige Praxis sind und Strategiekonzepte daher neu gedacht werden sollten (Stead und Stead, 2019, S. 71 ff.). Kreislaufwirtschaften, wie sie auch in der Ernährungsindustrie wichtiger werden, lassen sich als Unternehmensökosysteme einordnen. Sie zielen darauf ab, den Ressourcenverbrauch und die Abfallproduktion zu minimieren, indem Materialien möglichst lange im Umlauf bleiben (Geissdoerfer et al., 2017, S. 759). Ihr Erfolg basiert auf einem engen Informationsaustausch und einer starken Vernetzung, wobei sowohl co-opetitive als auch kooperative Verhaltensweisen eine zentrale Rolle einnehmen (Klimas und Ratajczak-

Mrozek, 2024, S. 110 f.). Der Mehrwegpool der Gesellschaft für Mehrweg-Management (GeMeMa), ein gemeinsames Mehrwegflaschensystem von verschiedenen Brauereien, das die Leergutsortierung vereinfacht und Transportkosten spart, repräsentiert eine solche Kreislaufwirtschaft (GeMeMa, 2025).

Die Erörterung der Arten und Eigenschaften von co-opetitiven Beziehungen in Kapitel 3.1.1 bezog unter anderen die Überlegungen von Astley und Fombrum (1983) zu koordiniertem strategischen Verhalten mit ein. Die Herausgeber der Fachzeitschrift „Strategic Organization“ riefen 2024 zu Beiträgen für eine Sonderausgabe zur gemeinsamen, strategischen Entscheidungsfindung und -umsetzung zwischen Unternehmen auf und greifen dabei diesen theoretischen Beitrag auf (Raza-Ullah et al., 2024, S. 424 f.). Dabei betonen sie die Notwendigkeit, Astley und Fombrums (1983) Ansatz vor dem Hintergrund eines sich wandelnden Unternehmensumfeldes, geprägt von Phänomenen wie Co-opetition, Open Innovation oder Unternehmensökosystemen, weiterzuentwickeln (ebenda).

Mit dem Competitive Dynamics Ansatz lässt sich Co-opetition als Hybrid zwischen einem klassischen Wettbewerbsverständnis und einem beziehungsorientierten Konkurrenzbegriff einordnen (siehe Kapitel 3.2.2, S. 50). Die Tendenz zu einem dieser beiden Idealtypen kann dabei zeitpunktabhängig variieren. Der Idealtyp eines beziehungsorientierten Konkurrenzbegriffs hat Schnittmengen mit dem Open Strategy Konzept: Gemeinsam mit verschiedenen Akteuren, darunter auch Wettbewerbern, wird ein langfristiger Mehrwert für alle beteiligten Parteien angestrebt. Dabei können unternehmerische Grenzen verschwimmen (Chen und Miller, 2015, S. 761). Je nach Ausgestaltung weisen co-opetitive Beziehungen als Hybrid damit eine größere oder kleinere Übereinstimmung mit dem Open Strategy Konzept auf. Die Einordnung von Co-opetition in den Competitive Dynamics Ansatz verdeutlicht zugleich eine weitere Verbindung zu Open Strategy. Open Strategy gilt als Konzept, das „ein Bündel von Praktiken umfasst, deren Zusammensetzung je nach Kontext variiert“ (Whittington et al., 2011, S. 535; OpenAI, 2025d). Damit steht es in enger Beziehung zu dem „Strategy as Practice“ Ansatz, dessen Fokus auf dem konkreten Handeln von Entscheidungsträgern liegt (siehe Kapitel 2.2.1, S. 16 f.). Hierbei wird die langfristige Analyse von umgesetzten Strategieprojekten bereits zur Identifikation strategischer Muster genutzt (Mirabeau et al., 2018, S. 590 f.). Auch der Competitive Dynamics Ansatz beruht auf der Beobachtbarkeit von strategischen Handlungen (siehe Kapitel 3.2.2). Dadurch lassen sich sowohl Open Strategy als auch Co-opetition als Abfolgen von realisierten Handlungen konzeptualisieren und empirisch operationalisieren.

*Damit lässt sich **Co-opetition als Open Strategy Praktik einordnen**. Die theoretische Verortung im Relational View und in der Competitive Dynamics Forschung macht co-opetitive Aktivitäten und sich daraus ergebene Strategiemuster grundsätzlich **empirisch zugänglich**. Da viele dieser Aktivitäten in der Branchenberichterstattung dokumentiert sind, entsteht zudem*

eine **externe Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit**, die auch für die Forschung nutzbar ist. Diese Sichtbarkeit bietet **einen konkreten Ansatzpunkt für die empirische Analyse**.

3.4 Zwischenfazit: Begriffsverständnis und theoretischer Rahmen für die empirische Analyse

Gegenstand von Kapitel 3 war die Darstellung des Co-opetition Begriffs, die Erörterung der zugrundegelegten theoretischen Ansätze sowie die konzeptionelle Verknüpfung von Open Strategy und Co-opetition für die empirische Analyse. Der Co-opetition Begriff zeichnet sich durch eine große Bedeutungsvielfalt aus. Die Unterschiede der Begriffsauffassungen zeigen sich in den Arten und Eigenschaften von co-opetitiven Beziehungen und den Merkmalen der Co-opetition Partner, ihren Steuerungsstrukturen, sowie den Rahmenbedingungen und Ergebniseffekten. Mit ihnen geht die Anforderung einer klar eingegrenzten Definition für die empirische Untersuchung einher.

Der Relational View und der Competitive Dynamics Ansatz bilden den theoretischen Rahmen der Verortung von Co-opetition als Open Strategy. Der Relational View versteht zwischenbetriebliche Beziehungen als Treiber von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen, die aus der Spezifität und der dynamisch fortschreitenden Ressourcenverflechtung der Partner entstehen. Die daraus resultierende Komplexität erzeugt eine inhärente Undurchsichtigkeit, die vor Nachahmung schützt und eine, im Vergleich zu anderen strategierelevanten Aktivitäten, offenere Kommunikation von co-opetitiven Aktivitäten ermöglicht. Der Competitive Dynamics Ansatz ermöglicht die Analyse der beobachtbaren Handlungen in co-opetitiven Beziehungen. Damit lassen sich strategische Muster analysieren und die Ausgestaltung von Co-opetition genauer beschreiben. Die theoretischen Grundlagen ergeben folgendes Begriffsverständnis für den weiteren Verlauf der Arbeit:

Co-opetition Strategien bezeichnen unabhängig von der organisatorischen Ausgestaltung wiederholt auftretende, beobachtbare, kooperative Verhaltensweisen zwischen zwei oder mehreren Unternehmen, die in mindestens einer Produkt-Markt Kombination konkurrieren, und deren Zusammenarbeit sich auf eine oder mehrere betriebliche Funktionen erstreckt.

Dieses Begriffsverständnis impliziert folgende konzeptionelle Prämissen:

1. Die Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Wettbewerbern, die rechtlich selbstständig bleiben, bildet die Analyseeinheit.
2. Die Analyse dieser Beziehung erfolgt je nach Teilziel der empirischen Untersuchung auf einzelbetrieblicher, zwischenbetrieblicher oder auf teilbranchenbezogener Ebene.
3. Kooperative und wettbewerbliche Verhaltensweisen zwischen Unternehmen treten gleichzeitig auf.
4. Wettbewerber stellen Unternehmen dar, deren Produktportfolios sich in mindestens einer der untersuchten Teilbranchen in einem geografischen Markt überschneiden.
5. Die Zusammenarbeit bezieht sich auf mindestens eine betriebliche Funktion.

Weiterhin wurden Co-opetition und Open Strategy konzeptionell verknüpft. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass die Open Strategy-Literatur Wettbewerber außerhalb von Open Innovation, als potenzielle Partner weitgehend unberücksichtigt lässt, obwohl Co-opetition auch in anderen betrieblichen Funktionen zu Wettbewerbsvorteilen führen kann. Die Konzeption von ***Co-opetition als transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktik*** beruht auf ihren konzeptionellen Gemeinsamkeiten. Diese zeigen sich in den Begriffsverständnissen, ihren theoretischen Wurzeln, ihren spezifischen Herausforderungen für die unternehmerische Praxis sowie ihrer Eignung zur Analyse von Handlungsabfolgen. Co-opetition eignet sich damit in besonderen Maße als Gegenstand für Medienresonanzanalysen zur Untersuchung von realisierten Open Strategy Mustern.

Voraussetzung für die empirische Analyse ist ein geeigneter Messansatz, dieser wird im folgenden Kapitel entwickelt. Da Co-opetition ein branchenspezifisches und situationsabhängiges Phänomen darstellt, wird hierbei auch das Branchenumfeld berücksichtigt.

4 Entwicklung eines Messansatzes für die Ernährungsindustrie

4.1 Grenzen von bisherigen Ansätzen zur Operationalisierung von Co-opetition als Open Strategy

Um Co-opetition als transparente Open Strategy Praktik empirisch untersuchen zu können, ist ein geeigneter Messansatz mit einer entsprechenden Operationalisierung notwendig. Sowohl die Literatur zu Co-opetition als auch die zu Open Strategy weist auf methodische Defizite, wie beispielsweise ungenau beschriebene Datenerhebungsprozesse oder ungeeignete Messgrößen in bisherigen Untersuchungen hin (Gnyawali und Song, 2016, S. 16; Crick und Crick, 2019, S. 666; Klimas und Radomska, 2023a, S. 6). Damit stellt die Entwicklung von geeigneten Messgrößen für die empirische Erfassung eine gemeinsame Herausforderung dar (Radomska et al., 2023, S. 51). Die folgenden Ausführungen vergleichen die bisherigen Messansätze hinsichtlich ihrer thematischen Verortung, den untersuchten Branchen und ihren angewandten Messinstrumenten und prüfen ihre methodische Eignung für das Forschungsvorhaben. Tabelle 2 fasst die Ergebnisse abschließend zusammen.

Thematische Verortung der Messansätze

Für Co-opetition liegen bisher die meisten Messansätze vor. Crick und Crick (2019) messen die geografische Distanz zwischen den beteiligten Unternehmen und damit eine einzelne, spezifische Eigenschaft der Co-opetition Partner (siehe Tabelle 2). Le Roy und Sanou (2014) untersuchen den Zusammenhang zwischen unterschiedlichen Strategietypen im Kontinuum zwischen Kooperation und Konkurrenz und dem Unternehmenserfolg. Durch die Zählung von Aktivitäten, wie beispielsweise Preisänderungen, Marketingaktionen oder die Einführung von neuen Produkten, messen sie wettbewerbsorientiertes Verhalten. Die Zählung von

Handlungen wie die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen oder die Teilnahme an Wirtschaftsverbänden hingegen dient der Identifikation kooperativer Verhaltensweisen. (Le Roy und Sanou, 2014, S. 74 f.). Co-opetition Strategien werden anschließend durch eine hohe Anzahl von wettbewerbsorientierten und kooperativen Aktivitäten ersichtlich.

Klimas et al. (2023c, 2023d, 2024b, 2025) entwickelten in verschiedenen Veröffentlichungen, teils gemeinsam mit weiteren Forschern, ein übergreifendes und hierarchisches Konzept zur Charakterisierung und Messung von Co-opetition (siehe Tabelle 2). Klimas et al. (2023c) identifizieren und operationalisieren zunächst grundlegende Eigenschaften von zwischenbetrieblichen Beziehungen, während die darauffolgende Publikation (2023d³) diese Eigenschaften nach zwischenbetrieblichen und co-opetitiven Beziehungen differenziert und sie hierarchisch in konstitutive Eigenschaften sowie primäre und sekundäre Attribute einordnet. Konstitutive Eigenschaften als oberste Hierarchieebene sind in allen co-opetitiven Beziehungen inhärent und gelten als strategisch. Hierzu zählen die Gleichzeitigkeit und der Umfang von Kooperation und Wettbewerb („Paradoxität“), sowie die Veränderlichkeit und Variation ihrer Intensität im Zeitverlauf („Dynamik“). Primäre Attribute bilden die mittlere Hierarchiestufe und beziehen sich auf den Kontext der co-opetitiven Beziehung. Sie stellen komplexe Konstrukte dar, die über direkt messbare, sekundäre Merkmale der untersten Hierarchiestufe operationalisiert werden. Die nächste Publikation (2024b) operationalisiert die konstitutiven und primären Attribute, während sich die neueste (2025) innerhalb der sekundären Merkmale zwischen beziehungs- und partnerbezogene Merkmalen unterscheidet und letztere durch den Formalisierungsgrad der Beziehung, wechselseitige Investitionen, das Vertrauen zwischen den Partnern, sowie die Konflikt- und Wettbewerbsintensität zwischen den beteiligten Parteien operationalisiert. Diese Merkmale, die sich direkt aus dem beobachtbaren Verhalten der einzelnen beteiligten Unternehmen ableiten, sind Teil eines umfassenden Profils, welches potenzielle oder tatsächliche Co-opetition Partner charakterisiert und neben dem Verhalten auch die strategischen Absichten, die Ressourcenausstattung sowie kulturelle Eigenschaften umfasst. Mit diesem Profil lassen sich geeignete Partner identifizieren.

Radomska et al. (2023) erarbeiteten einen Ansatz zur Operationalisierung der Open Strategy Dimensionen Transparenz und Inklusion (siehe Tabelle 2). Die Transparenz wird hierbei anhand der Anzahl der Empfänger und des Umfangs der veröffentlichten Informationen gemessen. Die Analyse der Inklusion erfolgt durch die Untersuchung der am Strategieprozess beteiligten Parteien, wobei auch die Vernetzung des Unternehmens mit anderen Unternehmen berücksichtigt wird.

³ Da Klimas et al (2023d) zwar das hierarchische Konzept entwickeln, jedoch keine Operationalisierung der Eigenschaften erfolgt, wird die Veröffentlichung in Tabelle 2 nicht berücksichtigt (Klimas et al., 2023d, S.892).

Klimas und Radomska (2023a) stellen einen ersten Ansatz zur Untersuchung von Co-opetition als Open Strategy vor. Hierzu dient ein Unternehmensprofil, das die Evaluierung und Beurteilung der zentralen Herausforderungen ermöglicht, mit denen Unternehmen bei der Entscheidung für eine offenere, co-opetitive Strategie konfrontiert sind (siehe Kapitel 3.3.2, S. 55 f.). Die Einordnung eines Unternehmens entlang des Kontinuums zwischen „weitreichender Öffnung und umfassender co-opetitiver Zusammenarbeit“ und „begrenzter Öffnung und geringfügiger co-opetitiver Zusammenarbeit“ ist jedoch eher eine tendenzielle Einschätzung als eine präzise Messung einzelner Merkmale.

Messinstrumente und untersuchte Branchen

Im Vergleich zu der thematischen Vielfalt der bisherigen Ansätze, ist ihre Bandbreite an eingesetzten Messinstrumenten stark begrenzt. Mit Ausnahme der Arbeit von Le Roy und Sanou (2014), die eine Inhaltsanalyse auf Basis von Medienberichten nutzen, wurden alle Messgrößen für die Anwendung in Befragungen mittels Likert Skalen konzipiert (siehe Tabelle 2). Zudem zeigt sich, dass weder die Ernährungsindustrie noch angrenzende Bereiche der Agrar- und Ernährungswirtschaft Teil der Validierung der bisherigen Messansätze waren. Stattdessen lag der Fokus auf der Mobilfunkbranche, Sportverbänden sowie branchenübergreifenden Stichproben.

Eignungsprüfung der bisherigen Messansätze für die vorliegende Arbeit

Die bisherigen Messansätze basieren überwiegend auf Befragungen von unternehmensangehörigen Personen und erfassen damit subjektive Einschätzungen zum Unternehmensverhalten (Tanujaya et al., 2023, S. 91 f.). Wie in den Ausführungen zum Datenerhebungsdilemma dargelegt, sind Befragungen gerade im Bereich der empirischen Strategieforschung für Messverzerrungen anfällig (siehe Kapitel 2.2.2, S. 19 f.). Zudem eignen sie sich nur sehr begrenzt, um die Transparenz von strategischen Entscheidungen oder Handlungen in der öffentlichen Berichterstattung zu erfassen.

Einzelne Messgrößen lassen sich jedoch mit einer angepassten Operationalisierung auch für inhaltsanalytische Erhebungen nutzen. So können Fachpresseartikel beispielsweise Hinweise auf die Organisationsstruktur einer co-opetitiven Beziehung enthalten und somit die formelle Ausgestaltung abbilden. Auch Aspekte wie die Konfliktintensität oder Investitionen, die im Rahmen von solchen Vereinbarungen getätigt werden, können Gegenstand der Berichterstattung sein. Da sich die Branchenberichterstattung an die Öffentlichkeit richtet, zeigt sie wie Unternehmen Informationen bewusst transparent kommunizieren. Damit knüpft sie an den Ansatz der Transparenzmessung zur Untersuchung von Open Strategy von Radomska et al. (2023) an. Le Roy und Sanou (2014) wenden ein inhaltsanalytisches Verfahren an und nutzen Medienberichte zur Analyse des Unternehmensverhaltens. Damit weist ihre Untersuchung deutliche methodische Gemeinsamkeiten zur vorliegenden Arbeit auf. Ihre Messung beschränkt sich jedoch auf kooperative und wettbewerbliche Aktivitäten, ohne zu

überprüfen, ob die betrachteten Unternehmen tatsächlich in einem konkreten Wettbewerbsverhältnis im Sinne einer gemeinsamen Produkt-Markt-Kombination zueinanderstehen (Le Roy und Sanou, 2014, S. 74, 86 f.).

Zudem variiert Co-opetition branchenabhängig in vielen Dimensionen (siehe Kapitel 3.1.3). Da bislang keine der bestehenden Messgrößen in der Ernährungsindustrie oder in angrenzenden Bereichen der Agrar- und Ernährungswirtschaft auf ihre Anwendbarkeit getestet wurden, bleibt die Übertragbarkeit zu prüfen.

Damit bieten die bisherigen Ansätze zur Operationalisierung von Co-opetition und Open Strategy zwar wertvolle Anknüpfungspunkte, eignen sich jedoch nicht für das Forschungsvorhaben der vorliegenden Arbeit. Der weitere Verlauf des Kapitels widmet sich daher der Entwicklung eines eigenen Messansatzes, der die medienresonanzanalytische Auswertung der Branchenberichterstattung nutzt, um Co-opetition Strategien als Open Strategy Praktik in der Ernährungsindustrie empirisch zu erfassen. Dies geschieht in drei Schritten:

1. Herleitung der Eignung der Ernährungsindustrie als Untersuchungskontext und Übersicht zu bisherigen Erkenntnissen zu Co-opetition in dieser Branche
2. Formulierung von teilbranchenübergreifenden und -spezifischen Fragestellungen für die empirische Untersuchung
3. Überführung der zentralen Elemente der formulierten Fragen in geeignete Messgrößen für den Untersuchungsansatz

Tabelle 2: Übersicht zu bisherigen Messansätze zu Co-opetition und Open Strategy

Autoren (Jahr)	Thema	Strategie-verständnis	Zielsetzung der Studie	Anwendungs-kontext	Messmethode	Messgrößen	Kritik
Klimas et al. (2023c)	Zwischen-betriebliche Beziehungen	Plan/Perspektive	Identifikation und Operationalisierung der Eigenschaften von zwischenbetrieblichen Beziehungen	Software-entwicklung	Interviews & Befragung (Likert-Skalen)	Attribute zwischenbetrieblicher Beziehungen: Bindung, Konflikt, Kommunikation, Kooperation, Formalisierung, Informationsaustausch, Investitionen, Intensität, Langlebigkeit, Mehrdimensionalität der Bindungen, Qualität, Stabilität, Transparenz, Vertrauen, Dynamik	1. Misst die (subjektive) Einschätzung der zwischenbetrieblichen Beziehung 2. Befragungen mittels 7-Punkt Likert Skalen sind anfällig für Messverzerrungen: Tendenz zur Mitte, sozial erwünschte Antworten möglich
Radomska et al. (2023)	Open Strategy	Perspektive	Operationalisierung und Messung der Strategieoffenheit	Branchen-übergreifend	Befragung (Likert-Skalen)	Inklusion: Einbeziehung von Anspruchsgruppen (Teilnahme am Strategieprozess und Art der Kommunikation, Vernetzung (Art und Weise der Einbeziehung) Transparenz: Informationsinhalt (Sichtbarkeit von Informationen über die Strategie eines Unternehmens)	1. Misst die (subjektive) Wahrnehmung von Strategieoffenheit, nicht die Umsetzung von offen gestalteten Strategieaktivitäten 2. Befragungen mittels 5-Punkt Likert Skalen sind anfällig für Messverzerrungen: Tendenz zur Mitte, sozial erwünschte Antworten möglich 3. Transparenz bezieht sich auf die Sichtbarkeit von Informationen innerhalb des Unternehmens
Le Roy und Sanou (2014)	Co-opetition	Muster	Operationalisierung und Messung des Einflusses von unterschiedlichen Strategietypen auf den Unternehmenserfolg	Mobilfunk	Inhaltsanalyse (Medienresonanz)	Strategische Handlungen: Messung von kooperativen und wettbewerbsorientierten Aktivitäten in der untersuchten Branche Strategietypen: aggressiv, kooperativ, co-opetitiv basierend auf Anzahl und Verhältnis zwischen kooperativen und wettbewerbsorientierten Handlungen Unternehmenserfolg: Durchschnittlicher jährlicher Zuwachs an Kunden	1. Keine Prüfung von tatsächlichen Konkurrenzbeziehungen (z.B. Marktüberschneidungen, Unternehmensgröße etc.), 2. keine inhaltliche Analyse der Ausgestaltung oder Anzahl von kooperativen Aktivitäten zwischen Co-opetition Partnern, 3. Unklar, ob kooperative Aktivitäten mit denselben oder wechselnden Partnern stattfinden
Crick und Crick (2019)	Co-opetition	Perspektive	Operationalisierung und Messung der geografischen Distanz zwischen Co-opetition Partnern	Sportverbände	Befragung (Likert-Skalen)	Geografische Distanz: Lokale Co-opetition (zwischen Partnern in derselben Region), nationale Co-opetition (zwischen Partnern in unterschiedlichen Regionen eines Landes, Interorganisationale Co-opetition (über Ländergrenzen hinweg)	1. Misst subjektive Einschätzung des Unternehmensverhaltens, nicht die tatsächliche Umsetzung co-opetitiver Aktivitäten 2. Befragungen mittels 7-Punkt Likert Skalen sind anfällig für Messverzerrungen: Tendenz zur Mitte, sozial erwünschte Antworten möglich 3. Geografische Distanz ist nur ein einzelnes Attribut von co-opetitiven Beziehungen
Klimas et al. (2024b)	Co-opetition	Perspektive	Operationalisierung der Attribute von Co-opetition Strategien und co-opetitiven Beziehungen	-	Keine Messung, aber Befragung mit Likert-Skalen empfohlen	Strategische Attribute: Dynamik, Paradoxität Beziehungsbezogene Attribute: Asymmetrie, Komplexität, Intensität, gegenseitige Abhängigkeit, Stärke, Spannungen	1. Vorgeschlagene Befragung mittels Likert Skalen sind anfällig für Messverzerrungen: Tendenz zur Mitte, sozial erwünschte Antworten möglich 2. Einzelne Aktivitäten einer Co-opetition Strategie werden nicht erfasst
Klimas et al. (2025)	Co-opetition	Plan/Perspektive	Operationalisierung und Messung von Verhaltensmerkmalen eines Co-opetition Partners	Branchen-übergreifend	Befragung (Likert-Skalen)	Attribute des Verhaltensprofils: Konflikt, Formalisierung, Wettbewerbsintensität, Investitionen, Vertrauen	1. Misst subjektive Einschätzung des Unternehmensverhaltens, nicht die tatsächliche Umsetzung co-opetitiver Aktivitäten 2. Befragungen mittels 7-Punkt Likert Skalen sind anfällig für Messverzerrungen: Tendenz zur Mitte, sozial erwünschte Antworten möglich 3. Konstrukte wie Vertrauen und Konflikt stark perspektivabhängig
Klimas und Radomska (2023a)	Coopetition als Open Strategy	Plan/Perspektive	Operationalisierung von strategischen Dilemmata im Co-opetition Kontext	-	Konzeptionelle Herleitung, keine Messung	Dilemmata: Prozess, Beteiligung, Offenlegung, Umfang, Ressourcen, Wert, gemeinsame Investitionen, Intensitätsausprägungen der Dilemmata ergeben Co-opetitor Profil	1. Misst die (subjektive) Wahrnehmung strategischer Dilemmata, nicht die tatsächliche Umsetzung co-opetitiver Aktivitäten, 2. keine empirische Validierung oder Anwendung der vorgeschlagenen Skalen
Vorliegende Arbeit	Coopetition als Open Strategy	Muster	Operationalisierung und Messung von realisierten Co-opetition Strategien und ihrer organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung	Ernährungs-industrie	Inhaltsanalyse (Medienresonanz)	Co-opetition Strategien: Anzahl ,Häufigkeit und Zeitraum von co-opetitiven Aktivitäten (Ausreißeridentifikation) Attribute von co-opetitiven Aktivitäten: Co-opetition Partner und deren Eigenschaften, Organisationsstruktur, Bindungsintensität, betriebliche Funktion, Ziel, Geschäftsfeld, geografische Einordnung	1. Abhängig von der Berichterstattungspraxis der Branchenberichterstattung 2. Interpretation eines Musters ist subjektiv

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Die Ernährungsindustrie in Deutschland als Untersuchungskontext

Die Ausgestaltung und Ergebniseffekte von co-opetitiven Beziehungen gelten als branchenspezifisch und situationsbedingt (Ritala, 2012, S. 308; Czakon et al., 2014, S. 140, siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f.). Um diese Abhängigkeiten angemessen zu erfassen, erfolgt eine branchenspezifische Untersuchung. Co-opetition erfordert eine Branche als Forschungskontext, die sich sowohl durch eine hohe Wettbewerbsintensität als auch durch das Vorkommen von kooperativen Verhaltensweisen auszeichnet (Crick, 2019, S. 521). Nachfolgend wird skizziert, dass die deutsche Ernährungsindustrie diese Bedingungen erfüllt und damit einen geeigneten und relevanten Untersuchungsrahmen darstellt.

Die untersuchte Ernährungsindustrie wird hierbei als Branche innerhalb des Industriezweigs der Agrar- und Ernährungswirtschaft verstanden. Einzelne Bereiche wie die Milchverarbeitung oder das Brauwesen stellen Teilbranchen innerhalb dieser Branche dar. Geschäftsfelder bzw. Produktsegmente beziehen sich wiederum auf die spezifischen Tätigkeitsbereiche innerhalb dieser Teilbranchen. Der folgende Abschnitt geht zunächst auf den Wettbewerb in der Branche ein und zeigt anschließend die Existenz von kooperativen Verhaltensweisen auf. Daraufaufgehend werden die bisherigen empirischen Erkenntnisse im deutschen und internationalen Umfeld vorgestellt.

4.2.1 Kooperation und Wettbewerb in der Branche

Der Wettbewerb in der Ernährungsindustrie umfasst grundsätzlich zwei Dimensionen: die horizontale Konkurrenz innerhalb der verarbeitenden Ernährungsindustrie sowie den vertikalen Wettbewerb zwischen der Ernährungsindustrie und dem Lebensmitteleinzelhandel (LEH) (Rauth und Bouncken, 2010, S. 288 f.; Spahn, 2024, S. 1).

Der LEH, als vertikaler Vertragspartner ist stark konzentriert, die vier größten Unternehmen, Edeka, Rewe, Aldi und die Schwarz Gruppe, beanspruchen rund 85,0 % des Beschaffungs- und Absatzvolumens für sich (Bundeskartellamt (BKartA), 2014, S. 400 f.; Krueger, 2014, S. 51). Das BKartA stellte in seiner Sektoruntersuchung zur Marktmacht im LEH fest, dass diese Unternehmen sowohl einen strukturellen Vorteil gegenüber kleineren Akteuren des LEHs als auch gegenüber den herstellenden Unternehmen haben (ebenda). Discounter wie Aldi und Lidl (Teil der Schwarz Gruppe), die zu den größten Unternehmen des LEHs gehören, gelten als preisgetrieben und auf Eigenmarken fokussiert (Gayk, 2014, S. 112). Sie setzen dadurch Markenhersteller unter Druck, was an medienwirksamen Konditionenstreiks deutlich wird (Gayk, 2014, S. 112; Biehl, 2023). Einkaufskooperationen zwischen großen und kleineren Unternehmen des LEHs erschweren es den Herstellern zusätzlich, bessere Abnahmekonditionen zu verhandeln (BKartA, 2014, S. 398). Eigenmarken des LEHs bieten Herstellern zwar Chancen für Lohnherstellerverträge, doch Unternehmen des LEHs sind

zunehmend rückwärts integriert, d.h. sie stellen die Produkte selbst her. Damit sinkt der Anteil der Produkte der verarbeitenden Unternehmen am Gesamtmarkt (Hanf und Kühl, 2005, S. 181 ff; BKartA, 2014, S. 397; Gayk, 2014, S. 115). Als Vorreiter gelten hierbei Edeka und die Schwarz Gruppe. Sie erzielten im Jahre 2023 mit selbst produzierten Produkten Umsätze die mit großen verarbeitenden Unternehmen vergleichbar sind (Biehl, 2023, Stockburger und Sachsenröder, 2024). Damit verschwimmen zunehmend die Grenzen zwischen vertikalen und horizontalen Wettbewerb (Gayk, 2014, S. 115).

Während der LEH stark konzentriert ist, wird die deutsche Ernährungsindustrie oftmals als klein- und mittelständisch geprägt beschrieben und im internationalen Vergleich als moderat konzentriert eingeordnet (Weindlmeier und Floriot, 2001, S. 144; Rauth und Bouncken, 2010, S. 288; Höhler, 2022, S. 56 f.). Die Sektoruntersuchung des BKartA zeigt jedoch, dass in einigen Warengruppen auch auf Herstellerseite wenige Unternehmen einen Großteil des Umsatzes für sich beanspruchen (BKartA, 2014, S. 401). Werden die Unternehmensanzahl und der Marktanteil der umsatzstärksten Unternehmen (CR6)⁴ in den Jahren 2000, 2010 und 2020 verglichen, bestätigt sich, dass sich die Teilbranchen hinsichtlich ihrer Struktur, ihrer Konzentration sowie ihrer Konsolidierungstendenzen sichtbar unterscheiden (siehe Tabelle 42, Anhang I). Im Brauwesen waren im Jahr 2020 beispielsweise 106 Unternehmen weniger als im Jahr 2000 tätig, während der Umsatzanteil der sechs größten Unternehmen von 27,4 % auf 44,3 % anstieg. Eine gegenläufige Tendenz zur Fragmentierung zeigt sich beispielsweise im Bereich der sonstigen Lebensmittel, hier stieg die Zahl der Unternehmen von 87 auf 134 an und der Anteil der größten Unternehmen sank von 48,0 % auf 36,5 %.

Innovationen sind in der Ernährungsindustrie ein wichtiger Treiber für die Profitabilität und das Wachstum von Unternehmen. Begrenzte Regalflächen im LEH führen jedoch auch bei Innovationen zu spürbarem Wettbewerb (Galizzi und Venturini, 1996, S. 133; Menrad, 2004, S. 863). Während vormals große Unternehmen als Innovationstreiber galten, werden Produktneuentwicklungen in den letzten Jahren zunehmend von Startups auf den Markt gebracht, wodurch etablierte Hersteller zusätzlich unter Druck geraten (Menrad, 2004, S. 850 f.; Klimczuk-Kochanska, 2018, S. 22; Hillemeier, 2020; Matricano et al., 2022, S. 937). Dies wird insbesondere an der Teilbranche der alternativen Proteine deutlich. Im Jahr 2025 arbeiteten 1.987 Startups in Deutschland an solchen Produkten, die auf Pflanzen-, Pilz-, Insekten-, Zellkultur- oder mikrobieller Fermentations-Basis, eiweißhaltige Lebensmittel ersetzen (Hefferon et al., 2023, S. 2; Smith et al., 2024, S. 8 ff.; Adelhardt, 2025). Obwohl Milch- und Fleischalternativen in Deutschland erst seit den 2010er Jahren zunehmend aus einer Nischenposition heraustreten, gilt der Markt bereits als gesättigt und wettbewerbsintensiv (Adelhardt, 2025).

⁴ ein häufig verwendetes Maß für die Marktkonzentration

Damit sind Unternehmen der Ernährungsindustrie mit einem mehrdimensionalen Wettbewerbsdruck konfrontiert, der größtenteils auf dem Verhältnis zum LEH beruht, aber auch durch brancheninterne Dynamiken beeinflusst wird. Die brancheninternen Dynamiken unterscheiden sich zwischen den Teilbranchen und legen damit eine teilbranchenspezifische Betrachtung nahe.

Verschiedene Prüfungen des BKartA zeigen andererseits, dass Unternehmen der Ernährungsindustrie nicht nur im Wettbewerb stehen, sondern in verschiedenen Teilbranchen auch Kooperationen weit verbreitet sind. Diese treten sowohl in Form von Kartellfällen als auch im Rahmen von kartellrechtlichen Ausnahmen sowie weiteren legalen Formen der Zusammenarbeit auf, die als co-opetitive Aktivitäten eingeordnet werden können.

So hat das BKartA, in den vergangenen Jahren, in keiner anderen Branche in Deutschland ähnlich viele Kartellfälle aufgedeckt und mit hohen Bußgeldern geahndet wie in der Ernährungsindustrie (Spahn, 2024, S. 62). Ein Großteil dieser stellten horizontale Vereinbarungen, d.h. zwischen Wettbewerbern derselben Teilbranche, dar (ebenda, S. 65). Dies überrascht, da im Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen bereits spezifische Sonderregelungen Kooperationen zwischen Unternehmen der Agrar- und Ernährungs-wirtschaft erlauben (ebenda, S. 62 f.):

1. Nahrungserzeugende und -verarbeitende Unternehmen dürfen in der Erzeugung und im Absatz zusammenarbeiten sowie gemeinsame Lager- und Verarbeitungsinfrastruktur nutzen, sofern weder Preise abgestimmt noch der Wettbewerb ausgeschlossen wird (Spahn, 2024, S. 62 f.; §28 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 1998).
2. „Mittelstandskartelle“: Kleine und mittelständische Unternehmen, wie sie in der Ernährungsindustrie zahlreich vertreten sind, dürfen zusammenarbeiten, wenn dies der Effizienz und der Konkurrenzfähigkeit der beteiligten Unternehmen dient, ohne den Wettbewerb auf dem betreffenden Markt maßgeblich zu verändern (Spahn, 2024, S. 63, §3 Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, 1998).

Darüber hinaus prüfte das BKartA auch die Rechtmäßigkeit von Kooperationen, die nicht unter das Kartellverbot fallen. So durften die Molkereien Humana und Nordmilch im Jahr 2009 ein Gemeinschaftsunternehmen zum Vertrieb von Milchprodukten gründen und die Brauereien Radeberger und Früh im Jahr 2020 eine Lohnproduktionsvereinbarung eingehen (BKartA, 2009; BKartA 2020). 2022 erlaubte das BKartA zudem die Kooperation von zuckerherstellenden Unternehmen im Falle einer Gasmangellage, obwohl das BKartA 2014 einen Teil der Hersteller mit Bußgeldern aufgrund von Gebietsabsprachen belegt hatte (Bender, 2022; BKartA, 2022b). Tabelle 43 in Anhang II fasst diese und weitere vom BKartA geprüfte Kooperationen zwischen Wettbewerbern der Ernährungsindustrie zusammen. Es ist

zudem davon auszugehen, dass darüber hinaus weitere Kooperationen zwischen Wettbewerbern existieren, die nicht den Anforderungen der anmeldepflichtigen Verfahren entsprechen, und damit keiner kartellrechtlichen Prüfung oder Fusionskontrolle unterlagen.

Co-opetitive Aktivitäten sind damit in der deutschen Ernährungsindustrie gängige Praxis. Vor dem Hintergrund, dass Co-opetition als teilbranchenspezifisch und situationsbedingt gilt, untersucht der folgende Abschnitt, ob sich die Ausgestaltung von co-opetitiven Beziehungen zwischen den Teilbranchen und verschiedenen Ländern unterscheidet und inwieweit die deutschsprachige Branchenberichterstattung der Ernährungsindustrie grundsätzlich über co-opetitive Aktivitäten berichtet.

4.2.2 Bisherige Erkenntnisse zu Co-opetition in ausgewählten Teilbranchen

Co-opetition ist in verschiedene Teilbranchen der Ernährungsindustrie bereits in verschiedenen Ländern untersucht worden. Für das Brauwesen belegen zwei Untersuchungen für den US-amerikanischen Markt, dass eine gemeinsame Identität unter Handwerksbrauereien zu gegenseitiger Unterstützung führt und neugegründete Brauereien sowohl einkaufs- als auch absatzseitig zusammenarbeiten (Flanagan et al., 2018, S. 7 ff.; Mathias et al., 2018, S. 3109). Bei deutschen Handwerksbrauereien steht hingegen die Zusammenarbeit in der Produktentwicklung im Vordergrund, gemeinsame Einkaufs- und Vertriebsaktivitäten existieren nur in geringen Umfang (Kraus et al., 2019, S. 57). Im schwedischen Brauwesen, das als stark konzentriert gilt, zeigt sich wiederum eine ausgeprägte Konkurrenz in den Vertriebsaktivitäten bei gleichzeitiger Kooperation in der Leergutlogistik (Bengtsson und Kock, 2000, S. 419). Die bisherigen Befunde zeigen, dass Co-opetition im Brauwesen grundsätzlich in verschiedenen Ländern beobachtbar ist, jedoch sich länderspezifisch in unterschiedlichen betrieblichen Funktionen zeigt. Bei dem Vergleich der Erkenntnisse ist zudem der erhebliche zeitliche Unterschied zwischen den Untersuchungen zu beachten. Während die Befunde für Schweden auf eine Untersuchung aus dem Jahr 2000 zurückgehen, wurden die Arbeiten zum deutschen und US-amerikanischen Brauwesen jeweils in den Jahren 2018 und 2019 veröffentlicht.

Mit Bezug auf die Milchverarbeitung stellte eine Untersuchung in Norwegen Kooperationen zwischen Wettbewerbern in der Logistik fest, während eine andere in einem vergleichbaren Zeitrahmen in Deutschland vor allem Produktions- und Vertriebskooperationen beobachtete (Bengtsson und Kock, 2000, S. 420; Wegmeth, 2002, S. 126). Ergänzend dazu stellte das BKartA für den deutschen Markt fest, dass Molkereiunternehmen oftmals gemeinsam in Produktionsanlagen investieren oder in der Rohmilcherfassung zusammenarbeiten (BKartA, 2012b, S. 30 f.). Darüber hinaus gehen Molkereiunternehmen aus verschiedenen europäischen Ländern Kooperationen mit dem Ziel der Internationalisierung ein (Van der Krogt

et al., 2007, S. 461.; BKartA, 2012b, S. 31; Box et al., 2021, S. 336 f.). Damit sind auch die Ergebnisse für die Milchverarbeitung als heterogen einzustufen. Zudem basiert die Untersuchung von Box et al. (2021) auf der Analyse eines einzelnen Unternehmens, wodurch neuere Erkenntnisse stark begrenzt sind.

Weitere Untersuchungen haben Co-opetition in der Weinwirtschaft in verschiedenen Ländern festgestellt und dabei verschiedene Ausgestaltungsformen identifiziert, für den deutschen Markt existiert bislang noch keine Untersuchung (Crick, 2018, S. 369 f.; Granata et al., 2018, S. 343 f.). Einzelne Erkenntnisse liegen zudem für die Mineralbrunnen-, und Erfrischungsgetränkeindustrie und die Teilbranche der alternativen Proteine vor. Letztere wurde in Neuseeland untersucht und dabei festgestellt, dass die Zusammenarbeit in kundenfernen Tätigkeiten wie Forschung und Entwicklung stattfindet und auf gemeinsamen Wertvorstellungen basiert (Vu und Fath, 2024, S. 5241 f.). In der italienischen Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie stellen Lohnabfüllungen für Wettbewerber gängige Praxis dar (Bonel und Rocco, 2007, S. 81 f.).

Damit liegen zwar erste Ergebnisse zu Co-opetition in verschiedenen Teilbranchen der Ernährungsindustrie vor, die Datenlage ist jedoch insgesamt als begrenzt einzustufen. Zum einen weisen die bisherigen Untersuchungen teils große Unterschiede in den zeitlichen Bezügen sowie in der Zusammensetzung und Größe der untersuchten Stichprobe auf. Zum anderen bleibt offen, inwieweit co-opetitive Aktivitäten auch in Teilbranchen der Ernährungsindustrie eine Rolle spielen, die nicht Gegenstand der bisherigen Untersuchungen sind. Hierbei sind zwei Interpretationen möglich. Der Mangel an Erkenntnissen zu Co-opetition in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie könnte Ausdruck einer untergeordneten Bedeutung von Co-opetition in diesen Teilbranchen sein, jedoch auch auf eine bislang fehlende wissenschaftliche Auseinandersetzung zurückzuführen sein.

Aus diesem Grund wurde eine Voruntersuchung durchgeführt, die weitere Einblicke dazu liefert, in welchen Teilbranchen co-opetitive Beziehungen eine Rolle spielen und wie diese ausgestaltet sind. Hierbei handelte es sich um eine medienresonanzanalytische Erhebung mit einer anschließenden deskriptiven Datenanalyse. Die Erhebung wurde zwischen Mai und August 2024 durchgeführt und bezieht sich auf deutschsprachige Fachpresseartikel, die zwischen dem 01.05.2022 und 30.04.2024 veröffentlicht und mittels einer stichwortbezogenen Suche ausgewählt wurden. Eine ausführlichere Beschreibung der angewandten Methodik findet sich in Anhang III. Nachfolgend werden die wesentlichen Erkenntnisse zusammengefasst.

Erkenntnisse zur Existenz von Co-opetition in weiteren Teilbranchen

- Insgesamt wurden 163 Kooperationen zwischen herstellenden Unternehmen in der Ernährungsindustrie festgestellt (siehe Tabelle 3). 125 dieser 163 Kooperationen (76,7%) finden in der Teilbranche statt, in der die Unternehmen auch konkurrieren. Dies legt nahe, dass Co-opetition in der Ernährungsindustrie zwischen direkten Wettbewerbern weit verbreitet ist und häufiger auftritt als Kooperationen zwischen Unternehmen aus verschiedenen Teilbranchen der Ernährungsindustrie. In 14 Fällen (8,6 %) war die Teilbranche, in der die Kooperation stattfand, nicht eindeutig zu erkennen.
- Weiterhin zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen den einzelnen Teilbranchen. Besonders auffällig ist die hohe Anzahl an Kooperationen zwischen direkten Wettbewerbern, die in mehreren Geschäftsfeldern gleichzeitig konkurrieren. Diese Gruppe macht 32 der 125 co-opetitiven Aktivitäten (25,6 %) aus. Damit zeigt die Analyse erstmals, dass kooperierende Unternehmen in einigen Fällen auch in mehreren Teilbranchen konkurrieren. Dies war in bisherigen, auf einzelne Teilbranchen fokussierten Untersuchungen nicht ersichtlich.
- Gleichzeitig zeigt sich eine Konzentration von co-opetitiven Aktivitäten im Brauwesen, in der Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie, in der Milchverarbeitung sowie in der Teilbranche der alternativen Proteine. Für die Weinwirtschaft konnten lediglich zwei co-opetitive Aktivitäten festgestellt werden. Andere Teilbranchen waren im Datensatz kaum vertreten.
- Schließlich ist im Bereich der Spirituosen die Anzahl von Kooperationen mit Partnern außerhalb des Wettbewerbsgeschäftsfeldes auffällig. Hier scheinen eher Synergieeffekte zwischen verschiedenen Branchen eine Rolle zu spielen.

Tabelle 3: Ergebnisse der Voruntersuchung zu den Wettbewerbsgeschäftsfeldern

Wettbewerbsbranche	Kooperationen in Wettbewerbs- branche	Kooperationen außerhalb der Wettbewerbs- branche	Kooperations- branche nicht erkennbar	Gesamtanzahl Kooperationen
Mehrere Geschäftsfelder	32	4	0	36
Bier	21	2	1	24
Erfrischungsgetränke und Mineralwasser	13	4	2	19
Alternative Proteine	13	5	0	18
Milchprodukte	13	1	0	14
Kakao, Schokolade und Zuckerwaren	4	0	6	10
Spirituosen	3	5	1	9
Homogenisierte Lebensmittelpräparationen	5	1	1	7
Gewürze und Würzmittel	3	1	0	4
Kaffee und Tee	3	0	0	3
Fleisch und Geflügel	1	0	2	3
Andere Verarbeitung von Obst und Gemüse	2	0	1	3
Frucht- und Gemüsesäfte	3	0	0	3
Zucker	3	0	0	3
Speiseeis	1	1	0	2
Wein aus Trauben	2	0	0	2
Getreidemöhlenprodukte	1	0	0	1
Zwieback, Kekse, haltbares Gebäck und Kuchen	1	0	0	1
Fisch-, Kusten- und Weichtiere	1	0	0	1
Gesamt	125	24	14	163

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Funktionelle Ausgestaltung von co-opetitiven Beziehungen

Angesichts der teils erheblichen Unterschiede in den zeitlichen Bezügen sowie in der Stichprobengröße und -struktur erfolgt ein Abgleich der Befunde der Voruntersuchung mit denen in bisherigen Arbeiten in Bezug auf die betroffenen Funktionsbereiche (siehe Tabelle 4). Die Betrachtung berücksichtigt ausschließlich Aktivitäten zwischen Unternehmen mit einem Wettbewerbsgeschäftsfeld.

- Im Brauwesen spiegelt die Voruntersuchung nur teilweise frühere Erkenntnisse wider: Co-opetitive Aktivitäten in den Bereichen Beschaffung und Logistik wurden nicht bestätigt, solche im Bereich Forschung und Entwicklung hingegen schon. Neu ist die Beobachtung von Aktivitäten im Marketing und in der Preisgestaltung. Im Vertrieb zeigt sich eine hohe Anzahl an Aktivitäten, während bisherige Befunde widersprüchlich sind. Inwieweit die Unterschiede auf Länderspezifika oder die Branchenentwicklung zurückgehen, bleibt offen. Bei der Interpretation ist zu beachten, dass die Voruntersuchung (2022-2024) in einer Phase nach einer bereits weitgehenden Konsolidierung stattfand, zuvor könnten co-opetitive Aktivitäten anders ausgeprägt gewesen sein.
- In der Milchverarbeitung dominieren Produktionsaktivitäten stärker als in bisherigen Untersuchungen. Vertriebsaktivitäten sind im Gegensatz zu bisherigen Untersuchungen nur in geringen Umfang vertreten. Inwieweit dies auf die Branchenentwicklung zurückzuführen ist, bleibt unklar und bietet einen Ansatzpunkt für die weiterführende Untersuchung.
- Für die Teilbranche der alternativen Proteine bestätigt sich die Bedeutung der Zusammenarbeit in Forschung & Entwicklung. Zusätzlich zeigen sich in geringeren Umfang auch Aktivitäten in den Bereichen Finanzierung, Produktion und Vertrieb. Auffällig ist die Aktivität im Bereich Finanzierung, da für keine Teilbranche in dieser Funktion bisher Co-opetition beobachtet wurde. Ob es sich hierbei um einen Einzelfall oder eine charakteristische Verhaltensweise dieser Teilbranche handelt, wird im weiteren Verlauf der Arbeit aufgegriffen.
- Für die Mineralbrunnen- und Erfrischungsgetränkeindustrie bestätigt sich die Bedeutung von Co-opetition in der Produktion, zusätzlich werden co-opetitive Aktivitäten im Vertrieb sichtbar. In anderen Funktionsbereichen zeigen sich keine Aktivitäten. Damit ist Co-opetition in dieser Branche auf einzelne Funktionen begrenzt und bietet lediglich ein eingeschränktes Potenzial für weitergehende Analysen.
- Für die Aktivitäten in der Weinwirtschaft konnte kein Funktionsbereich festgestellt werden, dies bestätigt die begrenzte Datenlage. Damit lässt eine vertiefte Analyse dieser Teilbranche einen geringen Erkenntniszuwachs erwarten.

Insgesamt bieten hauptsächlich das Brauwesen, die Milchverarbeitung und die Teilbranche der alternativen Proteine Anknüpfungspunkte für weitere Untersuchungen. Während bisherige Studien und die Voruntersuchung einzelne co-opetitive Aktivitäten untersuchten, prüft die Hauptuntersuchung, ob sich in der Abfolge der Aktivitäten konsistente Strategiemuster zeigen. Der nächste Abschnitt dient der Entwicklung von Fragestellungen als Grundlage für die Analyse dieser Strategiemuster und ihrer teilbranchenspezifischen Ausgestaltung.

Tabelle 4: Ergebnisse der Voruntersuchung zu den Funktionsbereichen

Funktionsbereich	Bier	Erfrischungs- getränke und Mineralwasser	Milchprodukte	Alternative Proteine	Wein
Beschaffung / Einkauf	0	0	0	0	0
Finanzierung	0	0	0	1	0
Forschung & Entwicklung	2	0	0	7	0
Logistik	0	0	2	0	0
Marketing	2	0	0	0	0
Preissetzung	3	0	0	0	0
Produktion	0	7	7	1	0
Sonstiges	1	0	0	0	0
Vertrieb	7	6	1	1	0
Nicht genannt	4	0	3	2	2
Mehrere Funktionsbereiche	2	0	0	1	0
Gesamt	21	13	13	13	2

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung, Mittelblau = eindeutige Ergebnisse aus anderen Studien, Hellblau = uneindeutige Befunde der bisherigen Forschung

4.3 Ableitung von Forschungsfragen für die Hauptuntersuchung

Co-opetitive Aktivitäten nehmen in verschiedenen Teilbranchen der Ernährungsindustrie eine zentrale Rolle ein (siehe Kapitel 4.2.1 und 4.2.2). Dabei bleibt jedoch unklar, inwieweit sie isolierte Einzelmaßnahmen darstellen oder ob sich aus ihnen eine längerfristige strategische Ausrichtung im Sinne eines Strategiemusters von aufeinander folgenden Handlungen ergibt. Die empirische Untersuchung befasst sich deshalb damit, inwieweit co-opetitive Aktivitäten in den Teilbranchen Ausdruck von Co-opetition Strategien sind und wie sich deren Ausgestaltung zwischen den Teilbranchen unterscheidet. Dazu erfolgt zunächst die Formulierung von branchenübergreifenden Fragestellungen, die auf die Feststellung von Co-opetition Strategien und ihre allgemeinen Eigenschaften abzielen. Anschließend werden teilbranchenspezifische Fragestellungen hergeleitet, die auf den bisherigen Erkenntnissen zu Co-opetition in der Ernährungsindustrie beruhen.

4.3.1 Co-opetition als empirisch beobachtbares Muster strategischer Transparenz

Im Abschnitt 3.4 wurden Co-opetition-Strategien als unabhängig von ihrer organisatorischen Ausgestaltung wiederholt auftretende, beobachtbare kooperative Verhaltensweisen zwischen Unternehmen definiert, die in mindestens einer Produkt-Markt-Kombination miteinander konkurrieren und deren Zusammenarbeit sich auf eine oder mehrere betriebliche Funktionen

erstreckt (siehe Seite 59). Die vermehrte Transparenz von unternehmerischen Handlungen und Entscheidungen im Sinne von Open Strategy ist eine zentrale Voraussetzung für die Identifikation solcher Strategiemuster (siehe Kapitel 2.3.1, S. 26). Hieraus ergibt sich die erste zu analysierende Fragestellung:

F1: *Zeigt sich in den beobachteten co-opetitiven Aktivitäten von einzelnen Unternehmen ein Muster, durch welches sie sich von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden?*

Der Relational View, der einen Teil der theoretischen Fundierung dieser Arbeit bildet, fußt auf der Annahme, dass kooperative, zwischenbetriebliche Beziehungen zu nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen führen. Wiederholte Interaktionen mit denselben Partnern können dabei zu einer noch stärkeren Spezifität der Beziehung beitragen und damit den Wettbewerbsvorteil längerfristig besser absichern (siehe Kapitel 3.2.1, S. 47 f.). Hieraus ergibt sich die zweite Fragestellung:

F2: *In welchem Umfang arbeiten Unternehmen, die Co-opetition Strategien verfolgen, wiederholt mit denselben Partnern zusammen?*

Co-opetitive Aktivitäten unterscheiden sich in ihrer Organisationsstruktur und damit auch in ihrer Bindungsintensität. Die organisatorische Ausgestaltung reicht von informellen Vereinbarungen bis zur Gründung von Gemeinschaftsunternehmen (siehe Kapitel 3.1.2). Eine wiederholte Zusammenarbeit zwischen denselben Co-opetition Partnern könnte im Zeitverlauf zu bindungsintensiveren Formen der Zusammenarbeit führen (siehe Kapitel 3.2.1, S. 47 f.). Hieraus folgt die dritte Fragestellung:

F3: *Inwieweit lassen sich für Unternehmen, die wiederholt mit denselben Co-opetition Partnern zusammenarbeiten, im Zeitverlauf Änderungen in der Bindungsintensität beobachten?*

Zudem werden Strategien als zielgerichtete Verhaltensweisen charakterisiert (siehe Kapitel 2.2.1, S. 13). In der Co-opetition Forschung spielen beabsichtigte Ziele und sich daraus ergebende Ergebniseffekte ebenfalls eine zentrale Rolle (siehe Kapitel 3.1.3, S. 44 f.). Zielsetzungen spiegeln dabei die Absichten des Unternehmens wider. Selbst unter Open Strategy Bedingungen ist davon auszugehen, dass die Transparenz von Strategien nicht vollumfänglich gegeben ist, da Unternehmen den Grad der Öffnung teils gezielt steuern (siehe Kapitel 2.3.1, S. 26 f.). Daher könnten Ziele Informationen darstellen, die Unternehmen eher in begrenzten Umfang kommunizieren. Auf dieser Grundlage lässt sich die vierte Fragestellung formulieren:

F4: *Inwieweit lassen sich für Unternehmen, die eine Co-opetition Strategie verfolgen, der Berichterstattung Informationen in Bezug auf die verfolgten Ziele entnehmen?*

Die Analyse der Wettbewerbssituation der Ernährungsindustrie zeigt, dass Unternehmen in dieser Branche mit einem mehrdimensionalen Wettbewerbsdruck konfrontiert sind, mit dem auch eine zunehmende Unsicherheit hinsichtlich des Wettbewerbsverhaltens einhergeht

(siehe Kapitel 4.2.1). Co-opetitive Beziehungen bieten Unternehmen eine Möglichkeit, dieser Unsicherheit zu begegnen (siehe Kapitel 3.2.2, S. 51 f.). In welchem Umfang Unternehmen der Branchensituation im Zeitverlauf mit co-opetitiven Aktivitäten begegnen, wird mit der fünften Fragestellung aufgegriffen:

F5: *Wie entwickelt sich die Anzahl von co-opetitiven Aktivitäten innerhalb von Co-opetition Strategien im Zeitverlauf?*

Weiterhin geht die Competitive Dynamics Forschung davon aus, dass Wettbewerber, die sich auf mehreren Absatzmärkten begegnen, zu einer gegenseitigen Nachsichtnahme tendieren, um Konfrontationen in mehreren Märkten zu vermeiden (siehe Kapitel 3.2.2, S. 51 f.). Inwieweit sich ein solches Verhalten in der Ernährungsindustrie im Zusammenhang mit Co-opetition zeigt, ist zu klären. Da Unternehmen der Ernährungsindustrie zunehmend international agieren, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass co-opetitive Aktivitäten insbesondere für Unternehmen beobachtet werden, die in mehreren Produkt-Markt-Kombinationen aufeinandertreffen. Einen ersten Hinweis hierzu lieferte bereits die Voruntersuchung: 32 Aktivitäten (25,6 %) traten zwischen Unternehmen auf, die in mindestens zwei Geschäftsfeldern direkt konkurrierten (siehe Kapitel 4.2.2, S. 69). Hieraus ergeben sich die Fragestellungen 6 und 7:

F6: *Inwieweit lässt sich aus den Daten ableiten, dass Co-opetition-Partner in zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfeldern aufeinandertreffen?*

F7: *Wie weit erstrecken sich die Überschneidungen im Grad und Ausmaß der geografischen Marktüberlappung zwischen Co-opetition-Partnern?*

4.3.2 Teilbranchenspezifische Ausgestaltung von Co-opetition

Neben einer Reihe an branchenübergreifenden Entwicklungen sind Unternehmen der Ernährungsindustrie auch mit teilbranchenspezifischen Herausforderungen konfrontiert, die ihr strategisches Verhalten ebenfalls beeinflussen. Entsprechend ist die Formulierung von Fragestellungen notwendig, die die jeweiligen Gegebenheiten und Entwicklungen der Teilbranchen berücksichtigen.

Brauwesen

In den vergangenen Jahrzehnten verzeichnete das deutsche Brauwesen eine ausgeprägte Konsolidierungstendenz und einen Rückgang der Brauereiunternehmen. Ein einflussreicher Grund für diese Strukturveränderung sind zahlreiche Übernahmen und Zusammenschlüsse, die durch international tätige, große Braugruppen getrieben wurden (Madsen et al., 2012, S. 237 ff.; Mehta, 2012, S. 1; Howard, 2014, S. 155). Der LEH als vertikaler Geschäftspartner und Hauptabsatzkanal, verstärkt durch seine zeitgleich stattfindende Konzentrierung diesen Wettbewerbsdruck. Hinzu kommt der langfristig rückläufige Trend im deutschen Bierkonsum (Schricker, 2016, S. 49). Brauereien setzen häufig auf Preisaktionen, um ihre Absätze

kurzfristig zu erhöhen, wodurch jedoch ihr Spielraum für zukünftige Preiserhöhungen begrenzt wird und ihre Gewinnmargen so langfristig unter Druck geraten (ebenda).

Gleichzeitig bietet der Biermarkt jedoch auch Chancen, neue Wege zu gehen. Spezialitätenbiere, alkoholfreie Biere und Biermischgetränke verzeichnen eine zunehmende Nachfrage (Lebensmittel Zeitung, 2007; Schricker, 2016, S. 50 f.; Krost, 2019, S. 41). Diese Segmente bieten auch kleineren Brauereien die Möglichkeit, ihre Marken im von internationalen Brauunternehmen dominierten Markt zu platzieren (Schricker, 2016, S. 50).

Co-opetitive Aktivitäten können eine strategisch sinnvolle Alternative zu Zusammenschlüssen und Übernahmen darstellen (siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f.). Insbesondere in der Form von Vertriebskooperationen können sie im Brauwesen dazu beitragen, den Absatz der eigenen Produkte zu fördern. Aufgrund des hohen Wettbewerbsdrucks, der mit dem Verkauf über den LEH einhergeht, bemühen sich Brauereien um zusätzliche Absatzkanäle wie die Gastronomie oder Hotellerie (Latz-Weber, 2004, S. 59). Die Vertriebspartnerschaft zwischen Veltins und Maisel veranschaulicht dies. Während Veltins vor allem die Gastronomie in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen bedient, stellen Bayern und Baden-Württemberg die Absatzmärkte von Maisel dar. Durch den gegenseitigen Vertrieb konnten beide Unternehmen die Anzahl ihrer Absatzpunkte erhöhen (Krost, 2016, S. 14).

Neben neuen Vertriebskanälen in Deutschland, bietet der steigende Bierkonsum in südamerikanischen, afrikanischen oder asiatischen Ländern zudem die Möglichkeit die Profitabilität durch Exporte zu verbessern (Lebensmittel Zeitung, 2007; Balz, 2012, S. 48 f.). Auch hierbei können Vertriebskooperationen hilfreich sein. Der Markteintritt in ein neues Land ist mit zahlreichen Hürden verbunden, von rechtlichen Anforderungen bis zu komplexer Kühllogistik. Ein gemeinsamer Export kann die Risiken und Kosten für die beteiligten Unternehmen minimieren (Schalinski, 2005, S. 47). In der Voruntersuchung wurde für Brauereien eine hohe Anzahl an co-opetitiven Aktivitäten im Vertrieb beobachtet. Aus diesen Überlegungen lassen sich die Fragestellungen 8 und 9 ableiten:

F8: *Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten in den verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb von Co-opetition Strategien im Brauwesen und inwieweit unterscheidet sich dabei die Vertriebsfunktion von anderen Funktionsbereichen?*

F9: *Welche Unterschiede zeigen sich zwischen der Anzahl der Aktivitäten in der Vertriebsfunktion in Deutschland und im Ausland innerhalb von Co-opetition Strategien im Brauwesen?*

Milchverarbeitung

Die Wettbewerbssituation hat sich in den vergangenen Jahrzehnten nicht nur im Brauwesen deutlich verändert, in der Milchverarbeitung lässt sich eine vergleichbare Situation beobachten. Bedeutende Entwicklungen umfassen eine Veränderung der Unternehmenslandschaft zu einer verringerten Anzahl der Unternehmen bei einer zeitgleich

gestiegenen Marktkonzentration, einen stärkeren Wettbewerb mit internationalen Milchverarbeitern, einer Sektoruntersuchung des Bundeskartellamts in Bezug auf mögliche Marktmacht sowie EU-Bestrebungen zur Liberalisierung des Milchmarktes und die Abschaffung des Milchquotensystems im April 2015 (Grau, 2018, S. 3; Höhler und Kühl, 2019, S. 637; Anhang I). Ähnlich wie im Brauwesen spielt bei der Abnahme der Anzahl an Unternehmen und der gleichzeitig gestiegenen Marktkonzentration die Übernahme von Molkereien durch ausländische Großunternehmen eine Rolle (BKartA, 2012b, S. 19). Es liegt nahe, dass diese Entwicklungen auch hier eine Anpassung des strategischen Verhaltens mit sich bringen. Bisherige Untersuchungen zeigen, dass co-opetitive Aktivitäten in der deutschen Milchverarbeitung weit verbreitet sind und in verschiedenen betrieblichen Funktionen stattfinden (siehe Kapitel 4.2.2, S. 67 ff.).

Der Rohstoff Milch unterliegt saisonalen Preis- und Mengenschwankungen. Gleichzeitig zeichnen sich die Vertragsbeziehungen zwischen Milchbauern und Milchverarbeitern durch lange Laufzeiten aus, die sich beim Ausbleiben einer Kündigung zu festen, meist jährlichen Terminen, automatisch verlängern (BKartA, 2017b, S. 3 f.). Zudem enthalten die Verträge häufig Exklusivitätsvereinbarungen, die den Erzeugern die Belieferung von weiteren Abnehmern untersagen (ebenda, S. 9). Dadurch wird eine kurzfristige Anpassung von Beschaffung und Produktion erschwert. Zeitgleich können Molkereien ihren Gewinn oftmals nur durch die Herstellung von spezialisierten Produkten wie beispielsweise laktosefreien Produkten, Trinkjoghurts oder solche mit einem gezielt erhöhten Eiweißgehalt, optimieren. Mit solchen Produkten werden komplexere Produktionsverfahren notwendig und ein höherer Logistikaufwand verursacht (Höhler und Kühl, 2019, S. 637).

Diese Herausforderungen bringen die Notwendigkeit einer flexiblen Steuerung von Produktionskapazitäten mit sich. In einer solchen Situation bieten Auftragsfertigungen eine effiziente Möglichkeit. Einerseits können Überschüsse in der Produktionskapazität genutzt und durch die gemeinsame Herstellung von Standardprodukten Kosteneinsparungen realisiert werden (Wegmeth, 2002, S. 76). Andererseits bieten Auftragsfertigungen auch die Möglichkeit Produkte herstellen zu lassen, die das eigene Produktportfolio erweitern, ohne die Notwendigkeit in neue technische Anlagen zu investieren. Ein Beispiel hierfür ist die Kooperation zwischen Hochland und Greek Family Farms. Während Hochland bereits vor der Zusammenarbeit Salzlakenkäse unter der Marke Patros im Sortiment hatte, konnte Hochland durch die Produktionsvereinbarung mit Greek Family Farms sein Portfolio um geographisch geschützten Feta ergänzen (Mittler, 2019, S. 87). Ein Vergleich von früheren Erkenntnissen mit der Voruntersuchung legte nahe, dass co-opetitive Beziehungen in der Produktion im Zeitverlauf an Bedeutung gewonnen haben und Kooperationen im Vertrieb zunehmend in den Hintergrund treten (siehe Kapitel 4.2.2, S. 70).

Das Bundeskartellamt bestätigte im Zuge seiner Sektoruntersuchung die Nutzung von Kooperationen zum Eintritt in internationale Märkte. Diese Entwicklung ist in Zusammenhang mit der zunehmenden Internationalisierung der Milchwirtschaft zu sehen (BKartA, 2012b, S. 31, Wegmeth, 2002, S. 76). Partnerschaften mit Unternehmen, die in dem jeweiligen ausländischen Markt bereits aktiv sind, können gerade bei fehlender Vertriebserfahrung auf Auslandsmärkten hilfreich sein (ebenda). Mit wachsender Marktkennntnis treten Lerneffekte auf und große Auslandserfolge erhöhen die Wahrscheinlichkeit des Aufbaus eigener Vertriebsstrukturen. Folglich nimmt dadurch die Bedeutung von Vertriebskooperationen ab. Ein Beispiel hierfür ist die beendete Zusammenarbeit zwischen Emmi und der Molkerei Schwälbchen: Bis 2004 vermarktete Schwälbchen die Schweizer Emmi-Produkte in Deutschland, danach entschied sich Emmi dazu, den Vertrieb eigenständig zu übernehmen und entsprechende Strukturen aufzubauen (Murmman, 2004, S. 18). Vor diesem Hintergrund ergeben sich vier Fragestellungen für die Untersuchung von Co-opetition in der Milchverarbeitung:

F10: *Welche Unterschiede zeigen sich zwischen den Organisationsstrukturen innerhalb von Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung, und inwieweit unterscheiden sich Auftragsfertigungen in ihrer Häufigkeit von anderen Organisationsstrukturen?*

F11: *Wie hat sich die Bedeutung von co-opetitiven Aktivitäten in der Produktion in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung im Zeitverlauf entwickelt?*

F12: *Wie hat sich die Bedeutung von co-opetitiven Aktivitäten im Vertrieb in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung im Zeitverlauf entwickelt?*

F13: *Welche Unterschiede zeigen sich zwischen der Anzahl der Aktivitäten in der Vertriebsfunktion in Deutschland und im Ausland innerhalb von Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung?*

Alternative Proteine

Während das Brauwesen und die Milchverarbeitung etablierte Teilbranchen der Ernährungsindustrie mit einer langen Branchengeschichte sind, ist der Markt für alternative Proteine vergleichsweise jung. Obwohl Alternativprodukte bereits seit mehreren Jahrzehnten vereinzelt existieren, in Deutschland stellen etwa die Unternehmen Soto und Taifun seit den 1980er Jahren Fleischalternativen aus Tofu her, treten Milch- und Fleischalternativen erst seit den 2010er Jahren zunehmend aus einer Nischenposition heraus. Trotzdem gilt der Markt bereits als gesättigt und eine Vielzahl an Startups arbeitet an Innovationen in diesem Bereich (siehe Kapitel 4.2.1, S. 65 f.).

Startups, die zu innovativen Lebensmitteln forschen, stehen dabei jedoch vor erheblichen Herausforderungen. Ihnen fehlen oftmals finanzielle Mittel und technische Ressourcen. Zudem erschwert ihre geringe Marktbekanntheit es ihnen, potenzielle Kunden für sich zu gewinnen (Hogenhuis et al., 2016, S. 39; Usman und Vanhaverbeke, 2017, S. 182). Etablierte Unternehmen hingegen gelten im Vergleich zu Startups als weniger flexibel, da ihre stärker

standardisierten Abläufe und Strukturen weniger Raum für kurzfristige Anpassung lassen, gleichzeitig bieten sie jedoch gefestigte Vertriebskanäle (Hogenhuis et al., 2016, S. 39). Um den gegenseitigen Schwächen zu begegnen, kooperieren Startups und etablierte Unternehmen in verschiedenen Branchen zunehmend in der Neuproduktentwicklung (Usman und Vanhaverbeke, 2017, S. 172; Löher, 2022, S. 10). Etablierte Unternehmen profitieren von schnelleren und günstigeren Neuproduktentwicklungen, während Startups Zugang zu etablierten Vertriebskanälen erhalten und dadurch ihre Marktdurchdringung beschleunigen (Usman und Vanhaverbeke, 2017, 182; Klimczuk-Kochanska, 2018, S. 24; Löher, 2022, S. 10). Auch für die Teilbranche der alternativen Proteine lassen sich solche Kooperationen beobachten (Klimczuk-Kochanska, 2018, S. 26). Diese Art der Zusammenarbeit stellt ein Beispiel für Open Innovation dar. Solche Innovationsprojekte werden nicht nur zwischen Unternehmen mit komplementären Geschäftsbereichen durchgeführt, sondern finden auch zwischen Wettbewerbern statt (siehe Kapitel 3.3.1). Bisherige Erkenntnisse zu Co-opetition in dieser Teilbranche bestätigen, dass Unternehmen co-opetitive Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung eingehen (siehe Kapitel 4.2.2, S. 70 f.). Inwieweit es sich dabei um Partnerschaften zwischen etablierten Unternehmen und Startups handelt, bleibt bisher unberücksichtigt.

Die Zusammenarbeit zwischen Startups und etablierten Unternehmen ist jedoch auch mit Risiken verbunden. So kann die Kooperation dazu führen, dass etablierte Unternehmen sich die Technologie der Startups aneignen und die Partnerschaften dann einseitig beenden (Usman und Vanhaverbeke, 2017, S. 182). Zudem können solche Partnerschaften an die Bedingung geknüpft sein, dass Startups ihre eigene Marke aufgeben, weil das gemeinsam entwickelte Produkt für einen schnelleren Marktzugang unter der Marke des etablierten Unternehmens verkauft wird (Klimczuk-Kochanska, 2018, S. 28). Damit werden Startups langfristig von den etablierten Partnern abhängig (ebenda). Eine Alternative, um dies zu vermeiden, bieten Partnerschaften, in denen etablierte Unternehmen ausschließlich als Risikokapitalgeber für Startups fungieren. Damit behalten Startups ihre Marke und können sich selbstständiger weiterentwickeln (ebenda). Die Voruntersuchung legt nahe, dass dies bei alternativen Proteinen eine Rolle spielen könnte, da sich ausschließlich in dieser Teilbranche eine co-opetitive Aktivität im Bereich der Finanzierung zeigte. Auf Basis der vorangegangenen Überlegungen ergeben sich folgende Fragestellungen zu Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine:

F14: *Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb von Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine und inwieweit unterscheiden sich dabei die Bereiche Forschung & Entwicklung sowie Finanzierung jeweils von anderen Funktionsbereichen?*

***F15:** Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten zwischen etablierten Unternehmen und Startups sowie zwischen gleichartigen Marktakteuren innerhalb von Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine?*

4.4 Eigenständiger Messansatz für die Medienresonanzanalyse

Da sich die bisherigen Ansätze zur Messung von Co-opetition und Open Strategy als ungeeignet für die vorliegende Untersuchung erwiesen haben (siehe Kapitel 4.1, S. 61 f.) dienen die folgenden Ausführungen der Entwicklung eines eigenständigen Messansatzes für die Medienresonanzanalyse. Dieser knüpft unmittelbar an die zuvor formulierten Fragestellungen an und bildet die Grundlage für die empirische Analyse.

4.4.1 Messung von Co-opetition Strategien als Muster transparenter Aktivitäten

Fragestellung F1 dient der Feststellung von Strategiemustern und beruht auf der Prämisse, dass Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie sich durch wiederholte co-opetitive Aktivitäten von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden (siehe Kapitel 4.3.1, S. 72). Um die Fragestellung F1 zu untersuchen, sind daher Messgrößen erforderlich, die die Identifikation und Unterscheidung von Mustern in co-opetitiven Aktivitäten ermöglichen. Hieraus leiten sich zwei zentrale Anforderungen ab:

1. Die systematische Erfassung von co-opetitiven Aktivitäten unter Berücksichtigung des Wettbewerbsverhältnisses und einer zeitlichen Zuordnung.
2. Die Festlegung eines Verständnisses darüber, wie ein Muster zu identifizieren ist.

Co-opetitive Aktivitäten

Zunächst ist zu definieren, was in der empirischen Untersuchung als Aktivität gilt: Eine Aktivität bezeichnet eine beobachtbare, strategierelevante Handlung oder Entscheidung von Unternehmen, über die in der Fachpresse berichtet wird. Es werden dabei zunächst sämtliche Ereignispunkte erhoben, d.h. ob eine Partnerschaft beginnt, besteht, geändert oder beendet wird⁵. Eine solche Aktivität kann verschiedene Eigenschaften aufweisen. Die Relevanz dieser Eigenschaften wird in Abschnitt 4.4.2 näher erläutert. Für die Erhebung grundlegend ist zunächst die Eigenschaft, dass es sich um eine gemeinsame Handlung oder Entscheidung von mindestens zwei Unternehmen handelt. Die beteiligten Partner werden zunächst einzeln namentlich erhoben und anschließend in der Variablen „Unternehmenskombination“ zusammengeführt (z. B. „Arla + DMK“). Die verschiedenen Analyseebenen (siehe Kapitel 3.1.1, S. 37) führen dabei zu unterschiedlichen Zählweisen der Aktivitäten:

- **Einzelbetrieblich:** Gezählt werden alle Aktivitäten, an denen ein bestimmtes Unternehmen beteiligt ist, also alle Fälle, in denen es in der Variable „Unternehmenskombination“ vorkommt.

⁵ Eine Bereinigung der Daten erfolgt an späterer Stelle (siehe Kapitel 5.1.3).

- **Zwischenbetrieblich:** Hierbei wird die Unternehmenskombination als Einheit betrachtet. Mehrere Aktivitäten zwischen denselben Partnern werden daher ihrer Kombination zugeordnet und gezählt.
- **Teilbranchenbezogen:** Es wird die Gesamtanzahl aller Aktivitäten in der betrachteten Teilbranche gezählt.

Da die einzelbetriebliche Ebene Aktivitäten mehrfach zählt (einmal je beteiligten Unternehmen), entspricht die Summe der einzelbetrieblichen Aktivitäten nicht der Gesamtanzahl der Aktivitäten in einer Teilbranche (siehe Tabelle 5). Die Summe der Aktivitäten über alle Unternehmenskombinationen hinweg (zwischenbetrieblich) hingegen ist identisch mit der Gesamtanzahl der Aktivitäten innerhalb einer Teilbranche.

Tabelle 5: Verdeutlichung der Zählweise je Analyseebene

Aktivität	Unternehmenskombination	Zählweise Aktivitäten		
		Einzelbetrieblich	Zwischenbetrieblich	Teilbranchenbezogen
DMK und Arla arbeiten in der Molkeverarbeitung zusammen.	Arla + DMK	Arla = 3	Arla + DMK = 2	Milchverarbeitung = 3
DMK und Arla schließen Lohnfertigungsvertrag für Mozzarella.	Arla + DMK	DMK = 2	Arla + Milcobel = 1	
Arla und Milcobel arbeiten in der Molkeverwertung zusammen.	Arla + Milcobel	Milcobel = 1		

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Weiterhin wird die Anzahl der beteiligten Unternehmen aus der „Unternehmenskombination“ abgeleitet, beispielsweise „2“ und in die Variable „Anzahl beteiligte Unternehmen“ überführt.

Zudem erfordert die Untersuchung einer Abfolge von Aktivitäten einen zeitlichen Bezug, der sich auf die jeweilige Handlung bzw. Entscheidung bezieht und nicht zwingend mit dem Veröffentlichungsdatums des Artikels identisch ist. Dementsprechend wird das Jahr der Aktivität als Variable erhoben⁶. Die Variable „Jahr“ ist darüber hinaus für die Analyse des Zeitverlaufs in den Fragestellungen F5 sowie F11-12 relevant. Der zeitliche Bezug umfasst zudem den „Anlass der Berichterstattung“ als weitere Variable, durch die deutlich wird, ob die Zusammenarbeit beginnt, stattfindet, sich verändert oder beendet wird⁷.

Eine Aktivität ist dann co-opetitiv, wenn sie zwischen Unternehmen stattfindet, die in mindestens einer Produkt-Markt-Kombination konkurrieren (siehe Kapitel 3.4, S. 58). Dementsprechend ist das Wettbewerbsverhältnis zwischen den beteiligten Unternehmen zu überprüfen. Die Unternehmen werden als Wettbewerber verstanden, wenn zwischen ihnen mindestens eine Geschäftsfeldüberschneidung (Produkt) in Deutschland (Markt) vorliegt. Um das Wettbewerbsverhältnis zu prüfen, werden zusätzlich zur Erhebung der Aktivitäten für alle beteiligten Unternehmen folgende Daten gesammelt:

⁶ Der Monat wird zwar ebenfalls erhoben, dieser dient jedoch lediglich der Bereinigung (siehe Abschnitt 5.1.3, S. 96 f.).

⁷ Auf die Bereinigung der stattfindenden Aktivitäten wird in Abschnitt 5.1.3 noch einmal eingegangen.

- **Geografische Marktpresenz:** Die Marktpresenz folgt dem Konzept der Marktbreite von Aggarwal et al. (2011). Demnach sind nationale Unternehmen ausschließlich in einem Land aktiv, regionale Unternehmen in verschiedenen Ländern eines Kontinents, überregionale Unternehmen auf mindestens zwei Kontinenten und globale Unternehmen auf allen Kontinenten (ebenda, S. 562 f.). Ein Unternehmen gilt als aktiv, wenn es entweder Umsätze in dem betrachteten Land generiert oder dort Niederlassungen unterhält (ebenda). Lässt sich lediglich die Anzahl der aktiven Länder ermitteln, dient folgende Heuristik als Entscheidungshilfe: 2-5 Länder = regional, 6-21 Länder = überregional und mehr als 21 Länder = global (Ietto-Gillies, 1998, S. 24 ff.).
- **Aktivität in Deutschland:** Die Erfassung der Aktivität in Deutschland folgt derselben Logik wie die Bestimmung der geografischen Marktpresenz. Sie wird durch das Vorhandensein oder dem Fehlen von Umsätzen oder Niederlassungen in Deutschland festgestellt (Ja/Nein-Einstufung).
- **Bediente Geschäftsfelder:** Die Erfassung der Geschäftsfelder unterscheidet zwischen untersuchten Teilbranchen und anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Für die untersuchten Teilbranchen werden die Geschäftsfelder detailliert anhand von spezifischen Produktgruppen erhoben. Alle anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie wurden gemäß ihrer Definition in der NACE-Klassifikation Rev. 2.1 auf der detailliertesten Ebene (z.B. 10.85 Herstellung von Fertiggerichten und -mahlzeiten) zugeordnet.

Details dazu, wie diese Informationen erhoben wurden, sind in Anhang VI dargestellt.

Die geografische Marktpresenz bildet zudem die Grundlage für die Messung der Marktüberlappung. Sie wird durch zwei Variablen operationalisiert (siehe Tabelle 6):

1. **Grad der Marktüberlappung:** Der Grad der Marktüberlappung beschreibt den kleinsten gemeinsamen Nenner der geografischen Ebene, auf der sich zwei Co-opetition Partner als Wettbewerber begegnen. Dabei wird nicht geprüft, ob die Unternehmen in exakt denselben Ländern aktiv sind, sondern welche kategoriale Marktpresenz sie teilen (national, regional, überregional oder global). Beispiele: Ein globales und ein national tätiges Unternehmen überschneiden sich nur auf nationaler Ebene, zwei überregional aktive Unternehmen überschneiden sich hingegen überregional, ungeachtet, ob sie dieselben Kontinente bedienen, vorausgesetzt sie sind in Deutschland Wettbewerber.
2. **Ausmaß der Marktüberlappung:** Das Ausmaß der Marktüberlappung gibt ergänzend an, wie groß die Überlappung im Verhältnis zur gesamten Marktpresenz des Co-opetition Partners mit der größeren geografischen Reichweite ist. Die Einteilung erfolgt qualitativ in niedrig, mittel und hoch. Dabei wird ebenfalls ausschließlich auf die kategorialen Ausprägungen (national, regional, überregional oder global) Bezug

genommen. Beispiel: Überschneiden sich zwei Unternehmen auf nationaler Ebene und sind beide ausschließlich national aktiv, überlappen sich ihre Märkte vollständig. Entsprechend ist das Ausmaß der Marktüberlappung „Hoch“. Überschneiden sich zwei Unternehmen ebenfalls national, wobei jedoch eines global aktiv ist, ergibt sich die Ausprägung „Niedrig“.

Tabelle 6: Herleitung Grad und Ausmaß der Marktpräsenz

Marktpräsenz Unternehmen A	Marktpräsenz Unternehmen B	Grad der Marktüberlappung	Ausmaß der Marktüberlappung
National	National	National	Hoch
Regional	Regional	Regional	Hoch
Überregional	Überregional	Überregional	Hoch
Global	Global	Global	Hoch
National	Regional	National	Mittel
National	Überregional	National	Niedrig
National	Global	National	Niedrig
Regional	Überregional	Regional	Mittel
Regional	Global	Regional	Niedrig
Überregional	Global	Überregional	Mittel

Quelle: Eigene Ableitung und Darstellung

Lässt sich die Marktpräsenz für eines der Unternehmen nicht ermitteln, wird die Ausprägung „Nicht feststellbar“ sowohl für den Grad als auch das Ausmaß der Marktüberlappung verwendet. Für Partnerkombinationen mit mehr als zwei Unternehmen wird auf die Ableitung des Ausmaßes der Marktüberlappung verzichtet, da die Komplexität der zugrundeliegenden Matrix mit steigender Partneranzahl erheblich zunimmt.

Die bedienten Geschäftsfelder wiederum bilden die Grundlage für die Erfassung der Variablen „Wettbewerbsgeschäftsfelder“, „Anzahl zusätzliche Wettbewerbsgeschäftsfelder“ und „Art des Wettbewerbs“. Sie werden auf Basis der Überschneidungen der Unternehmen hinsichtlich der bedienten Geschäftsfelder ermittelt (siehe Seite 83):

- **Wettbewerbsgeschäftsfelder:** Hierbei wird erfasst, in welchen der untersuchten Teilbranchen die Unternehmen Wettbewerber sind.
- **Anzahl zusätzliche Wettbewerbsgeschäftsfelder:** Hierbei wird numerisch erfasst, in wie vielen weiteren Teilbranchen, die nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind, die Co-opetition Partner Wettbewerber sind.
- **Art des Wettbewerbs:** Innerhalb der untersuchten Teilbranchen wird der Wettbewerb in „direkt“ und „indirekt“ unterschieden. Direkte Wettbewerber sind in demselben Produktsegment innerhalb der Teilbranche aktiv (Beispiel: Alle beteiligte Unternehmen Milchverarbeitung - weiße Linie). Indirekte Wettbewerber bedienen unterschiedliche Produktsegmente in derselben Teilbranche. (Beispiel: Ein Unternehmen weiße Linie,

das andere gelbe Linie). Im Bereich der alternativen Proteine gelten zudem „Original“-Produkte und Alternativen als indirekte Wettbewerber.

Identifikation eines Musters

Nach welchen Kriterien wiederholt auftretende Verhaltensweisen als eine Strategie im Sinne eines Musters interpretiert werden können, bleibt in der Literatur offen (Araujo und Easton, 1996, S. 368). Damit bleibt es die Aufgabe des Forschers, zu definieren, was unter einer konsistenten Abfolge zu verstehen ist (ebenda). Eine Möglichkeit zur Identifikation besteht darin, einen Zeitraum festzulegen, in dem eine bestimmte Mindestanzahl an Aktivitäten stattfindet. Dieser könnte sich an gängigen Strategieplanungshorizonten von 3-10 Jahren orientieren (Das, 1991, S. 52; Roffia, 2025, S. 6 f.). Die Anzahl der Aktivitäten ist jedoch schwieriger festzulegen. Aus der Analyse der strategischen Aktivitäten in der Milchverarbeitung von Höhler und Kühl (2019) geht hervor, dass Kooperationen und Beteiligungen im Vergleich zu anderen strategischen Aktionsparametern seltener auftreten. Zudem spielen inländische Beteiligungen vor allem im Jahr 2010 und ausländische Kooperationen insbesondere im Jahr 2014 eine Rolle (Höhler und Kühl, 2019, S. 641 f.). Dies lässt auf eine eher punktuelle Verwendung dieser Aktionsparameter schließen. Die Festlegung einer Mindestanzahl erweist sich damit als problematisch. Aus diesem Grund werden stattdessen statistische Ausreißer zur Identifikation der Co-opetition Muster genutzt. Diese berücksichtigen die Diskontinuität von co-opetitiven Aktivitäten und ermöglichen gleichzeitig die Identifikation von verschiedenen Mustern. Der Ansatz wird nachfolgend näher erläutert.

Das Verständnis von Strategiemustern beruht auf der grundsätzlichen Prämisse, dass Strategien der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen dienen (siehe beispielsweise Kapitel 2.2.1, S. 13 oder Kapitel 3.2.1, S. 36). Daraus lässt sich ableiten, dass Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie im Zeitverlauf mehr beobachtbare co-opetitive Aktivitäten aufweisen. Zur Untersuchung der Konsistenz von strategischen Handlungen können statistische Lage- und Streuungsmaße herangezogen werden (siehe hierzu Höhler und Kühl, 2019, S. 642 ff.). Auf diese Weise lassen sich Unternehmen identifizieren, deren co-opetitives Verhalten sich deutlich von anderen Marktteilnehmern unterscheidet.

Die als Ausreißer bezeichneten Maße werden für die drei folgenden Kennzahlen berechnet:

1. Anzahl der Aktivitäten
2. Anzahl Jahre mit Aktivitäten
3. Zeitspanne zwischen der ersten und der letzten co-opetitiven Aktivität

Als strategisch auffällig wird ein Unternehmen dann eingestuft, wenn es in mindestens zwei der drei Kennzahlen zu den Ausreißern zählt. Auf diese Weise lassen sich vier unterschiedliche Co-opetition Strategiemuster identifizieren:

1. Unternehmen, bei denen viele Aktivitäten über viele einzelne Jahre hinweg sichtbar sind (Außreißer Kennzahl 1 und 2),
2. Unternehmen mit vielen Aktivitäten über einen langen Zeitraum (Ausreißer Kennzahl 1 und 3)
3. Unternehmen, bei denen Aktivitäten über viele einzelne Jahre innerhalb eines langen Zeitraums verteilt auftreten (Ausreißer Kennzahl 2 und 3).
4. Unternehmen, bei denen viele Aktivitäten in vielen einzelnen Jahren über einen langen Zeitraum beobachtet wurden (Ausreißer in allen drei Kennzahlen)

Vor der Ermittlung der Ausreißer ist eine Bereinigung des Datensatzes notwendig. Eine ausführliche Darstellung des Bereinigungsverfahrens erfolgt in Kapitel 5.1.3.

Da sich die Teilbranchen in ihrer historischen Entwicklung und ihren strukturellen Eigenschaften teils erheblich unterscheiden, werden die Ausreißer teilbranchenspezifisch ermittelt. Eine vergleichende Bewertung über die drei Teilbranchen, und damit über etablierte und jüngere hinweg, würde zu methodischen Verzerrungen führen. Die Einordnung der Aktivitäten in die untersuchten Teilbranchen stellt deshalb eine der relevanten Eigenschaften von co-opetitiven Aktivitäten dar.

4.4.2 Analyse der Ausgestaltung von Co-opetition Strategien

Da die Ermittlung der Ausreißer und damit auch die Identifikation von Strategiemustern teilbranchenspezifisch erfolgt, ist es notwendig, die jeweilige Teilbranche als Eigenschaft von co-opetitiven Aktivitäten zu erfassen. Im Folgenden wird erläutert, wie diese Zuordnung erfolgt, anschließend werden die weiteren definierten Variablen zur Untersuchung der Ausgestaltung von co-opetitiven Aktivitäten beschrieben.

Geschäftsfeld

Das Geschäftsfeld dient in diesem Zusammenhang als Messgröße zur Abbildung der Teilbranche und stellt zugleich die letzte Variable zur Überprüfung der Fragestellung F1 dar. Da die untersuchten Teilbranchen keine homogenen Märkte bilden, erfolgt eine Segmentierung anhand von Produktgruppen.

- Im Brauwesen wird zwischen alkoholhaltigen Bieren, alkoholfreien Bieren sowie Biermischgetränken differenziert.
- Innerhalb der Milchverarbeitung wird zwischen der sogenannten gelben Linie (Butter, Käse) und der weißen Linie (Trinkmilch, Joghurt etc.) unterschieden.
- Alternative Proteine werden nach der Art des Lebensmittels klassifiziert, für das sie jeweils eine Alternative darstellen, beispielsweise Fischalternativen. Eiersatzprodukte wurden hiervon ausgenommen, da sie zumeist zur funktionellen Nachbildung der Bindungseigenschaft dienen und damit eher den technologischen Zusatzstoffen wie Pektine oder Johannisbrotkernmehl zuzuordnen sind.

- Lässt sich das Segment einer Teilbranche nicht erkennen oder bezieht sich eine Aktivität auf mehrere Segmente, wird die Ausprägung „allgemein“ für die jeweilige Teilbranche berücksichtigt.
- Teilbranchen, die nicht im Fokus der Untersuchung stehen, werden generisch als „Anderes Geschäftsfeld der Ernährungsindustrie“ oder „Anderes Geschäftsfeld außerhalb der Ernährungsindustrie“ erfasst. Sie bleiben bei der Ausreißeranalyse unberücksichtigt.

Organisatorische Ausgestaltung und Bindungsintensität

Die Fragestellung F3 befasst sich mit der Bindungsintensität zwischen den Partnerunternehmen⁸. Sie erfordert daher eine Auseinandersetzung damit, in welchen Organisationsstrukturen co-opetitive Aktivitäten stattfinden und welche Bindungsintensität sich aus diesen ergibt (Baum, 2011, S. 77 f.). In bisherigen Arbeiten bleibt die Auseinandersetzung mit der Abgrenzung von Co-opetition zu anderen Formen der Zusammenarbeit fragmentiert (siehe Kapitel 3.1.2, S. 40 f.). Während die rechtliche Selbstständigkeit zumeist eindeutig durch die Rechtsform festgelegt ist, ist das Ausmaß der wirtschaftlichen Selbstständigkeit insbesondere bei Beteiligungen oftmals unklar (Varotttil, 2015, S. 210). Für die empirische Analyse wird dem Verständnis von Varotttil (2015) gefolgt, dass ein Anteilserwerb von mindestens 75,0 % dem erwerbenden Unternehmen weitreichende und damit strategische Entscheidungen über das Zielunternehmen ermöglicht (ebenda, S. 211). Folglich wird ein solcher Anteilserwerb als Übernahme eingeordnet und von der Analyse ausgeschlossen. Vertragliche Vereinbarungen sowie Kapitalverflechtungen in der Form von Gemeinschaftsunternehmen oder Beteiligungen unter 75,0 % werden somit als organisatorische Erscheinungsformen von Co-opetition festgelegt. Die Bindungsintensität nimmt mit dem Grad der Kapitalverflechtung und der Komplexität der vertraglichen Vereinbarung zu (Baum, 2011, S. 77 f.; Gulati, 1998, S. 302). Auf dieser Grundlage lassen sich folgende Organisationsformen unterscheiden und hinsichtlich ihrer Bindungsintensität einordnen:

⁸ Die zur Beantwortung der Fragestellung F2 notwendigen Variablen werden im Text nicht gesondert thematisiert, da hierzu keine zusätzlichen Variablen, über die der Fragestellung F1 hinaus notwendig sind.

Tabelle 7: Herleitung Bindungsintensität

Organisatorische Ausgestaltung	Bindungsintensität
Kapitalverflechtung (Beteiligung ohne Nennung der Anteile)	Nicht feststellbar
Vertragsbasierte Kooperation (Auftragsfertigung)	Gering
Kapitalverflechtung (Minderheitsbeteiligung $\leq 25\%$)	Gering
Vertragsbasierte Kooperation (Lizenzierung)	Moderat
Vertragsbasierte Kooperation (allgemein)	Moderat
Kapitalverflechtung (Sperrminorität $> 25\%$ der Anteile $\leq 50\%$)	Moderat
Kapitalverflechtung (Gemeinschaftsunternehmen)	Hoch
Kapitalverflechtung (Mehrheitsbeteiligung $> 50\%$ und $< 75\%$)	Hoch
Kapitalverflechtung (Wechselseitige Beteiligung)	Hoch

Quelle: Eigene Ableitung und Darstellung

Mit der Definition dieser Variable sind zudem bereits die Voraussetzungen für die Untersuchung der Fragestellung F10 erfüllt, welche die Häufigkeit von Auftragsfertigungen im Vergleich zu anderen organisatorischen Ausgestaltungsformen in der Milchverarbeitung analysiert.

Ziele der Zusammenarbeit

Fragestellung F4 untersucht, inwieweit Aktivitäten einer Co-opetition Strategie mit einer transparenten Zielsetzung einhergehen. Hierzu dient die Erfassung generischer Zielsetzungen, die sich auf übergeordnete wettbewerbsstrategische Absichten beziehen. Zu solchen generischen Zielsetzungen zählen beispielsweise die „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ oder „Kostenreduktion“. Da der Fokus auf der Feststellung der Zieltransparenz liegt, werden die Zielinhalte nicht differenziert analysiert.

Betriebliche Funktion

Für die Untersuchung der Fragestellungen F6 und F7 sind keine zusätzlichen Variablen erforderlich. Sechs der teilbranchenspezifischen Fragestellungen⁹ beziehen sich jedoch auf Unterschiede in den betrieblichen Funktionen, in denen co-opetitive Aktivitäten stattfinden. Hierzu orientiert sich die Operationalisierung an Cygler et al. (2018) (Cygler et al., 2018, S. 10). Da der Tätigkeitsbereich „Finanzen“ für die Untersuchung der Fragestellung F14 nicht hinreichend präzise ist, wird er in die Bereiche „Finanzierung“ und „Investition“ unterteilt. Entsprechend werden die Tätigkeitsbereiche Forschung & Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Marketing, Logistik, IT, Personal, Investition und Finanzierung festgelegt. Lassen sich die einzelnen Tätigkeitsbereiche nicht eindeutig zuordnen, wie es bei Gemeinschaftsunternehmen oder Beteiligungen der Fall sein kann, werden diese als funktionsübergreifend verstanden.

Geografische Einordnung

Um die Fragestellungen F9 und F12 zu analysieren, ist zudem die Erfassung der geografischen Einordnung notwendig. Hierzu wird erhoben, ob die Aktivität in Deutschland

⁹ Fragestellungen F8-F9 sowie F11-F14

oder im Ausland stattfindet. Wie die betriebliche Funktion kann auch die geografische Einordnung übergreifend sein und wird entsprechend berücksichtigt.

Reifegrad der beteiligten Unternehmen

Schließlich erfordert die Untersuchung der Fragestellung F15 eine Prüfung, ob die beteiligten Unternehmen bereits etabliert oder als Startups einzustufen sind. Der Bundesverband deutscher Startups klassifiziert ein Unternehmen als Startup, wenn es jünger als 10 Jahre ist, eine innovative Technologie oder Geschäftsmodell verfolgt und sowohl der Umsatz als auch die Mitarbeiteranzahl signifikant wächst (Kollmann et al., 2023, S. 6). In der vorliegenden Untersuchung wird vereinfacht angenommen, dass Startups jünger als 10 Jahre sind. Da die Untersuchung einen längeren Zeithorizont umfasst, wird bei Unternehmen, die zwischen 1996 und 2015 gegründet wurden, anhand ihrer ersten co-opetitiven Aktivität geprüft, ob das Kriterium zu diesem Zeitpunkt zutraf. Die Variable wird zusammen mit den Angaben zum Wettbewerbsverhältnis erhoben und ebenso anschließend in eine gemeinsame Variable der Partnerunternehmen überführt (siehe Kapitel 4.4.1, S. 79 ff.).

Ist Co-opetition in der Praxis so transparent, wie in Kapitel 3 theoretisch hergeleitet, enthält die Berichterstattung Informationen zu allen 15 definierten Variablen. Das Fehlen bestimmter Angaben deutet auf strategische Intransparenz hin und ermöglicht Rückschlüsse darauf, welche Informationen Unternehmen gezielt zurückhalten. Um diese Intransparenz zu operationalisieren, wird für die Variablen „Betriebliche Funktion“, „Ziele der Zusammenarbeit“, „Geschäftsfeld“ sowie „Geografische Zuordnung“ zusätzlich die Ausprägung „Nicht genannt“ als zulässige Option definiert. Für die Merkmale der Co-opetition Partner „Reifegrad“, „Grad der Marktüberlappung“, „Ausmaß der Marktüberlappung“ sowie „Bindungsintensität“ wird die Intransparenz durch die weitere Ausprägung „Nicht feststellbar“ abgebildet.

Die detaillierten Definitionen der Messgrößen sind im Codebuch in Anhang V dargestellt. Weitere Informationen zur Feststellung des Wettbewerbsverhältnisses und der Identifikation von Startups und etablierten Unternehmen finden sich in Anhang VI.

4.5 Zwischenfazit: Operationalisierung von Co-opetition als Open Strategy in der Ernährungsindustrie

Bestehende Operationalisierungen von Co-opetition und Open Strategy wurden überwiegend für Befragungen entwickelt, wodurch sie subjektive Einschätzungen von Unternehmensangehörigen zum Unternehmensverhalten messen. Damit sind sie nur bedingt geeignet realisierte Strategieaktivitäten möglichst verzerrungsfrei zu erfassen. Zudem berücksichtigt keiner der bestehenden Messansätze das Wettbewerbsverhältnis der Kooperationspartner auf Basis ihrer Produkt-Markt-Überschneidungen. Darüber hinaus ging aus Kapitel 3.1.2 hervor, dass bislang keine eindeutigen Kriterien zur organisatorischen Abgrenzung von Co-opetition zu anderen Formen der Zusammenarbeit existieren.

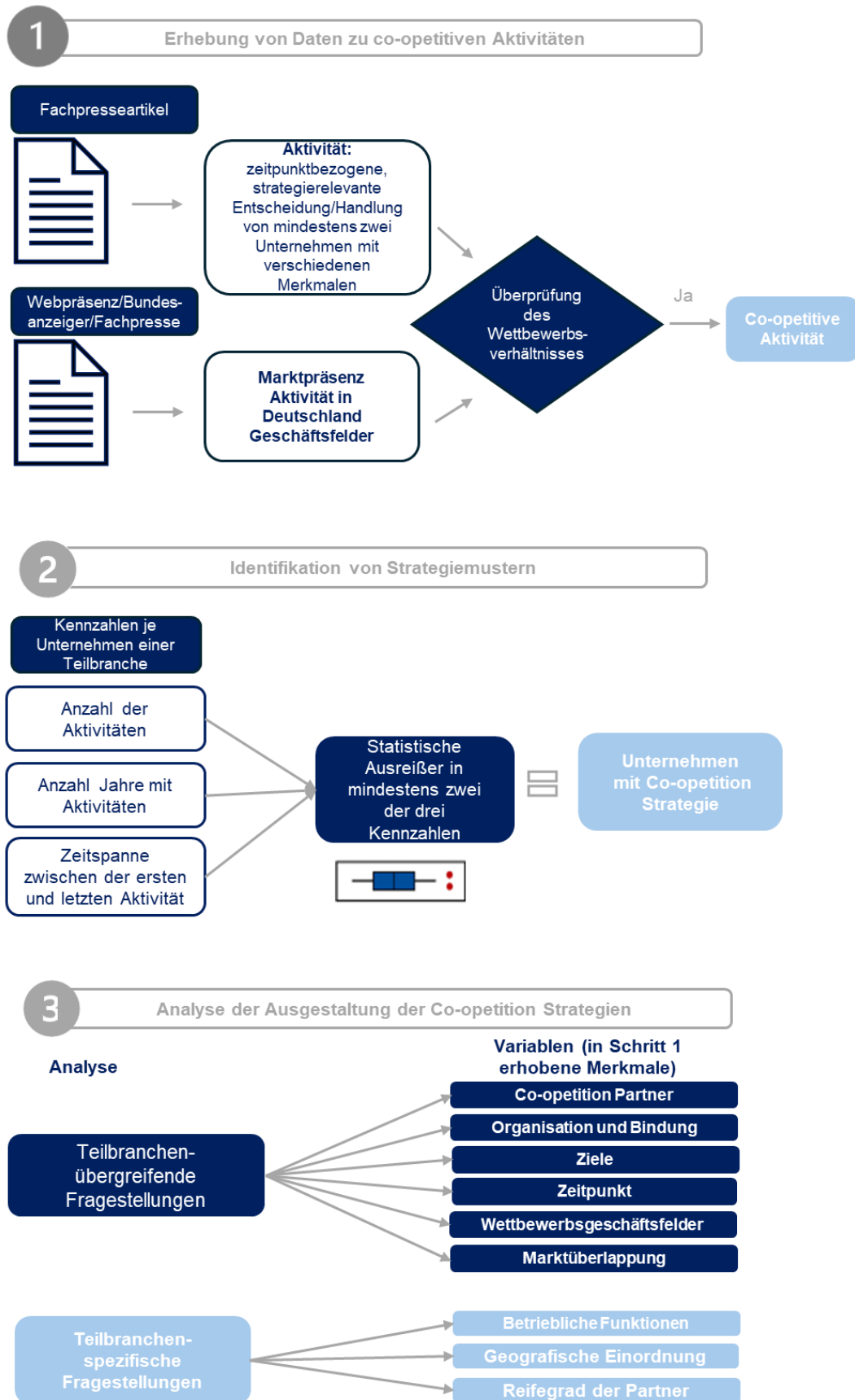
Aus diesen Gründen bestand die Notwendigkeit einen eigenständigen Messansatz für die empirische Analyse von Co-opetition als Open Strategy Praktik zu entwickeln. Bisherige Erkenntnisse zu Co-opetition in der Ernährungsindustrie und die theoretischen Grundlagen aus den vorangegangenen Kapiteln bildeten die Grundlage für die Entwicklung von 15 übergreifenden und teilbranchenspezifischen Fragestellungen. Ihre zentralen Elemente wurden in geeignete Variablen für die medienresonanzanalytische Erhebung überführt. Die in der Literatur bislang fehlenden Kriterien zur Identifikation eines Strategiemusters und die für Co-opetition charakteristischen wechselnden Phasen der Aktivität und Inaktivität erforderten zudem die Festlegung eines geeigneten Ansatzes zur Musteridentifikation.

Der Messansatz wird in einen übergreifenden Untersuchungsansatz verankert, der zudem die Heterogenität der Teilbranchen im Hinblick auf ihre Branchenentwicklung und ihre co-opetitiven Verhaltensweisen abbildet und sich in drei eng verzahnte Teilschritte gliedert:

1. **Erhebung von Daten zu co-opetitiven Aktivitäten:** Zunächst werden gemeinsame Aktivitäten erfasst, indem zeitpunktbezogene, strategierelevante Entscheidungen von mindestens zwei Unternehmen in Fachpresseartikeln identifiziert werden. Die Prüfung der Produkt-Markt-Überschneidung und damit die des co-opetitiven Charakters der Aktivitäten erfolgt anhand von Informationen zur geografischen Marktpräsenz, der Aktivität in Deutschland sowie zu den bedienten Geschäftsfeldern, die aus unternehmenseigenen und öffentlichen Quellen entnommen werden.
2. **Teilbranchenspezifische Identifikation von Strategiemustern:** Die co-opetitiven Aktivitäten werden je Unternehmen und je Jahr gezählt sowie die Zeitspanne zwischen der ersten und letzten Aktivität je Unternehmen bestimmt. Anschließend werden die statistischen Ausreißer für diese drei Kennzahlen ermittelt. Unternehmen, die in zwei der drei Kennzahlen zu den Ausreißern zählen, unterscheiden sich durch vermehrte co-opetitive Aktivitäten von anderen Teilbranchenteilnehmern und verfolgen damit eine Co-opetition Strategie im Sinne der Fragestellung F1.
3. **Analyse der Ausgestaltung der identifizierten Strategiemuster:** Die identifizierten Co-opetition Strategien werden entlang der verbleibenden Fragestellungen F2-F15 untersucht, die sowohl übergreifende Eigenschaften sowie ihre teilbranchenspezifische Ausgestaltung näher beleuchten.

Der resultierende Untersuchungsansatz ist nachfolgend noch einmal schematisch dargestellt:

Abbildung 2: Darstellung des Untersuchungsansatzes mit den entwickelten Messgrößen



Quelle: Eigene Konzeption und Darstellung

5 Empirische Analyse von Co-opetition als beobachtbare Praxis von Open Strategy in der Ernährungsindustrie

5.1 Untersuchungsdesign

Im Fokus der folgenden Untersuchung steht die empirische Überprüfung der Transparenz und inhaltlichen Ausgestaltung von Co-opetition als Open Strategy Praktik. Diese erfolgt am Beispiel des Brauwesens, der Milchverarbeitung und der Teilbranche der alternativen Proteine. Die Datengrundlage für die Medienresonanzanalyse bildet die branchenspezifische Berichterstattung. Zunächst erfolgt eine detaillierte Beschreibung des Datensammlungs- und Erhebungsprozesses. Danach wird die Bereinigungslogik umrissen. Abschließend wird die Ausreißerermittlung zur Identifikation von Co-opetition Strategien erklärt und der Herfindahl-Hirschmann Index sowie verschiedene visuelle Datenanalysemethoden vorgestellt, die bei der Untersuchung der Fragestellungen zum Einsatz kommen.

5.1.1 Datensammlung

Die Voruntersuchung zeigte bereits, dass co-opetitive Aktivitäten selten als solche bezeichnet, sondern zumeist mit einer Reihe an unterschiedlichen Ausdrucksweisen indirekt beschrieben werden (siehe Anhang III). Die Begriffsunschärfe steht in Zusammenhang mit der Bedeutungsvielfalt des Co-opetition Begriffs (siehe Kapitel 3.1.1 bis 3.1.3). Daher ist die systematische Erfassung von Co-opetition durch stichwortbasierte Suchstrategien herausfordernd und verlangt eine gezielte Vorgehensweise, die den Aufwand für die Datensammlung minimiert. Um eine solche zu gewährleisten, wurden zunächst die in der Voruntersuchung analysierten Dokumente auf Äußerungen zu den ausgewählten Branchen systematisch durchsucht und relevante Begrifflichkeiten in dem Programm MAXQDA autocodiert.¹⁰

So zeichnet sich beispielsweise die Teilbranche der alternativen Proteine durch eine große Begriffsvielfalt aus. Sie wird nicht nur durch produktbezogene Substitutionsbegriffe (wie beispielsweise Fischalternative oder Wurstersatz), sondern auch anhand der verwendeten Rohstoffe und Technologien, der Unterscheidung zwischen vegetarischen oder veganen Lebensmitteln sowie durch eine Vielzahl an Begriffen für zellkultivierte Produkte beschrieben. Die Autocodierung zeigte, dass mit den Begrifflichkeiten „Alternative“ und „Ersatz“ alle Artikel erfasst wurden. Dementsprechend wurden nur diese beiden Begriffe mit den Bezeichnungen für die jeweiligen Produkte (Milch, Käse, Wurst, Fleisch, Fisch, Proteine) für die Dokumentensuche ausgewählt (siehe Tabelle 8).

¹⁰ Das Tool „Textsuche & Autocodieren“ erlaubt es, Begriffe systematisch in den Dokumenten zu suchen und den Dokumenten diese Begriffe automatisch als Codes zuzuordnen (Kuckartz und Rädiker, 2019, S. 79 f.).

Tabelle 8: Suchbegriffe Branchen für die Datensammlung

Branche	Anzahl Begriffe	Zur Verwendung ausgewählt
Brauwirtschaft	9	Brauer*, Bier*
Milchwirtschaft	9	Milch*, Käse*
Alternative Proteine	50	(Alternative ODER Ersatz) UND (Käse* ODER Wurst* ODER Fleisch* ODER Fisch ODER Protein*)

Quelle: Eigene Konzeption und Darstellung

Ein ähnliches Vorgehen wurde für die Begrifflichkeiten gewählt, die co-opetitive Verhaltensweisen beschreiben. Hierzu wurden die Dokumente der Voruntersuchung auf das Vorkommen der Suchbegriffe der Artikelauswahl überprüft und jede Nennung autocodiert. Anschließend wurden die Artikel auf zusätzliche Begrifflichkeiten untersucht. Darauffolgend wurde mittels einer Kreuztabelle analysiert, welche Begriffskombinationen möglichst viele Dokumente abdecken. So wurden durch den am häufigsten vorkommenden Suchbegriff „Partner*“ allein 63 Dokumente erfasst, unter der zusätzlichen Berücksichtigung des Suchbegriffs „Beteil*“ ließen sich 31 weitere Dokumente erfassen (Tabelle 9 weist die verwendeten Begriffe aus). Die Begriffsauswahl wurde abschließend auf ihre Eignung geprüft, indem eine Recherche in der WISO GENIOS-Datenbank für das Jahr 2023 exemplarisch am Beispiel der Brauwirtschaft durchgeführt wurde. Da 20 von 21 Dokumenten mit den gewählten Begriffen erfasst wurden, gelten diese als ausreichend; weitere Begriffe wurden nicht berücksichtigt.

Tabelle 9: Suchbegriffe co-opetitive Aktivitäten für die Datensammlung

Begriff	Anzahl zusätzlich erfasste Dokumente	% des gesamten Datensatzes
Partner*	63	46,3 %
Beteil*	31	69,1 %
Koop*	15	80,2 %
Lizenz	9	82,4 %
Joint Venture	9	89,0 %
Vertrag	4	95,6 %

Quelle: Eigene Konzeption und Darstellung

Branchenspezifische Fachzeitschriften eignen sich zur Untersuchung von strategierelevanten Inhalten und stellen auch im Rahmen von Open Strategy eine verlässliche Informationsquelle dar (Voigt, 2011, S. 232 f.; siehe Kapitel 2.3.3, S. 33). Die stichwortbezogene Artikelsuche erfolgte mithilfe der WISO Genios Datenbank in den Zeitschriften „Lebensmittel Zeitung“, und

„Lebensmittel Praxis“, inklusive Online- und Sonderausgaben. Anhand der Zeitschriften „WirtschaftsWoche“ und „Manager Magazin“ wurde für die Teilbranche der alternativen Proteine überprüft, inwieweit sich eine branchenübergreifende und aktivitätsspezifische Berichterstattung ebenfalls zur Analyse von co-opetitiven Schritten eignet. Aufgrund einer geringen Anzahl relevanter Treffer wurde dieser Ansatz jedoch verworfen.

Als Untersuchungszeitraum wurde eine 30-jährige Zeitspanne (1996 – 31.07.2025) gewählt. Für diesen Zeitraum ergab die Suche für die drei Teilbranchen insgesamt 25.941 Treffer. Die Treffer wurden anschließend auf ihre inhaltliche Relevanz geprüft. Die Suchstrategie und entsprechende Prüflöge sind in Anhang IV detailliert dargestellt. Auf Basis dieses Artikelauswahlprozesses wurden 1.813 (7,0 %) der 25.941 Artikel für die Datenerhebung ausgewählt.

5.1.2 Datenerhebung und Reliabilitätsprüfung

Die 1.813 Suchtreffer der Datensammlung bilden die Datengrundlage für die Medienresonanzanalyse. Die zuvor formulierten Fragestellungen und ihre entsprechenden Variablen wurden in ein klar strukturiertes Codesystem mit eindeutigen Codieranweisungen überführt und eine zusätzliche Datenerhebung zur Überprüfung des Wettbewerbsverhältnisses durchgeführt. Nachfolgend werden zunächst das Codebuch und der Codiervorgang näher beschrieben. Zur Sicherstellung der Intersubjektivität und Nicht-Reaktivität der inhaltsanalytisch erhobenen Daten wird das Codesystem anschließend einer Reliabilitätsprüfung unterzogen (Brosius et al., 2022, S. 157).

Codebuch und -system

Für die Erstellung des Codesystems wurde überwiegend Kuckartz und Rädiker (2019, 2024), aber auch Kuckartz (2010) und Früh (2017) gefolgt (Kuckatz und Rädiker, 2019, S. 22, 132; Kuckartz und Rädiker, 2024, S. 71, Kuckartz, 2010, S. 148; Früh, 2017, S. 155 f.). Die Datenerhebung erfolgte in dem Programm MAXQDA. Als Analyseeinheit diente eine einzelne co-opetitive Aktivität zwischen mindestens zwei Unternehmen mit einer Reihe an verschiedenen Eigenschaften, die durch die vergebenen Codes beschrieben werden. Die zu vergebenen Codes wurden aus dem entwickelten Messansatz (siehe Kapitel 4.4.1 und 4.4.2) abgeleitet, im Codesystem definiert und durch Beispiele zur Verdeutlichung ergänzt. Es wurden Ausprägungen der folgenden 9 Eigenschaften codiert¹¹: Beteiligte Unternehmen, Monat, Jahr, Anlass der Berichterstattung, Organisatorische Ausgestaltung der Zusammenarbeit, betriebliche Funktion, Ziele der Zusammenarbeit, Geschäftsfeld sowie geografische Einordnung. Hierbei kam ein zweistufiges, hierarchisches Codesystem zum

¹¹ Angaben zur Zeitschrift und zum Erscheinungszeitpunktes wurden bereits vor der Analyse aus der Suchtrefferliste von WISO nach MAXQDA importiert und bilden 2 weitere Variablen, die jedoch ausschließlich für die Bereinigung des Datensatzes relevant sind. Zudem wurde ein Memo zu jeder Analyseeinheit erfasst.

Einsatz, das jeder Eigenschaft, mit Ausnahme der beteiligten Unternehmen, genau eine Ausprägung zuordnet. Die beteiligten Unternehmen wurden hingegen während des Codiervorgangs induktiv erfasst. Dabei wurden mindestens zwei Unternehmensnamen je Analyseeinheit vergeben. Diese Vorgehensweise ermöglichte eine vollständige Erfassung aller relevanten Unternehmen über den gesamten Untersuchungszeitraum, ohne ein komplexes Codesystem vorab zu definieren oder kleine und mittelständische Unternehmen durch eine Einschränkung auf die umsatzstärksten Unternehmen auszuschließen. Da sich Variablen in MAXQDA immer auf das gesamte Dokument beziehen, wurden Artikel mit mehreren co-opetitiven Aktivitäten dupliziert, sodass jedes Dokument genau einer Analyseeinheit entsprach. Zur Optimierung der Codedefinitionen wurde zudem eine Probecodierung durchgeführt. Hierzu wurde eine zufällige Stichprobe in Höhe von 5,0 % aus den 1813 Artikeln gezogen und entsprechend codiert. Daraufhin wurden einzelne Codedefinitionen um weitere Erklärungen ergänzt.

Durch die Datenerhebung entstand ein Gesamtdatensatz in Form einer Matrix. Diese bildet die Struktur der erhobenen Daten ab:

$$\begin{array}{l} AE1 \times Cv1, Cv2, \dots, Cvm \\ AE2 \times Cv1, Cv2, \dots, Cvm \\ \dots \\ AEn \times Cv1, Cv2, \dots, Cvm \end{array}$$

mit AE = Analyseeinheit, n = Anzahl der Analyseeinheiten, Cv = Co-opetitionvariable und m = Anzahl der definierten Co-opetitionvariablen. Jede Zeile entspricht einer Analyseeinheit und jede Spalte einer Co-opetition Variablen. Die Matrix könnte grundsätzlich gesamtheitlich multivariat ausgewertet werden, zur Analyse der formulierten Fragestellungen (siehe Kapitel 4.3.1 und 4.3.2) kommen jedoch abhängig vom Analyseziel selektiv uni-, bivariate oder multivariate Analysen zum Einsatz. Auf die Analyseverfahren wird in Kapitel 5.1.4 genauer eingegangen.

Codiervverfahren

Die Erhebung der co-opetitiven Aktivitäten erfolgte mit einem manuellen Codiervverfahren. Diese Entscheidung basiert auf zwei Überlegungen:

1. Co-opetitive Aktivitäten werden in der Berichterstattung häufig indirekt und mit variierenden Begrifflichkeiten beschrieben (siehe Kapitel 5.1.1). Damit sind stichwortbezogene, automatisierte Analysen nicht für ihre Erfassung geeignet (Brosius et al., 2022, S. 179 f.).
2. Der Test einer KI-gestützten Erhebung an einem Artikel mit vielen Analyseeinheiten ergab, dass die technischen Beschränkungen in MAXQDA (beispielsweise fehlende Uploadfunktion für das Codesystem, Zeichenbegrenzung in der Chatfunktion) eine präzise Identifikation der Analyseeinheiten verhinderten.

Die manuelle Codierung geht mit der Anwendung von etablierten Verfahren zur Reliabilitätsprüfung einher, die im Folgenden näher beschrieben werden.¹²

Reliabilitätsprüfung

Intercoder¹³- und Intracoder-Reliabilität¹⁴ stellen weit verbreitete Gütekriterien zur Verlässlichkeitsprüfung von Inhaltsanalysen dar (Früh, 2017, S. 114; Brosius et al., 2022, S. 167 f.). Da die Codierung ausschließlich durch den Forscher selbst und in einem eng begrenzten Zeitraum (Juli – August 2025) durchgeführt wurde, wurde von einer konsistenten Codierlogik ausgegangen und auf eine Intracoder-Reliabilitätsprüfung verzichtet. Zur Messung der Intercoder-Reliabilität dienten die Dokumente der Probecodierung, wobei Artikel mit mehreren Analyseeinheiten ausgeschlossen wurden. Die bereinigte Stichprobe entsprach mit 62 Artikeln der empfohlenen Anzahl an Codierungen für einen statistischen Vergleich (Früh, 2017, S. 180). Vor der Codierung wurde der Zweitcodierer in MAXQDA eingewiesen und eine Fragerunde durchgeführt. Um die Genauigkeit der Codierung differenziert zu überprüfen, erfolgte die Berechnung der Intercoder-Reliabilität für jede Variable einzeln. Die Variablen erforderten durch ihre Kombination aus Einfach- und Mehrfachnennungen die Anwendung von zwei verschiedenen Reliabilitätsmaßen:

▪ Intercoder- Übereinstimmung in MAXQDA

Die in MAXQDA verfügbare Reliabilitätsprüfung vergleicht jeden der von einem der beiden Codierer vergebenen Codes auf Übereinstimmung mit dem anderen Codierer¹⁵. Entsprechend ist das Maß ausschließlich für Codes mit Mehrfachcodierungen wie die Variable „Beteiligte Unternehmen“ geeignet. Die Formel hierzu lautet:

$$\text{MAXQDA Intercoder-Übereinstimmung} = \frac{\text{Übereinstimmungen}}{(\text{Übereinstimmungen} + \text{Nicht-Übereinstimmungen})}$$

Bei Codes, für die nur genau eine Ausprägung zulässig ist, würde die Anwendung zu einer Falschzählung der Nichtübereinstimmungen¹⁶ führen, weshalb für diese stattdessen Cohen's Kappa zur Reliabilitätsprüfung angewandt wird.

▪ Cohen's Kappa

Cohen's Kappa misst die Intercoder-Übereinstimmung zwischen zwei Codierern bei nominalen Daten und einer Codedefinition, die nur eine Ausprägung einer Variablen je

¹² Zukünftig könnten, nach Aufhebung der technischen Beschränkungen, KI-gestützte Analysen die Reliabilitätsprüfung optimieren. Anstelle einer Zweitcodierung durch eine weitere Person könnten die KI-Codierungen mit denen des Forschers verglichen und entsprechende Korrelationskoeffizienten berechnet werden (Kuckartz und Rädiker, 2024, S. 280).

¹³ Prüft, inwieweit die Codierungen zwischen mehreren Codierern übereinstimmen (Früh, 2017, S. 42; Brosius et al., 2022, S. 167 f.).

¹⁴ Misst die Stabilität der Codierungen einer Person im Zeitverlauf (Früh, 2017, S. 42; Brosius et al., 2022, S. 167 f.).

¹⁵ Auskunft per E-mailkorrespondenz mit A. Köpke am 05.08.2025 (MAXQDA Support Team)

¹⁶ Beispiel Betriebliche Funktion: Forscher codiert „Vertrieb“. Zweitcodierer „Marketing“, nach Definition der Intercoder-Übereinstimmung in MAXQDA würde dies zu zwei Nichtübereinstimmungen führen.

Analyseeinheit zulässt (Cohen, 1960, S. 38; Müller-Benedict, 1997, S. 4 ff.; Gisev et al., 2013, S. 333).

Cohen's Kappa wird wie folgt berechnet (Cohen, 1960, S. 39 f.):

$$\text{Cohen's Kappa} = \frac{\text{Beobachtete Übereinstimmung} - \text{Erwartete Übereinstimmung durch Zufall}}{1 - \text{erwartete Übereinstimmung durch Zufall}}$$

Bei vollständiger Übereinstimmung der beiden Codierer nimmt das Maß den Wert 1 an, eine vollständig zufällige Codierung hingegen entspricht dem Wert 0 (Cohen, 1960, S. 41). Fällt eine Übereinstimmung geringer aus als der statistische Zufall, wird der Wert negativ (ebenda). Die Berechnung der Übereinstimmung¹⁷ sowie des Reliabilitätsmaßes erfolgte manuell in Microsoft Excel. Folgende Grenzwerte für Cohen's Kappa gelten als etabliert (Landis und Koch, 1977, S. 165):

Tabelle 10: Grenzwerte für Cohen's Kappa

Cohen's Kappa Wert	Interpretation
< 0,00	Schwache Übereinstimmung
0.00-0.20	Geringe Übereinstimmung
0.21-0.40	Ausreichende Übereinstimmung
0.41-0.60	Moderate Übereinstimmung
0.61-0.80	Beachtliche Übereinstimmung
>= 0,81	Fast perfekte Übereinstimmung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Landis & Koch (1977, S. 165)

Ab welchem Grenzwert von Cohen's Kappa die Messung den Anforderungen einer guten wissenschaftlichen Praxis entspricht, ist in der Literatur umstritten. Verschiedene Werte zwischen 0,40 und 0,75 wurden als akzeptabel definiert (Greve und Wentura, 1997, S. 111). Alle Werte in Tabelle 11 liegen über den akzeptablen Grenzen, mit Ausnahme der „Ziele der Zusammenarbeit, deren Wert deutlich darunterliegt. Daher wurden die Definitionen für diese Variable erneut überarbeitet. Das finale Codebuch mit allgemeinen Hinweisen zur Identifikation der Analyseeinheiten, dem Codesystem sowie der Codedefinitionen und entsprechenden Ankerbeispielen ist in Anhang V dargestellt.

¹⁷ Die Berechnung der Übereinstimmung erfolgte mit Unterstützung von ChatGPT (OpenAI, 2025c).

Tabelle 11: Übersicht zu den Ergebnissen der Intercoder Reliabilitätstests

Variable	Reliabilitätsmaß	Wert	Übereinstimmung
Beteiligte Unternehmen	Intercoder-Übereinstimmung	83,5 %	Fast perfekt*
Monat	Cohen's Kappa	74,8 %	Beachtlich
Jahr	Cohen's Kappa	86,3 %	Fast perfekt
Zeitpunkt der Berichterstattung	Cohen's Kappa	55,1 %	Moderat
Organisatorische Ausgestaltung	Cohen's Kappa	74,2 %	Beachtlich
Betriebliche Funktion	Cohen's Kappa	66,2 %	Beachtlich
Ziele der Zusammenarbeit	Cohen's Kappa	37,4 %	Ausreichend
Geschäftsfeld	Cohen's Kappa	70,0 %	Beachtlich
Geografische Ausrichtung	Cohen's Kappa	75,1 %	Beachtlich

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung, *da für die Berechnung in MAXQDA keine Grenzwerte vorliegen, erfolgt die die Einschätzung nach Landis und Koch, 1977, S. 165)

Zusätzliche Datenerhebung

Da die Erhebung von Aktivitäten allein nicht ausreicht, damit eine Beziehung als co-opetitiv gilt, wurden weitere Informationen je Unternehmen erfasst und anschließend auf Überschneidungen geprüft (siehe Kapitel 4.4.1, S. 79 ff. und 4.4.2, S. 86). Als Datenquellen dienten die Onlinepräsenz der Unternehmen, im Bundesanzeiger veröffentlichte Finanzberichte sowie der jeweilige Artikel, aus der die Analyseeinheit stammt. Konnte eine Information aus keiner der Quellen gewonnen werden, wurde „Nicht feststellbar“ codiert. Die Erhebung erfolgte in Microsoft Excel, während die anschließende Prüfung der Überschneidungen nach Import der Daten in MAXQDA¹⁸ mit „Code-Matrix-Browsern“¹⁹ durchgeführt wurde. Die Ergebnisse der Prüfung wurden anschließend als Ausprägungen der folgenden Variablen im Datensatz ergänzt: „Grad der Marktüberlappung“, „Ausmaß der Marktüberlappung“, „Wettbewerbsgeschäftsfeld(er)“, „Anzahl zusätzliche Wettbewerbsgeschäftsfelder“, „Art des Wettbewerbs“ sowie „Reifegrad der Unternehmen“.

5.1.3 Bereinigung des Datensatzes

Um die methodische Konsistenz und Aussagekraft der Analyse sicherzustellen, wurde im Anschluss an die Datenerhebung eine Bereinigung durchgeführt. Die folgenden acht Schritte führten zu 841 verbleibenden Analyseeinheiten für die weitere Untersuchung. Abbildung 3 veranschaulicht die Auswirkungen der Bereinigungsschritte auf die Stichprobengröße.

- 1. Artikel, die nicht den Auswahlkriterien entsprechen:** Da während der Datensammlung noch keine Einschränkungen hinsichtlich des Beteiligungsverhältnisses getroffen wurden, enthielt der Datensatz auch Analyseeinheiten mit Beteiligungen von 75,0 % oder mehr. Da diese in der

¹⁸ Eine direkte Codierung in MAXQDA war aus technischen Gründen nicht möglich: Im Vorfeld der Erhebung wurde versucht, Webseiten als Dokumente in MAXQDA zu integrieren. Dabei wurden alle in MAXQDA auswertbaren Formate getestet, jedoch führten alle zu erheblichen Informationsverlusten und schränken die Aussagekraft der Daten ein.

¹⁹ Dieses Analyseverfahren wird in Kapitel 5.1.4 genauer erklärt.

vorliegenden Arbeit als Übernahmen gelten (siehe Kapitel 4.4.2, S. 84 f.), wurden sie aus dem Datensatz entfernt.

2. **Beteiligte Unternehmen mit maximal 2 Aktivitäten:** Zudem wurden solche Analyseeinheiten entfernt, deren Co-opetition Partner jeweils an maximal zwei co-opetitiven Aktivitäten beteiligt waren. Diese Bereinigung beruhte auf der Annahme, dass zwei einzelne Aktivitäten kein Muster darstellen und daher nicht dem Untersuchungsdesign entsprechen.
3. **Partnerunternehmen ist branchenfremd/ nicht produzierend:** Die Erhebung der Geschäftsfelder machte darüber hinaus Partner sichtbar, die nicht Teil der Ernährungsindustrie sind. Betreffende Analyseeinheiten wurden daher entfernt.
4. **Zusammenarbeit zwischen Mutter und Tochterunternehmen:** Des Weiteren zeigte die zusätzliche Datenerhebung für einzelne Analyseeinheiten, dass die Co-opetition Partner Mutter- und Tochterunternehmen sind. Diese Sachverhalte entsprechen nicht dem Untersuchungsgegenstand und wurden daher bereinigt.
5. **Zusätzliche Daten fehlen:** Ebenso konnten für einzelne Unternehmen die bedienten Geschäftsfelder nicht festgestellt werden. Dadurch ließ sich das Wettbewerbsverhältnis nicht ermitteln und das Vorliegen einer co-opetitiven Aktivität nicht prüfen. Diese Fälle wurden ebenfalls aus dem Datensatz eliminiert.
6. **Keine nachweisbare Aktivität in Deutschland:** Ein Teil der Unternehmen ist zudem nicht in Deutschland aktiv, wodurch sie nicht den Auswahlkriterien entsprachen (siehe Kapitel 4. 4.1, S. 79 f.). Für die Teilbranche der alternativen Proteine gilt jedoch eine Ausnahme: Da hier viele Startups mit noch nicht eingeführten Produkten, wie etwa zellbasiertem Fleisch, agieren, und deren Absatzmarkt unklar ist, blieben Unternehmen im Datensatz, sofern ihre fehlende Aktivität in Deutschland nicht eindeutig war.
7. **Kein Wettbewerbsgeschäftsfeld:** Die Analyse der Wettbewerbsgeschäftsfelder zeigte zusätzlich, dass nicht alle kooperierenden Unternehmen gleichzeitig Wettbewerber sind²⁰. Die entsprechenden Analyseeinheiten wurden daher entfernt.
8. **Duplikate:** Schließlich wurde derselbe Sachverhalt in unterschiedlichen Zeitschriften und zu verschiedenen Zeitpunkten berichtet. Da die Untersuchung die Häufigkeit der Berichterstattung nicht betrachtet, wurden Mehrfachnennungen entfernt. Als ein solches Duplikat gilt auch die Ausprägung „Während der Zusammenarbeit“ für die Variable „Anlass der Berichterstattung, sofern eine andere Analyseeinheit als „Beginn der Zusammenarbeit“ codiert wurde, da erstere keinen Ereignispunkt markiert. Die systematische Entfernung der Duplikate erfolgte iterativ mit folgende Prioritätenreihenfolge:

²⁰ Für das Segment der Alternativen Proteine wurden auch Hersteller des jeweiligen originären Lebensmittels als Wettbewerber eingestuft, z.B. Wursthersteller und Wurstersatzhersteller.

1. Am wenigsten „Nicht genannt“ Ausprägungen in den Variablen
2. „Beginn“ vor „Während“ als Anlass der Berichterstattung
3. Spezifisch vor allgemein bei der Variablenausprägung (z.B. Milchverarbeitung (gelbe Linie) > Milchverarbeitung (allgemein))
4. Frühester genannter Zeitpunkt der Aktivität
5. Lebensmittelzeitung > Lebensmittelzeitung.net > Lebensmittelzeitung direkt > Lebensmittel Praxis
6. Älteres Erscheinungsdatum > neueres Erscheinungsdatum

Abbildung 3: Übersicht zu den BereinigungsSchritten und Stichprobenauswirkungen



Quelle: Eigene Erhebung, Bereinigung und Darstellung

5.1.4 Datenanalyse

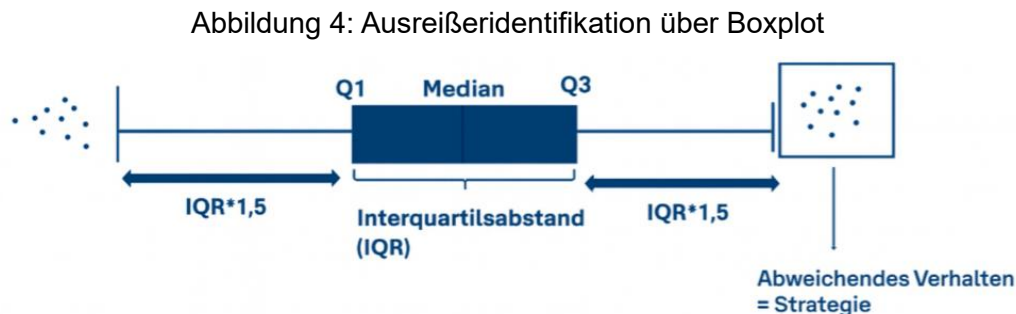
Die Datenanalyse erfolgte in den Programmen MAXQDA und Microsoft Excel²¹. Je nach Untersuchungsgegenstand und Art der Fragestellung kam eine oder mehrere der folgenden statistischen und visuellen Auswertungsmethoden zum Einsatz²²:

²¹ Hinweis: Prozentangaben in den Tabellen können aufgrund der Rundungen auf eine Kommastelle geringfügig von 100% abweichen.

²² Balken- und Säulendiagramme sowie Häufigkeitstabellen werden zur Darstellung der Verteilungen von verschiedenen Merkmalsausprägungen ebenfalls verwendet. Diese grundlegenden Visualisierungsformen werden jedoch als bekannt vorausgesetzt und nicht näher erläutert.

Ausreißeridentifikation mittels Lagemaßen

Die Identifikation der Co-opetition Strategien beruht auf der Analyse von Ausreißern (siehe Kapitel 4.4.1, S. 82 f.). Grundsätzlich existieren unterschiedliche Methoden zu Ermittlung von Ausreißern, hier wurde der Interquartilsabstand (IQR) herangezogen. Dieser stellt die Spannweite der mittleren 50,0 % einer Verteilung dar (Kosfeld et al., 2016, S. 113). Zur Ermittlung der Ausreißer wurde der Definition von Tukey (1977) gefolgt, nach der Datenpunkte, die um mehr als das 1,5-fache vom ersten (Q1, 25,0 % der Verteilung) oder dritten Quartil (Q3, 75,0 % der Verteilung) abweichend liegen, als Ausreißer gelten (Tukey, 1977 zitiert nach Dastjerdy et al., 2023, S. 379). Da die Ausreißer der Identifikation von Unternehmen dienen, die häufig an co-opetitiven Aktivitäten beteiligt sind, stellten ausschließlich die oberen Ausreißer ($Q3 + 1,5 \text{ IQR}$) die interessierenden Datenpunkte dar. Abbildung 4 verdeutlicht den Zusammenhang:



Quelle: Eigene Darstellung angelehnt an Dastjerdy et al., (2023, S. 379)

Herfindahl-Hirschmann-Index (HHI)

Da Fragestellung F2 untersucht, in welchem Umfang sich Aktivitäten innerhalb einer Co-opetition Strategie wiederholt auf dieselben Partner konzentrieren, ist zudem die Anwendung eines Konzentrationsmaßes erforderlich. Dazu wurde der Herfindahl-Hirschmann-Index (HHI), welcher häufig zur Messung der Marktkonzentration bei kartellrechtlichen Fragestellungen eingesetzt wird (Cleff, 2015, S. 63), auf das Co-opetition Konzept übertragen. Auf diese Weise lässt sich der Anteil der einzelnen Co-opetition Partner an der Gesamtanzahl der co-opetitiven Aktivitäten eines Unternehmens analysieren. Die Berechnung des Indexes erfolgt durch die Aufsummierung der quadrierten, prozentualen Anteile aller Partnerunternehmen an der Gesamtanzahl der Aktivitäten (Cleff, 2015; S. 63 f.):

$$HHI = \sum_{i=1}^n f(x_i)^2$$

Dabei steht $f(x_i)$ für den prozentualen Anteil des Partners i an den gesamten co-opetitiven Aktivitäten eines Unternehmens mit Co-opetition Strategie.

In der Literatur existieren verschiedene Grenzwerte für eine hohe Konzentration. Da die Anzahl der Co-opetition Partner eines Unternehmens strukturelle Ähnlichkeiten zu einer oligopolistischen Marktstruktur aufweist, wird der von Djolov (2013) angeführte Grenzwert

herangezogen, nach dem ein HHI-Wert von $\geq 0,4$ einer hohen Konzentration entspricht (Djolov, 2013, S. 202). Ein hoher HHI-Wert deutet bezogen auf die Co-opetition Strategie, dass ein großer Anteil der Aktivitäten mit demselben Partner durchgeführt wird.

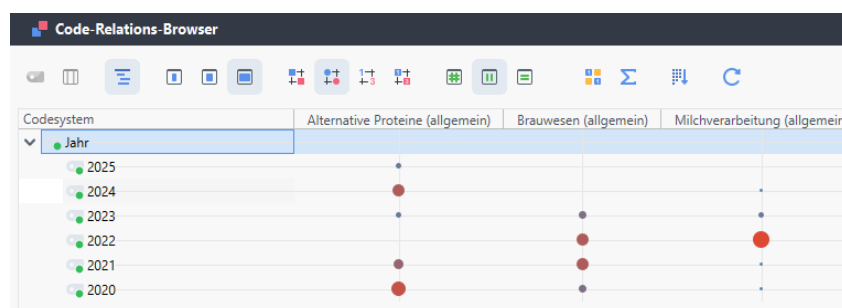
Um eine Verzerrung der Konzentrationsmessung durch Aktivitäten mit vielen Partnern zu verhindern, erfolgte bei Unternehmenskombinationen mit mehr als zwei Partnern eine gleichmäßige, anteilige Zuordnung der Aktivität auf die Partner.

Beispiel: An einer Aktivität nehmen fünf Unternehmen teil. Aus Sicht eines beteiligten Unternehmens hat es vier Partner. Die Aktivität wird daher so gewichtet, dass jeder Partner den Anteil von $\frac{1}{4} = 0,25$ erhält.

Visualisierungen in MAXQDA

Zur Ermittlung der Überschneidungen für die zusätzlich erhobenen Daten (siehe Kapitel 5.1.2, S. 96) wurden Code-Relations-Browser, ein Tool des Programms MAXQDA, verwendet. Sie ermöglichen die grafische Darstellung von Codeüberschneidungen innerhalb von Dokumenten. Die ausgewählten Codes bilden die Zeilen und Spalten einer Matrix; ihre Überschneidungen können numerisch oder durch Symbole (Quadrate, Kreise) angezeigt werden. Bei der Darstellung als Symbole spiegeln Größe und Farbe die Anzahl der Überschneidungen wider und können wahlweise zur Gesamtsumme, Spaltensumme oder zur Zellensumme ins Verhältnis gesetzt werden (Kuckartz und Rädiker, 2019, S. 160 ff.). Nachfolgend ist zur Veranschaulichung ein exemplarischer Code-Relations-Browser mit Codes für die Jahre 2020 bis 2025 und 3 Codes für Geschäftsfelder dargestellt:

Abbildung 5: Beispiel Code-Relations-Browser



Quelle: MAXQDA Output auf Basis eigener Erhebung

Intensitätskarten („Heatmaps“) und Aktivitätsmatrix

Intensitätskarten, in der Literatur auch als „Heatmap“ bezeichnet, visualisieren relative Anteile quantitativer Daten durch Farbschattierungen. Sie ermöglichen eine schnelle Erfassung von relevanten Werten oder Trends, erleichtern Vergleiche und eignen sich insbesondere für Zeitreihenanalysen (Bojko, 2009, S. 30; Nussbaumer Knaflitz, 2015, S. 42; Wilke, 2019, S. 56, Kraus et al., 2020, S. 2). Die Farbschattierung kann dabei auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen, entweder als linearer Farbverlauf von hell nach dunkel innerhalb eines Farbtönen oder als Übergang zwischen zwei Farbtönen (typischerweise grün-rot) (Bojko, 2009, S. 30; Few,

2017, S. 1). Ursprünglich für die Darstellung von Temperaturen entwickelt, sind Intensitätskarten seit jeher in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie zum Beispiel der Biologie, Ökologie, Meteorologie, Finanzwirtschaft oder Politik im Einsatz (Kernick et al., 2025, S. 316 f.). In der Strategieforschung werden sie bereits zur Mustererkennung angewandt, beispielsweise zur Identifikation technologischer Schwerpunktsetzungen von Unternehmen im Zeitverlauf (Nakaoka et al., 2024, S. 1857 f.).

Intensitätskarten werden entweder als Landkarten oder als tabellenartige Matrix dargestellt (Nussbaumer Knaflig, 2015, S. 42; Few, 2017, S. 1 f.). Zur Untersuchung der Fragestellungen F5 sowie F11-F12 (siehe Kapitel 4.3.1, S. 73 und Kapitel 4.3.2, S. 76), die sich mit dem zeitlichen Verlauf von co-opetitiven Aktivitäten befassen, finden tabellenartige Matrixdarstellungen mit einem Farbverlauf von hellblau nach dunkelblau Anwendung. Sie wurden mittels bedingter Formatierungen in Microsoft Excel abgebildet. Abbildung 6 verdeutlicht die Darstellung exemplarisch:

Abbildung 6: Beispiel für eine Intensitätskarte der Aktivitäten im Zeitverlauf

Unternehmen	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Humana				2	7	9	3	11
Nordmilch				2	3	4	1	1

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Darstellung der zeitlichen Entwicklung der Bindungsintensität, wie sie mit Fragestellung F3 untersucht wird (siehe Kapitel 4.3.1, S. 72) erfolgt durch eine Visualisierung, die an das Prinzip der Intensitätskarte anschließt. Hierbei werden jedoch nicht die Anzahl der Aktivitäten, sondern die Ausprägung des Merkmals Bindungsintensität (Hoch, Moderat, Gering, Nicht feststellbar) farblich codiert. Diese multivariate Visualisierung wird als Aktivitätsmatrix bezeichnet. Abbildung 7 dient hierzu als Beispiel:

Abbildung 7: Beispiel Aktivitätsmatrix zur Bindungsintensität

Co-opetition Partner	Einstufung der Bindungsintensität	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr	8. Jahr	9. Jahr	10. Jahr
Humana + Nordmilch	Hoch	1	1				1				
	Moderat	2		1	1	3		1			
	Gering										
	Nicht bewertbar										

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Mini-Diagramme („Sparklines“ und einzellige Einzelbalken)

Mini-Diagramme finden in der unternehmerischen Praxis in Dashboards²³ oder in der Darstellung von Gewinn- und Verlustrechnungen Anwendung (Tufte, 2006, S. 50; Tinkelman und Fan, 2018, S. 46; Bach et al., 2023, S. 344). In der Wissenschaft ist ihr Einsatz bislang begrenzt (Latif und Beck, 2018, S. 96). Mini-Diagramme unterstützen die Übersichtlichkeit von Daten, indem sie kleine, verdichtete Visualisierungen ohne Achsen, Beschriftungen oder Teilstriche darstellen. Auf diese Weise ermöglichen sie eine schnelle Erfassung der grundsätzlichen Datentrends (Tufte, 2006, S. 48; Bach et al., 2023, S. 344). Zudem sind sie für verschiedene Datentypen nutzbar (Latif und Beck, 2018, S. 96). In der wissenschaftlichen Strategieberichterstattung finden Mini-Diagramme bislang keine Anwendung, obwohl sie Trendvergleiche zwischen Strategiemustern ermöglichen.

Sparklines²⁴ gelten als bekannteste Ausprägung von Mini-Diagrammen (Goffin et al., 2017, S. 2276). Edward Tufte (2006), der den Begriff prägte, definiert sie als „Datenwörter“, die „datenreich, gestalterisch schlicht und von der Größe eines Wortes“ sind (Tufte, 2006, S. 47; OpenAI, 2025d). Sie kommen oft in Zeitreihenanalysen zum Einsatz (Brandes et al., 2013, S. 172). Daher werden sie zur Untersuchung der Fragestellung F5 verwendet (siehe Kapitel 4.4.1, S. 73). In Microsoft Excel stehen sie grundsätzlich als Linien, Balkendiagramme (siehe Abbildung 8) oder als Gewinn/Verlustrechnungen zur Verfügung (Jelen, 2011, S. 62). Da co-opetitive Aktivitäten diskrete Einzelwerte darstellen, werden in dieser Arbeit Balkendiagramme verwendet (Latif und Beck, 2018, S. 97).

Abbildung 8: Beispiel zu Sparklines (Linien- und Balkendiagramm)



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

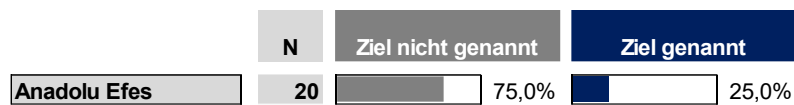
Darüber hinaus werden in dieser Arbeit Einzelbalken als weitere Form von Mini-Diagrammen verwendet (Latif und Beck, 2018, S. 96). Die Farben der Balken verdeutlichen die betrachtete inhaltliche Eigenschaft bzw. deren Ausprägung und die Breite stellt den Anteil dieser Ausprägung relativ zur Gesamtanzahl der Aktivitäten je Unternehmen (N) dar. So wird die Dominanz einzelner Eigenschaftsprägungen schnell erkennbar. Sie kommen bei der Analyse der Zieltransparenz, der zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfelder sowie der geografischen Marktüberlappung (Fragestellungen F4, F6-7, siehe Kapitel 4.3.1, S. 72 f.) zum Einsatz. In Microsoft Excel werden sie über bedingte Formatierungen abgebildet. Das Beispiel in

²³ Dashboards stellen eine Visualisierungsform dar, mit der Informationen so verdichtet dargestellt werden, dass die wichtigsten Aspekte oder Auffälligkeiten eines oder mehrerer Objekte auf einer Seite dargestellt und damit auf einen Blick ersichtlich werden (Bach et al., 2023, S. 343).

²⁴ „Wortgrafiken“, jedoch hat sich der englische Begriff etabliert (Nanninga et al., 2012, S. 233).

Abbildung 9 zeigt, dass für die Brauerei Anadolu Efes 20 co-opetitive Aktivitäten identifiziert wurden, davon 15 (75,0 %) ohne und fünf (25,0 %) mit berichteten Zielsetzungen.

Abbildung 9: Beispiel zu Einzelbalken als Mini-Diagramme



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

5.2 Deskriptive Analyse der beobachteten Aktivitäten

Im Folgenden werden die deskriptiven Ergebnisse auf Basis des bereinigten Gesamtdatensatzes präsentiert. Für die 841 untersuchten Aktivitäten liegen 15 inhaltliche Variablen²⁵ vor. Neun dieser Variablen beziehen sich vordergründig auf die Eigenschaften der einzelnen Aktivitäten, wohingegen die anderen sechs Variablen Informationen zu den beteiligten Co-opetition Partnern vermitteln. Nachfolgend stehen zunächst die Eigenschaften der co-opetitiven Aktivitäten im Vordergrund, bevor die Ergebnisse zu den Merkmalen der Co-opetition Partner näher beschrieben werden. Die Ergebnisse werden entlang der Variablen dargestellt und dienen als erste Grundlage für die anschließende Analyse der formulierten Fragestellungen.

5.2.1 Eigenschaften der beobachteten co-opetitiven Aktivitäten

Die erhobenen Eigenschaften der co-opetitiven Aktivitäten umfassen die beteiligten Unternehmen sowie ihre Anzahl, ihre zeitliche Einordnung, den Anlass der Berichterstattung, ihre organisatorische Ausgestaltung, die betroffene betriebliche Funktion, das betroffene Geschäftsfeld, die mit der Zusammenarbeit verfolgten Ziele sowie ihre geografische Einordnung. Sie liefern bereits erste Erkenntnisse zu den Mustern und Verteilungen der co-opetitiven Aktivitäten:

Unternehmenskombination und Anzahl der beteiligten Unternehmen

Die Variablen „Unternehmenskombination“ und „Anzahl der beteiligten Unternehmen“ geben Auskunft darüber, welche und wie viele Unternehmen an einer co-opetitiven Aktivität beteiligt sind (siehe Kapitel 4.4.1, S. 79). Tabelle 12 zeigt, dass über alle drei Teilbranchen hinweg insgesamt 301 verschiedene Unternehmen in 404 unterschiedlichen Kombinationen co-opetitive Aktivitäten durchführen. Unter den beteiligten Unternehmen finden sich sowohl große Unternehmen wie Carlsberg, Nestle oder PHW als auch kleine und mittlere Unternehmen wie die Käserei Albert Herz, Allmikäs oder die Brauerei Einbecker²⁶. Neben Startups (Definition

²⁵ Der Datensatz enthält zusätzliche Variablen, die sich auf formelle Aspekte der Analyseeinheiten beziehen. Diese fanden lediglich in der Bereinigung Anwendung und werden daher nicht berücksichtigt.

²⁶ Zur Einordnung wird hierbei auf die Anzahl der Mitarbeiter nach der Definition des Statistischen Bundesamtes zurückgegriffen: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html (letzter Abruf: 19.01.2026)

siehe Kapitel 4.4.2, S. 86) wie Crew Republik, ImaginDairy oder Redefine Meat sind auch etablierte Unternehmen wie Warsteiner, Rügenwalder Mühle oder Hochland vertreten.

Fast alle co-opetitiven Aktivitäten erfolgen zwischen zwei Unternehmen (811 Aktivitäten, 96,4%) (siehe Tabelle 13). Mehr als zwei Unternehmen waren lediglich in Ausnahmefällen an einer einzelnen Aktivität beteiligt. 159 der 301 Unternehmen (52,8%) arbeiten mit mindestens zwei verschiedenen Partnern zusammen (siehe Tabelle 14). Der Großteil der Unternehmen, die lediglich mit einem Partner zusammenarbeiten (110 der 142 Unternehmen, 77,5 %), sind insgesamt an maximal zwei Aktivitäten beteiligt. Die Daten zeigen damit, dass Unternehmen mit einer höheren Anzahl an Aktivitäten überwiegend mit mehr als einem Partner zusammenarbeiten.

Tabelle 12: Anzahl co-opetitive Aktivitäten und Unternehmenskombinationen

Kennzahl	Anzahl
Aktivitäten	841
Anzahl Unternehmen	301
Unternehmenskombinationen	404

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 13: Anzahl Co-opetition Partner pro Aktivität

Anzahl beteiligte Unternehmen	Anzahl Aktivitäten	%
Zwei	811	96,4%
Drei	22	2,6%
Vier	5	0,6%
Fünf	1	0,1%
Sechs	0	0,0%
Sieben	1	0,1%
Acht	1	0,1%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 14: Anzahl verschiedene Co-opetition Partner je Unternehmen

Anzahl Co-opetition Partner	Anzahl Unternehmen	%
Ein Partner	142	47,2%
Zwei bis fünf Partner	120	39,9%
Mehr als fünf Partner	39	13,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

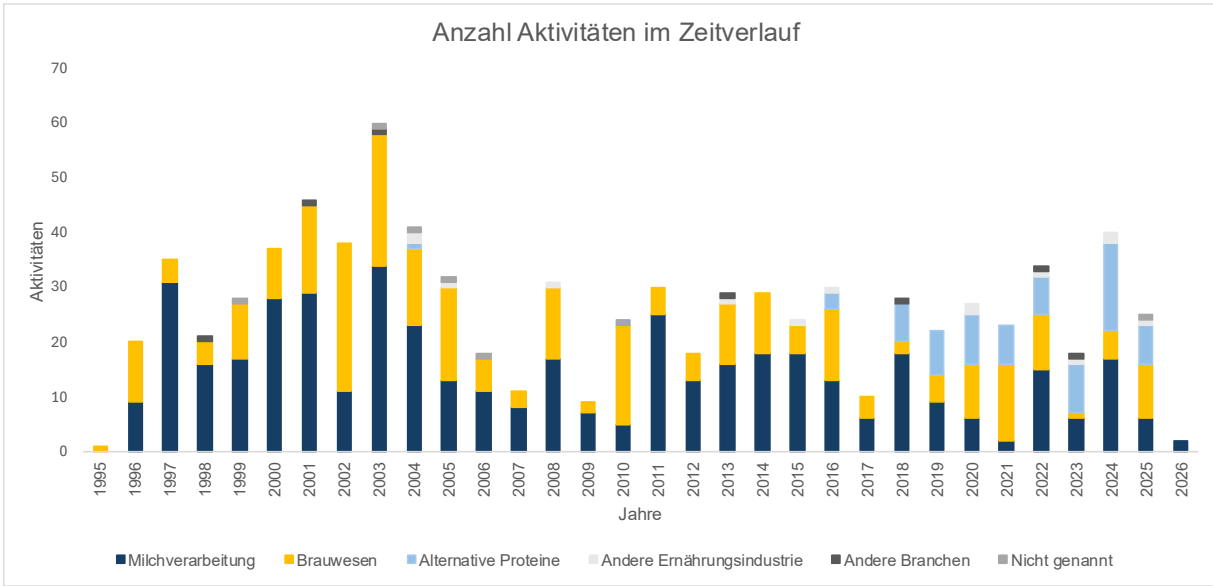
Zeitliche Aspekte und Anlass der Berichterstattung

Das Jahr ermöglicht die zeitliche Einordnung der co-opetitiven Aktivitäten und ist vom Veröffentlichungsdatum des Artikels zu unterscheiden. Der Anlass der Berichterstattung gibt an, zu welchem Ereignispunkt der Aktivität die Berichterstattung erfolgt.

Insgesamt wurden für alle Jahre zwischen 1995 und 2026 co-opetitive Aktivitäten beobachtet (siehe Abbildung 10). Die Aktivitäten in den Jahren 1995 und 2026 lassen sich dadurch

erklären, dass die Berichterstattung teilweise vergangene oder erst in der Zukunft zum Tragen kommende Ereignisse aufgreift. Zudem zeigt sich, dass die Anzahl an Aktivitäten sich nicht gleichmäßig über alle Jahre verteilt, sondern deutlich zwischen den einzelnen Jahren variiert. In etwa der Hälfte der Jahre fanden jeweils zwischen 20 und 33 co-opetitive Aktivitäten statt. Das Jahr 2003 hebt sich mit 60 erfassten Aktivitäten deutlich davon ab (siehe Tabelle 15). Dieser Höchstwert fällt in die Zeitspanne von 2000 bis 2004, in der die Anzahl der Aktivitäten in jedem Jahr über dem mittleren Bereich von 20 bis 33 lag. Weitere, einzelne Spitzen der Verteilung stellen die Jahre 1997 sowie 2024 dar. Insgesamt zeigt der zeitliche Verlauf der Aktivitäten keine konsistente Tendenz, sondern ist durch Schwankungen gekennzeichnet.

Abbildung 10: Co-opetitive Aktivitäten im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 15: Lage- und Streuungsmaße Anzahl Aktivitäten pro Jahr

Kennzahl	Anzahl Aktivitäten pro Jahr
N = Jahre	32,0
Mittelwert	26,3
SD (Stich.)	12,2
Minimum	1,0
1. Quartil	19,5
Median	27,5
3. Quartil	32,5
Maximum	60,0
Spannweite	59,0

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Berichterstattung bezieht sich mit Abstand am häufigsten auf den Beginn einer co-opetitiven Aktivität (467 Aktivitäten, 55,5 %; siehe Tabelle 16). Der zweithöchste Anteil (205 Aktivitäten, 24,4 %) entfällt auf Berichterstattungen während der laufenden co-opetitiven Aktivität. Wird über das Ende einer co-opetitiven Aktivität berichtet (83 Aktivitäten, 9,9 %),

erfolgt die Beendigung überwiegend aktiv und stellt kein planmäßiges Auslaufen von zeitlich begrenzten Kooperationen dar. 64 Aktivitäten (7,6 %) stehen in Zusammenhang mit Änderungen von bestehenden co-opetitiven Aktivitäten. Sie verdeutlichen, dass sich co-opetitive Beziehungen hinsichtlich ihrer Ausgestaltung im Zeitverlauf verändern. Der Übergang in eine Übernahme oder Zusammenschluss hingegen spielt eine deutlich untergeordnete Rolle (22 Aktivitäten, 2,6 %).

Tabelle 16: Anzahl Aktivitäten je Anlass der Berichterstattung

Anlass der Berichterstattung	Anzahl Aktivitäten	%
Beginn der Zusammenarbeit	467	55,5%
Während der Zusammenarbeit	205	24,4%
Änderung der Zusammenarbeit	64	7,6%
Übergang in Übernahme/ZUsammenschluss	22	2,6%
Beendigung der Zusammenarbeit	83	9,9%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Organisatorische Ausgestaltung

Bei der organisatorischen Ausgestaltung wird grundsätzlich zwischen vertragsbasierten Kooperationen und Kapitalverflechtungen unterschieden. Für sie wurden jeweils differenzierte Ausprägungen erhoben. Zudem erlaubt die Organisationsstruktur Rückschlüsse auf die Bindungsintensität, die mit der jeweiligen Aktivität einhergeht (siehe Kapitel 4.4.2, S. 84 f.).

Co-opetitive Aktivitäten sind deutlich häufiger vertragsbasiert (585 Aktivitäten, 69,6 %) als Ausdruck einer Kapitalverflechtung (256 Aktivitäten, 30,4 %) (siehe Tabelle 17). Hieraus folgt, dass sich die Zusammenarbeit überwiegend auf einzelne Aspekte bezieht, während eine umfassende Zusammenarbeit über alle Unternehmensbereiche hinweg seltener verfolgt wird. Innerhalb der vertragsbasierten Kooperationsformen entfällt der größte Anteil (434 der 585 Aktivitäten, 51,6 % von 69,6 %) auf nicht näher spezifizierte Verträge (Ausprägung „allgemein“). Auch wenn diese Kategorie Aktivitäten ohne genaue Angabe der Kooperationsform miteinschließt, ist davon auszugehen, dass überwiegend unspezifische Vertragsvereinbarungen vorliegen. Innerhalb der Kapitalverflechtungen sind Beteiligungen in Summe präsenter als Gemeinschaftsunternehmen (159 der 256 Aktivitäten, 18,9 % von 30,4 %). Werden die einzelnen Beteiligungsformen isoliert betrachtet, kommen diese jeweils seltener vor als Gemeinschaftsunternehmen (97 Aktivitäten, 11,5 %). Während auf die meisten Beteiligungsformen jeweils zwischen 33 bis 44 Aktivitäten (3,9 % bzw. 5,2 %) entfallen, wurden lediglich 5 wechselseitige Beteiligungen (0,6 %) festgestellt.

Die Einordnung der verschiedenen Organisationsformen hinsichtlich ihrer Bindungsintensität zeigt, dass die Aktivitäten überwiegend eine moderate Bindungsintensität aufweisen (560 Aktivitäten, 66,6 %) (siehe Tabelle 18). Hierzu zählen allgemeine vertragsbasierte Kooperationen, Lizenzierungen sowie Sperrminoritätsbeteiligungen. Sowohl Aktivitäten mit

einer geringen als auch mit einer hohen Bindungsintensität sind deutlich seltener vertreten. Beteiligungen ohne Nennung der Anteile (41 Aktivitäten, 4,9%) ließen keine Ermittlung der Bindungsintensität zu.

Tabelle 17: Anzahl Aktivitäten je Organisationsform

Organisatorische Ausgestaltung	Anzahl Aktivitäten	%
Vertragsbasierte Kooperation (allgemein)	434	51,6%
Vertragsbasierte Kooperation (Auftragsfertigung)	58	6,9%
Vertragsbasierte Kooperation (Lizenzierung)	93	11,1%
Kapitalverflechtung (Gemeinschaftsunternehmen)	97	11,5%
Kapitalverflechtung (Beteiligung ohne Nennung der Anteile)	41	4,9%
Kapitalverflechtung (Minderheitsbeteiligung < = 25%)	36	4,3%
Kapitalverflechtung (Sperrminorität > 25% der Anteile <= 50%)	33	3,9%
Kapitalverflechtung (Mehrheitsbeteiligung > 50% und < 75%)	44	5,2%
Kapitalverflechtung (Wechselseitige Beteiligung)	5	0,6%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 18: Anzahl Aktivitäten je Grad der Bindungsintensität

Bindungsintensität	Anzahl Aktivitäten	%
Gering	94	11,2%
Moderat	560	66,6%
Hoch	146	17,4%
Nicht feststellbar	41	4,9%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Geschäftsfeld, betriebliche Funktion und Ziel der Zusammenarbeit

Das Geschäftsfeld, die betriebliche Funktion sowie das Ziel der Zusammenarbeit geben Aufschluss über inhaltliche Aspekte der co-opetitiven Aktivität. Dabei beschreibt das Geschäftsfeld das jeweilige Produktsegment innerhalb der Teilbranche, die betriebliche Funktion gibt den Bereich der Zusammenarbeit an und das Ziel der Zusammenarbeit spiegelt die verfolgten Absichten wider.

Auf die Milchverarbeitung entfallen die meisten Aktivitäten (449 Aktivitäten, 53,4 %; siehe Tabelle 19). Im Brauwesen finden 290 Aktivitäten (34,5 %) statt. Der mit 74 Aktivitäten (8,8 %) geringe Anteil der alternativen Proteine lässt sich durch das noch junge Entwicklungsstadium der Branche erklären (siehe Kapitel 4.3.2, S. 76). Der Befund relativiert sich, wenn ausschließlich der Zeitraum ab 2015 betrachtet wird, da sich dann ein deutlicher Anstieg des Anteils der alternativen Proteine zeigt. Lediglich für 7 Aktivitäten (0,8 %) konnte kein Geschäftsfeld ermittelt werden. Die damit hohe Transparenz der Eigenschaft, geht teils auf die Methodik der Datensammlung zurück (siehe Kapitel 5.1.1, S. 91 und Anhang IV).

Tabelle 19: Anzahl der Aktivitäten je Teilbranche (Gesamt / ab 2015)

Geschäftsfeld	Gesamt	%	ab 2015	%
Brauwesen	290	34,5%	79	27,9%
Milchverarbeitung	449	53,4%	118	41,7%
Alternative Proteine	74	8,8%	73	25,8%
Andere Ernährungsindustrie	14	1,7%	9	3,2%
Andere Branchen	7	0,8%	3	1,1%
Nicht genannt	7	0,8%	1	0,4%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Das genaue Produktsegment innerhalb der Teilbranchen wird hingegen seltener spezifiziert und ist damit weniger transparent (siehe Tabellen 20-22). Bei 138 der 290 Aktivitäten (47,6 %) im Brauwesen ging das Produktsegment nicht aus der Berichterstattung hervor oder die Aktivität umfasste mehrere Produktsegmente (Ausprägung „allgemein“). Der verbleibende Anteil entfällt fast vollständig auf alkoholhaltiges Bier (142 Aktivitäten, 49,0 %). Aktivitäten, die sich auf alkoholfreie Biere oder Biermischgetränke beziehen, finden nur vereinzelt statt. Dieser Befund und ihr im Vergleich zu alkoholhaltigen Bieren geringer Marktanteil legt nahe, dass sich Aktivitäten ohne erkennbare Segmentzuordnung überwiegend auf alkoholhaltige Biere beziehen. Aktivitäten in der Milchverarbeitung verteilen sich annähernd gleich auf die weiße Linie, gelbe Linie und allgemeine Äußerungen. Daher lässt sich aus den allgemeinen Äußerungen nur begrenzt erkennen, ob sich diese auf die weiße oder die gelbe Linie beziehen. In der Teilbranche der alternativen Proteine überwiegt das Produktsegment der Fleisch- und Wurstalternativen (41 Aktivitäten, 55,4 %). Milch- und Fischalternativen nehmen jeweils eine untergeordnete Rolle ein. Der Anteil der allgemeinen Äußerungen fällt mit 16 Aktivitäten (21,6 %) geringer aus als in den anderen beiden Teilbranchen. Dieser Befund könnte damit zusammenhängen, dass die Teilbranche sehr heterogen ist (siehe Kapitel 4.2.1, S. 65 und Kapitel 5.1.1, S. 89 f.) und die Unternehmen sich deshalb spezifischer zu ihren Produkten äußern.

Tabelle 20: Co-opetitive Aktivitäten pro Produktsegment im Brauwesen

Brauwesen Detail	Anzahl Aktivitäten	%
Allgemein	138	47,6%
Bier	142	49,0%
Alkoholfreie Biere	3	1,0%
Biermischgetränke	7	2,4%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 21: Co-opetitive Aktivitäten pro Produktsegment in der Milchverarbeitung

Milchverarbeitung Detail	Anzahl Aktivitäten	%
Allgemein	137	30,5%
Weißer Linie	169	37,6%
Gelbe Linie	143	31,8%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 22: Co-opetitive Aktivitäten pro Produktsegment der Alternativen Proteine

Alternative Proteine Detail	Anzahl Aktivitäten	%
Allgemein	16	21,6%
Fischalternativen	3	4,1%
Milchalternativen (gelbe Linie)	7	9,5%
Milchalternativen (weiße Linie)	7	9,5%
Fleisch- und Wurstalternativen	41	55,4%

Quelle: Eigene Darstellung und Erhebung

Die Analyse der organisatorischen Ausgestaltung zeigte bereits, dass die Aktivitäten überwiegend einzelne Bereiche umfassen. Dieser Befund bestätigt sich bei den betrieblichen Funktionen (siehe Tabelle 47, Anhang VII). Insgesamt 590 Aktivitäten (70,1 %) konnten einer einzelnen betrieblichen Funktion zugeordnet werden, funktionsübergreifend sind lediglich 47 Aktivitäten (5,6 %). Grundsätzlich wurden in allen betrieblichen Funktionen co-opetitive Aktivitäten festgestellt. Die Anzahl der Aktivitäten variiert jedoch deutlich zwischen den Funktionen. Im Vertrieb sind mit 269 (32,0 %) die meisten Aktivitäten verortet, gefolgt von 167 Aktivitäten in der Produktion (19,9 %). Auf alle anderen Funktionen (Investition, Logistik, IT, Finanzierung, Personal, Marketing, Beschaffung sowie F&E) entfallen jeweils maximal 32 Aktivitäten (3,8 %). Bei 204 Aktivitäten (24,3%) ging die betriebliche Funktion nicht aus dem Artikel hervor.

Werden die betrieblichen Funktionen, in denen die Zusammenarbeit stattfindet, je Teilbranche betrachtet, zeichnen sich erste teilbranchenspezifische Unterschiede ab (siehe Tabelle 49, Anhang VII). Im Brauwesen finden mit Abstand am häufigsten co-opetitive Vertriebsaktivitäten statt (120 Aktivitäten, 41,1%). In der Milchverarbeitung zeigt sich eine vergleichbare Häufigkeit von co-opetitiven Aktivitäten in der Vertriebs- und Produktionsfunktion (134 bzw. 113 Aktivitäten, 29,8 % bzw. 25,2 %). Gleichzeitig liegt der Anteil der funktionsübergreifenden Aktivitäten höher als im Gesamtdatensatz (37 Aktivitäten, 8,2%). Bei den alternativen Proteinen beziehen sich die co-opetitiven Aktivitäten am häufigsten auf F&E (21 Aktivitäten, 28,4 %). Zudem entfallen zehn der insgesamt 12 Aktivitäten zur Finanzierung auf diese Teilbranche. Die Befunde liefern damit erste Anhaltspunkte für die Fragestellungen F8 und F14.

Die Variable „Ziel der Zusammenarbeit“ weist die höchste Anzahl an fehlenden Angaben auf: Für 557 der 841 Aktivitäten (66,1 %) geht aus der Berichterstattung kein Ziel hervor (siehe Tabelle 23), während bei allen anderen Variablen der Anteil der fehlenden Angaben bei maximal 24,3 % liegt. Damit sind die Ziele deutlich intransparenter als die übrigen Eigenschaften der co-opetitiven Aktivitäten. Im Hinblick auf Fragestellung F4 ist in der weiteren Analyse zu prüfen, inwieweit die Intransparenz von Zielen sich in gleichen Maße zeigt, wenn ausschließlich Aktivitäten betrachtet werden, die Teil einer Co-opetition Strategie sind. Das einzige Ziel, das mit 144 Aktivitäten (17,1 %) einen nennenswerten Anteil ausmacht, ist die

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit. Auf die übrigen erfassten Zielausprägungen (Kostenreduktion, zeitlicher Vorteil, Ressourcenkombination, Risikominimierung, verschiedene oder sonstige Ziele) entfällt jeweils ein Anteil von maximal 43 Aktivitäten (5,1 %).

Tabelle 23: Co-opetitive Aktivitäten je verfolgten Ziel

Ziel	Anzahl Aktivitäten	%
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit	144	17,1%
Kostenreduktion	43	5,1%
Zeitlicher Vorteil	1	0,1%
Ressourcenkombination	27	3,2%
Risikominimierung	25	3,0%
Verschiedene Ziele	27	3,2%
Sonstiges Ziel	17	2,0%
Nicht genannt	557	66,2%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Geografische Einordnung

Die Erfassung der geografischen Einordnung dient der räumlichen Zuordnung der Aktivität. Die Mehrheit der Aktivitäten (477 Aktivitäten, 56,7 %) bezieht sich auf den deutschen Markt, weitere 239 Aktivitäten (28,4 %) finden im Ausland statt (siehe Tabelle 24). Der Fokus auf Deutschland erklärt sich durch das Einschlusskriterium „Aktivität in Deutschland“ sowie die ausschließliche Nutzung der deutschen Branchenberichterstattung (siehe Kapitel 4.4.1, S. 79 f. und Kapitel 5.1.1, S. 92). Aktivitäten in der Teilbranche der alternativen Proteine beziehen sich häufiger auf das Ausland als solche im Brauwesen oder der Milchverarbeitung. Dies könnte mit der intensiveren Forschung in anderen Ländern wie beispielsweise USA, Großbritannien oder Dänemark zusammenhängen (Otera et al., 2022, S. 8). In dieser Teilbranche ist zudem auch der Anteil der Aktivitäten höher, für die keine geografische Zuordnung aus der Berichterstattung hervorgeht. Etwa ein Drittel dieser Fälle ist dabei auf die Ausnahme in der Bereinigungslogik zurückzuführen (siehe Kapitel 5.1.3, S. 96). Übergreifende Aktivitäten, die sich gleichzeitig auf Deutschland und das Ausland beziehen, stellen mit 37 Aktivitäten (4,4 %) eine Ausnahme dar. Insgesamt geht für lediglich 88 Aktivitäten (10,5 %) keine geografische Einordnung aus der Berichterstattung hervor, entsprechend ist die Variable weitgehend transparent.

Tabelle 24: Co-opetitive Aktivitäten je geografischer Verortung

Geografische Einordnung	Anzahl Aktivitäten	%
Übergreifend	37	4,4%
Nicht genannt	88	10,5%
Ausland	239	28,4%
Deutschland	477	56,7%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

5.2.2 Merkmale der Co-opetition Partner

Zusätzlich zu den Eigenschaften der Aktivitäten wurden der Reifegrad, der Grad und das Ausmaß der Marktüberlappung, die Wettbewerbsgeschäftsfelder innerhalb der untersuchten Teilbranche, die Anzahl zusätzlicher Wettbewerbsgeschäftsfelder sowie die Art des Wettbewerbs als Merkmale der beteiligten Co-opetition Partner erhoben. Im Folgenden werden die Ergebnisse zu diesen Merkmalen beschrieben und ihr Beitrag zur Charakterisierung der Co-opetition Partner aufgezeigt.

Reifegrad der beteiligten Unternehmen

Der Reifegrad der beteiligten Unternehmen lässt erkennen, ob es sich bei den Co-opetition Partnern um etablierte Unternehmen, Startups oder eine Kombination aus beiden handelt. Bei 667 der 841 Aktivitäten (79,3 %) arbeiten ausschließlich etablierte Unternehmen zusammen (siehe Tabelle 25). Weitere 62 Aktivitäten (7,4 %) finden zwischen Startups und etablierten Unternehmen statt. Co-opetitive Aktivitäten zwischen ausschließlich Startups sind kaum vorhanden (2 Aktivitäten, 0,2 %). Für 110 Aktivitäten (13,1 %) konnte für mindestens einen der Co-opetition Partner der Reifegrad nicht ermittelt werden. Dies zeigt, dass nicht alle Unternehmen entsprechende Daten veröffentlichen.

Tabelle 25: Co-opetitive Aktivitäten nach Reifegrad der Co-opetition Partner

Reifegrad der Unternehmen	Anzahl Aktivitäten	%
Etabliert	667	79,3 %
Startup	2	0,2 %
Etabliert-Startup	62	7,4 %
Nicht feststellbar	110	13,1 %

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Grad und Ausmaß der Marktüberschneidung

Sowohl der Grad als auch das Ausmaß der Marktüberschneidung sind Indikatoren für das potenzielle Spannungsverhältnis zwischen den Co-opetition Partnern. Während der Grad der Marktüberlappung die geografische Überschneidung der Absatzmärkte beschreibt, bewertet das Ausmaß der Marktüberschneidung qualitativ den relativen Anteil dieser Überlappung aus Sicht des Co-opetition Partners mit der größeren geografischen Marktpräsenz.

Für den Grad und das Ausmaß der Marktüberschneidung zeigt sich kein eindeutiges Bild. 291 Aktivitäten (34,6 %) finden zwischen Unternehmen statt, die überregional konkurrieren (siehe Tabelle 26). Bei weiteren 194 Aktivitäten (23,1 %) ist der Wettbewerb auf Deutschland begrenzt. Unternehmen, die ausschließlich in Europa konkurrieren, sind Co-opetition Partner bei 140 Aktivitäten (16,6 %). Globale Wettbewerber arbeiten mit lediglich 73 Aktivitäten (8,7 %) am seltensten zusammen. Für 143 Aktivitäten (17,0 %) konnte der Grad der Marktüberlappung

nicht ermittelt werden, da für mindestens einen der Co-opetition-Partner keine Informationen bezüglich der geografischen Marktpresenz aus den Datenquellen hervorgingen.

Hinsichtlich des Ausmaßes der Marktüberlappung zeigt sich, dass die Unternehmen am häufigsten eine mittlere (287 Aktivitäten, 34,1 %) oder hohe (229 Aktivitäten, 27,2 %) Marktüberlappung aufweisen (siehe Tabelle 27). Eine niedrige Marktüberlappung der Partner traf auf lediglich 163 Aktivitäten (19,4 %) zu. Die nicht feststellbare Marktpresenz bei einem Teil der Unternehmen führt auch bei dem Ausmaß der Marktüberlappung zu fehlenden Angaben (162 Aktivitäten, 19,3%).

Tabelle 26: Co-opetitive Aktivitäten nach Grad der Marktüberschneidung

Grad der Marktüberlappung	Anzahl Aktivitäten	%
National	194	23,1 %
Regional	140	16,6 %
Überregional	291	34,6 %
Global	73	8,7 %
Nicht feststellbar	143	17,0 %

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 27: Co-opetitive Aktivitäten nach Ausmaß der Marktüberlappung

Ausmaß der Marktüberlappung	Anzahl Aktivitäten	%
Gering	163	19,4 %
Mittel	287	34,1 %
Hoch	229	27,2 %
Nicht feststellbar	162	19,3 %

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Wettbewerbsgeschäftsfelder und Art des Wettbewerbs

Bei den Wettbewerbsgeschäftsfeldern wird zwischen den untersuchten Teilbranchen und zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfeldern differenziert. Dadurch wird sichtbar, in welchen und wie vielen der untersuchten Teilbranchen die Unternehmen konkurrieren und in wie vielen außerhalb des Untersuchungsrahmens. Die Art des Wettbewerbs ordnet ein, ob der Wettbewerb innerhalb desselben Produktsegments einer Teilbranche (direkt) oder zwischen unterschiedlichen Produktsegmenten einer Teilbranche (indirekt) stattfindet.

Mit 810 der 841 (96,3 %) Aktivitäten finden diese fast ausschließlich zwischen Unternehmen statt, die lediglich in einer der drei untersuchten Teilbranchen Wettbewerber sind (siehe Tabelle 28). Ein Großteil dieser Aktivitäten (679 Aktivitäten, 80,7 %) bezog sich zudem auf Unternehmen, die auch außerhalb der untersuchten Teilbranchen in keinem weiteren Geschäftsfeld konkurrieren. Dennoch bestätigt dieser Befund die Erkenntnis aus der Voruntersuchung, dass Co-opetition auch zwischen Unternehmen mit mehreren Wettbewerbsgeschäftsfeldern vorkommt (siehe Kapitel 4.2.2, S. 69). Insgesamt sind die

Unternehmen in maximal zwei weiteren Geschäftsfeldern außerhalb der untersuchten Teilbranchen Wettbewerber. Ein Vergleich der untersuchten Teilbranchen zeigt, dass vor allem Wettbewerber in Bezug auf alternative Proteine in keinem weiteren Geschäftsfeld konkurrieren, weder innerhalb noch außerhalb des Untersuchungsrahmens (75 Aktivitäten, 98,7 %). Wettbewerber im Brauwesen (58 Aktivitäten, 19,3 %) und in der Milchverarbeitung (72 Aktivitäten, 16,6%) arbeiten im Vergleich dazu häufiger mit Unternehmen zusammen, mit denen sie in mindestens einem weiteren Geschäftsfeld außerhalb der untersuchten Teilbranchen konkurrieren. Unternehmen, die in mehr als einer der untersuchten Teilbranche Wettbewerber sind, führen 28 Aktivitäten (3,3 %) gemeinsam durch. An diesen Aktivitäten sind ausnahmslos Unternehmen beteiligt, die sowohl in der Milchverarbeitung als auch im Produktsegment der Milchalternativen in der Teilbranche der alternativen Proteine aktiv sind. Drei Aktivitäten (0,4 %) entfallen auf Unternehmen, die in keiner der untersuchten Teilbranchen, jedoch in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie Wettbewerber sind. Diese Aktivitäten können als Markteintritt in ein neues Geschäftsfeld eines der beteiligten Unternehmen eingeordnet werden.

Mit 807 Aktivitäten (96,0 %) finden die Aktivitäten fast ausschließlich zwischen direkten Wettbewerbern statt (siehe Tabelle 29). Die übrigen 34 Aktivitäten (4,0 %) zwischen indirekten Wettbewerbern umfassen auch die drei Aktivitäten der Unternehmen, die ausschließlich in anderen Teilbranchen der Ernährungsindustrie konkurrieren.

Tabelle 28: Co-opetitive Aktivitäten je Wettbewerbsgeschäftsfeld

Wettbewerbsgeschäftsfeld	Anzahl Aktivitäten	%	zusätzliche Wettbewerbsgeschäftsfelder					
			0	%	1	%	2	%
Brauwesen	301	35,8 %	243	80,7%	45	15,0%	13	4,3%
Milchverarbeitung	433	51,5 %	361	83,4%	48	11,1%	24	5,5%
Alternative Proteine	76	9,0 %	75	98,7%	1	1,3%	0	0,0%
Mehrere	28	3,3 %	6	21,4%	1	3,6%	21	75,0%
Keines	3	0,4 %	0	0,0%	3	100,0%	0	0,0%
Gesamt	841	100,0%	685	81,5%	98	11,7%	58	6,9%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 29: Co-opetitive Aktivitäten nach der Art des Wettbewerbs

Art des Wettbewerbs	Anzahl Aktivitäten	%
Direkt	807	96,0 %
Indirekt	34	4,0 %

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

5.3 Ergebnisse zu Co-opetition als Open Strategy Muster

Nach der Beschreibung des Gesamtdatensatzes folgt nun die Analyse der Fragestellungen F1 bis F7. Zunächst werden die Co-opetition Strategien identifiziert (Fragestellung F1).

Anschließend werden entlang der Fragestellungen F2 bis F7 deren charakteristische Eigenschaften vertieft untersucht.

5.3.1 Identifikation von co-opetitiven Aktivitätsmuster

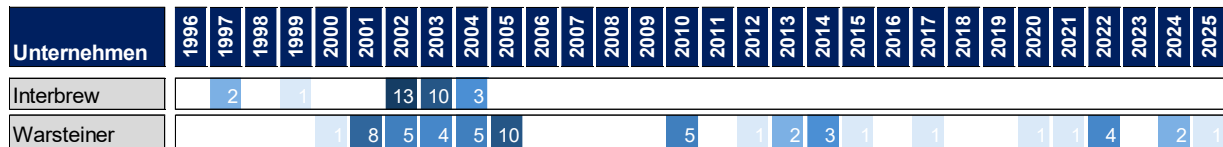
Fragestellung F1 untersucht, inwieweit die co-opetitiven Aktivitäten einzelner Unternehmen ein Muster ergeben, durch das sie sich von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden (siehe Kapitel 4.3.1, S. 71 f.). Hierzu wurden auf Basis der IQR Methode nach Tukey (1977) statistische Ausreißer für die Kennzahlen „Anzahl der Aktivitäten“, „Anzahl der Jahre mit Aktivitäten“ sowie „Zeitspanne zwischen der ersten und der letzten co-opetitiven Aktivität“ pro Unternehmen je Teilbranche ermittelt (zum Vorgehen siehe Kapitel 4.4.1, S. 82 f. und Kapitel 5.1.4, S. 98). Aktivitäten, die nicht in einer der drei untersuchten Teilbranchen stattfanden (N = 28), wurden von der Analyse ausgeschlossen, entsprechend wurden 813 Aktivitäten analysiert.

Brauwesen

Im Brauwesen führen insgesamt 103 Unternehmen co-opetitive Aktivitäten durch. Die Anzahl der Aktivitäten variiert dabei deutlich zwischen den Unternehmen; 37 Unternehmen (35,9 %) setzen lediglich eine Aktivität um, Warsteiner hingegen liegt mit 55 Aktivitäten an der Spitze. 77 Unternehmen (74,8 %) sind jeweils an weniger als sieben Aktivitäten beteiligt. Als Ausreißer gelten Unternehmen mit mehr als 14 co-opetitiven Aktivitäten. Dies trifft auf die neun Unternehmen Diageo (16 Aktivitäten), Radeberger Gruppe (18 Aktivitäten), Anadolu Efes (20 Aktivitäten), Bitburger (23 Aktivitäten), Interbrew (29 Aktivitäten), Karlsberg (30 Aktivitäten), Carlsberg (31 Aktivitäten), Heineken (35 Aktivitäten) und Warsteiner (55 Aktivitäten) zu.

Die Aktivitäten der einzelnen Unternehmen verteilen sich dabei diskontinuierlich über die Jahre. Während sie sich in einzelnen Jahren häufen, finden in anderen Jahren keine Aktivitäten statt. Das Ausmaß dieser Diskontinuität unterscheidet sich zudem deutlich zwischen den Unternehmen. Der Vergleich von Interbrew und Warsteiner veranschaulicht dies: Während Warsteiner in 17 verschiedenen Jahren aktiv war (bei insgesamt 55 Aktivitäten), verteilten sich die 29 Aktivitäten bei Interbrew lediglich auf fünf unterschiedliche Jahre (siehe Abbildung 11). Damit zeigt Warsteiner eine breite zeitliche Streuung, während Interbrew eine zeitlich stark konzentrierte Aktivität aufweist. Insgesamt 79 Unternehmen (76,7 %) sind in höchstens vier unterschiedlichen Jahren aktiv. Unternehmen mit Aktivitäten in mehr als acht Jahren stellen die identifizierten Ausreißer dar. Dies trifft auf die folgenden sechs Unternehmen zu: Bitburger (9 Jahre), Anadolu Efes (11 Jahre), Heineken (13 Jahre), Karlsberg (14 Jahre), Carlsberg (15 Jahre) sowie Warsteiner (17 Jahre).

Abbildung 11: Vergleich der Jahre mit Aktivitäten von Interbrew und Warsteiner



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Für die Zeitspanne zwischen der ersten und der letzten co-opetitiven Aktivität wurden keine Ausreißer identifiziert, da hierfür mehr als 32 Jahre notwendig gewesen wären, der Untersuchungszeitraum jedoch lediglich 30 Jahre umfasste. Dennoch unterscheiden sich die Zeitspannen zwischen den Unternehmen: 49 Unternehmen (47,6 %) führen co-opetitive Aktivitäten lediglich innerhalb eines einzelnen Jahres durch, wohingegen Veltins über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg aktiv ist. Für 77 Unternehmen (74,8 %) umfasst der Zeitraum zwischen der ersten und der letzten Aktivität weniger als 14 Jahre. Für die verbleibenden 26 Unternehmen liegt die Zeitspanne zwischen 14 und 30 Jahren.

Da für die Zeitspanne der co-opetitiven Aktivitäten keine Ausreißer festgestellt wurden, beschränkt sich die Identifikation von Co-opetition Strategien auf Unternehmen mit vielen Aktivitäten (> 14) in vielen verschiedenen Jahren (> 8). Dies trifft auf die Unternehmen Warsteiner, Heineken, Carlsberg, Karlsberg, Bitburger und Anadolu Efes zu, die sich damit deutlich von der Mehrheit der Marktteilnehmer unterscheiden (siehe Tabelle 30). Ihre Co-opetition Strategien zeigen sich anhand von insgesamt 158 Aktivitäten, an denen mindestens eines der sechs Unternehmen beteiligt ist.

Tabelle 30: Identifizierte Co-opetition Strategien im Brauwesen

Unternehmen	Anzahl Aktivitäten	Anzahl Jahre mit Aktivitäten	Jahr erste Aktivität	Jahr letzte Aktivität	Zeitspanne erste und letzte Aktivität
Warsteiner Brauerei	55	17	2000	2025	26
Heineken	35	13	2001	2021	21
Carlsberg	31	15	1997	2025	29
Karlsberg Brauerei	30	14	1996	2022	27
Bitburger	23	9	2002	2024	23
Anadolu Efes	20	11	2002	2025	24

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Milchverarbeitung

In der Milchverarbeitung engagieren sich insgesamt 140 Unternehmen in co-opetitiven Aktivitäten. Die Anzahl der Aktivitäten reicht von einer Aktivität (26 Unternehmen) bis zu 50 Aktivitäten, mit denen Humana als aktivstes Unternehmen hervorgeht. 106 der 140 Unternehmen (75,7 %) nehmen an maximal sechs Aktivitäten teil. Unternehmen, die mehr als 12 Aktivitäten verfolgen, gelten damit als Ausreißer. Die folgenden 18 Unternehmen entsprechen diesem Kriterium: Frischli und Mondelez (jeweils 13 Aktivitäten), Molkerei Gropper (14 Aktivitäten), Schwälbchen Molkerei und Bayernland (jeweils 15 Aktivitäten),

Savencia (Bongrain) (18 Aktivitäten), Danone (20 Aktivitäten), Hochwald Foods und DMK (jeweils 21 Aktivitäten), Campina Melkunie (23 Aktivitäten), Hansa-Milch (24 Aktivitäten), Lactalis und Emmi (jeweils 31 Aktivitäten), Molkerei Müller und Nordmilch (jeweils 33 Aktivitäten), Arla (40 Aktivitäten), Nestle (49 Aktivitäten) und Humana (50 Aktivitäten).

Die zeitliche Verteilung der Aktivitäten unterscheidet sich deutlich zwischen den Unternehmen. Während Humana und Nordmilch beispielsweise jeweils kontinuierlich in 12 aufeinanderfolgenden Jahren co-opetitive Aktivitäten durchführen, ist die Molkerei Schwälbchen diskontinuierlich in fünf vereinzelt Jahren und insbesondere im Jahr 2011 aktiv (siehe Abbildung 12). 47 Unternehmen (42,7 %) sind lediglich in einem Jahr aktiv und 112 Unternehmen (80,0 %) beteiligen sich in maximal vier verschiedenen Jahren an Aktivitäten. Als Ausreißer gelten 14 Unternehmen, die in mehr als acht Jahren aktiv sind: Molkerei Gropper, Bayernland, DMK und Campina Melkunie (jeweils 9 Jahre), Savencia (Bongrain) und Lactalis (jeweils 10 Jahre), Danone und Nestle (jeweils 11 Jahre), Hochwald Foods, Nordmilch, Molkerei Müller und Humana (jeweils 12 Jahre), Emmi und Arla (jeweils 15 Jahre).

Abbildung 12: Vergleich der Jahre mit Aktivitäten von Humana, Nordmilch und Schwälbchen

Unternehmen	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Humana				2	7	9	3	11	8	3	1	1	4	3	1															
Nordmilch				2	3	4	1	1	10	2	4	1	3	4	1															
Schwälbchen		1								1						7	1				5									

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Zeitspanne zwischen der ersten und der letzten Aktivität reicht von einem Jahr (46 Unternehmen, 32,9 %) bis zu 31 Jahren (Hochwald Foods). Grund für den auffälligen Maximalwert von 31 Jahren für Hochwald Foods sind zwei Entscheidungen für das Jahr 2026, über die bereits im Jahr 2024 berichtet wurde. 106 der 140 Unternehmen (75,7 %) weisen eine Zeitspanne von höchstens 12 Jahren auf, wohingegen Unternehmen mit einer Zeitspanne von mehr als 28 Jahren Ausreißer darstellen. Dies trifft auf die Unternehmen Käserei Champignon, Molkerei Ehrmann und Molkerei Gropper (je 29 Jahre) sowie Arla (30 Jahre) und Hochwald Foods (31 Jahre) zu.

Insgesamt wurden 14 Co-opetition Strategien identifiziert, die 318 Aktivitäten umfassen und sich hinsichtlich ihrer Aktivitätsdynamik teilweise unterscheiden. Während Arla, Hochwald Foods und Molkerei Gropper durch viele Aktivitäten (> 12) in vielen verschiedenen Jahren (> 8) über einen langen Zeitraum (> 28) auffallen, erfüllen Humana, Nestle, Nordmilch, Emmi, Lactalis, Campina Melkunie, DMK, Danone, Savencia (Bongrain) und Bayernland zwar die Ausreißerkriterien für Anzahl der Aktivitäten und Jahre, jedoch nicht für die Zeitspanne (siehe Tabelle 31).

Tabelle 31: Identifizierte Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung

Unternehmen	Anzahl Aktivitäten	Anzahl Jahre mit Aktivitäten	Jahr erste Aktivität	Jahr letzte Aktivität	Zeitspanne erste und letzte Aktivität
Humana	50	12	1999	2010	12
Nestle	49	11	1999	2022	24
Arla	40	15	1996	2025	30
Nordmilch	33	12	1999	2010	12
Molkerei Müller	33	12	2002	2024	23
Emmi	31	15	1997	2022	26
Lactalis	31	10	1997	2024	28
Campina Melkunie	23	9	1997	2009	13
DMK	21	9	2011	2025	15
Hochwald Foods	21	12	1996	2026	31
Danone	20	11	1997	2020	24
Savencia (Bongrain)	18	10	1999	2015	17
Bayernland	15	9	1998	2011	14
Molkerei Gropper	14	9	1997	2025	29

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Alternative Proteine

Da die Teilbranche der alternativen Proteine im Vergleich zum etablierten Brauwesen oder zur Milchverarbeitung relativ jung ist, liegen entsprechend weniger Aktivitäten vor, die sich über eine kürzere Zeitspanne, überwiegend 2015 bis 2025, verteilen. Insgesamt 61 Unternehmen sind an co-opetitiven Aktivitäten beteiligt. Während 27 Unternehmen lediglich an einer Aktivität teilnehmen, ist PHW mit 20 Aktivitäten am aktivsten. Da 52 Unternehmen (85,2 %) maximal 3 Aktivitäten durchführen, gelten Unternehmen bereits mit mehr als 6 Aktivitäten als Ausreißer. Dies trifft auf Rügenwalder Mühle und Like Meat (je 7 Aktivitäten), Mosa Meat (9 Aktivitäten) sowie PHW (20 Aktivitäten) zu.

Die Aktivitäten verteilen sich bei den Unternehmen über unterschiedlich viele Jahre, jedoch stellt PHW mit Aktivitäten in sieben Jahren den einzigen Ausreißer dar, während alle anderen Unternehmen in maximal drei Jahren aktiv sind. Die Zeitspanne zwischen der ersten und der letzten co-opetitiven Aktivität umfasst bis zu 20 Jahre, wie es bei Nestle der Fall war, das sich bereits 2004 an einer Aktivität beteiligte. Als Ausreißer gelten Unternehmen, die über eine Zeitspanne von mehr als drei Jahren aktiv sind. Hierzu zählen neben Nestle auch Pfeifer & Langen sowie Hochland (jeweils 5 Jahre), Mosa Meat, Beyond Meat und Danone (jeweils 6 Jahre) sowie PHW (8 Jahre).

Entsprechend wurden drei Co-opetition Strategien identifiziert, die 30 Aktivitäten umfassen. Während sich die Aktivitätsmuster von Mosa Meat und Like Meat²⁷ durch hohe Anzahl an

²⁷ Like Meat wurde 2020 von LiveKindly Collective übernommen, spätere Aktivitäten sind diesem Unternehmen zugeordnet.

Aktivitäten (> 6) und einen langen Zeitraum (> 3 Jahre) auszeichnen, sind für PHW zudem Aktivitäten in besonders vielen Jahren sichtbar (siehe Tabelle 32).

Tabelle 32: Identifizierte Co-opetition Strategien im Segment der Alternativen Proteine

Unternehmen	Anzahl Aktivitäten	Anzahl Jahre mit Aktivitäten	Jahr erste Aktivität	Jahr letzte Aktivität	Zeitspanne erste und letzte Aktivität
PHW	20	7	2018	2025	8
Mosa Meat	9	3	2019	2024	6
Likemeat	7	3	2016	2020	5

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Entsprechend lässt sich Fragestellung F1 („*Zeigt sich in den beobachteten co-opetitiven Aktivitäten von einzelnen Unternehmen ein Muster, durch welches sie sich von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden?*“) dahingehend beantworten, dass sich für 23 Unternehmen Muster in ihren co-opetitiven Aktivitäten zeigen, durch die sie sich von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden. Die identifizierten Co-opetition Strategien basieren auf 506 strategiezugehörigen Aktivitäten, an denen jeweils mindestens eines dieser Unternehmen beteiligt ist. Die Übersicht in Tabelle 33 fasst die Lage- und Verteilungsmaße sowie die Anzahl der identifizierten Strategien alle drei Teilbranchen zusammen:

Tabelle 33: Übersicht Lage - und Verteilungsmaße in den untersuchten Teilbranchen

Kennzahlen	Brauwesen			Milchverarbeitung			Alternative Proteine		
	Anzahl Aktivitäten	Anzahl Jahre mit Aktivitäten	Zeitspanne erste und letzte Aktivität	Anzahl Aktivitäten	Anzahl Jahre mit Aktivitäten	Zeitspanne erste und letzte Aktivität	Anzahl Aktivitäten	Anzahl Jahre mit Aktivitäten	Zeitspanne erste und letzte Aktivität
N = Unternehmen	103,00	103,00	103,00	140,00	140,00	140,00	61,00	61,00	61,00
1. Quartil	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
3. Quartil	6,50	4,00	13,50	6,00	4,00	12,00	3,00	2,00	2,00
Maximum	55,00	17,00	30,00	50,00	15,00	31,00	20,00	7,00	20,00
Spannweite	54,00	16,00	29,00	49,00	14,00	30,00	19,00	6,00	19,00
Interquartilsabstand	5,50	3,00	12,50	4,00	3,00	11,00	2,00	1,00	1,00
Ausreißer größer als	14,75	8,50	32,25	12,00	8,50	28,50	6,00	3,50	3,50
Anzahl Ausreißer	9,00	6,00	0,00	18,00	14,00	5,00	4,00	1,00	8,00
Anzahl identifizierte Strategien	6			14			3		

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

5.3.2 Charakteristische Eigenschaften der identifizierten Co-opetition Strategien

Die 23 identifizierten Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie und ihre zugrundeliegenden 506 Aktivitäten werden anhand der Fragestellungen F2 bis F7 auf ihre charakteristischen Eigenschaften untersucht. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Analyse entlang dieser Fragestellungen präsentiert.

Co-opetition Partner

Die Co-opetition Partner spielen eine entscheidende Rolle für das Verständnis von Co-opetition Strategien. Ihre Analyse erlaubt Rückschlüsse darauf, ob Unternehmen aktivitätsreiche Beziehungen zu einzelnen Partnern führen oder zu vereinzelter Aktivitäten mit einer Vielzahl an unterschiedlichen Partnern tendieren. Zudem gibt die organisatorische Ausgestaltung Aufschluss über die Bindungsintensität zwischen den Partnern. Daher werden im Folgenden sowohl die Anzahl und Art der Beziehung zwischen den Co-opetition Partnern sowie die damit einhergehende Bindungsintensität für die identifizierten Co-opetition Strategien analysiert.

Die Anzahl an unterschiedlichen Co-opetition Partnern variiert je Unternehmen zwischen drei und 24. Da die Anzahl der co-opetitiven Aktivitäten pro Unternehmen zwischen sieben und 55 liegt, zeigt dies, dass die Co-opetition Partner mehrere Aktivitäten gemeinsam durchführen. Insgesamt 63 Unternehmenskombinationen führen mindestens drei gemeinsame Aktivitäten gemeinsam durch. Folgende Analysen der Partnerkonstellationen wurden durchgeführt:

1. Herfindahl-Hirsch-Index (HHI) zur Untersuchung der Konzentration der Aktivitäten auf einzelne Partner (Berechnungslogik siehe Kapitel 5.1.4, S. 98 f.)
2. Grafische Analyse der Anteile einzelner Partner am Gesamtportfolio der co-opetitiven Aktivitäten je Unternehmen
3. Untersuchung der Bindungsintensität für wiederholt zusammenarbeitende Unternehmen mittels Aktivitätsmatrix

Lediglich Lactalis und Mosa Meat überschreiten den festgelegten Grenzwert eines HHI-Wertes von 0,4 und zeichnen sich daher durch eine überwiegende Zusammenarbeit mit jeweils einem bestimmten Partner aus (siehe Tabelle 34). Obwohl Lactalis mit fünf verschiedenen Co-opetition Partnern interagiert, beziehen sich 22 der 31 Aktivitäten²⁸ auf die Zusammenarbeit mit Nestle. Bei Mosa Meat entfallen 6 Aktivitäten auf PHW, die restlichen 3 Aktivitäten finden mit drei weiteren Partnern²⁹ statt.

²⁸ Eine der 22 Aktivitäten wurde mit dem dritten Partner Molkerei Müller durchgeführt und in der HHI-Berechnung entsprechend nur anteilig gewertet (siehe Kapitel 5.1.4, S. 98 f.).

²⁹ Hierunter fällt ebenfalls eine Aktivität mit zwei Partnern, die entsprechend anteilig gewertet wurde.

Tabelle 34: Partnerkonzentration je Unternehmen mit Co-opetition Strategie

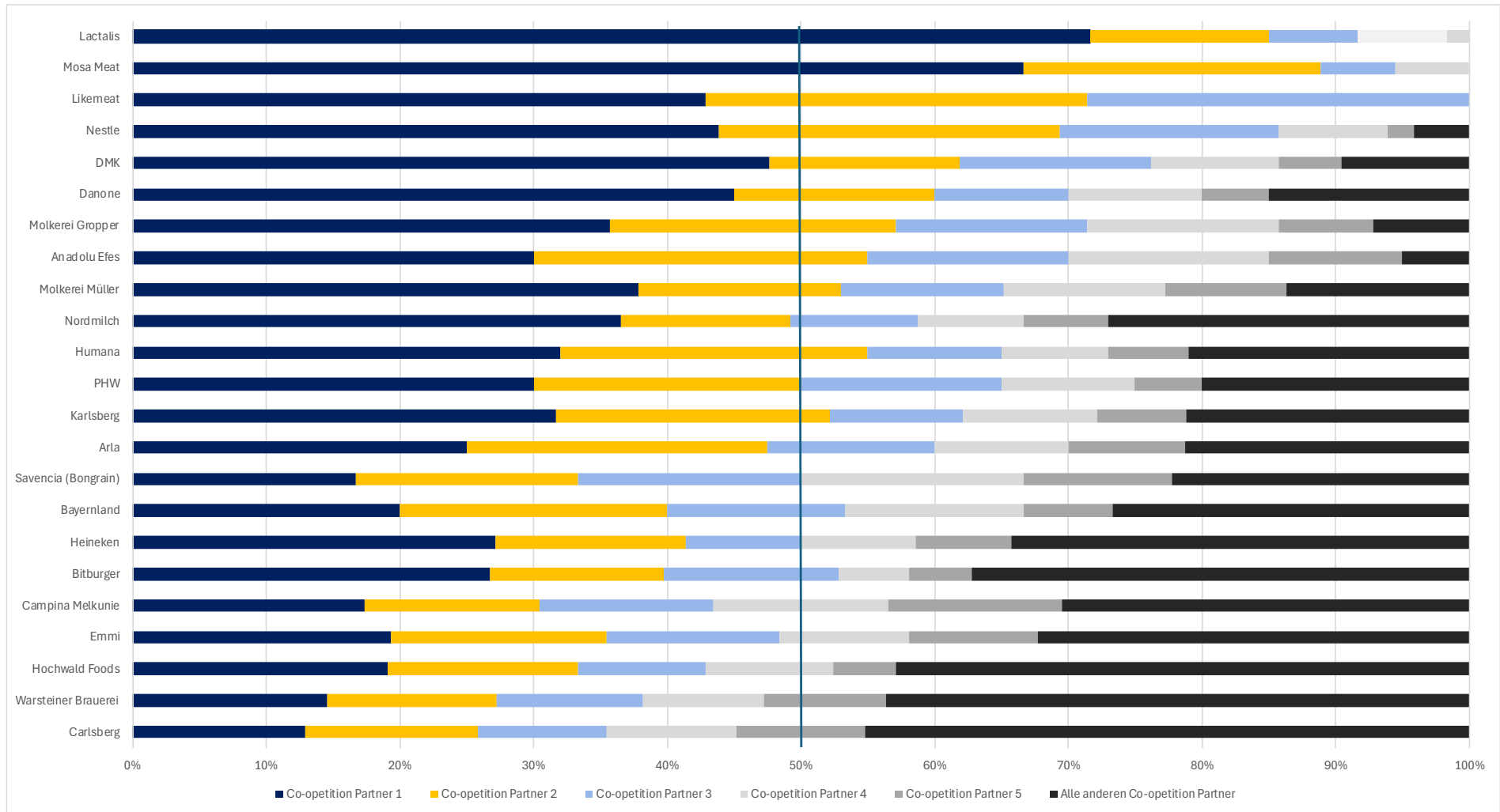
Unternehmen	Anzahl Co-opetition Partner	HHI	Interpretation überwiegend dieselben Partner
Lactalis	5	0,53	Ja
Mosa Meat	4	0,50	Ja
Likemeat	3	0,35	Nein
Nestle	7	0,29	Nein
DMK	7	0,28	Nein
Danone	8	0,26	Nein
Molkerei Gropper	6	0,22	Nein
Anadolu Efes	6	0,21	Nein
Molkerei Müller	9	0,21	Nein
Nordmilch	11	0,18	Nein
Humana	14	0,18	Nein
PHW	9	0,18	Nein
Karlsberg	16	0,17	Nein
Arla	11	0,16	Nein
Savencia (Bongrain)	8	0,14	Nein
Bayernland	10	0,14	Nein
Heineken	15	0,13	Nein
Bitburger	19	0,12	Nein
Campina Melkunie	10	0,12	Nein
Emmi	12	0,12	Nein
Hochwald Foods	14	0,10	Nein
Warsteiner	24	0,09	Nein
Carlsberg	17	0,08	Nein

Quelle: Eigene Erhebung, Berechnung und Darstellung

Wie Abbildung 13 zeigt, entfallen bei allen anderen Unternehmen maximal 47,6 % der Aktivitäten auf den häufigsten Co-opetition Partner. Bei neun Unternehmen³⁰ verteilen sich auf zwei Partner mehr als 50,0 % der Aktivitäten. Damit arbeiten diese Unternehmen ebenfalls wiederholt mit denselben Partnern zusammen, allerdings in geringerem Umfang als Lactalis und Mosa Meat. Für alle anderen Unternehmen sind die Aktivitäten über mehrere Partner verteilt, ohne dass einzelnen Partnern eine besondere Bedeutung zukommt.

³⁰ Like Meat, Nestle, DMK, Danone, Molkerei Gropper, Anadolu Efes, Molkerei Müller, Humana, Karlsberg

Abbildung 13: Anteile der Co-opetition Partner an den identifizierten Strategien



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die 11 Unternehmen, bei denen mindestens 50,0 % der Aktivitäten auf maximal zwei Partner entfallen, wurden zur Untersuchung der Bindungsintensität herangezogen (siehe Abbildung 20, Anhang VIII). Da mehrere Unternehmen gegenseitig Hauptpartner sind, wurden 18 Unternehmenskombinationen analysiert. Hierbei zeigen sich unterschiedliche Bindungsintensitäten und Entwicklungstendenzen:

- Bei vier der Unternehmenskombinationen finden alle gemeinsamen Aktivitäten mit zugeordneter Bindungsintensität innerhalb eines Jahres statt, wodurch keine Untersuchung des Zeitverlauf möglich war. Sechs weitere Unternehmenskombinationen führen sämtliche Aktivitäten im Zeitverlauf ausschließlich mit derselben Bindungsintensität durch.
- Vier Kombinationen zeigen eine konstante, mittlere bis hohe Bindungsintensität ohne erkennbare Zunahme. Weder „Arla + DMK“ noch „Humana + Nordmilch“ weisen vor dem jeweiligen Zusammenschluss eine Zunahme der Bindungsintensität auf. Bei „Lactalis + Nestle“ dominieren zunächst Aktivitäten mit hoher Bindung (Gründung von mehreren Gemeinschaftsunternehmen), worauf Aktivitäten mit moderater Bindung folgen, die auf den vorherigen Aktivitäten aufbauen. Zwischen der „Molkerei Müller + PepsiCo“ wechseln sich Aktivitäten mit moderater und hoher Bindungsintensität ab.
- „Humana + Hansa Milch“ zeichnen sich durch eine überwiegend moderate und konstante Bindungsintensität aus. Bei ihnen treten lediglich in einem Jahr Aktivitäten mit unterschiedlichen Bindungsintensitäten auf (gering bis hoch).
- Für „Anadolu Efes + Warsteiner“ sowie „Gropper + Oetker“ zeigt sich eine tendenzielle und für „Danone + Yakult Honsha“ eine deutliche Abnahme der Bindungsintensität im Zeitverlauf. Für „Anadolu Efes + Warsteiner“ wurde zuletzt eine Auftragsfertigung dokumentiert, die mit einer geringeren Bindungsintensität einhergeht als die Lizenzvereinbarungen und Vertriebskooperationen in den Jahren zuvor. „Gropper + Oetker“ beginnen ihre Zusammenarbeit durch die Gründung ihres Gemeinschaftsunternehmens, das sich durch eine starke Bindung auszeichnet. Anschließend erfolgen ausschließlich Aktivitäten mit moderater Intensität. Die Zusammenarbeit von „Danone + Yakult Honsha“ zeichnet sich in den ersten Jahren durch eine hohe Bindungsintensität aus, später folgen ausschließlich weniger bindungsintensive Aktivitäten.

Die Befunde ermöglichen die Beantwortung der beiden Fragestellungen F2 (*„In welchem Umfang arbeiten Unternehmen, die Co-opetition Strategien verfolgen, wiederholt mit denselben Partnern zusammen?“*) und F3 (*„Inwieweit lassen sich für Unternehmen, die wiederholt mit denselben Co-opetition Partnern zusammenarbeiten, im Zeitverlauf Änderungen in der Bindungsintensität beobachten?“*). Unternehmen, die Co-opetition Strategien verfolgen, arbeiten teilweise wiederholt mit wenigen Partnern zusammen, eine

Konzentration auf einen einzelnen Partner zeigt sich jedoch ausschließlich bei Lactalis und Mosa Meat. Bei neun weiteren Unternehmen entfallen mehr als die Hälfte der Aktivitäten auf maximal zwei Partner, während andere Unternehmen ihre Aktivitäten über mehrere Partner verteilen. Die Analyse des zeitlichen Verlaufs der Bindungsintensität zeigte, dass zehn der 18 analysierten Unternehmenskombinationen entweder nur in einem Jahr zusammenarbeiten oder eine gänzlich konstante Bindungsintensität aufweisen. Für die übrigen acht Unternehmen wurden drei verschiedene Bindungsmuster identifiziert: Konstante moderat bis hohe Bindungsintensität, konstante moderate Bindungsintensität mit vereinzelt Schwankungen und eine abnehmende Bindungsintensität. Insgesamt zeigt sich weder eine klare Tendenz zur Konzentration auf einzelne Partner noch eine zunehmende Bindungsintensität innerhalb der Partnerschaften. Welche Konsequenzen diese Befunde für das Verständnis der Beziehungen zwischen Co-opetition Partnern haben, wird in Kapitel 6.3 aufgegriffen.

Transparenz in der Zielsetzung

Zielsetzungen spiegeln die Absichten des Unternehmens wider. Ihre Kenntnis ermöglicht es anderen Unternehmen, das Verhalten eines betrachteten Unternehmens vorherzusagen und nachzuahmen. Aus diesem Grund liegt es nahe, dass Zielsetzungen auch unter Open Strategy Bedingungen weniger transparent kommuniziert werden als andere Aspekte von co-opetitiven Aktivitäten. Die Analyse des Gesamtdatensatzes zeigte, dass nur für einen geringen Teil der Aktivitäten (284 Aktivitäten, 33,9 %) ein Ziel aus der Berichterstattung hervorging (siehe Kapitel 5.2.1, S. 108 f.). Um zu prüfen, ob sich diese beobachtete Tendenz zur Intransparenz auch bei den Co-opetition Strategien zeigt und inwieweit Unterschiede zwischen den Teilbranchen und einzelnen Unternehmen bestehen, ist eine vertiefte Analyse erforderlich. Gleichzeitig ermöglicht die Untersuchung der konkreten Zielsetzungen, soweit sie offengelegt werden, weitere Erkenntnisse darüber, welche Absichten in den Teilbranchen kommuniziert werden.

Werden die Aktivitäten nach Teilbranche und Strategiezugehörigkeit (Strategie/Keine Strategie) differenziert, zeigt sich, dass Zielsetzungen von Aktivitäten mit Strategiezugehörigkeit über die Teilbranchen hinweg nicht grundsätzlich transparenter sind als Aktivitäten ohne Strategiebezug (siehe Abbildung 21, Anhang IX):

- Im Brauwesen ist bei 56 der 158 Aktivitäten (35,4 %) mit Strategiezugehörigkeit die Zielsetzung ersichtlich, ohne Strategiezugehörigkeit beläuft sich der Anteil auf 33 von 132 Aktivitäten (25,0 %).
- In der Milchverarbeitung ist der Unterschied in der Zieltransparenz kaum erkennbar. Sie beläuft sich bei Strategiezugehörigkeit auf 110 von 318 Aktivitäten (34,6 %) und ohne Strategiezugehörigkeit auf 44 von 131 Aktivitäten (33,6 %).
- In der Teilbranche der alternativen Proteine ist die Tendenz umgekehrt, bei Strategiezugehörigkeit ist der Anteil der Aktivitäten mit genannter Zielsetzung mit 14

von 30 Aktivitäten (46,7 %) etwas geringer als bei Aktivitäten ohne Strategiebezug (22 von 44 Aktivitäten, 50,0 %).

Zudem variiert die Zieltransparenz zwischen den Unternehmen:

- Die Zielkommunikation von Mosa Meat (6 von 9 Aktivitäten, 66,7 %), Bitburger (14 von 23 Aktivitäten, 60,9 %), Hochwald Foods (12 von 21 Aktivitäten, 57,1 %,) und Savencia (Bongrain) (10 von 18 Aktivitäten, 55,6 %) kann als überwiegend transparent eingeordnet werden.
- Molkerei Gropper (2 von 14 Aktivitäten, 14,3 %), Nordmilch (5 von 33 Aktivitäten, 15,2 %), Humana (10 von 50 Aktivitäten, 20,0 %), Heineken (8 von 35 Aktivitäten, 22,9 %) sowie Anadolu Efes (5 von 20 Aktivitäten, 25,0 %) zeichnen sich hingegen durch ausgeprägte Intransparenz in der Zielsetzung aus.

Werden Zielsetzungen offengelegt, zeigen sich teilbranchenspezifische Unterschiede. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit steht in allen drei Teilbranchen im Vordergrund, wobei sie im Brauwesen am stärksten ausgeprägt ist. Kostenreduktionsziele sind insbesondere in der Milchverarbeitung präsent und Risikominimierung spielt vor allem bei alternativen Proteinen eine Rolle. Gleichzeitig weisen einzelne Unternehmen abweichende Verhaltensweisen auf:

- So setzt Anadolu Efes einen Fokus auf Risikominimierungsziele und hebt sich damit von anderen Brauereien ab.
- DMK, Emmi und Nordmilch sind die einzigen Unternehmen, die in Bezug auf ihre co-opetitiven Aktivitäten keine Absicht kommunizieren, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Stattdessen konzentrieren sich DMK und Emmi auf Kostenreduktions- und Ressourcenkombinationsziele, während bei Nordmilch die Internationalisierung im Vordergrund steht, die als „Sonstige Ziele“³¹ erfasst wurde.
- Bei der Molkerei Müller überwiegen „Sonstige Ziele“, wobei Risikominimierung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ebenfalls eine Rolle spielen. Die sonstigen Ziele stehen dabei in Zusammenhang mit der Übernahme des deutschen Molkereigeschäfts von Friesland Campina.
- Bei Aktivitäten an denen Like Meat beteiligt ist, stehen nicht, wie in der Teilbranche der alternativen Proteine üblich, Risikominimierungsziele im Fokus, sondern auch Kostenreduktion und Ressourcenkombination.

Basierend auf den vorliegenden Erkenntnissen lässt sich die Fragestellung F4 (*„Inwieweit lassen sich für Unternehmen, die eine Co-opetition Strategie verfolgen, der Berichterstattung Informationen in Bezug auf die verfolgten Ziele entnehmen?“*) damit beantworten, dass die Zugehörigkeit zu einer Co-opetition Strategie nicht grundsätzlich mit einer erhöhten Zieltransparenz einhergeht. Stattdessen zeigen sich unternehmensspezifische Unterschiede.

³¹ In Abbildung 21 in Anhang IX in der Kategorie „Mehrere und andere Ziele genannt“ eingruppiert.

Werden Zielsetzungen kommuniziert, zeigen sich teilbranchenspezifische Tendenzen, von denen einzelne Unternehmen jedoch abweichen.

Die Ergebnisse zeigen damit, dass Zielsetzungen der Zusammenarbeit im Vergleich zu anderen co-opetitiven Aspekten auch unter ausschließlicher Betrachtung von Co-opetition Strategien deutlich seltener offengelegt werden und die Zieltransparenz zwischen den Unternehmen variiert. Welche Implikationen sich daraus für das Verständnis von Open Strategy und die empirische Zugänglichkeit ergeben, wird in Kapitel 6.2 diskutiert.

Zeitliche Dynamik

Die Ernährungsindustrie unterliegt einem mehrdimensionalen und zunehmenden Wettbewerbsdruck, der mit einer vermehrten Unsicherheit hinsichtlich des Wettbewerbsverhaltens einhergeht. Die Analyse der co-opetitiven Aktivitäten im Zeitverlauf gibt daher Aufschluss darüber, in welchem Umfang Co-opetition genutzt wird, um diesem zu begegnen (siehe Kapitel 4.3.1, S. 72 f.). Im Gesamtdatensatz zeigten sich einzelne Aktivitätsspitzen in den Jahren 1997, 2000 bis 2004, sowie 2024. Insgesamt ließ sich jedoch kein Trend im Zeitverlauf erkennen (siehe Kapitel 5.2.1, S. 104 f.). Innerhalb der einzelnen Co-opetition Strategien könnten sich andere Dynamiken zeigen, dies gilt es zu untersuchen.

Die Daten wurden grafisch mittels einer Intensitätskarte über den Untersuchungszeitraum (siehe Abbildung 22, Anhang X) sowie mittels Mini-Diagrammen in der Form von Sparklines analysiert, die ausschließlich die aktiven Jahre der einzelnen Unternehmen darstellen (siehe Tabelle 48, Anhang X). Da die Strategien unterschiedliche Zeitspannen abdecken (siehe Kapitel 5.3.1), wurden die aktiven Jahre für die Darstellung der Sparklines normiert, um eine bessere Vergleichbarkeit zu gewährleisten. Das erste Jahr der Aktivität wurde als 1 definiert, das letzte entsprechend als n. So entspricht beispielsweise bei PHW der Zeitraum 2018-2022 den Werten 1 bis 5, sowie 2024 und 2025 entsprechend den Werten 6 und 7.

Bei der Identifikation der Co-opetition Strategien wurde ersichtlich, dass sich die Aktivitäten der meisten Unternehmen diskontinuierlich über den Zeitraum zwischen der ersten und der letzten Aktivität verteilen (siehe Kapitel 5.3.1). Die Intensitätskarte verdeutlicht dies anschaulich. Während Humana und Nordmilch kontinuierlich in jedem Jahr aktiv sind und für PHW lediglich ein Jahr ohne Aktivität vorliegt, lassen sich für folgende Unternehmen deutlich längere Phasen ohne neue, veränderte oder beendete Aktivitäten feststellen³²: Karlsberg, Danone, Molkerei Müller (jeweils bis zu 5 Jahre), Lactalis (bis zu 7 Jahre), Arla, Hochwald Foods (bis zu 9 Jahre) und Molkerei Gropper (bis zu 10 Jahre). Diese Unterbrechungen wechseln sich mit Phasen ab, in denen co-opetitive Aktivitäten zumeist in bis zu drei

³² In der Datenerhebung wurden sämtliche dokumentierte Ereignispunkte (Beginn, Veränderungen, Beendigung) erfasst. Lag keine separate Angabe zum Beginn vor, galt auch eine „Während“ Angabe als Ereignispunkt (siehe Kapitel 5.1.3, S. 96 f.). Das Fortbestehen früherer Vereinbarungen bleibt unberücksichtigt, sofern keine Information zu deren Veränderung oder Beendigung vorliegt.

aufeinanderfolgenden Jahren (Karlsberg, Danone, Hochwald Foods, Molkerei Müller, Lactalis und Molkerei Gropper) stattfinden, wohingegen sich bei Arla mit acht Jahren die längste Aktivitätsphase zeigt.

In einigen Jahren des Untersuchungszeitraums sind keine bzw. nur wenige Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie aktiv, während in anderen Jahren die meisten oder alle Unternehmen einer Teilbranche mit Co-opetition Strategie gleichzeitig aktiv sind. Die Phasen der Aktivität unterscheiden sich dabei zwischen den Teilbranchen:

- Im Brauwesen waren in den Jahren 1996-2000, 2004, 2007, 2009, 2018-2019 sowie 2023 jeweils maximal eines der sechs Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie aktiv. In den Jahren 2003, 2005 und 2010 waren dagegen jeweils fünf und in 2002 und 2014 alle sechs Unternehmen aktiv. Insgesamt liegen vor 2001 wenige Datenpunkte vor.
- In der Milchverarbeitung waren in den Jahren 1996, 2010, 2017, 2020-2021, 2023 sowie 2025 maximal drei der 14 Unternehmen mit Co-opetition Strategie aktiv. In den Jahren 2003 bis 2005 waren jeweils mindestens 8 der 14 Unternehmen aktiv. Ab 2016 zeigt sich ein deutlicher Rückgang der Datenpunkte.
- In der Teilbranche der alternativen Proteine waren 2019 alle drei Unternehmen aktiv, während vor 2016 für keines der Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie Aktivitäten festgestellt wurden.

Die Mini-Diagramme, die ausschließlich die aktiven Jahre berücksichtigen, machen sechs unterschiedliche Aktivitätstrends sichtbar:

- Anadolu Efes, Warsteiner, sowie DMK zeigen im Zeitverlauf eine abnehmende Tendenz.
- Eine zunehmende Tendenz wird insbesondere bei Arla, aber auch bei Hochwald Foods, Lactalis und Mosa Meat (deutlich begrenzte Datenpunkte) ersichtlich.
- Zwei verschiedene Phasen mit vielen Aktivitäten weisen Bitburger, Heineken, Campina Melkunie, Molkerei Gropper, Molkerei Müller, Nestle, Like Meat (deutlich begrenzte Datenpunkte) sowie PHW auf.
- Vereinzelte Jahre mit vielen Aktivitäten kennzeichnen den Aktivitätsverlauf von Karlsberg, Danone und Savencia.
- Eine glockenförmige Tendenz wird bei den Unternehmen Carlsberg, Bayernland, Humana und Nordmilch ersichtlich.
- Emmi hebt sich durch eine vergleichsweise regelmäßige Aktivität mit leichten Intensitätsschwankungen von anderen Unternehmen ab.

Damit lässt sich für die einzelnen Teilbranchen kein Trend zu einem bestimmten Verlauf der Aktivitäten erkennen. Vielmehr ist die Verteilung der Aktivitäten über die Jahre unternehmensspezifisch.

Entsprechend lässt sich hinsichtlich der Fragestellung F5 („*Wie entwickelt sich die Anzahl von co-opetitiven Aktivitäten innerhalb von Co-opetition Strategien im Zeitverlauf?*“) festhalten, dass Co-opetition Strategien zumeist einen diskontinuierlichen Aktivitätsverlauf zeigen. Hierbei wechseln sich längere Phasen ohne neue, veränderte oder beendete Aktivitäten mit kürzeren Aktivitätsphasen ab, wobei die Unternehmen Humana, Nordmilch und PHW mit ihrem kontinuierlichen Aktivitätsverlauf als Ausnahmen gelten. Die beobachteten Spitzen und Unterbrechungen zeigen sich teilbranchenspezifisch zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Der Anstieg der co-opetitiven Aktivitäten ab 2001 fällt im Brauwesen in eine Phase zahlreicher Fusionen und Übernahmen. Die deutliche Abnahme der Aktivitäten in der Milchverarbeitung ab 2016 folgt auf den Wegfall der Milchquote. Damit ist der Verlauf der co-opetitiven Aktivitäten eng mit den Branchenentwicklungen verbunden. Eine vertiefte Einordnung dieses Zusammenhangs erfolgt in Kapitel 6.3.

Zudem zeigen die Co-petition Strategien bei ausschließlicher Betrachtung der aktiven Jahre unternehmensspezifische Trendmuster, wobei lediglich vier der 23 Unternehmen eine im Zeitverlauf zunehmende Anzahl an Aktivitäten aufweisen. Diese Feststellung wird von der Art und Weise wie die co-opetitiven Aktivitäten erhoben wurden, beeinflusst. Aus diesem Grund wird der Befund in Kapitel 6.2 vertieft diskutiert.

Marktüberschneidungen und gegenseitige Nachsichtnahme

Die Competitive Dynamics Forschung geht davon aus, dass Wettbewerber, die sich auf mehreren Absatzmärkten begegnen, Konfrontationen vermeiden, indem sie zu einer gegenseitigen Nachsichtnahme tendieren (siehe Kapitel 3.2.2, S. 51 f.). Co-opetitive Aktivitäten können Ausdruck einer solchen gegenseitigen Nachsichtnahme sein. Die deskriptive Analyse des Gesamtdatensatzes zeigte, dass die Mehrheit der Aktivitäten zwischen Unternehmen stattfindet (810 Aktivitäten, 96,3 %), die ausschließlich in der jeweiligen Teilbranche konkurrieren, in der sie auch zusammenarbeiten. Hinsichtlich der geografischen Überlappung wurde deutlich, dass 504 der co-opetitiven Aktivitäten (59,9 %) zwischen Wettbewerbern stattfinden, die sich auf dem europäischen Markt oder in weiteren Märkten begegnen (siehe Kapitel 5.2.1, S. 110 f.). Diese Befunde legen nahe, dass die Anzahl der Aktivitäten mit der geografischen Überlappung zunimmt, während weitere Geschäftsfeldüberschneidungen keinen verlässlichen Indikator für eine höhere Anzahl an Aktivitäten darstellen. Ein Teil der Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie wie beispielsweise Nestle, Danone, oder die Molkerei Müller gelten als diversifiziert. Daher stellt sich die Frage, inwieweit die isolierte Betrachtung der Co-opetition Strategien zu anderen Ergebnissen führt.

Hinsichtlich der Geschäftsfeldüberschneidung zeigt sich über alle Co-opetition Strategien hinweg, dass die Co-opetition Partner überwiegend nur in jener Teilbranche konkurrieren, in der sie auch zusammenarbeiten (siehe Abbildung 14). Damit wird die Beobachtung für den Gesamtdatensatz bestätigt. Ein Teil dieser Unternehmen³³ ist ausschließlich in dieser Teilbranche aktiv, wohingegen andere³⁴ in mindestens einer weiteren, nicht untersuchten Teilbranche tätig sind, ihre Co-opetition Partner jedoch nicht. Einzelne Unternehmen weichen zudem von diesem grundsätzlichen Trend ab:

- DMK, Lactalis und Nestle sind vorrangig an Aktivitäten mit Partnern beteiligt, denen sie in mehreren Teilbranchen als Wettbewerber begegnen und mit denen sie gleichzeitig co-opetitive Aktivitäten in der Milchverarbeitung unterhalten. So arbeitet DMK mit Frischli zusammen, während sie zusätzlich in der Herstellung von Eis³⁵ und Milchalternativen³⁶ konkurrieren. Arla und Friesland Campina sind weitere Partner von DMK, mit denen das Unternehmen zugleich im Bereich der Säuglingsnahrung³⁷ im Wettbewerb steht. Lactalis kooperiert darüber hinaus mit Sodial, Nestle und Arla, mit denen es ebenfalls im Bereich Säuglingsnahrung konkurriert. Nestle wiederum arbeitet neben Lactalis, auch mit Danone (Milchalternativen, Säuglingsnahrung, Mineralwasser³⁸), der Molkerei Müller (Milchalternativen, Saucen & Dressings³⁹, Fertiggerichte⁴⁰), Frischli (Milchalternativen, Eis, Fertiggerichte), sowie Savencia (Bongrain) (Fertiggerichte, Schokolade⁴¹) zusammen.
- Heineken, Karlsberg, Arla, Danone und die Molkerei Müller arbeiten mit verschiedenen Wettbewerbern zusammen, ohne dass ein Schwerpunkt auf die Anzahl der zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfelder ersichtlich wird.
- Bei Anadolu Efes und Carlsberg liegt der Schwerpunkt auf Partnern, die lediglich im Brauwesen aktiv sind. Dennoch arbeiten sie in geringerem Umfang auch mit Partnern zusammen, denen sie in einem oder mehreren der Segmente Erfrischungsgetränke, Cider⁴² und Spirituosen⁴³ als Wettbewerber begegnen.

³³ Bitburger, Warsteiner, Bayernland, Campina Melkunie, Hochwald Foods, Nordmilch, Like Meat und Mosa Meat

³⁴ Emmi, Humana, Molkerei Gropper, Savencia (Bongrain) und PHW

³⁵ NACE Klassifikation: 10.52 Herstellung von Speiseeis und anderen essbaren Eisprodukten

³⁶ Da Milchalternativen zur den alternativen Proteine und damit zu den untersuchten Teilbranchen gehören, werden diese in Abbildung 14 nicht als zusätzliches Wettbewerbsgeschäftsfeld gezählt.

³⁷ NACE Klassifikation: 10.86 Herstellung von homogenisierten Lebensmittelpräparationen und diätetischen Lebensmitteln

³⁸ NACE Klassifikation: 11.07 Herstellung von Erfrischungsgetränken und Mineralwasser

³⁹ NACE Klassifikation: 10.84 Herstellung von Gewürzen und Würzmitteln

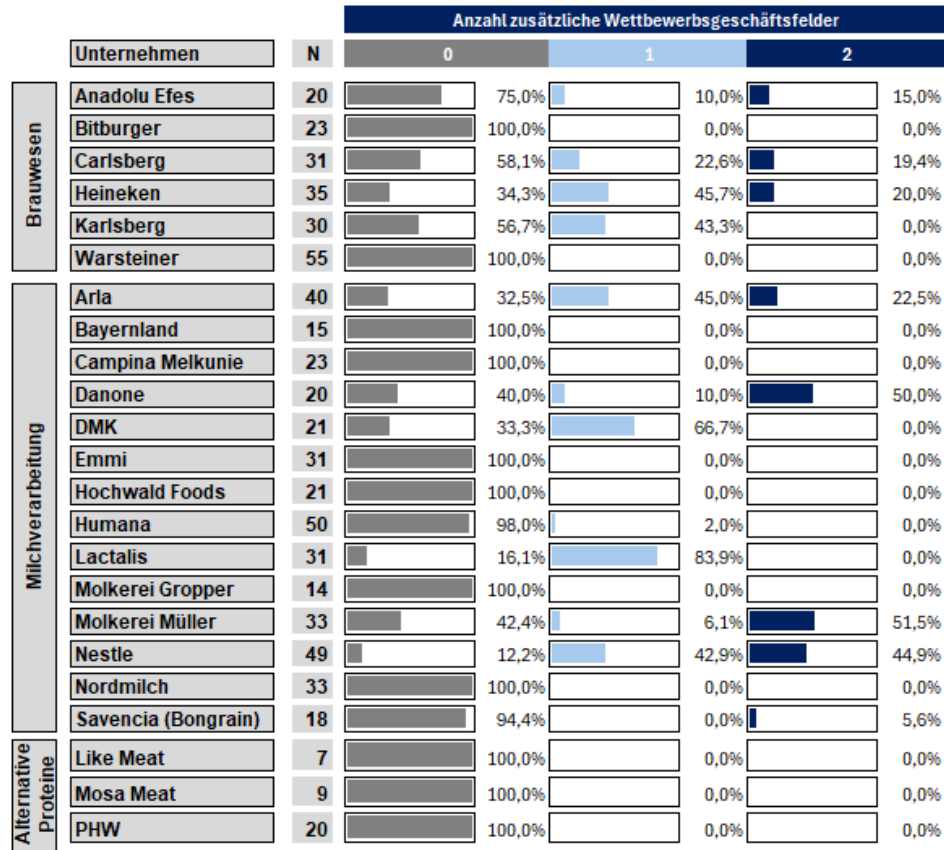
⁴⁰ NACE Klassifikation: 10.85 Herstellung von Fertiggerichten und -mahlzeiten

⁴¹ NACE Klassifikation: 10.82 Herstellung von Kakao, Schokolade und Zuckerwaren

⁴² NACE Klassifikation: 11.03 Herstellung von Cider und anderen fruchtfermentierten Getränken

⁴³ NACE Klassifikation: 11.01 Destillation, Rektifikation und Mischung von Spirituosen

Abbildung 14: Diagramme zur Anzahl der zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfelder



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Bei der Analyse der geografischen Ebene, auf der sich die Co-opetition Partner als Wettbewerber begegnen (Grad der Marktüberlappung) zeigt sich insgesamt ein Trend zu Aktivitäten zwischen Partnern, die überregional, d.h. auf mehreren Kontinenten aktiv sind (siehe Abbildung 23, Anhang XI). Das Ausmaß der Marktüberlappung ist über alle Unternehmen hinweg betrachtet als mittel bis hoch einzuordnen. Einzelne Unternehmen weichen jedoch von dieser Verhaltensweise ab und lassen sich wie folgt klassifizieren:

- Lactalis, Karlsberg, DMK und die Molkerei Gropper weisen jeweils einen konsistenten, nicht überregionalen Grad der Marktüberlappung auf. Lactalis kooperiert überwiegend mit ebenfalls global aktiven Partnern, während Karlsberg und DMK ausschließlich in Europa aktiv sind und mit regionalen Partnern zusammenarbeiten. Die Molkerei Gropper ist ausschließlich in Deutschland aktiv und weist damit lediglich eine nationale Marktüberlappung mit ihren Partnern auf. Auffällig ist jedoch, dass ein Großteil der Aktivitäten der Molkerei mit überregional bis global tätigen Partnern (Oetker, Molkerei Ehrmann, Friesland Campina sowie Campina Melkunie) erfolgt, was zu einem insgesamt niedrigen Ausmaß der Marktüberlappung führt.
- Ein weiterer Teil der Unternehmen zeigt keine eindeutige Tendenz zu einem spezifischen Grad der Marktüberlappung. Ihre Aktivitäten verteilen sich auf Partner mit unterschiedlicher geografischer Überlappung. Dies trifft auf die Unternehmen

Bitburger, Heineken, Warsteiner, Bayernland, Campina Melkunie, Emmi, Humana, Nestle, Savencia und PHW zu.

- Die Informationen über Mosa Meat reichen nicht aus, um die geografische Marktpräsenz des Unternehmens zu ermitteln. Entsprechend wurden allen Aktivitäten sowohl für den Grad als auch für das Ausmaß der Marktüberlappung die Ausprägung „nicht feststellbar“ zugeordnet. Als Partner von PHW erklärt es auch dessen „nicht feststellbar“ Nennungen.

Die Erkenntnisse ermöglichen Antworten auf die Fragestellungen F6 und F7. Die Fragestellung F6 (*„Inwieweit lässt sich aus den Daten ableiten, dass Co-opetition-Partner in zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfeldern aufeinandertreffen?“*) lässt sich dahingehend beantworten, dass die Co-opetition Partner sich überwiegend in keinem weiteren Geschäftsfeld als Wettbewerber begegnen. Dies trifft jedoch nicht auf alle Unternehmen gleichermaßen zu. DMK, Lactalis und Nestle arbeiten größtenteils mit Co-opetition Partnern zusammen, mit denen sie in weiteren Geschäftsfeldern konkurrieren. Zu diesen zusätzlichen Geschäftsfeldern gehören Säuglingsnahrung, Eis, Mineralwasser, Saucen & Dressings, Fertiggerichte, Schokolade sowie Milchalternativen (alternative Proteine). Bei anderen Unternehmen wiederum lässt sich keine eindeutige Tendenz erkennen. Im Hinblick auf eine mögliche gegenseitige Nachsichtnahme zeigt sich, dass einzelne Unternehmen zwar überwiegend mit Partnern zusammenarbeiten, denen sie auf mehreren Produktmärkten begegnen, dies jedoch eher eine Ausnahme darstellt. Zusätzliche Wettbewerbsgeschäftsfelder gehen insgesamt nicht mit einer höheren Anzahl co-opetitiven Aktivitäten einher.

Die Ergebnisse zeigen für Fragestellung F7 (*„Wie weit erstrecken sich die Überschneidungen im Grad und Ausmaß der Marktüberlappung zwischen Co-opetition-Partnern?“*) insgesamt einen Trend zu einer überregionalen Marktüberlappung mit einem überwiegend mittleren bis hohen Ausmaß. Jedoch weichen, ebenfalls wie bei den Wettbewerbsgeschäftsfeldern, einzelne Unternehmen von dieser grundsätzlichen Beobachtung ab. Ein Teil ist ausschließlich national oder regional aktiv, wodurch der Grad der Marktüberlappung dieser Unternehmen begrenzt bleibt. Bei weiteren zehn Unternehmen sind die Aktivitäten entweder räumlich über verschiedene Partner verteilt oder, wie bei Mosa Meat, geografisch nicht eindeutig zuzuordnen. Für diese Unternehmen lässt sich daher keine klare Tendenz ableiten. Die Daten deuten darauf hin, dass co-opetitive Aktivitäten überwiegend ein Verhaltensmuster widerspiegeln, das auf einer gegenseitigen Nachsichtnahme beruht. Allerdings gibt es auch Ausnahmen.

5.4 Analyse der inhaltlichen Ausgestaltung von Co-opetition in ausgewählten Teilbranchen

Co-opetition gilt als branchenspezifisches und situationsabhängiges Phänomen (siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f. und Kapitel 4.2.2). Die zeitliche Analyse zur Fragestellung F5 deutete darauf hin,

dass co-opetitive Aktivitäten maßgeblich von den Gegebenheiten und Entwicklungen innerhalb der Teilbranchen beeinflusst werden (siehe Kapitel 5.3.2, S. 125 ff.). Vor diesem Hintergrund dient die Analyse der Fragestellungen F8 bis F15 dazu, die co-opetiven Beziehungen differenziert zu analysieren und deren Unterschiede herauszuarbeiten.

5.4.1 Brauwesen

Das deutsche Brauwesen gilt als eine Branche im Umbruch, die sich durch eine ausgeprägte Konsolidierung und ein wettbewerbsintensives Umfeld auszeichnet. Zugleich bestehen verschiedene Ansatzpunkte für Kooperationen. Insbesondere der nationale und internationale Vertrieb bietet Potenziale für co-opetitive Aktivitäten. Inwieweit sich diese Überlegungen in den Aktivitäten der sechs identifizierten Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie widerspiegeln, erfordert eine vertiefte Analyse.

Bei der Anzahl der Aktivitäten zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den betrieblichen Funktionen. Ein gemeinsamer Vertrieb (70 Aktivitäten, 44,3 %) stellt die mit Abstand häufigste Kategorie dar (siehe Tabelle 35). Eine nennenswerte Bedeutung kommt weiterhin Aktivitäten in der Produktion (30 Aktivitäten, 19,0 %) zu. Auf alle anderen Funktionsbereiche entfallen jeweils maximal 5 Aktivitäten (3,2 %), wobei keine Aktivitäten der Finanzierung dienen. Für 38 Aktivitäten (24,1 %) geht die Funktion nicht aus der Berichterstattung hervor.

Tabelle 35: Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien des Brauwesens

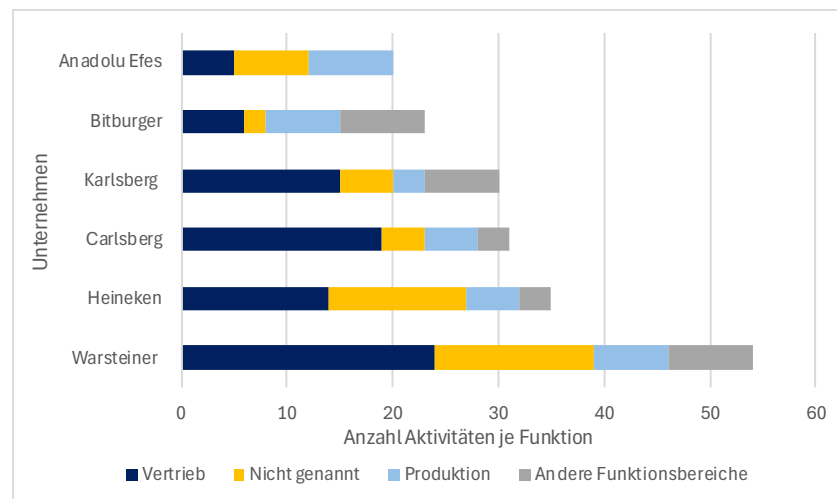
Betriebliche Funktion	Anzahl Aktivitäten	%
Vertrieb	70	44,3%
Nicht genannt	38	24,1%
Produktion	30	19,0%
Logistik	5	3,2%
Marketing	5	3,2%
F&E	2	1,3%
Investition	2	1,3%
Beschaffung	2	1,3%
Übergreifend	2	1,3%
IT	1	0,6%
Personal	1	0,6%
Finanzierung	0	0,0%
Gesamt	158	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Analyse der Funktionsbereiche je Co-opetition Strategie zeigt, dass alle Unternehmen co-opetitive Vertriebsaktivitäten verfolgen, ihre Relevanz jedoch unterschiedlich gewichten (siehe Abbildung 15). Bei Carlsberg kommt ihnen mit 19 Aktivitäten (61,3 %) eine besondere Bedeutung zu. Im Gegensatz dazu stehen bei Anadolu Efes und Bitburger eher Aktivitäten in der Produktion im Vordergrund. Bitburger, Karlsberg und Warsteiner sind neben dem Vertrieb,

in jeweils fünf weiteren Funktionsbereichen aktiv. Bei Bitburger machen diese anderen Funktionsbereiche zusammengefasst den größten Anteil der Aktivitäten aus (8 Aktivitäten, 34,8 %). Gleichzeitig zeigen sich deutliche Unterschiede im Anteil der Aktivitäten, für die in der Berichterstattung kein Funktionsbereich genannt wird: Während dies bei Bitburger lediglich auf zwei Aktivitäten (8,7 %) zutrifft, sind es bei Heineken 13 Aktivitäten (37,1 %).

Abbildung 15: Funktionen je identifizierter Co-opetition Strategie im Brauwesen



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

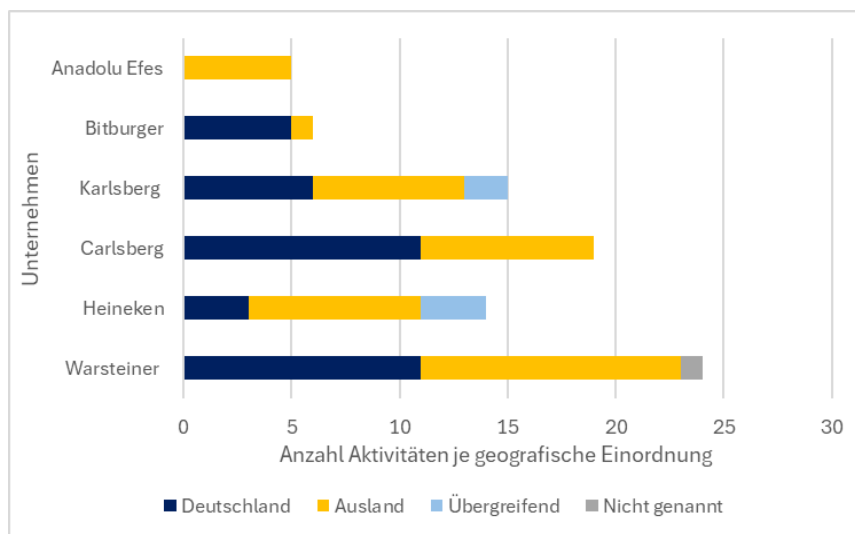
Unternehmensübergreifend verteilen sich die Vertriebsaktivitäten nahezu gleichmäßig auf Deutschland und ausländische Absatzmärkte (siehe Tabelle 36). Die vier übergreifenden Aktivitäten verstärken diesen Gesamteindruck. Gleichzeitig zeigen die Unternehmen unterschiedliche Tendenzen (siehe Abbildung 16): Während Carlsberg, Karlsberg und Warsteiner die gleichmäßige geografische Verteilung widerspiegeln, beziehen sich die Aktivitäten von Heineken häufig und die von Anadolu Efes ausschließlich auf das Ausland. Bitburger hingegen setzt einen Fokus auf die Zusammenarbeit im inländischen Vertrieb.

Tabelle 36: Geografische Einordnung der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten im Brauwesen

Geografische Einordnung	Anzahl Aktivitäten	%
Deutschland	33	47,1%
Ausland	32	45,7%
Übergreifend	4	5,7%
Nicht genannt	1	1,4%
Gesamt	70	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Abbildung 16: Co-opetitive Vertriebsaktivitäten nach geografischer Einordnung je Unternehmen im Brauwesen



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Befunde zeigen im Hinblick auf die Forschungsfrage F8 („Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten in den verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb von Co-opetition Strategien im Brauwesen und inwieweit unterscheidet sich dabei die Vertriebsfunktion von anderen Funktionsbereichen?“) dass sich die Anzahl der Aktivitäten zwischen den Funktionsbereichen in den Co-opetition Strategien im Brauwesen unterscheidet. Aktivitäten im Vertrieb kommen insgesamt eine wesentliche Bedeutung zu und sind in allen Co-opetition Strategien präsent. Co-opetitive Produktionsaktivitäten und solche, für die kein Funktionsbereich aus der Berichterstattung hervorging, spielen ebenfalls eine Rolle, während weitere Funktionsbereiche in deutlich geringeren Maße vertreten sind. Der relative Anteil und die Anzahl der Funktionsbereiche, in denen co-opetitive Aktivitäten stattfinden, variiert zwischen den Unternehmen. Nicht in jeder Co-opetition Strategie stellen gemeinsame Vertriebsaktivitäten das charakteristische Verhalten dar.

Die Analyse der geografischen Einordnung der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten beantwortet Forschungsfrage F9 („Welche Unterschiede zeigen sich zwischen der Anzahl der Aktivitäten in der Vertriebsfunktion in Deutschland und im Ausland innerhalb von Co-opetition Strategien im Brauwesen?“) dahingehend, dass sich über die Unternehmen hinweg keine deutlichen Unterschiede zwischen der Anzahl der Vertriebsaktivitäten in Deutschland und im Ausland zeigen. Die einzelnen Unternehmen hingegen weisen variierende Tendenzen auf.

Entsprechend stellen im Brauwesen co-opetitive Vertriebsaktivitäten im In- und Ausland und in geringeren Umfang auch Produktionsaktivitäten strategisch relevante Verhaltensweisen dar. Die Bedeutung dieser funktionalen Schwerpunktsetzungen für die Ausgestaltung von co-opetitiven Aktivitäten wird in Kapitel 6.3 näher betrachtet.

5.4.2 Milchverarbeitung

Ähnlich wie das Brauwesen ist auch die Milchverarbeitung durch Konsolidierungstendenzen geprägt. EU-weite Liberalisierungsmaßnahmen und die Abschaffung des Milchquotensystems verstärkten den damit einhergehenden Wettbewerbsdruck in den vergangenen Jahren zusätzlich (siehe Kapitel 4.3.2, S. 74 f.). Insbesondere die gemeinsame Nutzung von Produktionskapazitäten oder co-opetitive Vertriebsaktivitäten zur Erschließung von ausländischen Märkten stellen strategische Möglichkeiten dar, um diesem verstärkten Wettbewerb zu begegnen. Inwieweit diese für die Milchverarbeitung charakteristische Verhaltensweisen darstellen und sich zudem Änderungen im Zuge der Branchenentwicklungen zeigen, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen. Hierbei werden sowohl die Organisationsstrukturen als auch die Funktionsbereiche näher beleuchtet.

Die insgesamt 318 Aktivitäten, die Teil der Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung sind, beruhen überwiegend auf vertragsbasierten Formen der Zusammenarbeit (223 Aktivitäten, 70,1 %) (siehe Tabelle 37). Hierbei sind allgemeine Vertragsvereinbarungen (144 Aktivitäten, 45,3 %) am häufigsten, Lizenzierungen (49 Aktivitäten, 15,4 %) und Auftragsfertigungen (30 Aktivitäten, 9,4 %) hingegen finden seltener Anwendung. Gemeinschaftsunternehmen (42 Aktivitäten, 13,2 %) stellen die häufigste Form der Kapitalverflechtung dar, gefolgt von Minderheitsbeteiligungen (24 Aktivitäten, 7,5 %). Andere Kapitalverflechtungen nehmen eine untergeordnete Rolle ein (je maximal 10 Aktivitäten, 3,1 %).

Tabelle 37: Organisationsstrukturen in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung

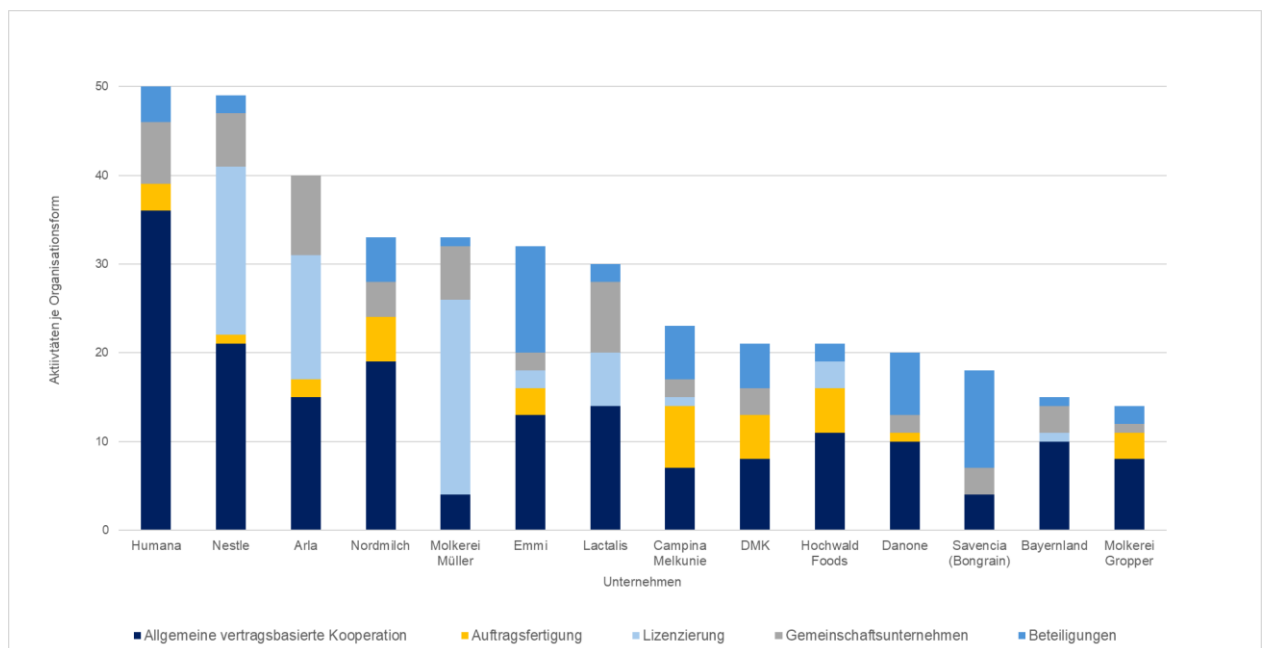
Organisatorische Ausgestaltung	Anzahl Aktivitäten	%
Vertragsbasierte Kooperation (allgemein)	144	45,3%
Vertragsbasierte Kooperation (Auftragsfertigung)	30	9,4%
Vertragsbasierte Kooperation (Lizenzierung)	49	15,4%
Kapitalverflechtung (Gemeinschaftsunternehmen)	42	13,2%
Kapitalverflechtung (Beteiligung ohne Nennung der Anteile)	7	2,2%
Kapitalverflechtung (Minderheitsbeteiligung < = 25 %)	24	7,5%
Kapitalverflechtung (Sperrminorität > 25 % der Anteile <= 50 %)	9	2,8%
Kapitalverflechtung (Mehrheitsbeteiligung > 50 % und < 75 %)	10	3,1%
Kapitalverflechtung (Wechselseitige Beteiligung)	3	0,9%
Gesamt	318	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Analyse der organisatorischen Ausgestaltung aus Sicht der einzelnen Unternehmen zeigt, dass sie vier (Groppe) bis acht (Emmi) verschiedene, sowohl vertragliche als auch kapitalbindende Organisationsstrukturen kombinieren. Dabei setzen sie unterschiedliche Schwerpunkte (siehe Abbildung 17):

- Allgemeine, vertragsbasierte Vereinbarungen sind in allen 14 Co-opetition Strategien präsent, bei Humana, Nordmilch, Bayernland sowie Gropper entfällt hierauf der mit Abstand größte Anteil.
- Auftragsfertigungen sind bei zehn Unternehmen Teil der organisatorischen Ausgestaltung und nehmen bei Campina Melkunie, DMK und Hochwald Foods eine tendenziell größere Rolle ein als bei anderen Unternehmen.
- Lizenzierungen finden in acht Co-opetition Strategien Anwendung, für die Molkerei Müller sind sie kennzeichnend. Nestle und Arla gewichten vertragsbasierte Kooperationen und Lizenzierungen annähernd gleich.
- Alle Unternehmen außer Hochland Foods haben co-opetitive Aktivitäten in Gemeinschaftsunternehmen gebündelt. Bei Lactalis und Arla nehmen diese einen größeren Anteil an den gesamten Aktivitäten ein als bei anderen Unternehmen.
- Beteiligungen sind bei allen Unternehmen außer Arla Teil der organisatorischen Ausgestaltung, nehmen jedoch insbesondere bei Savencia (Bongrain) eine tragende Rolle ein. Danone und Emmi kombinieren überwiegend Beteiligungen und allgemeine vertragsbasierte Kooperationen.

Abbildung 17: Organisationsformen je Co-opetition Strategie in der Milchverarbeitung



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Sowohl Vertriebs- (101 Aktivitäten, 31,8 %) als auch Produktionskooperationen (73 Aktivitäten, 23,0 %) sind zwischen Wettbewerbern in der Milchverarbeitung weit verbreitet (siehe Tabelle 38). Anderen Funktionsbereichen kommt eine eher untergeordnete Rolle zu. Gleichzeitig geht für 63 Aktivitäten (19,8 %) die betriebliche Funktion nicht aus der Berichterstattung hervor.

Tabelle 38: Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung

Betriebliche Funktion	Anzahl Aktivitäten	%
Vertrieb	101	31,8%
Produktion	73	23,0%
Nicht genannt	63	19,8%
Übergreifend	28	8,8%
Marketing	16	5,0%
Investition	11	3,5%
Beschaffung	11	3,5%
Logistik	6	1,9%
F&E	5	1,6%
Finanzierung	2	0,6%
IT	1	0,3%
Personal	1	0,3%
Gesamt	318	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Die Analyse des Zeitverlaufs macht sichtbar, dass co-opetitive Produktionsaktivitäten über den gesamten Untersuchungszeitraum und über die Co-opetition Strategien hinweg insgesamt häufig auftreten, auch wenn in einzelnen Jahren, vor 1997, 2006-2007 sowie 2020, Lücken bestehen (siehe Abbildung 24, Anhang XII). In den Jahren 2003-2004 sowie 2018 treten sie hingegen gehäuft auf. Während in den meisten Jahren jeweils eins bis zwei Unternehmen an co-opetitiven Produktionsaktivitäten beteiligt sind, sind es im Jahr 2003 sechs Unternehmen. Damit zeigt sich insgesamt kein kontinuierlicher Anstieg oder Rückgang, sondern ein schwankender Verlauf mit einzelnen Spitzen hinsichtlich der Anzahl der Aktivitäten und der aktiven Unternehmen. Die Unternehmen weisen drei unterschiedliche Verhaltensmuster auf:

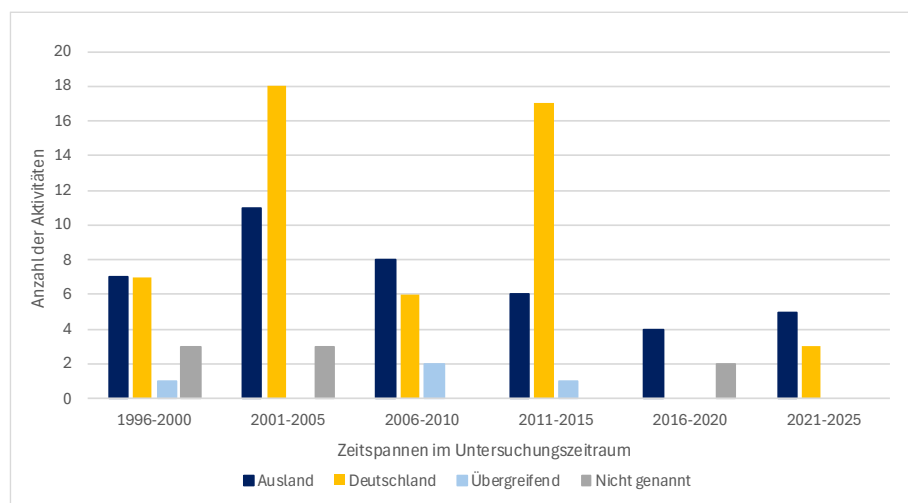
- **Diskontinuierlich-wiederkehrend:** Ein Teil der Unternehmen zeigt einen diskontinuierlichen, aber dennoch wiederkehrenden Einsatz von co-opetitiven Produktionsaktivitäten, wobei die Zeitspannen variieren: Campina Melkunie (1997-2005), Humana und Nordmilch (jeweils 1999-2010), Arla und DMK (ab 2011). Eine Tendenz hinsichtlich einer Zunahme oder Abnahme der Aktivitäten zeichnet sich bei keinem der Unternehmen ab, vielmehr zeigt sich ein schwankender Verlauf.
- **Sporadisch:** Im Gegensatz dazu sind die Unternehmen Danone, Emmi, Hochwald Foods, Molkerei Müller und Molkerei Gropper lediglich vereinzelt in größeren zeitlichen Abständen an co-opetitiven Aktivitäten beteiligt.
- **Vereinzelt aktiv bis inaktiv:** Nestle ist lediglich in zwei verschiedenen Jahren an co-opetitiven Produktionsaktivitäten beteiligt, Bayernland und Lactalis führen jeweils eine einzelne Aktivität durch. Für Savencia (Bongrain) lassen sich keine Produktionskooperationen feststellen.

Vertriebsaktivitäten treten in den Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung zwischen den Jahren 1997 bis 2009 zunächst kontinuierlich, in späteren Jahren jedoch seltener auf (siehe Abbildung 25, Anhang XII). Spitzen in der Anzahl der Aktivitäten sind für die Jahre 2000-2001, 2003-2004, 2013 sowie 2015 ersichtlich. Zwischen 2016 und dem Ende des Untersuchungszeitraums finden in Summe lediglich 11 co-opetitive Vertriebsaktivitäten statt, die sich auf die Unternehmen Arla, Emmi, Hochwald Foods sowie die Molkerei Müller verteilen. Damit zeigt sich ein insgesamt abnehmender Trend. Die erkennbaren Verhaltensmuster ähneln grundsätzlich denen der co-opetitiven Produktionsaktivitäten, sie sind zumeist jedoch jeweils anderen Unternehmen zuzuordnen:

- **Diskontinuierlich-wiederkehrend:** Eine wiederholte, jedoch nicht durchgängige Beteiligung an co-opetitiven Vertriebsaktivitäten ist am weitesten verbreitet, wobei die Unternehmen in unterschiedlichen Zeiträumen aktiv sind. Dieses Muster zeigt sich bei Emmi (1997-2020), Hochwald Foods (2003-2018), Humana (2000-2009), Lactalis (2006-2015), Molkerei Müller (2002-2023), Nestle (2002-2015), Nordmilch (1999-2009) sowie Savencia (Bongrain) (2005-2015).
- **Sporadisch:** Arla, Campina Melkunie sowie Danone lassen sich im Gegensatz dazu als sporadisch aktiv charakterisieren. Sie sind über längere Zeitspannen, in vereinzelten Jahren aktiv.
- **Kurzzeitig kontinuierlich:** Bayernland ist lediglich über einen Zeitraum von drei Jahren aktiv, in diesem jedoch durchgängig an co-opetitiven Vertriebsaktivitäten beteiligt.
- **Vereinzelte aktiv bis inaktiv:** Die Molkerei Gropper ist lediglich an einer einzelnen co-opetitiven Vertriebsaktivität beteiligt. Auffällig ist die Inaktivität von DMK, da das Unternehmen aus der Fusion von Nordmilch und Humana hervorging, die zuvor regelmäßig co-opetitive Vertriebsaktivitäten durchführten.

Wird die geografische Verortung der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten berücksichtigt, zeigt sich, dass sich nach 2015 lediglich drei Aktivitäten auf den deutschen Markt beziehen (siehe Abbildung 18). Da diese Aktivitäten zuvor, sowohl insgesamt über den gesamten Untersuchungszeitraum als auch in den Zeitspannen 2001-2005 sowie 2011-2015 einen deutlich höheren Anteil als auslandsbezogene Aktivitäten ausmachten, wird ein nahezu vollständiger Rückgang deutlich. Aktivitäten, die das In- und Ausland umfassen, und sowie geografisch nicht zuordbare Fälle („Nicht genannt“) sind im Datensatz kaum vorhanden (siehe Tabelle 39).

Abbildung 18: Anzahl der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten je geografischer Einordnung im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 39: Geografische Einordnung der co-opetitiven Vertriebsaktivitäten in der Milchverarbeitung

Geografische Einordnung	Anzahl Aktivitäten	%
Ausland	28	27,7%
Deutschland	61	60,4%
Übergreifend	4	4,0%
Nicht genannt	8	7,9%
Gesamt	101	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Aus den vorangegangenen Analysen lassen sich Schlussfolgerungen zu den Forschungsfragen F10 bis F13 ableiten. Die Analyse der organisatorischen Ausgestaltung zeigt, dass Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung grundsätzlich häufiger auf vertraglichen Vereinbarungen als auf Kapitalverflechtungen beruhen. Gleichzeitig wird deutlich, dass Unternehmen auf vier bis acht verschiedene Vereinbarungsformen zurückgreifen, wobei die Schwerpunktsetzung auf eine spezifische Vereinbarungsform zwischen den Unternehmen variiert. Auftragsfertigungen finden sich in 10 der 14 Co-opetition Strategien. Bei drei Unternehmen nehmen sie eine größere Rolle ein als bei anderen Unternehmen, erreichen jedoch nicht den Umfang, um als strategisches Differenzierungsmerkmal zu gelten. Damit ist die Fragestellung F10 („Welche Unterschiede zeigen sich zwischen den Organisationsstrukturen innerhalb von Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung, und inwieweit unterscheiden sich Auftragsfertigungen in ihrer Häufigkeit von anderen Organisationsstrukturen?“) adressiert.

Die funktionelle Ausgestaltung sowie deren zeitliche Entwicklung steht im Fokus der Forschungsfragen F11 („Wie hat sich die Bedeutung von co-opetitiven Aktivitäten in der

Produktion in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung im Zeitverlauf entwickelt?“) und F12 (*„Wie hat sich die Bedeutung von co-opetitiven Aktivitäten im Vertrieb in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung im Zeitverlauf entwickelt?“*). Sowohl co-opetitive Produktions-, als auch Vertriebsaktivitäten sind in der Milchverarbeitung weit verbreitet und über einen Großteil des Untersuchungszeitraums präsent. Die Anzahl der co-opetitiven Produktionsaktivitäten und die der beteiligten Unternehmen weist im Zeitverlauf eine schwankende Tendenz mit vereinzelt Spitzen (2003-2004, 2018) und vergleichsweise inaktiven Phasen auf (vor 1997, 2006-2007, 2020). Die co-opetitiven Vertriebsaktivitäten hingegen zeigen im Zeitverlauf einen abnehmenden Trend, der ab dem Jahr 2016 deutlich wird. Sowohl für die Produktions- als auch die Vertriebsaktivitäten werden unterschiedliche Verhaltensmuster der Unternehmen ersichtbar, die als „diskontinuierlich wiederkehrend“, „sporadisch“, „kurzfristig kontinuierlich“ sowie als „vereinzelt aktiv bis inaktiv“ klassifiziert werden können. Welches Unternehmen welches Verhaltensmuster zeigt, unterscheidet sich jedoch zwischen Produktions- und Vertriebsaktivitäten, sodass sich unterschiedliche Schwerpunkte ergeben.

Der abnehmende Trend in der Anzahl von co-opetitiven Vertriebsaktivitäten ab 2016 wird durch die Untersuchung der Fragestellung F13 (*„Welche Unterschiede zeigen sich zwischen der Anzahl der Aktivitäten in der Vertriebsfunktion in Deutschland und im Ausland innerhalb von Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung?“*) um einen relevanten branchenspezifischen Bezugspunkt erweitert. Die Ergebnisse zeigen, dass auf Deutschland bezogene Vertriebsaktivitäten ab 2016 nahezu vollständig entfallen, obwohl diese in früheren Phasen (2001-2005, 2011-2015) sowie insgesamt deutlich häufiger auftreten als auf das Ausland bezogene Aktivitäten.

Inwieweit diese Beobachtungen anderen Unternehmen dabei unterstützen können, geeignete Gestaltungsparameter für co-opetitive Beziehungen zu identifizieren, wird in Kapitel 6.3 aufgegriffen.

5.4.3 Alternative Proteine

Im Vergleich zur Milchverarbeitung und dem Brauwesen gilt die Teilbranche der alternativen Proteine als jung und innovationsgetrieben. Die drei identifizierten Co-opetition Strategien mit insgesamt 30 zugrundeliegenden Aktivitäten (siehe Kapitel 5.3.1, S. 116) spiegeln dieses frühe Entwicklungsstadium wider. Trotz der geringen Anzahl an Strategien lassen sich erste Erkenntnisse darüber gewinnen, in welchen betrieblichen Funktionen die Aktivitäten stattfinden und ob eher Startups oder etablierte Unternehmen beteiligt sind. Dies ist relevant, da die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups in dieser Teilbranche bisher kaum erforscht wurde. Zudem konzentrierte sich die Analyse von Co-opetition bislang auf F&E, obwohl Kooperationen in der Finanzierung, insbesondere dann, wenn etablierte

Unternehmen als Risikokapitalgeber fungieren (siehe Kapitel 4.3.2, S. 77), ebenfalls eine strategische Option darstellen.

Werden die betrieblichen Funktionen der 30 Aktivitäten betrachtet, zeigt sich, dass diese häufig nicht aus der Berichterstattung hervorgehen (10 Aktivitäten, 33,3 %; siehe Tabelle 40). Auf die im Fokus stehenden Funktionen „Forschung & Entwicklung“ sowie „Finanzierung“ entfallen fünf bzw. vier Aktivitäten (16,7 % bzw. 13,3 %), wohingegen 6 Aktivitäten im Vertrieb stattfinden (20,0 %). In den Funktionen Investition, IT, Personal, Marketing und Beschaffung finden keine Aktivitäten statt. Unter die übergreifenden Aktivitäten fällt eine Beteiligung (PHW an Good Catch), ein Gemeinschaftsunternehmen (PHW und Foods United) sowie eine Forschungs- und Produktionskooperation (Like Meat und Reinert).

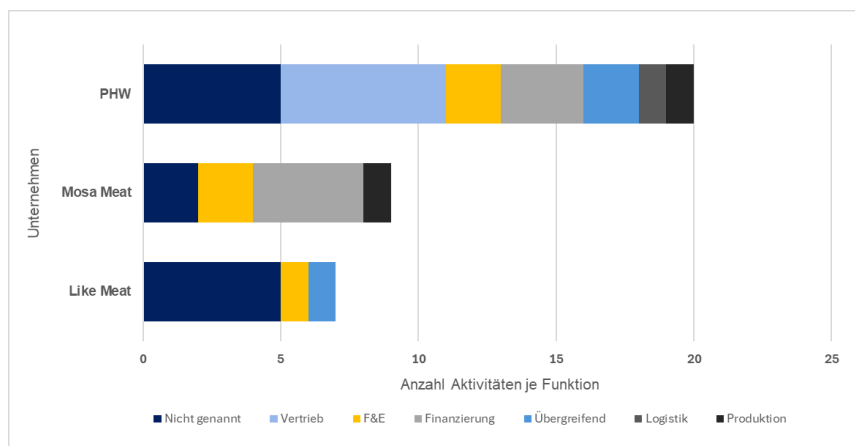
Tabelle 40: Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien alternative Proteine

Betriebliche Funktion	Anzahl Aktivitäten	%
Nicht genannt	10	33,3%
Vertrieb	6	20,0%
F&E	5	16,7%
Finanzierung	4	13,3%
Übergreifend	3	10,0%
Logistik	1	3,3%
Produktion	1	3,3%
Beschaffung	0	0,0%
Investition	0	0,0%
IT	0	0,0%
Marketing	0	0,0%
Personal	0	0,0%
Gesamt	30	100,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

PHW führt am häufigsten vertriebsbezogene Aktivitäten (6 Aktivitäten, 30,0 %) durch, wohingegen Mosa Meat am häufigsten Finanzierungshilfen (4 Aktivitäten, 44,4 %) erhält (siehe Abbildung 19). Like Meat zeichnet sich im Vergleich zu Mosa Meat und PHW durch eine intransparentere Kommunikation in Bezug auf die betroffene betriebliche Funktion aus, für 5 der 7 Aktivitäten (71,4 %) geht diese nicht aus der Berichterstattung hervor. Forschungs- und Entwicklungskooperationen stellen 1-2 Aktivitäten je Co-opetition Strategie dar.

Abbildung 19: Funktionen je identifizierter Co-opetition Strategie in der Teilbranche
alternative Proteine



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 41 liefert ein eindeutiges Bild hinsichtlich des Reifegrads der beteiligten Unternehmen: Die Aktivitäten innerhalb der identifizierten Co-opetition Strategien finden fast ausschließlich zwischen etablierten Unternehmen und Startups statt (27 Aktivitäten 90,0 %). Aktivitäten zwischen ausschließlich Startups (2 Aktivitäten, 6,7 %) oder ausschließlich etablierten Co-opetition Partnern (1 Aktivität, 3,3 %) sind deutlich seltener. Etablierte Unternehmen und Startups arbeiten sowohl in F&E als auch in der Finanzierung zusammen (je 4 Aktivitäten, 13,3 %). So entwickeln etwa der etablierte Geflügelverarbeiter PHW und das Startup Bugfoundation gemeinsam Fleischalternativen, während Like Meat mit dem etablierten Wursthersteller Reinert an pflanzlichen Wurstprodukten arbeitet. PHW und Bell Foods beteiligen sich beispielsweise an Finanzierungsrunden für Mosa Meat. Zudem finden die sechs Aktivitäten im Vertrieb (22,0 %) zwischen PHW und verschiedenen Startups statt. Für acht der Aktivitäten zwischen etablierten Unternehmen und Startups (26,7 %) fehlen Angaben zur betrieblichen Funktion, sodass keine Aussage dahingehend möglich ist, ob F&E oder Finanzierung eine größere Rolle in der Zusammenarbeit einnehmen als andere Funktionen.

Tabelle 41: Reifegrad und Funktionsbereiche in Co-opetition Strategien alternativer Proteine

Reifegrad Partner	Betriebliche Funktionen									
	Gesamt		F&E		Finanzierung		Andere		Nicht genannt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Etabliert	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Etabliert-Startup	27	90,0%	4	13,3%	4	13,3%	11	36,7%	8	26,7%
Startup	2	6,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	6,7%
Nicht feststellbar	1	3,3%	1	3,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Bezugnehmend auf die Fragestellung F14 (*Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb von Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine und inwieweit unterscheiden sich dabei*

die Bereiche Forschung & Entwicklung sowie Finanzierung jeweils von anderen Funktionsbereichen?) machen die Befunde deutlich, dass sich die Anzahl der Aktivitäten zwischen den Funktionsbereichen unterscheidet und die Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte auf einzelne Funktionsbereiche setzen. Aktivitäten im Bereich „Forschung & Entwicklung sind in allen drei Strategien präsent, jedoch sind sie weder in der Gesamtanzahl der Aktivitäten noch in einer einzelnen Co-opetition Strategie besonders häufig vertreten. Aktivitäten zur Finanzierung wurden überwiegend für Mosa Meat festgestellt. Die Aktivitäten im Vertrieb entfallen vollständig auf PHW und sind damit kennzeichnend für dessen Co-opetition Strategie. In anderen Funktionsbereichen finden sehr wenige oder keine Aktivitäten statt. Des Weiteren zeigt sich, dass die betriebliche Funktion häufig nicht aus der Berichterstattung hervorgeht, dies trifft insbesondere auf Like Meat zu.

Die Fragestellung F15 („Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten zwischen etablierten Unternehmen und Startups sowie zwischen gleichartigen Marktakteuren innerhalb von Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine?“) lässt sich dahingehend beantworten, dass Aktivitäten als Teil der identifizierten Co-opetition Strategien fast ausschließlich zwischen etablierten Unternehmen und Startups stattfinden. Damit unterscheidet sich die Teilbranche deutlich vom Gesamtdatensatz, für den überwiegend Aktivitäten zwischen ausschließlich etablierten Unternehmen festgestellt wurden (siehe Kapitel 5.2.2, S. 110) und damit auch vom Brauwesen und der Milchverarbeitung. Etablierte Unternehmen und Startups arbeiten in F&E sowie Finanzierung zusammen. Ob diese beiden Bereiche jedoch relevanter als andere sind, lässt sich aufgrund von fehlenden Funktionszuordnungen für einen Teil der Aktivitäten nicht abschließend beurteilen. Der Befund, dass überwiegend etablierte (fleischverarbeitende) Unternehmen und Startups kooperieren, weist auf eine Kombination von sich ergänzenden Ressourcen hin, auch wenn dies nicht explizit aus den kommunizierten Zielsetzungen hervorgeht (siehe Kapitel 5.3.2, Seite 123 ff.). Diese Beobachtungen zu Fragestellung F14 und F15 werden in Kapitel 6.3 vertiefend aufgegriffen.

5.5 Zusammenfassung der Erkenntnisse

Die deskriptive Analyse des Gesamtdatensatzes machte folgende Eigenschaften von co-opetitiven Aktivitäten sichtbar:

- Co-opetitive Aktivitäten finden fast ausschließlich zwischen zwei Co-opetition Partnern statt, mehr als zwei sind selten beteiligt. Über die Hälfte der Unternehmen kooperiert über verschiedene Aktivitäten hinweg mindestens zwei unterschiedlichen Partnern.
- Sie lassen sich über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg beobachten. Dabei schwankt ihre Anzahl jährlich, ohne sichtbare Zu- oder Abnahmetendenz. Am häufigsten ist der Beginn einer Aktivität dokumentiert.

- Vertragliche Vereinbarungen finden deutlich häufiger Anwendung als Kapitalverflechtungen. Die Dominanz von vertraglichen Vereinbarungen geht mit einer überwiegend moderaten Bindungsintensität einher.
- Die meisten Aktivitäten finden in der Milchverarbeitung statt. Alternative Proteine machen mit Abstand den kleinsten Anteil aus, gewinnen jedoch ab 2015 zunehmend an Bedeutung. Das genaue Produktsegment innerhalb der Teilbranche wird oftmals nicht spezifiziert.
- Ein Großteil der Aktivitäten entfällt auf eine spezifische betriebliche Funktion. Welcher die größte Bedeutung zukommt, unterscheidet sich zwischen den Teilbranchen.
- Mehr als die Hälfte der co-opetitiven Aktivitäten entfällt auf Deutschland. Die Aktivitäten im Ausland erreichen etwa die Hälfte dieses Umfangs. Länderübergreifende Aktivitäten spielen hingegen kaum eine Rolle.

Darüber hinaus zeigten sich folgende Merkmale der Co-opetition Partner:

- Die meisten Aktivitäten erfolgen zwischen etablierten Partnern, gefolgt von Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Startups.
- Die geografischen Märkte der Partner überlappen sich überwiegend überregional, jedoch ohne die Tendenz, dass ein höherer Überlappungsgrad grundsätzlich mit mehr Aktivitäten verbunden ist. Das Ausmaß der Marktüberlappung ist zumeist mittel bis hoch.
- Die co-opetitiven Aktivitäten finden fast ausschließlich zwischen direkten Wettbewerbern statt und die Partner konkurrieren überwiegend in keinem weiteren Geschäftsfeld.

Des Weiteren erwiesen sich die erhobenen Eigenschaften und Merkmale mit Ausnahme der Ziele der Zusammenarbeit als weitgehend transparent. Im Anschluss wurden die Fragestellungen F1-F15 näher untersucht. Die Befunde lassen sich wie folgt zusammenfassen:

F1: Zeigt sich in den beobachteten co-opetitiven Aktivitäten von einzelnen Unternehmen ein Muster, durch welches sie sich von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden?

- 23 Unternehmen weisen ein Muster in ihren co-opetitiven Aktivitäten auf, durch das sie sich von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden. Dies trifft auf sechs Unternehmen im Brauwesen, 14 Unternehmen in der Milchverarbeitung und drei Unternehmen in der Teilbranche der alternativen Proteine zu.

F2: In welchem Umfang arbeiten Unternehmen, die Co-opetition Strategien verfolgen, wiederholt mit denselben Partnern zusammen?

- Unternehmen mit Co-opetition Strategie arbeiten mit drei bis 24 unterschiedlichen Partnern zusammen. Zwei Unternehmen konzentrieren sich auf jeweils einen einzelnen Partner. Neun weitere Unternehmen führen mehr als die Hälfte der Aktivitäten mit maximal zwei Partnern durch. Bei den anderen 12 Unternehmen verteilen sich die Aktivitäten auf mehrere Partner.

F3: Inwieweit lassen sich für Unternehmen, die wiederholt mit denselben Co-opetition Partnern zusammenarbeiten, im Zeitverlauf Änderungen in der Bindungsintensität beobachten?

- Zehn Partnerschaften beschränken sich entweder auf ein Jahr oder weisen eine im Zeitverlauf unveränderte Bindungsintensität auf. Für acht Unternehmenskombinationen wurden drei Bindungsmuster identifiziert, wovon sich zwei durch Beständigkeit und eine mittlere bis hohe Bindungsintensität auszeichnen und eines eine abnehmende Bindungsintensität zeigt. Keine Partnerkombination zeigt eine zunehmende Bindungsintensität.

F4: Inwieweit lassen sich für Unternehmen, die eine Co-opetition Strategie verfolgen, der Berichterstattung Informationen in Bezug auf die verfolgten Ziele entnehmen?“

- Aktivitäten, die Teil einer Strategie sind, zeichnen sich nicht grundsätzlich durch eine vermehrte Zieltransparenz aus. Vielmehr variiert diese zwischen den Unternehmen.
- Sofern Ziele aus der Berichterstattung hervorgehen, zeigen sich teilbranchenspezifische Unterschiede. Zugleich weichen einzelne Unternehmen vom jeweiligen teilbranchentypischen Muster ab.

F5: Wie entwickelt sich die Anzahl von co-opetitiven Aktivitäten innerhalb von Co-opetition Strategien im Zeitverlauf?

- Die meisten Unternehmen weisen einen diskontinuierlichen Aktivitätsverlauf auf; Humana, Nordmilch und PHW stellen aufgrund ihrer kontinuierlichen Aktivitäten Ausnahmen hiervon dar. Aktivitätsspitzen und Unterbrechungen treten teilbranchenspezifisch zu unterschiedlichen Zeitpunkten auf.
- Der Zeitverlauf der aktiven Jahre verdeutlicht unternehmensspezifische Aktivitätsmuster, die keine Rückschlüsse auf die Teibranche zulassen. Eine Zunahme der Aktivitäten im Zeitverlauf zeigt sich lediglich für vier Unternehmen.

F6: Inwieweit lässt sich aus den Daten ableiten, dass Co-opetition-Partner in zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfeldern aufeinandertreffen?

- Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie begegnen ihren Partnern überwiegend in keinem zusätzlichen Wettbewerbsgeschäftsfeld. Abweichend davon kooperieren drei Unternehmen häufiger mit Partnern, mit denen sie in zusätzlichen Teilbranchen konkurrieren, bei anderen Unternehmen wird keine eindeutige Tendenz ersichtlich.

F7: Wie weit erstrecken sich die Überschneidungen im Grad und Ausmaß der Marktüberlappung zwischen Co-opetition-Partnern?

- Die geografische Marktüberlappung zwischen den Partnern in Co-opetition Strategien ist meist überregional mit einem mittleren bis hohen Ausmaß. Abweichungen zeigen Unternehmen, die selbst nicht überregional aktiv sind oder die sich aufgrund von verteilten Aktivitäten oder fehlender Angaben nicht klar einordnen lassen.

F8: Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten in den verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb von Co-opetition Strategien im Brauwesen und inwieweit unterscheidet sich dabei die Vertriebsfunktion von anderen Funktionsbereichen?

- Es bestehen Unterschiede in der Anzahl der co-opetitiven Aktivitäten je Funktionsbereich. Co-opetitive Vertriebsaktivitäten kommen mit Abstand am häufigsten vor, Produktionsaktivitäten sind in geringerem Umfang relevant. Andere Funktionsbereiche sind kaum vertreten. Etwa ein Viertel der Aktivitäten lässt keine Rückschlüsse auf den Funktionsbereich zu.
- Sowohl in der Anzahl der Funktionsbereiche als auch in deren relativen Anteilen zeigen sich unternehmensspezifische Unterschiede, nicht jede Co-opetition Strategie konzentriert sich auf Vertriebskooperationen.

F9: Welche Unterschiede zeigen sich zwischen der Anzahl der Aktivitäten in der Vertriebsfunktion in Deutschland und im Ausland innerhalb von Co-opetition Strategien im Brauwesen?

- Insgesamt zeigt sich über die Co-opetition Strategien im Brauwesen hinweg kein Fokus der Vertriebsfunktion auf das In- oder Ausland, sondern eine annähernd gleichwertige Bedeutung. Die Unternehmen unterscheiden sich jedoch in ihrer geografischen Ausrichtung.

F10: Welche Unterschiede zeigen sich zwischen den Organisationsstrukturen innerhalb von Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung, und inwieweit unterscheiden sich Auftragsfertigungen in ihrer Häufigkeit von anderen Organisationsstrukturen?

- Aktivitäten in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung sind häufiger durch vertragliche Vereinbarungen als über Kapitalverflechtungen geregelt. Auftragsfertigungen sind weit verbreitet, stellen jedoch kein eindeutiges Differenzierungsmerkmal dar.
- Unternehmen kombinieren vier bis acht verschiedene Vereinbarungsformen und setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte.

F11: Wie hat sich die Bedeutung von co-opetitiven Aktivitäten in der Produktion in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung im Zeitverlauf entwickelt?

- Co-opetitive Produktionsaktivitäten sind in der Milchverarbeitung weit verbreitet und treten grundsätzlich im gesamten Untersuchungszeitraum auf. Im Zeitverlauf

zeigt sich eine gleichbleibende Bedeutung mit Schwankungen in einzelnen Jahren.

- Unternehmen mit Co-opetition Strategie zeigen drei verschiedene Verhaltensmuster: Diskontinuierlich-wiederkehrend, sporadisch aktiv sowie vereinzelt aktiv bis inaktiv.

F12: Wie hat sich die Bedeutung von co-opetitiven Aktivitäten im Vertrieb in Co-opetition Strategien der Milchverarbeitung im Zeitverlauf entwickelt?

- Co-opetitive Vertriebsaktivitäten finden in der Milchverarbeitung vor allem zwischen 1997 und 2009 statt und zeigen ab 2016 einen deutlichen Rückgang.
- Unternehmen mit Co-opetition Strategien zeigen dabei vier Verhaltensmuster, die in ihrer Art, jedoch zumeist nicht hinsichtlich der betreffenden Unternehmen den Beobachtungen zu F11 ähnlich sind: Diskontinuierlich-wiederkehrend, sporadisch, kurzfristig kontinuierlich sowie vereinzelt aktiv bis inaktiv.

F13: Welche Unterschiede zeigen sich zwischen der Anzahl der Aktivitäten in der Vertriebsfunktion in Deutschland und im Ausland innerhalb von Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung?

- Insgesamt finden co-opetitive Vertriebsaktivitäten deutlich häufiger in Deutschland als im Ausland statt, ab 2016 verschiebt sich der Fokus auf Aktivitäten im Ausland. Länderübergreifende Kooperationen sind von geringer Relevanz.

F14: Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen innerhalb von Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine und inwieweit unterscheiden sich dabei die Bereiche Forschung & Entwicklung sowie Finanzierung jeweils von anderen Funktionsbereichen?

- In der Teilbranche der alternativen Proteine setzen Unternehmen mit Co-opetition Strategie unterschiedliche funktionelle Schwerpunkte. Aktivitäten im Bereich F&E spielen in allen Strategie in geringem Umfang eine Rolle. Einige Funktionsbereiche sind kaum (Produktion, Logistik) oder nicht vertreten (Investition, IT, Personal, Marketing, Beschaffung).

F15: Welche Unterschiede zeigen sich in der Anzahl der Aktivitäten zwischen etablierten Unternehmen und Startups sowie zwischen gleichartigen Marktakteuren innerhalb von Co-opetition Strategien in der Teilbranche der alternativen Proteine?

- Co-opetitive Aktivitäten, die sich auf alternative Proteine beziehen und Teil einer Strategie sind, finden fast ausschließlich zwischen etablierten Unternehmen und Startups statt. Eine dabei herausragende Bedeutung von Aktivitäten in F&E oder Finanzierung lässt sich aufgrund von fehlenden Informationen bei etwa einem Drittel der Aktivitäten nicht feststellen.

6 Diskussion zu Co-opetition als Zugang zu Open Strategy in der Ernährungsindustrie

6.1 Einordnung von Co-opetition als empirisch zugängliche Open Strategy

Co-opetition zeichnet sich im Vergleich zu anderen Open Strategy Praktiken durch eine weitgehend transparente Branchenberichterstattung aus und überwindet so das Datenerhebungsdilemma der empirischen Strategieforschung. Damit ermöglicht es neue Einblicke in das strategische Verhalten von Unternehmen. Co-opetition wird in dieser Arbeit als schwer imitierbare und gleichzeitig empirisch zugängliche Strategie konzeptualisiert, die Unternehmen dabei unterstützt, die Unsicherheit hinsichtlich des Wettbewerbsverhaltens zu begrenzen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass Unternehmen, die in einer Produkt-Markt-Kombination konkurrieren, wiederholt kooperieren und sich diese Zusammenarbeit auf eine oder mehrere betriebliche Funktionen erstreckt und dabei organisatorisch unterschiedlich ausgestaltet ist. Zudem erfolgte eine empirische Überprüfung dieses hergeleiteten Verständnisses mit einem eigens dafür entwickelten Messansatz auf Basis einer Medienresonanzanalyse. Den Untersuchungskontext bildeten hierbei das Brauwesen, die Milchverarbeitung sowie die alternativen Proteine als Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Insgesamt wurden 841 co-opetitive Aktivitäten und 23 Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie identifiziert. Die weitgehende Transparenz der erhobenen Variablen erlaubte Rückschlüsse auf grundsätzliche Eigenschaften von co-opetitiven Aktivitäten und den Merkmalen ihrer Partner. Die ausreißerbasierte Identifikation von Co-opetition Strategien ermöglichte zudem die Analyse ihrer typischen Ausprägungen sowie die der teilbranchenspezifischen und unternehmensindividuellen Muster. Die in den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Zwischenergebnisse werden nachfolgend zusammengeführt und vertieft diskutiert.

Das Datenerhebungsdilemma als Ausgangspunkt dieser Arbeit

Ausgangspunkt der Konzeptionalisierung von Co-opetition als transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktik stellt das Datenerhebungsdilemma dar, mit dem der Forscher bei empirischen Untersuchungen konfrontiert ist: Die Beobachtbarkeit und Messbarkeit von Strategieaspekten ist für die Forschung und die daraus folgende Ableitung von Entscheidungshilfen für das Management unerlässlich, doch Unternehmen entziehen sich gezielt der empirischen Beobachtbarkeit, um ihre Wettbewerbsvorteile zu schützen (siehe Kapitel 2.1, S. 11). Darüber hinaus führt die konzeptionelle Unschärfe des Strategiebegriffs dazu, dass das Ausmaß des Datenerhebungsdilemmas von der Wahl des Begriffsverständnisses beeinflusst wird (siehe Kapitel 2.2.1). Strategien als Muster (im Sinne Mintzbergs), die durch eine Abfolge von Handlungen und Entscheidungen entstehen, sind

grundsätzlich empirisch zugänglich und finden in aktuellen Konzepten der Strategieforschung Anwendung (siehe Kapitel 2.1.1, S. 15 ff.).

Die Feststellung von Strategiemustern erfordert zugängliche und glaubwürdige Informationen. Trotz ihrer Geheimhaltungsabsicht kommunizieren Unternehmen verschiedene Informationen freiwillig (siehe Kapitel 2.2.3). Dazu zählen produkt- und marktbezogene Aussagen, die entweder darauf abzielen, durch die Vermittlung von Produktqualität zur Absatzsteigerung beizutragen, oder das Wettbewerbsgeschehen zu beeinflussen. Darüber hinaus stellen Präsentationen zu Entwicklungsplänen gegenüber Investoren oder die Nutzung von Unternehmenskommunikationskanälen zur Stärkung der Außenwahrnehmung weitere Beispiele für freiwillig veröffentlichte Informationen dar. Ihnen ist gemeinsam, dass sie als kurz- bis mittelfristige Maßnahmen zur Einflussnahme auf verschiedene Akteure fungieren und ihre Glaubwürdigkeit daher kritisch zu hinterfragen ist.

Transparenz kann darüber hinaus auch als strategische Ressource verstanden werden, die es Unternehmen erlaubt, sich durch eine gezielte Offenlegung von bestimmten Informationen von anderen Marktteilnehmern zu differenzieren und dadurch Wettbewerbsvorteile zu erzielen (siehe Kapitel 2.2.3, S. 24 f.). Wird Transparenz als strategische Ressource genutzt, ist dies als längerfristige Entscheidung zu betrachten, mit der einmal offengelegte Informationen fortlaufend bereitgestellt werden, um die erzielten Wettbewerbsvorteile aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig ist die strategische Informationsbereitstellung nicht zwangsläufig mit einer vollumfänglichen Transparenz verbunden. Unternehmen können Informationen veraltet, ungenau oder gezielt selektiv darstellen, wodurch sowohl die Transparenz als auch die Glaubwürdigkeit eingeschränkt wird. Zudem beziehen sich die veröffentlichten Informationen häufig auf operative Größen wie Produkteigenschaften, Preise, Kosten, Bestände oder Prozesse. Als Momentaufnahmen erlauben sie nur begrenzt Rückschlüsse auf übergeordnete, strategische Ziele. Entsprechend bleibt auch mit diesem Ansatz die Möglichkeit das Datenerhebungs dilemma zu überwinden, begrenzt.

Open Strategy als Ausdruck strategischer Transparenz

Open Strategy gilt als Sammelbegriff für Praktiken, die entweder eine breitere Beteiligung von beispielsweise Mitarbeitenden, Lieferanten oder branchenfremden Experten an der Strategiefindung ermöglichen, eine erhöhte Transparenz von strategischen Aktivitäten und Prozessen fördern, oder auf beides abzielen (siehe Kapitel 2.3.1). Das Konzept greift dabei den Gedanken auf, „Transparenz als strategische Ressource“ zu nutzen und erweitert ihn. Bislang wurden sowohl verschiedene Online-Medien als auch Präsenzveranstaltungen als transparente Open Strategy Praktiken untersucht. Eine Analyse ihrer Ausgestaltung und ihrer empirischen Zugänglichkeit in den Kapiteln 2.3.2 und 2.3.3 zeigt jedoch, dass sie aus verschiedenen Gründen ein eher begrenztes Erkenntnispotenzial für die Untersuchung von realisierten Strategien bieten:

1. Zwischenbetriebliche Workshops oder sektorübergreifende Arbeitsgruppen sowie interne Email-Verteiler bleiben für den unbeteiligten Forscher unzugänglich und sind damit nicht nutzbar.
2. Strategiepräsentationen, Blogs oder Geschäftsberichte dienen oftmals der Beeinflussung der Unternehmensreputation oder des Investorenverhaltens und bieten damit keine glaubwürdigeren Strategieinformationen als andere Praktiken der Unternehmenskommunikation. Damit sind sie als Datenquellen ebenfalls ungeeignet.
3. Soziale Netzwerke, Online-Foren, Wikis, oder Crowdsourcing Plattformen sind zwar öffentlich zugänglich, dienen jedoch zumeist der Ideenentwicklung oder weisen im Falle von Whistleblowing auf unternehmensethische Probleme hin. Da sie selten Informationen über spezifische strategierelevante Aktivitäten enthalten, ist ihre Untersuchung mit einem hohen Zeitaufwand verbunden. Entsprechend ist auch ihre Nutzbarkeit als eingeschränkt zu bewerten.

Im Gegensatz dazu sind Mitteilungen zu strategischen Entscheidungen für den Forscher zumeist zugänglich und enthalten häufig Informationen zu realisierten Aktivitäten. In der Form als Pressemitteilungen oder Blogbeiträgen formulieren Unternehmen sie jedoch teils selektiv oder interessengeleitet. Gleichzeitig werden sie auch von der branchenspezifischen Berichterstattung wie der Lebensmittel Zeitung oder Lebensmittel Praxis aufgegriffen. Deren Redaktionen sammeln Informationen zu strategierelevanten Ereignissen wie Übernahmen und Zusammenschlüsse, Geschäftsfelderweiterungen, Kooperationen oder die Ausweitung von Vertriebskanälen und berichten in der Regel neutraler und analytischer über solche Aktivitäten als das Unternehmen selbst. Damit bieten sie eine geeignetere Datenquelle als andere Open Strategy Praktiken.

Co-opetition als transparente Open Strategy Praktik

Co-opetitive Aktivitäten sind in der Ernährungsindustrie häufig Gegenstand der Branchenberichterstattung. Die Berichte enthalten dabei nicht nur Informationen hinsichtlich der beteiligten Unternehmen, sondern auch Details zum Umfang der Zusammenarbeit, den betroffenen Geschäftsfeldern oder betrieblichen Funktionen sowie der geografischen Einordnung und liefern damit zahlreiche für die Forschung nutzbare Informationen. Dass Unternehmen offen über Co-opetition kommunizieren, erscheint vor der skizzierten Geheimhaltungsabsicht (siehe Abschnitt „Das Datenerhebungsdilemma als Ausgangspunkt“, S. 152) zunächst widersprüchlich.

Der offene Umgang lässt sich jedoch durch die Wettbewerbsvorteile erklären, die aus der Komplexität und inhärenten Undurchsichtigkeit von co-opetitiven Beziehungen resultieren (siehe Kapitel 3.2.1). Diese schützen vor Nachahmung und erfordern daher keine strikte Verschwiegenheit. Zudem ist die Anzahl der potenziellen Kooperationspartner begrenzt und

die Zusammenarbeit führt im Zeitverlauf zu einer solchen Verflechtung, die Wettbewerber, selbst mit neuen co-opetitiven Beziehungen, nicht nachbilden können. Damit geht ein zeitlicher Vorsprung einher, vor dem Transparenz ebenfalls weniger riskant ist.

Da Co-opetition als zwischenbetriebliche Beziehung mindestens zwei Unternehmen umfasst, stehen Fachzeitschriften zudem mehrere Informationsquellen zur Verfügung. Einseitige Fehl- oder Falschinformationen können durch die Co-opetition Partner schnell identifiziert und gegebenenfalls richtiggestellt werden. Da Unternehmen in der Regel nicht daran interessiert sind, die Zusammenarbeit zu gefährden, ist von einer weitgehend konsistenten und unverzerrten Informationsweitergabe auszugehen, wodurch eine valide und umfassende Informationsbasis für Medienresonanzanalysen entsteht.

Trotz dieser Eigenschaften bleibt Co-opetition in der Open Strategy Forschung bislang weitgehend unberücksichtigt. Eine erste Verbindung zwischen Open Strategy und Co-opetition findet sich in Untersuchungen zu offenen Innovationsprozessen, („Open Innovation“), einem Teilgebiet von Open Strategy (siehe Kapitel 3.3.1). Co-opetition ist jedoch nicht auf den Austausch von Know-how in der Neuproduktentwicklung beschränkt, sondern umfasst weitere betriebliche Funktionen wie beispielsweise die Produktion, die Logistik oder den Vertrieb. Die Fokussierung auf Open Innovation reicht daher nicht aus, um die Vielschichtigkeit von Co-opetition zu erfassen. Aus diesem Grund ist eine Einordnung von Co-opetition in den breiteren Open Strategy Kontext erforderlich. Die Untersuchung der Schnittmengen von Open Strategy und Co-opetition in Kapitel 3.3.2 ergab, dass die beiden Konzepte deutliche Überschneidungen aufweisen:

- **Externe Kooperation:** Strategien werden gemeinsam mit externen Akteuren gestaltet und erstrecken sich über die Unternehmensgrenzen hinweg.
- **Interne Dilemmata:** Die Konzepte erzeugen verschiedene interne Spannungsfelder. Unternehmen müssen die damit einhergehenden ambivalenten Konsequenzen vor der Umsetzung sorgfältig abwägen.
- **Relational View und Competitive Dynamics als theoretische Grundlagen:** Beide Ansätze begreifen Kooperationen als sich entwickelnde und beobachtbare Handlungsmuster, die im dynamischen Zusammenspiel von Zusammenarbeit und Wettbewerb entstehen.
- **Unternehmensökosysteme als ein konkretes Anwendungsbeispiel:** Kreislaufwirtschaftsmodelle wie beispielsweise die GeMeMa, ein Mehrweg-Pool im Brauwesen, zeigen wie offene Strategien allgemein und insbesondere co-opetitive Beziehungen das Konzept unternehmensübergreifender Strategien erweitern.

Damit lässt sich Co-opetition als eine Open Strategy Praktik verorten, die bisherige Beschränkungen in der Datenverfügbarkeit überwindet und sich damit in besonderem Maße als Forschungsobjekt für die empirische Strategieforschung eignet.

Managementpraktiker kritisieren häufig, dass in der Strategieforschung verschiedene Forschungsstränge verwandte Phänomene untersuchen, ohne dass die jeweiligen Erkenntnisse in einem gemeinsamen Erklärungsansatz zusammengeführt werden, und ihnen so die Auswahl eines geeigneten Ansatzes erschwert wird (siehe Kapitel 2.1, S. 9 f.). Mit der Integration von Open Strategy und Co-opetition, wie sie in der vorliegenden Arbeit erfolgt, eröffnen sich daher neue Wege für empirische Untersuchungen. Gleichzeitig trägt sie dazu bei sowohl die Strategieforschung theoretisch weiterzuentwickeln als auch Managementpraktikern eine klarere Orientierung bei der Auswahl von strategischen Ansätzen zu bieten.

Beitrag zur Konzeptualisierung und empirischen Erfassung von Co-opetition als Open Strategy Praktik

Die vorliegende Arbeit weist durch die konzeptionelle Verortung von Co-opetition als transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktik auf eine bislang weitgehend unbeachtete Forschungslücke hin. Damit folgt sie dem in der aktuellen Co-opetition-Forschung formulierten Aufruf, neue theoretische Perspektiven zu entwickeln und bislang unbeachtete Forschungsfragen zu erschließen (Crick, 2025, S. 265 f.). Die theoretische Integration der Konzepte sowie die Entwicklung eines integrativen Messansatzes tragen zur Schließung der aufgezeigten Forschungslücke bei. Bislang haben sich weder Arbeiten zu Co-opetition noch zu Open Strategy explizit mit der Datenverfügbarkeit für empirische Untersuchungen befasst. Die Einordnung von Co-opetition als transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktik stellt daher eine neue konzeptionelle Herangehensweise dar, um dem Datenerhebungsdilemma in der Strategieforschung zu begegnen. Durch die Anwendung des entwickelten Messansatzes in Teilbranchen der Ernährungsindustrie wird dieser empirisch validiert und ermöglicht gleichzeitig neue Erkenntnisse zu charakteristischen Eigenschaften und Besonderheiten von Co-opetition Strategien im Brauwesen, der Milchverarbeitung und in der Teilbranche der alternativen Proteine. Die Befunde zeigen Unternehmen der Ernährungsindustrie, wie sie Co-opetition strategisch einsetzen können, um sich gegenüber den in der Branche vorherrschenden Wettbewerbskräften besser zu positionieren.

Wie der Messansatz aufgebaut ist, welche spezifischen Eigenschaften und Muster sich empirisch zeigen und wie diese Erkenntnisse von Wissenschaft und Praxis aufgegriffen werden können, wird nachfolgend detailliert dargestellt und diskutiert.

6.2 Beitrag zur methodischen Auseinandersetzung mit dem Datenerhebungsdilemma

Bisherige Messansätze zur empirischen Analyse von Co-opetition, Open Strategy, oder Co-opetition als Open Strategy, beruhen weitgehend auf Befragungen von Unternehmensangehörigen und erfassen damit vor allem deren subjektiven Einschätzungen des Unternehmensverhaltens (siehe Kapitel 4.1, S. 61 f.). Damit sind sie nur bedingt geeignet, Muster aus strategischen Handlungen von Unternehmen möglichst verzerrungsfrei zu erfassen (siehe Kapitel 2.2.2, S. 19 f.). Zudem wird bei bisherigen Untersuchungen von Co-opetition häufig nicht überprüft, ob die Partner tatsächlich Wettbewerber sind. Um Co-opetition als transparente und beobachtbare Open Strategy Praktik empirisch zu untersuchen, wird eine Medienresonanzanalyse durchgeführt. Mit Hilfe eines eigenen Messansatzes werden die Spezifika für ausgewählte Branchen der Ernährungsindustrie analysiert. Als Datenbasis dient die Branchenberichterstattung der vergangenen 30 Jahre zum Brauwesen, zur Milchverarbeitung und zur Teilbranche der alternativen Proteine. Die folgenden Abschnitte widmen sich der Frage, wie zuverlässig Co-opetition über die Branchenberichterstattung erfasst wird und wo die methodischen Grenzen dieses Vorgehens liegen.

Zentrale Erkenntnisse zur empirischen Erfassbarkeit und den grundsätzlichen Ergebnissen

Der entwickelte Messansatz erweist sich im Zuge der empirischen Untersuchung als valide. Insgesamt werden 841 co-opetitive Aktivitäten festgestellt. Ihnen ist über die drei Teilbranchen hinweg gemeinsam, dass (siehe Kapitel 5.2.1 und Kapitel 5.2.2):

- sie fast ausschließlich zwischen zwei und überwiegend etablierten Unternehmen stattfinden;
- ein einzelnes Unternehmen häufig zu mehreren Partnern Beziehungen unterhält;
- sich ihre geografischen Märkte überregional überschneiden und die Partner in einer untersuchten Teilbranche direkt konkurrieren;
- sie über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg jährlich, aber mit schwankender Anzahl beobachtbar sind;
- am häufigsten ihr Beginn dokumentiert ist;
- sie überwiegend auf vertraglichen Vereinbarungen mit einer moderaten Bindungsintensität beruhen;
- sie überwiegend in einer einzelnen betrieblichen Funktion verortet sind;
- sie sich häufiger auf Deutschland als aufs Ausland beziehen.

Zudem erweisen sich die erhobenen Eigenschaften und Merkmale mit weniger als einem Viertel an „Nicht genannt“ oder „Nicht feststellbar“ Angaben als weitgehend transparent, lediglich die Ziele der Zusammenarbeit bleiben häufig intransparent. Darüber hinaus werden in den drei Teilbranchen insgesamt 23 Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie

identifiziert, durch die die Unternehmen sich von anderen Branchenteilnehmern differenzieren (siehe Kapitel 5.3.1). Sie zeigen folgende Phasen mit co-opetitiver Aktivität und Inaktivität:

- **Brauwesen:** Warsteiner, Heineken, Carlsberg, Karlsberg, Bitburger und Anadolu Efes führen jeweils mehr als 14 Aktivitäten in mehr als acht verschiedenen Jahren durch und zeigen damit intensive und wiederkehrende co-opetitive Phasen.
- **Milchverarbeitung:** Arla, Hochwald Foods und Molkerei Gropper zeichnen sich durch mehr als 12 co-opetitive Aktivitäten über einen Zeitraum von mehr als 28 Jahren und Aktivitäten in mehr als acht verschiedenen Jahren aus. Sie zeigen damit ein häufiges, wiederkehrendes und langfristig stabiles Co-opetition Muster. Humana, Nestle, Nordmilch, Emmi, Lactalis, Campina Melkunie, DMK, Danone, Savencia (Bongrain) und Bayernland beteiligen sich ebenfalls an zahlreichen und wiederkehrenden co-opetitiven Aktivitäten, diese erstrecken sich jedoch über Zeitspannen von weniger als 29 Jahren.
- **Teilbranche der alternativen Proteine:** PHW weist ein häufiges, wiederkehrendes und beständiges Strategiemuster auf, das sich anhand von 20 Aktivitäten und 7 aktiven Jahren in einem Zeitraum von acht Jahren zeigt. Mosa Meat und Like Meat sind jeweils an mehr als sechs Aktivitäten über einen Zeitraum von mehr als drei Jahren beteiligt, was in dieser Teilbranche bereits als häufig und langfristig gilt.

Die hohe Anzahl der festgestellten Aktivitäten verdeutlicht, dass Co-opetition über die Teilbranchen hinweg weit verbreitet und medial präsent ist. Damit zeigt die Analyse, dass Co-opetition empirisch erfassbar ist und medienresonanzanalytische Erhebungen in hinreichendem Umfang Daten liefern, um Strategiemuster zu identifizieren. Zudem erwies sich die Branchenberichterstattung als tragfähige Datenquelle für die Untersuchung von Co-opetition als Open Strategy. Der Befund, dass Unternehmen mit Co-opetition Strategien Phasen mit co-opetitiver Aktivität und Inaktivität durchlaufen, belegt, dass die Ausreißeridentifikation einen geeigneten Ansatz zur Erfassung von co-opetitiven Strategiemustern darstellt.

Herausforderungen der Messansatzentwicklung

Der entwickelte und validierte Messansatz begegnet zwei zentralen Herausforderungen (siehe Kapitel 4.4.1, S. 82 f. sowie Kapitel 3.1.2, S. 41 und Kapitel 4.4.2, S. 84 f.):

- Einerseits lässt die Strategieliteratur bislang offen, anhand welcher Kriterien oder Schwellenwerten wiederholt auftretende Verhaltensweisen sich als strategische Muster einordnen lassen. Der Forscher muss daher selbst festlegen, ab wann eine Abfolge von Aktivitäten als Muster gilt, beispielsweise durch die Festlegung einer Mindestanzahl an Aktivitäten innerhalb einer definierten Zeitspanne. Eine solche strikt mengenbasierte Musterdefinition eignet sich jedoch nur eingeschränkt für co-opetitive Aktivitäten. Solche

Aktivitäten zu denen beispielsweise Gemeinschaftsunternehmen zur Produktion eines gemeinsamen Produkts oder wechselseitige Vertriebsvereinbarungen zählen, treten deutlich unregelmäßiger auf als einzelunternehmerische Initiativen wie Werbekampagnen oder die Einführung von neuen Produktvarianten. Um die mehrjährigen Pausen zwischen Phasen mit vielen co-opetitiven Aktivitäten besser abzubilden, wurde stattdessen auf die grundlegende Eigenschaft von Strategien zurückgegriffen, dass sie der Erzielung von Wettbewerbsvorteilen dienen und Unternehmen dadurch von anderen Branchenteilnehmern unterscheiden. Für Co-opetition Strategien bedeutet dies, dass entsprechende Unternehmen statistisch ermittelbare Ausreißer darstellen. Sie zeichnen sich entweder durch eine Kombination aus besonders vielen Aktivitäten, häufig wiederkehrenden Phasen mit co-opetitiven Aktivitäten, einer ungewöhnlichen Kontinuität der Aktivitäten über einen langen Zeitraum oder durch all diese Merkmale aus.

- Andererseits ist in der Literatur zu Co-opetition bislang nicht systematisch geklärt, welche organisatorischen Ausgestaltungsformen als co-opetitiv gelten und welche davon auszuschließen sind. Zwar gilt der Verlust der wirtschaftlichen Selbstständigkeit als zentrales Ausschlusskriterium, weshalb Kartelle eindeutig nicht unter den Co-opetition Begriff fallen, doch insbesondere bei Beteiligungen bleibt die Abgrenzung unscharf. Für die empirische Analyse war es daher notwendig, eine eigene Operationalisierung zu entwickeln. Hierbei wird dem Verständnis von Varottil (2015) gefolgt, wonach ein Anteilserwerb von 75,0 % weitreichende Befugnisse und strategische Einflussnahme für das erwerbende Unternehmen mit sich bringt und in der vorliegenden Arbeit damit bereits als Übernahme interpretiert wird. Als Co-opetition gelten vertragliche Vereinbarungen (allgemein⁴⁴, Auftragsfertigung, Lizenzierung) sowie Kapitalverflechtungen (Gemeinschaftsunternehmen, Minderheits-, Sperrminoritäts-, Mehrheits- und wechselseitige Beteiligungen unter 75,0 % sowie Beteiligungen ohne Angabe der Anteile).

Auswirkungen der Begriffsunschärfe von Co-opetition auf die Datensammlung und -erhebung

Co-opetition zeichnet sich durch eine konzeptionelle Unschärfe aus (siehe Kapitel 3.1.1 bis 3.1.3), die sich unmittelbar in der Berichterstattungspraxis widerspiegelt. In Medienberichten werden co-opetitive Aktivitäten oftmals nicht als solche bezeichnet, sondern mit einer Vielzahl an Begrifflichkeiten indirekt beschrieben (siehe beispielsweise Kapitel 5.1.1, Anhang III – V). Verschiedene Meldung zur Gründung des Gemeinschaftsunternehmens „Nord Contor“ der

⁴⁴ Unter allgemeinen vertraglichen Vereinbarungen werden strategischen Allianzen oder Partnerschaften verstanden, die weder eine Lizenzierung oder Auftragsfertigung darstellen noch auf einer Kapitalbeteiligung beruhen.

Wettbewerber Humana und Nordmilch für den deutschlandweiten Vertrieb von Milchprodukten verdeutlichen dies exemplarisch:

Das Wettbewerbsverhältnis zwischen Humana und Nordmilch wird lediglich dadurch beschrieben, dass sie „ihre Molkereiprodukte gemeinsam vertreiben“ oder „die beiden genossenschaftlich organisierten Milchverarbeiter ihre Vertriebsaktivitäten bündeln“ (*Lebensmittel Praxis*, 2009, *lebensmittelzeitung.net*, 2009a). Das Gemeinschaftsunternehmen wird auch als „enge Zusammenarbeit“, „gemeinsame Vertriebsgesellschaft“ oder als „Joint Venture“ bezeichnet (*Lebensmittel Praxis*, 2009, *lebensmittelzeitung.net*, 2009 a, b sowie 2010)

Für die Datensammlung bedeutet dies, dass eine komplexe Verknüpfung von entsprechenden Suchbegriffen erforderlich ist, um co-opetitive Aktivitäten trotz ihrer unbestimmten Beschreibungen zu erfassen (siehe Kapitel 5.1.1, S. 89 f. oder Anhang III und IV). Eine entsprechende Suchstrategie in den deutschsprachigen Branchenzeitschriften *Lebensmittel Zeitung* und *Lebensmittelpraxis* mit anschließender inhaltsbezogener Relevanzprüfung ergab 1.813 entsprechende Artikel (7,0 %) aus insgesamt 25.941 untersuchten Beiträgen (siehe Kapitel 5.1.1, S. 91). Die implizit bleibende Wettbewerbsbeziehung erfordert zudem die Überprüfung des Wettbewerbsverhältnisses. Kooperationspartner mit mindestens einer Produkt-Markt-Überschneidung, die zudem in Deutschland aktiv sind, gelten hierbei als Wettbewerber (siehe Kapitel 3.4, S. 58 und Kapitel 4.4.1, S. 79). Entsprechend umfasst die Prüfung sowohl einen Vergleich der Produktportfolios als auch einen ihrer geografischen Märkte (siehe Kapitel 4.4.1, S. 80 ff. oder Anhang VI). Die Webpräsenz der Unternehmen, Veröffentlichungen im Bundesanzeiger sowie die bereits ausgewerteten Artikel der Branchenberichterstattung dienten hierzu als Informationsquellen (siehe Kapitel 5.1.2, S. 95).

Während der anschließenden Bereinigung wurden 931 Aktivitäten aufgrund der fehlenden bzw. nicht feststellbaren Aktivität in Deutschland ausgeschlossen (siehe Kapitel 5.1.3, Punkt 6 der Bereinigung, S. 96 f.). Dies verdeutlicht, dass die deutsche Branchenberichterstattung internationale Aktivitäten aufgreift und zeigt zugleich, dass Unternehmen Informationen über die von ihnen bedienten geografischen Märkte teilweise begrenzen. Gleichzeitig wurde deutlich, dass einzelne Sachverhalte mehrfach berichtet wurden, etwa in unterschiedlichen Zeitschriften oder zu verschiedenen Zeitpunkten. Um Verzerrungen zugunsten von besonders medial präsenten Ereignissen zu vermeiden, wurden solche doppelten Berichte anhand einer Prioritätenreihenfolge systematisch entfernt (siehe Kapitel 5.1.3, Punkt 8 der Bereinigung, S. 96 f.). Hierbei wurden 988 solcher Duplikate bereinigt, was die hohe Sichtbarkeit von co-opetitiven Aktivitäten in der Branchenberichterstattung verdeutlicht.

Befunde zur Transparenz der erhobenen Merkmale

Transparenz ist eine der zwei zentralen Dimensionen von Open Strategy (siehe Kapitel 2.3.1, S. 26). Insbesondere wenn sie sich an die Öffentlichkeit richtet, erfüllt sie die Voraussetzungen für die empirische Zugänglichkeit von Strategieinformationen (siehe Kapitel 2.3.3, S. 32).

Im Gesamtdatensatz beläuft sich der Anteil der als „Nicht genannt“ bzw. „Nicht feststellbar“ codierten Angaben für alle Variablen außer den „Zielen der Zusammenarbeit“ auf maximal 24,3 %. Die „Ziele der Zusammenarbeit“ gehen mit einem „Nicht genannt“ Anteil von 557 Aktivitäten (66,1 %) deutlich seltener aus der Berichterstattung hervor. Werden Ziele genannt, überwiegen Aspekte zur „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“. Die geringste Anzahl fehlender Angaben zeigt sich mit 7 Aktivitäten (0,8 %) für das Geschäftsfeld, was sich durch die teilbranchenspezifische Eingrenzung in der Datensammlung erklärt (siehe Kapitel 5.1.1, Anhang IV). Während die geografische Einordnung grundsätzlich erkennbar ist, ist dies bei den alternativen Proteinen deutlich seltener der Fall als bei den anderen beiden Teilbranchen.

Die Analyse der Co-opetition Strategien zeigt, dass deren Ziele nicht grundsätzlich transparenter kommuniziert werden als solche von Aktivitäten ohne Strategiezuordnung. Zwischen den Strategien bestehen jedoch deutliche Unterschiede. Während bei Mosa Meat beispielsweise bei 6 von 9 Aktivitäten (66,7 %) das Ziel ersichtlich ist, ist dies bei der Molkerei Gropper nur bei 2 von 14 Aktivitäten der Fall (14,3 %). In den seltenen Fällen, in denen Ziele kommuniziert werden, zeigen sich sowohl teilbranchenspezifische Muster als auch Ausnahmen davon. Während im Brauwesen die „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“ im Vordergrund steht, setzt Anadolu Efes auf Risikominimierung. DMK, Emmi, Nordmilch und die Molkerei Müller weichen vom in der Milchverarbeitung üblichen Fokus auf Kostenreduktionsziele ab. Bei den alternativen Proteinen spielt Risikominimierung grundsätzlich eine wichtige Rolle, während bei Like Meat davon abweichend Kostenreduktion und Ressourcenkombination im Zentrum stehen.

Die Beobachtungen zeigen, dass die erhobenen Eigenschaften und Merkmale weitgehend transparent sind, während die Ziele der Zusammenarbeit häufig intransparent bleiben, auch bei Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie. Die unternehmensspezifischen Unterschiede in der Zieltransparenz legen nahe, dass diese weniger durch die Co-opetition Strategie als durch die Kommunikationspolitik des einzelnen Unternehmens beeinflusst wird. Dass in den Fällen, in denen Ziele kommuniziert werden, häufig die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit genannt wird, zeigt, dass Unternehmen ihre Marktposition aktiv signalisieren (siehe Kapitel 2.2.3, S. 21 f.). Die fehlende geografische Einordnung bei den alternativen Proteinen geht zu etwa einem Drittel auf die Bereinigungslogik zurück, in der für sie eine Ausnahme getroffen wurde (siehe Kapitel 5.1.3, Punkt 6 der Bereinigung, S. 96 f.). Die übrigen fehlenden Angaben repräsentieren möglicherweise zurückgehaltene Informationen zum Schutz von Pioniervorteilen oder regulatorisch bedingte Unklarheiten bei

neuartigen Produkten wie etwa zellbasiertem Fleisch (McMillan, 2024, S. 53; Singh et al., 2026, S. 501 f.).

Die eingeschränkte Zieltransparenz deckt sich mit den Ergebnissen von Van der Krogt et al. (2007). Sie untersuchten Kooperationen in der europäischen Milchwirtschaft ebenfalls anhand der öffentlich zugänglichen Medienberichterstattung und verzichteten dabei auf eine statistische Analyse der verfolgten Absichten, da die Datenlage zu unvollständig war (Van der Krogt et al., 2007, S. 461). Während ihre Analyse vor der Etablierung von Open Strategy entstand, zeigt die vorliegende Arbeit, dass Unternehmen ihre Absichten selbst unter Open Strategy Bedingungen zumeist nicht offenlegen. Dies verdeutlicht die Grenzen des Kontinuums zwischen Transparenz und Verschwiegenheit und zeigt damit auch die Grenzen der Öffnung von Strategien auf (siehe Kapitel 2.3.1, S. 26 f.).

Grenzen des entwickelten Messansatzes

Da der entwickelte medienresonanzanalytische Messansatz die Branchenberichterstattung als Quelle nutzt, beeinflusst deren Berichterstattungspraxis die Erfassung der co-opetitiven Aktivitäten. Eine solche Grenze zeigt sich bei der Analyse des Zeitverlaufs der Aktivitäten innerhalb von Co-opetition Strategien. Da die Berichterstattung überwiegend anlassbezogen erfolgt, basiert auch die Datenerhebung auf diesen Ereignissen (Variable „Anlass der Berichterstattung, siehe beispielsweise Kapitel 4.4.1, S. 80 oder Kapitel 5.2.1, S. 104 ff.). Unverändert bestehende Kooperationen sind hingegen deutlich seltener Gegenstand der Berichterstattung. Dennoch werden einzelne unverändert bestehende Aktivitäten regelmäßig erwähnt, wie etwa die Beteiligung von Warsteiner an der König Ludwig Schlossbrauerei Kaltenberg, die in 21 Artikeln aufgegriffen wird. Um Verzerrungen durch solche medial besonders präsenten Aktivitäten zu vermeiden, wurden unverändert bestehende Aktivitäten aus dem Datensatz entfernt (siehe Kapitel 5.1.3, Punkt 8 der Bereinigung, S. 96 f.). Beginn beispielsweise eine co-opetitive Aktivität im Jahr 1996 und besteht bis heute unverändert fort, wird in der Analyse lediglich der Startzeitpunkt als Aktivität berücksichtigt. Das Vorgehen vermeidet Verzerrungen, während gleichzeitig die Aussagekraft hinsichtlich des zeitlichen Verlaufs eingeschränkt wird.

Da die Artikel nicht für wissenschaftliche Zwecke verfasst werden, sind sie zudem weder direkt vergleichbar noch folgen sie einer einheitlichen Struktur. Sie unterscheiden sich dadurch hinsichtlich ihres Informationsgehalts und ihres Detaillierungsgrades. Zwei Lizenzvereinbarungen für Milchmischgetränke, an denen Arla beteiligt ist, verdeutlichen dies exemplarisch: Während der Artikel zur Vereinbarung mit Mondelez die Lizenzierung explizit benennt und die einzelnen Funktionsbereiche (Herstellung, Vertrieb, Vermarktung), das verfolgte Ziel (Wachstum = Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit) sowie die geografischen Märkte (Deutschland, Österreich, Polen) erwähnt, bleibt die Meldung zur Zusammenarbeit mit Starbucks deutlich vager (Chwallek und Lenders, 2013, *lebensmittelzeitung.net*, 2024). Sie

erwähnt lediglich, dass Arla die Kaffeegetränke für Europa produziert. Details zum Vertrag, konkreten Ländern oder Zielen fehlen jedoch (*Chwallek und Lenders, 2013*).

Dies wirkt sich unmittelbar auf die Codierung aus. Während sich aus der Aussage zur Vereinbarung zwischen Arla und Mondelez insgesamt 9 Analyseeinheiten (je Funktion und Land) codieren lassen, entspricht die Meldung zu Arla und Starbucks lediglich einer einzelnen Analyseeinheit. Die Unterschiede im Informationsgehalt und in der Berichtstiefe führen damit potenziell zu Verzerrungen im Messansatz, die nicht zwangsläufig auf tatsächliche Unterschiede in den co-opetitiven Aktivitäten zurückzuführen sind. Dieser Limitation wurde in der Datenbereinigung begegnet, indem bei einer mehrfachen Berichterstattung die Analyseeinheit mit den spezifischsten Informationen beibehalten wurde (siehe Kapitel 5.1.3, Punkt 8 der Bereinigung, S. 96 f.). Dennoch kann die unterschiedliche Detailtiefe von einzelnen Artikeln dazu geführt haben, dass für bestimmte Co-opetition Partner mehr Aktivitäten erfasst wurden als für andere. Die Ergebnisse sind folglich als Annäherung zu verstehen; die im folgenden Kapitel 6.3 dargestellten Ergebnisse zeigen jedoch, dass sie trotz unterschiedlicher Berichtstiefe wertvolle Einblicke in die co-opetitiven Aktivitäten in den Teilbranchen der Ernährungsindustrie ermöglichen.

Bewertung der empirischen Erfassbarkeit von Co-opetition in der Branchenberichterstattung

Die gewonnenen Erkenntnisse belegen, dass sich die Konzeptionalisierung von Co-opetition als transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktik nicht nur theoretisch fundieren lässt, sondern auch den Anforderungen einer empirischen Analyse standhält. Co-opetitive Aktivitäten lassen sich medienresonanzanalytisch erfassen, und die branchenspezifische Berichterstattung bietet grundsätzlich eine geeignete Datengrundlage für ihre empirische Analyse. 841 erfasste co-opetitive Aktivitäten und 23 identifizierte Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie zeigen, dass Co-opetition in der Ernährungsindustrie weit verbreitet ist, strategisch verfolgt wird und viele ihrer charakteristischen Eigenschaften und Merkmale zugleich medial sichtbar sind. Die festgestellte Intransparenz der verfolgten Ziele bietet zugleich die Erkenntnis, dass Unternehmen selbst unter Open Strategy Bedingungen einzelne Informationen zurückhalten und macht damit die Grenzen der Öffnung sichtbar.

Gleichzeitig bestehen einzelne Hürden in der medienresonanzanalytischen Erhebung, die sich aus der Berichterstattungspraxis ergeben. Co-opetition wird zumeist indirekt beschrieben, und die Berichte greifen einzelne Ereignispunkte auf, die zugleich unterschiedlich detailliert und unterschiedlich umfangreich dargestellt werden. Dies bringt folgende Implikationen mit sich:

1. Die Identifikation von relevanten Artikeln erfordert komplexe Suchstrategien und ist mit einem hohen Sichtungsaufwand verbunden.

2. Die Erhebung stellt hohe Anforderungen an die Abstraktionsfähigkeit der Codierer. Eine korrekte Codezuordnung erfordert eine weitreichende Branchenkenntnis und ein umfassendes Verständnis des Co-opetition Konzeptes.
3. Durch unterschiedlich detaillierte Berichterstattungen zu gleichartigen Aktivitäten können ungenaue Codierungen und eine eingeschränkte Vergleichbarkeit entstehen.

Wird diesen Implikationen Rechnung getragen, eignen sich medienresonanzanalytische Untersuchungen mit dem entwickelten Messansatz zu Co-opetition dazu, das Datenerhebungsdilemma im Kontext von Open Strategy zu überwinden.

6.3 Branchenspezifische Umsetzung von Co-opetition Strategien

Die empirische Untersuchung liefert jedoch nicht nur Erkenntnisse im Hinblick auf die Frage, inwieweit Co-opetition als Open Strategy zu einer verbesserten Datengrundlage für die Strategieforschung beiträgt, sondern auch nähere Einblicke sowohl in übergreifende als auch teilbranchenspezifische Eigenschaften von Co-opetition Strategien im Brauwesen, in der Milchverarbeitung und in der Teilbranche der alternativen Proteine. Diese wurden entlang von 15 Fragestellungen analysiert (siehe Kapitel 4.3.1 und 4.3.2.). Die Befunde tragen zur Weiterentwicklung des Verständnisses von Co-opetition bei und bieten gleichzeitig praktische Ansatzpunkte für das strategische Management in Unternehmen der Ernährungsindustrie.

Erkenntnisse zur Art und Struktur von Co-opetition

Co-opetition stellt eine wichtige strategische Antwort auf den zunehmenden Wettbewerbsdruck in der Ernährungsindustrie dar (siehe Kapitel 4.2.1). Um diese zwischenbetriebliche Beziehungen gezielt nutzen zu können, ist es entscheidend zu verstehen, wie co-opetitive Aktivitäten strukturiert sind und welche Arten von Unternehmen solche Aktivitäten verfolgen.

Die Analyse des Gesamtdatensatzes zeigt, dass 811 der 841 co-opetitiven Aktivitäten (96,4%) zwischen zwei Unternehmen stattfinden und maximal acht Partner an einer Aktivität beteiligt sind. Insgesamt waren 301 Unternehmen Teil von mindestens einer co-opetitiven Aktivität. Hierzu zählen sowohl große Unternehmen als auch mittelständische oder kleine Unternehmen. So haben beispielsweise die Käsereien Albert Herz (90 Mitarbeiter) und Allgäu Milch Käse (250 Mitarbeiter) in einen gemeinsamen Standort investiert und die Brauereien Einbecker (140 Mitarbeiter) und Härke (34 Mitarbeiter) kooperieren in der Bierabfüllung (Albert Herz GmbH, 2026; Allmikäs eG, 2026; Einbecker Brauhaus, 2026; Peiner Allgemeine Zeitung, 2012). Vier der sechs Unternehmen⁴⁵, für die im Brauwesen eine Co-opetition Strategie identifiziert wurde, gehörten 2024, gemessen am Bierausstoß, zu den 40 weltweit größten Brauereien (BarthHaas, 2025, S. 36). In der Milchverarbeitung zählten die Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie, mit Ausnahme von Emmi, entweder 2023 zu den 20 weltweit

⁴⁵ Heineken, Carlsberg, Anadolu Efes und Bitburger

umsatzstärksten Molkereien⁴⁶ oder 2022 zu den 20 umsatzstärksten Milchverarbeitern in Deutschland⁴⁷ oder stellen Vorläufer eines dieser Unternehmen⁴⁸ dar (Milchindustrieverband, 2023 und 2024). Für die Teilbranche der alternativen Proteine existiert aufgrund des jungen Branchenalters bislang noch kein vergleichbares Ranking. Für diese Teilbranche zeigt sich jedoch, dass mit 90% fast alle Aktivitäten (27 von 30) innerhalb der Co-opetition Strategien zwischen etablierten Unternehmen und Startups stattfinden.

Die Befunde zeigen, dass die einzelnen co-opetitiven Aktivitäten in den untersuchten Teilbranchen der Ernährungsindustrie fast ausschließlich in dyadischen Strukturen zwischen zwei Unternehmen stattfinden. Damit entsprechen sie gängigen Begriffsauffassungen wie sie etwa bei Hamel et al., (1989), Dowling et al. (1996) oder Bengtsson und Kock (2000) beschrieben werden (siehe Kapitel 3.1.1, S. 36). Gleichzeitig bestätigen die Ergebnisse die Relevanz von Co-opetition für Unternehmen aller Größenordnungen (siehe Kapitel 3.1.3, S. 43). Darüber hinaus wird deutlich, dass die meisten Unternehmen mit identifizierter Co-opetition Strategie zu den führenden Akteuren in ihren Teilbranchen zählen und es damit nahe liegt, dass die co-opetitiven Aktivitäten einen Beitrag zu ihren Wettbewerbsvorteilen leisten. Damit stützt die empirische Analyse die zentrale Aussage des Relational Views, dass zwischenbetriebliche Beziehungen strategische Vorteile generieren können (siehe Kapitel 3.2.1). Die häufige Zusammenarbeit von Startups und etablierten Unternehmen in der Teilbranche der alternativen Proteine lässt sich als eine Kombination von sich ergänzenden Ressourcen interpretieren. Während Startups als innovationsgetrieben und flexibel gelten, verfügen etablierte Unternehmen über gewachsene Absatzkanäle und größere finanzielle Spielräume (siehe Kapitel 4.3.2, S. 76 f.). Diese Erkenntnis entspricht der Argumentation von Dyer et al. (2018), wonach insbesondere Kooperationen zwischen Unternehmen mit sich ergänzenden Ressourcen eine wesentliche Quelle von zwischenbetrieblichen Wettbewerbsvorteilen im Sinne des Relational Views darstellen (siehe Kapitel 3.2.1, S. 48).

Für das strategische Management in Unternehmen der Ernährungsindustrie bedeutet dies, dass Co-opetition grundsätzlich für alle Unternehmen eine relevante strategische Option darstellt. Dabei erweist sich die Zusammenarbeit mit jeweils nur einem Partner je Aktivität als sinnvoll. In der Teilbranche der alternativen Proteine sollten zudem insbesondere ergänzende Ressourcen des Partners berücksichtigt werden.

⁴⁶ Lactalis, Nestle, Danone, Arla, Savenica (Bongrain), die Molkerei Müller sowie DMK

⁴⁷ Hochwald Foods, Bayernland sowie die Molkerei Gropper

⁴⁸ Campina Melkunie, einer der Fusionspartner von Friesland Campina, sowie Humana und Nordmilch, als Vorläufer des DMK

Co-opetition Partner und ihre Bindungsintensität

Die Co-opetition Partner mit ihren verschiedenen Merkmalen tragen zur Differenzierung von co-opetitiven Beziehungen bei und stellen damit eine grundlegende Eigenschaft dieser dar (siehe Kapitel 3.1.1). Aus diesem Grund wurden sie detailliert analysiert.

Die 841 Aktivitäten im Gesamtdatensatz entfallen auf 404 verschiedene Partnerkombinationen. Unternehmen die am mehr als zwei Aktivitäten beteiligt sind, kooperieren über die Aktivitäten hinweg zumeist mit mehreren Partnern. Die 23 Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie arbeiten mit 3 (Like Meat) bis 24 (Warsteiner) Partnern zusammen. Die Ergebnisse des auf Co-opetition Strategien übertragenen Konzentrationsmaßes HHI (siehe Kapitel 5.1.4, S. 98) zeigen darüber hinaus, dass sich lediglich Lactalis und Mosa Meat auf einen einzelnen Partner fokussieren (Nestle bei Lactalis, PHW bei Mosa Meat). Bei weiteren neun Unternehmen entfallen jeweils mehr als 50% der Aktivitäten auf maximal zwei Unternehmen. Bei den übrigen 12 Unternehmen verteilen sich die Aktivitäten auf mehrere Partner. Die 11 Unternehmen, die sich überwiegend auf maximal zwei Partner konzentrieren, arbeiten in 18 unterschiedlichen Konstellationen zusammen, acht davon zeigen dabei drei verschiedene Bindungsmuster. Zwei dieser Muster und der überwiegende Anteil der Aktivitäten zeichnen sich durch Beständigkeit aus, während eines eine abnehmende Bindungsintensität zeigt. Eine Zunahme der Bindungsintensität im Zeitverlauf wurde für keine Unternehmenskombination beobachtet.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Unternehmen der Ernährungsindustrie Co-opetition primär netzartig mit verschiedenen gleichzeitig bestehenden Partnerschaften gestalten und entsprechen damit dem Verständnis von Gnyawali und Charleton (2018), nachdem ein Unternehmen mehrere co-opetitive Beziehungen zu verschiedenen Unternehmen unterhalten kann (siehe Kapitel 3.1.1, S. 36). Zudem zeigt sich, dass eine wiederholte Zusammenarbeit nicht typischerweise mit einer Zunahme der Bindungsintensität einhergeht. Dies steht im Gegensatz zu Dyer und Singh (1998) sowie Duschek und Sydow (2002), die den langfristigen Schutz von Wettbewerbsvorteilen in zwischenbetrieblichen Beziehungen vor allem in Folgeinvestitionen und der Entstehung von Pfadabhängigkeiten verorten und daher eine Zunahme der Bindungsintensität im Zeitverlauf erwarten lassen (siehe Kapitel 3.2.1, S. 47 f.).

Dieser Gegensatz wird jedoch durch eine Erweiterung des Relational Views aufgelöst. Die Befunde verdeutlichen, dass Unternehmen der Ernährungsindustrie ein Netzwerk an verschiedenen Co-opetition Partnern aufbauen und die daraus entstehende Spezifität und gegebene Undurchsichtigkeit sich nicht aus der Intensität einzelner Bindungen ergibt, sondern aus der Komplexität und Einzigartigkeit des gesamten Beziehungsgeflechts entsteht. Damit erweitern die Erkenntnisse das bisherige Verständnis des Relational Views insofern, als beziehungsspezifische Wettbewerbsvorteile nicht primär aus den Investitionen und Pfadabhängigkeiten einzelner dyadischer Bindungen, sondern aus der spezifischen

Konfiguration und Undurchsichtigkeit des gesamten Partnernetzwerkes eines Unternehmens entstehen (Zaheer et al., 2010, S. 66). Die Befunde liefern damit neue Einsichten zu der von Gnyawali und Charleton geforderten mehrstufigen Betrachtung von Co-opetition (Gnyawali und Charleton, 2018, S. 2530).

Für Entscheidungsträger in Unternehmen der Ernährungsindustrie geht aus den Ergebnissen hervor, dass nicht die Tiefe einer einzelnen co-opetitiven Partnerschaft entscheidend ist, sondern der Aufbau von vielfältigen Beziehungen. Jede neue dyadische Beziehung sollte daher daraufhin geprüft werden, inwieweit sie die Komplexität und Einzigartigkeit des eigenen Beziehungsgeflechts erhöht und damit den Wettbewerbsvorteil verstärkt. Zudem erfordert das Management solcher komplexen Beziehungsgeflechte auch neue Kompetenzprofile. Während „Merger & Acquisitions Manager“, welche auf die Abwicklung von Übernahmen und Zusammenschlüssen fokussiert sind, weitgehend etabliert sind, werden vor den aufgezeigten Entwicklungen „Ökosystem Manager“ zunehmend wichtiger. Diese analysieren und bewerten potenzielle Partnerunternehmen im Hinblick auf ihre Ressourcen, Daten und Fähigkeiten, setzen dabei auf Flexibilität und kontinuierliche Veränderung und beziehen dabei sowohl die interne Belegschaft als auch externe Partner mit ein (Deniz, 2024).

Befunde zur organisatorischen Ausgestaltung von Co-opetition

Die in Kapitel 6.2 (S. 154) aufgezeigte Definition der als co-opetitiv einzuordnenden Organisationsstrukturen schafft eine klare konzeptionelle Grundlage für die empirische Analyse. Sie ermöglicht eine detaillierte Untersuchung der Anwendung und Kombination der verschiedenen Formen.

Der Gesamtdatensatz zeigt, dass grundsätzlich alle untersuchten Organisationsformen Anwendung finden, vertragsbasierte Vereinbarungen mit 585 von 841 Aktivitäten (69,6 %) jedoch deutlich häufiger auftreten als Kapitalverflechtungen. Insbesondere wechselseitige Beteiligungen spielen mit 5 Aktivitäten (0,6 %) kaum eine Rolle. Die genauere Analyse der Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung bestätigt mit einem Anteil von 223 Aktivitäten (70,1 %) die im Gesamtdatensatz beobachtete Tendenz zu vertragsbasierten Aktivitäten. Gleichzeitig zeigt sich, dass Unternehmen zwischen vier (Gropper) und acht (Emmi) verschiedene Organisationsstrukturen zur Ausgestaltung ihrer Co-opetition Strategien nutzen. Sie setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte in der Kombination von vertraglichen Vereinbarungen und Kapitalverflechtungen. Auftragsfertigungen sind Bestandteil von zehn der 14 Co-opetition Strategien, sie sind jedoch für keine Strategie kennzeichnend.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen der Ernährungsindustrie verschiedene Organisationsstrukturen nutzen und diese auf vielfältige Art und Weise kombinieren. Dies bestätigt, dass die konkrete organisatorische Ausgestaltung eine relevante Eigenschaft von co-opetitiven Aktivitäten ist. Gleichzeitig zeigt sich, dass Auftragsfertigungen weniger ein

strategisches Differenzierungsmerkmal, sondern vielmehr eine teilbranchentypische Praxis darstellen. Damit leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur klareren Konzeptualisierung und Abgrenzung von Organisationsstrukturen in co-opetitiven Beziehungen. Gleichzeitig ergibt sich hierzu weiterer Forschungsbedarf, beispielsweise zu den Auswirkungen der Organisationsstruktur auf die Stabilität oder Dauer von co-opetitiven Beziehungen.

Für Unternehmen der Ernährungsindustrie bedeutet dies, dass die Organisationsstruktur eine zentrale Stellschraube zur Ausgestaltung von co-opetitiven Beziehungen darstellt. Da die Strukturen mit unterschiedlichen Bindungsintensitäten verbunden sind (siehe Kapitel 4.4.2, S. 84 f. sowie 5.3.2, S. 119 ff. und Abbildung 20 in Anhang VIII), können Unternehmen durch die Wahl der Organisationsstrukturen die Intensität der einzelnen dyadischen Beziehungen und damit das gesamte co-opetitive Beziehungsgeflecht aktiv steuern.

Erkenntnisse zu teilbranchenspezifischen Unterschiede in der funktionsbezogenen Ausgestaltung von Co-opetition

In der Literatur zu Co-opetition bestehen unterschiedliche Auffassungen darüber, in welchen betrieblichen Funktionen co-opetitive Aktivitäten stattfinden. Oftmals werden co-opetitive Aktivitäten in kundenfernen Bereichen wie in der Logistik, Beschaffung oder Forschung & Entwicklung verortet (siehe Kapitel 3.1.1., S. 38). In der Open Strategy Literatur werden sie zudem fast ausschließlich im Bereich der Open Innovation, also im Bereich der F&E, untersucht (siehe Kapitel 3.3.1). Vor diesem Hintergrund ist es von Bedeutung zu untersuchen, in welchen betrieblichen Funktionen co-opetitive Aktivitäten in der Ernährungsindustrie stattfinden und inwieweit teilbranchenspezifische Unterschiede dabei sichtbar werden.

Im Gesamtdatensatz treten co-opetitive Aktivitäten in allen untersuchten betrieblichen Funktionen (Investition, Logistik, IT, Finanzierung, Personal, Vertrieb, Marketing, Produktion, Beschaffung, F&E) auf. Die Häufigkeiten unterscheiden sich jedoch deutlich: Während im Vertrieb 269 (32,0%) und in der Produktion 167 (19,9 %) der 841 Aktivitäten stattfinden, entfallen auf alle anderen Funktionen und übergreifende Angaben je maximal 47 Aktivitäten (5,6 %). Die Analyse der Co-opetition Strategien ermöglichte weitere Einsichten:

- **Brauwesen:** Gemeinsame Vertriebsaktivitäten (70 Aktivitäten, 44,3 %) stellen die häufigste Form der Zusammenarbeit dar. Sie sind in allen Strategien präsent. Co-opetitive Produktionsaktivitäten (30 Aktivitäten, 19,0 %) spielen ebenfalls eine relevante Rolle. Gleichzeitig bestehen auch unternehmensspezifische Unterschiede: Carlsberg fokussiert sich stark auf Vertriebsaktivitäten, Anadolu Efes und Bitburger verfolgen hingegen häufiger Produktionskooperationen. Co-opetitive Vertriebsaktivitäten finden grundsätzlich in ähnlichem Umfang in Deutschland und im Ausland statt. Gleichzeitig bestehen auch hier unternehmensspezifische Tendenzen. So beziehen sich beispielsweise alle co-opetitiven Vertriebsaktivitäten bei Bitburger auf

Deutschland, während sich Anadolu Efes ausschließlich auf das Ausland konzentriert. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass das Erschließen von zusätzlichen Absatzkanälen durch Vertriebsaktivitäten im In- und Ausland einen wichtigen strategischen Zug darstellt, um dem in der Teilbranche vorherrschenden Wettbewerbsdruck zu begegnen (siehe Kapitel 4.3.2, S. 73 f.).

- **Milchverarbeitung:** Sowohl Produktions- als auch Vertriebskooperationen sind weit verbreitet. Hierbei werden für beide Funktionen im Zeitverlauf gleichartige Aktivitätsmuster (diskontinuierlich aktiv, sporadisch aktiv, vereinzelt aktiv bis inaktiv) sichtbar. Welches Unternehmen welches Aktivitätsmuster zeigt, unterscheidet sich jedoch zwischen den beiden Funktionen, wodurch unterschiedliche Schwerpunkte deutlich werden: Während DMK beispielsweise Produktionsaktivitäten unregelmäßig, aber wiederkehrend verfolgt und keine Aktivität im Vertrieb zeigt, ist Savencia (Bongrain) wiederholt an Vertriebsaktivitäten beteiligt, geht jedoch keine Produktionsaktivitäten ein. Internationalisierungstendenzen, wie sie in anderen Arbeiten beobachtet wurden, (siehe Kapitel 4.2.2, S. 67 f.) gehen aus der Untersuchung nicht eindeutig hervor. Insgesamt finden deutlich mehr co-opetitive Vertriebsaktivitäten in Deutschland als im Ausland statt. Ab 2016 ändert sich dies, bei insgesamt deutlich geringerer Gesamtanzahl finden hauptsächlich Aktivitäten im Ausland statt. Da nicht alle Unternehmen mit Co-opetition Strategie ihren Hauptfirmensitz in Deutschland haben, bleibt die Aussagekraft zu Internationalisierungstendenzen begrenzt.
- **Alternative Proteine:** Die funktionelle Schwerpunktsetzung unterscheidet sich zwischen den drei Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie. PHW setzt vor allem auf die Zusammenarbeit im Vertrieb und Mosa Meat arbeitet überwiegend mit Partnern im Bereich Finanzierung zusammen. Bei Like Meat ist keine Fokussierung auf eine betriebliche Funktion erkennbar. Während sich im Gesamtdatensatz eine Häufung von F&E Aktivitäten zeigt, spielen diese in den Co-opetition Strategien eine untergeordnete Rolle. Der hohe Anteil an Aktivitäten ohne Strategiebezug (44 Aktivitäten, 59,4 %) und das frühe Entwicklungsstadium der Teilbranche sprechen dafür, dass seit dem verstärkten Markteintritt dieser Produkte noch nicht genug Zeit vergangen ist, um eine große Anzahl an Aktivitätsmuster sichtbar werden zu lassen. Damit erscheint eine erneute Untersuchung zu einem späteren Zeitpunkt sinnvoll.

Die Ergebnisse zeigen über die untersuchten Teilbranchen hinweg, dass co-opetitive Aktivitäten weder auf F&E noch allgemeiner auf kundenferne Funktionen beschränkt sind, sondern grundsätzlich in allen Funktionsbereichen stattfinden. Damit wird deutlich, dass es zu kurz greift, Co-opetition als Open Strategy ausschließlich im Zusammenhang mit Open Innovation zu betrachten. Die Befunde unterstreichen empirisch die konzeptionelle Relevanz der integrativen Perspektive dieser Arbeit.

Für Unternehmen der Ernährungsindustrie ergibt sich daraus, dass co-opetitive Potenziale grundsätzlich in allen Funktionsbereichen bestehen können. Entscheidend ist ein Verständnis darüber, in welchen Funktionen Co-opetition branchenüblich ist und in welchen sich durch solche Partnerschaften Differenzierungsmöglichkeiten ergeben. Die Übertragung des entwickelten Messansatzes auf ein unternehmensinternes Tool zur Wettbewerbsbeobachtung bietet Unternehmen die Möglichkeit, anhand der Medienresonanz branchenübliche Kooperationsformen und damit einhergehende Strategiemuster sowie Differenzierungspotenziale zu identifizieren.

Einsichten zu Ereignissen in den Teilbranchen mit Einfluss auf das co-opetitive Verhalten

In der Literatur zu den Rahmenbedingungen von Co-opetition wird diskutiert, inwieweit das Branchenumfeld und dessen Veränderungen die Auftrittshäufigkeit und die Ausgestaltung von co-opetitiven Aktivitäten beeinflussen (siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f.).

Für das Brauwesen zeigt sich, dass insbesondere vor dem Jahr 2001 jährlich maximal eines der Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie aktiv war und zu dieser Zeit insgesamt wenige Aktivitäten erfasst wurden. Spitzen in der Anzahl der Aktivitäten sind hingegen vor allem in den frühen 2000er Jahren sowie in den Jahren 2010 und 2014 sichtbar. In der Milchverarbeitung zeigt die Analyse des Zeitverlaufs einen deutlichen Rückgang der Aktivitäten ab 2016. Deutliche Spitzen waren hingegen lediglich in den Jahren 2003 bis 2005 erkennbar, ansonsten verteilten sich die Aktivitäten vor 2016 weitgehend über die Unternehmen.

Das deutsche Brauwesen verzeichnete in den vergangenen Jahrzehnten einen deutlichen Rückgang in der Anzahl der Unternehmen sowie eine zunehmende Konsolidierung, die vor allem durch Übernahmen und Zusammenschlüsse zustande kam (siehe Kapitel 4.3.2, S. 73 und Anhang I). In der Literatur wird Co-opetition teilweise als Alternative zu solchen Konsolidierungsmaßnahmen diskutiert (siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f.). Die beobachteten Phasen mit verstärkter co-opetitiver Aktivität lassen sich mit zentralen Konsolidierungsphasen des Brauwesens in Verbindung bringen. Zwischen 2000 und 2005 fanden mehrere vollständige Übernahmen und Fusionen statt, deren Transaktionshöhe im Milliardenbereich lag (Ebner und Theuvsen, 2007, S. 382):

- **Übernahmen:** Brasserie Kronenbourg durch Scottish & Newcastle, Bass durch Interbrew (beide 2000), Becks durch Interbrew (2001), Brau und Brunnen durch Heineken (2003), Bavaria durch SABMiller (2005)
- **Fusionen:** SAB und Miller zu SABMiller (2002), Interbrew und AmBev zu InBev (2004)

Die Spitze der beobachteten Aktivitäten im Jahr 2010 lässt verschiedene Interpretationen zu. Sie kann sowohl als verzögerte Reaktion auf den Zusammenschluss von Anheuser Busch und

InBev sowie die gemeinsame Übernahme von Scottish & Newcastle durch Heineken und Carlsberg im Jahr 2008 als auch als zeitnahe Reaktion auf die Übernahme der gesamten Biersparte von FEMSA durch Heineken Anfang 2010 verstanden werden (Madsen et al., 2012, S. 239; Pedersen et al., 2013, S. 22). Heinekens einzige co-opetitive Aktivität im Jahr 2010, die die Abgabe der Vertriebsrechte für Desperados umfasst, spricht eher für eine Einordnung als zeitnahe Reaktion auf die FEMSA Übernahme. Die Häufung der Aktivitäten im Jahr 2014 lässt auf frühe Marktsignale hinsichtlich der Fusion von AB InBev und SAB Miller schließen. Zwar erfolgte der Zusammenschluss erst Ende 2015, doch bereits im August 2014 berichtete „Brauwelt International“ über entsprechende Gerüchte und Branchenangehörige könnten noch früher Kenntnis über diese Entwicklung erlangt haben (Brauwelt International, 2014). Der Vergleich des Zeitverlaufs der co-opetitiven Aktivitäten mit den Übernahme- und Fusionsaktivitäten legt nahe, dass Brauereien Co-opetition tatsächlich als strategische Alternative zu solchen Konsolidierungsmaßnahmen nutzen.

In der Milchverarbeitung führte der Wegfall der Milchquote zum 1. April 2015 zu nachhaltig volatileren Preisen (Höhler und Bijman, 2023, S. 371). Zur selben Zeit stieg die Nachfrage nach Milchalternativen, was sich auf den Milchbedarf auswirkte (siehe Kapitel 4.2.1, S. 65 f. und Kapitel 4.3.2, S. 77, Höhler und Bijman, 2023, S. 371). Darüber hinaus fanden zwischen 2015 und 2020 einige Übernahmen statt, die den Wettbewerb zusätzlich intensivierten. Zu den bedeutendsten zählten:

- Übernahme des Frischmilchgeschäfts von Dairy Crest durch die Molkerei Müller (lebensmittelzeitung.net, 2015);
- Übernahme der Gläsernen Molkerei durch Emmi nach vorheriger Beteiligung (lebensmittelzeitung.net, 2016);
- Übernahme des US-amerikanischen Käsegeschäfts von Kraft Heinz durch Lactalis (lebensmittelzeitung.net, 2020).

Diese Entwicklungen erhöhen die Unsicherheit über das zukünftige Verhalten von Wettbewerbern und entsprechen dem Verständnis von Co-opetition als Reaktion auf solche Situationen (siehe Kapitel 3.2.2, S. 51). Der Rückgang von co-opetitiven Aktivitäten trotz steigendem Wettbewerbsdruck deutet jedoch darauf hin, dass sich die Branchenstruktur und -dynamik in der Milchverarbeitung so stark verändert haben, dass die Intensität der Rivalität ein Niveau erreicht hat, das Kooperationen erschwert. Diese Beobachtung deckt sich mit dem von Gnyawali und Charleton beschriebenen Zusammenhang, wonach eine zu starke Rivalität die Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb stört und dadurch co-opetitive Aktivitäten erschwert (siehe Kapitel 3.1.1, S. 37). Der Befund sollte in zukünftigen Untersuchungen genauer analysiert werden.

Die Ergebnisse machen damit teilbranchenspezifische Phasen der Aktivität und Inaktivität sichtbar, die in Zusammenhang mit den jeweiligen Branchenentwicklungen stehen. Entsprechend haben diese einen entscheidenden Einfluss auf das Auftreten von co-opetitiven Aktivitäten und unterstützen damit die Einordnung von Co-opetition als teilbranchenspezifisches und zeitpunktabhängiges Phänomen (siehe Kapitel 3.1.3, S. 42 f.). Unternehmen sollten bei der Planung von co-opetitiven Aktivitäten daher ihr spezifisches Umfeld analysieren und potenzielle Veränderungen in ihre Überlegungen miteinbeziehen, da diese einen entscheidenden Einfluss auf die strategische Sinnhaftigkeit von co-opetitiven Aktivitäten haben.

Ergebnisse zum Einfluss von marktübergreifender Konkurrenz auf das Unternehmensverhalten

Das Aufeinandertreffen in mehreren Märkten lässt sich ebenfalls als Rahmenbedingung von Co-opetition verstehen (siehe Kapitel 3.2.2, S. 51 f.). Hierbei wird in der Competitive Dynamics Forschung davon ausgegangen, dass Unternehmen, die in mehreren Märkten aufeinandertreffen, Kooperationen eingehen, um nachteilige Gegenreaktionen zu vermeiden und damit das Verhalten einer gegenseitigen Nachsichtnahme zeigen. Inwieweit sich ein solches Verhalten in der Ernährungsindustrie beobachten lässt, wurde sowohl mit Blick auf die Produktmärkte als auf die geografischen Märkte untersucht.

Im Gesamtdatensatz finden 685 Aktivitäten (81,5 %) zwischen Partnern statt, die ausschließlich in den betreffenden Teilbranchen konkurrieren. Die explizite Betrachtung der Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie liefert ein ähnliches Bild: Auch sie begegnen ihren Partnern überwiegend in keiner zusätzlichen Teilbranche. Ein Teil der Unternehmen, darunter beispielsweise Bitburger oder Hochwald Foods, sind selbst in keiner weiteren Teilbranche aktiv. Andere Unternehmen wie Emmi oder PHW bedienen weitere Geschäftsfelder in anderen Teilbranchen, ihre Co-opetition Partner jedoch nicht. Eine Ausnahme bilden DMK, Lactalis und Nestle. Sie arbeiten überwiegend mit Partnern zusammen, denen sie in bis zu 2 weiteren Teilbranchen als Konkurrenten begegnen.

Mit Blick auf die geografische Überlappung zeigt die Analyse des Gesamtdatensatzes, dass 291 der 841 Aktivitäten (34,6 %) zwischen Unternehmen mit überregionaler Überlappung stattfinden. Gleichzeitig entfallen lediglich 73 Aktivitäten (8,7 %) auf globale Konkurrenten. Ein Teil der Co-opetition Strategien darunter beispielsweise Anadolu Efes oder die Molkerei Müller entsprechen dieser generellen Beobachtung. Bei anderen Unternehmen wie Bitburger oder Emmi verteilen sich die Aktivitäten hingegen über verschiedene Grade der Marktüberlappung, wobei überregionale Überschneidungen dominieren. Eine klare Tendenz zu Co-opetition mit ebenfalls global aktiven Partnern zeigt sich lediglich bei Lactalis. Ein Großteil der Aktivitäten (516 Aktivitäten, 61,2 %) gehen mit einem mittleren oder hohen Ausmaß der Marktüberlappung einher, diese Tendenz zeigt sich auch bei den Unternehmen mit Co-opetition Strategien.

Die Erkenntnisse liefern damit kein klares Bild hinsichtlich einer gegenseitigen Nachsichtnahme. Die Beobachtung, dass co-opetitive Aktivitäten sich am häufigsten zwischen Unternehmen zeigen, die nur in einer Teilbranche konkurrieren, spricht gegen diese Annahme und deutet darauf hin, dass Begegnungen in mehreren Produktmärkten nicht zu mehr Co-opetition führen. Die Befunde hinsichtlich der geografischen Marktüberlappung bleiben uneindeutig. Zwar finden die meisten Aktivitäten zwischen Unternehmen mit überregionaler Marktüberlappung statt, zwischen globalen Konkurrenten sind sie jedoch deutlich seltener. Das überwiegend mittlere bis hohe Ausmaß der Marktüberlappung weist gleichzeitig auf ein ausgeprägtes Spannungsverhältnis zwischen den Partnern hin.

Damit liegt nahe, dass die Rahmenbedingungen von Co-opetition noch nicht vollumfassend verstanden sind und weiterer Forschungsbedarf besteht. Ryan-Charleton und Galavan (2024) zeigen für die globale Halbleiterindustrie, dass die Begegnung in mehreren Märkten zwar grundsätzlich Kooperationen fördert, dieser Effekt jedoch in einem globalen, technologieintensiven Umfeld durch hohe Imitationsrisiken abgeschwächt wird (Ryan-Charleton und Galavan, 2024, S. 1989 f.). Auch wenn die Ernährungsindustrie weniger technologieintensiv ist, bietet dies einen ersten Ansatzpunkt zur Erklärung, warum Co-opetition seltener zwischen Unternehmen mit globaler als mit überregionaler Marktüberlappung auftritt.

Implikationen für das strategische Management von Unternehmen der Ernährungsindustrie

Die Erkenntnisse der Arbeit liefern mehrere Handlungsimpulse für das strategische Management von Unternehmen der Ernährungsindustrie. Co-opetitive Aktivitäten sind in den drei untersuchten Teilbranchen Brauwesen, Milchverarbeitung und alternative Proteine weit verbreitet und stellen damit eine relevante strategische Option dar. Da vor allem bedeutende Akteure der jeweiligen Teilbranche Co-opetition Strategien verfolgen, können co-opetitive Aktivitäten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen beitragen. Gleichzeitig zeigt ihre breite Nutzung über alle Größenordnungen hinweg, dass die Vorteile von Co-opetition nicht auf große Akteure beschränkt sind, sondern auch kleineren oder mittleren Unternehmen zugutekommen. Während sie sich grundsätzlich in dyadischen Beziehungen zwischen direkten Wettbewerbern zeigen, bieten die Partnerwahl, die organisatorische Ausgestaltung, die umfassenden Funktionsbereiche sowie die geografische Verortung vielfältige Ausgestaltungsmöglichkeiten. Unternehmen in Teilbranchen der Ernährungsindustrie, in denen Co-opetition bislang weniger verbreitet ist (siehe Kapitel 4.2.2, S. 69), sollten prüfen, inwieweit co-opetitive Aktivitäten für sie eine Möglichkeit darstellen, sich von anderen Branchenteilnehmern abzuheben. Die Wettbewerbsbeobachtung, etwa mithilfe von medienresonanzanalytischen Verfahren, die auf dem entwickelten Messansatz aufbauen, kann Unternehmen dabei unterstützen, typische co-opetitive Beziehungen in ihrer Branche zu identifizieren. Daraus lässt sich dann ableiten, wie Co-opetition ausgestaltet sein sollte, um

sich von bestehenden Mustern abzuheben und dadurch potenzielle Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Zur langfristigen Aufrechterhaltung solcher Vorteile empfiehlt es sich, vielfältige Bindungen zu unterschiedlichen Co-opetition Partnern aufzubauen, statt sich stark an einzelne Partner zu binden. Um strategisch passende Co-opetition Partner zu identifizieren, sollten Unternehmen sowohl ihr eigenes Ressourcenprofil als auch das von potenziellen Partnern im Vorfeld eingehend analysieren. Schließlich kann es sinnvoll sein, spezialisierte Rollen für Ökosystem-Manager aufzubauen, um eine angemessene Steuerung eines solchen komplexen Beziehungsgeflecht sicherzustellen.

7 Schlussbetrachtung

7.1 Zusammenfassung

Die vorliegende Dissertation untersuchte vor dem Hintergrund des Datenerhebungsdilemmas in der empirischen Strategieforschung, inwieweit Co-opetition als transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktik gelten kann. Zudem wurde analysiert, wie Co-opetition Strategien in ausgewählten Teilbranchen der Ernährungsindustrie konkret ausgestaltet sind.

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit bestand dabei aus drei miteinander verknüpften Teilzielen:

1. Die theoretische Konzeptionalisierung von Co-opetition als empirisch zugängliche Open Strategy Praktik,
2. die Entwicklung eines Messansatzes mit anschließender empirischer Überprüfung der Eignung von Co-opetition zur Überwindung des Datenerhebungsdilemmas und
3. die branchenspezifische Untersuchung der Ausgestaltung von co-opetitiven Beziehungen in ausgewählten Teilbranchen der Ernährungsindustrie.

Die theoretische Konzeptualisierung von Co-opetition als Open Strategy beruht auf den theoretischen Ansätzen des Relational Views und der Competitive Dynamics. Diese dienen dazu, Co-opetition als empirisch zugängliches Strategiemuster zur Unsicherheitsminimierung im Wettbewerbsverhalten zu konzipieren und als Praktik im Open Strategy Konzept zu verorten. Weitere Gemeinsamkeiten zwischen Open Strategy und Co-opetition zeigten sich in den unternehmensinternen Spannungsfeldern, der Bedeutung von externen Akteuren für den Strategieprozess sowie in ihrer praktischen Anwendung in Unternehmensökosystemen.

Für die empirische Untersuchung wurde ein Messansatz entwickelt, der den Limitationen von bisherigen Ansätzen begegnet. Der resultierende Untersuchungsansatz umfasst drei miteinander verzahnte Prozesse:

1. die medienresonanzanalytische Erhebung der Eigenschaften von co-opetitiven Aktivitäten und Merkmalen der Co-opetition Partner,

2. die teilbranchenspezifische Identifikation von Strategiemustern mittels einer statistischen Ausreißeranalyse und
3. die Untersuchung dieser Strategiemuster entlang von sowohl übergreifenden als auch teilbranchenspezifischen Fragestellungen.

Als Datengrundlage diente die Branchenberichterstattung zum Brauwesen, zur Milchverarbeitung und zur Teilbranche der alternativen Proteine über einen insgesamt 30-jährigen Zeitraum (1996 – 31.07.2025).

Insgesamt wurden 841 co-opetitive Aktivitäten erfasst und 23 Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie identifiziert. Die erhobenen Eigenschaften der Aktivitäten und Merkmale der Co-opetition Partner waren mit Ausnahme der Ziele der Zusammenarbeit weitgehend vollständig dokumentiert. Über die Teilbranchen hinweg finden co-opetitive Aktivitäten fast ausschließlich zwischen zwei Unternehmen statt, wobei in Ausnahmefällen bis zu acht Unternehmen an einer einzelnen co-opetitiven Aktivität beteiligt sind. Die Aktivitäten verteilen sich auf 301 Unternehmen aller Größenordnungen in 404 unterschiedlichen Kombinationen. Zudem sind die Co-opetition Partner fast ausschließlich direkte Wettbewerber, die überwiegend nur in einer Teilbranche konkurrieren und eine überregionale, mittlere bis hohe Marktüberlappung zeigen. Co-opetitive Aktivitäten zwischen globalen Wettbewerbern sind jedoch selten, sodass keine Zunahme mit steigender Marktüberlappung erkennbar ist. Die Analyse des Zeitverlaufs der co-opetitiven Aktivitäten zeigte, dass sie im Brauwesen gehäuft in bedeutenden Konsolidierungsphasen auftraten, während ihre Anzahl in der Milchverarbeitung nach dem Wegfall der Milchquote deutlich zurückging.

Die Co-opetition Strategien wurden überwiegend für führende Akteure der jeweiligen Teilbranche identifiziert. Die Unternehmen unterhalten verschiedene co-opetitive Beziehungen und fokussieren sich nur in Ausnahmefällen auf einen einzelnen Partner. Dabei führt eine wiederholte Zusammenarbeit mit demselben Partner nicht zu einer Zunahme der Bindungsintensität. In der Teilbranche der alternativen Proteine findet Co-opetition fast ausschließlich zwischen etablierten Unternehmen und Startups statt. Milchverarbeitende Unternehmen mit einer Co-opetition Strategie nutzen vier bis acht verschiedene Organisationsstrukturen und setzen dabei unterschiedliche Schwerpunkte. Insgesamt sind vertragliche Vereinbarungen häufiger vertreten als Kapitalverflechtungen. Auftragsfertigungen stellen eher eine branchenübliche Praxis als ein strategisches Differenzierungsmerkmal dar. Co-opetitive Aktivitäten treten grundsätzlich in allen Funktionsbereichen auf, gleichzeitig werden jedoch auch teilbranchenspezifische Unterschiede und unternehmensindividuelle Muster sichtbar. Im Brauwesen dienen co-opetitive Vertriebsaktivitäten der Erschließung von inländischen und ausländischen Absatzkanälen und fungieren über alle Co-opetition Strategien hinweg als wesentliche Reaktion auf den anhaltenden Wettbewerbsdruck. Co-opetitive Produktionsaktivitäten sind lediglich für zwei Unternehmen kennzeichnend. In der

Milchverarbeitung zeigen sich unternehmensspezifische Kombinationen von Vertriebs- und Produktionsaktivitäten. Unternehmen, die wiederholt gemeinsame Vertriebsaktivitäten nutzen, sind tendenziell seltener an Produktionsaktivitäten beteiligt und umgekehrt. Gleichzeitig bleibt die Aussagekraft zu Internationalisierungstendenzen begrenzt. In der Teilbranche der alternativen Proteine zeigen Unternehmen individuelle Schwerpunkte, sodass kein typisches Teilbranchenverhalten sichtbar ist. Eine im Gesamtdatensatz beobachtete Häufung von co-opetitiven F&E Aktivitäten bestätigte sich in der Analyse der Strategien nicht.

Mit den Ergebnissen gehen verschiedene theoretisch-konzeptionelle Implikationen einher, die in weiteren Forschungsarbeiten berücksichtigt werden sollten. Die fast ausschließliche Feststellung von dyadisch organisierten Aktivitäten entspricht gängigen Begriffsverständnissen und bestätigt deren empirische Relevanz. Dass vor allem führende Akteure der Teilbranchen Co-opetition Strategien verfolgen, legt nahe, dass diese einen Beitrag zu ihren Wettbewerbsvorteilen leisten, wodurch die zentrale Aussage des Relational Views, dass zwischenbetriebliche Beziehungen strategisch vorteilhaft sind, gestützt wird. Gleichzeitig erweitern die Ergebnisse diese theoretische Perspektive, indem sie zeigen, dass Wettbewerbsvorteile nicht durch die Intensität einzelner dyadischer Bindungen, sondern aus der Komplexität, Einzigartigkeit und Undurchsichtigkeit des gesamten Beziehungsnetzwerks eines Unternehmens entstehen. Der Befund, dass co-opetitive Aktivitäten grundsätzlich in allen betrieblichen Funktionen auftreten, zeigt, dass die Fokussierung auf Open Innovation nicht ausreicht, um die Vielschichtigkeit von Co-opetition als Open Strategy zu erfassen und unterstreicht damit die Relevanz einer integrativen Betrachtung.

Des Weiteren wurde für die Teilbranche der alternativen Proteine die Bedeutung von sich ergänzenden Ressourcen deutlich. Zudem erwies sich die organisatorische Ausgestaltung als relevante Eigenschaft von co-opetitiven Aktivitäten, da Unternehmen verschiedene Organisationsstrukturen nutzen und unterschiedlich kombinieren. Vor dem Hintergrund der bislang fehlenden Auseinandersetzung der Co-opetition Literatur mit diesem Aspekt, leistet die Arbeit zudem einen konzeptionellen und empirischen Beitrag, um die Organisationsstrukturen klarer zu fassen und gegenüber anderen Formen der Zusammenarbeit abzugrenzen.

Darüber hinaus unterstreichen die Ergebnisse die Sichtweise, dass Co-opetition ein teilbranchenspezifisches und situationsabhängiges Phänomen ist. Die Analyse des Zeitverlaufs zeigte für das Brauwesen und die Milchverarbeitung deutlich, dass das Teilbranchenumfeld und seine Veränderungen auch das Auftreten von Co-opetition beeinflussen. Im Brauwesen erwies sich Co-opetition als strategische Alternative zu Zusammenschlüssen und Übernahmen, wohingegen der Wegfall der Milchquote in der Milchverarbeitung zu einer solchen Zunahme des Wettbewerbsdrucks führte, dass co-opetitive Aktivitäten deutlich seltener wurden. Für den Zusammenhang zwischen Co-opetition und einer gegenseitigen Nachsichtnahme lieferte die Arbeit keine eindeutigen Befunde.

Die gewonnenen Erkenntnisse zeigen, dass Co-opetition in den untersuchten Teilbranchen der Ernährungsindustrie zwischen Unternehmen jeder Größenordnung weit verbreitet ist und Unternehmen durch Co-opetition Wettbewerbsvorteile erzielen können. Für Entscheidungsträger in Unternehmen bedeutet dies, dass sie Co-opetition als potenzielle Strategie prüfen sollten. Dies gilt insbesondere für Teilbranchen, in denen Co-opetition bislang weniger etabliert ist. Wesentliche Stellschrauben zur Ausgestaltung und Differenzierung bieten die Partnerwahl, die Organisationsstruktur, die betreffende betriebliche Funktion sowie die geografische Verortung. Da mit den Organisationsstrukturen unterschiedliche Bindungsintensitäten einhergehen, können Unternehmen durch die Wahl einer bestimmten Struktur zudem die Bindungen innerhalb ihres co-opetitiven Netzwerkes gezielt steuern. Unternehmen sollten zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen eher ein vielfältiges Netzwerk aus Partnerschaften zu unterschiedlichen Wettbewerbern pflegen als auf einzelne intensive Bindungen setzen. Hierzu gehört zudem, dass Unternehmen sich mit ihrem eigenen Kompetenzprofil und dem von potenziellen Partnern tiefgehend auseinandersetzen und den möglichen Beitrag zu ihren Wettbewerbsvorteilen prüfen. Das Management von solchen komplexen Netzwerken erfordert zudem auch neue Kompetenzprofile, die interne wie externe Akteure einbinden und flexibel agieren. Ein internes Wettbewerbsmonitoring basierend auf dem entwickelten Messansatz, kann Unternehmen zudem dabei unterstützen typische Kooperationsformen, Strategiemuster und Differenzierungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Die vorliegende Dissertation zeigt damit erstmals, dass sich Co-opetition als transparente und zugleich empirisch zugängliche Open Strategy Praktik verorten lässt, welche Unternehmen dabei unterstützt der Unsicherheit im Wettbewerbsverhalten zu begegnen und sich so gegen die Wettbewerbskräfte in der Branche zu schützen. Der entwickelte integrative Messansatz ermöglicht es, die sich aus co-opetitiven Aktivitäten ergebenden Strategiemuster zu untersuchen. Die Anwendung im Brauwesen, in der Milchverarbeitung und in der Teilbranche der alternativen Proteine zeigte, dass Co-opetition in der Ernährungsindustrie

- ein vielschichtiges und beobachtbares Open Strategy Phänomen darstellt;
- sich in den Teilbranchen unterschiedlich ausgestaltet;
- von Unternehmen jeder Größenordnung genutzt wird;
- überwiegend dyadisch organisiert ist;
- in allen Funktionsbereichen auftreten kann, organisatorisch unterschiedliche Ausgestaltungsmöglichkeiten bietet und geografisch unterschiedlich verortet sein kann;
- maßgeblich durch Branchengegebenheiten und -entwicklungen beeinflusst wird;
- und das Potenzial bietet, Wettbewerbsvorteile durch komplexe Netzwerke aus Beziehungen zu verschiedenen Partnerunternehmen zu realisieren.

Damit eröffnet die Arbeit einen neuen Ansatzpunkt für die Datenerhebung in der empirischen Strategieforschung, stärkt die theoretische Integration von Open Strategy und Co-opetition, macht die vielfältigen Ausprägungen von Co-opetition in unterschiedlichen Teilbranchen sichtbar und bietet zugleich praxisrelevante Implikationen für das strategische Management von Unternehmen der Ernährungsindustrie.

7.2 Limitationen

Wie jede wissenschaftliche Untersuchung ist auch die vorliegende Arbeit mit methodischen und empirischen Einschränkungen verbunden, die sich gegenseitig beeinflussen und bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind.

Die empirischen Grenzen liegen überwiegend in

- **der Berichterstattungspraxis der Fachzeitschriften:** Die uneinheitliche und ereignisorientierte Berichterstattung kann zu Verzerrungen in der Codierung führen, da einzelne Ereignisse weniger detailliert und über bestehende Vereinbarungen seltener berichtet wird. Zudem sind kleinere Unternehmen möglicherweise ebenfalls seltener Gegenstand der Berichterstattung.
- **der begrenzten Generalisierbarkeit der Ergebnisse:** Da Co-opetition ein kontextabhängiges Phänomen ist, lassen sich die für die Teilbranchen Brauwesen, Milchverarbeitung und alternative Proteine in Deutschland gewonnenen Erkenntnisse nicht uneingeschränkt auf andere Branchen oder Länder übertragen.

Die methodischen Grenzen der Arbeit umfassen

- **die Datensammlung:** Trotz der Anwendung einer komplexen Such- und Auswahlstrategie, ist die Quote der relevanten Treffer mit 7,0% als verbesserbar einzustufen.
- **die Konzeptualisierung der Marktüberlappung:** Da die Marktüberlappung auf einem kategorialen Vergleich der geografischen Einordnung der beteiligten Unternehmen beruht, könnte die tatsächliche Überschneidung ihrer Aktivitäten geringer ausfallen, als die Einordnung suggeriert.
- **die Erfassung der co-opetitiven Aktivitäten als Ereignispunkte:** Da der Messansatz, aufgrund der empirischen Grenze der Berichterstattungspraxis einzelne Ereignispunkte erfasst, bleibt die Dauer von unverändert bestehenden Vereinbarungen unberücksichtigt. Dadurch ist die Aussagekraft zum zeitlichen Verlauf von Aktivitäten begrenzt.

Zukünftige Arbeiten könnten diese Limitationen aufgreifen, der folgende Ausblick bietet entsprechende Ansatzpunkte.

7.3 Ausblick

Aufbauend auf den Erkenntnissen und Limitationen ergeben sich mehrere Ansatzpunkte für Forschungsarbeiten, die zur methodischen und inhaltlichen Weiterentwicklung des Verständnisses von Co-opetition als Open Strategy beitragen können.

- **Datensammlung:** Dem hohen Sichtungsaufwand in der Datensammlung könnten zukünftige Arbeiten begegnen, indem sie bestehende inhaltsanalytische Analysen zu Co-opetition und Kooperationen oder die gesamte Berichterstattung zu einem Unternehmen mit Co-opetition Strategie gezielt auf weitere relevante Begrifflichkeiten untersuchen.
- **Intensität und Dauer von co-opetitiven Beziehungen:** Die Erfassung der Beständigkeit von einzelnen Aktivitäten könnte neue Möglichkeiten zur zeitlichen Analyse von co-opetitiven Beziehungen erfassen. Langfristige Kooperationen, wie die Zusammenarbeit im Vertrieb zwischen Veltins und Maisel, bieten hierfür einen geeigneten Ansatzpunkt.
- **Ausreißeridentifikation:** Zukünftige Untersuchungen sollten die Eignung weiterer Kriterien wie beispielsweise die Unternehmensgröße oder die Anzahl der geografischen Märkte prüfen.
- **Praxisorientierte Adaption des Messansatzes:** Anschließende Arbeiten könnten den entwickelten Messansatz in ein Monitoring-Instrument zur Wettbewerbsbeobachtung in Unternehmen überführen. Damit entstünde sowohl ein praktischer Mehrwert für die Unternehmensführung als auch ein Beitrag zu Stärkung der wechselseitigen Beziehung zwischen Wissenschaft und Praxis.
- **Kontextabhängigkeit von Co-opetition:** Replikationen der Untersuchung in anderen Branchen und Ländern könnten klären, ob netzartige dyadische Co-opetition lediglich für die Ernährungsindustrie charakteristisch ist, oder auch in anderen Branchen auftritt. Tritt Co-opetition in weiteren Kontexten in verschiedenen Funktionen auf, ließe sich daraus zudem ableiten, dass die in der Literatur verbreitete Verortung von Co-opetition in kundenfernen Aktivitäten zu kurz greift.
- **Einfluss der Organisationsstrukturen:** Die Auswirkungen der Organisationsstruktur auf die Stabilität oder Dauer von co-opetitiven Beziehungen zu untersuchen, könnte das Verständnis wie Co-opetition organisatorisch ausgestaltet sein sollte noch weiter schärfen. Gleichzeitig ist zu prüfen, ob Co-opetition durch die definierten Organisationsstrukturen vollständig abgebildet wird oder ob neue Vereinbarungsformen sowie gegebenenfalls regulatorische Anpassungen erforderlich werden.
- **Transparenz der Kommunikation:** Die künftige Forschung sollten klären, ob sich einzelne Unternehmen grundsätzlich durch eine ausgeprägte Transparenz

auszeichnen, oder ob sie vielmehr Aktivitäten verfolgen, die sich durch eine besonders ausgeprägte inhärente Uneindeutigkeit auszeichnen und deren Ziele deshalb offener kommunizieren können.

- **Weitere zwischenbetriebliche Open Strategy Phänomene:** Zukünftige Arbeiten könnten weitere transparente und empirisch zugängliche Open Strategy Praktiken identifizieren, die sich mit dem entwickelten Messansatz untersuchen lassen. Damit könnte ein umfassendes Bild des gesamten Unternehmensökosystems mit all seinen zwischenbetrieblichen Beziehungen gewonnen werden.

8 Literaturverzeichnis

- Adelhardt, A. (2025): Mit diesen Produkten punkten Food-Startups. Lebensmittel Zeitung Nr. 3, S. 17.
- Aggarwal, R., Berrill, J., Hutson, E. und C. Kearney (2011): What is a multinational corporation? Classifying the degree of firm-level multinationality. In: International Business Review Vol. 20, S. 557-577.
- Albert Herz GmbH (2026): Über uns. Online, im Internet unter: <https://www.herz-kaese.de/unternehmen/> (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Allmikäs eG (2026): Daten, Zahlen und Fakten. Online, im Internet unter: <https://www.allmikaes.de/ueber-uns/daten/> (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Ansoff, H. I. (1965): Corporate strategy: an analytical approach to business policy for growth and expansion. 1. Auflage. McGraw-Hill: New York u.a.
- Appleyard, M. M. und H. W. Chesbrough (2017): The dynamics of open strategy: from adoption to reversion. In: Long Range Planning Vol. 50 (3), S. 310-321.
- Araujo, L. und G. Easton (1996): Strategy: where is the pattern? In: Organization Vol. 3 (3), S. 361-383.
- Ardiana, P. A. (2019): Stakeholder engagement in sustainability reporting: evidence of reputation risk management in large Australian companies. In: Australian Accounting Review No. 91, Vol. 29 (4), S. 726-747.
- Astley, W. G. und C. J. Fombrun (1983): Collective strategy: social ecology of organizational environments. In: Academy of Management Review Vol. 8 (4), S. 576-587.
- Bach, B., Freeman, E., Abdul-Rahman, A., Turkay, C., Khan, S., Fan, Y. und M. Chen (2023): Dashboard design patterns. In: IEEE Transactions on Visualization and Computer Graphics Vol. 29 (1), S. 342-352.
- Balz, M. (2012): Branchen im Blickpunkt: Der Biermarkt in Deutschland – weitgehend stabil auf dem Niveau von 2010. Ifo Schnelldienst Vol. 65 (16), S. 48-52.
- Baraibar-Diez, E., Odriozola, M. D., und J. L. Fernandez Sanchez (2017): A survey of transparency. An intrinsic aspect of business strategy. In: Business Strategy and the Environment Vol. 26, S. 480-489.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. In: Journal of Management Vol. 17 (1), S. 99-120.
- Barney, J. B. (1995): Looking inside for competitive advantage. In: Academy of Management Executive Vol. 9 (4), S. 49-61.
- BarthHaas (2025) BarthHaas Bericht 2024/2025. Online, im Internet unter: https://www.barthhaas.com/fileadmin/user_upload/01-barthhaas-

2022/Resources/BarthHaas_Report/2025/de/Web_BarthHaas_Bericht_2024_25.pdf
(letzter Abruf: 20.01.2026).

- Baum, H. (2011): Morphologie der Kooperation als Grundlage für das Konzept der Zwei-Ebenen-Kooperation. 1. Auflage. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- Baumard, P. (2009) An asymmetric perspective on coopetitive strategies. In: International Journal of Entrepreneurship and Small Business Vol. 7 (4), S. 6-22.
- Bender, H. (2022): Zuckerhersteller dürfen kooperieren. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 36, S. 24.
- Bengtsson, M. und S. Kock (2000): „Coopetition“ in business networks – to cooperate and compete simultaneously. In: Industrial Marketing Management Vol. 29, S. 411-426.
- Bengtsson, M. und S. Kock (2014): Coopetition – quo vadis? Past accomplishments and future challenges. In: Industrial Marketing Management Vol. 43, S. 180-188.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., und M. H. Näsholm (2016a): Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical and methodological domains. In: Industrial Marketing Management Vol. 57, S. 4-11.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T. und V. Vanyushyn (2016b): The coopetition paradox and tension: the moderating role of coopetition capability. In: Industrial Marketing Management Vol. 53, S. 19-30.
- Berggren, E. und R. Bernshteyn (2007): Organizational transparency drives company performance. In: Journal of Management Development Vol. 26 (5), S. 411-417.
- Bez, S. M. und F. Le Roy (2022): Open innovation and coopetition: towards coopetitive open innovation. In: World Open Innovation Conférence Nov 2022: Eindhoven.
- Biehl, B. (2023): Inflation treibt Herstellerumsätze in neue Höhen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 39, S. 55-56.
- Birkinshaw, J. (2017): Reflections on open strategy. In: Long Range Planning Vol. 50 (3), S. 423-426.
- Birkinshaw, J. und D. Cable (2017): The dark side of transparency. In: McKinsey Quarterly 1 (2017), S. 1-7.
- BKartA (Bundeskartellamt) (2003): Schwartau Food Ingredients GmbH / Franz Zentis GmbH & Co. Fallentscheidung B2-93/02. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Entscheidungen/Fusionskontrolle/2003/B2-93-02.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (letzter Abruf: 06.11.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2009): Pressemitteilung vom 09.06.2009 Humana und Nordmilch dürfen den Vertrieb ihrer Molkereiprodukte zusammenlegen. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2009/09_06_2009_Humana_Nordmilch.html (letzter Abruf: 14.07.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2011): Pressemitteilung vom 17.11.2011 – Bundeskartellamt untersagt Übernahme des Schlachthofbetreibers Tummel durch Tönnies. Online, im Internet unter: https://www.internationale-kartellkonferenz.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2011/17_11_2011_Tummel_Toennies.html (letzter Abruf: 10.07.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2012a): Gründung des Gemeinschaftsunternehmens Agronovita durch Hans-Willi Böhmer GmbH & Co. KG und Krohn Holding GmbH. Fallentscheidung B2-15/12. Online, im Internet unter: [bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Entscheidungen/Fusionskontrolle/2012/B2-15-12.pdf?__blob=publicationFile&v=1](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Entscheidungen/Fusionskontrolle/2012/B2-15-12.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (letzter Abruf: 06.11.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2012b): Sektoruntersuchung Milch - Abschlussbericht gemäß §32e GWB. B2 - 19/08. Bonn.

- BKartA (Bundeskartellamt) (2014): Sektoruntersuchung Lebensmitteleinzelhandel – Darstellung und Analyse der Strukturen und des Beschaffungsverhaltens auf den Märkten des Lebensmitteleinzelhandels in Deutschland. Bericht gemäß § 32 e GWB. B2 – 15/11. Bonn.
- BKartA (Bundeskartellamt) (2017a): Pressemitteilung vom 16.10.2017 – Kraft Heinz darf Marken von Mondelez zurückerwerben. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2017/16_10_2017_Kraft_Mondelez.html?nn=3591286. (letzter Abruf: 06.11.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2017b): Sachstand im Verfahren zu Lieferbedingungen für Rohmilch. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/DE/Berichte/Sachstand_Milch.html (letzter Abruf: 05.11.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2020): Pressemitteilung vom 15.07.2020 – Keine Einwände gegen Kooperation von Radeberger und Früh zur Produktion von Kölsch. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2020/15_07_2020_Koelsch.html (letzter Abruf: 14.07.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2022a): Pressemitteilung vom 24.03.2022 – Keine Einwände gegen gemeinschaftliche Verhandlung der „Freien Brauer“. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/24_03_2022_Freie_Brauer.html (letzter Abruf: 06.11.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2022b): Pressemitteilung vom 06.09.2022 – Abfederung einer möglichen Gasmangellage – Bundeskartellamt lässt einmal zeitlich begrenzte Kooperation von Zuckerproduzenten zu. Online, im Internet unter: [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/06_09_2022_Zucker.html#:~:text=Die %20vier %20in %20Deutschland %20herstellenden %20Zucker-Unternehmen %20Nordzucker %2C %20S %3C %BCdzucker %2C,eines %20Gasversorgungsn%20die %20Verarbeitung %20von %20Zuckerr %3C %BCben %20zu %20sichern](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/06_09_2022_Zucker.html#:~:text=Die%20vier%20in%20Deutschland%20herstellenden%20Zucker-Unternehmen%20Nordzucker%2C%20S%3C%BCdzucker%2C,eines%20Gasversorgungsn%20die%20Verarbeitung%20von%20Zuckerr%3C%BCben%20zu%20sichern.). (letzter Abruf: 10.07.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2022c): Pressemitteilung vom 14.12.2022 - Warsteiner und Karlsberg dürfen gemeinsame Einkaufsgesellschaft gründen. Online, im Internet unter: [https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/14_12_2022_Warsteiner_Karlsberger.html#:~:text=Das %20Bundeskartellamt %20hat %20die %20Gr %3C %BCndung %20einer %20gemeinsamen %20Einkaufsgesellschaft,Ma %3C %9Fgaben %20des %20Kartellverbots %20derzeit %20kein %20Anlass %20zum %20T %3C %A4tigwerden](https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/DE/Pressemitteilungen/2022/14_12_2022_Warsteiner_Karlsberger.html#:~:text=Das%20Bundeskartellamt%20hat%20die%20Gr%3C%BCndung%20einer%20gemeinsamen%20Einkaufsgesellschaft,Ma%3C%9Fgaben%20des%20Kartellverbots%20derzeit%20kein%20Anlass%20zum%20T%3C%A4tigwerden.). (letzter Abruf: 10.07.2025).
- BKartA (Bundeskartellamt) (2023): Die Unternehmensgruppe Theo Müller darf Teile des Molkerei Geschäfts von Royal Friesland Campina nach Zusagen übernehmen. Fallentscheidung B4-90/22. Online, im Internet unter: https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Entscheidung/DE/Entscheidungen/Fusionskontrolle/2023/B4-90-22.pdf?__blob=publicationFile&v=6 (letzter Abruf: 06.11.2025).
- Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S. und D. J. Teece (2019): Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective. In: California Management Review Vol. 62 (1), S. 77-94.
- Bojko, A. A. (2009): Informative or misleading? Heatmaps deconstructed. In: J. A. Jacko (2009) (Hrsg): Human-Computer Interaction, Part 1. 1. Auflage. Springer-Gabler: Berlin und Heidelberg. S. 30-39.
- Bonel, E. und E. Rocco (2007): Coopeting to survive: surviving coopetition. In: International Studies of Management & Organization Vol. 37, S. 70-96.

- Borenstein, S. (1994): Rapid price communication and coordination: the airline tariff publishing case. In: Kwoka, J. E. Jr und L. J. White (2004): The antitrust revolution: Economics, competition, and policy. New York: Oxford University Press. S. 233–251.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S. und M. Bogers (2015): Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. In: Review of Managerial Science Vol. 9, S. 577-601.
- Bouncken, R., Kumar, A., Connell, J., Bhattacharyya, A. und K. He (2024): Coopetition for corporate responsibility and sustainability: does it influence firm performance? In: International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research Vol. 30 (1), S. 128-154.
- Bowman, E. H. (1990): Strategy changed: possible words and actual minds. In: Fredrickson, J. (Hrsg) (1990): Perspective on Management, Ballinger: Cambridge S. 9-37, zitiert nach: Drnevich, P., Mahoney, J. T. und D. Schendel (2020): Has strategic management lost its way? In: Strategic Management Review Vol. 1, S. 35-73.
- Box, M., Lönnborg, M. und P. Rytkönen (2021): Both a cooperative and multinational – international market strategies of danish-swedish Arla MD. In: Lönnborg, M., Otieno Ndiege, B. und B. Tesfaye (Hrsg.) (2021): Beyond borders. Essays on Entrepreneurship, Co-operatives and Education in Sweden and Tanzania. Södertörns högskola: Stockholm, S. 323-343.
- Brandenburger, A. M. und B. J. Nalebuff (1996): Co-opetition: A revolutionary mindset that redefines competition and cooperation. The game theory strategy that's changing the game of business. Bantam Doubleday Dell Publishing Group Inc.: New York.
- Brandenburger, A. M. und B. J. Nalebuff (2021): The rules of co-opetition. In Harvard Business Review Vol. 99 (1), S. 48-57.
- Brandes, U., Nick, B., Rockstroh, B. und A. Steffen (2013): Gestaltlines. In: Computer Graphics Forum Vol. 32 (3), S. 171-180.
- Brauwelt International (2014): Beer is special still. Online, im Internet unter: <https://brauwelt.com/en/topics/market/623499-beer-is-special-still> (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Bresser, R. K. F. (1988): Matching collective and competitive strategies. In: Strategic Management Journal, Vol. 9 (4), S. 375-385.
- Bresser, R. K. F. und J. E. Harl (1986): Collective strategy: vice or virtue? In: Academy of Management Review Vol. 11 (2), S. 408-427.
- Brester, G. W. und A. Bekkerman (2020): Are fertilizer capacity expansion announcements #fakenews? In: Choices Vol. 35 (2); S. 1-7.
- Brosius, H.-B., Haas, A. und J. Unkel (2022): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung: Eine Einführung. 8. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Springer: Wiesbaden.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2003): Unternehmenskonzentration im Produzierenden Ernährungsgewerbe. In: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Tabelle Nr. 4101820.
- Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2013): Unternehmenskonzentration im Produzierenden Ernährungsgewerbe. In: Statistisches Jahrbuch über Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Tabelle Nr. 4101820.
- Cano-Kollmann, M., Awate, S., Hannigan, T. J. und R. Mudambi (2018): Burying the hatchet for catch-up: open innovation among industry laggards in the automotive industry. In: California Management Review Vol. 60 (2), S. 17-42.
- Carpenter, M. A. (1986): Planning vs. strategy – which will win? In: Long Range Planning 19 (6), S. 50-53.

- Casadesus-Masanell, R. und J. E. Ricart (2010): From strategy to business models and onto tactics. In: Long Range Planning Vol. 43 (2-3), S. 195-215.
- Chakravarthy, B. und J. Henderson (2007): From a hierarchy to a heterarchy of strategies: Adapting to a Changing Context. In: Management Decision Vol. 45 (3), S. 642-652.
- Chandler, A. D. (1982): Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. 12. Auflage. The M.I.T. Press: Cambridge.
- Chen, M.-J., Smith, K. G. und C. M. Grimm (1992): Action characteristics as predictors of competitive responses. In: Management Science Vol. 38 (3), S. 439-455.
- Chen, M.-J. (1996): Competitor analysis and inter-firm rivalry; toward a theoretical integration. In: Academy of Management Review Vol. 21 (1), S. 100-134.
- Chen, M.-J. und D. Miller (2012): Competitive dynamics – themes, trends and a prospective research platform. In: The Academy of Management Annals Vol. 6 (1), S. 135-210.
- Chen, M.-J. und D. Miller (2015): Reconceptualizing competitive dynamics: a multidimensional framework. In: Strategic Management Journal Vol. 36 (5), S. 758-775.
- Chesbrough, H. W. und M. M. Appleyard (2007): Open innovation and strategy. In: California Management Review Vol. 50 (1), S. 57-76.
- Chiambaretto, P., Gurau, C. und F. Le Roy (2016): Coopetitive branding: definition, typology, benefits and risks. In: Industrial Marketing Management Vol. 57, S. 86-96.
- Chiambaretto, P., Fernandes, A.- S. , and F. Le Roy (2025): What coopetition is and what not: defining the “hard core” and the “protective belt” of coopetition. In: Strategic Management Review Vol. 6 (1-2), Vorabversion des zur Veröffentlichung angenommenen Manuskriptes, S. 1-41.
- Chiao, Y.-C., Lin, C.-C. und C.-J. Huang (2021): Competing and cooperating globally: how multimarket contact relates to joint price elevation in coopetition networks. In: Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 36 (9), S. 1678-1691.
- Chwallek, A. und D. Lenders (2013): Danone schließt Pakt mit Starbucks. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 30, S. 14.
- Cleff, T. (2015): Deskriptive Statistik und Explorative Datenanalyse. Eine computergesteuerte Einführung mit Excel, SPSS und Stata. 3., überarbeitete und erweiterte Ausgabe. Springer: Wiesbaden.
- Cohen, J. (1960): A coefficient of agreement for nominal scales. In: Educational and Psychological Measurement Vol. 20 (1), S. 37-46.
- Collins, D. J. (1996): Corporate strategy in multibusiness firms. In: Long Range Planning 29 (3), S. 416-418.
- Corbo, L., Kraus, S. , Vlacic, B., Dabic, M., Caputo, A. und M. M. Pellegrini (2023): Coopetition and innovation: a review and research agenda. In: Technovation Vol. 122, S. 1-14.
- Crick, J. M. (2018): Studying coopetition in a wine industry context: directions for future research. In: International Journal of Wine Business Research Vol. 30 (3), S. 366-371.
- Crick, J. M. (2019): Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. In: Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 34 (2), S. 518-531.
- Crick, J. M. (2020): The dark side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance. In: Journal of Business and Industrial Marketing Vol. 35 (2), S. 318-337.
- Crick, J.M. (2025): Challenges and remedies for exploring coopetition strategies in empirical settings. In: Crick, J.M. (2025): De Gruyter Handbook of Coopetition. 1.Auflage. De Gruyter: Berlin und Boston. S. 261-269.

- Crick, J. M. und D. Crick (2019): Developing and validating a multi-dimensional measure of coopetition. In: *Journal of Business and Industrial Marketing* Vol. 34 (4), S. 665-689.
- Crick, J. M. und D. Crick (2021): The dark-side of coopetition: influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. In: *Journal of Business Research* Vol. 122, S. 226-240.
- Crick, J. M. und D. Crick (2024): Regional-level coopetition strategies and company performance: evidence from the Canadian wine industry. In: *Entrepreneurship & Regional Development* Vol. 36 (7-8), S. 965-994.
- Crick, J. M. und D. Crick (2025): Guest editorial: A new era of coopetition research. In: *Industrial Marketing Management* Vol. 126, S. 13-18.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M. und K. Debkowska (2018): Benefits and drawbacks of coopetition: the roles of scope and durability in cooperative relationships. In: *Sustainability* Vol. 10 (8), S. 1-24.
- Czakon, W., Mucha-Kus, K. und M. Rogalski (2014): Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997-2010. In: *Journal of Economics & Management* Vol. 17, S. 122-150.
- Das, T. K. (1991): Time: the hidden dimension in strategic planning. In: *Long Range Planning* Vol. 24 (3), S. 49-57.
- Dastjerdy, B., Saeidi, A. und S. Heidarzadeh (2023): Review of applicable outlier detection methods to treat geomechanical data. In: *Geotechnics* Vol. 3, S. 375-396.
- Deniz, A. (2024): Ökosystem-Manager:innen: Reisen durch unkartiertes Gebiet. In: *HR Journal*. Online, im Internet unter: <https://www.hrjournal.de/oekosystem-managerinnen/> (letzter Abruf: 10.11.2025).
- Djolov, G. (2013): The herfindahl-hirschmann index as a decision guide to business concentration: a statistical exploration. In: *Journal of Economic and Social Measurement* Vol. 38, S. 201-227.
- Dobusch, L., Kremser, W., Seidl, D. und F. Werle (2017): A communication perspective on open strategy and open innovation. In: *Managementforschung* Vol. 27 (5), S. 5-25.
- Dobusch, L., Dobusch, L. und G. Müller-Seitz (2019): Closing for the benefit of openness? The case of wikimedia's open strategy process. In: *Organization Studies* Vol. 40 (3), S. 343-370.
- Dobusch, L., Hautz, J. und T. Ortner (2025): Open Strategy as a new form of strategizing. In: Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D. und E. Vaara (Hrsg) (2025): *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*. 3. Edition. Cambridge University Press: Cambridge. S. 674-693.
- Dollinger, M. J. (1990): The evolution of collective strategies in fragmented industries. In: *Academy of Management Review* Vol 15 (2), S. 266-285.
- Dorn, S. , Schweiger, B. und S. Albers (2016): Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. In: *European Management Journal*, Vol. 34, S. 484-500.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A. und J. Wisnieski (1996): Multifaceted relationships under coopetition. Description and theory. In: *Journal of Management Inquiry* Vol. 5 (2), S. 155-167.
- Dranove, D. und G. Z. Jin (2010): Quality disclosure and certification: theory and practice. In: *Journal of Economic Literature* Vol. 48 (4), S. 935-963.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Netzwerkressourcen. In: *Zeitschrift Führung + Organisation* Vol. 67 (4), S. 230-236.

- Duschek, S. (2004): Inter-firm resources and sustained competitive advantage. In: Management Revue Vol. 15 (1), Special Issue: Beyond Resource-based View, S. 53-73.
- Duschek, S. und J. Sydow (2002): Ressourcenbasierte Ansätze des strategischen Managements: Zwei Perspektiven auf Unternehmenskooperation. In: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium Vol. 31 (8), S. 426-431.
- Drnevich, P., Mahoney, J. T. und D. Schendel (2020): Has strategic management lost its way? In: Strategic Management Review Vol. 1, S. 35-73.
- Dyer, J. H. und H. Singh (1998): The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. In: Academy of Management Review Vol. 23 (4), S. 660-679.
- Dyer, J. H. und K. Nobeoka (2000): Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. In: Strategic Management Journal Vol. 21, Special issue: Strategic Networks, S. 345-367.
- Dyer, J. H., Singh, H. und W. S. Hesterly (2018): The relational view revisited: a dynamic perspective on value creation and value capture. In: Strategic Management Journal Vol. 39 (12), S. 3140-3162.
- Ebneth, O. und L. Theuvsen (2007): Large mergers and acquisitions of european brewing groups – event study evidence on value creation. In: Agribusiness Vol. 23 (3), S. 377-406.
- Einbecker Brauhaus (2026): Einbecker in Zahlen. Online, im Internet unter: <https://www.einbecker-brauhaus.de/brauhaus/einbecker-in-zahlen> (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Eliashberg, J. und T. S. Robertson (1988): New product preannouncing behaviour: a market signalling study. In: Journal of Marketing Research Vol. 25 (3), S. 282-292.
- Enkel, E. und O. Gassmann (2008): Driving open innovation in the front end. The IBM case. Working Paper University of St. Gallen and Zeppelin University: St. Gallen und Friedrichshafen. Zitiert nach: Enkel, E., Gassmann, O. und H. Chesbrough (2009): Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. In: R&D Management Vol. 39 (4), S. 311-316.
- Enkel, E., Gassmann, O. und H. Chesbrough (2009): Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon. In: R&D Management Vol. 39 (4), S. 311-316.
- European Union (2025): Statistical classification of economic activities in the european community, Rev. 2.1. (NACE Rev. 2.1.). Online, im Internet unter: https://showvoc.op.europa.eu/#/datasets/ESTAT_Statistical_Classification_of_Economic_Activities_in_the_European_Community_Rev._2.1._%28NACE_2.1_%29/data (letzter Abruf: 24.06.2025).
- Farjoun, M. (2002): Towards an organic perspective on strategy. In: Strategic Management Journal Vol. 23 (7), S. 561-594.
- Farjoun, M. (2007): The end of strategy? In: Strategic Organization Vol. 5 (3), S. 197-210.
- Felszenstein, C., Gimmon, E. und K. R. Deans (2018): Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes. In: Industrial Marketing Management Vol. 69, S. 116-124.
- Fernandes, A.-S. , Chiambaretto, P., Le Roy, F. und W. Czakon (2018): Coopetition – from neologism to a new paradigm. In: Fernandes, A.-S. , Chiambaretto, P., Le Roy, F. und W. Czakon (Hrsg) (2018): Routledge Companion to Coopetition Strategies. Routledge: London.

- Feuillet, A., Terrien, M., Scelles, N. und C. Durand (2021) : Determinants of coopetition and contingency of strategic choices: the case of professional football clubs in france. In: European Sports Management Quarterly Vol. 21 (5), S. 748-763.
- Ferraro, F., Pfeffer, J. und R. I. Sutton (2005): Economics language and assumptions: how theories can become self-fulfilling. In: Academy of Management Review Vol. 30 (1), S. 8-24.
- Few, S. (2017): Heatmaps: to bin or not to bin? In: Visual Business Intelligence Newsletter Oct-Dec. 2017. S. 1-13.
- Flanagan, D.J., Lepisto, D. A. und L. F. Ofstein (2018): Coopetition among nascent craft breweries: a value chain analysis. In: Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 25 (1), S. 2-16.
- Früh, W. (2017): Inhaltsanalyse: Theorie und Praxis. 9., überarbeitete Auflage. Konstanz und München: UVK.
- Galizzi, G. und L. Venturini (1996): Product innovation in the food industry: Nature, Characteristics and determinants. In: Galizzi, G. und L. Venturini (1996) (Hrsg) Economics of innovation: the case of food industry. 1. Auflage. Physica: Heidelberg., S. 133-144.
- Gao, H., Darroch, J., Mather, D. und A. MacGregor (2008): Signalling corporate strategy in IPO communication: a study of biotechnology IPOs on the NASDAQ. In: Journal of Business Communication Vol. 45 (1), S. 3-30.
- Gassmann, O. und E. Enkel (2004): Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. In: R&D Management Conference (RADMA), Lissabon.
- Gayk, A. (2014): Hersteller und Handel im Wettbewerb. In: Oberender, P. (Hrsg) (2014): Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 339- Duncker & Humblot: Berlin. S. 109-131.
- Gegenhuber, T. und L. Dobusch (2017): Making an impression through openness: how open strategy-making practices change in the evolution of new ventures. In: Long Range Planning Vol. 50 (3), S. 337-354.
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P. und E. J. Hultink (2017): The circular economy – a new sustainability paradigm? In: Journal of Cleaner Production Vol. 143, S. 757-768.
- Geldes, C., Felszenstein, C., Turkina, E. und A. Durand (2015): How does proximity affect interfirm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster. In: Journal of Business Research Vol. 68 (2), S. 263-272.
- Gesellschaft für Mehrweg-Management (GeMeMa) (2025): Willkommen bei der Gesellschaft für Mehrweg-Management – Das Mehrweg-Pool-System der Zukunft. Im Internet unter: <https://www.gemema.de/#willkommen> (letzter Abruf: 04.05.2025).
- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (1998): § 1 Verbot wettbewerbsbeschränkender Vereinbarungen. Online im Internet: <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/BJNR252110998.html> (letzter Abruf: 23.08.2023).
- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (1998): § 3 Mittelstandskartelle. Online im Internet: <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/BJNR252110998.html> (letzter Abruf: 05.11.2025).
- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (1998): § 28 Landwirtschaft. Online im Internet: <https://www.gesetze-im-internet.de/gwb/BJNR252110998.html> (letzter Abruf: 05.11.2025).
- Gimeno, J. und C. Y. Woo (1999): Multimarket contact, economies of scope, and firm performance. In: Academy of Management Journal Vol. 43 (3), S. 239-259.

- Ginsberg, A. (1984): Operationalizing organizational strategy: toward a integrative framework. In: *The Academy of Management Review* Vol. 9 (3), S. 548-557.
- Gisev, N., Bell, J. S. und T. F. Chen (2013): Interrater agreement and interrater reliability: Key concepts, approaches, and applications. In: *Research in Social and Administrative Pharmacy* Vol. 9 (3), S. 330-338.
- Glueck, W. F. (1980): *Business policy and strategic management*. 3. Auflage. McGraw-Hill: New-York.
- Gnyawali, D. R. und B.-J. Park (2009): Co-opetition and technological innovation In small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. In: *Journal of Small Business Management* Vol. 47 (3), S. 308-330.
- Gnyawali, D. R. und B.-J. Park (2011): Co-opetition between giants: collaboration with competitors for technological innovation. In: *Research Policy* 40 (5), S. 650-663.
- Gnyawali, D. R. und Y. Song (2016): Pursuit of rigor in research: illustration from coopetition literature. In: *Industrial Marketing Management* Vol. 57, S. 12-22.
- Gnyawali, D. R. und Charleton, T. R. (2018): Nuances in the interplay of competition and cooperation: towards a theory of coopetition. In: *Journal of Management* Vol 44 (7), S. 2511-2534.
- Goffin, P., Boy, J., Willet, W. und P. Isenberg (2017): An Exploratory Study of Word-Scale Graphics in Data-Rich Text Documents. In: *EEE Transactions on Visualization and Computer Graphics* Vol. 23 (10), S. 2275-2287.
- Gopinath, C. und R. C. Hoffman (1995): The relevance of strategy research: practitioner and academic viewpoints. In: *Journal of Management Studies* Vol. 32 (5), S. 575-594.
- Govindarajan, V. (1989): Implementing competitive strategies at the business unit level: implications of matching managers to strategies. In: *Strategic Management Journal* Vol. 10 (3), S. 251-269
- Granados, N. und A. Gupta (2013): Transparency strategy: competing with information in a digital world. In: *Management Information Systems Quarterly* Vol. 37 (2), Special Issue: Digital business strategy, S. 637-641.
- Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F. und L.-P. Dana (2018): How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in france. In: *International Small Business Journal* Vol. 36 (3), S. 331-355.
- Grant, J. H. (2007): Advances and challenges in strategic management. In: *International Journal of Business* Vol. 12 (1), S. 11-31.
- Grau, A. (2018): *Market power in the German dairy supply chain*. Dissertation. Martin Luther Universität Halle-Wittenberg.
- Greve, W. und D. Wentura (1997): *Wissenschaftliche Beobachtung. Eine Einführung*. 2. Auflage. Beltz: Weinheim.
- Gulati, R. (1998): Alliances and networks. In: *Strategic Management Journal* Vol. 19 (4), S. 293-317.
- Hafsi, T. und H. Thomas (2005): The field of strategy: in search of a walking stick. In: *European Management Journal* Vol. 23 (5), S. 507-519.
- Hambrick, D. C. (1980): Operationalizing the concept of business level strategy in research. In: *Academy of Management Review* Vol. 5 (4), S. 567-575.
- Hambrick, D. C. (2004): The disintegration of strategic management: it's time to consolidate our gains. In: *Strategic Organization* Vol 2 (1), S. 91-98.
- Hambrick, D. C. (2007): The field of management's devotion to theory: too much of a good thing? In: *Academy of Management Journal* Vol. 50 (6), S. 1346-1352.

- Hamel, G. (1991): Competition for competence and inter-partner learning withing international strategic alliances. In: Strategic Management Journal Vol. 12, Special Issue: Global Strategy, S. 83-103.
- Hamel, G. (1996): Strategy as revolution. In: Harvard Business Review Vol. 74, S. 69-82.
- Hamel, G. und J. Birkinshaw (2023): Searching for significance: the case for reimagining management research. In: Strategic Management Review Vol. 4 (1), S. 107-126.
- Hamel, G., Doz, Y. L. und C. K. Prahalad (1989): Collaborate with your competitors and win. In: Harvard Business Review 67, S. 133-139.
- Hanf, J. H. und R. Kühl (2005): Branding and its consequences for german agribusiness. In: Agribusiness Vol. 21 (2), S. 177-189.
- Hautz, J. (2017): Opening up the strategy process – a network perspective. In: Management Decision Vol. 55 (9), S. 1956-1983.
- Hautz, J., Seidl, D. und R. Whittington (2017): Open strategy: dimensions, dilemmas, dynamics. In: Long Range Planning Vol. 50 (3), S. 298-309.
- Hay, M. und P. Williamson (1997): Good strategy: the view from below. In: Long Range Planning Vol. 30 (5), S. 651-664.
- Heene, A. (1997): The nature of strategic management. In: Long Range Planning Vol. 30 (6), S. 933-938.
- Hefferon, K. L., De Steur, H., Perez-Cueto, F. J. A. und R. Hering (2023): Alternative protein innovations and challenges for industry and consumer: an initial overview. In: Frontiers in Sustainable Food Systems Vol. 7, S. 1-10.
- Heil, O. P. und A. W. Langvardt (1994): The Interface between competitive market signalling and antitrust law. In: Journal of Marketing Vol. 58 (3), S. 81-96.
- Heracleous, L., Gößwein, J. und P. Beaudette (2018): Open strategy-making at the wikimedia foundation: a dialogic perspective. In: The Journal of Behavioral Science Vol. 54 (1), S. 5-35.
- Higgins, R. B. und J. Diffenbach (1989): Strategic credibility: The basis of a strong share price. In: Long Range Planning Vol. 22 (6), S. 10-18.
- Hillemeyer, J. (2020): Junge Unternehmen präsentieren sich. In: Lebensmittel Zeitung 2, S. 41.
- Ho, T. H. (2015): Social purpose corporations: the next targets for green washing and crowdfunding scams. In: Seattle Journal for Social Justice Vol. 13 (3), S. 935-971.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J.J. und A. Shipilov (2018): The interplay of competition and cooperation. In: Strategic Management Journal Vol. 39, Special Issue: The interplay of competition and cooperation, S. 3033-3052.
- Hogenhuis, B., van den Hende, E. und E.-J. Hultink (2016): When should large firms collaborate with young ventures: understanding young firm's strengths can help firms make the right decisions around asymmetric collaborations. In: Research Technology Management: international journal of research management Vol. 59 (1), S. 39-47.
- Höhler, J. und R. Kühl (2018): Reconstruction of empirical strategies using content analysis – an application to the dairy industry. International Conference of Agricultural Economists: Vancouver, S. 1-27.
- Höhler, J. und R. Kühl (2019): What strategies do dairy companies realize? Using content analysis to examine strategies in the German dairy market. In: International Food and Agribusiness Management Review Vol. 22 (5), S. 635-650.
- Höhler, J. (2022): Business Lebensmittelsektor: Was passiert zwischen Acker und Teller? In: Hirschfelder, G. (Hrsg.) (2022): Wer bestimmt was wir essen? Ernährung zwischen

- Tradition und Utopie, Markt und Moral. Perspektiven auf Gesellschaft und Politik. Kohlhammer: Stuttgart. S. 50-89.
- Höhler, J. und J. Bijman (2023): Recent developments among dairy cooperatives in the European Union. In: Elloitt, M. und M. Boland (2023): Handbook on research on cooperatives and mutuals. 1. Auflage. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, Northampton. S. 371-388.
- Howard, P. H. (2014): Too big to ale? Globalization and consolidation in the beer industry. In: Patterson, M. und N. Hoalst-Pullen (Hrsg) (2012): The geography of beer – regions, environment, and societies. Springer: Dordrecht, Heidelberg, New York und London. S. 155-165.
- Ietto-Gillies, G. (1998): Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. In: Transnational Corporations Vol. 7 (1), S. 17-39.
- Javidan, M. (1998): Core competence: what does it mean in practise? In: Long Range Planning Vol. 31 (3), S. 60-71.
- Jayachandran, S. , Gimeno, J. und P. R. Varadarajan (1999): The theory of multimarket competition: a synthesis and implications for marketing strategy. In: Journal of Marketing Vol. 63, S. 49-66.
- Jelen, B. (2011): Using sparklines to visualize your data. In: Strategic Finance Vol. 92 (12), S. 62-64.
- Judt, E. und C. Klausegger (2018): Medienresonanzanalyse. In: Bank und Markt Heft 9, S. 45-46.
- Jungblut, D., Schindler, G., Diener, M., und F. Sanders (2023): CEO-Linked Index: impression management auf LinkedIn - 2022. Online Im Internet unter: <https://www.linkedindex.de/wp-content/uploads/2023/10/CEOLinkedIndex2023.pdf#page=4.07> (letzter Abruf: 30.01.2026).
- Karnani, A. und B. Wernerfelt (1985): Multiple point competition. In: Strategic Management Journal Vol. 6 (1), S. 87-96.
- Katlenburger Kelterei (2025): Marken-Kooperationen. Online, im Internet unter: <https://www.katlenburger-shop.de/collections/marken-kooperationen> (letzter Abruf: 04.05.2025).
- Kernick, K., Woudstra, R., Berjanskii, M., MacKay, S. und D. S. Wishart (2025): Heatmapper2: web-enabled heat mapping made easy. In: Nucleic Acid Research Vol. 53, S. 316-323.
- Ketchen, D. J., Snow, C. C. und V. L. Hoover (2004): Research on competitive dynamics – accomplishments and future challenges. In: Journal of Management Vol. 30 (6), S. 779-804.
- Khalifa, A. S. (2020): Strategy: restoring the lost meaning. In: Journal of Strategy and Management Vol. 13 (1), S. 128-143.
- Khalifa, A. S. (2023): Contesting Mintzberg's five P's for strategy: it is time for a product recall. In: Journal of Strategy and Management Vol. 16 (1), S. 112-127.
- Klein, K., Semrau, T., Albers, S. und E. J. Zajac (2020): Multimarket coopetition: how the interplay of competition and cooperation affects entry into shared markets. In: Long Range Planning Vol. 53 (1), S. 1-15.
- Klimas, P. und J. Radomska (2022): Coopetition and open strategy – common roots and shared strategic dilemmas. In: Problemy Zarzadzania (Management Issues) Vol. 20 (2), S. 197-214.

- Klimas, P. und J. Radomska (2023a): Nobody know – towards operationalization of strategic dilemmas of coopetitors. In: *European Management Studies* Vol. 21 (2), S. 4-24.
- Klimas, P., Ahmadian, A. A., Soltani, M., Shahbazi, M. und A. Hamidzadeh (2023b): Coopetition – where do you come from? Identification, categorization and configuration of theoretical roots of coopetition. In: *SAGE Open* Vol. 13 (1), S. 1-19.
- Klimas, P., Stanczyk, S., Sachpazidu, K., Stanimir, A. und Kuzminski, L. (2023c): The attributes of inter-organizational relationships: Which fifteen of them really matter to software developers? In: *Industrial Marketing Management* Vol. 110, S. 1-16.
- Klimas, P., Sachpazidu, K. und S. Stanczyk (2023d): The attributes of cooperative relationships: what we know and not know about them? In: *European Management Journal* Vol. 41, S. 883-898.
- Klimas, P. und M. Ratajczak-Mrozek (2024a): The links between cooperation and coopetition relationships and circular economy. In: Glinska-Newes, A. und P. Ulkuniemi (2024): *The human dimension of the circular economy*. Edward Elgar Publishing Limited: Cheltenham, Northampton. S. 109-124.
- Klimas, P. S. Stanczyk und K. Sachpazidu (2024b): Pushing coopetition research further: understanding, relevance, and operationalization of the attributes of coopetition strategies and cooperative relationships. In: *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation* Vol. 20 (4), S. 26-48.
- Klimas, P., Sachpazidu, K., Stanczyk, S., Kawa, A. und M. Nadolny (2025): The 5-dimensional behavioural coopetitor profile: how to measure it? In: *Industrial Marketing Management* Vol. 124, S. 287-303.
- Klimczuk-Kochanska, M. (2018): Startups as a source of innovation in the agri-food industry. *Marketing I Rynek* Vol. 2, S. 21-30.
- Kollmann, T., Hirschfeld, A., Gilde, J., Walk, V. und A. Pröpper (2023): *Deutscher Startup Monitor 2023: Eine neue Zeit*. Online, im Internet unter: <https://sust.ris.uni-due.de/research/publications/deutscher-startup-monitor-2023-eine-neue-zeit-17383/> (letzter Abruf: 05.11.2025).
- Köseglu, M. A., Yildiz, M., Okumus, F., und M. Barca (2019): The intellectual structure of coopetition: past, present and future. In: *Journal of Strategy and Management* Vol. 12 (1), S. 2-29.
- Kosfeld, R., Eckey, H. F. und M. Türrck (2016): *Deskriptive Statistik. Grundlagen – Methoden – Beispiele – Aufgaben*. 6. Auflage. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Kostis, A., Albers, S., Vanderstraeten, J., Chinchani, S. und M. Bengtsson (2024): Cooperative dynamics, really? Towards an interaction perspective on coopetition. In: *Industrial Marketing Management* Vol. 116, S. 158-169.
- Kraus, M., Angerbauer, K., Buchmüller, J., Schweitzer, D., Keim, D. A., Sedlmair, M. und J. Fuchs (2020): Assessing 2D and 3D heatmaps for comparative analysis: an empirical study. In: *CHI '20: Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*: New York. S. 1-14.
- Kraus, S., Klimas, P., Gast, J. und T. Stephan (2019): Sleeping with competitors: forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 25 (1), S. 50-66.
- Krijnen, H. G. (1977): Formulating corporate objectives and strategies. In: *Long Range Planning* Vol. 10 (4), S. 78-87.
- Krost, H. (2016): Veltins Weißbier Coup. Veltins und Gebrüder Maisel bauen Vertriebspartnerschaft aus. In: *Lebensmittel Zeitung* Nr. 41, S. 14.
- Krost, H. (2019): Bier braucht Heimat. In: *Lebensmittel Zeitung* Nr. 15, S. 40-41.

- Krueger, B. (2014): Schwerpunkte der Kartellrechtsanwendung im Lebensmitteleinzelhandel – wettbewerbsrechtliche Relevanz von Nachfragemacht. In: Oberender (Hrsg) (2014): Wettbewerbsprobleme im Lebensmitteleinzelhandel. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 339. Duncker & Humblot: Berlin. S. 49-64.
- Kuckartz, U. (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Kuckartz, U. und S. Rädiker (2019): Analyzing Qualitative Data with MAXQDA. Text, Audio und Video. 1. Auflage. Springer: Cham.
- Kuckartz, U. und S. Rädiker (2024): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Umsetzung mit Software und künstlicher Intelligenz. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. Beltz Juventa: Weinheim.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. und S. C. Hanlon (1997): Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. In: Academy of Management Review Vol. 22 (1), S. 110-141.
- Lamin, A. und G. Livanis (2020): Do third-party certifications work in a weak institutional environment? In: Journal of International Management Vol. 26 (2), S. 1-21.
- Landis, J. R. und G. G. Koch (1977): The measurement of observer agreement for categorical data. In: Biometrics Vol. 33 (1), S. 159-174.
- Latif, S. und F. Beck (2018): Visually augmenting documents with data. In: Computing in Science & Engineering Vol. 20 (6), S. 96-103.
- Latz-Weber, H. (2004): Überleben in Kooperationen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 10, S. 59.
- Lavie, D. (2006): The competitive advantage of interconnected firms: an extension of the resource-based view. In: Academy of Management Review Vol. 31 (3), S. 638-658.
- Lebensmittel Praxis (2009): Nord Contor darf Vertrieb starten. Nr. 12, S. 48.
- Lebensmittel Zeitung (2007): Verdrängungswettbewerb wird schärfer. Nr. 27, S. 38.
- Lebensmittel Zeitung (2014): Arla und DMK starten Joint Venture. Nr. 33, S. 16.
- Lebensmittelzeitung.net (2009a): Humana: Sondiert bei Nordmilch. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__84cb739015fa38c32319d74198b20c1982839c16 (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2009b): Humana: Zusammenarbeit mit Nordmilch offiziell. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__a63e4bf0551033b8bdbc9c6e4950abcd3b627a4 (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2010): Humana/Nordmilch: Gang zum Kartellamt. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__02ba097eed867fff2343b5736d1010798b866527 (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2015): Müller UK darf Dairy Crest übernehmen. Online im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__35423c83120c8dfedb547a8a6e75dc222e434b54 (letzter Abruf: 30.12.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2016): Biomilch-Verarbeiter: Emmi übernimmt die Gläserne Molkerei Online im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__f60cd12df385d8b65b7568b8339d052320f61c8a (letzter Abruf: 30.12.2025).

- Lebensmittelzeitung.net (2017): Mozzarella-Produktion: DMK und Arla kooperieren. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN_dfc69ed0103ee07abe2d45bdfbaa5594c6237fd (letzter Aufruf 26.08.2024).
- Lebensmittelzeitung.net (2020): Übernahme von Käsegeschäft: Lactalis zieht an Nestlé vorbei. Online im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__554d1151b5f1d5bdca85a1f8a961bdbf38fc63c0 (letzter Abruf: 30.12.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2024): Deal mit Mondelez: Arla bringt Milka-Schokomilch auf den Markt. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__54e85581ae322fde79efe28538945865dbbd945c (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2025): Biermarkt: Veltins und Maisel verlängern Vertriebskooperation. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__c3dc4f392fc8c883f2384d57a63947cd626b373b (letzter Abruf 07.11.2025).
- Lee, E.Y., Busenbark, J. R., Withers, M. C. und E. J. Zajac (2024): How music theory can inform competitive dynamics: anticipatory awareness and successful preemption. In: *Academy of Management Review* Vol. 00, 1-18.
- Lee, Y., Fong, E., Barney, J. B. und A. Hawk (2019): Why do experts solve complex problems using open innovation? Evidence from the U.S. pharmaceutical industry. In: *California Managemet Review* Vol. 62 (1), S. 144-166.
- Lei, D. (1989): Strategies for global competition. In: *Long Range Planning* Vol. 22 (1), S. 102-109.
- Leiblein, M. J. und J. J. Reuer (2020): Foundations and futures of strategic management. In: *Strategic Management Review* 1, S. 1-33.
- Le Roy, F. (2008): The rise and fall of collective strategies: a case study. In: *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* Vol. 5 (2), S. 127-142.
- Le Roy, F. und F. H. Sanou (2014): Does coopetition strategy improve market performance? An empirical study in mobile phone industry. In: *Journal of Economics und Management* Vol. 17, S. 64-94.
- Le Roy, F. und W. Czakon (2016): Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. In: *Industrial Marketing Management* Vol. 53, S. 3-6.
- Levine, S. S., Bernard, M., und Nagel, R. (2017): Strategic Intelligence: the cognitive capability to anticipate competitor behaviour. In: *Strategic Management Journal* Vol. 38 (12), S. 2390-2423.
- Lindström, T. und P. Polsa (2016): Coopetition close to the customer – a case study of a small business network. In: *Industrial Marketing Management* Vol. 53, S. 207-215.
- Löher, J. (2022): Motive der Zusammenarbeit zwischen etabliertem Mittelstand und Startups. In: J. Weber und A. Elz (Hrsg.) (2022): *Corporate-Startup-Partnerschaften – Innovation durch Kollaboration*. Schriftenreihe: Weber, G. (2022): *Organisationskompetenz Zukunftsfähigkeit*. Springer Nature: Berlin. S. 9-18.
- Luedicke, M. K., Husemann, K. C., Furnani, S. und F. Ladstaetter (2017): Radically open strategizing: how the premium cola collective takes open strategy to the extreme. In: *Long Range Planning* Vol 50 (3), S. 371-384.
- Luo, Y. (2007): A coopetition perspective of global competition. In: *Journal of World Business* Vol. 42, S. 129-144.
- Luo, X., Rindfleisch, A. und D. K. Tse (2007): Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance. In: *Journal of Marketing Research* 44, S. 73-83.

- Mahoney, J. T. und A. M. McGahan (2007): The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. In: Strategic Organization Vol. 5 (1), S. 79-99.
- MacCrimmon, K. R. (1993): Do firm strategies exist? In: Strategic Management Journal Vol. 14, Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy, S. 113-130.
- MacKay, R. B. und L. A. Costanzo (2009) Introduction. In: L. A. Costanzo und R. B. MacKay (Hrsg) (2009): Handbook of Research on Strategy and Foresight. Edward Elgar Publishing Ltd: Cheltenham, Northampton.
- Madsen, E. S. , Pedersen, K. und L. Lund-Thomsen (2012): Effects of the M&A wave in the global brewing industry 2000-2010. In: German Journal of Agricultural Economics Vol. 61 (4), S. 235-243.
- Makridakis, S. (1997): Metastrategy: learning and avoiding past mistakes. In: Long Range Planning Vol. 30 (1), S. 129-135.
- Mathias, B. D., Huyghe, A., Frid, C. J. und T. L. Galloway (2018): An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. In: Strategic Management Journal Vol. 39, Special Issue: The interplay of competition and cooperation, S. 3086-3115.
- Matricano, D., Candelo, E. und M. Sorrentino (2022): Startups innovation processes and performance in the food industry: a stochastic frontier analysis. In: British Food Journal Vol. 124 (3). S. 936-960.
- Matzler, K, Füller, J., Koch, B., Hautz, J. und K. Hutter (2014): Open strategy – a new strategy paradigm? In: Matzler, K., Pechlander, H. und B. Renzl (2014): Strategie und Leadership. Springer Gabler: Wiesbaden. S. 37-55.
- MAXQDA (2025): MAXQDA 24 Manual. Online, im Internet unter: <https://www.maxqda.com/de/download/manuals/MAX24-Online-Manual-Complete-DE.pdf> (letzter Abruf: 05.11.2025).
- McGrath, R. G. (2007): No longer a stepchild: how the management field can come into its own. Academy of Management Journal Vol. 50 (6), S. 1365-1378.
- McMillan, C. (2024): The rivalry trap – plant based foods as transformers and destroyers. In: Journal of Business Strategy Vol 45 (1), S. 48-57.
- Meena, A., Dhir, S. und S. Sushil (2023): A review of coopetition and future research agenda. In: Journal of Business & Industrial Marketing Vol. 38 (1), S. 118-136.
- Menrad, K. (2004): Innovations in the food industry in Germany. In: Research Policy 33, S. 845-878.
- Mehta, R. (2012): Mergers and acquisitions in the global brewing industry. A capital market perspective. Dissertation, Technische Universität Darmstadt. In: Schiereck (Hrsg) (2012): Corporate Finance and Governance. Band 10. Peter Lang Verlag: Frankfurt am Main.
- Milchindustrie-Verband (2023): Die größten Molkereien Deutschlands (TOP 20) 2023. Online, im Internet unter: https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2021/06/TOP_20_Molkereien_DE_2023_Homepage.pdf (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Milchindustrie-Verband (2024): Die größten Molkereien der Welt (TOP 20) 2024. Online, im Internet unter: https://milchindustrie.de/wp-content/uploads/2023/08/TOP_Molkereien_Welt_2024_Homepage.pdf (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Miller, C. C., Washburn, N. T. und W. H. Glick (2013): Perspective – the myth of firm performance. In: Organization Science Vol. 24 (3), S. 948-964.

- Mina, A. und G. B. Dagnino (2025): Coopetition reloaded – looking back to strategic management research for moving coopetition inquiry forward. In: *Strategic Management Review* Vol. 6 (1), Vorabversion des zur Veröffentlichung angenommenen Manuskriptes, S. 1-61.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in strategy formation. In: *Management Science* Vol 24 (9), S. 934-948.
- Mintzberg, H. (1987): The strategy concept I: five Ps for strategy. In: *California Management Review* Vol. 30 (1), S. 11-24.
- Mirabeau, L., Maguire, S. und C. Hardy (2018): Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. In: *Strategic Management Journal* Vol. 39, S. 582-605.
- Mittler, H. (2019): Urlaubsfeeling für zu Hause. In: *Lebensmittel Praxis* Nr. 3, S. 87.
- Monteiro, F., Mol, M. und J. Birkinshaw (2017): Ready to be open? Explaining the firm level barriers to benefiting from openness to external knowledge. In: *Long Range Planning* Vol. 50 (2), S. 282-295.
- Moore, J. F. (1993): Predators and pray – a new ecology of competition. In: *Harvard Business Review* Vol 71 (3), S. 75-86.
- Müller-Benedict, V. (1997): Der Einsatz von Maßzahlen der Interkoder-Reliabilität in der Inhaltsanalyse. Arbeitspapier: Flensburg. Online, im Internet unter: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssaoar-12596> (letzter Abruf: 05.11.2025).
- Müller-Seitz, G. (2020): Open Strategy. Eine Revolution im strategischen Management? In: *WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium* Vol. 49 (1), S. 16-21.
- Murmann, C. (2004): Emmi festigt Stellung. In: *Lebensmittel Zeitung* Nr. 24, S. 18.
- Nakaoka, I., Park, Y., Akaoka, H. und Y. Chen (2024): Visualization of corporate R&D capabilities: patent data analysis of major EV-related firms. In: *Global Business and Management Research: An International Journal* Vol. 16 (4), S. 1850-1860.
- Nanninga, J., Willenborg, K. und Schrepp, M. (2012): Generierung natürlichsprachlicher Beschreibungen für Sparklines. In: Reiterer, H. und O. Deussen (2012) (Hrsg.): *Mensch & Computer 2012*. 1. Auflage. Oldenbourg Verlag: München. S. 233-242.
- Nussbaumer Knafllic, C. (2015): *Storytelling with data. A data visualization guide for business professionals*. 1. Auflage. John Wiley & Sons: Hoboken.
- Ohlson, T. und B. Yakis-Douglas (2019): Practices of transparency in open strategy: beyond the dichotomy of voluntary and mandatory disclosure. In: Seidl, D., von Krogh, G. und R. Whittington (Hrsg.) (2019): *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press: Zürich, Oxford. S. 136-150.
- Otera, D. M., Lemos Mendes, G. d. R., da Silva Lucas, A. J., Christ-Ribeiro, A. und C. D. Ferreira Ribeiro (2022): Exploring alternative protein sources: evidence from patents and articles focusing on food markets. In: *Food Chemistry* Vol. 394, S. 1-13.
- Padula, G. und G. B. Dagnino (2007): Untangling the rise of coopetition. The intrusion of competition in a cooperative game structure. In: *International Studies of Management & Organization* Vol. 37 (2), S. 32-52.
- Park, B.-J. (2011): *The effects of coopetition and coopetition capability on firm innovation performance*. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Parnell, J. A. (2002): Competitive strategy research: current challenges and new directions. In: *Journal of Management Research* Vol. 2 (1), S. 1-12.
- Parnell, J. A. und D. L. Lester (2003): Towards a philosophy of strategy: reassessing five critical dilemmas in strategy formulation and change. In: *Strategic Change* Vol. 12, S. 291-303.

- Parris, D. L., Dapko, J. L., Arnold, R. W. und D. Arnold (2016): Exploring transparency: a new framework for responsible business management. In: *Management Decision* Vol. 54 (1), S. 222-247.
- Pedersen, K., Madsen, E. S. und L. Lund-Thomsen (2013): How mergers and acquisitions restructured the international brewery industry 2000-10- and why. In: Gammelgaard, J. und C. Dörrenbächer (Hrsg.) (2013): *The global brewing industry: Markets, strategies and rivalries*. 1. Auflage. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, Northampton. S. 21-46.
- Peiner Allgemeine Zeitung (2012): Härke in Insolvenz. Verhandlungen mit Investor laufen. Online, im Internet unter: <https://web.archive.org/web/20130401064519/https://www.paz-online.de/Peiner-Land/Lokalnachrichten/Stadt-Peine/Haerke-in-Insolvenz-Verhandlungen-mit-Investor-laufen> (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Pittz, T. G. und T. Adler (2016): An exemplar of open strategy: decision-making within multi-sector collaborations. In: *Management Decision* Vol. 54 (7), S. 1595-1614.
- Plesner, U. und I. T. Gulbrandson (2015): Strategy and new media: a research agenda. In: *Strategic Organization* Vol. 13 (2), S. 153-162.
- Porter, M. E. (1980): *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. 1. Auflage. Macmillan Publishing: New York.
- Premium Kollektiv (2025): Kurzinfor. Online, im Internet unter: <https://premium-kollektiv.de/kurzinfor/> (letzter Abruf: 10.11.2025).
- Radomska, J., Szpulak, A. und P. Wolczek (2023): A multi-item scale for open strategy measurement. In: *Decision* Vol. 50 (1), S. 51-71.
- Rai, R., Gnyawali, D. R. und H. Bhatt (2023): Walking the tightrope: coopetition capability construct and its role in value creation. In: *Journal of Management* 49 (7), S. 2354-2386.
- Raupp, J. und J. Vogelgesang (2009): *Medienresonanzanalyse: eine Einführung in Theorie und Praxis*. 1. Auflage. Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden.
- Rauth, A. und Bouncken, R. B. (2010): Erfolg von Timingstrategien im Innovationsmanagement: Pionier- vs. Folgerstrategie in der deutschen Ernährungsindustrie. In: Mayer, J.-A. (2010): *Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen*. Lohmar: Eul. S. 287-310.
- Raza-Ullah, T., Kuoame, S., Deken, F., Bengtsson, M. und A. Leiponen (2024): Special issue of strategic organization collective strategy: exploring the contemporary landscape of how organizations strategize together. In: *Strategic Organization* Vol. 22 (2), S. 424-426.
- Ritala, P. (2012): Coopetition Strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. In: *British Journal of Management* Vol. 23 (3), S. 307-324.
- Ritala, P. und A. Tidström (2014): Untangling the value-creation and value appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels. In: *Scandinavian Journal of Management* Vol. 30, S. 498-515.
- Roffia, P. (2025): Developing a conceptual framework for business plan drafting: insights from practitioners. In: *Administrative Sciences* Vol. 15 (3), S. 1-24.
- Roth, S., Leydesdorff, L., Kaivo-Oja, J. und A. Sales (2020): Open coopetition: when multiple players and rivals team up. In: *Journal of Business Strategy* Vol. 41 (6), S. 31-38.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. und D. J. Teece (1991): Strategic management and economics. In: *Strategic Management Journal* Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, S. 5-29.

- Ryan-Charleton, T. und R. J. Galavan (2024): Multimarket contact between partners and strategic alliance survival. In: *Strategic Management Journal* Vol. 45 (10), S. 1988-2017.
- Sanou, F. H., Le Roy, F. und D. R. Gnyawali (2016): How does centrality in coopetition networks matter? An empirical investigation in the mobile telephone industry. In: *British Journal of Management* Vol 27 (1), S. 143-160.
- Schach, A. (2022): *Starke Texte der Unternehmenskommunikation – Grundlagen und Anwendungsbeispiele von Public Relations bis Social Media*. 2. überarbeitete und erweiterte Auflage. Hannover: Springer-Gabler.
- Schalinski, J. (2005): Kooperation statt Wettbewerb. Vier bayrische Brauereien suchen Auswege aus der Unvernunft. In: *Lebensmittelzeitung* Nr. 39a, S. 47.
- Schmidt, A. (2009) Relational View. In: *Zeitschrift für Planung & Unternehmenssteuerung* Vol. 20, S. 129-137.
- Schmüser, M. (2022): *Management der Open Strategy als Balance von Öffnung und Schließung*. Dissertation, Technische Universität Kaiserslautern.
- Schreyögg, G. (1984): *Unternehmensstrategie – Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*. Walter de Gruyter Verlag: Berlin, New York.
- Schricker, J. (2016): Craft-Stoff für den Biermarkt? In: *Ifo Schnelldienst* Vol. 69 (7), S. 49-52.
- Seidl, D. und F. Werle (2018): Inter-organizational sensemaking in the face of strategic meta-problems: requisite variety and dynamics of participation. In: *Strategic Management Journal* Vol. 39 (3), S. 830-858.
- Seidl, D., von Krogh, G. und R. Whittington (2019): Defining open strategy: dimensions, practices, impacts and perspectives. In: Seidl, D., von Krogh, G. und R. Whittington (Hrsg.) (2019): *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge University Press: Zürich, Oxford.
- Seidl, D., Ma, S. und V. Splitter (2024): What makes activities strategic: toward a new framework for strategy-as-practice research. In: *Strategic Management Journal* Vol. 45 (12), S. 2395-2419.
- Shirley, R. C. (1982): Limiting the scope of strategy: a decision based approach. In: *Academy of Management Review* Vol. 7 (2), S. 262-268.
- Singh, S., Yadav, R., Hussain, S. und A. N. Singh (2026): Cultured meat: current status, challenges, and strategic prospects. In: Sobti, R. C., Kaur, T., Walia, H., Rattan, P. und A. Narula (Hrsg.) (2026): *One planet, one health, one future. Charting a course for global wellness, environmental resilience, and sustainable food systems*. 1. Auflage. Elsevier: Cambridge. S. 495-506.
- Smith, E., Etienne, J. und F. Montanari (2024): *Alternative protein sources for food and feed*. European Parliament: Directorate-General for Parliamentary research services. Online, im Internet unter: <https://data.europa.eu/doi/10.2861/999488> (letzter Aufruf: 22.06.2025).
- Snow, C. und D. C. Hambrick (1980): Measuring organizational strategies: some theoretical and methodological problems. In: *Academy of Management Review* Vol. 5 (4), S. 527-538.
- Snow, C. C. und J. B. Thomas (1994): Field research methods in strategic management: contributions to theory building and testing. In: *Journal of Management Studies* Vol. 31 (4), S. 457-480.
- Soltani, B. (2014): The anatomy of corporate fraud: a comparative analysis of high profile american and european corporate scandals. In: *Journal of Business Ethics* Vol. 120, S. 251-274.

- Sonensheim, S. , Nault, K. und O. Ododaru (2017): Competition of a different flavor: how a strategic group identity shapes competition and cooperation. In: Administrative Science Quarterly 20, S. 1-31.
- Spahn, L. (2024): Entwicklung des Wettbewerbs im deutschen Agrar- und Ernährungssektor – Betrachtungen aus industrieökonomischer Perspektive. Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen.
- Spence, A. M. (1974): Market signalling. Harvard University Press: Cambridge. Zitiert nach: Eliashberg, J. und T. S. Robertson (1988): New product preannouncing behaviour: a market signalling study. In: Journal of Marketing Research Vol. 25 (3), S. 282-292.
- Splitter, V., Dobusch, L., von Krogh, G., Whittington, R. und P. Walgenbach (2023): Openness as organizing principle – introduction to the special issue. In: Organization Studies Vol. 44 (1), S. 7-27.
- Spulber, D. F. (1994): Economic analysis and management strategy: a survey continued. In: Journal of Economics & Management Strategy Vol. 3 (2), S. 355-406.
- Statistisches Bundesamt (2024): Ernährungsgewerbe 2020. Tabellen-Nr. 4101820.
- Statistisches Bundesamt (2026): Kleine und mittlere Unternehmen. Online im Internet unter: https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html (letzter Abruf:19.01.2026).
- Stead, J. G. und W. E. Stead (2019): Why Porter is not enough: economic foundations of sustainable strategic management. In: T. Wunder (Hrsg) (2019): Rethinking Strategic Management, CSR, Sustainability, Ethics & Governance. Springer Nature:Cham.
- Stockburger, M. und D. Sachsenröder (2024): Schwarz-Gruppe spürt höhere Kosten. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 11, S. 14.
- Suddaby, R. und R. Panwar (2022): On the complexity of managing transparency. In: California Management Review Vol. 65 (1), S. 5-18.
- Tanujaya, B., Prahmana, R. C. I. und J. Mumu (2023): Likert scales in social science research: problems and difficulties. In: FWU Journal of Social Sciences.Vol. 16 (4), S. 89-101.
- Tavakoli, A., Schlagwein, D. und D. Schoder (2017): Open strategy: literature review, re-analysis of cases and conceptualization as a practice. In: The Journal of Strategic Information Systems Vol. 26 (3), S. 163-184.
- Teece, D. J. (2023): Big tech and strategic management: how management scholars can inform competition policy. In: Academy of Management Perspectives Vol. 37 (1), S. 1-15.
- Teixeira, J. und T. Lin (2014): Collaboration in the open-source arena: the webkit case. In: Proceedings of the 52nd ACM conference on Computers and people research, Singapore, S. 121-129.
- Tether, B. S. (2002): Who co-operates for innovation, and why – an empirical analysis. In: Research Policy Vol. 31, S. 947-967.
- Teulier, R. und L. Rouleau (2013): Middle managers' sensemaking and interorganizational change initiation: translating spaces and editing practices. In: Journal of Change Management Vol. 13 (3), S. 308-337.
- Tidström, A. (2014): Managing tensions in coopetition. In: Industrial Marketing Management Nr. 43, S. 261-271.
- Tietart, R. A. und B. Forgues (1995): Chaos theory and organization. In: Organization Science Vol. 6 (1), Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, S. 19-31.
- Tinkelman, D. und X. Fan (2018): What weekly sparklines could add to financial statements. In: Journal of Corporate Accounting & Finance Vol. 29 (1), S. 46-52.

- Tufte, E. R. (2006): Beautiful evidence. 1. Auflage. Graphics Press: Cheshire.
- Tukey, J. W. (1977): Exploratory data analysis. Addison-Wesley Reading, MA. Zitiert nach: Dastjerdy, B., Saeidi, A. und S. Heodarzadeh (2023): Review of applicable outlier detection methods to treat geomechanical data. In: Geotechnics Vol. 3, S. 375-396.
- Usman, M. und W. Vanhaverbeke (2017): How Startups successfully organize and manage open innovation with large companies. In: European Journal of Innovation Management Vol. 20 (1), S. 171-186.
- Van der Krogt, D., Nilsson, J. und V. Høst (2007): The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies – with an empirical study of the european dairy industry. In: Agribusiness Vol. 23 (4), S. 453-472.
- Varottil, U. (2015): Comparative takeover regulation and the concept of “control”. In: Singapore Journal of Legal Studies Vol. 2015, S. 208-231.
- Vicente-Lorente, J. D. (2001): Specificity and opacity as resource-based determinants of capital structure: evidence for spanish manufacturing firms. In: Strategic Management Journal Vol. 22 (2), S. 157-177.
- Vila, J. und J. I. Canales (2008): Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment over time? The Case of RACC. In: Long Range Planning Vol. 41 (3), S. 273-290.
- Vit, G. (2009): Foreseeing the problem of conformity in strategy teaching, research and practice. In: L. A. Constanzo und R. B. MacKay (Hrsg) (2009): Handbook of Research on Strategy and Foresight. Edward Elgar Publishing Ltd: Cheltenham, Northampton. S. 518-527.
- Voigt, T. A. (2011): Das Datenerhebungsdilemma in der empirischen Strategieforschung. Methodendiskussion und Handlungsempfehlungen am Beispiel der Lebensmittelindustrie. Dissertation, Justus-Liebig-Universität Gießen. 1. Auflage. Springer Fachmedien: Wiesbaden.
- Von Hippel, E. (1987): Cooperation between rivals: informal know-how trading. In: Research Policy Vol. 16, S. 291-302.
- Vu, V. und B. Fath (2024): Friends and foes: embracing coopetition for sustainability in the New Zealand alternative protein industry. In: Business Strategy and the Environment Vol. 33 (6), S. 5232-5246.
- Walley, K. (2007): Coopetition: An introduction to the subject and an agenda for research. In: International Studies of Management & Organization Vol. 37 (2), S. 11-31.
- Walley, K. und P. Custance (2010) Coopetition: insights from the agri-food supply chain. In: Journal on Chain and Network Science Vol. 10 (3), S. 185-192.
- Washburn, M. und P. Bromiley (2014): Managers and analysts: an examination of mutual influence. In: Academy of Management Journal Vol. 57 (3), S. 849-868.
- Wegmeth, U. (2002): Horizontale Kooperationen in der Molkereiwirtschaft. Dissertation, Technische Universität München.
- Weindlmeier, H. und J.-L. Floriot (2001): Strategien der deutschen und französischen Ernährungsindustrie und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsposition. In: Agrarwirtschaft Vol. 50 (3), S. 142-146.
- Wernerfelt, B. (1984): A resource-based view of the firm. In: Strategic Management Journal Vol 5 (2), S. 171-180.
- Wheelwright, S. C. (1984): Manufacturing strategy: defining the missing link. In: Strategic Management Journal Vol. 5 (1), S. 77-91.

- Wilke, C. O. (2019): Fundamentals of data visualization. First edition. O'Reilly Media: Sebastopol.
- Whittington, R., Caillaud, L. und B. Yakis-Douglas (2011): Opening strategy: evolution of a precarious profession. In: British Journal of Management Vol. 22 (3), S. 531-544.
- Whittington, R., Yakis-Douglas, B. und K. Ahn (2016): Cheap talk? Strategy presentations as a form of chief executive officer impression management. In: Strategic Management Journal 37 (12), S. 2413-2424.
- Whittington, R. und B. Yakis-Douglas (2020): The grand challenge of corporate control: opening strategy to the normative pressures of networked professionals. In: Organization Theory Vol. 1 (4), S. 1-19.
- Xie, Q., Gao, Y., Xia, N., Zhang, S. und G. Tao (2023): Coopetition and organizational performance outcomes: a meta-analysis of the main and moderator effects. In: Journal of Business Research Vol. 154, S. 1-19.
- Yakis-Douglas, B., Angwin, D., Ahn, K. und M. Meadows (2017): Opening M&A strategy to investors: predictors and outcomes of transparency during organisational transition. In: Long Range Planning 50 (3), S. 411-422.
- Yu, T. und A. A. Cannella (2013): A comprehensive review of multimarket competition research. In: Journal of Management Vol. 39 (1), S. 76-109.
- Yuan, C. L., Moon, H., Kim, K. H., Wang, S. und X. Yu (2020): Third-party organization endorsement impacts on perceived value and B2B customer loyalty. In: Industrial Marketing Management Vol. 90, S. 221-230.
- Zaheer, A., Gözübüyük, R. und H. Milanov (2010): It's the connections. The network perspective in interorganizational research. In: Academy of Management Perspectives Vol. 24 (1), S. 62-77.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2017): Seeking the content of the relational strategy. In: International Journal of Management and Applied Science Vol. 3 (4), S. 67-74.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2019): Recognition of relational strategy content: insights from the manager's view. In: Eurasian Business Review Vol. 9, S. 193-211.
- Zineldin, M. (2004): Co-opetition: the organization of the future. In: Marketing Intelligence and Planning Vol. 22 (7), S. 780-789.

9 KI Verzeichnis

Bei der Erstellung der vorliegenden Dissertation habe ich KI-Tools zur sprachlichen und grammatikalischen Optimierung von Teilen des von mir verfassten Manuskriptes, zum Verständnis statistischer Koeffizienten, zur Generierung von einzelnen Ankerbeispielen für das Codebuch eingesetzt sowie als mögliche Unterstützung in der Datenerhebung getestet.

OpenAI (2025a): GPT-4o mini - Könntest du mir bitte Beispiele für inkrementelle, radikale und disruptive Innovationen am Beispiel von Milchprodukten nennen, um die Begriffe zu verdeutlichen? Bitte keine Milchalternativen nennen. Vollständiger Dialog unter: <https://chatgpt.com/share/685aabfb-95f4-8004-ac4e-3069fff5cc13>. Verwendet im Codebuch zur Ideengeneration zum Subcode „Forschung und Entwicklung (F&E)“.

OpenAI (2025b): GPT-4o mini - Wie könnte eine Meldung in der Lebensmittel Zeitung aussehen, in der über die Zusammenarbeit von Wettbewerbern in der Brauwirtschaft im Bereich Personal berichtet wird? Vollständiger Dialog unter: <https://chatgpt.com/share/690f057b-58c4-8004-af9d-1f83a4cd8e7c>. Verwendet im Codebuch als Ankerbeispiel zum Subcode „Personal“, „zeitlicher Vorteil“ sowie „Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit“.

OpenAI (2025c): GPT-4o mini – Kannst du mir Cohen's Kappa erklären? Vollständiger Dialog unter: <https://chatgpt.com/share/690f05ab-43c4-8004-b8f3-62409e381859>. Verwendet in Kapitel 5.1.2 zur Berechnung der Übereinstimmung zwischen Codierern.

OpenAI (2025d): GPTS-5 - Kannst du mir folgende Textstelle so übersetzen, dass ich sie als direktes Zitat für meine Dissertation übernehmen kann? Competitive dynamics is the study of interfirm rivalry based on specific competitive actions and reactions, their strategic and organizational contexts, and their drivers and consequences. Vollständiger Dialog unter: <https://chatgpt.com/share/690f04ae-79e0-8004-8dc3-73e5b3ae0028>. Verwendet für die Übersetzung von direkten Zitaten in den Kapiteln 2.2.1, 3.2.2, 3.3.2 sowie 5.1.4.

OpenAI (2025e): GPTS-5 - Kannst du mir bei der sprachlichen Optimierung einzelner Sätze bzw. Abschnitte helfen? Vollständiger Dialog unter: <https://chatgpt.com/share/69104f7e-7728-8004-8591-5fae48db79bd>. Verwendet für die sprachliche Optimierung von Sätzen in verschiedenen Teilen der Arbeit.

10 Anhang

I Übersicht Unternehmenskonzentrationsentwicklung 2000 bis 2020

Tabelle 42: Übersicht Unternehmenskonzentrationsentwicklung 2000 bis 2020

Branche	2000			2010			2020			Veränderung					
	Anzahl Unternehmen	Umsatz in EURm	CR6 Anteil %	Anzahl Unternehmen	Umsatz in EURm	CR6 Anteil %	Anzahl Unternehmen	Umsatz in EURm	CR6 Anteil %	Anzahl Unter-nehmen	Prozent-punkte 2000 zu 2020	Prozent 2000 zu 2020	Indikator		
Schlachten und Fleischverarbeitung	1.163	20.337	14,0	1.194	33.622	18,1	1.328	44.962	17,0	165	3,0	21,4%	↑		
davon Schlachten (ohne Geflügel)	153	6.616	42,2	235	13.125	36,5	243	17.333	32,9	90	-	9,3	-22,0%	↓	
davon Schlachten von Geflügel	41	2.038	45,5	42	3.878	59,5	47	4.496	57,0	6	11,5	25,3%	↑	↓	
davon Fleischverarbeitung	969	11.683	13,2	917	16.619	21,7	1.038	23.134	26,4	69	13,2	100,0%	↑	↑	
Fischverarbeitung	69	1.929	52,1	55	1.955	62,1	47	2.244	66,0	-	22	13,9	26,7%	↑	
Obst- und Gemüseverarbeitung	223	6.737	31,1	212	8.685	26,3	217	11.889	23,6	-	6	-	7,5	-24,1%	↓
davon Kartoffelverarbeitung	37	908	61,4	30	1.315	67,9	30	2.274	80,3	-	7	18,9	30,8%	↑	↑
davon Herstellung von Frucht- und Gemüsesäften	74	2.444	49,0	69	2.693	56,9	64	3.022	57,7	-	10	8,7	17,8%	↑	↑
davon Sonstige Verarbeitung von Obst und Gemüse	112	3.385	49,5	113	4.678	40,4	123	6.594	37,5	11	-	12,0	-24,2%	↓	↓
Herstellung von pflanzlichen und tierischen Ölen und Fetten	25	4.679	74,0	28	6.149	69,3	32	6.308	75,8	7	1,8	2,4%	→	→	
davon Herstellung von Ölen und Fetten	17	3.051	-	20	4.695	75,1	25	5.843	81,8	8	-	-	-	-	-
davon Herstellung von Margarine und ähnlichen Nahrungsfetten	8	1.628	-	8	1.453	-	7	464	-	-	1	-	-	-	-
Milchverarbeitung	184	20.125	27,0	136	23.387	30,6	163	30.205	30,3	-	21	3,3	12,2%	↑	↑
davon Milchverarbeitung (ohne Herstellung von Speiseeis)	176	18.832	27,2	126	22.511	31,8	150	29.184	31,4	-	26	4,2	15,4%	↑	↑
davon Herstellung von Speiseeis	8	1.293	-	10	877	93,0	13	1.020	91,4	-	5	-	-	-	→
Mahl- und Schälmuehlen/ Herstellung von Stärke(erzeugnissen)	79	3.314	44,0	81	4.740	37,4	93	6.437	33,3	14	-	10,7	-24,3%	↓	↓
davon Mahl- und Schälmuehlen	68	2.289	37,3	69	3.080	30,3	79	4.358	32,3	11	-	5,0	-13,4%	↓	↓
davon Herstellung von Stärke und Stärkeerzeugnissen	11	1.026	95,6	12	1.659	86,0	14	2.079	79,7	3	-	15,9	-16,6%	↓	↓
Herstellung von Back- und Teigwaren	2.292	13.083	22,8	2.406	18.269	16,0	2.400	21.032	15,7	108	-	7,1	-31,1%	↓	↓
davon Herstellung von Backwaren	2.182	9.823	13,0	2.314	14.791	16,6	2.307	17.790	15,3	125	-	2,3	17,7%	↑	↑
davon Herstellung von Dauerbackwaren	81	2.798	50,4	72	3.049	60,9	73	2.727	58,8	-	8	8,4	16,7%	↑	↑
davon Herstellung von Teigwaren	29	462	63,2	20	430	61,3	20	516	67,4	-	9	4,2	6,6%	↑	↑
Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln	323	18.495	-	396	27.664	27,9	465	34.180	22,5	142	-	-	-	-	-
davon Zuckerindustrie	11	3.341	87,1	4	2.973	-	5	2.644	-	-	6	-	-	-	-
davon Herstellung von Süßwaren	131	6.371	47,4	134	8.839	46,9	132	9.880	49,1	1	1,7	3,6%	→	→	
davon Verarbeitung von Kaffee, Tee und Herstellung von Kaffee-Ersatz	34	-	-	42	3.167	52,6	56	4.321	53,6	22	-	-	-	-	-
davon Herstellung von Würzen und Soßen	49	5.322	82,6	54	4.720	80,0	68	5.490	71,2	19	-	11,4	-13,8%	↓	↓
davon Herstellung von Fertiggerichten	-	-	-	36	2.625	60,9	55	3.995	48,7	-	-	-	-	-	-
davon Herstellung von homogenisierten und diätetischen Nahrungsmitteln	11	-	-	11	793	90,4	15	1.166	80,1	4	-	-	-	-	-
davon Herstellung von sonstigen Nahrungsmittel (ohne Getränke)	87	3.461	48,0	115	4.549	37,5	134	6.685	36,5	47	-	11,5	-24,0%	↓	↓
Getränkeherstellung	612	21.302	19,3	482	19.219	26,6	465	21.776	31,8	-	147	12,5	64,8%	↑	↑
Herstellung von Spirituosen	52	2.838	59,7	43	2.563	54,1	44	2.313	63,5	-	8	3,8	6,4%	↑	↑
Herstellung von Wein aus frischen Trauben	31	1.207	78,4	35	1.804	84,8	28	2.276	87,1	-	3	8,7	11,1%	↑	↑
Herstellung von Bier	344	9.217	27,4	252	7.783	42,4	238	7.676	44,3	-	106	16,9	61,7%	↑	↑
Herstellung von Malz	16	401	70,9	13	-	-	12	615	81,3	-	4	10,4	14,7%	↑	↑
Herstellung von Erfrischungsgetränken, Mineralwassergewinnung	158	7.474	45,8	135	6.483	51,0	135	8.731	59,2	-	23	13,4	29,3%	↑	↑

Quellen: Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft (2003, 2013), Statistisches Bundesamt (2024), eigene Darstellung

II Übersicht BKartA-geprüfte Kooperationen zwischen Wettbewerbern der Ernährungsindustrie

Tabelle 43: Übersicht BKartA-geprüfte Kooperationen zwischen Wettbewerbern der Ernährungsindustrie

Aktenzeichen	Sachverhalt	Teilbranche	Beteiligte Unternehmen	Beschreibung	Umsetzungszeitpunkt
-	Gemeinschaftsunternehmen	Brauwesen, Mineralburunen und Erfrischungsgetränke	Warsteiner Brauerei Haus Cramer KG Karlsberg Holding GmbH	Gründung einer gemeinsamen Einkaufsgesellschaft	2022
-	Kooperation	Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (Zucker)	Nordzucker Südzucker Pfeifer & Langen Cosun Beet	Kooperation in der Produktion im Falle einer Gasmangellange	2022
-	Kooperation	Brauwesen	Die Freien Brauer GmbH & Co. KG (39 Brauereien)	Kooperation im Vertrieb gegenüber dem LEH	2022
B4-90/22	Übernahme inkl. Lizenzvergabe	Milchverarbeitung	Unternehmensgruppe Theo Müller Royal Friesland Campina	Übernahme der Marken „Landliebe“, „Tuffi“, „Puddis“, „Mondelice“, „Südmilch“ und „Gastro“, sowie Lizenzen für die Marken Fruttis und Optiwell, zusätzliche Bedingung Vergabe einer Lizenz an dritte für Landliebe	2022
-	Kooperation	Brauwesen	Radeberger Gruppe KG Cölnener Hofbräu P. Josef Früh KG	Kooperation n der Produktion - Früh übernimmt Lohnproduktion für Radeberger Marken	2020
-	Kooperation	Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (Würzmittel und Soßen)	The Kraft Heinz Company Mondelez International	Vorzeitiges Beenden der u.a. für Deutschland erteilten Lizenzen für die Verwendung der Marken Kaft und Bull's Eye	2017
B2-15/12	Gemeinschaftsunternehmen	Obst- und Gemüseverarbeitung	Hans-Willi Böhmer GmbH & Co. KG Krohn Holding GmbH Rainer Bausch GmbH	Gemeinschaftsunternehmen zur Koordination von REWE und Penny mit Speisekartoffeln und Speisezwiebeln	2012
B2-36/11	Beteiligung	Schlachten und Fleischverarbeitung	Tönnies Holding GmbH & Co. KG Heinz Tummel GmbH & Co. KG	Untersagung der 70% Beteiligung von Tönnies an Tummel, Marktverhältnisse wurden bei der Beteiligungsanmeldung nicht zutreffend dargestellt	2011
B2 – 29/09	Gemeinschaftsunternehmen	Milchverarbeitung	Humana Milchindustrie GmbH Nordmilch AG	Gründung eines gleichberechtigten Joint Ventures für den Vertrieb verschiedener Molkereiprodukte	2009
B2-93-02	Gemeinschaftsunternehmen	Herstellung von sonstigen Nahrungsmitteln (Marzipan)	Schwartau Food Ingredients GmbH Franz Zentis GmbH & Co	Gründung eines gleichberechtigten Joint Ventures für den Bereich Marzipanproduktion	2008

Quellen: BKartA (2003, 2009, 2011, 2012a, 2017a, 2020, 2022a-c, 2023), eigene Darstellung

III Methodikbeschreibung Voruntersuchung

Die Voruntersuchung wurde zwischen Mai und August 2024 durchgeführt. Sie erfolgte mittels einer medienresonanzanalytischen Erhebung anhand von Fachpresseartikeln und Unternehmenswebseiten, die erhobenen Daten wurden anschließend mit deskriptiven Analyseverfahren ausgewertet.

Datensammlung mittels Fachartikeln

Es wurde eine stichwortbezogene Suche in den branchenspezifischen Fachzeitschriften „Lebensmittel Zeitung“, und „Lebensmittel Praxis“, inklusive Online- und Sonderausgaben, **mithilfe** der WISO Genios Datenbank durchgeführt. Da die Suchbegriffe coopet* und co-opet* keinen einzigen Treffer ergaben, wurden die weniger spezifische Suchbegriffskombination „Koop* ODER Allianz* ODER Partner* ODER Gemeinschaftsunternehmen* ODER „Joint Venture**“ ODER Vertrag* NICHT Tarifvertrag* ODER Beteil* ODER Lohnfert* ODER Lohnprod* ODER Lohnabfüll* oder Lizenz**“ verwendet. Die Suche wurde auf Artikel eingegrenzt, die zwischen dem 01.05.2022 und 30.04.2024 veröffentlicht wurden. Von 5808 Treffern wurden nach der Überprüfung der suchbegriffrelevanten Absätze auf Hinweise zu Kooperationen zwischen mindestens zwei Unternehmen 569 Artikel für die Weiterverarbeitung gespeichert.

Erste Codierung: Zusammenarbeit zwischen Lebensmittelherstellern

Die Artikel wurden zunächst mit MAXQDA 24 auf das Vorliegen von horizontalen kooperativen Beziehungen zwischen Lebensmittelherstellern überprüft. Fälle, die keine Zusammenarbeit zwischen mindestens 2 eigenständigen verarbeitenden Unternehmen darstellten, darunter zählen z.B. Übernahmen oder Zusammenschlüsse oder Kooperationen zwischen reinen Handelsunternehmen, wurden ausgeschlossen. Beim Vorliegen einer Kooperation zwischen Lebensmittelherstellern wurden die beteiligten Unternehmen induktiv, d.h. im Prozess der Codierung, erfasst (Kuckartz und Rädiker, 2019, S. 100 f.). Die beteiligten Unternehmen wurden entweder direkt aus dem Artikel erfasst oder durch einen Rückschluss von im Artikel genannten Marken oder Produkten durch Onlinerecherche ermittelt. Beispiele für einen solchen Rückschluss sind z.B. Afri Cola für Mineralbrunnen Überkingen-Teinach oder Center Shock für CFP Brands. Konzernstrukturen oder Holdings, die nicht aus dem Artikel entnommen werden konnten, blieben unberücksichtigt. Eine Analyseeinheit stellte hierbei eine Kooperation dar. Wurden mehrere Kooperationen in einem Artikel beschrieben, wurde der Artikel kopiert und die jeweilige Analyseeinheit im Titel vermerkt. Mittels dieses Vorgehens wurden 524 Analyseeinheiten für die Weiterverarbeitung ausgewählt.

Erhebung der Produktportfoliodaten

Um die Wettbewerbsverhältnisse zu ermitteln, wurden die Segmente der Unternehmensgeschäftsfelder anhand der NACE-Klassifikation Rev. 2.1 (Kapitel C, Abschnitt

10 und 11 ohne 10.9) erfasst (Europäische Union, 2025). Dazu wurden die Webseiten der codierten Unternehmen durchsucht und die Zuordnung des Produktportfolios zu den NACE-Kategorien auf dem höchstmöglichen Detaillierungsgrad vorgenommen. Dies erfolgte, um zum einen ein differenziertes Bild ermitteln zu können und zum anderen auch eine Aggregation der Daten im Verlauf der Untersuchung zu ermöglichen. Zur Veranschaulichung ist in Tabelle 44 die gewählte Klassifikation für die Herstellung von Milchprodukten dargestellt.

Tabelle 44: Klassifikation Beispiel Milchverarbeitung

Level der Klassifikation	Beschreibung
L1 Code + Beschreibung	C Herstellung
L2 Code + Beschreibung	10 Herstellung von Lebensmitteln
L3 Code + Beschreibung	10.5 Herstellung von Milchprodukten und essbarem Eis
L4 Code + Beschreibung	10.51 Herstellung von Milchprodukten
Detaillierte Ausprägung (codiert)	Herstellung von Butter Herstellung von frischer Flüssigmilch, pasteurisiert, sterilisiert, homogenisiert und/oder ultrahocherhitzt Herstellung von getrockneter oder konzentrierter Milch, ob gesüßt oder nicht Herstellung von Joghurt Herstellung von Käse und Lab Herstellung von Kasein Herstellung von Laktose und Laktosesirup Herstellung von laktosefreien Milchprodukten Herstellung von Milch oder Sahne in fester Form Herstellung von milchbasierten Getränken Herstellung von Milchkefir Herstellung von Molke Herstellung von Sahne aus frischer Flüssigmilch, pasteurisiert, sterilisiert und homogenisiert Verfeinerung und Reifung von Käse

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der NACE Klassifikation Rev. 2.1

Stellt ein Unternehmen z.B. Butter her, aber keine Molke, wurde für „Herstellung von Butter“ ein Ja eingetragen und die Kategorie „Herstellung von Molke“ blieb leer. Produktgruppen, die ausschließlich aufgrund von Kooperationsprodukten Teil des Herstellersortiments waren, wurden nicht erfasst. Als Beispiel hierfür lässt sich die Katlenburger Kelterei anführen, das Unternehmen ging verschiedene Produktkooperationen mit anderen Unternehmen im Bereich der aromatisierten Weine ein:

Tabelle 45: Kooperationsprodukte Katlenburger Kelterei

Kooperation mit	Produkt
Almdudler	Almspritz Fruchtwein-Cocktail
Almdudler	Almdudler Almwinter
Valensina	Valensina Secco Orange
Valensina	Valensina Secco Pfirsich-Maracuja
Valensina	Valensina Fruchtglühwein Orange, Granatapfel, Kirsche
Valensina	Valensina Fruchtglühwein Orange, Mandarine

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis der Unternehmenswebsite (Katlenburger Kelterei, 2025)

Bei der Analyse der Produktportfolios wurde ersichtlich, dass ein Teil der codierten Unternehmen eher der Inhalts- und Zusatzstoffindustrie oder der Agrarwirtschaft zuzuordnen sind oder deren Produkte ausschließlich in Lohnproduktion hergestellt werden (z.B. Mövenpick) bzw. Unternehmen nicht mehr existieren. Betreffende Analyseeinheiten wurden für die weitere Untersuchung ausgeschlossen.

Analyse der Unternehmenskombinationen

Die verbleibenden Analyseeinheiten wurden auf das gleichzeitige Vorliegen von Wettbewerb und Zusammenarbeit untersucht. Welche Unternehmen kooperieren und wie viele Fälle der Zusammenarbeit im Datensatz vorliegen, wurde mittels „Code Pattern“ überprüft. Mit Code-Patterns lässt sich das gleichzeitige Auftreten von (Sub-)codes in einem Dokument oder Abschnitt auswerten, in dieser Untersuchung konnten so die Unternehmenskombinationen ermittelt werden (MAXQDA, 2025). Code-Matrix-Browser, welche Codierungshäufigkeiten visualisieren, wurde dazu genutzt, Überschneidungen in den Produktsegmenten zu ermitteln (Kuckartz und Rädiker, 2019, S. 157 ff.). Die Unternehmen wurden als Wettbewerber markiert, wenn ihre Produktportfolios in mindestens einem Segment übereinstimmten. Die überschneidenden Segmente wurden als Wettbewerbsgeschäftsfelder dokumentiert.

Da in der Voruntersuchung keine Einschränkung auf einen bestimmten Markt gemacht wurde, wurde auf eine genauere Überprüfung der geografischen Überschneidung verzichtet. Die ermittelten Daten sind am Beispiel der Unternehmen Hormel Foods und Danish Crown in nachfolgend noch einmal dargestellt:

Tabelle 46: Wettbewerbsgeschäftsfelder Danish Crown und Hormel Foods

Unternehmenskombination	Wettbewerbsgeschäftsfeld
Hormel Foods + Danish Crown	Verarbeitung und Konservierung von Geflügelfleisch
Hormel Foods + Danish Crown	Verarbeitung und Konservierung von Fleisch, ohne Geflügel
Hormel Foods + Danish Crown	Herstellung von Fleisch- und Geflügelfleischprodukten
Hormel Foods + Danish Crown	Herstellung von Fertiggerichten und -mahlzeiten
Hormel Foods + Danish Crown	Herstellung von anderen Lebensmittelprodukten

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Bei den drei Produktsegmenten „Herstellung von anderen nichtalkoholischen Getränken“, „Herstellung von Lebensmitteln für besondere Ernährungszwecke“ und „Herstellung von Nahrungsergänzungsmitteln und anderen nicht näher genannten Lebensmittelprodukten“ wurden Überschneidungen genauer geprüft, da diese Kategorien unterschiedliche Produkte umfassen und die Zuordnung allein kein Wettbewerbsverhältnis belegt. Beispielsweise wären ohne diese Prüfung Oetker (Backpulver) und Bluu Seafood (Fischersatzprodukte) fälschlicherweise als Wettbewerber eingestuft worden. Tatsächliche Wettbewerber innerhalb dieser Kategorien sind etwa PepsiCo und Celsius, die beide Sport- und Energydrinks sowie proteinreiche Lebensmittel wie Eiweißshakes und -riegel anbieten.

Die Erkenntnisse aus der Portfolioanalyse wurden mit dem ersten Erhebungsschritt verknüpft, indem das Vorliegen eines Wettbewerbsverhältnisses sowie die Unternehmenskombination als Dokumentvariablen in den Datensatz integriert wurde. Dokumentvariablen bezeichnen in MAXQDA Informationen, die für jedes Dokument vorliegen (Kuckartz und Rädiker, 2019, S. 20). Anschließend wurden solche Analyseeinheiten und Codes entfernt, bei denen zwar eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der Ernährungsindustrie vorlag, jedoch kein Wettbewerbsverhältnis bestand.

Erweiterte Codierung

Anschließend wurden Angaben zur Veröffentlichung codiert und die co-opetitiven Beziehungen genauer untersucht. Dafür wurde das Codesystem einerseits um die Codes „Tag“, „Monat“, „Jahr“, „Zeitschrift“ für die Angaben zur Veröffentlichung codiert. Mit den induktiv erhobenen Codes „Kommunikationszeitpunkt“, „Organisatorische Ausgestaltung“, „Zusammenarbeit in Wettbewerbsgeschäftsfeld“, „Betroffene Unternehmensfunktion“ und „Ziel der Zusammenarbeit“ wurden genauere Informationen über Eigenschaften der co-opetitiven Beziehungen gesammelt: Der Code „Kommunikationszeitpunkt“ erfasste, ob die Zusammenarbeit angekündigt, umgesetzt oder beendet wurde. Die „Organisatorische Ausgestaltung“ zeigte die Bindungsintensität der Kooperation. Der Code „Zusammenarbeit in Wettbewerbsgeschäftsfeld“ ermittelte, ob Kooperation und Wettbewerb im gleichen Geschäftsfeld stattfanden. Um eine übersichtlichere Analyse der Teilbranchen zu ermöglichen, wurden die Daten auf die nächsthöhere Ebene (L4) aggregiert. Nach diesem Schritt wurden durch die Aggregation entstandene Duplikate entfernt. Die betroffenen Unternehmensfunktionen und Ziele der Zusammenarbeit lieferten weitere strategierelevante Einblicke.

Finale Datensatzbereinigung

In einem abschließenden Schritt wurden doppelte Sachverhalte entfernt. Dazu wurden die erhobenen Codes in kategoriale Dokumentvariablen umgewandelt. Anschließend wurden mögliche Doppelungen innerhalb der Unternehmenskombinationen anhand der Codevariablen und der Textinhalte überprüft. Bei Doppelungen wurde der zuerst veröffentlichte Artikel beibehalten, um den frühesten Zeitpunkt der Zusammenarbeit zu erfassen. Bei gleichen Erscheinungsdaten wurde der Artikel mit weniger „nicht genannt“/„nicht erkennbar“-Einträgen gewählt. Falls weiterhin keine Unterscheidung möglich war, erfolgte eine Priorisierung nach Zeitschrift (Lebensmittelzeitung > Lebensmittelzeitung.net > Lebensmittelzeitung direkt > Lebensmittel Praxis). Nach der Bereinigung verblieben 163 Analyseeinheiten für die Analyse.

IV Artikelsuche und Auswahlverfahren für die Hauptuntersuchung

Suchbegriffe

Brauwirtschaft: (Brauer* ODER Bier*) UND (Partner* ODER Beteil* ODER Koop* ODER Lizenz* ODER "Joint Venture*" ODER (Vertrag* NICHT Tarifvertrag*))

Milchwirtschaft: (Milch* ODER Käse*) UND (Partner* ODER Beteil* ODER Koop* ODER Lizenz* ODER "Joint Venture*" ODER (Vertrag* NICHT Tarifvertrag*))

Alternative Proteine: ((Alternative* ODER Ersatz*) UND (Protein* ODER Milch* ODER Käse* ODER Fleisch* ODER Wurst* ODER Fisch*) UND (Partner* ODER Beteil* ODER Koop* ODER Lizenz* ODER "Joint Venture*" ODER (Vertrag* NICHT Tarifvertrag*))

Kriterien zur Artikelauswahl

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Teilbranche Brauwirtschaft

1.) Kooperationsbezug

Beschreiben die Absätze, in denen sich die Suchbegriffe wiederfinden, eine (geplante, laufende oder beendete) Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der Brauwirtschaft, ohne dass eine Übernahme oder Fusion vorliegt oder bereits bei Beginn der Kooperation beabsichtigt ist?

Zusammenarbeit = gemeinsame Handeln der Unternehmen, z.B. Partnerschaften, Kooperationen, Gemeinschaftsunternehmen, Beteiligungen, Lizenzabkommen, Lohnproduktionen etc., hiervon auszuschließen: Kartelle

Ausschlusskriterien Übernahme oder Fusion: (ganzheitliche) Übernahme, Fusion sowie Formen der Zusammenarbeit mit bereits bei Beginn absehbaren Übergang in eine Fusion oder Übernahme.

2.) Namentliche Nennung

Werden die an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen oder ihre Marken namentlich genannt?

3.) Branchenzugehörigkeit und Wettbewerbsverhältnis

Bezieht sich die Zusammenarbeit auf das Getränk Bier (alkoholhaltiges Bier, alkoholfreies Bier oder Biermischgetränke) oder werden die beteiligten Unternehmen oder im Falle eines Gemeinschaftsunternehmens diese selbst, als Brauereien, bierproduzierenden Unternehmen oder ähnlichen beschrieben?

Ausschlusskriterien Partnerunternehmen: Groß- und Einzelhandelsunternehmen (Aldi, Lidl, Rewe, Edeka, Globus, Norma, Tegel, Tchibo, Schwarz-Gruppe, Metro etc.), Sportvereine, Forschungseinrichtungen, Universitäten, eigenständige Risikokapitalgeber, Personen des öffentlichen Lebens (Influencer, Schauspieler etc.), Unternehmen aus anderen Branchen, Restaurants und Restaurantketten, Verbände, etc.

Ankerbeispiele Inklusion:

*„Zum einen bricht Trinks, ein **Joint-Venture** der **Brauereien Warsteiner, Bitburger und Krombacher**, mit der bisher üblichen Marktneutralität.“ (Brück, 2023)*

*"Die **Brauereien Warsteiner und Karlsberg** können ihre Pläne für eine **gemeinsame Einkaufsgesellschaft** in die Tat umsetzen" (Holst, 2022)*

*"Die **Warsteiner-Gruppe** hat sich eine Minderheit an der irischen **Rye River Brewing Company** gesichert. Ziel der **Partnerschaft** mit dem **Spezialbier**-Brauer sei es, die internationale Vermarktung zu stärken, teilte Warsteiner mit." (Brändlein, 2022)*

Ankerbeispiele Exklusion:

*"Seit dem vergangenen Jahr entwickelt sich das Haus Cramer von einer reinen Brauereigruppe zu einem Vollsortimenter. Seit April bringt das Familienunternehmen, zu dem unter anderen die Marken Warsteiner, Herforder und Paderborner gehören, ein **Mineralwasser** für die Gastronomie an den Start. Die neue Eigenmarke El Puro ist in den Varianten Naturell und Feinperlig erhältlich. Die Abfüllung des Neuprodukts übernimmt in Kooperation das Familienunternehmen der **Haaner Felsenquelle GmbH** aus dem Bergischen Land. " (Hillemeyer, 2024a)*

*"Das Starnberger Brauhaus geht eine Kooperation mit der **Deutschen Bahn** ein, um seine Markenbekanntheit zu steigern. Ab Juni ist Starnberger Hell an Bord von ICE- und IC-Zügen in der Halbliter-Flasche erhältlich." (Lebensmittel Zeitung, 2024e)*

*"Die in der „**Die Freien Brauer**“ **GmbH & Co. KG** zusammengeschlossenen **Familienbrauereien** dürfen die allgemeinen Lieferbedingungen mit dem LEH gemeinsam verhandeln. " (Bender, 2022)*

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Teilbranche Milchwirtschaft

1.) Kooperationsbezug

Beschreiben die Absätze, in denen sich die Suchbegriffe wiederfinden, eine (geplante, laufende oder beendete) Zusammenarbeit zwischen Unternehmen der Milchwirtschaft, ohne dass eine Übernahme oder Fusion vorliegt oder bereits bei Beginn der Kooperation beabsichtigt ist?

Zusammenarbeit = gemeinsame Handeln der Unternehmen, z.B. Partnerschaften, Kooperationen, Gemeinschaftsunternehmen, Beteiligungen, Lizenzabkommen, Lohnproduktionen etc., hiervon auszuschließen: Kartelle

Ausschlusskriterien Übernahme oder Fusion: (ganzheitliche) Übernahme, Fusion sowie Formen der Zusammenarbeit mit bereits bei Beginn absehbaren Übergang in eine Übernahme oder Fusion.

2.) Namentliche Nennung

Werden die an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen oder ihre Marken namentlich genannt?

3.) Branchenzugehörigkeit und Wettbewerbsverhältnis

Bezieht sich die Zusammenarbeit auf das Milchprodukte (Flüssigmilch auch laktosefrei, konzentrierte oder getrocknete Milch, Butter, Joghurt, Käse, Milch in fester Form wie z.B. Desserts oder Sprühsahne, Kasein und Lactose(produkte), milchbasierte Getränke, Milchkefir, Molke oder Sahne) oder werden die beteiligten Unternehmen oder im Falle eines Gemeinschaftsunternehmens diese selbst als Molkereien/Käsereien/Buttereien etc. oder Milchprodukteherstellende Unternehmen bezeichnet?

Ausschlusskriterien Produkte: Eis, Säuglingsnahrung

Ausschlusskriterien Partnerunternehmen: Groß- und Einzelhandelsunternehmen (Aldi, Lidl, Rewe, Edeka, Globus, Norma, Tegut, Tchibo, Schwarz-Gruppe, Metro etc.), Sportvereine, Forschungseinrichtungen, Universitäten, eigenständige Risikokapitelgeber, Personen des öffentlichen Lebens (Influencer, Schauspieler etc), Unternehmen aus anderen Branchen, Restaurants und Restaurantketten, Verbände, etc.

Ankerbeispiele Inklusion:

*"FrieslandCampina kündigt die Streichung von 186 Stellen in den kommenden gut anderthalb Jahren an den Standorten Leeuwarden und Born an. Die Produktion **gesüßter Kondensmilch** soll zum 1. Juni 2026 eingestellt werden. **Diese Aufgabe** wird im Rahmen einer **strategischen Kooperation** künftig die deutsche Genossenschaft **Hochwald** in Bolsward **übernehmen**. Im Gegenzug wird **FrieslandCampina** in Leeuwarden **ungezuckerte Kondensmilch für Hochwald** in Bolsward **herstellen**. Ein weiterer Konsolidierungsschritt erfolgt im Bereich Käse. So soll die Naturkäseproduktion von Born nach Workum verlagert werden. Das Käsewerk in Born solle spätestens am 10. Mai 2025 schließen, heißt es. Dadurch gingen 99 Arbeitsplätze verloren."* (Lebensmittel Zeitung, 2024c, S. 13)

*"Der **Molkereikonzern Ehrmann** arbeitet bei seiner Tochter Fleischwerke Zimmermann künftig mit der **Andechser Molkerei** zusammen."* (Murmans, 2024)

*"Die französische **Groupe Bel** hat ihren Umsatz im vergangenen Jahr um 6,4 Prozent auf 3,6 Mrd. Euro gesteigert, organisch sogar um 13,2 Prozent. Wie der Konzern mitteilt, resultiere das Wachstum sowohl aus Preiserhöhungen als auch auf Mengensteigerungen, vor allem im Wachstumsmarkt China. Dort hat **Bel** eine **Mehrheitsbeteiligung am Milchprodukte-Produzenten Shandong Junjun Cheese** erworben."* (Lebensmittel Zeitung, 2023b)

Ankerbeispiele Exklusion

*"Der US-Konzern General Mills und die Molkerei-Genossenschaft DMK gehen ab sofort eine strategische Partnerschaft ein. Die **Eiscreme-Sparte** der DMK übernimmt Vertrieb und Distribution der General-Mills-**Eismarke Häagen-Dazs**."* (Sachsenröder, 2024a)

*„**Aldi UK** fördert mit über 30 Mio. GBP (rund 35 Mio. Euro) die Nachhaltigkeits- und Tierschutzbestrebungen britischer Milchbauern. Die Unterstützung **erweitert** eine seit 2018 bestehende Partnerschaft mit dem Molkereikonzern Arla und sei zunächst bis Mitte*

2027 vereinbart, teilt der **Discounter** mit.“ (Lebensmittel Zeitung, 2024a)

Die Privatkäserei Bergader ist neuer „Business Partner“ des viermaligen deutschen Eishockeymeisters **EHC Red Bull München**. (Lebensmittel Zeitung, 2024b)

Zusammenarbeit zwischen Unternehmen in der Teilbranche alternative Proteine

1.) Kooperationsbezug

Beschreiben die Absätze, in denen sich die Suchbegriffe wiederfinden, eine (geplante, laufende oder beendete) Zusammenarbeit zwischen Herstellern oder Anbietern von alternativen Proteinen, ohne dass eine Übernahme oder Fusion vorliegt oder bereits bei Beginn der Kooperation beabsichtigt ist?

Zusammenarbeit = gemeinsame Handeln der Unternehmen, z.B. Partnerschaften, Kooperationen, Gemeinschaftsunternehmen, Beteiligungen, Lizenzabkommen, Lohnproduktionen etc., hiervon auszuschließen: Kartelle

Ausschlusskriterien Übernahme oder Fusion: (ganzheitliche) Übernahme, Fusion sowie Formen der Zusammenarbeit mit bereits bei Beginn absehbaren Übergang in eine Fusion oder Übernahme.

2.) Namentliche Nennung

Werden die an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen oder ihre Marken namentlich genannt?

3.) Branchenzugehörigkeit und Wettbewerbsverhältnis

Bezieht sich die Zusammenarbeit auf alternative Proteine (pflanzenbasierte Proteine wie z.B. Algen, Hülsenfrüchte, Getreide, aber auch Pilze, kultiviertes Fleisch, Insektenproteine, sowie durch mikrobieller Fermentation entstandene Proteine) oder auf Erzeugnisse daraus (Fleisch-, Wurst-, Milch-, Käse-, Fischersatzprodukte, Hybridprodukte) oder werden die beteiligten Unternehmen oder im Falle eines Gemeinschaftsunternehmens diese selbst als Hersteller oder Entwickler von solchen Produkten beschrieben?

Ausschlusskriterien Produkte: alternative Proteinquellen als Tierfutter (z.B. Insektenmehl zur Tieraufzucht), Eiersatzprodukte

Ausschlusskriterien Partnerunternehmen: Groß- und Einzelhandelsunternehmen (Aldi, Lidl, Rewe, Edeka, Globus, Norma, Tegut, Tchibo, Schwarz-Gruppe, Metro etc.), Sportvereine, Forschungseinrichtungen, Universitäten, eigenständige Risikokapitelgeber, Personen des öffentlichen Lebens (Influencer, Schauspieler etc.), Unternehmen aus anderen Branchen, Restaurants und Restaurantketten, Verbände, etc.

Ankerbeispiele Inklusion:

"Neue Produkte und Kategorien sollen Wachstum bringen, unter anderem im Bereich Plant-based. Zwar sei Zentis bereits mit seinem angestammten Sortiment aus Fruchtzubereitungen und Süßwaren ohnehin schon fast komplett vegan. Doch speziell bei den Ersatzprodukten sieht Zentis Chancen. „Unser Plant-based-Geschäft steckt noch in

den Kinderschuh“, sagt Johnen. „Ziel ist jedoch, damit in drei Jahren 20 Mio. Euro Umsatz in Deutschland zu machen.“ Dafür hat **Zentis** unter anderem mit der **Brauerei Bitburger** das **Joint Venture V-Comp Pro** gegründet, das **Vorprodukte für Milchalternativen herstellt**. Noch befindet sich das Projekt in der Startphase, man führe „intensive Gespräche mit potenziellen Kunden“. (Sachsenröder, 2024b)

„Die Unternehmensgruppe **PHW**, zu der die Marke Wiesenhof gehört, geht mit dem niederländischen **Zellfleischhersteller Mosa Meat** eine **Partnerschaft** ein. PHW will sich damit stärker im Bereich Zellfleisch in der EU positionieren. Kulturfleisch ist Novel Food und in Europa noch nicht erlaubt. **PHW beteiligt sich** zudem mit einer nicht genannten Summe an der mit 40. Mio EURO geschlossenen **Finanzierungsrunde von Mosa Meat**. (Lebensmittel Zeitung, 2024d)

„Der Käsekonzern **Bel** will bis Ende 2024 in den USA und Europa ein Sortiment **pflanzlicher Käse-Alternativen** unter den Marken Laughing Cow, Vache qui rit, Kiri, Boursin, Babybel und Nurishh auf den Markt bringen. Für das Know-how wurde eine **Beteiligung** an dem US-amerikanischen Biotec-Unternehmen **Climax Food** erworben. Langfristig strebe Bel ein Portfolio an, das je zur Hälfte aus Käse aus Milch und auf pflanzlicher Basis bestehe, teilt der Konzern mit.“ (Lebensmittel Zeitung, 2023a)

Ankerbeispiele Exklusion:

„Soybona bietet eine vegane Alternative zum Fleischkonsum. Vertriebspartner ist das internationale **Handelshaus VOG** in Linz.“ (Hillemeier, 2024b)

„In Hybridprodukten aus Fleisch und Pilzprotein wittert Metten Fleischwaren ein neues Geschäftsfeld mit Zukunftspotenzial. Das nordrhein-westfälische Familienunternehmen mit einem Jahresumsatz von rund 130 Mio. Euro und 400 Mitarbeitern ist vor allem für die Dicke Sauerländer bekannt, eine Bockwurst in der Dose. Jetzt beteiligt sich der Wursthersteller an **einem vom Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft mit mehr als 400000 Euro geförderten Pilzprotein-Projekt**, das die Entwicklung von hybrider Brat- und Brühwurst vorsieht“ (Adelhardt, 2024).

„Im **Tierfutterbereich** können die kleinen Krabbler eher punkten: So hat PHW gerade eine Kooperation dazu mit der **Uni Wageningen** und dem **Futtermittelhersteller Protix** gestartet. „Dabei handelt es sich meines Wissens um den weltweit ersten Feldversuch zum Einsatz von Insektenmehl und -öl als **Futtermittel** im Geflügelbereich“, sagt Topmanager Keitzer. Auch Nestlé Purina ist aktiv. Auf der Suche nach Alternativen zu Tiernahrung aus Fleisch entwickelt der Konzern Futter auf Basis von Insekten und Pflanzeneiweiß. Mit „Beyond Nature’s Protein“ hat er 2021 ein erstes Produkt getestet, das aus Insektenproteinen, Ackerbohnen und einem verringerten Anteil Huhn besteht. Jetzt werde weiter daran gearbeitet“ (Düthmann, 2022)

Literaturquellen:

Adelhardt, A. (2024): Metten nimmt Hybridprodukte ins Visier. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 43, S. 13.

Bender, H. (2022): Freie Brauer dürfen gemeinsam verhandeln. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 13, S. 22.

- Brändlein, P. (2022): Wahrsteiner beteiligt sich an Rye River. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 48, S. 12.
- Brück, M. (2023): Rewe-Trinks-Deal birgt Sprengstoff. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 40, S. 2.
- Düthmann, C. (2022): Zutaten der Zukunft. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 43, S. 32-34.
- European Union (2025): Statistical classification of economic activities in the european community, Rev. 2.1. (NACE Rev. 2.1.). Online, im Internet unter: https://showvoc.op.europa.eu/#/datasets/ESTAT_Statistical_Classification_of_Economic_Activities_in_the_European_Community_Rev._2.1._%28NACE_2.1%29/data (letzter Abruf: 24.06.2025).
- Hillemeyer, J. (2024a): El Puro von der Wahrsteiner Rampe. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 21, S. 46.
- Hillemeyer, J. (2024b): Soybona bietet veganen Fleischersatz. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 45, S. 54.
- Holst, J. (2022): Kartellamt segnet Brauer-Allianz ab. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 50, S. 14.
- Lebensmittel Zeitung (2023a): Bel holt Know-how von Climax Food. Nr. 28, S. 16.
- Lebensmittel Zeitung (2023b): Groupe Bel zeigt sich robust. Nr. 12, S. 18.
- Lebensmittel Zeitung (2024a): Aldi und Arla weiten Partnerschaft aus. Nr. 41, S. 16.
- Lebensmittel Zeitung (2024b): Bergader unterstützt Red Bull München. Nr. 37, S. 35.
- Lebensmittel Zeitung (2024c): Hochwald zuckert für FrieslandCampina. Nr. 47, S. 13.
- Lebensmittel Zeitung (2024d): PHW kooperiert mit Mosa Meat. Nr. 16, S. 10.
- Lebensmittel Zeitung (2024e): Starnberger geht auf die Schiene. Nr. 22, S. 10.
- Muhrmann, C. (2024): Ehrmann kooperiert mit Andechser. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 21, S. 20.
- Sachsenröder, D. (2024a): DMK-Eissparte erweitert mit neuem Partner das Sortiment. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 10, S. 12.
- Sachsenröder, D. (2024b): Zentis stellt sich effizienter auf. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 25, S. 12.
- Smith, E., Etienne, J. und F. Montanari (2024): Alternative Protein Sources for food and feed. European Parliament : Directorate-General for Parliamentary research services. Online, im Internet unter: <https://data.europa.eu/doi/10.2861/999488> (letzter Aufruf: 22.06.2025).

Codebuch

Projektbeschreibung

Der Codiervorgang dient der medienresonanzanalytischen Datenerhebung im Rahmen eines Promotionsforschungsprojektes zur empirischen Zugänglichkeit von Co-opetition als Form von Open Strategy am Beispiel von ausgewählten Teilbranchen der Ernährungsindustrie. Das Untersuchungsmaterial stammt aus teilbranchen- und stichwortbezogenen Suchanfragen der branchenspezifischen Berichterstattungen der Zeitschriften Lebensmittel Zeitung und Lebensmittel Praxis, wobei alle Ausgabenformate der Zeitschriften berücksichtigt wurden. Als Analysezeitraum wurden hierbei die Jahre 1996 – 31.07.2025 gewählt. Im Vorfeld des Codiervorgangs wurde die Ergebnisse der Suchanfragen um irrelevante Suchtreffer bereinigt.

Allgemeine Hinweise

Da die relevanten Suchtreffer einzeln abgespeichert wurden, entspricht zu Beginn der Codierung ein Dokument genau einem Zeitschriftenartikel. Eine Analyseeinheit ist in diesem Codiervorgang definiert als die Beschreibung einer abgegrenzten co-opetitive Aktivität zwischen mindestens zwei Unternehmen. Eine Aktivität bezieht sich hierbei auf eine betroffene betriebliche Funktion, ein Produkt innerhalb eines Geschäftsfeldes, eine Zielausprägung, ein Land sowie einen Zeitpunkt und Anlass der Berichterstattung. Hierbei sind Ausprägungen wie Nicht genannt oder übergreifend etc. ebenfalls zu berücksichtigen. Dementsprechend muss ein Text so oft vom Codierer kopiert und dupliziert werden, wie verschiedene Aktivitäten der Zusammenarbeit in einem Artikel beschrieben werden. Um zu einem späteren Zeitpunkt Aussagen über das Verhältnis von Analyseeinheiten und Artikeln machen zu können, werden die Duplikate um die Benennung AE 2 bis n ergänzt. Auf diese Weise können Original und Duplikate unterschieden und somit leicht die Anzahl der Dokumente und die Anzahl der Analyseeinheiten unterschieden werden. Codiert wird jeweils der gesamte Artikel von der Überschrift bis zur Quellenangabe:

Andechser lässt bei Tirol Milch käsen

Andechs. Die oberbayerische Andechser Molkerei Scheitz und die österreichische Tirol Milch haben gemeinsam die Bio Alpenkäse GmbH gegründet. Künftig soll am neuen Standort der Tiroler in Wörgl aus Andechser Biomilch Käse hergestellt werden. Die Bayern nutzen dafür nach eigenen Angaben freie Produktionskapazitäten der Tirol Milch und ersparen sich damit umfangreiche Um- und Ausbaumaßnahmen in Andechs. Diese würden sonst wegen der seit Jahren stetig steigenden Nachfrage notwendig.

Tirol Milch war zuletzt wirtschaftlich unter Druck geraten und hatte sich von seinem Geschäftsführer Andreas Geisler getrennt. Die mit etwa 150 Mio. kg Milchverarbeitung viertgrößte Molkerei Österreichs wird für 2008 voraussichtlich einen Verlust im niedrigen einstelligen Millionenbereich melden (Iz11-09). Am neuen Standort Wörgl, der im Herbst voll einsatzfähig sein wird, will das Unternehmen festhalten. Sitz der Verwaltung bleibt Innsbruck. Laut Andechser Molkerei ist bei der Produktion in Wörgl sichergestellt, dass die Verarbeitung nach Andechser Vorgaben erfolgt. Die über das jeweilige MHD und das Andechser Internet-Angebot offerierte öffentliche Rückverfolgbarkeit sei gewährleistet, heißt es. dl/Iz13-09

Lenders, Dirk

Quelle:	Lebensmittel Zeitung 13 vom 27.03.2009 Seite 022
ISSN:	0947-7527
Ressort:	Frischware
Firma:	Tirol Milch reg. Gen.m.b.H. Andechser Molkerei Scheitz GmbH Bio Alpenkäse GmbH
Land:	Österreich C5AUT C4EUAU Bundesrepublik Deutschland C4GER C4EUGE
Schlagworte:	Molkereiprodukt-Käse
Dokumentnummer:	030927100

Dauerhafte Adresse des Dokuments: https://www-wiso-net-de-proxy.ub.uni-frankfurt.de/document/LMZ_79fb3df9052606de83e1ae894427172628ad3325
Alle Rechte vorbehalten: (c) dfv Mediengruppe

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH

Ankerbeispiel Anzahl Analyseeinheiten:

„Die Zusammenarbeit von Danone Österreich und der Tirol-Milch in Innsbruck wird Anfang Juni auf ganz Europa ausgedehnt. Danone wird international Vertrieb und Marketing für das Fruchtmolkegetränk „Latella“ übernehmen. Dies kündigten Tirol-Milch-Direktor Hans Partl und der Geschäftsführer von Danone Österreich, Gregor Krol, in Innsbruck an. Ab 1998 wird die Tirol-Milch auch der einzige Abfüller für Latella sein. Sollten die Produktionskapazitäten in Innsbruck nicht reichen oder der Transport aus Tirol zu teuer werden, kann sich Partl Lizenzvereinbarungen mit Danone vorstellen. Aber die Tirol-Milch wird ihr erfolgreichstes Einzelprodukt nicht aufgeben.

Bisher wurde Latella nach Italien, Deutschland, in die Schweiz, die Niederlande, nach Griechenland, Slowenien und Kroatien exportiert. In Deutschland vertreibt bisher die Molkerei J. Bauer KG, Wasserburg, das Produkt, berichtet jedoch selbst von geringen Erfolgen.“
(Lebensmittel Zeitung, 1997)

➔ **3 Analyseeinheiten:**

1. *Tirol Milch und Danone arbeiten zukünftig im Vertrieb zusammen*

2. *Tirol Milch und Danone arbeiten zukünftig im Marketing zusammen*
3. *Tirol Milch und Molkerei Bauer arbeiteten im Vertrieb zusammen*

Codesystem

Liste der Codes

Codesystem
Beteiligte Unternehmen (induktive Erfassung)
Monat
Nicht genannt
12
11
10
9
8
7
6
5
4
3
2
1
Jahr
2026
2025
2024
2023
2022
2021
2020
2019
2018
2017
2016
2015
2014
2013
2012
2011
2010
2009
2008
2007
2006
2005
2004

2003
2002
2001
2000
1999
1998
1997
1996
1995
Anlass der Berichterstattung
Beginn der Zusammenarbeit
Während der Zusammenarbeit
Änderung der Zusammenarbeit
Übergang in Übernahme/Verschmelzung
Beendigung der Zusammenarbeit
Organisatorische Ausgestaltung der Zusammenarbeit
Vertragsbasierte Kooperation (allgemein)
Vertragsbasierte Kooperation (Auftragsfertigung)
Vertragsbasierte Kooperation (Lizenzierung)
Kapitalverflechtung (Gemeinschaftsunternehmen)
Kapitalverflechtung (Beteiligung ohne Nennung der Anteile)
Kapitalverflechtung (Minderheitsbeteiligung < = 25 % der Anteile)
Kapitalverflechtung (Sperrminorität > 25 % der Anteile <= 50 % der Anteile)
Kapitalverflechtung (Mehrheitsbeteiligung > 50 % und < 75 % der Anteile)
Kapitalverflechtung (Wechselseitige Beteiligung)
Betriebliche Funktion
Übergreifend
Nicht genannt
Investition
Logistik
IT
Finanzierung
Personal
Vertrieb
Marketing
Produktion
Beschaffung
Forschung und Entwicklung (F&E)
Ziele der Zusammenarbeit
Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
Kostenreduktion
Zeitlicher Vorteil
Ressourcenkombination
Risikominimierung
Verschiedene Ziele
Sonstiges Ziel
Nicht genannt

Geschäftsfeld
Anderes Geschäftsfeld (außerhalb der Ernährungsindustrie)
Nicht genannt
Alternative Proteine (allgemein)
Alternative Proteine (Fischalternativen)
Alternative Proteine (Milchalternativen - gelbe Linie)
Alternative Proteine (Milchalternativen - weiße Linie)
Alternative Proteine (Fleisch- und Wurstalternativen)
Anderes Geschäftsfeld (Ernährungsindustrie)
Brauwesen (allgemein)
Brauwesen (Bier)
Brauwesen (alkoholfreie Biere)
Brauwesen (Biermischgetränke)
Milchverarbeitung (allgemein)
Milchverarbeitung (weiße Linie)
Milchverarbeitung (gelbe Linie)
Geografische Einordnung
Übergreifend
Nicht genannt
Ausland
Deutschland

Codedefinitionen

Beteiligte Unternehmen (induktive Erfassung):

Die an der Zusammenarbeit beteiligten Unternehmen werden induktiv, d.h. während des Codiervorgangs erfasst. Hierdurch können viele Unternehmen abgebildet werden, ohne das Codesystem unverhältnismäßig groß zu gestalten. Jedes beteiligte Unternehmen ist hierbei einzeln zu erfassen. Die Anzahl der Subcodes entspricht damit der Anzahl der jeweils zusammenarbeitenden Unternehmen und dementsprechend müssen immer mindestens 2 Subcodes vergeben werden. Mehrfachcodierungen sind somit notwendig.

Die beteiligten Unternehmen werden namentlich ohne Rechtsform codiert. Konzernstrukturen oder Holdings, die nicht aus dem Artikel entnommen werden können, bleiben unberücksichtigt. Werden Konzernstrukturen oder Holdings im Artikel erwähnt, wird nicht das Tochterunternehmen, sondern die Muttergesellschaft codiert. Beteiligungen werden einzeln und nicht unter der Muttergesellschaft codiert.

Existiert das Unternehmen bereits im Codesystem wird der bestehende Code verwendet, auch wenn die Schreibweise abweichend ist z.B. "*Brauerei Bitburg*" und "*Bitburger Braugruppe*" werden unter demselben Code codiert. Wird lediglich die Marke eines Unternehmen genannt, wird das Unternehmen im Internet recherchiert und das Unternehmen codiert.

Gehen aus dem Artikel mehrere gemeinsame Aktivitäten hervor, wird pro gemeinsamer Aktivität eine neue Analyseeinheit angelegt.

Als Unternehmen ausgeschlossen werden hierbei: Groß- und Einzelhandelsunternehmen (Aldi, Lidl, Rewe, Edeka, Globus, Norma, Tegut, Tchibo, Schwarz-Gruppe, Metro etc.), Sportvereine, Forschungseinrichtungen, Universitäten, eigenständige Risikokapitelgeber, Personen des öffentlichen Lebens (Influencer, Schauspieler etc), Unternehmen aus anderen Branchen, Restaurants und Restaurantketten, Verbände, etc.

Ankerbeispiel(e):

*"Dafür hat **Zentis** unter anderem mit der **Brauerei Bitburger** das Joint Venture V-Comp Pro gegründet, das Vorprodukte für herstellt." (lebensmittelzeitung.net, 2024e) -> Zentis, Brauerei Bitburger*

*"Brau-Nek ist ein von den mittelständischen **Brauereien Ernst Barre, Distelhäuser, Fiege, Gaffel, Ganter und Zwettl** (Österreich) gegründetes Unternehmen, das speziell für die Einführung einer neuen ERP-Lösung bei den Teilhabern geschaffen wurde." (lebensmittelzeitung.net, 2005) -> Brauerei Ernst Barre, Brauerei Distelhäuser, Brauerei Fiege, Brauerei Gaffel, Brauerei Ganter, Brauerei Zwettl*

*"**Almdudler** übernimmt von Januar 2024 an den Vertrieb seiner Mehrweg-Glasflasche in Deutschland selbst. Bisher wurde das Gebinde von **Franken-Brunnen** abgefüllt und vertrieben. Der Vertrieb von PET-Flaschen bleibt beim Partner **Pfanner**. Gleichzeitig wird die Distribution von Almdudler im Norden Deutschlands über die **Hassia Gruppe** ausgebaut. Dies ermögliche eine nationale Abdeckung und einen Ausbau der Verfügbarkeit. „Der Schritt zum eigenständigen Vertrieb in unserem wichtigsten Exportmarkt gibt uns die Möglichkeit der direkten und individuellen Betreuung unserer Kunden“, sagt Almdudler-Inhaber Heribert Thomas Klein." (Lebensmittel Zeitung, 2023a) -> 3 Analyseeinheiten: Zusammenarbeit zwischen Almdudler und Franken-Brunnen, Zusammenarbeit zwischen Almdudler und Pfanner, Zusammenarbeit zwischen Almdudler und Hassia*

Monat

Ein Subcode dieses Codes wird vergeben, um zu dokumentieren, auf welchen Zeitpunkt sich die Berichterstattung bezieht, d.h. in welchem Monat die Zusammenarbeit beginnt/beendet wird oder sich in ihrer Ausgestaltung verändert. Werden in dem Artikel keine Zeitangaben gemacht, wird der Monat der Veröffentlichung (Dokumentvariable) verwendet. Dieses Vorgehen wurde auch von Le Roy und Sanou gewählt (2014, S. 76).

Die Monate sind hierbei im Zahlenformat MM angegeben. 01 steht damit für Januar, 02 für Februar usw.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Eine Besonderheit hierbei stellen ungenaue Angaben wie Anfang des Jahres/Mitte des Jahres/Ende des Jahres da. Hierbei wird folgendermaßen codiert:

Anfang des Jahres: 01 (Januar)

Mitte des Jahres: 07 (Juli)

Ende des Jahres: 12 (Dezember)

Im Laufe des nächsten Jahres und ähnliches: nicht genannt

Frühjahr des Jahres: 04 (April)

Quartal: immer erster Monat des Quartals

Ankerbeispiel(e):

"Zum 1. Januar kündigt PepsiCo in Deutschland die Abfüllverträge mit dem Getränkeriesen Refresco. Der hatte sechs Jahre lang Pepsi, Schwipp-Schwapp und Lipton in PET-Flaschen abgefüllt – mit zuletzt deutlich geschrumpften Mengen." (Brück, 2023).

"Die Spirituosen-Marken der Zamora Company aus Spanien werden in Deutschland künftig von Henkell Freixenet vertrieben. Die beiden Unternehmen haben eine Partnerschaft geschlossen, die bekannte Marken umfasst. Licor 43 und andere Spirituosen werden ab 1. Januar kommenden Jahres in Deutschland vom Team von Henkell Freixenet vertrieben." (lebensmittelzeitung.net, 2023g).

Jahr

Ein Subcode dieses Codes wird vergeben, um zu dokumentieren, auf welchen Zeitpunkt sich die Berichterstattung bezieht, d.h. in welchem Jahr die Zusammenarbeit beginnt/beendet wird oder sich in ihrer Ausgestaltung verändert. Werden in dem Artikel keine Zeitangaben gemacht, wird das Jahr der Veröffentlichung (Dokumentvariable) verwendet. Dieses Vorgehen wurde auch von Le Roy und Sanou gewählt (2014, S. 76).

Die Jahre sind hierbei im Zahlenformat JJJJ angegeben. 1996, 1997, 1998 etc.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Ankerbeispiel(e):

Die Spirituosen-Marken der Zamora Company aus Spanien werden in Deutschland künftig von Henkell Freixenet vertrieben. Die beiden Unternehmen haben eine Partnerschaft geschlossen, die bekannte Marken umfasst. Licor 43 und andere Spirituosen werden ab 1. Januar kommenden Jahres in Deutschland vom Team von Henkell Freixenet vertrieben. (lebensmittelzeitung.net, 2023g). _> kommenden Jahres und Zeitschrift aus 2023 -> 2024 wird codiert

Anlass der Berichterstattung

Ein Subcode dieses Codes wird vergeben, um zu beschreiben, zu welchem Anlass über die Zusammenarbeit berichtet wurden.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Beginn einer Zusammenarbeit

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit beschlossen wurde oder die Unternehmen beginnen zusammenzuarbeiten.

Ankerbeispiel(e):

"Veltins übernimmt zum 1. März den nationalen Vertrieb der Marke Karamalz. Wie die sauerländische Großbrauerei mitteilt, betreut Veltins sowohl den Handel als auch die nationale Gastronomie mit der Malzdrink-Marke der Mannheimer Eichbaum-Brauerei." (Lebensmittelzeitung.net, 2024b)

"Die Unternehmensgruppe PHW, zu der die Marke Wiesenhof gehört, geht mit dem niederländischen Zellfleischhersteller Mosa Meat eine Partnerschaft ein." (Lebensmittel Zeitung, 2024)

"General-Mills und die Molkerei-Genossenschaft DMK gehen ab sofort eine strategische Partnerschaft ein." (Lebensmittelzeitung.net, 2024d)

Während der Zusammenarbeit

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass über eine bestehende Zusammenarbeit berichtet wird und keine Änderung der Zusammenarbeit aus dem Artikel hervorgeht.

Ankerbeispiel(e):

"Darüber hinaus ist Aquarömer seit Jahren exklusiver Lizenzpartner Limonadenmarke „deit“ in Baden-Württemberg und im Saarland." (Heimig, 2022)

"Ausgesprochen gut lief für Kikkoman das Geschäft in Deutschland. Nach Auskunft von Volker Leonhardi, Marketingleiter bei dem Vertriebspartner Develey, sei die Marke in den vergangenen fünf Jahren stetig gewachsen." (Bender, 2023).

"Almdudler übernimmt von Januar 2024 an den Vertrieb seiner Mehrweg-Glasflasche in Deutschland selbst. Bisher wurde das Gebinde von Franken-Brunnen abgefüllt und vertrieben. Der Vertrieb von PET-Flaschen bleibt beim Partner Pfanner." (Lebensmittel Zeitung, 2023a)

Änderung der Zusammenarbeit

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass sich die Art der Zusammenarbeit in ihrer organisatorischen Ausgestaltung verändert hat oder eine Funktion

hinzukommt (nicht bei Beteiligungen oder Gemeinschaftsunternehmen). Hierunter fällt vor allem die Veränderung des Gesellschafteranteils bei Beteiligungen oder der Übergang einer vertragsbasierten Kooperation in eine Beteiligung.

Hiervon ausgeschlossen ist jedoch der Übergang von einer bisherigen Zusammenarbeit in Übernahme oder eine Verschmelzung, dieser Sachverhalt wird dem Subcode "Übergang in Übernahme/Verschmelzung zugeordnet).

Ankerbeispiel(e):

*"Kraft Heinz **erhöht seinen Anteil** an Just Spices und will mit dem deutschen Startup im kommenden Jahr auf dem US-Markt starten." (Sachsenröder, 2022).*

*"Der französische Lebensmittelkonzern Danone **fährt seinen Anteil** am japanischen Joghurthersteller Yakult **um zwei Drittel zurück**. Danone **wolle den Anteil an Yakult von gut 21 Prozent auf rund 7 Prozent senken**, teilten beide Konzerne am Mittwoch mit." (lebensmittelzeitung.net, 2018a)*

Übergang in Übernahme/Verschmelzung

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass eine zuvor bestehende Zusammenarbeit bzw. Beteiligung unter 75 % in eine Verschmelzung oder Übernahme durch einen der Partner übergeht.

Als Übernahmen werden in diesem Zusammenhang einerseits Unternehmenskäufe im Verständnis eines vollständigen Wechsels "des Unternehmensträgers, d.h. der Übertragung sämtlicher Anteile" sowie Beteiligungen mit 75 oder mehr Prozent der Anteile verstanden, da im Zusammenhang mit Co-opetition die unternehmerische Einflussnahme als Unterscheidungsmerkmal relevant ist (Jansen, 2016, S. 290).

Als Verschmelzung wird in diesem Zusammenhang der Zusammenschluss von mindestens 2 zuvor rechtlich selbstständigen Unternehmen verstanden, die nach der Verschmelzung eine rechtliche und wirtschaftliche Einheit bilden (Wöhe et al., 2023, S. 251 f.). Hierbei geht das Betriebsvermögen der bisher selbstständigen Unternehmen in ein einzelnes Betriebsvermögen über (Jansen, 2016, S. 133). Hierunter fallen auch Begrifflichkeiten wie "Fusion" oder "Merger" (Jansen, 2016, S. 128).

Ankerbeispiel(e):

*"Like Meat, Hersteller von veganen Fleischersatzprodukten, ist vom Hersteller Livekindly **komplett übernommen worden**. Zuvor gehörten dem Unternehmen im Sektor der pflanzlichen Lebensmittel **bereits 51 Prozent von Like Meat**." (Hertling, 2020)*

Beendigung der Zusammenarbeit

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit beendet wurde oder zu einem früheren Zeitpunkt existiert hat.

Nicht codiert werden Artikel, in denen der Übergang von einer Zusammenarbeit in eine Übernahme oder einen Zusammenschluss beschrieben wird. In diesem Fall wird der Subcode "Übergang in Übernahme/Zusammenschluss" codiert.

Ankerbeispiel(e):

Almdudler übernimmt von Januar 2024 an den Vertrieb seiner Mehrweg-Glasflasche in Deutschland selbst. Bisher wurde das Gebinde von Franken-Brunnen abgefüllt und vertrieben. (Lebensmittel Zeitung, 2023a)

"Carlsberg hat die Lizenzverträge in Russland mit den Baltika-Brauereien in Russland gekündigt. Das Tochterunternehmen, das inzwischen unter Kontrolle der russischen Regierung steht, darf somit keine Produkte und Marken von Carlsberg mehr herstellen und verkaufen." (lebensmittelzeitung.net, 2023e).

"Der Schweizer Emmi-Konzern macht den Weg frei für Lactalis und verkauft seine Beteiligung von 25 % am italienischen Käsespezialisten Amrosi SpA." (lebensmittelzeitung.net, 2022c)

Organisatorische Ausgestaltung der Zusammenarbeit

Ein Subcode dieses Codes wird vergeben, um zu beschreiben, wie die Zusammenarbeit hinsichtlich ihrer organisatorischen Form ausgestaltet ist und gibt damit auch einen Einblick in die Bindungsintensität.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig. Werden mehrere Formen beschrieben, muss für jede beschriebene Form eine neue Analyseeinheit vom Codierer angelegt werden.

Vertragsbasierte Kooperation (allgemein)

Dieser Subcode wird verwendet, wenn keine Kapitalverflechtung zwischen den zusammenarbeitenden Unternehmen vorliegt und aus dem Text auch nicht hervorgeht, dass es sich um eine Lizenzierung oder Auftragsfertigung handelt. Hierunter fallen auch Beschreibungen von strategischen Allianzen oder Partnerschaften, sofern keine Kapitalbeteiligung beschrieben wird.

Ankerbeispiel(e):

"Die Spirituosen-Marken der Zamora Company aus Spanien werden in Deutschland künftig von Henkell Freixenet vertrieben. Die beiden Unternehmen haben eine Partnerschaft geschlossen, die bekannte Marken umfasst." (lebensmittelzeitung.net, 2023g).

"Der Vermarkter Drinks & More aus der Krombacher-Gruppe hat mit Hersteller PepsiCo eine Vereinbarung über die Wiedereinführung von Gatorade auf dem deutschen Markt getroffen.

PepsiCo startet mit Gatorade einen neuen Anlauf in Deutschland. Wie der Getränkevermarkter Drinks & More mitteilt, habe man mit dem Brausegiganten eine strategische Partnerschaft geschlossen auf dem hiesigen Markt verfügbar zu machen." (lebensmittelzeitung.net, 2023h)

Vertragsbasierte Kooperation (Auftragsfertigung)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Text hervorgeht, dass es sich bei der Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen um eine Vereinbarung bzw. Vertrag zur Auftragsfertigung handelt.

Die Auftragsfertigung bezeichnet hierbei Vereinbarungen zwischen Unternehmen, die darauf abzielen, dass eine Partei Produkte auf Basis des Designs, der Rezepturen oder Spezifikationen der anderen Partei(en) herstellt. Die Produkte tragen dabei den Name bzw. die Marke des Auftraggebers. Solche Vereinbarungen können sowohl den gesamten Produktionsprozess als auch nur einzelne Teilbereiche wie z.B. die Abfüllung betreffen. (Rahim, Boo und Mahdi, 2020, S. 199).

Neben dem Begriff Auftragsfertigung fallen hierunter auch Begrifflichkeiten wie Co-Packing, Abfüllvertrag, Lohnproduktion etc.

Ankerbeispiel(e):

"Zum 1. Januar kündigt PepsiCo in Deutschland die Abfüllverträge mit dem niederländischen Abfüllverträge Getränkeriesen Refresco. Der hatte seit sechs Jahren Pepsi, Schwipp-Schwapp und Lipton in PET-Flaschen abgefüllt." (lebensmittelzeitung.net, 2023i)

"Die steigende Nachfrage nach Mozzarella wollen DMK und Arla in Kooperation bedienen. So stellt die DMK künftig den für den Wettbewerber her, Arla steuert die Milch bei. Zudem kommt die Produktion dem gemeinsamen JointVenture zugute. 35.000 Tonnen Mozzarella stellt DMK künftig für Arla her. Einen entsprechenden Lohnfertigungsvertrag haben die beiden Molkereiriesen unterzeichnet." (lebensmittelzeitung.net, 2017b).

Vertragsbasierte Kooperation (Lizenzierung)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass zwischen den Unternehmen eine Lizenzvereinbarung getroffen wird, besteht oder aufgekündigt wird. Als Lizenzvereinbarung wird hierbei die Vergabe eines Nutzungsrechts an einem Schutzrecht verstanden, dieses Nutzungsrecht kann teilweise oder ganzheitlich gewährt werden (Dietrich und Meininger, 2021, S. 231).

Die Vereinbarung kann sich dabei auf verschiedene Sachverhalte beziehen (ebenda):

- Patent
- Gebrauchsmuster
- Designrecht

- Marke
- technisches Wissen bzw. Know-how

Ein teilweises Nutzungsrecht kann geografisch begrenzt sein und sich bspw. auf ein Land oder eine Region beziehen (ebenda).

Ankerbeispiel(e):

"Krombacher baut eigene Abfüllkapazitäten für die Lizenzmarke Schweppes auf." (Holst, 2022b)

"In Lizenz von XOX Gebäck hergestellt, werden die Pink-Lady-Äpfel ohne Kerngehäuse in dünne Scheiben geschnitten und schonend getrocknet." (Lebensmittel Zeitung direkt, 2024a, S. 29)

Kapitalverflechtung (Gemeinschaftsunternehmen)

Dieser Subcode wird verwendet, wenn die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen sich als Gründung, dem Betrieb oder Auflösung eines Gemeinschaftsunternehmen darstellt.

Als Gemeinschaftsunternehmen wird hierbei ein Unternehmen verstanden, dass von den zwei oder mehr Unternehmen gegründet und geleitet wird und die beteiligten Unternehmen mit ungleichen Anteilen oder gleichen Anteilen am Eigenkapital beteiligt sind (Wöhe et al., 2024, S. 246). Häufig wird zur Beschreibung eines Gemeinschaftsunternehmen auch der Begriff Joint Venture verwendet (ebenda).

Ankerbeispiel(e):

"Die Brauereien Warsteiner und Karlsberg können ihre Pläne für eine gemeinsame Einkaufsgesellschaft in die Tat umsetzen. Das Kartellamt hat das Vorhaben nach eigenen Angaben geprüft und sieht weder auf der Absatz- noch auf der Beschaffungsseite „durchgreifende wettbewerbliche Bedenken“. Warsteiner und Karlsberg wollen in der gemeinsamen Gesellschaft die Beschaffung von Rohstoffen und Verbrauchsmaterialien bündeln." (Holst, 2022a)

"Die Brauerei Bitburger und der Konfitüre- und Fruchtzubereitungshersteller Zentis wollen gemeinsame Sache machen. Beim Kartellamt hat das Duo ein Gemeinschaftsunternehmen angemeldet." (lebensmittelzeitung.net, 2023d)

"Wenn zwei sich zusammentun, dann kann sich der Handel freuen: Seit Anfang des Jahres bündeln die Hack AG (Kurtscheid) und die belgische La Lorraine Bakery Group einzelne Aktivitäten in dem Gemeinschaftsunternehmen "Backunion powered by Hack und La Lorraine" (Back'union)." (Klopsch, 2023)

Kapitalverflechtung (Beteiligung ohne Nennung der Anteile)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel zwar hervorgeht, dass es sich bei der Zusammenarbeit zwar um eine Beteiligung handelt, die Beteiligungsverhältnisse jedoch nicht beschrieben werden.

Ankerbeispiel(e):

Führende Herstellermarke ist Patros von Hochland. Das Unternehmen hat eine Produktion in Griechenland, seit es sich 2019 an Greek Family Farm beteiligt hat. (Lenders, 2024)

"Die Schwestergesellschaft Katjes International, in der unter anderem Beteiligungen wie Sperlari, Piasten, Dallmann's und Bübchen gebündelt sind, wird in diesem Jahr zwischen 350 und 375 Mio. Euro zum Gruppenumsatz beitragen." (Fries, 2023)

"Rückwirkend zum 1. Januar 2023 beteiligt sich die Radeberger Fleisch- und Wurstwaren Korch GmbH an der Hermann Wein Gruppe, wie Original Radeberger mitteilte." (lebensmittelzeitung.net, 2023a)

Kapitalverflechtung (Minderheitsbeteiligung <= 25 % der Anteile)

Dieser Subcode wird verwendet, wenn in einem Artikel ein Beteiligungserwerb beschrieben wird, deren Höhe weniger oder gleich 25 % beträgt oder wenn die Beteiligung als Minderheitsbeteiligung ohne Nennung des Anteils bezeichnet wird (von Känel, 2018, S. 454).

Als Beteiligung wird hierbei der Ankauf von Geschäftsanteilen z.B. in Form von Aktien verstanden. Die Höhe der Beteiligung ist mit der Möglichkeit der Einflussnahme auf strategische Entscheidungen verbunden. Eine zunehmende Höhe geht in der Regel mit einem höheren Maß an Einflussnahme einher (ebenda, S. 453).

Ankerbeispiel(e):

"Die Warsteiner Brauerei arbeitet künftig eng mit der irischen Rye River Brewing Company zusammen. Wie Warsteiner mitteilt, hat das Unternehmen schon Mitte November eine Minderheitsbeteiligung an der irischen Spezialitäten-Brauerei mit Sitz im Dubliner Vorort Celbridge erworben." (lebensmittelzeitung.net, 2022f)

"Der Schweizer Emmi-Konzern macht den Weg frei für Lactalis und verkauft seine Beteiligung von 25 Prozent am italienischen Käsespezialisten Ambrosi SpA." (lebensmittelzeitung.net, 2022c)

"Der US-Konzern PepsiCo sichert sich über zwei Zugang zu neuen Märkten. So gab der Snack- und Softdrinkriese bekannt, 550 Mio. US-Dollar in den amerikanischen Energy-Drink-Hersteller Celsius zu investieren. PepsiCo erhält dafür wandelbare Vorzugsaktien, die einer Minderheitsbeteiligung von rund 8,5 Prozent an Celsius entsprechen." (Holst, 2022c)

Kapitalverflechtung (Sperrminorität > 25 % der Anteile <= 50 % der Anteile)

Dieser Subcode wird verwendet, wenn in einem Artikel ein Beteiligungserwerb beschrieben wird, deren Höhe mehr als 25 % und weniger als 50 % der Anteile beträgt oder wenn die Beteiligung als Sperrminoritätsbeteiligung bezeichnet wird (von Känel, 2018, S. 454).

Als Beteiligung wird hierbei der Ankauf von Geschäftsanteilen z.B. in Form von Aktien verstanden. Die Höhe der Beteiligung ist mit der Möglichkeit der Einflussnahme auf strategische Entscheidungen verbunden. Eine zunehmende Höhe geht in der Regel mit einem höheren Maß an Einflussnahme einher (ebenda, S. 453).

Ankerbeispiel(e):

"Bitburger erwirbt eine Minderheitsbeteiligung am Craftbeer-Großhändler Brausturm Bierverlag aus Hamburg, Über die Bitburger-Tochter Kontor-Gruppe, einer Beteiligungsgesellschaft für Getränkefachgroßhändler in Deutschland, hat die familiengeführte Brauerei einen Anteil von 30 Prozent an Brausturm übernommen." (Lebensmittelzeitung.net, 2019b)

Kapitalverflechtung (Mehrheitsbeteiligung > 50 % und < 75 % der Anteile)

Dieser Subcode wird verwendet, wenn in einem Artikel ein Beteiligungserwerb beschrieben wird, deren Höhe mehr als 50 % und weniger als 75 % der Anteile beträgt oder wenn die Beteiligung als Mehrheitsbeteiligung ohne Nennung der Beteiligungshöhe bezeichnet wird (von Känel, 2018, S. 454).

Als Beteiligung wird hierbei der Ankauf von Geschäftsanteilen z.B. in Form von Aktien verstanden. Die Höhe der Beteiligung ist mit der Möglichkeit der Einflussnahme auf strategische Entscheidungen verbunden. Eine zunehmende Höhe geht in der Regel mit einem höheren Maß an Einflussnahme einher (ebenda, S. 453).

Beteiligungen mit 75 oder mehr Prozent der Anteile werden im vorliegenden Forschungskontext als Übernahme verstanden, da im für Co-opetition die unternehmerische Einflussnahme als Unterscheidungsmerkmal relevant ist und werden damit von der Untersuchung ausgeschlossen (Jansen, 2016, S. 290).

Ankerbeispiel(e):

"Der Unternehmer Klaus Karg verkauft die Mehrheit an seinem Backwaren-Betrieb: Der Lebensmittelhersteller Colussi übernimmt 60 Prozent der Anteile an dem Mittelständler, 40 Prozent der Dr. Klaus Karg KG verbleiben in der Hand von Karg." (Fries, 2024)

"Der weltgrößte Nahrungsmittel-Hersteller Nestlé erwirbt vom Finanzinvestor Advent International eine Mehrheitsbeteiligung am brasilianischen Premium-Schokoladenhersteller Grupo CRM." (Lebensmittelzeitung.net, 2023f)

Kapitalverflechtung (Wechselseitige Beteiligung)

Dieser Subcode wird verwendet, wenn in einem Artikel ein gegenseitiger Beteiligungserwerb beschrieben wird und dieser, sofern eine Höhe genannt wird, unter 75 % der Anteile liegt .

Als Beteiligung wird hierbei der Ankauf von Geschäftsanteilen z.B. in Form von Aktien verstanden. Die Höhe der Beteiligung ist mit der Möglichkeit der Einflussnahme auf strategische Entscheidungen verbunden. Eine zunehmende Höhe geht in der Regel mit einem höheren Maß an Einflussnahme einher (von Känel, 2018, S. 453 f.).

Nicht codiert werden gegenseitige Beteiligungen mit einem Erwerb von 75 oder mehr Prozent der Anteile, da diese in dieser Untersuchung als Verschmelzung zu verstehen sind.

Ankerbeispiel(e):

*"Der italienische Molkereikonzern Granarolo strebt italienischen Medienberichten zufolge eine **Überkreuzbeteiligung** mit dem Molkereireisen FrieslandCampina an."* (Lenders, 2011)

Betriebliche Funktion

Ein Subcode dieses Codes wird vergeben, um zu beschreiben, in welchem betrieblichen Funktionsbereich die Zusammenarbeit der Unternehmen erfolgt. Betrieblichen Funktionsbereiche werden hierbei als die verschiedenen Aufgabenfelder eines Unternehmens verstanden, deren zielgerichtetes und abgestimmtes Verhalten das unternehmerische Handeln ermöglicht. (von Känel, 2018, S. 31).

Die Unterscheidung erfolgt hierbei angelehnt an verschiedene Lehrwerke zum Thema (siehe. von Känel, 2018, S. 31 ff., Kocian-Dirr, 2019, S. 204 ff., Witte, 2007, S. 180 ff.), der empirischen Arbeit von Cygler et al (2018, S. 7) sowie den Erkenntnissen aus der Voruntersuchung.

Da eine Analyseeinheit in dem vorliegenden Forschungsprojekt genau eine strategische Aktivität mit genau einem betroffenen Funktionsbereich darstellt, werden bei der Nennung von mehr als einem Funktionsbereich so viele Analyseeinheiten wie betroffene Funktionsbereiche durch Kopieren des ursprünglichen Artikels erstellt. Ausnahme stellen hierbei Kapitalverflechtungen da, da diese sich häufig auf das gesamte Unternehmen beziehen, in diesen Fall wird der Subcode "Übergreifend" herangezogen.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Übergreifend

Dieser Subcode wird verwendet, wenn sich die Zusammenarbeit auf verschiedene betriebliche Funktionen bezieht und sich diese nicht trennen lassen. Dies kann bei Kapitalverflechtungen der Fall sein.

Ankerbeispiel(e):

"Wenn zwei sich zusammentun, dann kann sich der Handel freuen: Seit Anfang des Jahres bündeln die Hack AG (Kurtscheid) und die belgische La Lorraine Bakery Group einzelne Aktivitäten in dem Gemeinschaftsunternehmen "Backunion powered by Hack und La Lorraine" (Back'union). Hack beliefert über die Vertriebstochter Backunion GmbH unter anderem Großhandel, Lebensmitteleinzelhandel sowie System-Gastronomie mit tiefgekühlten Konditorei- und Backwaren. In die neue Allianz bringt Hack sowohl diese GmbH ein als auch seine Bakery Solution GmbH, Spezialistin für Backshop-Lösungen. Das Familienunternehmen La Lorraine Bakery Group produziert frische und tiefgekühlte Backprodukte. Die Belgier bringen über ihre Vertriebs- und Service-Organisation La Lorraine Deutschland in Köln ihr europäisches Produktionsnetzwerk ein. Sitz des Unternehmens wird Kurtscheid in Rheinland-Pfalz. Michael Böckling (Hack) und Friedrich-Georg Lischke, bislang Geschäftsführer von La Lorraine Deutschland, führen die Backunion, Marco Wahlen leitet die Bakery Solution." (Klopsch, 2023).

Nicht genannt

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel nicht hervorgeht, in welchen Funktionsbereich die Zusammenarbeit erfolgt.

Dies ist z.B. häufig bei Beteiligungen der Fall.

Ankerbeispiele:

"Der Deal zwischen AB InBev und Anadolu Efes steht: Der Brauereikonzern hat seine Beteiligung an einem Joint Venture in Russland an Efes verkauft." (lebensmittelzeitung.net, 2023k)

"Grafschafter, an dem der Zucker-Konzern Pfeifer & Langen beteiligt ist, sieht sein Produkt nicht nur auf dem Frühstücksbrot beteiligt und bemüht sich, die Verbraucher auch fürs Backen, bei Marinaden und für Grillsaucen auf den Rübenkraut-Geschmack zu bringen." (Sachsenröder, 2023)

"Die Molkereigruppe DMK nähert sich nach LZ-Informationen einer Trennung von ihrem verlustreichen Speiseeis-Geschäft. Ein offizieller Prozess zur Veräußerung der Problem-Sparte sei angestoßen und habe ein fortgeschrittenes Stadium erreicht, heißt es übereinstimmend aus Branchenkreisen. Als aussichtsreicher Kandidat für ein Eis-Joint-Venture gilt der belgische Molkereikonzern Milcobel mit seiner Tochter Ysco." (Lenders, Schulz und Sachsenröder, 2023)

Investition

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Investition stattfindet. Unter Investition werden hierbei primär Sachinvestitionen verstanden.

Sachinvestitionen bezeichnen die Aufwendung von finanziellen Mitteln zur "Herstellung und Anschaffung von Sachvermögen" (Becker und Peppmeier, 2022, S. 37). Hierzu zählen u.a. Gebäude, Anlagen, Maschinen.

Der Investitionsbegriff umfasst grundsätzlich auch Finanzinvestitionen, wie Beteiligungen an anderen Unternehmen, und immaterielle Investitionen wie Lizenzierungen (ebenda, S. 37 f.). In dem vorliegenden Forschungsprojekt bleiben diese Investitionsarten jedoch weitgehend unberücksichtigt, da Lizenzierungen und Beteiligungen im Kontext von Co-opetition als organisatorische Ausgestaltungsformen der Zusammenarbeit verstanden werden.

Finanzinvestitionen und immaterielle Investitionen werden nur dann dem Subcode "Investition" zugeordnet, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die beteiligten Unternehmen gemeinsam investieren, d.h. z.B. eine gemeinsame Beteiligung eingehen oder zusammen eine Lizenz erwerben.

Ankerbeispiel(e):

"Das bestehende Frischewerk in beteiligt Moers wurde von Dr. Oetker in das Unternehmen eingebracht. Gropper führt im Gegenzug eine gleichwertige Kapitalerhöhung durch, mit der in das Gebäude, die Infrastruktur und in neue Produktionsanlagen investiert werden soll." (lebensmittelzeitung.net, 2018b)

"Im Allgäu haben die Käsereien Albert Herz und Allmikäs gebaut. Eingezogen sind sie im Sommer. Investiert wurde in energetische Baubauweise, neue Technik und Produktionsanlagen. Von der Lösung profitieren beide Betriebe." (Hillemeyer, 2023)

"Derzeit bauen die Partner für mehr als 60 Mio. Euro neben der Molkerei ein neues Logistikzentrum." (lebensmittelzeitung.net, 2024c).

Logistik

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Logistik stattfindet. Hierunter wird die Abwicklung von logistischen Prozesse verstanden. Als logistische Prozesse werden hierbei "alle Transport- und Lagerungsprozesse sowie das dazugehörige Be- und Entladen, Ein- und Auslagern (Umschlag) und das Kommissionieren" verstanden (Fleischmann, 2023, S. 2).

Ankerbeispiele:

"Bitburger soll Brausturm aber auch beim Thema Logistik unterstützen." (lebensmittelzeitung.net, 2019b)

Die beiden Brauereien betreiben bereits jetzt ein gemeinsames Logistikzentrum (...). (Lebensmittel Praxis, 1996, S. 68)

IT

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion IT stattfindet. Unter IT wird hierbei sowohl die "Gestaltung, Pflege und Weiterentwicklung des betrieblichen Informationssystems" (von Känel, 2018, S. 33) als auch alle Techniken, "die der Erfassung, Verarbeitung, Speicherung und Übermittlung von Informationen dienen" verstanden (Kaufmann und Mülder, 2023, S. 29)

Zu diesen Techniken zählen u.a. (ebenda):

- Softwares wie Betriebssysteme, Anwendungsprogramme und mobile Apps
- IT Services wie Beratung, Softwareentwicklung
- Verfahren und Geräte der Kommunikationstechnik z.B. Netze, Übertragungsverfahren

Ankerbeispiel(e):

*"Brau-Nek ist ein von den mittelständischen Ernst Barre, Distelhäuser, Fiege, Gaffel, Ganter und Zwettl (Österreich) Brauereien gegründetes Unternehmen, das **speziell für die Einführung einer neuen ERP-Lösung** bei den Teilhabern geschaffen wurde." (lebensmittelzeitung.net, 2005).*

Finanzierung

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Finanzierung stattfindet. Unter Finanzierung werden hierbei sämtliche Mittel zur Kapitalaufnahme und Kapitalrückzahlung verstanden. (Kocian-Dirr, 2019, S. 266)

Ankerbeispiele:

*"Über seinen vor rund einem Jahr gegründeten Wagniskapitalfonds hat Tyson Foods seinen Anteil am Veggie-Anbieter Beyond Meat erhöht, teilte das Unternehmen mit. Die Beteiligung erfolgt im Zuge der jüngsten **Finanzierungsrunde** des Startups, das mit dem frischen Kapital seine Produktpalette und die Distribution ausbauen möchte." (lebensmittelzeitung.net, 2017a)*

*"Das israelische Startup Aleph Farms bekommt einen neuen Investor: Die Industrie-Sparte von Migros, M-Industrie, beteiligt sich an **der nächsten Finanzierungsrunde** des jungen Unternehmens, das in-vitro Fleisch herstellen will." (lebensmittelzeitung.net, 2019a)*

*"Rügenwalder Mühle, der deutsche Marktführer für pflanzlichen Fleischersatz, erweitert sein Engagement im New-Food-Segment und investiert erstmals in das Geschäft mit kultiviertem Fleisch. Das niedersächsische Unternehmen **beteiligt sich an der Finanzierung** der Stiftung Respectfarms, die sich nach eigenen Angaben zum weltweit ersten beteiligt Landwirtschaftsbetrieb für Laborfleisch entwickeln will." (Adelhardt, 2022, S. 12)*

Personal

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Personal stattfindet. Unter Personal werden hierbei alle Maßnahmen des Personalmanagers verstanden. Dazu zählen die Planung, Rekrutierung, Weiterentwicklung und Führung sowie der Abbau von Mitarbeitern (Thommen und Achleitner, 2023, S. 457).

Ankerbeispiele:

"Angesichts des Fachkräftemangels gehen Krombacher, Bitburger und Warsteiner neue Wege: Die Wettbewerber starten ein gemeinsames Pilotprojekt zur Personalgewinnung und -entwicklung. Geplant sind ein überbetrieblicher Talentpool, gemeinsame Schulungen sowie ein Austausch unter HR-Verantwortlichen. Ziel ist es, die Attraktivität der Branche zu steigern und qualifiziertes Personal in der Region zu halten. Eine Ausweitung des Projekts auf weitere Brauereien ist nicht ausgeschlossen." (OpenAI, 2025b).

"Die Molkereiunternehmen Hochland, Müller Milch und DMK bündeln ihre Kräfte in einer neuen Ausbildungskooperation. Ziel ist es, durch gemeinsame Schulungen, Werkspraktika und ein Rotationsprogramm mehr junge Menschen für Berufe in der Milchwirtschaft zu begeistern. Der Schulterschluss soll dem Rückgang an Bewerbungen entgegenwirken und die Ausbildung qualitativ stärken. Das Modellprojekt startet im Herbst 2025 an drei Standorten." (OpenAI, 2025b).

Die Produzenten alternativer Proteine Planted, vly und BettaFish arbeiten künftig im Bereich HR zusammen. Gemeinsam entwickeln sie ein branchenübergreifendes Weiterbildungsprogramm für Produktions- und F&E-Teams. Ziel ist es, Know-how auszutauschen, Fachkräfte zu halten und das Wachstum der jungen Branche zu unterstützen. Die Initiative wird vom Bundesverband Alternative Proteinquellen begleitet und könnte als Blaupause für weitere Partnerschaften dienen. (OpenAI, 2025b).

Vertrieb

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Vertrieb stattfindet. Unter Vertrieb werden hierbei Aktivitäten, die dazu dienen, das von der Marketingfunktion generierte Kaufinteresse in einen tatsächlichen Absatz zu überführen und gewonnene Kunden längerfristig zu binden (Wrobel, 2024, S. 5).

Dazu gehört u.a. die Identifikation möglicher Käufer, die Festlegung der Vertriebskanäle (wo wird das Produkt verkauft) etc.

Nicht codiert werden Aktivitäten des Marketings, diese sind dem Subcode "Marketing" zuzuordnen. Unter Marketing werden alle Aktivitäten verstanden, die dazu dienen ein Kaufinteresse zu generieren (ebenda).

Ankerbeispiele:

"Die Spirituosen-Marken der Zamora Company aus Spanien werden in Deutschland künftig von Henkell Freixenet vertrieben. Die beiden Unternehmen haben eine geschlossene, die bekannte Marken umfasst." (lebensmittelzeitung.net, 2023g)

"Hengstenberg arbeitet im Außendienst bereits mit dem US-Konzern Kraft Heinz zusammen. Die im Januar 2021 gestartete Kooperation wertet Hengstenberg als Erfolg: "Die Vertriebszusammenarbeit mit Kraft Heinz läuft gut und hat uns Kooperation eine deutliche Ausweitung der Kundenbesuche ermöglicht", sagt Andreas Reimer, Vorsitzender der Geschäftsführung der Hengstenberg GmbH & Co. KG." (lebensmittelzeitung.net, 2022a)

"Oettinger bringt internationale Bier-Marken der US-Brauerei Molson Coors auf den deutschen Markt. Die beiden Bier-Spezialisten haben eine Vertriebspartnerschaft beschlossen. In ihrem Rahmen nimmt Oettinger vier Premium-Lagerbiere ins Vertriebssortiment." (lebensmittelzeitung.net, 2020)

Marketing

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Marketing stattfindet. Unter Marketing werden hierbei Aktivitäten verstanden, die dazu dienen, möglichen Käufer ein Produkt vorzustellen, Aufmerksamkeit für das Produkt zu generieren und somit eine Kaufabsicht zu erzeugen (Wrobel, 2024, S. 5).

Nicht codiert werden Aktivitäten des Vertriebs, diese sind dem Subcode "Vertrieb" zuzuordnen.

Unter Vertrieb werden alle Aktivitäten verstanden, die dazu dienen, die generierte Kaufabsicht in einen tatsächlichen Absatz zu überführen und die gewonnen Kunden längerfristig zu binden (ebenda).

Ankerbeispiele:

"Die Konzerne PepsiCo und Dr. Oetker lancieren eine gemeinsame Promo-Aktion mit Softdrink und Pizza. Wer bis 23. Oktober zwei „Die Ofenfrische“-TK-Pizzen kauft, bekommt gratis eine Pepsi Max, Cherry oder Lemon dazu." (Lebensmittel Zeitung, 2022)

"Mit Schweppes White Peach greifen wir den Aperitif-Trend auf, den wir in den vergangenen Jahren mit Schweppes Original Wild Berry bereits erfolgreich auf dem deutschen Markt ausgebaut haben. White Peach bietet einen neuartigen Flavour mit dem Geschmack weißer Pfirsiche, Noten von Kirsch- und Orchideenblüte sowie weißem Tee.

Welche marketingspezifischen Aktivitäten haben Sie unternommen?

Wir haben einen Multi-Channel-Ansatz gewählt und das Produkt parallel im Handel und in der Gastronomie in allen Kerngebieten eingeführt. Zudem haben wir Signature Drinks und

Kooperationen mit Partnern wie Lillet oder Freixenet präsentiert und damit die Vielfalt der Verwendungsmöglichkeiten aufgezeigt. Hinzu kommen Kampagnen in TV und Online, Events und Influencer-Kooperationen sowie Platzierungsoffensiven am Point-of-Sale." (Lebensmittel Zeitung direkt, 2024b)

"Unterstützt wird die Marke seit Anfang dieses Jahres durch eine Kooperation mit Iglo. Unter dem Motto „Wrap the Fish“ sollen Kunden zum Bundle-Kauf von Tortilla Wraps und dem Schlemmer-Filet Mexicana angeregt werden. Neben POS-Maßnahmen wollen beide Marken auch auf dem Foodie Event von „hey mates“ in Hamburg vertreten sein. Schließlich, so Feldkämper, sei Fuego bezogen auf die Käuferschaft eine der jüngsten Marken von Fuchs und auch deutlich jünger und kaufkräftiger als der Food-Markt insgesamt." (Bender, 2024)

Produktion

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Produktion stattfindet. Unter Produktion wird hierbei der Prozess zur Herstellung von Produkten verstanden (Witte, 2007, S. 183). Die Auftragsfertigung (siehe Subcode Vertragsbasierte Kooperation (Auftragsfertigung)), die Herstellung von Lizenzprodukten (siehe Subcode Vertragsbasierte Kooperation (Lizenzierung) oder die gemeinschaftliche Nutzung von Produktionsanlagen wird hierbei miteingeschlossen.

Ankerbeispiele:

"Etwa 1,5 Mrd. kg liefern Arla und FrieslandCampina zusätzlich an DMK-Betriebe zur Lohnproduktion." (Murmman und Sachsenröder, 2024).

"Zum 1. Januar kündigt PepsiCo in Deutschland die Abfüllverträge mit dem niederländischen Getränkeriesen Refresco. Der hatte seit sechs Jahren Pepsi, Schwipp-Schwapp und Lipton in PET-Flaschen abgefüllt." (Brück, 2023)

"Hergestellt werden alle Onken-Produkte in Moers-Hülsdonk. Die Molkerei wurde 2004 mit der Marke an Oetker verkauft. Anfang 2011 gingen die Markenrechte an Emmi. Der Betrieb in Moers wird inzwischen als Joint Venture Privatmolkerei Gropper geführt." (Murmman, 2022)

Beschaffung

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Beschaffung stattfindet. Hierbei wird Beschaffung in einem materialwirtschaftlichen Kontext verstanden und darunter alle Aktivitäten im Zusammenhang mit dem Einkauf von Materialien verstanden, die zur Herstellung der Produkte des Unternehmens benötigt werden oder im Falle von Handelswaren ohne Weiterverarbeitung für den Absatz bereit gestellt werden (Thommen et al., 2023, S. 172)

Als solche einzukaufenden Materialien werden hierbei verstanden (ebenda):

- Rohstoffe - unverarbeitete Materialien z.B. Rohmilch für die Milchverarbeitung, Hopfen für die Brauwirtschaft, Soja als alternative Proteinquelle
- Hilfsstoffe - gehen zu geringen Mengen in das Endprodukt ein z.B. Lab bei der Herstellung von Käse, Aromastoffe bei Fleischersatzprodukten
- Betriebsstoffe- werden im Herstellungsprozess benötigt, gehen aber nicht in das Endprodukt ein z.B. Energie
- Halbfabrikate - sind bereits verarbeitet, stellen aber noch nicht das Endprodukt dar z.B. Gerstenmalz, welches dann in der Bierherstellung weiterverwendet wird
- Handelswaren - zugekaufte, fertige Produkte wie z.B. Fanartikel, Biere andere Brauereien

Der Subcode "Beschaffung" wird **nicht** vergeben, wenn

- es um die Beschaffung von Arbeitskräften geht -> Subcode "Personal"
- es um die Beschaffung von Maschinen oder Anlagen geht -> Subcode "Investition"
- es um die Beschaffung von Computern oder Softwarepaketen geht -> Subcode "IT"
- es um die Beschaffung von finanziellen Mitteln geht -> Subcode "Finanzierung"

Ankerbeispiele:

"Die beiden Brauereien Warsteiner und Karlsberg wollen ihre Beschaffung bündeln und so bessere Konditionen beim Einkauf von Rohstoffen wie Malz sowie Verpackungsmaterialien erzielen. Die Unternehmen planen nach eigenen Angaben, zu dem Zweck eine gemeinsame Einkaufsgesellschaft mit Sitz in Frankfurt zu gründen. Diese soll Rahmenverträge mit Lieferanten verhandeln." (Holst, 2022d).

"Die Partnerschaft niederländischen Marktführer für Bio-Fleisch "Der Grüne Weg" stelle für die deutschen Bell-Werke langfristig den Rohstoff für Bio-Schinken sicher." (lebensmittelzeitung.net, 2023c)

"Mit im Boot bei Tony's Open Chain sind neben Barry Callebaut als Rohwarenpartner auch der niederländische Händler Albert Heijn sowie Aldi Süd und Nord." (lebensmittelzeitung.net, 2023b).

Forschung und Entwicklung (F&E)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in der betrieblichen Funktion Forschung und Entwicklung stattfindet. Unter Forschung und Entwicklung wird hierbei die Entwicklung und der Einsatz von neuen Produkte, Inhaltsstoffe, Herstellverfahren oder -technologien verstanden (Witte, 2007, S. 180 f.).

Hierbei kann es sich sowohl um inkrementelle, radikale als auch disruptive Innovationen, d.h. sowohl um komplett neue Produkte, Inhaltsstoffe, Herstellverfahren oder -technologien oder eine Anpassung bzw. Verbesserung von bestehenden, handeln (Kocian-Dirr, 2019, S. 208) .

Am Beispiel von Milchprodukten würde damit die Einführung einer neuen Geschmacksrichtung bei Trinkjoghurts genauso darunter fallen wie die Entwicklung von ESL-Milch (längerfrische Milch) oder automatisierte Milchabfüllstationen im Einzelhandel (OpenAI, 2025, Milchindustrieverband, 2025).

Ankerbeispiele:

"Budweiser Budvar, die Nationalbrauerei Bier der Tschechischen Republik, hat gemeinsam mit der Berliner BRLO Brauerei ein streng limitiertes Bier gebraut." (Lebensmittel Zeitung, 2023c, S. 44)

"Rügenwalder Mühle hat verschiedene Kooperationen geschlossen, etwa mit dem Schweizer Startup Mirai Foods. Zusammen soll ein innovatives Hybridprodukt aus pflanzlichem Protein und kultiviertem Rinderfett entstehen – für ultimativen Geschmack." (Lebensmittel Zeitung direkt, 2023).

"Der Fleisch- und Veggie-Produzent Rügenwalder Mühle bringt vier neue Produkte auf den Markt. Dabei handelt es sich um vegane Fleischersatzprodukte in Form von Trockenmischungen. Bei der Entwicklung Rügenwalder mit dem Berliner Food-Startup Koro. "Wir haben unsere jeweiligen Expertisen zusammengetan, um kooperiert etwas ganz Neues zu entwickeln", sagt Steffen Zeller, der als Chief Marketing Officer bei Rügenwalder für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung der Marke zuständig ist." (lebensmittelzeitung.net, 2023i)

Ziele der Zusammenarbeit

Mit einem Subcode dieses Codes wird beschrieben, welches Ziel mit der Zusammenarbeit vordergründig verfolgt wird.

Die Ziele der Zusammenarbeit sind hierbei an das Zielpentagon von Schäfer-Kunz (1995, S. 129 f.) angelehnt. Die verschiedenen Aspekte dieser Ziele orientieren sich an den Erkenntnissen der Voruntersuchung, den Ausführungen in Kapitel 3.1.1.3 sowie den Zielbeschreibungen von zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit in Vahs und Schäfer-Kunz (2021, S. 185 ff.) und Thommen et al. (2023, S. 40 f.).

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Dieser Subcode wird verwendet, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit verfolgt wird. Hierunter werden sowohl allgemeine Aussagen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit als Ziel als auch spezifische Aspekte wie die Verbesserung der Marktdurchdringung oder die Stärkung der beteiligten Unternehmen gegenüber Wettbewerbern verstanden. Unter einer Verbesserung der Marktdurchdringung

wird Streben nach einem höheren Marktanteil in einer bestehenden, gemeinsamen Geschäftsfeld-Markt-Kombination verstanden.

Ankerbeispiel(e):

"Mit einem Umsatz von 905 Mio. DM und einem Gesamtabatz von über 120.000 t Butter- und Käsespezialitäten gehört die Bayernland eG zu den zehn größten Molkereien Deutschlands. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern, hat die Genossenschaft zusammen mit der Bayerischen Milchindustrie seit Januar die Geschäftsbesorgung der Käserei Bayreuth übernommen." (Lebensmittel Praxis, 2000).

"Drei regional verwurzelte Brauereien – Kneitinger, Hütt und Cluss – haben eine Kooperation im Vertrieb angekündigt. Ziel ist es, überregional stärker in den Außer-Haus-Markt vorzudringen und sich gegenüber größeren Wettbewerbern besser zu positionieren." (OpenAI, 2025b)

"Die französische Bel Group will mit der Übernahme der Mehrheit am chinesischen Käsehersteller Shandong Junjun Cheese die Führungsposition auf dem dortigen Markt erreichen. Die Umsatzentwicklung im ersten Halbjahr bestätige die Strategie der regionalen Expansion." (lebensmittelzeitung.net, 2022e)

Kostenreduktion

Dieser Subcode wird verwendet, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit mit dem Ziel der Kostenreduktion verfolgt wird. Hierunter werden sowohl allgemeine Aussagen zur Reduzierung von Kosten als Ziel als auch spezifische Aspekte wie die Auslastung von bestehenden Kapazitäten oder die Erzielung von Skaleneffekten verstanden. Als Skaleneffekt wird hierbei eine Reduzierung von Stückkosten verstanden, die dadurch entsteht, dass die in sämtlichen Funktionen der Unternehmen anfallenden Fixkosten durch die Zusammenarbeit auf größere Absatzmengen verteilt werden können (Thommen et al., 2023, S. 44).

Ankerbeispiel(e):

"Die Schinken-Hersteller Original Radeberger und Hermann Wein haben sich zusammengeschlossen. (...) Die Herausforderungen und der Konsolidierungsdruck in der Fleisch- und Wurstbranche seien in den letzten Jahren enorm gestiegen, hieß es von den beiden Unternehmen. Die Produzenten befänden sich in einer "Sandwich-Position" zwischen Lieferanten und Handelsketten. Infolge der weltweiten Multi-Krisen seien die Kostenblöcke in die Höhe geschneilt. Neben den gestiegenen Personalkosten belasteten auch die hohen Preise für Rohstoffe, Energie, Verpackungen und Logistik die Hersteller stark. "Nur durch eine Zusammenlegung von Ressourcen, Wissen und Einkaufsvolumen können mittelständische Schinken- und Wurst-Produzenten ihre Synergien nutzen und die Effizienz steigern, um weiterhin am Markt bestehen zu können", sagte Felix Alber, Gesellschafter und

Geschäftsführer der Radeberger Fleisch- und Wurstwaren Korch GmbH. "Wir legen daher nun unseren Fokus auf eine Optimierung der Produktionsprozesse und den kompletten Einkauf." (lebensmittelzeitung.net, 2023a)

"Für die von dem Startup Quevana entwickelte Käse Quevana hat auch das Interesse der spanischen Alternative Unterstützung erhalten: Capsa Food, der mit einem Umsatz von 758 Mio. Euro größte hat Unternehmensgründer Alejandro Álvarez schlagkräftige Unterstützung erhalten: Capsa Food, der mit einem Umsatz von 758 Mio. Euro größte Milchverarbeiter Spaniens will sich in seinem Innovationsprogramm bei dem Unternehmen engagieren. Wie Álvarez erklärt, wäre damit nicht nur eine deutliche Vergrößerung der Kapazität verbunden; durch den Skalierungseffekt könne auch der Preis attraktiver gestaltet werden." (Bender, 2022a)

Zeitlicher Vorteil

Dieser Subcode wird verwendet, wenn die Zusammenarbeit mit dem Ziel der Genierung eines zeitlichen Vorteils verfolgt wird. Hierunter werden sowohl allgemeine Aussagen zur Erzielung von zeitlichen Vorteilen als auch spezifische Aspekte wie eine schnellere Erschließung eines Marktes oder beschleunigte Produktneuentwicklung verstanden. Die Betonung muss hierbei auf dem Zeitvorteil liegen.

Ankerbeispiel(e):

"Die Molkereien Alpenfrisch, Thürlacta und ChiemgauMilch arbeiten bei der Entwicklung neuer Joghurt- und Quarkprodukte eng zusammen. Durch geteilte Rezepturenentwicklung und parallele Testläufe verkürzen sie die Time-to-Market deutlich – ein klarer Vorteil gegenüber Wettbewerbern mit längeren Innovationszyklen. Erste Produkte sollen noch vor der Sommer-Saison im Handel sein." (OpenAI, 2025b)

Ressourcenkombination

Dieser Subcode wird verwendet, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit der Ressourcenkombination dient. Hierunter werden sowohl allgemeine Aussagen zur Bündelung von Ressourcen als Ziel als auch spezifische Aspekte wie die gemeinsame Sortimentserweiterung, eine gemeinsame Kapazitätserweiterung oder eines Wissens- oder Technologietransfers verstanden.

Als Sortimentserweiterung wird hierbei die Erweiterung der Produktpalette in einem für die beteiligten Unternehmen bereits bestehenden Geschäftsfeld verstanden. Geschäftsfeld ist hierbei analog dem Code "Geschäftsfeld" definiert.

Unter Wissens- und Technologietransfer ist sowohl das Wissen über Märkte als auch Technologien zu verstehen und technologischen Know-how kann sich sowohl auf Technologie an sich als auch auf Anwendungsgebiete einer Technologie beziehen.

Ankerbeispiel(e):

"Budweiser Budvar, die Nationalbrauerei der Tschechischen Republik, hat gemeinsam mit der Berliner BRLO-Brauerei ein streng limitiertes Bier, „Ok, Czech“, gebraut. Im Mittelpunkt stehen dabei die Aromahopfen Perle aus Deutschland und Saazer aus Tschechien. Der gemeinsame Sud wird zusätzlich mit vier deutschen Qualitätsmalzsorten (Röhn Malz, Ireks Münchner-, Spitz- und Sauermalz) angesetzt. Die Hefe des originalen Hefestammes von Budweiser Budvar aus 1895, welche Adam Brož geerntet und persönlich mit in die Hauptstadt gebracht hat, erzeugt das spezifische Geschmacksprofil in diesem 4,6 %igen Czech-Style-Lager, heißt es. Ok, Czech ist in der 0,33-l-Flasche und in 30-Liter-Fässern in ausgewählten Bars in Deutschland sowie im Berliner Handel, in den BRLO-Gastronomien und in den Online-Shops von BRLO und Budweiser Budvar erhältlich. "(Lebensmittel Zeitung, 2023c)

"Die Startups L'Herbivore, Hersteller von Bio-Seitan, und Soßen-Produzent Eat Plants entwickeln unter dem Dach der The New Meat Company AG (TNMC) gemeinsame Produkte. Als erstes Ergebnis stellten die Jungunternehmen eine vegane Zürcher Geschnietzeltes und "Städtetrip"-Linie vor. In den drei Bio-Fertiggerichten im Glas, Budapester Gulasch, vegane Currywurst im Berliner Stil, sorgt jeweils herzhafter Seitan für die "Fleisch "-Einlage." (Röttig, 2023).

Risikominimierung

Dieser Subcode wird verwendet, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit mit dem Ziel einer Risikominimierung verfolgt wird. Hierunter werden sowohl allgemeine Aussagen zur Risikominimierung als Ziel als auch spezifische Aspekte wie der Eintritt in neue Geschäftsfelder oder Märkte, da durch die Zusammenarbeit das Risiko von solchen Schritten minimiert wird.

Ein Geschäftsfeld gilt dabei als neu, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass mindestens ein beteiligtes Unternehmen noch nicht in dem betrachteten Geschäftsfeld aktiv ist.

Geschäftsfeld ist hierbei analog dem Code "Geschäftsfeld" definiert.

Ein Markt gilt dabei als neu, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass mindestens ein beteiligtes Unternehmen noch nicht auf dem betrachteten Markt aktiv ist.

Der Markt ist hierbei analog dem Code "geografische Einordnung" definiert.

Ankerbeispiel(e):

"Der US-Konzern PepsiCo sichert sich über zwei Beteiligungen Zugang zu neuen Märkten. So gab der Snack- und Softdrinkriese bekannt, 550 Mio. US-Dollar in den amerikanischen Energy-Drink-Hersteller Celsius zu investieren. PepsiCo erhält dafür wandelbare Vorzugsaktien, die einer Minderheitsbeteiligung von rund 8,5 Prozent an Celsius entsprechen. Zudem hat der

Konzern eine 20-prozentige Beteiligung an dem rumänischen Mineralbrunnen Aqua Carpatica übernommen. **Dafür erhält PepsiCo das Recht, das Wasser des Herstellers in Polen, Rumänien und weiteren Märkten zu vertreiben.** "(Holst, 2022c)

Verschiedene Ziele

Dieser Subcode wird verwendet, wenn in dem Artikel mehrere Ziele in Zusammenhang mit der Zusammenarbeit beschrieben werden und davon kein Ziel als vorrangig beschrieben wird.

Ankerbeispiel(e):

*"Die Molkereien Weihenstephan, Söbbeke und Herzgut haben eine gemeinsame Frischelogistik für den Lebensmitteleinzelhandel gestartet. Durch gebündelte Transporte **senken sie ihre Distributionskosten deutlich** und **verbessern gleichzeitig ihre Lieferfähigkeit im Handel**. Die Kooperation verschafft den mittelständischen Anbietern Vorteile gegenüber kleineren Wettbewerbern mit begrenzter Reichweite. Jede Molkerei bleibt eigenständig – die Logistik wird über ein zentrales Steuerungssystem koordiniert."* (OpenAI, 2025b)

Sonstiges Ziel

Dieser Subcode wird verwendet, wenn in dem Artikel ein mit der Zusammenarbeit verfolgtes Ziel beschrieben wird, das sich in keines der aufgeführten Subcodes einordnen lässt.

Ankerbeispiel(e):

*"Einen ähnlichen Weg geht der neuseeländische Molkereikonzern Fonterra in der Partnerschaft mit Nestlé, bei der jetzt **Emissionsreduktionen** auf den Milchviehbetrieben mit Geld des Lebensmittelproduzenten belohnt werden."* (Lebensmittel Zeitung, 2022) -> Nachhaltigkeit

Nicht genannt

Dieser Subcode wird verwendet, wenn aus dem Artikel kein mit der Zusammenarbeit verfolgtes Ziel hervorgeht.

Geschäftsfeld

Ein Subcode dieses Codes wird verwendet, um zu beschreiben, in welchem Produktsegment die Zusammenarbeit stattfindet.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Anderes Geschäftsfeld (außerhalb der Ernährungsindustrie)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit nicht in der jeweils betrachteten Teilbranche, sondern in einer anderen Teilbranche außerhalb der Ernährungsindustrie stattfindet.

Zur Definition der Ernährungsindustrie wird hierbei die NACE Klassifikation 2.1 herangezogen und hierunter die Abschnitte 10 Herstellung von Lebensmitteln und 11 Herstellung von

Getränken verstanden, wobei Abschnitt 10.9 Herstellung von Tierfutter hiervon ausgeschlossen wird. (European Union, 2025).

Ankerbeispiel(e):

*Die neuseeländische Molkereigenossenschaft Fonterra und der Nahrungsmittelhersteller Nestlé haben eine Partnerschaft vereinbart, um klimaschädliche Treibhausgasemissionen auf den **Milchfarmen** zu verringern. (Lebensmittel Zeitung, 2022, S. 20) -> Agrarwirtschaft*

Nicht genannt

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel nicht hervorgeht, in welchem Geschäftsfeld die Zusammenarbeit erfolgt.

Alternative Proteine (allgemein)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit im Bereich der Alternativen Proteine ohne genauere Spezifizierung erfolgt. Unter dem Begriff der alternativen Proteine werden pflanzenbasierte Proteine wie z.B. Algen, Hülsenfrüchte, Getreide, aber auch aus Pilzen gewonnene Proteine, kultiviertes Fleisch, Insektenproteine, sowie durch mikrobieller Fermentation entstandene Proteine sowie daraus hergestellte Erzeugnisse wie Fleisch-, Wurst-, Fisch-, Milch-, Käseersatzprodukte verstanden.

Keine genauere Spezifizierung und somit die Vergabe dieses Subcodes erfolgt dann, wenn

- die Unternehmen nur als Entwickler oder Hersteller von alternativen Proteinen mit einem ähnlichen Begriff beschrieben werden, ohne dass ein Geschäftsfeld genannt wird
- die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der alternativen Proteine stattfindet z.B. Milch- und Käseersatzprodukte
- das Geschäftsfeld lediglich als alternative Proteine oder mit einem ähnlichen Begriff beschrieben wird

Ankerbeispiel(e):

*"Zudem ist die Gruppe über den Investmentarm Bitburger Ventures an Mushlabs beteiligt. Das Startup arbeitet an der Gewinnung **alternativer Proteine aus Pilzwurzeln**."*
(lebensmittelzeitung.net, 2024a)

Alternative Proteine (Fischalternativen)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der alternativen Proteine das Segment der Fischersatzprodukte betrifft. In Anlehnung an die Definition von Fleischersatzprodukten von Ressel (2021) werden hierunter "industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß" verstanden, die Fischprodukte imitieren sollen.

Als alternative pflanzliche und tierische Eiweißquellen werden hierbei verstanden:

- pflanzenbasierte Proteine wie z.B. Algen, Hülsenfrüchte, Getreide, aber auch aus Pilzen gewonnene Proteine
- zellkultivierter Fisch
- Insektenprotein
- durch mikrobielle Fermentation entstandene Proteine

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Erzeugnisse aus alternativen Proteinquellen statt, z.B. Fischersatzprodukte und Käseersatzprodukte, wird der Subcode "Alternative Proteine (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

Die Iglo-Mutter Nomad Foods kooperiert mit US-Unternehmen Bluenalu, das sich Fischzellen widmet. (Lebensmittelzeitung.net, 2022b).

Alternative Proteine (Milchalternativen – gelbe Linie)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der alternativen Proteine das Segment der gelben Linie der Milchalternativen betrifft. In Anlehnung an die Definition von Fleischersatzprodukten von Ressel (2021) werden hierunter "industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß" verstanden, die Milchprodukte der gelben Linie imitieren sollen.

Als alternative pflanzliche und tierische Eiweißquellen werden hierbei verstanden:

- pflanzenbasierte Proteine wie z.B. Algen, Hülsenfrüchte, Getreide, aber auch aus Pilzen gewonnene Proteine
- Käse aus zellkultivierten Milchproteinen
- Insektenprotein
- durch mikrobielle Fermentation entstandene Proteine

Zur Definition der gelben Linie siehe Subcode "Milchverarbeitung (gelbe Linie)"

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Erzeugnisse aus alternativen Proteinquellen statt, z.B. Käseersatzprodukte und Fleischersatzprodukte, wird der Subcode "Alternative Proteine (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

"Der Käsekonzern Bel will bis Ende 2024 in den USA und Europa ein Sortiment pflanzlicher Käse-Alternativen unter den Marken Laughing Cow, Vache qui rit, Kiri, Boursin, Babybel und Nurishh auf den Markt bringen. Für das Know-how wurde eine Beteiligung an dem US-amerikanischen Biotec-Unternehmen Climax Food erworben. Langfristig strebt Bel ein Portfolio an, Beteiligung das je zur Hälfte aus Käse aus Milch und auf pflanzlicher Basis bestehe, teilt der Konzern mit." (Lebensmittel Zeitung, 2023b)

Alternative Proteine (Milchalternativen- weiße Linie)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der alternativen Proteine das Segment der weißen Linie der Milchalternativen betrifft. In Anlehnung an die Definition von Fleischersatzprodukten von Ressel (2021) werden hierunter "industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß" verstanden, die Milchprodukte der weißen Linie imitieren sollen.

Als alternative pflanzliche und tierische Eiweißquellen werden hierbei verstanden:

- pflanzenbasierte Proteine wie z.B. Algen, Hülsenfrüchte, Getreide, aber auch aus Pilzen gewonnene Proteine
- Milchprodukte aus zellbasierten Milchproteinen
- Insektenprotein
- durch mikrobielle Fermentation entstandene Proteine

Zur Definition der weißen Linie siehe Subcode "Milchverarbeitung (weiße Linie)".

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Erzeugnisse aus alternativen Proteinquellen statt, z.B. Milchersatzprodukte und Käseersatzprodukte, wird der Subcode "Alternative Proteine (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

"V-Comp Pro heißt das JointVenture von Bitburger und Zentis, das Grundstoffe für pflanzliche Milchalternativen herstellt." (lebensmittelzeitung.net, 2024a)

Alternative Proteine (Fleisch- und Wurсталternativen)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der alternativen Proteine das Segment der Fleisch und Wurstersatzprodukte betrifft. In Anlehnung an die Definition von Fleischersatzprodukten von Ressel (2021) werden hierunter "industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß" verstanden, die Fleisch oder Wurstprodukte imitieren sollen.

Als alternative pflanzliche und tierische Eiweißquellen werden hierbei verstanden:

- pflanzenbasierte Proteine wie z.B. Algen, Hülsenfrüchte, Getreide, aber auch aus Pilzen gewonnene Proteine
- zellkultiviertes Fleisch
- Insektenprotein
- durch mikrobielle Fermentation entstandene Proteine

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Erzeugnisse aus alternativen Proteinquellen statt, z.B. Fleischersatzprodukte und Käseersatzprodukte, wird der Subcode "Alternative Proteine (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

"Die Unternehmensgruppe PHW, zu der die Marke Wiesenhof gehört, geht mit dem niederländischen Zellfleischhersteller Mosa Meat eine Partnerschaft ein. PHW will sich damit

stärker im Bereich Zellfleisch in der EU positionieren. Kulturfleisch ist Novel Food und in Europa noch nicht erlaubt. PHW beteiligt sich zudem mit einer nicht benannten Summe an der mit 40 Mio. Euro geschlossenen Finanzierungsrunde von Mosa Meat. " (Lebensmittel Zeitung, 2024).

"Der Fleisch- und Veggie-Produzent Rügenwalder Mühle bringt vier neue Produkte auf den Markt. Dabei handelt es sich um vegane Fleischersatzprodukte in Form von Trockenmischungen. Bei der Entwicklung kooperiert Rügenwalder mit dem Berliner Food-Startup Koro." (lebensmittelzeitung.net, 2023i)

Anderes Geschäftsfeld (Ernährungsindustrie)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit nicht in der jeweils betrachteten Teilbranche, sondern in einer anderen Teilbranche innerhalb der Ernährungsindustrie stattfindet.

Zur Definition der Ernährungsindustrie wird hierbei die NACE Klassifikation 2.1 herangezogen und hierunter die Abschnitte 10 "Herstellung von Lebensmitteln" und 11 "Herstellung von Getränken" verstanden, wobei Abschnitt 10.9 Herstellung von Tierfutter hiervon ausgeschlossen wird. (European Union, 2025).

Ankerbeispiel(e):

"Krombacher bringt ab dem Frühjahr 2023 ein Spezi heraus und wird dafür des Augsburger Brauhauses Lizenznehmer riegele, das die "Spezi"-Markenrechte hält. Damit setzt eine weitere Großbrauerei auf den Cola-Orange-Mix. Krombacher erweitert sein alkoholfreies Sortiment um ein Spezi. Die Brauerei will das neue Cola-Orange-Mixgetränk im Frühjahr 2023 auf den Markt bringen. Das "Krombacher Spezi" soll im Handel und in der Gastronomie erhältlich sein, teilt das Unternehmen mit." (lebensmittelzeitung.net, 2022d)

Brauwesen (allgemein)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit im Bereich der Brauwirtschaft ohne genauere Spezifizierung erfolgt.

Dies ist der Fall, wenn,

- die Unternehmen nur als Brauereien oder mit einem ähnlichen Begriff beschrieben werden, ohne dass ein Geschäftsfeld genannt wird
- die Zusammenarbeit in mehreren Segmenten erfolgt z.B. Bier- und Biermischgetränke (Definitionen siehe jeweilige Subcodes)
- das Geschäftsfeld lediglich als Brauwesen oder mit einem ähnlichen Begriff beschrieben wird

Andere alkoholische Getränke oder Erfrischungsgetränke gehören nicht hierzu, diese sind unter dem Subcode "Anderes Geschäftsfeld (Ernährungsindustrie)" einzuordnen.

Ankerbeispiel(e):

"Die Brauereiunternehmen Bitburger, Holsten, Krombacher und Warsteiner haben sich auf die Einführung einer einheitlichen Klarglas-Poolflasche geeinigt. Damit kehrt nach dem Flaschenwirrwarr im Gesamtmarkt zumindest im Segment der neuen Biersegmente Vernunft ein. (...) Die Brauereien, die zusammen über alle Sorten einen Inlandsabsatz von rund 22 Mio. hl repräsentieren, werden die einheitliche Klarglasflasche vornehmlich für milde Biere und Biermix-Getränke einsetzen. (Vossen, 2005)."

Brauwesen (Bier)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Brauwirtschaft das Segment der alkoholhaltigen Biere betrifft.

Hierunter fallen Biersorten wie z.B. (Lebensmittel Zeitung direkt, 2020)

- Pils
- Weizenbier
- Bockbier
- Schwarzbier
- Export
- Zwickelbier
- Lagerbier
- Kölsch
- Craftbiere: IPA, Stout, Porter

Davon auszuschließen sind:

- Alkoholfreie Biere und alkoholfreie Malzgetränke (Restalkohol 0,5 Vol.- % und weniger) -> Subcode "Brauwesen (alkoholfreies Bier)"
- Biermischgetränke -> Subcode "Brauwesen (Biermischgetränke)"

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Brauwirtschaft statt, z.B. alkoholhaltiges Bier und Biermischgetränke wird der Subcode "Brauwesen (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

Budweiser Budvar, die Nationalbrauerei der Tschechischen Republik, hat gemeinsam mit der Berliner BRLO-Brauerei ein streng limitiertes Bier, „Ok, Czech“, gebraut. Im Mittelpunkt stehen dabei die Aromahopfen Perle aus Deutschland und Saazer aus Tschechien. Der gemeinsame Sud wird zusätzlich mit vier deutschen Qualitätsmalzsorten (Röhn Malz, Ireks Münchner-, Spitz- und Sauer malz) angesetzt. Die Hefe des originalen Hefestammes von Budweiser Budvar aus 1895, welche Adam Brož geerntet und persönlich mit in die Hauptstadt gebracht hat, erzeugt das spezifische Geschmacksprofil in diesem 4,6 %igen Czech-Style-Lager, heißt es. (Lebensmittel Zeitung, 2023c)

Brauwesen (alkoholfreie Biere)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Brauwirtschaft das Segment der alkoholfreien Biere betrifft. Hierunter werden Biere verstanden, die einen Restalkoholgehalt von 0,5 Vol.- % und weniger haben. Hierunter fallen auch Malzbiere, die auch als Malzgetränke oder Malztrunks bezeichnet werden (Lebensmittel Zeitung direkt, 2020).

Davon auszuschließen sind:

- Alkoholhaltige Biere (Alkoholgehalt über 0,5 Vol.- %, ohne Limonaden, Saft, Aroma Zusatz) -> Subcode "Brauwesen (Bier)"
- Biermischgetränke (Bier gemischt mit Limonaden, Saft, Aroma Zusatz, unabhängig vom Alkoholgehalt) -> Subcode "Brauwesen (Biermischgetränke)"

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Brauwirtschaft statt, z.B. alkoholfreies Bier und alkoholhaltiges Bier wird der Subcode "Brauwesen (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

*"Die Veltins-Brauerei baut ihr Geschäft mit alkoholfreien Getränken aus. Die Sauerländer übernehmen in Deutschland den Vertrieb der bekannten **Malzdrink**-Marke Karamalz. Veltins übernimmt zum 1. März den nationalen Vertrieb der Marke Karamalz. Wie die sauerländische Großbrauerei mitteilt, betreut Veltins sowohl den Handel als auch die nationale Gastronomie mit der **Malzdrink**-Marke der Mannheimer Eichbaum-Brauerei." (lebensmittelzeitung.net, 2024a).*

Brauwesen (Biermischgetränke)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit innerhalb der Brauwirtschaft das Segment der Biermischgetränke betrifft. Hierunter werden Getränke verstanden, die aus hellem Bier bestehen, welches in einem vom Hersteller abhängigen Verhältnis mit Limonaden, Cola, Fruchtsäften, Aroma oder ähnlichen gemischt ist (Lebensmittel Zeitung direkt, 2020, S. 30). Der Alkoholgehalt wird hierbei nicht zur Differenzierung herangezogen (ebenda).

Begrifflichkeiten, mit denen Biermischgetränken häufig ebenfalls beschrieben werden (ebenda):

- Radler
- Diesel
- Alsterwasser

Davon auszuschließen sind:

- Alkoholhaltige Biere (Alkoholgehalt über 0,5 Vol.- %, ohne Limonaden, Saft, Aroma Zusatz) -> Subcode "Brauwesen (Bier)"

- Alkoholfreie Biere und alkoholfreie Malzgetränke (Restalkohol 0,5 Vol.- % und weniger, ohne Limonaden, Saft, Aroma Zusatz) -> Subcode "Brauwesen (alkoholfreies Bier)"

Findet die Zusammenarbeit in verschiedenen Bereichen der Brauwirtschaft statt, z.B. Biermischgetränke und alkoholhaltiges Bier und wird der Subcode "Brauwesen (allgemein)" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

*"Die Krombacher Brauerei und die österreichische Kräuterlimonade Almdudler sind eine Kooperation eingegangen und bringen ab Februar das gemeinsame Produkt „Almradler“ deutschlandweit in den LEH, in Getränkemärkte und die Gastronomie. Im von der Geschmacksrichtung Zitrone dominierten **Biermix-Markt** sei dies „eine großartige Neuigkeit“, freut sich Lars Dammertz, Leiter Marketing Bier bei Krombacher. „Wir sehen großes Potenzial in diesem **Biermischgetränk** mit einem starken Partner an unserer Seite.“ (Rademacher, 2024)*

Milchverarbeitung (allgemein)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit im Bereich der Milchverarbeitung ohne genauere Spezifizierung erfolgt.

Dies ist der Fall, wenn

- die Unternehmen nur als milchverarbeitende Unternehmen oder mit einem ähnlichen Begriff beschrieben werden, ohne dass ein Geschäftsfeld genannt wird
- die Zusammenarbeit sowohl in der gelben als auch in der weißen Linie stattfindet (Definitionen siehe jeweilige Subcodes)
- das Geschäftsfeld lediglich als Milchverarbeitung oder mit einem ähnlichen Begriff beschrieben wird

Eis und Säuglingsnahrung fallen nicht unter den Begriff der Milchverarbeitung, sondern unter sonstige Geschäftsfelder (Ernährungsindustrie).

Ankerbeispiel(e):

*"Der Schweizer **Milchkonzern** Emmi beteiligt sich über seine Tochter Biedermann an der deutschen Bio-**Molkerei** Gläserne Molkerei." (lebensmittelzeitung.net, 2012)*

Milchverarbeitung (weiße Linie)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit im Bereich der Milchverarbeitung eines oder mehrere der folgenden Produkte betrifft (Wocken und Spiller, 2007, S. 28, Milchindustrie-Verband, 2025, European Union, 2025):

- Flüssigmilch (auch laktosefrei)
- konzentrierte oder getrocknete Milch
- Joghurt
- Quark/Skyr
- Milch in fester Form wie z.B. Sprühsahne, Desserts
- Milchbasierte Getränke
- Milchkefir

- Molke
- Sahne (erzeugnisse)
- Kasein
- Lactose
-

Hier von abzugrenzen sind Produkte der gelben Linie, hierunter fallen (Wocken und Spiller, 2007, S. 28):

- Käse (unabhängig von der Sorte)
- Butter

Erfolgt die Zusammenarbeit sowohl bei Produkten der weißen als auch der gelben Linie, wird der Subcode Milchverarbeitung allgemein verwendet.

Eis und Säuglingsnahrung fallen nicht unter den Begriff der Milchverarbeitung, sondern unter sonstige Geschäftsfelder (Ernährungsindustrie).

Ankerbeispiel(e):

"Zehn Jahre zuvor positionierte Starbucks seinen Frappuccino in amerikanischen Supermärkte. Davon profitiert Arla Foods Deutschland, der die Getränke in Europa vertreibt, noch heute. „In der Kategorie der Lizenzpartner milchbasierten gekühlten Kaffeegetränke sind unsere Starbucks Drinks die Marke Nr. 1“, erklärt Pascale Hagin, Senior Commercial Manager." (Liebig-Braunholz, 2023).

"Der Molkereikonzern Emmi will durch die Investition in den amerikanischen Joghurtanbieter Siggis seine Stellung auf dem US-Markt verstärken. Mit 25 Prozent beteiligt sich das Schweizer Unternehmen an dem amerikanischen Joghurtanbieter und wird ab 2014 dessen Sortiment im Betrieb Emmi Penn Yan LLC im Bundesstaat New York produzieren." (Lebensmittelzeitung.net, 2023)

Milchverarbeitung (gelbe Linie)

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit im Bereich der Milchverarbeitung eines oder mehrere der folgenden Produkte betrifft (Wocken und Spiller, 2007, S. 28):

- Käse (unabhängig von der Sorte)
- Butter

Beispiele für Käsesorten (Coors, 2010, S. 542):

- Hartkäse (Emmentaler, Bergkäse, Pecorino, Parmesan, Cheddar etc.)
- Schnittkäse (Gouda, Edamer, Tilsiter etc.)
- Halbfeste Schnittkäse (z.B. Butterkäse, Gorgonzola, Roquefort etc.)
- Weichkäse (Camenbert, Brie, Romadur, Limburger, Feta etc.)
- Frischkäse (Mascarpone, Hüttenkäse, Doppelrahmfrischkäse) etc.)
- Pasta filata Käse (Mozzarella, Halloumi, Burrata etc.)

Nicht dazu gehören Produkte der weißen Linie, hierunter fallen (Wocken und Spiller, 2007, S. 28, Milchindustrie-Verband, 2025, European Union, 2025):

- Flüssigmilch (auch laktosefrei)
- konzentrierte oder getrocknete Milch
- Joghurt
- Quark/Skyr
- Milch in fester Form wie z.B. Sprühsahne, Desserts
- Milchbasierte Getränke
- Milchkefir
- Molke
- Sahne (erzeugnisse)
- Kasein
- Lactose

Erfolgt die Zusammenarbeit sowohl bei Produkten der gelben als auch der weißen Linie, wird der Subcode Milchverarbeitung allgemein verwendet.

Eis und Säuglingsnahrung fallen nicht unter den Begriff der Milchverarbeitung, sondern unter sonstige Geschäftsfelder (Ernährungsindustrie).

Ankerbeispiel(e):

*"Der Markt für **Feta** ist groß. Der weltweite Umsatz wird auf 11,5Mrd. Euro beziffert. 2021 hat Griechenland 134000 t produziert, wovon 83000 t exportiert wurden. Größter Abnehmer ist Deutschland mit 28000 t. Gut ein Drittel davon wird hierzulande als Handelsmarken verkauft. Führende Herstellermarke ist Patros von Hochland. Das Unternehmen hat eine Produktion in Griechenland, seit es sich 2019 an Greek Family Farm beteiligt hat."* (Lenders, 2024)

*"Die französische Bel Group will mit der Übernahme der Mehrheit am chinesischen **Käsehersteller** Shandong Junjun Cheese die Führungsposition auf dem dortigen Markt erreichen."* (lebensmittelzeitung.net, 2022e).

Geografische Einordnung

Ein Subcode dieses Codes wird verwendet, um zu beschreiben, in welchem Land bzw. in welchen Ländern die Zusammenarbeit stattfindet. Geht dies aus dem Text nicht hervor, aber wird in den Angaben zum Artikel ein Land angegeben, wird dieses codiert.

Mehrfachcodierungen sind nicht zulässig.

Übergreifend

Dieser Subcode wird vergeben, wenn sich die Zusammenarbeit auf Deutschland und mindestens ein ausländisches Land bezieht. Bei einseitigen Beteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen wird das Land herangezogen, in dem die Beteiligung erfolgt oder das Gemeinschaftsunternehmen ihren Standort hat.

Bezieht sich die Zusammenarbeit auf mehrere Länder im Ausland, jedoch nicht gleichzeitig auch auf Deutschland, wird der Subcode "Ausland" verwendet.

Ankerbeispiel(e):

"Budweiser Budvar, die Nationalbrauerei der Tschechischen Republik, hat gemeinsam mit der Berliner BRLO-Brauerei ein streng limitiertes Bier, „Ok, Czech“, gebraut. Im Mittelpunkt stehen dabei die Aromahopfen Perle aus Deutschland und Saazer aus Tschechien. Der gemeinsame Sud wird zusätzlich mit vier deutschen Qualitätsmalzsorten (Röhn Malz, Ireks Münchner-, Spitz- und Sauermalz) angesetzt. Die Hefe des originalen Hefestammes von Budweiser Budvar aus 1895, welche Adam Brož geerntet und persönlich mit in die Hauptstadt gebracht hat, erzeugt das spezifische Geschmacksprofil in diesem 4,6 %igen Czech-Style-Lager, heißt es. Ok, Czech ist in der 0,33-l-Flasche und in 30-Liter-Fässern in ausgewählten Bars in Deutschland sowie im Berliner Handel, in den BRLO-Gastronomien und in den Online-Shops von BRLO und Budweiser Budvar erhältlich. " (Lebensmittel Zeitung, 2022d).

Nicht genannt

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel nicht hervorgeht, in welchen Land bzw in welchen Ländern die Zusammenarbeit erfolgt.

Ausland

Dieser Subcode wird vergeben, wenn aus dem Artikel hervorgeht, dass die Zusammenarbeit in einem anderen Land als Deutschland stattfindet. Bei einseitigen Beteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen wird das Land herangezogen, in dem die Beteiligung erfolgt oder das Gemeinschaftsunternehmen ihren Standort hat.

Ankerbeispiel(e):

"Der Markt für Feta ist groß. Der weltweite Umsatz wird auf 11,5Mrd. Euro beziffert. 2021 hat Griechenland 134000 t produziert, wovon 83000 t exportiert wurden. Größter Abnehmer ist Deutschland mit 28000 t. Gut ein Drittel davon wird hierzulande als Handelsmarken verkauft. Führende Herstellermarke ist Patros von Hochland. Das Unternehmen hat eine Produktion in Griechenland, seit es sich 2019 an Greek Family Farm beteiligt hat." (Lenders, 2024)

"Emmi gibt die Beteiligung von 25 Prozent am italienischen Käsespezialisten Ambrosi nach 15 Jahren auf. " (Dünnebacke, 2022)

"Die Warsteiner Brauerei arbeitet künftig eng mit der irischen Rye River Brewing Company zusammen. Wie Warsteiner mitteilt, hat das Unternehmen schon Mitte November eine Minderheitsbeteiligung an der irischen Spezialitäten-Brauerei mit Sitz im Dubliner Vorort Celbridge erworben." (lebensmittelzeitung.net, 2022g)

Deutschland

Dieser Subcode wird vergeben, wenn die Zusammenarbeit in Deutschland stattfindet. Dieser Subcode wird sowohl dann vergeben, wenn in dem Artikel Deutschland, auf dem deutschen Markt oder einem ähnlichen Begriff im Zusammenhang mit der Zusammenarbeit berichtet wird, als auch dann, wenn eine Stadt oder Region innerhalb Deutschlands in Zusammenhang mit der Zusammenarbeit genannt wird. Bei einseitigen Beteiligungen und Gemeinschaftsunternehmen wird das Land herangezogen, in dem die Beteiligung erfolgt oder das Gemeinschaftsunternehmen ihren Standort hat. Da das Untersuchungsmaterial Teil der deutschen Presseberichterstattung ist, werden auch solche Fälle codiert, in denen indirekt auf Deutschland verwiesen wird z.B. "inländisch".

Ankerbeispiel(e):

*"Gleichzeitig wird die Distribution von Almdudler **im Norden Deutschlands** über die Hassia Gruppe ausgebaut. Dies ermögliche eine nationale Abdeckung und einen Ausbau der Verfügbarkeit." (Lebensmittel Zeitung, 2023a)*

*"Alternative Proteine zählen für die Südzucker-Gruppe zu ihrer Konzernstrategie „2026 Plus“. Ihre Tochtergesellschaft Beneo, die zu den führenden Herstellern von pflanzlichen Lebensmittelzutaten zählt, ist auf diesen Bereich spezialisiert – und beteiligt sich mit 14 Prozent an Grillido. Das 2017 **in München gegründete Startup** entwickelt und produziert vegane und vegetarische Fleischalternativen sowie Hybridprodukte, die aus pflanzlichen Bestandteilen und Fleisch kombiniert werden. Angefangen hatten die Münchner mit konventioneller Bratwurst, die sie auch weiterhin im Sortiment haben. " (Adelhardt, 2023)*

*"Der US-amerikanische Feinkostproduzent Goya Foods will über seine Tochtergesellschaft in Spanien den **deutschen LEH erschließen** und ist dazu eine Vertriebspartnerschaft mit Hengstenberg eingegangen" Bender, 2022).*

Literaturquellen:

Adelhardt, A. (2022): Rügenwalder steigt bei Respectfarms ein. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 40, S. 12.

Adelhardt, A. (2023): Beneo beteiligt sich an Grillido. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 4, S. 16.

Becker, H. P. und A. Peppmeier (2022): Investition und Finanzierung – Grundlagen der betrieblichen Finanzwirtschaft. 9., vollständig aktualisierte und erweiterte Ausgabe. Springer-Gabler: Wiesbaden.

Bender, R. (2022a): Quevana will Export erschließen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 47, S. 54.

Bender, R. (2022b): Goya Foods startet in Deutschland. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 47, S. 55.

Bender, R. (2023): Kikkoman baut Marktanteil aus. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 28, S. 37.

Bender, R. (2024): Fuego nutzt Expertise aus Würz-Segment. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 10, S. 48.

Brück, M. (2023): PepsiCo kündigt Abfüller Refresco. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 50, S. 1.

- Coors, U. (2010): Milch, Milchprodukte, Analoge und Speiseeis. In: W. Frede(Hrsg) (2010): Handbuch für Lebensmittelchemiker: Lebensmittel – Bedarfsgegenstände – Kosmetika – Futtermittel. 3. Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg. S. 527-546.
- Cygler, J., Sroka, W., Solesvik, M. und K. Debkowska (2018): Benefits and drawbacks of coopetition: the roles of scope and durability in coopetitive relationships. In: Sustainability Vol. 10 (8), S. 1-24.
- Dietrich, J. R. und T. H. Meitinger (2021): Erfinderhandbuch: Innovations- und Patentmanagement für Erfinder, Ingenieure und mittelständische Unternehmen. 1. Auflage. Springer Viewig: Berlin.
- Dünnebacke, T. (2022): Emmi: Schluss mit Ambrosi. In: Lebensmittel Praxis Nr 13, S. 71.
- European Union (2025): Statistical classification of economic activities in the european community, Rev. 2.1. (NACE Rev. 2.1.). Online, im Internet unter: https://showvoc.op.europa.eu/#/datasets/ESTAT_Statistical_Classification_of_Economic_Activities_in_the_European_Community_Rev.2.1._%28NACE_2.1_%29/data (letzter Abruf: 24.06.2025).
- Fleischmann, B. (2023): Begriffliche Grundlagen der Logistik. In: Furmann, K, Tempelmeier, H., ten Hompel, M. und T. Schmidt (Hrsg) (2023): Handbuch Logistik. 1. Auflage. Springer: Berlin, Heidelberg. S. 1-13.
- Fries, T. (2023): Katjes rüstet sich für weiteres Wachstum. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 42, S. 1.
- Fries, T. (2024): Colussi übernimmt Mehrheit an Dr. Kargs. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 17, S. 16.
- Heimig, D. (2022): Aquarömer setzt voll auf Mehrweg. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 38, S. 73.
- Hertling, J. (2020): Like Meat komplett übernommen. In: Lebensmittel Praxis Nr. 16, S. 85.
- Hillemeyer, J. (2023): Allgäuer Kooperation im Neubau. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 35, S. 50.
- Holst, J. (2022a): Kartellamt segnet Brauer-Allianz ab. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 50, S. 14.
- Holst, J. (2022b): Krombacher stärkt Limonaden-Geschäft. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 24, S. 12.
- Holst, J. (2022c): PepsiCo investiert in Getränkehersteller. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 31, S. 10.
- Holst, J. (2022d): Warsteiner kauft mit Karlsberg ein. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 47, S. 17.
- Jansen, S. A. (2016): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarktheoretische Einführung. 6. Auflage. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- Kaufmann, J. und W. Müller (2023): Grundkurs Wirtschaftsinformatik – eine kompakte und praxisorientierte Einführung. 1. Auflage. Springer Vieweg: Wiesbaden.
- Klopsch, S. (2023): Gemeinsam größere Brötchen backen. In: Lebensmittel Praxis Nr. 11, S. 77.
- Kocian-Dirr, C. (2019): Betriebswirtschaftslehre schnell erfasst. 1. Auflage. Springer-Gabler: Heidelberg.
- Lebensmittel Praxis (1996): Zusammengebraut. Nr. 10, S. 68.
- Lebensmittel Praxis (2000): Bayernland – natürlich köstlich. Nr. 8, S. 52.
- Lebensmittel Zeitung (1997): Danone kooperiert mit Tirol Milch. Nr. 21, S. 24.
- Lebensmittel Zeitung (2022): Fonterra und Nestlé kooperieren. Nr. 49, S. 20.
- Lebensmittel Zeitung (2023a): Almdudler nimmt Vertrieb in die Hand. Nr. 26, S. 12.

Lebensmittel Zeitung (2023b): Bel holt Know-how von Climax Food. Nr. 28, S. 16.

Lebensmittel Zeitung (2023c): Budweiser und BRLO brauen Bier. Nr. 28, S. 44.

Lebensmittel Zeitung (2024): PHW kooperiert mit Mosa Meat. Nr. 16, S. 10.

Lebensmittel Zeitung direkt (2020): Warenwissen Die beliebtesten Biersorten. Nr. 6, S. 29-31.

Lebensmittel Zeitung direkt (2023): Das neue Veggie. Nr., S. 12-13.

Lebensmittel Zeitung direkt (2024a): Fruchtiger Chips-Genuss. Nr. 1, S. 29.

Lebensmittel Zeitung direkt (2024b): Schweppes White Peach. Nr. 3, S. 22.

Lebensmittelzeitung.net (2005): Braun-Nek: Gaffel und Partner wählen Semiramis. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__b44d74d0c492eeafbb633dcdc9f2d4e766e47821 (letzter Abruf: 27.06.2025).

Lebensmittelzeitung.net (2012): Emmi: Steigt bei Gläserne Molkerei ein. Online unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__3e92b6cd86a038c4d6df3ffdedeb20554d06286e (letzter Abruf: 06.06.2025)

Lebensmittelzeitung.net (2017a): Beteiligung: Tyson Foods investiert weiter in Beyond Meat. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__b0ef15af89612007161a2ab15137761f17c441ca (letzter Abruf: 26.06.2025).

Lebensmittelzeitung.net (2017b): Mozzarella-Produktion: DMK und Arla kooperieren. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__dfcd69ed0103ee07abe2d45bdfbaa5594c6237fd (letzter Abruf: 20.01.2026).

Lebensmittelzeitung.net (2018a): Joghurt-Hersteller: Danone reduziert Beteiligung an Yakult. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__c0f6823feb11a34aef030a1ce080d74ed4001891 (letzter Abruf: 28.06.2025).

Lebensmittelzeitung.net (2018b): Vollzug: Joint Venture von Oetker und Gropper gestartet. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__48703faa74b71f0dfcb172b2341f7112cf6faf72 (letzter Abruf: 25.06.2025).

Lebensmittelzeitung.net (2019a): Kultiviertes Fleisch: Migros investiert in israelisches Start-up. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__6d84161514030e40b85da48f166805605e867674 (letzter Abruf: 27.06.2025)

Lebensmittelzeitung.net (2019b): Investition: Bitburger beteiligt sich an Craftbeer-Großhändler Brausturm. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__07784c791c0f842bb12513d4b7169f49ac6251aa (letzter Abruf: 20.01.2026)

Lebensmittelzeitung.net (2020): Partnerschaft: Oettinger übernimmt Vertrieb von Molson-Coors-Bieren in Deutschland. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__e56db6158eab5ccf79f106a9840c30ea1c4ace77. (letzter Abruf: 20.01.2026)

Lebensmittelzeitung.net (2022a): Portfolio-Erweiterung: Hengstenberg verkauft bald Olivenöl. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__d3fd406acc8ca8afc7f84eacd6eeb0586f23b378 (letzter Abruf: 27.06.2025)

- Lebensmittelzeitung.net (2022b): Kultiviertes Fleisch: Gründer wollen Kunstfleisch bis 2025 in den Handel bringen. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__4dda51452ef82ce82d85d84b2b3299c72289c534 (letzter Abruf: 26.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2022c): Parmesanspezialist wechselt Eigentümer: Lactalis steht kurz vor dem Kauf von Ambrosi. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__5eefd63a2f9bc8f579a097fe83e80ac2e3e9443a (letzter Abruf am 28.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2022d): Budweiser und BRLO brauen Bier. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__729ef8d3608d82baeba775abcea021041bd01b9c (letzter Abruf am 26.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2022e): Regionale Expansion: Bel-Gruppe verfolgt ehrgeizige Ziele mit Zukauf in China: Online, im Internet unter: https://www.wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__8f9ca4af3a90e84a07fad0e5a66eff5dc11ec36c (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2022f): Minderheitsbeteiligung: Warsteiner erwirbt Anteile von irischer Spezialitäten-Brauerei. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__186b71199776f40010cd3550fb7745893e113830 (letzter Abruf: 27.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023a): Schinken-Produzenten: Original Radeberger steigt bei Hermann Wein ein. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__bbfcbc8ddcaf6134940425753f60d707b7f1ae51 (letzter Abruf: 23.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023b): Schokoladenmarkt: Jokolade kündigt Relaunch an und wird teurer. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__e8a83b6c042c2cc28a9f08e3e004a6ed4b16b795 (letzter Abruf: 24.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023c): Rohschinken: Bell setzt verstärkt auf Bio. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__221a712697c42cfabae99cc4ffb8bc688f630f66 (letzter Abruf: 28.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023d): Milchalternativen: Bitburger und Zentis planen Joint Venture. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__2aae5efc5e59127f50f3fdb383ab548173fba797 (letzter Abruf: 27.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023e): Brauereikonzern: Carlsberg kündigt Verträge in Russland. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__c7fbabdd1a4e012758c6efe3a61dd1959c961018 (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2023f): Süßwaren: Nestlé erwirbt Mehrheit an brasilianischem Schokoladenhersteller. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__b17fb09c67fe870ca1e2b9aee8b77fe917114e36 (letzter Abruf: 23.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023g): Partnerschaft: Henkell Freixenet übernimmt Vertrieb für Spirituosen von Zamora. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__16b462241503e9089fde5a3ab2acf610d3db95f8 (letzter Abruf am 26.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023h): Sportgetränk: Drinks & More holt Gatorade zurück nach Deutschland. Online, im Internet unter: <https://www.wiso->

- net.de/document/LMZN__d24faeed6eb113eb4334f08156ad5d25d63fecf3 (letzter Abruf: 27.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023i): Kooperation: Rügenwalder und Koro machen gemeinsame Sache. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__ea06ec07c9e6a6a9630e7f5c9a7dafb4d87c5fb3 (letzter Abruf: 25.06.2025)
- Lebensmittelzeitung.net (2023j): Getränke: PepsiCo kündigt Abfüllverträge mit Refresco Deutschland. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__a807e12a6801c948ce6b81f4abd14a1eb216bd74 (letzter Abruf: 25.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023k): Auslandsmarkt: AB Inbev verkauft Anteile an Joint Venture in Russland. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__242e84ae84849cf3313954bbaf824db8fb710c28 (letzter Abruf: 27.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2023l): Emmi investiert in amerikanischen Joghurtanbieter. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__f31a13a851bdcfe080dd900eb8990447fc1431c0 (letzter Abruf: 27.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2024a): Milchalternativen: Joint Venture von Bitburger und Zentis launcht erste Produkte. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__8d6d2b944ced89f23c9f75d62bc97d57656f4ec3 (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2024b): Getränke: Veltins vertreibt Karamalz. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__07d3b719b41e9accb64fa961b810bf2a59f2de61 (letzter Abruf: 26.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2024c): Handelsmarkenspezialist: Gropper investiert in Expansion. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__614db86f7575e0a1fff80751b549315b28e33cd0 (letzter Abruf: 20.01.2026).
- Lebensmittelzeitung.net (2024d): DMK kämpft gegen Rohstoffverluste. Online, im Internet unter: https://www.wiso-net.de/document/LMZN__eed72b05d27074d9e98ed521d82a0b1393454993 (letzter Abruf: 25.06.2025).
- Lebensmittelzeitung.net (2024e): Fruchtzubereitungen: Zentis stellt sich effizienter auf. Online, im Internet unter: https://www-wiso-net-de.ezproxy.uni-giessen.de/document/LMZN__c071e8f60858289f237c136962d13408c0e90932 (letzter Abruf: 0.01.2026)
- Lenders, D. (2011): Granarolo will JV mit FrieslandCampina. In: Lebensmittel Zeitung Nr.42, S. 20.
- Lenders, D. (2024): Wirbel um gefälschten Feta. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 3, S. 20.
- Lenders, D, Schulz, H.-J. und D. Sachsenröder (2023): DMK forciert Trennung von Eis. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 43, S. 1.
- Le Roy, F. und F. H. Sanou (2014): Does coopetition strategy improve market performance? An empirical study in mobile phone industry. In: Journal of Economics und Management Vol. 17, S. 64-92.4
- Liebig-Braunholz, S. (2023): Platz für Innovationen. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 11, S. 36.

- Milch Industrie Verband (2025): Milkipedia – ESL-Milch. Online, im Internet unter: <https://milchindustrie.de/milkipedia/esl-milch/> (letzter Abruf: 28.06.2025)
- Murmann, C. (2022): Emmi verkündet Aus für Onken in Deutschland. In: Lebensmittel Zeitung Nr.19, S. 18.
- Murmann, C. und D. Sachsenröder (2024): DMK kämpft gegen Rohstoffverluste. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 12, S. 1.
- Rademacher, B. (2024): Krombacher kooperiert mit Almdudler. Online, im Internet unter: <https://getraenke-news.de/krombacher-kooperiert-mit-almdudler/> (letzter Abruf: 28.06.2025)
- Rahim, Z. A., Voon, B.-H. und R. Mahdi (2020): The impact of service quality of business commitment in contract manufacturing services: an exploratory study of F&B industry in Malaysia. In: International Journal of Business and Society, Vol. 21 (1), S. 197-216.
- Ressel, S. (2021): Nachhaltig, weil “veggie“? – Eine Diskursanalyse über den Nachhaltigkeitsanspruch von Fleischersatzprodukten in vegetarischen und veganen Food-Blogs. Artec Forschungszentrum Nachhaltigkeit, artec-paper Nr. 229.
- Röttig, B. (2023): Co-Branding hilft den Marken. In: Lebensmittel Praxis Nr. 5, S. 68.
- Sachsenröder, D. (2022): Kraft Heinz erhält bei Just Spices mehr Gewicht. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 43, S. 14.
- Sachsenröder, D. (2023): Grafschafter will mehr sein als Sirup. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 7, S. 40.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilber, D. U., Hachmeister, D., Jarchow, S. und G. Kaiser (2023): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 10. Auflage. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- Vahls, D. und J. Schäfer-Kunz (2021): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 8. Überarbeitete Auflage. Schäfer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- Von Känel, S. (2018): Betriebswirtschaftslehre – eine Einführung. 1. Auflage. Springer-Gabler: Wiesbaden.
- Vossen, M. (2005): Sieg der Vernunft. In: Lebensmittel Zeitung Nr. 47, S. 14.
- Witte, H. (2007): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 2., völlig überarbeitete Auflage. Oldenburg Verlag: München, Wien.
- Wocken, C. und A. Spiller (2007): Der Markt für Milch und Milcherzeugnisse. In; Agrarwirtschaft Vol. 46 (1), S. 26-47.
- Wöhe, G., Döring, U. und G. Brösel (2024): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 28.Auflage. Vahlen: München.
- Wrobel, M. (2024): Marketing und Vertrieb für Startups – Praxiserprobte Strategien zur Kundengewinnung. Springer-Gabler: Wiesbaden.

VI Datenerhebung Unternehmensinformationen

Erhobene Informationen:

Reifegrad des Unternehmens

Geografische Marktpräsenz

Aktivität in Deutschland

Bediente Geschäftsfelder

Reifegrad des Unternehmens

Etabliert: Das Unternehmen ist zum Zeitpunkt der ersten co-opetitiven Aktivität vor 10 Jahren oder mehr Jahren gegründet worden. Hierunter fallen auch Unternehmen, die durch Fusionen entstanden sind.

Startup: Das Unternehmen ist zum Zeitpunkt der ersten co-opetitiven Aktivität vor weniger als 10 Jahren gegründet worden. Hiervon ausgenommen, sind Unternehmen, die durch die Fusion von anderen Unternehmen entstanden sind. Diese gelten ebenfalls als etabliert.

Geografische Marktpräsenz

National: Das Unternehmen ist nur in einem Land aktiv, weder ausländische Umsätze noch Niederlassungen (Marktbreite Definition von Aggarwal et al (2011, S. 562 f.).

Regional: Das Unternehmen ist nur auf dem Kontinent aktiv, in dem auch der Hauptsitz liegt, entweder ausländische Umsätze oder Niederlassungen (Marktbreite Definition von Aggarwal et al (2011, S. 562 f.). Lassen sich nur die Anzahl der Länder für ein Unternehmen feststellen, wird ein Unternehmen als regional eingeordnet, wenn dieses in mindestens 2 aber weniger als 6 Ländern aktiv ist (Ietto-Gillies, 1998, S. 24 ff.)

Überregional: Das Unternehmen ist auf verschiedenen Kontinenten aktiv, entweder ausländische Umsätze oder Niederlassungen (Marktbreite Definition von Aggarwal et al (2011, S. 562 f.). Lassen sich nur die Anzahl der Länder für ein Unternehmen feststellen, wird ein Unternehmen als überregional bezeichnet, wenn es in mindestens 6 aber weniger als 22 Ländern aktiv ist.

Global: Das Unternehmen ist auf allen Kontinenten aktiv, entweder ausländische Umsätze oder Niederlassungen (Marktbreite Definition von Aggarwal et al (2011, S. 562 f.). Lassen sich nur die Anzahl der Länder für ein Unternehmen feststellen, wird ein Unternehmen als global eingeordnet, wenn dieses mehr als 21 Ländern aktiv ist.

Aktivität in Deutschland

Deutschland aktiv – Ja: Das Unternehmen ist in Deutschland tätig, entweder durch erzielte Umsätze oder aufgrund von Niederlassungen.

Deutschland aktiv – Nein: Das Unternehmen ist nicht in Deutschland tätig, weder durch erzielte Umsätze noch aufgrund von Niederlassungen.

Deutschland aktiv – Nicht feststellbar: Für das Unternehmen lässt sich auf Basis der zur Verfügung stehenden Daten nicht feststellen, ob es in Deutschland aktiv ist.

Bediente Geschäftsfelder

Milchverarbeitung (gelbe Linie): Herstellung von Käse oder Butter (Details siehe Codebuch)

Milchverarbeitung (weiße Linie): Flüssigmilch (auch laktosefrei), konzentrierte oder getrocknete Milch, Joghurt, Quark/Skyr, Milch in fester Form wie z.B. Sprühsahne, Desserts, Milchkefir, Molke, Sahne (-erzeugnisse), Kasein, Lactose (Details siehe Codebuch)

Brauwesen (alkoholfreie Biere): Biere, die einen Restalkoholgehalt von 0,5 Vol.-% und weniger haben. Hierunter fallen auch Malzbiere, die auch als Malzgetränke oder Malztrunks bezeichnet werden (Details siehe Codebuch)

Brauwesen (Bier): Biere mit einem Restalkoholgehalt von mehr als 0,5 Vol.-% (Details siehe Codebuch)

Brauwesen (Biermischgetränke): Getränke, die aus hellem Bier bestehen, welches in einem vom Hersteller abhängigen Verhältnis mit Limonaden, Cola, Fruchtsäften, Aroma oder ähnlichen gemischt ist. Der Alkoholgehalt wird hierbei nicht zur Differenzierung herangezogen (Details siehe Codebuch).

Alternative Proteine (Fleisch- und Wurstalternativen): Industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß, die Fleisch oder Wurstprodukte imitieren sollen (Details siehe Codebuch).

Alternative Proteine (Milchalternativen - weiße Linie): Industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß, die Milchprodukte der weißen Linie imitieren sollen (Details siehe Codebuch).

Alternative Proteine (Milchalternativen - gelbe Linie): industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß, die Milchprodukte der gelben Linie imitieren sollen (Details siehe Codebuch).

Alternative Proteine (Fischalternativen): Industriell verarbeitete Produkte aus pflanzlichen und tierischem Eiweiß, die Fischprodukte imitieren sollen (Details siehe Codebuch).

Alle andere Branchen: Definition analog NACE-Klassifikation Rev. 2.1, Codes 10.11 bis 11.07 (10.89 und 11.07 ohne Milch-/Fleisch-/Käseersatzprodukte)

VII Weitere Tabelle zu co-opetitiven Aktivitäten in den untersuchten Teilbranchen

Tabelle 47: Funktionsbereiche von co-opetitiven Aktivitäten gesamt und je Teilbranche

Betriebliche Funktion	Gesamt	%	davon Brauwesen	%	davon Milchverarbeitung	%	davon Alternative Proteine	%	davon Andere	%
Übergreifend	47	5,6%	4	1,4%	37	8,2%	5	6,8%	1	3,6%
Nicht genannt	204	24,3%	84	29,0%	91	20,3%	19	25,7%	10	35,7%
Investition	27	3,2%	5	1,7%	17	3,8%	3	4,1%	2	7,1%
Logistik	22	2,6%	10	3,4%	7	1,6%	2	2,7%	3	10,7%
IT	2	0,2%	1	0,3%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%
Finanzierung	12	1,4%	0	0,0%	2	0,4%	10	13,5%	0	0,0%
Personal	3	0,4%	2	0,7%	1	0,2%	0	0,0%	0	0,0%
Vertrieb	269	32,0%	120	41,4%	134	29,8%	10	13,5%	5	17,9%
Marketing	31	3,7%	10	3,4%	20	4,5%	0	0,0%	1	3,6%
Produktion	167	19,9%	45	15,5%	113	25,2%	4	5,4%	5	17,9%
Beschaffung	25	3,0%	4	1,4%	21	4,7%	0	0,0%	0	0,0%
F&E	32	3,8%	5	1,7%	5	1,1%	21	28,4%	1	3,6%

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

VIII Co-opetition Partner⁴⁹ und Bindungsintensität

Die Aktivitätsmatrix (Abbildung 20) zeigt die Entwicklung der Bindungsintensität zwischen Co-opetition Partnern, für die festgestellt wurde, dass sie wiederholt zusammenarbeiten.

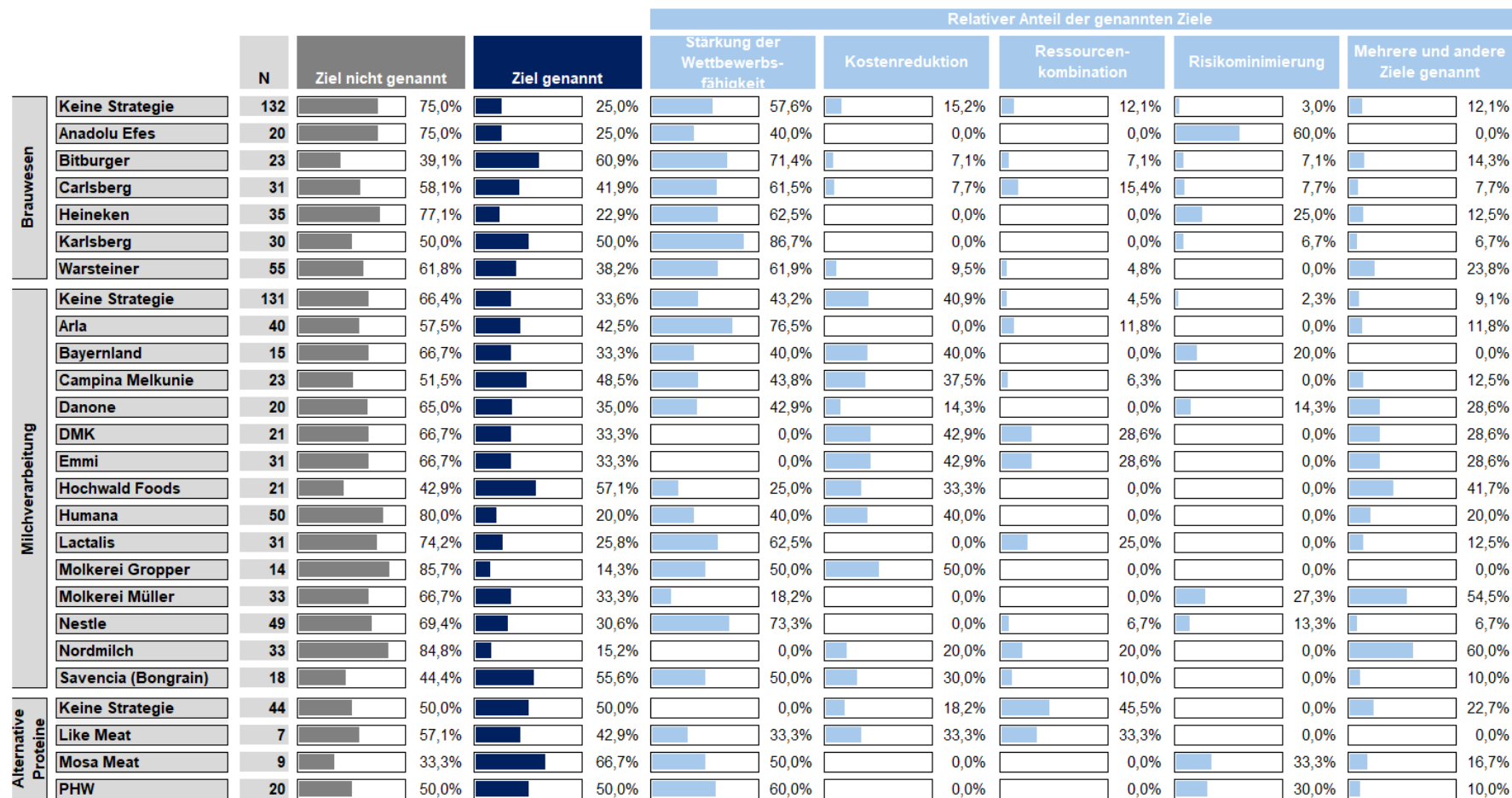
Abbildung 20: Aktivitätsmatrix zur Bindungsintensität zwischen den Partnern im Zeitverlauf

Co-opetition Partner	Einstufung der Bindungsintensität	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr	6. Jahr	7. Jahr	8. Jahr	9. Jahr	10. Jahr
Anadolu Efes + Interbrew	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	4 1									
Anadolu Efes + Warsteiner	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	2	1	1	1	1					
Danone + Tirol Milch	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	2	1								
Danone + Yakult Honsha	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	1	1	1			1	1	1		
DMK + Arla	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	1	5	1	1						
DMK + Friesland Campina	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	2	1								
Humana + Hansa-Milch	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	1	6	5	1	1					
Humana + Nordmilch	Hoch Moderat Gering Nicht bewertbar	1	1				1				

⁴⁹ Die Darstellung beschränkt sich auf die Jahre, für die co-opetitive Aktivitäten zwischen den Partnern erfasst wurden. Jahre ohne gemeinsame Aktivität sind nicht berücksichtigt.

IX Grafik zu Zieltransparenz

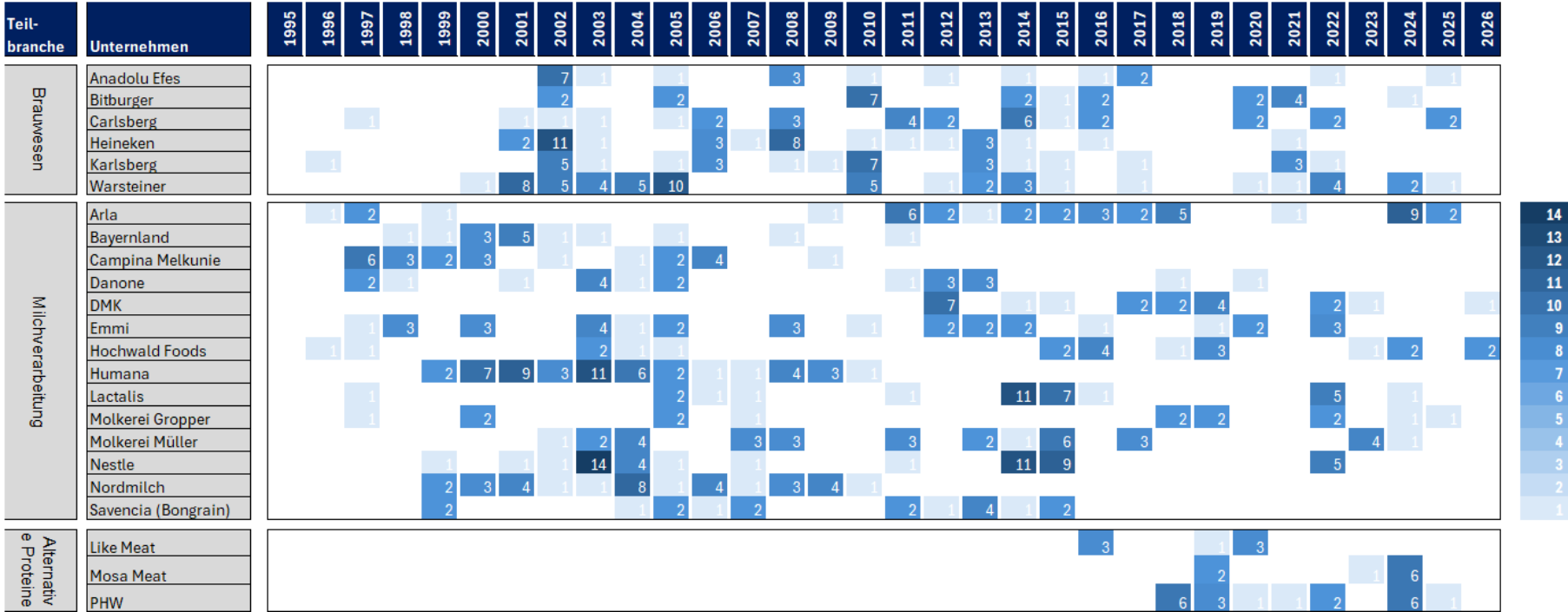
Abbildung 21: Balkendiagrammübersicht zur Zieltransparenz der Co-opetition Strategien



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

X Grafiken zu Co-opetition Strategien im Zeitverlauf

Abbildung 22: Intensitätskarte zu den Co-opetition Strategie im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Tabelle 48: Sparklines zum Aktivitätstrend in den Co-opetition Strategien⁵⁰

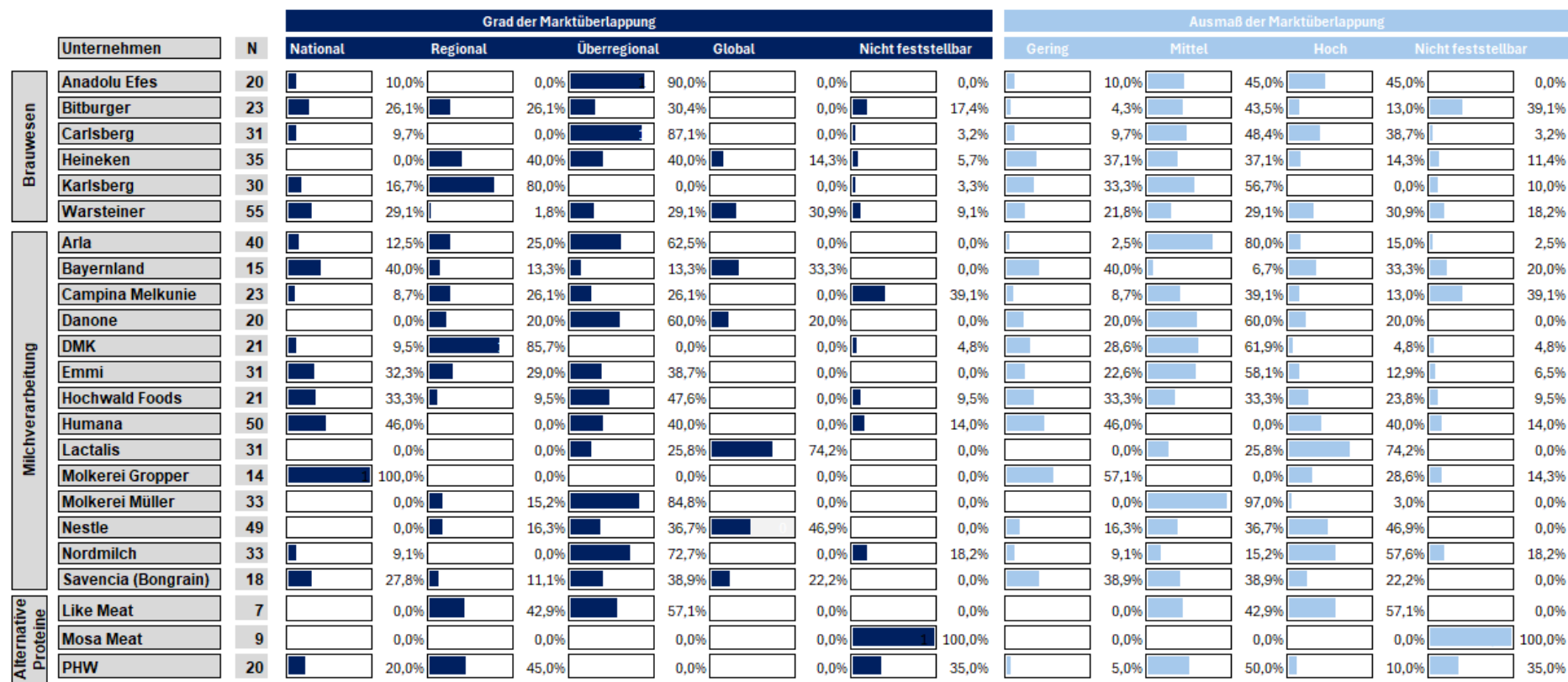
Teil- branche	Unternehmen	Sparkline Aktivitätstrend	Einordnung des Trends
Brauwesen	Anadolu Efes		abnehmend
	Bitburger		zweigipfelig
	Carlsberg		glockenförmig
	Heineken		zweigipfelig
	Karlsberg		punktuell intensiv
	Warsteiner		abnehmend
Milchverarbeitung	Arla		zunehmend
	Bayernland		glockenförmig
	Campina Melkunie		zweigipfelig
	Danone		punktuell intensiv
	DMK		abnehmend
	Emmi		leicht schwankend
	Hochwald Foods		zunehmend
	Humana		glockenförmig
	Lactalis		zunehmend
	Molkerei Gropper		zweigipfelig
	Molkerei Müller		zweigipfelig
	Nestle		zweigipfelig
	Nordmilch		glockenförmig
	Savencia (Bongrain)		punktuell intensiv
Alternative Proteine	Like Meat		zweigipfelig
	Mosa Meat		zunehmend
	PHW		zweigipfelig

Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

⁵⁰ Die Anzahl der Balken in einer Sparkline entspricht der Anzahl der aktiven Jahre. Die Höhe jedes Balkens zeigt, wie viele Aktivitäten im jeweiligen Jahr im Verhältnis zur Gesamtaktivität über die aktiven Jahre stattfinden.

XI Grafik zur Marktüberlappung

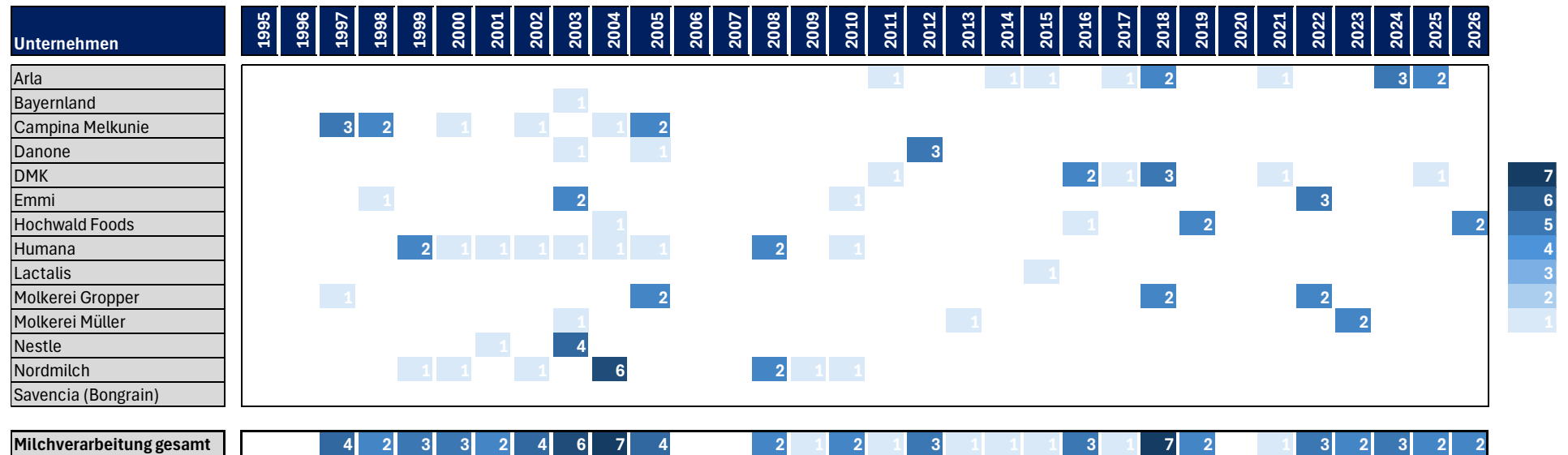
Abbildung 23: Einzelbalkendiagramme zum Grad und Ausmaß der Marktüberlappung



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

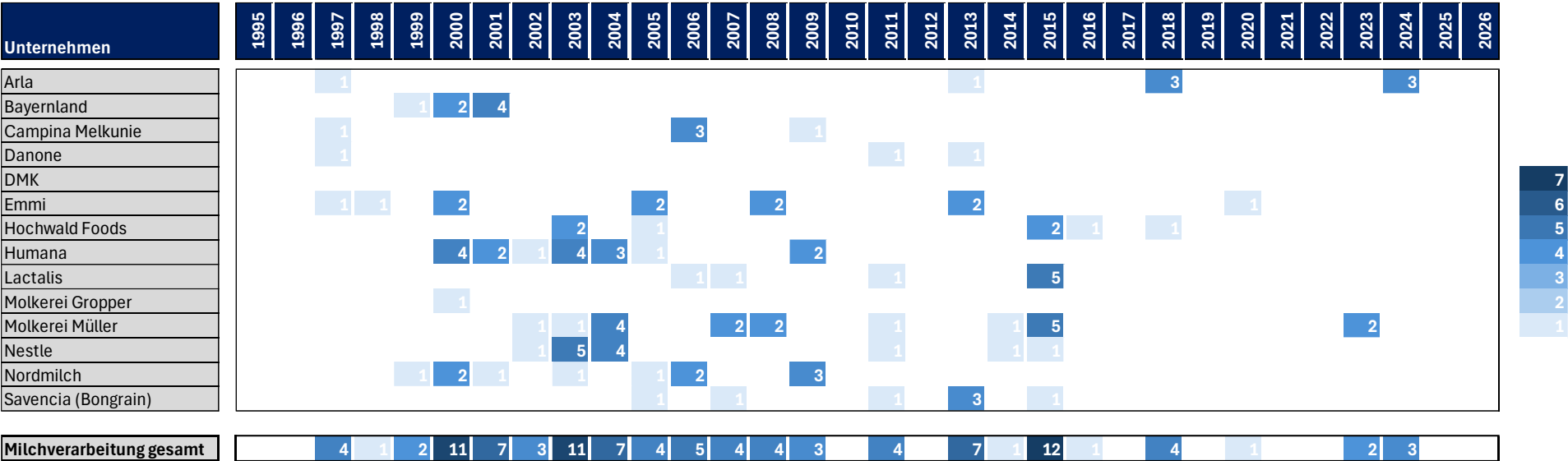
XII Grafiken zu Co-opetition Strategien in der Milchverarbeitung

Abbildung 24: Intensitätskarte zu co-opetitiven Produktionsaktivitäten in der Milchverarbeitung im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung

Abbildung 25: Intensitätskarte zu co-opetitiven Vertriebsaktivitäten in der Milchverarbeitung im Zeitverlauf



Quelle: Eigene Erhebung und Darstellung