

«Wettbewerb und Kooperation – Ein Spannungsfeld mit Chancen und Risiken»

Konzepte für das Management von Wettbewerb und Kooperation in Universitäten und Hochschulen

Marco Balocco
Berinfor AG

Wissenschaft basiert auf kooperativen Prozessen

- „Wissensgenerierung“ als übergeordneter, kooperativer Prozess
 - Verwendung von Erkenntnissen anderer Forscher als Grundlage für eigene Erkenntnisse
- „Wissensvermittlung“ als übergeordneter, kooperativer Prozess
 - Aufbauend auf Vorkenntnissen, welche durch andere Institutionen / Lehrpersonen vermittelt wurden

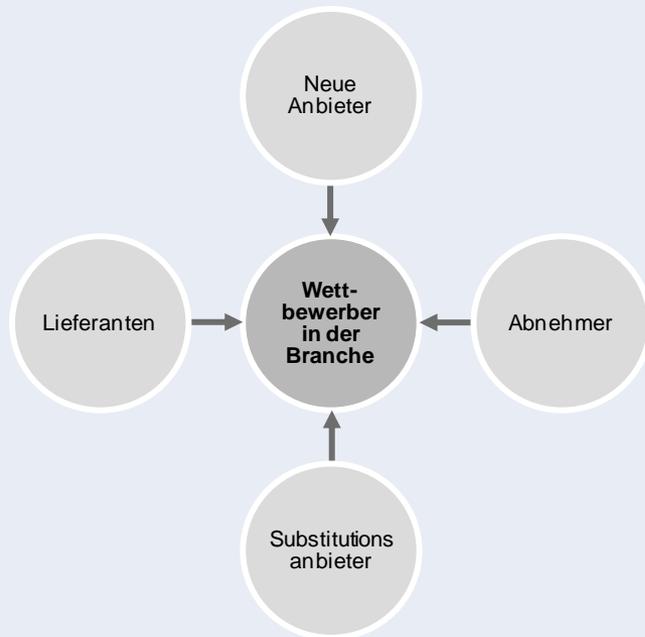
Es gibt viele weitere Beispiele für Kooperationen

- Kooperationen zwischen Hochschulen in einzelnen Forschungsprojekten
- Hochschulübergreifendes Studium / Joint Master
- Gemeinsame Infrastrukturen / Campus
 - CERN
 - vonRoll, Toni Areal
- Abstimmung zwischen Hochschulen betreffend Positionierung in Themengebieten
- Aber auch: Kooperation zwischen Instituten, Departementen, Service-Einheiten etc. innerhalb einer Hochschule resp. eines Verbundes

Hochschulen stehen aber in vielen Gebieten auch im Wettbewerb zueinander

- Kompetitive Vergabe von Forschungsmitteln zur Förderung von Forschungsprojekten
- Wettbewerb im Weiterbildungsmarkt
- Wettbewerb um „Köpfe“ zu bestimmten Themen
- Konkurrenz um überdurchschnittliche Masterstudierende
- Wettbewerb um die Gunst von Sponsoren / Gönnern
- Wettbewerb in der „Sockelfinanzierung“
 - Universität, Fachhochschule und Pädagogische Hochschule in einem Kanton
 - Förderung durch den Bund

Porter: Fünf Wettbewerbskräfte bestimmen Rivalitätsgrad einer Branche



Quelle: Porter (1980)

Management von Wettbewerb

- Verständnis der Branchenstruktur
- „Bedrohungen“ antizipieren und abwehren
- Letztlich: Strategische Erfolgspositionen entwickeln und halten
 - Kostenvorteile
 - Differenzierung

Beispiel: Wettbewerbsanalyse bezogen auf Forschung in einem Themengebiet

Konzept	Adaptation
Branche	Themengebiet, z.B. Bio-Engineering
1. Wettbewerber	Hochschulen, Forschungsinstitute, Forscher, ...
2. Macht der Lieferanten	Spitzenkräfte, Mittelbau, Forschungszubehör, ...
3. Macht der Abnehmer	Förderer, Firmen, Staat, Studierende
4. Neue Anbieter	Andere Hochschulen, Forschungsinstitute Aber: Eintrittsbarrieren? → z.B. Infrastruktur, Renommee, Regulierung, Finanzierung, ...
5. Substitutionsanbieter	Neue Verfahren, neue Erkenntnisse, andere Gebiete (z.B. Genetik), ...

Beurteilung Wettbewerbsanalyse nach Porter

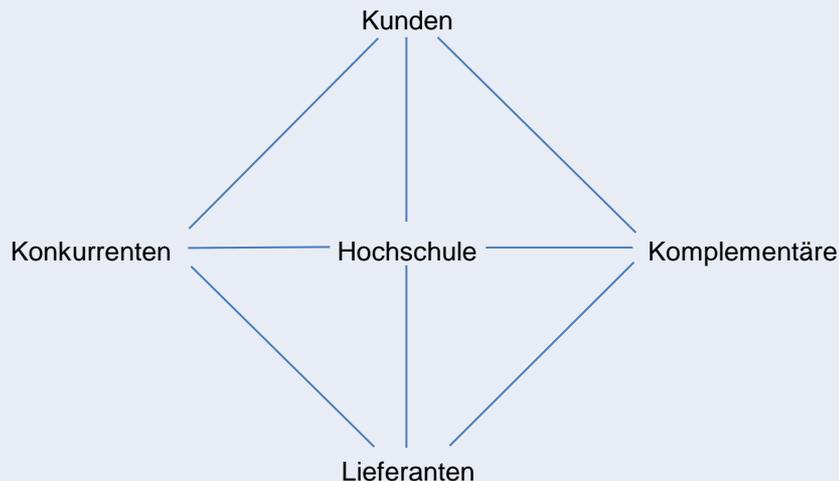
Pro

- Strukturierte Sicht auf Wettbewerb...
 - ...mit Konkurrenten, aber auch mit Lieferanten, Kunden, potentiellen Konkurrenten etc.
- Gute Ausgangslage für strategische Analyse

Contra

- Keine Berücksichtigung der **Kooperation**
- Rolle **Komplementen** wird vernachlässigt
- Statische Analyse, fehlende **Dynamik**

Brandenburger / Nalebuff: Coopetition

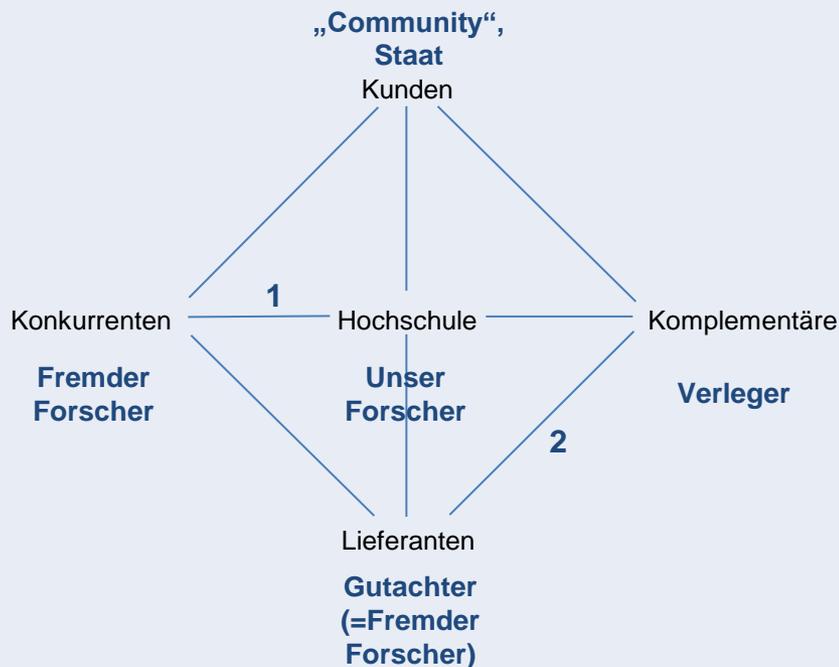


Quelle: Brandenburger, Nalebuff (2010)

Management von Kooperation und Wettbewerb

- Sowohl Kooperation als auch Wettbewerb als strategische Option
 - Kooperation: den Kuchen backen
 - Wettbewerb: den Kuchen aufteilen
- „Value Net“ Bezugsrahmen: Ergänzung um „Komplementäre“
- Spieltheoretische Betrachtung: denken in „Spielzügen“, Dynamik

Beispiel: Forschung, „Peer-Review“



1. **Konkurrenz** betreffend Forschungsprojekte, Renommee etc.
Kooperation betreffend Weiterentwicklung Wissen im Themengebiet
2. **Konkurrenz** des Gutachters durch bewusste Verfälschung des Resultats führt zu Renommee-Verlust und Ausschluss aus dem „Spiel“
Kooperation des Gutachters durch objektive Review ist (zumindest langfristig) die überlegene Strategie

Strategisches Management durch Beeinflussung des „Spiels“

Dimension	Bezug zum Beispiel
S pieler	<ul style="list-style-type: none">• Einen Forscher der Konkurrenz abwerben
M ehrwert eines Spielers	<ul style="list-style-type: none">• Den eigenen Mehrwert voll ausspielen oder nicht
R egeln	<ul style="list-style-type: none">• Einführung eines „Streichresultates“, Anonymität der Gutachter etc.
T aktik	<ul style="list-style-type: none">• Geheimhaltung von Erkenntnissen für einen gewissen Zeitraum
S pielraum	<ul style="list-style-type: none">• Das Spiel erweitern / neu definieren!

Fazit

Kooperation und Wettbewerb finden auf verschiedenen Ebenen statt

Feld <ul style="list-style-type: none">• Lehre• Forschung• WB• DL• Services• Infrastruktur	Finanzierung <ul style="list-style-type: none">• Private• Staat	Perspektive <ul style="list-style-type: none">• Land• Gesamte HS• Departement / Fakultät• Institut• Wissenschaftler
Organisationsgrad <ul style="list-style-type: none">• mit Absprache, d.h. geplante, strukturierte Kooperation• ohne Absprache	Mit wem <ul style="list-style-type: none">• andere HS / Uni FH• Lieferant / Kunde• Konkurrent / Komplementär	Doppelrollen <ul style="list-style-type: none">• Gleichzeitig Konkurrent, Komplementär, Lieferant, Kunde

Chancen und Risiken von Kooperation und Wettbewerb

- Kooperation:
 - Chancen: Den Kuchen vergrössern
 - Risiken: Nicht den maximalen Anteil herausholen
- Wettbewerb:
 - Chancen: Sich einen grösseren Anteil sichern
 - Risiken: Den Kuchen zerstören

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!