

Axel Zweck und Sabine Korte

Coopetition

Rezept für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement

BERATUNG

Für eine fundierte Entscheidungsfindung ist die Politik auf wissenschaftliche Beratung angewiesen. Die vielfältigen und komplexen Anforderungen an eine solche Beratung können im Besonderen von Netzwerken bewältigt werden, denn sie verbinden breite Fachkompetenz, Interdisziplinarität, verschiedene Herangehensweisen und Kulturen sowie länderspezifisches Wissen. Durch ein effektives Netzwerkmanagement können Anfragen verschiedener Tiefe und Zeit in hoher Qualität bearbeitet werden. Die praktische Umsetzung des Coopetition-Konzeptes – einer Verbindung der Vorzüge aus Kooperation und Wettbewerb – ermöglicht das geforderte effektive Management. Netzwerkmitglieder konkurrieren um die Vergabe von Aufgaben und Finanzmitteln und ergänzen sich bei der Bearbeitung. So kann eine hohe Motivation der Mitglieder, hohe Qualität der Produkte sowie eine leistungsabhängige Bezahlung erzielt und erhalten werden.

Die Anforderungen an die Ergebnisse wissenschaftlicher Beratung werden komplexer und wachsen bezüglich der Menge zu berücksichtigender Daten und Informationen stetig an. Diese vielfältigen und komplexen Anforderungen können nur noch selten von einzelnen Personen oder Institutionen bewältigt werden. Ein geeigneter Lösungsansatz sind **Beratungsnetzwerke**. Sie verbinden tiefgehende Fachkenntnisse auf Einzelgebieten mit notwendiger Vielfalt, Interdisziplinarität, verschiedenen Herangehensweisen und Kulturen sowie regionalem beziehungsweise länderspezifischem Wissen. Durch die geeignete Organisation und ein effektives Management derartiger Netzwerke können angefragte Themen zügig und trotzdem fundiert bearbeitet werden. Von besonderer Bedeutung ist hierbei ein breites Bearbeitungsspektrum, das von schnellen Reaktionen auf kurzfristig und oberflächlich zu beantwortende Fragestellungen bis zu zeitlich weniger beschränkten aber entsprechend analytisch fundierteren Analysen reicht.

Die sich aus dieser Einsicht ergebende Kernfrage für die Praxis ist: Wie gelingt es, die besondere Qualität einzelner Beratungsinstitutionen oder -personen so zu bündeln, dass zwar eine umfassende und **synergiebildende Kooperation** möglich ist, aber auf langfristig **motivationsichernde Wettbewerbsmechanismen** nicht verzichtet werden muss? Der Verzicht auf Wettbewerbsmechanismen birgt die Gefahr des Etablierens fest gefügter Strukturen ohne mess- und durchsetzbare Erfolgs- und Leistungskriterien und mündet letztlich oft in einer Verteilung verfügbarer Ressourcen nach dem Gießkannenprinzip. Dies erscheint auf den ersten Blick als eine paradoxe Forderung: Beratung auf Basis von Wettbewerb und Konkurrenz bei gleichzeitiger Kooperation der beratenden Akteure. Ein Lösungsansatz bietet das Konzept der **Coopetition**, einer Verknüpfung der Qualitäten aus Kooperation (**cooperation**) und Wettbewerb (**competition**). Anhand der Darstellung eines länderübergreifenden europäischen Beratungsnetzwerkes soll hier deutlich gemacht werden, wie dies in der Praxis erfolgreich realisiert werden kann.



Nicht jeder Wettbewerb verlangt harte Bandagen. Im richtigen Maß schützt er vor verkrusteten Strukturen und schafft die Basis für Reformen.

Foto: David Ausserhofer



Dr. Sabine Korte ist Technologieberaterin in der Abteilung Zukünftige Technologien Consulting des VDI TZ. Sie war in ESTO I mit fachlichen und administrativen Koordinationsaufgaben betraut und übt in ESTO II die Position des General Scientific Correspondent aus.



Dr. Dr. Axel Zweck ist Leiter der Abteilung Zukünftige Technologien Consulting des VDI TZ. Als Koordinator von ESTO I und Mitglied des Executive Committees war er wesentlich an der Mitgestaltung des Coopetition-Prozesses beteiligt.

Konzept der Coopetition: Werternetz zur Veranschaulichung

Das Konzept der Coopetition (Nalebuff/Brandenburger 1996) zielt auf die Schaffung von **Mehrwert**, an dem alle Beteiligten partizipieren. Abgeleitet aus der Spieltheorie (Myerson 1991 und Dixit/Nalebuff 1995), wird dieses Modell durch ein Werternetz veranschaulicht. Abbildung 1 zeigt dieses Werternetz. Es beschreibt das Umfeld, in dem ein Unternehmen seinen Mehrwert erzielen kann.

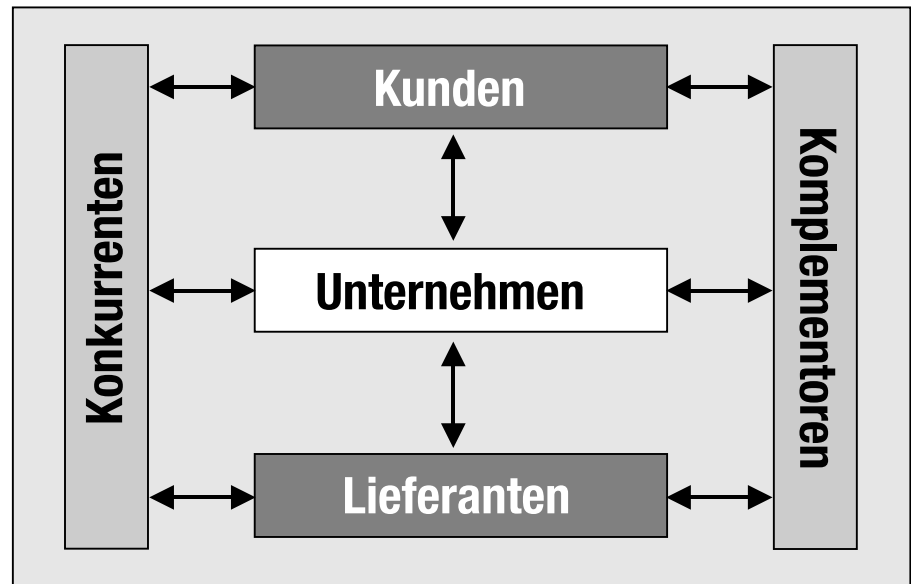


Abb. 1: Werternetz nach Nalebuff und Brandenburger

Entlang der vertikalen Dimension befinden sich **Kunden und Lieferanten** des Unternehmens, die symmetrische Rollen spielen, und entlang der horizontalen Dimension **Konkurrenten und Komplementoren**, die spiegelbildliche Rollen einnehmen. Entscheidend ist, dass keiner der Beteiligten auf eine Rolle fixiert ist. Jeder kann seine Rolle ständig wechseln: Lieferanten oder Kunden können zu Konkurrenten werden oder Konkurrenten können sich ergänzen. Unternehmen können auch gleichzeitig Komplementoren (bei der Schaffung von Märkten) und Konkurrenten (bei der Aufteilung der Märkte) sein. Ein Beispiel dafür ist die Ansammlung gleichartiger Geschäfte in derselben Straße (zum Beispiel Schmuckgeschäfte, Antiquitätengeschäfte, Banken, etc.). Natürlich konkurrieren diese Geschäfte um Kunden, aber gleichzeitig ergänzen sie sich. Der Besuch einer Einkaufszone lohnt sich für Auswärtige eher, wenn es dort viele Geschäfte gibt. Die Nähe gleichartiger Geschäfte ermöglicht dem Kunden Preis und Qualität einfach zu vergleichen und eventuelle Ergänzungen zu Produkten zu finden.

keywords

co-opetition

co-operation

competitiveness

network management

strategic advice

advisory network

ESTO – ein europäisches Beratungsnetzwerk

Am Beispiel des ESTO-Netzwerkes (European Science and Technology Observatory) soll nun die praktische Umsetzung der oben dargelegten Theorie dargestellt werden. ESTO ist ein europäisches Beratungsnetzwerk, das im Auftrag des Institute for Prospective Technological Studies (IPTs) des EU Joint Research Centre (JRC) arbeitet. Die Mission von ESTO ist es, die **Wissensbasis** des JRC-IPTs an zukunftsorientierten wissenschaftlich-technischen Entwicklungen zu erweitern und auszubauen. Im Rahmen dieser Mission unterstützt ESTO sei-

nen Auftraggeber bei der Beratung europäischer Entscheidungsträger in einer Vielzahl verschiedener Fragestellungen. Ziel von ESTO ist das Beobachten und frühzeitige Erkennen von wissenschaftlichen und technologischen Entwicklungen, Trends sowie Ereignissen sozio-ökonomischer Relevanz, die potenziell Aktionen der europäischen Politik erfordern. Die Stärke von ESTO liegt also in der **zukunftsorientierten Analyse** von wissenschaftlichen und technologischen Änderungen, die Einfluss auf die europäische Wirtschaft, Gesellschaft und Politik haben, sowie im Erarbeiten daraus resultierender Handlungsoptionen.

Hauptauftraggeber von ESTO sind, wie bereits erwähnt, das IPTS und durch seinen Beratungsauftrag natürlich auch dessen Auftraggeber, nämlich die Europäische Kommission, das Europäische Parlament sowie politische Entscheidungsträger nationaler Mitgliedsstaaten. Das Netzwerk besteht aus 20 Mitgliedern aus 14 Ländern, die in einem öffentlichen Ausschreibungsverfahren (Korte/Zweck 2003) einen Rahmenvertrag mit festem Finanzvolumen gewonnen haben, und etwa 30 angegliederten Mitgliedern unterschiedlicher Mission, so genannten „Associated and Affiliated ESTO Members“ (ESTO Membership Information). Das Netzwerk wird von einem Führungsgremium, dem **Executive Committee (ExCo)** geleitet, das alle Entscheidungen bezüglich Strategie, Budgetverteilung, Qualität und dergleichen trifft. Zur Darstellung der Vielfalt der bearbeiteten Themen seien hier einige Beispiele genannt: „Strategic Management of Sustainable Transport Innovations“, „Science and Governance: Describing and Typifying the Scientific Advice Structure in the Policy Making Process – a Multi-National Study“ und „Prospects for the Third-Generation Mobile Systems“ (ESTO Reports).

Realisierung des Coopetition-Konzeptes auf Arbeitsebene

Wie die Umsetzung des Coopetition-Konzeptes in der ESTO-Netzwerkorganisation greift, kann anhand der Ausführung konkreter Aufgaben betrachtet werden. Laut Wertenetz sind dabei alle ESTO-Mitglieder sowohl Konkurrenten als auch Komplementoren/Kooperateure. Bei jeder Aufgabe konkurrieren die Mitglieder um die zur Verfügung stehenden Mittel und ergänzen sich beziehungsweise kooperieren in der Bearbeitung dieser Aufgaben. Die **Kooperation** verschiedener Mitglieder schafft einen Mehrwert gegenüber der Bearbeitung durch eine einzelne Organisation. Durch die Zusammenarbeit entstehen Synergieeffekte, Expertisen werden ergänzt und die verschiedenen Organisationen können zu einem bestimmten Thema nationale Aspekte beziehungsweise Hintergrundinformationen einfließen lassen.

Der prinzipielle Arbeitsprozess (variiert im Detail entsprechend der verschiedenen Aufgabenstellungen) ist in Abbildung 2 dargestellt und wie folgt organisiert: Der Auftraggeber schreibt eine konkrete Fragestellung in Absprache mit dem ExCo aus. Im Prinzip können auch Themenvorschläge von den Netzwerkmitgliedern eingebracht werden. In der Praxis ist dies allerdings selten. Die **Ausschreibung** beinhaltet die Aufgabenstellung, die für das Thema nutzbaren Ressourcen sowie den Rahmen und den Hintergrund des Projektes. Ressourcen werden in Ermangelung geeigneter Verfahren in einem konstanten, für alle Mitglieder gleich hohen Personentagesatz berechnet.

Die Ausschreibung wird an alle ESTO-Mitglieder verschickt, die sich im nächsten Schritt um die Durchführung des Projektes – unter Nennung ihrer Erfahrungen und Expertisen zum ausgewählten Thema – bewerben. Ferner können auch Vorschläge, die skizzieren, wie und mit welchen Schwerpunkten das Thema aus ihrer Sicht optimal bearbeitet werden könnte, eingereicht werden. Aus den eingegangenen Bewerbungen wird dann das **Projektteam** zusammengestellt, wobei ein Partner als Projektmanager benannt wird. Dieses Projektteam be-

summary

Policy-makers need scientific advice for informed decisions.

Advisory networks could meet the varied and complex requirements for such advice. By implementing the co-opetition-concept – a combination of the advantages of co-operation and competition – it is possible to achieve an effective network management which ensures high quality products, high motivation of the network members and a performance-based payment.

Stichwörter

Coopetition

Kooperation

Wettbewerb

Netzwerkmanagement

strategische Beratung

Beratungsnetzwerk

Literaturverzeichnis

Dixit, A.K./Nalebuff, B.J., *Spieltheorie für Einsteiger*, Stuttgart 1995.

Information on ESTO and its Membership, URL: <http://esto.jrc.es/docs/AnnexDInfoMembership.doc>

Korte, S./Moncada-Paternò-Castello, P., *ESTO Guide on how to participate in the ESTO network and its activities, Sevilla 2003*, <http://esto.jrc.es/docs/estoguidenew.pdf>

Korte, S./Zweck, A., *Coopetitives Netzwerkmanagement am Beispiel des europäischen Beratungsnetzwerkes ESTO*, in Studer, T. (Hrsg.), *Erfolgreiche Leitung von Forschungsinstituten, Hochschulen und Stiftungen*, Hamburg 2003.

List of Available ESTO Reports, URL: http://esto.jrc.es/reports_list.cfm

Myerson, R., *Game Theory*, Cambridge 1991.

Nalebuff, B.J./Brandenburger, A.M., *Coopetition – kooperativ konkurrieren: mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*, Frankfurt/Main 1996.

steht in der Regel aus vier bis fünf Organisationen. Es erarbeitet unter der Führung des Projektmanagers in Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber einen Implementierungsplan, der eine inhaltliche Beschreibung der Herangehensweise zur Bewältigung des Themas, einen detaillierten Zeitplan, den Prozessablauf und den Ressourcenverteilungsplan mit Arbeitspaketen und beteiligten Projektpartnern sowie eine exakte Beschreibung erwarteter Ergebnisse enthält. Das ExCo prüft und akzeptiert den eingereichten **Implementierungsplan**. Danach erfolgt dann die Bearbeitung des Themas durch das Projektteam. Im Allgemeinen werden die Projekte, je nach Aufgabenstellung, in einem Zeitraum von 6 bis 12 Monaten durchgeführt. Hierbei arbeiten die Projektpartner, der Projektmanager und der Auftraggeber in enger Kooperation. Wie bereits erwähnt, wird durch die Kooperation verschiedener Organisationen ein Mehrwert erzielt. So können neben Synergieeffekten und fachlicher Ergänzung, länder-spezifisches Wissen, Sprachkenntnisse für die Recherche von Daten, Publikationen oder die

Das Netzwerk ist so organisiert, dass seine Mitglieder während der Laufzeit des Rahmenvertrages mit ihren Ideen, Kompetenzen und Erfahrungen um die Umsetzung beziehungsweise Durchführung der gestellten Aufgaben konkurrieren, die dann aber in Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationen bearbeitet werden. Es gibt also einen stetigen Wechsel zwischen Wettbewerb und Kooperation.

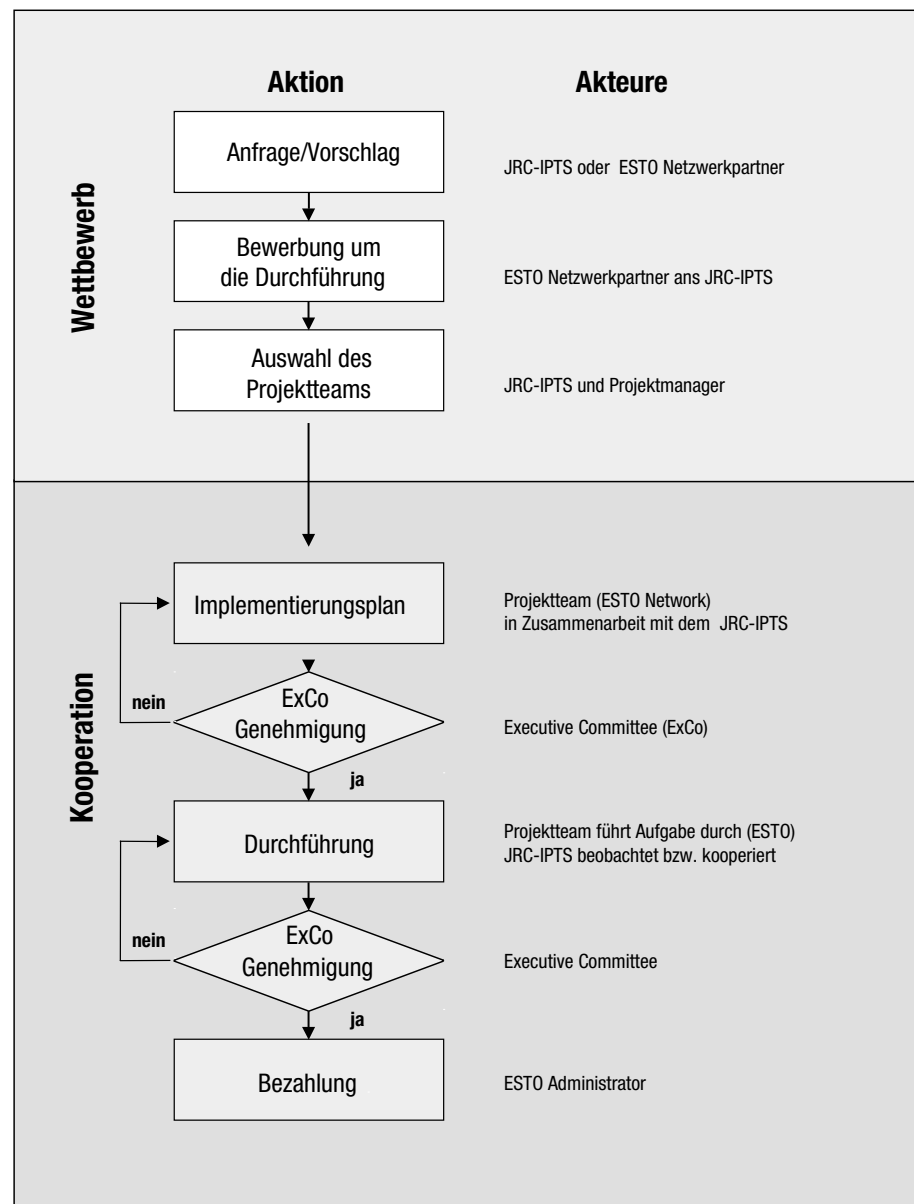


Abb. 2: Allgemeiner Arbeitsprozess des ESTO-Netzwerkes

Durchführung von Interviews, nationale Hintergrundinformationen, etc. in das Projekt eingebracht werden. Die Ergebnisse werden dem ExCo in einem Schlussbericht vorgelegt und nach **qualitätssichernder Prüfung** freigegeben. Nach Genehmigung des Projektes erfolgt die Bezahlung der einzelnen Projektpartner durch den Administrator.

Dieser Arbeitsablauf ist langsam gewachsen und im Laufe der Zeit wurden Arbeitsweise und Struktur immer wieder überprüft und den wechselnden äußeren Bedingungen angepasst. Es hat sich ein etablierter Projektmanagementprozess entwickelt, der in einem Leitfaden detailliert und mit Beispielen unterlegt beschrieben wird (Korte/Moncada-Paternò-Castello 2003).

Fazit

ESTO hat sich im Laufe der Jahre zu einem erfolgreichen Beratungsnetzwerk mit etablierten Arbeitsprozessen und Managementstruktur entwickelt und genießt hohe Kundenzufriedenheit. Die Stärken von ESTO sind neben den inhaltlichen Aspekten wie breite Themen- und Methodenkompetenz, umfassende Länderperspektiven und hohe Qualitätsstandards, vor allem Flexibilität und das zeitnahe Bearbeiten von Anfragen. Dies ist unter anderem auf die praktische Umsetzung des Coopetition-Gedankens in den Arbeitsprozess zurückzuführen. Das Netzwerk ist so organisiert, dass seine Mitglieder während der Laufzeit des Rahmenvertrages mit ihren Ideen, Kompetenzen und Erfahrungen um die Umsetzung beziehungsweise Durchführung der gestellten Aufgaben konkurrieren, die dann aber in Zusammenarbeit von verschiedenen Organisationen bearbeitet werden. Es gibt also einen stetigen Wechsel zwischen Wettbewerb und Kooperation.

Damit das Coopetition-Konzept funktionieren kann, muss – laut Wertnetz von Nalebuff und Brandenburger – sichergestellt werden, dass alle Mitglieder sowohl Konkurrent und Kooperationspartner sein können und dies auch bleiben. Es ist also eine Bevorzugung bestimmter Organisationen beziehungsweise die Bildung bestimmter Gruppen (oder auch Subnetze) zu vermeiden. Die Auswahl der Projektpartner muss daher transparent und nach möglichst objektiven Kriterien erfolgen. Um dies sicher zu stellen, wurde hierfür ein Evaluierungsverfahren entwickelt. Das beschriebene Coopetition-Modell ist nach geeigneter Anpassung auch auf andere Netzwerke und Aufgabenstellungen übertragbar. Dabei darf nicht übersehen werden, dass Netzwerke als solches kein Selbstzweck sein können. Voraussetzung für erfolgreiche Netzwerke sind klare Ziele und Finanzmittel, die das beschriebene Etablieren interner Wettbewerbsstrukturen ermöglichen. So kann eine gleichbleibend hohe Motivation der Mitglieder, hohe Qualität der Produkte und Dienstleistungen sowie eine leistungsabhängige Bezahlung erzielt und gewährleistet werden.

Kontakt:

Dr. Sabine Korte
Dr. Dr. Axel Zweck
Zukünftige Technologien Consulting
der VDI Technologiezentrum GmbH
Graf Recke Strasse 84
D-40239 Düsseldorf
Tel.: +49-(0)2 11/62 14-572
Fax: +49-(0)2 11/62 14-139
E-Mail: korte@vdi.de, zweck@vdi.de
www.zt-consulting.de