

Strategien der aktiven Marktbearbeitung in der Forschung. Eine Analyse der Praxis an österreichischen Forschungsinstitutionen.

Executive Summary

Hintergrund

Empirische Evidenz und wissenschaftliche Analysen weisen darauf hin, dass sich in Österreich heute eine Kultur des Wissenserwerbs etabliert hat – und weniger eine des Wissenstransfers und der Überführung von Wissen in Innovation. Vor allem die Universitäten verfügen über exzellente Forschung, die jedoch im Sinn der Wertschöpfung oft ungenutzt bleibt. Um eine zeitgemäße „Kultur der Innovation“ aufzubauen und international anschlussfähig zu bleiben, ist es erforderlich, die vorherrschende „Kultur des Wissens“ stärker in eine „Kultur der Innovation“ umzuwandeln.

Darüber hinaus wird es für Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen immer relevanter, Drittmittel einzuwerben, um im internationalen Wettbewerb zu bestehen. Es gilt daher, Strategien und Rahmenbedingungen österreichischer Forschungsinstitutionen zu optimieren, um auch international erfolgreich Mittel zu lukrieren. Aufgrund der Unterfinanzierung öffentlicher Fördergeber, sollte dabei besonderes Augenmerk auf das Einwerben von Drittmitteln von Unternehmen liegen.

Ziel

Ziel des Projektes war es, einen Überblick über die Strategien zur Einwerbung von Drittmitteln nationaler Universitäten und außeruniversitärer Forschungseinrichtungen zu geben und diese im Vergleich zu internationalen Best-Practice Modellen zu beleuchten. Daraus wurden Entwicklungspotentiale für die Zukunft abgeleitet.

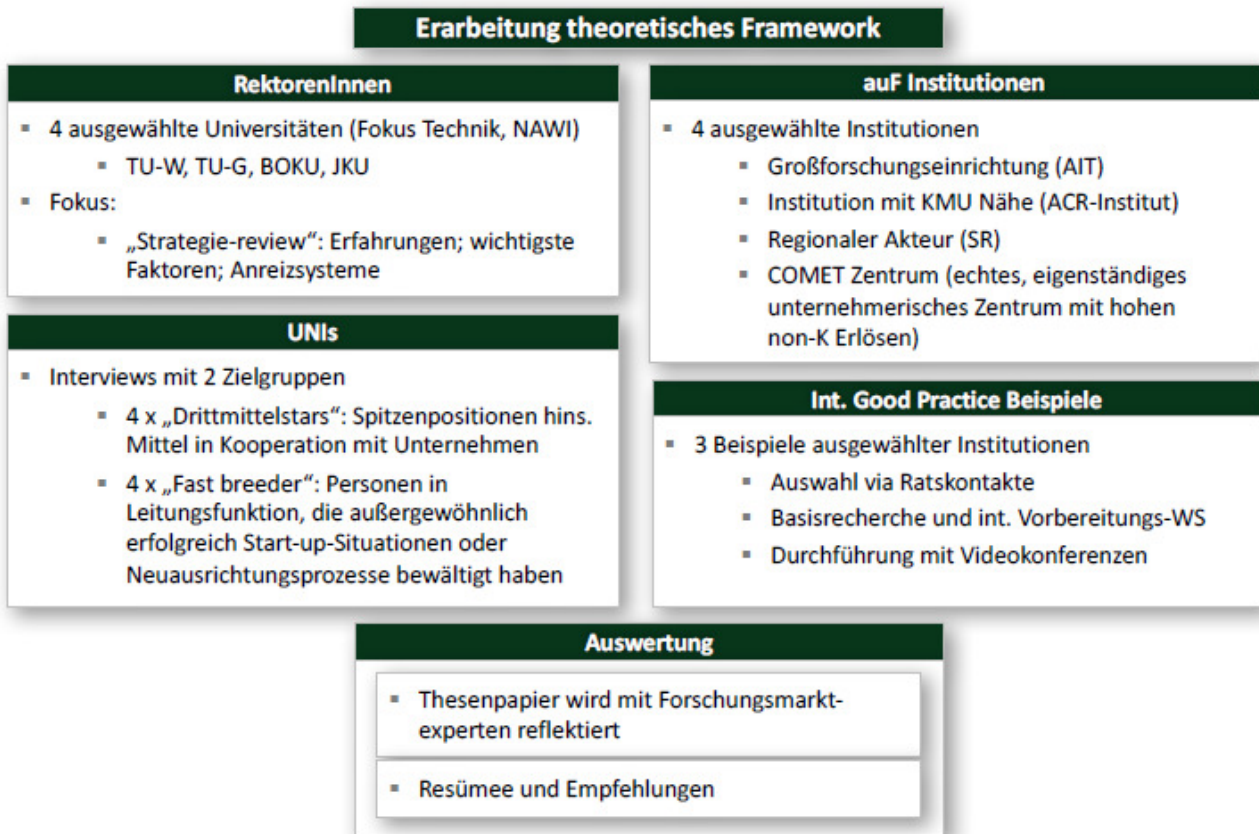
Der Fokus des Projektes lag vor allem auf Strategien der aktiven Marktbearbeitung durch Universitäten und Forschungseinrichtungen – mit dem Fokus auf die Ebene der ForscherInnen im Bereich Technik und Naturwissenschaften und mit dem Schwerpunkt „Science to Business“. Eine adäquate Vermarktungsfähigkeit wurde dabei als eine der Schlüsselfähigkeiten moderner, zukunftsfähiger Forschungsinstitutionen gesehen.

Die Studie versteht sich als Beitrag dafür, die Wettbewerbsfähigkeit des österreichischen Hochschulsektors zu erhöhen. Eine ihrer Grundthesen war, dass die Entwicklung geeigneter Vermarktungsstrategien und die Effektivität bei der operativen Marktbearbeitung wesentliche Erfolgsfaktoren im internationalen Wettbewerb mit weiter wachsender Bedeutung darstellen.

Methode

Im Rahmen der Studie wurden insgesamt 24 Interviews mit Angehörigen von vier Universitäten auf drei Ebenen, der Leitungsebene von vier außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie drei internationalen Best-Practice Modellen geführt. Die Ergebnisse wurden abschließend mit einer hochkarätigen ExpertInnengruppe reflektiert.

Abbildung 1: methodische Vorgangsweise / Interviewpartner



Ergebnisse

Folgende **Erfolgsstrategien** wurden von den Interviewten im Allgemeinen genannt oder konnten beobachtet werden. Die Reihenfolge der Darstellung spiegelt die Häufigkeit des Auftretens der Strategien wider.

1. Starke thematische Konzentration
2. Konzentration auf wenige Schlüsselkunden und Verzicht auf Kleinteiligkeit
3. Geschäftsbeziehungen werden in einer Langzeitperspektive betrachtet
4. Vermitteln einer industriefreundlichen Organisationskultur
5. Bewusste strategische, eigenständige und proaktive Themenentwicklung, bei gleichzeitiger Verknüpfung von grundlagenorientierter und angewandter Forschung
6. Personaleinsatz nach persönlichen Stärken
7. Entwicklung eines multiplen organisatorischen Ökosystems von SPUs (special purpose units) zur Abdeckung der strukturellen Marktbedarfslagen

Aus der Analyse der genannten Erfolgsstrategien und den identifizierten Barrieren wurden mehrere Thesen über Schlüsselbereiche für die Professionalisierung der Marktbearbeitung abgeleitet. Aus diesen wiederum ergeben sich konkrete **Handlungsfelder** für Universitätsmanagement und einzelne ForscherInnen bzw. operative Einheiten.

Abbildung 2: Überblick über die wesentlichen Handlungsfelder für Universitätsmanagement und operative Einheiten

Operative Einheiten	Universitätsmanagement
1. Klare strategische Positionierung und Ausrichtung	Unternehmerisches „Mind-set“ des Universitätsmanagements
2. Marktorientierte Institutsführung	Persönliches Engagement der RektorInnen
3. Organisatorische Verankerung der Marktausrichtung	Nutzung aller Freiräume, die das Universitätsrecht bietet, um Marktnähe herzustellen
4. Organisations-Routinen für Business Development	Ernsthafte Profilentwicklung mit Mut zur Konsolidierung. Einsatz relevanter Mittel für strategische Vorhaben
5. Einrichtung professioneller Interfaces	Weitestgehend mögliche Entlastung der ForscherInnen
6. Etablierung eines systematischen Customer – Relationship-Managements mit Ausrichtung auf Schlüsselkunden	Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, um Konsolidierungsprozesse effektiv zu bewältigen
7. Entwicklung personeller Fähigkeiten für systematisierte Marktbearbeitung	