

Maria Nicklas

Inhaltsverzeichnis

2.1 Bedeutung der Strategieentwicklung für eine Forschungsk Kooperation 10

2.2 Bedeutung der Anspruchsgruppen für die Forschungsk Kooperation 12

2.3 Theoretischer Hintergrund und praktische Tipps zur Strategieentwicklung 13

 2.3.1 SWOT-Analyse 15

 2.3.2 Umwelt und Branche 16

 2.3.3 Organisation 18

 2.3.4 Mission 22

 2.3.5 Vision 23

 2.3.6 Ziele 24

 2.3.7 Strategie 27

 2.3.8 Strategieumsetzung 28

2.4 Dynamik der Strategie 32

Literatur 35

Zusammenfassung

Die zunehmende Abhängigkeit der Forschung von öffentlichen und privaten Geldern führt zu einer wettbewerbsintensiven und risikoreichen Umwelt für Forschungsk Kooperationen. Um in diesem Marktumfeld bestehen zu können, eröffnen Kooperationen mit Partnern aus Staat, Industrie und Wissenschaft eine vielversprechende Möglichkeit, die Finanzlast und Risiken auf mehrere Institutionen zu verteilen. Jedoch führt ein Zusammenschluss verschiedener Interessensgruppen schnell zu Ziel- und Koordinationskonflikten, an welchen Forschungsk Kooperationen häufig scheitern. Um dies zu

vermeiden, ist es ratsam, durch eine umfassende Strategie der Kooperation einen Rahmen und eine Richtung vorzugeben. Da die Strategieentwicklung dynamischer Natur ist, ist es für einen Forschungsmanager empfehlenswert, die einzelnen Strategiekomponenten und Abläufe zu verinnerlichen und fortlaufend zu hinterfragen. Dafür muss sich der Forschungsmanager zunächst der Bedeutung der Strategieentwicklung für eine Forschungsk Kooperation als auch der beteiligten Anspruchsgruppen bewusst sein. Dieses Kapitel liefert ihm diesbezüglich, mithilfe eines theoretischen Konstrukts, Hinweise und Möglichkeiten, wie ein dynamischer Strategieentwicklungsprozess erfolgen kann. Dabei wird die Strategieformulierung in praxisnaher Form skizzenartig erläutert. Zusätzlich untermauern Beispiele aus dem Deutschen EnergieRohstoff-Zentrum (DER) den Prozess mit Erfahrungen und Erkenntnissen.

2.1 Bedeutung der Strategieentwicklung für eine Forschungsk Kooperation

Die vergangenen und derzeitigen Entwicklungen in Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie erfordern nicht nur für Unternehmen höchste Flexibilität bei der Planung und Organisation ihrer Vorhaben. Auch Forschungsk Kooperationen sind aufgrund offener und globaler Märkte erhöhtem Wettbewerb ausgesetzt. Zeitgleich wird erwartet, dass sich die u. a. mit öffentlichen Mitteln geförderte Forschung mit aktuellen Herausforderungen und zu lösenden Problemen befasst. Der Druck der externen Umwelt erfordert daher von Organisationen eine zielgerichtete und sinnvolle Planung. Speziell in der Forschung zwingt die finanzielle Abhängigkeit von Fördergeldern die Verantwortlichen dazu, strategisch und zielgerichtet vorzugehen. Da die externe Forschung und Entwicklung von öffentlichen und privatwirtschaftlichen Fördergeldern abhängig ist, bieten Forschungsk Kooperationen eine gute Möglichkeit, die Finanzlast als auch das damit verbundene Risiko, auf mehrere Institutionen zu verteilen. Da jedoch unterschiedliche Interessen und Erwartungen durch die Forschungsk Kooperationen erfüllt werden müssen, mangelt es diesen oftmals am Erfolg in der Umsetzung (Dodgson 1992). Die Wissenschaftler erhoffen sich möglichst viele qualitativ hochwertige Veröffentlichungen, wohingegen die privatwirtschaftlichen Förderer Lösungen wünschen, welche ihnen im Zuge des technologischen Wandels und zunehmender Wettbewerbsintensität Marktvorteile verschaffen können. Gleichzeitig erhofft sich der Staat durch Veröffentlichungen eine Steigerung des Wissens der Allgemeinheit als auch eine Stärkung des nationalen Marktes durch Innovationen. Die Führung von strategischen Kooperationen erfordert dabei primär ein Verständnis für die unterschiedlichen Organisationskulturen und damit eine Vernetzung sowie Anpassungen im Managementsystem und in den Strukturen (Hahn 2006a). Daher ist es vor der eigentlichen Strategieentwicklung notwendig, die relevanten Interessensgruppen zu identifizieren. Anschließend kann eine gemeinsame Strategie entwickelt werden, sodass alle Kooperationspartner, unter Berücksichtigung der eigenen Interessen, homogene Ziele verfolgen.

Im Management erfolgreicher Unternehmen hat sich die strategische Planung seit vielen Jahren fest etabliert. Sie umfasst die Richtung, das Ausmaß und die Struktur der Unternehmensentwicklung (Hahn 2006a). Im Kontext von Forschungsk Kooperationen hingegen gibt es nur wenig Literatur und empirische Untersuchungen zum Thema *Strategie*. Eine Forschungsk Kooperation gründet sich auf einer gemeinsamen Idee und Intention der Beteiligten. Es existiert ein Forschungszweck: Warum und wie sollte geforscht werden? In einer Forschungsk Kooperation arbeiten Individuen und Interessensgruppen mit spezifischen Forschungsschwerpunkten und unterschiedlicher Expertise zusammen. Um jedoch exzellente Leistungen und Ergebnisse erbringen zu können, ist eine koordinierte Planung und Führung dieser Organisationsmitglieder unabdingbar. Für ein angemessenes Verhältnis der individuellen und die Kooperation betreffenden Interessen müssen entsprechende Ziele und zielgerichtete Vorgehensweisen bestimmt werden. In der Literatur hat sich die Goal-Setting-Theorie (Zielsetzungstheorie) von Edwin A. Locke (1968) etabliert, welche besagt, dass hohe Ziele das Leistungsniveau verbessern. Es kann für Forschungsmanager gewinnbringend sein, einen Rahmen festzulegen, welcher die Ziele und Strategie der Forschungsk Kooperation beinhaltet. So können die Wissenschaftler im Rahmen ihrer Rollen verstehen, für welche Aufgaben sie konkret verantwortlich sind. Dies erhöht die Gesamtleistung der Kooperation. Zudem hat die Literatur bestätigt, dass sich das Engagement der Mitarbeiter erhöht, wenn sie bereits an der Zielsetzungsphase beteiligt sind (Latham und Yukl 1975; Meyer und Herscovitch 2001). Dadurch fühlen sich diese den Zielen verpflichtet.

Um bereits bei der Konzeption des Forschungsvorhabens eine konsistente Richtung einzuschlagen, sollte die Strategie einer Forschungsk Kooperation möglichst vor dem eigentlichen Beginn erarbeitet werden. Zum Teil findet die Strategieentwicklung bereits bewusst oder unbewusst vor der Antragsstellung statt – schließlich existiert eine Forschungsintention. Da jedoch bei Forschungsprojekten schon mit der Antragstellung die Rahmenbedingungen für die gesamte Projektlaufzeit festgelegt werden, ist es notwendig, der bewussten strategischen Planung eine besondere Bedeutung beizumessen.

- Ein moderierter Workshop mit allen Kooperationspartnern vor dem eigentlichen Start des Vorhabens hilft, übereinstimmende Vorstellungen, Ideen und Ziele der Forschungsk Kooperation für die Entwicklung einer Strategie aufzudecken und zu erarbeiten.

Da in der Managementliteratur hauptsächlich Strategiekonzepte für Einzelorganisationen oder strategische Geschäftseinheiten betrachtet werden, wurde im Rahmen der betriebswirtschaftlichen Forschung des Deutschen EnergieRohstoff-Zentrums (DER) der Strategieentwicklungsprozess von interdisziplinären Forschungsprojekten untersucht. Um Forschungsmanagern und Projektleitern Hinweise und Anregungen zum individuellen Strategiefindungsprozess von Kooperationsverbünden zu geben, werden im Folgenden, aufbauend auf einem theoretischen Konstrukt, die Ergebnisse und Erfahrungen aus dem DER genutzt.

2.2 Bedeutung der Anspruchsgruppen für die Forschungskooperation

Wie bereits erwähnt, haben Forschungskooperationen unterschiedliche Interessen verschiedener Personen- und Organisationsgruppen zu vereinbaren. Unter Interessens- oder Anspruchsgruppen versteht man jede Gruppe bzw. Person, welche das Erreichen von Organisationszielen beeinflussen kann oder von diesen beeinflusst wird (Freeman 1984, S. 46). Diese sogenannten Anspruchsgruppen (auch Stakeholder genannt) verfolgen sowohl übereinstimmende als auch unterschiedliche Ziele, welche die Organisation miteinander abgleichen muss. Sind die Ziele zu unterschiedlich, kann es zu Zielkonflikten kommen, welche zu vermeiden sind. Der Forschungsmanager muss versuchen, die Interessen aller Anspruchsgruppen zu identifizieren und aufeinander abzustimmen, sodass die Forschungskompetenzen und -kapazitäten strategisch und zielorientiert ausgeschöpft werden. In Kapitel 7.2.2 wird die Relevanz der Anspruchsgruppen in Bezug auf die Vermarktung der Ergebnisse aus Forschungskooperationen erneut aufgegriffen und weiterführend beschrieben.

Bevor man sich dem Strategieentwicklungsprozess inhaltlich zuwendet, müssen die relevanten Anspruchsgruppen identifiziert werden, d. h. alle betroffenen Personen und Gruppen, welche ein Interesse an der Forschungskooperationen haben (könnten), werden aufgedeckt. Dieser Schritt bietet einerseits einen Überblick über die relevanten Interessensgruppen sowie deren Motive und spürt andererseits mögliche Kooperationspartner auf, welche die Forschungskooperation gewinnbringend ergänzen können.

Anspruchsgruppen können in primäre und sekundäre Interessensgruppen unterteilt werden. Primäre Anspruchsgruppen, welche weiter in interne und externe Interessensgruppen untergliedert werden, stehen in direkter Verbindung zur Forschungskooperation und bedingen auch deren Existenz. Ohne die andauernde und direkte Beteiligung der primären Interessensgruppen könnte die Forschungskooperation nicht bestehen. Im Gegensatz zu den externen Anspruchsgruppen, welche nur einen indirekten Anspruch an die Forschungskooperation haben (z. B. Organisationen, die eine Absichtserklärung zur Partnerschaft unterschrieben haben), zeichnen sich die internen Anspruchsgruppen durch einen direkten Anspruch – sei es finanziell oder personell – aus. Über die primären Anspruchsgruppen hinaus, gibt es die Kategorie der sekundären Interessensgruppen, welche nicht direkt mit den Aktivitäten der Forschungskooperation in Verbindung stehen und daher nicht von existenzieller Bedeutung sind. Dennoch haben sie einen Einfluss auf die Forschung und stellen wichtige Anspruchsgruppen dar. Dazu zählen beispielsweise die Öffentlichkeit, Medien, Umweltgruppen und potentielle zukünftige Forschungspartner. Abbildung 2.1 zeigt beispielhaft die Anspruchsgruppen im DER.

Es ist von Vorteil, die primären Interessensgruppen in den Strategieentwicklungsprozess zu integrieren. Dadurch werden Meinungen und Motive aller primären, speziell der internen Anspruchsgruppen in die Strategieentwicklung einbezogen und gemeinsame Ziele identifiziert. Durch das Engagement der Beteiligten fühlen sie sich den vereinbarten Rahmenbedingungen und Zielen verpflichtet, was sich wiederum in einer besseren Leistung widerspiegeln kann. Für Forschungskooperationen sind daher die Drittmittelgeber (staatliche und privatwirtschaftliche Förderer), die Wissenschaftler und Mitarbeiter der

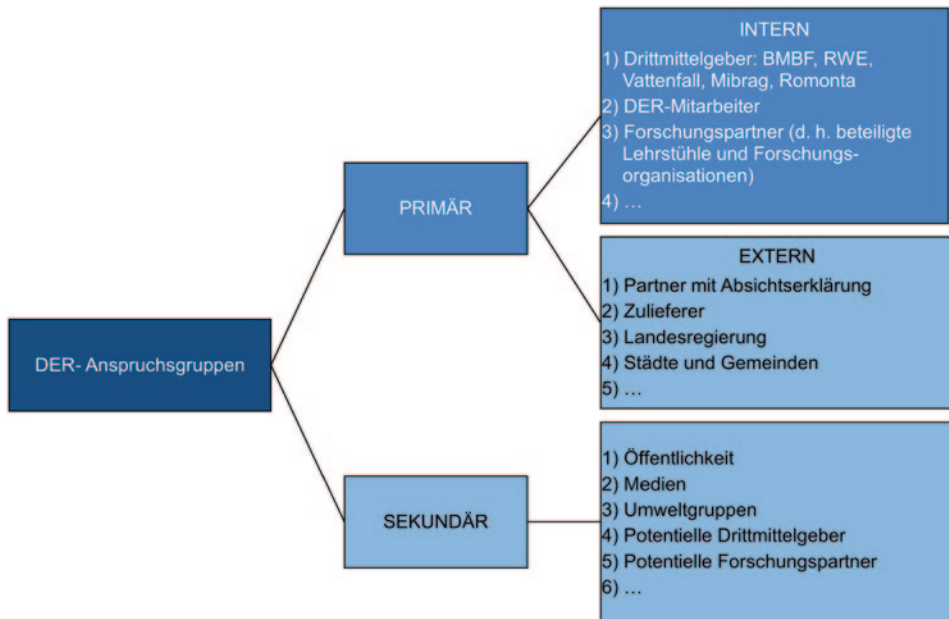


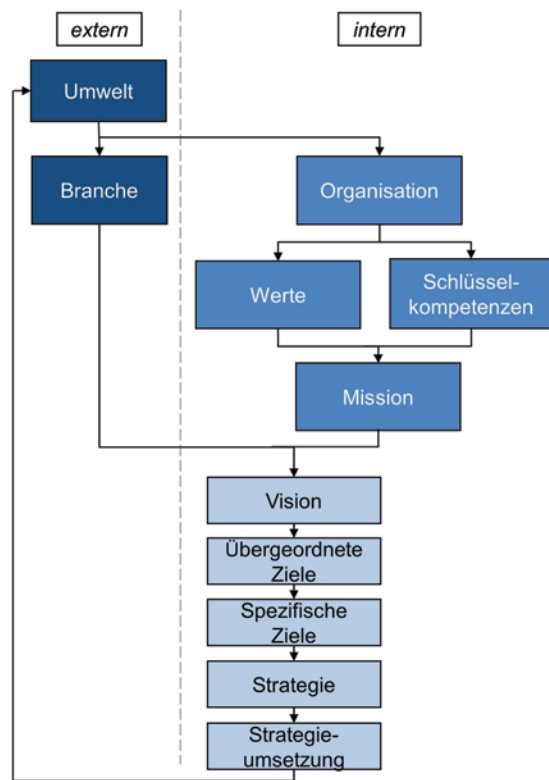
Abb. 2.1 DER – Anspruchsgruppen

Kooperation sowie die Forschungspartner (z. B. beteiligte Lehrstühle, Institutionen oder Forschungsorganisationen) für die Integration in den Strategieentwicklungsprozess relevant. Auf diese soll im Folgenden Bezug genommen werden. Wichtig für eine effiziente Strategieentwicklung und anschließende Implementierung ist vor allem, dass alle Projektbeteiligten das Interesse der Forschungsk Kooperation in den Vordergrund stellen und ihre eigenen Belange (z. B. konkurrierende Forschungsziele, abweichende Ziele der beteiligten Institute und Professoren) zunächst zurückstellen bzw. untergeordnet betrachten. Dies lässt sich durch die entsprechende Beteiligung der Interessensgruppen bei der Zielfindungsphase verwirklichen.

2.3 Theoretischer Hintergrund und praktische Tipps zur Strategieentwicklung

Wie bereits erwähnt, ist die Strategieentwicklung von Forschungsk Kooperationen bislang unzureichend erforscht, sodass im Folgenden auf die Forschungsergebnisse des strategischen Managements zurückgegriffen wird. Da es sich jedoch um ein sehr weitläufiges Forschungsfeld handelt, gibt es unterschiedliche Auffassungen einer optimalen Strategieentwicklung. So existieren Konzepte, welche lediglich einzelne Bestandteile der Strategieentwicklung analysieren, um Handlungsempfehlungen für Manager abzuleiten. Zudem gibt es Theorien, die einen möglichst standardisierten Rahmen für die Strategieentwicklung liefern.

Abb. 2.2 Theoretisches Konstrukt der Strategieentwicklung. (in Anlehnung an Raynor 1998; Grant und Nippa 2006)



Im Folgenden soll ein standardisiertes Konzept der Strategieentwicklung zugrunde gelegt werden. Dazu wurde ein theoretisches Konstrukt gewählt und weiterentwickelt, welches alle notwendigen Komponenten der Strategieentwicklung in entsprechender Reihenfolge beinhaltet und deren Ablauf skizzenartig darstellt.

Abbildung 2.2 zeigt, welche Komponenten und Schritte berücksichtigt werden müssen, um die Strategie für eine Forschungsk Kooperation zu entwickeln und zu implementieren. Es soll dem Forschungsmanager verdeutlichen, welche Aspekte bereits vor der Projektantragstellung zu berücksichtigen sind, um den notwendigen Rahmen der Forschungsk Kooperation abzustecken. Die Komponenten befinden sich auf zwei Ebenen – der externen und der internen Ebene. Auf der externen Ebene müssen sowohl die Umwelt als auch die Branche einer Organisation analysiert werden. Auf welche Faktoren und Einflüsse dabei zu achten ist, wird in den nachfolgenden Unterkapiteln erläutert und anhand von Beispielen verdeutlicht. Ebenso werden die Bestandteile der internen Ebene, also organisationsbezogene Aspekte, näher betrachtet und mit Beispielen veranschaulicht. Dieses theoretische Gerüst basiert auf den Konzepten von Grant und Nippa (2006), Hahn (2006a) sowie Raynor (1998) und verbindet die von ihnen dargestellten Bestandteile und Zusammenhänge der Strategieentwicklung.

Tab. 2.1 SWOT-Analyse mit fiktiven Beispielen

Stärken (Strengths)	Schwächen (Weaknesses)
A Interdisziplinarität B Sektorenübergreifende Forschung (Praxisrelevanz)	A Langwierige Abstimmungen B Mangelnde wissenschaftliche Tiefe
Chancen (Opportunities)	Risiken (Threats)
A Neue Blickwinkel B Zugang zu Wissen	A Interessenskonflikte B Spagat zwischen Forschungsfreiheit und Forschungsbedarf der Praxis

Die ausschlaggebende Frage der Strategieentwicklung ist jedoch, wie und mit welcher Methode dieser Prozess beginnt. Dazu soll im Folgenden die bekannte und bewährte Methodik der SWOT-Analyse dargestellt werden.

2.3.1 SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse ist eine gängige Vorgehensweise, um sich einen Überblick zu erarbeiten, welche Position die Organisation selbst im Vergleich zu ihrem Marktumfeld innehat. Sie kann als Grundlage für die Strategieentwicklung herangezogen werden. Dafür müssen nicht nur die Wettbewerber, die Branche sowie aktuelle Entwicklungen und Trends sehr genau bekannt sein, sondern es müssen auch die gewonnenen Erkenntnisse in die persönliche Situation und Charakteristiken der Organisation eingeordnet werden. Darüber kann die SWOT-Analyse durch die Identifikation von Stärken (Strengths), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) Aufschluss geben. Tabelle 2.1 zeigt den Aufbau einer SWOT-Analyse in einer Matrix mit fiktiven Beispielen (A und B).

Die Stärken und Schwächen lassen sich der internen Ebene der Forschungsk Kooperation zuordnen. Eine Organisation, speziell die Forschungsk Kooperation, muss diese analysieren, worauf im nachfolgenden Abschnitt zur Organisation näher eingegangen wird. Die Chancen und Risiken hingegen lassen sich durch die Analyse der externen Ebene aufdecken. Dazu gehört eine umfangreiche Beobachtung des Markts, der Wettbewerber und der aktuellen Entwicklungen der Organisationsumwelt. Im Kontext von Forschungsk Kooperationen umfasst die Organisationsumwelt die gesamte Forschungslandschaft, in welcher relevante Wettbewerber sowie Entwicklungen und Trends im jeweiligen Forschungsfeld identifiziert werden müssen. Damit die Ergebnisse am Ende auch von Nutzen sind, ist es empfehlenswert, vor Analysebeginn auch über den Soll-Zustand nachzudenken, um relevante Fakten zu identifizieren. Die grundlegende Forschungsintention dient hierbei als Ausgangsbasis.

Die Auflistung allein liefert für die darauf aufbauende Strategiekonzeption noch nicht genügend Inhalte. Wichtig ist herauszuarbeiten durch welche Kombinationen von Stärken und Chancen der Nutzen maximiert werden kann und wie sich die Verluste durch Schwächen und Risiken minimieren lassen. Im Kontext von Forschungsk Kooperationen kann die SWOT-Analyse viele mögliche Anwendungsfelder und Kooperationspartner aufzeigen.

Beispiel DER – SWOT-Analyse

Zur Vorbereitung des Förderantrags des DER wurde eine SWOT-Analyse durchgeführt. Die Ergebnisse flossen u. a. in die Strategieentwicklung ein und wurden schließlich im Strategiekonzept abgefasst. Gleichzeitig konnten dadurch Partner zielgerichtet ausgewählt und in die Forschungsk Kooperation eingebunden werden. Somit wurden die Stärken des Standorts Freiberg um die komplementären Forschungsprofile der Projektpartner ergänzt.

2.3.2 Umwelt und Branche

Die Ergebnisse der SWOT-Analyse sind für den Strategieentwicklungsprozess von hoher Bedeutung. Wie die Strategie letztlich definiert wird, hängt allerdings auch stark von der Beständigkeit der Umwelt und ihrer Vorhersagbarkeit ab. Daher soll sich im Folgenden der Analyse der Umwelt und Branche gewidmet werden.

Unter der Umwelt einer Organisation werden alle externen Einflussfaktoren auf die Organisation verstanden (Grant und Nippa 2006). Die Umwelt lässt sich in die weitere Organisationsumwelt (globale Umwelt) als auch nach der Nähe zur Organisation in den Markt (aufgabenspezifische Umwelt und Wettbewerber) klassifizieren (Bea und Haas 2009). Im hier zugrunde gelegten theoretischen Konstrukt findet eine Zweiteilung der Umwelt statt – in die globale Umwelt und die Branchenumwelt. Die Branche beinhaltet in diesem Fall sowohl den Beschaffungs- als auch Absatzmarkt und berücksichtigt neben den Wettbewerbern auch die Faktoren Attraktivität, Zukunftsfähigkeit und Profitabilität. Die globale Umwelt lässt sich in verschiedene Bereiche untergliedern. Dazu zählen die politischen, gesamtwirtschaftlichen, gesellschaftlichen, demografischen und technologischen Entwicklungen. Diese können sehr spezifisch und unbeständig sein, sodass sich ständig neue Herausforderungen für die Organisationen ergeben, weshalb eine gründliche Analyse der Indikatoren und Einflussfaktoren auf die verschiedenen Bereiche notwendig ist.

Analyse der Branchenumwelt

Neben der Betrachtung von Branchengröße und -wachstum ist es erforderlich, den Beschaffungs- und Absatzmarkt sowie die Wettbewerber zu analysieren. Wie bereits erwähnt, ist im Falle von Forschungsk Kooperationen die Forschungslandschaft der Ausgangspunkt der Betrachtung. Der Beschaffungsmarkt spielt in der Regel für Forschungsvorhaben eine untergeordnete Rolle. Es werden zwar beispielsweise hoch spezialisierte Geräte und Maschinen zur Erforschung fachbezogener Vorhaben benötigt, dennoch beeinflussen die Hersteller das Forschungsvorhaben kaum. Eine einflussreiche Rolle spielen hingegen die „Abnehmer“, welche im Kontext von Forschungsk Kooperationen die bereits ausführlich erläuterten Anspruchsgruppen sind. Die verschiedenen Interessensgruppen können, je nach Tragweite, mehr bzw. weniger Einfluss auf die Kooperation ausüben. Betrachtet man beispielsweise die Fördergeldgeber, d. h. die primären internen Anspruchsgruppen, können

diese das Forschungsvorhaben deutlich stärker steuern als beispielsweise die sekundären Anspruchsgruppen. Zusätzlich zum Beschaffungs- und Absatzmarkt muss die Organisation im Strategieentwicklungsprozess die Wettbewerber analysieren. Für Forschungsk Kooperationen sind die nationalen und internationalen Wettbewerber aus dem jeweiligen Forschungsfeld bzw. angrenzenden Forschungsgebieten zu untersuchen. Es können sowohl staatliche als auch privatwirtschaftliche Institutionen als Forschungswettbewerber betrachtet werden. Hierbei formen u. a. die technische Ausrüstung, die personellen Ressourcen sowie die bisherigen Ergebnisse und Kompetenzen die Stärke der Wettbewerber. Des Weiteren wird die Rivalität einer Branche durch das jeweilige Forschungsgebiet bestimmt. Handelt es sich um hoch spezialisierte Forschung in einem abgegrenzten Themenbereich, ist es wahrscheinlicher, dass sich nur eine geringe Anzahl an Forschungskollegen anderer Einrichtungen ebenfalls mit diesem Thema befassen, sodass sich ein Wettbewerbsvorteil ergeben kann. Zudem beeinflussen auch Innovationen aus anderen Themengebieten die eigene Forschung, beispielsweise wenn die Neuheiten die eigene Forschungsrelevanz in Frage stellen. Zur Identifikation der Einflussfaktoren auf die Branchenumwelt und die sich daraus ableitende Position der Forschungsk Kooperation in ihrer Umgebung muss eine umfassende Beobachtung und Analyse des Markts erfolgen. Damit lässt sich auf die Attraktivität, Profitabilität und Zukunftsfähigkeit der Branche folgern, um schließlich Chancen und Risiken aufzudecken (SWOT-Analyse).

Beispiel DER – Wettbewerbsanalyse

Um einen objektiven Blick auf die Wettbewerbssituation des DER zu erlangen, wurde vor Forschungsbeginn eine Wettbewerbsanalyse in Auftrag gegeben. Hierbei wurde konkret analysiert, welche großen und leistungsfähigen nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen sich ebenfalls mit dem Gebiet der Energierohstoff-Forschung beschäftigen. Dies lieferte einen sehr guten Überblick zur Wettbewerbssituation und bestätigte dem Projekt eine starke Position gegenüber nationalen und internationalen Konkurrenten.

Analyse der globalen Umwelt

Die globale Umwelt umfasst fünf verschiedene Bereiche, welche sich neben der Organisation und Branche auch gegenseitig beeinflussen können. Von Bedeutung ist nicht nur der Status Quo des jeweiligen Bereichs, sondern vor allem die Entwicklungen und Zukunftstrends. Zu den Umweltsegmenten zählen: Politik, Technologie, Gesamtwirtschaft, Gesellschaft und die Bevölkerung (Bea und Haas 2009). Es gibt verschiedene Indikatoren, anhand derer man die Umweltsegmente messen und analysieren kann. So lässt sich beispielsweise die gesamtwirtschaftliche Entwicklung anhand des Indikators Bruttoinlandsprodukt messen oder die Forschungskompetenz von Organisationen anhand ihrer Anzahl an Patentanmeldungen ableiten.

Beispiel DER – Gesellschaftlicher Wertewandel

Ein Beispiel für einen solchen Indikator ist der Sinn für Nachhaltigkeit und Ökologie, welcher zunehmend die Gesellschaft beeinflusst. Dies wirkt sich natürlich auch auf Organisationen aus. Umweltereignisse, wie der Atomunfall in Fukushima, beeinflussen die Denk- und Verhaltensweisen der Bevölkerung zur Atomkraft. Die dadurch entstehenden Veränderungen in den Einstellungen und der Akzeptanz der deutschen Bevölkerung bezüglich bestimmter Energiequellen, wie beispielsweise Atomkraft oder Kohle, haben sich während der Projektlaufzeit des DER auf die Forschungsinhalte ausgewirkt. Die Folge waren Anpassungen in den Arbeitspaketen des Projekts, um diese Thematik bereits frühzeitig zu berücksichtigen. So wurde ein Arbeitspaket zur Akzeptanzforschung in die wirtschaftswissenschaftlichen Forschungslinien integriert. Dadurch sollte vermieden werden, dass technische Innovationen, welche sich in der Entwicklungsphase befinden, zukünftig auf Akzeptanzprobleme stoßen.

Wenn es um die genauen Themen- und Zielstellungen des Forschungsprojekts geht, spielt bei der Projekttakquisition und während der Projektdurchführung die vorherige Analyse der globalen Umwelt eine bedeutsame Rolle. Forschung soll auch für die Gesellschaft von Nutzen sein, daher muss man aktuelle Entwicklungen in den genannten Umweltsegmenten sowie der Branchenumwelt genau kennen, um zielgruppenorientierte Lösungen anzubieten. Es kann beispielsweise passieren, dass politische oder technologische Entwicklungen die eigene Forschung hinsichtlich ihrer Bedeutung für die Gesellschaft plötzlich zweifeln lassen. Daher sollte die Strategie kontinuierlich überprüft und ggf. angepasst werden. Daneben sollten die Konkurrenten und Mitspieler auf dem Markt bekannt sein, sei es für eine mögliche Kooperation oder die Identifikation einer Nische, welche vorteilhaft erscheint.

2.3.3 Organisation

Damit die Strategie einer Organisation mit der Umwelt im Einklang steht und sich positive Verstärkungseffekte ergeben (z. B. eine gegenseitige Bereicherung), müssen die Charakteristika der Umwelt mit den Charakteristika der Organisation übereinstimmen. Man spricht dann von einer sogenannten strategischen Übereinstimmung (*Strategic Fit*) (Grant und Nippa 2006). Im strategischen Management gewinnorientierter Unternehmen wird diese Übereinstimmung dann erreicht, wenn ein Unternehmen mit seinen von Verbrauchern nachgefragten Produkten oder Dienstleistungen so viel Gewinn erwirtschaftet, dass sich das Unternehmen langfristig am Markt etablieren und entwickeln kann. Im Falle von Forschungsk Kooperationen werden allerdings andere Ziele verfolgt, sodass sich demzufolge auch eine andere Strategieübereinstimmung ergibt. Hier geht es nicht vorwiegend um finanzielle Zielgrößen, sondern um Sachziele, die von bedeutender gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Relevanz sind.

Als eine Orientierung für die Zielsetzung und Strategie von Forschungsk Kooperationen dienen die Ergebnisse der bereits erläuterten SWOT-Analyse. Die dabei identifizierten

Forschungskooperationen zwischen Wissenschaft und
Praxis

Erkenntnisse und Tipps für das Management

Hanebuth, A.; Lee, R.P.; Meschke, S.; Nicklas, M. (Hrsg.)

2015, XVI, 233 S. 20 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-08494-3