

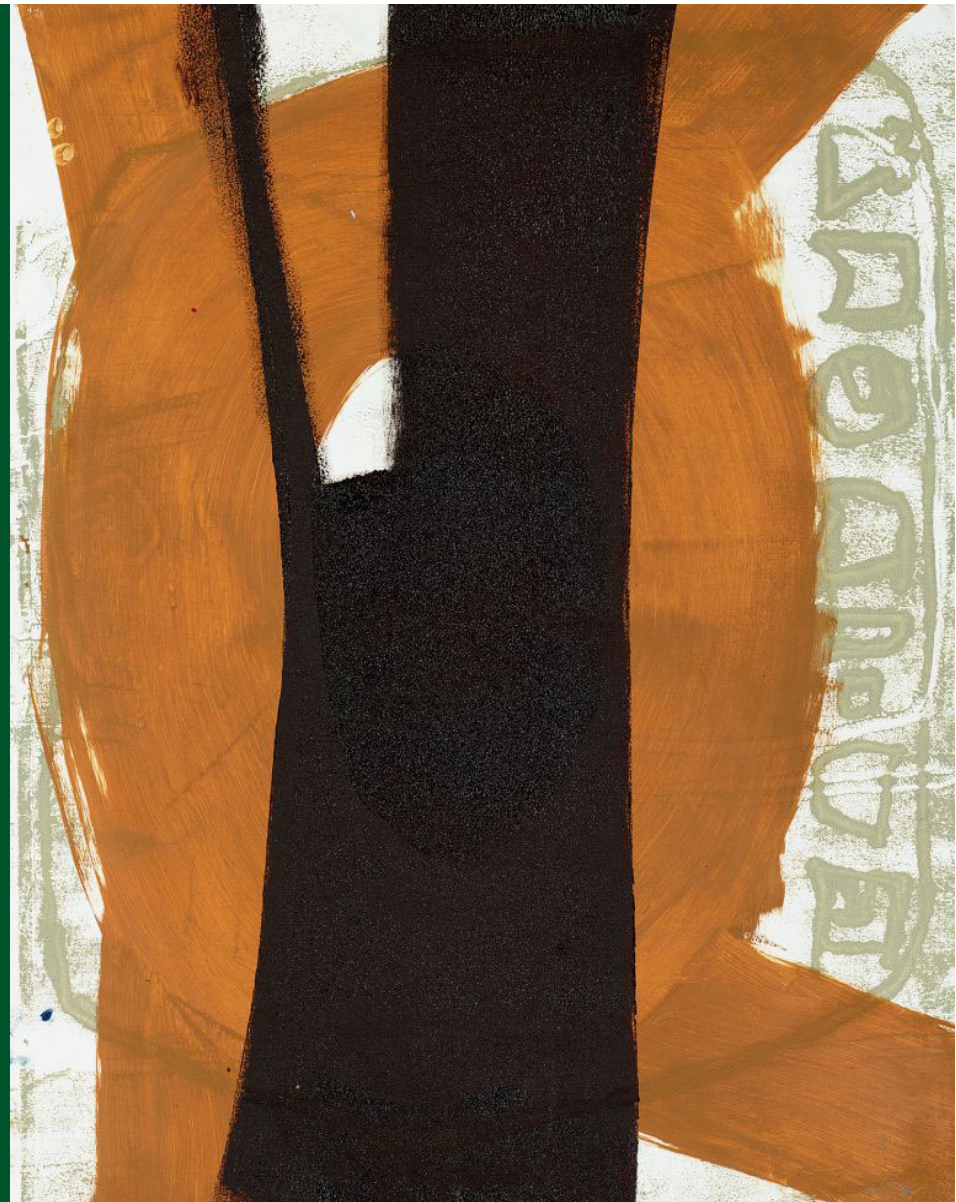
Strategien der aktiven „Marktbearbeitung“ in der Forschung

Eine Analyse der Praxis an
österreichischen
Forschungsinstitutionen

Die zentralen Ergebnisse

Mag. Wolfgang Filz

21.2.2017



Überblick

- Fokus der Arbeit und Vorgangsweise
- Die zentralen Ergebnisse
 1. Strategische Muster exzellenter universitärer Einheiten
 2. Unterschiede in der Marktbearbeitungsmethodik zwischen universitären Einheiten und außeruniversitären Forschungsinstitutionen
 3. Thesen zu Schlüsselbereichen für die Weiterentwicklung und Professionalisierung der Marktbearbeitung von universitären Einheiten
 4. Thesen zu Schlüsselbeiträgen für Markterfolge durch das Universitätsmanagement

Kontext der Arbeit

- Verwertungsauftrag UG § 3 Abs. 8 Aufgaben: „Unterstützung der Nutzung und Umsetzung ihrer Forschungsergebnisse in der Praxis und Unterstützung der gesellschaftlichen Einbindung von Ergebnissen der Entwicklung“
- Seitdem vielfältige Aktivitäten und Programme seitens Ministerien, Universitätsmanagement mit deutlichen Entwicklungen
- Fragestellungen hins. Strategien zur Drittmittelfinanzierung seitens des Universitätsmanagements, institutionellem Technologietransfer, IPR Rahmen etc. wurden intensiv bearbeitet
- Vom RFTE beauftragte Studie „Ansatzpunkte zur Stärkung der Drittmittelfinanzierung an österr. Universitäten“
- Strategien und Methodik auf Ebene der operativen, forschenden Einheit (Institut/Organisationsverbund) sind dabei kaum im Fokus

Fokus dieser Arbeit und Abgrenzungen

- Grundlegende These: Der „Markterfolg“ entscheidet sich auf der operativen Ebene der forschenden Einheit – Universitätsleitung kann nur unterstützen
- Fragen der vorliegenden Arbeit:
 - Mit welchen Strategien arbeitet man auf Ebene der operativen, forschenden Einheit (Institut/Organisationsverbund)?
 - Gibt es Bewusstsein über marktorientierte Institutsführung und inwieweit werden dafür bewährte Instrumente und Methoden der Strategieentwicklung und des Marketing-Managements eingesetzt bzw. sind diese bekannt?
 - Unterscheidet sich die Herangehensweise der universitären Einheiten von denen der außeruniversitären Forschungsinstitutionen?
- Fokussierung:
 - Die am Markt für Forschungsdienstleistungen von Unternehmensnachfragern **drittmiteleinwerbende operative Forschungseinheit**
 - Strategie, Instrumente & Methoden?
 - Strategien der Universitätsleitung sind ein Nebenaspekt. Wichtig war in unserem Kontext: Was unterstützt drittmiteleinwerbende ForscherInnen besonders?
 - Nicht-Inhalte der Arbeit: Sonstige wettbewerbliche Mitteleinwerbung, institutionalisierter Technologietransfer, IPR, Verwertungsstrategien auf Ebene Universitätsleitung

Zielsetzung und Fragestellungen

- Aufgabenstellung: **Analyse der Praxis** an österr. Forschungsinstitutionen mit Fokus Technik und Naturwissenschaft mit Schwerpunkt „Science to Business-Marketing“
- **Arbeitsfragen:**
 - Mit welchen Strategien, Methoden und Instrumenten arbeiten erfolgreiche Institutionen?
 - Welche Erfolgsmuster sind beobachtbar? Was bewährt sich?
 - Inwieweit wird Systematik und Methodik bewusst eingesetzt?
 - Welche Forcierungsmaßnahmen von Seiten der Universitätsleitung (Akzente, Anreize und Rahmenbedingungen) bewähren sich hins. Steigerung der Drittmiteleinwerbungen?
 - Inwieweit unterscheiden sich die Strategien, Methoden und Instrumente der Universitäten von denen der auF-Institutionen und von internationalen „best practice“ Beispielen?

Vorgangsweise

Erarbeitung theoretisches Framework

RektorenInnen

- 4 ausgewählte Universitäten (Fokus Technik, NAWI)
 - TU-W, TU-G, BOKU, JKU
- Fokus:
 - „Strategie-review“: Erfahrungen; wichtigste Faktoren; Anreizsysteme

UNIs

- Interviews mit 2 Zielgruppen
 - 4 x „Drittmittelstars“: Spitzenpositionen hins. Mittel in Kooperation mit Unternehmen
 - 4 x „Fast breeder“: Personen in Leitungsfunktion, die außergewöhnlich erfolgreich Start-up-Situationen oder Neuausrichtungsprozesse bewältigt haben

auF Institutionen

- 4 ausgewählte Institutionen
 - Großforschungseinrichtung (AIT)
 - Institution mit KMU Nähe (ACR-Institut)
 - Regionaler Akteur (SR)
 - COMET Zentrum (echtes, eigenständiges unternehmerisches Zentrum mit hohen non-K Erlösen)

Int. Good Practice Beispiele

- 3 Beispiele ausgewählter Institutionen
 - Auswahl via Ratskontakte
 - Basisrecherche und int. Vorbereitungs-WS
 - Durchführung mit Videokonferenzen

Auswertung

- Thesenpapier wird mit Forschungsmarkt-experten reflektiert
- Resümee und Empfehlungen

Interviewpartner

Institution		Name
Universitäten		
TU Graz	Rektorat	VR Bischof
TU Graz	ForscherIn	Prof. Bernd Deutschmann
TU Graz	ForscherIn	Prof. Eichelseder
TU Wien	Rektorat	VR Fröhlich
TU Wien	ForscherIn	Prof. Jürgen Stampfl
TU Wien	ForscherIn	Prof. Andreas Kugi
JKU	Rektorat	VR Alexander Egyed
JKU	ForscherIn	Prof. Lang
JKU	ForscherIn	Dr. Pirker
BoKu	Rektorat	Prof. Dr. Josef Glöckl
BoKu	ForscherIn	Prof. Dr. Johannes Grillari
BoKu	ForscherIn	Prof. DI Dr. Georg Gübitz

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen		
OFI	Management	Georg Buchtela
Salzburg Research	Management	GF Dr. Siegfried Reich
AIT	Management	DI Anton Plimon
MCL	Management	Prof. Reinhold Ebner
Internationale Good Practice Beispiel		
DELTA		Thomas Bech Hansen
Aalborg University		Frede Blaabjerg
RWTH Aachen		Dr. Manfred Nettekoven
Fraunhofer-Gesellschaft		Prof. Georg Rosenfeld
ExpertInnen- gruppe		
ETH Zürich	Management	Prof. Detlef Günther
Max Planck Institut	Direktor	Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.
		Univ. Prof. Dr. Reinhart Kögerler
CDG	Präsident	
Universitaet Utrecht	Management	Marjan J. Oudeman

Ambition, Grenzen, Nutzen der Ergebnisse

- Ambition der vorliegenden Arbeit ist es, einen Orientierungs- und Diskussionsrahmen zur Verfügung zu stellen
- Ziel ist es aber nicht, **das Erfolgsrezept** herauszufiltern, das (wenn es nur entsprechend umgesetzt wird), sicher zu einem außergewöhnlich guten Ergebnis hins. angeworbener Drittmittel führt
- Dauerhafter Erfolg ist das Ergebnis vieler verschiedener, messbarer und nicht messbarer Faktoren bzw. auch oft Folge von Zufällen
- Die **Erfolgchancen** sind aber zweifellos erhöht, wenn ForscherInnen gute, nachhaltige Strategien entwickeln bzw. umzusetzen und professionelle und wirksame Instrumente und Methoden einsetzen, um Markterfolge zu erzielen.
- Unsere Zielsetzung ist es deshalb, dafür eine qualifizierte Diskussionsgrundlage zur Verfügung zu stellen, die
 - Forscherinnen einen Orientierungsrahmen bietet, wie man über die Optimierung des eigenen Markterfolges nachdenken kann
 - Gestalten des NIS Anregungen gibt, wie man Rahmenbedingungen schaffen könnte, die einen Beitrag leisten, die Wettbewerbsfähigkeit und den Markterfolg der österreichischen Forschungsinstitutionen zu optimieren

Die zentralen Ergebnisse

1. Strategische Muster exzellenter universitärer Einheiten

- Offenbar verfügen bei Unternehmenskooperationen besonders erfolgreiche InstitutsleiterInnen über ein stark ausgeprägtes und prägnantes Strategieverständnis. Die verfolgten Strategien manifestieren sich in relativ konsistenten Metastrategien
- Dabei sind nicht alle Strategien explizit festgeschrieben oder werden bewusst verfolgt, sondern sind oft als unbewusstes Handlungsmuster aus den Handlungen der Akteure ableitbar
- Nicht alle Strategien werden von allen Akteuren angewandt. Für die überwiegende Anzahl unserer Interviewpartner war aber eine Mehrzahl der beschriebenen Strategien handlungsbestimmend. Einige Partner haben nahezu alle Strategien verfolgt
- Dabei besteht kein Anspruch auf universelle Gültigkeit:
 - Nicht alles passt zu jedem Institut oder zur jeder Situation. Die spezifischen Umstände des Einzelfalls und der jeweilige Ausgangspunkt der strategischen Situation ist ausschlaggebend. Die Strategiemuster verstehen sich als qualifizierte Diskussionsgrundlage für individuelle Reflexionsarbeit entwicklungsbereiter wissenschaftlicher Institute und als Rahmen für Personen in Leitungs- und Steuerungsfunktionen

Exzellente universitäre Einheiten folgen (teilweise unbewusst) konsistenten, strategischen Mustern

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. Dabei 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

Strategische Muster für langfristige Markterfolge

	Strategie	Anmerkung
1.	Thematische Konzentration – Aufbau von einzigartiger Expertise in einem klar definierten, industrie-relevanten Kompetenzfeld	<p>Konzentration auf klare Kompetenzfelder oder ein Leitthema, die dann konsequent langfristig verfolgt werden. „Probleme lösen können, die andere nicht lösen können“.</p> <p>Zwei Umsetzungsformen: extrem schmale Positionierung oder Positionierung über einen kohärenten Themencluster (um flexibler Themen aufgreifen zu können bzw. Ressourcenausgleich vornehmen zu können)</p> <p>Oft Nischenpositionen durch interdisziplinäre Kombinationen und damit Herstellung eines einzigartigen Methodenansatzes.</p> <p>Im Thema als Komplettanbieter positionieren: Um die eigenen Kernkompetenzen oft Kooperationen mit komplementären Forschungspartnern, wobei man sich selbst als zentraler Ansprechpartner positioniert</p>

Strategische Muster für langfristige Markterfolge

	Strategie	Anmerkung
2.	Konzentration auf Schlüsselkunden	<p>Konzentration auf wenige große „Schlüsselkunden“ (aber ausreichend viele, um zu starke Einzelabhängigkeiten zu vermeiden), mit denen ein großer Anteil des Forschungsvolumens abgewickelt werden kann</p> <p>Ziel ist es, einen gleichbleibend großen oder ggf. einen immer größeren Anteil der Forschungsausgaben des Leadkunden zu gewinnen und eine strategische Partnerschaft zu entwickeln. Marktbearbeitung erfolgt aus dem bestehenden Kundenkreis heraus und erweitert diesen „opportunity driven“</p> <p>Mut auf Kleinprojekte zu verzichten. „Alles, wo keine Dissertation rausschaut, vermeiden“</p>

Strategische Muster für langfristige Markterfolge

	Strategie	Anmerkung
3.	Customer Relationship Ansatz – langfristige Betrachtung der Geschäftsbeziehungen	<p>Eindeutige Bevorzugung einer Langfristbetrachtung versus einer transaktionenbezogenen Betrachtung der Kundenbeziehungen.</p> <p>Angestrebt werden Langzeitkunden, bei denen über die Jahre tiefe vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut wurden.</p> <p>Bewusste Entwicklung in Phasen: Schrittweise Vertrauen gewinnen und dann später größere Volumina platzieren.</p>
4.	Aufbau und Pflege einer industrie-freundlichen Organisationskultur	<p>Exzellente Institute sprechen die Sprache der Industrie, kennen ihre Vorstellungs- und Denkwelten und verstehen das als eine ihrer wesentlichen Kernkompetenzen.</p> <p>Sie geben das bewusst neuen MitarbeiterInnen mit und vermitteln eine wertschätzende Haltung gegenüber Unternehmenskunden.</p>

Strategische Muster für langfristige Markterfolge

	Strategie	Anmerkung
5.	Bewusste strategische, eigenständige und proaktive Themenentwicklung	Die Strategie wird an Forschungsfragen/Stoßrichtungen ausgerichtet, die eigenständig definiert werden. Das Ergebnis wird mit der Industrie diskutiert. Man positioniert sich vor einer auftretenden Problemstellung des Kunden, nicht umgekehrt. Forschungsstrategie im Dialog mit der Industrie, aber nicht nach ihren aktuellen Bedürfnissen. Dabei wird meist der Anspruch verfolgt, grundlagenorientierte und angewandte Forschung zu verbinden.
6.	Bewusster Personaleinsatz nach persönlichen Stärken	Aufgabe des Anspruchs, dass jeder alles können muss Exzellente ForscherInnen sind oft mäßig gute Beziehungsmanager. Unterscheiden zwischen einem Überwiegen der persönlichen Stärken und Begabungen hins. Kunden/Beziehungsqualitäten oder inhaltlich/fachlichen Qualitäten. Personen dann mit Aufgaben betrauen, die diesen Neigungen entsprechen bzw. diese verstärken.

Strategische Muster für langfristige Markterfolge

	Strategie	Anmerkung
7.	Entwicklung eines multiplen organisatorischen Ökosystems von SPVs (special purpose units) zur Abdeckung der strukturellen Marktbedarflagen	<p>Organisatorische Rahmenbedingungen der Universität sind nicht ausreichend, um Kundenbeziehungen adäquat abzubilden. Exzellente Institute nutzen bewusst alle organisatorischen Instrumente/Modelle (parallel), um Bedarfslagen abzubilden (Infrastrukturgesellschaften in Kooperation mit Unternehmen, CD-Labs, COMET Zentren, ...)</p> <p>Um die Person des Leiters/Leiterin entsteht ein vielschichtiges Konstrukt, das in Summe alle Bedarfslagen abdeckt. Besonders bewährte Elemente sind dabei z.B.:</p> <p>CD-Labs für thematisch fokussierte langfristige Partnerschaften mit Unternehmen mit einem Grundlagenforschungsanteil</p> <p>COMET Zentren(beteiligungen) als Rahmenkonstrukt für mittelfristige Forschungsprojekte</p>

2. Unterschiede in der Marktbearbeitungsmethodik zwischen universitären Einheiten und außeruniversitären Forschungsinstitutionen



(Eigene Darstellung spe-consulting gmbh)

Die unterschiedliche Methodik der Marktbearbeitung von RTOs und universitären Einheiten (1)

- **RTOs** arbeiten mit den Managementmethoden eines professionellen Industrieunternehmens (oder sind am Entwicklungsprozess dahin)
 - Viele Professionalisierungsprojekte in den letzten Jahren
- Das betrifft auch die Absicherung einer durchgängigen Marktorientierung und die Entwicklung eines systematischen Customer Relationship Managements (CRMs):
 - Die Marktlogik ist im **Steuerungssystem** der Organisation mit verbindlichen Mechanismen und Instrumenten verankert
 - Entsprechende **Organisationsroutinen** sind standardisiert und bis auf die Ebene der operativen Geschäftseinheit implementiert
 - **Geschäfts- und Vertriebsziele** sind personell klar durch persönliche Verantwortungen definiert und durch Incentives abgesichert
 - Markt, Zielsegmente, Kernkompetenzen, die eigene Positionierung in Relation zum Wettbewerb und der systematische Aufbau von Wettbewerbsvorteilen sind **selbstverständliche Themenstellungen** der Verantwortlichen

Die unterschiedliche Methodik der Marktbearbeitung von RTOs und universitären Einheiten (2)

- Die Marktorientierung bildet sich organisatorisch meist als **Matrixorganisation** ab:
 - Fachbereiche fokussieren thematisch Schwerpunkte
 - Geschäftsfelder sind quer dazu organisiert und fassen kohärente Marktbedürfnisse zu Markt/Kunden/Kompetenzen/Bearbeitungsprozesse-Bündel zusammen und werden durch definierte Geschäftsfeldverantwortliche gesteuert und verantwortet
- Es wird versucht ein ganzheitliches Prozessverständnis und CRM zu etablieren
 - Klare „**Stage-gate-Prozesse**“ sind zur **Projektabwicklung** etabliert mit jeweils definierten Verantwortungen für Prozessschritte und das dazugehörige Informationsmanagement
 - Instrumente und Prozesse sind thematisiert und werden bewusst eingesetzt
- **Ressourcen für Marktentwicklung**, Akquisition, Projekt- und Themenentwicklung, Lobbying, Gestaltungsarbeit im Rahmen von Programming- und Roadmap-Prozessen werden (nach Möglichkeiten) vorgehalten

Die unterschiedliche Methodik der Marktbearbeitung von RTOs und universitären Einheiten (3)

- **Universitäten** sind anders „gebaut“ und verfolgen zusätzlich multiple Ziele
 - Inhaltliche Expertise in einem (begrenzten) Themengebiet ist das konstituierende Element einer Organisationseinheit der Universität
 - Klassische Arbeitsgruppen-Organisation: Um einen Key Researcher/ProfessorIn mehrere unterstützende Post Docs, DissertantInnen
- Die *idealtypische* operative, forschende universitäre Einheit ist meist eine **Pionierorganisation**, die um die Person des (erfolgreichen) Professors/der Professorin gebaut ist
 - Die bestimmende Logik ist themenorientiert. Überwiegend keine explizierten *Geschäftsstrategien* der operativen Einheiten. Die Strategie des Instituts ist im Kopf der Leitakteure
 - Organisationsroutinen zur Strategieentwicklung: nur teilweise Reflexionssequenzen in Form von Jahresklausuren etabliert, nur fallweise existieren unterjährige Routinen
 - Zuständig für Marktbearbeitung und verantwortlich für Auftragseingang und Geschäftserfolg ist überwiegend die Institutsleitung
 - Gearbeitet wird mit bekannten Unternehmenspartner auf bekannten Märken
 - Kunden werden über die Vermittlung wissenschaftlicher Qualitäten erreicht
 - Überwiegend keine aktiven Akquisitionsschritte
 - Von Unternehmen verwendete Tools und Instrumente werden überwiegend nicht genutzt

Die unterschiedliche Methodik der Marktbearbeitung von RTOs und universitären Einheiten (4)

- Universitäten unterscheiden sich von RTOs grundsätzlich hinsichtlich Auftrag, Rahmenvorgaben, Steuerungsmodell bzw. Akzeptanz, Organisationsform und Möglichkeiten der Personalpolitik. Sie haben unterschiedliche Funktionen im NIS und unterschiedliche Rahmenbedingungen wie z.B.
 - Auftrag zur Lehre und die gesellschaftlichen Verpflichtungen im Rahmen der 3rd Mission
 - Studierendenbetreuung
 - Stark limitierende Rahmenbedingungen hins. Personal- und Organisationsrecht
- Die Erbringung von Forschungsdienstleistungen an Unternehmen ist nur ein Teilaspekt und nicht ausschließlicher Unternehmenszweck
 - Uneingeschränkte Marktorientierung im Sinne von Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Unternehmen kann daher keine sinnvolle Vorgabe an Universitäten sein, deren Fokus im Innovationszyklus auch weit vor einem bereits wahrgenommenen Handlungsfeld der Wirtschaftspartner liegen muss
 - Trotzdem bewegen sich Universitäten auf Märkten für Forschungs(dienst)leistungen und müssen dort gegenüber anderen Anbietern im Wettbewerb erfolgreich sein. Sofern sich Universitäten auf diesen Märkten bewegen, ist nicht nur die Güte der Forschungsleistung relevant, sondern auch die Effektivität und Professionalität wie die Nahtstelle zum Markt und seinen Akteuren gemanagt wird

Die unterschiedliche Methodik der Marktbearbeitung von RTOs und universitären Einheiten (5)



(Eigene Darstellung spe-consulting gmbh)

- Operative universitäre Einheiten können und sollen RTOs in der Marktbearbeitung nicht kopieren, können aber bewährte **Methoden sinnvoll adaptieren**
 - Sie können methodisch arbeiten und bewährte Instrumente einsetzen, um Unternehmenskunden zu gewinnen und langfristig zu binden
 - Selbst bei erfolgreichen Instituten fehlt oft ein grundsätzliches Know-how über Marktbearbeitungsmethodik, das ohne viel Aufwand verfügbar gemacht werden könnte
 - Darauf aufbauend individuelle, adaptierte und komprimierte Handhabung sinnvoll

3. Thesen: Schlüsselbereiche für die Professionalisierung der Marktbearbeitung

Die folgenden Handlungsfelder verstehen sich als Orientierungsrahmen für individuelle Standortbestimmungen interessierter WissenschaftlerInnen, die ihre Entwicklungspotentiale reflektieren möchten

1. Klare strategische Positionierung und Ausrichtung
2. Marktorientierte Institutsführung
3. Organisatorische Verankerung der Marktausrichtung
4. Organisationsroutinen für Business Development
5. Einrichtung professioneller Interfaces
6. Etablierung eines systematischen Customer-Relationship-Managements mit Ausrichtung auf Schlüsselkunden
7. Skills und Know-How

Thesen zu Schlüsselbereichen für Entwicklung und Professionalisierung der Marktbearbeitung

1.	Klare strategische Positionierung und Ausrichtung	<p>Institute müssen erfolgsversprechende strategische Optionen kennen und individuelle Strategien entwickeln. Organisatorisch-strukturelle „Archetypen“ sind:</p> <p>1. „Flagship-Research Units“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gruppe starker Key-ResearcherInnen, die ein konsistentes, aber breites Themenfeld gemeinsam bearbeiten • Klare Ausrichtung auf einen gemeinsamen unternehmerischen Zielmarkt • Thematisch stark fokussiert, in den gewählten Themen sowohl im Bereich Grundlagenfragestellungen als auch in angewandten Forschung in kooperativen Projekten tätig und in beiden Feldern gleichermaßen erfolgreich und international sichtbar zu sein • Integrationsfunktion: Schnittstellen zu anderen Partnern werden gemanagt <p>2. „Deep diving Instituts“</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exzellent in einer eng fokussierten Expertise - schmale Positionierung • Oft Nischenpositionen durch interdisziplinäre Know-How-Kombinationen und damit Herstellung eines einzigartigen Methodenansatzes • Ziel ist weltweite Themenführerschaft in der speziellen Nische und erster Ansprechpartner aller Unternehmen in diesen Fragestellungen zu sein • Wachstum wird nur auf qualitative Weise angestrebt • Das Institut ist in größere Wertschöpfungsnetzwerke eingebettet
----	---	--

Thesen zu Schlüsselbereichen für Entwicklung und Professionalisierung der Marktbearbeitung

2.	Marktorientierte Institutsführung	Praktizieren einer marktorientierten Institutsführung mit aktiver, strategischer und professioneller Marktbearbeitung. Marketing und Business Development sollte Teil der professionellen Rolle sein. Dazu gehört die Verankerung einer kundenorientierten Unternehmenskultur im Institut
3.	Organisatorische Verankerung der Marktausrichtung	<p>Beim „People Management“ persönliche Stärken und Neigungen berücksichtigen und ein System differenzierter Rollen und Verantwortungen etablieren, um Aufgaben differenzierter, vielfältiger und interessanter zu gestalten</p> <ul style="list-style-type: none"> • In den „Flagship Units“ Etablierung eines Systems von Ergebnisverantwortung der zweiten Führungsebene oder Matrixsystem mit Geschäftsfeldern (mit Geschäftsfeldverantwortlichen) und inhaltlich/thematischen Gruppen (mit wissenschaftlichen Leitern) • In kleineren Instituten Etablierung eines Systems mit mehreren persönliche Rollen (Mix aus Projekt-, Themen-, Kundenbetreuung- und Geschäftsfeldverantwortungen), das insgesamt ein anspruchsvolles Tätigkeitsspektrum mit vielen Entwicklungschancen eröffnet

Thesen zu Schlüsselbereichen für Entwicklung und Professionalisierung der Marktbearbeitung

4.	Organisationsroutinen für Business Development	Aktive Befassung mit grundsätzlichen strategischen Optionen des Instituts und Implementierung von Organisationsroutinen, die Aufmerksamkeit auf Kunden und Märkte richten. Periodische Routinen schaffen für: <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Basisarbeit • Review der Marktleistung • Neue Leistungsangebote, Innovationen
5.	Einrichtung professioneller Interfaces	Explizierung und Kommunikation der Leistungsangebote; Professionalisierung des WEB-Auftritts. Dabei bewusste Positionierung strategischer Inhalte. Chancenfeld soziale Medien beachten
6.	Etablierung eines systematischen Customer – Relationship-Managements mit Ausrichtung auf Schlüsselkunden	<ul style="list-style-type: none"> • Customer Life Cycle Betrachtung - Ein Kunde wird nach der Summe der gegenwärtigen und zukünftigen Potentiale betrachtet • Fokus auf wenige investmentstarke Großkunden, mit denen tiefgreifende Langzeitbeziehungen angestrebt werden • Aktive Marktbearbeitung mit „Technology Offers“; Proposals; Kontaktforderungen, Einladungen zu WS, Sondierungsgesprächen, ...
7.	Skills und Know-How	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung personeller Fähigkeiten für systematisierte Marktbearbeitung. Know-How Aufbau hins. Instrumente und Tools der Marktbearbeitung, Business Development, Marketingmethodik

4. Thesen zu Schlüsselbeiträgen für Markterfolge von Seiten des Universitätsmanagements

1.	Unternehmerisches „Mind-set“ des Universitätsmanagements	Etablierung einer Sprachkultur, in der betriebswirtschaftliche Begriffe und Kategorien (wie bspw. „Kunden, Business Development etc.) selbstverständlicher Bestandteil sind. Forcierung einer Organisationskultur, in der Unternehmenskunden wertgeschätzt und ForscherInnen mit angewandten und grundlagenorientierten Schwerpunkten gleichwertig wahrgenommen und behandelt werden
2.	Persönliches Engagement der RektorInnen	Treiberfunktion hins. Vernetzung mit Wirtschaft, Top-level Kontakte zu Industrie. UNI spielt eine aktive Rolle im regionalen Innovationssystem. Rolle aktiver verstehen, nicht nur „Rahmenbedingungen gestalten“
3.	Nutzung aller Freiräume, die das Universitätsrecht bietet, um Marktnähe herzustellen	Finanzielle Anreizsysteme für ForscherInnen, Aufbau von Humanressourcen für Marktbearbeitung ermöglichen (z.B. Funktionen wie InstitutsmanagerInnen) Unterstützung von endogener Start-up Entwicklung durch Bereitschaft zu dienstrechtlichen Individuallösungen und einem akzeptablen IPR-Rahmen

Thesen zu Schlüsselbeiträge für Markterfolge von Seiten des Universitätsmanagements

4.	Ernsthafte Profilentwicklung mit Mut zur Konsolidierung. Einsatz relevanter Mittel für strategische Vorhaben	Ziel: Entwicklung wettbewerbsfähiger Einheiten, Forcierung von Bereichen mit Potentialen für Alleinstellungsmerkmale, Entwicklung von Großprojektfähigkeit. Einsatz relevanter strategischer Mittel für Anschubphasen, Projektentwicklung und interne Konsolidierungsprozesse
5.	Weitestgehend mögliche Entlastung der ForscherInnen	Weiterentwicklung der etablierten Beratungs- und Unterstützungsservices Vereinfachung der administrativen Prozesse so weit wie möglich, um Forscherinnen (und MitarbeiterInnen aus Administration) zu entlasten und Energie für die Kernaufgaben Forschung und Lehre freizumachen
6.	Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, um Konsolidierungsprozesse effektiv zu bewältigen	Skills, Awareness und Tools hinsichtlich Organisationsentwicklung und Changemanagement werden erfolgsentscheidende Faktoren sein, um adaptive, resiliente Strukturen zu schaffen
7.	Entwicklung personeller Fähigkeiten für systematisierte Marktbearbeitung	Skills, Awareness und Tools für eine systematische Marktorientierung sollten Bestandteil jeder universitären Führungskräfteausbildung sein und in den Curricula verankert werden Unterstützungsangebote für universitäre Einheiten, die Strategiearbeit leisten wollen, sollten angeboten werden

Überblick Entwicklungsfelder

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	