

DR. THIELBEER CONSULTING

Strategiekonzepte im  
wissenschaftlichen Bereich  
Praktische Empfehlungen  
für die erfolgreiche Konzept-  
entwicklung

ANFORDERUNGEN – CHECKLISTE – PRAXISTIPPS

## Strategiekonzepte werden im wissenschaftlichen Bereich immer wichtiger – aber was macht ein erfolgreiches Konzept aus?

Forschung und Entwicklung sind die Basis für erfolgreiche Innovationen in Wissenschaft und Wirtschaft. Als solche werden sie in zahlreichen Fachprogrammen, z.B. von Ministerien auf Bundes- und Landesebene oder der Deutschen Forschungsgemeinschaft, mit Fördermitteln unterstützt.

Ergänzend hierzu gewinnen ressortübergreifende, themen- und technologieoffene Förderprogramme immer mehr an Bedeutung. Gemäß dem Motto „Stärken stärken“ werden exzellente Forschungseinrichtungen und -verbände zielgerichtet in ihren Vorhaben unterstützt. Angestrebt werden dabei strukturelle und nachhaltige Effekte – z.B. die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Qualifizierung von Nachwuchskräften sowie die Herausbildung von Clustern mit internationaler Ausstrahlungskraft.

Zur Erreichung dieser Effekte sind zumeist Maßnahmen notwendig, die über die Auseinandersetzung mit dem wissenschaftlichen Forschungsgegenstand allein hinausgehen. Die Ausbildung tragfähiger Kooperations- und Managementstrukturen in Verbundvorhaben oder die Entwicklung neuer Organisationsformen, Verwertungsmöglichkeiten, Qualifizierungsmaßnahmen etc. erfordern eine passgenaue Strategie.

Die Entwicklung eines solchen Strategiekonzepts wirft für Wissenschaftler und Forscher oftmals viele neue Fragestellungen auf.

### LEITFRAGEN ZUR STRATEGIEENTWICKLUNG

- Was macht eine Strategie aus?
- Wo liegen Unterschiede zwischen Strategiekonzepten und regulären wissenschaftlichen Fachanträgen?
- Welche Aspekte müssen in welchem Umfang berücksichtigt werden?
- Welche wissenschaftliche Tiefe darf bzw. muss das Konzept haben?
- Wie wird der Prozess der Strategieentwicklung im Team organisiert?
- Wie präsentiert man ein Strategiekonzept vor einer Jury?

In unserer langjährigen Tätigkeit als Spezialist für die Wissenschaftliche Exzellenz-Beratung haben wir Initiativen aus den verschiedensten Disziplinen und Fachrichtungen bei der Beantwortung dieser Fragen unterstützt und bei der Strategieentwicklung und Antragstellung begleitet.

Aufbauend auf diesen Erfahrungen haben wir im Folgenden einige Tipps und Hinweise zusammengestellt, die bei der Entwicklung der Strategie sowie der Strukturierung und Gestaltung des Konzepts helfen sollen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen



Dr. Markus Thielbeer

## Anforderungen an Strategiekonzepte – Beispiele

---

### Spitzencluster-Wettbewerb (Bundesministerium für Bildung und Forschung)

---

Grundlage der Förderung ist eine Strategie [...]. Die Strategie soll die mittel- und langfristige strategische Ausrichtung des Clusters plausibel machen. Sie besteht aus einer Profilbeschreibung („Ist-Zustand“) sowie einer die eigenen Stärken und Schwächen berücksichtigenden Entwicklungsplanung („Soll-Zustand“).

- Benchmark – Vergleich mit thematisch ähnlich aufgestellten Clusterregionen
- Mittel- bis langfristige Entwicklungsziele definiert auf Basis einer SWOT-Analyse
- Bestehende und künftig geplante Kooperations- und Managementstrukturen im Cluster

---

### Spitzenforschung und Innovation in den Neuen Ländern (Bundesministerium für Bildung und Forschung)

---

Grundlage der Förderung ist eine Strategie, in der die sich bewerbenden Verbände ihre Ziele und Perspektiven sowie Maßnahmen zu deren Umsetzung darstellen. Die Auswahl der zu fördernden Projekte erfolgt entsprechend der Beurteilung ihrer strategischen Relevanz [...].

- Analyse der gegenwärtigen Wettbewerbsposition sowie des erkennbaren Marktpotenzials
- Steuerung der Bündnisentwicklung mittels geeigneter Methoden und Indikatoren
- Entwicklungsplan inklusive Darstellung der Sicherung der Nachhaltigkeit des Bündnisses

---

### Zentren für Innovationskompetenz (Bundesministerium für Bildung und Forschung)

---

Das BMBF fördert [...] die Entwicklung von Strategiekonzepten zur Etablierung von flexibel agierenden, international leistungsstarken Zentren für Innovationskompetenz [...] in den Neuen Ländern.

- Maßgeblich für die Entwicklung der Zentrumskonzepte [...]: Strategische Ausrichtung
- Beitrag zur nachhaltigen wissenschaftlichen Neuprofilierung der [...] Hochschulen

---

### Exzellenzinitiative – Graduiertenschulen (Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat)

---

Die Universitäten werden aufgefordert, [...] ein eigenes Strukturkonzept zur Gestaltung einer Graduiertenschule vorzulegen.

- Profil und wissenschaftliches Konzept
- Nationale und internationale Vernetzung und Ausrichtung der Graduiertenschule

---

### Exzellenzinitiative – Exzellenzcluster (Deutsche Forschungsgemeinschaft/Wissenschaftsrat)

---

In Antragskizzen soll das geplante Exzellenzcluster als Rahmen für die Kooperation [...] zu einem Thema sowie langfristig angestrebte Ziele und Entwicklungsperspektiven dargestellt werden.

- Wissenschaftliches Konzept und wissenschaftliche wie strukturelle Ziele
- Kooperationskonzept zwischen den Disziplinen bzw. Einrichtungen

---

### Landesprogramm ProExzellenz (Thüringer Kultusministerium)

---

Wesentliche Ziele [...] sind der Aufbau und die Stärkung bestehender exzellenter Forschungsstrukturen, der Erfolg im Wettbewerb um die talentiertesten Köpfe, die Stärkung der Innovations- und Clusterfähigkeit sowie die Förderung exzellenter Lehre.

- Begründung der Themenwahl sowie Darlegungen zur beabsichtigten Stärkung von Forschung und Lehre
- Konzept zur Fortführung/Weiterentwicklung nach Ende der Förderung (Nachhaltigkeit)

Quelle: Ausschreibungen und Förderrichtlinien

## Tipps aus der Praxis für ein erfolgreiches Strategiekonzept

Ein Strategiekonzept bringt die Notwendigkeit mit sich, hoch komplexe Inhalte auf geringstem Raum sinnvoll zu kondensieren. Neben dem wissenschaftlichen Kern sind oftmals Aspekte wie z.B. Alleinstellungsmerkmale im internationalen Wettbewerb, Innovationspotenzial, Organisation und nachhaltige Finanzierung zu berücksichtigen. Den Verfassern von Strategiekonzepten stellt

sich die Aufgabe, die Komplexität des Forschungsgegenstands ebenso wie die des gesamten Antrags zu reduzieren, gleichzeitig jedoch das Vorhaben auch für Fachfremde verständlich und nachvollziehbar darzustellen. Zur Bewältigung dieser Aufgabe haben wir eine erste **Checkliste** erstellt, die sich an wichtigen Kriterien eines überzeugenden Strategiekonzepts orientiert.

### CHECKLISTE FÜR STRATEGIEKONZEPTE

#### 1. FOKUSSIERTES THEMA, EIGENES PROFIL UND LANGFRISTIGE WIRKUNG

Ein Strategiekonzept prägt Strukturen langfristig – es gibt den Rahmen für kurzfristig definierte Projekte vor, mit deren Hilfe die Strategie umgesetzt wird. Gleichzeitig adressiert ein Strategiekonzept ein bestimmtes Ziel

- Besonderheit des Strategiekonzepts durch klare Fokussierung sofort erkennbar
- Hinterlegung des Ziels mit passgenauen Maßnahmen
- Eigenengagement – das Konzept umfasst geförderte und weitere Aktivitäten
- Nachhaltigkeit – Denken über den Förderzeitraum hinaus

#### 2. KLAR STRUKTURIERTE UND STRINGENTE ARGUMENTATION

Strategiekonzepte müssen den Leser eindrucksvoll überzeugen. Die Exzellenz und das Potenzial des Forschungsvorhabens müssen deutlich werden. Konkrete Fördermittelanträge sind erst nach erfolgreicher Konzeptbeurteilung zu schreiben

- Zielsetzung des Forschungsvorhabens als roter Faden der Argumentation
- Vermittlung zentraler Botschaften durch pyramidalen Konzeptaufbau
- Berücksichtigung von Programm-/Auswahlkriterien (Förderrichtlinie auswerten)
- Entwicklung der Zukunftsperspektive statt Beschreibung des Status quo

#### 3. ADRESSATENBEZOGENE DARSTELLUNG DES VORHABENS

Bei themen- und technologieoffenen Programmen sind neben Fachgutachtern oft auch Fachfremde in die Förderentscheidung involviert – das Strategiekonzept muss auch für Nicht-Experten grundsätzlich plausibel und nachvollziehbar sein

- Angemessener wissenschaftlicher Detailgrad (ggf. im Anhang)
- Verwendung selbsterklärender (v.a. strukturierender) Abbildungen
- Hintergrundinformationen in Infoboxen und Exkursen (ggf. im Anhang)
- Glossar und Abkürzungsverzeichnis zum Nachschlagen von Fachtermini

Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Strategiekonzepten werden wesentlich durch Abbildungen und Tabellen unterstützt. Kurz und prägnant gehalten, helfen sie, Inhalte zu strukturieren und Zusammenhänge zu veranschaulichen, und wirken auf diese Weise komplexitätsreduzierend. Zudem lockern sie den Text auf und erhöhen damit die Lesefreundlichkeit.

Zur Entwicklung und Darstellung von Strategieelementen, die über den reinen Forschungsgegenstand hinausgehen, bietet sich oftmals der Rückgriff auf Methoden und **Modelle aus der Managementlehre** an. Eine Auswahl möglicher Modelle ist in der Übersicht zusammengestellt.

**AUSGEWÄHLTE MANAGEMENT-MODELLE**

Aufgabe im Strategiekonzept	Modell	Erläuterung
Marktanalyse	BCG-Matrix McKinsey-Matrix	Visualisierung von Marktwachstum und -anteilen Visualisierung von Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteilen
Wettbewerbsanalyse	Porter's Five Forces	Analyse der fünf Wettbewerbskräfte zur Einordnung im Konkurrenzfeld (Zulieferer, Abnehmer, Wettbewerber, neue Anbieter, Substitutionskonkurrenz)
Stärken-Schwächen-Analyse	SWOT-Analyse  Stärken-Schwächen-Profil	Analyse von gegenwärtigen Stärken und Schwächen sowie zukünftigen Chancen und Risiken Polaritätenprofil zur Bewertung strategischer Erfolgspotenziale
Strategieimplementierung und -controlling	Balanced Scorecard	Verknüpfung von Zielen und Maßnahmen inkl. Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen

Bei der Verwendung solcher Modelle ist zu prüfen, inwiefern sie dem jeweiligen Forschungsgegenstand und -vorhaben spezifisch angepasst werden müssen. Auch dürfen die Modelle nicht für sich allein und unverbunden im Konzept stehen gelassen werden, sondern es sollten

wichtige Aussagen im Text aufgegriffen und bei der weiteren Argumentation genutzt werden. Dieses Vorgehen stellen wir am Beispiel der SWOT-Analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) vor.

**SWOT-ANALYSE**

Kriterium	Stärken	Schwächen
Wissenschaftliche Kompetenz	> ...	> ...
Organisation	> ...	> ...
Technische Ausstattung	> ...	> ...
Räumliche Ausstattung	> ...	> ...
...	> ...	> ...
	<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
Vorhandene Konkurrenz	> ...	> ...
Künftige Marktentwicklung	> ...	> ...
...	> ...	> ...

In einer gegenüber dem klassischen Vier-Felder-Schema modifizierten Form dient die SWOT der zusammenfassenden Beschreibung der Ausgangssituation. Anhand ausgewählter Kriterien, die für das jeweilige Forschungsvorhaben spezifisch zu definieren und ggf. zu gewichten sind, lassen sich in einer SWOT-Tabelle überblicksartig die gegenwärtigen Stärken und Schwächen, z.B. der antragstellenden Einrichtung, den künftigen Entwicklungschancen und -risiken im Forschungsfeld gegenüberstellen. Hieraus werden die Handlungsfelder der weiteren Strategieentwicklung abgeleitet.

**AKTUELLE SITUATION**

**ZUKÜNFTIGE SITUATION**



Hieraus ergeben sich die Handlungsfelder für die Strategieentwicklung

Wesentliche Herausforderung neben der inhaltlichen Gestaltung des Konzepts ist es, eine **funktionierende Projektstruktur** zu schaffen. Gegenüber regulären Forschungsprojekten stellt die Strategieentwicklung

andere und mitunter neue Anforderungen an Teammitglieder und Projektleitung. Ohne auf Einzelheiten einzugehen, lassen sich aus unserer Erfahrung folgende Erfolgsfaktoren ausmachen:

## ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE PROJEKTSTRUKTUR

- Konsens über Ziele und Vorgehen im Forschungsvorhaben
- Klare und akzeptierte Entscheidungskompetenzen
- Eindeutige Verantwortlichkeiten im Team
- Aufsetzen und stringentes Nachhalten eines Zeit- und Aufgabenplans

Darüber hinaus ist bei der Zusammenstellung des Teams zu berücksichtigen, wie die Sachkompetenz der Forscher und Wissenschaftler gezielt unterstützt werden kann. Sind z.B. Fragen der organisatorischen Anbindung an die antragstellende Institution oder steuer- und verwaltungsrechtliche Aspekte zu klären, sollten hausinterne Fachkräfte zu Rate gezogen werden. Weiterhin kann es hilfreich sein, auf komplementäre externe Kompetenzen zurückzugreifen. Dies bietet sich insbesondere zur

Besetzung der Rolle des „Projektkümmers“ an, der konsequent und nachdrücklich Arbeitsergebnisse einfordert sowie bei Uneinigheiten zwischen den Beteiligten schlichtet. Eine externe, neutrale Perspektive erweist sich als Vorteil, da sie unabhängig von den Beziehungen der Teammitglieder untereinander die Programm- und Strategieanforderungen als objektiven Maßstab für Entscheidungen heranzieht.

## TIPPS FÜR PRÄSENTATION UND DISKUSSION

- Aufgrund des eng gesteckten Zeitrahmens sollte sich der Vortrag auf Kernaussagen beschränken. Dies bedeutet eine allgemeinverständliche Präsentation ohne wissenschaftliche Details auf wenigen übersichtlichen, schnell erfassbaren Folien.
- Ebenso wichtig sind die passende Auswahl der Präsentationsteilnehmer und die Rollenverteilung im Team. Es ist vorab festzulegen, wer präsentiert und wer welche Fragen der Jury zu Einzelaspekten des Konzepts in der Diskussion beantwortet.

Ist das fertige Strategiekonzept eingereicht, schließt sich in vielen Förderprogrammen eine **Präsentation und Diskussion** des Vorhabens an. Hier gilt es, einer interdisziplinär zusammengesetzten Jury kurz und prägnant die Ziele und Alleinstellungsmerkmale zu verdeutlichen und davon zu überzeugen, dass eine Investition in das Vorhaben lohnend ist.

Präsentation und Diskussion sollten intensiv vorbereitet und in Trockenläufen geübt werden, denn der Termin bietet die letzte Gelegenheit, noch einmal bewusst Akzente zu setzen.

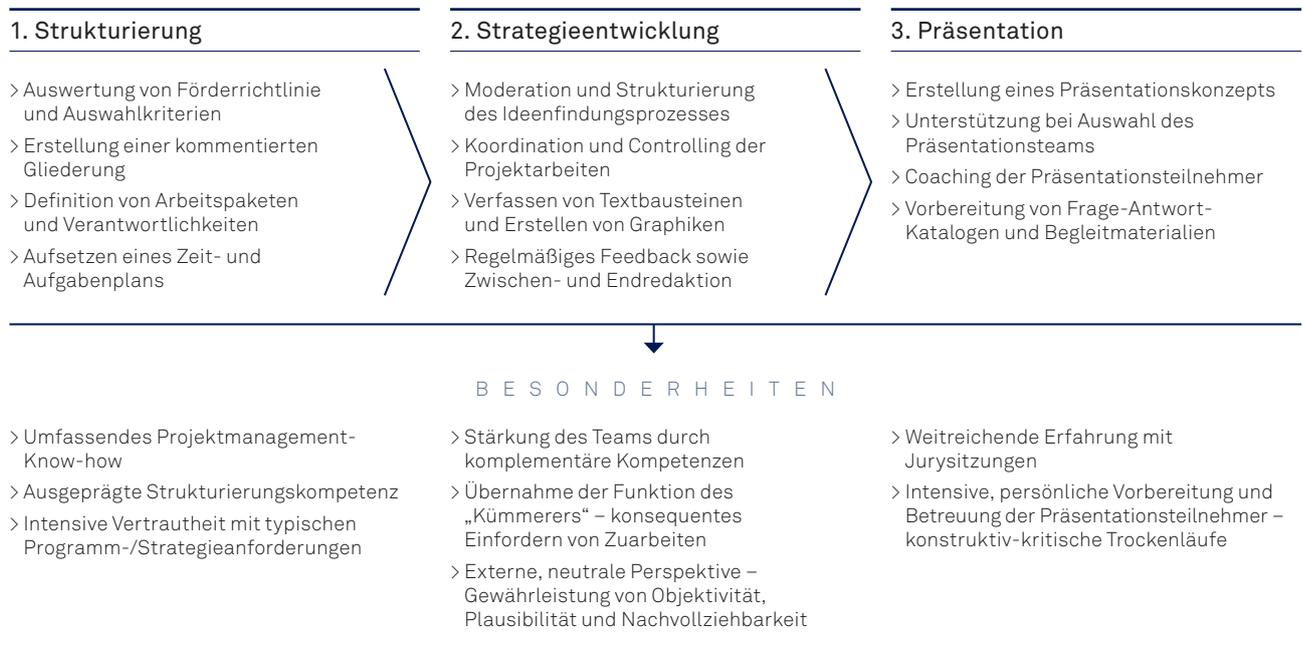
## Dr. Thielbeer Consulting – Spezialist für die Wissenschaftliche Exzellenz-Beratung

Seit Gründung im Jahr 2004 hat sich Dr. Thielbeer Consulting auf die wissenschaftliche Exzellenz-Beratung spezialisiert. Die selbständige, inhabergeführte Unternehmensberatung berät erfolgreich Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Ministerien und Unternehmen. Insbesondere konnten wir den Aufbau von exzellenten Forschungszentren sowie Clusterstrukturen in den neuen Bundesländern, z.B. im Rahmen der BMBF-Förderprogramme „Unternehmen Region“, „Spitzencluster-Wettbewerb“ und „Spitzenforschung und Innovation in den

Neuen Ländern“, erfolgreich begleiten und verfügen über umfassende Erfahrung bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategiekonzepten. Zudem führen wir begleitende Evaluationen von Initiativen der BMBF-Programme „Zentren für Innovationskompetenz“ sowie „InnoProfile“ durch.

Wir kennen die besonderen Herausforderungen, die eine Strategieentwicklung an die Beteiligten stellt, und haben unsere Unterstützungsleistungen auf diese abgestimmt.

### UNTERSTÜTZUNGSANSÄTZE VON DR. THIELBEER CONSULTING



Neben intensiven Coaching-Leistungen von der ersten Strukturierung bis zur abschließenden Präsentation des Konzepts vor einer Jury übernehmen wir auf Wunsch auch das Verfassen einzelner Textbausteine. Von Vorteil ist unsere externe Perspektive auf das Forschungsvorhaben, da sie neue Ideen und Ansätze außerhalb der gewohnten Strukturen zulässt. Über diese Konzept-

entwicklung hinaus begleiten wir unsere Auftraggeber bei Terminen mit Kooperationspartnern sowie bei Unterstützern auf institutioneller und politischer Ebene. Die komplementären Kompetenzen von Antragsteller, Team und Berater schaffen die Basis für ein erfolgreiches Strategiekonzept.

## **DR. THIELBEER CONSULTING**

Dammtorstraße 20  
20354 Hamburg  
Telefon: +49 (0) 40/30 06 26 02  
Fax: +49 (0) 40/50 06 48 87  
[info@thielbeer-consulting.de](mailto:info@thielbeer-consulting.de)  
[www.thielbeer-consulting.de](http://www.thielbeer-consulting.de)

© Dr. Thielbeer Consulting, 2009