

Fabian Leuschner

## Aus dem Institut in die Praxis

Wissenschaftsmarketing für den Forschungstransfer



Die frühzeitige Vernetzung relevanter Stakeholder, die Analyse des Projektumfeldes und des relevanten Marktes sowie die Erarbeitung einer Marketingstrategie können die Chancen für einen erfolgreichen Wissenstransfer erhöhen.

Foto: pixabay

**Häufig werden an Hochschulen und anderen Forschungseinrichtungen innovative und dabei praxisnahe Lösungen für gesellschaftliche Probleme entwickelt und erprobt. Doch wie schaffen diese Ergebnisse den Sprung aus einem wissenschaftlichen Modellprojekt in die Praxis? Frühzeitig und strategisch eingesetztes Wissenschaftsmarketing könnte ein wichtiger Wegbereiter sein.**

Im Rahmen von Forschungsprojekten werden immer häufiger nicht nur theoretische Fragen bearbeitet, sondern auch praxisnahe Probleme angegangen. Neue Maßnahmen oder Methoden werden, beispielsweise im Bereich der Gesundheitswissenschaften, häufig im Rahmen von wissenschaftlichen Modellprojekten entwickelt und erprobt. Entsprechende Projekte werden vor allem von staatlichen Institutionen wie Landes- oder Bundesministerien, deren nachgeordneten Behörden, aber auch von Kranken- und Pflegekassen oder Stiftungen finanziert. Die Finanzierung erfolgt in der Regel in Form einer zeitlich befristeten Mittelgewährung, in Form von Forschungsförderungen oder finanziellen Zuwendungen (vergleiche Bundesregierung 2018).

Obwohl die Nachhaltigkeit solcher Modellprojekte seitens der Mittelgeber explizit gefordert wird, müssen selbst erfolgreich durchgeführte Projekte nach dem Auslaufen der befristeten Projektfiananzierung nicht selten eingestellt werden (vergleiche BAMF 2014). Eine häufig genutzte Möglichkeit entsprechende Projekte weiterzuführen, ist ein erneuter Antrag auf zeitlich begrenzte finanzielle Zuwendung, beispielsweise mit der Begründung einer Weiterentwicklung. Ein Transfer von Erkenntnissen und Ergebnissen aus der Wissenschaft in nachhaltige, auch wirtschaftlich tragfähige Strukturen in der Praxis gestaltet sich jedoch offenbar schwierig.

### Durch das „Tal des Todes“

Wissenschaftliche Modellprojekte sind insofern vergleichbar mit der Innovationsentwicklung in kommerziellen Unternehmen. Obwohl im Unternehmen in der Regel die finanziellen Mittel und die Expertise für die Entwicklung eines neuen Produktes vorhanden sind, und auch die am Ende des Weges stehende Vermarktung und der Vertrieb eines fertigen Produktes gut realisierbar wären, scheitern viele Projekte am notwendigen Transfer vom funktionsfähigen Prototypen zum marktfähigen Produkt (Markham 2002).

Dieser Transferprozess, beschrieben als mühsamer Weg durch das sogenannte „Valley of Death“, ist laut Untersuchungen geprägt von einem Mangel an benötigten Strukturen, Ressourcen und individueller Expertise. Einzelne Individuen in den Unternehmen, sogenannte Champions, sind jedoch offenbar gelegentlich in der Lage, ausreichend interne Unterstützung, finanzielle Mittel und Expertise für ihre Projekte zu akquirieren, um den Transfer von einer innovativen Idee bis zu einem marktfähigen Produkt erfolgreich zu bewältigen. Immer wieder müssen dabei relevante Stakeholder innerhalb des Unternehmens von einer Produktinnovation überzeugt werden (Markham 2002). Dabei werden in erster Linie Methoden des Marketings eingesetzt, beispielsweise Business Cases, Marktanalysen und Produktpositionierungen.

### Stichwörter

**Forschungstransfer**

**Wissenschaftsmarketing**

**Modellprojekte**

**Innovation**

### Woran scheitert der Forschungstransfer?

Obwohl das Umfeld in einem Unternehmen etwas anders geartet sein mag, als das in einem Forschungsprojekt an einer Forschungseinrichtung: Auch im wissenschaftlichen Kontext erscheint es häufig notwendig, auf dem Weg in nachhaltige Strukturen ein „Valley of Death“ zu durchqueren. In Forschungsprojekten zeigen sich die Probleme beim Transfer in die Praxis zumindest an einer ähnlichen Stelle: Während vergleichsweise viele Förderprogramme und Fördermittel für die Forschung, also die Projektentwicklung und Erprobung, zur Verfügung stehen, hapert es an den notwendigen Ressourcen zur Überführung des Projektes in die Praxis (Itech Project 2016a).

Im Gesundheitsbereich sind diese zentralen Hürden beispielsweise die notwendige Zertifizierung beziehungsweise regulatorische Anerkennung eines neuen Produktes („CE Marking“) sowie die Regelung der Kostenerstattung („Reimbursement“) (Itech Project 2016b). Gleichzeitig zählen mangelnde Berücksichtigung unternehmerischer Aspekte als Evaluationskriterien in Forschungsprojekten, sowie die fehlende Berücksichtigung der Bedürfnisse der Zielgruppen und weiterer Stakeholder in der Projektentwicklung zu den zentrale Barrieren, die häufig zum Scheitern von innovativen Projekten im Gesundheitsbereich führen.

### Wie verbreiten sich Innovationen?

Sind die oben genannten Hürden, und damit auch ein großer Teil des Weges durch das „Valley of Death“, dennoch überwunden, gilt es das neue Produkt oder die neue Dienstleistung am Markt zu positionieren. Welche Faktoren bei dem Markteintritt von innovativen Produkten und Dienstleistungen wirken, macht die in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften angesiedelte Diffusionstheorie deutlich (Berwick 2003). Als ein zentraler Erfolgsfaktor wird hier die Wahrnehmung der Innovation seitens der potenziellen Nutzer identifiziert.

Erfolg, im Sinne einer Verbreitung beziehungsweise Diffusion der Innovation auf dem Markt, stellt sich demnach vor allem dann ein, wenn

- ◆ die Vorteile des neuen Produktes von den Zielgruppen wahrgenommen werden, also die Chancen für die potenziellen Nutzer die Risiken überwiegen und die Ungewissheit bezüglich der Nutzung möglichst gering gehalten wird (relativer Vorteil),
- ◆ die Innovation mit bestehenden Werten und vor allem den Bedürfnissen der Zielgruppen kompatibel ist (Kompatibilität),
- ◆ die Innovation nicht zu komplex ist und gegebenenfalls vereinfacht oder an die Bedürfnisse der Zielgruppe angepasst werden kann (Komplexität),
- ◆ Testmöglichkeiten eingeräumt werden (Erprobung) und
- ◆ es die Möglichkeit gibt, andere bei der Anwendung der Innovation sowie deren Folge und Wirkung zu beobachten (Leichtigkeit) (Berwick 2003).

Zudem können hinsichtlich der Nutzung von innovativen Produkten, unabhängig von der Branche, verschiedene Nutzertypen unterschieden werden, die sich insbesondere hinsichtlich ihrer Adoptionsfreudigkeit unterscheiden: Zu den ersten Nutzern gehören demnach die „innovators“, gefolgt von den „early adopters“ (Rogers 2003). Sie besitzen häufig ein hohes Produktinteresse und ein spezifisches Informationsverhalten und sind Wegbereiter für die weitere Verbreitung einer Produktinnovation. Sie sollten bei der Markteinführung demnach gezielt angesprochen werden.

### Wissenschaftsmarketing als Wegbereiter

In Anbetracht der geschilderten Herausforderungen, wie dem Erwerb dezidierter Kenntnisse über die Zielgruppen, die Stakeholder und den Markt, stellt der Transfer von wissenschaftlichen Modellprojekten die Beteiligten mitunter vor enorme Schwierigkeiten. Die Chancen, Ergebnisse



*Dipl. Psych. Fabian Leuschner, M. Sc. ist als Projektleiter der delphi GmbH unter anderem verantwortlich für die Akquise, Konzeption und Implementierung von wissenschaftlichen Modellprojekten im Bereich der Gesundheitsförderung und Suchtprävention.*

*Foto: privat*

**„Während vergleichsweise viele Förderprogramme und Fördermittel für die Forschung, also die Projektentwicklung und Erprobung, zur Verfügung stehen, hapert es an den notwendigen Ressourcen zur Überführung des Projektes in die Praxis.“**

**„ Die Chancen, Ergebnisse aus Forschungsprojekten nach dem Ende der Projektlaufzeit in die Praxis zu transferieren, könnten sich durch den systematischen Einsatz von Methoden der Wissenschaftskommunikation und insbesondere des Wissenschaftsmarketings jedoch signifikant erhöhen.**

aus Forschungsprojekten nach dem Ende der Projektlaufzeit in die Praxis zu transferieren, könnten sich durch den systematischen Einsatz von Methoden der Wissenschaftskommunikation und insbesondere des Wissenschaftsmarketings jedoch signifikant erhöhen. Dabei richtet sich das Wissenschaftsmarketing in diesem Falle nicht an dem Bildungs- oder Forschungsmarkt aus, sondern vielmehr an dem jeweiligen Markt beziehungsweise Umfeld in dem das Forschungsprojekt mit Transferambition angesiedelt ist.

Mangels spezifischer Arbeiten zum Wissenschaftsmarketing in diesem Kontext bieten bei der Entwicklung einer Transferstrategie primär die klassischen Methoden und Instrumente aus den Bereichen Marketing und Kommunikation einen Orientierungsrahmen (unter anderen Bruhn 2014; Meffert et al. 2015). So erscheint es sinnvoll, spätestens mit dem Beginn von Modellprojekten entsprechende Umfeldanalysen durchzuführen (beispielsweise Marktanalyse, Stakeholderanalyse, Identifikation von Finanzierungsmöglichkeiten). Bereits während der Projektlaufzeit könnten Modellprojekte so beispielsweise von einer besseren Zielgruppenansprache und damit auch von einer besseren Akquise von Versuchspersonen oder Studienteilnehmern profitieren. Dies setzt allerdings voraus, dass den Beteiligten in Forschung und Entwicklung das notwendige Wissen über den Prozess einer erfolgreichen Markteinführung, gegebenenfalls mit Bezug auf ihr spezifisches Fachgebiet und den korrespondierenden Markt, vermittelt wird (vergleiche Itech Project 2016a).

### Transferprozesse in Forschungsprojekten

Angesichts des nicht unerheblichen personellen und finanziellen Aufwands, wäre dafür im jeweiligen Projekt die Integration eines eigenen Arbeitspaketes beispielsweise für Kommunikation und Projekttransfer notwendig. Daraus ergibt sich gleichzeitig ein entsprechend höherer Finanzierungs- beziehungsweise Förderbedarf. Inwieweit dieser Bedarf seitens der Mittelgeber akzeptiert wird, bleibt fraglich. Zumindest bei wissenschaftlichen Projekten im Gesundheitswesen wird sowohl die Dissemination der Projektarbeit als auch ein späterer Transfer in der Regel explizit gefordert. Somit stehen die Chancen gut, dass die Integration von systematischen Transferbemühungen bei der Begutachtung eines Projektantrags entsprechend gewürdigt wird.

Denkbar wäre auch die Unterstützung von Forschungsprojekten durch (externe) Transferinstitute. Für Hochschulen und andere wissenschaftliche Einrichtungen könnte eine systematische Begleitung und Vermarktung von Forschungsprojekten beispielsweise zu einer Steigerung der Kooperation mit Unternehmen und einer verbesserten Akquise von Drittmitteln führen (vergleiche Baaken/Schröder 2008).

Für die kommerzielle Verwertung von Forschungsergebnissen existieren an einigen Hochschulen und Forschungseinrichtungen entsprechende Beratungs- und Förderprogramme. Auf der Bundesebene unterstützen das EXIST-Förderprogramm des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi) sowie das „VIP+“-Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) Wissenschaftler, Studierende sowie Absolventen als mitunter auch Studierende sowie Absolventen bei Transfervorhaben. Ähnlich geartete Programme existieren auch innerhalb der Bundesländer. Hier bleibt jedoch das Problem bestehen, dass eine strategische Vorbereitung eines Transfers im Rahmen der Projektentwicklung in der Regel noch nicht stattfindet.

Für privatwirtschaftliche wissenschaftliche Institute dürfte eine Expertise in der Verstetigung von Modellprojekten einen Marktvorteil gegenüber Universitäten und Hochschulen darstellen. Insbesondere könnten private Institute vergleichsweise unkompliziert organisatorische Strukturen nutzen oder auch neu schaffen, die einen übergangslosen Transfer von Projekten in die langfristige (kommerzielle) Nutzung ermöglichen.

#### Literatur:

Baaken, T./Schröder, C. (2008): The Triangle for Innovation in Technology Transfer at Münster University of Applied Sciences. In: Kari, L./van der Sijde, P./Lähdeniemi, M./ Tarkkanen, J. (Hrsg.): Higher Education Institutions and Innovation in the Knowledge Society. Rectors' Conference of Finnish Universities of Applied Sciences ARENE, Helsinki, 103-116.

BAMF (Hrsg.) (2014): Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Expertise – Möglichkeiten und Grenzen der Nachhaltigkeit von Integrationsprojekten, Nürnberg. URL: [https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infotehk/Integrationsprojekte/nachhaltigkeit-integrationsprojekte-abschlussbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infotehk/Integrationsprojekte/nachhaltigkeit-integrationsprojekte-abschlussbericht.pdf?__blob=publicationFile) (abgerufen am: 26.06.2018).

Bruhn, M. (2014): Marketing: Grundlagen für Studium und Praxis. Wiesbaden.

Berwick, B. (2003): Disseminating Innovations in Health Care. *Journal of American Medical Association*, 289(15), 1969-1975.

Bundesregierung (Hrsg.) (2018): Förderberatung des Bundes. Fragen und Antworten. URL: <https://www.foerderinfo.bund.de/de/fragen-und-antworten-243.php> (abgerufen am: 26.06.2018).

Itech Project (Hrsg.) (2016a): Roadmap for Research and Innovation in Health Technology. Projektbericht. URL: [https://cordis.europa.eu/result/rcn/184510\\_en.html](https://cordis.europa.eu/result/rcn/184510_en.html) (abgerufen am: 26.06.2018).

Itech Project (Hrsg.) (2016b): Gaps and Barriers. PDF. Verfügbar über den Autor.

Markham, S. (2002): Moving Technologies from Lab to Market, *Research-Technology Management*. 45(6), 31-42.

Meffert, H./Burmann, C./Kirchgeorg, M. (2015): Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden.

Rogers, E. (2003): *M. Diffusion of innovations* (5th Edition ed.). New York.

### Müssen wir alles vermarkten?

Es bleibt die Schwierigkeit, das Potenzial und den kommerziellen oder gesellschaftlichen Nutzen eines Transfers möglichst objektiv zu bewerten. Bei innovativen Entwicklungen dürfte eine Vorhersage von Erfolg oder Misserfolg mit großer Unsicherheit behaftet sein. Innovative Entwicklungen bedeuten bei einer Kommerzialisierung zudem immer einen frühen Markteintritt. Damit sind gewissen Chancen, aber auch erhebliche Risiken verbunden, die es zu berücksichtigen gilt: beispielsweise hohe Kosten für die Markterschließung (Überzeugungsaufwand), eine hohe Ungewissheit über die Nachfrageentwicklung oder die Gefahr von Technologiesprüngen und unausgereiften Produkten (vergleiche Meffert et al. 2015).

Gleichwohl sollte nicht jedes Modellprojekt den ökonomischen Anforderungen und Zwängen des jeweiligen Marktes unterworfen werden. Eine von Beginn an zu stark auf die bestehenden Strukturen gerichtete Perspektive könnte die Kreativität und Innovationskraft von Modellprojekten deutlich einschränken. Innovative Modellprojekte jedoch könnten das Potenzial haben, bestehende Strukturen zu verändern oder zu erweitern. Nicht zuletzt besteht die Möglichkeit, mit innovativen Ideen komplett neue Märkte und damit potenziell auch neue Finanzierungsmöglichkeiten zu schaffen.

Zudem sollte es nicht das Ziel sein, jedes Projekt zwangsläufig zu verstetigen. Modellprojekte haben, schon gemäß ihres Namens, das Wesen und den Charakter des Experimentierens und der Erprobung neuer Wege inne. Eine ausbleibende Verstetigung eines Projektes, selbst ein mangelnder Erfolg bei dem Erreichen bestimmter Projektziele, darf somit nicht unbedingt als ein Scheitern missverstanden werden. In jedem Fall sollten die gewonnenen Erkenntnisse genutzt werden, um Entwicklungen im betreffenden Bereich weiter voranzutreiben. Nicht zuletzt unterstreicht dies die Notwendigkeit der Kommunikation von Projektergebnissen an relevante Stakeholder.

Wissenschaftliche (Modell-)Projekte sollten demnach nicht als in sich geschlossene Ökosysteme agieren, sondern von Beginn an die bestehenden Strukturen und Akteure im Projektumfeld berücksichtigen. Eine frühzeitige Vernetzung mit und aktive Einbindung von relevanten Stakeholdern, die profunde Analyse des Projektumfeldes und des relevanten Marktes und die darauf aufbauende Erarbeitung einer Marketing- und Kommunikationsstrategie dürften sowohl die Erfolgsaussichten des Modellprojektes als auch die Wahrscheinlichkeit einer späteren Verstetigung deutlich erhöhen. Demnach erscheint es sinnvoll, im Rahmen von Modellprojekten nicht nur die Absicht einer späteren Verstetigung zu erklären, sondern diese Absicht mit konkreten Maßnahmen und einem entsprechenden Budget während der Projektlaufzeit auch zu untermauern.

### Fazit

Es wird deutlich, warum sich ein erfolgreicher Forschungstransfer allein mit fachbezogenem Wissen in der Regel schwierig gestalten und steuern lässt. Damit Ergebnisse von praxisnahen Forschungsprojekten erfolgreich und nachhaltig in die Praxis transferiert werden können, erscheint es demnach dringend geboten, bereits mit dem Beginn des Projektes existierende Transferambitionen durch entsprechende Analysen zu konkretisieren.

Sollen die Chancen einer erfolgreichen Markteinführung erhöht werden, gilt es bei der Entwicklung neuer oder innovativer Dienstleistungen und Produkte, das bestehende Projekt- beziehungsweise Marktumfeld zu berücksichtigen. Bereits bei der Umsetzung des Modellprojektes sind zudem profunde Kenntnisse über die eigentlichen Zielgruppen hilfreich, die auch bei einem späteren Transfer der Projektergebnisse eine zentrale Rolle spielen. Methoden aus den Bereichen Marketing und Kommunikation, eingesetzt im Rahmen eines strategischen Wissenschaftsmarketings, scheinen somit prädestiniert zu sein, um Forschungsergebnisse systematisch für die Gesellschaft nutzbar zu machen.

„Eine von Beginn an zu stark auf die bestehenden Strukturen gerichtete Perspektive könnte die Kreativität und Innovationskraft von Modellprojekten deutlich einschränken. Innovative Modellprojekte jedoch könnten das Potenzial haben, bestehende Strukturen zu verändern oder zu erweitern.“

### Kontakt:

Fabian Leuschner  
delphi Gesellschaft für Forschung, Beratung  
und Projektentwicklung mbH  
Kaiserdamm 8  
14057 Berlin  
Tel.: +49 30/3940 9780  
Fax: +49 30/3940 9789  
leuschner@delphi.de  
www.delphi.de