

Benchmarking Think Tanks · Wandlungsstrategien akademischer Think Tanks im Vergleich

Daniel Florian · University of York

Abstract

Die Arbeit untersucht die strategische Neuausrichtung akademischer Think Tanks am Beispiel der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) und des Centrums für angewandte Politikforschung (CAP). Durch eine Zielgruppenanalyse und eine Analyse des Produktportfolios werden mit Hilfe der Ansoff-Matrix unterschiedliche Strategien identifiziert, politischen Einfluss zu sichern. Welche Strategie am besten geeignet ist, hängt u.a. vom Zugang zu Entscheidern und finanziellen Ressourcen ab.

Neue Herausforderungen

In den letzten zehn Jahren hat sich die Umwelt akademischer Think Tanks enorm gewandelt: Die Konkurrenz ist größer geworden, die finanziellen Ressourcen knapper und das Umfeld politischer und medial geprägt. Welche Chancen bieten sich vor diesem Hintergrund akademischen, auf Wissenschaftlichkeit bedachten Think Tanks? Wie versuchen sie, ihren Einfluss aufrecht zu erhalten?

Stärken-/Schwächen-Analyse (SWOT-Analyse)

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Akademische „Neutralität“ ▪ Höhere „Glaubwürdigkeit“ als advokatische Think Tanks ▪ Oft enge Kontakte zur Politik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geringe Medienkompatibilität ▪ Geringe Interdisziplinarität
OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zusätzliche Einflussmöglichkeiten durch neue Partner ▪ Neue Finanzierungsquellen ▪ Aktivere Rolle in der Politik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhter Konkurrenzdruck ▪ Medialisierung der Politik ▪ Knappe öffentliche Mittel ▪ Politisierung der Beratung ▪ Evaluierung staatlicher Institute

ABB. 1: Stärken-/Schwächenanalyse akademischer Think Tanks

Think Tanks und ihre Umwelt

Think Tanks agieren auf zwei Märkten: Dem **MARKTPLATZ DER IDEEN**, auf dem sie als Anbieter von Analysen und Kommentaren auftreten und dem **MARKTPLATZ DER RESSOURCEN**, auf dem sie Nachfrager nach Kapital und anderen Ressourcen sind. In Deutschland überschneiden sich beide Märkte häufig, was zu einem „elitenzentrierten“ Output führt.

Im Profil: Das CAP (München)

NAME Centrum für angewandte Politikforschung (CAP) **DIREKTOR** Werner Weidenfeld
GEGRÜNDET 1995 **FINANZIERUNG** Privat (u.a. Bertelsmann Stiftung)
MITARBEITER ca. 40

Das CAP ist ein Think Tank neueren Typs: Die finanziellen Mittel werden privat eingeworben und es wird ein stärkeres Augenmerk auf Öffentlichkeit gelegt, ohne dabei jedoch die Möglichkeiten der direkten Einflussnahme zu vernachlässigen.

Im Profil: Die SWP (Berlin)

NAME Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) **DIREKTOR** Christoph Bertram
GEGRÜNDET 1962 **FINANZIERUNG** Öffentlich (Bund, ca. 2,3 Mio. Euro in 2003)
MITARBEITER ca. 140

Die SWP wurde gegründet, um Regierung und Parlament zu beraten. Sie gilt als „Mercedes Benz“ unter den deutschen Think Tanks und hat exzellente Kontakte zur Politik. Nach dem Umzug nach Berlin ist die SWP auch in der Öffentlichkeit sichtbarer.

Strategische Optionen akademischer Think Tanks



ABB. 2: Ansoff-Matrix (nach Hamman u.a.: Markt 2000)

- **MARKTDURCHDRINGUNG** Erhöhung des Marktanteils auf bereits erschlossenen Märkten mit alten Produkten, z.B. durch erhöhtes Marketing.
- **PRODUKTENTWICKLUNG** Entwicklung neuer Produkte, die auf bereits erschlossenen Märkten vertrieben werden.

- **MARKTENTWICKLUNG** Erschließen neuer Märkte, die mit alten Produkten beliefert werden.
- **DIVERSIFIKATION** Entwicklung neuer Produkte für neue Märkte

Die Marktfeldstrategien von CAP und SWP im Vergleich

CAP » DIVERSIFIKATION	SWP » PRODUKTENTWICKLUNG
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zweigleisige Strategie: Direkte Beratung der Politik und Nutzung der Medien als zusätzlichen Multiplikator sowie Fundraising-Instrument ▪ Differenziertes Instrumentarium für politische Entscheidungsträger, Experten und die Öffentlichkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbau des privilegierten Zugangs zur Politik: Publikation von „policy briefs“ (Mini-Studien) ▪ Zielgruppengerechtes Format: Klare Sprache, Handlungsempfehlungen, überschaubarer Seitenumfang

Ein professionelles **MANAGEMENT** ist Grundvoraussetzung für Erfolg auf dem „Markt der Ideen“. Dazu gehören:

- Der Aufbau eines **MARKENNAMENS** für das Institut;
- die Durchführung einer **MEDIENRESONANZANALYSE** zur Messung des medialen Erfolges;
- die Einrichtung eines **KOMMUNIKATIONSBÜROS**, das alle Beziehungen zwischen Institut und Umwelt bündelt und koordiniert.

Schlussfolgerung und Empfehlungen

Die starke Konkurrenz auf dem Marktplatz der Ideen und dem Marktplatz der Ressourcen hat Ansätze von strategischem Management in Think Tanks verstärkt. Think Tanks haben mehr als eine strategische Option, die im wesentlichen von der Form ihrer Finanzierung (privat oder öffentlich) abhängt. Eine stärkere Diversifikation akademischer Think Tanks – entweder durch die Erschließung der Medien als zusätzlichen Einflusskanal oder die Entwicklung neuer Produkte für Zielgruppen in der Politik – ist jedoch unausweichlich, wenn akademische Think Tanks ihre herausragende Stellung in der Politikberatung nicht verlieren möchten.

Bibliographie

- BRAML, Josef: Think Tanks vs. „Denkfabriken“? Baden-Baden 2004 · GELLNER, Winand: Ideenagenturen für Politik und Öffentlichkeit. Opladen 1995 · HAMMAN, Peter u.a.: Markt und Unternehmung. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Aachen 2000. · PRIDATT, Birger P.: Die Lobby der Vernunft, in: Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hrsg.): Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden 2003, S. 43-54. · THUNERT, Martin: Think Tanks – Berater der Politik?, in: APuZ, 51/2003, S. 30-38.

GLOSSAR

ANSOFF-MATRIX siehe ► Marktfeldstrategien.

MARKTFELDSTRATEGIEN stammen ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre und werden für strategische Neuausrichtungen eines Unternehmens verwendet. Zur Darstellung von Marktfeldstrategien wird die Ansoff-Matrix benutzt. Vor der Entscheidung für eine Strategie wird üblicherweise eine ► Stärken-/Schwächen-Analyse durchgeführt.

MARKTPLATZ DER IDEEN/MARKTPLATZ DER RESSOURCEN Think Tanks agieren auf dem Marktplatz der Ideen, auf dem sie als Anbieter von Analysen und Kommentaren auftreten und dem Marktplatz der Ressourcen, auf dem sie Nachfrager nach Kapital und anderen Ressourcen sind. In Deutschland überschneiden sich beide Märkte häufig: Die Politik ist sowohl Nachfrager von Ideen als auch größter Finanzier von Politikberatung. Dies führt tendenziell zu einem „elitenzentrierten“ Output und einer Vernachlässigung der Öffentlichkeit als potentielle Zielgruppe von Think Tanks.

STÄRKEN-/SCHWÄCHEN-ANALYSE (SWOT-Analyse) dient der Identifikation von Stärken („strengths“) und Schwächen („weaknesses“) sowie Chancen („opportunities“) und Risiken („threats“) eines Unternehmens.

THINK TANKS sind nicht profit-orientierte, gemeinnützige Organisationen, die auf der Basis unabhängiger Forschung Einfluss auf die Politik nehmen. Think Tanks nehmen v.a. Dingen eine intermediäre und kommunikative Rolle ein. Think Tanks können grob unterschieden werden in akademische Think Tanks, die streng auf Wissenschaftlichkeit achten und advokatische Think Tanks, die aktiv für die Durchsetzung einer bestimmten Politik eintreten.

ZIELGRUPPEN sind gewissermaßen die „Kunden“ von Think Tanks. Letztendlich ist damit natürlich die Politik gemeint, aber weil nicht alle Think Tanks Zugang zur Politik haben (oder weil sie auch den öffentlichen Diskurs anregen wollen), versuchen manche Institute, die Politik über die Medien oder durch Campaigning zu beeinflussen. Zielgruppen können daher auch Journalisten, Interessengruppen oder die interessierte Öffentlichkeit sein.

ÜBER DAS THINK TANK DIRECTORY ...

Das Think Tank Directory Deutschland ist Deutschlands einziges Branchenbuch für Think Tanks. Es beinhaltet Informationen über Größe, Finanzierung, Themenspektrum und Produktpalette einer ständig wachsenden Zahl von Denkfabriken. Journalisten, Studierende und Wissenschaftler finden hier auf einen Klick alle wichtigen Daten über Think Tanks in Deutschland.

JOBMARKT POLITIKBERATUNG Der zunehmend wachsende Think-Tank-Markt ist ein attraktives Arbeitsfeld für viele Absolventen. Neue Ideen werden gebraucht! Daher verweisen die Profile der einzelnen Denkfabriken auch auf die Stellenbörsen der Organisationen. Ein Stellenmarkt soll in Zukunft ebenfalls hinzukommen.

THINK TANK DIRECTORY EUROPA Die Europäische Union gewinnt immer mehr Einfluss auf die Politik ihrer Mitgliedsstaaten. Damit wächst auch auf europäischer Ebene die Nachfrage nach unabhängiger Analyse. Das Think Tank Directory Europe trägt dieser Entwicklung Rechnung und umfasst die Daten der wichtigsten europäischen Think Tanks in Brüssel, London, Berlin und vielen anderen Städten.

ÜBER MICH ...

Daniel Florian studiert „Public Administration and Public Policy“ an der University of York, GB. Vorher studierte er Politikwissenschaft und Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum.

Neben Politikberatung beschäftigt er sich mit der Europäischen Union, Multilevel-Governance und Politikfeldanalyse.

Das Projekt „Benchmarking Think Tanks“ entstand im August/September 2004 als Bachelor-Arbeit an der Ruhr-Universität Bochum. Der Volltext kann unter

<http://www.thinktankdirectory.org/downloads/>

kostenlos heruntergeladen werden.

Kontakt: dflorian@thinktankdirectory.org



BENCHMARKING THINK TANKS

Wandlungsstrategien akademischer
Think Tanks im Vergleich

Von **DANIEL FLORIAN**

Ruhr-Universität Bochum · University of York

Beitrag zum

