

Benchmarking Think Tanks

Die Marktstrategien der SWP und des CAP im Vergleich

BACHELOR-ARBEIT

VORGELEGT VON Daniel Florian

BETREUT DURCH Prof. Dr. Wilhelm Bleek

Bochum, September 2004

Inhalt

1. Einleitung	4
Vorgehensweise und Methodik.....	5
2. Think Tanks als Forschungsgegenstand.....	7
Ein Ort für neue Ideen.....	7
Think Tanks und ihre Umwelt	8
3. Von Akademikern zu Advokaten? Think Tanks im Wandel	10
Knappe Mittel auf dem Marktplatz der Ressourcen	10
Medialisierung und Konkurrenzdruck auf dem Marktplatz der Ideen.....	11
Think Tanks als politische Unternehmer?.....	12
4. Kurzprofile: Die SWP und das CAP unter der Lupe.....	13
Die Stiftung Wissenschaft und Politik (Berlin)	13
Das Centrum für angewandte Politikforschung (München)	14
5. Erschließung neuer Zielgruppen	16
Beratung von Regierung und Parlament: Die Zielgruppen der SWP.....	17
Differenzierte Zielgruppenerschließung beim CAP.....	18
6. „Häppchen für die Macht“: Produktpalette akademischer Think Tanks.....	20
Elitenzentriertes Produktportfolio bei der SWP	22
Plattform für Ideen: Netzwerkorientiertes Produktportfolio beim CAP.....	23
7. Benchmarking Think Tanks: Wandlungsstrategien akademischer Think Tank	25
Der Diversifikationsgrad der SWP und des CAP im Vergleich.....	27
Marktfeldstrategie der SWP und des CAP	28
Weitere Professionalisierung des Managements.....	29
8. Zusammenfassung	31
9. Literaturverzeichnis.....	34
Fachliteratur	34
Webseiten, Quellen und Dokumente.....	36

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bundeszuschüsse der SWP 1999-2004	10
Abb. 2: Zielgruppen deutscher akademischer und advokatischer Think Tanks	17
Abb. 3: Produktportfolio deutscher akademischer und advokatischer Think Tanks	21
Abb. 4: Marktfeldstrategien nach Igor Ansoff	25
Tabelle 1: Diversifikationsgrad bei SWP und CAP	27

1. Einleitung

„When a nation has produced Immanuel Kant and Georg Hegel, it seems safe to say that thinking deeply is among its strengths. But when it comes to reflections of a more practical nature, the German way of generating new ideas fails to reach the desired level of output.“¹

Mit diesen Worten charakterisierte der Economist vor zwei Wochen die Think-Tank-Szene in Deutschland. Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten, wo die gemeinnützigen, unabhängigen „Denkfabriken“² aus dem Politikbetrieb nicht mehr wegzudenken sind, ist der Think-Tank-Markt in der Bundesrepublik nicht so pluralistisch.³ Es dominieren staatlich finanzierte, akademisch ausgerichtete Think Tanks, die sich hauptsächlich an die Politik und eine akademische Zielgruppe richten.⁴ „Reflections of a more practical nature“, wie es in obigen Zitat aus dem Economist heißt, sind zumeist nicht das Geschäft der deutschen Think Tanks.

Die akademischen Denkfabriken der Bundesrepublik befinden sich jedoch seit etwa einem Jahrzehnt in einem umfassenden Wandlungsprozess,⁵ der in dieser Arbeit am Beispiel der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP, Berlin) und des Centrums für angewandte Politikforschung (CAP, München) untersucht werden soll.

Ausgelöst durch die Medialisierung des politischen Systems und einer verstärkten Konkurrenz auf dem Markt für Politikberatung, so die These, öffnen sich auch die akademischen Think Tanks stärker gegenüber den Medien und der Öffentlichkeit. Diese Öffnung zeigt sich etwa in neuen, der Zielgruppe angemessenen Produkten und in einem veränderten Selbstverständnis der Think Tanks als „politische Unternehmer“, die politische Ideen nicht nur entwickeln, sondern sich auch für deren Umsetzung einsetzen. Analog zu einer ähnliche Entwicklung in den USA seit den 1970er Jahren wird auch in Deutschland ein professionelles Management zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor für einen erfolgreichen Think Tank. Welche Wandlungsstrategien akademische Think Tanks dabei verfolgen können, ist Thema dieser Arbeit.

¹ Economist: Pennies 2004.

² Der Begriff „Denkfabrik“ wird kontrovers diskutiert (vgl. Gellner: Ideenagenturen 1995, S. 15-18); Gellner schlägt statt dessen den Begriff „Ideenagentur“ vor, da die Arbeitsweise eines Think Tanks eher der einer Agentur als der einer Fabrik ähnele. In dieser Arbeit wird jedoch ausschließlich der Begriff „Think Tank“ verwendet.

³ Vgl. Braml: Think Tanks 2004, S. 256.

⁴ Für einen Überblick über die wichtigsten deutschen Think Tanks siehe Gellner: Ideenagenturen 1995.

⁵ Vgl. Thunert: Think Tanks 2003.

Vorgehensweise und Methodik

Bevor meine These anhand der beiden Beispiele überprüft wird, fasst Kapitel 2 einleitend den gegenwärtigen Stand der Forschung über Think Tanks zusammen. Insbesondere spielt dabei das von James G. McGann und R. Kent Weaver entwickelte Konzept des „Markts des Ressourcen“ und des „Markts der Ideen“ eine Rolle.⁶ Das Verhältnis beider Märkte zueinander, so McGann und Weaver, sei entscheidend für die Strategieformulierung eines Think Tanks.

Kapitel 3 beschreibt die prägendsten Trends auf dem bundesrepublikanischen Think-Tank-Markt: Die knapper werdenden öffentlichen Mittel, die für Politikberatung zur Verfügung gestellt werden, die Medialisierung des politischen Systems und die Politisierung der Beratung.

In Kapitel 4 wird der Forschungsgegenstand dieser Arbeit, die Stiftung Wissenschaft und Politik und das Centrum für angewandte Politikforschung in aller Kürze charakterisiert. Obwohl beide Organisationen inhaltlich ein ähnliches Profil besitzen (Europapolitik, Außen- und Sicherheitspolitik) und auch eine ähnliche Arbeitsweise besitzen (beide sind dem Typ „Universitäten ohne Studenten“⁷ zuzuordnen), unterscheiden sie sich in wichtigen Punkten, etwa der Finanzierung und dem Selbstverständnis, erheblich voneinander, was auch auf der Strategieebene Konsequenzen nach sich zieht und sie zu idealen Vergleichsobjekten macht.

Kapitel 5 und 6 analysieren, wie die SWP und das CAP auf die strategischen Herausforderungen des sich wandelnden Think-Tank-Marktes reagieren. Da diese Arbeit untersucht, inwiefern sich akademische Think Tanks öffentlichkeitsorientierter zeigen, werden zwei Aspekte herausgenommen, nämlich die Erschließung neuer Zielgruppen und die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen speziell für die Medien.

Nachdem Kapitel 5-6 die strategische Positionierung von SWP und CAP herausgearbeitet haben, stellt Kapitel 7 verschiedene Strategien für die weitere Entwicklung akademischer Think Tanks im Allgemeinen und der SWP bzw. des CAP im Besonderen vor.

Das Fazit in Kapitel 8 rundet die vorhergegangene Analyse ab und beantwortet die Frage, welche strategischen Möglichkeiten akademische Think Tanks in Deutschland vor dem Hintergrund eines stark veränderten Umfeldes haben.

Die Erhebung primärer Daten, die neben der aktuellen Forschungsliteratur über Think Tanks Grundlage der Arbeit sind, erwies sich als relativ schwierig, da viele Daten nicht

⁶ McGann; Weaver: Think Tanks 2000, S. 13.

⁷ Vgl. Gellner: Ideenagenturen 1995, S. 34.

verfügbar war (etwa die genaue Zahl der Medienbeiträge der Think Tanks) oder nicht veröffentlicht werden (etwa die Haushalte) und es keine öffentlich zugänglichen Jahresberichte gibt. Neben den Internetseiten der SWP und des CAP, die eine wichtige Informationsquelle waren, wurden vor allen Dingen Medienberichte über die beiden Organisationen gesammelt und ausgewertet. Für die SWP standen zudem öffentliche Quellen des Bundesfinanzministeriums und des Bundesrechnungshofes zur Verfügung. Die ursprünglich geplanten Experteninterviews mit Mitarbeitern der beiden Think Tanks konnten im Bearbeitungszeitraum der Arbeit leider nicht realisiert werden. Lediglich Michael Paul, Leiter des Forschungssekretariats der SWP, stand für ein kurzes Telefoninterview zur Verfügung; für das CAP ersetzte ein kurzer Fragebogen das Interview. Manche Details der Untersuchung müssen dennoch unvollständig bleiben.

2. Think Tanks als Forschungsgegenstand

In den letzten Jahren fanden Think Tanks eine zunehmend stärkere Beachtung in der Politikwissenschaft. Insbesondere wurde häufig gefordert, ähnlich wie in den USA die Entstehung eines pluralistischen Think-Tank-Marktes in der Bundesrepublik zu fördern, um die Qualität der wissenschaftlichen Politikberatung zu erhöhen.⁸ Auch in den Medien wurde dieser Ruf aufgegriffen und Think Tanks wurden zu einem beliebten Objekt journalistischer Betrachtung.⁹

Ein Ort für neue Ideen

Da der Begriff „Think Tank“ mehr eine Selbstbeschreibung als eine objektive Klassifizierung eines bestimmten Organisationstyps ist, fällt eine abschließende Definition schwer. Angelehnt an die Definition von James McGann und R. Kent Weaver¹⁰ sollen Think Tanks für diese Arbeit als nicht profit-orientierte, gemeinnützige Organisationen, verstanden werden, die auf der Basis unabhängiger Forschung¹¹ Einfluss auf den Prozess der Politikproduktion nehmen.

Dabei nehmen Think Tanks vor allen Dingen eine intermediäre und kommunikative Rolle ein,¹² aus der sich folgende Funktionen ergeben:¹³

1. Die Produktion originärer wissenschaftlicher Daten oder die Synthese bereits abgeschlossener Forschungsvorhaben mit dem Ziel, neue Informationen zu erhalten (Informations- und Ideengewinnung),
2. die zielgruppengerechte Verbreitung wissenschaftlicher Erkenntnisse unter Politikern, Wissenschaftlern und in der Öffentlichkeit (Agenda-setting-Funktion),
3. die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur für den Austausch zwischen Politikern, der Verwaltung, Journalisten und Interessengruppen (Netzwerkfunktion), und
4. die Bereitstellung eines Pools von engagierten Experten für politische Ämter (Eliten-Transfer und Rekrutierungsfunktion).

⁸ Vgl. Cassel: Politikberatung 2001; Gellner: Ideenagenturen 1995; Reinicke: Lotsendienste 1996.

⁹ Vgl. Pinzler: Macht 2001; Albers/Hollstein: Republik 2003

¹⁰ McGann; Weaver: Think Tanks 2000, S. 4-5.

¹¹ Was Unabhängigkeit konkret bedeutet, ist von Land zu Land verschieden: In den Vereinigten Staaten bedeutet Unabhängigkeit vor allem Unabhängigkeit vom Staat; in Deutschland Unabhängigkeit vom privaten Sektor (vgl. Braml: Think Tanks 2004, S.147-150). Eine Minimaldefinition von Unabhängigkeit wäre m. E. die Möglichkeit, seine Forschungsagenda unabhängig von den Sponsoren zu bestimmen.

¹² Braml: Think Tanks 2004, S. 54-55.

¹³ Vgl. Gellner: Politikberatung 1991, S. 137-138.

Es ist dabei nicht notwendig, dass ein Think Tank alle genannten Funktionen wahrnimmt. Insbesondere die letztere ist eine „typisch amerikanische“ Rolle für die es in Deutschland auch gar nicht die institutionellen Voraussetzungen gibt.

Think Tanks und ihre Umwelt

Think Tanks agieren auf zwei verschiedenen Marktplätzen: Dem Marktplatz der Ideen und dem Marktplatz der Ressourcen.¹⁴ Auf dem erstgenannten treten Think Tanks als Anbieter wissenschaftlicher Analysen oder politischer Kommentare auf, auf letzterem sind sie Nachfrager nach Kapital und anderen (materiellen) Ressourcen.

Aufgrund der größtenteils staatlichen Finanzierung der meisten Think Tanks in Deutschland überschneiden sich die beiden Märkte häufig: Die Nachfrager von wissenschaftlicher Expertise – Ministerien, Abgeordnete und die Regierung – treten auf dem Marktplatz der Ressourcen gleichzeitig als Anbieter von Kapital auf. Dies führt, so das Ergebnis der empirischen Studie von Josef Braml, zu einem vor allen Dingen elitezentrierten (d.h. sich an politische Entscheider richtenden) Output deutscher Think Tanks. In den USA hingegen, wo der Marktplatz der Ressourcen vor allen Dingen privates Kapital anbietet, ist der Output von Think Tanks öffentlichkeitsorientierter und weniger elitär, da dies die zukünftige Akquise von Kapital erleichtert.¹⁵ Als Antwort auf die Frage, warum Think Tanks in Deutschland bislang wenig in der Öffentlichkeit präsent waren, ist dies ein zentraler Punkt.

Von entscheidender Bedeutung bei der Analyse der Wettbewerbsstrategien von Think Tanks ist zudem die organisatorische Ausrichtung der Organisation. Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene Typen unterscheiden:¹⁶

■ „Universitäten ohne Studenten“ haben eine stark akademische Ausrichtung und verbreiten ihre Ideen zumeist in Form von Monographien bzw. Fachaufsätzen. Akademische Think Tanks nutzen zumeist direkte Einflusskanäle, um Politiker direkt zu beraten. Neben der Politik ist die Fachwelt die wichtigste Zielgruppe diesen Typs. Die Medien spielen hingegen keine besonders wichtige Rolle als Adressat. Sowohl die SWP als auch das CAP sind dieser Gruppe zuzurechnen.

■ „Advocacy tanks“ oder advokatische Think Tanks versuchen stärker als die „Universitäten ohne Studenten“, Einfluss auf den politischen Prozess zu nehmen. Dabei vertreten sie eine bestimmte Ideologie und versuchen, ihre Ideen durch intensives Marketing

¹⁴ McGann/Weaver: Think Tanks 2000, S. 13.

¹⁵ Braml: Think Tanks 2004, S. 45.

¹⁶ Die hier genannten zwei Typen von Think Tanks basieren auf der allgemein gebräuchlichen (hier jedoch vereinfacht gebrauchten) Typologie (vgl. etwa McGann; Weaver: Think Tanks 2000, S. 6-9).

und Öffentlichkeitsarbeit ihre Ideen zu verbreiten. Nicht immer verfügen advokatische Think Tanks über direkte Kontakte zur Politik und versuchen statt dessen, über die Medien Einfluss auszuüben. Beispiele für advokatische Think Tanks in Deutschland sind etwa die Parteistiftungen oder die Think Tanks der Tarifparteien (das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Forschungsinstitut auf Seiten der Gewerkschaften und das Instituts der deutschen Wirtschaft Köln auf Seite der Arbeitgeber).

Für die Analyse der SWP und des CAP sind in diesem Zusammenhang vor allen Dingen drei Ergebnisse von Bedeutung:

Erstens: Think Tanks sind intermediäre Organisationen, die die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung übersetzen und der Politik damit Entscheidungshilfen geben, sei es über direkte Einflusskanäle oder über die Medien.

Zweitens: Weil sich der Marktplatz der Ideen und der Marktplatz der Ressourcen in Deutschland teilweise überschneiden, ist die traditionelle Fokussierung der Think Tanks auf die politischen Entscheider rational durchaus sinnvoll. Durch die zunehmende Medialisierung könnte diese Strategie aber langfristig zu kurz greifen.

Und drittens: Durch die nachlassende öffentliche Finanzierung und die zunehmende Konkurrenz advokatischer Think Tanks werden akademisch orientierte Institute unter Druck gesetzt, sich stärker selbst zu präsentieren.

3. Von Akademikern zu Advokaten?

Think Tanks im Wandel

Die Umwelt der (akademischen) Think Tanks hat sich in den vergangenen anderthalb Jahrzehnten enorm gewandelt. Die Ursachen diesen Wandels entsprechen nahezu exakt den Ursachen, die in den Vereinigten Staaten zu Gründung von advokatischen Think Tanks und zu einer stärkeren Öffentlichkeitsorientierung der US-amerikanischen akademischen Think Tanks geführt haben.¹⁷ Es läge also nahe, wenn sich in der Bundesrepublik ein ähnlicher Trend zur Politisierung zeigte wie in den USA.

Die größten Veränderungen auf dem Marktplatz der Ideen, auf dem Marktplatz der Ressourcen und im Selbstverständnis der Think Tanks seien im folgenden kurz skizziert.

Knappe Mittel auf dem Marktplatz der Ressourcen

Der größte Teil der Politikberatung und viele Think Tanks und Forschungsinstitute werden in Deutschland staatlich finanziert. Über 80 Institute gehören der sog. „Blauen Liste“ an und werden aus Bundes- und Landesmitteln finanziert, dazu kommen weitere aus staatlichen Mitteln finanzierte Institute (wie die SWP) und zwischen 120 und 200 privat finanzierte Institute.¹⁸

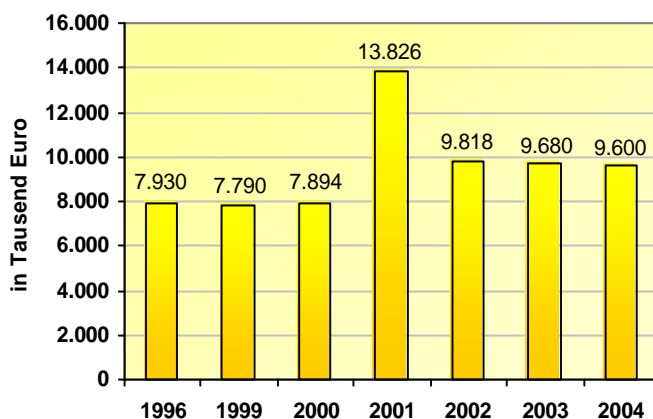


Abbildung 1: Bundeszuschüsse der SWP 1999-2004. 2001 wurde das Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien in die SWP integriert. Ab 2002 wurden die Synergieeffekte berücksichtigt. Quelle: Bundesfinanzministerium.

Die Finanznot der öffentlichen Haushalte macht sich auch in der staatlichen Förderung wissenschaftlicher Forschungsinstitute bemerkbar. Die SWP, die zu fast einhundert Prozent aus dem Etat des Bundeskanzleramtes bezahlt wird, ist von krassen Kürzungen bislang verschont geblieben. Durch die Zusammenlegung der SWP mit dem Bundesinstitut für ostwissenschaftliche und internationale Studien (BI Ost) lag der Haushalt 2001 sogar deutlich

¹⁷ Für eine genauere Analyse der Entwicklung des US-amerikanischen Think-Tank-Marktes siehe McGann: Academics 1992.

¹⁸ Weilemann: Experiences 2000, S. 170.

höher als im Vorjahr. Seit 2002 sinken die Bundeszuschüsse jedoch kontinuierlich, wenn auch auf einem hohen Niveau. Die SWP hat daher begonnen, vermehrt Eigenmittel einzuwerben. 2004 machten die Eigenmittel dennoch nur 12.000 Euro aus.¹⁹

In den neunziger Jahren haben der Wissenschaftsrat und andere Organisationen die Leistungen der staatlichen zudem evaluiert und organisatorische Veränderungen angeordnet. Demnach sind zwar wenige Institute direkt von der Schließung bedroht, allerdings mussten die meisten Institute eine Kürzung der Grundfinanzierung hinnehmen.²⁰ Dass in naher Zukunft wieder vermehrt öffentliche Gelder für wissenschaftliche Politikberatung fließen, ist unwahrscheinlich.

Medialisierung und Konkurrenzdruck auf dem Markt der Ideen

Auf dem Markt der Ideen ist seit den neunziger Jahren ein erhöhter Konkurrenzdruck aufgetreten. Unternehmensberatungen, Lobbyisten und interessengebundene, advokatische Think Tanks suchen ebenfalls Zugang zum Politikberatungsmarkt.

Vor allen Dingen die neuen advokatischen Organisationen wie das konservative Aspen Institut in Berlin oder die Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft machen den alteingesessenen Think Tanks durch ihre aggressive Öffentlichkeitsarbeit Konkurrenz. Zwar haben advokatische Think Tanks häufig nicht so viele direkte Einflusskanäle wie etwa die SWP oder das CAP. Aber weil ihnen der direkte Weg verstellt ist, benutzen advokatische Think Tanks häufig die Medien als „second-best“-Lösung, um Einfluss auf die Politik zu nehmen.²¹ In dem Maße, in dem die Medien aber einen immer entscheidenderen Einfluss auf die politische Agenda haben,²² und in dem Maße, in dem Think Tanks vermehrt privates Kapital einwerben müssen, wird aus der „second-best“-Lösung schnell ein gleichberechtigter Einflusskanal werden.

Eine Umfrage Wienand Gellners unter Bundestagsabgeordneten ergab, dass die Presse die dritt wichtigste Informationsquelle (vor Gesprächen und Fachliteratur) für die Abgeordneten ist. Universitäten, Parteistiftungen und Forschungsinstitute rangieren weit darunter.²³ Ein Think Tank, der seine Ergebnisse (auch) über die Medien vermittelt, hat demzufolge weitaus größere Chancen, Einfluss auszuüben als ein rein akademisch geprägtes Institut.

¹⁹ Quelle: Bundeshaushaltsplan 2004.

²⁰ Thunert: Think Tanks 2003, S. 32.

²¹ Braml: Think Tanks 2004, S. 459.

²² Meyer: Mediokratie 2002.

²³ Gellner: Ideenagenturen 1995, S. 228.

Think Tanks als politische Unternehmer?

Die steigende Zahl von Think Tanks in den USA seit den 1970er Jahren²⁴ führte zu einem stärkeren Konkurrenzdruck und einer zunehmenden Politisierung der Think Tanks.²⁵ Organisationen wie die Heritage Foundation versorgen einzelne Parteien mit Argumenten und Statements, die sich im politischen Tagesgeschäft benutzen lassen. Sie sehen sich selber als „Krieger in der Schlacht der Ideen“.²⁶

Die meisten Think Tanks in Deutschland betonen dagegen vor allen Dingen ihre wissenschaftliche Objektivität – das gilt selbst für die parteiliche gebundenen Parteistiftungen.²⁷ Josef Janning, stellvertretender Direktor des CAP, sieht die Bundesrepublik noch im Zeitalter des „Endes der Ideologien“. Dennoch sieht auch Janning eine Phase der Politisierung der Beratungslandschaft kommen:

„There may be a new set of actors that claim more value-based politics and policies. And since there aren't very many advocacy think tanks, to respond to this demand, I would foresee a wave of newly established advocacy think tanks in Germany. (...) I think we are still at the beginning of an trend of politization, and ideologization, but this is not our position.“²⁸.

Erste Anzeichen einer Politisierung und Popularisierung der wissenschaftlichen Politikberatung zeigen sich in Deutschland etwa an der im Jahr 2000 mit großem Medienaufwand gestartete Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft, die vom Kölner Institut der deutschen Wirtschaft wissenschaftlich begleitet wird. Sozialwissenschaftliche Forschung und dessen kampagnenfähige Aufarbeitung gehen hier Hand in Hand. Ähnliches fordert auch Birger P. Priddat, der in Think Tanks eine „Lobby der Vernunft“²⁹ sieht, die durch aktive Medienarbeit zunächst die Öffentlichkeit von der Richtigkeit ihrer Ideen überzeugt und erst dann ins politische System wechselt.

Inwiefern tatsächlich eine Politisierung der Beratung stattfindet muss sich zunächst noch erweisen, genau so wie darüber diskutiert werden kann, ob diese Entwicklung positiv im Sinne eines pragmatischen Modells der Politikberatung³⁰ oder negativ als schlichte Ausweitung des Parteienwettbewerbs beurteilt werden soll

²⁴ Vgl. Braml: Think Tanks 2004, S. 285.

²⁵ McGann: Academics 1992, S. 737.

²⁶ Edwin Feulner, Präsident der Heritage Foundation, zit. nach Hofmann: Wegweiser 1999.

²⁷ Economist: Carousels 1991.

²⁸ Josef Janning, stellvertretender Direktor des CAP, zit. nach Braml: Think Tanks 2004, S. 254.

²⁹ Priddat: Lobby 2003.

³⁰ Zum pragmatischen Modell der Politikberatung siehe Kevenhörster: Politikberatung 1997, S. 434-435.

4. Kurzprofile: Die SWP und das CAP unter der Lupe

Die Stiftung Wissenschaft und Politik –

Deutsches Institut für Internationale Politik und Sicherheit (Berlin)

Die Stiftung Wissenschaft und Politik gilt als der „Mercedes-Benz unter den deutschen Think Tanks“,³¹ und ist mit einem Budget von ca. 10 Millionen Euro jährlich und über 70 wissenschaftlichen Mitarbeitern das größte westeuropäische Institut seiner Art.

Die Gründung der SWP erfolgte 1965 zunächst in Ebenhausen bei München mit dem Ziel, Regierung und Parlament durch wissenschaftliche Forschung in Fragen der Außen- und Sicherheitspolitik zu beraten. Vorbild der SWP war die Rand Corporation in Santa Monica, Kalifornien.³²

Die SWP zeichnet sich durch eine enge Anbindung an die Politik aus, die sich nicht nur finanziell (der Bund finanziert die SWP zu nahezu einhundert Prozent), sondern auch durch enge Kontakte zu Parlamentariern und Regierenden auszeichnet. Unter anderem haben Mitarbeiter der SWP Zugang zu ansonsten geheim gehaltenen amtlichen Verchlusssachen. Deswegen und aufgrund ihrer auf wissenschaftliche Objektivität achtenden Studien ist die SWP, so Claus Leggewie, „eher Hilfsinstrument der politischen Verwaltung als eine Waffe im parteipolitischen Wettbewerb“.³³

Die akademische Ausrichtung der SWP zeigt sich auch im Organigramm der Stiftung, deren Basis 13 verschiedene Forschungs- bzw. Projektgruppen sind. Zum Forschungsprogramm der SWP gehörten ursprünglich v.a. die klassischen Felder der Außenpolitik, seit der Berufung von Christoph Bertram zum Direktor der SWP liegt die Stiftung aber auch thematisch „gut im Trend“³⁴ und behandelt zunehmend Fragen der globalen Umwelt- oder Wirtschaftspolitik.

Eine abschließende Bewertung der SWP fällt also zwiespältig aus. Der Economist beschrieb die Stiftung treffend mit den Worten:

„[The SWP] used to offer a dull type of bureaucratic cushiness: good pay and job security, but little excitement and no publicity. But Ebenhausen types have recently become a familiar sight on the international conference circuit, and their work appears regularly in academic journals. This is all to the good it would be a

³¹ Müller: Häppchen 2002.

³² Gellner: Ideenagenturen 1995, S. 169.

³³ Leggewie: Geist 1987, S. 31.

³⁴ Müller: Häppchen 2002.

shame if Western Europe's largest international-affairs think-tank remained a private affair."³⁵

Das Centrum für angewandte Politikforschung (München)

Das CAP wurde 1995 von Prof. Dr. Werner Weidenfeld als An-Institut des Lehrstuhls Politische Systeme und Europäische Einigung an der Maximilian-Ludwigs-Universität München gegründet. Es versteht sich selbst als „unabhängige Denkfabrik“, die durch Methoden der angewandten Politikforschung die Lücke zwischen Wissenschaft und Politik schließen möchte.³⁶

Finanziert wird das CAP durch Drittmittelprojekte und die Förderung von derzeit 35 Geldgebern, allen voran der Bertelsmann Stiftung (Gütersloh).³⁷ Die Trennung zwischen CAP und Bertelsmann Stiftung ist jedoch teilweise diffus: Sowohl Werner Weidenfeld, Direktor des CAP, und sein Stellvertreter Josef Janning sind gleichzeitig Mitglieder im Präsidium bzw. der Geschäftsführung der Bertelsmann Stiftung. Die enge Zusammenarbeit mit der Stiftung führt zu vielen positiven Synergieeffekten (etwa was das Netzwerk des CAP angeht) und zu einem Zugang zu zusätzlichen finanziellen Mitteln (die Bertelsmann Stiftung hatte 2003 ein Budget von fast 70 Mio. Euro)³⁸, die es dem CAP erlauben, sehr große Konferenzen (mit-) auszurichten. Allerdings birgt dies auch die Gefahr einer Abhängigkeit des CAP von der Bertelsmann Stiftung: Letztere betreibe, so Winand Gellner, „gewissermaßen Lobbyarbeit“,³⁹ und da das Copyright bei Bertelsmann nie bei den Autoren bleibe, könne es passieren, dass Ergebnisse nicht veröffentlicht werden, wenn sie dem Medienkonzern nicht genehm seien. Wirklich politisch unabhängig ist also auch das CAP nicht.

Weil das CAP sich auf dem privaten Markt der Ressourcen finanziert, ist es auf eine öffentlichkeitswirksame Präsentation seiner Forschungen angewiesen: „Wir befinden uns (...) auf dem freien Markt und müssen Dritte für unsere Arbeit interessieren“, so Werner Weidenfeld. „Hier gibt es niemanden, der sich jahrelang überlegt, ob er zu diesem oder jenem Thema ein Buch schreiben soll. Wir müssen klare, terminlich festgelegte Entscheidungen treffen.“⁴⁰

Zwar spielt die öffentlichkeitswirksame Präsentation der Forschungsergebnisse eine wichtige Rolle für das CAP, insgesamt sucht das Institut jedoch vor allen Dingen den

³⁵ Economist: Joys 1991.

³⁶ CAP: Profil 2004, S. 5.

³⁷ Stelzer: Vordenker 1999.

³⁸ Bertelsmann Stiftung: Jahresbericht 2003, S. 57.

³⁹ Winand Gellner, zit. nach Stelzer: Vordenker 1999.

⁴⁰ Werner Weidenfeld, zit. nach Schenz: Berater 1996.

direkten Kontakt zur Politik. In Fragen der Europapolitik sucht das CAP europaweit seinesgleichen⁴¹ (weitere Forschungsgruppen befassen sich mit Deutschlandforschung, politischer Bildung oder politischer Kultur), daher bestehen enge Kontakte zur Europäischen Kommission in Brüssel und den europäischen Regierungschefs, die sich im Vorfeld von europäischen Gipfeltreffen vom CAP beraten lassen.⁴² Die Bundesregierungen Kohl und Schröder gehör(t)en ebenfalls zum Kundenkreis des CAP und auch zum Weißen Haus in Washington bestehen persönliche Kontakte.⁴³

Insgesamt stellt sich das CAP als ein akademischer Think Tank neueren Typs dar: 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.

⁴¹ Thunert: Think Tanks 2003, S. 33.

⁴² Stelzer: Vordenker 1999, Schäfer: Dirigent 2001.

⁴³ Schäfer: Dirigent 2001.

5. Erschließung neuer Zielgruppen

Eine öffentlichkeitsorientierte Strategie akademischer Think Tanks bedeutet zunächst einmal, dass sich Think Tanks neue Zielgruppen erschließen: Neben der offensichtlichen Zielgruppe aller Politikberater, der politischen Entscheider in Regierungen und Parlamenten, tritt eine neue Zielgruppe, nämlich die Öffentlichkeit, bzw. die Medien.

Für den US-amerikanischen Kontext lässt sich feststellen, dass akademische Think Tanks direkte Kanäle und persönliche Kontakte bevorzugen, um Einfluss auf den Policy-Prozess zu nehmen, während sich advokatische Think Tanks stärker auf intermediäre Organisationen, Medien, Verbände und Vereine konzentrieren,⁴⁴ zumal sich ihnen häufig weniger direkte Einflusskanäle bieten.

Die Antwort auf die Frage, welche Zielgruppen sich ein Think Tank sucht, ist jedoch auch immer abhängig von der Formulierung der Frage. C. Fred Bergsten, Direktor des akademischen Institute for International Economics (Washington, D.C.), definiert die Zielgruppe seines Instituts als die

„policy community, means obviously people that are in government, that are in international institutions, that are making decisions, but are also the people that influence those – leaders in the private sector, other academics of think tanks, and, crucially of course, the media.“⁴⁵

Die geschilderte Doppelstrategie, sowohl direkten als auch indirekten Einfluss auf die politischen Entscheider auszuüben ist typisch für akademische Think Tanks in den USA.⁴⁶

⁴⁴ Braml: Think Tanks 2004, S. 456.

⁴⁵ C. Fred Bergsten, Direktor des Institute for International Economics, zit. nach Braml: Think Tanks 2004, S. 454.

⁴⁶ Braml: Think Tanks 2004, S. 454.

Danach befragt, welchen Zielgruppen deutsche akademische und advokatische Think Tanks eine besondere Bedeutung zumessen, ergibt sich folgendes Bild:

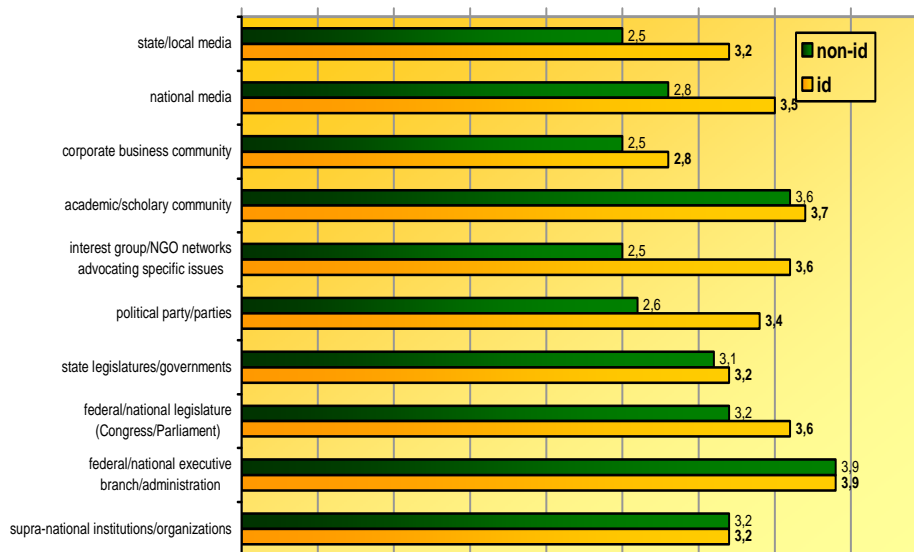


Abbildung 2: Zielgruppen deutscher akademischer (non-id) und advokatischer (id) Think Tanks (n=53, 22 id, 31 non-id). Durchschnittswert ausgehend von 1 (überhaupt nicht wichtig), 2 (nicht so wichtig), 3 (wichtig), 4 (sehr wichtig) und 5 (am wichtigsten)⁴⁷

Wenig überraschend messen advokatische Think Tanks den Medien eine größere Bedeutung zu als akademische – die Gründe wurden bereits weiter oben genannt. Hervorzuheben ist allerdings, dass advokatische Think Tanks enger mit NGOs zusammenarbeiten und das sie stärker noch als akademische Think Tanks das Parlament als Zielgruppe identifizieren. Akademische Think Tanks konzentrieren sich vor allen Dingen auf die „academic community“ sowie die Exekutive als Zielgruppe.

Allerdings liegt die Vermutung nahe, dass sich auch akademische Think Tanks in Zukunft stärker den Medien zuwenden, da die Medien einen immer größeren Einfluss auf die Politik haben. Die Bedeutung direkter Einflusskanäle wird so relativiert: „That personalized ‚contact game‘ (...) still goes on, of course. It often just goes on in conjunction with other things, such as lobbying the public.“⁴⁸ Erfolgreiche Beratung hängt in diesem Umfeld umso mehr davon ab, dass sie auch ihre mediale Wirkung berücksichtigt und steuert.⁴⁹

Beratung von Regierung und Parlament: Die Zielgruppen der SWP

Im Falle der SWP ist die Definition der wesentlichen Zielgruppen einfach: Die Stiftung hat den expliziten staatlichen Auftrag, Bundestag und Bundesregierung auf der Basis

⁴⁷ Braml: Think Tanks 2004, S. 457.

⁴⁸ Browne: Lobbying 1998, S. 344.

⁴⁹ Vgl. Priddat: Lobby 2003.

eigener Forschung in allen Fragen der Außen- und Sicherheitspolitik zu beraten.⁵⁰ Die wichtigsten Zielgruppen der Stiftung sind daher die genannten Institutionen sowie die „academic community“. Der elitenzentrierte Output der SWP ist aber nicht nur durch den Stiftungszweck bestimmt. Ein weiterer Grund ist die überwiegend staatliche Finanzierung der SWP: Weil die Stiftung keine privaten Geldgeber auf dem freien Markt einwerben muss, kann die SWP eher auf eine öffentlichkeits- und dadurch werbewirksame Präsentation ihrer Forschungen verzichten.

Der Selektions- und Präsentations-Logik der Mediendemokratie, in der nur über die Themen berichtet wird, die in den Augen der Medienschaffenden einen hohen Nachrichtenwert und ein starkes Inszenierungspotential haben,⁵¹ setzt der ehemalige Journalist und heutige Direktor der SWP, Christoph Bertram, „eine Ebene der Qualität [entgegen], an der man nicht vorbeikommt“.⁵² Die öffentlichkeitswirksame Politikvermittlung ist einer Absprache zufolge eher Aufgabe der Deutschen Gesellschaft für Auswärtige Politik (DGAP),⁵³ nicht der SWP: „In einer Stadt [wie Berlin], wo jeder mit aufregenden Rednern auftritt, verzichten wir bewusst auf Wettbewerb (...) Wer unbegrenzt und pausenlos wirbelt, kann bald keine Substanz mehr bieten.“⁵⁴

Auch in Zukunft ist daher nicht zu vermuten, dass die SWP vermehrt in Public Relations investiert. Statt dessen versucht sich die SWP an die gewandelten Umweltbedingungen anzupassen, in dem sie ihre Produkte noch besser auf die Zielgruppe Parlament und Bundesregierung zuschneidet (siehe Kapitel 6).

Differenzierte Zielgruppenschließung beim CAP

Das CAP fasst seine Zielgruppe bewusst weiter. Neben der politischen Klassen vermittelt es seine Forschung auch in die Wissenschaft und in die Öffentlichkeit.⁵⁵ Das CAP betont dabei besonders seine Rolle als Forum für neue Ideen und Organisator von Konferenzen und Gesprächsforen, zu denen auch Journalisten eingeladen werden, weil, so Josef Janning, „die Medien unsere Botschaft an die politischen Entscheider vermitteln“.⁵⁶ Ein Netzwerk von über 4.000 Personen und Institutionen ist in die Arbeit des CAP eingebunden; darüber hinaus verfügt das CAP über eigene Redaktionen und nennt

⁵⁰ Der Zweck der Stiftung ist in ihrer Satzung festgehalten.

Vgl. <http://www.swp-berlin.org/> → Wir über uns → Aufgaben

⁵¹ Vgl. Meyer: Mediokratie 200, S. 7.

⁵² Christoph Bertram, Direktor der SWP, zit. nach Müller: Häppchen 2002.

⁵³ Bundesrechnungshof: Gutachten 1996, Teil 2, S. 6.

⁵⁴ Christoph Bertram, Direktor der SWP, zit. nach Müller: Häppchen 2002.

⁵⁵ CAP: Profil 2004, S. 13.

⁵⁶ Josef Janning, stellvertretender Direktor des CAP, zit nach Braml: Think Tanks 2004, S. 216.

die Veröffentlichung von Artikeln in Zeitschriften oder Radio- und TV-Interviews als explizite Aufgabe des Instituts.⁵⁷

Die stärkere Öffentlichkeitsorientierung des CAP liegt erstens im Selbstverständnis des Instituts als Anbieter von „Orientierungsleistung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft“ begründet. Damit knüpft das CAP an Think Tanks amerikanischer Tradition an, die sich ebenfalls als Produzenten von Orientierungswissen sehen.⁵⁸ Zweitens ist die Öffentlichkeitsorientierung des CAP auch ein Resultat der privaten Finanzierungsgrundlagen des CAP, das 1995 als Dachorganisation praxisorientierter Drittmittelforschung an der Ludwig-Maximilians-Universität München gegründet wurde. Die Erfolg bei der Aquisition von Drittmitteln steigt dabei mit der Präsenz der Organisation in der Öffentlichkeit.

⁵⁷ CAP: Profil 2004, S. 13.

⁵⁸ Vgl. Gellner: Ideenagenturen 1995, S. 20.

6. „Häppchen für die Macht“:

Produktpalette akademischer Think Tanks

Wenn akademische Think Tanks tatsächlich die Öffentlichkeit als neue Zielgruppe erschließen, dann müsste sich dies auch am Produktportfolio erkennen lassen. Ein Blick auf die Think-Tank-Szene in den USA zeigt, dass traditionelle (akademische) Think Tanks ihre Ideen vor allen Dingen durch Sammelbände, Monographien und Zeitschriftenaufsätze oder wissenschaftliche Studien verbreiten. Ergänzt wird die Produktlinie ggf. durch knappere „policy briefs“, eine Art Mini-Studie zu einem aktuellen Thema, verfasst in einer einfacheren und leichter verständlichen Sprache. Ein weiteres wichtiges Produkt sowohl akademischer als auch advokatischer Think Tanks sind Seminare und Konferenzen, die auch als Einkommensquelle genutzt werden können.⁵⁹

Advokatische und stärker öffentlichkeitsorientierte Think Tanks müssen ihre Produktpalette deutlicher differenzieren, um sie an die Bedürfnisse der Zielgruppen „Öffentlichkeit“ bzw. „Medien“ anzupassen. Zwar publizieren auch advokatische Think Tanks Monographien und Studien, allerdings in einem geringeren Maße. Statt dessen stehen (tagesaktuelle) Medienbeiträge, Zeitungsartikel und -kommentare sowie TV- oder Radiointerviews im Vordergrund. Die Beiträge müssen vor allen Dingen allgemein verständlich und relativ schnell zu lesen sein.

Besonders deutlich wird diese Haltung bei der US-amerikanischen Heritage Foundation, dem Archetyp advokatischer Think Tanks, gepflegt. Um herauszufinden, ob eine Publikation knapp und pointiert genug ist, erfand Edwin J. Feulner, Präsident der Heritage Foundation, den „brief case test“: Ein Positionspapier der Heritage Foundation darf demnach nicht länger ausfallen, als das Taxi eines Abgeordneten braucht, um vom Flughafen zum Kapitol zu kommen.⁶⁰

Auch akademische Think Tanks nutzen die Medien bzw. werden von den Medien als Experten für politische Analysen herangezogen: Häufig konzentrieren sich die Medien dabei auf einen einzelnen Experten, der bereits einen großen Bekanntheitsgrad hat. Stephen Hess, „Senior Fellow“ an der Brookings Institution (Washington, D.C.) bekam allein im Jahr 1988 insgesamt 1.294 Anrufe von 193 Medienunternehmen.⁶¹ Ähnlich

⁵⁹ Reinicke: Lotsendienste 1996, S. 56.

⁶⁰ Hofmann: Wegweiser 1999.

⁶¹ Reinicke: Lotsendienste 1996, S. 39.

sieht es beim CAP bzw. der Bertelsmann Stiftung die in den Medien vor allen Dingen von Werner Weidenfeld vertreten werden. aus.⁶²

Doch auch wenn die Mitarbeiter von Brookings häufig als Experten für tagesaktuelle Fragen herangezogen werden: Eine gezielte Politik, tagesaktuelle Statements von Brookings über die Medien zu verteilen, wie dies advokatischen Think Tanks häufig tun, gibt es nicht: „Brookings is not in the business of doing the kind of instant analysis – whatever today’s story is, Brookings will be out with some statement about that. We don’t do that.“⁶³ Diese Form von „instant analysis“ widerspräche auch dem eigentlichen Zweck akademischer Think Tanks, denn ständig auf dem Laufenden zu sein und politische Kommentare zu schreiben verringert die Zeit, die für originäre Forschung zur Verfügung steht.⁶⁴

Interessanterweise weicht das oben gezeichnete Bild deutlich unterschiedener Produktportfolios von akademischen und advokatischen Think Tanks in den USA von der Situation in Deutschland in einigen wichtigen und bemerkenswerten Punkten ab. Nach der Produktpalette ihrer Organisation befragt, ergab sich für akademische und advokatische Think Tanks in der BRD folgendes Bild:

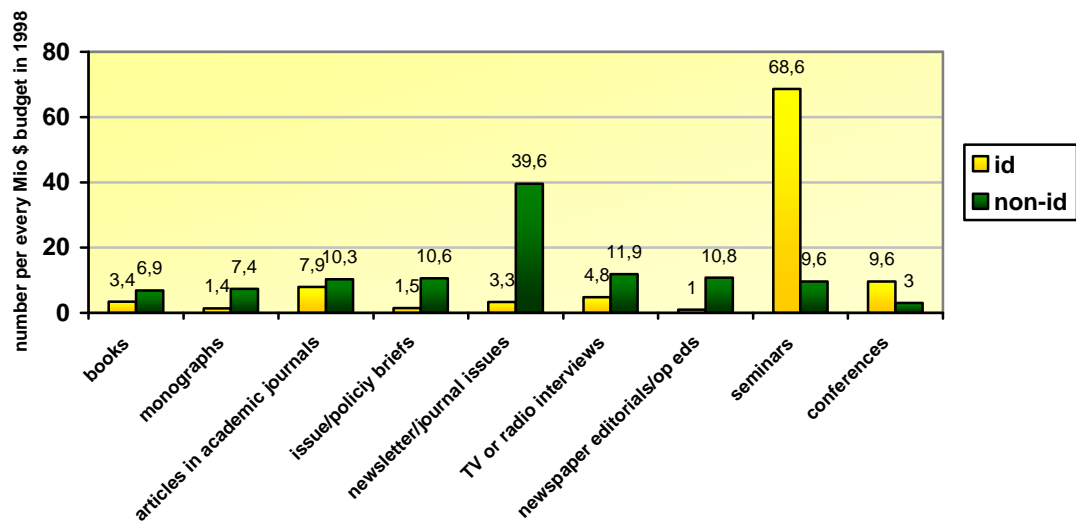


Abbildung 3: Produktportfolio deutscher akademischer (non-id) und advokatischer (id) Think Tanks (n=26, 9id, 17 non-id)⁶⁵

⁶² 2003 war Werner Weidenfeld der am häufigsten in den Medien vertretene Mitarbeiter der Bertelsmann Stiftung/des CAP, so der Jahresrückblick 2003 der Bertelsmann Stiftung; vorgestellt auf der Weihnachtsfeier der Stiftung im Dezember 2003.

⁶³ Ron Nessen, „Vice President for Communications“ (jetzt „Journalist in Residence“) der Brookings Institution, zit. nach Braml: Think Tanks 2004, S. 439.

⁶⁴ Reinicke: Lotsendienste 1996, S. 39.

⁶⁵ Quelle: Braml: Think Tanks 2004, S. 434.

Akademische Think Tanks, so zeigt sich, publizieren erwartungsgemäß mehr Bücher, Monographien und Artikel in Fachzeitschriften. Dafür fällt auf, dass akademische Think Tanks auch in den Medien weitaus präsenter sind als ihre Kollegen advokatischer Institute. Das Ergebnis mag auch darauf zurückzuführen sein, dass die staatlich finanzierten und akademisch geprägten Think Tanks größer sind als advokatische Institute und daher häufig auch bekannter. Zunehmendes Marketing advokatischer Institute könnte diesen Vorteil jedoch mittelfristig relativieren.

Advokatische Think Tanks in Deutschland konzentrieren sich vor allen Dingen auf die Organisation von Konferenzen und Seminaren, wo sie offensichtlich ihre Marktlücke gefunden haben.

Elitenzentriertes Produktportfolio bei der SWP

Auch die SWP folgt weitgehend der „klassischen“ Produktlinie akademischer Think Tanks: Studien und Monographien (die SWP ist Herausgeberin zweier Buchreihen) sind die wichtigsten Produkte der Stiftung.

In den letzten Jahren hat die SWP ihre Produkte jedoch noch besser auf ihre wichtigste Zielgruppen, die Bundesregierung und das Parlament, angepasst. Das bedeutet vor allem die Aufbereitung der wissenschaftlichen Studien der SWP in mundgerechte „Häppchen“. Dementsprechend überprüft Christoph Bertram jeden Bericht der SWP hinsichtlich einer klaren Sprache, einer einleitenden Handlungsempfehlung und eines überschaubaren Seitenumfangs.⁶⁶ Zunehmend werden die Studien auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht: Immer mehr Studien der SWP können auf der Webseite der Stiftung heruntergeladen und als Informationsquellen für Journalisten oder interessierte Bürger genutzt werden.

Die Produktlinie der SWP wird durch aktuelle „policy briefs“ („SWP-Aktuell“) ergänzt. Die „policy briefs“ sind nur etwa 4-8 Seiten lang und erinnern vom Stil und Layout her an Zeitungsartikel. Eigentlich als Kurzinformation für Politiker gedacht, sind „policy briefs“ auch als Hintergrundinformationen für Journalisten vorstellbar. Dazu ist allerdings eine noch größere Aktualität nötig. Abgerundet wird das Produktportfolio der SWP durch den zweimonatlich erscheinenden „SWP-Brief“, der über Neuerscheinungen etc. berichtet, und die SWP Zeitschriftenschau, die sich ebenfalls an ein Fachpublikum wendet.

Insgesamt zeigt das Produktportfolio der SWP den klassischen Zuschnitt eines akademischen Think Tanks. Eine gezielte Medienarbeit gibt es nicht, genauso wenig gibt es eine

⁶⁶ Müller: Häppchen 2002.

eigenständige Pressestelle. Dennoch sind Experten der SWP gefragte Gesprächspartner zu außen- und sicherheitspolitischen Fragen. Pro Jahr werden ca. 600 Interviews mit Mitarbeitern der SWP geführt und ca. 60 Namensbeiträge in Zeitungen und Zeitschriften veröffentlicht.⁶⁷

Im Vergleich dazu veröffentlichte die amerikanische Brookings Institution im Finanzjahr 2002/2003⁶⁸ 186 „op-eds“ (Kommentare und Analysen) in den Printmedien und wurde durchschnittlich 846 mal monatlich zitiert (damit belegt Brookings Platz 1 unter allen Washingtoner Think Tanks). Im Brookings-eigenen TV- und Hörfunkstudio wurden im selben Zeitraum 845 TV- und Radio-Interviews durchgeführt, dazu kommen 27 „policy briefs“ und 50 Bücher.⁶⁹ Ein achtköpfiges Team koordiniert die Medienarbeit der Brookings Institution von einem eigenen „Office of Communication“ aus. Zwar lassen sich die SWP und Brookings nicht direkt vergleichen (Brookings ist größer und hat ein deutlich höheres Budget), der Blick nach Übersee zeigt aber, wie professionelles Medienmanagement die öffentliche Wahrnehmung eines Think Tanks optimieren kann.

Plattform für Ideen: Netzwerkorientiertes Produktportfolio beim CAP

Im Gegensatz dazu spielen Beiträge in den Medien beim CAP eine gewichtigere Rolle. Obwohl das CAP mit insgesamt nur etwa 40 wissenschaftlichen Mitarbeitern deutlich kleiner als die SWP ist, ist die Zahl der Namensbeiträge in Zeitungen und Zeitschriften dabei seit der Gründung des CAP ständig gewachsen.⁷⁰

Regelmäßig veröffentlicht das CAP zudem Stellungnahmen seiner Mitarbeiter zu aktuellen Themen auf seiner Webseite (CAP „Positionen“): 2003 waren dies immerhin 63 Beiträge, dadurch gelingt es dem CAP, relativ schnell auf politische Ereignisse zu reagieren. Außerdem gibt das CAP einen (unregelmäßig) erscheinenden Newsletter („CAPanorama“) heraus und führt in unregelmäßigen Abständen Interviews, in denen Experten Stellung zu aktuellen Themen der Politikforschung nehmen („CAP-Interviews“). 2003 wurden 13 Interviews geführt, die meisten davon zu Themen der Europapolitik, gefolgt von Interviews über internationale Politik und Innenpolitik.⁷¹

Daneben spielen auch Buch-Publikationen eine große Rolle beim CAP: In den letzten fünf Jahren brachte das CAP im Durchschnitt jährlich 16 Monographien, Artikel in

⁶⁷ Michael Paul, Leiter des Forschungssekretariates der SWP. Interview am 30. August 2004.

⁶⁸ 01. Juli 2002-30. Juni 2003

⁶⁹ Brookings Institution: Annual Report 2003, S. 44.

⁷⁰ Für 1998 sind auf der Webseite des CAP fünf Namensbeiträge abrufbar; für 2003 sind es 35. Allerdings zeigen diese Zahlen allenfalls Tendenzen, da auf der Webseite nicht alle Medienbeiträge gespiegelt werden.

⁷¹ Vgl. <http://www.cap.uni-muenchen.de/aktuell/interviews/index.htm>

Sammelbänden sowie Multimedia-Publikationen (CD-ROM) heraus. Anders als bei der SWP fehlt dabei allerdings eine „Corporate Identity“, da die Publikationen in unterschiedlichen Verlagen erscheinen und nicht als Publikationen des CAP erkenntlich sind. Besonders ausgeprägt ist beim CAP die Netzwerk-Funktion: Regelmäßig lädt das Institut Gäste nach München ein, die Vorträge am CAP halten oder organisiert Konferenzen und Tagungen, häufig in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung. Das CAP veranstaltete 2003 insgesamt 21 Veranstaltungen, Tagungen, Kolloquien und Diskussionsrunden und war an weiteren Konferenzen der Bertelsmann Stiftung vertreten und involviert.

Den Charakter von ausführlichen Thesen- bzw. Impulspapieren haben auch die „CAP Working Paper“, von denen 2003 insgesamt 12 erschienen und zum Download auf der Webseite des CAP angeboten werden. Wissenschaftliche Studien im Sinne von Auftragsforschung – das Kerngeschäft der SWP – verfasst das CAP jedoch nicht, und auch „policy briefs“ mit expliziten Handlungsempfehlungen gehören nicht zur Produktpalette des CAP.

Insgesamt zeigt sich das Produktportfolio des CAP deutlich öffentlichkeitsorientierter als das der SWP. Zudem nutzt das CAP persönliche Kontakte zur (europa-) politischen Szene, um Einfluss zu nehmen und nutzt vornehmlich Konferenzen und anderen Events zur Verbreitung seiner Ideen. Diese wiederum lassen sich durch eine begleitende Bild- und Textberichterstattung deutlich medienwirksamer darstellen als typisch „wissenschaftliche“ Produkte.

7. Benchmarking Think Tanks:

Wandlungsstrategien akademischer Think Tanks

Die vorangegangene Analyse hat bereits gezeigt, dass Think Tanks verschiedene Strategien verfolgen können, abhängig von den Gegebenheiten auf dem Markt und Ideen und dem Markt der Ressourcen, in dem die Think Tanks operieren. Die Entscheidung für eine bestimmte Strategie ist Aufgabe der Leitung des Think Tanks und Bedingung für den weiteren Erfolg der Organisation.⁷² Der erste Schritt zur Bestimmung einer neuen Strategie ist eine Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, die Chancen und Risiken für Think Tanks im Politikberatungsmarkt analysiert.⁷³ Einige prägende Umweltfaktoren wurden bereits in Kapitel 3 vorgestellt. Weitere Umweltfaktoren sind die Ausgestaltung des politischen Systems, rechtliche Rahmenbedingungen, kulturelle Faktoren, das Angebot an gut ausgebildeten Wissenschaftlern und die technologische Entwicklung.⁷⁴

In einem zweiten Schritt erfolgt eine Organisationsanalyse, die Stärken und Schwächen der Organisation identifiziert.⁷⁵ Dazu gehören etwa Größe, Reehnome der Mitarbeiter, persönliche Kontakte zu Regierung und Parlament, Medienpräsenz, Standort, Finanzierung, Markenname etc.

Auf der Basis der Umweltbedingungen einerseits und der Potentiale der Organisation andererseits wird die neue Strategie bestimmt. Dabei lassen sich – angelehnt an die Marktfeldstrategien von Igor Ansoff – vier verschiedene Strategien unterscheiden:

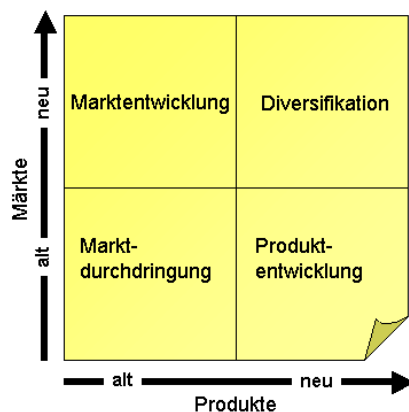


Abbildung 4: Marktfeldstrategien nach Igor Ansoff⁷⁶

⁷² Bühner: Strategie 1993, S. 21.

⁷³ Bühner: Strategie 1993, S. 128.

⁷⁴ Vgl. McGann; Weaver: Think Tanks 2000, S. 13-21.

⁷⁵ Bühner: Strategie 1993, S. 128.

⁷⁶ Hammann u.a.: Markt 2000, S. 119

■ **Marktdurchdringung** bedeutet den Verzicht auf die Entwicklung neuer Produkte oder der Erschließung neuer Märkte. Statt dessen wird versucht, auf den bereits erschlossenen Märkten und mit den alten Produkten einen höheren Marktanteil zu erlangen. Dies geschieht z.B., indem durch ein intensiveres Marketing die Nachfrage nach eigenen Produkten erhöht wird.

■ Als **Marktentwicklung** wird eine Strategie bezeichnet, mit der die herkömmlichen Produkte eines Unternehmens auf einem neuen Markt angeboten werden. Der neue Markt kann etwa im Ausland liegen (manche Think Tanks, etwa die Rand Corporation und bis 1995 auch die SWP, haben Auslandsbüros), aber es können auch neue Marktsegmente oder Zielgruppen erschlossen werden.

■ Das Anbieten neuer Produkte auf einem alten Markt wird als Strategie der **Produktentwicklung** bezeichnet. Ein neues Produkt, das aber dennoch auf die herkömmliche Zielgruppe der Think Tanks, nämlich die politischen Entscheider, zugeschnitten sind, sind beispielsweise die „policy briefs“.

■ Die umfassendste und komplexeste Marktfeldstrategie ist die **Diversifikation**. Unter Diversifikation wird die Entwicklung neuer Produkte für einen neuen Markt verstanden. Durch die Diversifikation betritt ein Unternehmen ein völlig neues Geschäftsfeld; dadurch birgt solch eine Strategie auch ein verhältnismäßig hohes Risiko. Die Öffnung eines akademischen Think Tanks gegenüber den Medien und das gleichzeitige Anbieten neuer Produkte für diese Zielgruppen (etwa Medienbeiträge und O-Töne) wäre ein Beispiel für Diversifikation.

Diversifikation bietet verschiedene Vorteile, etwa eine geringere Abhängigkeit von der Entwicklung eines einzigen Marktes, oder die Möglichkeit, Synergieeffekten auszuschöpfen. Diversifikation kann auch die Reaktion auf den Abfall der Wachstumskurve in einer Branchen bzw. eine gezielte Wachstumsstrategie sein.⁷⁷ Andererseits haben nicht diversifizierte Unternehmen eine klarere Vision und können sich ganz auf das Kerngeschäft konzentrieren, um so Multiplikationseffekte herzustellen.⁷⁸ Im Falle von Think Tanks spielen außerdem juristische und wirtschaftliche Gründe eine Rolle dabei, nicht zu diversifizieren: Einen Stiftungszweck zu ändern ist etwa weniger leicht, als eine neue Unternehmensstrategie festzulegen.

⁷⁷ Welge; Al-Laham: Management 2001, 440.

⁷⁸ Lombriser; Abplanalp: Management 1997, S. 281.

Der Diversifikationsgrad der SWP und des CAP im Vergleich

Es existieren verschiedene Formeln, die Diversifikation eines Unternehmens zu messen.⁷⁹ Die einfachste ist die Zählung der verschiedenen Produkte des Unternehmens. Dabei spielen nicht nur quantitative Daten eine Rolle, sondern auch qualitative Aspekte, etwa die Frage, wie viel Umsatz ein Unternehmen mit einem bestimmten Produkt macht: Erzielt ein Unternehmen 95 Prozent seines Umsatzes mit nur einem Produkt, gilt es als wenig diversifiziert („Single Product“), erzielt es zwischen 70 und 95 Prozent seines Umsatzes mit nur einem Produkt spricht man immer noch von „Dominant Product“. Erzielt ein Unternehmen weniger als 70 Prozent seines Umsatzes mit einem Produkt, spricht man von „Related Product“ bzw. „Unrelated Product“, je nachdem, wie sehr sich die verschiedenen Produkte ähneln.⁸⁰

Überträgt man dieses Modell auf die SWP und das CAP ergibt sich folgendes Bild:

Think-Tank-Produkte	SWP	CAP
Bücher	☑	☑
Fachzeitschriften	–	–
Artikel in Fachzeitschriften	☑	☑
Auftragsforschung (Studien)	☑	–
„policy briefs“	☑	–
Newsletter	☑	☑
TV- und Radiointerviews	☑	☑
Zeitungsartikel	☑	☑
Seminare	–	☑
Konferenzen/Tagungen	–	☑

Tabelle 1: Diversifikationsgrad bei SWP und CAP

Quantitativ ist der Grad der Diversifikation von SWP und CAP auf den ersten Blick in etwa ähnlich, mit dem einzigen Unterschied, dass die SWP Studien und „policy briefs“ anbietet und das CAP sich dagegen zusätzlich auf die Ausrichtung von Seminaren, Konferenzen und Tagungen spezialisiert hat.

Die Ergänzung dieser Tabelle durch qualitative Daten ist deutlich schwieriger. Eine Möglichkeit der Qualifizierung könnte darin bestehen, festzustellen, wie der Gesamthaushalt auf die einzelnen Aktivitäten des Think Tanks (z.B. Forschung, Konferenzen, Kommunikation, Verwaltung) verteilt sind. Da aber weder die SWP noch das CAP Auskunft über ihre Haushalte geben, war solch eine Qualifizierung nicht möglich. Es lässt

⁷⁹ Vgl. Bühner: Strategie 1993, S. 107-125.

⁸⁰ Bühner: Strategie 1993, S. 114.

sich jedoch aufgrund der vorhergehenden Analyse vermuten, dass die SWP eher ein „Single Product“-Unternehmen ist, während das CAP einen stärkeren Diversifikationsgrad aufweist.

Eine konsequente Anwendung dieses Modells zur Messung des Diversifikationsgrades auf die Think Tanks in der Bundesrepublik würde ein detaillierteres Bild der Szene zeichnen können als die zwar eingängliche, aber oberflächliche Unterteilung der Think Tanks in akademische und advokatische Think Tanks. Unterschiede und Einflussmöglichkeiten einzelner Think Tanks desselben Typs können so besser gemessen und analysiert werden.

Marktfeldstrategie der SWP und des CAP

Entsprechend ihrer strategischen Ausgangslage reagieren SWP und CAP unterschiedlich auf die veränderten Umweltbedingungen im Politikberatungs-Markt: Die SWP ist durch ihre Satzung eng an das Parlament und die Regierung als Zielgruppe gebunden und bezieht auch ihre finanziellen Ressourcen zu nahezu einhundert Prozent durch diese Zielgruppen. Die staatliche Finanzierung sichert der Stiftung eine privilegierte Stellung, birgt jedoch auch die Gefahr, dass sich die Stiftung zu sehr in einen akademischen Elfenbeinturm zurückzieht, sich immer weiter spezialisiert und die Anschlussfähigkeit an das politische Tagesgeschäft verliert.⁸¹

Anstelle einer Erschließung neuer Zielgruppen verfolgt die SWP eher eine Strategie der Produktentwicklung und passt ihre aktuelle Produktlinie besser an die Bedürfnisse ihrer Zielgruppe an. Dazu versucht die SWP, relevante Themen aufzugreifen, bevor andere sie besetzen⁸² und entwickelte mit den „policy briefs“ ein neues Produkt, das den Bedürfnissen der Abgeordneten und der Regierung besser entspricht als klassische Studien.

Während sich der Markt der Ressourcen und der Markt der Ideen bei der SWP weitgehend überschneiden, sind beide Märkte für das CAP getrennt: Das Institut finanziert sich durch private Geldgeber, bewegt sich aber auf demselben öffentlichen Markt der Ideen wie die SWP. Das Erfolgsrezept des CAP beruht daher auf drei Säulen: Dem Dialog mit der Politik, die Anerkennung in Fachkreisen und die mediale Präsentation.⁸³

Das CAP versteht sich selbst als Anbieter von Orientierungswissen „für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.“⁸⁴ Dementsprechend verfolgt das CAP eine Diversifikations-

⁸¹ Vgl. etwa: Economist: Joys 1991 oder Albers; Hollstein: Republik 2003.

⁸² Müller: Häppchen 2002.

⁸³ Werner Weidenfeld, Direktor des CAP, zit. nach Albers; Hollstein: Republik 2003.

⁸⁴ CAP: Profil 2004, S. 4.

Strategie und erschließt neue Zielgruppen durch die Erweiterung seines Produktportfolios und eine gezielte Medienarbeit. Das erhöht wiederum seine Möglichkeiten, privates Kapital zur Finanzierung seiner Aktivitäten anzuziehen.⁸⁵

Weitere Professionalisierung des Managements

Geht man davon aus, dass sich die geschilderte Entwicklung auf dem Markt für Politikberatung weiter fortsetzt, müssen sich die akademischen Think Tanks auch in Zukunft auf eine zunehmend wettbewerbsorientierte Umwelt einstellen und ihr Management ständig weiterentwickeln. Mit Blick auf die SWP und das CAP ergeben sich folgende Anknüpfungspunkte für eine weitergehende Professionalisierung:

■ In dem Maße, in dem Sichtbarkeit in den Medien eine zunehmend größere Rolle für Think Tanks spielt, gewinnt eine professionelle Markenstrategie an Bedeutung. Die Namen der Experten von SWP und CAP müssen eng mit der Marke der Organisation verbunden werden. Hier gibt es bei beiden Think Tanks noch Defizite: Bei der Erstürmung der von Geiselnern besetzten Schule im südrussischen Beslan am 3. September 2004 war Eberhard Schneider, Mitglied der Forschungsgruppe Russland/GUS der SWP zwar als Experte ins Sat.1-Studio geladen, wurde jedoch lediglich als „Russland-Experte“ und nicht als Russland-Experte der SWP betitelt. Ähnlich Werner Weidenfeld, der wahlweise als „Politikwissenschaftler“, „Mitglied des Präsidiums der Bertelsmann Stiftung“ oder „Direktor des CAP“ bezeichnet wird. Ein stärkerer Ausbau des Markennamens SWP bzw. CAP wäre zudem ein Mittel, um den Einfluss des Think Tanks zu vergrößern, da durch die Nennung in den Medien die „Familiarität und Akzeptanz von Spendern, politischen Entscheidern und Meinungsführern“ erhöht wird.⁸⁶

■ Eng damit zusammen hängt die Etablierung einer Medienresonanzanalyse,⁸⁷ die die Öffentlichkeitsarbeit des Instituts misst und die Geschäftsführung bei der Planung der weiteren Kommunikationsstrategie unterstützt. Eine Medienresonanzanalyse erfasst zunächst einmal alle Medienbeiträge über die Organisation (diesen Schritt haben sowohl SWP als auch CAP bereits getan) und wertet diese nach quantitativen (Medientyp, Textform) und qualitativen (positive, neutrale oder negative Tendenz) aus. Die so gewonnenen Informationen helfen bei der Erfolgskontrolle der Medienarbeit, spiegeln das Image der Organisation in der Öffentlichkeit wieder und helfen bei der Optimierung der zukünftigen Pressearbeit.

⁸⁵ Braml: Think Tanks 2004, S. 459.

⁸⁶ McGann; Weaver: Think Tanks 2000, S. 23. Übersetzung: DF

⁸⁷ Henk: Medienresonanzanalyse 2001.

■ Mittel- oder langfristig wäre solch eine Aufgabe am ehesten in einer eigenen Kommunikationsabteilung angesiedelt, die die tägliche Pressearbeit koordiniert. Als Anlaufstelle für Journalisten vermittelt sie Experten und Interviewpartner. Als Vorbild für solch eine Pressestelle könnte die Brookings Institution oder die Bertelsmann Stiftung dienen, die ihre Medienarbeit regelmäßig evaluieren und die Pressearbeit zu Etablierung der Marken „Brookings“ bzw. „Bertelsmann Stiftung“ sowie zur Steigerung ihres Einflusses über intermediäre Kanäle nutzen.

8. Zusammenfassung

„No ideology please, we’re German“⁸⁸ – dieser Satz stand lange Zeit stellvertretend für die Politikberatung in Deutschland. Die wissenschaftliche Wertneutralität und die strenge Trennung von wissenschaftlicher Beratung und politischer Entscheidung waren die Prämissen des „policy advice“.

Die Beratungslandschaft hat sich allerdings entscheidend verändert: Die Konkurrenz ist größer geworden, das Geld knapper und das Umfeld politischer. Kommunikation und Vermarktung politischer Ideen spielen eine immer wichtigere Rolle. Advokatische Think Tanks, die sich aktiv für eine politische Idee einsetzen und damit den Anspruch wertneutraler Wissenschaftlichkeit fallen lassen, gewinnen zunehmend an Boden. Der kommunikative Erfolg der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft mag als Beispiel dienen.⁸⁹

Verlieren akademische Think Tanks in solch einer Situation an Bedeutung? Die Beantwortung dieser Frage fällt zwiespältig aus: Dem Wachstum advokatischer Organisationen steht nach wie vor die Nachfrage von Journalisten und Politikern nach „objektiven“ Informationen gegenüber. Akademische Think Tanks besitzen nach wie vor eine höhere Glaubwürdigkeit als advokatische. Um diesen Wettbewerbsvorteil jedoch auch weiterhin zu behalten, müssen akademische Think Tanks organisatorische Änderungen vornehmen: Neben den klassischen Einflusskanälen von Politikberatung (Studien, persönliche Kontakte, wissenschaftliche Expertise) gewinnen intermediäre Institutionen als Zielgruppe an Bedeutung. Der „Umweg“ über die Öffentlichkeit wird als Möglichkeit der Einflussnahme zunehmend erkannt.

Privat finanzierten (akademische) Think Tanks wie das CAP fällt dieser Wandel leichter. Seit seiner Gründung 1995 hat das CAP immer auch die Öffentlichkeit als Zielgruppe erkannt: „Unsere Sichtbarkeit in den Medien ist natürlich ein Indikator für unseren Erfolg, da die Medien unsere Botschaften an die politischen Entscheider vermitteln.“⁹⁰ Zudem sichert die öffentliche Sichtbarkeit des CAP dem Institut die nötige Aufmerksamkeit, um potentielle Förderer und Partner zu gewinnen. Dementsprechend ist das Produktportfolio relativ medienorientiert: Neben Monographien nehmen Medienbeiträge einen großen Anteil am Output des CAP ein. Die vom CAP und seinen Partnern ausgerichteten Konferenzen sorgen ebenfalls für ein bedeutendes Medienecho und sind

⁸⁸ Economist: Carousels 1991.

⁸⁹ Vgl. Speth: Strategie 2004.

⁹⁰ Josef Janning, stellvertretender Direktor des CAP, zit. nach Braml: Think Tanks 2004, S. 216; Übersetzung: DF.

nicht zuletzt wohl der Grund dafür, dass Werner Weidenfeld 1998 zum einflussreichsten Politikberater gewählt wurde.⁹¹

Die SWP wirkt weniger auffällig als das CAP: Die Stärke der SWP ist die (stille) Beratung von Regierung und Parlament, die auch als Finanziere der Stiftung auftreten. Daher bevorzugt die SWP den direkten Kontakt zu Politikern im Vergleich zur Teilnahme an der öffentlichen Debatte. Durch den Umzug der SWP von Ebenhausen nach Berlin und durch den Wechseln an der Spitze der Stiftung, die nun vom ehemaligen Journalisten Christoph Bertram geleitet wird, ist die SWP jedoch auch stärker in der Öffentlichkeit präsent.⁹²

Vor allen Dingen aber versucht die Stiftung, die Qualität ihrer Produkte durch eine bessere Abstimmung auf die Bedürfnisse der politischen Zielgruppen zu verbessern. Eine verständliche Sprache, kurze Texte und klare Empfehlungen soll die Nachfrage nach den Produkten der SWP gestärkt werden. Eine Strategie für den Umgang mit den Medien gibt es bei der SWP nicht, obwohl jedes Jahr ca. 600 Interviews mit Mitarbeitern der SWP geführt werden. Ebenso wenig existiert eine eigenständige Pressestelle.

Die beiden Beispiele zeigen, wie unterschiedlich die Strategien akademischer Think Tanks sein können, ihre Stellung auf dem stärker umkämpften Markt der Ideen zu verteidigen: Während die SWP versucht, die Nachfrage nach ihren Produkten durch eine stärkere Orientierung an den Bedürfnissen ihrer alten Zielgruppen, der Politik und in begrenztem Maße der Wissenschaft, anzupassen (Produktentwicklung), sucht das CAP nach neuen Zielgruppen jenseits der für akademische Think Tanks „typischen“ und entwickelt dafür auch spezielle Medienprodukte (Diversifikation).

Eine stärkere Diversifikation akademischer Think Tanks – entweder in Form der Entwicklung neuer Produkte für alte Märkte oder durch die Erschließung neuer Märkte mit neuen Produkten – ist jedoch unausweichlich, wenn akademische Think Tanks ihre herausragende Stellung in der Politikberatung nicht verlieren möchten. Damit einher geht eine Professionalisierung des Managements von Think Tanks. Während deutsche Think Tanks in ihrer Organisation häufig Universitäten ähneln, sind amerikanische Think Tanks wie Firmen aufgebaut und verfügen üblicherweise auch über eine Pressestelle.

Unabhängig davon, ob Think Tanks die politische Elite als ihre Zielgruppe sehen oder die Öffentlichkeit, ob sie öffentlich finanziert sind oder privat, ob sie mehr Studien und Bücher produzieren oder Konferenzen ausrichten und Artikel schreiben: Erfolgreiche

⁹¹ Kistenfeger: Ideen 1998.

⁹² Interview mit Michael Paul, Leiter des Forschungssekretariates der SWP. Interview am 30. August 2004.

Think Tanks müssen in Zukunft mit „more practical related“⁹³ Produkten aufwarten, die sofort von Politikern und Medien genutzt werden können und ihre Forschungsergebnisse intensiver vermarkten, um gehört zu werden. Eine professionelle Organisation und die Einführung betriebswirtschaftlicher Management-Methoden sind zukünftig entscheidende Erfolgsfaktoren auf dem Markt der Ideen.

⁹³ Economist: Pennies 2004.

9. Literaturverzeichnis

Fachliteratur

- Albers, Markus; Hollstein, Miriam: Die ratlose Republik. In den USA blüht die Kultur der „Think Tanks“, in Deutschland haben sie nicht viel zu melden. Sind unsere Politiker unbelehrbar? In: Welt am Sonntag, 27.07.2003, S. 3.
- Braml, Josef: Think Tanks versus „Denkfabriken“? U.S. and German Policy Research Institutes' Coping with and Influencing Their Environments. [Aktuelle Materialien zur Internationalen Politik, Bd. 68] Baden-Baden 2004.
- Browne, William P.: Lobbying the Public: All-Directional Advocacy. In: Cigler, Allan J.; Loomis, Burdett A. (Hrsg.): Interest Group Politics. Fifth edition. Washington, D.C. 1998, S. 343-363.
- Bühner, Rolf: Strategie und Organisation. Analyse und Planung der Unternehmensdiversifikation mit Fallbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden 1993.
- Cassel, Susanne: Politikberatung und Politikerberatung. Eine institutionenökonomische Analyse der wissenschaftlichen Beratung der Wirtschaftspolitik. [Beiträge zur Wirtschaftspolitik 76] Bern/Stuttgart/Wien 2002.
- Economist, The: The carousels of power. In: The Economist, 25.5.1991, S. 23-25.
- Economist, The: The joys of detached involvement. In: The Economist, 21.12.1991, S. 49-53.
- Economist, The: Pennies for their thoughts. In: The Economist, 4.9.2004, S. 51.
- Gellner, Winand: Ideenagenturen für Politik und Öffentlichkeit. Think Tanks in den USA und in Deutschland [Studien zur Sozialwissenschaft 157]. Opladen 1995.
- Grunenberg, Nina: Die Mächtigen schlau machen. Einflüstern, steuern, manipulieren. In der Hauptstadt boomt das Geschäft der Besserwisser. In: Die Zeit 28/2001, S. 6.
- Hänel, Bernhard: Vordenker der Mächtigen. Politikberater Werner Weidenfeld und sein Münchener Institut suchen Lösungen für Probleme, bevor sie entstehen. In: Neue Westfälische, 19. April 2000.
http://www.cap.uni-muenchen.de/aktuell/medien/2000/2000_04_19.htm
- Hammann, Peter; Palupski, Rainer; von der Gathen, Andreas; Welling, Michael: Markt und Unternehmung. Handlungsfelder des Marketing. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Aachen 2000.

- Henke, Andreas: Was leistet die Medienresonanzanalyse für die PR-Erfolgskontrolle?
In: Langen, Claudia; Albrecht, Werner (Hrsg.): Zielgruppe: Gesellschaft. Kommunikationsstrategien für Nonprofit-Organisationen. Gütersloh 2001, S. 201-225.
- Hofmann, Daniel: Wegweiser für die Politik. Think Tanks sind aus dem Washingtoner Politikbetrieb nicht mehr wegzudenken. In: Neue Zürcher Zeitung Nr. 24, 30. Januar 1999, S. 85.
- Kevenhörster, Paul: Art.: Politikberatung. In: Andersen, Uwe; Woyke, Wichard (Hrsg.): Handbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschland [Lizenzausgabe der Bundeszentrale für politische Bildung]. Bonn 1997, S.432-435.
- Kistenfeger, Hartmut: Ideen vom Campus. Deutsche Politologen küren Werner Weidenfeld zum einflußreichsten Politikberater ihrer Zunft. In: Focus vom 31.8.1998.
http://www.cap.uni-muenchen.de/aktuell/medien/1998/1998_08_31.htm
- Leggewie, Claus: Der Geist steht rechts. Ausflüge in die Denkfabriken der Wende. 2. Auflage, Berlin 1987.
- Lombriser, Roman; Abplanalp, Peter A.: Strategisches Management. Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotentiale aufbauen. Zürich 1997.
- McGann, James G.: Academics to Ideologues: A Brief History of the Public Policy Research Industry. In: Political Science and Politics 4/1992, S. 733-740.
- McGann, James G.; Weaver, R. Kent: Think Tanks and Civil Societies in a Time of Change. In: Dies. (Hrsg.): Think Tanks and Civil Societies. Catalysts for Ideas and Action. New Brunswick/London 2000, S. 1-35.
- Meyer, Thomas: Mediokratie – Auf dem Weg in eine andere Demokratie? In: APuZ 16/2002, S. 7-14.
- Müller: Häppchen für die Macht. Christoph Bertram versucht als Berater, die deutsche Außenpolitik wissenschaftlich zu veredeln. In: Die Zeit 38/2002.
http://www.zeit.de/2002/38/Wissen/200238_p-bertram_neu.html
- Nuscheler, Franz: Illusionen der Politikberatung – am Beispiel der Entwicklungspolitik. In: Jens, Uwe; Romahn, Hajo: Der Einfluss der Wissenschaft auf die Politik. Marburg 2002, S. 95-106.
- Pinzler, Petra. Die Macht lässt denken. Think Tanks versorgen Amerika stetig mit neuen Ideen. In: Die Zeit 29/2001, S. 6.
- Priddat, Birger P.: Die Lobby der Vernunft. Die Chancen wissenschaftlicher Politikberatung. In: Leif, Thomas; Speth, Rudolf (Hrsg.): Die stille Macht. Lobbyismus in Deutschland. Wiesbaden 2003, S. 43-54.

- Reinicke, Wolfgang H.: Lotsendienste für die Politik. Think Tanks – amerikanische Erfahrungen und Perspektiven für Deutschland. Gütersloh 1996.
- Schäfer, Martin: Werner Weidenfeld – Dirigent der Münchner Denkfabrik. Der Politologe berät die Großen und Mächtigen der Welt. In: Die Abendzeitung, 18. Juni 2001.
http://www.cap.uni-muenchen.de/aktuell/medien/2001/2001_06_18.htm
- Schenz, Viola: Berater für das Unternehmen Staat. Fehlt der Politologie die praktische Ausrichtung? Das Münchner Centrum für angewandte Politikforschung will Einfluß nehmen. In: Süddeutsche Zeitung, 09. April 1996.
http://www.cap.uni-muenchen.de/aktuell/medien/1998/1996_09_04.htm
- Speth, Rudolph: Die politischen Strategien der Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft. Hans-Böckler-Stiftung 2004.
http://www.boeckler.de/pdf/fof_insm_studie_09_2004.pdf
- Stelzer, Tanja: Vordenker und graue Eminenz. Politikberater nehmen Einfluß auf die Einflußreichen. In: Die Zeit 20/1999.
<http://zeus.zeit.de/text/archiv/1999/20/199920.c-politikberatun.xml>
- Thunert, Martin: Think Tanks in Deutschland – Berater der Politik? In: APuZ 51/2003, S. 30-38.
- Weilemann, Peter R.: Experiences of a Multidimensional Think Tank: The Konrad-Adenauer-Stiftung. In: McGann, James G.; Weaver, R. Kent: Think Tanks & Civil Societies. Catalysts for Ideas and Action. New Brunswick, London 2000, S. 169-186.
- Welge, Martin K.; Al-Laham, Andreas: Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden 2001.

Webseiten, Quellen und Dokumente

- Bertelsmann Stiftung: Jahresbericht 2003.
http://www.bertelsmann-stiftung.de/medien/pdf/Jahresbericht_2003.pdf
- Bundesministerium der Finanzen: Bundeshaushaltsplan 2004. Einzelplan 04. Bundeskanzler und Bundeskanzleramt.
- Bundesrechnungshof: Gutachten über die Koordinierung und Rationalisierung der Aktivitäten des Bundes im Bereich Ostforschung. Frankfurt am Main, August 1996.
- Brookings Institution, The: Webseite der Brookings Institution
<http://www.brookings.edu/>
- Brookings Institution, The: Annual Report 2003
<http://www.brook.edu/admin/2003annualreport/AnnualReport2003.pdf>
- CAP: Presseschau 2001.

CAP: Presseschau 2002/03

CAP: Profil. Stand: 2004.

http://www.cap.uni-muenchen.de/download/cap/cap_profil.pdf

CAP: Webseite des CAP

<http://www.cap.uni-muenchen.de/>

SWP: Webseite der SWP

<http://www.swp-berlin.org/>

Paul, Michael. Leiter des Forschungssekretariats der SWP. Interview am 30. August 2004.

Über den Autor



Daniel Florian ist Gründer des Think Tank Directories, eines Branchenverzeichnisses für Think Tanks (www.thinktankdirectory.org). Er studierte Public Administration and Public Policy an der University of York, Großbritannien, und zuvor Politikwissenschaft und Geschichte an der Ruhr-Universität Bochum. Diese Arbeit wurde als Examensarbeit zur Erlangung des Bachelor-Grades an der Ruhr-Universität vorgelegt.

E-Mail: elektropost@danielflorian.de