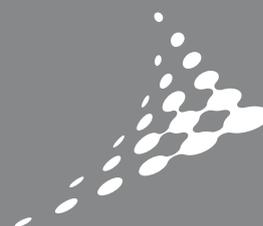


WACHSTUM DURCH INNOVATION

Das FFG-Mehrjahresprogramm 2009–2011
Wien, September 2008, adaptiert Juli 2009



FFG



Das vorliegende Mehrjahresprogramm 2009-2011 wurde im Zeitraum Mai bis September 2008 erstellt und im Juli 2009 überarbeitet.

Eine systematische Berücksichtigung der Veränderungen der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen seither, sowie der Ergebnisse rezenter Studien wie etwa der Systemevaluierung war zum Zeitpunkt der Drucklegung des Mehrjahresprogramms nicht möglich.

Impressum

Herausgeber:
Österreichische
Forschungsförderungsgesellschaft mbH
Sensengasse 1, 1090 Wien,
www.ffg.at
office@ffg.at

FN 252263a, HG Wien

Satz und Layout: SCHEUCHER
SCHWALL . PARTNER Werbeagentur
Druck: Styria Printshop
Fotos: iStockphoto
Portraits: BMVIT, BMWFJ, BMWF,
miba, FFG/Spiola
Grafiken: FFG-Statistik

Alle Angaben in dieser Publikation erfolgen trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr, eine Haftung des Herausgebers oder Verlages ist ausgeschlossen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Wien im Juli 2009

INHALTSVERZEICHNIS

4	Vorwort der Bundesministerin Doris Bures
5	Vorwort des Bundesministers Dr. Reinhold Mitterlehner
6	Vorwort des Bundesministers Dr. Johannes Hahn
7	Vorwort des Vorsitzenden des Aufsichtsrates der FFG, Dr. Peter Mitterbauer
8	Editorial der FFG-Geschäftsführung
10	Die Rahmenbedingungen
12	Die ersten Jahre der FFG: Der Weg zu einer umfassenden Förderagentur
16	Die FFG im Innovationssystem: Dynamische Rahmenbedingungen
20	Mission der FFG: Wirkungsvoller Hebel im System
24	Die Strategiefelder: 8 plus 3
	Angebotsorientierte Strategiefelder
26	Portfolio-Management: Das Angebot weiterentwickeln
32	Fokus KMU: Die Basis verbreitern
36	Themenschwerpunkte: Zukunftstechnologien forcieren
38	Kooperation Wissenschaft-Wirtschaft: Die Brückenfunktion stärken
42	Abstimmung mit steuerlicher Förderung: Additionalität stärken
44	Humanressourcen: Potenziale ausschöpfen
46	Europa und die Welt: Horizonte erweitern – Perspektiven schärfen
50	Vernetzung und Arbeitsteilung: Kooperationen optimieren
	Unternehmensorientierte Strategiefelder
52	Analyse und Konzepte: Akkumuliertes Wissen strategisch nutzen
54	Effizienz und Effektivität: Mehr Nutzen für KundInnen schaffen
56	Strategische Personalentwicklung: Kompetenzen stärken
58	Das Budget
60	Das Wachstum festigen: Budgetplan 2009–2011

DEN POSITIVEN KURS FORTSETZEN, FESTIGEN UND WEITERENTWICKELN



DORIS BURES
Bundesministerin für Verkehr,
Innovation und Technologie

Das Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie hat in den letzten Jahren gemeinsam mit der FFG eine Reihe von Initiativen entwickelt und umgesetzt, die an entscheidenden Stellen im Innovationsprozess wirkungsvoll eingreifen:

Im Bereich Humanressourcen, im Wege einer thematischen Impulssetzung, bei kleinen und mittleren Unternehmen ebenso wie in der Unterstützung des Technologietransfers, der Gründung von innovativen Unternehmen, zur Förderung der Exzellenz und Spitzenforschung und nicht zuletzt auch in der Bewusstseinsbildung für die Notwendigkeit von Investitionen in Forschung und Technologie und Nachwuchsförderung. Die FFG verfügt damit heute über ein gut differenziertes, breitgefächertes und an die Bedürfnisse der Unternehmen und Institute angepasstes Programmportfolio. Jetzt geht es darum, den po-

FORSCHUNG UND ENTWICKLUNG TRAGEN NICHT NUR WESENTLICH ZUR STEIGERUNG DER WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER WIRTSCHAFT BEI, SONDERN AUCH ZUR BEWÄLTIGUNG GESELLSCHAFTLICHER HERAUFORDERUNGEN. FORSCHUNGS- UND TECHNOLOGIEPOLITIK NIMMT DIESE VERANTWORTUNG WAHR, FORSCHUNGSFÖRDERUNG IST EIN WICHTIGES INSTRUMENT ZUR UMSETZUNG UNSERER ZIELE. DIE ÖSTERREICHISCHE FORSCHUNGSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT FFG UNTERSTÜTZT UNS SEIT IHRER GRÜNDUNG IM JAHR 2004 MIT GROSSEM ERFOLG IN DIESEM BEMÜHEN.

sitiven Kurs fortzusetzen, den Innovationsstandort Österreich zu festigen und sein Potential auszubauen und weiterzuentwickeln. Das vorliegende Mehrjahresprogramm legt dafür vor dem Hintergrund eines längeren Planungshorizonts die entsprechende Vorgehensweise für die FFG, als einen wichtigen Akteur in der Forschungs- und Innovationsförderung, fest. Oberstes Ziel ist es hier, die Effizienz und Effektivität der Programmabwicklung – der Kernkompetenz der FFG – zu steigern.

Forschung und Entwicklung dienen keinem Selbstzweck, sondern tragen wesentlich zur Lösung gesellschaftlicher Problemstellungen bei. Unter dem Titel der „Missionorientierung“ entwickeln die Ministerien neue Initiativen und Programme, die weniger aus einer rein technischen Sicht als zunehmend aus der gesellschaftlichen, sozioökonomischen Perspektive definiert werden. Das bedeutet

eine ganzheitliche Sicht im Innovationsprozess, indem die Bedürfnisse der Nutzer und gesellschaftliche Herausforderungen gleichermaßen im Zentrum der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen stehen. Innovationen sind Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft und die Sicherung von Arbeitsplätzen. Nur dadurch kann auch sichergestellt werden, dass neue Technologien entsprechende Akzeptanz in der Öffentlichkeit finden.

Das Mehrjahresprogramm der FFG für die Jahre 2009 bis 2011 folgt diesen Leitlinien und Herausforderungen. Es definiert keine technologischen Felder oder Branchen, sondern identifiziert die entscheidenden strukturellen Schwerpunkte für die Zukunft. Damit wird die Basis für die Fortsetzung des erfolgreichen Kurses Österreichs in Forschung und Innovation gelegt.

INNOVATIONEN – ZENTRALER TREIBER FÜR WACHSTUM UND WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

DIE FFG IST EIN WICHTIGER PARTNER DER INNOVATIVEN WIRTSCHAFT IN ÖSTERREICH. SIE UNTERSTÜTZT DIE ENTWICKLUNG WISSENSINTENSIVER PRODUKTE UND DIENSTLEISTUNGEN MIT MASSGESCHNEIDERTEN INSTRUMENTEN UND VERBESSERT DADURCH DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER UNTERNEHMEN.



DR. REINHOLD MITTERLEHNER
Bundesminister für Wirtschaft,
Familie und Jugend

Österreich blickt auf eine bemerkenswerte Entwicklung zurück: Eine erhebliche Steigerung der Forschungsaufwendungen sowohl durch die öffentliche Hand als auch durch die Unternehmen haben uns in die Spitzengruppe der forschungsaktiven Staaten in Europa geführt.

Parallel dazu wurden die Strukturen der Forschungsförderung und Forschungsadministration optimiert und den heutigen Bedürfnissen angepasst. Das umfasst eine Reihe von neuen oder verbesserten Förderangeboten für Unternehmen und Forschungsinstitute, ein deutlich gesteigertes öffentliches Bewusstsein für Innovation, neue Dienstleistungen und eine verbesserte Abstimmung zwischen strategischer und operativer Ebene.

Die Gründung der Forschungsförderungsgesellschaft FFG im Jahr 2004 war ein wesentlicher

Schritt in dieser Neuausrichtung der Forschungspolitik. Sie verfolgte eine Reihe von Zielen, wie die Bündelung der Ressourcen, die Schaffung eines einheitlichen Ansprechpartners und die Nutzung von Synergieeffekten, eine Standardisierung in der Programmdurchführung, eine neue Qualität der Dienstleistungen und eine verbesserte Abstimmung von nationalen und internationalen Aktivitäten.

Hinter diesen Anstrengungen stehen wichtige Ziele: die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Wirtschaft und die Schaffung optimaler Bedingungen für das heimische Innovationssystem. In unserer heutigen Wissensgesellschaft sind Innovationen der zentrale Treiber für Wachstum und Wettbewerbsfähigkeit und schaffen beziehungsweise sichern hochqualifizierte Arbeitsplätze. Sie sind die Basis für neue Produkte und Dienstleistungen, die zunehmend auch am Weltmarkt

erfolgreich vertrieben werden. Investitionen in Forschung und Entwicklung sind daher mittelfristig entscheidend für den Wohlstand in Österreich.

Mit dem vorliegenden Mehrjahresprogramm setzt die FFG den erfolgreichen Weg, den sie seit ihrer Gründung beschritten hat, fort. Mit einer weiteren Fokussierung der Förderungsinstrumente auf die Struktur des österreichischen Innovationssystems bei gleichzeitig verstärkter Abstimmung auf internationale Entwicklungen und Einbindung in europäische Forschungsprogramme wird die FFG auch künftig als Partner der innovativen Wirtschaft ihre Aufgabe hervorragend wahrnehmen können.

PRIORITÄRES THEMENFELD – ENTWICKLUNG DES HUMANPOTENZIALS



DR. JOHANNES HAHN
Bundesminister für Wissen-
schaft und Forschung

Die dynamische Entwicklung scheint heute auch nicht mehr so sehr von der monetären Ausstattung abhängig zu sein als vielmehr von der Ausschöpfung aller personellen Ressourcen. Die Entwicklung des Humanpotenzials ist heute das prioritäre Themenfeld aller forschungsstrategischen Überlegungen. Dies ist auch eines der herausragenden Ergebnisse des vom BMWF moderierten Forschungsdialoges 2007/2008.

Der effiziente Einsatz der Budgetmittel aber setzt eine intensive und abgestimmte Partnerschaft aller verantwortlichen Träger des Innovationssystems voraus. Die FFG als die Agentur zur Förderung von Forschung, Innovation und Technologie ist in diesem Kontext ein Garant für die professionelle Entwicklung und Umsetzung von Förderungsprogrammen und Maßnahmen. Dadurch können die strategischen Zielsetzungen der Forschungspolitik realisiert werden.

DIE INVESTITIONEN IN F&E IN ÖSTERREICH WACHSEN SEIT DEN 1990ER JAHREN ÄUSSERST DYNAMISCH. WIRTSCHAFT UND ÖFFENTLICHE HAND STEIGERN IHR ENGAGEMENT IN DER FORSCHUNG IN ALLEN ANWENDUNGSSEKTOREN UM FAST ZEHN PROZENT PRO JAHR. DADURCH SIND DIE FÜR DEN EUROPÄISCHEN FORSCHUNGSRAUM ENTWICKELTEN ZIELSETZUNGEN FÜR ÖSTERREICH HEUTE EINE REALISTISCHE PERSPEKTIVE. DAS KÖNNEN NUR WENIGE EU-MITGLIEDSLÄNDER VON SICH BEHAUPTEN.

Universitäten generieren Wissen und liefern damit den wertvollen Rohstoff für das Innovationssystem. Dessen Verwertung kann nur über eine professionelle Erfüllung der Brückenfunktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft garantiert werden. Dieser Transfer wird am besten durch die Förderung der Entwicklung kooperativer Kompetenzen von Industrie und Academia gestaltet. Die beiden Förderungseinrichtungen FWF und FFG tragen dafür wesentliche Verantwortung. Die FFG stellt für diese Aufgabe in den nächsten 3 Jahren mehr als 400 Mio. Euro zur Verfügung.

Neben dieser Brückenfunktion trägt die FFG substantielle Verantwortung im Management von thematischen Schwerpunkten und in der internationalen Vernetzung der österreichischen Forschungsszene. Durch das thematische Programm GEN-AU stellt das BMWF dabei rund 100 Mio. Euro für die Life-Science-

Forschung zur Verfügung. Die gelungene Integration Österreichs in den Europäischen Forschungsraum wiederum drückt sich in den ausgezeichneten Ergebnissen der österreichischen Forschung im 6. und im hervorragenden Start in das 7. EU-Rahmenprogramm aus.

Die Partnerschaft von BMWF und FFG ist ein Beispiel für eine moderne und effiziente Arbeitsteilung im Innovationssystem.

FORSCHUNGS- UND INNOVATIONSFÖRDERUNG – BASIS FÜR EINE ERFOLGREICHE ZUKUNFT

VORSITZENDER DES AUFSICHTSRATES DER ÖSTERREICHISCHEN FORSCHUNGSFÖRDERUNGSGESELLSCHAFT ZU SEIN MACHT MICH STOLZ UND IST FÜR MICH EINE SCHÖNE AUFGABE UND EINE BESONDERE HERAUSFORDERUNG. DIE FFG IST EINE ÖFFENTLICH FINANZIERTER INSTITUTION, DIE DIENSTLEISTUNGEN FÜR DIE WIRTSCHAFT ERBRINGT.



DR. PETER MITTERBAUER
Vorsitzender des Aufsichtsrates der FFG

Andererseits ist sie eine Kapitalgesellschaft mit den dazugehörigen Strukturen eines Unternehmens und einem sehr positiv privatwirtschaftlichen Ansatz des Handelns. Das erfordert eine schlanke, unbürokratische Verwaltung, gleichzeitig aber einen gewissenhaften Nachweis über die Verwendung der Förderungsgelder, die ja letztlich aus Steuermitteln stammen.

Forschungs- und Innovationsförderung ist eine wesentliche Aufgabe des Staates, öffentliche Unterstützung hilft hier das Risiko für Unternehmen zu mindern. Denn nur erfolgreiche neue Produkte und Dienstleistungen sichern hochwertige Arbeitsplätze, hohes Einkommensniveau und Wirtschaftswachstum. Eine erfolgsorientierte Politik ist daher verpflichtet, auch künftig die Mittelflüsse in wirtschaftsorientierte Forschung und Innovation weiter zu intensivieren.

Denn schon das bloße Verharren, auch auf hohem Niveau, bedeutet Rückschritt. Ich fordere die Verantwortungsträger daher auf, ein langfristiges und stetiges Budgetwachstum der FFG sicherzustellen.

Geld ist ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Wirtschaftsentwicklung, Humanpotenzial ein ebenso relevanter. Aus- und Weiterbildung hat einen besonders hohen Stellenwert, weil Forschung und Entwicklung nur von gut ausgebildeten Menschen erbracht und umgesetzt werden kann. Ich freue mich, dass die FFG mit ihrem breiten Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen hier mit gutem Beispiel vorangeht.

Die FFG hat die bisherigen Anforderungen erfolgreich bewältigt. Mein Dank gilt der Geschäftsführung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig danke ich

aber auch den VertreterInnen der Eigentümer und allen, die sich konstruktiv in die Entwicklung des Unternehmens eingebracht haben.

Das Mehrjahresprogramm 2009–2011 legt die mittelfristigen Leitlinien für die Entwicklung der FFG fest. Ich halte die vorgeschlagenen Strategien und Maßnahmen für ein ausgezeichnetes Konzept und wünsche für die Umsetzung alles Gute.

DIE FFG-EXPERTINNENORGANISATION WÄCHST MIT IHREN HERAUSFORDERUNGEN

ÖSTERREICHS INNOVATIONSPERFORMANCE HAT SICH IN DEN LETZTEN JAHREN AUSGEZEICHNET ENTWICKELT, DIE F&E-AUSGABEN HABEN SICH SEIT DEM JAHR 2000 FAST VERDOPPELT, AUCH BEI EINER REIHE VON OUTPUT-INDIKATOREN KONNTEN MASSGEBLICHE STEIGERUNGEN ERZIELT WERDEN. DIESE AUFHOLJAGD WURDE NICHT ZULETZT DURCH MASSGEBLICHE ÖFFENTLICHE INVESTITIONEN AUSGELÖST.

Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG hat den Anspruch, eine zentrale Anlaufstelle für forschende und innovierende Unternehmen und Institutionen zu sein. Ihre Gründung stellte einen Meilenstein der Strukturform der österreichischen Forschungs-, Technologie- und Innovations (FTI)-Politik dar.

Die Integration aller wirtschaftsbezogenen FTI-Förderungen in einer Institution sowie eine Zusammenführung der nationalen, europäischen und internationalen Förderungsagenden bewirkte auch eine deutliche Effizienzsteigerung. Das Modell FFG überzeugt auch durch eine neue Art der Aufgabenverteilung zwischen Politik und ausführender Agentur, ein Modell für ein modernes Governance-System.

Der Blick zurück auf die ersten vier Jahre fällt überwiegend positiv aus. Die FFG hat eine Fülle von neuen Angeboten für die forschenden Unternehmen sowie die Forschungsinstitutionen geschaffen. Eine Vielzahl neuer Initiativen wurde zur Stärkung des Wirtschafts- und Forschungsstandortes Österreich gestartet, die FFG

hat sich im österreichischen, aber auch im internationalen System als fixe Größe platziert.

Zur Dokumentation einer positiven Entwicklung lässt man am besten Zahlen sprechen: Belief sich das Förderungsbudget im ersten Volljahr der FFG 2005 noch auf rd. 371 Mio. Euro, konnte die FFG 2006 die forschenden Unternehmen bereits mit 420 Mio. Euro unterstützen. Die Mittelbindung entwickelte sich in der Folge auf 586 Mio. Euro (2007) und 652 Mio. Euro (2008).

Ebenso positiv wie das pure Zahlenwerk gestaltete sich die inhaltliche Entwicklung. Sowohl im Auftrag der Bundesministerien als auch im eigenen Wirkungsbereich wurden maßgeschneiderte Angebote für das österreichische Innovationssystem entwickelt und Programme implementiert, manche davon gelten bereits als good practice in der Europäischen Union. Schließlich können wir mit Stolz auf einen erfolgreichen Post-Merger-Prozess verweisen. Die FFG hat sich zu einem Ganzen entwickelt, das mehr als die Summe ihrer Vorgängerorganisationen darstellt. Die FFG hat in den

vergangenen Jahren ein hohes Maß an Know-how und Professionalität aufgebaut.

Bei aller positiven Einschätzung der bisherigen Entwicklung dürfen auch nicht die Herausforderungen der nächsten Jahre verschwiegen werden:

Wirksame Unterstützungsmaßnahmen für den österreichischen Wirtschafts- und Forschungsstandort benötigen entsprechende Budgets. Wir ersuchen den Gesetzgeber und die Bundesregierung daher, der FFG auch künftig im Interesse ihrer KundInnen ein jährliches regelmäßiges Budgetwachstum zu sichern. Dieses sollte langfristig mindestens 10% pro Jahr betragen, um auch künftig entsprechende Wachstumsimpulse setzen zu können.

Wirksame Unterstützungsmaßnahmen benötigen aber auch budgetäre Sicherheit zur Planung und Realisierung von Förderungen und zum Management dieser Förderungen. Ein mittelfristiger, verbindlicher operativer und administrativer Budgetrahmen ist ein notwendiger nächster Schritt zur Steigerung der Effektivität der Förderungen.

Dieser sollte lediglich auf Ebene von Programmbündeln erfolgen um die notwendige Dispositionsfreiheit für die einzelnen Programmdotierungen zu erhalten.

Wirksame Unterstützungsmaßnahmen benötigen weiters einen entsprechenden Handlungsspielraum für die Agentur, sowohl betreffend inhaltlich-organisatorischer Detailplanung als auch in budgetärer Hinsicht. Die Schnittstelle zwischen Auftraggeber und FFG wurde in den vergangenen Jahren in vielen Bereichen professionalisiert, weiteres Optimierungspotenzial ist noch vorhanden. Die FFG bittet hier um eine stärkere Autonomie in Fragen der Abwicklung von Programmen. Weiters regen wir eine mittelfristige Übertragung der jährlichen Detailbudgetplanung zwischen verwandten Programmen, Programmlinien und Ausschreibungen an die FFG an, um im Interesse unserer KundInnen rascher und unmittelbarer auf deren Bedarf reagieren zu können.

Wirksame Unterstützungsmaßnahmen benötigen schließlich Klarheit und Kundenfreundlichkeit. Die FFG wird daher das Portfolio stärker am Bedarf der KundInnen orientieren und die beispielsweise bei den Strukturprogrammen bereits in Angriff genommene Vereinfachung des Portfolios durch Programmbündelungen und Harmonisierung der Formate auch in anderen Bereichen realisieren.

Wir definieren uns als ExpertInnenorganisation, unser wichtigstes Kapital sind hochmotivierte und kompetente MitarbeiterInnen. Wir danken daher allen Kollegin-

nen und Kollegen ohne die diese Entwicklung nicht möglich gewesen wäre.

Unser Dank gilt aber auch Bundesministerin Bures und Bundesminister Mitterlehner sowie den MitarbeiterInnen der Eigentümerministerien für die gute Zusammenarbeit. Weiters möchten wir uns für die enge und gute Kooperation mit Herrn Bundesminister Hahn und den KollegInnen des Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung, in nationalen und vor allem auch in europäischen Forschungsangelegenheiten bedanken.

Schließlich sei dem Rat für Forschung und Technologieentwicklung (RFTE) für seinen wertvollen strategischen Input und für den intensiven Dialog zur Portfolioentwicklung der FFG gedankt.

Wir freuen uns auf eine erfolgreiche Kooperation in der Zukunft!



Henrietta Egerth
Geschäftsführerin der FFG



Klaus Pseiner
Geschäftsführer der FFG

DIE RAHMENBEDINGUNGEN

„VIER JAHRE NACH IHRER GRÜNDUNG HAT SICH DIE FFG ALS UMFASSENDE FÖRDERUNGSAGENTUR FÜR FORSCHUNG, TECHNOLOGIE UND INNOVATION ETABLIERT. IHRE ENTWICKLUNG SPIEGELT DABEI AUCH DIE DYNAMIK DES ÖSTERREICHISCHEN INNOVATIONSSYSTEMS WIDER – AUSGERICHTET AUF DAS ZIEL EINER DREIPROZENTIGEN FORSCHUNGSQUOTE. IM INNOVATIONSSYSTEM EINEN STARKEN HEBEL ZU BILDEN, DAS IST DIE MISSION DER FFG.“

DIE ERSTEN JAHRE DER FFG: DER WEG ZU EINER UMFASSENDEN FÖRDERUNGSAGENTUR

Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft FFG wurde am 1. September 2004 gegründet – und startete gleich mit vollem Elan. Ein halbes Jahr später konnte das Unternehmenskonzept verabschiedet werden, im September 2005 folgte das erste Mehrjahresprogramm 2006–2008. Die Eröffnung des Hauses der Forschung am 18. September 2006 markierte auch die physische Zusammenführung der FFG an einen gemeinsamen Standort. Mit dem vorliegenden zweiten Mehrjahresprogramm definiert die FFG nun ihre strategischen Orientierungen für die nächsten drei Jahre bis 2011.

Diese Meilensteine markieren die Entwicklung der FFG seit ihrer Gründung. Sie spiegeln aber nur punktuell die kontinuierlichen Arbeits- und Lernprozesse wider, die im Rahmen der Verschmelzung der vier Vorgänger-Institutionen bewältigt wurden. Die FFG hat sich ihre heutige Position der nationalen Förderstelle für anwendungsorientierte und wirtschaftsnahe Forschung in Österreich, also als umfassende Förderagentur für Forschung, Technologieentwicklung und Innovation, in einem langen, intensiven Prozess der inhaltlichen Positionierung und konsequenten organisatorischen Umsetzung erarbeitet.

UNTERNEHMENSKONZEPT 2005

Das Unternehmenskonzept 2005 legte die neue Struktur der FFG fest – mit fünf operativen Bereichen und den Stabsstellen Strategie, Revision und internen Services. Im Rahmen dieser Struktur wurde das Ziel verfolgt, die Synergien des Mergers zu nutzen: vom Aufbau einer gemeinsamen IKT-Infrastruktur bis zur Abstimmung im Förderangebot.

„Das Leistungsangebot der FFG ist mehr als die Summe der Bereiche“, lautet der Leitsatz im Unternehmenskonzept, der im Kern auch im Mission Statement der FFG zum Ausdruck kommt. Das Unternehmenskonzept bestimmte die Rolle der FFG im Gesamtsystem, definierte ihre Aufgaben und identifizierte ihre Kernkompetenzen.

ENTWICKLUNG DES PORTFOLIOS

Die Entwicklung der FFG in den folgenden Jahren prägte der Ausbau des Förderportfolios. Die Zahl der Förderprogramme hat sich deutlich erhöht, sowohl durch die Einführung neuer Programme als auch durch die Übernahme von Programmen, die bisher von anderen Institutionen abgewickelt wurden.

Das Förderportfolio der FFG basiert auf zwei Säulen: zum einen auf der Durchführung von Forschungsförderprogrammen und entsprechenden Initiativen im eigenen Wirkungsbereich, zum anderen auf der Förderabwicklung im übertragenen, beauftragten Wirkungsbereich. Durch die Zusammenführung dieser beiden Säulen soll den KundInnen ein

übergreifendes, einheitliches und sinnvoll integriertes Fördersystem zugänglich gemacht werden.

Diese Ausweitung des Portfolios ging mit einer kräftigen Aufstockung der Förderbudgets einher. Für die Forschung in den Unternehmen steht heute mehr Geld denn je zur Verfügung. Forschende Unternehmen repräsentieren das dominierende Kundensegment der FFG: Rund zwei Drittel des FFG-Fördervolumens fließen den forschenden Unternehmen zu. Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie intermediäre Institutionen sind zu rund einem Drittel im Förderportfolio der FFG als Zielgruppe repräsentiert.

Vor dem Hintergrund quantitativer Steigerungen im Förderangebot arbeitete die FFG gemeinsam mit ihren Eigentümern auch an der qualitativen Weiterentwicklung des Portfolios:

Der Förderhebel für exzellente Forschung – insbesondere im Bereich der Kooperation Wissenschaft-Wirtschaft wurde verstärkt. Das neue Kompetenzzentrenprogramm COMET startete 2007

als Flaggschiff für exzellente, kooperative Forschung mit internationaler Ausrichtung. Für NeueinsteigerInnen wurden neue Förderangebote entwickelt, wie etwa der Innovationsscheck, der Klein- und Mittelbetriebe (KMU) über die Schwelle zur Forschung und Innovation helfen soll.

Darüber hinaus entstanden neue Initiativen für spezifische Problemlagen im Innovationssystem, und bestehende Programmlinien wurden an veränderte Herausforderungen angepasst. Beispielsweise schließt das gemeinsam mit dem Wissenschaftsfonds FWF getragene Dachprogramm BRIDGE die Förderungslücke zwischen Grundlagen- und angewandter Forschung. Das Headquarter-Programm zur Stärkung der Forschungskompetenz in Österreich wurde ausgebaut und auch für Klein- und Mittelbetriebe geöffnet. Die NANO-Initiative wurde in das Portfolio der FFG integriert. Und die Initiative Startup-Förderung bündelt nun alle FFG-Maßnahmen zur Unterstützung junger Unternehmen, wobei die maximale Projektfinanzierung angesichts erschwerter Finanzierungszugänge für KMU – Stichwort: Basel II – erhöht wurde.

Einen wesentlichen Aspekt der qualitativen Portfolio-Arbeit stellte die Verbesserung in der Abstimmung und im Zusammenspiel von nationalen und internationalen Programmen dar. Das Ergebnis dieser Portfolio-Prozesse ist ein ausgewogener Mix aus bottom-up-orientierten Förderungsinstrumenten und ausdifferenzierten, top-down-definierten Programmen.

INTERNATIONALISIERUNG

Die FFG als aktive Teilnehmerin und Mitgestalterin im europäischen Forschungsraum zu positionieren war eine der Hauptziel-

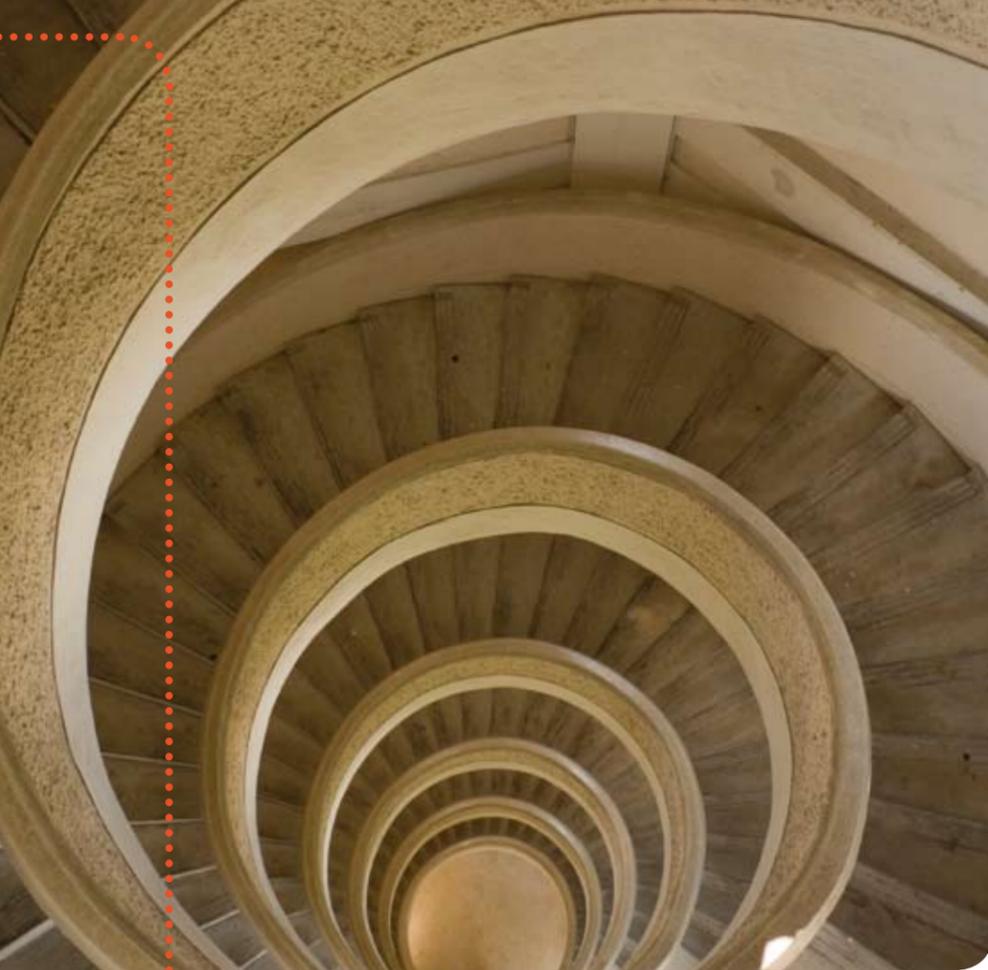
richtungen der Unternehmensentwicklung in den ersten Jahren nach der Gründung. Abzulesen ist dies am intensiven Engagement der FFG an den Instrumenten des Europäischen Forschungsraums wie dem ERA-Net-Schema oder den Joint-Technology-Initiativen. Auch im Rahmen des europäischen Netzwerks der nationalen Innovationsagenturen TAFTE und dem Netzwerk der Nationalen Kontaktstellen zum 7. EU Rahmenprogramm für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration nimmt die FFG eine prägnante Rolle ein und hat mit einigen neuen Ansätzen Good-practice-Status erlangt.

Die aktive Teilnahme von Österreichs Forschenden und Forschungsinstitutionen an den Rahmenprogrammen der EU unterstützt die FFG mit einem umfassenden Paket von Förderungen und Beratungsleistungen. In der Betreuung des laufenden 7. Rahmenprogramms wurden dazu neue, innovative Ansätze der Betreuung entwickelt. Darüber hinaus nimmt die FFG eine aktive Rolle im Rahmen der Initiative EUREKA und dem Wettbewerbsfähigkeitsprogramm (CIP) ein und betreut diese in Österreich.

HAUS DER FORSCHUNG

Für die innerbetriebliche Entwicklung ist der Sommer 2006 ein markanter Meilenstein: Das Haus der Forschung im neunten Wiener Gemeindebezirk wurde bezogen. Damit rückten nicht nur die bis dahin auf vier Standorte verteilten Einheiten der FFG räumlich zusammen. Das Haus der Forschung versammelt mit der FFG und dem FWF auch zwei der wichtigsten Förderungsinstitutionen für die Forschung in Österreich an einem zentralen Ort und ermöglicht einen intensiven, unmittelbaren Austausch.





Diese Zusammenführung im Haus der Forschung erleichterte es, die innerbetrieblichen Entwicklungsprojekte voranzutreiben.

HUMANRESSOURCEN

Großes Augenmerk widmete die FFG der Entwicklung der Humanressourcen: Nach der Etablierung von arbeitsrechtlichen Grundstandards (einheitlicher Mustervertrag, Gehaltsschema, Prämiensystem sowie Betriebsvereinbarungen zur Gleitzeit und zur Telearbeit) wurden die MitarbeiterInnengespräche eingeführt, ein für die FFG zentrales Personalentwicklungsinstrument. Aufbauend auf den daraus gewonnenen Erfahrungen wurde mit der FFG-Akademie ein vielfältiges Aus- und Weiterbildungssystem geschaffen.

Die Integration aller Programme und Bereiche in eine gemeinsame Förderdatenbank brachte in der IKT-Infrastruktur wesentliche Synergiepotenziale zur Entfaltung. Die statistische Analyse wurde damit stark verbessert.

Eine Vielzahl inhaltlich synergetischer, bereichsübergreifender Konzepte trieb die Konsolidierung und Weiterentwicklung der Gesamtorganisation FFG voran.

PROFESSIONALISIERUNG

Die weitere Professionalisierung der Prozessabläufe und damit die Steigerung der Effizienz und die Verbesserung des Leistungsangebots sieht die FFG als ihre stetige und prioritäre Aufgabe. Dazu startete das Projekt Prozess-Management im Jahr 2007 mit dem Ziel der systematischen Erfassung der innerbetrieblichen Prozesse und der Erarbeitung von Verbesserungs- und Beschleunigungsvorschlägen. Begleitend wurde das interne Kontrollsystem (IKS) substanziell verbessert und weiterentwickelt.

Der im April 2007 abgeschlossene Rahmenvertrag stellt die Zusammenarbeit zwischen der FFG und den Eigentümer-Ressorts auf eine neue Basis. Auch die Leistungen des FFG-Bereichs Europäische

und Internationale Programme wurden in einem Vertrag mit fünf Bundesministerien und der Wirtschaftskammer Österreichs langfristig für sieben Jahre definiert.

Die Schnittstellen zu den Partnerorganisationen wie AWS, FWF und Bundesländer-Agenturen regeln verschiedene Kooperationsabkommen.

RÜCKBLICK UND AUFTRAG

Rückblickend betrachtet konnte der Großteil der Ziele des Mehrjahresprogramms 2006–2008 vollständig umgesetzt werden. Die Bündelung von Programmen bzw. Programmlinien in gemeinsame „Programmdächer“ und die Umsetzung der Entwicklungsstrategie für die Humanressourcen in der FFG sind nur zwei Beispiele für umgesetzte Vorhaben. All diese Entwicklungen kumulieren heute in einem Status, der sich in einem Satz festschreiben lässt: Die FFG ist vier Jahre nach ihrer Gründung die Bundesagentur zur Förderung von Forschung, Technologieentwicklung und Innovation in Österreich und genießt hohe internationale Reputation.

Dieser Status ist freilich kein Ruhelassen, sondern Anlass und Auftrag zur weiteren forcierten Arbeit an den Entwicklungszielen für die nächste Etappe, die dieses Mehrjahresprogramm definiert.

2004

1. September 2004 Gründung der Österreichischen Forschungsförderungsgesellschaft (FFG)

März 2005 Unternehmenskonzept

September 2005 Mehrjahresprogramm 2006–2008

18. September 2006 Eröffnung des FFG-Standortes im Haus der Forschung

Oktober 2006 erste Ausschreibung bei COMET

Jänner 2007 neue verbesserte Start-up-Förderung

Jänner 2007 Beauftragung mit der Betreuung des 7. EU-Rahmenprogramms

April 2007 Abschluss des Rahmenvertrages mit BMVIT und BMWA

Mai 2007 „Big Bang“ (gemeinsame Ausschreibung) thematischer Programme

November 2007 Einführung des Innovationschecks für KMU

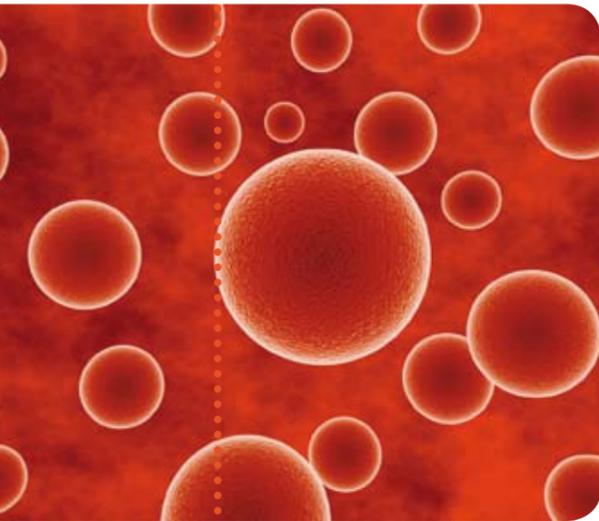
2007

„Bei der Neuorientierung des österreichischen Innovationssystems von der Mitte zur Spitze spielen die Programme der FFG eine wichtige Rolle.“

Karl Aiginger, Leiter des Österreichischen Wirtschaftsforschungsinstitutes (WIFO)
Rede zur Eröffnung des Hauses der Forschung am 18. September 2006

DIE FFG IM INNOVATIONSSYSTEM: DYNAMISCHE RAHMENBEDINGUNGEN

Die im Rahmen des Lissabon-Prozesses formulierten Zielvorgaben, um Europa weltweit an die Spitze der wissensbasierten Ökonomien zu bringen, sind auch die zentralen Zielgrößen der österreichischen Forschungs- und Technologiepolitik. Insbesondere die quantitativen Zielsetzungen des Europäischen Rates von Barcelona finden sich in Österreichs nationalem Zielsystem wieder. Die Forschungsquote als Relation der Forschungsausgaben zur gesamten inländischen Wertschöpfung ist der wesentliche Inputfaktor. Sie ist international breit akzeptiert und somit vergleichbar. Deshalb dient sie als Maßzahl für die Quantität der Anstrengungen in Forschung und Entwicklung, sowohl was die Forschungsinvestitionen der öffentlichen Hand als auch den Forschungsaufwand des Unternehmenssektors betrifft.



In diesem Kontext hat das österreichische Innovationssystem in den vergangenen Jahren sehr positive Entwicklungen erlebt. Die F&E-Quote ist kräftig und stetig gestiegen und macht Österreich zu einem der wenigen Länder der EU, für das die annähernde Erreichung einer Quote von drei Prozent bis zum Jahr 2010 ein noch realisierbares Ziel darstellt. Dazu beigetragen hat die maßgebliche Steigerung der öffentlichen Ausgaben für F&E, die in den vergangenen zehn Jahren um durchschnittlich 6,5 Prozent pro Jahr zugenommen haben. Noch stärker – nämlich um 8,9 Prozent jährlich – stiegen in diesem Zeitraum die Investitionen der Unternehmen in die Forschung. Die Zuwächse im Unternehmenssektor bleiben die treibende Kraft hinter der Expansion der heimischen F&E-Ausgaben.

Um das Ziel aber auch zu erreichen, sind in den kommenden

Jahren trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen weiter wachsende Investitionen in F&E notwendig. Eine bloße Fortschreibung des derzeitigen Trends ist – wie nebenstehende Grafik zeigt – dazu nicht ausreichend.

Als Input-Indikator sagt die Forschungsquote aber noch nichts über die Qualität des durch den gestiegenen Mittlereinsatz erzielten Outputs aus, sei es wissenschaftlicher oder wirtschaftlicher Output. Die forschungs- und technologiepolitische Analyse nimmt dazu Output-Indikatoren ins Auge, um die Performance von Innovationssystemen zu beurteilen. Schließlich wird – in den vergangenen Jahren in zunehmendem Maß – das Verhältnis von Input und Output – also die Effizienz von Maßnahmen und des damit verbundenen Mittlereinsatzes – in Evaluierungen auf den Prüfstand gestellt.

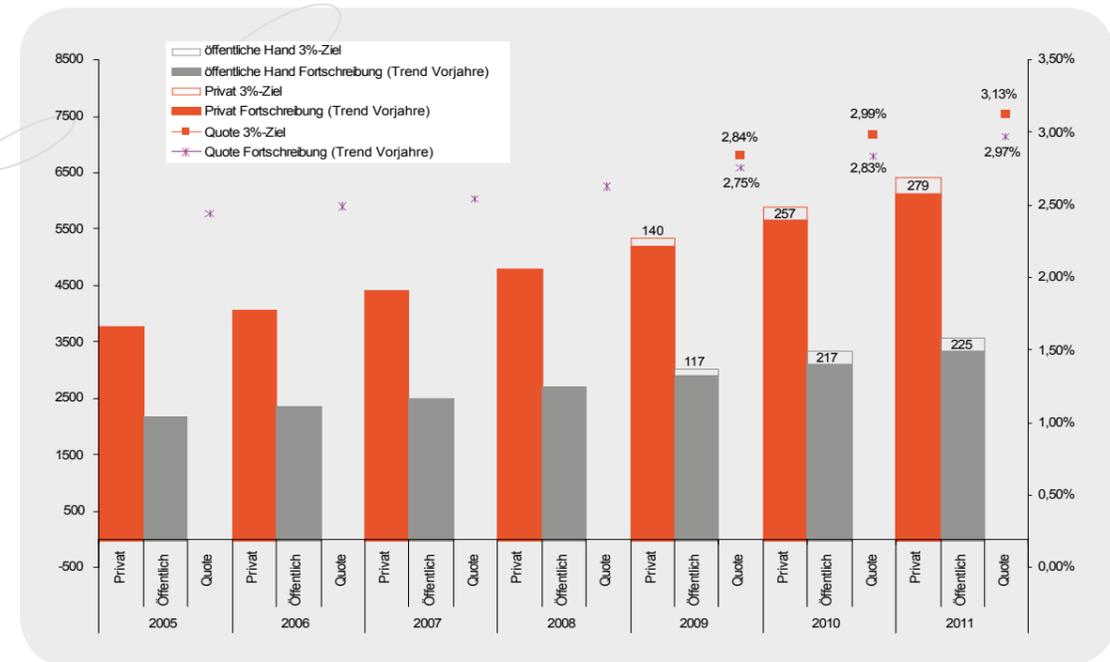


Abbildung: Hochrechnung der F&E-Ausgaben bis 2011; FFG/Joanneum Research, 2008



ANALYSE

Die Performance des österreichischen Innovationssystems ist gut dokumentiert. In jüngster Vergangenheit beschäftigten sich zahlreiche Studien mit der Analyse seiner Stärken und Schwächen:

- Der Österreichische Forschungs- und Technologiebericht liefert jährlich einen umfassenden Überblick über und eine Bewertung der wichtigsten Entwicklungen im Innovationssystem.
- Das 2006 veröffentlichte WIFO-Weißbuch „Mehr Beschäftigung durch Wachstum

auf Basis von Innovation und Qualifikation“ bot mit der Teilstudie „Forschung und Innovation als Motor des Wachstums“ fundierte Analysen und Anstoß zu grundsätzlichen forschungspolitischen Diskursen.

- Die „Strategie 2010 – Perspektiven für Forschung, Technologie und Innovation in Österreich“ des Rates für Forschung und Technologieentwicklung als bisher letzte gesamtheitliche Strategiekonzeption verband Performance-Analyse mit konkreten Handlungsempfehlungen in zehn Handlungsfeldern des Innovationssystems.
- Auf internationaler Ebene ist es vor allem der European Innovation Scoreboard (EIS), der jährlich für internationale Benchmark-Bewertungen der nationalen Innovationssysteme sorgt. Er baut seine Analyse auf einem Bündel von 24 Indikatoren auf. Seine Methodik, daraus einen Gesamtindikator zu errechnen, erbrachte gerade für Österreich widersprüchliche Ergebnisse und ist – sowohl was Auswahl als auch was Gewichtung der Indikatoren betrifft – zu hinterfragen. In seiner Analyse der einzelnen Indikatoren steckt aber viel Aussagekraft zu Österreichs Innovationssystem. Darüber hinaus wurde der im September 2008 vorgelegte CREST Policy-Mix-Peer-Review in der Analyse berücksichtigt. Eine umfassende Behandlung der im Mai 2009 publizierten „Systemevaluierung“ war bis zum Zeitpunkt der Drucklegung nicht mehr möglich.

RESÜMEE

Aus den Berichten lassen sich unter anderem folgende Charakteristika des Innovationssystems identifizieren:

- Die Forschungsintensität hat sich in den vergangenen Jahren in nahezu allen Branchen erhöht.
- Ein langsamer Strukturwandel hin zu den forschungsintensiveren Branchen ist belegbar.
- Traditionelle Stärken wurden beibehalten, Schwächen reduziert und zum Teil in Stärken verwandelt.
- Der industrielle Spezialisierungsgrad ist konstant niedrig, es gibt keinen dominierenden Technologiesektor.
- Die Forschung in Österreich ist stark internationalisiert:
 - Internationale Konzerne investieren viel in Forschungsaktivitäten in Österreich. Ihre Investitionen stiegen aber zuletzt langsamer als die Gesamtausgaben für Forschung: Der Anteil auslandsfinanzierter Forschung in Österreich sank deshalb von 21 Prozent noch im Jahr 2002 auf 15 Prozent im laufenden Jahr.
 - Die Beteiligung österreichischer Forschender und österreichischer Forschungseinrichtungen an den jüngsten EU-Rahmenprogrammen ist überdurchschnittlich.
 - Immer mehr österreichische Unternehmen investieren in die Forschung an Standorten im Ausland. Dies geschieht überwiegend additiv zu ihren Forschungsaktivitäten im Inland.
- Die Kluft zwischen Frauen und Männern in der Partizipation in Wissenschaft, Forschung und Entwicklung verringert sich, wenn auch langsam.

INTERNATIONALER VERGLEICH

Es zeigen sich im Vergleich zu den EU-27 eindeutige Stärken:

- Die F&E-Ausgaben sind überdurchschnittlich hoch, insbesondere jene des Unternehmenssektors.
- Die F&E-Förderung erreicht überdurchschnittlich viele Unternehmen. Österreich besitzt also erfolgreiche Förderungsstrukturen für Innovation, vor allem auch im Sektor der Klein- und Mittelbetriebe.
- KMU zeigen sich im Hinblick auf Innovationen überdurchschnittlich aktiv und initiieren überdurchschnittlich viele organisatorische Innovationen.
- In der Anmeldung von internationalen Patenten und Marken haben österreichische KMU eine gute Performance.

Dem stehen aber ebenso deutliche Schwächen gegenüber:

- Beim Humankapital fallen die niedrige AkademikerInnenquote und Defizite bei den AbsolventInnen natur- und ingenieurwissenschaftlicher Disziplinen auf.
- Bei der Mobilisierung von Wagniskapital hat Öster-

reich eklatante Defizite.

- Der Anteil der Hightech-Exporte am Gesamtexportvolumen ist deutlich unterdurchschnittlich.
- Die Verlagerung der Innovation vom Produktions- auf den Dienstleistungsbereich spiegelt sich in Österreichs Innovationssystem noch unzureichend.



MISSION DER FFG: WIRKUNGSVOLLER HEBEL IM SYSTEM

Innovation ist unbestritten ein wesentlicher Wachstumstreiber in modernen Wissensgesellschaften. Innovation setzt aber als Basis Forschung und Entwicklung voraus. Forschung und Entwicklung wiederum brauchen die Intervention der öffentlichen Hand, damit sie ein adäquates Niveau erreichen können. Denn der Markt allein ist nicht in der Lage, dies zu garantieren: Weil der Ertrag von Forschungsinvestitionen auch der Allgemeinheit zugutekommt und die Kosten-Nutzen-Rechnung privater Investoren transzendent, erreicht privat finanzierte F&E nicht das volkswirtschaftlich optimale Niveau. Forschungs- und Innovationsförderung ist daher eine der zentralen Aufgaben des Staates. Dies gilt nicht nur für die Förderung der Grundlagenforschung, sondern aus den dargelegten Gründen auch für die Förderung der wirtschaftsorientierten Forschung. Forschungspolitik und Forschungsförderung stärken den Standort Österreich, machen ihn attraktiv für Investitionen internationaler Konzerne, schaffen und sichern dadurch Arbeitsplätze und steigern deren Qualität.



Forschungsförderung ist aber stets nur ein Instrument der Forschungs- und Technologiepolitik. Wirksam werden kann sie immer nur im Kontext anderer politischer Interventionen, etwa jener zur Entfaltung des Humanpotenzials. Umgekehrt verfolgt die Forschungsförderung nicht nur forschungspolitische Ziele, sie kann auch ein Instrument der Gesellschafts-, Umwelt-, Gesundheits- oder Sozialpolitik sein. Gerade die missionsorientierten Forschungs- und Technologieprogramme zielen stark auf diese „Doppeldividende“: Indem sie die Technologieentwicklung stärken, adressieren sie auch gesellschaftspolitische Herausforderungen.

ERWIESENE ADDITIONALITÄT

Erfolgreich ist Forschungsförderung dann, wenn sie bei den Zielgruppen Verhaltensweisen

und Aktivitäten auslöst, die ohne die Förderung gar nicht, nicht in diesem Zeitraum, nicht in dieser Qualität oder nicht in dieser Quantität erfolgen würden. Dies ist das Prinzip der Additionalität. Es ist ein zentrales Effizienzkriterium für die Forschungsförderung. Additionalität liegt dabei sowohl in zusätzlichen F&E-Aktivitäten und damit induzierten Innovationen vor als auch in Verhaltensänderungen, etwa in gesteigerter Kooperationsbereitschaft und erhöhter Innovationsorientierung.

Aus der Sicht des Gesamtsystems erweist sich Forschungsförderung als erfolgreich, wenn sie auf die Problemlagen des Innovationssystems, wie sie im vorangegangenen Kapitel beschrieben wurden, die adäquate Antwort findet und die passenden Instrumente zur Verfügung hat.

Um sich an diesen Erfolgskriterien zu messen, lassen die FFG und ihre Auftraggeber die Wirkungsweise ihrer Förderungen regelmäßig evaluieren.

Die KMU-Forschung Austria analysiert jährlich die Auswirkungen der geförderten Projekte im Rahmen der Basisprogramme anhand verschiedener Output-Indikatoren wie zum Beispiel neu geschaffene oder abgesicherte Arbeitsplätze, zusätzliche Umsätze oder Lizenz Erlöse. Die jüngste Erhebung belegt, dass ein Euro an Förderung in den Basisprogrammen durchschnittlich 23,2 Euro an zusätzlichen Umsätzen bzw. Lizenz einnahmen bewirkte.

Eine ökonometrische Berechnung von Joanneum Research im Jahr 2007 ermittelte für die Förderungen der FFG einen mittelfristigen Hebel von 1,85. Das heißt, jeder Euro an FFG-Förderung bringt 85 Cent zusätzliche

firmeneigene F&E-Ausgaben. Dieser Förderungseffekt kann sich auch in internationalen Benchmark-Vergleichen (z.B. im Vergleich zu einer OECD-Untersuchung mit einem Ergebnis von 70 Cent) sehen lassen.

In Summe bestätigen die Evaluationen, dass die FFG mit ihrem Förderungsportfolio maßgeblich zur Erreichung der dreiprozentigen Forschungsquote als dem wichtigsten quantitativen Ziel der Forschungspolitik beiträgt.

AUSGEWOGENES PORTFOLIO

Die Rolle der FFG im Innovationssystem wird aber auch aus der qualitativen Analyse ihres Förderungsportfolios ablesbar. Dieses reagiert in seiner Ausrichtung spiegelbildlich auf die Herausforderungen, denen sich das Innovationssystem gegenüber sieht.

Dementsprechend ist das Portfolio geprägt durch:

- die Balance aus Bottom-up-Programmen mit einer themenunabhängigen Förderungsbasis, und darauf aufbauenden Top-down-Schwerpunktsetzungen für die wesentlichen Herausforderungen im Innovationssystem,
- die Komplementarität aus Breitenförderung mit Innovationsorientierung und Spitzenförderung mit Exzellenzorientierung,
- die Abstimmung zwischen nationalen Prioritäten und den Trends der europäischen FTI-Politik.

STRATEGISCHE ZIELE

Für die Ausrichtung der Förderungspolitik der FFG ergeben sich daraus für die Periode dieses Mehrjahresprogramms 2009–2011 folgende strategische Zielformulierungen:

- qualitativ hochwertige F&E-Aktivitäten bei den KundInnen in allen Branchen unterstützen,
- den Strukturwandel durch gezielte Branchen- und Technologieschwerpunkte in Ausrichtung auf die Bedürfnisse der Gesellschaft und Wirtschaft forcieren,
- den Strukturwandel durch die Unterstützung von technologieorientierten Gründungen beschleunigen,
- die Forschungsbasis durch die verstärkte Integration von KMU verbreitern und dabei,
 - den Kooperationsdefiziten der KMU gezielt begegnen,
 - die Innovationsstärken der KMU weiter ausbauen,
 - den Defiziten beim Humanpotenzial gezielt entgegenwirken,
 - durch internationale Vernetzung österreichischer ForscherInnen, Institutionen und Unternehmen einen Beitrag zur internationalen Positionierung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit leisten,
- Spitzenforschung durch international orientierte Kooperationsprogramme forcieren,
- die Überleitung der Forschungsergebnisse in Produkt- und Prozessinnovationen ermöglichen,
- spezifische Angebote für den Dienstleistungssektor erarbeiten.

Am Ende der Periode, im Jahr 2011, will die FFG ein am Bedarf ihrer KundInnen orientiertes und ausdifferenziertes Portfolio anbieten, das

- klar, einfach und ohne Überlappungen strukturiert ist,
- flexibel für anstehende Problemstellungen einsetzbar ist
- an internationalen good-practices orientiert ist,
- eine hohe Service- und Beratungsintensität und -qualität für unsere Kunden aufweist,
- Angebote für alle Stadien der Innovationskette – bis hin zu nicht technologisch orientierter Innovation – entwickelt,
- in der Abwicklung zeitökonomisch und professionell organisiert ist.

Am Ende der Periode, im Jahr 2011, will die FFG

- in der Förderung wirtschaftsorientierter Forschung und Innovation in Österreich die Anlaufstelle für Unternehmen und Forschungseinrichtungen sein,
- eine international hoch replizierte Organisation im Verbund der europäischen Forschungsförderungseinrichtungen sein,
- ein wichtiger strategischer Impulsgeber für unsere Eigentümer und Auftraggeber und ein Trendsetter in der operativen Gestaltung moderner Forschungs- und Innovationsförderung sein.

HEBEL 1:

F&E-Ausgaben-Hebel (netto): 1,85: 1 Euro zusätzliche öffentliche F&E-Ausgaben induzieren mittelfristig 1,85 Euro zusätzliche F&E-Gesamtausgaben des Unternehmens (Quelle: Joanneum Research)

HEBEL 2:

F&E-Ausgaben-Hebel (brutto): 3,44: Mit dem von der FFG zwischen 2002 und 2007 im Durchschnitt vergebenen jährlichen Barwert wurden Gesamt-F&E-Aufwendungen in der 3,44-fachen Höhe ausgelöst (Quelle: eigene Berechnung)

HEBEL 3:

Förderungsmultiplikator: 23,2: 1 Euro Barwert FFG(Basisprogramme)-Förderungen ruft im Durchschnitt 23,2 Euro zusätzliche Umsätze oder Lizenzentnahmen aus. (Quelle: KMU-Forschung Austria)

Abbildung: Arten von Hebelwirkungen und F&E-Förderungen

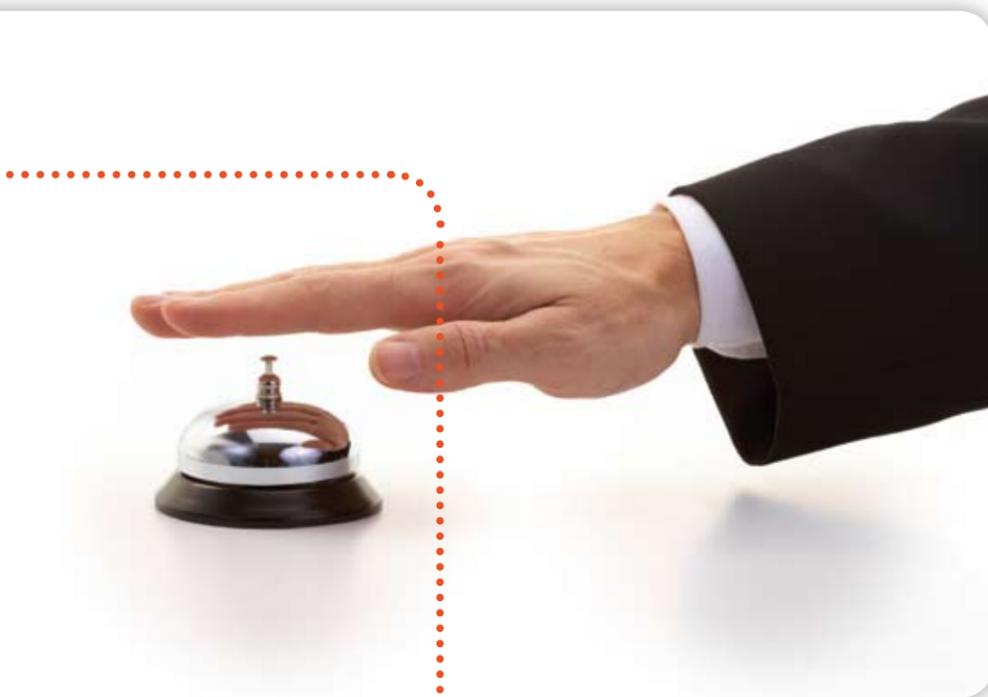
DIE STRATEGIE

„DIE STRATEGISCHE ORIENTIERUNG DER FFG FÜR DIE PERIODE 2009–2011 ÜBERSETZT SICH IN ELF STRATEGISCHE HANDLUNGSFELDER. ACHT DAVON KONZENTRIEREN SICH AUF DIE OPTIMIERUNG IHRES ANGEBOTS AN FÖRDERUNGEN UND DIENSTLEISTUNGEN. IN DREI WEITEREN SETZT SICH DIE FFG ZIELE FÜR DIE INTERNE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG. DIE STRATEGISCHEN HANDLUNGSFELDER BETREFFEN SOWOHL DEN EIGENEN ALS AUCH DEN ÜBERTRAGENEN WIRKUNGSBEREICH. DIE ENTWICKLUNG VON STRATEGIEN UND MASSNAHMEN IM ÜBERTRAGENEN WIRKUNGSBEREICH ERFOLGT STETS GEMEINSAM MIT DEN PROGRAMMVERANTWORTLICHEN RESSORTS.“



PORTFOLIO-MANAGEMENT: DAS ANGEBOT WEITERENTWICKELN

Die FFG zielt mit ihrem Förderinstrumentarium darauf ab, das österreichische Innovationssystem zu verbessern und den Forschungs- und Wirtschaftsstandort Österreich zu stärken. Dazu muss sie das Portfolio an Förderprogrammen, -instrumenten und Beratungsmaßnahmen in einem stetigen Prozess an die sich ändernden Herausforderungen an das Innovationssystem und seine Akteure anpassen und weiterentwickeln. Bei allen hier angeführten Portfolioüberlegungen sind die vorliegenden Endergebnisse der Systemevaluierung ebenso zu berücksichtigen wie die detaillierten Portfolioanalysen der FFG und die Empfehlungen des Rates für Forschung und Technologieentwicklung. Die Zusammensetzung des Instrumenten-Sets und das Zusammenspiel seiner Einzelkomponenten sind regelmäßig auf ihre Effizienz zu prüfen. Die FFG hat in den Jahren seit ihrer Gründung intensive Portfolioanalysen in Angriff genommen, um auf Basis der daraus gewonnenen Erkenntnisse das Instrumentarium weiterzuentwickeln und zu optimieren. Diese Aufgabe zählt auch in der kommenden Periode zu den großen Herausforderungen der FFG.



AUSGANGSLAGE UND HERAUSFORDERUNGEN

Zu wenig Anreiz für Strukturwandel

Das 2006 unter dem Titel „Mehr Beschäftigung durch Wachstum auf Basis von Innovation und Qualifikation“ publizierte Weißbuch des Österreichischen Wirtschaftsforschungsinstituts (WIFO) hat indirekt Kritik an der österreichischen Forschungs- und Technologieförderung geübt. Die deutliche Steigerung in der Dotation der Förderprogramme, so das WIFO, schlägt sich nicht in einem forcierten Strukturwandel der österreichischen Wirtschaft nieder. Österreich weise daher nach wie vor Defizite in den Hightech-Industrien und in den technologie- und wissensbasierten Dienstleistungen auf. Zuletzt hat aber der Forschungs- und Technologiebericht 2008 durchaus Fortschritte im Strukturwandel festgestellt.

Oftmals wird das Fördersystem auch risiko-avers eingestuft. Es würde insbesondere risikobereiten Neugründungen zu wenig Unterstützung bieten.

Die FFG hat diese Kritik zum Anlass genommen, um ihr Portfolio auch unter diesem Aspekt zu analysieren. Dabei zeigt sich, dass in den FFG-geförderten Projekten der Hightech-Anteil durchaus hoch ist. Dieses Fazit ist derzeit nur projektbezogen möglich, auf Branchenebene fehlen noch die entsprechenden Analyseinstrumente.

Wesentliche Instrumente der FFG zum Strukturwandel sind Förderungen für die Hightech-Gründungen, Hightech-Programme in den thematischen Zukunftsfeldern sowie die Forcierung der Ansiedelung von Forschungs-Headquarters. Für die künftige Ausrichtung des Portfolios ist die Optimierung des Start-up-Instrumentariums der FFG – in Abstimmung mit der AWS – entscheidend. Dabei eröffnet der neue Beihilfenrahmen der EU auf diesem Gebiet neue Möglichkeiten für die Forschungs- und Innovationsförderung.

Eine grundsätzliche Frage ist im forschungspolitischen Kontext zu thematisieren: Wie risikant dürfen öffentliche Mittel eingesetzt werden? Die FFG tritt in der Forschungs- und Technologieförderung jedenfalls für hohe Risikobereitschaft ein: Die Möglichkeit eines Scheiterns von Unternehmensgründungen ist ein systemimmanentes Element des Wirtschaftslebens und muss letztlich auch bewusst in Kauf genommen werden. Die

FFG hat in der wirtschaftlichen Einschätzung der Förderprojekte jedenfalls schon in den vergangenen Jahren bei Start-ups ein deutlich höheres Risiko genommen.

Die Kriterien des technischen Risikos wurden in der jüngsten Zeit anspruchsvoller gestaltet. Technisches Risiko zählt gerade bei den Basisprogrammen zu den Fördervoraussetzungen. Die Anwendung dieses Beurteilungsschemas sollte quer über alle Programmbereiche angestrebt werden.

In der Innovationsförderung fokussiert das FFG-Portfolio fast ausschließlich auf die technologischen Innovationen. Angebote für nicht-technologische – etwa organisatorische – Innovationen fehlen weitgehend. Dabei stellen Innovationsmanagement und die dazu nötigen Businesskompetenzen große Herausforderungen für das FFG-Klientel dar. Sie sind aber wesentliche Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationen.

Das Förderportfolio der FFG enthält noch keine speziellen Angebote für Dienstleistungen und deren besondere Innovationscharakteristik. Der große Anteil der Dienstleistungen an der österreichischen Wertschöpfung und ihr hohes Innovationspotenzial sollten hier zu einem Umdenken führen.

Fragmentiertes Instrumentarium

Das Programmangebot der FFG hat sich in den vergangenen Jahren stark erweitert, spezialisiert und ausdifferenziert. Damit hält die FFG nun zwar für nahezu

jede Problemstellung ein spezifisches Programm parat. Diese Breite im Portfolio hat aber auch den Preis einer starken Fragmentierung: Das Programmangebot wird zunehmend unübersichtlich und für die FörderwerberInnen schwer durchschaubar.

Die Ausgangslage stellt sich momentan im Einklang mit den Ergebnissen der Systemevaluierung wie folgt dar:

- Das Förderportfolio besteht aus eigenen und im Auftrag abgewickelten Maßnahmen.
- Es gibt viele Programme und zahlreiche Programmlinien.
- Manche sind gering dotiert, es mangelt an kritischer Masse.
- Idente oder ähnliche Förderansätze finden sich über viele Programme verteilt.
- Nicht jedes Programm hat ein eindeutiges Alleinstellungsmerkmal, was zu Überlappungen im Portfolio führt.

Das Portfolio der FFG ist zudem in seiner Struktur stark an Programmen orientiert. Dies reflektiert aber häufig nicht optimal die Bedürfnisse der FFG-KundInnen. Es fehlt an einer entsprechenden Übersetzung des Angebots in Ausrichtung auf die Anliegen und Bedürfnisse der KundInnen.

Basis und Spitze

Das Instrumentarium zur Forcierung von Exzellenz in der angewandten Forschung wurde in den vergangenen Jahren massiv ausgebaut, etwa mit dem neuen Kompetenzzentren-Programm COMET, mit der Headquarter-Initiative in den Basisprogrammen und mit gezielten Förderansätzen in den thematischen Programmen. Dennoch ist in Österreich immer noch ein Mangel an international kompetitiver Forschung – verglichen mit den Spitzenperformern unter den OECD-Ländern – festzustellen. Exzellenzförderung bleibt ein Schwerpunkt der

Technologiepolitik – und des Förderportfolios der FFG. Auf der anderen Seite derselben Medaille steht aber auch, dass es noch ein großes Potenzial gibt, die Forschungsbasis in der österreichischen Wirtschaft zu verbreitern. Dies gilt vor allem für innovative KMU, die noch keine eigene F&E betreiben. Der Erfolg des Innovationsschecks, der neue Kundzielgruppen an die FFG herangeführt hat, beweist die vorhandene Nachfrage und das noch zu erschließende Forschungs- und Innovationspotenzial.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Befunden entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien:

Forcierung des Strukturwandels

Im Sinne der oben angeführten österreichischen Defizite in den Hightech-Industrien und in den technologie- und wissensbasierten Dienstleistungen sollte das Instrumentarium in Richtung Strukturwandel präzisiert werden. Insbesondere gilt es,

- das Angebot zur Unterstützung von Hightech-Gründungen auszubauen,
- die gesamthafte Risikobewertung (technisches, wirtschaftliches Risiko, Managementrisiko) den Anforderungen einer effizienten Gründerförderung entsprechend zu adaptieren,
- durch die Erfahrungen aus internationalen Benchmarks Optimierungen des Instrumentariums für Hochrisikoförderung umzusetzen,
- eine Öffnung des Angebotes zu nicht technologischen Innovationen zu prüfen,
- neue Konzepte für die Förderung der Forschung in Dienstleistungen zu entwickeln.



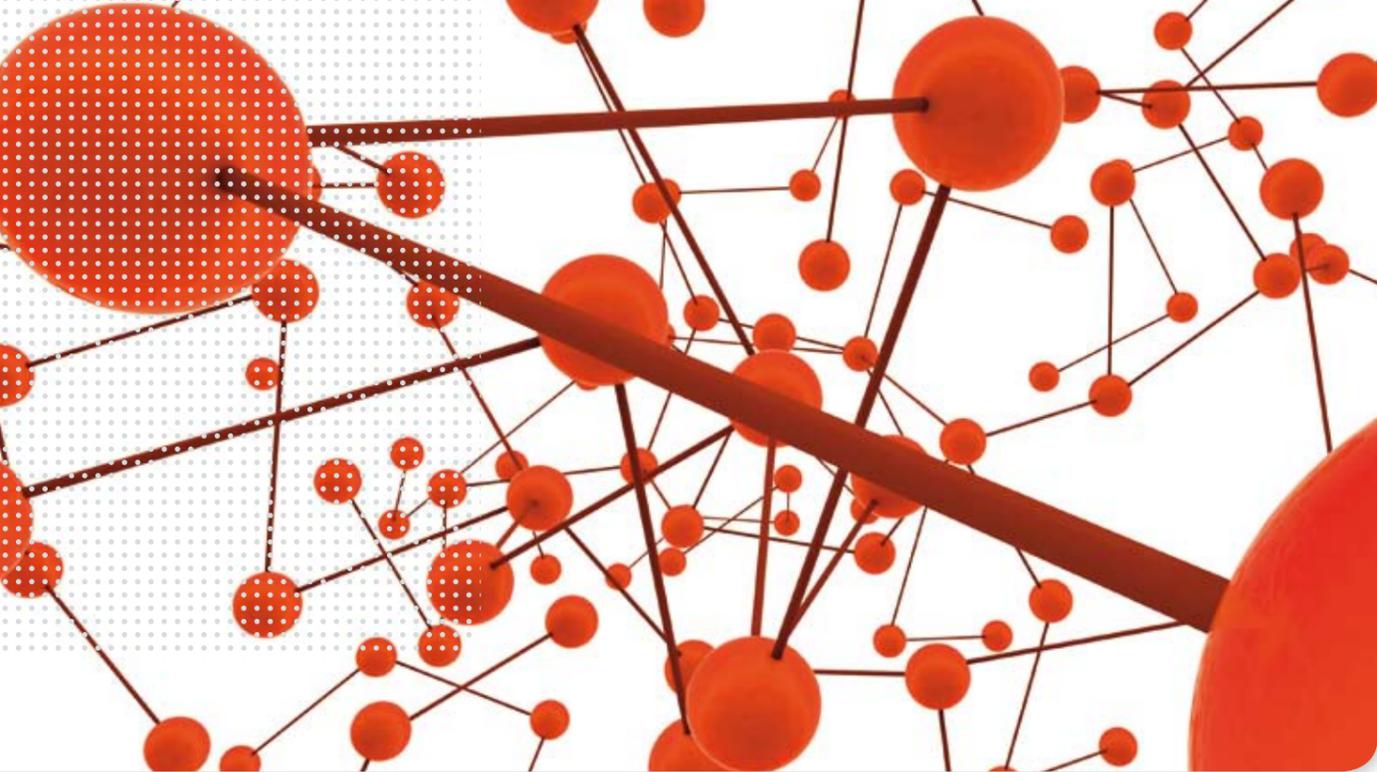
Gesamthafte Portfolio-Management

Gemeinsam mit den verantwortlichen Bundesministerien ist ein gesamthafte Portfolio-Management zu implementieren. Ein effizientes Portfolio-Management folgt dabei folgenden Grundsätzen:

- Das Angebot der FFG mit seinem programmorientierten Ansatz ist in Richtung einer verstärkten Bedarfs- und Kundenorientierung weiterzuentwickeln. Dazu muss die FFG den Dialog mit den KundInnen intensivieren, um die Kundenbedürfnisse noch genauer zu identifizieren und in der Folge das Portfolio besser an objektifizierbaren Kundenbedürfnissen ausrichten zu können.
- Das Angebot an Fördermaßnahmen ist auf seinen volkswirtschaftlichen Nutzen hin zu optimieren und dorthin zu

lenken, wo es besonders gute Wirkungsgrade erreicht.

- Das Portfolio ist auch an einer europäischen und globalen Perspektive auszurichten. Dabei ist auf eine optimale Komplementarität zwischen nationalen und internationalen Angeboten zu achten.
- Die Dynamik im Förderangebot ist zu forcieren: Neue Angebote entstehen als Reaktion auf neue Problemstellungen und bestehende Angebote werden nicht mehr verlängert, wenn sie aktuellen Problemlagen nicht mehr entsprechen.
- Die Programme sind deutlicher voneinander abzugrenzen. Überschneidungen in Bezug auf förderbare Projekte sind gering zu halten. Für jedes Programm gilt es, ein klares Alleinstellungsprofil zu definieren.
- Die Anzahl der Programme ist zu reduzieren. Ähnlich ausgerichtete Angebotstypen sind in



sinnvolle Angebotscluster (z.B. Programm COIN) zu integrieren.

- Die Programme und Programmstrukturen sind im eigenen und übertragenen Wirkungsbereich zu vereinheitlichen. Ziel ist es, die Nutzungsfreundlichkeit für die KundInnen der FFG zu erhöhen.

Basis und Spitze

Die Exzellenzförderung ist weiter zu forcieren. Die Anreize zu intensiverer auch transnationaler Kooperation Wissenschaft–Wirtschaft auf höchstem Niveau müssen ausgebaut werden. Gleichzeitig muss dabei die Basis verbreitert werden. Das bedeutet, dass die FFG intensiv auf neue potenzielle KundInnen zugehen und dabei auch stärker mit den existierenden Netzwerken, MultiplikatorInnen und regionalen Organisationen kooperieren muss. Die FFG muss ihre Follow-up-Angebote zu den vorhandenen Einstiegsprogrammen (Innovationsscheck, Feasibility, Konzeptinitiative) formulieren und diese Angebote möglichst gut aufeinander abstimmen. Die KundInnen sollten durch diese Entwicklungen an das FFG-Angebot gebunden werden, ohne dass dadurch die Komplexität des

Portfolios erhöht wird.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargestellten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert.

Strukturwandel

- Höhere Barwerte für Hightech-Start-ups innerhalb der Grenzen des europäischen Beihilfenrechts
- Verstärkte Förderung von Projekten der Kategorie „industrielle Forschung“
- Nutzung der Möglichkeiten der neuen FFG-Richtlinien im Sinn von ergänzenden, über bloße Projektfinanzierung hinausgehenden Unterstützungsmaßnahmen für den Aufbau von jungen Hightech-Unternehmen und für „High Potentials“.
- Weiterführung des Netzwerkes der AplusB-Zentren als Kristallisationspunkt von Hochtechnologie-Spin-offs
- Weiterentwicklung der themenbezogenen Hightech-Förderung
- Entwicklung eines risikofreundlichen und risikofordernenden Kriterien- und Evaluierungsschemas:

dabei aber die unterschiedlichen Ausprägungsformen von Risiko entlang der Innovationsachse berücksichtigen

- Technisches Risiko als ein zentrales positives Kriterium der Beurteilung von Förderprojekten für alle Programmbereiche weiter ausbauen
- Den Innovationsbegriff erweitern – etwa durch Anpassung des Instrumentariums für Dienstleistungen
- Das Angebot für nicht-technologische Innovationen öffnen.

Portfolio-Management

- Weiterführung der Portfolioanalysen; systematische Erfassung der Bedürfnisse unserer KundInnen und des derzeitigen Deckungsgrades durch unser Programmangebot
- Konsequente Harmonisierung und Abstimmung aller humanpotenzialorientierten Angebote in Richtung einer stärkeren Konzentration
- Weitere Harmonisierung der thematischen Programme durch Standardisierung ihres verfügbaren Instrumentensets in flexiblen, bedarfsorientierten Ausschreibungen

auf Basis flexibel disponierbarer Budgets

- Standardisierung der Förderinstrumente über die gesamte FFG im eigenen und übertragenen Wirkungsbereich mit dem Ziel eines vereinfachten Programmdesigns, einer größeren Übersichtlichkeit für KundInnen, verbesserter Informationsaufbereitung und kundenfreundlicher Administration
- Harmonisierung der Parameter für Förderqualitäten quer über das gesamte Portfolio: gleiche Förderqualität (Höhe, Intensität) für gleiche Projekttypen

Basis und Spitze

- Weiterführung der Exzellenzprogramme (z.B. COMET, thematische Programme, Headquarter) bei gleichzeitigem Monitoring und bei Stärkung der nachhaltigen Wirkung der geförderten Maßnahmen (z.B. dauerhafte ForscherInnenarbeitsplätze)
- Stärkere Ausrichtung marktnaher Programme auf exzellente Projekte industrieller Forschung
- Stärkere Förderung exzellenter Projekte im Rahmen von ERC
- Aktives Zugehen auf neue KundInnen, dabei mit existierenden Netzwerken und regionalen Partnerorganisationen

stärker kooperieren

- Ergänzung des Innovationschecks durch Follow-up-Angebote, dadurch den Einstieg von KMU in F&E nachhaltig schaffen, Folgeprojekte generieren, NeukundInnen an Forschung und Innovation binden
- Erweiterung des Instrumentensets: nicht monetäre Förderung stärken, bessere Kundenberatung, Einzelberatungen – insbesondere für Klein- und Kleinstunternehmen, für Neukunden sowie für Unternehmen mit besonderem Innovationspotenzial

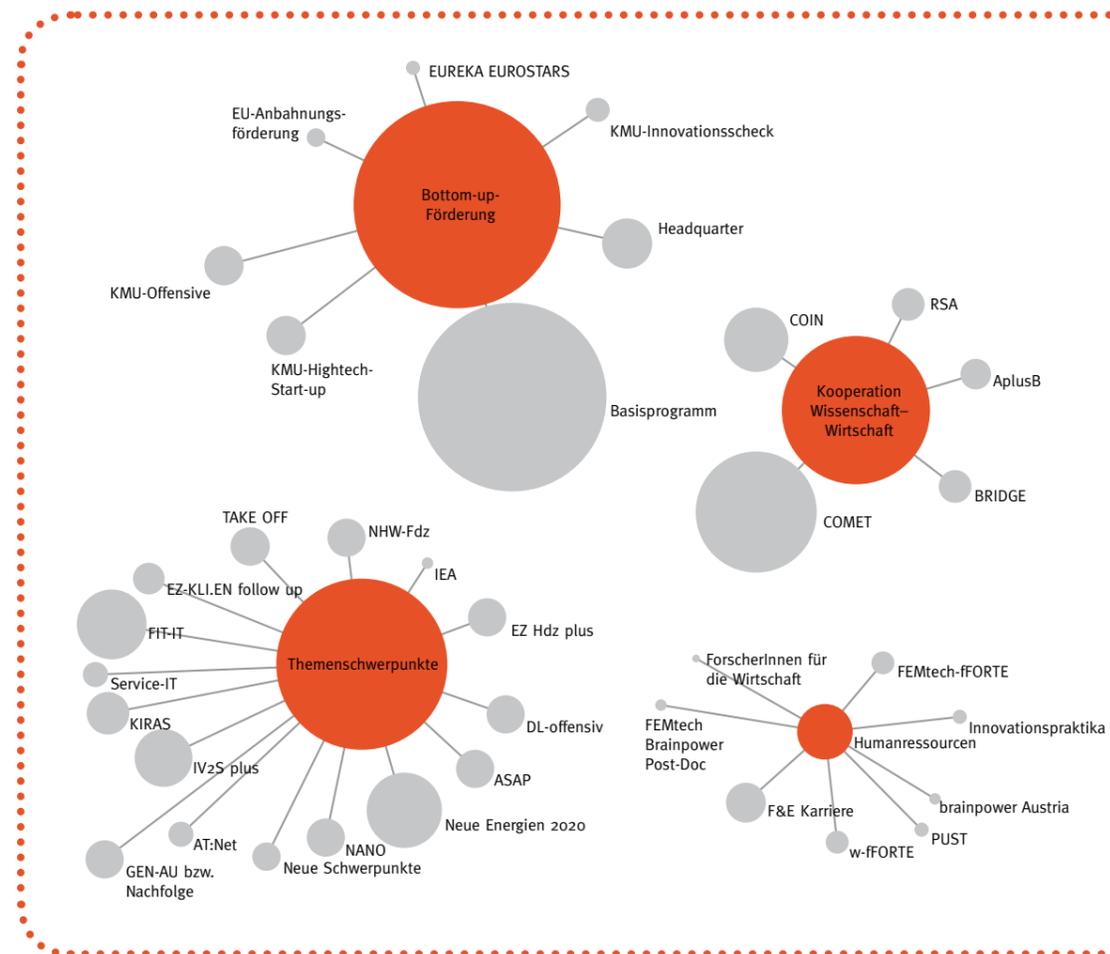


Abbildung: Das FFG-Portfolio: Einzelprogramme mit Bezug zu Förderschwerpunkten; FFG, 2008

FOKUS KMU: DIE BASIS VERBREITERN

Die Klein- und Mittelbetriebe sind unsere wichtigsten Kunden. 56 Prozent der FFG-Fördernehmer haben weniger als 250 Beschäftigte. Die KMU erwirtschaften 57 Prozent der österreichischen Wirtschaftsleistung und bilden damit das Rückgrat der Wirtschaft. Ihre weitestgehende Einbeziehung in das Fördersystem und in die technologieintensive Wertschöpfung des Innovationssystems ist eine Voraussetzung für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der heimischen Wirtschaft. Gleichzeitig ist die Steigerung des Anteils forschender und innovierender Klein- und Kleinstunternehmen eine wichtige Maßnahme zur Erreichung des Barcelona-Ziels einer Forschungsquote von drei Prozent.

AUSGANGSLAGE

Im internationalen Benchmark-Prozess des European Innovation Scoreboards schneiden die österreichischen KMU mit ihrer Innovationsleistung überdurchschnittlich gut ab. Dennoch sind KMU in ihrem Engagement für Forschung und Entwicklung mit spezifischen Hemmnissen konfrontiert:

- Das restriktive Kreditierungskalkül der Banken aufgrund der neuen Kapitalunterlegungspflichten (Stichwort Basel II) erschwert den Kapitalzugang.
- Ein eigenes, für F&E verantwortliches Personal ist für KMU aufgrund hoher Fixkosten meist nicht leistbar.
- Das erschwert auch die Informationsbeschaffung und erzeugt Informationsdefizite bezüglich der Förderprogramme.
- Bei KMU besteht zuweilen Schwellenangst vor der Kooperation mit wissenschaftlichen Partnern.
- KMU haben aufgrund der personellen und materiellen Engpässe Schwierigkeiten beim Innovationstransfer, bei der

Fertigungsüberleitung und bei der Verwertung von Innovationen.

- Schließlich schlägt auch der Risikofaktor, der den F&E-Aktivitäten immanent ist, bei KMU durch die geringere Kapitalabfederung mehrfach durch.

Die FFG hat viele für KMU geeignete Angebote, mit denen sie KMU gut erreicht und anspricht. Weiters gelingt es der FFG neue Kundenzielgruppen in beträchtlichem Ausmaß anzusprechen. Rund 30 Prozent der aktuellen Kunden im Jahr 2007 waren akquirierte Neuzugänge.

Das aktuelle KMU-spezifische Förderportfolio zeigt aber noch enormes Verbesserungspotenzial:

- Die KMU-spezifischen Maßnahmen im Portfolio sind über viele Programme verteilt und oft schlecht sichtbar.
- Das Beratungsangebot ist noch nicht ausreichend auf die differenzierten Bedürfnisse von KMU ausgerichtet.
- Während neue niederschwellige Instrumente den Einstieg von KMU in F&E erleichtern, fehlt es aber an weiterführen-

den Maßnahmen, um diese neuen KundInnen nachhaltig in ihrem F&E-Engagement zu halten.

- Das Fördersystem unterscheidet bei den KMU zu wenig nach Größe, Bestehen und technologischer Orientierung. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der jeweiligen KMU-Typen werden zu wenig reflektiert.
- Förderangebote mit unregelmäßigen Ausschreibungen und unterschiedlichen Dotierungen eignen sich gerade für KMU kaum, weil sie den KMU die notwendige Planungssicherheit nicht geben.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Analysen entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien: Das prinzipielle Ziel der KMU-spezifischen Förderaktivitäten der FFG ist die Steigerung der Zahl forschender und innovierender Klein- und Kleinstunternehmen. Programme der FFG sollen Anreize für Innovationseinstiege bieten und

unregelmäßig Innovierende zu regelmäßiger Innovationstätigkeit motivieren.

Dazu gilt es zum einen, spezifische, niederschwellige Maßnahmen à la Innovationscheck weiter auszubauen. Zum anderen sollen die neuen KundInnen aber auch nachhaltig in F&E gehalten und zu technologisch anspruchsvolleren Projekten und zum Aufbau eigener Forschungskompetenz geführt werden – zum Beispiel durch verstärkte Beratung und marktschließende weitere Angebote.

Die FFG sollte dazu ihre KMU-spezifischen Angebote

- konsolidieren: durch die Zusammenfassung und transparente Gliederung des vielfältig verstreuten Angebots,
- überprüfen: ob zur Optimierung der Angebote die Entwicklung neuer Instrumente oder die Anpassung bestehender notwendig ist,
- sichtbar machen: durch die Intensivierung der Beratung, durch bessere Informationsaufbereitung und durch verstärkte Vermarktung.



Kundenanalysen durch engen Dialog mit den Unternehmen und Institutionen haben das Ziel, Kundenbedürfnisse differenzieren zu können und dadurch maßgeschneiderte Fördermaßnahmen für jeweils verschiedene Anforderungen und Bedürfnisse der Unternehmensgruppen zu entwickeln:

- Differenzierung in länger bestehende Unternehmen, Start-ups und Spin-offs
- Differenzierung in Mittelunternehmen, Klein- und Kleinstunternehmen
- Differenzierung in „echte“ Großunternehmen und solche zwischen 251 und 1.000 MitarbeiterInnen
- Differenzierung in Hightech-, Mid-tech- und Low-tech-Unternehmungen
- Differenzierung in klassische KMU und Dienstleistungs-KMU

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das FFG-Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert.

Optimiertes Portfolio für KMU mit einem Mix aus Förderung und Beratung

- Einrichtung eines „KMU-One-Stop-Shops“ mit einer zentralen Kompetenz und Verantwortlichkeit
- Ausbau der Einstiegsprogramme für KMU, um die Einstiegsbarrieren abzubauen (wie z.B. der Innovationsscheck oder Feasibility-Studien-Förderung)
- Verstärkte Beratung, um KMU auch in ihrem F&E-Engagement zu halten:
 - Verbesserte Informationsaufbereitung, aktives Zugehen auf die KMU, Aktivitäten in Kooperation mit Multiplikatoren wie Wirtschaftskammern und Landesorganisationen
 - Einzelberatung für High-Po-

tentials aus den Innovationsscheckprojekten

- Entwicklung der FFG zum Coaching- und Beratungszentrum für innovationsorientierte KMU
- Evaluierung der bereichsübergreifenden Brancheninitiativen mit ihrer intensiven Beratungsleistung als Einstieg und im Falle einer positiven Evaluierung Fortsetzung und möglicherweise Ausdehnung auf weitere Branchen
- Implementierung einer neuen Linie zur Stärkung der Innovations- und Kooperationsfähigkeit der KMU und zur Stärkung von Innovations- und Internationalisierungsverbänden in den Regionen
- Etablierung eines neuen Schwerpunkts in der Förderung von Kooperationen zwischen Großunternehmen und KMU
- Intensivierung des Angebots der Programmgruppe COIN durch regelmäßige Finanzierung in Form von laufenden oder jährlichen Ausschreibungen in allen Programmlinien
- Abstimmung des FFG-Angebots mit den Möglichkeiten in CIP und EUREKA

Innovationsscheck

- Evaluierung der ersten Ergebnisse
- Anpassungen und eventuell Erweiterungsangebote

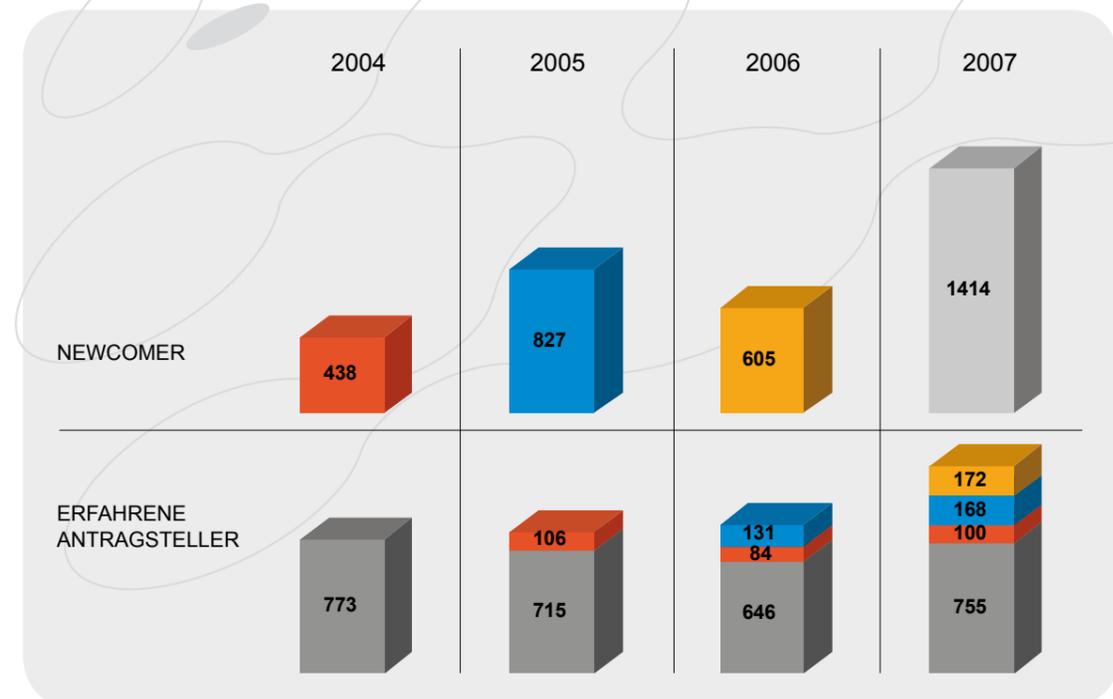
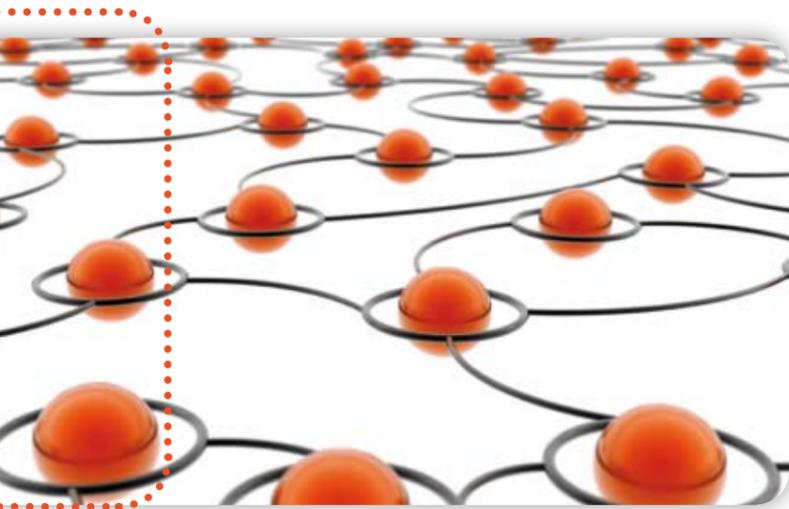


Abbildung: Neue und erfahrene Antragsteller: Entwicklung der KMU-Newcomer; FFG, 2008

THEMENSCHWERPUNKTE: ZUKUNFTSTECHNOLOGIEN FORCIEREN



Die Definition und gezielte Forcierung von thematischen Schwerpunkten in der Forschung ist wirtschaftspolitisch mit der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit in strategischen Technologien begründet und trägt wesentlich zum Strukturwandel bei. Sie ist forschungspolitisch mit der Notwendigkeit der Hebung von Synergien für den Vorstoß in Dimensionen internationaler Sichtbarkeit in der Forschung fundiert. Sie verfolgt aber auch gesellschaftspolitische Ziele, indem sie

Technologieentwicklungen zur Lösung gesellschaftlicher Problemstellungen unterstützt. Themenschwerpunkte zu setzen ist daher auch eine der Zielvorgaben der Forschungs- und Technologiepolitik in Österreich.

AUSGANGSLAGE

Wie alle forschungsintensiven Länder verfolgt auch Österreich eine Politik der thematischen Schwerpunktsetzung in der Forschung und Technologieentwicklung und hat in den vergangenen Jahren eine Reihe von erfolgreichen Initiativen implementiert. Themen mit besonderer Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft sowie hohem Technologiepotenzial werden bearbeitet.

Dabei konnte in den vergangenen Jahren eine erfolgreiche Integration des zuvor über eine Anzahl externer Institutionen verteilten Managements realisiert werden. Erste wesentliche Schritte zur Harmonisierung der Abläufe wurden im Interesse der KundInnen gesetzt. Mit dem Klima- und Energiefonds (KLI.EN) kam ein weiterer Auftraggeber thematischer Schwerpunktprogramme hinzu.

Neue Programme sollten auf Basis der Analyse der Ausgangslage, der Definition der Programmziele und der Identifikation der geeigneten Instrumente konzipiert werden und die jeweilige Motivation und Strategie widerspiegeln. Dabei ist es von besonderer Bedeutung, dass die Motivation, die Kriterien und die Prozesse der Schwerpunktsetzung transparent und nach außen hin nachvollziehbar sind.

Ein evidenten Spannungsfeld stellt dabei das Verhältnis zwischen nationalen und internationalen, vor allem europäischen Programmen dar. In welche Relation sollen sich Schwerpunktsetzungen in nationalen Programmen zu den Schwerpunktsetzungen auf der internationalen Ebene stellen? Wo sollen nationale Schwerpunktsetzungen komplementär oder parallel zu internationalen erfolgen? Dazu unterstützt die FFG die Erarbeitung einer österreichischen Strategie und deren Um-

setzung in Maßnahmen.

Thematische Schwerpunkte sind ein wesentlicher Teil der Beauftragungen im FFG-Portfolio. Die Vielzahl der dabei definierten thematischen Schwerpunkte mit unterschiedlichen Programmlinien ist einer der Kritikpunkte der Systemevaluierung. Mit den Brancheninitiativen verfolgt die FFG im eigenen Wirkungsbereich einen ergänzenden Ansatz zur Schwerpunktbildung: Für forschungsschwache Branchen, wie etwa Bau oder Kunststoff, wird das Förderangebot zu Förderungsclustern gebündelt.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Analysen entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien: Im Rahmen des geforderten aktiven Portfolio-Managements sollte auch für die künftige Entwicklung thematischer Schwerpunkte

seitens der Bundesministerien ein System entwickelt werden, das die Implementierung neuer und die Beendigung bestehender Schwerpunkte nach objektiven Kriterien und strukturierten Prozessen regelt. Es soll sich auf einen Katalog allgemein anerkannter Kriterien stützen und klare Auswahlmechanismen definieren. Dabei sind politisch-strategische Vorgaben (Missionen) ebenso zu berücksichtigen wie Kundenanforderungen und -bedürfnisse. Die FFG kann dazu ihre Erfahrungen und ihre umfangreiche Datenbasis einbringen.

Das Portfolio themenorientierter Fördermaßnahmen muss mit den Schwerpunkten auf europäischer Ebene abgestimmt werden. Dabei soll Fall für Fall bewertet werden: Ist eine eigenständige Schwerpunktsetzung für Österreich sinnvoll, etwa weil es im Sinne des CREST-Reports eine spezifische Nischensituation gibt? Ist ein nationales Programm zur Vorbereitung der österreichischen Unternehmen und Institutionen auf europäische und internationale Programme erforderlich?

In einigen Förderbereichen zeichnet sich eine Neuorientierung in

der Aufgabenverteilung zwischen der nationalen und transnationalen europäischen Ebene ab. Dem Subsidiaritätsprinzip folgend delegiert die Europäische Kommission – abzulesen am Beispiel der Programmschiene ERA-Net Plus im 7. Rahmenprogramm – europäische Agenden an nationale Akteure. Nationale Förderagenturen wie die FFG können dabei neue Verantwortungsbereiche übernehmen.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert. Konsolidierung und Harmonisierung des FFG-Portfolios an thematisch orientierten Programmen durch:

- weitere Bündelung der Programmaktivitäten,
- weitere Präzisierung des Profils von Programmen,
- eindeutige Abgrenzung der Programme untereinander.

Vorlaufende und periodische Prüfung eventueller weiterer unterstützungswürdiger Schwerpunkte etwa für die Bereiche:

- Optik und Photonik
- Medizintechnik

- Produktionstechnologien
- Biotechnologien
- Bionik

Entwicklung und Implementierung eines offenen thematischen Programm-Rahmens analog zum EU-Rahmenprogramm:

- Entwicklung einer weitgehend harmonisierten Programmpolitik.
- Ausarbeitung vereinheitlichter Programmunterlagen und Programmabläufe, Verbesserung der Informationsaufbereitung
- Verringerung der „Time-to-Contract-Fristen“.
- Definition der Förderinstrumente, der Projektarten und der Evaluierungskriterien.
- Auf dieser Basis: Abwicklung wechselnder thematischer Ausschreibungen.
- Positionierung auf gesamteuropäischer Ebene als Abwickler von renationalisierten oder an nationale Akteure delegierten Förderprogrammen und Maßnahmen.
- Laufzeit der Schwerpunkte nach Erfordernis und Zielsetzung individuell abgestimmt.

Barwerte der Förderung 2005 bis 2007 nach Themenfeldern

Materialwissenschaften (inkl. Nano)	Andere Themen	Mobilität und Verkehr		Manufacturing	
		Umwelt/Energie und Nachhaltigkeit	Mess-, Steuer- und Regeltechnik	Space	Agrar
Informations- und Kommunikationstechnologien	Life-Sciences				

Abbildung: Die Darstellung beruht auf einer Auswertung der Barwertförderungen aller Projekte aus allen Programmen und Bereichen der FFG. Treffen mehrere Themenfelder auf ein Projekt zu, so wird der Barwert auf diese verteilt. Flächen sind proportional dem zurechenbaren Barwert. FFG-Daten und Berechnungen; Indikative Darstellung.

KOOPERATION WISSENSCHAFT – WIRTSCHAFT: DIE BRÜCKENFUNKTION STÄRKEN

Die Überwindung der Kluft zwischen Industrie und Wissenschaft hatte seit Jahren höchste Priorität in der Zielhierarchie der österreichischen Forschungs- und Technologiepolitik. Im heutigen internationalen Innovationssystem ist die globale Verfügbarkeit von Wissen ein essenzieller Wettbewerbsfaktor. Mit einer Reihe von Initiativen, beispielsweise dem Kompetenzzentren-Programm und den thematischen Schwerpunkten, ist eine wesentliche Voraussetzung zum intensivierten Austausch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft geschaffen worden. Trotzdem zeigen internationale Benchmarks gerade bei Klein- und Mittelbetrieben in Österreich noch eine relativ geringe Kooperationsintensität. Die Optimierung in der Kooperation von Wissenschaft und Wirtschaft bleibt daher ein Fixpunkt auf der Agenda.



AUSGANGSLAGE

Die FFG kann heute ein vielfältiges, unterschiedliche Kundenzielgruppen ansprechendes Förderangebot für Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft anbieten: vom neuen Kompetenzzentrenprogramm COMET bis zum Programm COIN, von den Josef-Ressel-Zentren bis zu den Laura-Bassi-Centres of Expertise, von den thematischen Kooperationsprojekten bis zum Innovationsscheck, von den Research Studios Austria bis zum gemeinsam mit dem Wissenschaftsfonds getragenen Programm BRIDGE an der Schnittstelle von Grundlagen- und angewandter Forschung. Die einstmals als Defizit der Forschungsstruktur identifizierte Lücke ist durch dieses Förderangebot weitgehend geschlossen.

Dennoch gilt es weiterhin, gezielt Barrieren entlang der Innovationskette zu identifizieren und unter Berücksichtigung der Komplexität der Prozesse und

deren vielfältigen Rückkopplungsaktivitäten zu beseitigen.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschichteten Analysen entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien:

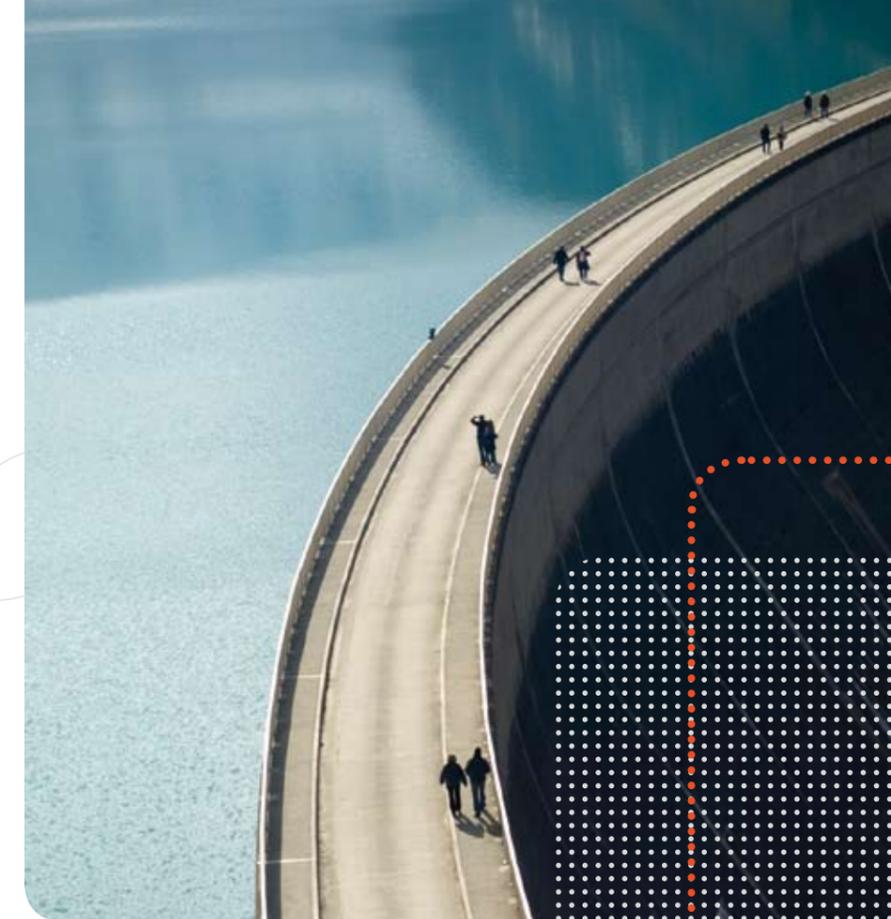
Nach dem erfolgreichen Lückenschluss zwischen Wissenschaft und Industrie gilt es nun in einer weiteren Etappe das entwickelte Instrumentarium zu konsolidieren und zu optimieren sowie die Förderabwicklung in diesen Programmen noch besser den Bedürfnissen der Akteure anzupassen.

Schon in den vergangenen Jahren wurden Anstrengungen unternommen, um das Portfolio zu konsolidieren: Beispiele dafür sind die Zusammenführung aller bisherigen Kompetenzzentrenprogramme in einem neuen, auf internationale Spitzenleistungen ausgerichteten Programm: „Competence Centers for Excellent Technologies“

– COMET. Ebenso wurden nun auch die auf die Vernetzung der Kunden in den Regionen ausgerichteten verschiedenen Programme im Programm COIN zusammengefasst.

In Zukunft sollte das Förderportfolio in diesem Aufgabenbereich in einem stetigen Prozess auf mögliche Fokussierung, Bündelung und optimale Strukturierung untersucht und adaptiert werden.

Insbesondere sind in der strategischen Orientierung dieser Fördermission der FFG auch Engpässe aus anderen F&E-Bereichen zu berücksichtigen. Ein Defizit im Angebot an wissenschaftlichem Personal hat auch Rückwirkungen auf die Kooperationsmöglichkeiten von Wissenschaft und Wirtschaft. Die Abstimmung mit den FFG-Aktivitäten zur Stärkung des Humanpotenzials (vgl. Kapitel Humanressourcen) ist eine Voraussetzung zur strategischen Positionierung für den intensivierten Austausch zwischen Wissenschaft



und Wirtschaft.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

Portfolio-Analyse und -Entwicklung

- Detailanalyse des Instrumentariums an der Schnittstelle Wissenschaft–Wirtschaft auf Basis der Ergebnisse der Systemevaluierung
- Entwicklung neuer Typen von Kooperationsprogrammen, in denen Unternehmen gegenüber den Forschungseinrichtungen eine gewichti-

gere Rolle zukommt und sie dadurch mehr Anreiz zur Entwicklung eigener FTI-Kompetenzen bekommen

Programm-Design

- Verbesserte Anpassung der Programme an die Bedürfnisse der jeweiligen Kundenzielgruppen
- Einführung häufigerer, regelmäßiger und damit längerfristig planbarer Ausschreibungen
- Einführung von Open-Calls zur Verstärkung des Unterstützungsangebots
- Harmonisierung der Abwicklungsmodalitäten

COMET

- Start und Aufbau der Kompe-

tenzzentren der zweiten Ausschreibungsrunde

- Breiter Diskussionsprozess über die Zukunft der Kompetenzzentrenlandschaft (weitere Ausschreibungen notwendig?)

COIN

- Etablierung des Programms Cooperation & Innovation mit wechselnden, die spezifischen Bedürfnisse des Zielpublikums berücksichtigenden Ausschreibungen
- Ziel: sämtliche regional orientierte Kooperationspartnerschaften mit Fokus KMU vereinen
- Integration der Josef-Ressel-Zentren in dieses Programm und Heranführung der Research Studios Austria

BRIDGE

- Weiterführung dieses gemeinsam mit dem FWF getragenen Programms

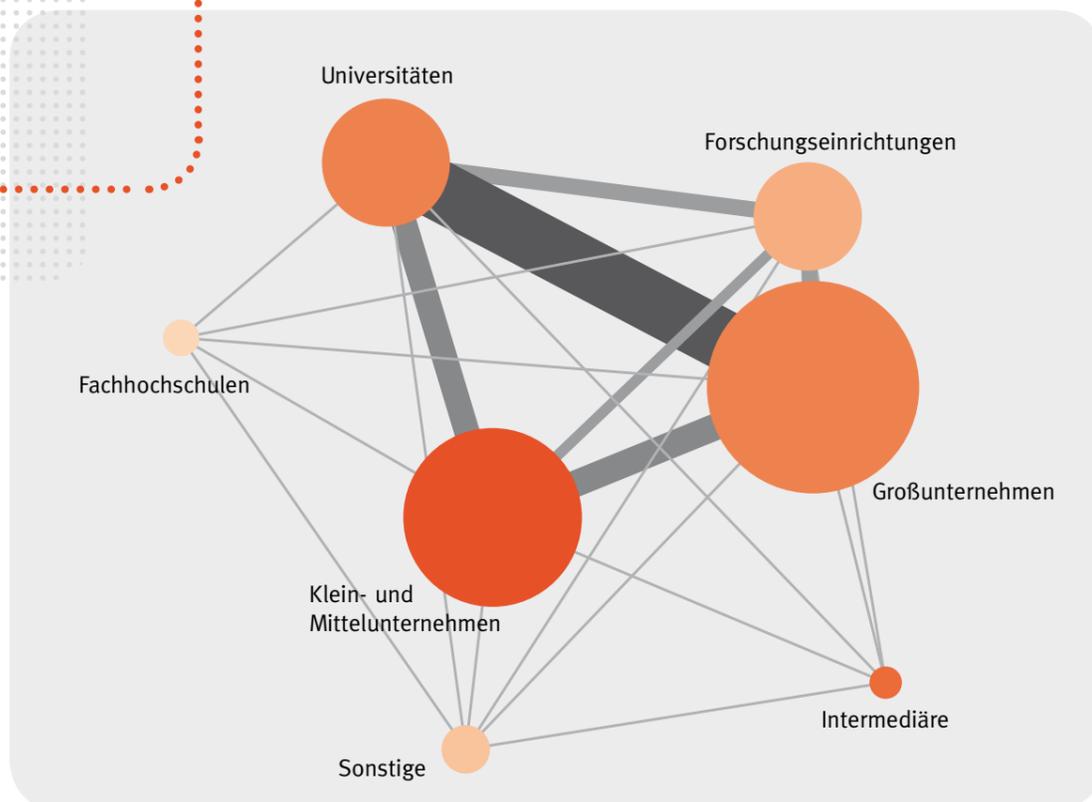


Abbildung: Vernetzung im Rahmen der COMET-Zentren. (Größe der Kreise steht für die Anzahl der Organisationen in den COMET-Zentren; Liniestärke ist proportional zu den Kooperationsbeziehungen.)

ABSTIMMUNG MIT STEUERLICHER FÖRDERUNG: ADDITIONALITÄT STÄRKEN



Österreich verfügt über ein elaboriertes System an direkten und indirekten (steuerlichen) Förderungen für Forschung und Entwicklung. Beide Systeme wurden in den vergangenen Jahren auch deutlich ausgebaut, durch Ausweitung des Angebots sowie Verbesserung der Förderkonditionen. Die Effizienz der Abstimmung zwischen den Systemen kann aber noch verbessert werden.

AUSGANGSLAGE

Die Systeme der direkten und der indirekten Forschungsförderung verfolgen komplementäre Zielsetzungen:

- Die direkte Förderung richtet sich gezielt an Stärken und Schwächen des Innovationsystems. Ihr Angebot ist differenziert und maßgeschneidert für die jeweiligen Kundengruppen und Projektarten. Sie zielt auf eine Hebelwirkung durch Unterstützung konkreter Forschungsvorhaben – und damit auf unmittelbare Additionalität im Sinne einer ohne Förderung nicht zustande kommenden Forschungsaktivität – ab.
- Die indirekte Förderung bietet ein allgemeines Anreizsystem für F&E-Aktivitäten und wendet sich an eine breite Zielgruppe. Sie stellt einen für international agierende Unternehmen und Konzerne wichtigen und attraktiven Standortfaktor dar und begünstigt den Auf- und Ausbau von F&E-Headquarters in Österreich.

Ein effizientes Zusammenspiel von direkter und indirekter Forschungsförderung ist für das Innovationssystem enorm wichtig. Dies erfordert aber auch eine

eindeutige komplementäre Abstimmung zwischen den beiden Fördersystemen, was auch der Österreichische Rechnungshof in seinem Bericht thematisiert hat. Die FFG hat diese klare Ausrichtung des Förderportfolios schon in den vergangenen Jahren in Angriff genommen. Das FFG-Angebot ist nunmehr konkurrenzfähig und gut zur indirekten Förderung abgegrenzt.

Doppelförderungen aus beiden Systemen sind durch die jeweiligen Regulative – auf der einen Seite Gesetz, auf der anderen Förderrichtlinien – zwar ausgeschlossen, in der derzeitigen Konstruktion der Abwicklung der beiden Fördertypen gibt es aber zu wenig Möglichkeiten der Kontrolle.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Analysen entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien: Die Forderung des Österreichischen Rechnungshofs nach einer eindeutigen inhaltlichen Abgrenzung der beiden Fördersysteme sowie die Analysen der Systemevaluierung betreffen die FFG insbesondere in ihren Basisprogrammen. Auch diese sind – wie

die indirekte Förderung – breit aufgesetzt und technologieunabhängig bottom-up ausgerichtet.

Die FFG hat die Stärkung der Additionalitätseffekte – insbesondere bei Großunternehmen – noch stärker als bisher in das Zentrum ihrer Überlegungen gerückt: Gefördert werden soll nur dort, wo damit tatsächlich eine zusätzliche F&E-Aktivität ausgelöst werden kann.

So wurden bereits in den vergangenen Jahren die Förderkriterien für Großunternehmen gegenüber jenen für kleine und mittlere Unternehmen modifiziert und die Zugangsschwellen für Großunternehmen erhöht:

- Zum einen wurde die Bewertung der Projekte stärker ausdifferenziert. Im Nachweis der Additionalität und in der Einbettung in eine langfristige F&E-Strategie werden an Projekte von Großunternehmen höchste Ansprüche gestellt.
- Zum anderen erfolgt die Bewertung von Projekten der Großunternehmen in einer

Gesamt-Portfolio-Betrachtung, d.h. die gesamte F&E-Strategie der Unternehmen wird gemeinsam mit ihnen analysiert. Dabei werden förderbare prioritäre Themen und Projektbündel jeweils nach Additionalitätskriterien identifiziert.

Das im internationalen Vergleich bemerkenswerte Zusammenwirken von direkter und indirekter Förderung stellt einen Standortvorteil für Österreichs Wirtschaft dar. Direkte und indirekte Förderung sprechen stark überlappende Kundenschichten an. Eine verstärkte Integration beider Förderarten im Sinne eines modernen, kundenfreundlichen öffentlichen Dienstleistungspaketes ist anzustreben.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

Verbesserte Abgrenzung des FFG-Portfolios

Auf Basis der Ergebnisse der Systemevaluierung soll die Abgrenzung des FFG-Angebots von der indirekten Förderung weiter verbessert werden. Dazu sind folgende Maßnahmen notwendig:

- Weitere Stärkung der Spezifizierung des FFG-Portfolios
- Weitere Präzisierung der Selektionskriterien im Rahmen der Projektevaluierung, insbesondere bei allen Fördermöglichkeiten für Großunternehmen

Nutzung des FFG-Know-hows im Prüfungsprozess für die indirekte Förderung

- Das Know-how der FFG bei der Prüfung von Forschungsprojekten sollte im Rahmen der indirekten Fördersysteme genutzt werden. Damit könnte auch ein Beitrag zum Bürokratieabbau und zur administrativen Erleichterung für die Unternehmen geleistet und dadurch wiederum die Effizienz und Effektivität der Förderungen gesteigert werden.

	FFB I (§ 4 Abs 4Z 4 EStG)	FFB II (§ 4 Abs 4Z 4b EStG)	Forschungsprämie (§ 108c EStG)	FFB III (§ 4 Abs 4Z 4a EStG)
Aktuelle Satzhöhe (2008)	25 %	25 %	8 %	25–35 %
Aktueller Förderbarwert für Kapitalgesellschaften (2008)	6,25 %	6,25 %	8 %	6,25–8,75 %
Deckelung in Höhe der Aufwendungen	nein	max. 100.000 Euro	nein	nein
Unmittelbare Wirksamkeit in Verlustjahren	nein	nein	ja	nein
Gültigkeit der aktuellen Satzhöhe	seit 2004	seit 1.1.2005	seit 2004	seit 2000
Schwerpunktsetzung im Rahmen des F&E-Prozesses	von Grundlagenforschung bis experimentelle Entwicklung		angewandte Forschung & experimentelle Entwicklung	
Investitionen in Humankapital und Bemessungsgrundlage	ja	ja	ja	ja
Investitionen in Anlagevermögen und Bemessungsgrundlage	ja (soweit diese der F&E nachhaltig dienen)			nein
Softwareentwicklungen und Bemessungsgrundlage	ja (im Sinne der Durchführungsverordnung BGBl. II 5006/2002)		nur mehr eingeschränkt	
Aufwendungen für Patente und Bemessungsgrundlage	ja	ja	ja	nein
Besondere Anreize für Start-ups	nein	nein	nein	ja

Abbildung: FFG, 2008

HUMANRESSOURCEN: POTENZIALE AUSSCHÖPFEN

Wettbewerbsfähigkeit und Innovation sind in immer größerem Ausmaß von gut ausgebildeten und kreativen MitarbeiterInnen abhängig. Daher wird in der Forschungspolitik großer Wert auf die Stärkung der Humanressourcen gelegt. Nur dadurch ist eine Weiterentwicklung der Innovationssysteme gewährleistet.

AUSGANGSLAGE

Um das Barcelona-Ziel einer 3%-Forschungsquote zu erreichen, braucht es neben materiellen Ressourcen vor allem mehr und besser qualifizierte ForscherInnen. Tatsächlich aber weist Österreich bei den Humanressourcen ein Verbesserungspotenzial auf: Wie schon in den vorangegangenen Jahren liegt Österreich auch im jüngsten European Innovation Scoreboard 2007 beim Anteil der Personen mit tertiärem Bildungsabschluss insgesamt, im Besonderen aber bei der Zahl der AbsolventInnen von Natur- und Ingenieurwissenschaften deutlich unter dem EU-Durchschnitt. Die Industrie meldet einen Mangel an qualifiziertem F&E-Personal als eines ihrer derzeit größten Probleme. Dadurch wird der weitere Aufbau von Kompetenzzentren behindert.

Dabei ist das vorhandene Humanpotenzial bei weitem noch nicht voll ausgeschöpft: Frauen sind in der Forschung nach wie vor unterrepräsentiert. Die mangelnde Durchlässigkeit zwischen dem Hochschul- und dem Unternehmenssektor erschwert die Mobilität von ForscherInnen. Und Österreich muss als Standort für internationale Top-ForscherInnen noch attraktiver werden.

In der FFG gibt es ein breites Angebot an Maßnahmen, die auf die Förderung von Humanpotenzial abzielen. Diese Fördermaßnahmen setzen in allen Stadien der Karriere von ForscherInnen an. Darüber hinaus soll durch eine Reihe von Maßnahmen das Interesse an Forschung und Technologie bei SchülerInnen und LehrerInnen geweckt werden.

Im 7. EU-Rahmenprogramm ist ein beachtliches Budget von rund 4,5 Mrd. Euro für Maßnahmen im Bereich Humanressourcen budgetiert. Die FFG arbeitet intensiv daran, österreichische ForscherInnen dafür „fit“ zu machen. Dieses Angebot ist bisher aber fragmentiert und wenig sichtbar. Fördermaßnahmen zur Stärkung des Humanpotenzials werden noch zu wenig beworben. Die FFG ist daher neben FWF, ÖAW, ÖAD derzeit noch keine gleichwertige Anlaufstelle für individuelle Karrieren.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von dieser Situation entwickelt das Mehrjahres-

programm der FFG folgende strategische Leitlinien:

Durchgängige Unterstützungsangebote

Die FFG entwickelt gemeinsam mit den Eigentümern und dem Wissenschaftsministerium ein durchgängiges Set an Förderungen und Dienstleistungen für Forschungskarrieren in der Industrie sowie an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Diese orientieren sich am Dreieck: individuelle Karriere (DiplomandInnen, DissertantInnen, Post Docs, exzellente ForscherInnen), Struktur (Humanpotenzial in Unternehmen stärken) und Internationalität.

Inhaltliche Ausrichtung des Portfolios

Die FFG entwickelt sich zur Anlaufstelle für Unternehmen und ForscherInnen, die eine Förderung und Beratung für Forschungskarrieren in der Industrie und Wirtschaft suchen. Sie fungiert als Anlaufstelle für ForscherInnen, die ihre Karriere in der Industrie oder an der Schnittstelle Wissenschaft-Wirtschaft planen, ebenso wie für Unternehmen, die mit Hilfe junger ForscherInnen Forschungsprojekte starten und damit längerfristige Optionen für ihre Forschungsaktivitäten verbinden.

Strukturelle Ausrichtung des Portfolios

Die Fördermaßnahmen der FFG zur Stärkung des Humanpotenzials sind transparent zu strukturieren und wo nötig durch

zielgruppenorientierte Module zu ergänzen, die auch internationale Good-practice-Beispiele berücksichtigen.

Kommunikation des Portfolios

Begleitende Konzepte zur adäquaten Kommunikation des Förderungsangebots an die KundInnen und zur sichtbaren Positionierung der FFG als Vermittlungsknoten zwischen Angebot und Nachfrage von Humanressourcen sind zu erstellen.

MASSNAHMEN

Ausgehend von diesen strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

- Bündelung der bestehenden, derzeit verstreuten Fördermaßnahmen zur Stärkung des Humanpotenzials
- Start eines neuen Angebots im Rahmen der Basisprogramme unter dem Titel „Young Experts“: Es bündelt die bisherige Nachwuchsför-

derung für DiplomandInnen und DissertantInnen mit der Post Doc-Förderung (bisherige Impulsprojekte beim FWF) in Unternehmen, insbesondere in KMU.

- Verstärkte Förderung von Karrieren von jungen ForscherInnen in der Industrie und wirtschaftsbezogener Forschung: Bis 2011 sollen insgesamt 2.000 Bachelors, DiplomandInnen, DissertantInnen, Junior ResearcherInnen und Post Docs in die FFG-Programme und -Projekte eingebunden werden.
- Entwicklung eines neuen Angebots zum Kompetenzaufbau in Unternehmen (Qualifizierungs-Check, Weiterqualifizierungsmaßnahmen, Qualifizierungs- und Internationalisierungsverbünde)
- Stärkung der Gendermaßnahmen und Aktivierung des Humanpotenzials einer stärkeren Partizipation von Frauen in der Forschung: Frauen für naturwissenschaftliche und technische Studienrichtungen

interessieren und damit Nachwuchswissenschaftlerinnen für Unternehmen gewinnen sowie

- Verringerung der Drop-out-Rate (Vereinbarkeit Familie und Beruf, Qualifikation)
- Abstimmung von nationalen Humanressourcen-Programmen mit denjenigen im Rahmen des 7. EU-Rahmenprogramms um eine abgestimmte national-europäische „Pipeline“ der entsprechenden Maßnahmen zu entwickeln
- Aufbau eines aktiven Unterstützungsangebots für Angebot und Nachfrage nach Humanressourcen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft auf nationaler und internationaler Ebene („Kampf um die besten Köpfe“)
- Spezielle Beratungsangebote für KMU für die Rekrutierung von wissenschaftlichem Nachwuchs
- Stärkere Berücksichtigung des Humanpotenzial-Angebots der FFG im Rahmen der FFG-Kommunikationsaktivität



2008		2011	
Individuelle Potenziale			
SchülerInnen, LehrerInnen	Forschung macht Schule, Summer Schools, Space Camp		
DiplomandInnen, DissertantInnen	COIN, Josef-Ressel-Zentren, Sommerschulen ALR, ESA-Stipendien FIT-IT, benefit, EdZ, Take-Off, Nano, BP-Nachwuchsförderung	COIN, Josef-Ressel-Zentren, ESA/ALR	Harmonisierung: thematische Programme des BMVIT
Post-docs, Senior Post-docs, Teams	FWF-Impulsprojekte, EdZ, GEN-AU, FIT-IT, Sommerschule		Harmonisierung: Young Experts Harmonisierung: thematische Programme des BMVIT
Frauen in Forschung und Technik	FEMtech, w-ffORTE, GEN-AU		
Mobile Potenziale	7. EU Rahmenprogramm/People, brainpower Austria, GEN-AU		Ausbauen: FTE-Kompetenzsteigerung in Unternehmen
Unternehmen/strukturelle Potenziale	7. RP/People, 7. RP/Ideas, COMET, FEMtech, Take-Off, FIT-IT, Nano		
Veranstaltungen, Vernetzung	Summer Schools, Nano und GEN-AU Awards, Nano-Veranstaltungen, FEMtech-Netzwerk, w-ffORTE-Netzwerk, brainpower Austria, ALR Sommerkurse		
	Website, Beratung, Infomaterial		Kundenorientiert darstellen und aktiv kommunizieren

Abbildung HR-Angebote in der FFG und Entwicklungslinien; FFG, 2008

EUROPA UND DIE WELT: HORIZONTE ERWEITERN – PERSPEKTIVEN SCHÄRFEN

In der Forschung und Technologieentwicklung ist die globalisierte Welt bereits Realität und hat die weltweite Arbeitsteilung neu definiert. Die KundInnen der FFG agieren auf globalen Märkten und können dabei von der Unterstützung der FFG profitieren. Forschungspolitik und Forschungsförderung müssen daher über nationale Konzepte hinaus Strategien entwerfen. Es ist notwendig, Forschung europäisch und global zu denken.

AUSGANGSLAGE

Die FFG verfolgt in ihrer Programmatik eine klare internationale Orientierung. Die Voraussetzung dafür wurde durch die Zusammenlegung von nationalen und internationalen Aktivitäten in einer Fördereinrichtung geschaffen. Diese internationale Orientierung zeigt sich in vielfältigen Aktivitäten.

- Mit ihrem Förder- und Beratungsservice trägt die FFG starke Mitverantwortung für das hohe Beteiligungsniveau Österreichs im 6. und zu Beginn des 7. EU-Rahmenprogramms für Forschung, technologische Entwicklung und Demonstration, dem wichtigsten Instrument zur Entwicklung des Europäischen Forschungsraums.
- Die FFG nimmt derzeit an etwa 20 ERA-NETS und ERA-NET-ähnlichen Aktivitäten teil. Im Rahmen dieser Initiativen wurden bereits eine Reihe von gemeinsamen Ausschreibungen („joint calls“) abgewickelt. Darüber hinaus ist die FFG auch an so genannten Joint-Technology-Initiatives (JTI) und zwei Maßnahmen nach Art. 169 EG-Vertrag (gemeinsame Programme der Mitgliedsstaaten mit finanzieller Beteiligung der Kommission) beteiligt.
- Die FFG arbeitet an der internationalen Vernetzung im

Rahmen der Nationalen Kontaktstellen des EU-Rahmenprogramms (NCP) und nimmt in internationalen Gremien die Vertretung österreichischer Interessen wahr, etwa in den Gremien der ESA und in den Programmausschüssen der EU-Kommission. Sie ist zudem Mitglied von TAFTIE, dem europäischen Netzwerk der nationalen Innovationsagenturen.

- Elementare FFG-Programme sind bereits heute klar international orientiert und für eine Teilnahme ausländischer Partner geöffnet: So nennt das neue Kompetenzentrenprogramm COMET die internationale Beteiligung als wesentliches Kriterium und gilt damit als good practice. Auch die Programmlinie COIN-international fördert grenzüberschreitende Kooperationen und Konsortialprojekte innovativer Unternehmen aus Österreich und den Ländern Mittel- und Osteuropas.
- Die FFG betreut die europäische Programminitiative EU-REKA für anwendungsnahe Forschung im Rahmen von grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten sowie das EU-Wettbewerbsprogramm CIP (Competitiveness and Innovation), das die bisherigen Programme E-Contentplus, E-Ten und das Technologie-

transfernetzwerk IRCA zusammenfasst.

- Im Rahmen der europäischen Raumfahrtaktivitäten wurden in den letzten Jahren neue Schwerpunkte gesetzt. Sie sollen auch als EU-Kompetenz im europäischen Verfassungsvertrag verankert werden. Das führte zur Beschlussfassung einer gemeinsamen europäischen Weltraumpolitik durch die zuständigen EU- und ESA-MinisterInnen der Mitgliedsstaaten. Nutzergetriebene und anwendungsorientierte operationelle Programme werden dabei immer wichtiger, um damit die künftige gemeinsame europäische Infrastruktur zu schaffen. Dies setzt eine harmonisierte EU-Politik mit der ESA in der Führungsrolle voraus.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Analysen entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien:

- Die Abstimmung zwischen nationalen und internationalen Förderprogrammen ist lückenhaft und bedarf in manchen thematischen Prioritäten einer Optimierung. Diese Dualität sollte aufgehoben und die internationale Dimension und die Wechselwirkungen zwi-

schen nationalen und internationalen Förderangeboten von Beginn an mitgedacht werden. Erfolgreiche Beispiele gibt es dazu bereits in verschiedenen ERA-NETS.

- Über den europäischen Rahmen hinaus soll die globale Dimension stärker einbezogen werden. Der FFG mangelt es hier an einer gesamthaften internationalen Strategie mit der Identifikation von ausgewählten Zielregionen, die für die Kooperation österreichischer Unternehmen besonders wichtig wären. Diese soll auf Basis definierter Auswahlkriterien erarbeitet werden.
- Im Bereich der Exzellenzforschung soll die internationale Kooperation noch stärker ausgebaut werden. Für österreichische Organisationen stellt insbesondere das „European Research Council (ERC)“, das europäische Flaggschiffprogramm zur Exzellenzforschung, eine besondere Herausforderung dar. Neben der intensiven individuellen Betreuung von antragstellenden ForscherInnen liegt der künftige Schwerpunkt der FFG auf einer verstärkten strategieorientierten Nutzung des ERC besonders durch Universitäten. Darüber hinaus wird die FFG gezielt potenzielle ForscherInnen aus den USA, die mittels ERC ihre Tätigkeiten in Österreich fortsetzen können, identifizieren und ansprechen.
- Das künftige Engagement der FFG in den ERA-NETS soll strategisch ausgerichtet werden: jede einzelne anstehende ERA-NET-Verlängerung bzw. Neubeteiligung soll hinsichtlich ihres Nutzens für die KundInnen geprüft werden.
- Der beobachtbare Trend zur „Renationalisierung“ von EU-Aufgaben und Fördermaßnahmen („Joint Programming“) bietet eine Entwicklungschance



ce für die FFG auf internationaler Ebene, die geprüft und wahrgenommen werden soll. Zum derzeitigen Stand sind das z.B. ERA-NETS und Joint-Technology-Initiatives. Das Thema „Joint Programming“ wird jedoch weiter an Bedeutung gewinnen. Die FFG sollte sich im internationalen Wettbewerb der Agenturen als Abwickler von „renationalisierten“ oder ausgelagerten EU-Programmen profilieren.

- Aufgabe der FFG in der europäischen Weltraumpolitik ist es, im Rahmen des Harmonisierungsprozesses eine aktive Rolle wahrzunehmen und auch sicherzustellen, dass die Finanzmittel der nationalen Säule subsidiär und komplementär zu den EU- und ESA-Mitteln verwendet werden.



MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

- Das 7. EU-Rahmenprogramm ist das zentrale und strategische Instrument zur Entwicklung des Europäischen Forschungsraums. Die FFG entwickelt dazu neue, fokussierte Ansätze:
 - Schwerpunktsetzung auf individuelle Einzelbetreuung besonders für österreichische Projektkoordina-

torInnen, womit eine deutliche Steigerung der Erfolgsraten erzielt wird

- Weiterentwicklung der durchgängigen Dienstleistung von Awareness, Information, Beratung, Coaching bis zum Monitoring des Beratungserfolgs
- Entwicklung eines abgestimmten, österreichweiten Betreuungsnetzwerks aus Kontaktstellen an Organisationen, in den Regionen und auf nationaler Ebene, mit dem Ziel einer hohen Betreuungsdichte im nationalen Betreuungsnetzwerk 90% der Projekte österreichischer KoordinatorInnen und

60% der Projekte mit österreichischen PartnerInnen sollen aktiv beraten und betreut werden.

- Fokus auf Entwicklung von strategiegeleiteter Nutzung der europäischen F&E-Programme, besonders durch die führenden österreichischen Organisationen und deren Unterstützung durch maßgeschneiderte Strategiegelgespräche
- Steigerung der Treffsicherheit durch Koppelung der Anbahnungsfinanzierung mit der Beratung für Projekte im 7. EU-Rahmenprogramm
- In den ersten Ausschreibungen des 7. RP konnte eine Erhöhung der Unternehmensbeteiligung auf 29% (gegenüber 22% im RP 6) erreicht werden. Eine weitere Erhöhung der absoluten Anzahl der österreichischen Unternehmensbeteiligungen wird angestrebt. Die erfolgreiche Positionierung der vollrechtsfähigen Universitäten ist da-

bei weiterhin zu unterstützen.

- Profilierung der FFG als zentraler Partner für Internationalisierung von Forschung und Technologieentwicklung: fördern, beraten, PartnerInnen vermitteln
- Die Rolle der FFG als Anlaufstelle für die Beratung und Förderung für ausgewählte Schwerpunktländer verstärken: Ausarbeitung eines Konzepts für die Kooperation mit ausgewählten Schwerpunktländern außerhalb Europas (z.B. China, USA, Indien), das in einem Kooperationsprogramm umgesetzt werden kann
- Personalaustausch von FFG-MitarbeiterInnen mit Schwesteragenturen im Ausland
- Positionierung der FFG als Good-practice-Modell im internationalen Bereich:
 - durch Weiterentwicklung und Fokussierung der Methodik zur Betreuung des 7. EU-Rahmenprogramms
 - im Rahmen von ERA-NETS, wobei das ERA-NET MNT mit der FFG als Koordinatorin bereits Vorbild ist

• durch verstärkte Öffnung von Programmen für internationale PartnerInnen; aktive Kommunikation dieser Öffnung

- Mitwirkung der FFG beim Aufbau von „TAFTIE-Nets“ zur Vernetzung nationaler Förderungsprogramme im Rahmen des europäischen Agenturen-Netzwerks TAFTIE
- Verbesserung der Informationsaufbereitung und verstärkte Ausrichtung des PR-Konzepts auf internationale Aktivitäten
- Breitflächiger Ausbau der maßgeschneiderten zielgruppenspezifischen Trainingsangebote zum EU-Rahmenprogramm im Rahmen der FFG-Akademie

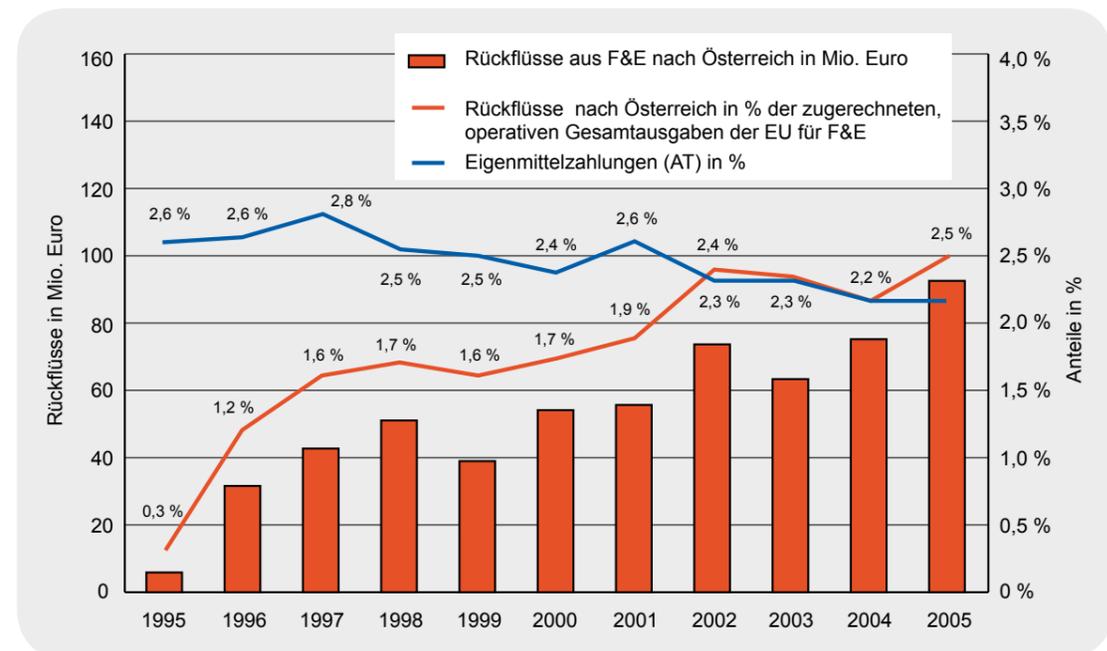
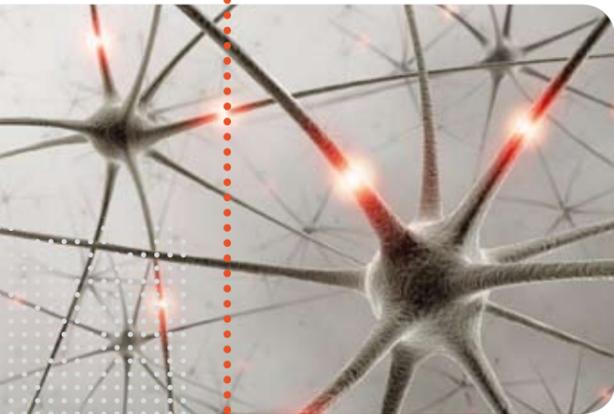


Abbildung: Entwicklung der F&E-Rückflüsse aus dem EU-Budget nach Österreich; Proviso 2008

VERNETZUNG UND ARBEITSTEILUNG: KOOPERATIONEN OPTIMIEREN

Der Austausch von Wissen und der Transfer von Informationen über Netzwerke spielen in der Forschung und in der Forschungsförderung eine essenzielle Rolle. Nur in der Vernetzung entstehen jene kommunikativen Kulturen, die das verstreute Wissen erst zur Entfaltung kommen lassen und den Boden für Innovationen bereiten.



AUSGANGSLAGE

Vernetzung ist essenziell für ForschungsFörderorganisationen wie die FFG. Der Austausch mit PartnerInnen, KundInnen und Schwesterorganisationen garantiert jene Feedback-Schleifen, die die Ausrichtung an Best-practice-Modellen und die stetige Optimierung des Förderangebots ermöglichen.

Networking gehört daher zu den permanenten Aktivitäten der FFG, und das auf vielen Ebenen:

- Die FFG hält regen Kontakt zu anderen Förderagenturen: zu den internationalen Schwesterorganisationen im Ausland, deren Netzwerk TAFTIE und zu den nationalen Förderagenturen auf Bundes- und Länderebene.
- Die FFG ist eng vernetzt mit den wesentlichen Akteuren im österreichischen und europäischen Innovationssystem: Am engsten ist naturgemäß das

Verhältnis zu den Eigentümer-Ministerien und Auftraggebern der Programme. Daneben steht die FFG in regelmäßigem Austausch mit den anderen für Forschung und Technologie verantwortlichen Ministerien, dem Rat für Forschung und Technologieentwicklung, dem Wissenschaftsrat, dem Parlament und den Sozialpartnern, dem Klima- und Energiefonds sowie auf europäischer Ebene mit dem Netzwerk der Nationalen Kontaktstellen und mit der Europäischen Kommission.

- Vordringlich aber ist der unmittelbare und permanente Kontakt zu unseren KundInnen, den forschenden Institutionen in Österreich: den forschenden Unternehmen, den Universitäten und Fachhochschulen, den außeruniversitären Forschungseinrichtungen – und nicht zuletzt den Forscherinnen und Forschern selbst.

In den Netzwerken der Innovationssysteme muss die FFG ihre eigene Position definieren und im Verhältnis zu den anderen PartnerInnen im System klären, weshalb zunächst die Schnittstellen klar zu definieren sind:

- Im Verhältnis zu den anderen großen Förderinstitutionen im Innovationssystem – der Austria Wirtschaftsservice GmbH AWS, dem Wissenschaftsfonds FWF und darüber hinaus der Kommunalkredit/KPC – sind die Aufgaben- und Zuständigkeitsverteilungen weitgehend

akkordiert. Die Strukturreformen der vergangenen Jahre haben mit der Errichtung der AWS und der FFG – jeweils durch eine Unternehmensfusion – klare Verhältnisse geschaffen und wesentlich zur Verbesserung der Struktur der Förderlandschaft beigetragen. Verstärkt wird diese positive Entwicklung durch Kooperationsvereinbarungen, die die FFG mit FWF und AWS abgeschlossen hat.

- In einigen Punkten gibt es aber noch Überlappungen und unklare Kompetenzabgrenzungen, etwa im Verhältnis zur AWS im Bereich der Hightech-Start-up-Förderung.
- Mit den Förderagenturen der Bundesländer hat die FFG eine ausgezeichnete Kooperationsbasis, die Intensität der Zusammenarbeit gestaltet sich dabei je nach Bundesland unterschiedlich. Auch die Formen der Kooperation variieren. In vielen Fällen pflegen die Länder eine mit der FFG akkordierte Förderpraxis durch Anschluss- oder Kofinanzierung. Insgesamt sind aber die Förderangebote von Bund und Ländern noch zu wenig aufeinander abgestimmt.
- Die forschenden Unternehmen stellen die Hauptzielgruppe der FFG dar. Die Feedback-Schleifen mit unseren KundInnen und ihren Interessensvertretungen funktionieren auf vielfältige und effiziente Art.
- Ein Spezialfall ist die Schnittstelle zu den Universitäten, die sich

durch das UG 2002 wesentlich verändert hat. Die Universitäten sind gemäß UG 2002 vollrechtsfähig, d.h. autonom und somit in der Lage, ähnlich wie Unternehmen zu agieren. Dies umfasst auch die kompetitive Einwerbung von Drittmitteln. Somit stellen Universitäten auch ein wachsendes Kundensegment der FFG dar. Dementsprechend hat sich der Anteil der Fördermittel, der an die Universitäten geht, von 2003 bis 2007 von 4 auf 10 Prozent erhöht (zusammen mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen belief sich der Anteil 2007 sogar auf 27 Prozent). Im Portfolio der FFG findet sich eine Reihe von Programmen, die spezifisch auf Forschende an Forschungsinstituten und Universitäten und auf diese Institute selbst ausgerichtet sind, oder solche, die die Bildung von Konsortien mit universitärer Beteiligung bedingen, wie etwa COMET, AplusB oder BRIDGE.

- Demgegenüber sind manche universitären Regelungen noch nicht optimal auf die Kriterien der FFG-Förderungen abgestimmt. So wird etwa das Engagement von universitären Akteuren in COMET-Zentren in den Leistungsvereinbarungen nicht gewürdigt.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Analysen entwickelt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien: Unter den Förderinstitutionen auf Bundesebene – FFG, AWS, FWF – ist auf eine ideale Komplementarität in den Portfolios hinzuwirken. Am Ende dieses Prozesses soll für jede Förderwerberin und jeden Förderwerber eindeutig und auf den ersten Blick ersichtlich sein, mit welchem Projekt er/sie sich an welche Organisation wendet. Die Kooperation zwischen den

Institutionen des Bundes und der Länder ist durch Dialogprozesse abzustimmen und zu intensivieren, sodass FFG und Länder/Länderagenturen schließlich in einer akkordierten Arbeitsteilung ihre Förderungen auf eine optimale, gemeinsame Wirkung hin abstimmen. Zur Verbesserung des Wissenstransfers in Unternehmen müssen die Universitäten in ihrem Engagement in wirtschaftsorientierten Projekten intensiver unterstützt werden, dadurch werden FFG-Förderungen stärker genutzt. Gleichzeitig soll ihr Engagement in FFG-Programmen wie AplusB oder COMET in ihren Leistungsvereinbarungen entsprechend gewürdigt werden.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

- Abstimmung der Förderangebote unter den Institutionen des Bundes:
- sowohl auf strategischer Ebene (Entwicklung und Design von neuen Programmen)
- als auch auf operativer Ebene (Informationsaustausch bei der

Programmabwicklung)

- insbesondere bei der Start-up-Offensive als gemeinsames Förderpaket von AWS und FFG

Optimierung der Komplementarität im Portfolio von Bund und Bundesländern in Form eines intensiveren Dialogs zwischen FFG und Länderagenturen zur Klärung der Aufgabenteilung:

- Welche Förderformen sollten – dem Subsidiaritätsprinzip folgend – eher von den Ländern bzw. eher vom Bund übernommen werden?
- Wie kann ein Bundesland die Wirkungen der Bundesförderungen optimal verstärken?
- Wo kann die FFG als Dienstleisterin für die Länder auftreten und dadurch Verwaltungskosten sparen?

Mit den Ländern Oberösterreich und Salzburg hat die FFG eine bisher einmalige Kooperation vereinbart: Erstmals werden Fördermittel von Bundesländern durch die FFG verwaltet, wodurch die maximale Gesamtförderung für Projekte erhöht wird. Es ist zu prüfen, ob dieses Modell als Good-practice auch in anderen Bundesländern anwendbar ist.

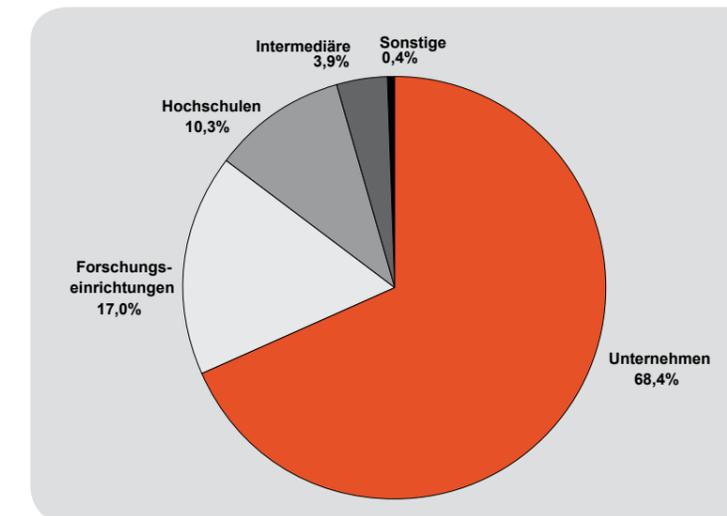


Abbildung: FFG-Förderstatistik 2007, Verteilung der Förderbarwerte nach Organisationstypen

ANALYSE UND KONZEPTE: AKKUMULIERTES WISSEN STRATEGISCH NUTZEN



AUSGANGSLAGE

Im Rahmen des Managements von Forschungsförderprogrammen trägt die FFG zahlreiche kommunikative Verantwortlichkeiten gegenüber den Auftraggebern, FörderwerberInnen, GutachterInnengremien und nicht zuletzt der Öffentlichkeit. Sie sammelt und erarbeitet einen ständig wachsenden Stock an Informationen über das gesamte Innovationssystem:

- Die Auftraggeber der FFG definieren, oftmals in enger Kooperation mit der FFG, die Rahmendaten zu den Inhalten von Programmen und Ausschreibungen und zu deren Dotierung. Die FFG bereitet sie auf und kommuniziert sie an die entsprechenden Zielgruppen.
- Die FFG erfasst die einlangenden Förderanträge, bearbeitet sie und leitet sie im Rahmen der jeweiligen Auswahlverfahren entweder an GutachterInnen und Entscheidungsgremien weiter oder evaluiert sie intern.
- Die FFG kommuniziert die Entscheidungen der jeweiligen Gremien an die FörderwerberInnen und erarbeitet die Förderangebote und Verträge.
- Die ProjektträgerInnen der ge-

Förderagenturen sind die Kommunikationsplattformen für praktisch alle Sektoren des Innovationssystems. Wie in keiner anderen Institution akkumuliert sich hier Wissen über das gesamte Innovationssystem. Das stellt die Agenturen aber auch in eine systemische Verantwortung, ihren Wissensschatz strategisch zum Nutzen des Innovationsstandortes zu verwerten.

förderten Projekte liefern im Rahmen des Projektmonitorings Fortschritts- und Endberichte an die FFG.

- Aus den Analysen des Antrags- und Abwicklungsgeschehens erarbeitet die FFG Informationen als Basis für die Erfolgskontrolle und für die weitere Planung von Programmen.
- Die FFG legt den Auftraggebern und nicht zuletzt der Öffentlichkeit in größtmöglicher Transparenz Rechenschaft über die Verwendung der Fördermittel ab.

Das Management von Förderprogrammen setzt aber auch hohe fachliche Qualitäten voraus. Diese entwickeln sich im Lauf der Programmarbeit stetig weiter. Erst in Verknüpfung mit dem erarbeiteten, umfassenden Förder-Know-how der FFG-MitarbeiterInnen kann der „Schatz“ an FTI-relevanten Informationen gehoben und produktiv einsetzbar gemacht werden.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von den oben geschilderten Analysen verfolgt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Orientierung: Durch die Wahrnehmung der Funktion einer Wissens- und Informationsdrehscheibe in der

Forschungslandschaft eröffnet sich der FFG die Möglichkeit, das in der Förderpraxis akkumulierte Datenmaterial und das erarbeitete Wissen strategisch für das Informationssystem zu nutzen.

Zur Realisierung dieser Chance schafft die FFG die nötigen Voraussetzungen:

- durch Generierung und Verarbeitung der Förderbezogenen Informationen,
- durch wachsende Vernetzung auf nationaler und internationaler Ebene,
- durch strategische Personalentwicklung (siehe Seiten 56/57).

Die FFG entwickelt dazu ein effizientes System des Wissensmanagements durch:

- Intensivierung und Professionalisierung des Analysewesens,
- Erstellung detaillierter und fundierter Auswertungen über die Entwicklung des FFG-Angebots,
- Intensivierung und Systematisierung des Know-how-Zufusses von außen, um Entscheidungsgrundlagen für Fördermaßnahmen zu gewinnen.

Die FFG intensiviert dazu den systematischen strategischen Input von außen zur Portfoliogestaltung und ruft eine Dialogplattform ins Leben. Die FFG erarbeitet auf dieser Basis Vor-

schläge und Konzepte für die Eigentümer /Auftraggeber mit neuen Angebotsideen und Vorschlägen für das Design und die verbesserte Durchführung von Programmen; die FFG fungiert als Informations-Pool für Ministerien. Die FFG kann dadurch auch die Beratung und Unterstützung ihrer KundInnen durch maßgeschneiderte Förderungen und Serviceleistungen optimieren. Sie agiert als Beraterin und bringt durch ihre Förderprogramme neue ForscherInnen und Ideen in Unternehmen.

MASSNAHMEN

Ausgehend von der oben dargelegten strategischen Orientierung werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

Steigerung der Datenqualität

- Systematische Steigerung der Datenqualität
- Flächendeckende Einführung des elektronischen Förderungsabwicklungsportals „eCall“, durchgängige Integration und Standardisierung des Informationsflusses

Effizienz in der Erfassung und Bearbeitung

- Ausbau der Möglichkeiten des eCalls: Win-win-Situation durch einfachere Antragstellung für FörderwerberInnen und höhere Datenqualität bei geringerem Zeitaufwand auf Seiten der FFG (Ziel: bis 2009 alle geeigneten Angebote auf e-Call umstellen)
- GutachterInnenpool: GutachterInnen sollen Online-Zugriff auf die ihnen zugeteilten Anträge bekommen.

Indikatoren für Monitoring besser definieren und erheben

- Ausbau und Harmonisierung der Indikatorensets und Verlagerung auf ein Online-Tool
- Flächendeckende Harmonisierung entsprechend den Klassifizierungen nach ÖNACE, Technologiefeldern und Projektarten
- Dadurch Ermöglichung von aussagekräftigen und gezielten (präzisen) Auswertungen als Basis für Wirkungsanalysen der Förderprogramme

Weiterentwicklung des Datenbanksystems

- Optimierung der Verknüpfung der FFG-Datenbanken für na-

tionale Projekte („FFF 2004“) und internationale Projekte („Innoman“)

- Möglicher mittelfristiger Entwicklungsschritt: Integration aller Funktionalitäten in einer Datenbank
- Systematische Aufbereitung dieser Daten

Optimierung des Förder- und Dienstleistungsportfolios

- erfolgt laufend gemeinsam mit den Auftraggebern (siehe Kapitel „Portfolio-Management“)

Optimierung der Kundenbetreuung

- Entwicklung maßgeschneiderter, effektiver und effizienter Lösungen für die KundInnen

Forum FFG

- Intensivierung und Systematisierung des Know-how-Zufusses von außen
- Strategisches Diskussionsorgan als Inputgeber
- Forum mit wechselnden ExpertInnen, FFG-Management, AuftraggebervertreterInnen zur Diskussion Förderrelevanter Themen; Ziel: Inputs zur Weiterentwicklung unseres Angebots.



Abbildung: Schematische Darstellung der Informationsflüsse aus Sicht der FFG, FFG, 2008

EFFIZIENZ UND EFFEKTIVITÄT: MEHR NUTZEN FÜR KUNDINNEN SCHAFFEN

Förderagenturen sind treuhändische Verwalter öffentlicher Mittel. Effizienz im Einsatz dieser Mittel ist daher zentrale Basis ihres öffentlichen Auftrags. Ziel ist der maximale Nutzen für Kunden bei kostengünstiger Abwicklung.



AUSGANGSLAGE

Die FFG versteht sich als ExpertInnen-Organisation mit der Mission, Förderprogramme und Dienstleistungen für Forschung und Entwicklung professionell abzuwickeln. Effizientes und effektives Programm-Management gehört daher zu den zentralen Kompetenzanforderungen. Unabhängige Voraussetzung dafür ist ein hohes Maß an strategischer Intelligenz.

Die Analyse von quantitativen Effizienzindikatoren stellt der FFG ein gutes Zeugnis aus.

- Die FFG hat eine schlanke Personal- und Kostenstruktur.
- In der FFG liegen die administrativen Kosten deutlich niedriger als jene der Schwesterorganisationen.
- Die FFG erschließt economies of scale, das heißt: in Relation zum Fördervolumen sinken die administrativen Kosten.

Allerdings dürfen administrative Kosten niemals überwiegendes Beurteilungskriterium einer Agentur sein. Die Verwaltungskosten differieren stark je nach Art des Programms und notwendiger Betreuungsintensität. Die Kosten sind daher eine Funktion der jeweiligen Programm- und Portfoliostruktur.

Ein entscheidendes Kriterium ist die Kundenfreundlichkeit, die noch optimiert werden kann.

Die „Time to Contract“ – also die Zeitspanne zwischen Ausschreibung und Förderzusage sowie zwischen Förderzusage und tatsächlichem Vertragsabschluss – variiert je nach Programmtyp aus teilweise nicht von der FFG beeinflussbaren Faktoren beträchtlich, ist aber insgesamt noch immer zu lang. Dadurch dauert es zu lange, bis der Kunde/die Kundin zu seiner/ihrer Förderung kommt. Auch die Zeitspanne von der Idee für

ein neues Angebot zur ersten Ausschreibung ist zu lang. Dafür sind allerdings auch maßgeblich Faktoren verantwortlich, die in den national und international vorgegebenen Rahmenbedingungen liegen und von der FFG nicht unmittelbar beeinflussbar sind, wie etwa das Beihilfenrecht oder das Haushaltsrecht.

Im Regierungsprogramm wird die Reduktion des Verwaltungsaufwandes für AntragstellerInnen um 25 Prozent als Ziel dieser Legislaturperiode genannt. Die Umsetzung dieses Ziels wurde im Frühjahr 2008 gemeinsam mit dem Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie unter dem Arbeitstitel „beter regulation“ in Angriff genommen.

Die Effizienz der Abläufe zu erhöhen und damit auch die Kundenfreundlichkeit zu steigern, ist ein prioritäres Ziel der FFG. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die FFG im vierten Jahr nach ihrer Gründung steht und sich noch immer in der Post-Merger-Phase befindet. Die Zusammenführung der unterschiedlichen Abläufe der einzelnen Vorgängerorganisationen ist ein Prozess, der noch im Gang ist.

Deshalb wurde in der FFG im Jahr 2007 mit der Etablierung eines Prozessmanagementsystems begonnen.

Die in diesem Rahmen definierten Prozesse und Soll-Projektionen wurden im Herbst 2008 an das neu eingerichtete Prozess- und Qualitätsmanagement-Team mit

dem Ziel übergeben, die Abläufe kontinuierlich zu verbessern und zu harmonisieren. Im Frühjahr 2008 wurden für die FFG-internen Prozesse durchgehende Projektmanagementstrukturen etabliert. Das heißt, dass Projekte größeren Umfangs künftig vorweg nach einheitlichen Kriterien (Laufzeit, interner und externer Kostenaufwand etc.) zu definieren, zu approbieren und laufend zu überprüfen sind.

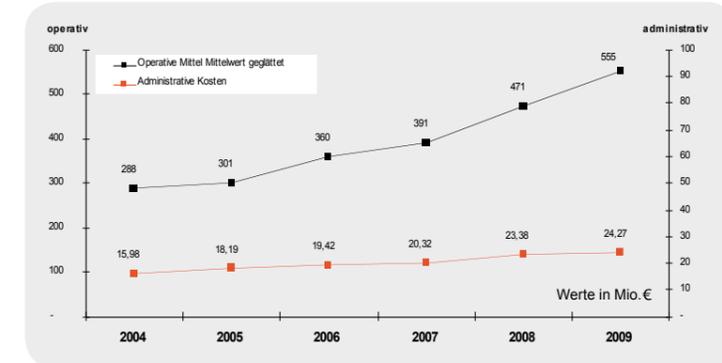
Kundenorientierung zeigt sich auch in einer effizienten Kommunikation der Angebote und Dienstleistungen der FFG. Deren Umsetzung stößt auf Hindernisse:

- Unterschiedliche Programmidentitäten mit jeweils eigenem Design und Erscheinungsbildern verursachen in der Einführung und Bekanntmachung hohe Kosten und erschweren die Kundenorientierung.
- Die Programme operieren mit jeweils unterschiedlichen Begriffswelten und lösen Missverständnisse aus.
- Die FFG hat die Kommunikation der Programme im eigenen Wirkungsbereich bereits eindeutig geregelt und setzt damit klare Signale an ihre KundInnen.
- Der Beitrag der FFG in der Wertschöpfungskette der Förderung wird häufig für die KundInnen nicht transparent.

STRATEGISCHE LEITLINIEN

Ausgehend von oben geschilderten Analysen verfolgt das Mehrjahresprogramm der FFG folgende strategische Leitlinien:

Die FFG verfolgt weiter eine Optimierung des Verwaltungsaufwandes: Die administrativen Kosten steigen weniger als das abgewickelte Fördervolumen. Die FFG vereinfacht die Abläufe in ihrem Programm-Management: sowohl im internen Ablauf als auch im Zugang für KundInnen.



Entwicklung von operativen Mitteln und administrativen Kosten

Die operativen Mittel in dieser Darstellung sind durch einen errechneten Wert repräsentiert, da Mittelbindung, Zusagen und Auszahlungen in der Jahreszurechnung starken Schwankungen unterliegen. Der Wert setzt sich anteilig aus Mittelbindung (10%), Zusagen (60%) und Auszahlungen (30%) zusammen und wird als Durchschnitt von jeweils 2 Jahren ausgewiesen.

Die FFG setzt das Ziel, die Time-to-Contract-Spanne für ihre Programme um durchschnittlich ein Drittel zu verringern. Dazu wird die FFG alle in ihrem Einflussbereich liegenden Beschleunigungspotenziale prüfen und realisieren.

Für das gesamte Portfolio der FFG sind einheitliche und kundenfreundliche Abwicklungsstandards zu entwickeln. Standardisierung und Harmonisierung sind dabei der Schlüssel für eine Straffung und Beschleunigung der Abläufe. Das Prinzip lautet: so viel Einheitlichkeit wie möglich, so viel Differenzierung wie notwendig.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargestellten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

Etablierung des Prozess- und Qualitätsmanagements

Kontinuierliche Arbeit an der Verbesserung und Vereinfachung der Abläufe für:

- Leistungserstellungsprozesse, also die Kernprozesse der FFG (Förderungen, Beratungen)

- unterstützende Prozesse wie etwa Finanzabwicklung und IT-Organisation
- Managementprozesse
- Mess-, Analyse und Verbesserungsprozesse

Harmonisierung und Standardisierung

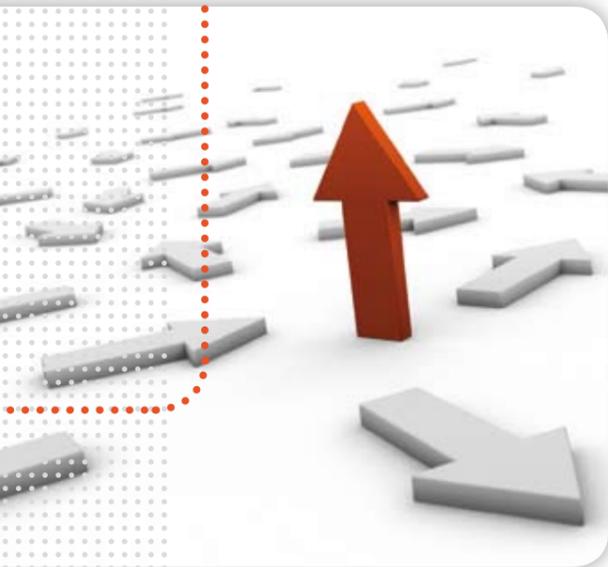
- Harmonisierung der Programmunterlagen (Programmdokumente, Formulare, Förderverträge, sonstige Unterlagen) und Verbesserung der Informationsaufbereitung
- Harmonisierung der externen und internen Projektevaluierungen: gleichartige Projekte mit gleichen Programmzielen auf gleiche Weise prüfen
- Harmonisierung der Kosten, Finanzierungs- und Prüfsysteme

Kommunikation

- Etablierung und Forcierung der Kommunikationsstrategie im Rahmen des Prozessmanagements
- Definition und Umsetzung von Standards in den Kommunikationsprozessen

STRATEGISCHE PERSONALENTWICKLUNG: KOMPETENZEN STÄRKEN

Die Personalentwicklung ist für Förderorganisationen eine zentrale Aufgabenstellung. Die Qualität und Professionalität ihres Angebots beruht ganz wesentlich auf den Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren permanenter Weiterentwicklung im Sinne der sich ändernden Anforderungen.



zufriedenheit garantieren. Dazu braucht die FFG MitarbeiterInnen mit vielfältigen Kernkompetenzen.

Ziel der Personalentwicklung – als Instrument der Unternehmensentwicklung – ist die Übersetzung der Unternehmensstrategie in eine entsprechende Humanressourcen-Strategie. In dieser Ausrichtung hat die FFG eine strategische Personalentwicklung etabliert, die bereits umgesetzt wird. Im Laufe des Jahres 2008 wird ein Personalentwicklungskonzept erstellt und FFG-intern akkordiert.

Die FFG-Akademie als ein Instrument der strategischen Personalentwicklung ist bereits implementiert und bietet ein ausdifferenziertes Angebot an Aus- und Weiterbildung von Einsteigerkursen bis zu Führungskräftelehrgängen.

AUSGANGSLAGE

Die FFG versteht sich als Expertenorganisation mit klarem Fokus auf „professionellem Programm-Management“. Auf diesen Fokus ist auch die Personalentwicklung der FFG ausgerichtet.

Die wichtigste Ressource der FFG für die Erfüllung dieser Aufgabe sind motivierte, engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich mit ihrer Tätigkeit identifizieren und entsprechend ihren Stärken und Potenzialen eingesetzt und gefördert werden. Nur durch sie kann die FFG ihr hochwertiges Förder- und Dienstleistungsangebot an die Kunden darstellen und hohe Kunden-

gen zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten geboten werden mit dem Ziel, die MitarbeiterInnenzufriedenheit (auf Basis der erstmaligen MitarbeiterInnenbefragung Herbst 2008) zu heben und die Bindung an das Unternehmen zu stärken.

- Die Rekrutierung neuer MitarbeiterInnen ist zu beschleunigen und weiter zu professionalisieren.
- Das in der FFG vorhandene Know-how für Aus- und Weiterbildung soll PartnerInnen in Österreich sowie innerhalb und außerhalb Europas zur Verfügung gestellt werden.

MASSNAHMEN

Ausgehend von den oben dargelegten strategischen Orientierungen werden folgende Maßnahmenbündel für das Mehrjahresprogramm 2009–2011 definiert:

- Ausweitung und weitere Professionalisierung der Einschulungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Intensive planmäßige Führungskräfteentwicklung
- Aufbau einer Skills-Matrix für alle MitarbeiterInnen
- Jährliche Personalentwicklungsschwerpunkte (für 2009 Unternehmenskultur)
- Einführung einer strategischen Personalplanung mit gezielten Personalmarketingstrategien
- Entwicklung von Flexibili-

sierungskonzepten für den Einsatz der MitarbeiterInnen (z.B. Job-Rotation-Modelle)

- Intensivierung des internen Ausbildungsangebots zur Unterstützung der Etablierung einer Projektmanagementkultur in der FFG (d.h. international anerkannte Standards sollen durchgängig von allen FFG-MitarbeiterInnen angewendet und dadurch die Effizienz der internen und externen Projektabwicklung noch weiter gesteigert werden)
- Übernahme einer führenden Rolle in der geplanten TAF-TIE Academy (die nach dem Vorbild der FFG-Akademie als good practice implementiert werden soll)

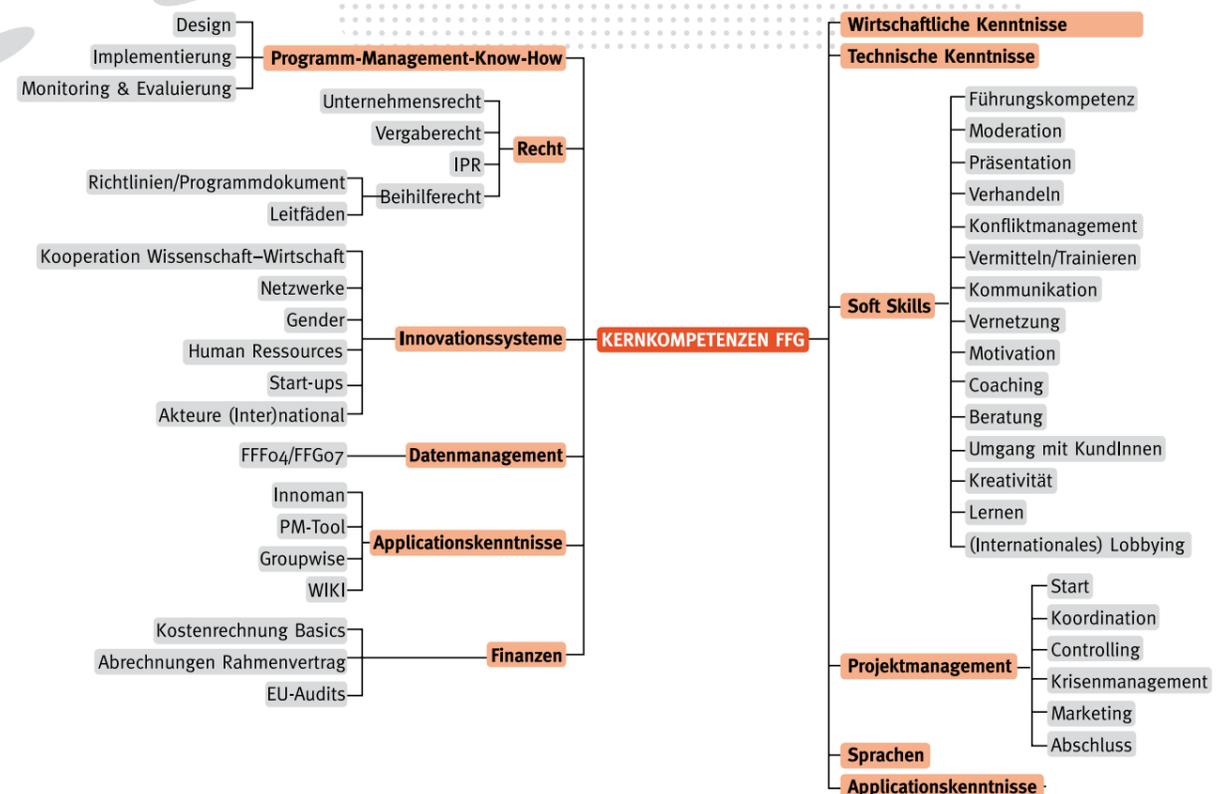


Abbildung: Mindmap Kernkompetenzen, FFG, 2008

DAS BUDGET

„DIE DYNAMISCHE ENTWICKLUNG DER FFG REFLEKTIERT SICH IN BISHER KONTINUIERLICH WACHSENDEN FÖRDERBUDGETS. DIESE DEFINIEREN DEN RAHMEN, IN DEM SICH DIE STRATEGISCHEN ORIENTIERUNGEN BEWEGEN KÖNNEN. DER BUDGETPLAN BIS 2011 IST DAHER AUCH DAS IN ZAHLEN GEGOSSENE GERÜST FÜR DAS MEHRJAHRESPROGRAMM DER FFG UND ZEIGT DIE SZENARIEN FÜR DIE PROGRAMMBÜNDEL BOTTOM-UP, KOOPERATION WISSENSCHAFT-WIRTSCHAFT, HUMANRESSOURCEN UND THEMENSCHWERPUNKTE.“



DAS WACHSTUM FESTIGEN: BUDGETPLAN 2009–2011

Das Budget der FFG hat sich in den vergangenen Jahren positiv entwickelt. Die Mittelbindung – also jene Beträge, die der FFG im jeweiligen Jahr für Ausschreibungen zur Verfügung gestellt wurden – hat sich von 420 Mio. Euro im Jahr 2006 auf 586 Mio. Euro 2007 und 652 Mio. Euro 2008 gesteigert. Das entspricht einem Zuwachs von 40% auf 2007 bzw. 11% auf 2008. Die Steigerungsraten entwickelten sich bei den einzelnen Programmgruppen bzw. Bereichen höchst unterschiedlich, mit hohen Zuwächsen in den Struktur- und insbesondere den thematischen Programmen und mehr oder weniger stabilen Budgets der Bottom-up-Förderung.

Das Förderangebot der FFG ist auf eine Vielzahl von Programmen und Programmlinien verteilt. Für das Mehrjahresprogramm wurde eine stark aggregierte Darstellungsform gewählt, die Programme in 4 Schwerpunkte (Bottom-up-Förderung, Kooperation Wis-

senschaft-Wirtschaft, Humanressourcen, Themenschwerpunkte) geordnet und mit entsprechenden Budgetszenarien versehen.

Dies erfolgte aus zwei Gründen: erstens um die derzeitige Portfolio-Struktur nicht bis 2011 zu ze-

mentieren, zweitens um auch die Mittelbindungen zu den einzelnen Programmen gleichfalls nicht längerfristig zu determinieren. Detaillierte, programmspezifische Budgetinformationen für das folgende Jahr finden sich in den jährlichen Arbeitsprogrammen.

Planung der Mittelbindungen bis 2011		Mittelbindung (in Mio. Euro)			
Schwerpunkte	Programm	2008	2009	2010	2011
Bottom-up-Förderung	Basisprogramm	271	280	280	283
	Forschungs-Headquarter				
	KMU-Innovationsscheck				
	KMU-Hightech-Start-up				
	EU-Anbahnungsförderung				
EUREKA – EUROSTARS	166	27	52	172	
BRIDGE					
COMET					
AplusB					
COIN					
Research Studios Austria	13	12	11	6	
FEMtech-FFORTE					
w-FFORTE					
brainpower Austria					
Generation Innovation					
Young Experts	202	140	128	146	
HR für die Wirtschaft					
Awarenessmaßnahmen					
Energie und Nachhaltigkeit (Neue Energien 2020, ACRP, Nachhaltig Wirtschaften, HdZplus, IEA, ...)					
Sicherheit (KIRAS)					
Weltraum: (ASAP inkl. Aktionslinie GMES)	652	459	471	607	
Luftfahrt: (TAKE-OFF)					
Intelligente Verkehrssysteme und -services (IV2Splus)					
IKT (FIT-IT, benefit/AAL, AT.NET, service-IT)					
Nanotechnologie (NANO-Initiative)					
Life-Sciences: GEN-AU bzw. Nachfolge	Neue Schwerpunkte (in Diskussion)				
Gesamtergebnis					

Quelle: FFG Hochrechnung, 2009

Die Budgetierung der einzelnen Themenfelder wurde von der FFG bis 2010 exakt nach den seitens der Bundesministerien zur Verfügung gestellten Planungen gestaltet. Dabei wurden sowohl bestehende als auch mit dem jeweiligen Ministerium akkordierte neue Programme bzw. Themenbereiche ins Kalkül gezogen.

Die Vorschau zeigt einen starken Rückgang der Mittel für 2009 und 2010, hernach wieder einen maßgeblichen Zuwachs für 2011. Der unregelmäßige Verlauf erklärt sich einerseits durch die aktuellen Budgetrestriktionen, andererseits durch den verzerrenden Charakter der COMET-Ausschreibung (verantwortlich für den starken Zuwachs 2008).

Der Budgetplan der FFG für 2009–2011 spiegelt somit die budgetären Rahmenbedingungen der nächsten Jahre aus heutiger Sicht wider. Mit mittelfristiger Perspektive formuliert die FFG drei Wünsche für künftige budgetäre Rahmenbedingungen:

- **Steigende Budgets:** Für einen weiteren Ausbau des Wirtschaftsstandortes und der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der österreichischen Unternehmen und Forschungsinstitutionen, ist ein Anstieg des FFG-Budgets von jährlich durchschnittlich mindestens zehn Prozent notwendig. Bottom-up-Programme und Schwerpunktprogramme sollten dabei ähnliche Steigerungstangenten aufweisen.
- **Mittelfristige Planungssicherheit:** Die FFG unterstützt die Fixierung mittelfristiger (mindestens zweijähriger), verbindlicher Rahmenbudgets

als wesentlichen Beitrag zur Erhöhung der Planungssicherheit. Eine derartige Mittelfristigkeit würde einerseits die strategische Planung einzelner Förderschwerpunkte deutlich verbessern, andererseits auch das operative Management (z.B. mehrjährige Ausführungsverträge) erleichtern.

- **Höhere Flexibilität:** Die FFG regt eine Diskussion darüber an, die Detailgestaltung der Programm- und Programmlinienbudgets zu flexibilisieren und innerhalb der von den Bundesministerien vorgegebenen finanziellen Zuteilungen die budgetäre Feingestaltung der FFG zu überlassen. Es wäre dadurch möglich, auf Basis der Resonanz der KundInnen die einzelnen Ausschreibungen exakter an den Bedarf anzupassen.

NOTIZEN:

NOTIZEN:





FFG

Österreichische
Forschungsförderungsgesellschaft mbH
1090 Wien, Sensengasse 1
Tel +43 (0)5 7755 - 0
www.ffg.at
office@ffg.at

DIE FFG: PARTNER FÜR FORSCHUNG UND INNOVATION

Innovation und anwendungsorientierte Forschung in Österreich haben einen starken Partner: Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft (FFG). Wir helfen Ihnen, ihr innovatives Potenzial optimal zu erschließen und durch neues Wissen neue Chancen am Markt wahrzunehmen.