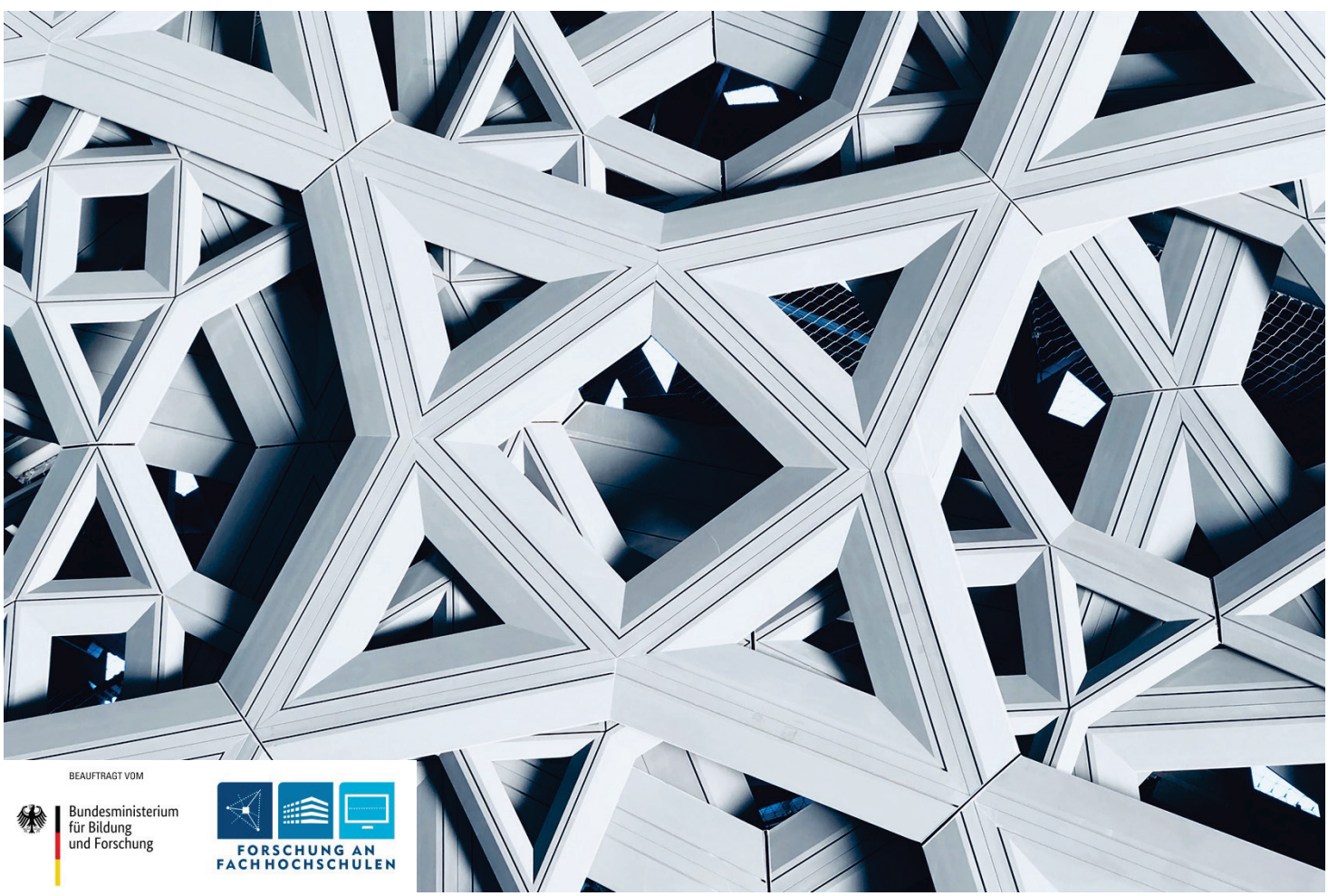
technopolis |group|

STIFTERVERBAND
Bildung. Wissenschaft. Innovation.

inspireresearch

FH-Impuls: Themendossier – Ausgabe 2

ENTWICKLUNG UND STÄRKUNG STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN – VOM PROJEKT ZUR PARTNERSCHAFT



BEAUFTRAGT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN

ENTWICKLUNG & STÄRKUNG STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN – VOM PROJEKT ZUR PARTNERSCHAFT

- **Strategische Partnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen bieten für die Beteiligten zahlreiche potenzielle Mehrwerte.**
- **Hochschulen erhalten Zugang zu Praxis Know-how und firmeninterner FuE-Infrastrukturen sowie finanzielle Mittel und Ressourcen, für Unternehmen stellt der Zugriff auf technologische-wissenschaftliche Expertise ein zentrales Motiv der Zusammenarbeit dar.**
- **Diese Mehrwerte lassen sich durch ein professionelles Partnerschafts- bzw. Netzwerkmanagement erschließen, welches auf die jeweiligen Bedarfe und Erwartungen der Partner eingeht.**
- **Ein erfolgreiches Netzwerk- und Partnerschaftsmanagement berücksichtigt die Unterschiede zwischen KMU und großen Unternehmen und kennt die spezifischen Anforderungen von KMU.**
- **Langfristig lassen sich strategische Partnerschaften durch eine Integration in bestehende Hochschulprofile oder über eine eigene Rechtsform verstetigen.**

Im Rahmen der strategischen Beratung zur FH-Impuls-Förderlinie werden Transferwerkstätten veranstaltet, die dem intensiven Austausch zwischen den geförderten Partnerschaften dienen. Die zweitägigen Treffen bieten den organisatorischen Rahmen, um gemeinsam übergreifende Fragestellungen zu diskutieren und weiteres Wissen zu strategischen Forschungspartnerschaften an (Fach)-Hochschulen zu generieren.

Das vorliegende Themendossier fasst die zentralen Ergebnisse und Diskussionen der zweiten Transferwerkstatt zusammen und stellt sie allen Hochschulen zur Verfügung.

I. EINLEITUNG

Die zweite Transferwerkstatt der BMBF-Fördermaßnahme „Starke Fachhochschulen – Impuls für die Region“ (FH-Impuls) fand vom 14. bis 15. Mai 2019 an der Technischen Hochschule Ingolstadt statt. Mehr als 40 zentrale Personen aus den zehn geförderten Partnerschaften und eine Auswahl an Unternehmensvertreterinnen und -vertretern kamen zusammen, um sich zum Thema „Strategische Partnerschaften mit Praxispartnern“ auszutauschen. Im Fokus standen dabei folgende Fragen: Wie gelingt der Aufbau strategischer Partnerschaften und welche Faktoren sind für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement und eine langfristig angelegte Partnerschaft besonders wichtig?

Neben der Perspektive der FH-Impuls-Partnerschaften spielte auch die Unternehmensperspektive eine zentrale Rolle. Beide Perspektiven eint, dass über die konkreten gemeinsamen Projekte hinaus ein Mehrwert in Bezug auf Forschung und Innovation und die Vernetzung mit Partnern erschlossen werden soll. Aus den vor Ort geführten Diskussionen, den Beiträgen und Impulsen der Unternehmensvertreterinnen und -vertreter sowie den Workshops konnten Erfolgsfaktoren für den Aufbau und die Pflege von strategischen Partnerschaften abgeleitet werden.

Ziel des vorliegenden Themendossiers ist es, diese Erfolgsfaktoren näher zu beleuchten, zu systematisieren und weitere Hinweise, Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzungsbeispiele für den Aufbau und die Pflege strategischer Partnerschaften zu geben. Dabei wird der gesamte Zyklus einer Partnerschaft in den Blick genommen: Von der Initiierung von Projekten und der Gewinnung von Partnern über das Netzwerkmanagement bis hin zur Verstetigung der Partnerschaft. Das Themendossier richtet sich nicht nur an die durch FH-Impuls geförderten Partnerschaften, sondern bietet für alle Hochschulen und Praxispartner Anregungen, Orientierung und einen praktischen Handlungsrahmen.

II. STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN

DEFINITION STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN

Eine strategische Partnerschaft bezeichnet die langfristige strukturierte Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei Organisationen mit dem Ziel, durch ein gemeinsames und abgestimmtes Vorgehen Vorteile zu generieren, die im Alleingang nicht möglich wären. Hierzu gehören beispielsweise die Erschließung gegenseitiger Synergien sowie der Austausch und die gemeinsame Entwicklung von Wissen und Kompetenzen. Zusätzlich zur komplementären Nutzung von Informationen, Fähigkeiten und Ressourcen ermöglichen strategische Partnerschaften eine Risikoaufteilung zwischen den beteiligten Partnern und zeichnen sich durch längerfristige, vertrauensvolle Kooperationsbeziehungen auf Augenhöhe aus.

SPANNUNGSVERHÄLTNISSE STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN

Strategische Partnerschaften sind darauf gerichtet, durch eine Zusammenarbeit für die beteiligten Partner Mehrwerte zu genieren. Gleichzeitig sind strategische Partnerschaften durch eine Reihe an Spannungsverhältnissen und Herausforderungen gekennzeichnet, die sowohl die konkrete Zusammenarbeit als auch das Management betreffen.

Dynamik der Beziehungen: Strategische Partnerschaften sind zwar mehr oder weniger dauerhafte Beziehungen, sie sind jedoch nicht starr. Im Zuge eines kontinuierlichen Monitorings gilt es durch die Partner immer wieder neu zu prüfen und zu gewährleisten, ob durch die Zusammenarbeit die angestrebten Mehrwerte entstehen. Diese dynamische Perspektive stellt angesichts von Themenkonjunkturen und einem beschleunigten technologischen Wandels einen nicht zu unterschätzenden Faktor dar.

Beziehungsspezifische Investitionen: Eine einmal eingegangene strategische Partnerschaft ist in der Regel mit Investitionen in entsprechende Infrastruktur, personelle Ressourcen und einer inhaltlichen Ausrichtung verbunden, die nur unter Inkaufnahme teils erheblicher Kosten revidierbar ist.

Exklusivität vs. Flexibilität: Zugleich ist mit einer strategischen Partnerschaft eine gewisse Exklusivität verbunden, da die beteiligten Partner nicht beliebig ausgeweitet bzw. gewechselt werden können. Die Flexibilität und Offenheit in Hinblick auf andere potenziell interessante Partner und inhaltliche Themen sowie die Reaktion auf mögliche Schwerpunktverlagerungen im Bereich der Förderpolitik können daher durch die Beteiligung an strategischen Partnerschaften bzw. die damit einhergehende Festlegung eingeschränkt werden (Pfadabhängigkeit strategischer Partnerschaften).

Die Entscheidung für einen Kooperationspartner sollte daher von Hochschulen, Unternehmen und insbesondere KMU unter Berücksichtigung der genannten Spannungsverhältnisse sorgfältig abgewogen werden. Entscheidend für das Eingehen und die Aufrechterhaltung von Partnerschaften sind stets die konkreten und beiderseitigen Mehrwerte. Sollte sich im Zeitablauf herausstellen, dass beispielsweise Unternehmen das Risiko von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten einseitig auf die Hochschule auslagern möchten oder Hochschulen lediglich an einer möglichst hohen Mittelbereitstellung ohne entsprechende Gegenleistungen interessiert sind, ist eine Zielkompatibilität nicht mehr länger gegeben und die Beziehung sollte einer kritischen Prüfung unterzogen bzw. beendet werden.

MEHRWERTE STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN

Angesichts dynamischer Innovationsprozesse und verkürzter Technologiezyklen stehen Unternehmen zunehmend vor der Herausforderung, die Gestaltung ihrer Forschungs- und Entwicklungsprozesse entsprechend anzupassen bzw. weiterzuentwickeln. Neben der Durchführung eigener Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und dem gezielten Zukauf relevanter Technologien kann auch in der verstärkten Kooperation mit Hochschulen eine zielführende Strategie zur Bewältigung dieser Herausforderung liegen. Auf Seiten der Hochschulen zeigt sich dies nicht zuletzt daran, dass über 70 Prozent der Hochschulen in Innovationsverbünden (z. B. Cluster-Initiativen) mit nicht-akademischen Partnern aktiv sind und über 56 Prozent der Hochschulen neue Kooperationsformen mit der Wirtschaft oder mit zivilgesellschaftlichen Akteuren etabliert haben. Dabei sind Universitäten mit einem Anteil von 68 Prozent bei der Nutzung neuer Kooperationsformen aktuell noch experimentierfreudiger als Fachhochschulen, von denen mit 52 Prozent nur gut die Hälfte Formate wie beispielsweise Co-Creation Labs, Innovationsplattformen oder Crowdsourcing-Projekte nutzen (Hochschulbarometer 2019). Durch die Zusammenarbeit mit Unternehmen können Hochschulen zudem

ihre Drittmittelquote erhöhen und weitere Einnahmequellen erschließen – im Jahr 2018 stammten gut 5 Prozent der Gesamteinnahmen der Hochschulen und 20 Prozent der Drittmitteleinnahmen aus der gewerblichen Wirtschaft (Destatis 2018).

ABBILDUNG 1: AUSGEWÄHLTE KENNZAHLEN ZUR KOOPERATION VON WISSENSCHAFT MIT WIRTSCHAFT

Quelle: Hochschulbarometer 2019 Stifterverband/Destatis 2019

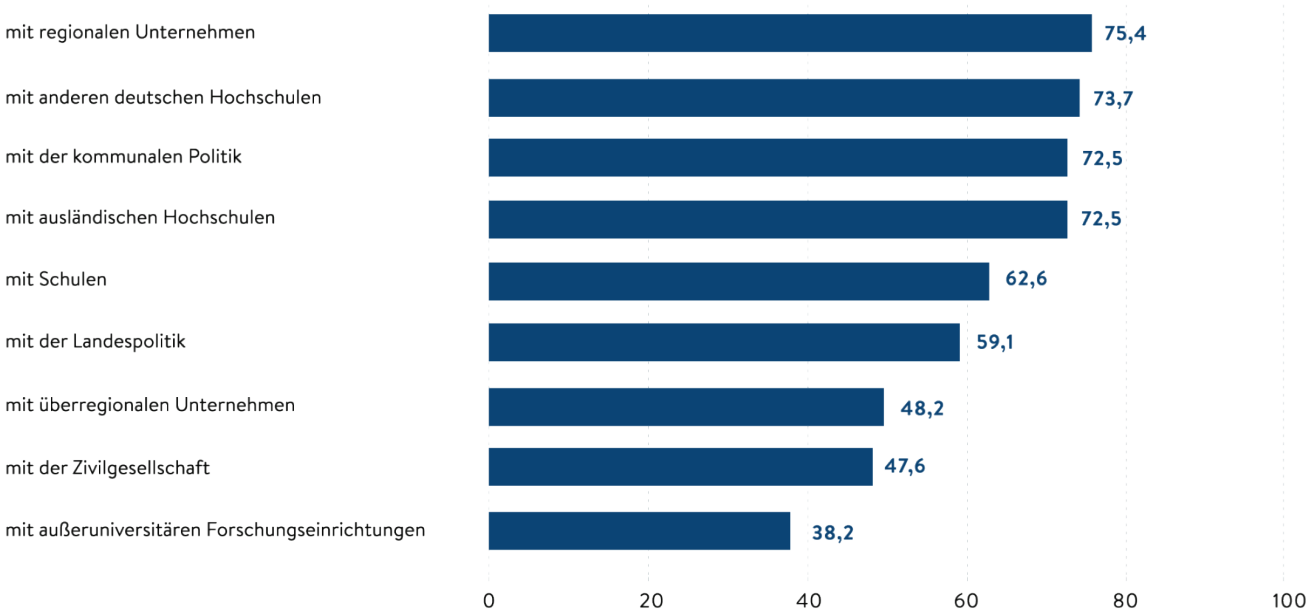
In Verbünden bearbeiten Hochschulen gemeinsam mit Unternehmen, Politik und gesellschaftlichen Akteuren eine Reihe unterschiedlicher Forschungsthemen, inhaltlich wird dabei vor allem ein Fokus auf die Themen Nachhaltig Wirtschaften und Energie sowie Digitale Wirtschaft und Gesellschaft gelegt.

ABBILDUNG 2: ANTEIL DER HOCHSCHULEN, DIE AN INNOVATIONSVERBÜNDEN MIT NICHT-AKADEMISCHEN PARTNERN BETEILIGT SIND, NACH THEMENBEREICH, IN PROZENT

Quelle: Hochschulbarometer 2019 Stifterverband

Ob und inwieweit eine Hochschule für Unternehmen und Praxispartner ein attraktiver Kooperationspartner ist, hängt dabei von einer Reihe unterschiedlicher Faktoren ab. Hierzu gehören die strategischen Prioritäten, die konkreten Forschungsschwerpunkte und vorhandenen Expertisen, die Ressourcenausstattung sowie weitere Standortbedingungen der Hochschule. Aber auch eine bislang erfolgreiche Kooperationshistorie prägt die (interne) und externe Wahrnehmung der Hochschule und begünstigt den Aufbau zukünftiger Kooperationen. Eine ausgeprägte und extern sichtbare Innovationskultur kann für Hochschulen zu einem Wettbewerbsvorteil werden und anziehend auf Forschende, Studierende und potenzielle Praxispartner wirken. Vor allem Unternehmen suchen gezielt nach innovationsfreundlichen Hochschulen, um gemeinsam mit diesen Forschungsprojekte durchzuführen und Innovationen zu entwickeln (für weitere Hinweise zum Thema Innovationsfreundliche Hochschule siehe auch das Themendossier Nr. 1 LINK). Das Eingehen solcher Kooperationsbeziehungen wird durch eine räumliche Nähe zwischen Hochschulen und Unternehmen begünstigt. Die hohe Bedeutung dieses regionalen Bezugs kommt insbesondere bei Kooperationen zwischen Hochschulen und KMU zum Tragen, zeigt sich aber auch bei der Zusammenarbeit mit gesellschaftlichen bzw. politischen Akteuren. Dazu passend schätzen Hochschulleitungen, befragt nach der Kooperations- und Dialogbereitschaft mit externen Akteuren, die Zusammenarbeit mit Unternehmen aus der Region und der kommunalen Politik am besten ein. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen außerhalb der Region, mit Organisationen der Zivilgesellschaft und außeruniversitären Forschungseinrichtungen wird demgegenüber deutlich schlechter eingeschätzt (Hochschulbarometer 2019).

ABBILDUNG 3: BEWERTUNG DER ZUSAMMENARBEIT MIT VERSCHIEDENEN AKTEUREN, IN PROZENT



Quelle: Hochschulbarometer 2019 Stifterverband

Aus **Sicht der Hochschulen** bietet die Zusammenarbeit mit Unternehmen und Praxispartnern wichtige Mehrwerte:

Ressourcenzugang: Gemeinsame Forschungsprojekte ermöglichen die Einwerbung von Drittmitteln und eine Finanzierung von technischer Infrastruktur und Personal. Auch erhalten Hochschulen von Unternehmen oftmals weitere finanzielle und materielle Beiträge wie beispielsweise Laborausstattungen und Messgeräte, um kapital- und ressourcenintensive Forschung durchführen zu können. Dies bedeutet für die betreffenden Hochschulen, dass mithilfe von Kooperationen ausgewählte Forschungsschwerpunkte und -aktivitäten besonders anwendungsorientiert ausgebaut bzw. vertieft werden können.

Anwendungsbezug für Studierende: Die Zusammenarbeit von Studierenden und externen Partnern im Rahmen von Praxisprojekten, Praktika und Abschlussarbeiten stellt einen wichtigen Bestandteil einer praxisorientierten Lehre und Ausbildung dar und trägt damit zu einer zielführenden Nachwuchsqualifizierung bei.

Sichtbarkeit und Reputation: Kontinuierlich und langfristig betrieben, können sich erfolgreiche Kooperationen auf die externe Sichtbarkeit und Profilbildung von Hochschulen auswirken und dazu beitragen, dass diese von Studierenden und Arbeitgebern als praxis- bzw. anwendungsorientiert in Forschung und Lehre wahrgenommen werden. Renommierte Unternehmens- und Praxispartner sind zudem oftmals in Hochschulgremien wie z. B. externen Beiräten vertreten und liefern den Hochschulen durch ihre externe Perspektive hilfreiche Impulse zur strategischen Entwicklung (beispielsweise bei der Curriculums-Entwicklung).

Für **Unternehmen und Praxispartner** ist eine Zusammenarbeit mit Hochschulen ebenfalls aus verschiedenen Gründen attraktiv:

Zugang zu Wissen und Infrastruktur: Hochschulen bieten als Orte der Wissensentwicklung und Wissensvermittlung einen ressourcenschonenden Zugang zu fachlicher Expertise und relevanten Forschungsthemen. Gemeinsam können anwendungsnahe FuE-Vorhaben, ob als Auftrag oder als öffentlich gefördertes Projekt, durchgeführt werden.

Darstellung der eigenen Innovationstätigkeit: Durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen werden die Forschungsaktivitäten und die Innovationskraft von Unternehmen betont und diese erhalten mehr externe Sichtbarkeit. Dies kann die Wahrnehmung bzw. das Ansehen als innovatives Unternehmen steigern, die Anbahnung weiterer Kooperationen fördern und sich positiv auf die Nachwuchsrekrutierung auswirken.

Personalrekrutierung: Neben dem Kontakt zu Professorinnen und Professoren sowie wissenschaftlichen Mitarbeitenden können Unternehmen durch entsprechende Formate frühzeitig in Kontakt mit Studierenden treten und diese Kontakte zielgerichtet für die Personal- bzw. Fachkräfteentwicklung und -rekrutierung nutzen.

Im Idealfall führt die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen bzw. Praxispartnern also auf beiden Seiten zu Mehrwerten und schafft eine Win-win-Situation. Eine grundlegende Voraussetzung hierfür ist, dass die beteiligten Partner gut zusammenpassen und kompatible Zielsetzungen verfolgen. Um die Zusammenarbeit für alle Beteiligten von Beginn an mehrwertstiftend zu gestalten, spielt ein operatives und strategisches Netzwerk- bzw. Partnerschaftsmanagement eine entscheidende Rolle (siehe auch Kapitel III).

TABELLE 1: ZENTRALE KOOPERATIONSMOTIVE FÜR UNTERNEHMEN

TECHNOLOGISCHE KOMPONENTE	
Synergieeffekte	Zugang zu neuem Wissen
Nutzung komplementären Wissens	Konzentration auf eigene Kernkompetenzen
Know-how-Transfer	Unsicherheitsreduktion

WIRTSCHAFTLICHE KOMPONENTE	
Kostenreduktion	Zugang zu neuen Märkten
Zeitersparnis, Reduzierung der Time-to-market	Vorteile bei Personalrekrutierung
Risikoreduktion bzw. -aufteilung	Sichtbarkeit und Reputation

ORGANISATORISCHE KOMPONENTE	
Zugang zu Partnern im Kooperationsnetzwerk	Vertrauensaufbau
Gegenseitiges Lernen (z.B. bei Verfahren und Geschäftsprozessen)	Nutzung von Kultur- und Mentalitätsunterschieden
Ausbau der Kooperationsfähigkeit	

STRATEGISCHE PARTNERSCHAFTEN ALS ZIEL VON FH-IMPULS

Für die Fördermaßnahme FH-Impuls ist die gezielte Vernetzung und der Aufbau strategischer Partnerschaften zwischen Fachhochschulen und Unternehmen, insbesondere KMU, sowie weiteren Praxispartnern von zentraler Bedeutung. Durch die Ausbildung dauerhafter Partnerschaften und die Verstetigung von Forschungskooperationen im Rahmen eines gemeinsam entwickelten Innovationsprofils sollen regionale Entwicklungs- und Innovationsimpulse gesetzt werden. Damit erhalten nicht nur Unternehmen Unterstützung, sondern auch die Sichtbarkeit von Fachhochschulen als attraktive und leistungsstarke Forschungspartner wird erhöht. Mit dieser Beschreibung sind zugleich einige zentrale Motivationen und Mehrwerte angesprochen, welche Hochschulen und Unternehmen mit Kooperationen und dem Aufbau strategischer Partnerschaften verbinden. Dabei lässt sich beobachten, dass sich KMU von Großunternehmen in Hinblick auf ihre Motivationen und Erwartungen an strategische Partnerschaften unterscheiden.

ZIELGRUPPE KMU: BESONDERHEITEN UND ERWARTUNGEN

Auch wenn die Bezeichnung kleine und mittlere Unternehmen (KMU) unterschiedliche Unternehmensgrößen und Umsatzvolumina umfasst (z. B. nicht mehr als 249 Beschäftigte, Jahresumsatz maximal 50 Millionen €, Bilanzsumme maximal 43 Millionen €, Definition der Europäischen Kommission), können einige übergreifende Merkmale identifiziert werden:

Kurze und direkte Entscheidungswege: Häufig zeichnen sich KMU durch eine eigentümergeführte Geschäftsleitung aus. Dadurch sind direkte Kontakte zwischen Geschäftsleitung und Hochschule möglich und Entscheidungen über Projekte können vergleichsweise schnell gemeinsam getroffen und umgesetzt werden.

Selbstorganisierte Strukturen: Gegenüber den stärker formalisierten und ausdifferenzierten Strukturen in Großunternehmen sind bei KMU häufig selbstorganisierte Strukturen anzutreffen, die ein hohes Maß an Flexibilität ermöglichen.

Begrenzte Kapital- und Personalressourcen: Zugleich weisen KMU größenbedingt begrenzte Kapital- und Personalressourcen auf und sind

daher besonders auf flexible und unkomplizierte Strukturen und Prozesse angewiesen. Für das Netzwerk- und Partnermanagement sind bei KMU zentrale und gut erreichbare Ansprechpartner, kurze Bearbeitungszeiten und flexible Problemlösungen besonders wichtig.

Kurze Planungszyklen: Die gegenüber Großunternehmen oftmals begrenzte Ressourcenausstattung macht es für KMU schwieriger, über längere Zeiträume und Planungshorizonte Mittel bereitzustellen und eine langfristige strategische und inhaltliche Planung vorzunehmen.

MEHRWERTE STRATEGISCHER PARTNERSCHAFTEN AUS SICHT VON KMU

Aus der Kooperation mit Hochschulen im Allgemeinen und den FH-Impuls-Partnerschaften im Speziellen können für KMU eine Reihe verschiedener Mehrwerte entstehen:

Personalgewinnung: Eine längerfristige, strategische Zusammenarbeit mit einer Hochschule ist für KMU eine wichtige Grundlage für die systematische Rekrutierung von Nachwuchs. Da KMU gegenüber großen Unternehmen meist weniger gut für Absolventinnen und Absolventen bzw. potenzielle Nachwuchskräfte sichtbar sind, ist es für diese oftmals schwer, trotz attraktiver Karrieremöglichkeiten und Arbeitsplätze entsprechend ausgebildetes Personal zu finden. Dies gilt insbesondere für KMU außerhalb urbaner Zentren und für den Bedarf an technischen Fachkräften. Durch eine langfristige Zusammenarbeit mit Hochschulen können diese Unternehmen systematisch Kontakte über Praktika oder Studien- bzw. Abschlussarbeiten anbahnen. Studierende oder wissenschaftliche Mitarbeitende werden dadurch frühzeitig auf die konkreten Bedarfe der Unternehmen hin ausgebildet und können anschließend direkt in ein Arbeitsverhältnis übernommen werden.

Netzwerkzugang: FH-Impuls-Partnerschaften bieten ein breites, an Wertschöpfungsketten orientiertes Netzwerk und ermöglichen KMU, mit anderen Unternehmen, Praxispartnern und potenziellen Kunden in Kontakt zu treten. Da KMU im Vergleich zu Großunternehmen meist weniger vernetzt sind, stellt dieser Aspekt einen attraktiven Mehrwert dar.

Imagezuwachs in Hinblick auf Innovationstätigkeit: Durch die FH-Impuls-Beteiligung können KMU die eigenen Forschungsaktivitäten und Innovationskraft betonen und mehr externe Sichtbarkeit in diesem Bereich erlangen.
Dies kann sich förderlich auf die Anbahnung weiterer Kooperationen und auf die Nachwuchsrekrutierung auswirken.

Beteiligung an öffentlichen Förderprogrammen: Für KMU mit begrenzten Kapital- und Personalressourcen ermöglicht die Teilnahme an FH-Impuls-Projekten und anderen Fördermaßnahmen den Zugang zu öffentlichen Fördermitteln, da diese durch die Kooperation mit öffentlichen Hochschulen antragsberechtigt werden.

Unterstützung bei Administration und Projektabwicklung: Bislang Drittmittel unerfahrene KMU können durch die Zusammenarbeit mit Hochschulen in den Bereichen Administration und Antragstellung bei öffentlich geförderten Projekten unterstützt und entlastet werden. Dies stellt für KMU einen weiteren Anreiz dar, um FuE-Arbeiten durchzuführen bzw. zu intensivieren.

Risikoreduktion: Gemeinsam betriebene Forschungsprojekte und der Erhalt öffentlicher Fördermittel bedeuten zudem ein geringeres finanzielles Risiko, da die Kosten bei nicht erfolgreichen Projekten zwischen den Partnern aufgeteilt bzw. durch öffentliche Fördermittel gedeckt werden. Für KMU ist dies ein weiterer Anreiz, um stärker risikobehaftete Forschungsprojekte durchzuführen.

Längerfristige Strategieprozesse: Aus einer strategischen Perspektive betrachtet, lassen sich in FH-Impuls-Partnerschaften zudem gemeinsame Strategieprozesse initiieren und Forschungskapazitäten von KMU gezielt aufbauen bzw. entwickeln.

Komplementäre Ergänzung und Zugang zu Know-how: Im Idealfall ergänzen sich das Know-how und die Kompetenzen der Unternehmen und Hochschulen, darüber hinaus erhalten die Partner Zugang zu technischen Infrastrukturen und Ressourcen an den Hochschulen und können gemeinsam effizient und zielführend an der Entwicklung von Innovationen arbeiten. Für KMU sind der Zugriff auf wissenschaftliche Expertise und die Nutzung technischer Infrastruktur wichtige Kooperationsmotive.

Aufgrund der strukturellen und ressourcentechnischen Unterschiede stellen Kooperationen mit Hochschulen für KMU also eine willkommene Strategie dar, um auf extern vorhandene Kompetenzen, Ressourcen, Infrastrukturen und Personal zugreifen zu können. Für FuE-intensive KMU ist vor allem das Thema Kompetenzerweiterung durch Partnerschaften zentral. Diese genannten Aspekte und Motive gilt es für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement zu berücksichtigen und die Ansprache, Anbahnung und Ausgestaltung von Netzwerkbeziehungen und Partnerschaften entsprechend auszugestalten.

III. ERFOLGSFAKTOR NETZWERK- UND PARTNERMANAGEMENT

Um die zuvor beschriebenen, potenziellen Mehrwerte strategischer Partnerschaften zu erschließen, ist ein erfolgreiches Partnerschafts- bzw. Kooperationsmanagement erforderlich. Dieses besteht aus einem Mix verschiedener ineinandergreifender Elemente, die richtig dosiert und individuell ausgestaltet den Aufbau, die Pflege und damit den Erfolg von Kooperationsbeziehungen für die beteiligten Partner entscheidend beeinflussen können.

A. NETZWERKAUFBAU UND GEWINNUNG VON PARTNERN

Beim Aufbau und der Erweiterung von Kooperationen bzw. Partnerschaften geht es für Hochschulen zunächst um die Identifikation und Gewinnung geeigneter Partner. Hierfür müssen in Hinblick auf die strategischen Zielsetzungen möglichst passende Partner gefunden werden, die sich von ihren fachlichen bzw. inhaltlichen Kompetenzen sowie den vorhandenen Ressourcen und wirtschaftlichen Voraussetzungen sinnvoll ergänzen.

KENNTNIS DER BEDARFE POTENZIELLER KOOPERATIONSPARTNER

Als Ausgangsbasis sollten sich Hochschulen einen möglichst umfassenden Überblick über die Bedarfe der Unternehmen und Kooperationspartner am Standort und darüber hinaus verschaffen und, je nach Zielsetzung, die regionalen KMU besonders berücksichtigen. In Zusammenarbeit mit den Unternehmen können anschließend potenzielle und passgenaue Forschungsthemen abgeleitet und strategische Partnerschaftsprofile entwickelt werden. Besuche und Gespräche mit den Unternehmen vor Ort sowie persönliche Kontakte zu Professorinnen

und Professoren sowie der Hochschulleitung sind in diesem Zusammenhang von entscheidender Bedeutung.

Als Beispiele für dieses Vorgehen können die Vor-Ort-Besuche der Hochschulen im Vorfeld der Antragstellung zu FH-Impuls bei Unternehmen aufgeführt werden, bei denen gemeinsam die potenziellen Inhalte und Schwerpunkte der Partnerschaften entwickelt wurden. Dabei haben die Hochschulen vor allem auf bereits bestehenden Beziehungen zu Unternehmen aufgebaut und in diesen losen Netzwerken nach möglichen Inhalten und Anknüpfungspunkten im Rahmen einer strategischen Erweiterung gesucht.

BERÜCKSICHTIGUNG SOZIALER UND KULTURELLER ASPEKTE

Neben fachlichen bzw. inhaltlichen Kompetenzen und den vorhandenen wirtschaftlichen Voraussetzungen sind soziale und kulturelle Aspekte wichtig bei der Partnerauswahl. Auch verfügen geeignete Partner nach Möglichkeit bereits über Kooperationserfahrungen und bringen ein hohes Maß an Kooperations- und Lernbereitschaft mit. Die grundsätzliche Bereitschaft der Partner zur Kooperation leitet sich darüber hinaus aus gemeinsam geteilten Werten, Normen und Standards der jeweiligen Unternehmenskulturen ab. Neben kompatiblen strategischen Zielsetzungen und komplementären Kompetenzen sollte bei der Partnerselektion daher von Beginn an auf eine möglichst gute Passung der beteiligten Unternehmenskulturen geachtet werden. Eine gewisse Kluft zwischen öffentlichen Hochschulen und privatwirtschaftlichen KMU ist dabei aufgrund der Verschiedenartigkeit der Organisationstypen kaum zu vermeiden. Ziel sollte es jedoch sein, dass sich die Partner diese Unterschiede in den Erwartungshaltungen bzw. kulturellen Diskrepanzen kontinuierlich bewusst machen und einen offenen Umgang damit pflegen. Eine hohe Transparenz und Offenheit zwischen den Partnern basiert zudem auf einer ausgeprägten Kommunikationsfähigkeit und einem funktionierendem Konfliktmanagement– zwei Faktoren, die bei der Partnerselektion und Partnerschaftspflege unbedingt berücksichtigt werden sollten.

ANSCHLUSSFÄHIGKEIT NEUER MITGLIEDER

Bei der Erweiterung von Netzwerken ist die Anschlussfähigkeit der neu aufzunehmenden Mitglieder in das bestehende Netzwerk von entscheidender Bedeutung. Hierfür sind dann erneut die zuvor genannten Faktoren zu betrachten und die Erwartungshaltung in Hinblick auf die zu erreichenden strategischen Ziele und die kulturelle Passung der potenziellen neuen Mitglieder zu klären. Zudem sollte einzelfallbasiert mit den bestehenden Mitgliedern unter Betrachtung der jeweiligen Vor- und Nachteile erörtert werden, inwieweit die Einbindung direkter Wettbewerber gewünscht wird. Um einen maximalen Mehrwert aus der Partnerschaft zu generieren, sollte zudem geprüft werden, ob gezielt weitere Mitglieder aus vor- bzw. nachgelagerten Wertschöpfungsstufen aufgenommen werden sollten.

TABELLE 2: ZENTRALE KRITERIEN ZUR BEWERTUNG UND AUSWAHL POTENZIELLER KOOPERATIONSPARTNER

HISTORIE DES UNTERNEHMENS	MARKT
Gründung, Werdegang	Geographische Ausweitung
Hauptgeschäftsfelder	Zielgruppen/Branchen
Standort	Marketing, Service, Aktivitäten
Unternehmenskultur	Direkte Kundenkontakte
Kooperationserfahrungen	Zugang zu wichtigen Märkten
Lern- und Kommunikationsbereitschaft	Strategien, neue Märkte und Produkte, Ausbau von Stärken

AKTUELLER STAND DES UNTERNEHMENS	ENTWICKLUNG, TECHNOLOGIE
Finanzielle Situation (Umsatz, GuV-Entwicklung)	Kapazitäten, Ausbildung
Anzahl der Mitarbeiter*innen	Methoden, Fähigkeiten, Werkzeuge
Aufbau- und Ablauforganisation	Spezifische Stärken
	Technisches Know-how und Infrastruktur

PERSONAL	PRODUKTION
Anzahl	Technologien
Struktur	Hard- und Software
Qualifikation	Logistik und Qualitätsmanagement

Um eine systematische Beurteilung dieser Vielzahl an Einflussfaktoren zu ermöglichen, existieren eine Reihe an geeigneten Formaten und Instrumenten zur Partnerselektion und -bewertung, die einzeln oder auch in Kombination zur Anwendung gebracht werden können. Zu nennen sind hier Stärken-Schwächen-Analysen, SWOT-Analysen, spezifische Nutzwertanalysen, Kriterienkataloge und Kooperationskennzahlensysteme. Auch wenn der Prozess der Partnerselektion an Hochschulen in der Praxis allein schon aus Kapazitäts- und Zeitgründen oftmals weniger stark formalisiert abläuft, können diese Instrumente einen hilfreichen Beitrag für eine rational begründete Entscheidungsfindung leisten.

Bei der Nutzung dieser Instrumente sollte stets darauf geachtet werden, dass neben wirtschaftlichen Faktoren auch die angesprochene soziale bzw. kulturelle Dimension eine zentrale Berücksichtigung bzw. Gewichtung bei der Entscheidungsfindung erhält.

WER SOLL IN DAS NETZWERK / DIE PARTNERSCHAFT AUFGENOMMEN WERDEN?

Checkliste zur Partnergewinnung:

- ✓ Sinn und Zweck der strategischen Partnerschaft analysieren, Erwartungen, Ziele und Kooperationsfelder festlegen
- ✓ Merkmale des idealen Kooperationspartners definieren
- ✓ Identifikation potenzieller Kandidaten unter besonderer Berücksichtigung bereits bestehender Beziehungen und Netzwerke
- ✓ Bewertung vornehmen (Siehe Abbildung II: Kriterien zur Bewertung und Auswahl potenzieller Partner)
- ✓ Auswahlentscheidung treffen

B. PROJEKTDURCHFÜHRUNG INKLUSIVE PARTNERSCHAFTSMANAGEMENT

Nach der Auswahl und Gewinnung der Partner folgt die Umsetzung der Projekte. Hierzu werden die Aufgaben und Ressourcen zwischen den Partnern verteilt und gemeinschaftlich bzw. übereinstimmend festgelegt, wie die verschiedenen Aufgaben aufeinander abgestimmt werden und welche Regeln der Zusammenarbeit gelten. Für die erfolgreiche Bewältigung dieser Aufgaben kommt dem Partnerschaftsmanagement eine zentrale Funktion zu.

ES BRAUCHT ZENTRALE KÜMMERER

Eine wichtige Funktion in diesem Zusammenhang erfüllt bei FH-Impuls das zentralisierte und an der Hochschule angebundene Partnerschaftsmanagement. Dabei handelt es sich in der Regel um einen bzw. mehrere zentrale koordinierende Personen, die sich um die Abstimmung und Pflege der Partnerschaft kümmern. Diese fungieren für die Unternehmen als gut sichtbare und ansprechbare Personen an der Hochschule, stehen in direktem Kontakt mit den Unternehmen und kennen sowohl die Interessen und Erwartungen der Unternehmen als auch der Hochschule. Neben ihrer Funktion als zentrale Ansprechperson stehen sie zudem in engem Kontakt mit den fachlich versierten Forschenden. Durch diese zentralen Kümmerer können gemeinsame Projektideen und Umsetzungsmöglichkeiten schnell und flexibel besprochen und aufeinander abgestimmt werden. Auch ist hier ein wesentlicher Teil der Projektadministration angesiedelt. Dies kommt wiederum den teilnehmenden Unternehmen und insbesondere KMU zugute, da diese z. B. bei der Einwerbung öffentlicher Fördermittel entlastet werden. Bei Konflikten oder Unklarheiten erfüllt das Partnerschaftsmanagement zudem eine wichtige Vermittlungsfunktion und hilft dabei, zwischen den Interessen der Hochschule und der Unternehmen zu vermitteln. Um einen regelmäßigen Austausch zwischen den Beteiligten zu gewährleisten und zu fördern, sollten darüber hinaus weitere geeignete Strukturen wie z. B. Partnerschaftsgremien eingeführt werden (z. B. Beirat, Steering Committee o.ä.).

Diese im Zuge von FH-Impuls gesammelten Erfahrungen sind allgemein gültig und sollten für ein erfolgreiches Netzwerk- bzw. Partnerschaftsmanagement übergreifend berücksichtigt werden.
Vor allem der Einsatz zentraler Ansprechpersonen bietet die Möglichkeit, den Informations- und Ideenfluss über Schnittstellen hinweg zu gewährleisten, durch das Teilen von Informationen die gegenseitige Bezugnahme und Sensibilisierung der Partner zu fördern und dadurch die Zusammenarbeit insgesamt zu verbessern.

TABELLE 3: NETZWERK- UND PARTNERSCHAFTSMANAGEMENT: ZENTRALE AUFGABEN UND ASPEKTE

PARTNERAUSWAHL	NETZWERKGRÜNDUNG	PROJEKTUMSETZUNG
Qualität der Partner	**Klare Spielregeln**	**Eindeutige Zuständigkeiten**
Ökonomische Voraussetzungen	Beidseitiger Interessensausgleich und Mehrwert	Klare Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten auch über Schnittstellen hinweg
Kooperationserfahrung	Verteilung von Kosten und Nutzen	Zentrale Ansprechpartner
Kommunikationsfähigkeit und Lernbereitschaft	Festlegung der Modi der Zusammenarbeit, (Entscheidungsfindung, Konfliktmanagement)	
Verlässlichkeit	Zusammenarbeit auf Augenhöhe	
Kompatibilität der Partner	**Inhalte der Zusammenarbeit**	**Qualität der Zusammenarbeit**
Komplementäre Kernkompetenzen	Inhalte und Ziele der Zusammenarbeit	Interne Zusammenarbeit
Passfähigkeit der Werte, Erfahrungen und strategischen Ziele	Schaffung gegenseitiger Mehrwerte	Qualität der Mitarbeiter und des Managements
Kulturelle Passung		Kommunikationsstil und respektvoller Umgang

ÜBERGREIFEND	
Transparenz in der Kommunikation und den Arbeitsprozessen	Kenntnis über Kernkompetenzen, Ressourcen und die spezifischen Bedürfnisse der Partner
Wirtschaftliche Eigenständigkeit der Partner	Aufbau und Stärkung der sozialen Komponente zwischen den Partnern
Überzeugung über konkrete Mehrwerte der Zusammenarbeit	

ASPEKTE VON KOOPERATIONSVEREINBARUNGEN

Erfolgt die Aufgaben- und Ressourcenverteilung sowie die Regelung der Zusammenarbeit zwischen den Partnern anfangs noch oftmals informell, werden mit zunehmender operativer Umsetzung und Komplexität der einzelnen Regelungsbedarfe formale Absprachen und Kooperationsvereinbarungen erforderlich bzw. von den Partnern eingefordert. Hierzu gehören vor allem die Wahl geeigneter Kooperationsmodelle sowie die Formulierung konkreter Kooperationsverträge.

Verteilung von Kosten und Nutzen zwischen den Partnern: Bei der Formulierung der Kooperationsvereinbarung sollte Auskunft darüber gegeben werden, wie die Kosten und Nutzen im Netzwerk ermittelt und zwischen den Partnern aufgeteilt werden sollen. Eine wiederkehrende Herausforderung im Rahmen des Netzwerk- und Partnermanagements betrifft dabei die Frage, welche Rechte die beteiligten Partner an den Forschungsergebnissen haben und wie die weitere Nutzung und Verwertung der Ergebnisse aus den öffentlich geförderten Projekten erfolgen soll.

Berücksichtigung verschiedener Interessen und Erwartungen: An diesem Punkt zeigt sich oftmals die zuvor erwähnte Diskrepanz zwischen den Erwartungshaltungen privatwirtschaftlicher Unternehmen und öffentlichen Hochschulen. So sind Industriepartner und vor allem KMU häufig nicht für die administrativen Vorschriften bei der Zusammenarbeit mit Hochschulen sensibilisiert und sich nicht immer in vollem Umfang über die Unterschiede zwischen Auftragsforschung und einer Beteiligung an öffentlich geförderten Projekten bewusst. Dies kann zu unrealistischen Erwartungen der Unternehmen führen, da diese teilweise davon ausgehen, dass vor allem anwendungsrelevante Ergebnisse unentgeltlich übertragen und exklusiv durch sie genutzt werden dürfen. Auch verwaltungsrechtliche Vorgaben und Beschränkungen sind oftmals nicht ausreichend bekannt. Hier empfiehlt es sich aus Sicht des Netzwerkmanagements, frühzeitig in Kontakt mit den betreffenden Unternehmen zu treten, um mögliche Fragen, Erwartungen und Herausforderungen bereits vorab zu klären. Dabei kann eine Checkliste mit potenziell kritischen Punkten hilfreich sein, damit z. B. die Geschäftsführung des Unternehmenspartners frühzeitig über die wichtigsten Informationen verfügt. Eine Auseinandersetzung mit zentralen Anforderungen erst gegen Ende des Prozesses gilt es dagegen durch ein möglichst vorausschauendes Netzwerkmanagement zu vermeiden.

Regelungen zur Vertraulichkeit: Auch das Thema Vertraulichkeit ist bei der Formulierung von Kooperationsvereinbarungen wichtig. Nicht zuletzt, da ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zwischen der wissenschaftlichen Orientierung, d.h. dem Promotions- und Publikationsinteresse der Hochschule und dem Anwendungs- bzw. Produktorientierungsinteresse der beteiligten Unternehmenspartner besteht. Dieses Spannungsverhältnis lässt sich nicht grundlegend auflösen, sondern muss immer einzelfallbezogen betrachtet werden.

Weitere bei der Kooperationsvereinbarung zu berücksichtigenden Aspekten betreffen die Entscheidungswege und -befugnisse, die konkrete Ausgestaltung der Kommunikationsprozesse und den Umgang mit potenziellen Konflikten.

WIE SOLLEN AUFGABEN UND RESSOURCEN IM NETZWERK/IN DER PARTNERSCHAFT VERTEILT WERDEN?

- ✓ Ziele der Partnerschaft definieren
- ✓ Kooperationsfelder bestimmen
- ✓ Beiträge der Partner festlegen

WIE UND WORÜBER SOLL DIE ERLEDIGUNG DER AUFGABEN UND RESSOURCENZUWEISUNG ABGESTIMMT WERDEN?

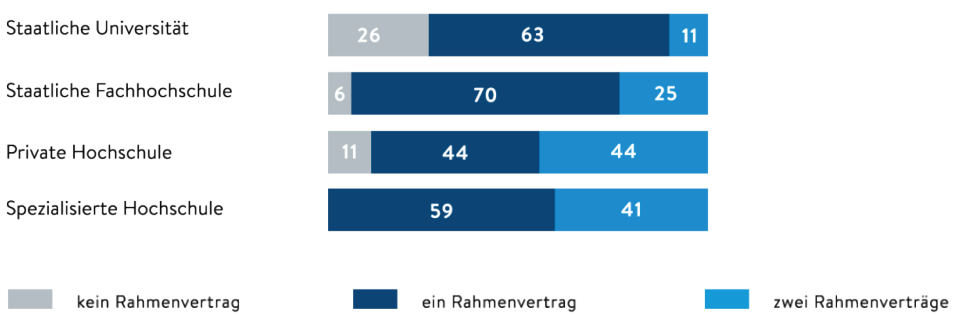
- ✓ Form der Zusammenarbeit wählen
- ✓ Beginn und Dauer der Partnerschaft festlegen
- ✓ Entscheidungsbefugnisse klären
- ✓ Informationsrechte definieren, Geheimhaltungsabsprachen tätigen
- ✓ Ergebnisverwendung (Evaluationsfunktion)
- ✓ Umgang mit Konflikten regeln
- ✓ Regeln für die Beendigung der Partnerschaft festlegen

WIE SOLLEN DIE KOSTEN UND NUTZEN IM NETZWERK ERMITTELT UND ZWISCHEN DEN PARTNERN AUFGETEILT WERDEN?

- ✓ Was wird in die Bewertung einbezogen? (Blick auf einzelne Netzwerkpartner, bestimmte Netzwerkprozesse oder das gesamte Netzwerk?)
- ✓ Welche Bewertungskriterien sollen zum Einsatz kommen? (Geleistete Beiträge der Partner, Effektivitäts- und Effizienzkriterien, Gerechtigkeitskriterien, Verteilung des Risikos)
- ✓ Festlegung des Beurteilungszeitraumes (kurz-, mittel-, langfristig)
- ✓ Wer soll die Bewertung vornehmen? (Gemeinsame Bewertung vs. Bewertung durch ein einzelnes Netzwerkmitglied)

Im Rahmen der Kooperationsverhandlungen müssen die Partner diese zentralen Punkte definieren und zudem finanzielle Aspekte und Fragen der Ressourcenbeiträge klären. Die damit aufgeworfenen Fragen und Regelungsbedarfe sind üblicherweise sehr komplex und erfordern die Einbindung juristischer Expertise. Gleichzeitig zeigt sich, dass nur wenige Hochschulen auf den Abschluss von Rahmenverträgen bei langfristigen strategischen Forschungskooperationen mit nicht akademischen Partnern verzichten. So geben knapp 9 von 10 der befragten Hochschulen an, über mindestens einen Rahmenvertrag mit nicht akademischen Partnern zu verfügen. Ein direkter Vergleich zwischen staatlichen Universitäten und Fachhochschulen ergibt, dass 95 Prozent der Fachhochschulen Rahmenverträge abgeschlossen hat während dieser Anteil bei staatlichen Universitäten mit 74 Prozent deutlich geringer ausfällt (Hochschulbarometer 2019).

ABBILDUNG 4: RAHMENVERTRÄGE ZU LANGFRISTIGEN STRATEGISCHEN KOOPERATIONEN MIT NICHT AKADEMISCHEN PARTNERN IN DER FORSCHUNG



Quelle: Hochschulbarometer 2019 Stifterverband

Die Vertragsausgestaltung stellt auch im Rahmen von FH-Impuls für die beteiligten Hochschulen und Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar, die nur in geringem Maße pauschalisiert bzw. standardisiert beantwortet werden kann. Der nachfolgende Infokasten und Expertenbeitrag stellt daher keine Pauschallösung vor sondern liefert Anregungen für die individuelle Vertragsgestaltung.

INFOKASTEN I: VERTRAGSGESTALTUNG BEI STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN:

Beitrag von: **Thomas A. H. Schöck,** *Ehemaliger Kanzler der Universität Erlangen Nürnberg und Mitglied der BMWi Expertengruppe Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen*

Welche Formen der Zusammenarbeit können unterschieden werden?
Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und externen Partnern (Unternehmen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen etc.) reicht von Werk- und Dienstverträgen über Forschungsaufträge bis hin zu längerfristig ausgerichteten Forschungskooperationen und strategischen Partnerschaften. Während es sich bei Werkverträgen oder Forschungsaufträgen um einen klar definierten und zeitlich begrenzten Leistungsaustausch mit konkreten Endergebnissen handelt, zeichnen sich Forschungskooperationen in der Regel durch eine längerfristige und ergebnisoffene Zusammenarbeit aus. Dabei sind Hochschulen und Unternehmen gleichberechtigte Partner; insbesondere sind auch die Kosten möglicher Fehlschläge gemeinsam zu tragen. Die verschiedenen Arten der Zusammenarbeit bedingen unterschiedliche Vertragsgestaltungen hinsichtlich der formalen Anforderungen und des Regelungsbedarfs – je weniger konkret die Leistungen und die Ziele der Zusammenarbeit definiert sind, desto umfangreicher und komplexer müssen in der Regel die jeweiligen Verträge ausfallen.

Welche Aspekte der Zusammenarbeit sollten vertraglich geregelt werden?
So unterschiedlich wie die konkreten fachlichen Inhalte und die an der Kooperation beteiligten Partner sein können, so unterschiedlich stellt sich auch die spezifische Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen dar. Neben Regelungen, die für den Einzelfall geprüft und entwickelt werden müssen, lassen sich auch eine Reihe von Gesichtspunkten herausarbeiten, die bei der Vertragsausgestaltung allgemein zu beachten sind. Hierzu gehören vor allem die von den Partnern jeweils zu erbringenden Leistungen, besonders eine möglichst genaue Beschreibung der Forschungsleistungen und der jeweiligen Gegenleistungen. Zur Vermeidung späterer Auseinandersetzungen ist es ferner wichtig, den Umgang mit Altrechten und Erfindungen klar zu regeln. Dabei sind auch Bestimmungen zur Vertraulichkeit im Umgang mit den jeweiligen Arbeitsergebnissen und zur Bewältigung von Konflikten im Laufe der Zusammenarbeit von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Fazit: Es gibt an Hochschulen gelegentlich Patente, aber keine Patentlösungen für Vertragsgestaltungen!

Entscheidend für die Gestaltung von Kooperationsverträgen sind immer die von der Hochschule verfolgten Zielsetzungen: Soll eine **dauerhafte Partnerschaft** mit Unternehmen aufgebaut werden empfiehlt es sich, die Kooperationsvereinbarungen so zu gestalten, dass **keine Maximierung der Einnahmen angestrebt wird**.

Vielmehr sollte auf ausgewogene und zukunftsorientierte Vertragsgestaltungen geachtet werden, die das Interesse der Partner an der Kooperation stärken. Hierfür ist es wichtig, dass beide Seiten davon überzeugt sind, dass – unter Berücksichtigung der wechselseitigen Risiken – das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung ausgewogen ist. Um solche Überzeugung zu erreichen, bedarf es in der Regel intensiver Verhandlungen.

In Hinblick auf **den Patentbereich kann es ein strategisches Ziel der Hochschule sein, sukzessive ein Patentportfolio zu bestimmten Themen aufzubauen**, um eigene Forschungsschwerpunkte zu betonen und/oder um attraktiv für entsprechend ausgerichtete externe Partner zu sein. In diesem Fall empfiehlt es sich, möglichst nicht nur exklusive Lizenzen zu vergeben, sondern eine Mehrzahl von Partnern zu gewinnen, die an der Weiterentwicklung der Inhalte Interesse haben. In Hinblick auf die Vertragsgestaltung bedeutet dies, dass bereits beim ersten Vertrag mit einem Partner klar geregelt sein muss, dass es weitere Partner geben kann und soll. Dies schließt die Gewährung von (Preis- oder Zeit-) Vorteilen für den ersten Partner nicht aus; die Attraktivität für weitere Interessenten muss aber stets im Blick behalten werden.

Verfolgt die Hochschule dagegen das Ziel, **über Patente ihre Einnahmen zu maximieren,** empfiehlt es sich, an den Erfindungen in Eigenregie weiterzuarbeiten und diese möglichst bis zur Anwendungsreife zu entwickeln. Diese Vorgehensweise muss in den Forschungsverträgen ausdrücklich vorbehalten werden, um nicht im Laufe der Zusammenarbeit störende Überraschungen zu verursachen. Nach Herstellung der vollständigen oder annähernden Marktreife kann dann in einem nächsten Schritt, ggfs. mit Unterstützung einer externen Verwertungsagentur, die Suche nach industriellen Abnehmern oder Venture Capital Partnern zur Gründung eines Start-up-Unternehmens erfolgen.

Weitere Informationen und Hilfestellungen für die Gestaltung von Kooperationsverträgen finden sich unter folgenden Links:

Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen – ein Leitfaden für die Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft des BMWi	**Leitfaden mit Mustervereinbarungen für Forschungs- und Entwicklungskooperationen.** Link zum Beispiel
Regelwerk der TU München mit Grundsätzen der Zusammenarbeit, Vertragstypen und Prozessabläufe bei Vertragsverhandlungen	**Grundsätze der Zusammenarbeit, Vertragstypen und Prozessabläufe bei Vertragsverhandlungen.** Link zum Beispiel
Auf der Webseite der IHK Berlin findet sich eine Sammlung unterschiedlicher Mustervereinbarungen und -verträge für verschiedene Phasen und Situationen einer Zusammenarbeit.	**Mustervereinbarungen und -verträge für verschiedene Phasen und Situationen einer Zusammenarbeit.** Link zum Beispiel

C. INTENSIVIERUNG UND ERWEITERUNG BESTEHENDER PARTNERSCHAFTS-NETZWERKE

Ein zentrales Ziel der FH-Impuls-Partnerschaften ist es, nicht nur bilaterale Kooperationen, sondern auch die Vernetzung der Partner untereinander anzustoßen. So sollen die Partnerschaften nicht nur die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Hochschulen und Unternehmen befruchten, sondern Unternehmen und Praxispartner auch untereinander in Kontakt bringen und zur Zusammenarbeit anregen. Durch die gemeinsame Identifikation und die Erschließung von Synergien können weitere FuE-Projekte auf bi- oder multilateraler Ebene initiiert werden. Auch können durch den Kontakt zwischen Partnern aus unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette neue Auftragsbeziehungen entstehen. Das Partnerschaftsnetzwerk wird damit zum wichtigen Treiber der Vernetzung, tritt als übergreifender Impulsgeber in Erscheinung und erfüllt die Funktion eines regionalen Innovationhubs.

Die Intensivierung und Verdichtung bestehender Netzwerk- und Partnerbeziehungen stellt einen lohnenswerten Ansatzpunkt für weitere Kooperationen dar und sollte auch jenseits von FH-Impuls von Hochschulen als Argument für die Beteiligung in Kooperationsprojekten und Netzwerken entsprechend herausgestellt und betont werden. Vor allem KMU können auf Grundlage bestehender Netzwerk- und Partnerschaftsbeziehungen vergleichsweise einfach bzw. niedrigschwellig neue Projekte anbahnen und Themen generieren. Gerade in diesem nicht geplanten bzw. spontanen Zusammenbringen verschiedener Partner und Wissensdomänen liegt häufig großes Potenzial für die Entwicklung von Innovationen sowie für die Verknüpfung verschiedener Technologien und unterschiedlicher Anwendungsbereiche. Ein vorausschauendes Netzwerkmanagement sollte dies frühzeitig berücksichtigen und durch geeignete Formate und eine Transparenz über bestehende Expertisen und Fähigkeiten der Netzwerkmitglieder dazu beitragen, entsprechend förderliche Rahmenbedingungen für die Vernetzung zu schaffen.

ERFOLGSFAKTOREN DER VERNETZUNG

Unternehmensvertreterinnen und -vertreter aktiv einbinden: Wie die bisherigen Erfahrungen aus den FH-Impuls-Partnerschaften zeigen, lässt sich die weitere Vernetzung von Partnern besonders effektiv gestalten, wenn die zuständigen Ansprechpersonen in den Unternehmen aktiv in die Projektarbeit der jeweiligen Partnerschaft eingebunden werden. Durch diese Einbindung werden persönliche Beziehungen zwischen den Beteiligten aufgebaut und der Aufbau von Vertrauen gefördert. Eine direkte Beteiligung an der Projektarbeit fördert zudem die Identifikation der Unternehmen mit der Partnerschaft.

Vertrauen schaffen: Das Schaffen von Vertrauen und die persönliche Kenntnis der im Projekt involvierten Personen stellt die grundlegende und notwendige Voraussetzung für den Aufbau von Beziehungen dar und sollte durch das Partnerschaftsmanagement aktiv gefördert werden.

Beteiligte KMU als Brückenköpfe nutzen: In Hinblick auf die Netzwerk-Erweiterung werden die bereits beteiligten KMU als Brückenköpfe für Kooperationen gesehen. Diese fungieren als Treiber für bilaterale Kooperationen, da sie im Gegensatz zu Großunternehmen weniger Alternativen zur Anbahnung von Kooperation haben und vor allem im existierenden Netzwerk Ausschau nach weiteren potenziellen Kooperationspartnern halten.

Beispiele für Vernetzungsformate der Partnerschaften: Um diese Erweiterung

und Intensivierung der bestehenden Netzwerke zu fördern, nutzen die FH-Impuls-Partnerschaften verschiedene Vernetzungsformate: So wurden bereits eine Reihe an Workshops durchgeführt, die sich zur Erweiterung und Intensivierung von Kooperationsbeziehungen bewährt haben. Hierzu gehören beispielsweise World Cafés und Ideenforen, bei denen Partner mit unterschiedlichen Kompetenzfeldern und aus verschiedenen Bereichen der jeweiligen Wertschöpfungskette innerhalb des Themenfeldes der Partnerschaft zusammengebracht werden, um gemeinsam Ideen für neue Forschungsaspekte oder Innovationen zu entwickeln. Sollte durch die Anwesenheit von Wettbewerbern bei gemeinsamen Workshops oder anderen Veranstaltungen eine gewisse „Verschlossenheit“ zu beobachten sein, bietet es sich an, Unternehmen aus verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette zu beteiligen, um durch diesen Branchenmix den Konkurrenzaspekt zu entschärfen. Zudem könnten z. B. für Brainstorming-Ansätze verschiedene Gruppen gebildet werden, die in Bezug auf ihre Kernkompetenzen heterogen zusammengesetzt sind.

Präsentation konkreter Forschungsergebnisse: Ein zentraler Anreiz zur Gewinnung von Unternehmen für einen Workshop oder eine anschließende Kooperation liegt nach Aussagen der Partnerschaften in der Präsentation konkreter Forschungs- bzw. Entwicklungsergebnisse, da Unternehmen vor allem an anwendungsnahen Forschungsergebnissen interessiert sind und diese für die Produktentwicklung nutzen möchten. Weitere handwerkliche Kniffe zur Steigerung der Mitwirkung von Unternehmen umfassen Präsentationen und Vorträge durch die beteiligten Unternehmenspartner. Durch diese praxisnahen und durch Peers durchgeführten Formate erhalten die weiteren potenziellen Kooperationspartner einen Eindruck über die konkreten Mehrwerte einer Beteiligung am Netzwerk. Die Präsentation konkreter Ergebnisse durch die Unternehmensvertreterinnen und -vertreter steigert das Bewusstsein für die Potenziale und es wird mehr Interesse geweckt, als wenn diese Vorstellung allein durch die Hochschule erfolgt. Zudem könnten durch Partnerschaftsveranstaltungen bei Unternehmenspartnern vor Ort oftmals weitere Kooperationen quasi als nicht-intendiertes Nebenprodukt entstehen. So werden z. B. bei einer Firmenführung der Maschinenpark oder die Labore besichtigt und die Teilnehmenden dafür sensibilisiert und angeregt, diese Infrastrukturen oder Kompetenzen auch in anderen Kontexten zu nutzen bzw. für Kooperationen zu erschließen. Um diese niedrigschwelligen Gelegenheiten gezielt herbeizuführen, bietet es sich daher an, die Beiratssitzungen bzw. Sitzungen anderer Gremien der Partnerschaft (z. B. auf Projektebene bei multilateralen Projekten) gelegentlich auch als Vor-Ort-Besuche bei den Unternehmen zu gestalten.

D. VERSTETIGUNG UND INTEGRATION IN BESTEHENDE FORSCHUNGSPROFILE

Im Idealfall kommt es durch die Kooperation zu einer Stärkung der Identifikation der Unternehmen mit der strategischen Partnerschaft und zu einer gemeinsamen Entwicklung langfristiger und kollektiv ausgerichteter Strategien. Hierzu gehört auch, den Ausbau beziehungsspezifischer Investitionen durch die Partner voranzutreiben, gezielt Perspektiven für die weitere Zusammenarbeit aufzuzeigen und eine gemeinsame Entwicklungsperspektive zu betonen. Dabei spielen Aspekte wie eine finanzielle und personelle Verstetigung, beispielsweise über die gemeinsame Ausbildung von Nachwuchs und Doktorandinnen und Doktoranden, eine wichtige Rolle.

HERAUSFORDERUNGEN DER VERSTETIGUNG

Auch die institutionelle Verankerung der Partnerschaft an der Hochschule gilt es in Hinblick auf den zuvor beschriebenen Aspekt der Nachhaltigkeit entsprechend zu fördern. Im Kern geht es dabei um die Frage, wie es gelingen kann, die Partnerschaft langfristig in das Forschungsprofil der Hochschule zu integrieren. Dabei zeigt sich, dass im Fall von FH-Impuls in der Regel eine große Nähe zwischen dem übergreifenden Forschungsprofil der Hochschule und den Forschungsinhalten und -aktivitäten besteht. So basieren die FH-Impuls-Forschungsinhalte in der Regel auf den bestehenden Forschungsprofilen der Hochschulen, knüpfen dort an und vertiefen diese. Auch ist es möglich, verschiedene Forschungsschwerpunkte miteinander zu einem neuen Profil zu verbinden. Bei der Integration einer strategischen Partnerschaft in das Profil der Hochschule stehen daher in erster Linie strukturelle Fragen (z. B. die organisatorische Anbindung, das Verhältnis zwischen Hochschulstrukturen und Partnerschaftsstrukturen, die personelle Einbindung neuer Professuren und der Umgang mit Personalfluktuation) sowie innerinstitutionelle Herausforderungen (interne Ressourcenallokation, konkurrierende Projekte an der Hochschule, Sichtbarkeit und Anerkennung auf Ebene der Hochschulleitung, Unterstützung durch die Verwaltung etc.) im Fokus.

Konkurrenz zu anderen Schwerpunkten und Projekten: Aufgrund der Vielzahl an parallelen Hochschulprojekten und angesichts begrenzter Kapazitäten und Ressourcen kann es zu einer internen Konkurrenz um administrative Unterstützung durch die Verwaltung oder den Support bzw. die Anerkennung durch die Hochschulleitung kommen. Dies kann sich auf Ebene der internen Ressourcenzuweisung auswirken und/oder die interne und externe Sichtbarkeit von Projekten und Akteuren auswirken.

Aufbau paralleler Organisationsstrukturen: Darüber hinaus kann es im Rahmen langfristiger Partnerschaften zu einem Aufbau paralleler Organisationsstrukturen kommen, die bei der Integration weitere administrative Herausforderung nach sich ziehen. Diese Parallelstrukturen können teilweise sogar besser ausgestattet sein als die bestehenden bzw. zentralen Hochschulstrukturen. Ein Beispiel hierfür stellen eigene Science-to-business-Strukturen forschungsintensiver Bereiche da, deren Integration in Verwaltungs-, Fakultäts- und Fachbereichsstrukturen im Anschluss an die Förderlaufzeit sich besonders herausfordernd gestaltet.

Nachhaltigkeit und personelle Kontinuität: Eine weitere Schwierigkeit für die langfristige Integration liegt im Bereich der personellen Verstetigung. Hierzu gehören im Wesentlichen der Umgang mit dem Ausscheiden bisheriger Professorinnen und Professoren und/oder wissenschaftlichen Mitarbeitenden/Promovierenden sowie die damit zusammenhängende Weitergabe personengebundener Kontakte und das Einbinden von neuen forschungsaffinen Mitarbeitenden. Hier kann der Einsatz überlappender Berufungen dazu beitragen, Kontinuität zu sichern. Dabei kommt es zu zeitlichen Überschneidungen zwischen den neu berufenen und den ausscheidenden Professorinnen und Professoren und die Weitergabe von implizitem Wissen und persönlichen Kontakten wird ermöglicht.

Fehlender akademischer Mittelbau: Eine strukturelle Herausforderung haben Fachhochschulen zudem im Bereich Personal zu bewältigen. So gibt es an Hochschulen insgesamt, aber besonders an Fachhochschulen, nur eine sehr eingeschränkte Verfügbarkeit eines dauerhaften akademischen Mittelbaus. Die ar-

beitsvertraglichen Ausgestaltungen (Wissenschaftszeitvertragsgesetz) und projektfinanzierten Stellen stehen hier im Konflikt mit einer möglichst dauerhaften personalen Kontinuität. Daher kommt es häufig vor, dass zentrale wissens- und kompetenztragende Personen die Hochschulen mangels entsprechender Entwicklungsperspektiven verlassen, langfristig aufgebaute Beziehungen und persönliche Kontakte in Mitleidenschaft geraten und damit die weitere Entwicklung bzw. Verstetigung der Partnerschaften erschwert wird.

Dieser Konflikt ist insbesondere an Fachhochschulen ausgeprägt und sollte angesichts der gestiegenen Erwartungen an die Forschungsaktivitäten von Fachhochschulen weiterhin kontinuierlich und in Richtung der Zuwendungsgeber kommuniziert werden („Wenn Forschung gefordert wird, dann ist auch eine entsprechende Mittelzuweisung und personale Kapazitäten erforderlich.“).

Systematische Förderung und finanzielle Mittelbereitstellung einfordern: Die Abwanderung von zentralen wissenstragenden Personen stellt eine ernstzunehmende Herausforderung dar. Von Hochschulen wird nicht zuletzt von Seiten politischer Entscheidungsträgerinnen und -träger gefordert, sich zunehmend an privatwirtschaftlichen Prozessen und Strukturen zu orientieren bzw. diese einzuführen. Daher könnten auch umgekehrt Hochschulen ein stärker strategisch ausgerichtetes und ihren Anforderungen entsprechendes Personalmanagement einfordern. Die Herausforderungen, die mit der Abwanderung zentraler wissenstragender Personen verbunden sind, sind Unternehmen unlängst bekannt. Es existieren zahlreiche Ansätze und Instrumente, um hier gegenzusteuern. An dieser Stelle könnten Hochschulen ansetzen und unter Verweis auf privatwirtschaftliche Prinzipien auf entsprechende Maßnahmen dringen. In diesem Zusammenhang gilt es auch, den zunehmenden Erwartungen in den Bereichen Forschung und Transfer fachhochschulübergreifend eine gemeinsame Forderung nach Mittelaufstockung gegenüberzustellen. Transfer- und Forschungsaktivitäten werden an Fachhochschulen auch zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Dies sollte sich durch eine systematische Förderung und finanzielle Mittelbereitstellung widerspiegeln und über entsprechende Programme und Förderungen entsprochen bzw. honoriert werden. Eine innovationsförderliche Kultur zu entwickeln und zu fördern, stellt für Hochschulen eine langfristige und kontinuierliche Aufgabe dar, die sich nur mit hochqualifiziertem Personal und einer angemessenen Ressourcenausstattung bewältigen lässt.

ENTSCHEIDUNG ÜBER RECHTSFORMWAHL

Mittel- bis langfristig steht im Zusammenhang mit der Verstetigung auch eine Entscheidung über die Rechtsform und damit über den institutionellen Charakter und die Zugehörigkeit der Partnerschaft an.

Neben der zuvor beschriebenen Integration in das Forschungsprofil der Hochschule kann, in Abhängigkeit der jeweiligen Zielsetzungen und Ausgangsvoraussetzungen, auch eine Auslagerung unter eigener Rechtform einen möglichen Weg darstellen. Eine eigene institutionelle Identität in Verbindung mit einem eigenständigen Namen kann unter Umständen bestimmte Vorteile bieten und dazu beitragen, die Profilierung und externe Sichtbarkeit der Partnerschaft zu steigern. Darüber hinaus können mit privatrechtlichen Rechtsformen bestimmte Vorteile in Bezug auf die Flexibilität und den Administrationsaufwand verbunden sein, beispielsweise bei Personaleinstellungen oder Beschaffungsvorgängen.

Bei der Rechtsformwahl müssen, neben diesen genannten Aspekten und den konkreten strategischen Zielen, auch die interne Organisation und Governance, die Gewinn- und Verlustbeteiligung sowie Haftungsfragen mitberücksichtigt werden.

INFOKASTEN II: RECHTSFORMWAHL BEI STRATEGISCHEN PARTNERSCHAFTEN:

Beitrag von: **Prof. Dr. Alexander Kurz**, *Vorstand Personal, Recht und Verwertung, Zentrale der Fraunhofer-Gesellschaft*

Rechtsformwahl bei strategischen Partnerschaften: Viele Strategische Partnerschaften streben eine Verstetigung in Form eines Vereins, einer GmbH oder einer anderen Rechtsform an. Für die Wahl der Rechtsform existiert keine Pauschallösung. Vor der Entscheidung für eine bestimmte Rechtsform müssen die Interessen der Partner in der Kooperation geklärt sein. Neben Gegenstand und Zielen der Kooperation gehören hierzu die Ausgestaltung der Governance sowie Haftungs-, Finanzierungs- und Ressourcenfragen. Hierbei kann die nachfolgende Interessenmatrix hilfreich sein, in der die zentralen Aspekte und Einflussfaktoren zusammengefasst sind.

Vor der Rechtsformwahl steht die Klärung der Funktion (Was wird von den Partnern gewollt?)

GEGENSTAND DER KOOPERATION	AUTONOMIE
» Partner/Träger	» eigene Rechtsfähigkeit
» Anteile	» Vermögensfähigkeit
» Inhalte (wer macht was)	» steuerlicher Status
» Art und Weise der Umsetzung	

FINANZIERUNG	RISIKEN
» Mittelherkunft	» Haftung (innen/außen)
» Finanzierungsströme	» Compliance
» rechtliche Rahmenbedingungen (z.B. Haushaltsrecht)	

GOVERNANCE	RESSOURCEN
» Geschäftsmodell	» Personal
» Steuerung	» Arbeitgeberfunktion
» Struktur/Organisation	» Beschaffungen
» Organe und Gremien	» Investitionen
» Leistungsaustausche	
» Projektstruktur	

Nachdem die Partner das gemeinsame Verständnis herbeigeführt haben, kann die daraus entstandene Interessenmatrix gegen einschlägige Rechtsformen (z.B. GmbH; e.V. oder schuldrechtliche Kooperation) gescreent werden. Besonders zu beachten sind die rechtlichen Entstehungsprinzipien einer GbR.

IV. FAZIT

Strategische Partnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen können für die beteiligten Partner zahlreiche Mehrwerte bieten. Hierzu gehören eine Erschließung von Synergien und die Aufteilung von Kosten und Risiken für ein gemeinsames und abgestimmtes Vorgehen. Aber auch der Zugriff auf technologische Expertise und komplementäres Wissen stellt ein zentrales Motiv für die Aufnahme von Kooperationen und das Eingehen strategischer Partnerschaften dar. Zudem erhöhen Kooperationspartnerschaften zwischen Hochschulen und Unternehmen die Praxisorientierung der Studierenden und stärken die Employability von Absolventinnen und Absolventen. Damit sich diese potenziellen Mehrwerte in möglichst hohem Umfang realisieren lassen, sind jedoch eine zentrale Koordination und ein abgestimmtes Vorgehen erforderlich. Angefangen von der Auswahl der zu beteiligenden Partner über die Aufgaben- und Ressourcenverteilung bis hin zur Formulierung der Kooperationsvereinbarungen gilt es, die Zusammenarbeit der Partner zu koordinieren und zielgerichtet auszurichten. Eine wichtige Funktion bei dieser Aufgabe kommt dem Partnerschafts- bzw. Netzwerkmanagement zu, welches als zentraler Akteur die erfolgreiche Kooperation maßgeblich beeinflussen kann. Neben der Funktion als zentraler Ansprechpartner hilft das Partnerschaftsmanagement dabei, bei potenziellen Interessens- und Zielkonflikten zu vermitteln und die spezifischen Bedarfe und Erwartungen der beteiligten Partner im Blicke zu behalten. In Hinblick auf die Kooperationspartner bestehen dabei besondere Unterschiede zwischen großen Unternehmen und KMU. So zeichnen sich die zuletzt genannten KMU durch eine Reihe spezifischer Besonderheiten aus, die es aus Sicht des Partnerschaftsmanagements zu berücksichtigen gilt. Hierzu gehören vor allem flexible Strukturen und Prozesse sowie begrenzte Kapital- und Personalressourcen. Ein funktionales und erfolgreiches Netzwerk- und Partnerschaftsmanagement nimmt auf diese Unterschiede Bezug und legt besonderes Augenmerk auf eine hohe Serviceorientierung und flexible Problemlösungen, insbesondere in Hinblick auf Verwaltung und Administration. Im Idealfall leistet das zentrale Netzwerkmanagement auch einen Beitrag zur Verstetigung der Partnerschaft. Dies kann je nach Zielsetzung der Beteiligten entweder durch eine Integration in das bestehende Hochschulprofil oder über eine Institutionalisierung unter eigener Rechtsform erfolgen. Maßgeblich für die Entscheidungsfindung sollten erneut die konkreten Mehrwerte und die durch die beteiligten Partner verfolgten Zielsetzungen sein.

Die bisherigen Erfahrungen aus FH-Impuls bestätigen die hohe Relevanz des Partnerschaftsmanagements und zeigen zugleich den Mehrwert, der dadurch generiert wird. Und auch die FH-Impuls-Begleitforschung hofft, mit dem vorliegenden Themendossier einen Mehrwert zu generieren und dazu beizutragen, dass Hochschulen, Unternehmen und Praxispartner hilfreiche Anregungen, Empfehlungen und Praxisbeispiele für die eigene Arbeit und die Pflege ihrer Kooperationsbeziehungen mitnehmen können.

IMPRESSUM

Herausgeber
Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.
Barkhovenallee 1, 45239 Essen
T 0201 8401-0 . **F** 0201 8401-301
mail@stifterverband.de
www.stifterverband.org

Technopolis Group Deutschland
Große Seestraße 26, 60486 Frankfurt am Main
T 069 34 876 79 – 80 . **F** 069 34 876 79 - 89
info.de@technopolis-group.com
www.technopolis-group.com

Team Begleitforschung FH Impuls
Dr. Florian Berger, Technopolis Group
Nadia Galati, Technopolis Group
Andrea Frank, Stifterverband
Cornels Lehmann-Brauns, Stifterverband

Gestaltung
Atelier Hauer + Dörfler, Berlin