

# Im Verborgenen zu forschen reicht nicht aus

Unternehmensgründungen tragen dazu bei, das an Hochschulen erzeugte Wissen in die Gesellschaft zu tragen. Wie dieser Transfer gelingt und welchen Herausforderungen sich die Hochschulen dabei stellen, erfahren Sie hier. | **Von Andreas Burger und Fritz Krieger**



Foto: privat

## Andreas Burger

ist Leiter des  
Forschungsreferates  
der Hochschule Konstanz  
[burger@htwg-konstanz.de](mailto:burger@htwg-konstanz.de)



Foto: TU Dortmund

## Fritz Krieger

betreut im Centrum für  
Entrepreneurship und Transfer  
der Technischen Universität  
Dortmund den Bereich  
Schutzrechte und Transfer  
[fritz.krieger@tu-dortmund.de](mailto:fritz.krieger@tu-dortmund.de)

**N**ach einer Aufbauphase seit den 1970er-Jahren hat mit der Jahrtausendwende eine neue Phase des Transfers begonnen: Unternehmensgründungen aus den Hochschulen geraten in den gesellschaftlichen und letztendlich in den förderpolitischen Fokus. Die zu dieser Zeit angelegte breite Exist-Förderung des Bundes (1) leistete hierzu einen großen Beitrag.

Ein weiterer Impuls kam durch die Novellierung des Arbeitnehmererfindungsgesetzes im Jahr 2002. Fortan stand den Hochschullehrern das alleinige Nutzungsrecht an ihren Erfindungen nicht mehr zu, wodurch sich die Hochschulen – durchaus gewollt – dem gesamten Aufgabenfeld der gewerblichen Schutzrechte stellen mussten. Diese Themen wurden häufig zumindest in wesentlichen Teilen den Transferinstitutionen zugeordnet – und sind in der Regel noch dort. Transfer hat sich auch gewissermaßen emanzipiert und findet sich inzwischen als weitere Kernaufgabe der Hochschulen neben Forschung und Lehre in zahlreichen Landeshochschulgesetzen.

Über die inhaltliche Ausrichtung und Breite des Transfers gibt es unterschiedliche Vorstellungen, mit den genannten operativen Schwerpunkten wird das

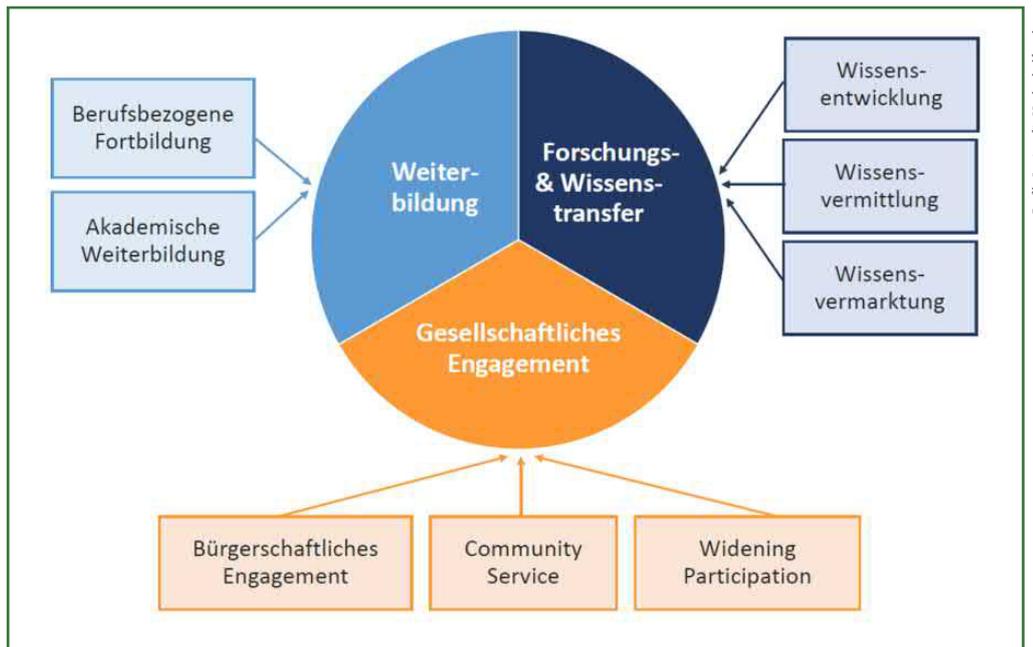
ganze Themenfeld eines institutionalisierten Transfers noch nicht abgedeckt.

Der Wissenschaftsrat folgt einem sehr weiten Verständnis und sieht den Transfer von Wissen in Gesellschaft, Kultur, Wirtschaft und Politik in einem sehr weit gefächerten Bereich, der auch zum Beispiel stark das Aufgabenfeld Kommunikation als Element betont (2).

Für eine operativ gut handhabbare Einordnung des Transfers lässt sich das Modell der Third Mission der Hochschulen heranziehen. Vorgeschlagen wird hier ein Dreiklang aus Weiterbildung, gesellschaftlichem Engagement und Transfer (s. Grafik) (3). Eine solche Übersicht systematisiert und gruppiert inhaltlich zusammenhängende und sich ergänzende Aktivitäten.

Eine Reihe relevanter und konstituierender Transferaktivitäten findet sich in fast allen Einrichtungen des Wissens- und Technologietransfers (WTT) der Hochschulen. Dies sind

- die Förderung des Wissenstransfers mittels Auftragsforschung,
- das Management und die wirtschaftliche Verwertung gewerblicher Schutzrechte
- und die Betreuung und Förderung von Unternehmensgründungen von Studierenden sowie Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.



Transfer als Teil des Konzeptes „Third Mission“

Die Kernprozesse dieser Aktivitäten sind:

- Kooperation mit Unternehmen und Auftragsforschung: Die Hochschulen forschen für Dritte. Die Dritten sind, je nach Profil der Hochschule, private Dritte, also Unternehmen sowie öffentliche Einrichtungen, im Einzelfall auch Privatpersonen. Einige WTT-Referate entwickeln und betreiben in ihren Hochschulen häufig in Zusammenarbeit mit anderen Einheiten (Drittmittelabteilung) eine Infrastruktur, die es ermöglicht, Auftragsforschung anzuregen und durchzuführen. Das kann die Unterstützung bei der Suche nach Unternehmen sein, wie die Suche nach hochschulinternen Kooperationspartnern für anfragende Unternehmen. Je nach Ausgestaltung der Hochschulverwaltung zählen dazu weitere Funktionen wie Vorkalkulationen (in der Regel nach Vollkosten) zu erstellen und weiteres mehr bis hin zu Rechnungsstellung.
- Gewerbliche Schutzrechte: Dieses Tätigkeitsfeld reicht von der Sensibilisierung und Information der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, der Begleitung und Betreuung der Erfinderinnen und

Erfinder von ersten Gesprächen über eine (Erfindungs-)Meldung bis hin zur Anmeldung, Verwertung und Nutzung gewerblicher Schutzrechte wie Urheberrechte, Markenrechte, Gebrauchsmuster und Patente. Das WTT-Referat befasst sich mit dem Prozess nach der Entstehung von Erfindungen, wie der rechtssicheren Handhabung von Erfindungsmeldungen, Freigaben und Inanspruchnahmen, dem nachfolgenden Patentierungsprozess und der Verwertung dieser Schutzrechte wie Verkauf oder Lizenzierung. Im Komplex der Patenterlangung und -verwertung arbeiten WTT-Referate mit Patentanwaltskanzleien und zumeist mit Schutzrechtsdienstleistern zusammen. WTT-Referate beantragen und wickeln Patentverwertungsförderprogramme ab, auch im Verbund mit anderen Hochschulen.

- Unternehmensgründungen: Die WTT-Referate unterstützen Unternehmensgründungen von Hochschulangehörigen in unterschiedlicher Intensität, je nach Größe und Tätigkeitsprofil einer Hochschule. Kenntnisse der zahlreichen regionalen und nationalen Existenzgründerförder-

## Unsere Partner & Experten

Dieser Beitrag ist Teil einer losen Serie zu Akteuren und Handlungsfeldern im Forschungsmanagement. Den Auftakt machte die Titelstrecke „Auf vielen Ebenen unterwegs – Forschungsmanager zwischen Verwaltung und Wissenschaft“ in *Wissenschaft & Management* 02/2018 vom 9. März, S. 10–23.

Die Serie entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferentinnen und -referenten deutscher Hochschulen.  
[www.forschungsreferenten.de](http://www.forschungsreferenten.de)

programme und die Fähigkeit der Antragstellung und im Erfolgsfall Projektabwicklung sind notwendig. Darüber hinaus können existenzgründerförderliche Infrastrukturen betrieben werden, die Bereitstellung von Raum und Unternehmensberatung, der Betrieb von Gründernetzwerken und Kontakte zu Investoren (Business Angels, Gründerfonds, Risikokapitalgeber) bis hin zur finanziellen Beteiligung von Hochschulen an Unternehmensgründungen.

Themenfelder, die am Rande des WTT diesem zugeordnet werden können, sind Career-Services, die Kontakterhaltung zu Alumni und im Zusammenhang damit Fundraising bei ebendiesen und sowohl bei stiftungswilligen Privatpersonen als auch existierenden Stiftungen. Welche der möglichen Aktivitäten und Aufgaben ausgeführt werden, hängt stark ab vom Hochschultyp und der Hochschulgröße sowie den Strategien der jeweiligen Hochschulleitungen mit der sich daran orientierenden Ressourcenausstattung des WTT.

Insgesamt sollte man sich die Personalausstattung der Transfereinrichtungen nicht zu üppig vorstellen: Es gibt für Deutschland keine Studie darüber, aber nach eigenen Erfahrungswerten haben die meisten Transfereinrichtungen hierzulande nicht mehr als fünf (haushaltsfinanzierte) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im europäischen Kontext wird das durch den Annual Survey aus 2015 von ASTP-Proton, dem größten europäischen Transfer-Verband gestützt, in dem die Hälfte der teilnehmenden Einrichtungen nicht mehr als fünf Personen beschäftigte.

### Aktuelle Themen: Leistungsmessung

Über die „traditionellen“ Arbeitsinhalte hinaus entwickelt sich die Transferarbeit weiter. Immer wieder wurde, auch schon

zur Zeit der Einführung der Transferstellen, die Frage nach dem zählbaren Nutzen dieser Einrichtungen gestellt. Lange Zeit gab es dafür keine basierte Metrik (abgesehen von Drittmittelannahmen aus der Auftragsforschung), da in der Regel ein Zusammenhang zwischen einer Messe- oder Informationsveranstaltung und Steigerung zum Beispiel der Drittmittelannahmen wegen zeitlicher Entkoppelung schlecht hergestellt werden konnte.

Mit der Fokussierung der Transfereinrichtungen auf Schutzrechte hat sich das etwas geändert. Diese Schutzrechte sind quasi Produkte, deren Anzahl und damit erzielter Umsatz erfasst werden können. Ebenso hat man mit den Ausgründungen aus den Hochschulen auch einen quantitativen Indikator für die Leistung einer Hochschule in diesem Segment der Transfers zur Hand. Das Interesse an einer Leistungsmessung des Transfers wächst proportional zu dem generell stärkeren Interesse an Evaluierung in allen Hochschulbereichen. Deutlich wird dies auch an dem großen Interesse an dem vom Stifterverband angebotenen Transfer-Audit-Verfahren. Dies versteht sich eher als Beratungsinstrument, führt aber in den teilnehmenden Hochschulen zu einer Selbstreflexion und einer Stärken/Schwächen-Bestimmung der Transferarbeit.

Nicht ganz damit Schritt hält die Entwicklung wirklich geeigneter Indikatoren dafür. Im Moment bleibt es bei diesen wenigen erhältlichen Zahlen aus den Bereichen Schutzrechte und Gründungsförderung, wie sie beispielsweise für den Kerndatensatz Forschung genutzt werden. Der Wissenschaftsrat selbst sieht dies auch nur als einen ersten Ansatz zur Dokumentation des Transfers: „Sofern sich ein klarer Trend für weitere Wege zur standardisierten Dokumentation von Transferaktivitäten abzeichnet, könnte dies in einer

Weiterentwicklung des Kerndatensatzes berücksichtigt werden.“ (4) Dennoch wäre es eine nützliche Information für die Transferarbeit, wenn diese Basiszahlen bundesweit für alle Hochschulen verfügbar wären.

### Qualifikation der Referenten

Einen direkten Ausbildungsweg für WTT gibt es nicht. Ein Hochschulabschluss ist erforderlich, ein betriebswirtschaftlicher Hintergrund ist sicher von Vorteil. Je nach Ausrichtung einer Hochschule kann ein naturwissenschaftlicher oder technischer Hintergrund helfen (Patente). Die knappe Personaldecke lässt häufig eine Spezialisierung eher nicht zu, ein Verständnis für alle Bereiche der Hochschule ist wichtig. Häufig rekrutier(t)en sich die Mitarbeiter in Transferstellen aus eher generalistisch geprägten Bereichen (wie Geografie) oder aus der Pädagogik (Beratung). Allerdings ist aus dieser Momentaufnahme heraus eine Tendenz zur fachlichen Professionalisierung zu erkennen. Diese spiegelt sich auch in einem stetig wachsenden Weiterbildungsangebot wider.

Eine hohe Frustrationstoleranz und soziale Fertigkeiten sind erforderlich: Kommunikationsfähigkeit, gute Netzwerkarbeit, Verhandlungsgeschick, Projektmanagement und die Beherrschung individueller Beratungssituationen. Die Fähigkeit zur Führung ohne Macht trägt zum Gelingen der Aufgabe bei. Solide Sachkenntnis in den oben angeführten Bereichen (Gründungsförderung, Schutzrechte, Vertragsrecht) ist unerlässlich.

### Beteiligung an Ausgründungen

Bei der Förderung von Ausgründungen bleibt es bislang zumeist bei der Unterstützung des Gründungs- und ersten Wachstumsprozesses der neuen Unternehmen. Die Hochschulen unterstützen

auch in fast allen Fällen schutzrechtsbasierte Gründungen durch gründungsfreundliche Konditionen, Lizenzen oder Übertragungen. In den wenigsten Fällen beteiligen sich diese Hochschulen dann auch wirtschaftlich an den Unternehmen.

Eine Beteiligung böte den Hochschulen einen sehr viel weiter reichenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens ebenso wie in dem Falle eines erfolgreichen Verlaufs einen stärkeren finanziellen Nutzen daran. Es bleibt abzuwarten, wie sich die finanziellen Voraussetzungen aufseiten der Hochschulen sowie die strategischen Vorgaben der Hochschulleitungen in diese Richtung entwickeln. Mit einer stärkeren Beteiligung der Hochschulen kämen auch den Transfereinrichtungen neue Aufgaben in Richtung Beteiligungsmanagement zu. ■

### Quellen

- (1) Kulicke, Marianne: 15 Jahre Exist „Existenzgründungen aus der Wissenschaft“ – Entwicklung des Förderprogramms von 1998 bis 2013, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Karlsruhe 2014.
- (2) Wissenschaftsrat: Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien, Positionspapier, Drs. 5665-16, Verabschiedet in Weimar, Oktober 2016.
- (3) Henke, Justus / Pasternack, Peer / Schmid, Sarah: Mission, die Dritte. Die Vielfalt jenseits hochschulischer Forschung und Lehre: Konzept und Kommunikation der Third Mission, Halle-Wittenberg 2017.
- (4) Wissenschaftsrat, Empfehlungen zur Spezifikation des Kerndatensatzes Forschung, Drs. 5066, Berlin 2016, S. 41f.