

IMPULSPAPIER

ERFOLGSMUSTER FÜR SCHNELLEN
WISSENS- UND TECHNOLOGIETRANSFER
ZWISCHEN WISSENSCHAFT UND
MITTELSTÄNDISCHER INDUSTRIE



Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt:

Wirksamkeitsbeurteilung von Transferformen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft für die Branchen Produktionstechnik, Umwelttechnologie und Materialforschung (FKZ: 16I1569)

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms „Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft“

Technische Universität Dresden

Fakultät Maschinenwesen

CIMTT Zentrum für Produktionstechnik und Organisation

Bearbeiter: Dipl.-Ing. Sylvia Franke-Jordan
Dipl.-Ing. Kerstin Lehmann
Telefon: +49 351 463 37518
Fax: +49 351 463 37119
E-Mail: Sylvia.Franke-Jordan@tu-dresden.de
Kerstin.Lehmann@tu-dresden.de
Internet: <http://www.tu-dresden.de/cimtt>

Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für Interdisziplinäre Technikgestaltung e. V.

Bearbeiter: Dr. Michael Bau
Dr. Ingo Dammer
Telefon: +49 234 922 310
Fax: +49 234 922 3127
E-Mail: michael.bau@bit-bochum.de
Internet: <http://www.bit-bochum.de>

Dezember 2009

5 Glossar

Transferraum:

Umfasst als gedachte Struktur sämtliche Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft einer Branche und/oder einer Region sowie die dort wirkenden politischen Akteure und Interessenverbände.

Transferakteur:

Dazu zählen Multiplikatoren, Forschungseinrichtungen, Intermediäre und Unternehmen.

Multiplikator:

Unter Multiplikatoren werden politische Akteure, Wirtschaftsförderer, Wirtschaftsverbände, Interessenvertreter und Kammern, die für das Initiieren und Koordinieren von Transfer zuständig sind, verstanden.

Intermediär:

Zu den Intermediären zählen Transferzentren, Technologieberater, Gründerzentren, Kompetenzzentren, Informationszentren sowie Dienstleister für Netzwerkmanagement und Auftragsforschung. Die Aufgabe der Intermediäre ist es, den Technologietransfer aus der Wissenschaft in die Wirtschaft sowie Innovationsvorhaben in den Unternehmen einschließlich der Gründung neuer technologieorientierter Firmen zu fördern und aktiv zu unterstützen.

Forschungseinrichtung:

Dazu zählen Hochschulen/Universitäten, Forschungseinrichtungen der Fraunhofer-, Leibniz- oder Max-Planck-Gesellschaft und private Forschungseinrichtungen.

Transferfachkraft:

Die Transferfachkraft soll in ihrer Funktion als Initiator, Realisator, Vermittler oder auch Integrator Transfer managen und moderieren.

Transferszenarium:

Regionales temporäres soziales Handlungssystem, dessen Mitwirkende Transferakteure sind, die in unterschiedlichen Rollen gemeinsame Ziele zur Initiierung und Förderung von Transfervorhaben zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verfolgen. Haben sich die Transferakteure für ihre Zusammenarbeit auf die Organisationsform eines Netzwerkes verständigt und kooperieren in ihrer Region über einen offenen Zeitraum verbindlich in dieser Form miteinander, wird von einem Transfernnetzwerk gesprochen.

1 Einleitung

Das vorliegende Impulspapier basiert auf den Ergebnissen eines zweijährigen Projektes zur Erforschung erfolgreicher Transferszenarien für den Mittelstand. In das Papier sind weiterhin Anregungen und Standpunkte von Experten im Rahmen einer Diskussionveranstaltung eingeflossen. Ziel ist es, Entscheidungsträger aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik zu abgestimmten, neuartigen Aktivitäten im Bereich Wissenstransfer anzuregen.

Auf der Suche nach Erfolgsmustern für mittelstandsgerechten Transfer wurden im Jahr 2008 Akteure in Sachsen und Nordrhein-Westfalen zu ihren Erfahrungen und Lösungen beim Wissens- und Technologietransfer im Zusammenhang mit Innovationen befragt. Einbezogen waren Multiplikatoren, Wissenschaftler und Intermediäre sowie Geschäftsführer und FuE-Leiter produzierender Unternehmen in den Technologiefeldern Materialforschung, Umwelttechnologie und Produktionstechnik. Die Spezifik des Untersuchungsansatzes bestand darin, Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in beiden Modellregionen sowie zwischen den definierten Technologiefeldern hinsichtlich transferbezogener Kooperationsstrukturen zu identifizieren und aufzuarbeiten.

Unterm Strich zeigte sich, dass es keinen „one best way“ gibt, zumindest nicht als einfach beschreibbares Szenario. Dazu sind Angebote und Nachfragen beim Wissenstransfer zu unterschiedlich. Allerdings lassen sich strukturelle und leistungsbezogene Qualitätsbedingungen formulieren, die notwendig und hilfreich sind, um Transfer voran zu bringen, professionell zu begleiten und erfolgreich abzuschließen.

Was sich aber vor allem zeigte, war das Fehlen einer wie auch immer gearteten Systematik in Hinblick auf die Konzeption und Gestaltung von Transferstrukturen. Damit ist primär angesprochen, dass der bundesweit unisono geforderten Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Mittelstand und Forschung kein anerkannter Standard gegenübersteht, der es erlauben würde, Ziele, Konzepte und Meilensteine einer solchen Verbesserung überhaupt erst zu entwickeln, konsensuell zu diskutieren, verbindlich festzulegen und schließlich umzusetzen. An dieser Stelle ist eindeutig zu konstatieren: jeder Akteur unternimmt lokal oder regional das, was ihm richtig erscheint. Dabei ist der Erfolg zu einem (zu) großen Teil personenabhängig. Diese Situation ist, bezogen auf die Entwicklung des Wirtschaftsraumes Deutschland, die wesentlich von der Entwicklung der wissensbasierten Ressourcen abhängt, als einschlägiges Strukturdefizit zu werten.

Unter dem Dach der „Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Forschung und mittelständischer Wirtschaft“ sind also zwei, auf den ersten Blick gegenläufige Entwicklungsrichtungen zu identifizieren. Einerseits ist eine Vielfalt an konkret bedarfsorientierten Leistungen zu etablieren, andererseits wären Transferstrukturen zu entwickeln und zu implementieren, die für alle Beteiligten bundesweit Orientierung stiften, indem sie einen verlässlichen Standard „Wissenstransfer“ umsetzen. Abschließend müssen diese Entwicklungen angemessen kommuniziert werden.

Das übergreifende Ziel lässt sich wirtschaftsnah so formulieren: Es gilt, eine Marke „Wissenstransfer“ zu schaffen und zu etablieren, die einen für Wirtschaft wie Wissenschaft gleichermaßen attraktiven Nukleus transferbezogener Kooperation zur alltäglichen Option macht.

4 Neue Qualität des Wissens- und Technologietransfers

Um das eingangs erwähnte Strukturdefizit am Standort Deutschland nachhaltig zu beheben, empfiehlt sich eine bundesweite Qualitätsinitiative, an der nach dem Vorbild der Initiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ alle Stakeholder im Transferraum beteiligt sind: Wirtschaft, Wissenschaft und Politik. Dabei müsste die Anregung aus dem politischen Raum kommen, etwa indem eins der am Thema „Transfer“ beteiligten Bundesministerien (BMBF, BMA, BMWi), in Abstimmung mit den beiden Anderen, die Federführung übernimmt sowie die, für eine solche Initiative, notwendigen Stakeholder aktiviert und gemeinsam mit ihnen das weitere Vorgehen festlegt.

Ziel dieser Initiative „Neue Qualität des Wissenstransfers“, INQWI genannt, wäre die Schaffung eines bundesweiten, anhand der Kompetenzprofile, regional bedarfsbezogenen Angebots- und Qualitätsstandards, zu denen sich alle Beteiligten verpflichten. Damit wäre für Forschung und mittelständische Wirtschaft eine klare Orientierung gegeben, was sie in welcher Region im Kontext Wissenstransfer erwarten dürfen und zu leisten haben. Es würde langfristig ein belastbarer, zuverlässiger Kern für die Marke „Transfer“ entstehen, die bis dato, zumindest für den kleineren innovativen Mittelstand, eher diffus, wenig prägnant und in Bezug auf die eigenen Entwicklungsstrategien mit unklarem Leistungsprofil daherkommt (Grauzone). Die Regionen hätten damit ihrerseits ein Instrument in der Hand, mit dem sie die Ansiedlung von Forschungsinstituten und Unternehmen, z. B. im Rahmen von Clusterentwicklungen, fördern und strukturpolitisch steuern, insgesamt also ihre Wirtschaftskraft gezielt stärken können.

Eine solche Marke „Transfer“ zu entwickeln und effizient umzusetzen, ist selbstverständlich ein komplexes und an Voraussetzungen gebundenes Vorhaben, das nicht ohne finanzielle Investitionen auskäme. Finanzielle Mittel, beispielsweise für Benchmarking, Netzwerkmanagement usw. wären in ausreichendem Maße zur Verfügung zu stellen. Daran sollten sich auch alle drei Stakeholdergruppen beteiligen, da diese am Ende ebenso von INQWI profitieren würden. Für den wissensbasierten Wirtschaftsraum Deutschland kann INQWI ein nachhaltig wirksames Instrument zur verbesserten Entwicklung seiner wertvollsten Ressource sein.

Eine zweite Möglichkeit bestände in der Integration des Themas „Transfer“ in Studiengänge und eine dritte Option könnte darin bestehen, das Thema in Managementausbildungen für die Wirtschaft zu integrieren.

Die Inhalte der Weiterbildung orientieren sich dabei an den Meilensteinen eines Transferprozesses, die sich wiederum an den Schritten Entwicklung, Produktion und Einführung innovativer Ideen in den Markt festmachen lassen. Nicht zu vergessen sind die Sozialkompetenzen der Transferfachleute, die in hohem Maße für diese Vermittlungsaufgaben ausgeprägt sein müssen.

2 Struktur, Kultur und Akteure im Transferraum

Konzeptionell und operativ haben wir uns nach unseren Untersuchungen vom klassischen Transferleitbild mit Technologienehmer und Technologiegeber abgewandt, da es für die beiden Seiten Wirtschaft und Wissenschaft einseitige Rollen im Transferprozess festschreibt. Stattdessen untersuchten wir konkrete Transferszenarien und Innovationskulturen, um auf dieser Grundlage Vorschläge zu einer zukunftsfähigen Gestaltung des Wissens- und Technologietransfers zu entwickeln.

Wissenschaft und Wirtschaft - zwei Parallelwelten

Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass Wissenschaft und mittelständische Wirtschaft in Hinblick auf Wissensproduktion (Forschung) und Innovation (Produktentwicklung) modellhaft als zwei autonome, gegeneinander abgeschlossene Welten anzusehen sind. Sowohl Forschung als auch Produktentwicklung sind hinreichend durch immanente Faktoren motiviert, durch die „scientific community“ auf der einen und dem Markt auf der anderen Seite. Die Option der Zusammenarbeit wird von beiden Seiten skeptisch betrachtet. Der zentrale Grund dafür sind die unterschiedlichen Kulturen in beiden Bereichen, die aus grundsätzlich verschiedenen Zielsetzungen und sich daraus ergebenden Prozessen und Strukturen resultieren. Auf beiden Seiten ist bekannt, dass die eigene Kultur eine zentrale Voraussetzung für die eigene Leistungsfähigkeit ist und scheut davor zurück, sich auf die Anforderungen der jeweils anderen Kultur einzulassen. Hier regieren massive, gegenseitige Vorbehalte. Folgerichtig stellt sich der Raum, in dem Wissenstransfer stattfinden könnte, als Grauzone ohne Orientierungsmarken, dafür aber voller Ungewissheiten und Verunsicherungen dar.

Schlussfolgerung: Die zwei unterschiedlichen Kultivierungssysteme Wissenschaft (Forschungseinrichtung) und Wirtschaft (KMU) sind das grundlegende, sensibel zu behandelnde Rahmenmotiv für den Wissenstransfer. Die Grauzone als den Ort, an dem eine Kooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft überhaupt erst zustande kommen kann, gilt es transparent zu strukturieren und attraktiv zu kommunizieren.

Mehrwert durch Wissens- und Technologietransfer

Eine Annäherung von Wissenschaft und Wirtschaft ermöglicht beiden Partnern, ihre Innovationsfähigkeit auszubauen und ihre Innovationskraft zu erhöhen. Wenn das Wissen aus der Forschung gezielt in die Industrie überführt, also in Geld umgewandelt wird, dann stehen auch wieder finanzielle Mittel für Forschung zur Verfügung. Dieser Prozess ist als Kreislauf zu betrachten, d. h. die Unternehmen müssen sich auch in ihrer Funktion als Impulsgeber für die Wissenschaft verstehen und einbringen.

Schlussfolgerung: Die Wirtschaft, die auf das Gleis, nur Profit zu maximieren, gestellt wird, und die Wissenschaft, der umweghafte Gründlichkeit und die Tendenz zur Beantwortung selbstgestellter und sonst niemand interessierender Fragen unterstellt wird,

müssen aufeinander zugehen. Zahlreiche Positivbeispiele, z. B. aus den Wettbewerben „wissen.schafft.arbeit“, „Wirtschaft trifft Wissenschaft“ oder aus dem Programm „For-MaT - Forschung für den Markt im Team“ liefern den Beweis, dass Kooperationen einen Mehrwert erzeugen können.

Schlüsselrolle für Transferfachkräfte

Immer wieder belegen Erfahrungen beim Transfer, dass Wissenschaft und Wirtschaft zu wenig in Kontakt kommen. An dieser Stelle kommt den Transferfachleuten als Mittler zwischen Wissenschaftlern und Unternehmern eine Schlüsselrolle zu. Sie sind die wichtigen Personen in der Grauzone und können dafür Sorge tragen, dass zwischen beiden Seiten eine Win-Win-Situation entsteht.

Schlussfolgerung: Die Suchbewegungen im Transferraum von Wissenschaft und Wirtschaft unter gegebenen Markt-, Hierarchie- und Netzwerkbedingungen zu unterstützen, ist die primäre Aufgabe der Transferfachleute. Hilfreich sind dabei Kompetenzen bei Projektentwicklung und Projektmanagement sowie Beratungskompetenz für die Umsetzung neuen Wissens in die betriebliche Praxis.

zweifelsfrei der Handlungsspielraum (Zeitbudget und finanzielle Grundausstattung) für die Rolleninhaber, um Transfer in geeigneter Weise fördern zu können.

Regionale Kompetenzprofile erstellen

Die Annäherung von Wissenschaft und Wirtschaft wird erleichtert, wenn beide Partner auf ein entsprechend ausformuliertes, regionales Kompetenzprofil zurückgreifen können. Dies führt zur Erleichterung bei der konkreten Partnersuche sowie bei der strategischen Entscheidung hinsichtlich Standortwahl. Die Kompetenzprofile sollten nach einem einheitlichen Qualitätsstandard aufgebaut sein. Das Hinterlegen von Kontaktdaten und Arbeitsschwerpunkten sind Minimalanforderungen. Es sollte eine Aufgabe der beteiligten regionalen Stellen sein (z. B. Wirtschaftsförderungen), in ihrer jeweiligen Region solche Kompetenzprofile zu entwickeln und regional bzw. überregional durch die Transferfachkräfte zu kommunizieren.

Für die Aufbereitung und den Transfer von Forschungsergebnissen in die Wirtschaft eignen sich im Weiteren beispielsweise Technologiedossiers. Ein Technologiedossier stellt in kurzer, knapper Form Forschungsergebnisse aus der Anwendungsperspektive dar. Es unterscheidet sich von klassischen Veröffentlichungen durch seine strikte Orientierung auf den Informationsbedarf der Wirtschaft.

Anforderungen an die Transferfachkraft

Die Transferfachkräfte müssen in ihrer Funktion als Initiatoren, Realisatoren, Vermittler oder auch Integratoren im Transferraum den Kooperationsprozess managen und moderieren. Für die Umsetzung ihrer Aufgaben benötigen sie Transferkompetenz (dazu gehört auch Branchenkenntnis), ausreichende Zeitbudgets und eine finanzielle Grundausstattung. Transferfachkräfte sollten am Ort des Geschehens tätig sein. Die Nähe zur Forschung oder auch zur Wirtschaft fördert bei den Netzwerkpartnern Vertrauen in die Tätigkeit der Transferfachleute. Die Erwartungen an die Transferfachkräfte sind durch die Aufgaben definiert, die sich im Transferraum von der Generierung innovativer Ideen bis hin zur Markteinführung grundsätzlich stellen. Dabei müssen sie in der Lage sein, folgende funktionale Zielsetzungen zur Aufrechterhaltung der Kontinuität des Transferdialoges zu erreichen:

- Zielaushandlung zwischen den beteiligten Partnern aus Forschung und Wirtschaft,
- Gestaltung der Möglichkeiten und Grenzen des regionalen Transferraumes im Hinblick auf neue Entwicklungen und aktuelle Förderprogramme sowie
- Förderung eines gemeinsamen Verständnisses von Transfer in der Region.

Wie können die jeweiligen Transferfachkräfte die hierzu notwendigen Kompetenzen erwerben? Je nach Kenntnisstand der entsprechenden Personen bieten sich grundsätzlich verschiedene Wege an. Denkenswert ist ein eigenes Weiterbildungskonzept mit modularem Aufbau „Wie gestalte ich Transfer für die Region?“. Dazu müsste ein Konzept zum Anforderungs- und Tätigkeitsprofil von Transferfachkräften erarbeitet werden, das im engen Kontext zwischen Wissenschaft und Wirtschaft entwickelt und über geeignete Bildungsträger in die Fläche getragen wird.

und Kooperationen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Und selbst ganz ähnlich angelegte Struktureinheiten, wie beispielsweise Industrie- und Handelskammern in den Modellregionen, haben ein doch sehr unterschiedliches Selbstverständnis ihrer Rolle im Transfargeschehen und pflegen infolgedessen auch ganz unterschiedliche Praktiken im Umgang mit den Themen Kooperation, Innovation und Forschungstransfer.

Die Akteure im Transferszenarium müssen offen für Veränderungen sein, sich immer wieder zu geeigneten Zeitpunkten auf ihre Rollen im Transferprozess verständigen und aufgeschlossen bleiben für neue Formen der Zusammenarbeit sowie neuen Akteuren. Die Transferfachkräfte werden in ihrem Rollenverständnis als Initiatoren, Realisatoren, Vermittler oder auch als Integratoren gefordert.

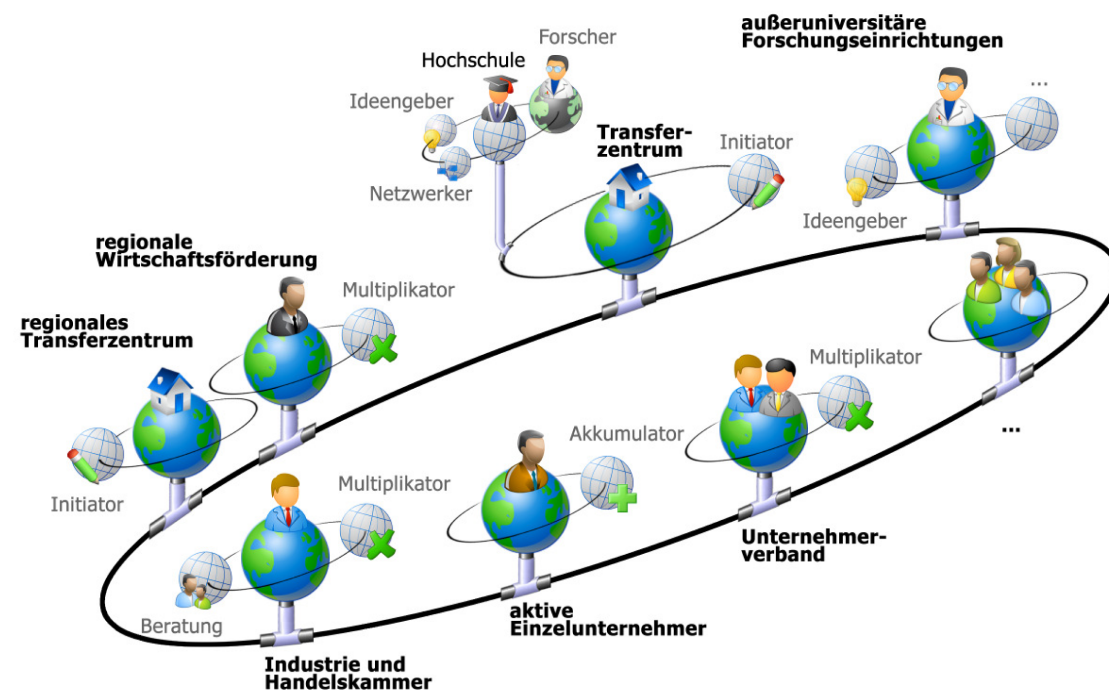


Abb. 3: Akteure im Transferszenarium (Beispiel)

Die regelmäßige Neuausrichtung in Transferszenarien erfordert von den Akteuren Wachheit, Offenheit und Eigeninitiative bei der Zusammenarbeit. Da kein „Regisseur von Außen“ die Akteure mit Aufgaben versorgt, ist jede Institution selbst gehalten, sich als Botschafter im Wissens- und Technologietransfer einzubringen, sich Partner zu suchen und mit ihnen gemeinsam Rollen und Ziele zu verhandeln. Wichtig ist, dass dieser Suchprozess einer Kontinuität unterliegt, die institutionell sicher gestellt werden muss.

Für die Kontinuität der Rollenausübung als Transferfachkraft ist ein entscheidendes Kriterium, dass sie eine institutionelle Sicherheit haben, ihre oben genannten Aufgaben auch ausüben zu können. Die Anbindung an „gestandene Akteure im Transferraum“ wie z. B. Industrie- und Handelskammern, Wirtschaftsförderungen, Transferstellen an Hochschulen ist eine bewährte Praxis für erfolgreiches Wirken. Hinzu kommen muss

3 Empfehlungen zur Transferunterstützung

Initiieren regional gemischter Netzwerke im Transferraum

Transferaktivitäten zwischen Wissenschaft und Wirtschaft haben immer Vorgeschichten. Die Kenntnis dessen, was einer solchen erfolgreichen Zusammenarbeit zum Entstehen verhilft, schafft Gestaltungsmöglichkeiten für Akteure und Förderer des Transfers. Deshalb soll zunächst erläutert werden, in welchen sozialen Räumen sich Akteure bewegen und welche Regeln dort gelten. Ein **Transferraum** umfasst als gedachte

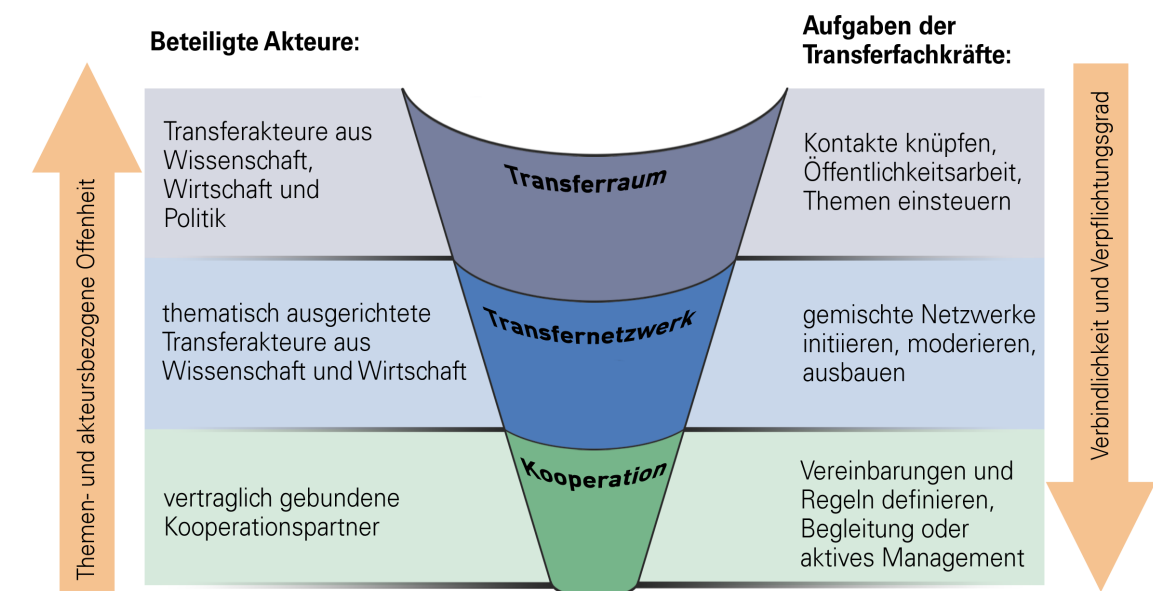


Abb. 1: Soziale Strukturen und Akteure im Wissens- und Technologietransfer

Struktur sämtliche Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft einer Branche und/oder einer Region sowie die dort wirkenden politischen Akteure und Interessenverbände. Die Akteure nehmen sich möglicherweise nicht bewusst oder nur schwach als zusammengehörende Gruppe wahr – je nach Aktivierungsniveau und thematischer oder geographischer Enge der Agglomeration. Kontakte der Akteure untereinander haben offenen und unverbindlichen Charakter, werden aber lose gepflegt und die Akteure nehmen sich einzeln untereinander als zugehörig wahr. Ein Transferraum ist wenig strukturiert, grenzt sich auch nur unscharf ab. Vor allem enthält er Potenzial, beispielsweise bei Austauschprozessen, für wirtschaftliches Wachstum oder auch für regionale Strukturentwicklung.

In der öffentlichen Wahrnehmung erscheint ein Transferraum als eine bestimmte Industrieregion mit dazu passenden Forschungseinrichtungen oder als Forschungsstandort mit passenden Dienstleistungs- oder Industrieansiedlungen.

An der Stelle, wo es zu einer zielgerichteten Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Interessenvertretungen kommt, wirken Transferszenarien. Wir definieren Transferszenarien als regionale, temporäre und soziale Handlungssysteme, deren Mitwirkende aus Firmen und Institutionen in unterschiedlichen Rollen gemeinsame Ziele zur Initiierung und Förderung von Transfervorhaben zwischen Wissenschaft und Wirtschaft verfolgen. Beispiele dafür sind Arbeitskreise oder Stammtische bei Wirtschaftsförderern, Wirtschaftsverbänden, Industrie- und Handelskammern oder Hochschulen. In vielen Regionen existieren solche festen Kreise mit ähnlichen Zielrichtungen nebeneinander. Eine Form der verbindlichen Zusammenarbeit im Transferszenarium sind regional kleinräumige, gemischte Netzwerke.

In den **Transfernetzwerken** sind Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und Transfer mit ganz unterschiedlichen fachlichen und institutionellen Hintergründen vereint. Die Zusammensetzung und die Rollenverteilung im Netzwerk sind regional und branchenbezogen unterschiedlich. Die Herausforderung für die Akteure besteht darin, eine gemeinsame Sprache zu finden und die unterschiedlichen Wahrnehmungshorizonte in die gemeinsame Arbeit zu integrieren. Wenn ein zielgetriebenes Transfernetzwerk konkret vorhanden ist, dann gilt: Für nachhaltigen Transfer müssen im Transfernetzwerk Regeln für Verbindlichkeiten und Transparenz verhandelt werden. Unterschiedliche Erwartungshaltungen müssen offen ausgesprochen und diskutiert werden, sonst können sich latente Unzufriedenheit und Demotivation bei den Akteuren einstellen. Die Arbeit in Netzwerken erhöht die Motivation der Akteure, Kontakte anzubahnen und Informationen weiterzugeben. Denn im Gegensatz zum Alleingang bleibt im Netzwerk der Kontakt zu den Partnern erhalten und somit wird der Erfolg ihrer Aktivitäten sichtbar und von den anderen Akteuren wahrnehmbar.

Transfernetzwerke bedürfen einer finanziellen oder strukturellen Unterstützung. Ohne externe Unterstützung werden sie kein Selbstläufer.

Entstehen aus einem Transfernetzwerk heraus konkrete Umsetzungsideen und verständigen sich einzelne Netzwerkpartner auf ein gemeinsames Vorhaben, dann kooperieren sie miteinander und gehen Verträge ein. Aus der Kooperation wiederum können neue Ideen generiert werden, die wieder in den Transferkreislauf einfließen und Gegenstand für neue Partner im Transferraum, Netzwerke oder Kooperationen sind.

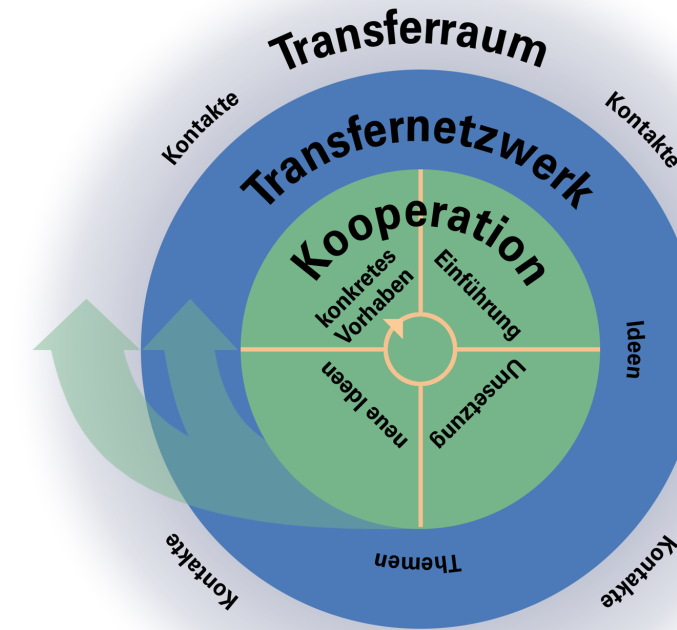


Abb. 2: Transferkreislauf

Für eine erfolgreiche **Kooperation** empfiehlt sich zu Beginn der Zusammenarbeit eine vertragliche Vereinbarung zu folgenden Schwerpunkten:

- Ziele im Kooperationsvorhaben festlegen
- Regeln vereinbaren (z. B. Zeit- und Kostenplan für jeden Partner aufstellen)
- Verantwortlichkeiten klären (z. B. Aufgaben der Partner definieren)
- Informationsfluss sicherstellen (z. B. Schnittstellen organisieren, Hol- und Bringschuld vereinbaren, Plattform zur Verfügung stellen, Arbeitsberatungen durchführen)
- Innovation vermarkten (z. B. Markteintritt, Verwertungsrechte, Gewinnverteilung, Geheimhaltung)
- Öffentlichkeitsarbeit durchführen (z. B. Kontaktherstellung zu weiteren Interessenten, Beteiligung an Veranstaltungen und Messen)

Entwickeln und Verhandeln von Rollen

In unseren Untersuchungen zum unterschiedlichen Transferverhalten von Unternehmen, Wissenschaftlern, Multiplikatoren und Transfereinrichtungen in Sachsen und Nordrhein-Westfalen hat sich vor allem eines gezeigt: viele Wege führen zu Innovationen