

Technologietransfer an der htw saar mittels eigenständiger FuE gGmbH

2014 schrieb der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Saarlandes: „Insbesondere an der Fachhochschule scheint der Wissenstransfer ebenso wie die Vernetzung in die Region durch das Institut für Technologietransfer (FITT) zu gelingen.“ (Wissenschaftsrat, S. 87) Ebenso heißt es dort: „Die HTW verfügt mit dem Institut für Technologietransfer (FITT) gGmbH über eine funktionstüchtige Einrichtung zum Wissenstransfer, die Kooperationen und die Einwerbung von Drittmitteln unterstützt.“ (Wissenschaftsrat, S. 168)

Das FITT bildet die zentrale Schnittstelle zwischen der htw saar und Unternehmen. Als eigenständige Technologietransfergesellschaft bietet sie – im Vergleich zu anderen Organisationsformen für Technologietransfer – die nach innen wie nach außen größere Flexibilität und die größere Schnittstellenkompatibilität zu Unternehmen. Als Unternehmen ist sie jedoch auch Risiken ausgesetzt und kann im Prinzip scheitern. Daher ist ein professionelles Management unabdingbar. Wesentliche Faktoren des bisherigen Erfolgs der FITT gGmbH waren ihre Spezialisierung, ihre Gesellschafterstruktur, ihre Schnittstellenkompatibilität zur Wirtschaft sowie ihre Handlungsflexibilität.

Für Unternehmen zahlen sich gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit einer Hochschule schnell aus. Die Zusammenarbeit mit unabhängigen Experten schärft den Blick des Unternehmens für wesentliche Fragestellungen. Die Projektergebnisse verbessern Effektivität und Effizienz der Unternehmen. Innovationen können schneller realisiert werden. Zudem gewinnen Unternehmen, die mit Hochschulen kooperieren, einen Vorsprung im Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte.

Auch die kooperierende Hochschule profitiert in hohem Maße. Durch die akquirierten Drittmittel verbessert sie ihre Ausstattung und eröffnet sich finanzielle Spielräume – gerade angesichts real sinkender Budgets ein nicht zu unterschätzender Anreiz. Zugleich gewinnt die Lehre mittels interessanter Forschungsk Kooperationen an Praxisnähe und Profil.

Hochschulen und Unternehmen – zwei wenig kompatible Systeme

Die Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen ist für beide Seiten attraktiv – in der Theorie. In der Praxis hingegen ist schon so manche vielversprechende Forschungszusammenarbeit – ohne böse Absicht – in den Mühlen der Hochschulbürokratie zermahlen worden. Hochschulen sind Körperschaften des öffentlichen Rechts, keine Unternehmen der privaten Wirtschaft. Traditionell sind ihre Strukturen, ihr Regelwerk und ihre Abläufe nicht darauf ausgelegt, mit einem Unternehmen zusammenzuarbeiten, erst recht nicht in einer Leistungsbeziehung. Die unterschiedlichen organisatorischen Rahmenbedingungen führen zu Missverständnissen, zu Verzögerungen und zu manch unliebsamer Überraschung – für beide Seiten.

Wohl die meisten Hochschulen in Deutschland gründeten daher seit den achtziger Jahren spezialisierte interne Technologietransfer-Abteilungen. Neben nach innen wie außen gerichteten Kommunikationsaufgaben übernehmen diese in der Regel die Akquise und Koordination von Technologietransferprojekten. Die wesentlichen Nachteile einer direkten Zusammenarbeit Hochschule/Unternehmen bleiben jedoch bestehen: Inflexibilität seitens der Hochschule, eine geringe Schnittstellenkompatibilität zur Wirtschaft, vergleichsweise niedriger Spezia-

lisierungsgrad hinsichtlich kaufmännischer und steuerlicher Fragestellungen, geringe betriebswirtschaftliche Motivation sowie nicht beschränkte Haftungs- und finanzielle Risiken.

Verein als erste Kooperationsplattform Hochschule/Unternehmen

Die Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes ging daher bereits 1985 einen für die damalige Zeit unüblichen Weg, nämlich FuE-Kooperationen auf eine zwar angegliederte, dennoch externe Organisation zu übertragen. Auf Initiative von Professoren und mit Unterstützung der Landesregierung gründete sich ein Verein, der FITT e.V. (damals: Fachhochschul-Institut für Technologie-Transfer e.V.). Dieser Verein, personell ausgestattet mit zwei kaufmännischen Beschäftigten, fungierte von Beginn an als Plattform zur Abwicklung von Kooperationen zwischen Hochschule und Unternehmen. Es wurden Kongresse organisiert und erste kleinere Projekte der Auftragsforschung abgewickelt. In den neunziger Jahren beschleunigte sich, angestoßen durch einen vom Bund geförderten Modellversuch, allmählich der Wandel der früheren Ingenieurschule von der reinen Lehranstalt hin zur forschenden Hochschule. In gleichem Maße nahmen die Aufgaben und Projekte des Vereins an Umfang zu. Im FITT arbeiteten Anfang des neuen Jahrtausends inzwischen im Jahresdurchschnitt drei kaufmännische Beschäftigte, darunter eine Auszubildende, sowie sechs wissenschaftliche Angestellte.

Gründung einer Technologietransfergesellschaft an der htw saar

Größer werdende Projekte bedeuteten zugleich jedoch auch komplexer werdende kaufmännische Prozesse und zunehmende Haftungsrisiken. 2002 gründeten die htw saar, FITT e.V. sowie ProfTec e.V., ein Verein von Professorinnen und Professoren, die „FITT – Institut für Technologietransfer an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes gGmbH“. Das gesamte operative Geschäft wurde auf die neugegründete gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung übertragen. Der gleichnamige FITT e.V. wurde zum reinen Förderverein mit zahlreichen Unternehmen als Mitgliedern. In der Gesellschafterversammlung waren damit alle Akteure erfolgreichen Technologietransfers vertreten: Hochschule, Unternehmen und Professorenschaft. Im ersten Jahr des Bestehens erwirtschaftete die Gesellschaft – im Wesentlichen mit Auftragsforschung – einen Umsatz von rd. 830 T€. Hinzu kamen öffentliche Fördergelder in Höhe von rd. 161 T€. Zusammen waren dies rd. 1 Mio. € an Drittmitteln, die in die offizielle Statistik der Hochschule eingingen. Laborausstattungen wurden damit verbessert, weitere wissenschaftliche Beschäftigte konnten eingestellt werden. An der htw saar entstand mittels FITT der in Deutschland bislang vornehmlich Universitäten vorbehalten „Mittelbau“.

Wachstum dank vieler Vorteile

Die Vorteile für die Auslagerung von Unternehmenskooperationen auf eine GmbH lagen auf der Hand: An Technologietransfer interessierte Unternehmen trafen auf eine vertraute Struktur mit vertrauten Abläufen. Die neugegründete FITT gGmbH zeichnete sich aus Sicht der Kooperationspartner der Privatwirtschaft, aber auch aus Sicht der Professorenschaft durch eine vergleichsweise hohe Flexibilität aus, sei es beispielsweise hinsichtlich Fragen des Vertrags-, Angebots- und Personalmanagements oder der Beschaffung. Unternehmen aller Größen und Branchen fanden im FITT einen verlässlichen Geschäftspartner, um Forschungsvorhaben in Zusammenarbeit mit Professorinnen und Professoren der htw saar erfolgreich umzusetzen. Die Aufgabengebiete Projektentwicklung (Beantragung von Fördermitteln, Angebotserstellung an Unternehmen, Vertragsverhandlungen), Projektadministration und -abrechnung, Projektcontrolling und -steuerung, Einkauf, Finanzbuchhaltung sowie Personalverwaltung wurden vollständig unabhängig von htw saar-internen Verwaltungsstruktu-

ren oder Entscheidungsprozessen bearbeitet. Die Haftung blieb dabei trotz größer werdender Projekte begrenzt. Die Gemeinnützigkeit brachte der FITT gGmbH Imagevorteile und einen besseren Zugang zu öffentlichen Forschungsförderprogrammen. Auch das Vertriebskonzept war erfolgreich: Anstatt einen eigenen Vertrieb für die Akquisition neuer Projekte aufzubauen, wurde allen interessierten Professorinnen und Professoren ein vordefinierter Rahmen zur Akquisition neuer Forschungsprojekte geboten. Der Umsatz nahm stetig zu, ebenso wie der Umfang der von Land, Bund oder EU geförderten Forschungsprojekte. Die Anzahl der wissenschaftlichen Beschäftigten und das Beschaffungsvolumen stiegen in gleichem Maße.

Restrukturierung

Es wuchs jedoch auch die Komplexität in ungeahnte Höhen und damit die Befürchtung, dass das Institut für Technologietransfer als Unternehmen – anders als eine interne Abteilung einer Hochschule – auch finanziell scheitern könnte. Und in der Tat, die Gesellschaft verhedderte sich im Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht sowie in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen. Doch dank gemeinsamer Anstrengungen gelang der Turnaround. In Fragen der Unternehmensführung erfahrene Professoren erarbeiteten in Abstimmung mit Kuratorium und neuer Geschäftsführung ein Restrukturierungskonzept. Buchhaltung und Controlling wurden den Anforderungen der Gemeinnützigkeit und der gestiegenen Größe angepasst. Die Transparenz nach innen und außen wurde verbessert, klare Standards für alle betriebswirtschaftlichen Abläufe aufgestellt. Die Liquidität verbesserte sich nachhaltig. Der Spagat zwischen der traditionell hohen Eigenverantwortung der Projektleiter – überwiegend Professorinnen und Professoren der htw saar – und der notwendigen hohen Kontrolldichte durch Verwaltung und Geschäftsführung der Gesellschaft gelang.

Aktueller Stand

Heute beschäftigt die FITT gGmbH im Durchschnitt über 80 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Forschung, drei im kaufmännischen Bereich sowie einen Auszubildenden. Sie kooperiert mit rd. 80 Unternehmen in großen und kleinen FuE-Projekten. Das bearbeitete Forschungsvolumen beträgt aktuell im Mittel rund vier Millionen Euro/Jahr. Insgesamt erzielte die htw saar 2013 Drittmittel für Forschung (inkl. FITT gGmbH) in Höhe von rund 6,5 Mio. Euro. Dies entspricht mehr als einem Viertel des öffentlichen Haushaltes der Hochschule. Damit ist die htw saar eine der drittmittel- und forschungsstärksten Fachhochschulen in Deutschland.

Kein Drittmittelerfolg ohne motivierte Professorenschaft

Erfolgreicher Wissens- und Technologietransfer gerade an einer Fachhochschule setzt die Bereitschaft der Professorinnen und Professoren zur Forschung und zur Zusammenarbeit mit Unternehmen bzw. externen Partnern voraus. Diese Motivation zum Wissens- und Technologietransfer wird wesentlich beeinflusst von der Art der Verwaltung der Drittmittel, insbesondere von Mitteln aus der Wirtschaft. Für die htw saar sind daher die Themen Drittmittelverwaltung und Technologietransfer untrennbar miteinander verbunden – eine Überzeugung, die sich auch in der Organisation der Drittmittelverwaltung, teils in der Hochschulverwaltung, teils im FITT- Institut für Technologietransfer an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes gGmbH, wiederfindet. Serviceorientierung – sowohl nach innen gegenüber den handelnden Professorinnen und Professoren sowie nach außen gegenüber den Kooperationspartnern – wird als wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Einwerben von Drittmitteln und letztlich für die Forschungsstärke der htw saar wahrgenommen.

Herausforderungen

Wesentliche Faktoren des bisherigen Erfolgs der FITT gGmbH waren ihre Spezialisierung, ihre Gesellschafterstruktur, ihre Effizienz, ihre Schnittstellenkompatibilität zur Wirtschaft sowie ihre Handlungsflexibilität. Um in Zukunft für Forschungspartner attraktiv und im Konzert der Forschungseinrichtungen im Saarland weiterhin wettbewerbsfähig zu sein, hat die Gesellschaft jedoch auch stets aktuelle Aufgaben zu bewältigen. So müssen Effizienz und Transparenz in Verwaltung und Projektcontrolling auch weiterhin Maßstäbe setzen. Dies erfordert beispielsweise Verbesserungen in der IT-Struktur und Innovationen in den Verwaltungsprozessen. Ebenso sind in der Außendarstellung – trotz gebotener Zurückhaltung bei einzelnen Projekten – weitere Anstrengungen notwendig.

2014 schrieb der Wissenschaftsrat in seinen Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems des Saarlandes: „Insbesondere an der Fachhochschule scheint der Wissenstransfer ebenso wie die Vernetzung in die Region durch das Institut für Technologietransfer (FITT) zu gelingen.“ (Wissenschaftsrat, S. 87) Ebenso heißt es dort: „Die HTW verfügt mit dem Institut für Technologietransfer (FITT) gGmbH über eine funktionstüchtige Einrichtung zum Wissenstransfer, die Kooperationen und die Einwerbung von Drittmitteln unterstützt.“ (Wissenschaftsrat, S. 168)

Der niederländische Rat für Wissenschaft, Technologie und Innovation (AWTI) veröffentlichte im April 2015 einen Bericht zur Frage, wie sich die Zusammenarbeit zwischen kleinen/mittleren Unternehmen und Fachhochschulen verbessern lässt. In ihren Empfehlungen an die niederländische Regierung heben die Experten die Entlastung der Hochschulen von juristischen und finanziellen Fragestellungen hervor und beziehen sich dabei explizit auf ein (Zitat) „inspirierendes Beispiel aus Deutschland“, das FITT (AWTI, S. 36).

Gerade angesichts des zunehmenden Kostendrucks an der htw saar empfiehlt sich die Gesellschaft damit in Zukunft für weitere Aufgaben.

Quellen und Kontakt

Wissenschaftsrat (2014): Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Hochschulsystems im Saarland, Köln

AWTI - Adviesraad voor wetenschap, technologie en innovatie (2015): Mkb en hogescholen, Den Haag

FITT – Institut für Technologietransfer an der Hochschule
für Technik und Wirtschaft des Saarlandes gGmbH
Georg Maringer, Geschäftsführer
Goebenstraße 40
66117 Saarbrücken
Tel.: +49 681 585040
E-Mail: fitt@fitt.de
www.forschung-fuer-das-saarland.de