

## Potsdamer Erkenntnisse zum Wissens- und Technologietransfer

Enrico Sass

### **Das Technologie- und Business- Development-Office der Zukunft**

Technologietransfer und Gründungsförderung  
als Bestandteil einer strukturellen Einheit an Hochschulen

Schrift 2

**ZETUP**

*Zentrale Einrichtung für Transfer,  
Unternehmen & Praxiskooperationen*

Enrico Sass

## **Das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft**

Technologietransfer und Gründungsförderung  
als Bestandteil einer strukturellen Einheit an Hochschulen

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:  
Namensnennung - Keine kommerzielle Nutzung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen  
3.0 Deutschland  
Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/de/>

Fachhochschule Potsdam 2015  
Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Fachhochschule Potsdam:  
URL <https://opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/914>  
URN urn:nbn:de:kobv:525-9145  
<http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:kobv:525-9145>

# Potsdamer Erkenntnisse zum Wissens- und Technologietransfer

## **Das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft** Technologietransfer und Gründungsförderung als Bestandteil einer strukturellen Einheit an Hochschulen

*Enrico Sass<sup>1</sup>, Potsdam, 24.04.2015*

*Keywords: Technologietransfer, Gründungsservice, Aufgabenfelder Technologietransfer, Technologietransfer der Zukunft, Transferstellen der Zukunft*

Neben der Qualitätssteigerung von Lehre und Forschung rückt die Professionalisierung des Technologietransfers an Hochschulen immer mehr in den Fokus. In diesem Kontext ist eine Rückbesinnung zu dem klassischen Technologietransfergedanken zu beobachten. Hochschulen vereinen demnach ihre historisch gewachsenen Subsysteme „Technologietransfer“ und „Gründungsservice“ in einer strukturellen Einheit, um Synergiepotentiale besser nutzen zu können. Der folgende Artikel gibt einen Einblick in die Stärken eines etablierten Technologietransfers und Gründungsservices an Hochschulen. Dabei werden Inspirationen aufgezeigt, die als gegenseitige Synergieeffekte ihre Wirkung entfalten und schließlich den Grundstein für eine strukturelle Einheit legen, dem „Technologie- und Business-Development-Office“ der Zukunft. Dieses Office hat ein umfangreiches Aufgabenfeld, das die folgenden Arbeitsinhalte integriert: Netzwerkaufbau und Marketing, Transferformate- und Geschäftsmodellentwicklung, Initiierung von Transferprojekten, Training und Beratung, Verwaltung und Controlling. Ein Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft vereint nicht nur grundlegende Aufgaben des Technologietransfers und Gründungsservices, sondern dient auch als kulturvermittelnde Einheit, die Verwertungsprojekte aus dem Hochschulsystem in den Markt überführt.

Zur Verbesserung der Lesbarkeit wird im vorliegenden Artikel die männliche Form verwendet. Bei der Wahl der männlichen Form ist zugleich die weibliche Darstellungsform gemeint.

---

<sup>1</sup> Dr. Enrico Sass ist seit Oktober 2013 Inhaber der Professur Existenzgründung und Managementtechniken an der Fachhochschule Potsdam. Zu seinen Aufgaben gehört der Aufbau einer fachbereichsübergreifenden Lehre in den Bereichen Entrepreneurship und Management. Zudem begleitet er die Gründung des ZETUP, der Zentralen Einrichtung für Transfer, Unternehmen und Praxiskooperationen. E-Mail: sass@fh-potsdam.de

## **Technologietransfer und Gründungsservice**

Der traditionelle Technologietransfer an Hochschulen hat die Aufgabe, in der Hochschule entwickeltes Wissen in den Markt zu transferieren. Klassische Instrumente sind dabei Auftragsforschung (bspw. in Form von Forschungs- und Entwicklungsprojekten), Lizenzvergaben an Marktakteure, Beratungs- und Trainingsleistungen und Ausgründungen (Spin-offs). Daneben ist die Administration von transfer-spezifischen Drittmittelprojekten ein breites Aufgabenfeld. Ebenso hat sich in den letzten Jahren ein transferbezogenes Veranstaltungsmanagement herausgebildet. Transferstellen schlüpfen in die Rolle von hochschulnahen Veranstaltungsagenturen, die Branchenmessen bespielen und Präsentationsplattformen für Forschungs- und Projektergebnisse bereitstellen. Ein weiteres Feld ist die Beratung und Begleitung bei verwertungsrechtlichen Vorgängen, insbesondere der Schutz des entwickelten Know-hows und/oder der Technologien und Produkte. Hierbei haben Technologie-transferstellen in der Regel eine aufklärende Funktion. Sie zeigen Optionen auf, die im Rahmen rechtlicher Rahmenbedingungen bei der Verwertung von Forschungsergebnissen möglich sind. Im Laufe der Zeit ist die Technologietransferstelle an vielen Hochschulen zu einem festen Bestandteil der Organisationsstruktur geworden.

Im Gegensatz dazu ist die Gründungsförderung an deutschen Hochschulen (noch) relativ jung, geprägt durch einen frischen Geist, der eingesessene Verwaltungsstrukturen und Transferstellen oftmals durcheinanderbringt. In diesem Kontext ist zu beobachten, dass viele Hochschulen ihre Technologietransferstelle in die Organisationsstruktur und den Haushaltsplan integriert haben. Die Gründungsförderung unterliegt in vielen Fällen der Förderung durch Drittmittelprojekte. Der Gründungsservice an Hochschulen hat die Aufgabe, Studierende und Mitarbeiter für unternehmerische Handlungen zu sensibilisieren und zu trainieren. Dabei steht die Förderung von erfolgreichen Freiberuflertätigkeiten, Unternehmensgründungen und Ausgründungen, insb. bei wissenschaftlichen Mitarbeitern, im Vordergrund. Mitarbeiter des Gründungsservices motivieren Hochschulangehörige für die freiberufliche Karriereoption bzw. für die Gründung des eigenen Unternehmens. Das geschieht bspw. mit inspirierenden Lehrmethoden (Übungsfirmen, Geschäftsmodellentwicklung, Businessplan-Wettbewerbe) und mit der Integration erfolgreicher Beispielgründungen und Unternehmerpersönlichkeiten in die Lehre. Zum Gründungsservice gehört der Zugang zu spezialisierten Beratungsangeboten für Gründer. Das sind bspw. Beratungen und Coachings in den Bereichen Recht, Steuern, Marketing, Gründungsteamentwicklung. Ein wesentlicher Schwerpunkt innerhalb des Gründungsservices ist die Gründungslehre, die sich in den letzten Jahren intensiv an deutschen Hochschulen herausgebildet hat (bspw. durch die Integration von Management- und Existenzgründungsprofessuren).

Aufgrund verschiedener Förderprogramme und -politiken haben sich im Laufe der Zeit duale Transferstrukturen an deutschen Hochschulen entwickelt, zum einen der Gründungsservice und zum anderen die Technologietransferstelle. Wird der Grundgedanke des ursprünglichen Technologietransfers aufgegriffen, so stellt die Unternehmensgründung ein Instrument neben weiteren Transferinstrumenten dar. Somit wäre der Gründungsservice ein Bestandteil des klassischen Technologietransfers.

Im Folgenden wird ein Einblick in die etablierten Stärken der einzelnen Subsysteme „Technologietransfer“ und „Gründungsservice“ gegeben.

## **Die Stärken des hochschulspezifischen Technologietransfers**

### *Technologietransfer bietet vertrauten Zugang zu Wissenschaftlern und Professoren*

Aufgrund der Integration der Technologietransferstelle in die Hochschulstruktur besitzt diese in der Regel eine angemessene Bekanntheit bei den Hochschulangehörigen. Oftmals haben Technologietransferstellen umfangreiche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Wissenschaftlern und Fachbereichen. Sie kennen nicht nur ihre anwendungsorientierten Partner in der Hochschule, sondern auch Empfindlichkeiten und mögliche Konfliktfelder im Kontext der Realisierung von Technologietransferprojekten. Technologietransferstellen haben somit einen historisch gewachsenen Zugang zu Projektinitiatoren und eine angemessene Vertrautheit, die es ihnen ermöglicht, unkompliziert auf Wissenschaftler und Professoren zuzugehen.

### *Technologietransfer als Substanzquelle für Gründungsideen*

Technologietransferstellen haben umfangreiche Erfahrungen bei der Initiierung und Begleitung von anwendungsorientierten Forschungs- und Verwertungsprojekten. Sie kennen in der Regel aktuelle Forschungsaktivitäten und spezifische Projekterfahrungsportfolios der Wissenschaftler innerhalb der Hochschule. Zudem haben sie einen Kenntnisstand über die Nachfrage nach aus der Forschung entwickelten Produkten und Dienstleistungen aufgrund ihres Kooperationsengagements mit der regionalen Wirtschaft. Sie bieten somit Ansatzpunkte für Projektideen, dienen als Substanzquelle für mögliche Gründungsideen, die sich aus Projektanfragen und aktuellen Problemstellungen in Unternehmen ergeben.

### *Technologietransfer als Projektentwicklungsinkubator*

Technologietransferstellen bieten Ideengebern die Möglichkeit, forschungsbasierte (konzeptionelle) Projektideen in eine modellhafte Anwendung zu überführen. Bevor ein neues Produkt, Verfahren oder eine neue Dienstleistung entwickelt wird, vergeht oftmals viel Zeit. Dieser natürliche Entwicklungszeitraum ist geprägt durch viele Versuche und Rückschläge und beinhaltet somit einen kreativen Ausprobiererraum für Projektideen. Die Entstehung neuer Projektideen geschieht häufig innerhalb professoraler Tätigkeiten und im Kontext durchgeführter Drittmittelprojekte. Ebenso fördern technologietransferspezifische Förderprogramme die Entstehung neuer Produkte und Dienstleistungen. Transferstellen bieten somit einen (geschützten) Entwicklungs- und Inkubationsraum für Projektideen, die bei ausreichendem Anwendungspotential in spätere Gründungsideen überführt werden können.

### *Technologietransfer als Administrations- und Verwaltungsstelle*

Technologietransferstellen besitzen eine umfangreiche Expertise bei der (verwaltungsspezifischen) Beantragung und Administration von Drittmittelprojekten sowie bei der Durchführung von gewerblichen Projekten. Sie bieten nicht nur Hilfestellung bei der formalen Mittelbeantragung, der Beschaffung wichtiger Verwaltungsdokumente und der Erstellung von Verträgen, sondern übernehmen auch die Beschaffung von Materialien und die damit einhergehende Kontoführung sowie die Verwaltung des eingestellten Projektpersonals. Somit bieten sie eine Entlastung des Projektteams, das sich auf die eigentliche Projektaufgabe fokussieren kann.

### Technologietransfer als Vermarkter von Projektergebnissen

Technologietransferstellen agieren oftmals als hochschulzugehörige Veranstaltungsagenturen, die Messen, Kongresse und projektbezogene Präsentationen für Projektinitiatoren organisieren und bespielen. Sie besitzen in diesem Kontext sehr viele Erfahrungen mit der Planung und Durchführung von transferorientierten Veranstaltungen. Das reicht von der Ansprache potentieller Kunden bis hin zur Produktion von Messe- und Präsentationsmaterialien. Zudem präsentieren Technologietransferstellen das Technologietransferportfolio transferaffiner Wissenschaftler oftmals selbstständig auf branchenspezifischen Veranstaltungen, ohne dass die Projektinitiatoren dabei sind. Das entlastet die Projektinitiatoren und ermöglicht den Zugang zu interessierten Kooperationspartnern und Kunden außerhalb der Hochschule.

### Technologietransfer als Anlaufstelle für Verwertungsrechtfragen

Technologietransferstellen sind oftmals die ersten Ansprechpartner für Fragen zu den Themen Verwertungsrechte und geistiges Eigentum (IP, Intellectual Property). Sie klären Wissenschaftler und Angehörige der Hochschule über die rechtlichen Gegebenheiten auf. Hierzu gehören bspw. das Arbeitnehmererfindungsgesetz und die Verwertungsstrategie der Hochschule, insb. Anforderungen an die Freigabe und Übertragung des geistigen Eigentums für Transfers (bspw. für Ausgründungen, Patentübertragungen). Ebenso leiten sie erste Rechtsprüfungsprozesse ein. Das geschieht in der Regel in Zusammenarbeit mit Patentverwertungsagenturen oder nahestehenden Kanzleien. Des Weiteren geben sie der Hochschule Hilfestellung bei der Überwachung abgeschlossener Verwertungsverträge. Hierzu gehören bspw. die Überprüfung laufender Patente und Lizenzverträge.

### Technologietransfer als Lead User-Sucher

Langfristig etablierte Technologietransferstellen haben umfangreiche Kontakte zu (regionalen) Unternehmen und Unternehmensverbänden. Sie kennen nicht nur die regionale Branchenstruktur, sondern auch wichtige Kontaktpersonen in den Unternehmen. In einigen Fällen haben sie auch Kenntnis, welche Forschungsprojekte in den Unternehmen laufen sowie in welchen Märkten sich Unternehmen und zukünftige Technologieabnehmer befinden. Das ermöglicht einen Zugang zu Lead Usern, die Interesse an neuartigen Produkten und Dienstleistungen haben und somit Hilfestellung bei der Produktentwicklung geben (Entwicklung mit/am fortschrittlichen Kunden). Projektinitiatoren können mit Hilfe der Transferstelle Unternehmen gezielt ansprechen, die sich im inhaltlichen Kontext des Transferprojektes befinden. Diese Unternehmen fungieren als Lead User und ermöglichen eine marktnahe Produkt- oder Dienstleistungsentwicklung.

## **Die Stärken des hochschulspezifischen Gründungsservices**

### Gründungsförderung als Quelle der Formatentwicklung

Die Gründungsförderung an Hochschulen wird stark durch Drittmittelprojekte dominiert, die eine Zeit lang den Aufbau der Gründungsförderstrukturen ermöglichen (bspw. EFRE-, EXIST-Programme). Diese Programme verlangen die Entwicklung und Erprobung neuer Formate u.a. in den Bereichen Gründungssensibilisierung, Gründungslehre, Gründungsberatung und Gründer-Alumni-Bindung. Zudem sind oftmals Mitarbeiter in der Gründungsförderung tätig, die eine hohe Affinität für das Thema Unternehmertum besitzen. Diese Mitarbeiter sind in den besten Fällen für ein betriebswirtschaftliches „Business-Development“ sensibilisiert und entwickeln unterstützende

Formate für die Gründungsförderung. Dazu gehören Formate wie bspw. agiles Projektmanagement (Scrum), Business Model-Entwicklung (Canvas) und Business Plan-Coaching.

#### Gründungsförderung als Sensibilisierer für die Marktsichtweise

Zeitgemäße Gründungsförderungsstrukturen an Hochschulen greifen den Gedanken auf, dass Gründungsideen nur noch dann Erfolg haben, wenn diese mit dem Abnehmermarkt und mit zukünftigen Kunden zusammen entwickelt werden. Dies wird durch Unterstützungsformate realisiert, die eine ständige Suche nach Anwendungsfeldern und Abnehmern beinhalten. Inhaltlich meint dies ebenso die Entwicklung einer Sensibilität für (zukünftige) Marktbedarfe oder Produkt- und Dienstleistungsverbesserungen. Zudem bietet eine zeitgemäße Gründungsförderung Coaching- und Beratungsformate mit den Schwerpunkten Vertrieb und Kundenbindung an. Ein zentraler Betrachtungspunkt der Gründungssensibilisierung und -lehre sind somit der Abnehmermarkt und dessen Akteure, die es gilt, mittels verschiedener Techniken kennenzulernen und zielgruppenspezifisch anzusprechen (bspw. Persona-Konzepte, Marketing Mix).

#### Gründungsförderung als Geschäftsmodellentwickler

Der zeitgemäße Gedanke bei der Entwicklung von Gründungsideen ist durch die Entwicklung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells motiviert. Dabei wird ein Verwertungsmodell für die Gründungsidee entwickelt, das neben dem Leistungsangebot u.a. Personal, Lieferanten, Produktion, Finanzierung, Kundensegmentierung, Marketing, Einnahmequellen und Partnerschaften beinhaltet. Die Modelldenkweise fördert ein ganzheitliches Verständnis für bereichsübergreifende Prozesse, die für den Erfolg des Gründungsvorhabens wichtig sein können. Durch die Entwicklung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells wird einer Detailbesessenheit entgegengewirkt. Diese könnte im Extremfall darin münden, dass nur ein Fokus auf die Gründungsidee erfolgt und weitere wichtige Erfolgsdimensionen wie bspw. Personalmanagement, Lieferanten und Kundensegmentierung ausgeblendet werden. Die Entwicklung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells bietet auch den Vorteil, dass verschiedene Anforderungen aggregiert und visualisiert werden. Es dient somit als einheitliche Kommunikationsbasis für das Gründungsteam und als abstraktes Steuerungs- und Controllinginstrument für eine erfolgreiche Umsetzung des Vorhabens.

#### Gründungsförderung als Lehr- und Trainingsansatz

Neben zahlreichen Beratungsangeboten wird die hochschulspezifische Gründungsförderung sehr stark durch Trainings- und Weiterbildungsangebote im Rahmen der Entrepreneurship-Lehre bestimmt. In diesem Bereich haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Lehrformate herausgebildet. Hierzu gehören bspw. Seminare und Coachings in den Bereichen Businessplan-Erstellung, Innovationsmanagement, Finanzierung, Teamführung, steuerliche und rechtliche Aspekte. Hochschulen haben zudem Lehrmodule zu den Themen Entrepreneurship und Innovationsmanagement in ihrem Curriculum fest verankert. Betriebswirtschaftliche Grundlagen werden oftmals im Kontext der Entrepreneurship-Ausbildung fächerübergreifend vermittelt, insbesondere an Hochschulen, die keine explizite Betriebswirtschaftslehre anbieten. Die Gründungsförderung kann somit als Weiterbildungsinstitution für das Training von Kompetenzen im Kontext eines betriebswirtschaftlichen, marktnahen Handelns dienen.



### Gründungsförderung als Selbstdiagnostik

Ein zentraler Erfolgsfaktor für die Realisierung einer Gründungsidee ist die Persönlichkeit des Gründers. Die Gründungsforschung zeigt verschiedene Merkmale auf, die einen Gründer immer wieder von einem Angestellten unterscheiden (bspw. Risikoneigung, Ausdauer, internale Kontrollüberzeugung). Dementsprechend hat sich die Gründungsförderung neben einer marktnahen Entwicklung von Gründungsideen auf das Assessment von Persönlichkeitsmerkmalen („Bin ich ein Gründungstyp?“) und das Training von Verhaltensweisen im Kontext erfolgreicher Gründungsaktivitäten fokussiert. Die Gründungsförderung bietet somit eine einschlägige Expertise für die Entwicklung persönlichkeitspezifischer Verhaltensweisen und vor allem auch zum Kennenlernen der eigenen Stärken und Schwächen. Sie fördert die Persönlichkeitsentwicklung und die Herausbildung von Gründer- und auch Managementtalenten.

### Gründungsförderung als attraktiver Anziehungspunkt für Unterstützer, Promotoren und Kollegen

„Entrepreneurship“, „Gründungslehre“ und „Gründungsförderung“ sind oftmals attraktive Anziehungspunkte für externe Partner, Unterstützer und Kollegen. Unternehmer und erfolgreiche Manager finden es interessant, ihre Erfahrungen innerhalb eines Entrepreneurship-Kurses vor Studierenden wiederzugeben. Die Kooperation mit staatlichen Hochschulen kann ihre gesellschaftliche Reputation erhöhen. Eine Verwertung von Forschungsergebnissen mittels Gründungsaktivitäten bietet zudem für weitere Wissenschaftler in der eigenen Hochschule ein interessantes Betätigungsfeld. Innerhalb dieses Betätigungsfeldes können sie ihre Fähigkeiten nicht nur in Publikations- und Lehrformen ausleben, sondern auch auf das unternehmerische Feld übertragen und überprüfen, ob sie das Puzzle „Gründung eines Unternehmens aus der Wissenschaft“ lösen können. Die Gründung eines Spin-offs aus der Forschung heraus kann eine magische Wirkung haben. Oftmals ist das Gründungsengagement von Professoren ein indirekter Indikator für die Leistungsfähigkeit, insbesondere die Fähigkeit, in der wissenschaftlichen Community anerkanntes Know-how in anwendungsorientierte Produkte und Dienstleistungen zu überführen.

### Gründungsförderung als Innovator der Hochschulverwaltung

Die Gründungsförderung ist neben drittmittelengagierten Professoren eine der institutionellen Innovationsmotoren innerhalb etablierter Hochschulstrukturen. Durch die Administration von Gründungsunterstützungsformaten (bspw. der Verwaltung von Gründerstipendiaten, der Suche nach bedarfsgerechten juristischen und personellen Lösungen für Gründungsprojekte) wird oftmals Unruhe in gewohnten Verwaltungsabläufen gestiftet. Hochschulverwaltungen werden in diesem Sinne gezwungen, sich ändernden Rahmenbedingungen sowie situativen Gegebenheiten anzupassen. Sie müssen Toleranzbereiche ausloten, Regelwerke modifizieren und situatives Management praktizieren. Zugespielt könnte die These aufgestellt werden, dass Gründungsförderung die Weiterentwicklung und das Hinterfragen starrer Verwaltungsstrukturen fördert und somit zum Change-Motor von Hochschulen wird. Das trifft auch für eine Anzahl von Technologietransferstellen zu, die oftmals durch eine hochschulnahe Verwaltungsstruktur geprägt sind und nur wenige Vertriebs- und Business-Development-Kompetenzen besitzen.

Die folgenden Tabellen I und II verdeutlichen die Kompetenzen der Subsysteme „Technologietransfer“ und „Gründungsservice“ und die sie inspirierenden Einflüsse.

Tabelle I: Kompetenzen des Technologietransfers und Inspirationen für den Gründungsservice

Kompetenzen des Technologietransfers	Kurzbeschreibung	Inspirationen für den Gründungsservice
Zugang zu Wissenschaftlern/ Professoren	Gewachsene Beziehungen zu verwertungsaffinen Wissenschaftlern	Motivation von Wissenschaftlern für die Entwicklung von Gründungsideen
Substanzquelle für Gründungsideen	Technologietransferprojekte und Projektideen als Gründungspotentiale	Evaluation von Projektergebnissen hinsichtlich ihres Gründungspotenzials
Projektentwicklungsinkubator	Geschützter Raum für die Entwicklung von Anwendungen	Weiterentwicklung von Gründungsideen und Geschäftsmodellen
Administrations- und Verwaltungsstelle	Administration, Verwaltung von FuE-Projekten	Professionelle Projektadministration von FuE-Projekten, die potentielle Gründungsprojekte darstellen
Vermarkter	Präsentation von Projekten, Technologieentwicklungen auf Branchenmessen	Möglichkeit eines frühzeitigen Markt-Feedbacks, Kontakt zu Partnern und potentiellen Kunden
Lead User-Sucher	Suche nach zukünftigen Anwendern, die zeitnahe Feedback bei der Produktentwicklung geben	Möglichkeit eines frühzeitigen Markt-Feedbacks und eines frühzeitigen Einbezugs von potentiellen Kunden
Anlaufstelle IP-Fragen	Aufzeigen erforderlicher Schritte für den Schutz von Ideen, Projektergebnissen	Nutzen der Technologietransferexpertise für die frühzeitige Klärung von Verwertungsrechtfragen

Tabelle II: Kompetenzen des Gründungsservices und Inspirationen für den Technologietransfer

Kompetenzen des Gründungsservices	Kurzbeschreibung	Inspirationen für den Technologietransfer
Anziehungspunkt für Unterstützer, Promotoren, Kollegen	Entrepreneurship-Unterstützung hat hohen Stellenwert bei externen Akteuren	Gewinnung externer Unterstützer für die Entwicklung von Projektideen für marktnahe Anwendungen
Gründungsförderung als Geschäftsmodellentwickler	Entwicklung von ganzheitlichen Geschäftsmodellen, die alle wichtigen Elemente für eine Unternehmensgründung beinhalten	Frühzeitige Entwicklung von Verwertungsmodellen, die personalisierte Anwenderprofile sowie Kosten und Umsetzungsaufwand abbilden
Quelle der Formatentwicklung	Fortlaufende Entwicklung von Formaten zur Trainings- und Gründerideenreflexion	Übertragung des Formatentwicklungsgedankens: Entwicklung von transferspezifischen Trainings- und Beratungsformaten
Innovator der Hochschulverwaltung	Sensibilisierung der Hochschulverwaltung für unternehmerisches Denken, Nachbesserung von Verwaltungsabläufen	Sensibilisierung „eingesessener“ Technologietransfermitarbeiter hinsichtlich eines marktnahen Denkens
Sensibilisierer für Marktsichtweise	Marktnahe Denkweise, Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen im Kontext der Marktbedarfe, Kundenbedürfnisse	Frühzeitiger Einbezug von potentiellen Anwendern in FuE-Projekte, Sensibilität für Marktbedarfe (bspw. mittels einfacher Marktanalyse)
Gründungsförderung als Trainingsansatz	Gründungsförderung bietet zahlreiche Trainingsansätze für die fachliche und persönliche Weiterqualifizierung	Übertragung des Trainingsansatzes: Nutzen verschiedener Trainings für die Qualifizierung der Technologieentwickler (Karriereoptionen „Berater“, „Trainer“, „Existenzgründer“)
Gründungsförderung als Selbstdiagnostik	Diagnose des individuellen Gründungspotentials (Stärken- und Schwächen, Entwicklungsfelder)	Diagnose der Neigungen und Eignung für mögliche Karriereoptionen (bspw. Technologieberater, Trainer)

## **Zusammenführung der Expertisen von Technologietransfer und Gründungsservice in einem Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft**

Das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft setzt an den historischen Wurzeln des Technologietransfers an. Gründungsaktivitäten sind demnach Bestandteil des Technologietransfers. Sie sind eine Verwertungsoption neben weiteren, wie bspw. Patentverkauf, Lizenzvergabe und Beratungstätigkeiten. Diese Rückbesinnung hat bereits Einzug in die deutsche Hochschullandschaft gehalten. Hochschulen vereinen ihre Technologie- und Transferaktivitäten in einem Transferzentrum. Dennoch ist es wichtig, die historisch gewachsenen Verhaltens- und Arbeitsweisen des Gründungsservices und der Technologietransferstelle zu nutzen. Sie sind ein Abbild einer historisch gewachsenen Hochschulverwertungskultur. Beide Subsysteme, Technologietransfer und Gründungsförderung, beinhalten Subkulturen und Verhaltensweisen, die im hochschulspezifischen Verwertungsprozess wichtig sind. Beide Subsysteme können inspirierend aufeinander wirken. Das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft greift diese historisch gewachsenen Kulturen der Subsysteme „Technologietransfer“ und „Gründungsservice“ auf und verbindet diese in einer Einheit. Es ist somit kein klassisches Business-Development-Office, wie es aus rein privatwirtschaftlicher Sicht zu empfehlen ist. Es ist vielmehr eine kulturverbindende Institution, die zum einen ein Verständnis für die Hochschulkultur besitzt (unter dem Stichwort „Freiheit von Forschung und Lehre“) und zum anderen eine Institution, die mit einer hochschulsystemspezifischen Empathie verwertungsorientierte Projekte aus dem System „Hochschule“ in einen marktnahen Kontext überführt. Dabei zeichnet sich das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft durch die folgenden fünf Aufgabenfelder aus: 1. Netzwerkaufbau und Marketing, 2. Transferformate- und Geschäftsmodellentwicklung, 3. Initiierung von Transferprojekten, 4. Training und Beratung, 5. Verwaltung und Controlling.

### *1. Aufgabenfeld „Netzwerkaufbau und Marketing“*

Im Kontext dieses Aufgabenfeldes geht es darum, Netzwerke inner- und außerhalb der Hochschule aufzubauen. Dies beinhaltet die Motivation und Gewinnung von Promotoren und Investoren, die Suche nach Kooperationspartnern für Projekte und Verwertungen, die Suche nach weiteren Gründungsteammitgliedern und die systematische Suche nach Lead Usern, die bei der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen frühzeitig in den Entwicklungsprozess einbezogen werden. Des Weiteren sind Aktivitäten im Bereich des Projekt- und Ergebnismarketings wichtig. Hierzu gehört die Präsentation von Projektergebnissen bzw. das Bekanntmachen von neu entwickelten Produkten und Dienstleistungen (bspw. auf branchenspezifischen Transfermessen) und die Ansprache von potentiellen Produkt- und/oder Technologieabnehmern.

### *2. Aufgabenfeld „Transferformate- und Geschäftsmodellentwicklung“*

Im Rahmen dieses Aufgabenfeldes verantwortet das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft die Entwicklung und Durchführung von Transferförderformaten. Hierzu gehören bspw. das Initiieren von Kooperationstischen mit Unternehmen oder die Durchführung von clusterbezogenen Workshops. Ebenso gehört zu diesem Aufgabenfeld die Entwicklung von Geschäftsmodellen für gründungsgerechte Transferprojekte oder Forschungsergebnisse. Dabei steht die Entwicklung eines ganzheitlichen Modells im Vordergrund, das neben der Definition des Leistungsangebotes u.a. Zielkunden, Vertriebswege, Kundenansprache, Kooperationspartner, benötigte Ressourcen, Produktionsprozesse sowie eine Gewinn- und Verlustrechnung beinhaltet.

### 3. Aufgabenfeld „Initiierung von Transferprojekten“

Ein grundlegendes Tätigkeitsfeld ist die Förderung, Inangsetzung und Begleitung von Transferprojekten. Die Motivation von Wissenschaftlern für Problemstellungen, die seitens des Unternehmensumfeldes an die Hochschule herangetragen werden, geht mit diesem Tätigkeitsfeld einher. Hierzu gehören klassische FuE-Projekte. Transferprojekte werden durch ein vorgelagertes Transfer- und Gründungsideen-Scouting initiiert, welches eine kontinuierliche Evaluation von Forschungsergebnissen und entwickeltem Know-how hinsichtlich des Transfer- und Gründungspotentials beinhaltet. Ein weiteres Aufgabenfeld ist das Management von Schutzrechten bzw. Regelwerken zum Schutz des geistigen Eigentums der Erfinder und Entwickler. Das Feld umfasst die Inangsetzung von Patentanmeldungen bzw. von spezifischen Verwertungsschutzformen sowie die Initiierung und Begleitung von Lizenzabkommen und die Überwachung von Schutzrechterhaltungsvorgängen.

### 4. Aufgabenfeld „Training und Beratung“

Ein Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft bietet Formate zum Training von Entrepreneurship-Kompetenzen. Hierzu zählen bspw. Seminare und Workshops in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Recht und Teamentwicklung. Ebenso agiert dieses Office als Orientierungs- und Karriereberatungsstelle. Es bietet den Wissenschaftlern Bewertungshilfe bei der Einschätzung des Gründungs- und Transferpotentials sowie bei der Selbstdiagnose unternehmerischer Kompetenzen und der damit verbundenen Karriereziele. Im Rahmen der Beratung verwertungsrechtlicher Sachverhalte erfolgt eine Aufklärung bezüglich rechtlicher Verwertungsfragen und möglicher Rechtsoptionen für entwickelte Ideen und Produkte. Ein weiteres Feld ist die Fördermittelberatung. Das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft klärt über regionale/überregionale Fördermittelinstrumente für Transferprojekte auf. Ebenso fungiert es als Berater der Hochschulverwaltung und -leitung für die Modifizierung von Verwaltungsstrukturen und die Gestaltung der Hochschulverwertungsstrategie.

### 5. Aufgabenfeld „Verwaltung und Controlling“

Zu den Tätigkeitsfeldern des Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft gehören auch verwaltungsspezifische Aufgaben. Diese beinhalten die operative Administration von Verwertungsprojekten, wie bspw. Buchhaltung, Beschaffung von Arbeitsmaterialien und Finanzcontrolling. Neben allgemeinen verwaltungsspezifischen Tätigkeiten spielen die Verwaltung, Überprüfung und Ablage von spezifischen Transferverträgen ebenso eine Rolle. Im Kontext des Controllings geht es nicht nur um eine Dokumentation von Transferprojekten, sondern ebenso um die Auswertung der Transferergebnisse und einer damit verbundenen Modifizierung von Verwertungszielen, Abläufen und Regelwerken für die Optimierung des gesamten Transfers an der Hochschule.

Die folgende Tabelle III verdeutlicht die grundlegenden Aufgabenfelder, die ein Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft besitzt.

Tabelle III: Aufgabenfelder des Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft

<b>Aufgabenfelder</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Netzwerkaufbau und Marketing</b>	
Motivation und Gewinnung von Promotoren, Investoren	Motivation und Gewinnung von Unterstützern, Sponsoren für verwertungsorientierte Projekte (bspw. Ansprache von Unternehmen für Jury-Tätigkeiten, Gewinnung von Geldgebern für Gründungsprojekte)
Suche nach Kooperationspartnern, Gründungsteammitgliedern	Suche nach Projektpartnern inner- und außerhalb der Hochschule (bspw. Kooperationspartner für Drittmittelprojekte, Partner für die Prototypenentwicklung), Suche nach Gründungsteammitgliedern inkl. Matching
Lead User-Scouting	Suche und Motivation von Test-Kunden für neue Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklungen (u.a. Initiierung von produktspezifischen Feedback-Workshops)
Projektmarketing (Vertrieb)	Vermarktung von Verwertungsprojekten (Vertrieb), zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit (Organisation von Veranstaltungen, Ausstellung von Verwertungsprojekten auf branchenspezifischen Messen/Plattformen), Ansprache von potentiellen Produkt- und/oder Technologieabnehmern
<b>Transferformate- und Geschäftsmodellentwicklung</b>	
Entwicklung und Durchführung von Transferförderformaten	Entwicklung und Etablierung von Trainings und Workshops im Kontext der Förderung von Transferaktivitäten (Durchführung von Clusterworkshops, Kooperationstischen mit Unternehmen, Expertenworkshops, branchenspezifischen Beratungstagen)
Geschäftsmodellentwicklung	Entwicklung eines ganzheitlichen Geschäftsmodells zur Generierung von nachhaltigen Einnahmen (Modellierung „Leistungsportfolio“, „Zielkunden“, „Vertriebswege“, „Kundenansprache“, „Kooperationspartner“, „Benötigte Ressourcen und Produktionsprozesse“, „Einnahmen und Ausgaben“)
<b>Initiierung von Transferprojekten</b>	
Förderung, Inangsetzung und Begleitung von Transferprojekten	Initiierung und Begleitung von Transferprojekten, Motivation von Wissenschaftlern für interessante Problemstellungen aus dem Unternehmensalltag (bspw. FuE-Projekte, Anfragen der Unternehmen)
Transfer- und Gründungsideen-Scouting	Evaluation von Forschungsergebnissen hinsichtlich des Transfer- und Gründungspotentials (Prüfung bezüglich der Transfermöglichkeiten sowie der technischen und wirtschaftlichen Realisierbarkeit, u.a. Produktionsaufwand, Abnehmerpotential für Gründungsideen)
Management von Schutzrechten	Einleitung von Patentanmeldungen bzw. spezifischen Verwertungsschutzformen, Initiierung und Begleitung von Lizenzabkommen, Überprüfung von Schutzrechterhaltungsvorgängen
<b>Training und Beratung</b>	
Training von Entrepreneurship-Kompetenzen	Durchführung von Workshops und Coachings für das Training unternehmerischer Kompetenzen (Seminare, Workshops in den Bereichen Vertrieb, Marketing, Recht, Teamentwicklung etc.)
Orientierungs- und Karriereberatung	Bewertungshilfe bei der Einschätzung des Gründungs- und Transferpotentials sowie bei der Selbstdiagnose unternehmerischer Kompetenzen (u.a. Reflexionsgespräche bzgl. Karriereziele und Gründungsanforderungen)
Beratung Verwertungsrechte	Aufklärung bezüglich rechtlicher Verwertungsfragen und möglicher Rechtsoptionen (bspw. Übertragung der Verwertungsrechte)
Fördermittelberatung	Aufklärung über aktuelle regionale/überregionale Fördermittelinstrumente und deren Anforderungen (bspw. Beratung bezüglich des Zugangs zu Innovationsgutscheinen, EXIST-Förderprogrammen)
Beratung der Hochschulverwaltung, Hochschulleitung	Unterstützung bei der Modifizierung von Verwaltungsstrukturen, die für marktnahe Hochschulaktivitäten grundlegend sind; Beratung der Hochschulleitung bezüglich der Hochschulverwertungsstrategie
<b>Verwaltung und Controlling</b>	
Operative Administration von Verwertungsprojekten	Administration der Projekte, u.a. Buchhaltung, Beschaffung von Arbeitsmaterialien, Finanzcontrolling
Verwaltung Transferverträge	Verwaltung, Überprüfung und Ablage von spezifischen Transferverträgen
Dokumentation und Evaluation der Transferprojekte	Dokumentation von Transfers, Auswertung Transferergebnisse (Anpassung von zukünftigen Verwertungszielen, Abläufen, Regelwerken)

## **Abschließende Betrachtung**

Der vorliegende Artikel beschreibt das Aufgabenprofil eines Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft und geht davon aus, dass der Technologietransfer und die Gründungsförderung Bestandteile einer strukturellen Einheit sind. Dabei werden in einem ersten Schritt Synergieeffekte der beiden Subsysteme „Technologietransfer“ und „Gründungsservice“ betrachtet. Diese werden wiederum als Grundlage für die Ableitung von fünf Aufgabenfeldern für das Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft genutzt.

Der Leser wird sich die Frage stellen, warum von der Gestaltung eines zukünftigen und nicht gegenwärtigen Technologie- und Business-Development-Office gesprochen wird. Die hier beschriebenen Aufgabenfelder verlangen eine angemessene finanzielle Grundfinanzierung eines solchen Office, jenseits von Drittmittelförderungen als Stellenabsicherungsinstrumente. Der Aufbau von Netzwerken, die Entwicklung von Geschäftsmodellen sowie Hilfestellungen bei Schutzrechtsfragen sind schwer vereinbar mit den gegebenen Anreizstrukturen des öffentlichen Dienstes. Hier gilt es, attraktive finanzielle Anreizsysteme zu schaffen, die bspw. eine angemessene Verwirklichungsoption für markterfahrene Technologie- oder Business-Development-Manager darstellen. Der Gedanke eines Technologie- und Business-Development-Office der Zukunft geht somit einher mit einer Neugestaltung des finanziellen Anreizsystems für Technologietransfermanager in Hochschulen oder generell der Frage, ob solche Services nicht in privaten, der Hochschule nahestehenden Strukturen besser realisiert werden können. Grundlegend bleibt aber ein kulturelles Verständnis für ein Technologie- und Business-Development-Office. Dieses besteht darin, dass dieses Office als kulturvermittelnde Instanz fungiert und nicht eine explizit marktgetriebene Business-Development- und Vertriebsagentur ist. Technologietransfer und Geschäftsmodellentwicklung im Hochschulkontext können nur erfolgreich sein, wenn die Initiatoren von Verwertungsprojekten eingebunden werden. Das verlangt ein Verständnis für die Motivation der Akteure im Hochschulsystem<sup>2</sup>, die nicht immer darin besteht, eine Gründung entstehen zu lassen oder sofort einen industriellen Abnehmer für eine neue Idee oder Technologie zu finden.

---

<sup>2</sup> Siehe Sass (2011) hinsichtlich der Kultur des akademischen Wertesystems und dessen Akteure. Sass (2011): Der Naturwissenschaftler als Unternehmer: Gründertypen und deren Motivation im universitären Umfeld. Gabler Verlag.