

# Verantwortungspartnerschaften

**Gemeinsam für  
offene Innovation**

**Leitfaden für verbesserte  
Verfahren für die  
Forschungszusammenarbeit  
zwischen Wissenschaft und  
Industrie**





## Vorwort

Die Forschung in Europa genießt seit langem einen ausgezeichneten Ruf. Studien und Untersuchungen belegen Jahr für Jahr unsere weltweite Spitzenposition bei den Veröffentlichungen in wissenschaftlichen Fachzeitschriften. Mängel zeigen sich aber bei der Umsetzung der Forschungsergebnisse in innovative Produkte und Dienstleistungen als Motor für die europäische Wettbewerbsfähigkeit.

Diese Tatsache wurde im Rahmen des Beitrags der Europäischen Kommission für die Frühjahrstagung des Europäischen Rates – *„Zusammenarbeit für Wachstum und Arbeitsplätze“* – zur Sprache gebracht. In dieser Mitteilung weisen wir darauf hin, dass *„der Beitrag der Hochschulen zu Aufbau und Weitergabe von Wissen innerhalb der Union“* größer werden muss.

Wir sind fest davon überzeugt, dass eine bloße Ausweitung des Forschungsumfangs in Europa nicht ausreicht, um die europäische Wettbewerbsfähigkeit optimal zu beeinflussen, wenn die Forschungsergebnisse nicht gleichzeitig in angemessenem Umfang weitergegeben und genutzt werden.

Einer solchen Nutzung der Ergebnisse stand schon in der Vergangenheit vor allem das Problem entgegen, die Interessen von Hochschulen und Industrie auf einen Nenner zu bringen, und dies insbesondere im Hinblick auf den Aufbau langfristiger Partnerschaften. Aus diesem Grund sind wir sehr erfreut darüber, dass europäische Interessengruppen – EIRMA, EUA, EARTO und ProTon – die Initiative ergriffen und das vorliegende *Handbuch „Verantwortungspartnerschaften“* erarbeitet haben. Das Handbuch soll dabei helfen, den Weg für eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Industrie und öffentlicher Forschungseinrichtungen zu ebnen und so einen Beitrag zur Schaffung eines Binnenmarkts für Forschung, Wissen und Technologie in Europa leisten.

Selbstverständlich wird die praktische Umsetzung der bislang ermittelten bewährten Verfahren noch weitere Anstrengungen erfordern. So sind in einigen Fällen weitere Untersuchungen erforderlich, und die Verfahren müssen durch Klärung zusätzlicher Fragen ergänzt werden.

Daher sehen wir diese Initiative als Prozess und weniger als fertiges Produkt an. Im Rahmen dieses Prozesses werden Hochschulen und Industrie in Europa mit größerer Regelmäßigkeit als in der Vergangenheit miteinander kommunizieren. Ziel ist es, eine Vertrauensbasis und für beide Seiten vorteilhafte Beziehungen zu schaffen und dabei die jeweiligen Kernziele zu respektieren.

Wir rufen die Hochschulen und die Industrie in Europa auf, diese Initiative zum Wohle der gesamten europäischen Gesellschaft möglichst konstruktiv zu unterstützen.

Günter Verheugen

Janez Potočnik

# Verantwortungspartnerschaften

## Gemeinsam für offene Innovation

Leitfaden für verbesserte Verfahren für die Forschungszusammenarbeit und den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Industrie

### Wo liegen die Vorteile?

Im vorliegenden Handbuch wird das freiwillige Programm „**Verantwortungspartnerschaften**“ (Responsible Partnering) beschrieben, das die Organisation, die Verwaltung und die Gesamteffektivität von gemeinsamen Forschungsaktivitäten und Aktivitäten zum strategischen Wissenstransfer unter Beteiligung von Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen verbessern soll. Das Handbuch enthält Leitlinien (keine Vorschriften) zur Unterstützung der für Generierung, Transfer und Anwendung von Wissen verantwortlichen Führungskräfte im öffentlichen und privaten Sektor.

Das Umfeld für Forschung, Entwicklung und Innovation hat sich grundlegend geändert. Heute bestehen offene Wissenschaft (Open Science) und offene Innovation (Open Innovation) nebeneinander und sorgen für neue Chancen und Wechselbeziehungen. Die Bewältigung der Situation erfordert neue Vorgehensweisen. Wie aus dem Untertitel hervorgeht, befasst sich dieses Handbuch mit der Entwicklung dieser Verfahren, der Ausschöpfung der Chancen sowie der verbesserten Nutzung der verfügbaren Kompetenzen und des vorhandenen Wissens.

### Für die Unternehmen

Etwa 10 % der FuE im Unternehmenssektor ist derzeit ausgelagert. Angesichts von Investitionen für FuE in europäischen Unternehmen in Höhe von mehr als 100 Mrd. EUR wird deutlich, dass sich bereits kleine Effizienzsteigerungen bei der Auslagerung auszahlen. Das Programm „Verantwortungspartnerschaften“ bietet die Aussicht auf weit reichende Verbesserungen und – noch wichtiger – die Aussicht auf eine größere Effektivität in Form einer höheren Wertschöpfung aus Investitionen.

### Für die Hochschulen

Der Wissenstransfer wird in zunehmendem Maße als Teil der eigentlichen Aufgabe der Hochschulen angesehen. Das Programm „Verantwortungspartnerschaften“ legt den Grundstein für erfolgreiche Forschungspartnerschaften mit der Industrie und öffentlichen Einrichtungen und verhilft den Hochschulen zu einem höheren Stellenwert in der Gesellschaft, eröffnet neue Chancen und verbessert die Aussicht auf anhaltende Forschungs- und Bildungsaktivitäten auf hohem Qualitätsniveau.

### Für die Forschungs- und Technologieeinrichtungen

Angesichts der zunehmenden Marktorientierung von Forschungs- und Forschungseinrichtungen ist es unabdingbar, dass diese Einrichtungen auch mit den Verfahren für die Generierung, die Anwendung und den Transfer von Wissen vertraut sind. Im Rahmen der Verantwortungspartnerschaften wird diese Fähigkeit mit der Förderung eines gemeinsamen Bewusstseins und gegenseitigen Einvernehmens weiterentwickelt.

### Für die Gesellschaft

Die Gesellschaft profitiert am meisten, wenn die Ergebnisse der Forschung voll ausgeschöpft werden. Mit dem Programm „Verantwortungspartnerschaften“ steigen die Chancen, dass dieses Ziel erreicht wird. Ohne ein entschiedenes „Bottom-up“-Engagement, wie es von dem Programm gefördert wird, wird es in Europa nicht möglich sein, die politischen Ziele der Erklärung von Lissabon umzusetzen.

---

## Inhalt

---

1.	Anwendungsbereich und Zweck	1
2.	Forschungszusammenarbeit und Wissenstransfer als wichtigste Quellen der Innovation	3
3.	Verantwortungspartnerschaften	5
4.	Finden geeigneter Partner	8
5.	Aufsetzen des Vertrags über die Forschungszusammenarbeit	9
6.	Abschließende Bemerkungen	12
	Quellen	12
	Anhänge	
A1.	Umsetzungsleitlinien für Unternehmen	13
A2.	Umsetzungsleitlinien für Hochschulen	15
A3.	Umsetzungsleitlinien für Forschungs- und Technologieeinrichtungen	17
A4.	Die Rolle der Regierungen	19

---

## Begriffsbestimmungen

---

Verantwortungspartnerschaften (Responsible Partnering)	<p>Eine Initiative, mit der die Effektivität gemeinsamer Aktivitäten in den Bereichen Forschung und Wissenstransfer unter Beteiligung von Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen im Rahmen eines freiwilligen Programms verbessert werden soll.</p> <p>Das Programm „Verantwortungspartnerschaften“ zielt auf Situationen ab, in denen Teilnehmer aus dem öffentlichen und privaten Sektor erheblich zum Gesamterfolg gemeinsamer Vorhaben beitragen können. Die Grundsätze, die im vorliegenden Handbuch vorgestellt werden, wurden aus der Untersuchung der Faktoren abgeleitet, die sich als ausschlaggebend für nachhaltige „Win-Win“-Situationen erwiesen haben. Von wesentlicher Bedeutung für die Umsetzung dieser Grundsätze ist die Formulierung geeigneter organisatorischer Strategien und die Verfügbarkeit professioneller Managementkompetenzen.</p> <p>Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen, die sich an den Leitlinien für Verantwortungspartnerschaften orientieren, erkennen, dass sich ihre Interessen überschneiden, und definieren Verfahren, die eine effektive Zusammenarbeit ermöglichen. Das Programm „Verantwortungspartnerschaften“ beinhaltet keine Sammlung von Vorschriften. Die Einhaltung der Leitlinien wird im Wesentlichen über einen Prozess der Selbstbeurteilung kontrolliert</p>
Öffentliche Forschungseinrichtung	<p>Hochschulen, Forschungs- und Technologieeinrichtungen sowie andere aus öffentlichen Mitteln finanzierte Einrichtungen, die sich mit Forschungs- und/oder Entwicklungsarbeiten befassen, die auf breiterer Ebene Anwendung finden und von allgemeinem Nutzen sein können.</p>
Vertrag über die Forschungszusammenarbeit	<p>Das Vertragsdokument, in dem Zweck, Ziele und Bedingungen eines geplanten kooperativen Forschungsvorhabens oder Vorhabenprogramms formuliert</p>

werden.

Offene Wissenschaft

Das traditionelle Paradigma der Forschung durch Wissenschaftler auf der ganzen Welt. Es basiert auf der freien Kooperation und schnellen Veröffentlichung der Ergebnisse, die keinerlei Einschränkungen mit Ausnahme der Angabe der Quelle unterliegen.

Offene Innovation

Das neue Paradigma für Innovation, dessen Basis Geschäftsmodelle bilden, die interne und externe Ideen- und Technologiequellen über Partnerschaften, Lizenzvergabe und Unternehmensneugründungen miteinander verbinden.

---

# 1. Anwendungsbereich und Zweck

---

## Übersicht

- 1.1 Im vorliegenden Handbuch wird ein freiwilliges Programm für Verantwortungspartnerschaften beschrieben, das Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen dabei helfen soll, ihre Aktivitäten im Bereich der Forschungszusammenarbeit und des Wissenstransfers effektiver zu gestalten. Zielgruppe des Handbuchs sind vor allem Führungskräfte mit strategischer oder operativer Verantwortung für die Generierung, den Transfer und die Anwendung von Wissen.
- 1.2 Das Handbuch gliedert sich in folgende Abschnitte:
- Anwendungsbereich und Zweck
  - Forschungszusammenarbeit und Wissenstransfer als wichtigste Quellen der Innovation
  - Verantwortungspartnerschaften
  - Finden geeigneter Partner
  - Aufsetzen des Vertrags über die Forschungszusammenarbeit
- In den Anhängen wird ein dreistufiger Ansatz zur Umsetzung des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ (Einstiegs-, Experten- und strategische Ebene) und zur Einrichtung geeigneter Kontrollprozesse umrissen. Das Quellenverzeichnis enthält Verweise auf Berichte und Websites, die bei der Konkretisierung des Programms von Nutzen sein können. Einige abschließende Bemerkungen können dabei helfen, politische Maßnahmen auf einzelstaatlicher und europäischer Ebene zu entwickeln, die die Ziele des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ unterstützen.
- 1.3 Die Initiative „Verantwortungspartnerschaften“ basiert auf den Erfahrungen, die Mitglieder der führenden europäischen Vereinigungen von forschungsbasierten Unternehmen (EIRMA), Hochschulen (EUA), Forschungs- und Technologieeinrichtungen (EARTO) sowie Transferstellen an öffentlichen Forschungseinrichtungen (ProTon Europe) bei einer Sonderkonferenz im Jahr 2004 ausgetauscht haben. Im Bericht [1] über diese Konferenz werden die Gründe für die Ausarbeitung des vorliegenden Handbuchs erläutert.
- 1.4 In dieser ersten Ausgabe geht das Handbuch hauptsächlich auf die Kooperationen zwischen Großunternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen ein. Aber auch die Bedürfnisse kleinerer innovativer Unternehmen sind wichtig, und wir sind der Überzeugung, dass auch sie in das Programm passen. Während der nächsten Phase werden wir uns darüber Gewissheit verschaffen und die Initiative gegebenenfalls ausweiten, so dass sie auch den Anforderungen dieser Gruppe Rechnung trägt.
- 1.5 Die Voraussetzung für alle effektiven Partnerschaften sind gegenseitiges Verständnis und Respekt, ein ausgewogenes Verhältnis von Geben und Nehmen, ausgeprägte Professionalität und harte Arbeit. Ziel des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ ist die Schaffung dauerhafter, effektiver Kooperationen und nicht die Formulierung von Regeln, die unabhängig von sonstigen Überlegungen zu befolgen sind. Wir hoffen, dass die Leser das Handbuch in diesem Sinne nutzen und den Inhalt in erster Linie als Informationsquelle und Leitfaden für ihr eigenes Verhalten sehen und nicht als Mittel, potenziellen Partnern die eigenen Werte aufzuzwingen.

## Verantwortungspartnerschaften als Teil einer effektiven Forschungszusammenarbeit und eines effektiven Wissenstransfers

- 1.6 Die Aktivitäten von Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen in den Bereichen Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer untermauern die Leistungsfähigkeit unserer Gesellschaften. Eine bessere Integration dieser Aktivitäten gewinnt als Bestandteil des Prozesses zum Ausbau von Wissen und Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Mit der Umsetzung dieses Wissens und dieser

Kompetenzen in praktisch verwertbare Produkte und Dienstleistungen wird gleichzeitig sichergestellt, dass auch in Zukunft qualifizierte Arbeitsplätze und ein Reservoir an gut ausgebildeten Fachkräften mit hohem Informationsstand verfügbar sind. Ob diese Integration verwirklicht werden kann, hängt davon ab, inwieweit effektive Formen der Kooperation zwischen Organisationen des öffentlichen und des privaten Sektors entwickelt werden können [2].

- 1.7 Die Ansätze für Forschung und Innovation unterliegen zahlreichen schnellen Änderungen. Auch wenn Industrie und öffentliche Einrichtungen unterschiedliche Bedürfnisse haben und vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen, ist es sicher möglich, wechselseitig aus Erfahrungen zu lernen und häufig möglich, die gefundenen Lösungen zu übertragen.
- 1.8 Die Initiative „Verantwortungspartnerschaften“ stellt ein flexibles, freiwilliges Rahmenwerk für die Realisierung einer effektiveren Forschungszusammenarbeit und eines effektiveren Wissenstransfers auf der Basis dieser Erfahrungen, Lösungen und bewährten Verfahren dar. Dabei ist es das Ziel, einen Mehrwert für alle Beteiligten zu schaffen und öffentliche Forschungseinrichtungen in die Lage zu versetzen, sinnvolle und direkte Beiträge zur Innovation zu leisten, ohne ihren Kernauftrag zu vernachlässigen. Das Programm „Verantwortungspartnerschaften“ hebt die Bedeutung der folgenden Punkte hervor:
- die Chance und die dringende Notwendigkeit schrittweiser Verbesserungen der Effektivität der Forschungszusammenarbeit, des Wissenstransfers und der Verwertung nutzbaren Wissens;
  - die Notwendigkeit systematischer und systemischer Anstrengungen auf höherer Ebene, um diese Vorteile zu nutzen;
  - die gemeinsame Verantwortung für die Schaffung eines wettbewerbsfähigen Innovationssystems.
- 1.9 Beim Programm „Verantwortungspartnerschaften“ geht es zunächst um die richtige Bewertung der Rolle, die gemeinsame Aktivitäten in den Bereichen Forschung und Wissenstransfer bei der Umsetzung der strategischen Ziele eines Unternehmens und einer öffentlichen Forschungseinrichtung spielen sollen. Darüber hinaus beschäftigt sich die Initiative „Verantwortungspartnerschaften“ damit, wie diese Aktivitäten ausgearbeitet und ausgeführt werden und wie sichergestellt werden kann, dass der Ansatz die geplanten Ergebnisse bringt. Andere Aspekte des Rahmenwerks betreffen den angemessenen Umgang mit geistigem Eigentum als wichtigem Element der übergeordneten Aufgabe.
- 1.10 Im Handbuch werden zwei Grundsätze als Bausteine definiert, die die Nutzung des Wissens regeln, in dessen Erwerb öffentliche Mittel direkt oder im Vorfeld geflossen sind. Zehn Leitlinien sollen dafür sorgen, dass diese Grundsätze umgesetzt werden können. Sie bilden die Basis für die Entwicklung eines Konformitätsprozesses, der an die verschiedenen Anforderungen und Aktivitäten von Unternehmen, Hochschulen sowie Forschungs- und Technologieeinrichtungen angepasst wird.
- 1.11 Die weit reichende Akzeptanz seitens der beteiligten Akteure sowie unterstützende politische Maßnahmen sind die Voraussetzung dafür, dass die Vorteile der Verantwortungspartnerschaften voll ausgeschöpft werden können. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Leitlinien in diesem Handbuch in dem Maße, in dem weitere Akteure den Ansatz übernehmen, weiterentwickeln und dabei die gewonnenen Erfahrungen widerspiegeln und weiteren Aspekten der Innovation Rechnung tragen.

## Dauerhafte Partnerschaften

- 1.12 Die Erfahrung hat gezeigt, dass Forschung in der Regel dann am produktivsten ist, wenn sie in feste Strukturen eingebunden ist, auch wenn diese von Zeit zu Zeit mit neuen Ideen und Herausforderungen fertig werden müssen. Im Rahmen solcher langfristiger Partnerschaften erzielt eine Forschungszusammenarbeit auch den größten Nutzen. Vertrauen und Stabilität, nicht der Vertrag, bestimmen die Bedingungen für die Entwicklung von Programmen, die die Anforderungen der Partner erfüllen. Sie gründen sich auf offen gezeigtes Engagement und führen zu guten Ergebnissen sowie gegenseitigem Verständnis und Respekt.
- 1.13 Eine dauerhafte Kooperation kann zahlreiche unterschiedliche Formen annehmen:



- langfristige Verbindungen, die aufeinander folgende Vorhaben von Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen sicherstellen und die Bedeutung wichtiger Kompetenzen und Ressourcen unterstreichen;
- langfristige strategische Anstrengungen, eventuell unter Beteiligung einer dynamischen Gruppe von Akteuren. Ein gutes Beispiel ist das Humangenomprojekt.

Abbildung 1 zeigt eine Matrix, in der die verschiedenen Formen der Kooperation der (individuellen oder institutionellen) Organisationsebene innerhalb des Unternehmens bzw. der öffentlichen Forschungseinrichtung (ÖFE) zugeordnet werden.

Verantwortungspartnerschaften beziehen sich im Wesentlichen auf das Matrixfeld oben rechts (Institution zu Institution) und ggf. mit der Anregung zu Verlagerungen in dieses Feld.

Die so genannte „Vertragsforschung“ ist in der Regel kurzfristiger angelegt, da ihr eine andere Dynamik zugrunde liegt. Außerdem erfordert sie ganz bestimmte Vertragsformen, die auf die angestrebten direkten Geschäftsabschlüsse abgestimmt sind. Dennoch sind auch in diesem Kontext viele der Grundsätze des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ relevant.

<b>ÖFE</b>	<i>Institutionell</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilzeitlehrkräfte</li> <li>• Akad. Sabbatjahre</li> <li>• Entsendungen</li> <li>• Verwaltungsräte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Industriepartnerschaften</li> <li>• Strategische Konsortien</li> <li>• Externe Programme</li> <li>• Ergänzende Programme</li> </ul>	
	<i>Individuell</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peer-to-Peer-Kontakte</li> <li>• Konferenzbesuche</li> <li>• Gastvorträge</li> <li>• Ausschüsse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studenten (Magister/Dr.)</li> <li>• Promovierte</li> <li>• Sabbatjahre in der Industrie</li> <li>• Berater</li> </ul>	
		<i>Individuell</i>	<b>Unternehmen</b>	<i>Institutionell</i>

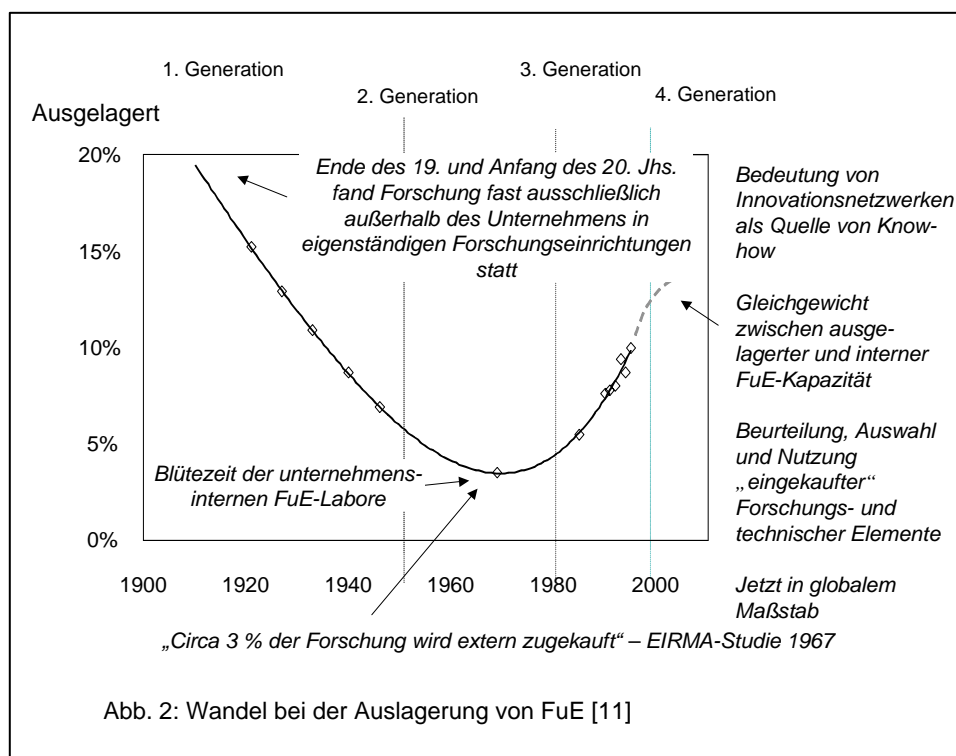
Abb. 1: Tabelle der Kooperationsformen [11]

## 2 Forschungszusammenarbeit und Wissenstransfer als wichtigste Quellen der Innovation

### Der Trend zur „offenen Innovation“

2.1 Das dichte Netz öffentlicher Forschungseinrichtungen in Europa leistet Arbeit auf höchstem Niveau. Sein Potenzial für den Wissenserwerb (insbesondere an Hochschulen) wird in der Regel an der Anzahl und der Qualität der Veröffentlichungen und der ausgebildeten Studenten gemessen. Bei diesem Modell der „offenen Wissenschaft“ arbeiten die Wissenschaftler eng zusammen, vernachlässigen es dabei jedoch häufig, den kommerziellen Wert und den gesellschaftlichen Nutzen des gewonnenen Wissens zu sichern. Heute wird der Ausschöpfung dieses Wertes und der Nutzung der Chancen – vor allem in Europa – größere Bedeutung beigemessen. Der Trend zu neuen Innovationsmustern (der häufig als „offene Innovation“ oder „Open Innovation“ [5] bezeichnet wird) belegt, dass solche neuen Chancen existieren und genutzt werden können.

2.2 Abb. 2 zeigt die Verschiebung hin zu mehr Kooperation zwischen Unternehmen einerseits und zwischen Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen andererseits.



2.3 Gleichzeitig:

- entschließen sich die europäischen Hochschulen bewusst, eine aktivere Rolle im Innovationsprozess zu übernehmen und Maßnahmen und Ressourcen zur effektiven Gestaltung dieser Rolle einzusetzen;
- verstärken öffentliche Forschungs- und Technologieeinrichtungen ihre Marktorientierung;
- erkennen Unternehmen den Nutzen, den sie aus der Verwendung der Ergebnisse öffentlicher Forschung als Innovationsquellen für Produkte und Dienstleistungen zunehmender Komplexität ziehen können;
- fördert die Politik auf lokaler, einzelstaatlicher und europäischer Ebene eine verbesserte kommerzielle

Verwertung der verfügbaren öffentlichen Forschungs- und Wissensbasis.

- 2.4 Viele öffentliche Forschungseinrichtungen haben Prozesse eingeführt, die auf drei wesentliche Bereiche abzielen:
- Verwaltung des gewonnenen Wissens als (handelsfähiges) geistiges Eigentum;
  - Nutzung dieses Wissens und geistigen Eigentums durch Zusammenarbeit mit der Industrie, verbunden mit der Erzielung kurz- und mittelfristiger wirtschaftlicher Vorteile sowie verbesserter Kompetenzen und Fähigkeiten;
  - Gründung neuer Unternehmen, die den Grundstein für eine langfristige wirtschaftliche Erneuerung legen.
- 2.5 Diese Initiativen werden in jüngeren Berichten [3, 4] beschrieben, die von der Europäischen Kommission und der OECD unterstützt wurden. Die Ergebnisse sind für alle Beteiligten sehr ermutigend. Mit der zunehmenden Verbreitung vergleichbarer Maßnahmen wird Europa zu einem äußerst interessanten Standort für geschäftliche Entwicklungen auf dieser Wissensbasis.
- 2.6 Wenn der Nutzen der offenen Wissenschaft und der offenen Innovation voll ausgeschöpft werden soll, sind Änderungen der Verfahren erforderlich, die öffentliche Forschungseinrichtungen beim Umgang mit dem und zum Schutz des von ihnen gewonnenen Wissens anwenden. Entsprechende Antworten auf die Frage „Weshalb müssen die öffentlichen Forschungseinrichtungen ihr geistiges Eigentum schützen?“ sind: „Als Motivation für die wirtschaftliche Verwertung ihrer Entdeckungen zum Wohle der Öffentlichkeit“ und „Um die Attraktivität der Forschungsfunktion zu erhöhen und ihre Unterstützung zu fördern“. In der Frage „Wie sollte dieses Eigentum geschützt werden?“, sollten die öffentlichen Forschungseinrichtungen zunächst selbst tätig werden, vorausgesetzt, diese Schritte gründen sich auf das Wissen, wo und wie ein Nutzen erzielt werden kann. Eine pauschale Politik mit dem Ziel des Patentschutzes ist für ein Institut wahrscheinlich genauso wenig angemessen wie für ein Unternehmen, da diese Patente nur dann einen Wert schaffen, wenn sie verwaltet und in irgendeiner Form genutzt werden.
- 2.7 Eine Reihe einzelstaatlicher Regierungen hat Verhaltenskodizes entwickelt, die den Umgang mit geistigem Eigentum regeln, das durch öffentlich finanzierte Forschung gewonnen wurde. Einige Regierungen und einzelstaatliche Branchenverbände befassen sich nun mit dem Umgang mit Forschungsk Kooperationen [8]. Gruppen wie AURIL und Proton haben die fachlichen Kompetenzen beschrieben, die innerhalb der öffentlichen Forschungseinrichtung erforderlich sind, um eine optimale Abwicklung des Wissenstransfers sicherzustellen [9].

#### Abstimmung der Interessen und Gleichberechtigung

- 2.8 Eine der Herausforderungen bei der Realisierung des Nutzens ist es, die Interessen aufeinander abzustimmen und Ergebnisse zu erzielen, die alle Seiten gleichermaßen zufrieden stellen, ohne zur Selbstgefälligkeit zu führen. Dies setzt bei allen Partnern Verständnis und Respekt für die Aspekte voraus, die für andere und für sie selbst wichtig sind.
- 2.9 Hochschulen dienen durch ihre Aktivitäten in den Bereichen Bildung und Forschung dem öffentlichen Interesse. Nun wird erwartet, dass sie sich dem Wissenstransfer als dritter Aufgabe zuwenden. Die Qualitätsmaßstäbe auf akademischer Ebene beziehen sich auf die Zahl der Veröffentlichungen, die Standards der Lehre und intellektuelle Stringenz. Das Ziel der Unternehmen besteht darin, trotz des zunehmenden globalen Wettbewerbs und der wachsenden Produktkomplexität die Anforderungen ihrer Kunden zu erfüllen und den Shareholder-Value zu maximieren. Schnelligkeit, Beständigkeit und Vorhersagbarkeit sind wesentlich, wenn es darum geht, die Risiken zu mindern, die mit geschäftlichen Investitionen und Aktivitäten verbunden sind. Öffentliche Forschungseinrichtungen (insbesondere nicht akademische Einrichtungen) stehen unter dem Druck, ihre Eigenständigkeit zu stärken, unter Umständen auch im Zuge einer Privatisierung. Sie sind in der Pflicht, zu beweisen, dass das Wissen des Instituts von breitem Nutzen ist und professionell verwaltet und weiterentwickelt werden kann, und das auf eine Art und Weise, die eine Ausschöpfung dieses Nutzens ermöglicht.

2.10 Eine Untersuchung erfolgreicher Kooperationen in den USA und Europa zeigt, dass nachhaltige „Win-Win“-Strukturen geschaffen werden können, die:

- gute wissenschaftliche Ergebnisse liefern;
- Ergebnisse ohne übermäßige Verzögerung veröffentlichen;
- einen Beitrag zur allgemeinen und beruflichen Bildung von Jungakademikern leisten und
- wertvolles geistiges Eigentum schaffen, das Innovation durch Partner im privaten Sektor unterstützt.

Die Grundsätze und Leitlinien in diesem Handbuch wurden aus der Analyse dieser Beispiele abgeleitet. [2, 6, 7]

2.11 Die häufigsten Quellen für Schwierigkeiten andererseits sind:

- ein Mangel an Professionalismus auf beiden Seiten, einschließlich schlechtem Management von Vorhaben und geistigem Eigentum;
- unterschiedliche Interessen und Kulturen sowie unbeständige Beziehungen;
- Unstimmigkeiten in Bezug auf das Verhandlungstempo, das Eigentum an den Ergebnissen und die Ausschließlichkeit;
- Vergütung für indirekte Kosten und Hintergrundwissen;
- angemessene Erträge bei einer erfolgreichen Kommerzialisierung.

---

## 3 Verantwortungspartnerschaften

---

- 3.1 Mit dem auf Freiwilligkeit basierenden Programm „Verantwortungspartnerschaften“ soll die Effizienz der Forschungszusammenarbeit und des Wissenstransfers verbessert werden. Das Programm befasst sich mit der strategischen Rolle und Organisation dieser Aktivitäten sowie mit dem Umgang mit Wissen und geistigem Eigentum.
- 3.2 Die potenziellen Vorteile sind weit reichend und hängen von der freiwilligen Beteiligung einer ausreichenden Anzahl von öffentlichen Forschungseinrichtungen und Unternehmen ab. Bei einer großen Beteiligung wird sich zeigen, dass der Einzelne und die Gesellschaft von einem systematischen und gleichberechtigten Ansatz mehr profitieren als wenn die Ergebnisse der öffentlichen Forschung fallweise angewendet werden. Auch wird es auf diese Weise schwieriger, auf Kosten verantwortungsbewussterer Akteure und zu Lasten der Nachhaltigkeit der öffentlichen Forschung Schlupflöcher im gegenwärtigen System auszunutzen.
- 3.3 Zwar sind viele Aspekte des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ nicht von Art und Zeitrahmen der Kooperation abhängig, doch muss unterstrichen werden, dass es bei dem Programm in erster Linie darum geht, Bedingungen zu schaffen, die zu einer langfristigen Kooperation führen.

### Zwei wesentliche Grundsätze der Verantwortungspartnerschaften

- 3.4 Verantwortungspartnerschaften basieren auf zwei wesentlichen Grundsätzen, die im Folgenden beschrieben werden. Aus den beiden Grundsätzen werden anschließend zehn Leitlinien abgeleitet, die von Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen stufenweise umgesetzt werden können. Wie die Umsetzung erfolgt, hängt von der Art und den Prioritäten der Einrichtung ab. In den Anhängen wird ein Zertifizierungs- und Benchmarking-Prozess in Form von Checklisten vorgeschlagen, der sich in drei Konformitätsebenen gliedert.

#### 3.4.1 Nutzung der öffentlichen Forschung zum maximalen Wohl aller

Es gibt viele Gründe, öffentliche Mittel in die Schaffung neuen Wissens zu investieren, z. B. die Verbesserung des Bildungsniveaus, das Streben nach wirtschaftlicher Wettbewerbfähigkeit, die Umsetzung sozialer Prioritäten und die Anhebung des Informationsstands der Gesellschaft. Unabhängig vom Grund wird nur dann ein Nutzen erzielt, wenn das Wissen verbreitet und produktiv genutzt wird.

Der erste Grundsatz basiert auf der Notwendigkeit, die Erzielung eines solchen Nutzen zu belegen. Partner aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor, die sich an den Leitlinien der Verantwortungspartnerschaften orientieren:

- erkennen die Bedeutung fortgesetzter öffentlicher Investitionen in den Wissenserwerb und die Bedeutung von Qualität;
- verstehen die Notwendigkeit, aus dem Wissen und den Kompetenzen, die mit öffentlichen Mitteln erworben wurden, maximalen Nutzen zu ziehen,
- verpflichten sich, Schritte zu unternehmen, die diesem Ziel dienen.

Als Voraussetzung müssen Maßnahmen ergriffen werden, die folgenden Faktoren Rechnung tragen:

- der Rolle öffentlicher Einrichtungen im jeweiligen Umfeld und deren Beziehung zum Unternehmenssektor;
- der Notwendigkeit, das Wissen und die Kompetenzen zu generieren, die für die Anforderungen dieser Akteure relevant sind;
- dem Bedarf an wirksamen Mechanismen für die Verbreitung und den Transfer von Wissen und Kompetenzen;

- der Tatsache, dass Wissen und Kompetenzen in einer Form geschützt werden müssen, die den Anreiz für eine produktive Anwendung bietet.

### 3.4.2 Verantwortungsvolle Nutzung der öffentlichen Forschung

In die Schaffung nutzbringender Produkte und Dienstleistungen fließen vielfältiges Wissen und viele unterschiedliche Kompetenzen ein. Mit der Orientierung an den Leitlinien der Verantwortungspartnerschaften erkennen öffentliche und private Körperschaften zudem an, dass ihr Erfolg vom Beitrag Dritter abhängt. Daraus ergeben sich verschiedene Forderungen im Zusammenhang mit der verantwortungsvollen Nutzung der öffentlichen Forschung:

- Bei der Entwicklung von Forschungsergebnissen und Erfindungen ist die Sorgfaltspflicht einzuhalten.
- Alle Parteien müssen die Ergebnisse und Erfindungen gleichberechtigt nutzen können.
- Die Partner haben die Erwartung, aus der Beteiligung an gemeinsamen Programmen langfristig Nutzen zu ziehen.
- Es ist sicherzustellen, dass Ergebnisse und Erfindungen, die mit öffentlichen Investitionen ermöglicht wurden, auf eine Weise genutzt werden, die auch dem allgemeinen öffentlichen Interesse dient.
- Die Dauerhaftigkeit von Kooperationen muss durch entsprechende Ausgestaltung gefördert werden.
- Es muss gewährleistet werden, dass den ethischen Aspekten der Forschung in vollem Umfang Rechnung getragen wird.

### Zehn Leitlinien zur Umsetzung dieser Grundsätze

3.5 Aus den beiden Grundsätzen lassen sich verschiedene Leitlinien als Handlungsbasis ableiten (siehe Abb. 3).

#### 3.5.1 Förderung starker Institutionen

Starke öffentliche Institutionen, die gute Beziehungen pflegen, sind eine wesentliche Voraussetzung für den fortgesetzten privilegierten Zugang zu Wissen und Kompetenzen von Weltrang. Wir alle haben ein rechtmäßiges Interesse, diese Stärke und Vernetzung aufrechtzuerhalten. Die Verantwortungspartnerschaft setzt voraus, dass Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen Maßnahmen ergreifen, um diese Stärke zu festigen.

#### 3.5.2 Abstimmung der Interessen

Als Voraussetzung für den effektiven Transfer von Wissen und Kompetenzen muss die Möglichkeit gegeben sein, die Interessen der Partner aufeinander abzustimmen. Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen können nur dann effektiv kooperieren, wenn ihre Forscher für eine solche Arbeitsweise ermächtigt sind und ausreichend Zeit und Mühe darauf verwenden können, das Angebot und den Bedarf der Partner zu ermitteln.



#### 3.5.3 Behandeln von Kooperationen als strategisch wichtig

Es ist wichtig, dass eine strategische Entscheidung über die Rolle getroffen wird, die Kooperationen in den Bereichen FuE sowie Wissenstransfer bei der Verwirklichung der Ziele des Unternehmens oder der öffentliche Forschungseinrichtungen spielen sollen. Es gilt, explizite Maßnahmen zu ergreifen und Schritte einzuleiten, um sicherzustellen, dass diese Maßnahmen bekannt gemacht und verstanden werden und entsprechende Reaktionen hervorrufen. Diese Entscheidungen müssen auf der obersten Ebene der Organisation getroffen werden.

Abb. 3: Ein Zyklus von zehn Leitlinien

#### 3.5.4 Schaffung der Voraussetzungen für langfristige Beziehungen

Vieles deutet darauf hin, dass ein Zusammenhang zwischen dem Erfolg von Kooperationsprogrammen und langfristigen Beziehungen besteht. Der Wille, solche Programme durchzuführen und zu finanzieren, setzt voraus, dass ein allgemeines Gefühl des Vertrauens und die Überzeugung, dass die Ergebnisse den Erwartungen entsprechen werden, entsteht. Verantwortliche Partner tun alles, um die Voraussetzungen für das Entstehen solcher langfristiger Beziehungen zu schaffen.

#### 3.5.5 Bereitstellung entsprechender fachlicher Kompetenzen

Die effektive Verwaltung von Kooperationen in den Bereichen FuE und Wissenstransfer muss durch fachliche Kompetenzen auf hohem Niveau unterstützt werden. Verantwortungspartnerschaft setzt den Willen voraus, diese Ressourcen bereitzustellen und die Mitarbeiter entsprechend zu schulen. [9]

#### 3.5.6 Klarmachen der Absicht

Bei der Planung der Kooperation hat es für die Partner Priorität zu bestimmen und sich darüber zu verständigen, was sie erreichen möchten. Verantwortungspartnerschaft erfordert, dass frühzeitig offene Prozesse eingeführt werden, die die Absicht klar erkennen lassen und verborgene Planungen sowie den Missbrauch einer mächtigen Verhandlungsposition ausschließen.

#### 3.5.7 Verwendung von Standardverfahren und regelmäßige Kommunikation

Durch die Einführung von Standardverfahren wird die Entwicklung effektiver Rahmenwerke für eine langfristige Kooperation gefördert. Die Hürden, die bei der Entwicklung guter kooperativer Forschungsvorhaben überwunden werden müssen, sind weitgehend bekannt. Die beste Möglichkeit, ihnen aus dem Weg zu gehen, ist die, mit anderen zusammenzuarbeiten, die bereits Erfahrung damit haben, was funktioniert und was nicht und welches die Gründe dafür sind. Dadurch wird auch Zeit für die Erörterung der Punkte freigemacht, die für die gegenwärtige Kooperation von besonderem Belang sind. Die Partner treffen auf ausreichend hoher Ebene und im Rahmen der Entwicklung eines professionellen Managements regelmäßig zusammen und tauschen bewährte Verfahren aus.

#### 3.5.8 Effektive Nutzung geistigen Eigentums

Die effektive Verwaltung des geistigen Eigentums ist ein zentrales Element des Wissenstransfer-Prozesses, und dies vor allem, seit die Entstehung neuer Formen von wissensbasierten Branchen das System für geistiges Eigentum belastet. Verantwortliche Partner schützen ihr geistiges Eigentum so, dass eine Wertschöpfung im Kontext einer offenen Innovation möglich ist. Außerdem fördern sie mit der Art und Weise, wie sie öffentliche Systeme für geistiges Eigentum nutzen (und zu ihrer Verbesserung beitragen) zukünftige Investitionen in die öffentliche und private Forschung.

#### 3.5.9 Anbieten von Bildungsmaßnahmen

Ein effektiver Wissenstransfer erfordert Kompetenzen und Fähigkeiten auf zahlreichen Gebieten, die über das Wissensmanagement und die Verwaltung von geistigem Eigentum hinausgehen. Wichtig sind beispielsweise auch Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement, unternehmerische Initiative und Unternehmensentwicklung. Verantwortliche Partner entwickeln geeignete Programme und sichere Lernumgebungen zur Vermittlung der Kompetenzen und einer gemeinsamen, für die Welt der offenen Innovation geeigneten Sprache. (Dabei sind viele unterschiedliche Ausprägungen möglich. An einem Ende der Skala stehen das Rahmenprogramm und Konzepte wie die „Marie-Curie-Maßnahmen“, die jungen Menschen die Möglichkeit zur Ausweitung ihrer Erfahrungen geben. Das andere Ende bilden Rollenspiele im Rahmen von universitären und betrieblichen Bildungsmaßnahmen, bei denen die Teilnehmer Kenntnisse über Gründung und Aufbau neuer Unternehmen erwerben.) [9]

#### 3.5.10 Erkennen des interdisziplinären Charakters von Innovation

Innovation ist mehr als technologischer Fortschritt. Die Auswahl des besten Geschäftsmodells oder der besten sozialen Struktur ist gelegentlich wichtiger, als bei einer Entdeckung oder Erfindung der Schnellste zu sein. Auch müssen wissenschaftliche Kompetenzen mit geisteswissenschaftlichen, wirtschaftswissenschaftlichen, soziologischen und juristischen Kenntnissen kombiniert werden.

Verantwortliche Partner sind sich des interdisziplinären Charakters der Innovation bewusst und treffen entsprechende Vorkehrungen.

### Die Umsetzung dieser Leitlinien erfordert einen strukturierten Ansatz

- 3.6 Das Programm „Verantwortungspartnerschaften“ basiert auf dem Grundsatz der Freiwilligkeit. Es ist unrealistisch davon auszugehen, dass die beschriebenen Grundsätze und Leitlinien unmittelbar zu sofort einsetzbaren Prozessen führen. Zur Verwirklichung effektiver Verfahren bedarf es eines strukturierten Ansatzes, Bildungsmaßnahmen und Anpassungen im Lichte der gemachten Erfahrungen.
- 3.7 Diese Umsetzungsverfahren müssen die Entscheidungen, die Prioritäten und die Strategie des jeweiligen Unternehmens bzw. der jeweiligen öffentlichen Forschungseinrichtungen widerspiegeln und dabei gleichzeitig in einem Maße nach Beständigkeit streben, das eine effektive Zusammenarbeit mit anderen erlaubt. Ein erster Schritt ist die Entscheidung, ob und auf welcher Ebene Verantwortungspartnerschaften eingeführt werden sollen. Beabsichtigt ist, dass die hier formulierten Grundsätze und Leitlinien Einfluss auf diese Entscheidung und auf die Erörterung der Rolle haben, die Aktivitäten in den Bereichen Forschungszusammenarbeit und Wissenstransfer bei der Verwirklichung der strategischen Ziele spielen sollen.
- 3.8 Mittels Umsetzungs-, Kontroll- und Verbesserungsprozessen wird die Entscheidung in die Praxis umgesetzt. Anhand der Checklisten in den Anhängen lassen sich entsprechende Prozesse einrichten. Für Unternehmen, Hochschulen und öffentliche Forschungs- und Technologieeinrichtungen werden unterschiedliche Varianten vorgeschlagen, die den Unterschieden bei den Aktivitäten und deren unterschiedlicher Gewichtung in diesen Organisationen Rechnung tragen.
- 3.9 Jede Checkliste sieht drei Konformitätsebenen vor, so dass das Unternehmen bzw. die öffentliche Forschungseinrichtung aktuelle und geplante Umsetzungsebenen testen und einen Verbesserungsplan entwerfen kann. Die Einstiegsebene bietet ein Basisrahmenwerk, das ausreicht, um den Willen zur Umsetzung zu demonstrieren und einen Prozess einzurichten. Experten- und strategische Ebene sind jeweils mit größeren Herausforderungen hinsichtlich Organisation und Koordination verbunden. Je nach Art der Aktivitäten und Strategien des Unternehmens bzw. der öffentlichen Forschungseinrichtung ist ein Wechsel auf eine höhere Ebene möglicherweise nicht erforderlich oder nicht empfehlenswert.
- 3.10 Die hier empfohlenen Ansätze spiegeln die Erfahrungen zahlreicher öffentlicher und privater Organisationen in Europa und in den USA wider. Einige Aspekte sind bekanntermaßen mit besonderen praktischen Schwierigkeiten verbunden. Zwei dieser Aspekte sind das Finden geeigneter Partner und das Aufsetzen vorteilhafter Verträge über die Forschungszusammenarbeit. In den folgenden Abschnitten des Handbuchs werden Vorschläge zur Bewältigung dieser Aufgaben unterbreitet.



---

## 4 Finden geeigneter Partner

---

4.1 Bei der Ausarbeitung dieses Handbuchs haben wir erfahren, dass viele Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen Probleme haben, geeignete Partner zu finden. Diese schwierige Aufgabe lässt sich mit verschiedenen Werkzeugen und Ansätzen bewältigen.

### 4.2 Bereitstellung eindeutiger Kommunikationskanäle

Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen sind in der Regel recht komplexe Organisationen. Ohne detaillierte interne Kenntnis der Aufgabenverteilung lässt sich oft nur schwer feststellen, welche Gruppen ein Interesse an einer Forschungszusammenarbeit haben könnten, welche Kompetenzen und Anforderungen existieren und in welchen Bereichen ein Konzept auf ein positives Echo stoßen wird.

Im Rahmen eines Prozesses zur Entwicklung von Forschungszusammenarbeit und Wissenstransfer sollte es sich jede Organisation zur Aufgabe machen, die Maßnahmen im Zusammenhang mit diesen Aktivitäten (z. B. auf der Website der Organisation) zu veröffentlichen sowie Personen, Stellen und Funktionen eindeutig als Kontaktpunkte zu definieren, die Anfragen entgegennehmen und bearbeiten.

### 4.3 Veröffentlichungen

Das Lesen von Veröffentlichungen in anerkannten Wissenschaftsmagazinen ist eine der besten Möglichkeiten, die führenden Forschungsteams zu ermitteln. Interne Teams in Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen wissen in der Regel, wo sich Forschungspartner finden lassen, und sollten daher in den Prozess zur Ermittlung und Auswahl einbezogen werden.

### 4.4 Patente

Patentveröffentlichungen können umfangreiche Informationen über eine Erfindung entnommen werden. Zudem geben Patentveröffentlichungen Auskunft über den Innovationsgeist der Forscher und ihrer Organisation. Belege für geistiges Eigentum in Form solchen Hintergrundwissens sowie die Innovationsfähigkeit sind wesentliche Gesichtspunkte bei der Auswahl eines Forschungspartners.

### 4.5 Wissenschaftliche Konferenzen

Konferenzen besitzen gegenüber Patenten und Veröffentlichungen den Vorteil, dass die Ergebnisse schneller zugänglich sind und ein direkter Kontakt zu den Forschern möglich ist.

### 4.6 Seminare und sonstige Formen der direkten Interaktion

Innovation erfordert nicht unbedingt neue Technologien. Es besteht auch die Möglichkeit, bestehende Technologien auf neue Art und Weise anzuwenden, und diese schrittweisen Verbesserungen sind für kleine und große Unternehmen gleichermaßen wichtig. Häufig genügt es, in einem bestimmten Bereich tätige Unternehmen und Forscher an Hochschulen zusammenzubringen, um diese Chancen aufzuzeigen. Öffentliche Forschungseinrichtungen und lokale Unternehmen können eine regelmäßige Interaktion vereinbaren. Auf diesem Gebiet wurden bereits zahlreiche Modelle erprobt, die sich als nutzbringend erwiesen haben.

### 4.7 Vorhaben innerhalb des Rahmenprogramms der Europäischen Gemeinschaft

Diese Programme können Unternehmens- und akademischen Partnern aus mehreren europäischen Ländern ausgezeichnete Möglichkeiten bieten, eine vorwettbewerbliche Forschungszusammenarbeit in neuen Bereichen aufzunehmen.

### 4.8 Vermittler

Es existieren zahlreiche Vermittlungsstellen, z. B. die Europäische Kommission, nicht eingetragene Vereine und Unternehmen, die den Anforderungen von Unternehmen entsprechende verfügbare Forschungskapazitäten zuordnen können.

#### 4.9 Interne Unternehmensnetzwerke

Multinationale Unternehmen können über ihre eigenen internen Netzwerke Kontakte mit ausländischen Gesellschaften oder auch mit Hochschulen und öffentlichen Einrichtungen knüpfen. Häufig ist es sinnvoll, Kontaktpersonen zu benennen, die diesen Prozess unterstützen.

---

## 5 Aufsetzen des Vertrags über die Forschungszusammenarbeit

---

- 5.1 Dieser Abschnitt befasst sich mit dem Vertrag über die Forschungszusammenarbeit. Dieser enthält die verbindliche Beschreibung der Kooperation und dokumentiert die durchzuführenden Aufgaben, die Verhaltensregeln (z. B. für Durchführung und Abschluss), die anwendbaren Rechtsordnungen, Eigentumsregelungen, Nutzungsrechte und den Umgang mit geistigem Eigentum.
- 5.2 Beim Aushandeln und Anwenden derartiger Verträge treten immer wieder bestimmte Fragen und Probleme auf. Es ist aber weder sinnvoll noch möglich, in diesem Kontext „gebrauchsfertige“ Formulierungen anzubieten, mit denen sich alle diesbezüglichen Probleme lösen lassen. Wir betonen aber, dass die Bedenken, die diesen Problemen zugrunde liegen, durchaus real sind und in jedem Fall im Lichte der von den Vertragspartnern verfolgten Ziele näher betrachtet (und diskutiert) werden müssen.
- 5.3 Dennoch sprechen wir uns dafür aus, wann immer möglich standardisierte Ansätze und Vertragsbestimmungen zu erarbeiten. Die Festlegung von „Vorlagen mit Optionen“ hilft allen Parteien, ihre Interessen zu wahren, Aspekte, die besondere Berücksichtigung erfordern, vorrangig zu behandeln und den Vertrag unter Dach und Fach zu bringen.
- 5.4 Mehrere europäische Regierungen haben Verhaltenskodizes für den praktischen Umgang mit geistigem Eigentum aus öffentlich finanzierter Forschung aufgestellt. Einige sind nun dabei, Empfehlungen für die Forschungszusammenarbeit zu entwickeln und entsprechende Modellverträge auszuarbeiten. Des Weiteren gibt es standardisierte Anforderungen für Vorhaben, die innerhalb des Rahmenprogramms der Europäischen Union abgewickelt werden. Die unter Quelle Nr. 8 aufgeführten Veröffentlichungen enthalten einige dieser Verhaltenskodizes und Empfehlungen.

### Vor dem Aufsetzen eines Vertrags über die Forschungszusammenarbeit zu beachtende Punkte

- 5.5 Vor dem Aufsetzen rechtsverbindlicher Dokumente (abgesehen von vorläufigen Vertraulichkeitsvereinbarungen) ist der erste und wichtigste Schritt die Festlegung, welche Ziele mit der Kooperation konkret angestrebt werden.
- 5.6 Schon in diesem frühen Stadium ist die Inanspruchnahme professioneller Beratung sehr wichtig. Die „Verfälschung“ von Informationen ist nicht selten ein großes Problem. Bisweilen ist die Ausschließlichkeit der Nutzung wichtig, während das Vorhaben in anderen Situationen ausschließlich Forschungszwecken des Unternehmens dient, so dass der Vertrag weniger streng gefasst werden kann. Aus der Sicht der öffentlichen Forschungseinrichtungen steht die Fähigkeit im Vordergrund, künftige Investoren und Kooperationspartner zu gewinnen.
- 5.7 Bei der Verteilung der Aufgabenbereiche sollten die Partner ihre jeweiligen Kompetenzen, Erfahrungen und internen Strukturen berücksichtigen. So versteht z. B. ein Unternehmen in der Regel mehr von Marktbedingungen und ist mit dem Umgang mit Geschäftsrisiken und –verpflichtungen besser vertraut als eine öffentliche Forschungseinrichtung, während diese wahrscheinlich eher auf ein tieferes Verständnis der wissenschaftlichen Thematik verweisen kann. Zuständigkeiten und Vorgehensweisen sollten entsprechend definiert werden.
- 5.8 Bedenken Sie, dass die Forschungszusammenarbeit in der Regel langfristiger und ergebnisoffener angelegt ist als ein Forschungsvorhaben auf Vertragsbasis, bei dem es sich meist um eine direkte Vereinbarung über die Durchführung einer klar definierten Aufgabe handelt. Ansätze und Formen von Vertrag und Eigentumsrechten richten sich danach, wo das geplante Vorhabens innerhalb dieses Spektrums angesiedelt ist.
- 5.9 Versuchen Sie nicht, eine Vereinbarung zu erzwingen, bei der ein Partner das Gefühl hat, auf wichtige Dinge verzichten zu müssen. Erkennen Sie an, dass alle beteiligten Parteien über beachtliches Hintergrundwissen verfügen, denn diese Tatsache ist die eigentliche Rechtfertigung für die Kooperation als solche. Wie viel von diesem Hintergrundwissen im Rahmen des Vorhabens zu welchen Bedingungen

zur Verfügung gestellt wird, ist Gegenstand der Diskussion bzw. der Aushandlung des Vertrags.

## In Verträgen über die Forschungszusammenarbeit üblicherweise zu vereinbarende Punkte

5.10 Verträge über die Forschungszusammenarbeit decken eine Reihe von Standardfragen ab. Im Folgenden werden einige mögliche Formulierungen angeboten, die jedoch nur als Orientierungshilfe bei der Diskussion und nicht als bindend zu betrachten sind.

### 5.10.1 Begriffsbestimmungen, Festlegen der Parteien, Ziele und Partnerauswahl

In einem der ersten Abschnitte des Vertrags werden wichtige Begriffe definiert, die Ziele der Kooperation aufgelistet und die wichtigsten Überlegungen, auf deren Basis die Auswahl der Partner erfolgt, umrissen. Beispiele für zu definierende Begriffe sind u. a. Beteiligungsgesellschaften, Technologie, geistiges Eigentum in Form von Vordergrund- und Hintergrundwissen, vertrauliche Informationen usw. Achten Sie darauf, dass die Definitionen praxistauglich sind.

Im Allgemeinen werden Unternehmen bestrebt sein, den Nutzen aus der Kooperation auch auf verbundene Unternehmen auszudehnen. Diese Unternehmen müssen daher eindeutig bestimmt werden, ebenso wie der Leistungsumfang dieser nicht unterzeichnenden Parteien vom jeweiligen unterzeichnenden Vertragspartner zugesichert werden muss.

### 5.10.2 Vertrauliche Informationen

Hochschulen sind nicht auf die Wahrung von Geschäftsgeheimnissen hin ausgelegt. Daher ist zu überlegen, wie die versehentliche Offenlegung von Dokumenten verhindert werden kann, die die Kriterien für eigentumsrechtlich zu schützende Informationen erfüllen oder potenziell erfüllen. Dies ist z. B. zu erreichen, indem man „vertrauliche Informationen“ als schriftliche Dokumente definiert, die eindeutig als vertraulich gekennzeichnet sind, und die Kanäle für den Austausch vertraulicher Informationen eindeutig festlegt (und in der Folge geeignete Maßnahmen trifft, um die Offenlegung von für die Kooperation nicht benötigten Informationen zu verhindern).

### 5.10.3 Geltungsrahmen

Hier wird der Rahmen für die Kooperation hinsichtlich Arbeitsfeld, Technologie, Märkten oder Zielvorgaben abgesteckt. Die detaillierte Beschreibung des Vorhabens wird in der Regel als Anhang oder (sofern der Vertrag mehrere Vorhaben abdecken kann) in Form von separat ausgefertigten Zusätzen beigefügt. Letztere werden durch Vertragserweiterung zu Bestandteilen des Rahmenvertrags.

### 5.10.4 Ressourcen

Auf besondere Erfordernisse, z. B. in Bezug auf Mitarbeiter, Ausstattung und Materialien, wird in Vertragsanhängen oder –zusätzen detailliert eingegangen.

### 5.10.5 Finanzierung und Preisgestaltung

In diesem Teil des Vertrags werden die Grundsätze für die Vergütung der von der öffentlichen Forschungseinrichtung geleisteten Forschungsarbeiten, die Berechnung der Finanzbeiträge, die Festlegung der Zahlungsbedingungen und die Änderung der Preise formuliert. Die Höhe der zusätzlich zu den direkten Kosten des Vorhabens zu zahlenden Gemeinkosten hängt von der Art der Kooperation, dem voraussichtlichen Nutzen, den beide Vertragspartner aus den Ergebnissen ziehen werden, und den Rechten und Vorteilen ab, die beide sich vorbehalten. Bei der Bestimmung der akzeptablen Gemeinkosten ist auch ein angemessener Beitrag für die Beaufsichtigungs- und Infrastrukturkosten der Einrichtungen vorzusehen, die die öffentliche Forschungseinrichtung für das Vorhaben zur Verfügung stellt. Die vereinbarten Budgets werden in Zusätzen zum Vertrag im Detail ausgeführt.

### 5.10.6 Leitung und Koordination

Hier werden die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche der Leiter von Vorhaben (die häufig auch als „Principal Investigators“ bezeichnet werden) festgelegt. Außerdem werden die Funktion von Gremien wie Koordinierungsausschüssen (sofern Umfang und Komplexität der Vorhaben deren Existenz rechtfertigen)

sowie die Verwaltungsfunktionen definiert und erläutert. Die Ausarbeitung eines angemessenen Koordinierungsplans ist heute in Teilen des Rahmenprogramms ein integrales Erfordernis. Auch wenn jede Seite auf den Erfolg des Vorhabens hofft, ist es dennoch wichtig, Vorgehensweisen für den Fall eines Fehlschlags, z. B. bei einem vorzeitigen Abbruch oder in Situationen, die ein Schiedsverfahren erfordern, vorzusehen.

#### 5.10.7 Berichterstattung

In diesem Abschnitt sind der vorgesehene Inhalt sowie der voraussichtliche Terminplan für Zwischen- und Abschlussberichte festzulegen, auf die in den Vertragszusätzen näher eingegangen wird.

#### 5.10.8 Veröffentlichungen und Geheimhaltung

Die Möglichkeit, Ergebnisse von wissenschaftlichem Interesse zu veröffentlichen, ist für Hochschulen und andere öffentliche Forschungseinrichtungen ein wesentlicher Faktor. Die Veröffentlichung sollte nicht unnötig lange verzögert werden, um eine Patentanmeldung zu ermöglichen (sechs Monate sind ein vernünftiger Zeitrahmen, der jedoch u. U. nicht in jedem Land und in jedem Fall eingehalten werden kann). Die Einbeziehung vertraulicher Informationen, die Eigentum der anderen Parteien sind, erfordert deren vorherige schriftliche Zustimmung. Im Allgemeinen ist jedoch davon auszugehen, dass diese Zustimmung nicht ohne begründeten Anlass verweigert wird.

#### 5.10.9 Zugangsrechte für Hintergrundinformationen

Die Verfügbarkeit von Hintergrundinformationen und –wissen ist ein entscheidender Punkt bei der Auswahl der Partner. Es ist daher wichtig, die vorgesehenen Zugangsrechte zu vereinbaren und sicherzustellen, dass diese ausreichen, um einen zufriedenstellenden Fortschritt des Vorhabens und die vorgesehene Nutzung der Ergebnisse zu gewährleisten. Einschränkungen sind vor Vertragsabschluss festzulegen, sofern diese nach angemessener Prüfung bekannt waren. Bedingungen, Zugangs- und Nutzungsgebühren sind vor jedem Vorhaben festzulegen. Jede Partei muss die Umstände, unter denen die eigenen Technologien entwickelt oder erworben wurden, die Vorgeschichte der eigenen Patente und die Anwendungsbereiche der eigenen Technologien kennen, so dass sie garantieren kann, zur Vergabe einer Lizenz für die vorgesehene Nutzung berechtigt zu sein und keine Kenntnis von anderen als den offen gelegten potenziellen Verletzungen der Rechte Dritter zu haben.

#### 5.10.10 Eigentum an Vordergrundinformationen

Die Klärung von Eigentums- und Nutzungsfragen ist von besonderem Gewicht. Oft ist es wichtiger, klare Vereinbarungen über Eigentumsrechte zu treffen und gleichzeitig eindeutig definierte, effiziente (gelegentlich auch ausschließliche) Nutzungsrechte zu erteilen sowie Möglichkeiten zum Schutz dieser Rechte vorzusehen, als das formelle Eigentumsrecht zu erlangen. Allgemein könnte gelten, dass jede Partei das Eigentumsrecht an den von ihr oder ihren Mitarbeitern gemachten Erfindungen besitzt. Je nach Durchführung der Arbeiten kann eine entsprechende Festlegung getroffen werden, indem (beispielsweise) örtliche Abgrenzungen oder Erfindungsanteile definiert werden.

Besondere Beachtung verdient die Frage nach dem Eigentumsrecht an gemeinsamen Erfindungen. Ein gemeinsames Eigentumsrecht ist eine Möglichkeit, kann aber auch unbeabsichtigte Probleme verursachen. Die willkürliche Zuweisung des Eigentumsrechts wiederum ist unbillig. Punkte, die in Erwägung gezogen werden müssen, sind ein eventueller zukünftiger Nutzen, die Kontrolle über neue Anwendungen, die Möglichkeit, die Angelegenheit zufriedenstellend zu regeln und die rechtlichen Folgen gemeinsamen Eigentums.

#### 5.10.11 Patente und sonstiges geistiges Eigentum

Im Normalfall trifft jede Partei Vorkehrungen zum Schutz ihrer Erfindungen. Beim Umgang mit gemeinsamen Erfindungen müssen jedoch einige Punkte geklärt werden, z. B. die Frage, ob die öffentliche Forschungseinrichtung das Patent selbst anmelden oder das Unternehmen bei der Patentanmeldung unterstützen soll, die Bedingungen für die Gewährung von Optionen auf Lizenzen, die Frage, ob der kommerzielle Partner die Kosten für die Aktivitäten der öffentlichen Forschungseinrichtung tragen muss usw. Auch die Zuständigkeit für den Patentschutz und die Verfolgung eventueller

Patentverletzungen muss zwischen den Parteien vereinbart werden. Generell ist es besser, wenn die Parteien hier kein gemeinsames Vorgehen vorsehen, da bei diesem Ansatz das Risiko zusätzlicher Streitigkeiten und Verzögerungen besteht.

#### 5.10.12 Nutzungslizenz

Jede Partei erwartet eine faire Vergütung für die kommerzielle Nutzung von Erfindungen, zu deren Entwicklung sie beigetragen hat. Die Entscheidung, was hier fair und angemessen ist, richtet sich nach der Art der Kooperation und ist natürlich auch eine Frage des realistisch Möglichen. Ein Punkt, der beim Programm „Verantwortungspartnerschaften“ beachtet werden muss, ist die Sicherstellung einer optimalen Nutzung von Wissen, das teilweise mit öffentlichen Mitteln gewonnen wurde. Dies lässt sich durch die Vergabe einfacher Lizenzen an mehrere Lizenznehmer erreichen oder auch durch die Vergabe ausschließlicher Lizenzen an den Partner für Anwendungen, bei deren Weiterentwicklung er vereinbarungsgemäß die Sorgfaltspflicht einhalten muss.

Die Vergütung kann in unterschiedlicher Form erfolgen, z. B. durch Lizenzgebühren, Meilensteinzahlungen, laufende Nutzungsgebühren oder die Aufteilung des Gewinns. Zudem kann sie von der Ausübung einer Option auf eine Lizenz zu festgelegten Bedingungen abhängig gemacht werden. Die Übertragung der Rechte an geistigem Eigentum ist als Alternative zu ausschließlichen Lizenzen denkbar und setzt die Rückgabe der entsprechenden einfachen Lizenzen voraus. Generell sollte im Vertrag jede Einschränkung der Nutzung von Ergebnissen zu Forschungszwecken durch öffentliche Forschungseinrichtungen vermieden werden. Auch die Nutzung für die Zwecke der Lehre ist gegebenenfalls zu berücksichtigen.

Sofern nicht anders vereinbart, besitzt jeder der gemeinsamen Eigentümer eine einfache Lizenz auf gemeinsame Erfindungen, vorausgesetzt, im Fall einer erfolgreichen Verwertung des gemeinsamen Eigentums durch einen Miteigentümer erhalten die übrigen Miteigentümer eine angemessene Vergütung.

Von besonderen Umständen abgesehen sollte die Vergabe von Unterlizenzen zur optimalen Verwertung zulässig sein.

#### 5.10.13 Sorgfaltspflicht

Wenn der Vertrag ausschließliche Rechte gewährt, sind damit in der Regel bestimmte Erwartungen an die Einhaltung der Sorgfaltspflicht verbunden, so dass die Lizenz entzogen und die Eigentumsrechte wieder an die öffentliche Forschungseinrichtung übergehen können, falls die Bedingungen nicht erfüllt werden.

---

## 6 Abschließende Bemerkungen

---

- 6.1 Innovation ist mit einer chemischen Reaktion vergleichbar. Sie vollzieht sich schnell und effektiv, wenn die richtigen Ausgangsstoffe zusammenkommen und durch Katalysatoren, die Hemmnisse reduzieren, zur Reaktion gebracht werden. Nutzbare Ergebnisse sind die Folge.
- 6.2 Mangel besteht in der Regel nicht an den Rohmaterialien der Innovation. Davon gibt es mehr als genug. Die wichtigsten Aufgaben bestehen darin, die Hemmnissen zu beseitigen, die der produktiven Umwandlung von Wissen entgegenstehen, und sicherzustellen, dass Nachfrage nach den Produkten besteht, mit denen sich führende wissensbasierte Wirtschaftsbereiche aufbauen und langfristig sichern lassen. Wenn diese Aufgaben erfüllt werden, kann die Reaktion sogar „selbsterhaltend“ werden.
- 6.3 Das vorliegende Handbuch soll einen praktikablen Schritt in Richtung einer nachhaltigen Reaktion anbieten. Wir ermutigen Organisationen und Menschen, sich unter dem Motto „Verantwortungspartnerschaften“ zu engagieren und uns zu helfen, das Rahmenwerk im Lichte ihrer Erfahrungen zu optimieren.
- 6.4 Der Erfolg der Verantwortungspartnerschaften ist gewiss, weil eine ausreichende Anzahl von Akteuren vom Nutzen dieses Konzepts überzeugt ist. Um dieses Ziel zu verwirklichen, benötigen wir Investitionen zum Aufbau von Kapazität in Form unterstützender Fähigkeiten und Infrastruktur. Wir ermutigen die Behörden, zu diesem Prozess der Kapazitätsbildung in der Erkenntnis beizutragen, dass ein freiwilliges und auf breiter Basis angenommenes Programm für die Gesellschaft insgesamt erheblichen Gewinn verspricht.

---

## Quellen

---

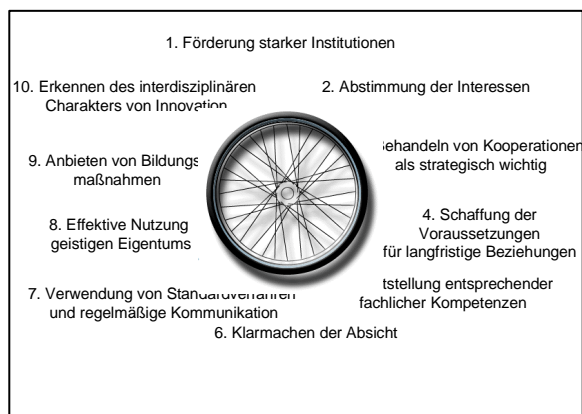
1. *Effective Collaborative R&D and Knowledge Transfer*, Brüssel, 5.-6. Februar 2004, Konferenzbericht
2. Eine Übersicht über diese Formen enthält das Dokument *Partnerships for Research and Innovation between industry and universities*; AURIL (2001) [www.auril.org.uk/webpages/](http://www.auril.org.uk/webpages/)
3. *Management of Intellectual Property in Publicly Funded Research Organisations: Towards European Guidelines* (2003) [europa.eu.int/comm/research/era/pdf/iprmanagementguidelines-report.pdf](http://europa.eu.int/comm/research/era/pdf/iprmanagementguidelines-report.pdf)
4. *Turning Science into Business*, OECD (2003) [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
5. Henry Chesbrough: „*Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*“, Harvard Business School Press (2003)
6. *Working Together, Creating Knowledge: The University-Industry Research Collaboration Initiative*, The Business Higher Education Forum (2001) [www.acenet.edu/bookstore/pdf/working-together.pdf](http://www.acenet.edu/bookstore/pdf/working-together.pdf)
7. *Lambert Review of Business-University Collaboration, Final Report*, Regierung des Vereinigten Königreichs (2003) [www.hm-treasury.gov.uk/media/EA556/lambert\\_review\\_final\\_450.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/EA556/lambert_review_final_450.pdf)
8. *Code of Practice for Managing Intellectual Property from Collaborative Research*, Irish Council for Science, Technology and Innovation (2005)  
*Contacts, Codex & Contracts - Guidelines for Research Collaborations between Universities and Industrial Companies*, Dänischer Industrieverband (2004)  
<http://www.di.dk/omdi/boghandel/show.asp?page=doc&objno=695341>  
*Lambert Agreements - A Toolkit for Universities and Companies Wishing to Undertake Collaborative Research Projects*, Regierung des Vereinigten Königreichs (2005)  
<http://www.innovation.gov.uk/lambertagreements/>

9. Continuing Professional Development Framework for Knowledge Transfer Practitioners, AURIL (2003) [www.auril.org.uk/webpages/](http://www.auril.org.uk/webpages/)
10. *Benchmarking Industry Science Relationships*. OECD (2002) [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
11. Abbildung 1 wurde freundlicherweise von Philips und Abbildung 2 von TNO zur Verfügung gestellt.



## Anhang 1: Umsetzungsleitlinien für Unternehmen

Die Verantwortung für die Umsetzung des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ liegt beim Unternehmen. Art und Umfang der Umsetzung richten sich nach dessen Struktur, Prioritäten und Strategie. Im Rahmen dieser Empfehlungen werden drei Umsetzungsebenen für die in diesem Handbuch beschriebenen Leitlinien vorgeschlagen.



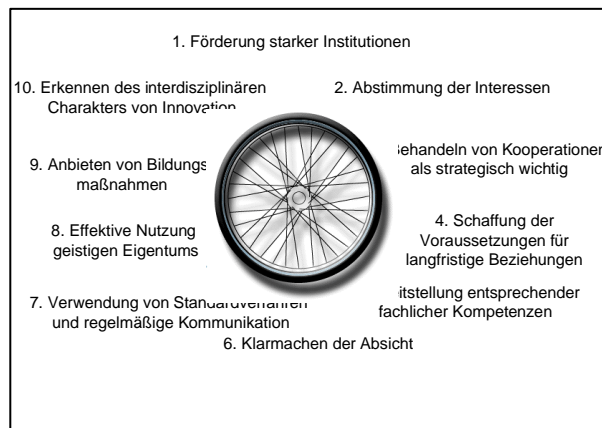
Einstiegsebene	Relevant für Leitlinie									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Kooperation mit öffentlichen Forschungseinrichtungen wird als wichtige strategische Triebfeder für den Erwerb von Wissen und Technologie anerkannt.			■							
Ausgewählten und entsprechend geschulten Mitarbeitern werden Zuständigkeiten für Aufbau und Sicherstellung des Erfolgs der Kooperationsvorhaben zugewiesen.					■					
Vor dem Einstieg in neue Vorhaben stellen diese Kontaktpersonen sicher, dass die geeigneten Partner gefunden, die jeweilige Interessen ermittelt sowie ausgewogene Zielvorgaben und Vertragsbestimmungen formuliert und vereinbart wurden.		■								
Es bestehen Forschungsverträge, in denen detaillierte Pläne und Zielvorgaben festgelegt und die anhand von Verfahren mit geeignetem Detaillierungsgrad sowie mit angemessener fachlicher Unterstützung verwirklicht werden.					■	■				
Es wurden Kontaktpersonen benannt, die die Effektivität der einzelnen Vorhaben überwachen, regelmäßig Bericht erstatten und Maßnahmen zur Steigerung der künftigen Effektivität mittels verbesserter Verfahren treffen.				■		■				
Vorhandene Verfahren stellen sicher, dass Ergebnisse, die Patentschutz erfordern, unverzüglich ermittelt und geschützt werden. Dies ermöglicht die wissenschaftliche Veröffentlichung der Ergebnisse in angemessener Frist, in der Regel in einem Zeitrahmen von weniger als sechs Monaten.	■	■								
Das Unternehmen stellt sicher, dass angemessene und faire Beschäftigungsbedingungen für Mitarbeiter gelten, die von den Partnern im Rahmen kooperativer Forschungsvorhaben beschäftigt werden.	■	■								

Expertenebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Es existieren Verfahren, mit denen sichergestellt wird, dass die Rechte auf die vom öffentlichen Partner generierten Ergebnisse, einschließlich geistigen Eigentums in Form von Hintergrundwissen, nur dann beansprucht werden, wenn dies für Zwecke der Kommerzialisierung nachweislich erforderlich ist, und dass Ansprüche durch Rückgabe von Nutzungsrechten für nicht in Konkurrenz stehende Anwendungen entsprechend gemindert werden.										
Das Unternehmen kennt die Wissensbereiche genau, in denen die Entwicklung langfristiger Beziehungen mit bestimmten öffentlichen Forschungseinrichtungen im öffentlichen Interesse liegt.										
Es liegen als „bewährte Verfahren“ anerkannte Verfahren zur Sicherstellung einer angemessenen Vergütung für benötigte einfache oder ausschließliche Nutzungsrechte vor, und zwar entweder über Lizenzen oder durch Eigentumsübertragung. Wo diese Verfahren das Unternehmen verpflichten, diese Rechte weiterzuentwickeln, wird der Prozess unter Einhaltung der Sorgfaltspflicht ausgeführt und es werden Mechanismen bereitgestellt, die dafür sorgen, dass diese Rechte an die Partner rückübertragen oder in einfache (nicht ausschließliche) Rechte umgewandelt werden.										
Schulungsprogramme im Unternehmen sorgen dafür, dass die an gemeinsamen Forschungsaktivitäten beteiligten Mitarbeiter eine entsprechende Ausbildung im Bereich des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ erhalten. Relevante Teile dieser Ausbildung werden gemeinsam mit dem öffentlichen Partner durchgeführt.										
Etablierung und Verwaltung von Vorhaben reflektieren ein klares Verständnis disziplinübergreifender Aspekte, um die angemessene Verfügbarkeit von Kompetenzen zu gewährleisten.										
Es existieren Mechanismen zur qualitativen Optimierung der Forschungszusammenarbeit über Austauschprogramme.										

Strategische Ebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Im Rahmen der langfristigen Vision des Unternehmens wurden für alle Aspekte der Forschungszusammenarbeit klare Strategien etabliert. Diese Strategien werden weitgehend verstanden und auf den obersten Führungsebenen unterstützt, sowie zur externen Überprüfung veröffentlicht. Fortschritte werden offen und regelmäßig überwacht und gemeldet. Der Wert dieser Strategien für das Unternehmen wird bemessen und den Anteilseignern auf den üblichen Kommunikationswegen zur Kenntnis gebracht.										
Das Unternehmen hat Hochschulen und öffentliche Forschungseinrichtungen ermittelt, mit denen eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird, und entsprechende Partnerschaften aufgebaut. Die Institutionen wurden auf der Basis von Leistung und Eignung ausgewählt.										
Die Beziehungen zu diesen Instituten werden auf der Führungsebene innerhalb des Unternehmens gepflegt und bleiben nicht auf die Parameter einzelner Forschungsvorhaben beschränkt. Diese Beziehungen sind so gestaltet, dass sie auch die öffentliche Institution stärken helfen.										
Das Unternehmen ist in der Lage, Kooperationen mit ausländischen Institutionen ebenso effektiv zu handhaben wie mit einheimischen Institutionen.										
Das Unternehmen leistet einen aktiven Beitrag zu Kursen für Studenten und Doktoranden, mit denen das Bewusstsein für Innovationsprozesse und den Umgang mit geistigem Eigentum gefördert wird. Diese Kurse umfassen auch praxisbezogene Aktivitäten zur Bereitstellung sicherer Lernumgebungen.										
Das offenkundige Maß an Vertrauen zwischen den Partnern erleichtert die Inangriffnahme neuer Vorhaben, das Entwickeln neuer Kooperationen mit neuen Partnern und das Beenden von Kooperationen mit vorhandenen Partnern.										
Vertragliche Vereinbarungen, der Umgang mit Rechten an geistigem Eigentum, Zahlungen und die Qualität des Vorhabenmanagements übertreffen die Erwartungen und werden von allen Partnern als angemessen und fair angesehen.										

## Anhang 2: Umsetzungsleitlinien für Hochschulen

Die Verantwortung für die Umsetzung des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ liegt bei der Hochschule. Art und Umfang der Umsetzung richten sich nach deren Struktur, Prioritäten und Strategie. Im Rahmen dieser Empfehlungen werden drei Umsetzungsebenen für die in diesem Handbuch beschriebenen Leitlinien vorgeschlagen.



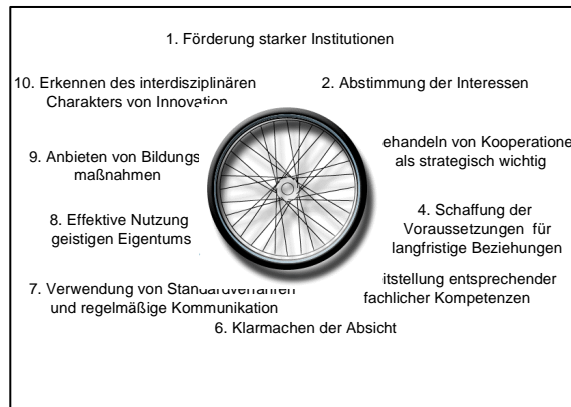
Einstiegsebene	Relevant für Leitlinie									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Hochschule erkennt auf höchster Führungsebene an, dass Verantwortungspartnerschaften mit der Industrie ihren Bildungs- und Forschungsauftrag unterstützt und Innovation und Entwicklung fördern.	■	■	■							
Es gibt für alle Forschenden geltende Vorschriften im Hinblick auf: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstbesitzrechte an Forschungsergebnissen bei der Institution</li> <li>- Finanzierung der Forschungszusammenarbeit</li> <li>- Berichterstattung und Umgang mit Interessenkonflikten</li> <li>- Einbeziehung von Studenten in kommerzielle Forschungsaktivitäten</li> </ul>			■							
Fachleute für den professionellen Wissenstransfer assistieren den Forschern beim Definieren von Kooperationsverträgen mit der Industrie und regeln Fragen des geistigen Eigentums.					■					
Forschungsverträge werden so formuliert, dass sie die Absicht der Parteien, die Ziele der Forschung, die zu liefernden Ergebnisse, die Verantwortungsbereiche der Parteien und die Nutzung von Ergebnissen und Hintergrundwissen klar definieren.						■	■			
Es existieren Verfahren zur Überprüfung von Forschungsergebnissen vor der Veröffentlichung, die verwendet werden, um – gegebenenfalls in Absprache mit dem Partner – potenzielle Anwendungen zu prüfen und den Schutz des geistigen Eigentums sicherzustellen.					■		■	■		
Es existieren Verfahren zum Schutz vertraulicher Informationen und zur Vermeidung der Offenlegung oder Verfälschung von Informationen, ohne dass dadurch übermäßige Belastungen entstehen.			■			■	■			
Die Forscher sind für die Forschungszusammenarbeit motiviert, sei es aufgrund ihres wissenschaftlichen Interesses oder/und aufgrund von Erfolgsprämien.							■			

Expertenebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Funktion für den Wissenstransfer stellt sicher, dass Rechte, die nicht vom Unternehmenspartner gehalten werden, bekannt sind und ihre Nutzung als Grundlage für weitere Forschung oder Kommerzialisierung gefördert wird.										
Die Hochschule hat die Gebiete mit herausragendem Potenzial und die Rechte an geistigem Eigentum identifiziert, die im Rahmen der Forschungszusammenarbeit mit Partnern aus der Industrie genutzt werden können.										
Es gibt Verfahren zur Überwachung der Nutzung lizenzgeschützter Technologien durch Unternehmenspartner und zur Sicherstellung der Verteilung erzielter Gewinne in einer für Forschung und Innovation förderlichen Art und Weise.										
Die Hochschule beantragt Patentschutz, wann immer dies die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass die Forschungsergebnisse in sinnvolle praktische Anwendungen umgesetzt werden. Sie legt in Konsultation mit den Unternehmenspartnern die effektivste Vorgehensweise fest.										
Nach Bedarf werden Schulungsprogramme für Forscher und für Experten im Bereich Wissenstransfer angeboten, die sich mit relevanten Aspekten des Managements von Forschungsvorhaben, Innovation und geistigem Eigentum befassen und mit den Grundsätzen der „Verantwortungspartnerschaften“ in Einklang stehen.										
Forschungsteams werden unter angemessener Berücksichtigung der Verfügbarkeit von Fachwissen und Kompetenzen auf allen involvierten Gebieten zusammengestellt und geführt.										
Die direkte Interaktion zwischen den beteiligten Wissenschaftlern von Hochschulen und Unternehmen wird, wo immer dies sinnvoll erscheint, durch Lenkungsgruppen oder gemischten Teams gefördert.										

Strategische Ebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Hochschule hat klare Strategien für die Forschungszusammenarbeit mit der Industrie entwickelt. Diese Strategien werden von der Hochschulleitung und den Wissenschaftlern umfassend anerkannt, verstanden und umgesetzt. Fortschritte werden offen und regelmäßig überwacht und gemeldet. Der Wert dieser Strategien für die Hochschule wird anerkannt, bemessen und der Öffentlichkeit sowie den Interessengruppen zur Kenntnis gebracht.										
Die Hochschule hat Unternehmen und Unternehmensverbände, Behörden und Forschungseinrichtungen bestimmt, mit denen eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Ziel angestrebt wird, Spitzenleistungen in der Forschung zu erreichen.										
Die langfristigen Beziehungen mit Partnern in der Industrie werden auf der entsprechenden Ebene innerhalb der Hochschul- bzw. Fakultätsleitung überwacht, um eine angemessene Abstimmung der Interessen ohne Beeinträchtigung der Aufgaben der Hochschule zu erreichen.										

# Anhang 3: Umsetzungsleitlinien für Forschungs- und Technologieeinrichtungen

Die Verantwortung für die Umsetzung des Programms „Verantwortungspartnerschaften“ liegt bei der Einrichtung. Art und Umfang der Umsetzung richten sich nach deren Struktur, Prioritäten und Strategie. Im Rahmen dieser Empfehlungen werden drei Umsetzungsebenen für die in diesem Handbuch beschriebenen Leitlinien vorgeschlagen.

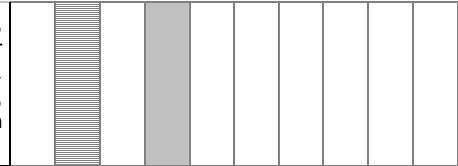


Einstiegsebene	Relevant für Leitlinie									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Kooperation mit Unternehmen wird als strategisch wichtiges Element der Aufgabe der Forschungs- und Technologieeinrichtungen anerkannt.			■							
Die Kooperation mit Unternehmen wird von den Forschungs- und Technologieeinrichtungen als Grundelement nachfragegesteuerter Programme zur Wissensentwicklung betrachtet.			■							
Wissenschaftler der Forschungs- und Technologieeinrichtungen sind Teil einer professionellen FuE-Organisation und werden von internen Fachleuten (Rechtsexperten, Finanzfachleuten, Experten für den Schutz geistigen Eigentums) unterstützt, um den Erfolg der Kooperationsvorhaben sicherzustellen.					■					
Kooperationsvereinbarungen (Praktika, Austausch von Wissenschaftlern, kooperative Forschungsvorhaben) werden von Teams aus Unternehmensmitarbeitern unterstützt und von der Leitung der Forschungs- und Technologieeinrichtungen überwacht.		■			■					
Forschungsverträge definieren detaillierte Pläne und Zielvorgaben und werden durch Verfahren im geeigneten institutionellen Rahmen implementiert.						■				
Die beteiligte Forschungseinheit definiert Forschungsgebiete und Ziele des Kooperationsvorhabens, die mit den strategischen Zielen der Forschungs- und Technologieeinrichtungen in Einklang stehen. Die Überwachung der gemeinsamen Anstrengungen erfolgt durch die beteiligten Forscher und ihre Peers, die ihrer jeweiligen Organisation berichten.			■	■		■	■			
Die Forschungseinheit kann sich auf effektive Verfahren stützen, die sicherstellen, dass Ergebnisse, die geistiges Eigentum darstellen bzw. Patentschutz erfordern, identifiziert und entsprechend angemeldet werden.					■		■	■		

Expertenebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experten der Einrichtung sorgen dafür, dass Rechte an von den Forschern erarbeiteten Ergebnissen, einschließlich der Rechte an geistigem Eigentum, gemäß den geltenden Regeln und Vorschriften und in Einklang mit den Verträgen mit Kooperationspartnern behandelt werden.										
Experten der Einrichtung stehen zur Verfügung, um die Vergütung für Nutzungsrechte sicherzustellen, Patentanmeldungen vorzubereiten und Lizenzen zu erteilen. Dabei wird die Beurteilung angemessener Vergütungsverfahren zugrunde gelegt.										
Schulungsprogramme für Forscher und andere Mitarbeiter sorgen dafür, dass den Mitarbeitern der Forschungs- und Technologieeinrichtungen Einführungsveranstaltungen und geeignete Schulungen zu „Verantwortungspartnerschaften“ angeboten werden. Relevante Teile dieser Schulungen werden nach Bedarf gemeinsam mit anderen Forschungs- und Technologieeinrichtungen und privaten Partnern organisiert.										
Vorhaben werden von den relevanten Akteuren innerhalb der Forschungs- und Technologieeinrichtungen – Forschungsgruppen und -abteilungen, Wissenschaftsparks, „Inkubatoren“, abteilungsübergreifenden Zentren usw. – vorbereitet und verwaltet und zielen auf die Bereitstellung der optimalen „kritischen Masse“ und einen interdisziplinären Ansatz ab. Die Vorhaben werden wissenschaftlich und administrativ von kompetenter Seite überwacht (Peers und Fachleute für Recht und Finanzen).										
Es existieren Mechanismen zur Optimierung der Qualität gemeinsamer Anstrengungen mittels Bewertung durch Partner, Dokumentation und Austausch bewährter Verfahren sowie Benchmarking.										

Strategische Ebene	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Forschungs- und Technologieeinrichtungen haben klare Strategien hinsichtlich der Ziele und Perspektiven ihrer Forschungszusammenarbeit und deren Rolle und Position im Rahmen des Auftrags der Einrichtungen ermittelt. Diese Strategien werden weitgehend verstanden und von der Führungsebene unterstützt und sind zur externen Überprüfung zugänglich.										
Die Forschungs- und Technologieeinrichtungen haben Unternehmen und Unternehmensverbände, Behörden und Forschungseinrichtungen bestimmt, mit denen eine langfristige Zusammenarbeit mit dem Ziel angestrebt wird, nachfragegesteuertes Wissen und Know-how effizient und effektiv zu erwerben. Es wird allgemein anerkannt, dass dies im gemeinsamen Interesse des Unternehmenssektors, der Forschungs- und Technologieeinrichtungen (im Hinblick auf Dauerhaftigkeit und Qualität) und der Gesellschaft insgesamt liegt – bedingt durch die Realisierung eines Innovationsmechanismus, der öffentliche Mittel gewinnbringend einsetzt. Vertreter von Partnerorganisationen beaufsichtigen den Aufbau langfristiger, stabiler Beziehungen.										
Die Führungsebene der Forschungs- und Technologieeinrichtungen engagiert sich bei Aktivitäten zur Förderung des Bewusstseins für Wissenschaft und Technologie, Wissensverbreitung und die stimulierende Funktion, die Forschungs- und Technologieeinrichtungen und Netzwerke dieser Einrichtungen unter globaler Perspektive haben können. Diese Aktivitäten gehen über die individuellen Forschungsvorhaben hinaus und bilden stattdessen ein wesentliches Element beim Aufbau stabiler Beziehungen mit Partnern auf der Grundlage von Vertrauen und wechselseitigem Nutzen, ohne den die einzelnen Vorhaben nicht gedeihen könnten.										
Das Management der Forschungs- und Technologieeinrichtungen fördert die Beteiligung an Partnerschaften zwischen dem öffentlichen und dem privaten Sektor, wie z. B. den Europäischen Technologieplattformen, als anspruchsvollen Umgebungen für langfristige strategische Kooperationsprogramme und –vorhaben.										
Ein Teil dieser Strategie ist die interne Förderung unternehmerischer Initiative unter den Mitarbeitern. Die langfristige Kooperation mit der Industrie wird als „Übungsgelände“ für unternehmerische Initiative verstanden, insbesondere wenn eine begleitende aktive Strategie für Mobilität und Austausch vorhanden ist. Forschungs- und Technologieeinrichtungen werden wie selbstverständlich zu einer Sprosse der Karriereleiter vieler Doktoranden (und promovierter Wissenschaftler), indem sie ein professionelles Klima an der Nahtstelle zwischen akademischer Bildung und marktgesteuerten Anstrengungen schaffen und so die Gelegenheit bieten, zu forschen und Erfahrungen mit der Schaffung realer ökonomischer Werte bei kooperativen Vorhaben zu sammeln.										

Es besteht gegenseitiges Vertrauen auf der Grundlage transparenter Ziele, ausreichender Kommunikation und eines wachsenden Portfolios erfolgreicher Vorhaben. Vorgaben und Verfahren werden in zentralen Strategien internalisiert. Das offenkundige Maß an Vertrauen erleichtert die Vorbereitung neuer Vorhaben, die Entwicklung neuer Kooperationen mit neuen Partnern und auch das Beenden von Kooperationen mit bestehenden Partnern.



---

## Anhang 4: Die Rolle der Regierungen

---

Eine der wichtigsten Aufgaben der Regierungen ist es, günstige Rahmenbedingungen für den wertschöpfenden Wissenstransfer zu schaffen. Wir empfehlen Ansätze, die die beiden Grundsätze der Verantwortungspartnerschaft in den Mittelpunkt stellen:

- Nutzung der öffentlichen Forschung zum maximalen Wohl aller
- Verantwortungsvolle Nutzung der öffentlichen Forschung

Die an der Entwicklung dieses Programms beteiligten Gruppen erkennen an, dass öffentliche Forschungseinrichtungen (Hochschulen und Forschungsinstitute) und Unternehmen ihrem Wesen nach wichtige, aber vollkommen unterschiedliche Funktionen erfüllen. Unternehmen wollen öffentliche Forschungseinrichtungen nicht zum Engagement in Aktivitäten des kommerziellen Wissenstransfers drängen, was Forschung und Lehre letztendlich schaden würde. Umgekehrt haben öffentliche Forschungseinrichtungen nicht die Absicht, Unternehmen zur Übernahme von Verfahren zu drängen, die sich wirtschaftlich nicht rechnen. Wir gehen vielmehr davon aus, dass effektiver Wissenstransfer auch ohne nachteiligen Einfluss auf die Aufgaben möglich sein muss. Studenten auszubilden, gute Forschungsarbeit zu leisten und Produkte auf effektive Weise zur Marktreife bringen, und haben deshalb Vorschläge unterbreitet, wie dies zu erreichen ist.

Starke Wissenschaft, starke Industrie – verbunden zum beiderseitigen Nutzen

- 1 Volkswirtschaften profitieren am meisten, wenn die Ergebnisse der Forschung umfassend genutzt werden. „Verantwortungspartnerschaften“ schaffen die notwendigen Voraussetzungen. Ohne entschiedenes „Bottom-Up“-Engagement der Form, die diese Initiative voranbringen möchte, wird es nicht möglich sein, die in der Erklärung von Lissabon vereinbarten politische Ziele zu erreichen.
- 2 Wir wollen daher die Regierungen ermutigen, sich verstärkt mit der Schaffung und Stabilisierung von Bedingungen zu beschäftigen, die „Verantwortungspartnerschaften“ fördern: eine Wissenschafts- und Forschungsbasis höchster Qualität, eine wettbewerbsfähige Industrie und eine starke, effektive Interaktion und Kommunikation zwischen Wissenschaft und Industrie.
- 3 Öffentliche Forschungseinrichtungen können nur dann einen effektiven Beitrag zur Innovation leisten, wenn sie über geeignete Strategien verfügen und die Kompetenzen und Ressourcen behalten, die zur Stützung dieser Strategien benötigt werden. Dazu bedarf es finanzieller Mittel, der Fähigkeit, Ressourcen dort zu konzentrieren, wo sie am effektivsten eingesetzt werden können (d. h. uneingeschränkte Möglichkeit zur Differenzierung nach Leistungsfähigkeit), und der Anerkennung (z. B. im Rahmen der Bewertungskriterien) der resultierenden Effektivität des Wissenstransfers innerhalb der jeweiligen Aufgabe.
- 4 Unternehmen und öffentliche Forschungseinrichtungen entwickeln in bestimmten Konfigurationen mit großer Wahrscheinlichkeit eine „Eigendynamik“ mit den dazugehörigen, unvermeidlichen Nachfragespitzen und -tälern. Staatliche Mittel sind erforderlich, damit öffentliche Forschungseinrichtungen dieses Auf und Ab ohne Abstriche am akademischen Spitzenniveau bewältigen können.
- 5 Die Regierungen können zur Errichtung besserer Informationssysteme beitragen, damit Unternehmen (insbesondere KMU) und öffentliche Forschungseinrichtungen verantwortungsvolle Partner finden. Zusätzlich können sie die Entwicklung eines unabhängigen Zertifizierungssystems für „Verantwortungspartnerschaften“ durch diese Unternehmen und öffentlichen Forschungseinrichtungen sowie effektive Mechanismen für die Weiterverbreitung bewährter Verfahren fördern.
- 6 Das gegenwärtige Patentsystem stammt aus einer Welt der geschlossenen Innovation mit einzelnen, isolierten Erfinderpersönlichkeiten. Heute ist Innovation in wesentlich höherem Maße interaktiv. Um in der heutigen Welt der Forschungszusammenarbeit und der gemeinsamen Innovation den Wissenstransfer zu fördern, muss das Patentsystem verbessert und international stärker vereinheitlicht werden.



- 7 Auch Möglichkeiten zur Förderung der Mobilität zwischen Forschung und Entwicklung im öffentlichen und im privaten Sektor sowie über nationale Grenzen hinweg müssen verstärkt diskutiert werden.
- 8 Konkrete Maßnahmen müssen Einfachheit, Beständigkeit und Effektivität zum Ziel haben, und zwar insbesondere in Bezug auf internationale Kooperationen, die Regelungen für Beteiligung, Eigentums- und Nutzungsrechten sowie die Nutzungsrechte an geistigem Eigentum. Ein praktikabler Ansatz in diesem Zusammenhang wäre es, dafür Sorge zu tragen, dass die Akteure, die einen entscheidenden Beitrag leisten können, eine Beteiligung für lohnenswert erachten!

**EUA**  
rue d'Egmont 13  
B-1000 Brüssel  
Tel: +32 2 230 55 44  
Fax: +32 2 230 57 51  
[www.eua.be](http://www.eua.be)

**ProTon Europe**  
rue des Palais 44  
B-1030 Brüssel  
Tel: +32 2 211 34 32  
Fax: +32 2 218 89 73  
[www.protoneurope.org](http://www.protoneurope.org)

**EARTO**  
rue du Luxembourg 3  
B-1000 Brüssel  
Tel: +32 2 502 86 98  
Fax: +32 2 502 86 93  
[www.earto.org](http://www.earto.org)

**EIRMA**  
46 rue Lauriston  
F-75116 Paris  
Tel: +33 1 53 23 83 10  
Fax: +33 1 47 20 05 30  
[www.eirma.asso.fr](http://www.eirma.asso.fr)

Das vorliegende **Handbuch „Verantwortungspartnerschaften“** wird von den wichtigsten europäischen Organisationen herausgegeben, die Forschung, Entwicklung und Wissenstransfer in Unternehmen, Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen fördern.

Die **European University Association (EUA)** ist die führende Vereinigung europäischer Hochschulen und deren nationaler Rektorenkonferenzen. Ihre Aufgabe ist die Förderung eines kohärenten Systems der Hochschulbildung und Forschung in Europa auf der Basis gemeinsamer Werte durch aktive Unterstützung und Lenkung ihrer Mitglieder, um so deren Beitrag zur Gesellschaft zu erhöhen.

Die Ziele der EUA sind das Formulieren einer kohärenten Botschaft der Hochschulen und die Stärkung der Rolle dieser Institutionen bei der Schaffung des europäischen Hochschulraums und des europäischen Forschungsraums.

**ProTon Europe** ist ein europaweit operierendes Netzwerk von Stellen für den Wissenstransfer, das mit Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen vernetzt ist. Es wird von der Europäischen Kommission im Rahmen der Initiative „Gate2Growth“ gefördert. Das Ziel von ProTon Europe ist letztlich die Steigerung des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Nutzens öffentlich finanzierter FuE in ganz Europa durch die Weiterentwicklung der fachlichen Kompetenzen der auf diesem Gebiet tätigen Personen. Dies soll zur Entwicklung neuer Produkte, Prozesse und Märkte beitragen, das Innovationsmanagement verbessern und so letztlich Wirtschaftswachstum, Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung nachhaltig und auf hohem Niveau stimulieren.

Die **European Association of Research and Technology Organisations (EARTO)** ist der Wirtschaftsverband der spezialisierten Forschungs- und Technologieeinrichtungen in Europa. Seine Mitglieder bauen Brücken zwischen der Grundlagenforschung und industriellen Anwendungen. Sie sind innovative und wettbewerbsorientierte Problemlöser in allen Industrie- und Dienstleistungsbereichen, Entwickler von Technologien, Bindeglieder und Vermittler beim Wissenstransfer, die dazu beitragen, dass die Ergebnisse der Forschung im Unternehmenssektor effektiver genutzt werden. Mit der Unterstützung der Innovation von Produkten und Prozessen in allen Industrie- und Dienstleistungsbranchen leisten sie einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaftskraft Europas und stärken so die internationale Wettbewerbsfähigkeit europäischer Unternehmen.

Die **European Industrial Research Management Association (EIRMA)** hat die Optimierung der Innovation durch noch effektivere marktorientierte Forschung und Entwicklung zum Ziel. Ihr Markenzeichen ist die Vernetzung und die Schaffung persönlicher Kontakte zwischen den Unternehmen.

Die EIRMA bietet eine Plattform für die Diskussion von Ideen und den Austausch praktischer Erfahrungen zwischen den fachlichen Gruppen des Mitgliederstamms. Ihre Aktivitäten helfen den Unternehmen beim Benchmarking und bei der Optimierung ihrer Innovationsprozesse durch ausreichende, gut organisierte FuE, und etabliert EIRMA als Quelle von Erkenntnissen und Informationen über FuE in Unternehmen.