

**Kooperationsmodell
Haus der Forschung
sowie
Bayerische Patentallianz**

**Empfehlungen zur Weiterentwicklung
durch die Kommission HdF2014*plus***

Vorsitz: Dietmar Harhoff

Juni 2014

Impressum

Herausgeber: Kommission HdF2014*plus*

Vorsitzender: Prof. Dietmar Harhoff, Ph.D.

Eigenverlag: Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst

Gesamtherstellung: KK-Druck, Planegg/Martinsried, www.kk-druck.de

Gliederung

1. Strukturen regionaler Innovationssysteme	5
1.1 Systemelemente, Funktionen und Herausforderungen . . .	5
1.2 Forschung und Innovation im Freistaat Bayern.	6
1.3 Instrumente bayerischer Innovationspolitik	10
2. Auftrag und Vorgehensweise.	15
2.1 Auftrag der Staatsregierung.	15
2.2 Grundsätze und Abgrenzung	17
2.3 Vorgehensweise	17
3. Ergebnisse der Begutachtung	21
3.1 Bayerische Forschungsstiftung (BFS)	21
3.1.1 Ausgangslage	21
3.1.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung	25
3.2 Bayerische Forschungsallianz (BayFOR)	26
3.2.1 Ausgangslage	26
3.2.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung	31
3.3 Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH (Bayern Innovativ)	35
3.3.1 Ausgangslage	35
3.3.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung	38
3.4 Innovations- und Technologiezentrum Bayern (ITZB). . .	40
3.4.1 Ausgangslage	40
3.4.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung	43
3.5 Kooperationsmodell Haus der Forschung (HdF).	44
3.5.1 Ausgangslage	44

3.5.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung	47
3.6 Bayerische Patentallianz GmbH (BayPAT).	49
3.6.1 Ausgangslage	49
3.6.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung	53
4. Empfehlungen und Handlungsoptionen	57
4.1 Empfehlungen zur unmittelbaren Weiterentwicklung der Einrichtungen	57
4.1.1 BFS.	57
4.1.2 BayFOR	58
4.1.3 Bayern Innovativ.	60
4.1.4 ITZB	62
4.1.5 BayPAT	62
4.1.6 Haus der Forschung	65
4.2 Weiterführende Empfehlungen – Perspektiven für das HdF 2020.	67

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text überwiegend die männliche Form verwendet; in gleicher Weise ist an betreffenden Stellen die weibliche Form gedacht.

1. Strukturen regionaler Innovationssysteme

1.1 Systemelemente, Funktionen und Herausforderungen

Der wirtschaftliche Wohlstand und die Anpassungsfähigkeit der Wirtschaftsstrukturen einer Region werden heute maßgeblich von Erfolgen in Forschung und Innovation begründet. Erfolgreiches Agieren in diesen Bereichen lässt sich ohne leistungsstarke Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen nicht sicherstellen. Diese Akteure verbinden lokales Wissen mit weiteren Erkenntnissen, oft in interdisziplinären Kombinationen, um neuartige Produkte, Dienstleistungen und Forschungsergebnisse zu erbringen. Wissensgenerierung ist interaktiv und kumulativ. Gerade deshalb bedarf es nicht nur leistungsfähiger Einzelakteure, sondern auch einer qualitativ hochwertigen Vernetzung der privaten und öffentlichen Organisationen und Institutionen untereinander und mit Akteuren in anderen Regionen. Erst eine solche Vernetzung lässt die Erschließung von Synergieeffekten in einer Region zu.

Forschung und Innovation generieren häufig öffentliche Güter. Staatliches Handeln ist in diesem Fall angezeigt, um einem möglichen Marktversagen vorzubeugen und die gesamtwirtschaftliche Effizienz zu erhöhen. Staatliches Handeln – auch in Forschung und Innovation – erfolgt in Europa in einem Mehrebenensystem, das durch föderale Elemente weiter an Vielfalt, aber auch Komplexität gewinnt. Die Navigation von Unternehmen und Forschungseinrichtungen wird in einem solchen Umfeld durch hohe Kosten der Informationsbeschaffung und Koordination erschwert. Gerade KMU¹ und junge Unternehmen verfügen häufig nicht über die Ressourcen, diese Kosten selbst zu tragen. Auch kleinere Hochschulen und Forschungseinrichtungen können von diesen Nachteilen betroffen sein.

Unter diesen Bedingungen stellen regionale staatliche Angebote sinnvolle und effektive Maßnahmen dar, mit denen Informationen über die Förderangebote der europäischen, nationalen und regionalen Ebene zusammengeführt und an die Akteure der Region ver-

¹ KMU: Klein- und mittelständische Unternehmen

mittelt werden. Die für ein regionales Innovationssystem relevanten Förderangebote werden im Idealfall über solche Angebote zeitnah erschlossen. Zudem kann eine aktive Unterstützung der Forschungs- und Innovationsfinanzierung durch staatliche Einrichtungen sinnvoll sein. Eine weitere staatliche Aufgabe liegt darin, die Anbahnung von Kooperationen mit anderen Regionen und Institutionen aktiv zu unterstützen.

Maßnahmen zur Unterstützung von Forschung und Innovation in einer Region unterliegen wie in anderen Bereichen einem strikten Effizienzgebot. Dabei ist zu beachten, dass staatliche Leistungen eine private Leistungserbringung nicht behindern oder verdrängen dürfen. Auch bei Beachtung dieser Maßgaben bleibt ein Raum für staatliche Unterstützungsangebote, die auf den Erfolg der Region in Forschung und Innovation maßgeblichen Einfluss haben können.

1.2 Forschung und Innovation im Freistaat Bayern

Auf einer Vielzahl innovationsrelevanter Felder gehört Bayern heute zu den führenden Forschungs- und Innovationsstandorten in Europa. Ziel bayerischer Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik ist es, die Spitzenposition Bayerns im Wettbewerb um die Innovationsführerschaft national und im europäischen Raum zu sichern und auszubauen.

Der Erfolg Bayerns basiert auf den Leistungen einer vielfältig ausgestalteten Wissenschafts- und Forschungslandschaft,² einer kon-

² Hochschul- und Forschungseinrichtungen in Bayern:

- neun staatliche und mehrere nichtstaatliche Universitäten bzw. wissenschaftliche Hochschulen sowie fünf Universitätsklinika
- 17 staatliche und mehrere nichtstaatliche Hochschulen für angewandte Wissenschaften bzw. Technische Hochschulen
- 13 Institute sowie eine Forschergruppe der Max-Planck-Gesellschaft (MPG)
- drei Zentren und ein Institut der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (HGF)
- sechs Institute der Leibniz-Gemeinschaft (WGL)
- 13 Institute bzw. Institutsteile und Einrichtungen sowie 17 Arbeits- und Projektgruppen der Fraunhofer-Gesellschaft (FhG)
- zahlreiche landesseitig finanzierte Forschungseinrichtungen

sequenten politischen Prioritätensetzung sowie auf erheblichen Investitionen in den Bereich Forschung- und Entwicklung (FuE): Mit einem Anteil von 3,16 % (2011) am BIP liegen die FuE-Ausgaben des Freistaats Bayern über dem Bundes- und auch EU-Durchschnitt. Jährlich gibt der Freistaat rund 6 Mrd. Euro für Wissenschaft, Forschung und Innovation aus und gewährt dabei z.B. seinen Hochschulen über ein Innovationsbündnis mehrjährige Planungssicherheit. Seit den 1990er-Jahren wurden darüber hinaus im Rahmen der Sonderprogramme Offensive Zukunft Bayern (1994), High-Tech-Offensive (1999), BayernFIT – Forschung, Innovation, Technologie (2008) und der Zukunftsstrategie Aufbruch Bayern mit u. a. dem Aktionsplan Demographischer Wandel, ländlicher Raum (2011) sowie Initiativen wie dem Strukturprogramm Nürnberg/Fürth (2010) oder den Maßnahmen zur Energiewende (2011) in diesen Bereich weitere rund 6 Mrd. Euro investiert.

Die Bayerische Staatsregierung hat im Mai 2011 ein „Gesamtkonzept für die Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik (FTI-Strategie)“³ verabschiedet, das die wesentlichen inhaltlichen Ziele und Handlungsfelder der Forschungs- und Innovationspolitik in den kommenden Jahren nennt:

1. Gesellschaftliches Bewusstsein für Wissenschaft und Forschung stärken.
2. Rahmenbedingungen für Forschung, Technologie und Innovation optimieren (Gewinnung der „besten Köpfe“ vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, rechtliche, insbesondere steuerrechtliche Rahmenbedingungen, Forschungsförderung ausgerichtet auf KMU, Investition in Ausstattung und Infrastruktur von FuE-Einrichtungen).
3. Wettbewerbsfähigkeit und Wachstum von Unternehmen auf allen Ebenen fördern (u. a. Fokus der Förderung auf Gründer und

³ Bayerische Staatsregierung, Broschüre FTI-Strategie, Mai 2011, s. http://www.stmwfk.bayern.de/fileadmin/user_upload/PDF/Forschung/Broschuere_Forschungs%20und%20Technologiestrategie.pdf

junge, technologieorientierte Unternehmen, Heranführung von Mittelstand und Handwerk an das Thema Innovation).

4. Instrumente der Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik regional ausgewogen ausrichten (hochwertige Forschung und Entwicklung in allen Landesteilen, gute Ansiedlungsbedingungen für innovative Unternehmen, flächendeckende Bereitstellung hochleistungsfähiger Kommunikationsinfrastruktur).
5. Durch Kooperation Bayern im Wettbewerb um EU- und Bundesmittel stärken (Kooperation zwischen Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Ausbau der außeruniversitären (Grundlagen-) Forschung).
6. Thematische Schwerpunkte der Forschungs- und Technologiepolitik setzen.

Im Rahmen der FTI-Strategie ist eine Konzentration auf folgende aktuelle Anwendungs- bzw. Technologiefelder vorgesehen, die aus Sicht der Bayerischen Staatsregierung für besondere gesellschaftliche Herausforderungen, das Wachstum von Unternehmen und die Schaffung von Arbeitsplätzen in Bayern von besonderer Bedeutung sind:

- Lebenswissenschaften (Life Sciences; insbesondere Biotechnologie und Systembiologie),
- Informations- und Kommunikationstechnologien,
- Effiziente Produktionstechnologien, Mechatronik, Automatisierung, Robotik,
- Neue Werkstoffe, intelligente Materialien, Nano- und Mikrotechnologie,
- Clean Tech – Ressourcen schonende Energie-, Verkehrs- und Umwelttechnologien, Nachwachsende Rohstoffe (u. a. Biokraftstoffe), Elektromobilität,
- Innovative, technologiebasierte Dienstleistungen.

Eine flexible Handhabung dieses breiten thematischen Spektrums soll es möglich machen, neue Trends gezielt aufzugreifen und eine zielgerichtetere Mittelallokation in die Wege leiten zu können. So führten die Beschlüsse zum Atomausstieg z.B. zur Entwicklung des Konzeptes „Energie Innovativ“ bzw. zum „Bayerischen Konzept für Forschung und Technologie im Energiebereich“. Als Reaktion auf die zunehmende Digitalisierung der Wirtschaft hat die Staatsregierung die Strategie „Bayern Digital“ (Mai 2014) entwickelt. Diese Konzepte werden jeweils mit umfangreichen Maßnahmenpaketen unterstützt^{4,5}.

Im Grundlagenbereich lassen sich Leistungsfähigkeit und Erfolg des Forschungsstandorts beispielhaft mit dem Abschneiden bayerischer Hochschuleinrichtungen entsprechend dem DFG-Förderatlas 2012 (drei Einrichtungen unter den besten zehn Universitäten), mit den Entscheidungen in der zweiten Phase der Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (acht von neun Universitäten in Bayern waren erfolgreich) oder der Eingruppierung der beiden Münchner Universitäten in internationalen Rankings belegen.

Gleichzeitig verfügt Bayern über eine starke, international wettbewerbsfähige Industrie. Im Jahr 2012 trug das Verarbeitende Gewerbe 26,8 % zur gesamten Bruttowertschöpfung bei. Dabei ist eine Spezialisierung auf die Branchen Maschinenbau, Kraftwagen/-teile und Herstellung elektrischer Ausrüstungen mit Anteilen von 50,0 % der Umsätze festzustellen. Dieses Spezialisierungsprofil ist ein Vorteil Bayerns, weil gerade diese Branchen überdurchschnittlich forschungsstark und internationalisiert sind und einen Nukleus hochrelevanter Wertschöpfungsketten bilden. Hinsichtlich der Unternehmensgröße sind es überwiegend große und große mittelständische Unternehmen, die die Aufwendungen für FuE tragen. Von den Ausgaben für FuE dieser Unternehmen in Deutschland entfallen

⁴ Bayern Innovativ, Broschüre Energieforschung und -technologie in Bayern, s. http://www.stmwfk.bayern.de/fileadmin/user_upload/EI_Broschuere_Energieforschung.pdf

⁵ Bayerische Staatsregierung, Bayern Digital (Maßnahmen), s. <http://www.bayern.de/Anlage10494515/IT-Gipfel%20am%2009.%20Mai%202014:%20Ma%C3%9Fnahmenpaket.pdf>

rd. 75–80% auf den Standort Bayern (im Jahr 2011 rd. 11 Mrd. Euro). Dabei verfügt Bayern – nach Einschätzung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft⁶ – über einen ausgewogenen Branchenmix sowohl in der Spitzentechnologie (mit führenden Positionen bei Mess- und Regelungstechnik, Luft und Raumfahrzeugbau, elektronischen Bauelementen, Telekommunikationstechnik sowie pharmazeutischen Erzeugnissen) als auch in der hochwertigen Technik (führende Positionen bei Elektrotechnik, Kraftfahrzeugbau, Maschinenbau).

Die Bayerische Staatsregierung hat sich das Ziel gesetzt, die FuE-Quote des Landes bis zum Jahr 2020 auf 3,6 % zu steigern. Als Orientierungspunkte werden dabei Bundesländer wie Baden-Württemberg (FuE-Quote 2011: 5,08 %) und Berlin (FuE-Quote 2011: 3,56 %) sowie EU-Staaten wie Schweden (FuE-Quote 2011: 3,37 %) und Finnland (FuE-Quote 2011: 3,78 %) herangezogen.

1.3 Instrumente bayerischer Innovationspolitik⁷

Wesentliche Instrumente und Faktoren erfolgreicher bayerischer Innovationspolitik sind neben der in Ziff. 1.2 dargestellten Identifizierung wichtiger Themenfelder und neuer Trends (FTI-Strategie)

- der gezielte Ausbau der Forschungsinfrastruktur,
- die Förderung des Technologietransfers,
- die Unterstützung der Netzwerkbildung und der Clusterpolitik sowie
- von Firmen-Gründungen und
- technologieorientierte Förderprogramme u. Projektförderungen von FuE-Vorhaben.

⁶ Stifterverband, FuE-Datenreport 2012 Analysen und Vergleiche, S. 22; s. http://www.stifterverband.info/statistik_und_analysen/wissenschaftsstatistik/publikationen/fue_datenreport/fue_datenreport_2012.pdf

⁷ Vgl. auch Bundesbericht Forschung und Innovation 2014; S. 265 ff., s. http://www.bmbf.de/pub/bufi_2014.pdf

Durch den Einsatz zusätzlicher Landesmittel wurden seit 2008 beispielsweise die Aktivitäten der Fraunhofer-Gesellschaft bayernweit gezielt ausgebaut. Die dabei verfolgte Zielrichtung beinhaltet neben der Etablierung neuer Themen und Standorte den Ausbau bestehender Einrichtungen zu eigenständigen Instituten sowie die Erweiterung und Bestandspflege der vorhandenen Institute. Thematisch konzentrieren sich die Ausbauaktivitäten auf IuK-Themen (u. a. IT-Sicherheit, Kommunikations- und Lokalisierungstechnologien), Energie, Werkstoffforschung, Biotechnologie, Produktionstechnik und Ressourceneffizienz. Des Weiteren unterhält der Freistaat auf Schlüsseltechnologien spezialisierte Landesforschungseinrichtungen für die angewandte Forschung, wie z.B. das Kompetenzzentrum „Neue Materialien Nordbayern“.

Zentraler Ansprechpartner im Technologietransfer ist für Unternehmen die Bayern Innovativ GmbH, die vom Freistaat 1995 als landesweit operierende und branchenübergreifende Technologietransfer-einrichtung gegründet wurde. Im Hochschulbereich sind an den jeweiligen Standorten eigene Wissens- und Technologietransferbeauftragte aktiv. Die Zahl der Beauftragten variiert mit der Größe der Einrichtungen. Zur Stärkung der angewandten Forschung und Entwicklung sowie der Kooperation von Hochschulen und Unternehmen in der Region wurden seit 2009 im Umfeld von HAW⁸ bayernweit 16 Technologietransferzentren errichtet, deren inhaltliche Schwerpunkte sich an der Struktur der Wirtschaftsunternehmen in der jeweiligen Region orientieren. Ziel der von Freistaat und Bund geförderten Hochschulpatentinitiative Bayern Patent ist es, das Erfindungspotenzial der bayerischen Hochschulen zu erschließen und damit den Transfer wissenschaftlicher Entwicklungen in die Wirtschaft durch professionelle Verwertung zu stimulieren. Hierzu wurde eine Infrastruktur bestehend aus dezentral an den Hochschulen tätigen Erfinderberatern sowie einer zentral tätigen Patent- und Vermarktungsagentur, der Bayerischen Patentallianz GmbH (BayPAT), geschaffen.

⁸ HAW: Hochschulen für angewandte Wissenschaften bzw. Technische Hochschulen

Der Freistaat unterstützt die Netzwerkbildung sowohl innerhalb der Wissenschaft bzw. innerhalb der Wirtschaft als auch zwischen Wissenschaft und Wirtschaft u. a. mit dem Instrument interdisziplinärer und hochschulübergreifender bayerischer Forschungsverbände. In diesen arbeiten Wissenschaftler aus mehreren bayerischen Hochschulen zusammen, meist auch gemeinsam mit Vertretern der Wirtschaft. Insgesamt wurden bislang über 60 bayerische Forschungsverbände gefördert. Als Gesamtinitiative ist die 2006 gestartete Cluster-Offensive der Bayerischen Staatsregierung hervorzuheben. Mit der Cluster-Offensive Bayern wurden anfangs 19 bayernweit ausgerichtete Cluster-Plattformen in für die bayerische Wirtschaft besonders bedeutende Branchen und Kompetenzfelder eingerichtet. Die Cluster-Offensive reicht von traditionellen Sektoren wie Chemie und Ernährung bis zu Hightech-Feldern wie Biotechnologie, neue Werkstoffe und Informations- und Kommunikationstechnik. Mit rund 5.600 an den Clustern beteiligten Unternehmen weist die Initiative eine beachtliche Breitenwirkung auf. Bei den Spitzenclusterwettbewerben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung waren drei bayerische Cluster erfolgreich: Neben dem Münchner Biotech-Cluster m4 mit Schwerpunkt in der personalisierten Medizin sowie dem Medizintechnikcluster Medical Valley EMN auch der Cluster M•A•I Carbon, ein Zusammenschluss von 68 Partnern, die in der Region München Augsburg-Ingolstadt auf dem Technologiefeld der Kohlefaser-Verbundwerkstoffe agieren.

Eine anerkannt effektive Form des Wissens- und Technologietransfers stellen innovative Unternehmensgründungen aus den Hochschulen heraus dar. An dieser Stelle setzen zwei bayerische Programme an: Das Hochschulprogramm für Unternehmensgründungen/ Gründernetzwerk Bayern (HOCHSPRUNG) und das Bayerische Förderprogramm zum leichteren Übergang in eine Gründerexistenz (FLÜGGGE). Rund 150 Gründungsvorhaben konnten bereits von der FLÜGGGE-Förderung profitieren, wovon sich etwa 75 % erfolgreich am Markt etablieren konnten oder erfolgreich in andere Unternehmen integriert wurden. Zudem wurden mehr als 1.350 überwiegend hoch qualifizierte Arbeitsplätze geschaffen. Unterstützung für junge Unternehmer bieten des Weiteren die mehr als 50 kommunal-

len und technologieorientierten Gründerzentren in Bayern. Damit wurde eine Infrastruktur geschaffen, die technisch gut ausgestattete Flächenangebote mit einer kompetenten Erstberatung verbindet. Das Netzwerk Nordbayern und evobis unterstützen innovative Gründer und bestehende Unternehmen von der Businessplanerstellung über die Gründung bis hin zur Kapitalvermittlung. Zu diesem Zweck veranstalten sie jährlich Businessplan-Wettbewerbe – regional ausgerichtet auf Nord- bzw. Südbayern – und bieten zudem umfassendes Coaching zu Unternehmensplanung sowie Finanzierung für technologieorientierte Unternehmensgründungen.

Die Bayern Kapital GmbH, die auf Initiative der Bayerischen Staatsregierung Ende 1995 gegründet wurde, unterstützt innovative technologieorientierte Unternehmen aus verschiedensten Branchen mit Beteiligungskapital. Bislang wurden rund 190 Mio. Euro Beteiligungskapital in mehr als 220 Unternehmen investiert. Durch die Kooperation mit anderen am Markt tätigen Investoren sowie mit den Bundesinstitutionen ERP-Startfonds der KfW und dem High-Tech-Gründerfonds konnte Bayern Kapital fast 400 Mio. Euro weitere Lead- und Co-Investmentfinanzierung für junge bayerische Technologieunternehmen mobilisieren. Hierbei ist auch auf das Bayerische Programm zur Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (BayTOU) hinzuweisen, von dem Personen mit Gründungsabsicht, als auch Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, solange sie noch keine sechs Jahre bestehen und weniger als zehn Mitarbeiter beschäftigen, profitieren können. Seit 1998 wurden mit BayTOU 270 Vorhaben mit insgesamt rund 25 Mio. Euro gefördert.

Der Freistaat legt eine Reihe technologieorientierter Förderprogramme auf: das Bayerische Technologieförderungsprogramm sowie spezifische FuE-Förderprogramme in wichtigen Schlüsseltechnologien, z. B. Luft- und Raumfahrttechnik, Informations- und Kommunikationstechnik, neue Werkstoffe, Energietechnologie, Biotechnologie und Medizintechnik. Gefördert werden FuE-Verbundvorhaben von Unternehmen und Forschungseinrichtungen, insbesondere auch durch den landeseigenen Projektträger Innovations- und Techno-

logiezentrum Bayern (ITZB) abgewickelt. Das Förderprogramm Innovationsgutscheine für kleine Unternehmen/Handwerksbetriebe unterstützt innovative Projekte. Unternehmen können mit einem Gutschein von maximal 18.000 Euro ihre Innovationen gezielt vorantreiben.

Um zukunftsweisende Projekte der Forschung zu unterstützen und für einen schnellen Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die wirtschaftliche Umsetzung zu sorgen, hat der Freistaat bereits 1990 die Bayerische Forschungstiftung (BFS) gegründet. Die Stiftung fördert mit rund 20 Mio. Euro pro Jahr innovative Projekte, die gemeinsam von Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft getragen werden.

Die Beteiligung bayerischer Unternehmen und Forschungseinrichtungen an EU-Bildungs-, Forschungs- und Innovationsprogrammen kann nachhaltig zur Verbesserung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit Bayerns beitragen. Mit dem Ziel einer verstärkten Einwerbung von Forschungsdrittmitteln der EU wurden daher etliche strukturelle Maßnahmen eingeleitet. Zur Unterstützung dieser Maßnahmen wurde mit staatlicher Anschubfinanzierung im Juni 2006 die Bayerische Forschungsallianz GmbH (BayFOR) gegründet.

2. Auftrag und Vorgehensweise

2.1 Auftrag der Staatsregierung

Auf dieser Ausgangslage im Freistaat Bayern aufsetzend hat die Bayerische Staatsregierung Ende 2009 ein Kooperationsmodell aus vier bestehenden Einrichtungen der Forschungsförderung, Förderberatung sowie der Innovations- und Technologieförderung als „Haus der Forschung“ (HdF) beschlossen. Ziel war u. a. die Schaffung eines integrierten und vernetzten Serviceangebots, um durch qualifizierte Beratung umfassend über Fördermöglichkeiten der EU, des Bundes und des Freistaats Bayern zu informieren und durch konkrete Unterstützung eine signifikant verstärkte Mitteleinwerbung vor allem durch Hochschulen und KMU zu erreichen. Das Bayerische Kabinett hatte sich seinerzeit darauf verständigt, das mit erheblichen Anlaufinvestitionen ausgestattete Modell nach fünf Jahren einer externen Strukturrevaluierung zu unterziehen. Da Schnittmengen zu weitergehenden Themen des Technologietransfers und damit auch zur außerhalb des HdF bestehenden Bayerischen Patentallianz GmbH bestehen, bot es sich an, diese Einrichtung in das Evaluierungsverfahren einzubeziehen. Aufgrund der innerhalb der Staatsregierung gemeinsam beim Wirtschafts⁹- und beim Wissenschaftsministerium¹⁰ liegenden Zuständigkeit für das Haus der Forschung traten die Ressortspitzen beider Häuser mit einem abgestimmten Auftrag an eine für dieses Mandat neu zusammengestellte internationale Expertenkommission heran.

Die Begutachtung des Kooperationsmodells HdF sollte nach folgenden Aspekten durchgeführt werden:

- strategische Ausrichtung und Einbindung in das gesamtbayerische Wissenschafts-, Technologie und Innovationsumfeld,

⁹ Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie; kurz: StMWi

¹⁰ Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst; kurz: StMBW

- Zusammenarbeit der vier am Haus der Forschung beteiligten Partner¹¹ (Bayern Innovativ GmbH, Bayerische Forschungsallianz GmbH, Innovations- und Technologiezentrum Bayern und Bayerische Forschungsstiftung) in Bezug auf interne Strukturen, Prozesse und Schnittstellen,
- Einzel-Leistungsfähigkeit der Partner in Bezug auf die mit dem Modell verfolgten Ziele,
- Querverbindungen und der möglichen Synergien zu weiteren staatlichen Dienstleistungsanbietern (ggf. Erweiterung der Partneranzahl),
- Mitteleinsatz, dessen Effizienz und ggf. der Benennung von Umschichtungsmöglichkeiten bzw. Zusatzbedarfen sowie
- Funktion und Arbeit der Koordinierungsgremien.

Als Ziel der Begutachtung wurde von den Auftraggebern vorgegeben, im Rahmen des Kooperationsmodells zu analysieren, ob und inwiefern Verbesserungen im Sinne einer optimalen Leistungs- und Struktureffizienz angezeigt sind und das Modell ggf. durch Anpassungen optimiert werden kann.

Die Begutachtung der BayPAT unterlag folgenden Kriterien:

- Geschäftsmodell (als die zentrale Patentverwertungsagentur für alle staatlichen Hochschulen), einschließlich der dezentralen Erfinderberater an den Hochschulen und ihrem Verhältnis zu den "Kunden" in Wirtschaft und Wissenschaft,
- Interaktion zwischen der BayPAT und den Hochschulen (Kontrahierungszwang vs. Wettbewerbseinschränkung?),
- strategische Ausrichtung und Einbindung in das gesamt-bayerische Wissenschafts-, Technologie- und Innovationsumfeld sowie

¹¹ Für die **begutachteten Einrichtungen** werden folgende Abkürzungen verwendet:
 Bayern Innovativ GmbH: BI
 Bayerische Forschungsallianz GmbH: BayFOR
 Innovations- und Technologiezentrum Bayern: ITZB
 Bayerische Forschungsstiftung: BFS
 Bayerische Patentallianz GmbH: BayPAT

Wettbewerbssituation im Vergleich zu weiteren Dienstleistungsanbietern

- Leistungsfähigkeit, Kapazitäten und interne Organisation,
- Funktion und Arbeit der Gremien sowie
- Einbindung in das (Leistungsangebot des) HdF (perspektivisch).

2.2 Grundsätze und Abgrenzung

Die Begutachtung des HdF-Kooperationsmodells erfolgte nach den Leitlinien des unter 2.1. skizzierten Gestaltungsauftrags aus bayerischer Perspektive. Der Kommission waren hierbei keine finanziellen Einsparziele vorgegeben. Im Fall der BayPAT beinhaltete die Aufgabestellung der Kommission, über tragfähige Optimierungsempfehlungen hinaus als *ultima ratio* auch gänzlich neue Organisationsmodelle vorzuschlagen. Im Verlauf des Verfahrens ergaben sich inhaltliche und strukturelle Anknüpfungspunkte zu weiteren Maßnahmen und Einrichtungen im öffentlich finanzierten bayerischen Innovationsumfeld, wie z.B. der Cluster-Offensive Bayern, der öffentlich unterstützten Gründerberatung in Nord- und Südbayern oder zu öffentlichen Kapitalgebern, die nicht in den Auftrag einbezogen waren. Diese Initiativen und Einrichtungen bleiben von einer Einzelanalyse ausgenommen, waren aber gleichwohl im Blick der Kommission. Eine strukturelle Neukonzeption des HdF unter Einbeziehung aller Elemente und Förderinstrumente des bayerischen Innovationssystems hätte die Komplexität des Untersuchungsgegenstands massiv ausgeweitet. Vorliegend wurde daher die strategische Herangehensweise gewählt, einen abgegrenzten Teilbereich des Gesamtsystems zu analysieren und hierfür Optimierungsvorschläge zu unterbreiten, im Empfehlungsteil jedoch auch auf das Außenverhältnis des analysierten Teilbereichs und auf seine weiteren Vernetzungsmöglichkeiten – mit zeitlicher Perspektivierung – einzugehen.

2.3 Vorgehensweise

Zur Umsetzung des Auftrags wurde im November 2013 von Staatsministerin Ilse Aigner und Staatsminister Dr. Ludwig Spaenle eine

Expertenkommission¹² berufen, die sich aus 10 Mitgliedern zusammensetzte:

- Prof. Dr. Hans-Jörg *Bullinger*, Senator der Fraunhofer Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V., Stuttgart
- Dr. Jörn *Erselius*, MBA, Geschäftsführer, Max-Planck-Innovation GmbH, München
- Prof. Dr. Alexander *Gerybadze*, Forschungsstelle Internationales Management und Innovation, Universität Hohenheim
- Prof. Dietmar *Harhoff*, Ph.D., Direktor des Max-Planck-Instituts für Innovation und Wettbewerb, München; (*Vorsitz*)
- Dipl. Phys. Margriet *Janzs*, Program Director bei der Niederländischen Technologiestiftung STW, Utrecht
- Dr. phil. Wilhelm *Krull*, Generalsekretär der VolkswagenStiftung, Hannover
- PD Dr. Sara *Matt-Leubner*, CEO Transidee Transferzentrum Universität Innsbruck
- Prof. Dr. Dr. h.c. Joachim *Möller*, Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Nürnberg
- Dr. Andre *Schlochtermeyer*, Leiter des EU-Büros des BMBF, PT-DLR, Bonn
- Dr. Christian *Stienen*, Leiter Projektträger Jülich (PtJ)

Zur Unterstützung der Arbeit der Kommission wurde vom Bayerischen Wissenschaftsministerium eine Geschäftsstelle eingerichtet. Nach der konstituierenden Sitzung am 5. Dezember 2013, in der sich die Kommission mit dem Amtschef des Wirtschaftsministeriums über den Auftrag konkret verständigte, fanden im Zeitraum zwischen Januar und Mai 2014 fünf, überwiegend mehrtägige Arbeitssitzungen statt. Vor Beginn der Begehungsphase hatten die fünf zu begutachtenden Einrichtungen einen von der Kommission entwickelten umfassenden Fragenkatalog beantwortet, der es ermöglichte, orientiert an der Vorgehensweise des Wissenschaftsrats

¹² Kurzbezeichnung: HdF2014plus

bei Evaluierungen, strukturierte Ausgangslagen zu den Einrichtungen zu erstellen. Dabei waren die Einrichtungen auch aufgefordert, zum Kooperationsmodell HdF vorab schriftlich Stellung zu nehmen. Im Rahmen von drei der fünf Arbeitssitzungen fand eine Begehung der vier Partnereinrichtungen des HdF an den beiden Standorten des HdF in München und Nürnberg sowie der BayPAT an ihrem Geschäftssitz in München statt. Der Ablauf der Begehungen sowie ein Katalog möglicher Fragen waren mit den Leitungen der Einrichtungen abgestimmt. Die Gespräche während der Begehungen bezogen neben den Leitungen und Mitarbeitern der Einrichtungen auch Kunden, Kooperationspartner, Gremienvertreter und Vertreter der Zuwendungsgeber ein. Ferner wurde mit dem Amtschef des Wissenschaftsministeriums sowie den in den beiden auftraggebenden Ressorts zuständigen Abteilungsleitern und den Vorsitzenden der beiden bayerischen Hochschulverbände (Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V.), die als Gesellschafter der BayPAT diesen Teilaspekt des Evaluierungsverfahrens angeregt hatten, ein Gespräch geführt. An allen Sitzungen nahm als Gast und Gesprächspartner ein Vertreter des Wirtschaftsministeriums teil. Die Kommission setzte im Laufe ihrer Arbeit kleinere Arbeitsgruppen ein, deren Ergebnisse (u. a. aus Telefoninterviews mit weiteren Gesprächspartnern) in einem iterativen Prozess Eingang in die Plenardiskussion und in die Empfehlungen fanden.

Die Kommission stützte sich in ihrer Arbeit unter anderem auf folgende Materialien und Dokumente:

- Kooperationsvereinbarung „Haus der Forschung“ v. 28. Juni 2010; Geschäftsordnung und Auswahl von Sitzungsprotokollen des Strategierats für das Haus der Forschung; einschlägige Einrichtungsbeschlüsse und Sachstandsberichte im Bayerischen Ministerrat zum Haus der Forschung
- Schriftliche Antworten der fünf begutachteten Einrichtungen auf den Fragenkatalog der Kommission zur Ausgangslage
- Jahresberichte und Informationsbroschüren der Einrichtungen sowie Angaben in den jeweiligen Web-Auftritten

- Zielvereinbarungen der Einrichtungen mit dem Zuwendungsgeber bzw. zur Umsetzung des Projekts Bayern Patent 2011–2013
- Erhebungen der Hochschulverbände Universität Bayern e.V. bzw. Hochschule Bayern e.V. zu den Verwertungsaktivitäten an ihren Mitgliedshochschulen
- Evaluation der Cluster-Offensive Bayern, Abschlussbericht Januar 2011
- Ressortübergreifendes Gesamtkonzept für die Forschungs-, Technologie- und Innovationspolitik im Freistaat Bayern (FTI-Strategie), Mai 2011

Über die Geschäftsstelle wurden die Kommission und ihre Arbeitsgruppen laufend und zeitnah mit zahlreichen weiteren Materialien versorgt (u. a. Zwischenergebnisse anderer laufender Evaluierungen auf Bundes- und Landesebene) und über aktuelle Entwicklungen im Umfeld der Einrichtungen informiert.

Der folgende Ergebnisteil zur Arbeit der Kommission ist jeweils in zwei Teile gegliedert. Der darstellende Teil („Ausgangslage“) ist mit der jeweiligen Einrichtung und den Zuwendungsgebern abschließend auf die richtige Wiedergabe der Fakten abgestimmt worden. Der Bewertungsteil gibt die Einschätzung der Kommission über Leistungen, Strukturen und Organisationsmerkmale der jeweiligen Einrichtungen und des Kooperationsmodells HdF wieder. Im Empfehlungsteil schließen sich Handlungsoptionen zur Optimierung des betrachteten Teilbereichs des bayerischen Innovationssystems und seiner Teilelemente aus Sicht der Kommission an.

Die Kommission hat ihre Empfehlungen am 23. Juni 2014 den Auftraggebern in München übergeben.

3. Ergebnisse der Begutachtung

3.1 Bayerische Forschungsstiftung (BFS)

3.1.1 Ausgangslage

Standorte

München, Prinzregentenstraße 52; Nürnberg, Gewerbemuseumsplatz 2

Entstehungsgeschichte

Die Bayerische Forschungsstiftung wurde als Stiftung des öffentlichen Rechts vom Freistaat 1990 ins Leben gerufen. Gewinne aus Beteiligungen des Freistaats sollten über die Forschung wieder der Wirtschaft zugeführt werden. Ziel war es, mit den über 10 Jahre bereitgestellten Mitteln einen Kapitalstock aufzubauen und vorrangig strategisch wichtige, anwendungsnahe Forschung zu fördern. Die operative Tätigkeit der BFS begann 1991. Mit ihrem Förderprogramm „Hochtechnologien für das 21. Jahrhundert“ ist die BFS bei der EU notifiziert und über die Allgemeine Gruppenfreistellungsverordnung (AGFVO) der EU vom August 2008 bei der EU angemeldet.

Organisationsziele

Ein wichtiges Ziel der BFS ist es, Bayern im internationalen Wettbewerb um neue Technologien zu stärken und zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen. Die BFS verfolgt den Zweck, ergänzend zur staatlichen Forschungsförderung universitäre und außeruniversitäre Forschungsvorhaben zu fördern, die für die wissenschaftlich-technologische Entwicklung Bayerns oder für die bayerische Wirtschaft oder für den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen nach Art. 131 und 141 der Verfassung von Bedeutung sind und die schnelle Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse durch die Wirtschaft ermöglichen. Kleinen und mittleren Unternehmen gilt dabei ein besonderes Augenmerk. Die Förderschwerpunkte liegen bei zukunfts-trächtigen Schlüsseltechnologien wie Life Sciences, Informations- und Kommunikationstechnologie, Mikrosystemtechnik, Materialwissenschaft, Energie und Umwelt, Mechatronik, Nanotechnologie sowie Prozess- und Produktionstechnik.

Arbeitsweise

Von Beginn an teilten sich die Möglichkeiten einer Förderung in die Kategorien „Forschungsverbünde“ und „Einzelprojekte“ auf. Seit November 1995 besteht zudem die Möglichkeit „Kleinprojekte“ bis zu einer Zuschusssumme von 50.000 Euro zu fördern, die nach einem vereinfachten Verfahren abgewickelt werden. Bei Einzelprojekten mit einer Förderung von 50.000 Euro bis max. einer Mio. Euro erfolgt eine ausführliche Begutachtung. Forschungsverbünde zur Bearbeitung eines Generalthemas werden mit max. 2 Mio. Euro gefördert. Es finden separate Gutachtersitzungen statt, bevor diese Art der Zusammenarbeit einer Vielzahl von Hochschulinstituten und Unternehmen erfolgen kann. Das Gesamtvolumen der Förderung beträgt ca. 20 Mio. Euro jährlich. Grundsätzliche Voraussetzungen für eine Förderung sind die Zusammenarbeit von Wissenschaft und Wirtschaft im Bereich Forschung und Entwicklung, die Umsetzung des Projekts in Bayern, die fachliche und zeitliche Begrenzung auf max. 3 Jahre sowie Eigen(Dritt)mittel.

Bei der Förderung der Forschungsprojekte erfolgt zunächst eine Auswahl der Projektskizzen (ca. 100 jährlich) und Anträge (ca. 60 jährlich). In der Anbahnungsphase und bei Ausfall eines Projektpartners unterstützt die BFS auch bei der Suche nach geeigneten Projektpartnern. Ein Antrag enthält Informationen zum Antragssteller, den Projektbeteiligten, zum Arbeits- und Kostenplan, den Details zur Finanzierung und den Meilensteinen, den wissenschaftlichen Inhalten, zur Innovationshöhe sowie einen wirtschaftlichen Ausblick. Über den Wissenschaftlichen Beirat findet eine Kontrolle der von der Geschäftsstelle getroffenen Auswahl an Anträgen und externen Fachgutachtern statt. Das Votum der externen Fachgutachter zu den einzelnen Förderanträgen ermöglicht der Geschäftsführung und den Gremien eine zusätzliche Kontrolle. Schließlich prüft der Wissenschaftliche Beirat den Antrag final, bevor die Entscheidung im Stiftungsvorstand im Einvernehmen mit dem Stiftungsrat getroffen wird.

Anschließend werden für die ca. 40-45 bewilligten Projekte Zuwendungsbescheide erstellt. Die Quote der Anträge, die alle drei Ent-

scheidungsgremien (Wissenschaftlicher Beirat, Stiftungsvorstand, Stiftungsrat) erfolgreich absolvieren, liegt im Schnitt bei ca. 75%.

Es schließt sich die fachliche und finanzielle Projektverwaltung über die gesamte Projektlaufzeit (ca. 150 laufende Projekte) an. Im Rahmen der Projektverwaltung zahlt die BFS die Fördermittel jeweils für drei Monate aus, überprüft jährlich die Meilensteine durch Gutachter bzw. den Wissenschaftlichen Beirat und prüft die ordnungsgemäße Mittelverwendung. Der Schlussbericht wird ebenfalls durch den Wissenschaftlichen Beirat oder Gutachtern geprüft. Zwei Jahre nach Projektabschluss findet eine Evaluierung des Projekterfolges statt.

Im Jahr 1997 erweiterte die Stiftung ihr Spektrum auf die Förderung der internationalen wissenschaftlichen Zusammenarbeit. Gewährt werden Stipendien für ausländische (Post-) Doktoranden und Sachmittel für den Wissenschaftleraustausch.

Die BFS gibt eigene Publikationen heraus und betreibt aktive Pressearbeit. Darüber hinaus sind die Projektbeteiligten selbst verpflichtet, die Ergebnisse ihrer Projekte zu veröffentlichen.

Die Geschäftsstelle hat im Laufe der Jahre eine Datenbank konzipiert und aufgebaut, die als Förder- und Adresdatenbank eine gemeinsame Plattform für alle Mitarbeiter der BFS darstellt.

Neben der eigentlichen Fördertätigkeit findet Gremienarbeit statt. Ein wesentlicher Aspekt der Stiftung ist naturgemäß die Vermögensverwaltung. Vier externe Fondsmanager und ein interner Bereich sind mit der Anlage des Vermögens betraut. Das aktuell zu erwartende Renditeziel liegt bei ordentlichen Erträgen von 2,5 % und einer angemessenen Wertentwicklung. Auf an Aktien gekoppelte Anlageformen entfallen aktuell 18 % des Anlagevolumens (5/2014).

Finanzierung

Das Stiftungsvermögen beträgt ca. 350 Mio. Euro, hinzukommen die Stiftungsmittel, die etwa 50 Mio. Euro betragen.

Die zu bewirtschaftenden Mittel im Jahr 2012 betragen 29,9 Mio. Euro, wobei 12,6 Mio. Euro aus Kapitalanlagen stammten und ein Zuschuss aus dem Staatshaushalt i.H.v. 8,0 Mio. Euro erfolgte. Weitere 8,7 Mio. Euro stammten aus ungebundenen Mitteln aus dem Vorjahr. Die BFS erhielt zudem einen Zuschuss für den Mehraufwand durch das Haus der Forschung i.H.v. 196.000 Euro. Sonstige Einnahmen flossen i.H.v. 381.000 Euro zu.

Die größten Ausgabenposten waren mit 16,2 Mio. Euro die Fördermittelzahlungen und mit 9,6 Mio. Euro der Mittelübertrag ins nächste Haushaltsjahr. Für die Grundstockpflege wurden 3,0 Mio. Euro aufgewendet, für die allgemeine Verwaltung 877.000 Euro.

Den Bedarf zur Aufstockung durch den Freistaat meldet die BFS alle zwei Jahre an (in den letzten beiden Jahren 9 Mio. Euro, davor 8 Mio. Euro). Bisher ist die Aufstockung immer bewilligt worden.

Gremien

Dem Stiftungsrat gehören der Ministerpräsident als Vorsitzender, drei Vertreter der Staatsregierung, zwei Vertreter des Landtags und je zwei Vertreter der Wirtschaft und der Wissenschaft an. Er legt die Grundsätze der Stiftungspolitik sowie Arbeitsprogramme fest und beschließt den Haushalt.

Der Wissenschaftliche Beirat setzt sich aus je sieben Sachverständigen der Wirtschaft und Wissenschaft zusammen. Er berät die Stiftung in Forschungs- und Technologiefragen.

Dem Stiftungsvorstand gehören vier Personen an: je ein Vertreter der Staatskanzlei, des Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst, des Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie sowie des Staatsministeriums der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat. Der Stiftungsvorstand führt die Geschäfte der laufenden Verwaltung. Er beschließt über die Mittelvergabe für einzelne Fördervorhaben. Der Stiftungsvorstand bedient sich für die laufende Verwaltung einer Geschäftsstelle, die von einem Geschäftsführer geleitet wird.

Alle Gremien tagen mindestens dreimal pro Jahr.

Kennzahlen

Seit Bestehen wurden 716 Projekte gefördert, wobei 501 Mio. Euro der BFS ausgeschüttet und 613 Mio. Euro Eigenmittel der Industrie (obligatorische Co-Finanzierung) eingebracht wurden (12/2013). In den Jahren 2011 bis 2013 wurden 16,4 Mio., 20,1 Mio. und 17,0 Mio. Euro an Stiftungsmitteln bewilligt. Die Eigenmittel der Industrie liegen jeweils etwa eine Million Euro darüber.

Das Fördervolumen für die internationale wissenschaftliche Zusammenarbeit beträgt ca. eine Mio. Euro jährlich.

Zum 30. Juni 2013 sind bei der BFS eine Stelle ehrenamtlicher Präsident und 9,5 Vollzeitäquivalent-Stellen besetzt, wobei fünf davon unbefristet sind. Zwei Stellen befinden sich in Nürnberg, die weiteren in München.

Internet

www.forschungstiftung.de/

3.1.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung

Die Kommission kommt bei ihrer Bewertung der BFS zu einem sehr positiven Ergebnis. Die BFS leistet seit über 20 Jahren eine wichtige Förderarbeit an der Schnittstelle von Wissenschaft und Wirtschaft. Sie trägt im Freistaat Bayern entscheidend dazu bei, das Zusammenwirken der Akteure aus beiden Bereichen nachhaltig zu verstärken. Ein wichtiges Ziel der Förderung durch die BFS ist es darüber hinaus, die Akquisition zusätzlicher Mittel, z.B. aus Bundes- oder EU-Programmen, zu bewirken. Wie zahlreiche Beispiele (etwa im Bereich der Elektromobilität und der Medizintechnik) belegen, hat die BFS in jüngerer Vergangenheit hier überaus erfolgreich agiert.

Die BFS geht sehr umsichtig mit den zur Verfügung stehenden Fördermitteln um. Ihre Verfahren sind umfassend qualitätsgesichert, und zwar sowohl in der Antragsprüfung und Entscheidungsvorbereitung als auch im Monitoring sowie in der späteren Ergebnisbewertung.

Die BFS ist in der bayerischen Forschungslandschaft noch relativ wenig bekannt. Dies führt dazu, dass der Kreis der Antragsteller recht begrenzt ist. Dieser wird im Vorfeld sehr gut beraten. Beides zusammen führt zu einer hohen Qualität der Anträge und zu einer im Vergleich mit anderen Förderwegen erstaunlich hohen Bewilligungsquote.

Der Mitteleinsatz erscheint insgesamt sehr effizient. Die Organisation ist schlank gehalten. Die Geschäftsprozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar geregelt. Allerdings erscheint die für die Anfangsphase durchaus angemessene Aufgabenteilung in den gegebenen Gremienhierarchien (Einrichtung einer Vorstands- und einer Geschäftsführerposition) unter den heutigen Bedingungen und bei der Vertrauensposition, die sich die BFS mittlerweile erworben hat, nicht mehr erforderlich.

Im Kontext des Hauses der Forschung nimmt die BFS schon heute wichtige Integrationsfunktionen wahr. Dies drückt sich u. a. darin aus, dass die Schnittstellen zu den anderen beteiligten Partnern im Rahmen des internen Konzeptpapiers zur Zusammenarbeit im Haus der Forschung sehr gut dokumentiert und mit entsprechenden Verfahrensanweisungen hinterlegt sind und von den Mitarbeitern in die Tat umgesetzt werden. Die jeweilige Zielerreichung wird dokumentiert.

3.2 Bayerische Forschungsallianz (BayFOR)

3.2.1 Ausgangslage

Standorte

München, Prinzregentenstraße 52; Nürnberg, zunächst Gewerbemuseumsplatz 2, seit April 2013 Rathenauplatz

Entstehungsgeschichte

Die Entwicklungsgeschichte der BayFOR lässt sich in vier Phasen untergliedern: Konzeptionsphase (Januar 2005 – Juni 2006), Gründungs- und Aufbauphase (Juni 2006 – Februar 2007), Beginn der Geschäftsfähigkeit (ab Juli 2007) und Eingliederung in das Haus der Forschung (ab 2009/2010).

Im Januar 2005 kam es zur Planung erster gemeinsamer Aktivitäten des Universität Bayern e.V. und des Bayerischen Staatsministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kunst. Federführend bei der Erarbeitung des Konzepts für die geplante gemeinnützige Gesellschaft war Prof. Dr. W. Herrmann, Präsident der TUM. Zwei Monate später wurde im Rahmen des „Brüsseler Beschlusses“ über das Konzept und den Umsetzungsauftrag einer Bayerischen Forschungsallianz entschieden. Es folgte der Abschluss des Gesellschaftervertrages und die Bestellung des Universitätspräsidenten Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Georg Lößl zum Gründungsgeschäftsführer, gefolgt vom Handelsregistereintrag am 27. Juni 2006. Der Universität Bayern e.V. fungierte zunächst als alleiniger Gesellschafter der BayFOR, bevor im November 2006 der Hochschule Bayern e.V. Mitgesellschafter wurde.

Im September 2006 erfolgte zudem die Zuordnung der Arbeitsgemeinschaft der bayerischen Forschungsverbände und der Koordinierungsstelle für Forschungsk Kooperationen Bayern-Québec/Alberta von der TUM an die BayFOR. Zwischen Oktober 2006 und März 2007 erfolgte des Weiteren die Einrichtung eines Verbindungsbüros in Brüssel.

Im Januar 2008 ging das EU-Beratungsnetzwerk Enterprise Europe Network mit der BayFOR als Konsortialpartner an den Start. Im November 2008 wurde Prof. Dr. Dr. h.c. Harun Parlar neuer Geschäftsführer der BayFOR. Im Oktober 2011 wurde die Geschäftsleitung durch den Juristen Martin Reichel erweitert. Er ist seit 01. April 2012 alleiniger Geschäftsführer.

Organisationsziele

Laut Satzung ist die Stärkung des Wissenschafts- und Innovationstandortes Bayern im Forschungsraum Europa wesentliches Ziel der Gesellschaft. Durch geeignete Maßnahmen soll zudem die Koordination von internationalen Forschungsk Kooperationen durch bayerische Einrichtungen erreicht werden. Die BayFOR informiert, berät und unterstützt bayerische Akteure aus Wissenschaft und Wirtschaft umfassend bei der Antragstellung und dem Management von EU-

geförderten Projekten. Als Partner im Enterprise Europe Network bietet die BayFOR zudem bayerischen Unternehmen, insbesondere KMUs, gezielte Beratung und Unterstützung zur Beteiligung an EU-Projekten an. Die BayFOR beheimatet außerdem die Wissenschaftliche Koordinierungsstelle Bayern-Québec/Alberta/International der Bayerischen Staatsregierung, die den Aufbau gemeinsamer Forschungsprojekte mit Wissenschaftlern aus diesen Regionen unterstützt. Die BayFOR erhält für die Aktivitäten in diesem Zusammenhang eine gesonderte Zuwendung vom Freistaat Bayern. Zudem unterhält die BayFOR ein EU-Verbindungsbüro in Brüssel.

Die BayFOR baut gemäß der dem Ministerratsbeschluss vom 20./21. November 2009 zugrunde liegenden Ministerratsvorlage bzw. der Kooperationsvereinbarung im Haus der Forschung das zentrale „EU-Förderzentrum“ für bayerische Hochschulen und KMU auf und stellt umfassendes Beratungs- und Unterstützungsangebot zur erfolgreichen Einwerbung von Forschungsmitteln bei der EU bereit.

Arbeitsweise

Kernaufgabe der BayFOR sind bedarfsgerechte Unterstützungsleistungen für die erfolgreiche Beantragung von europäischen Fördermitteln mit dem bisherigen Schwerpunkt auf dem 7. Forschungsrahmenprogramm und dem künftigen Schwerpunkt im Bereich des neuen europäischen Rahmenprogramms für Forschung und Innovation „Horizon 2020“. Die Unterstützung von Antragstellern erfolgt durch die Identifizierung geeigneter Fördermöglichkeiten für die konkrete Projektidee, Unterstützung beim Aufbau des Konsortiums einschließlich der Suche nach geeigneten nationalen und internationalen Partnern, beim Abfassen themenübergreifender Aspekte des Antragstextes, bei der Aufstellung eines Projektbudgets, der Koordinierung der Antragserstellung und -einreichung, der Vorbereitung der Vertragsverhandlung mit der Europäischen Kommission, der Implementierung adäquater interner Projektmanagementstrukturen sowie der Übernahme des wissenschaftsadäquaten Projektmanagements. Zu diesem Zweck bieten wissenschaftliche Referenten fachspezifische Informationen und strategische Beratungsleistungen an, führen regelmäßig Antragsworkshops sowie

individuelle Projektmanagement-Trainings durch und informieren Interessenten/Antragsteller umfassend über die Möglichkeiten einer Registrierung als Gutachter. Weiterhin gehören Aktivitäten zur Netzwerkbildung in Bayern und auf EU-Ebene zum Aufgabenspektrum.

Inhaltlich ist die BayFOR in vier Fachreferaten organisiert:

- Gesundheitsforschung und Biotechnologie
- Informations-/Kommunikationstechnologien, Natur- und Ingenieurwissenschaften
- Sozial-/Wirtschafts- und Geisteswissenschaften/Sicherheitsforschung
- Umwelt, Energie & Bioökonomie

Zu Beginn des Jahres 2013 wurden die Aktivitäten im Bereich des Projektmanagements in einer eigenen Organisationseinheit zusammengeführt. Die weiteren Tätigkeitsfelder sind: das EU-Verbindungsbüro der BayFOR in Brüssel, die KMU-Beratungsstelle, die Betreuung des Bayerischen Förderprogramms zur Anbahnung internationaler Forschungs Kooperationen, die Koordination der Bayerischen Forschungsverbände sowie die Wissenschaftliche Koordinierungsstelle Bayern-Québec/Alberta/International.

Die Erfolgskontrolle erfolgt sowohl über externes als auch internes Monitoring der Zielvereinbarung (s. Antwortenkatalog der BayFOR, Seite 17f.). Die BayFOR stellt ihre Arbeitsergebnisse der Öffentlichkeit über folgende Kanäle zur Verfügung: Veranstaltungen, Pressarbeit, BayFOR News, Website, Jahresbericht, Dissemination für EU-Projekte.

Finanzierung

Die BayFOR übernimmt bei Projekten, die in Bayern koordiniert werden, im Rahmen der vorhandenen Ressourcen das Projektmanagement und/oder Aufgaben im Bereich der Ergebnisverbreitung und generiert hierdurch eigene Einnahmen. Darüber hinaus werden Einnahmen durch die eigene Beteiligung an öffentlich geförderten

Projekten erzielt, auch wenn dies nicht zu den primären Aufgaben zählt. Ferner werden durch die Durchführung entgeltpflichtiger Informationsveranstaltungen und Workshops sowie durch die Erbringung von entgeltlichen Beratungsleistungen für die Industrie eigene Einnahmen generiert.

Die Finanzierung der Geschäftstätigkeit der BayFOR erfolgte 2012 zu 77% über den Freistaat Bayern, zu 20% aus eigenen Erträgen und zu 3% durch die Gesellschafter. Das Gesamtbudget betrug 2012 4,3 Mio. Euro (Vorjahr: 3,3 Mio. Euro), das sich auf folgende Posten verteilte: 60% Personalausgaben, 20% Sachmittel und Investitionen, 16% Miete und 4% Rückstellungen.

Gremien

Der Aufsichtsrat der BayFOR hat sechs Mitglieder, die Gesellschafterversammlung zwei (s. Antwortenkatalog der BayFOR, Seite 5). Die BayFOR hat bislang keinen wissenschaftlichen Beirat.

Kennzahlen

Im Geschäftsjahr 2011 wurden von der BayFOR insgesamt 173 individuelle Förderberatungen durchgeführt. Für 58 Projekte erfolgte die intensive Unterstützung beim Aufbau eines wissenschaftlichen Projektkonsortiums und der Abfassung professioneller und konkurrenzfähiger Förderanträge, welche im Jahr 2011 eingereicht wurden. Insgesamt konnten im Jahr 2011 zehn Projekte mit Unterstützung der BayFOR eine Projektförderung erhalten. Aufgrund der Tätigkeit der BayFOR wurden im Jahr 2011 Mittel für Forschungsprojekte i.H.v. 17,8 Mio. Euro für die kommenden Jahre bewilligt, welche an Konsortien mit bayerischer Beteiligung ausgeschüttet werden. Die hiervon für bayerische Akteure bewilligte Summe beträgt 7,3 Mio. Euro.

2012 reichte die BayFOR insgesamt mit 110 Projektkonsortien Anträge für Forschungs-, Entwicklungs- und Innovationsvorhaben ein. Dies entsprach einer Steigerung zum Vorjahr um 100%. Die Zuwendungsgeber sagten im Jahr 2012 für Projektanträge, die maßgeblich durch die BayFOR unterstützt wurden, insgesamt Mit-

tel i. H. v. 32 Mio. Euro zu. Hiervon entfielen 8,4 Mio. Euro auf bayerische Akteure.

In 2013 konnte die BayFOR trotz des auslaufenden 7. Forschungsrahmenprogramms noch weitere 46 Förderanträge begleiten und mit den Projektpartnern zur Einreichung bringen. Für die von der BayFOR unterstützten Projektkonsortien erfolgten in 2013 Finanzierungszusagen i. H. v. 104,4 Mio. Euro auf die entsprechenden bayerischen Partner entfallen hiervon rund 44 Mio. Euro.

Internet

www.bayfor.org

3.2.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung

Die Kommission begrüßt die bisherige erfolgreiche Arbeit der BayFOR, sieht aber noch Potenziale für eine Intensivierung und Professionalisierung der Aktivitäten der BayFOR.

Für die Information und Beratung zu Förderprojekten und -programmen im neuen europäischen Rahmenprogramm (Horizon 2020) steht den bayerischen Einrichtungen ein breites Angebot auf lokaler (EU-Referenten), regionaler (BayFOR, Enterprise Europe Network, IHK) und nationaler Ebene (Förderberatung des Bundes, KoWi, Nationale Kontaktstellen) zur Verfügung. Das an den jeweiligen Hochschulen bereitgestellte Dienstleistungsangebot hängt dabei stark von der Größe der jeweiligen Einrichtung ab. Insbesondere HAW und kleinere Universitäten haben keine ausreichenden Ressourcen für die Unterstützung von Antragstellenden und Projektdurchführenden, so dass das Angebot der BayFOR schon für die Grundversorgung dieser Einrichtungen mit Informations- und Beratungsangeboten zum Horizon 2020 essentiell ist. Aber auch für die großen Universitäten bietet die Bayerische Forschungsallianz nach Ansicht der Kommission wichtige Unterstützungsleistungen für die Beantragung und Durchführung von Förderprojekten. BayFOR hat hierfür in den letzten Jahren die Zahl der Experten ausgeweitet und verfügt über ausgewiesene Kompetenzen auf den im Programm Horizon 2020 besonders wichtigen Gebieten.

Die Neuausrichtung der BayFOR nach der Neubesetzung der Geschäftsführung und Übergabe der Amtsgeschäfte an den neuen Geschäftsführer im April 2012 stellt einen wichtigen Schritt hin zu einer noch professionelleren Serviceeinrichtung mit hohem Mehrwert für Antragstellende und Projektdurchführende auf EU-Ebene dar. Positiv sind dabei insbesondere die thematische Fokussierung und fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, die Expertise zu Verfahren und Abläufen der Implementierung der Forschungsrahmenprogramme sowie die konkrete Unterstützung bei der Erstellung von Anträgen zu themenübergreifenden Aspekten (Projektimplementierung, Impactanalysen und Ergebnisverwertung) zu bewerten.

Durch die Übernahme von Projektmanagement- und Koordinierungsaufgaben bei der Vorbereitung und Durchführung von EU-Projekten bietet BayFOR eine weitere essentielle Serviceleistung für bayerische Universitäten und HAW. Die entsprechenden Aufgaben können von den vor Ort tätigen EU-Referenten der Einrichtungen nicht selbst erbracht werden. Diese Leistungen von BayFOR tragen mit dazu bei, dass die Projektkoordination verstärkt von Akteuren aus dem Freistaat Bayern übernommen wird und dass bayerische Einrichtungen dann auch die administrative und inhaltliche Federführung in wichtigen EU-Projekten wahrnehmen können. Zudem resultiert aus der Übernahme der Koordination ein deutlich höherer Anteil am Projektbudget, was wiederum zu einer höheren Beteiligung Bayerns an den europäischen Fördergeldern führt. Bei der Unterstützung von KMU-getriebenen Projekten leistet BayFOR durch die Einbindung in die Entwicklung von Businessplänen einen wichtigen Beitrag zum Erfolg bayerischer Unternehmen auf europäischer Ebene.

BayFOR führt zudem Workshops zum Antragsverfahren und zum Projektmanagement durch. Diese werden häufig dezentral an den Universitäten und HAW abgehalten und haben nach Ansicht der Kommission einen nachhaltigen Einfluss auf die Kompetenz bayerischer Akteure, europäische Projektmittel erfolgreich zu akquirieren und durchzuführen. Dieses Serviceangebot ist dabei primär auf Hochschulen ausgerichtet, die Beratung und Unter-

stützung von KMU ist dagegen bisher noch nicht besonders ausgeprägt.

BayFOR hat in den letzten Jahren einen starken Personalaufwuchs erfahren und insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit ausgebaut. Mitunter erscheinen die Kapazitäten in diesem Bereich für eine Organisation mit Fokus auf Beratung und Unterstützung etwas überdimensioniert. Der Übergewichtung der Öffentlichkeitsarbeit steht eine Untergewichtung anderer wichtiger Aufgaben gegenüber. So wurde beispielsweise das 2007 eingerichtete Verbindungsbüro Brüssel personell nicht entsprechend ausgestattet. Lediglich eine Vollzeitmitarbeiterin (unterstützt durch Praktikanten bzw. Hospitanten) ist zuständig für die Pflege und den Ausbau des Netzwerks zur EU-Kommission, zum Europäischen Parlament sowie zu den Verbindungsbüros anderer Organisationen. Diese Personalkapazitäten sind nach Ansicht der Kommission nicht ausreichend dimensioniert.

BayFOR wurde im Zuge der Einrichtung des HdF als Organisation stark ausgebaut, aber der Verbund mit den anderen Institutionen der Innovationspolitik ist nach außen bislang nicht klar genug erkennbar. Die Integration von BayFOR in die Dachorganisation Haus der Forschung ist bislang nicht deutlich gemacht worden. Sowohl die Leitungs- wie auch die Arbeitsebene der BayFOR könnten sich noch deutlich stärker mit der Dachmarke „Haus der Forschung“ identifizieren. BayFOR versteht sich nach Ansicht der Kommission bisher auch nicht als integrativer Bestandteil einer durchgängigen Innovationskette des Innovationsprozesses über mehrere Institutionen hinweg. Insbesondere die Verbindung zu Bayern Innovativ und zu den KMU könnte in Zukunft deutlich ausgebaut werden.

Nicht ganz ausgewogen erscheint auch die Aufgabenverteilung zwischen EU-Antragsbearbeitung und der Gesamtkoordination der von BayFOR betreuten Forschungsverbände. Die neue Geschäftsführung von BayFOR hat sich primär auf die Antragsprozesse und die Begleitung von EU-Projekten konzentriert. In früheren Jahren or-

ganisierte BayFOR auch stärker die Kommunikation und den Erfahrungsaustausch zwischen den Verbundmanagern und -koordinatoren der Forschungsverbände untereinander. Diese koordinierende Rolle stellt eine weiterhin wichtige Aufgabe dar, die die Leistungsfähigkeit der Verbände und deren Sichtbarkeit nachhaltig steigern kann. Die übergeordneten Aufgaben eines Multi-Projektmanagements und einer Gesamtkoordination wurden in letzter Zeit nicht genügend wahrgenommen.

Verbesserungsfähig ist auch die Kommunikation und Zusammenarbeit von BayFOR mit den EU-Referenten der Hochschulen. Hier gibt es mitunter Abgrenzungen und Interessenskonflikte zwischen großen und kleineren Universitäten sowie zwischen HAW und Universitäten. Vereinzelt wurde von Fällen berichtet, in denen BayFOR Wissenschaftler beraten hat, ohne die EU-Referenten der betreffenden Hochschule zu Rate zu ziehen. Dies hat gelegentlich zu einer fehlenden Beachtung hochschulinterner Belange und zu Fehleinschätzungen der hochschulspezifischen Entscheidungsabläufe geführt. Zudem sollten die Unterschiede zwischen Universitäten und HAW im Hinblick auf Beratungsbedarf und den Typus von Projekten künftig durch die Angebote von BayFOR stärker berücksichtigt werden.

Die Kommission kommt weiterhin zu dem Ergebnis, dass die wichtigen Bereiche des Personalmanagements und der Personalentwicklung bei der BayFOR weiter optimiert werden können. Die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter (insbesondere für Aufgaben in den MINT-Fächern) und die Einarbeitung in die hochkomplexe Thematik der europäischen Förderverfahren sind sehr arbeitsintensiv und stellen eine große Herausforderung dar. Die Befristung der Stellen auf zwei Jahre birgt dabei die Gefahr, kompetente Fachkräfte schnell wieder an Unternehmen, Hochschulen oder andere Beratungseinrichtungen zu verlieren. Die daraus resultierende Personalfluktuation kann zudem zu einer Unzufriedenheit unter den Nutzern der Leistungen der BayFOR führen, die sich regelmäßig auf neue Experten der BayFOR einstellen müssen.

3.3 Bayern Innovativ Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH (Bayern Innovativ)

3.3.1 Ausgangslage

Standorte

Nürnberg, Gewerbemuseumsplatz 2 und die Geschäftsfelder Internationale Netzwerke/EU-Kooperationsbüro, BayTech und Forum Medizintechnik und Pharma e.V. am Rathenauplatz 2 sowie das Verbindungsbüro in München, Prinzregentenstraße 52

Entstehungsgeschichte

Die Bayern Innovativ GmbH wurde 1995 von der Bayerischen Staatsregierung initiiert und gemeinsam von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft als Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mit Sitz in Nürnberg gegründet. Im gleichen Jahr wurde das EU-Verbindungsbüro für Forschung und Technologie in Verbund mit dem Steinbeis-Zentrum, Stuttgart und THATI, Erfurt innerhalb der Bayern Innovativ aufgebaut.

Organisationsziele

Die BI realisiert als Innovationsmoderator einen branchen- und technologieoffenen Austausch und unterstützt insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen dabei, Innovationsimpulse zu setzen. Die BI schließt unter gezielter Einbindung wissenschaftlicher Institute vorhandene Technologielücken und verbindet potentielle Partner auf gleichen Ebenen ebenso wie auf unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette.

Ziel der BI ist die Förderung von Innovation durch Kooperation zwischen bayerischen und europäischen Unternehmen. Die BI ist zentral verantwortlich für den national und international sichtbaren bayerischen Technologietransfer zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sowie innerhalb der Wirtschaft. Dazu unterstützt die BI in der Anbahnungsphase durch Netzwerke und Cluster und begleitet die Kooperationen anschließend.

Arbeitsweise

Die BI arbeitet seit 2013 in fünf Kompetenzfeldern: Mobilität, Energie, Material, Gesundheit/Life Science und Produktion/Digitalisierung. Die BI bietet in diesen Bereichen Veranstaltungen und Kooperationsplattformen an und agiert dabei in Kooperation mit den dezentralen Technologietransferstellen der Kammern sowie der Hochschulen.

Neben den spezifischen Kooperationsplattformen bietet die BI der Wirtschaft und Wissenschaft auch Unterstützung bei der Strukturierung von Verbundprojekten und ist, unter den Aspekten Ausbau der branchen- und technologieübergreifenden Netzwerkstrukturen sowie Zugang zu Projektergebnissen, selbst als Partner in aktuell rund 20 Verbundprojekten vertreten (Stand: 2012).

Die BI führt außerdem das Pilotvorhaben des Bayerischen Innovationsgutscheins durch.

Die BI ist zudem über ihr EU-Büro in das Enterprise Europe Network vertraglich eingebunden. Neben der BayFOR bot auch dieses EU-Kooperationsbüro der BI, als nationale Kontaktstelle für spezielle KMU-Maßnahmen der EU-Kommission für Bayern, KMUs und Forschungsinstituten umfassende Hilfestellung bei der Teilnahme am 7. EU-Forschungsrahmenprogramm (Bereich „Forschung für KMU“) durch Situationsanalysen und persönliche Antragsberatung an.

Zur Stärkung von Innovation in Bayern ist die BI auch bei der Konzeptionierung und Durchführung von Kongressen und anderen Veranstaltungen aktiv. Dabei werden aus einem Spektrum von jeweils zehn Technologien und Branchen aktuelle Innovationsfelder identifiziert. Die BI bildet dabei den gesamten Prozess von der Erstellung des Konzepts bis hin zur Akquise von Referenten und Ausstellern sowie der Einladung von Teilnehmer aus Wirtschaft und Wissenschaft ab.

Gemäß ihres Auftrags, den Innovationsprozess bayerischer KMU optimal zu fördern, hat die BI in diesem Zusammenhang auch ein

eigenes Angebot für so genannte „Gemeinschaftsstände“ entwickelt, von dem gleichermaßen etablierte Unternehmen wie auch Existenzgründer und wissenschaftlichen Einrichtungen aus Bayern profitieren können. Sie alle erhalten so die Gelegenheit, innovative Produkte und Verfahren und ihre eigene Entwicklungskompetenz unter einem gemeinsamen Dach einem (internationalen) Publikum zu präsentieren. Ziel ist es, dadurch auf effiziente Weise neue Kunden und Märkte zu erschließen sowie zusätzliche Kooperationspartner zu gewinnen, ohne aufwändige eigene Strukturen dafür schaffen zu müssen. Die Möglichkeit der Beteiligung an einem Gemeinschaftsstand besteht sowohl für Messen im Inland wie auch im Ausland.

Die BI stellt ihre Arbeit zudem durch einen Print-Newsletter (monatlich bis halbjährlich), Podcasts, Kongress-TV zu Vorträgen aufgezeichneter Kongresse, das Bayern Innovativ WebTV, einen Bayern Innovativ-Kanal auf youtube sowie die eigene Website, Jahresberichte und weitere Studien der Öffentlichkeit vor.

Finanzierung

Die BI inklusive des ITZB hat im Jahr 2012 Erträge i.H.v. 16,2 Mio. Euro und dabei einen Gewinn von rund 49.000 Euro erwirtschaftet. Die Erträge setzen sich aus der Grund- und Sonderfinanzierung (5,0 Mio. Euro), der akquirierten Projektfinanzierung (einschließlich StMWi und EU: 5,8 Mio. Euro) sowie eigenen und sonstigen Erlösen inklusive der Zinserträge (5,4 Mio. Euro) zusammen.

Die Mittel wurden für die Projektaktivitäten (7,1 Mio. Euro), das Personal (6,8 Mio. Euro) sowie administrative Aufwendungen (2,2 Mio. Euro) ausgegeben.

Gremien

Geschäftsführer der BI ist Prof. Dr. Werner Klaffke. Alleiniger Gesellschafter der BI ist die LfA Förderbank Bayern.

Vorsitzende des Aufsichtsrats ist Frau Staatsministerin Ilse Aigner (StMWi). Vorsitzender des Kuratoriums ist Herr Dr. Hans-Otto

Feldhütter, Hauptabteilungsleiter Forschung, Fraunhofer-Gesellschaft.

Kennzahlen

Zur Erreichung der Organisationsziele bot die BI im Jahr 2011 über 70 Plattformen und erreichte damit 12.300 Teilnehmer aus 42 Ländern (2010: 11.500 Teilnehmer).

Die Netzwerke der BI umfassen aktuell rund 80.000 Akteure aus 40.000 Unternehmen und Forschungsinstituten sowie 80 partnerschaftlich verbundene Netzwerk-Organisationen.

Zum Stichtag 30.06.2013 beschäftigte die BI (ohne ITZB) 120 Personen, darunter 32 Teilzeitkräfte und 25 Aushilfen.

Internet

www.bayern-innovativ.de

3.3.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung

Die Kommission kommt in ihrer Bewertung der Bayern Innovativ generell zu einer positiven Einschätzung, sieht aber auch hier Potenziale für weitere Verbesserungen. Die Gesellschaft für Innovation und Wissenstransfer mbH (Bayern Innovativ) hat seit ihrer Gründung im Jahre 1995 in ihren Tätigkeitsfeldern eine leistungsfähige Organisation aufgebaut, die sich insbesondere der Unterstützung technologieaffiner KMU in ausgewählten Kompetenzfeldern widmet. Die Organisation anhand der von Bayern Innovativ gesetzten zukunftsorientierten Kompetenzfelder Energie, Digitalisierung/Produktion, Gesundheit/Life Science, Material sowie Mobilität ist sinnvoll. Das Angebotsportfolio erscheint stimmig, die Konzentration auf die Innovationsförderung in bestimmten Kompetenzfeldern ist zukunftsgerichtet. Hervorzuheben ist auch, dass mit „Bayern Innovativ“ eine starke Marke geschaffen wurde. BI stößt bei der Zielgruppe auf breite Akzeptanz und besitzt auch darüber hinaus einen hohen Bekanntheitsgrad. Besonders hervorzuheben ist das umfangreiche Veranstaltungsprogramm der BI, in dessen Rahmen Informa-

tionsvermittlung an die Wirtschaft mit hoher Professionalität erfolgt und Netzwerke bayerischer Innovatoren geknüpft werden.

Allerdings zeigen sich auch Schwächen im Organisationsmodell der BI. So ist zu fragen, warum der Bereich „Operations“ nicht erkennbar als zentraler dienstleistender Querschnittsbereich für die Kompetenzfelder eingerichtet ist und wie die Rolle des Bereichs „internationale Netzwerke“ im organisatorischen Gesamtkonzept definiert sein soll. Verbesserungspotenziale sieht die Kommission auch bei den Europa-Aktivitäten der BI. Die auf die europäische Ebene abzielenden Aktivitäten sind bisher noch wenig profiliert. Insbesondere liegen noch ungenutzte Potenziale bei den bayerischen KMU, sich an der Forschungsförderung im Rahmen von EU-Programmen zu beteiligen – ggf. in Verbänden und in Verzahnung mit passenden Forschungseinrichtungen. Hier fehlt es noch an einer klaren Strategie sowie einer adäquaten Abstimmung mit anderen Akteuren im HdF. Unklar bleibt bisher auch die Rolle, die BI bei der Förderung von Unternehmensgründungen spielen könnte.

Bezüglich der internen Organisation ist festzuhalten, dass die Geschäftsprozesse von BI noch nicht ausreichend klar strukturiert und weitgehend undokumentiert sind. Eine durchgängige Hinterlegung mit aussagekräftigen und messbaren Erfolgskennzahlen fehlt. Dies macht ein einheitliches Qualitätsmanagement, eine systematische Leistungskontrolle und somit eine durchgängige zielorientierte Führung schwierig. Der Grad der Leistungsfähigkeit lässt sich daher, basierend auf den existierenden, eher unspezifisch und allgemein gehaltenen Erfolgskennzahlen und Erfolgsfaktoren, nur schwer abschätzen. Aktuell zeigt sich, dass hier, nach der Einführung der neuen strukturellen Ausrichtung von Bayern Innovativ, noch entsprechende Arbeiten zu leisten sind. Zum anderen entsteht insgesamt der Eindruck, dass noch Potenziale zur Steigerung der Leistungsfähigkeit von Bayern Innovativ vorhanden sind und durch die Einführung entsprechender Steuerungsinstrumente lokalisiert und gehoben werden können.

Im Kontext des Hauses der Forschung fällt Bayern Innovativ eine wichtige Rolle als Netzwerker hin zur bayerischen Industrie, insbesondere zur klein- und mittelständischen Industrie zu.

3.4 Innovations- und Technologiezentrum Bayern (ITZB)

3.4.1 Ausgangslage

Standorte

Nürnberg, Gewerbemuseumsplatz 2; München, Prinzregentenstraße 52

Entstehungsgeschichte

Im Rahmen der Umsetzung des Hauses der Forschung im Jahr 2010 hat der Ministerrat entschieden, die früheren Innovationsberatungsstellen Nord- und Südbayern zusammen- und unter dem Namen ITZB zu führen. Gesellschaftsrechtlich wurde das ITZB einerseits eine Abteilung der Bayern Innovativ GmbH. Andererseits steht es unter der Aufsicht und fachlichen Leitung des Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie (StMWi).

Der Standort in Nürnberg ging durch die Übernahme des Personals der Innovationsberatungsstelle Nordbayern von der LGA KdöR im Zuge eines Betriebsübergangs hervor. Der Betriebsübergang wurde zum Stichtag 01. Juli 2011 vollzogen. Der Standort in München entstand aus der Innovationsberatungsstelle Südbayern des damaligen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

Organisationsziele

Das ITZB ist Förderlotse und Projektträger zahlreicher Förderprogramme des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. Als Projektträger betreut das ITZB Gründer, Unternehmen sowie Forschungseinrichtungen und deren innovative Entwicklungsvorhaben, von der Antragsberatung bis zum

erfolgreichen Abschluss eines Fördervorhabens. Ziel ist es u. a. auch, die Zahl der Anträge zur Förderung durch den Bund zu erhöhen.

Im HdF ist das ITZB die zentrale Anlaufstelle für Fragen zur Forschungs- und Technologieförderung. Es bietet hierzu die kostenfreie Servicenummer an, um Interessenten einfach und direkt telefonische Erstberatung zu ermöglichen und Fragen zu Förderprogrammen des Freistaates und des Bundes schnell und unkompliziert beantworten zu können.

Falls keine HdF-interne Lösung gefunden wird, verweist das ITZB auch an externe Stellen wie die Projektträger für Bundesförderprogramme oder die LfA, Bayern Kapital und KfW bei Finanzierungsanfragen.

Wird eine Anfrage direkt an einen Partner im HdF gestellt, wobei der fachliche Ansprechpartner nicht bekannt ist, wird die Anfrage ebenfalls an das ITZB weitergeleitet.

Neben Projektträgerschaft und Betreuung der Service-Nummer ist die Bewerbung der bayerischen Förderprogramme bei KMUs und Gründern in Form von Vorträgen, Teilnahme an verschiedenen Informationsveranstaltungen und Messen eine weitere wesentliche Aufgabe des ITZB.

Arbeitsweise

Das ITZB hat als Kernaufgabe die Projektträgerschaft für folgende bayerische Technologieförderprogramme:

- Bayerisches Technologie-Förderprogramm (BayTP)
- Bayerisches Programm zur Förderung technologieorientierter Unternehmensgründungen (BayTOU)
- Leitprojekte Medizintechnik (BayMed)
- Elektromobilität und innovative Antriebstechnologien für mobile Anwendungen (BayEMA)

- Förderprogramm „Innovative Energietechnologien und Energieeffizienz (BayINVENT)“, Förderschwerpunkt „Energieeinsparkonzepte und Energienutzungspläne“
- Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)

Wenn ein Vorhaben in einem der Programme gefördert werden kann, welches das ITZB auch als Projektträger begleitet, wird eine „Skizze“ angefordert, in der das Vorhaben kurz beschrieben wird. Gegebenenfalls findet vorab ein Beratungsgespräch in Nürnberg, München oder beim Kunden vor Ort statt. Die Skizze wird vom ITZB als Projektträger bewertet und dann an das StMWi weitergeleitet. Bei positiver Einstufung der Projektidee wird der Firma empfohlen, einen Förderantrag zu stellen. Die Wahrscheinlichkeit einer Förderung ist in diesem Falle sehr hoch.

Die Servicenummer wurde mit der Eröffnung des HdF 2010 freigeschaltet und ist von Montag bis Freitag zwischen 8 und 18 Uhr erreichbar.

Finanzierung

Die Finanzierung des ITZB ist grundsätzlich durch den Zuwendungsvertrag zwischen dem StMWi (Zuwendungsgeber) und der Bayern Innovativ GmbH (Zuwendungsnehmerin) vom 04.03.2011 geregelt. Nach §2 Nr. 2a und 2b beträgt die Zuwendung zum einen bis zu 1,5 Mio. Euro aus Kap. 13 40 Tit. 686 60, befristet für die Jahre 2011 bis 2014 (Titel „Haus der Forschung“, 20 Mio. Euro für 5 Jahre). Zum anderen kann die Zuwendung grundsätzlich bis zur Höhe des verfügbaren Haushaltsansatzes bei Kap. 07 03 Tit. 685 65 (Bruttoansatz 2011/2012 je 410.000 Euro) reichen.

Abweichend von der allgemeinen Vergütung (siehe oben) beträgt die Projektträgervergütung speziell bei dem Förderprogramm Leitprojekt Medizintechnik 5%. Dadurch konnten 2011 54.500 Euro, 2012 65.000 Euro und 2013 70.970 Euro eingenommen werden.

Für das Wirtschaftsjahr 2012 hat die Bayern Innovativ für das ITZB beim StMWi Mittel i.H.v. insgesamt 1,6 Mio. Euro abgerufen. Die größten Posten der Mittelverwendung waren mit 1,3 Mio. Euro die

Personalaufwendungen und mit 211.000 Euro Aufwendungen für Büroräume.

Gremien

Neben der Fachaufsicht im StMWi gibt es speziell für das ITZB keine eigenen Gremien.

Kennzahlen für die Beratung

Inzwischen liegt die Zahl der Anrufe über die Servicenummer bei ca. 1.400 pro Jahr. Über 90% der Erstanfragen über die Hotline kommen von KMU. Zusätzlich entstehen viele Kontakte direkt zu Mitarbeitern des ITZB, beispielsweise durch deren Teilnahme an Messen oder anderen Veranstaltungen. Insgesamt werden weitaus mehr Anfragen unabhängig von der Servicenummer direkt an die den Kunden bekannten Partner gerichtet. Von Januar bis April 2012 gingen beispielsweise allein beim ITZB Nürnberg ca. 2.300 Anfragen direkt ein.

Zum Stichtag 30.06.2013 waren am ITZB 21 Personen, davon 15 in Vollzeit und 6 in Teilzeit angestellt.

Internet

www.itzb.de

3.4.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung

Die Kommission kommt bei ihrer Bewertung des ITZB zu einem sehr positiven Ergebnis. Diese Würdigung beruht vor allem darauf, dass es dem ITZB gelungen ist, die Förderlotsenfunktion überzeugend und engagiert umzusetzen. Die Mitarbeiter sind hoch motiviert und haben für das Haus der Forschung eine beachtliche Integrationsleistung erbracht.

Innerhalb des HdF erfüllt das ITZB als zentrale Förderberatung und Erstanlaufstelle für Fragen zum Thema Projektförderung eine wichtige Aufgabe. Die im ITZB entwickelte CMR Datenbank stellt eine hervorragende und wichtige Grundlage für die Erfassung der beratenen Einrichtungen und der mitwirkenden Experten dar. Derzeit kann diese Datenbank aufgrund datenschutzrechtlicher Bedenken nicht im gesamten HdF genutzt werden. Parallel zum Aufbau der

Datenbank des ITZB haben Bayern Innovativ und BFS jeweils eigene Datenbanken aufgebaut, ein Datenabgleich zwischen den Einrichtungen findet nicht statt.

Die Kommission weist darauf hin, dass das ITZB derzeit auch bereits vorhandene Beratungsangebote anderer Institutionen (insbesondere die Förderberatung des Bundes) teilweise dupliziert. Als Teil der Bayern Innovativ GmbH und als eigene Säule des HdF hat das ITZB derzeit einen nach außen und ggf. auch nach innen schwer kommunizierbaren Status.

3.5 Kooperationsmodell Haus der Forschung (HdF)

3.5.1 Ausgangslage

Standorte

Nürnberg, Gewerbemuseumsplatz 2 (Hauptsitz); München, Prinzregentenstraße 52

Entstehungsgeschichte

Am 20./21. November 2009 hat der Bayerische Ministerrat die Gründung des „Hauses der Forschung“ beschlossen. Alle Partner sollten dabei rechtlich selbstständig bleiben und mit einer Ressortzuständigkeit betraut werden.

Das HdF wurde im Zuge der Unterzeichnung des Kooperationsvertrags am 28. Juni 2010 in Nürnberg und am 07. November 2011 in München eröffnet.

Organisationsziele

Gemäß § 2 der „Kooperationsvereinbarung ‚Haus der Forschung‘“ ist es das gemeinsame Ziel von Staatsministerien und Partnern, durch eine enge und vertrauensvolle Kooperation und Abstimmung der Tätigkeiten zwischen allen Beteiligten

- das Gesamtsystem des Technologietransfers in Bayern effizienter und für Wissenschaftler und Unternehmer transparenter zu gestalten,

- das Informationsangebot über die Fördermöglichkeiten der EU, des Bundes und des Freistaates Bayern umfassend und zentral darzustellen,
- eine signifikant verstärkte EU-Fördermitteleinwerbung vor allem durch Hochschulen und KMU, insbesondere durch Bildung von Konsortien aus Wissenschaft und Wirtschaft, mit hoher Förderwahrscheinlichkeit durch die EU zu erreichen und
- die qualifizierte Förderberatung in der Technologieförderung sichtbar auszubauen, um ein höheres Umsetzungspotential an Innovation in bayerischen Unternehmen – insbesondere KMU – zu aktivieren.

Ziel ist es somit, „Beratung, Förderung und Technologietransfer unter einem Dach“ anzubieten und damit das Leistungsangebot und die Kompetenzen der vier Partnerorganisationen zu bündeln. Es soll ein schneller Zugang zu Förderprogrammen und Kooperationspartnern gewährleistet werden.

Falls ein direkt kontaktierter Partner die gewünschte Serviceleistung nicht selbst erbringen kann, so soll er – nach Einwilligung des Kunden – diesen an einen anderen geeigneten Partner innerhalb des HdF verweisen. In einer gemeinsamen Antragsberatung können zudem Projektideen ausgearbeitet werden, die ggf. in verschiedenen Förderlinien Erfolgsaussicht haben.

Laut Staatsregierung ist das HdF ein zentraler Baustein der Forschungs-, Technologie- und Innovationsstrategie in Bayern. Zum Kundenkreis gehören insbesondere Universitäten, HAW, Forschungseinrichtungen, Gründer, kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch Handwerksbetriebe mit Sitz in Bayern, die ihre innovativen Projektideen verwirklichen wollen.

Arbeitsweise

Die Unterstützungsleistungen und Angebote des HdF umfassen folgende Elemente:

- Identifikation des optimalen Förderprogramms in Bayern (teilweise selbst Projektträger oder Fördergeber), von Bund oder EU

- Unterstützung bei der Projektanbahnung und Antragsstellung: Partner für Konsortien, Vernetzung Wirtschaft-Wissenschaft, Strukturierung von Projekten und Konsortien durch schnellen Zugang zu Förderprogrammen und Kooperationspartnern
- Hilfe bei der Projektdurchführung: Betreuung von Förderprojekten oder Netzwerken sowie Außendarstellung
- Vom Forschungsergebnis zum Produkt: Patentschutz, Existenzgründung, Präsentation auf Messen, Kongressen, Foren.

Die Außenkommunikation des HdF erfolgt über das gemeinsame Logo und ein einheitliches Corporate Design, Druckmedien, Pressemitteilungen, eine gemeinsame Messe- und Eventausstattung, die HdF-Internetpräsenz, Veranstaltungsorganisation, Vorträge und naturgemäß im Rahmen der Antragsberatung durch die einzelnen Partnerorganisationen.

Die Partner, meist in Form der Kooperationsbeauftragten, informieren sich gegenseitig über anstehende Ausschreibungen oder Änderungen der Ausschreibungsmodalitäten.

Finanzierung

Mit der Verabschiedung des Nachtragshaushaltes 2010 hat der Bayerische Landtag am 23. März 2010 die zur Umsetzung des Kooperationsmodells „Haus der Forschung“ erforderlichen Haushaltsmittel in Höhe von 20 Mio. Euro – jährlich 4 Mio. Euro – für die Jahre 2010 bis 2014 zur Verfügung gestellt. Nach der Evaluation soll die Finanzierung mit jährlich 5 Mio. Euro aus dem Einzelplan 13 fortgeführt werden.

Gremien

Zur Festlegung der Strategie und der generellen Zielsetzung des HdF wurde ein Strategierat ins Leben gerufen. Der Vorsitz des Strategierats HdF liegt bei den Amtschefs des Wissenschafts- und Wirtschaftsministeriums (aktuell: MD Dr. Adalbert Weiß, MD Dr. Hans Schleicher).

Zudem wurde ein Lenkungsausschuss etabliert. Unter Leitung der zuständigen Abteilungsleiter des StMWi und des StMBW tagt der

Lenkungsausschuss gemeinsam mit den Geschäftsführern, um übergeordnete Fragen zu klären.

Die Geschäftsführer der Partnereinrichtungen treffen sich mindestens einmal im Quartal, entwickeln und konkretisieren neue Ideen der Zusammenarbeit und stimmen die Kooperationsmöglichkeiten im Einzelnen ab.

Die Geschäftsführer werden dabei von den Kooperationsbeauftragten der jeweiligen Partnereinrichtung unterstützt. Die Kooperationsbeauftragten treffen sich in der Regel alle zwei Monate zu gemeinsamen Arbeitstreffen.

Kennzahlen

Zum 30. Juni 2013 waren bei den Partnern im HdF 187 Personen (140 Vollzeitäquivalente) beschäftigt. Die erste Zahl in der folgenden Auflistung gibt jeweils die Anzahl der Personen in Nürnberg, die zweite die Anzahl der Personen in München an.

ITZB: 15 / 6 (davon 6 in Teilzeit)

Bayern Innovativ: 120 (davon 32 Teilzeitkräfte und 25 Aushilfen) / 1

BayFOR: 5 / 28 + 1x Brüssel

BFS: 2 / 8 + 1x Präsident

Internet

www.hausderforschung.bayern.de

3.5.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung

Mit der Einrichtung des Kooperationsmodells Haus der Forschung im Jahr 2009 ist es der Bayerischen Staatsregierung nach Ansicht der Kommission gelungen, eine vielversprechende Plattform für eine stärkere Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen zu begründen. Gerade die beiden kleineren Einrichtungen BFS und ITZB identifizieren sich schon jetzt relativ stark mit dem Kooperationsmodell. Alle Partnerorganisationen haben sich in einen gemeinsamen Internetauftritt eingebracht sowie eine erste gemeinsame Druckschrift erstellt. Außerdem wurde mit zweimonatlichen Tref-

fen zwischen den Kooperationsbeauftragten ein regelmäßiger Austausch institutionalisiert.

Trotz dieser Fortschritte sind partielle Schwächen zu konstatieren, die einer Erschließung des vollen Potenzials der Kooperation derzeit noch entgegenstehen:

- Das Kooperationsmodell ist zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht optimal umgesetzt worden. Das Haus der Forschung bildet zwar die Dachorganisation über die darin versammelten Partner, jedoch ist die Kooperation der Partner darin verbesserungsfähig.
- Eine Außendarstellung aller Partner als Teil des HdF ist kaum gegeben. Es ist oft nicht auf den ersten Blick ersichtlich, dass die jeweilige Einrichtung Partner im HdF ist.
- Das Kooperationsmodell HdF wird im Arbeitsalltag der beteiligten Einrichtungen noch nicht gemeinsam gelebt. HdF ist kaum sichtbar im Außenraum. Die Zusammenarbeit der Partner ist vielfach lediglich virtueller Art. So gibt es in nur wenigen Bereichen eine gelebte Kooperation, wie sie zum Teil auf Mitarbeiterebene stattfindet. Überwiegend beschränkt sich die Kooperation auf Internet-Links zu den jeweiligen Partnern im HdF.
- Das Potential gemeinsamer Aktivitäten der HdF-Partner unter dem gemeinsamen Dach wird bisher nicht ausreichend genutzt. So kann die Kommission derzeit nicht erkennen, dass eine Schaffung von Synergien, ein Wissenstransfer bzw. der Aufbau gemeinsamen Know-hows durch Personalaustausche, interne Hospitationen etc. im HdF systematisch und ausreichend betrieben werden.
- Die Kommission gibt auch zu bedenken, dass die Benennung als „Haus der Forschung“ keinen idealen Namen für eine Serviceeinrichtung im Bereich Forschung und Innovation darstellt; der Name suggeriert vielmehr, dass im HdF Forschung stattfindet. Damit werden u.U. nicht erfüllbare Erwartungen geweckt. Demgegenüber taucht der für die bayerische Wirtschaft so wichtige Innovationsaspekt im Namen überhaupt nicht auf.

Die Kommission betont noch einmal, dass die Einrichtung des Kooperationsmodells HdF sehr wohl Verbesserungen gebracht und die Serviceangebote der Partner in gewissem Umfang durchlässiger gemacht und vernetzt hat. Dies ist vor allem dort gelungen, wo eine räumliche Zusammenführung der verschiedenen Einrichtungen an den Standorten München und Nürnberg erfolgt ist.

Sie hält die genannten Schwächen für heilbar und ermuntert die Bayerische Staatsregierung, durch geeignete Strukturierungsmaßnahmen, ein Umfeld für eine stärker integrative Zusammenarbeit der beteiligten Organisationen zu gestalten. Konkrete Vorschläge dazu werden in den Empfehlungen der Kommission vorgestellt.

3.6 Bayerische Patentallianz GmbH (BayPAT)

3.6.1 Ausgangslage

Standort

München, Destouchesstraße 68

Entstehungsgeschichte

Die BayPAT ist ein Gemeinschaftsunternehmen der beiden Hochschulverbände Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V. Sie wurde 2007 als zentrale Patent- und Vermarktungsagentur der staatlichen Hochschulen in Bayern gegründet. Zuvor übernahm die Fraunhofer-Patentstelle für die Deutsche Forschung diese Aufgabe im Rahmen eines Auftragsverhältnisses.

Die BayPAT betreut heute mehr als 18.000 patentrelevante Hochschulwissenschaftler inklusive der Universitätskliniken in Bayern.

Organisationsziele

Die BayPAT ist zentraler Dienstleister für die Universitäten und HAW in Bayern. Sie bewertet, schützt und vermarktet Erfindungen im Auftrag der Mitgliedshochschulen des Hochschulverbundes Bayern-Patent; diese sind die staatlichen Hochschulen in Bayern. Sie sichert damit – in Abstimmung mit den Erfinderberatern der Universitäten

und HAW – das mit öffentlichen Mitteln generierte geistige Eigentum des Freistaates Bayern. Die BayPAT sorgt dafür, dass geprüfte, werthaltige und erfolgversprechende Erfindungen der bayerischen Hochschulen der Wirtschaft (in Bayern) zu branchenüblichen Konditionen zugänglich gemacht werden. Als professionell aufgestellter zentraler Ansprechpartner ist die BayPAT nicht nur für die Großindustrie, sondern insbesondere auch für kleine und mittelständische Unternehmen kompetenter Verhandlungspartner mit kurzen Wegen und schlanken Entscheidungsstrukturen.

Arbeitsweise

Die BayPAT unterstützt die Hochschulen im Umgang mit patentierungsrelevanten Forschungsergebnissen in vier Phasen: Bewertung von Erfindungen (Gutachten zur Patentfähigkeit, zum Markt und zur wirtschaftlich/strategischen Vermarktbarkeit), Schaffung von IP (Anmeldung von Erfindungen zum Patent, fachliche und patentrechtliche Betreuung der Patentierungsverfahren in enger Abstimmung mit dem Vermarktungsvorgang), Verwertung von IP (Akquise, Verhandlungen, Vertragsgestaltung, Vertragsabschlüsse) sowie Vertragsmonitoring und Erfindervergütung (Zahlungspflichten aus Verwertung überwachen und vereinnahmen, Verausgabung der Einnahmen an die Hochschulen). Für Erfindungen, die auf der Grundlage einer Bewertung und Empfehlung zur Inanspruchnahme der BayPAT von der Hochschule in Anspruch genommen werden, ist die BayPAT auch mit der Patentierung und Verwertung beauftragt. Einen Kontrahierungszwang gibt es derzeit nicht. Den einzelnen Hochschulen steht es frei, Erfindungen nicht zur Begutachtung an die BayPAT weiterzuleiten oder erst nach erfolgter Patentanmeldung (durch die Hochschule oder durch Dritte) der BayPAT zur Verwertung anzubieten.

Das Leistungsangebot der BayPAT umfasst:

- Erfüllung der Verpflichtungen der bayerischen Universitäten und HAW nach dem Arbeitnehmererfindergesetz
- Bewertung von Erfindungen und Empfehlungen zur weiteren Vorgehensweise in Form eines Gutachtens zur Patentfähigkeit

und wirtschaftlich/strategischen Vermarktbarkeit (ca. 300 Vorgänge p.a.)

- Initiierung, Organisation und Führung des Patentierungsprozesses (ca. 60 bis 75 Vorgänge p.a.)
- Aufbau und Verwaltung eines Patentportfolios (ca. 500 Patentfamilien)
- Strukturierte und aktive Vermarktung des Patentportfolios (ca. 280 aktive Vermarktungsfälle)
- Verhandlung, Verfassung und Abschluss von Verwertungsverträgen (Optionen, Lizenz- und Übertragungsvereinbarungen) auf Kommissionsbasis (40% Provision auf Verwertungseinnahmen)
- Vertragsüberwachung und Forderungsmanagement gegenüber den Vertragspartnern.

Die BayPAT arbeitet seit 2009 in einer Organisationsstruktur mit drei Teams: Lizenzmanagement Life Sciences, Lizenzmanagement Physical Sciences, Patentmanagement & Verträge.

Finanzierung

Die BayPAT ist von den staatlichen Hochschulen in Bayern im Rahmen des Projekts Bayern Patent als „Patentverwertungsagentur“ (PVA) beauftragt. Das Projekt Bayern Patent wird im Rahmen des Programms SIGNO durch das BMWi gefördert. Die Kofinanzierung erfolgt mit Landesmitteln des Bayerischen Staatsministeriums für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst sowie des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. Die Finanzierung der Dienstleistungen der BayPAT für die staatlichen Hochschulen erfolgt im Rahmen des Projekts Bayern Patent. Weitere Einnahmen erzielt die BayPAT durch Mittel der bayerischen Wirtschaftsverbände sowie sonstige Erlöse. Von den für 2013 geplanten Einnahmen i.H.v. 3,2 Mio. Euro entfallen 1,9 Mio. Euro auf das Projekt Bayern Patent. Bei den Ausgaben stellen die Personalaufwendungen mit 1,6 Mio. Euro und die Schutzrechtskosten i.H.v. 1,1 Mio. Euro die größten Posten dar. Da sich 2014 die Mittel der bayerischen Wirtschaftsverbände für die BayPAT reduziert haben, werden die Patentierungskosten seit 2014 nicht mehr von der

BayPAT getragen, sondern nach dem Verursacherprinzip von den Hochschulen direkt.

Die BayPAT hat zwischen 2011 und 2013 2,6 Mio. Euro an Gesamteinnahmen generiert (2013: 1,17 Mio. Euro). Diese setzten sich zu 42% aus umsatzabhängiger Vergütung aus Lizenzverträgen, zu 30% aus Einmalzahlungen aus Lizenzverträgen, zu 20% aus Patentverkäufen und zu 8% aus Milestone-Zahlungen aus Lizenzverträgen zusammen. 73% der Verwertungserlöse wurden im Inland generiert. 63% der Lizenzeinnahmen wurden im Bereich Life Sciences, 37% im Bereich Physical Sciences generiert.

Gremien

Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V. sind die Gesellschafter der BayPAT. Der Aufsichtsrat hat fünf Mitglieder.

Kennzahlen¹³

Zwischen 01.01.2011 und 31.12.2013 wurden 1.582 Erfindungsmeldungen an den bayerischen Hochschulen eingereicht (1.460 Erfindungen an Universitäten und 122 Erfindungen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften). Die BayPAT hat davon 886 Erfindungsmeldungen bearbeitet. Gemäß Angaben der Hochschulen waren ca. 558 Erfindungsmeldungen der Universitäten und 13 Erfindungsmeldungen an den HAW durch F&E Verträge gebunden, was rechnerisch 138 nicht gebundene Erfindungsmeldungen über einen Dreijahreszeitraum ergibt, welche nicht an die BayPAT weitergegeben wurden.

Erstanmeldungen wurden im genannten Zeitraum von den genannten Akteuren insgesamt 544 eingereicht (513 von den Universitäten und 31 von den HAW), wovon die BayPAT 187 Erstanmeldungen initiiert hat. Ein Anteil von 228 Erstanmeldungen ist im Rahmen von FuE-Verträgen als Mitanmelder entstanden.

¹³ Daten und Schlussfolgerungen beruhen auf Angaben der BayPAT sowie einer Umfrage von Universität Bayern e.V. und Hochschule Bayern e.V. bei ihren Mitgliedereinrichtungen

Daraus lassen sich rechnerisch 129 freie Erstanmeldungen, welche nicht an die BayPAT weitergegeben wurden, ermitteln.

Zwischen 2011 und 2013 wiesen die Hochschulen 146 Verwertungsvertragsabschlüsse (138 Universitäten und 8 an HAW) auf, wobei 80 davon (73 Universitäten und 7 an HAW) ohne Inanspruchnahme der BayPAT (32 von 42 FAU, 23 von 38 LMU) gemacht wurden. Welcher Art diese Abschlüsse sind, geht nicht aus den Angaben der Hochschulen hervor. In den 66 Vertragsabschlüssen, die durch die BayPAT vorgenommen wurden, sind zwischen 2011 und 2013 insgesamt 48 Patentverkäufe enthalten, wobei 19 davon mit einer Umsatzbeteiligung abgeschlossen wurden. Daneben wurden 6 Optionsverträge auf eine Lizenz sowie 12 Lizenzverträge abgeschlossen.

Insgesamt erzielten die Hochschulen nach deren Angaben Verwertungserlöse in Höhe von 4,2 Mio. Euro, in welchen auch Pauschalen für die Übertragung von IP aus Industriekooperationen enthalten sind. Davon hat die BayPAT 2,6 Mio. Euro generiert.

Es wurden elf Unternehmen zwischen 2011 und 2013 auf Basis patentgeschützter Erfindungen gegründet, wovon mindestens vier der zugrunde liegenden Erfindungen von der BayPAT betreut wurden und wovon bis dato bei vier ein von der BayPAT abgeschlossener Verwertungsvertrag zugrunde lag.

Zum 01.01.2014 sind bei der BayPAT 19,46 Vollzeitäquivalente beschäftigt.

Internet

www.baypat.de

3.6.2 Ergebnisse der Begehung und Bewertung

Die Kommission kommt in ihrer Bewertung der Arbeit der BayPAT zu einer überwiegend positiven Einschätzung. Durch ihre beratende Tätigkeit für Erfinder an bayerischen Universitäten und HAW beinhaltet die Arbeit der BayPAT einen hohen Serviceanteil. Andererseits

wird von der BayPAT erwartet, dass sie möglichst hohe Einnahmen erwirtschaftet und sich idealerweise in den nächsten Jahren ein „break even“ ergibt. Beide Aspekte sind nur schwer miteinander vereinbar. Bei der Evaluierung neuer Technologien und Erfindungen im Allgemeinen wird der BayPAT (insbesondere von Erfinderberatern) eine hohe Kompetenz zugesprochen. Empfehlungen zur Patentierung können in der Regel von allen Beteiligten gut nachvollzogen werden. Die begrenzten für Patentierung verfügbaren Finanzmittel haben aber gerade in den letzten beiden Jahren bei der BayPAT zu einer sehr hohen Ablehnungsquote geführt, so dass zuletzt nur noch knapp 20% der gemeldeten Erfindungen zur Patentanmeldung empfohlen wurden. Dies wirkte auf viele Erfinder demotivierend.

Insgesamt wird die BayPAT eher als Patentierungseinrichtung und weniger als Verwertungseinrichtung wahrgenommen. Im Verwertungsbereich werden noch Defizite gesehen, auch wenn 2013 mit über Euro 1 Mio. Verwertungseinnahmen das bisher erfolgreichste Jahr der BayPAT war. Auf Sicht stehen erfolgreiche Produktentwicklungen bei den Lizenznehmern bevor (einige ggf. mit „Blockbuster“-Potenzial). Es ist also nicht auszuschließen, dass sich die BayPAT in 5 bis 10 Jahren aus Verwertungserlösen selbst tragen wird. Bei einer Absenkung der aktuell gültigen 40%igen Beteiligung der BayPAT an den Verwertungserlösen wird dieser Zeitpunkt später erreicht werden. Zum jetzigen Zeitpunkt wird als Mangel wahrgenommen, dass das Industrienetzwerk der BayPAT insgesamt noch nicht ausreichend vorhanden zu sein scheint und die zeitnahe Ansprache von potenziellen Lizenznehmern nicht immer gegeben ist. Die Qualifikation der Mitarbeiter der BayPAT wird aber (auch seitens der Erfinderberater der Universitäten und HAW) als hoch angesehen (Spezialisten in einzelnen Fachgebieten mit Industrieerfahrung) und die internen Prozesse werden als effektiv und straff organisiert betrachtet. Bemängelt wird dagegen die hohe Personalfluktuationsrate, wodurch im Projektverlauf immer wieder die Ansprechpartner wechseln, was zu erheblichem Abfluss von Know-how und zu Effizienzverlusten führt. Persönliche Netzwerke, die wichtigste Basis für erfolgreichen Technologietransfer, müssen in Folge immer wieder neu aufgebaut werden. Die Personalfluktuationsrate ist vor allem auf die

Unsicherheit der weiteren Finanzierung der BayPAT und der damit verbundenen mangelnden Perspektive für die Mitarbeiter zurückzuführen. Erschwerend kommt die deutlich unter Industriestandard liegende Höhe der Vergütung hinzu, so dass immer wieder gerade die qualifizierten Mitarbeiter abgeworben werden.

Über 80% der nicht projektgebundenen Erfindungen der bayerischen Universitäten und HAW werden über die BayPAT abgewickelt (HAW fast 100%). Nur wenige Universitäten (TU München und FAU Erlangen-Nürnberg) betreiben bisher in größerem Umfang die Verwertung ihrer Erfindungen selbst. Die nach wie vor sehr hohe Beteiligung der BayPAT an den Verwertungserlösen in Höhe von 40% – obwohl seit 2014 von der BayPAT keine Patentkosten übernommen werden können – könnte in der Zukunft aber vermehrt zu einem „Rosinenpicken“ führen, insbesondere wenn auf Erfinder- oder Universitätsseite bereits Kontakte zu potenziellen Lizenznehmern bestehen. Aufgrund der Tatsache, dass ab 2014 die Patentkosten von den Universitäten und HAW getragen werden müssen, ist die BayPAT bei der Verwertung von Erfindungen aktuell und zukünftig darauf angewiesen, dass die bestehenden Patente von den Hochschulen über einen vertraglich vereinbarten Zeitraum aufrecht erhalten werden.

Die BayPAT führt regelmäßig gemeinsame Veranstaltungen mit den Erfinderberatern der Universitäten und HAW durch. Dennoch sind die Schnittstellen zwischen BayPAT und Erfinderberater nicht immer klar definiert. Gerade im Verwertungsprozess herrscht oft eine mangelnde Kommunikation und Transparenz zwischen BayPAT und Erfinderberater. Auch für Außenstehende (Industrie) ist nicht immer klar, wann die BayPAT und wann die einzelnen Einrichtungen der richtige Ansprechpartner sind.

So gab es Beispiele in der Vergangenheit, in denen die BayPAT trotz laufender Verwertungsaktivitäten und trotz erfolgreicher Lizenzvergabe keinen Zugriff auf Erfinder und Know-how an Universitäten und HAW hatte. Die Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit der

BayPAT kann durch solche Vorkommnisse nachhaltig geschädigt werden.

Im Jahr 2013 hat sich die BayPAT erfolgreich an einer Firmenausgründung der LMU und MPG (MODAG) beteiligt. Es ist geplant, den Geschäftsbereich „Firmengründungen/Spin Offs/Startups“ zukünftig auszubauen und zusätzlich zu Lizenzeinnahmen auch Erlöse aus Beteiligungsverkäufen zu erzielen. Mit der aktuellen Personaldecke könnte es schwierig sein, diesen anspruchsvollen Geschäftszweig professionell auszubauen.

Die Gremien der BayPAT sind in erster Linie mit Hochschul- und Verbandsvertretern besetzt und weniger mit Fachexperten aus dem Geschäftsfeld und/oder strategischen Partnern. Hier sieht die Kommission dringenden Handlungsbedarf.

Seit der Abschaffung des „Hochschullehrerprivilegs“ hat sich an den Universitäten und HAW das Bewusstsein für die Bedeutung von Patenten und Technologietransfer kontinuierlich verbessert. Dennoch haben die wenigsten Einrichtungen eine etablierte Technologietransfer- bzw. IP-Strategie, die für die Weiterentwicklung des Technologietransfers zwischen Wissenschaft und Wirtschaft hilfreich wäre. Die BayPAT könnte bei der Erstellung solcher IP-Strategien unterstützen und dadurch auch eine einheitlichere Vorgehensweise im Technologietransfer in Bayern fördern.

4. Empfehlungen und Handlungsoptionen

Bayern steht in einem harten wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Wettbewerb mit anderen Regionen. An der Weiterentwicklung des Innovationssystems im Freistaat Bayern muss daher kontinuierlich gearbeitet werden. Die Organisationsziele für die im HdF verbundenen Partnerorganisationen sowie für das HdF selbst sollten daher zügig weiterentwickelt werden. Im Folgenden spricht die Kommission zunächst Empfehlungen zur unmittelbaren Weiterentwicklung der Einzeleinrichtungen (einschließlich der BayPAT) sowie des derzeit bestehenden Kooperationsmodells aus.

Anschließend entwirft die Kommission Vorschläge für eine mittelfristige Perspektive bis zum Jahr 2020. Darin wird eine stärkere Bündelung, interne Abstimmung und gemeinsame Außendarstellung der Aktivitäten der Partnerorganisationen vorgeschlagen. Dies soll durch Übertragung von übergeordneten Aufgaben auf eine gemeinsam getragene neue Organisation¹⁴ unter anderem mit integrativen und integrierenden Elementen wie Öffentlichkeitsarbeit, Datenbanken etc. bei Beibehalten der erfolgreichen Einzelmarken erfolgen.

4.1 Empfehlungen zur unmittelbaren Weiterentwicklung der Einrichtungen

4.1.1 BFS

Durch eine verstärkte Präsenz der BFS in der bayerischen Öffentlichkeit und eine gezielte Ansprache des wissenschaftlichen Nachwuchses sollten zusätzliche Antragstellergruppen erschlossen werden. Mit Blick auf die Gremienstruktur sollte überlegt werden, ob nicht künftig gewisse Doppelungen zwischen Vorstand und Geschäftsführung dadurch vermieden werden könnten, dass die hauptamtliche Geschäftsführerin zugleich als Vorstand fungiert und die Aufgaben des bisherigen Vorstands mit denen des Stiftungsrates zusammengeführt werden. Dafür gegebenenfalls notwendige Satzungsände-

¹⁴ Arbeitstitel: Bayerische Innovationsagentur, BIA

rungen oder Anpassungen der Governance lassen sich bei einer Stiftung des öffentlichen Rechts jederzeit durch die Bayerische Staatsregierung vornehmen.

4.1.2 BayFOR

BayFOR sollte sich künftig deutlich stärker als integrativer Bestandteil des Hauses der Forschung verstehen und dies auch im Rahmen von Veranstaltungen und Selbstdarstellungen deutlich machen. Im Eingangsbereich des gemeinsam genutzten Gebäudes in München sollte für den Besucher bereits die Zuordnung von BayFOR und der anderen Partnerorganisationen zur Dachorganisation HdF klar erkennbar sein.

Die Kommission empfiehlt zudem, bei der Darstellung der Organisation von BayFOR die zentralen Kernaufgaben zu verdeutlichen, die Organisationsstruktur zu vereinfachen und insbesondere auch die Einbindung in das HdF herauszustellen. Die Aufgabe als Enterprise Europe Network (EEN) sollte bereits kurzfristig gemeinsam mit Bayern Innovativ wahrgenommen werden, um eine ausreichende kritische Masse für die Beratung von KMU zur Verfügung zu stellen.

Die Kommission empfiehlt, das Geschäftsfeld des Projektmanagements und der Projektkoordination von EU-Projekten weiter auszubauen. Die Übernahme der Koordination von Projekten bayerischer Forschungseinrichtungen außerhalb der (bisher) in der Satzung definierten Zielgruppen sollte geprüft werden, um eine möglichst breite Beteiligung bayerischer Einrichtungen an den Fördermaßnahmen der EU zu ermöglichen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Kosten für die Betreuung der hinzukommenden Akteure künftig stärker aus Projektmitteln gedeckt werden können oder dass andere staatlich direkt geförderte Vergütungsmodelle entwickelt werden, um z. B. die Vorlaufkosten für die Koordinierung der Antragserstellung abzudecken.

Die Koordination der aus Mitteln des Freistaats geförderten Forschungsverbände sollte nach Einschätzung der Kommission künftig wieder eine zentrale Aufgabe der BayFOR darstellen. Dafür sollte

ein spezifisches Budget verfügbar sein, und es sollten ausreichende Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden. Es sollte künftig ein erklärtes Ziel von BayFOR werden, erfolgreiche Verbundprojekte zu organisieren und den Erfahrungsaustausch und das Multi-Projektmanagement stärker auszubauen.

Empfohlen wird auch eine Akzentverlagerung von Öffentlichkeitsarbeit und Imagebroschüren hin zu den Tätigkeitsfeldern, die die eigentliche Kernkompetenz von BayFOR darstellen (Antragsberatung, Projektmanagement, Weiterbildung sowie die Vernetzung zu europäischen Akteuren). Die Personalressourcen für das Brüsseler Verbindungsbüro von BayFOR sollten so erweitert werden, dass eine umfassende Vertretung der Partnerorganisationen sowie des HdF insgesamt geleistet werden kann.

Die Zusammenarbeit zwischen der BayFOR und den EU-Referenten der Universitäten und HAW sollte intensiviert werden und es sollte eine Vertrauensbasis für die enge Kooperation geschaffen werden. Bei der Unterstützung von Wissenschaftlern einer Hochschule durch BayFOR sollten die jeweiligen EU-Referenten von BayFOR umgehend informiert werden. Darüber hinaus sollte ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch zwischen den bayerischen EU-Referenten und der BayFOR sichergestellt werden. Beide Seiten sollten stärker als bisher aufeinander zugehen und nicht – wie in Einzelfällen geschehen – gegeneinander arbeiten. Die HAW müssen in diesen Austausch von vornherein einbezogen werden, möglicherweise auch durch spezifische Beratungsangebote für diese Hochschulgruppe. Personalmobilität und persönlicher Erfahrungsaustausch sind stets ein Garant für gute Zusammenarbeit. Daher sollte das Modell einer zeitlich begrenzten Abordnung einzelner Mitarbeiter der BayFOR an bayerische Hochschulen zum Informationsaustausch und zur Beratung vor Ort intensiv geprüft werden.

Aufgrund der Befristung der ersten Förderphase für das HdF war etlichen Mitarbeitern der BayFOR nur ein auf zwei Jahre befristetes Arbeitsverhältnis angeboten worden. In diesen Fällen sollte eine erweiterte Beschäftigungsperspektive angeboten werden. Eine Entfris-

tung sollte in der Regel nach drei Jahren erfolgen, solange keine in der bisherigen Arbeitsleistung oder im Arbeitsverhalten liegenden Gründe gegen eine Weiterbeschäftigung im unbefristeten Arbeitsverhältnis sprechen.

4.1.3 Bayern Innovativ

Die Kommission ist der Auffassung, dass BI die Geschäftsstrategie im Sinne der Satzung so ausrichten sollte, dass der Schwerpunkt eindeutig innerhalb der vorwettbewerblichen Beratung und Netzwerkbildung liegt, nicht im unternehmerisch-wettbewerblichen Feld, in dem auch private Beratungen tätig sind. Ansonsten drohen aufgrund der öffentlichen Förderung in einem signifikanten Umfang systematische Zielkonflikte. Insgesamt sollte sich BI stärker für die Ziele des HdF engagieren.

Die Strukturierung und Dokumentierung der Geschäftsprozesse sollte bereits kurzfristig deutlich verbessert werden. Zur Sicherstellung einer vergleichbaren Leistungsfähigkeit der einzelnen Kompetenzbereiche und zur Gewährleistung einer Vernetzung zwischen ihnen sowie zur Identifikation und Bearbeitung von übergreifenden Fragestellungen ist eine transparente Darstellung der internen Strukturen und Prozesse eine „conditio sine qua non“. Es wird empfohlen, mit einem (externen) Qualitätsauditor Prozesse und Strukturen zu dokumentieren. Auf dieser Grundlage sollte dann eine qualifizierte Entscheidung über eine zukünftige Zertifizierung oder einen adäquaten Ersatz für eine Zertifizierung getroffen werden. In diesem Zusammenhang sollten auch Erfolgskennzahlen formuliert werden, um eine systematische Leistungskontrolle bzw. ein Monitoring zu etablieren. Auf dieser Grundlage sind auch die Zielvereinbarungen des Aufsichtsrats mit der Geschäftsleitung zu konkretisieren.

BI sollte die Bemühungen verstärken, bayerische KMU an Förderprogrammen der EU zu beteiligen. Hierzu ist ein Gesamtkonzept erforderlich, das alle relevanten Akteure im HdF, aber auch Hochschulen und Forschungseinrichtungen, einbezieht. So sind die Beratung zu EU-Fördermöglichkeiten sowie die Unterstützung bei einer

EU-Antragstellung deutlich stärker als bisher mit dem entsprechenden Leistungsangebot von BayFOR zu verzahnen oder ganz an die Partnerorganisation abzugeben. Eine Duplikation von Aktivitäten und Förderangeboten ist zu vermeiden. Die Kompetenz der BFS, insbesondere in deren Wissenschaftlichem Beirat, sollte bei der inhaltlichen Ausrichtung von Schwerpunkten der Aktivitäten genutzt werden.

Längerfristig sollte in Zusammenarbeit mit der BFS und der BayFOR auch daran gearbeitet werden, thematische Impulse für die Weiterentwicklung von EU-Programmen zu geben. Umgekehrt kann BI sowohl BayFOR als auch die BFS bei der Bildung von Konsortien unterstützen, wenn es darum geht, vielversprechende Projekte in der öffentlich finanzierten Forschung mit Partnern aus der Wirtschaft zusammenzubringen.

Erforderlich erscheint auf mittlere Sicht eine Klärung des Verhältnisses von BI zur bayerischen Cluster-Initiative. Derzeit übernimmt BI Koordinationsaufgaben für drei der momentan 16 Cluster. Es erscheint sinnvoll zu prüfen, ob diese Aufgabe ganz übernommen oder abgegeben werden kann. Die derzeit laufende Evaluation der Cluster kann hier ggf. Hinweise liefern.

Die Unterstützung von Unternehmensgründungen gehört derzeit nicht zum eigentlichen Aufgabenbereich der BI. Gleichzeitig gibt es regelmäßig Berührungsfelder zu diesem Thema. BI sollte sich im Rahmen seiner Tätigkeit verstärkt mit Unternehmensgründungen befassen, dabei aber mit anderen Organisationen eng zusammenarbeiten, die Gründungen bisher schon erfolgreich unterstützen. Ein Aufbau von Doppelstrukturen ist zu vermeiden.

Neue Entwicklungen, wie z.B. die steigende Bedeutung von Designwirtschaft und „creative class“, könnten von der BI im Zusammenwirken mit weiteren Partnern, so aus den Hochschulen und Partnerorganisationen, angegangen werden. Hier ist zu prüfen, ob der Aufbau der notwendigen Kompetenzen in sinnvollem Verhältnis zum erwarteten Nutzen steht.

4.1.4 ITZB

Die bisher schon erfolgreich wahrgenommene Förderlotsenfunktion sollte weiterhin vom ITZB erbracht werden. Bei der Wahrnehmung der Funktion als zentrale Förderberatung und Erstanlaufstelle für Fragen zum Thema Projektförderung ist darauf zu achten, dass keine Doppelung vorhandener Beratungsangebote (insbesondere der Förderberatung des Bundes) erfolgt.

Der derzeitige Status des ITZB als Abteilung der BI sollte überdacht werden. Die Kommission sieht das ITZB mittelfristig als gleichwertige Partnerorganisation im HdF, deren Benennung ggf. an das zukünftige Aufgabenspektrum anzupassen ist. Dabei sollten allerdings bei den Partnern schon vorhandene Strukturen über Geschäftsbesorgungsvereinbarungen genutzt werden. Ein weiterer Infrastrukturaufbau wäre nicht angemessen.

Die im ITZB entwickelte CMR-Datenbank sollte gemeinsam von allen Partnerorganisationen im HdF genutzt werden. Datenschutzrechtliche Bedenken sind zwar ernst zu nehmen, können aber nach Einschätzung der Kommission durch einvernehmliche Regelungen mit den betroffenen Unternehmen und Wissenschaftlern gelöst werden.

Die Kommission regt zudem an, dem ITZB die Administration des Förderprogramms „Innovationsgutscheine“ zu übertragen. Derzeit wird diese Aufgabe innerhalb von BI wahrgenommen. An den Standorten des ITZB soll die räumliche Integration als Ziel weiterverfolgt werden.

4.1.5 BayPAT

Die Kommission empfiehlt, dass die BayPAT als zentrale PVA der staatlichen Hochschulen in Bayern weiterhin Bestand haben soll. In einem arbeitsteiligen System mit den dezentral allokierten Beratungsressourcen der Hochschulen sollte der bayerische Weg der Schutzrechtssicherung und Verwertung von Hochschulerfindungen weiter optimiert werden. Die Rolle der BayPAT sollte eher als öf-

fentlich unterstützte Serviceeinrichtung mit GmbH-Status denn als wirtschaftlich orientierte GmbH mit Servicecharakter gesehen werden. Es darf nicht das alleinige Ziel der BayPAT sein oder werden, sich selbst tragen zu können. Vielmehr muss neben den betriebswirtschaftlichen Kennzahlen vor allem auch der volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Nutzen der Einrichtung betrachtet werden. Die Unterstützung der Universitäten und HAW bei der Verwertung ihrer Forschungsergebnisse liegt im öffentlichen Interesse und sollte nicht nach rein kommerziellen Kriterien bewertet werden.

Ein Kontrahierungszwang, der ein „Rosinenpicken“ verhindern würde, wird weder als sinnvoll noch als durchsetzbar angesehen. Es sollte eine längerfristige Finanzierungsperspektive (mindestens 5 Jahre) durch den Freistaat aufgezeigt werden (unabhängig von der Signo-Förderung des Bundes). Ziel sollte es sein, den derzeit beschäftigten Mitarbeiterstamm halten zu können. Um die Mitarbeiter langfristig an die BayPAT zu binden, ist ein Anreizmodell notwendig, das eine Bezahlung oberhalb der Vergütungen nach TVöD ermöglicht.

Die Kommission spricht sich nachdrücklich dafür aus, die Beteiligung der BayPAT an den Verwertungserlösen – derzeit in Höhe von 40 % – deutlich zu reduzieren. Hierbei muss dann auch in Kauf genommen werden, dass dies mittelfristig zu einem höheren Finanzierungsaufwand führen kann. Die Hochschulen sollten zudem ein festes Budget für Patentkosten erhalten bzw. reservieren können, um hochwertige Erfindungen in Zukunft in ausreichendem Umfang für eine weitere Verwertung sichern zu können.

Darüber hinaus sollte im Rahmen einer zukünftigen Strategieentwicklung geprüft werden, ob mittelfristig auch eine Verwertung von Erfindungen ohne Patentschutz durch die BayPAT (Know-how, Antikörper, Tiermodelle, Software etc.) erfolgen soll.

Die BayPAT sollte zudem in die Lage versetzt werden, wichtige Entscheidungen schnell und unbürokratisch treffen zu können. So sollte sie innerhalb eines Verfügungsrahmens frei über Kosten der

Aufrechterhaltung des Patentschutzes entscheiden können. Ebenso muss in vertretbarem Umfang der Zugriff der BayPAT auf das Know-how des Erfinders gewährleistet sein. Das Industrienetzwerk der BayPAT, die Ansprache von potenziellen Lizenznehmern und auch die Kontakte zu Kapitalgebern (z.B. Venture Capital) sollten in den nächsten Jahren deutlich verbessert werden.

Die Kommunikation zwischen Erfinderberatern an den Hochschulen und BayPAT muss, insbesondere im Bereich der Verwertung, in Zukunft deutlich verbessert werden, beispielsweise durch ein frühzeitiges Einbinden der Rechtsabteilungen an den Universitäten und HAW. Durch BayPAT verhandelte Verträge dürfen nicht anschließend von den Hochschulen blockiert werden, weil hiermit ein Verlust an Glaubwürdigkeit einhergeht. Eine fest vorgeschriebene Aufgaben- und Kompetenzzuweisung würde die Verwertungsprozesse erheblich vereinfachen und beschleunigen. In Einzelfällen ist aber auch vorstellbar, dass die betreffende Hochschule eigenständig die Verwertungsaufgabe wahrnimmt, so wenn bereits Marktkontakte vorliegen und sensible Kooperationsbeziehungen zu berücksichtigen sind.

Bei der Erstellung und Implementierung einer IP-Strategie an den Hochschulen könnte die BayPAT eine beratende Rolle spielen. Dies würde einerseits die Schnittstellenproblematik zwischen BayPAT und Universitäten und HAW adressieren können und andererseits für eine einheitlichere Vorgehensweise bei Schutz und Verwertung des geistigen Eigentums an bayerischen Universitäten und HAW sorgen. Solche IP-Strategien sollten ein klares Bekenntnis der Universitäten und HAW zum Schutz und zur Verwertung von Erfindungen beinhalten und eine arbeitsteilige Umsetzung unter Einbeziehung der BayPAT im Einzelnen regeln („IP-Richtlinie“). Grundsätzlich sollte die Präsenz der BayPAT an den Universitäten und HAW langfristig erhöht werden, um größere Transparenz und Verständnis für den Verwertungsprozess bei allen Beteiligten zu schaffen.

Die Einstellung eines Mitarbeiters mit Gründungserfahrung wird als notwendig erachtet, um durch den Ausbau des Geschäftsbereichs

„Firmengründungen/Spin Offs/Start ups“ zukünftig zusätzlich zu Lizenzeinnahmen auch Erlöse aus Beteiligungsverkäufen zu erzielen. Strategisch muss sichergestellt sein, dass die BayPAT keine einseitige Maximierung von Lizenzeinnahmen verfolgt, da der volkswirtschaftliche Nutzen aus Gründungen häufig über dem aus der Erzielung von Lizenzgebühren liegt. Allerdings stellen Lizenzgebühren aus Sicht des Technologietransfers oft die nachhaltigere Einnahmequelle dar.

In den Fällen, in denen sich für verwertbare Technologien/Erfindungen kein bayerischer Lizenzpartner finden lässt, sollte die BayPAT stärker international agieren und potenzielle Lizenznehmer auch im europäischen und außereuropäischen Ausland ansprechen. Das internationale Netzwerk sollte daher nachhaltig ausgebaut werden.

Für die Weiterentwicklung der BayPAT entlang eines strategischen Entwicklungsprozesses wäre eine Besetzung der Gremien mit Experten aus Wirtschaft, Venture Capital und Technologietransfer dringend anzuraten, da so wichtige strategische Impulse gesetzt werden können.

Da die zurzeit existierenden Validierungsprogramme zur Überbrückung und zur Herstellung von Marktfähigkeit noch nicht verwertungsreifer Technologien aus der Forschung der Hochschulen und außeruniversitären Einrichtungen nicht ausreichend sind, sollte der Freistaat eigene Initiativen entwickeln bzw. das Thema auf Bundesebene mit hoher Dringlichkeit unterstützen.

4.1.6 Haus der Forschung

Die Kommission schlägt zunächst vor, die BayPAT als fünfte, vollwertige Partnerorganisation in das HdF aufzunehmen und in die schon bestehenden Kooperationsroutinen einzubeziehen.

Durch die Aufnahme der BayPAT in das HdF kann das bestehende Aufgabenspektrum des HdF um den Aspekt der Verwertungsunterstützung ergänzt werden, um so die komplette Wertschöpfungs-

kette von der Grundlagenforschung bis hin zur Verwertung im HdF abzudecken. Auf diese Weise würde ein integrierter Service von der Begleitung der Antragstellung eines Projektes über das Projektmanagement bis hin zur Unterstützung bei der Verwertung der Ergebnisse im Sinne eines One-Stop-Shop angeboten werden können. Die BayPAT soll durch den im HdF erleichterten Zugang zu KMU und anderen Unternehmen höhere Sichtbarkeit im bayerischen Innovationssystem erlangen, um effektiver als bisher Verwertungsoptionen für die Forschungsergebnisse der bayerischen Hochschulen zu erschließen.

Weiterhin empfiehlt die Kommission, dass das HdF und seine Partnerorganisationen in Brüssel die Interessen der bayerischen Akteure sichtbarer und effektiver als bisher vertreten. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, müssen bisher vorliegende Überschneidungen und unproduktive Konkurrenzbeziehungen in den Aktivitäten von BI und BayFOR abgebaut werden.

Die Kommission empfiehlt außerdem die folgenden Maßnahmen:

- Betonung des Charakters als Serviceeinrichtung mit starker öffentlicher Mission
- Verpflichtende Nennung der gemeinsam getragenen Marke HdF durch die Einzelinstitutionen sowie Hervorhebung der Marke HdF in den Zentralen in München und Nürnberg
- Implementierung einer gemeinsamen Kunden- und Aktivitätsdatenbank
- Einführung eines Rotations- bzw. Mitarbeiteraustauschmodells
- Einrichtung eines „HdF-Family Day“ mit Teilnahme aller HdF-Beschäftigten und -Partner
- Motivation der Mitarbeiter, Identifikation mit dem neuen HdF, Erarbeitung einer gemeinsamen Vision, Mitarbeiter-Survey zur Zufriedenheit und Motivation
- Planungssicherheit durch verlässliche mittelfristige Finanzierungszusagen (Institutionalisierung)

- Vereinfachung/Verschlinkung der Gremienstruktur/en bei gleichzeitiger Stärkung des Strategierats
- Stärkung der Zusammenarbeit der beteiligten Ressorts über die Abstimmung im Strategierat hinausgehend

4.2 Weiterführende Empfehlungen – Perspektiven für das HdF 2020

Die Partnerorganisationen des HdF und die BayPAT unterstützen das Innovationssystem des Freistaats Bayern bereits jetzt, indem sie die Forschungsförderung durch Landesmittel organisieren, Beratungsleistungen bei der Einwerbung externer Fördermittel (so von Bund und EU) erbringen, durch Patentierung Schutzfunktion erzeugen, eine IP-technische Unterstützung von Hochschulausgründungen leisten, Wissenstransfer und Informationsvermittlung unterstützen sowie Dienstleistungen bei Projektkoordination und -management erbringen. Die in Kapitel 4.1 beschriebenen Maßnahmen sind geeignet, das HdF und die Einzelorganisationen in diesen Funktionen schon kurzfristig in ihrer Effektivität zu stärken. Wie beschrieben, ist hierfür die jetzige finanzielle Unterstützung für das HdF unbedingt weiterhin erforderlich und sollte mit längeren Förderphasen, idealerweise institutionalisiert, gewährt werden.

Zudem sieht die Kommission viel versprechende Entwicklungsmöglichkeiten, die allerdings nur über einen längeren Zeitraum und mit stärkeren Eingriffen in die derzeit vorliegenden Strukturen und Prozesse zu bewerkstelligen sind, und einen moderaten, ggf. initialen Aufwuchs der Förderung erfordern, der aber einen erheblichen Mehrwert für das bayerische Innovationssystem erwarten lässt. Um diese Empfehlungen zielführend zu entwickeln, stellt die Kommission ihren Überlegungen zunächst eine programmatische Formulierung der Organisationsziele für das Jahr 2020 voran:

- Das HdF 2020 sollte durch verstärkte Bündelung und Integration der Aktivitäten der Partnerorganisationen zu einer Erhöhung von Effizienz, Effektivität und Transparenz des Innovationssystems des Freistaats Bayern beitragen.

- Das HdF 2020 sollte den Erkenntnistransfer von wissenschaftlichen Einrichtungen zu Anwendern in Wirtschaft und Gesellschaft und *vice versa* optimieren und ggf. der Forschung Anregungen zu praxisrelevanten Forschungsthemen vermitteln.
- Das HdF 2020 sollte Akteure wie Hochschulen, freie Erfinder, KMU u. a. mit den erforderlichen Informationen und Kompetenzen ausstatten sowie Vernetzungsmöglichkeiten schaffen, damit das Potenzial dieser Akteure, Beiträge zur Wettbewerbsfähigkeit des Freistaats Bayern zu leisten, noch besser ausgeschöpft wird. Das HdF 2020 sollte einen wesentlichen Beitrag bei der zukünftigen Gestaltung der Innovationpolitik des Freistaats leisten, dabei insbesondere eine Vordenkerfunktion ausüben und politische Entscheidungsträger durch ein vorausschauendes Innovations scouting und begleitendes Innovationsmonitoring unterstützen.

Zur Erreichung dieser Ziele schlägt die Kommission ein Reihe von mittelfristig angelegten Maßnahmen vor. Sie lässt sich dabei von dem Grundgedanken leiten, dass eine verstärkte Kooperation und die Einführung integrativer Prozesse in den rechtlich voneinander unabhängigen Partnerorganisationen (incl. der BayPAT) zielführend ist, um weitere Kooperationspotenziale zu heben und um einen echten „One-Stop-Service“ für die Innovationsakteure im Freistaat anbieten zu können. Die Kommission empfiehlt daher:

- Die Strategieprozesse der Einzelinstitutionen sollten mit dem Ziel einer verstärkt integrativen Entwicklung abgestimmt werden. Diese Abstimmung sollte einmünden in einen von den HdF-Partnern (incl. der BayPAT) gemeinsam getragenen Entwicklungsprozess zur Erarbeitung der Details eines neuen Organisationsmodells.
- Das Kooperationsmodell HdF sollte dabei in eine neu zu schaffende Bayerische Innovationsagentur (BIA) unter Beibehaltung der starken Einzelmarken umgeformt werden.
- Sämtliche derzeit noch von einzelnen oder mehreren HdF-Partnern wahrgenommenen übergeordneten Aktivitäten sollten

in diese neue Organisation mit weitreichenden Koordinationsaufgaben eingebracht werden. Dazu rechnet die Kommission insbesondere die Förderlotsenfunktion, die Öffentlichkeitsarbeit, die Beratungs-Hotline, die Organisation der gemeinsamen Kunden-Datenbank, Außenbeziehungen und Netzwerkkompetenz, internationale Kooperationsanbahnung sowie Vernetzungs- und Repräsentationsaktivitäten in Brüssel.

- Die Kommission spricht sich für die Einführung der Position eines Koordinators für die Bayerische Innovationsagentur mit finanziellen Gestaltungsmöglichkeiten für Koordinationsprojekte aus. Ob hierfür ein Rotationsmodell oder ein Repräsentanzmodell gewählt wird, sollte aus dem Strategie- und Planungsprozess heraus abgeleitet werden.
- In jedem Fall ist darauf zu achten, dass die neue Agentur eine schlanke Governancessstruktur aufweist. So sollte eine Überleitung schon vorhandener Beratungsgremien bei gleichzeitiger Reduzierung der Anzahl der Gremien auf die Ebene der Innovationagentur vorgenommen werden. Beispielsweise könnte das Aufsichtsgremium der Agenturorganisation durch den bisherigen Strategierat mit Controlling-Funktion für die Kooperationsbelange und die strategische Weiterentwicklung dargestellt werden.

Die Beantwortung der Frage, in welche Governancessstruktur die Cluster-Initiative zukünftig eingebettet werden soll, geht über das Mandat der Kommission hinaus. Momentan werden drei der insgesamt 16 Cluster von Bayern Innovativ administrativ betreut. Über Interaktions- und Abstimmungsmodalitäten kann naturgemäß erst nach der derzeit laufenden Evaluierung der Cluster-Initiative befunden werden. Der Strategierat sollte auf eine enge Abstimmung mit der Weiterentwicklung der Cluster-Initiative hinwirken; prinzipiell sollte auch eine Einbringung in das Modell HdF 2020 erwogen werden.

Eine neue strategische Aufstellung des HdF und die Weiterentwicklung in eine Bayerische Innovationsagentur erfordern nach Ansicht der Kommission nicht, Funktionen der Unternehmensfinanzierung,

z.B. der Beteiligungsfinanzierung oder der Gründungsberatung in die Agenturlösung zu integrieren. Hier sollte vielmehr mit den bestehenden externen Angeboten kooperiert werden. Zu vermeiden ist auch eine Ausweitung der staatlich geförderten Aktivitäten in den Bereich am Markt angebotener Dienstleistungen hinein.

Die Kommission fasst ihre Überlegungen in einer graphischen Darstellung des zukünftigen Agenturmodells zusammen (s. Abb. 1). Sie sieht die neue Bayerische Innovationagentur (BIA) als Koordinatorin im Kreis der bisherigen Partnerorganisationen und der neu hinzukommenden BayPAT vor. Aufgabe dieser Organisation ist die Maximierung der Synergieeffekte zwischen den Partnern.

In einem zweiten Kreis um den BIA-Kern herum werden weitere Kooperationspartner dargestellt, die nicht zur eigentlichen Organisation HdF 2020 gehören. Dazu gehören vor allem die öffentlich geförderte Gründerberatung (u. a. Netzwerk-Nordbayern, evobis) und die öffentlichen bayerischen Kapitalgeber (u. a. Bayern Kapital GmbH, Bayerische Beteiligungsgesellschaft), die im unmittelbaren Umfeld der Innovationsagentur aktiv sind. Hier sollten präferierte Kooperationsbeziehungen etabliert bzw. weiterentwickelt werden, ohne dass diese Organisationen die Bayerische Innovationsagentur bzw. das HdF 2020 unmittelbar tragen. Kooperationsbeziehungen zu anderen Unternehmen im privatwirtschaftlichen Umfeld werden naturgemäß ebenfalls von der Innovationsagentur unterhalten werden und zu einer Abrundung des Leistungsangebotes beitragen.

Abb. 1: Graphik HdF 2020 im bayerischen Innovationssystem



