

Derk Schönfeld

Corporate Relations – ein Modell für deutsche Hochschulen?

AKTUELLER BEGRIFF

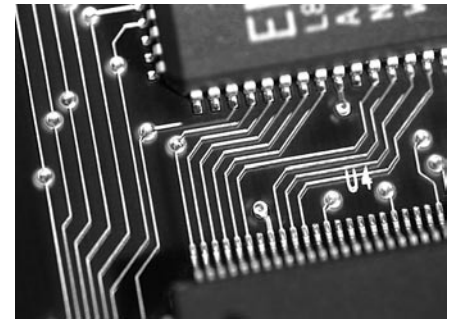
In Zeiten, in denen die dem Hochschulsystem zur Verfügung stehenden Ressourcen immer geringer werden, scheint es angebracht neue Mittel und Wege zu suchen, die Leistungsfähigkeit unserer Einrichtungen sicherzustellen. Einen vielversprechenden Ansatzpunkt bietet das Konzept der Corporate Relations. Der Begriff kann aus dem Englischen frei mit Unternehmensbeziehungen oder besser Unternehmensbeziehungsmanagement übersetzt werden. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Beziehung der Hochschule zu der sie umgebenden Wirtschaftsstruktur. Organisationseinheiten, die sich mit Corporate Relations beschäftigen, sind vor allem in Großbritannien zu finden.

Dem Konzept der Corporate Relations liegt das Prinzip der „Stakeholder-Universität“ zugrunde (Abbildung 1). Dieses Modell geht davon aus, dass Hochschulen, grob eingeteilt, wenigstens vier große Stakeholder-Gruppen haben, die alle an einem oder mehreren der drei Ergebnisse Forschung, Lehre und Wissen der Hochschule interessiert sind. Ein solches Interesse unterstellt, geht man weiter davon aus, dass jede dieser Stakeholder-Gruppen bereit ist, Ressourcen für den entsprechend erwarteten Output zur Verfügung zu stellen. Im Ansatz der Corporate Relations legt man das Augenmerk auf die Gruppe der Unternehmen, für die nachfolgend beispielhaft eine stark vereinfachte Wertschöpfungskette aufgezeigt werden soll (Abbildung 2).

Die Hochschule stellt (als „Produktionsfaktor“) die Forschungsinfrastruktur zur Verfügung, mit Hilfe derer sie Forschung, Lehre und Wissen als Ergebnis erstellt. Dieses Ergebnis fließt in den akademischen Output sowie in die Lehre ein. Forschungsergebnisse sind jedoch ebenfalls für die Stakeholder, in diesem Beispiel die Unternehmen, interessant und können als Wissen im Rahmen der Bemühungen der Corporate Relations an diese weitergegeben werden (Wissensaustausch, Partnerschaft). Im Gegenzug erfolgt eine Finanzierung durch den Stakeholder. Weiter kann natürlich auch ein Wissensprodukt entstehen, welches im wesentlichen Gegenstand der Bemühungen im Rahmen des Wissens- und Technologietransfers wäre, bzw. den Unternehmen im Rahmen der Auftragsforschung überlassen werden kann. Dies ist eine Wertschöpfungskette, die schon immer mehr oder weniger zufällig existierte und bedient wurde. Ansatzpunkt der Corporate Relations ist, sie zu stützen und für die Entwicklung der Hochschule zu nutzen.

Wichtigstes Instrument der Corporate Relations ist dabei die Beziehungspflege zu Unternehmen und ebenso zu den Wissenschaftlern und Forschern der eigenen Institution. Die Mitarbeiter im Bereich Corporate Relations nehmen dafür die Rolle von Moderatoren ein (Abbildung 3).

Auf der einen Seite ist es denkbar, dass bei Wissenschaftlern ein Bedarf an Forschungsgeldern für ein bestimmtes Projekt/eine bestimmte Fragestellung entsteht. An dieser Stelle wird der Corporate Relations Unit eingebunden und



Die Beziehungen einer Hochschule zu ihrem Umfeld sind teil des Corporate-Relation-Managements. Ein wichtiger Aspekt sind langfristige Beziehungen zu Wirtschaftsunternehmen.

Foto: Archiv

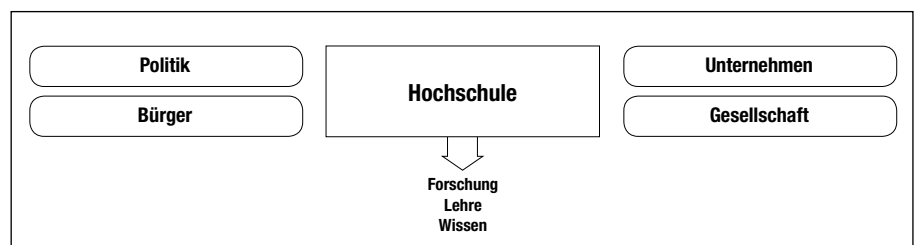


Abb. 1: Stakeholder-Universität (in Anlehnung an Lennert, 2006).

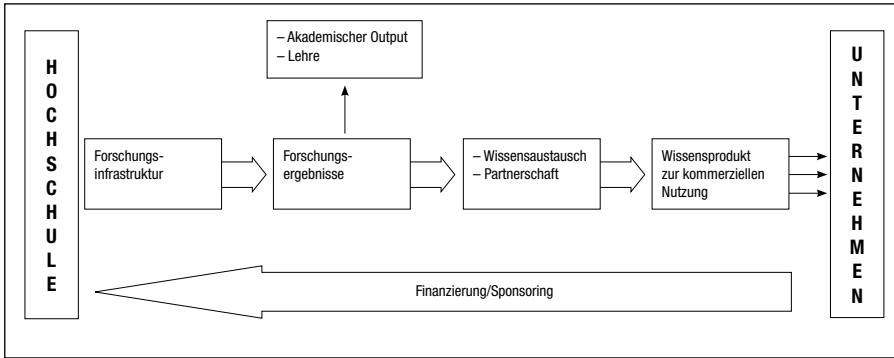


Abb. 2: Wertschöpfungskette zwischen Unternehmen und der London School of Economics (in Anlehnung an Lennert, 2006).

Bedarf durch den Corporate Relations Unit aufgearbeitet und versucht, entsprechende Partner unter den Wissenschaftlern zu finden.

Aktivitäten in den Corporate Relations sind jedoch nicht gleichzusetzen mit Auftragsforschung. Auftragsforschung fokussiert in der Regel auf eine sehr eng begrenzte Problemstellung und die Wissenschaftler erstellen am Ende ein Ergebnis, welche die finanzierende Instanz meist für einen bestimmten Zeitpunkt allein zu nutzen berechtigt ist. Corporate Relations verfolgen einen anderen Ansatz, was im Modell in Abbildung 4 verdeutlicht werden soll. Dieses Modell entstand während einer mehrwöchigen Hospitation an der London School of Economics als Resultat von Beobachtungen des Autors.

Finanziert ein Unternehmen im Rahmen der Bemühungen von Corporate Relations ein bestimmtes Forschungsvorhaben oder Projekt (Forschung & Lehre), so erhält es weder die Möglichkeit der alleinigen Nutzung von bestimmten Ergebnissen, noch kann es die genaue Fragestellung auf ein bestimmtes Ergebnis eingrenzen. Sicher wird das Forschungsfeld mit dem finanzierenden Unternehmen entsprechend abgestimmt, aber die

Möglichkeit einer Einflussnahme auf den konkreten Untersuchungsgegenstand ist äußerst gering und das Recht auf das betreffende geistige Eigentum („intellectual property“) verbleibt bei der Universität. Auf den ersten Blick gibt es daher keinen nennenswerten Grund, warum sich ein auf Ziele wie Gewinnmaximierung ausgerichtetes Unternehmen an einer Universität engagieren sollte. Auch wenn dort Wissen aus dem Forschungsprogramm heraus produziert wird, so wird dieses Wissen dennoch nicht im Sinn eines Wissensproduktes an ein bestimmtes Unternehmen weitergegeben.

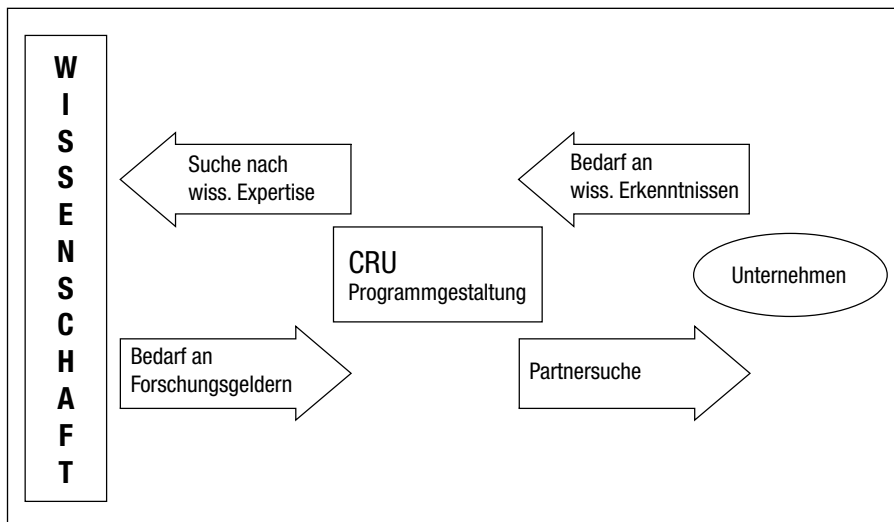


Abb.3: Schematische Darstellung der Arbeit eines Corporate Relation Units (CRU).

Aus diesem Grund schafft man in solchen Fällen Leistungen des Wissenstransfers, die dem Unternehmen exklusiv zur Verfügung stehen. Hierbei kann es sich beispielsweise um exklusive Schulungen, Konferenzen oder die Möglichkeit handeln, dass die Wissenschaftler die Ergebnisse zielgerichtet für die Entscheider des Unternehmens aufbereiten. Zusätzlich erhält das Unternehmen abgeleitete Produkte wie Namensrechte, öffentlichkeitswirksame Präsentationen, exklusiven Zugang zu bestimmten Studierendengruppen oder die Möglichkeit, exklusiv Veranstaltungen mit den Wissenschaftlern für eigene Zielgruppen wie etwa Kunden zu veranstalten.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass eine nach den hier dargelegten Prinzipien der Corporate Relations gestaltete Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Unternehmen ein wertvoller Baustein in der Gestaltung der Außenbeziehungen von Hochschulen und der Einwerbung von Mitteln sein kann. Einige grundlegende Parameter sollten dabei jedoch Beachtung finden:

Bei der Gestaltung von Projekten nach diesem Vorbild ist insbesondere die Glaubwürdigkeit der Organisation ein entscheidender Erfolgsfaktor. Der Unternehmenspartner muss sehen, dass die Hochschule willens und in der Lage sein wird, die eingegangenen Verpflichtungen auch zu erfüllen. Hier ist auf Hochschulseite insbesondere die Kenntnis der „full economic costs“ (die tatsächlichen Kosten der Leistungserstellung) eines Projekts entscheidend. Kennt die Hochschule diese Kosten und fließen sie mit in die Ausgestaltung von Projekten ein, kann sie sicherstellen, die versprochenen Leistungen einzuhalten ohne auf andere Ressourcen zugreifen zu müssen. Die Verantwortung der Corporate Relations liegt daher nicht nur in der Gestaltung des Prozesses bis hin zur Vertragsunterzeichnung, sondern – schon im eigenen Interesse der Rufwahrung – auch in der Begleitung der Umsetzung der vereinbarten Projekte. Wie dies auszugestaltet ist, hängt von der individuellen Beziehung einer Corporate-Relations-Einheit zu dem internen Kunden ab.

Auch muss der Hochschule klar sein, welche Organisationseinheit mit welcher Person bzw. Organisation kommuniziert. Unternehmer können – etwa im Sinne der Einwerbung von Spenden – auch interessant für eine Organisationseinheit „Fundraising“ sein. Wichtig ist nach den vom Verfasser als „Erfolgsfaktoren“ an der London School of Economics identifizierten Größen, insbesondere eine klare Trennung der Vorhaben unter der Fragestellung, ob von der Hochschule eine wirtschaftliche oder wissenschaftliche Gegenleistung erbracht wird. Ist dies der Fall, fällt ein Vorhaben in den Bereich der Corporate Relations und man tritt dem Partner naturgemäß anders gegenüber als einem Mäzen oder Sponsor. Neben einer inhaltlichen Trennung ist allerdings eine strukturierte Zusammenarbeit und kontinuierliche Abstimmung beider Bereiche ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Insbesondere sollte darauf geachtet werden, die Beziehung der Hochschule zu interessierten Wirtschaftsunternehmen langfristig zu planen und sicherzustellen. Ein erster Schritt können dabei Gespräche sein, die unter der simplen Fragestellung stehen, welche Interessen ein bestimmtes Unternehmen in der Region und mit den Wissenschaftlern und Studierenden der Hochschule verfolgt. Häufig sind solche Kontaktaufnahmen der erste Schritt in Richtung dauerhafter Partnerschaft und stoßen bei der Wirtschaft auf ein reges Interesse.

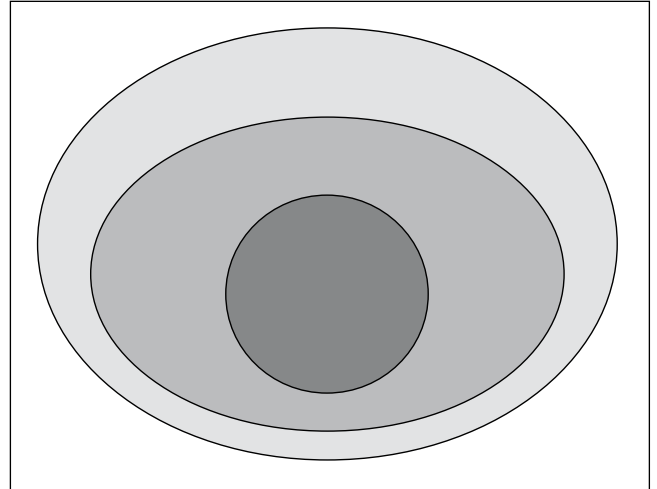


Abb. 4: Schalenmodell der Corporate Relations

Literatur:

Lennert, Florian (2006): *Managing Resarch Dynamics*, <http://www.lse.ac.uk/collections/CRU/images/AndDocs/FlorianLennert.ppt> (Abruf 16.08.2007)

Autor:

Diplom-Verwaltungsbetriebswirt (FH) Derk H. Schönfeld ist in der Transferstelle der Universität Bremen „UniTransfer“ verantwortlich für Sponsoring durch Unternehmen und Marketing gegenüber Unternehmen. Er nimmt nebenberuflich am Aufbaustudium im Masterstudiengang „Hochschul- und Wissenschaftsmanagement“ an der FH Osnabrück teil.