

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN · ERFAHRUNGEN · LÖSUNGEN

## Vertrauen ist die halbe Miete

Das CHE hat die Faktoren für ein  
erfolgreiches Fakultätenmanagement  
unter die Lupe genommen



STRATEGIEENTWICKLUNG

**Die Hochschule Pforzheim hat  
ihr Profil geschärft und dabei auf  
Authentizität und Diskurs gesetzt**

INTERVIEW

**Der neue AiF-Präsident Sebastian Bauer  
über die viel diskutierte Gründung  
einer Deutschen Transfergemeinschaft**

# Sprechen wir über „Transfer aus der Wissenschaft in den Mittelstand“

mit Sebastian Bauer, dem neuen Präsidenten der Arbeitsgemeinschaft industrieller  
Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ (AiF) | Interview: Johannes Fritsche

Foto: Vadim Gvozida\_123RF.com

Foto: Bauer Maschinen GmbH



## Prof. Dr.-Ing. Sebastian Bauer

wirkt seit Januar 2018 als Präsident der AiF. Der Maschinenbauingenieur trat nach Studium und Promotion an der TU München ins Familienunternehmen, die Bauer-Gruppe, ein. Zunächst Leiter der Entwicklung und Konstruktion für Maschinen, ist er seit 2005 Geschäftsführer der international tätigen Bauer Maschinen GmbH mit 1100 Mitarbeitern im oberbayerischen Schrobenhausen.

**H**err Professor Bauer, ein wichtiges Ziel der AiF ist es, den Wissenstransfer in die Wirtschaft zu fördern. Wo sehen Sie die Erfolge Ihrer Organisation, was hat sie in den vergangenen Jahren erreicht?

Wir führen unsere beiden vom Bundeswirtschaftsministerium geförderten Programme, die Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF) und das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) durch. Wir haben damit eine Reihe bahnbrechender Forschungsprojekte angestoßen, die die Wettbewerbsfähigkeit des deutschen Mittelstands nachhaltig stärken. Dazu haben wir ein Netzwerk innovativer mittelständischer Unternehmen, die sich in den Forschungsvereinigungen der AiF beteiligen. Zudem ist es uns in den letzten Jahren gelungen, die Politik mehr für unsere Programme zu begeistern und eine Budgetsteigerung für IGF und ZIM zu erreichen.

## Wie profitieren die Universitäten und die Fachhochschulen von der AiF?

An dem Lehrstuhl zum Beispiel, an dem ich selbst promoviert habe, waren meistens mehrere Stellen

über IGF-Projekte finanziert. Ich kenne auch Hochschulen, an denen sehr viel über ZIM läuft. Beide Programme leisten damit einen erheblichen Beitrag zur Nachwuchsförderung im Rahmen der forschungs-basierten Lehre. Und es gibt durch unsere Programme Anstöße für neue anwendungsnahe Forschungsideen, die relativ unbürokratisch in die Förderung finden. Bei fast allen Hochschulen, die ich kenne, spielen also IGF- und ZIM-Mittel für das Personal eine große Rolle. Schön wäre aber, wenn wir in Zukunft nicht nur Personal, sondern auch größere Ausrüstung für ein Forschungsvorhaben finanzieren könnten; jetzt stehen die Regularien der Programme dem noch entgegen.

## In letzter Zeit wird die Forderung laut, den Transfer aus dem Wissenschaftsbereich in die Wirtschaft neu zu organisieren und zum Beispiel eine Deutsche Transfergemeinschaft zu gründen. Warum ist das aus Ihrer Sicht sinnvoll?

Grundsätzlich ist Transfer eine wichtige Sache. Wir investieren in Deutschland sehr viel Geld in Grundlagenforschung, sind da auch weltweit ganz exzellent. Das Budget, das in Deutschland für die anwendungsbezogene Forschung, den Transfer dieser Grundla-

”

*Das Budget, das in Deutschland für die anwendungsbezogene Forschung zugunsten der Innovationsfähigkeit mittelständischer Betriebe ohne große Forschungsabteilungen ausgegeben wird, ist relativ klein. “*

gen, ausgegeben wird – gerade zugunsten der Innovationsfähigkeit mittelständischer Betriebe, die keine großen Forschungsabteilungen haben –, ist bei uns verglichen damit relativ klein. Die IGF bekommt 169 Millionen Euro, und für die Großforschungseinrichtungen Deutschlands, die vor allem in der Grundlagenforschung arbeiten, sind es mehrere Milliarden. Das Grundprinzip der AiF ist allerdings heute schon der Transfer. Fragestellungen aus mittelständischen Unternehmen werden in die Hochschulen hineingetragen, die dann schauen, was sie aus der Grundlagenforschung als Antwort und Lösung dafür heranziehen können. Allerdings treten wir hier noch in einer bescheidenen Größenordnung auf. Natürlich könnte aus unserer Sicht die AiF der ideale Träger einer solchen Transfergemeinschaft sein. Denn wir haben ein Netzwerk aus rund 50 000 forschungsaktiven Unternehmen, die hinter uns stehen, in die man Ergebnisse der Grundlagenforschung transferieren kann. Gleichzeitig haben wir sehr enge Kontakte zu Forschungsinstituten und Hochschulen. In der IGF sind etwa 60 Prozent der beteiligten Forschungseinrichtungen Universitäten und Fachhochschulen.

#### **Könnte nicht auch die Forschungsförderung der EU einen größeren Beitrag leisten?**

Die Europäische Union und die Mittelstandsförderung haben insofern ein schwieriges Verhältnis zueinander, als es in den meisten anderen EU-Mitgliedsstaaten keinen sehr starken forschungsaktiven Mittelstand gibt. Für diese Länder ist eine Forschungsförderung ausreichend, die sich an die Großunternehmen rich-

tet. Dazu kommt, dass die Erfolgsquote bei Horizont 2020 für die Antragssteller zuletzt bei 7 Prozent lag. Das kann sich ein mittelständisches Unternehmen gar nicht leisten, 14-mal einen Anlauf zu nehmen, um dann einmal erfolgreich zu sein.

#### **Woran mangelt es denn bisher beim Transfer aus den Hochschulen in die Wirtschaft?**

Die Begrenzung unserer Transfer-Aktivitäten liegt vor allem im Geld. Wir machen auch jetzt schon eine ganze Menge und dies hat eine sehr gute Wirkung; die IGF ist ein gut funktionierendes Instrument, aber die 169 Millionen Bundesmittel 2017 teilen sich auf sämtliche Branchen von der Textilindustrie über Nahrungsmittel bis zu Antriebstechnik und Baumaschinen auf, und damit sind die Forschungsprojekte je Branche sowohl von der Größe als auch in der Anzahl ziemlich begrenzt. Außerdem: Für die kleinen Unternehmen gilt bei der Forschung nicht das Gesetz der großen Zahl. Wenn im Großkonzern einige Forschungsprojekte scheitern, gibt es zig andere, die erfolgreich sind. Wenn aber beim kleinen Mittelständler die beiden laufenden Forschungsprojekte danebengehen, dann sagt er: „Das mache ich nicht mehr, das kann ich mir nicht mehr leisten.“ Der kleine Mittelständler kommt mit dem Risiko des Fehlschlags viel schlechter zurecht. Deshalb muss man bei ihm das Risiko der Innovation durch staatliche Unterstützung reduzieren und durch Instrumente, wie wir sie bei der AiF haben, um mehrere Unternehmen zusammenzubringen, die dann neue Ideen kreieren und neue anwendungsnahe Forschungsprojekte starten.

” *Wenn im Großkonzern einige Forschungsprojekte scheitern, gibt es zig andere, die erfolgreich sind. Der kleine Mittelständler kommt mit dem Risiko des Fehlschlags viel schlechter zurecht.* “

**In welchem Verhältnis würde eine Deutsche Transfergemeinschaft zur AiF stehen?**

Den Transfer von Forschungsergebnissen sehen wir als eine unserer Hauptaufgaben. Wir könnten beispielsweise der Träger einer solchen Transfergemeinschaft oder deren enger Partner sein. Man kann aber sagen: Grundsätzlich ist der Kern der AiF der Transfer, und damit würde das sehr gut zusammenpassen.

**Sie sind frisch gekürter AiF-Präsident. Welche neuen Ziele haben Sie sich vorgenommen?**

Das Wichtigste ist, dass wir noch einen stärkeren Stand in der Forschungslandschaft haben, dass wir sichtbarer sind als der Vertreter des forschungsaktiven Mittelstands. Wir wollen also eine größere Rolle in der Forschungspolitik spielen, von der Sichtbarkeit her und von der Größe der Programme, die wir voranbringen. Letztendlich ist dies etwas, das die Politik auch so wünscht: „Wenn ihr mehr Förderung wollt, müsst ihr auch sichtbarer sein.“ Wir wollen also stärker unser forschungspolitisches Gesicht nach außen zeigen. Und wir wollen erreichen, dass unsere Programme noch besser finanziell ausgestattet werden. Wir sind überzeugt, dass IGF und ZIM zu den Forschungsprogrammen mit dem besten Wirkungsgrad gehören. Mit viel „bang for the buck“, wie man in den USA sagen würde. Wo also viel dabei herauskommt, weil wir einerseits dafür sorgen, dass alles, was mit unserer Hilfe geforscht wird, auch mit einer hohen Wahrscheinlichkeit in eine Anwendung hineinmündet.

**Und welchen Aufgaben wird sich die AiF aufs Neue stellen?**

Wir wollen uns in einigen Schwerpunktrichtungen weiterentwickeln. Eine davon ist die Internationalisierung. Die Bundesregierung will die Forschung internationaler gestalten, daran wollen wir mitwirken. Dann wollen wir auch den Bereich „Matchmaking“ stärken – also wie man Wissenschaft und Wirtschaft noch besser zusammenbringt. Dass eine Firma schnell die richtige Hochschule für eine Fragestellung finden kann. Wir haben im Jahr 20000 Unternehmen und 1200 Forschungsstellen in IGF-Projekten, da muss man das Matchmaking schon systematisch betreiben. Daneben streben wir an, in unserem Netzwerk weitere Forschungsallianzen zu etablieren, um zwischen unseren branchengetriebenen Forschungsvereinigungen zum Beispiel der Antriebstechnik, Verbrennungsmotoren oder Textiltechnik noch mehr Querverbindungen zu schaffen. Und natürlich ist auch die Förderung des Nachwuchses ein wichtiges Thema für uns. Fast jedes AiF-Projekt wird mit jungen Wissenschaftlern durchgeführt. Häufig entwickeln sich aus den Forschungsprojekten Start-ups, sodass auch Gründungen eines unserer Schwerpunktthemen sind. ■

■ **Johannes Fritsche** arbeitet als Journalist für Wirtschafts- und Technikthemen in Bonn.

## duz Wissenschaft & Management, 1. Jahrgang

### Herausgeber:

Dr. Wolfgang Heuser, Tel.: 030 212987-29,  
E-Mail: w.heuser@duz-medienhaus.de

### Beirat:

Andrea Frank, Leiterin des Programmbereichs „Forschung, Transfer und Wissenschaftsdialog“, Stifterverband;  
Prof. Dr. Monika Jungbauer-Gans, Wissenschaftliche Geschäftsführung, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW);  
Dr.-Ing. Thomas Kathöfer, Hauptgeschäftsführer, Arbeitsgemeinschaft industrieller Forschungsvereinigungen „Otto von Guericke“ e. V. (AiF);  
Roland Koch, Pressesprecher/Teamleiter Pressearbeit, Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren;  
Dr. Ludwig Kronthaler, Vizepräsident für Haushalt, Personal und Technik, Humboldt-Universität zu Berlin;  
Prof. Dr. Ute von Lojewski, Präsidentin, Fachhochschule Münster;  
Dr. Anke Rigbers, Stiftungsvorstand, evalag – Evaluationsagentur Baden-Württemberg;  
Dr. Frank Stäudner, Geschäftsführer (komm.) und Leiter Beratung, Zentrum für Wissenschaftsmanagement e. V. (ZWM);  
Ralf Tegtmeier, Geschäftsführender Vorstand, HIS-Institut für Hochschulentwicklung e. V.;  
Dr. Meike Vogel, stellvertretende Leiterin, Zentrum für Lehren und Lernen (ZLL), Universität Bielefeld;  
Dr. Paul Winkler, Geschäftsführer, Netzwerk der Forschungs- und Technologiereferenten deutscher Hochschulen;  
Dr. Vera Ziegeldorf, Mitglied des geschäftsführenden Vorstandes, Netzwerk Wissenschaftsmanagement;  
Prof. Dr. Frank Ziegele, Geschäftsführer, CHE – Gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung

### Redaktion:

Angelika Fritsche (afri), Redaktionsleitung  
Tel.: 030 212987-37, E-Mail: a.fritsche@duz-medienhaus.de  
Dr. Pascale Anja Dannenberg (pad), Tel.: 030 212987-36,  
E-Mail: p.dannenberg@duz-medienhaus.de  
Dr. Franz Himpsl (hif), Tel.: 030 212987-35,  
E-Mail: f.himpsl@duz-medienhaus.de  
Gudrun Sonnenberg (gs), Tel.: 030 212987-34,  
E-Mail: g.sonnenberg@duz-medienhaus.de  
Anne-Katrin Jung (akj), Redaktionsassistenz, Bildredaktion  
Tel.: 030 212987-39, E-Mail: a.jung@duz-medienhaus.de

### Adresse der Redaktion:

Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
E-Mail: duz-redaktion@duz-medienhaus.de  
Internet: www.duz.de, www.wissenschaft-und-management.de

**Grundlayout:** Ernesto Vega, www.creativesensor.com

**Titelbild:** Montri Thipsorn / 123rf

### Ständige Autoren und Mitarbeiter:

Tina Bauer (tb), Gesa Coordes (gc), Benjamin Haerdle (hbj), Nikolaus Friedrich (Karikatur), Johannes Fritsche (jo), Andrea Puppe (apu), Veronika Renkes (kes), Dr. Ute Symanski, Ingrid Weidner (iw), Prof. Dr. Frank Ziegele

### Verantwortlich gemäß Pressegesetz:

Angelika Fritsche, Berlin (für den redaktionellen Inhalt)

### Anzeigenabteilung

Luisa Steinhäuser (Leitung), Tel.: 030 212987-31, Fax: -30,  
E-Mail: anzeigen@duz-medienhaus.de  
Es gilt die Anzeigenpreisliste Nr. 56 vom 01.01.2018.

### Corporate Publishing und duz SPECIAL

Stefanie Kollenberg, Tel.: 030 212987-12, Fax: -30,  
E-Mail: s.kollenberg@duz-medienhaus.de

### Kundenservice

Simone Ullmann (Leitung), Tel.: 030 212987-51, Fax: -30,  
E-Mail: s.ullmann@duz-medienhaus.de  
Aleksandra Merz, Tel.: 030 212987-52, Fax: -30,  
E-Mail: a.merz@duz-medienhaus.de

### Verlag, Unternehmenssitz und Geschäftsführung

DUZ Verlags- und Medienhaus GmbH  
Kaiser-Friedrich-Straße 90, 10585 Berlin  
Tel.: 030 212987-0; Fax: 030 212987-20  
Internet: www.DUZ-medienhaus.de

**Geschäftsführer:** Dr. Wolfgang Heuser  
Berlin-Charlottenburg HRB 168239  
Umsatzsteuer-ID-Nr.: DE301227734

### Bezugsbedingungen:

Ein Abonnement des E-Journals duz Wissenschaft & Management beinhaltet 10 Ausgaben im Jahr. Der Jahresbezugspreis beträgt 78 Euro. Sie können duz Wissenschaft & Management auch innerhalb der duz-APP abonnieren (12 Ausgaben duz MAGAZIN, 10 Ausgaben Wissenschaft & Management im Jahr); der Jahresbezugspreis beträgt 98 Euro. Zudem haben Sie die Möglichkeit, duz Wissenschaft & Management innerhalb des duz-Abonnements zu erwerben (12 Print-Ausgaben duz MAGAZIN, 10 Ausgaben Wissenschaft & Management und Zugang zur duz APP); der Jahresbezugspreis beträgt 144 €. Alle Preise verstehen sich inklusive 7 % Mehrwertsteuer bzw. 19 % Mehrwertsteuer für die elektronischen Bestandteile des Abonnements und Versandkosten (Inland). Studierenden, Promovenden und Referendaren bieten wir ermäßigte Abonnements. Diese können nur direkt beim Verlag bestellt werden. Bei Lieferungsaußfall durch Streik oder höhere Gewalt erfolgt keine Rückvergütung. Eine Kündigung des Abonnements ist bis 6 Wochen vor Ende des Bezugsjahres schriftlich möglich. Ansonsten verlängert sich das Abonnement automatisch um ein weiteres Bezugsjahr.

© Die Zeitschrift und alle in ihr enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Verlages strafbar. Beiträge, die mit Namen oder Initialen des Verfassers gekennzeichnet sind, stellen nicht in jedem Fall die Meinung der Redaktion oder des Verlages dar. Für unverlangt eingesandte Manuskripte sowie Meinungsbeiträge von Autoren, die nicht der Redaktion angehören, kann keine Haftung übernommen werden. Der Verlag behält sich vor, Beiträge lediglich insoweit zu kürzen, als das Recht zur freien Meinungsäußerung nicht betroffen ist. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte von Links, auf die wir verweisen. Für den Inhalt dieser Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Herausgeber und Redaktion übernehmen keinerlei Haftung für die dort angebotenen Informationen.

**Haftungsausschluss für Anzeigeninhalte:** Für Inhalte von Stellenangeboten und Werbeanzeigen sind die jeweiligen Inserenten verantwortlich.



duz

# Wissenschaft & Management

DISKUSSIONEN • ERFAHRUNGEN • LÖSUNGEN