



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen



INNOVATION

Deutschland. Das von morgen.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium
für Bildung und Forschung (BMBF)
Referat Publikationen; Internetredaktion
11055 Berlin

Bestellungen

Schriftlich an den Herausgeber
Postfach 30 02 35
53182 Bonn

oder per

Tel.: 01805 - 262 302
Fax: 01805 - 262 303
(0,12 Euro/Min.)

E-Mail: books@bmbf.bund.de

Internet: <http://www.bmbf.de>

Autoren

Dr. Silke Stahl-Rolf, Ocke Hamann,
Dr. Bernhard Hausberg
VDI Technologiezentrum GmbH
Graf-Recke-Str. 84
40239 Düsseldorf
Internet: <http://www.vditz.de/grundsatzfragen>

Gestaltung

Heimbüchel PR
Kommunikation und Publizistik GmbH, Köln/Berlin
www.heimbuechel.de

Bonn, Berlin 2004

Gedruckt auf Recyclingpapier

Bildnachweis

Heimbüchel PR

Der Leitfaden ist auch verfügbar über das Internetportal
www.kompetenznetze.de, dem Wegweiser für Innovationen, Investition und Bildung.





Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen

Inhalt

1. EINFÜHRUNG	4
1.1 Was sind Kompetenznetze?	4
1.2 Ziele des Leitfadens	4
2. MIT KOMPETENZNETZEN ZU MEHR INNOVATIONEN, WACHSTUM UND BESCHÄFTIGUNG	6
2.1 Kompetenz und Innovation	6
2.2 Kompetenznetze im internationalen Standortwettbewerb	7
2.3 Mit Kompetenznetzen Wachstum und Beschäftigung sichern	8
2.4 Innovationsfelder entwickeln	
3. KRITERIEN: WORAN SICH KOMPETENZNETZE MESSEN LASSEN	10
3.1 Zwischen Generalist und Spezialist – Inhaltliche Ausrichtung	10
3.2 Netzwerkidentität – Warum das Commitment der Partner so entscheidend ist	11
3.3 Die Wertschöpfungskette abdecken – Es kommt auf die Qualität der Partner an	12
3.4 Im Zentrum steht die Zusammenarbeit	12
4. NETZWERKE UNTERSTÜTZEN	14
4.1 Ein neues Verständnis öffentlicher Akteure	14
4.2 Wann Kompetenznetze fördern?	15
4.3 Fördermodelle bei der Unterstützung von Kompetenznetzen	15
4.4 Auf die Form kommt es an – Möglichkeiten der rechtlichen Ausgestaltung von Kompetenznetzen	18
4.5 Nicht nur Geld zählt – Wie die Kompetenzentwicklung in Netzwerken gefördert werden kann	21
4.6 Netze fördern und darüber reden – Ein öffentliches Forum schaffen	22
4.7 Eine Strategie zu Initiierung und Aufbau von Kompetenznetzen	22
5. DAS KOMPETENZFELD VERSTEHEN – DIE KOMPETENZFELDBANALYSE	25
5.1 Das Innovationssystem erfassen	25
5.2 Promotoren und Kernakteure identifizieren	26
5.3 Innovationsstärken aufdecken	27
5.4 Regionen fokussieren	27
5.5 Rahmenbedingungen berücksichtigen	29
6. AUS ERFahrungen LERNEN – BENCHMARKING UND EVALUATION	30
6.1 Das Lernen steht im Mittelpunkt	30
6.2 Erfolgsfaktor Evaluation	31
6.3 Kriterien und Indikatoren entwickeln	32
6.4 Rückkoppelungsprozesse einbauen	32
7. MANAGEMENT VON KOMPETENZNETZEN	33
7.1 Das Richtige tun: Handlungsfelder von Kompetenznetzen	33
7.2 Auf die Netzwerkmanager kommt es an!	34
7.3 Vertrauen ist die Grundlage	35
7.4 Erfolgreich im Netz kommunizieren und kooperieren	37
7.5 Ausstrahlung und Anziehungskraft entfalten	40
8. AUCH KOMPETENZNETZE WANDELN SICH!	42
8.1 Phasen der Netzentwicklung	42
8.2 Wie sich die Aufgaben öffentlicher Akteure im Zeitablauf ändern	42
8.3 Nachhaltigkeit sichern	44
8.4 Netze öffnen	45
8.5 Kompetenznetze im europäischen Kontext	47
9. ANHANG	49
9.1 Musterausschreibungen	49
9.1.1 Neue Richtlinie zum OptecNet-Wettbewerb zur Förderung von „Kompetenznetzen Optische Technologien“	49
9.1.2 Förderrichtlinien zur BMBF-Förderaktivität „BioProfile“	53
9.1.3 Bekanntmachung von Richtlinien zu einer Fördermaßnahme Entwicklungs- und Demonstrationszentren „Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe!“	56
9.1.4 Bekanntmachung Förderrichtlinien zur Einrichtung von Kompetenznetzwerken für die Medizin (MEDNET) vom 15.9.1997	58
9.2 Idealvereine, wirtschaftliche Vereine und Gemeinnützigkeit	61
9.2.1 Idealvereine und wirtschaftliche Vereine	61
9.2.2 Gemeinnützigkeit (§ 5 Körperschaftssteuergesetz)	61
9.3 Muster für eine Vereinssatzung	62
9.4 Muster für den Gesellschaftsvertrag einer GmbH	65
9.5 Literaturempfehlungen	67



Geleitwort zum Leitfaden Kompetenznetze

Neue Arbeitsplätze und Wachstum können nur aus Innovationen entstehen.

Die Innovationsoffensive der Bundesregierung soll auf so unterschiedlichen technologischen Gebieten wie der Biotechnologie, der Informationstechnik, der Material- und Nanotechnologie dafür sorgen, dass Deutschland auch langfristig seine Wettbewerbsfähigkeit und damit Wachstum und Beschäftigung sichern kann.

Durch die enge Zusammenarbeit von Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft muss es gelingen, die Umsetzung von Forschungsergebnissen zu beschleunigen und die Ideen zu nutzen, die sonst vielleicht nie den Weg aus dem Labor und in den Markt gefunden hätten. Mit der Förderung von Kompetenznetzen ist dieser Entwicklung frühzeitig Rechnung getragen worden. Kompetenznetze sind Kooperationsverbände leistungsstarker Partner, die die gesamte technologische Wertschöpfungskette abdecken und in der Lage sind, Innovationen mit hohem volkswirtschaftlichem Potenzial zu

realisieren. Sie machen regionale Stärken sichtbar und tragen zur Profilbildung von Regionen bei.

Derzeit haben sich 112 solcher Kompetenznetzwerke etabliert.

Der vorliegende Leitfaden fasst die Erfahrungen der umfangreichen Fördertätigkeit des BMBF und das gebündelte Wissen zum Aufbau und Management von Kompetenznetzen zusammen. Hier findet man kompakt und anschaulich Antworten auf die unterschiedlichen Fragen zum Thema, z. B.:

- + Wie findet man die richtigen Partner für ein Kompetenznetz?
- + Wie ist die regionale Verankerung eines Kompetenznetzes zu bewerkstelligen?
- + Welche Rechtsform ist für ein Kompetenznetz am besten geeignet?
- + Wie können Kompetenznetze zur Strategieentwicklung eines Innovationsfeldes beitragen?
- + Welche Fördermodelle haben sich bewährt, was ist zu vermeiden?

Mit dem vorliegenden Leitfaden werden Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen ziel- und problemorientiert unterstützt. Der Leitfaden wird damit ganz wesentlich zum Aufbau neuer Innovationspartnerschaften und zur besseren Ausnutzung der in Deutschland vorhandenen Innovationspotenziale beitragen.

Dr. Wolf-Dieter Dudenhausen
Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung
und Forschung

1. Einführung

1.1 Was sind Kompetenznetze?

Kompetenznetze

- + sind regional konzentrierte, aber überregional agierende Kooperationsverbünde mehrerer leistungsstarker Partner,
- + haben einen thematischen Fokus,
- + zeichnen sich durch eine enge Interaktion und Kommunikation der Akteure aus,
- + sind in innovationsfreundliche Rahmenbedingungen eingebettet,
- + umfassen mehrere Wertschöpfungsstufen sowie verschiedene Branchen und Disziplinen,
- + sind in der Lage, Innovationen mit einem besonders hohen Wertschöpfungspotenzial hervorzubringen.

Kompetenznetze sind eine Antwort auf die Herausforderungen, die sich wandelnde Innovationsprozesse und die Globalisierung der Wirtschaft mit sich bringen¹. Weltweit stehen Innovationsstandorte im unmittelbaren Wettbewerb um die besten Köpfe, die besten Forschungs- und Entwicklungszentren sowie um die innovativsten und dynamischsten Unternehmen. Einzelne Akteure sind im Innovationswettbewerb aufgrund der gestiegenen Komplexität von Innovationen immer weniger in der Lage, ausreichende Kompetenz bereitzustellen. Beste Zukunftsaussichten haben daher die Standorte, an denen alle Akteure der Wertschöpfungskette eng miteinander kooperieren und eine intensive Kommunikation pflegen. Dies erfordert neuartige Formen der Zusammenarbeit von Forschung und Wirtschaft und stellt neue Anforderungen an öffentliche Akteure und die öffentliche Förderung.

Kompetenznetze sind Kooperationsverbünde kompetenter Partner, die sich durch eine enge Interaktion und Kommunikation auszeichnen, in der Lage sind, die Innovationsfähigkeit bedeutend zu steigern und zur Profilbildung und Positionierung von Regionen im internationalen Standortwettbewerb beitragen. Kompetenznetze sind mehr als ein loses Beziehungsgeflecht von Akteuren. Sie agieren zielorientiert, unterstützen die Kompetenzentwicklung und sind an den Erfordernissen einer Wissensgesellschaft und der zunehmenden Globalisierung ausgerichtet. Sie sind eingebettet in kompetenzfördernde Rahmenbedingungen und Infrastrukturen.

Kompetenznetze finden sich in zahlreichen Regionen und Innovationsfeldern. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat Kompetenznetze als Förderinstrument etabliert. Neben Kompetenznetzen gibt es eine Reihe weiterer Förderinstrumente, die ebenfalls die Kooperation von Partnern zum Ziel haben:

- + Während Kompetenznetze einen organisatorischen Rahmen bilden, innerhalb dessen sich eine Vielzahl von Projek-

ten, die der Zielsetzung des Kompetenznetzes entsprechen, realisieren lassen, sind Verbundprojekte eher auf spezifische Innovationsprojekte ausgerichtet. Im Rahmen eines Kompetenznetzes können mehrere Verbundprojekte realisiert werden.

- + Bildungsnetze sind in ihrer Struktur Kompetenznetzen oftmals recht ähnlich. Anders als Kompetenznetze zielen sie auf die Entwicklung bedarfsgerechter Bildungsangebote in einer Region ab.

Cluster und Innovationssysteme sind Konzepte, die eng mit der Idee des Kompetenznetzes verbunden sind:

Cluster² sind geografische Konzentrationen von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in verwandten Branchen, die miteinander im Wettbewerb stehen und gleichzeitig auch kooperieren. Clusterpolitik zielt darauf ab, Aktivitäten öffentlicher Akteure zu bündeln und durch eine gemeinsame, abgestimmte Clusterentwicklungsstrategie die Region und ihre Akteure so zu stärken, dass sich selbst tragende Wachstumsprozesse entfalten können. Kompetenznetze, die eine regionale Orientierung aufweisen, sind ein Instrument, um Cluster gezielt zu entwickeln.

Mit dem Begriff des Innovationssystems wird jenes System miteinander verbundener Akteure, Organisationen und Institutionen beschrieben, die an der Generierung, dem Transfer und der Markteinführung von Innovationen beteiligt sind. Öffentliche Akteure sind Teil des Innovationssystems. Gleichzeitig stellt das Innovationssystem den Rahmen dar, in dem politische Maßnahmen realisiert werden. Bei Initiierung und Aufbau von Kompetenznetzen stellt das Innovationssystem den Referenzrahmen dar.

1.2 Ziele des Leitfadens

In den vergangenen Jahren konnten umfangreiche Erfahrungen mit Kompetenznetzen gesammelt werden. Diese betreffen sowohl Aspekte der öffentlichen Unterstützung als auch des Managements von Kompetenznetzen. Der Leitfaden hat zum Ziel, diese Erfahrungen einem weiten Kreis von Akteuren zugänglich zu machen, indem er Praktiken bei der Initiierung und dem Management von Kompetenznetzen darstellt und Good-Practice-Wissen als Entscheidungshilfe vermittelt.

Im einzelnen werden im Leitfaden folgende Themen und Aspekte angesprochen:

Im Kapitel „Mit Kompetenznetzen zu mehr Innovationen, Wachstum und Beschäftigung“ wird der wirtschaftliche und gesellschaftliche Hintergrund, der zur Herausbildung von Kompetenznetzen beigetragen hat, beleuchtet. Es wird dargestellt, wie Globalisierung und eine Beschleunigung von Innovationsprozessen bestehende Strukturen herausfordern, und wie Kompetenznetze zur Strukturentwicklung beitragen.

¹ Eine ausführliche Diskussion der Bedeutung, die Kompetenz im globalen Wettbewerb zukommt, findet sich in der Publikation des Rates für Forschung, Technologie und Innovation „Kompetenz im globalen Wettbewerb – Perspektiven für Bildung, Wirtschaft und Wissenschaft“, herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Juni 1998

² Porter, Michael: Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, November-December 1998

Erfolgsfaktoren von Kompetenznetzen und daraus abgeleitete Kriterien, anhand derer man die Potenziale von Kompetenznetzen einschätzen kann, stehen im Mittelpunkt von „Kriterien – Woran sich Kompetenznetze messen lassen“. Daran schließt sich das Kapitel „Netzwerke unterstützen“ an. Dieses Kapitel zeigt,

- + unter welchen Bedingungen Kompetenznetze als Förderinstrument zur Anwendung kommen können,
- + welche Fördermodelle sich bewährt haben, und wie die finanzielle Förderung durch ergänzende Aktivitäten unterstützt werden kann,
- + welche rechtlichen Aspekte bei der Organisation von Kompetenznetzen zu beachten sind und
- + welche Strategien sich bei der Initiierung und dem Aufbau von Kompetenznetzen bewährt haben.

Die Kapitel zu Kompetenzfeldanalyse sowie Benchmarking und Evaluation beleuchten, wie sich bei der Initiierung von Kompetenznetzen ein Bild über Hauptakteure, ihre Beziehungen, Kernthemen und mögliche Handlungsfelder gewinnen lässt, welche Besonderheiten die Evaluation von Kom-

petenznetzen aufweist, und wie sich Benchmarking und Evaluation als Managementinstrumente nutzen lassen.

Person und Qualifikation von Netzwerkmanagern, Strategien für Vertrauensaufbau und Kommunikation sowie die öffentliche Wahrnehmung von Kompetenznetzen bilden den Kern des Kapitels zu „Management von Kompetenznetzen“. Es werden Beispiele für die Organisation des Netzwerkmanagements vorgestellt und anhand von Checklisten Hinweise für die Gestaltung der internen und externen Kommunikation gegeben.

Der Leitfaden endet mit Überlegungen zu den Zukunftsperspektiven von Kompetenznetzen. Unter der Überschrift „Auch Kompetenznetze wandeln sich!“ werden Modelle vorgestellt, wie das Netzwerkmanagement die unterschiedlichen Herausforderungen, die die einzelnen Phasen der Netzwerkentwicklung mit sich bringen, aufgreifen kann und stellt Optionen für den Wandel von Kompetenznetzen vor.

Im Anhang des Leitfadens finden sich Musterausschreibungen, vertiefte Informationen zu Rechtsformen, Musterverträge sowie ein Literaturverzeichnis.

2. Mit Kompetenznetzen zu mehr Innovationen, Wachstum und Beschäftigung

2.1 Kompetenz und Innovation

Kompetenznetze unterstützen die Kompetenzentwicklung bei komplexer werdenden Innovationsprozessen.

Sie haben besondere Bedeutung bei

- + einer großen Dynamik des Innovationsfeldes,
- + Mitwirkung unterschiedlicher Branchen und Disziplinen an der Innovation und
- + einem hohen Grad der Spezialisierung der einzelnen Akteure.

Kompetenznetze mobilisieren Kompetenz, das heißt sie stellen sich ergänzende Einzelkompetenzen in einer Netzwerkstruktur bereit. Die Bündelung von Kompetenzen ist aus zwei Gründen von Bedeutung:

- + Zum einen fand in den vergangenen Jahren sowohl auf Seiten der Forschung als auch in der Wirtschaft ein Prozess der Spezialisierung statt. Immer neue, tiefer ins Detail gehende Fachgebiete entstanden, und Kommunikation über die Grenzen des Fachgebietes hinaus wurde schwieriger und seltener. Gleichzeitig findet sich in der Wirtschaft ein Trend zum Outsourcing beziehungsweise zur Konzentration auf das Kerngeschäft. Im Ergebnis haben Wertschöpfungsketten in modernen Volkswirtschaften einen niemals zuvor da gewesenen Grad der Arbeitsteilung erreicht.
- + Zum anderen veränderte sich der Charakter des Innovationsprozesses: Innovationszyklen verlaufen heute bedeutend schneller, Innovationen sind komplexer geworden und überschreiten Disziplin- und Fachgrenzen und – last but not least – haben immer häufiger systemischen Charakter, d.h. sie ziehen Innovationen und Anpassungsprozesse nach sich und schaffen ganz neue Märkte.

Dies bedeutet, dass einzelne Akteure immer weniger in der Lage sind, alleine ausreichende Kompetenz bereit zu stellen. Erforderlich ist die flexible und bedarfsgerechte Zusammenarbeit aller am Innovationsprozess Beteiligten. Sie müssen mit anderen Akteuren kooperieren, um Innovationsprozesse als gemeinschaftlich getragene Problemlösungsprozesse gestalten zu können.

Kompetenznetze bündeln nicht nur Kompetenz, sie tragen auch zur Entwicklung von Kompetenz bei: Durch Kommunikation und Kooperation in Kompetenznetzen entwickeln die Akteure ihre Kompetenz weiter. Häufig ergeben sich aus dem Zusammenspiel einzelner Kompetenzen gänzlich neue Fähigkeiten, die sich als Synergieeffekte bezeichnen lassen. Zudem sind viele Kompetenznetze aktiv an der Gestaltung von Aus- und Weiterbildungsangeboten beteiligt und tragen auch dadurch zur Kompetenzentwicklung bei. Aus diesem Grund sind Bildungsakteure wichtige Partner in Kompetenznetzen.

2.2 Kompetenznetze im internationalen Standortwettbewerb

Unmittelbarer Standortwettbewerb um Investoren, Kunden und Humankapital ist Folge der Globalisierung. Kompetenznetze

- + steigern die Leistungsfähigkeit von Standorten und
- + tragen zur Profilbildung von Standorten im internationalen Standortwettbewerb bei.

Die vergangenen Jahre waren durch einen historisch beispiellosen Prozess der Globalisierung geprägt. Durch die Liberalisierung des Welthandels und der Finanzmärkte sowie enorme Fortschritte im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien sind globale Märkte entstanden. Die Mobilität der Ressourcen Kapital und Wissen nimmt stetig zu. Standortentscheidungen einschließlich der Wahl für Forschungs- und Entwicklungsstandorte finden vor dem Hintergrund einer globalen Perspektive statt.

Abbildung 1: Regionen im internationalen Standortwettbewerb



Die Folge ist, dass Standorte – Staaten, Regionen und Kommunen – in einen unmittelbaren Standortwettbewerb eingetreten sind. Der Wettbewerbsvorteil von Volkswirtschaften mit einer vergleichsweise ungünstigeren Kostenstruktur sind die Innovationskraft und das Profil seiner Standorte. Es kommt zu einer zunehmenden Spezialisierung der Standorte, die sich mit ihren spezifischen Kompetenzen im internationalen Standortwettbewerb profilieren müssen. Dabei stehen Standorte immer häufiger nicht nur um Investoren oder Kunden im Wettbewerb, sondern auch um Kompetenz: In einer Situation demografischen Wandels und sich ändernder beruflicher Präferenzen und Einstellungen zu den Naturwissenschaften wird es immer wichtiger, Humankapital an den Standort zu holen und dort zu binden.

Erfolgreiche Standorte zeichnen sich durch eine gelungene Kombination von wissenschaftlicher, technischer und wirtschaftlicher Kompetenz sowie anderen innovationsfördernden Standortfaktoren aus. Innovationsfreundliches Klima ist durch Weltoffenheit, Experimentierfreude, unternehmerisches Handeln, Dynamik und Flexibilität sowie kooperative Beziehungen geprägt.

Kompetenznetze sind eine Möglichkeit, Standorten im internationalen Standortwettbewerb ein Profil zu geben. Aus diesem Grund ist der überwiegende Teil der Kompetenznetze regional verankert. Regionale Nähe trägt zum Erfolg von Kompetenznetzen bei. Hierbei wirken mehrere Effekte im Wechselspiel von Kooperation und Wettbewerb zusammen:

- + Durch die Bündelung von Kompetenz und eine größere Kundennähe wird die Innovationskraft gesteigert.
- + Durch einen erleichterten Zugang zu Produktionsfaktoren, darunter auch hochspezialisierte Arbeitskräfte, die schnelle Verbreitung überlegener Produktionstechnologien und Organisationsformen sowie die Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern am Standort steigt die Produktivität.
- + Gemeinsame Vertriebswege, transparente Märkte und vergleichsweise geringe Markteintrittskosten erleichtern die Kommerzialisierung.

Aufgrund ihrer Bedeutung für die Stärkung der Innovationskraft und die Profilbildung von Standorten sind Netzwerke in allen hochindustrialisierten Ländern zu einem Instrument der Politik geworden. Sie spielen eine strategische Rolle bei der Forschungs-, Bildungs-, Innovations- und Technologiepolitik sowie im regional- und strukturpolitischen Bereich. Allen gemeinsam ist die zentrale Bedeutung von Forschung und Bildung.

2.3 Mit Kompetenznetzen Wachstum und Beschäftigung sichern

Kompetenznetze tragen zu regionalen Wachstumsprozessen bei, indem sie

- + **die Akteure aus Bildung, Forschung und Unternehmen stärken,**
- + **regionale Akteure und insbesondere Hochschulen zu Partnern der Regionalentwicklung werden lassen,**
- + **die Investorenansprache unterstützen und**
- + **einen Rahmen für die Bündelung öffentlicher Maßnahmen bieten.**

Wachstums- und Beschäftigungseffekte sind letztendlich die entscheidenden Kriterien für den langfristigen Erfolg von Kompetenznetzen. Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie Kompetenznetze eine positive Wirkung auf regionales Wachstum entfalten können:

- + Wachstum der Unternehmen im Innovationsfeld und der Region
- + Direkte Effekte einer erfolgreichen Innovation: Neue Märkte können erschlossen und neue Kunden gewonnen werden. In der Regel ist die erreichte Expansion der Geschäftstätigkeit mit neuen Arbeitsplätzen, insbesondere im hochqualifizierten Bereich, verbunden.
- + Die Zusammenarbeit und der Informationsaustausch im Netz wirken sich günstig auf die allgemeine Kostenstruktur, Produktivität und die Präsenz auf internationalen Märkten aus und stärken damit die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

In Regionen mit vernetzten Akteuren werden beeindruckende Wachstumsprozesse ausgelöst. So stieg in München-Martinsried zwischen 1996 und 1999 die Anzahl der Biotech-Arbeitsplätze um 9,2 %. Auch andere Regionen weisen beträchtliche Wachstumsraten vor: In Dresden stieg die Anzahl der Arbeitsplätze in der Elektronikindustrie zwischen 1994 und 1998 um 33 %, in Aachen entstanden zwischen 1987 und 1997 10.000 neue Arbeitsplätze im Maschinenbau, der bis dahin in Aachen (außerhalb der Universität) nicht vertreten war.

- + Wachstum durch Gründungen in der Region
Hierbei wirken im Wesentlichen zwei Faktoren zusammen: Durch die enge Zusammenarbeit zwischen Forschung und Wirtschaft wird das unternehmerische Denken – auch und insbesondere an Hochschulen und Forschungseinrichtungen – gestärkt, und Innovationen dienen als konkreter Anlass zur Ausgründung; sie sind praktisch der „Hebel“ der Gründungsdynamik.
- + Wachstum durch Ansiedelung von Unternehmen aus anderen Regionen
Kompetenznetze wirken als Katalysatoren für die Profilbildung der Region. Eine geeignete Öffentlichkeitsarbeit ergänzt diesen Prozess. Das Ergebnis ist eine größere Attraktivität der Region für Investoren.
- + Oftmals unterschätzt und weniger deutlich erkennbar sind die indirekten Wachstumseffekte auf vor- und nachgelagerte Bereiche sowie Einkommenseffekte. Wachstumseffekte innerhalb eines Innovationsfeldes wirken sich – etwa durch eine Belebung der Bauwirtschaft – auch in Branchen außerhalb des Kompetenzfeldes aus, und von der Nachfrage der in den Wachstumsbranchen beschäftigten Arbeitnehmer geht ein positiver Einkommenseffekt auf Handel und Dienstleistungen aus.

Die erfolgreiche Realisierung von Wachstums- und Beschäftigungseffekten setzt verantwortliches Handeln aller regionalen Akteure für die Region voraus. Zentral ist der Dialog und die Zusammenarbeit von Politik, Wissenschaft und Wirtschaft. Dabei kommt den Hochschulen eine besondere Bedeutung zu. Sie werden zu aktiven Partnern im internationalen Standortwettbewerb und arbeiten mit anderen regionalen Akteuren eng bei der Entwicklung eines Profils für die Region zusammen.

Allerdings ist bei der Erzielung von Wachstumseffekten zu beachten: Erfolge benötigen Zeit und die Erfahrung zeigt, dass ein langer Atem notwendig ist, bis sich die erwünschten Effekte einstellen. Und: bildungs- und forschungspolitische Maßnahmen bedürfen in aller Regel der Ergänzung, etwa durch investitions-, regional- oder strukturpolitische Maßnahmen. Kompetenznetze schaffen den Rahmen für eine solche Bündelung von Maßnahmen verschiedener Politikbereiche und -ebenen.

Förderung internen und externen Wachstums:

- + **Intensivierung der Kommunikation in Netzwerken, Netzwerkmanagement**
- + **Unterstützung der Innovationstätigkeit**
- + **Optimierung der technologiespezifischen Infrastruktur**
- + **Standortmarketing**
- + **Förderung von Spin-Offs (z.B. über Business-Plan-Wettbewerbe)**
- + **Coaching von Gründern**
- + **Bereitstellung einer effizienten Gründer-Infrastruktur**
- + **Erleichterung des Zuganges zu Venture-Capital**
- + **Schaffung günstiger Voraussetzungen für Ansiedelungen**
- + **Proaktive Ansiedelungspolitik durch gezielte Unternehmensansprache auf strategischen Feldern**

2.4 Innovationsfelder entwickeln

Akteure in Kompetenznetzen wirken an Entscheidungen zur Priorisierung strategischer Innovationsfelder mit

und leisten einen Beitrag zu ihrer zielgerichteten Entwicklung:

- + **Kompetenznetze mobilisieren eine Vielzahl von Akteuren und bieten den Rahmen für einen gesellschaftlichen Dialog.**
- + **Sie übernehmen innovationsfeldübergreifende Aufgaben wie etwa eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit oder die Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsangeboten.**

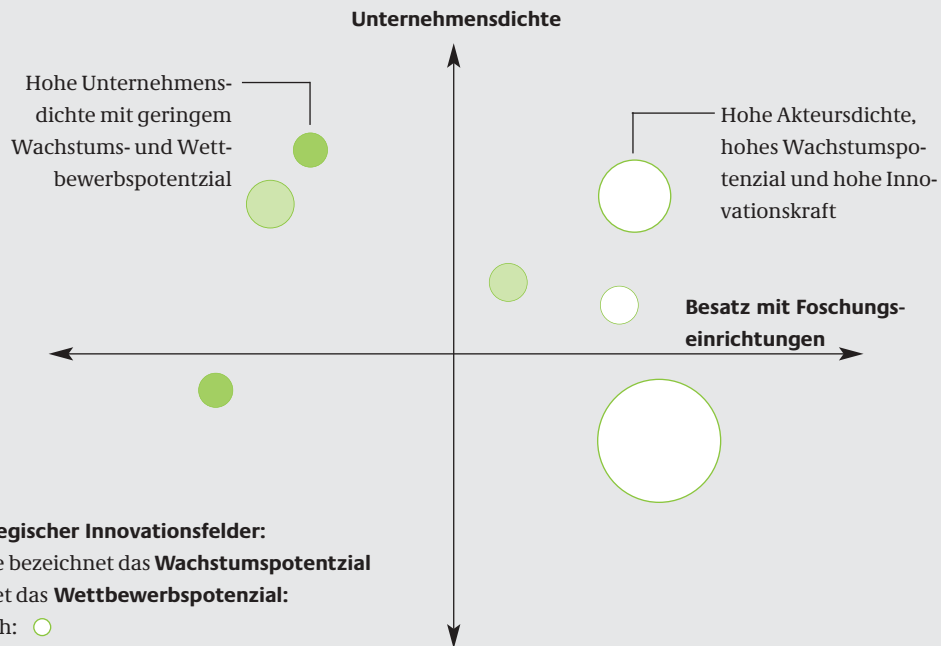
Um der Profilbildung im internationalen Standortwettbewerb, der Bündelung öffentlicher Aktivitäten und gemeinsamen Maßnahmen aller am Innovationsprozess beteiligten Partner eine inhaltliche Orientierung zu geben, sollte es Verfahren für die Ermittlung der strategischen Innovationsfelder für die Zukunft geben. Hierfür bieten sich Prozesse, die auf dem Wettbewerbsgedanken oder einem gesellschaftlichen Dialog basieren, an. Ergänzt werden können diese Verfahren durch eine eher analytisch orientierte Vorgehensweise (Studien, Gutachten).

Auf diese Weise kann ein Höchstmaß an Wissen und Kompetenz mobilisiert werden. Dies ist umso wichtiger, als die Bündelung von Aktivitäten und die Fokussierung auf ausgewählte Innovationsfelder und Regionen beinahe unumkehrbar sind: Durch Entscheidungen für bestimmte Regionen und Innovationsfelder werden nicht nur öffentliche Mittel sondern auch private Investitionen dorthin geleitet und langfristig dort gebunden.

Kompetenznetze sind ein Instrument, um diesen Prozess der Zukunftsgestaltung zu moderieren. Durch die enge Kommunikation der Akteure in Kompetenznetzen können Visionen für die Zukunft entwickelt werden. Eine besondere Bedeutung kommt hierbei den sogenannten Meta-Netzen zu – Kompetenznetzen, die ein Dach über regionale Netze im gleichen Innovationsfeld bilden und aktiv sowohl am Prozess der Stärkung bestehender als auch der Priorisierung zukünftiger Innovationsfelder mitwirken. Beispiele sind Aktivitäten im Rahmen

- + der Strategieentwicklung für das Innovationsfeld,
- + der netzübergreifenden Öffentlichkeitsarbeit,
- + der Vernetzung in einem Kompetenzfeld
- + sowie der Kompetenzentwicklung, z.B. durch die Entwicklung von Bildungsangeboten.

Abbildung 2: Identifikation strategischer Innovationsfelder



Identifikation strategischer Innovationsfelder:
 Die **Größe** der Kreise bezeichnet das **Wachstumspotenzial**
 Die **Farbe** bezeichnet das **Wettbewerbspotenzial**:
 überdurchschnittlich: ○
 durchschnittlich: ●
 unterdurchschnittlich: ●

Die Benennung strategischer Innovationsfelder kann durch folgendes, eher analytisch orientiertes Vorgehen, unterstützt werden:

- (1) In einem ersten Schritt werden die Innovationsfelder, auf denen das Land tätig ist, identifiziert.
- (2) Diese Innovationsfelder werden entsprechend ausgewählter Merkmale (hier die Unternehmensdichte und der Besatz mit Forschungseinrichtungen sowie

das Wachstums- und Wettbewerbspotenzial im internationalen Vergleich) auf einer Matrix dargestellt.

- (3) Es können jene Innovationsfelder ausgemacht werden, die für das Land von strategischer Bedeutung sind, etwa jene mit großem Wachstumspotenzial und noch relativ geringer inländischer Bedeutung (gemessen am Besatz mit Unternehmen oder Forschungseinrichtungen).



Beispiel für die Aktivitäten eines deutschlandweiten Meta-Netztes

Für die wirkungsvolle Umsetzung der Vernetzungsinitiativen auf Bundesebene und die gezielte internationale Präsenz Optischer Technologien „Made in Germany“ wurde mit OptecNet Deutschland e.V. eine überregionale Struktur geschaffen. OptecNet Deutschland bildet mit den regionalen

Kompetenznetzen einen leistungsfähigen Verbund, der sich auf folgende Aufgaben und Ziele konzentriert:

- + Erfahrungsaustausch im Netzwerkmanagement und Entwicklung gemeinsamer Strategien
- + Überregionale Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation
- + Internationale Kooperationen
- + Aus- und Weiterbildung

3. Kriterien: Woran sich Kompetenznetze messen lassen

Kompetenznetze finden sich in den unterschiedlichsten Innovationsfeldern – einige von ihnen sind sehr jung, andere bereits etabliert – und zunehmend auch im Dienstleistungsbereich. So unterschiedlich das Umfeld und die thematischen Zielsetzungen aussehen mögen – gemeinsam sind Kompetenznetzen eine Reihe von Erfolgsfaktoren, die darüber entscheiden, ob Kompetenznetze die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen können. Diese Erfolgsfaktoren bzw. Kriterien finden sich in den Ausschreibungen zur Förderung von Kompetenznetzen wieder und sind zudem die Grundlage für die Beurteilung von Kompetenznetzen, die sich um Aufnahme bei kompetenznetze.de (vgl. Kapitel 4.6) bewerben.

3.1 Zwischen Generalist und Spezialist – Inhaltliche Ausrichtung

Kompetenznetze benötigen Visionen und Zielsetzungen. Diese

- + fördern die integrativen Kräfte in einem Kompetenznetz durch ein gemeinsames Aufgabenverständnis und
- + geben dem Kompetenznetz in der Außenkommunikation ein klares Profil.

Zielfindungsprozesse sind in der Anfangsphase von Kompetenznetzen eine zentrale Managementaufgabe und erfordern den Dialog aller Kernakteure.

Kompetenznetze müssen zwei zentrale Kriterien erfüllen – nach außen hin mit einem klaren Profil erkennbar sein und nach innen hin die Partner mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen für die aktive Mitwirkung am Kompetenznetz gewinnen. Wichtige Erfolgsfaktoren sind hierbei die Festlegung einer Vision oder eines Leitbildes, eines oder mehrere Ziele sowie darauf basierende Aktivitäten und Kriterien zur Messung der Zielerreichung.

Kompetenznetze verfolgen die unterschiedlichsten Zielsetzungen, wie folgende Beispiele unterschiedlicher, bei kompetenznetze.de vertretener Netze verdeutlichen:

Ziel des Kompetenznetzes ist

...die stärkere Positionierung und Profilierung des Automobilstandortes Aachen/Euregio Maas-Rhein (...) in der Wahrnehmung der internationalen Fachwelt, aber auch der regionalen Wirtschaft und Bevölkerung sowie nicht zuletzt von Studenten, Nachwuchs- und Fachkräften.

... interdisziplinäres Know-how und verfügbare klinische und technologische Ressourcen für die Bereitstellung miniaturisierter Monitoring- und Interventionssysteme in Deutschland zu bündeln und sozio-ökonomische Umsetzung in innovative Produkte zur Verfügung zu stellen.

... die Verbesserung der bevölkerungsbezogenen Versorgung, Therapieoptimierung und Prognoseforschung bei akuten und chronischen Leukämien.

Die Formulierung von Leitbild, Zielen und daraus abgeleiteten Aktivitäten und Erfolgskriterien ist insbesondere in der Aufbauphase des Kompetenznetzes eine zentrale Managementaufgabe. Die Formulierung einer Vision und entsprechender Ziele dient der Identifikation der Akteure und schafft ein gemeinsames Verständnis der anstehenden Aufgaben. Der Zielfindungsprozess eint die Akteure und bildet eine Vertrauensbasis, auf welche die weitere Zusammenarbeit im Netz aufbauen kann.

Zudem ist die inhaltliche Spezifizierung für die Profilbildung nach außen notwendig – Kompetenznetze fassen nicht einfach eine Vielzahl unterschiedlicher Kompetenzen (ohne klaren Fokus, Auftrag, Zielorientierung) im Netzwerk zusammen, sondern ergänzen diese dem Leitbild entsprechend und formen ein gemeinsames Profil des Kompetenznetzes und seiner Region.

Die Kunst der Zielfindung besteht darin, zum einen die Zieldefinition so weit zu gestalten, dass ein Handlungskorridor für das Netz gefunden wird, der Entwicklungsoptionen offen lässt, und zum anderen die Zielsetzung hinreichend konkret zu formulieren, um die Ableitung eines Leistungsspektrums und entsprechender Kriterien für die Messung der Zielerreichung zu gewährleisten.

Checkliste Zielfindungsprozess:

- + Vereinbarung von Zielaussagen steht am Anfang des Aufbaus eines Kompetenznetzes
- + kein zu enger thematischer Fokus
- + Realisierbarkeit von Zielen prüfen
- + Formulierung eines Maßstabes zur Messung der Zielerreichung
- + Ableitung einer Strategie und eines Leistungsspektrums aus der Zielsetzung
- + Gestaltung des Zielfindungsprozesses als moderierter bottom-up Prozess, um eine Identifikation der Partner mit den Zielen herbeizuführen

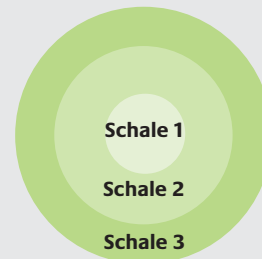
3.2 Netzwerkidentität – Warum das Commitment der Partner so entscheidend ist

Erfolgreiche Kompetenznetze bauen auf die Unterstützung von Promotoren in der Region beziehungsweise im Kompetenzfeld. Diese verpflichten sich, spezifische Aufgaben für das Kompetenznetz wahrzunehmen und tragen durch ihr Beispiel zur Entwicklung einer Netzwerkidentität bei.

Kompetenznetze benötigen starke Promotoren, die dem Netz ein Gesicht geben und durch ihr Engagement für das Netz die Partner motivieren, sie für die Netzarbeit begeistern, das gemeinsame Verständnis der Zielsetzung fördern, kurz, das Commitment der Netzwerkpartner stärken. Promotoren sind Identifikationsfiguren, die die Zielsetzung des Netzes verkörpern und die Entwicklung des Netzes vorantreiben. Sie sind es, die insbesondere in der Anfangsphase Netzwerkpartner für das Kompetenznetz gewinnen und maßgeblich bei der Entwicklung von Leitbildern und Zielen mitwirken. Durch das Beispiel der Promotoren werden potenzielle Netzwerkpartner motiviert, am Kompetenznetz mitzuwirken und eine Netzwerkidentität – das Wir-Gefühl – aufzubauen.

Promotoren können aus der Forschung, der Wirtschaft oder auch aus dem öffentlichen Bereich stammen. In der Regel wird ein Netz, das eher forschungsinduziert ist, Promotoren aus dem Bereich der Forschung aufweisen, ein eher wirtschaftsinduziertes Netz Promotoren aus dem Bereich der Wirtschaft – oftmals aus großen Unternehmen. Besonders erfolgreich sind jene Promotoren, die in mehreren Welten zu Hause sind, das heißt sowohl die Welt der Forschung als auch die der Wirtschaft kennen. Eine andere sehr erfolgreiche Möglichkeit, sind „Promotorengespanne“, das heißt Teams von Promotoren aus Wissenschaft und Wirtschaft, die sich gemeinsam für die Zielsetzungen des Netzwerkes einsetzen.

Abbildung 3: Schalenmodell – Einbindung von Akteuren in ein Kompetenznetz



Schale 1: Promotoren, meist Personen aus Großunternehmen, öffentlich finanzierter FuE, Politik und Verwaltung (Kernteam, Lenkungskreis): Sie verfügen über die personellen und finanziellen Ressourcen, ein Netzwerk mit langfristiger Perspektive zu initiieren und zu unterstützen.

Schale 2: Netzmitglieder, meist mit formell geregelt Status (Mitgliedsbeiträge), aus dem kompletten Spektrum der Wertschöpfungskette (fachliche Basis): Sie verfügen über spezifische Kompetenzen, die sich komplementär ergänzen und sind an einer langfristigen Zusammenarbeit interessiert.

Schale 3: Partner, beispielsweise als Mitglieder von zeitlich befristeten Arbeitsgruppen, ideelle Mitglieder, Interessenverbände, Intermediäre (Image, Infrastruktur, flexible Zusammenarbeit und Rekrutierung neuer Mitglieder): Sie eröffnen Chancen für die Weiterentwicklung.

Das Commitment starker Partner hilft gerade in der Anfangsphase eines Kompetenznetzes, divergierende Interessen – beispielsweise im Rahmen der Zielfindung – zusammen zu führen. Gestützt auf die Bereitschaft von

Rollen und Aufgaben von Akteuren aus Forschung, Wirtschaft und der Region

Hochschulen und Forschungseinrichtungen	Unternehmen	Regionale Wirtschaftsförderung	Kommunale und regionale Entscheidungsträger
+ Awareness für die Rolle bei regionalen Entwicklungsstrategien + Effiziente Organisation des Technologietransfers + Mitwirkung bei der Strategieentwicklung + Unterstützung von Gründungsaktivitäten	+ Awareness für die Bedeutung, die der Standort für die eigene Wettbewerbsposition hat + Aktive Übernahme von Aufgaben bei der Entwicklung des Standortes + Identifikation mit einem Kompetenznetz und Übernahme von Aufgaben zu dessen Gestaltung	+ Maßnahmen zur Stärkung der Awareness für den Standort + Kontinuierliche Analyse der Wettbewerbsposition	+ Awareness für die Bedeutung von Kompetenznetzen für die regionale Entwicklung + Einbeziehung aller am Kompetenznetz beteiligten Akteure in die Strategieentwicklung

Schlüsselpersonlichkeiten aus Forschung, Unternehmen und der Region, sich für das Kompetenznetz zu engagieren, gelingt es besser, zu einem gemeinsamen Aufgabenverständnis zu gelangen, Themen und Aktivitäten zu priorisieren und einen Ausgleich zwischen Aufwand und Ertrag der Netzpartner herzustellen. Durch diese Schlüsselpersonen wird das Kompetenznetz zudem nach außen sichtbar, es erhält sozusagen ein Gesicht. Dies trägt entscheidend dazu bei, dass das Kompetenznetz über die Region hinaus Ausstrahlung und Anziehungskraft entfalten kann.

Die Rollen und Aufgabenverteilung von Promotoren, Partnern oder Schlüsselfiguren eines Kompetenznetzes lässt sich anhand eines Schalenmodells (Abbildung 3) veranschaulichen: Promotoren engagieren sich in der Regel langfristig und mit großem zeitlichen Aufwand für das Kompetenznetz. Netzmitglieder, oftmals mit formell geregelter Mitgliedschaft, bilden das Fundament der Netzwerkarbeit. Schlüsselfiguren aus Politik, regionalen Hochschulen oder regionalen Unternehmen, wirken zwar nicht kontinuierlich am Netz mit; durch ihr Commitment zu dem Kompetenznetz und ihre Reputation tragen sie jedoch zur Bildung einer Netzwerkkidentität bei und eröffnen Chancen für die Weiterentwicklung des Netzes.

3.3 Die Wertschöpfungskette abdecken – Es kommt auf die Qualität der Partner an

Kompetenznetze bauen auf dem bestehenden Leistungspotenzial in einer Region oder einem Kompetenzfeld auf. Eine Orientierung an der Wertschöpfungskette dokumentiert eventuell bestehende Lücken. Die Schließung dieser Lücken ist eine strategische Managementaufgabe.

Die gesamte Wertschöpfungskette abdecken bedeutet zum einen, dass alle Akteure von der Bildung über Forschung und Entwicklung bis hin zu Unternehmen und ihren Kunden in einem Kompetenznetz vertreten sind. Auf diese Weise finden Grundlagenwissen und Forschungs- und Entwicklungsergebnisse schneller ihren Weg in die wirtschaftliche Anwendung. Gleichzeitig können Kundenwünsche und Markttrends rasch und direkt in die Bildungs-, Forschungs- und Entwicklungslandschaft kommuniziert werden. Hiervon profitieren insbesondere kleine und mittlere Unternehmen, die ohne entsprechende Strukturen oftmals nicht auf Forschungseinrichtungen und Hochschulen zugehen.

Neben der horizontalen Vernetzung findet zudem eine vertikale Vernetzung statt. Weil Innovationen nicht an Disziplinen- und Branchengrenzen halt machen, sind in Kompetenznetzen Partner aus allen für das Innovationsfeld relevanten Disziplinen und Branchen vertreten.

Eine Orientierung an der Wertschöpfungskette unterstützt die Initiierung und den Aufbau von Netzen:

+ Erfolgreiche Netze erfordern ein umfassendes, alle Kompetenzbereiche abdeckendes Leistungspotenzial. Die Initiierung eines Kompetenznetzes erscheint insbesondere dann sinnvoll, wenn die Akteure vor Ort die Wertschöpfungskette weitge-

hend abdecken und in ihrem jeweiligen Bereich führend sind. Die Orientierung an der Wertschöpfungskette bietet einen systematischen Ansatz zur Ermittlung der Kompetenzen in der Region und zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit der Region im nationalen und internationalen Vergleich.

+ Die Betrachtung der Wertschöpfungskette wird in der Regel zeigen, dass es in der Region Lücken gibt. Akteure, die für die Abdeckung der Wertschöpfungskette erforderlich sind, fehlen oder sind noch unzureichend mit den anderen Akteuren vernetzt. Vorrangige Aufgabe in der Aufbauphase des Netzwerkes ist es, diese Lücken aufzudecken und durch geeignete Maßnahmen zu schließen. Damit leistet die Orientierung des Kompetenznetzes am Bild der geschlossenen Wertschöpfungskette einen Beitrag zur Stärkung des Innovationsstandortes.

Kompetenznetze umfassen Partner aus

- + **Bildung (Schulen, berufliche Bildung, Weiterbildung),**
- + **Wissenschaft (Grundlagenforschung),**
- + **Forschung und Entwicklung (anwendungsorientierte Forschung in Forschungseinrichtungen und innovative Unternehmen),**
- + **Unternehmen (Anbieter und Anwender der Innovation) und**
- + **sind in innovationsfreundliche Rahmenbedingungen (Unterstützung durch die Region, Verfügbarkeit von Venture Capital und großes Angebot hochqualifizierter Arbeitskräfte) eingebettet.**

3.4 Im Zentrum steht die Zusammenarbeit

Zielsetzung von Kompetenznetzen ist es, Strukturen für die Zusammenarbeit bedarfsgerecht bereitzustellen und die Zusammenarbeit von Partnern im Innovationsgeschehen zu moderieren. Kompetenznetze bieten hierfür einen organisatorischen Rahmen.

Letztendlich hängt der Erfolg des Kompetenznetzes von seiner internen Organisiertheit und der Intensität der in ihm praktizierten Kooperation und Kommunikation ab. Kompetenznetze lassen sich zunächst als Kompetenzpotenzial verstehen. Erst durch die Zusammenarbeit im Netz, etwa im Rahmen von Arbeitsgruppen, und die Wahrnehmung gemeinsamer Aufgaben für das Netz wird dieses Potenzial aktiviert.

Die interne Organisiertheit des Netzes beruht in der Regel auf folgenden Säulen (vgl. Kapitel 7.4):

- + Einem Lenkungs- bzw. Strategiekreis, der die Aufgaben eines Beirates übernimmt und bei Entscheidungen zur langfristigen Zielsetzung des Kompetenznetzes mitwirkt,
- + der Geschäftsstelle, die die aktuellen Geschäfte des Kompetenznetzes führt, das Projektmanagement übernimmt und die Zusammenarbeit im Netz koordiniert und
- + Arbeitsgruppen, die sich um die jeweiligen Aufgabenstellungen des Netzes gruppieren.
- + Oftmals verfügen Kompetenznetze auch über Einrichtungen

(Laborausstattungen, Technika, Versuchsanlagen etc.), die gemeinsam von den Netzpartnern genutzt werden.

Dreh- und Angelpunkt der Zusammenarbeit im Netz ist die Geschäftsstelle mit dem Netzwerkmanager. Die Geschäftsstelle beziehungsweise der Netzwerkmanager ist der Katalysator des Netzes. Auf der Grundlage der Zielsetzungen des Kompetenznetzes und oftmals auf Anregung der Mitglieder gestaltet er die Zusammenarbeit der Netzwerkmitglieder untereinander und des Netzes mit anderen Regionen und Netzen.

In den Arbeitsgruppen findet die eigentliche Koope-

ration der Akteure statt. Die Themen reichen von der Entwicklung einer gemeinsamen Strategie für die Region über die Akquisition von Projekten bis hin zur Realisierung von Kooperationsprojekten.

Gemeinsamen Innovationsprojekten kommt bei der Realisierung der Ziele eines Kompetenznetzes eine besondere Bedeutung zu: Diese Projekte führen nicht nur zu unmittelbaren Ergebnissen der Zusammenarbeit im Netz, sie tragen auch entscheidend zu einer inhaltlichen Fokussierung und dem Commitment der Partner bei.

4. Netzwerke unterstützen

4.1 Ein neues Verständnis öffentlicher Akteure

Die Förderung von Kompetenznetzen markiert einen Wandel im Verständnis der Aufgaben öffentlicher Akteure. Sicherlich macht die finanzielle Unterstützung von Netzwerken immer noch einen bedeutenden Teil öffentlichen Engagements aus. Öffentliche Aktivitäten beschränken sich jedoch nicht auf die Finanzierung. Vielmehr ist der Staat zunehmend Initiator, Promotor und Moderator von Prozessen. Dabei werden immer häufiger Partnerschaften zwischen privaten und öffentlichen Akteuren eingegangen.

Die Förderung von Kompetenz ist zum Kern des Handelns öffentlicher Akteure geworden. Die Förderung von vernetzten Strukturen markiert eine Abkehr von einer Förderung, die sich weitgehend von technisch-wissenschaftlichen Kriterien leiten lässt und oftmals Insellösungen hervorbringt. Stattdessen bedeutet die Förderung von Kompetenznetzen, dass im Rahmen von Strategieentscheidungen Prioritäten gesetzt werden, die den Gesamtzusammenhang der Förderung dokumentieren.

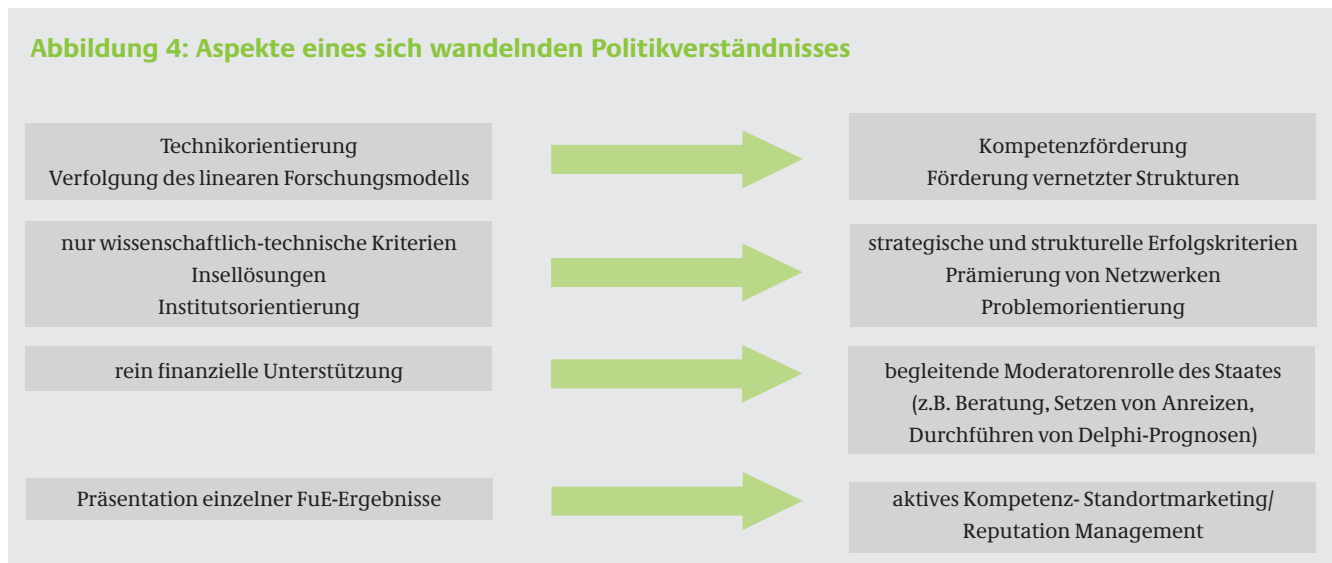
- Öffentliche Akteure sind heute im Wesentlichen Initiatoren und Moderatoren der Netzbildung. Diese Aufgabe können sie in unterschiedlicher Weise wahrnehmen, etwa
 - + indem sie Orientierung für die Kompetenzentwicklung und Netzbildung durch die Formulierung langfristiger Strategien bieten,
 - + die Netzbildung im Rahmen von Wettbewerbsverfahren anregen,
 - + gezielt Promotoren identifizieren und diese für die Netzbildung – auch im Rahmen von Wettbewerbsverfahren – gewinnen,
 - + durch ihr Commitment die Netzbildung und das Engagement der Partner unterstützen,
 - + moderierend beim Aufbau von Kompetenznetzen mitwir-

ken, indem sie weitere potenzielle Akteure benennen und den Themenfindungsprozess begleiten sowie + unterstützend finanzielle Ressourcen bieten.

Prozesse auf lokaler Ebene anstoßen

Die Erfahrungen mit Wettbewerbsverfahren zur Förderung von Kompetenznetzen zeigen, was das neue Aufgabenverständnis in der Praxis bedeutet: Im Rahmen des BioRegion Wettbewerbes hatten Regionen die Möglichkeit, sich um eine Förderung zu bewerben. Hierfür mussten sie sich mit ihren Stärken, von den Laborkapazitäten über Märkte bis hin zu Plänen über zukünftige Entwicklungen in der Region einer Jury präsentieren. Insgesamt 17 potenzielle BioRegios formierten sich im Rahmen des Wettbewerbes. Vier Regionen – München, das Rheinland und das Rhein-Neckar-Dreieck sowie als Sondervotum die BioRegion Jena – bekamen den Zuschlag. Die Gewinner erhielten Fördergelder für das Netzwerkmanagement und wurden bei der Fördermittelvergabe im Rahmen des Programms Biotechnologie 2000 prioritär berücksichtigt. Die zentrale Erfahrung des BioRegion Wettbewerbs ist, dass dieser auch in jenen Regionen, die nicht zu den Gewinnern zählten, den Prozess der Netzbildung und der Entwicklung regionaler Strategien und Leitbilder anstieß. Der enorme Aufholprozess der Biotechnologie in Deutschland in den späten 90er Jahren ist nicht zuletzt auf die exzellente Zusammenarbeit der Akteure in allen Regionen zurückzuführen.

Abbildung 4: Aspekte eines sich wandelnden Politikverständnisses



4.2 Wann Kompetenznetze fördern?

Kompetenznetze bieten sich dann als Förderinstrument an, wenn

- + mit ihnen Strukturen beeinflusst werden sollen,
- + Strategien und Leitbilder eine Fokussierung auf spezifische Innovationsfelder zulassen und
- + Kernkompetenzen sowie Ansatzpunkte für eine Kultur der Zusammenarbeit vorhanden sind.

Vor der Wahl von Kompetenznetzen als Förderinstrument sollte geklärt werden, ob sich das Instrument relativ zu anderen zur Verfügung stehenden Förderinstrumenten am besten zur Zielerreichung eignet. Folgende Faktoren sprechen für den Einsatz des Instrumentes Kompetenznetze:

- + Mit der Förderung sollen langfristig Strukturen beeinflusst und das Innovationssystem gestärkt werden. Kompetenznetze sind entsprechend dann das geeignete Instrument, wenn neben Innovationszielen auch strukturelle Ziele erreicht werden sollen und Aspekte des Standortmarketings eine wesentliche Zielsetzung darstellen.

Ein internationaler Vergleich hat eine Reihe möglicher struktureller Motive für die Netzwerkbildung ermittelt:

- + Zu geringe Kooperation zwischen Universitäten/Forschung und der Industrie
- + Unkoordinierte Fördermaßnahmen
- + Hauptakteure fehlen und somit müssen neue Akteure für das Innovationssystem gewonnen werden (Fehlen entscheidender Elemente des Innovationssystems, unvollständige Wertschöpfungskette)
- + Keine klar definierte Schnittstelle zwischen Wirtschaft und Forschung
- + Regionale Verantwortung der Universitäten und Forschungseinrichtungen ist kulturell unzureichend verankert
- + Konzentration innovativer Aktivitäten in Metropolen
- + Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften auf Grund attraktiver Angebote im Nachbarland
- + Unterschiedliche Innovationskapazitäten in den verschiedenen Teilen des Landes
- + Niedrige Mobilitätsrate und somit kaum Wissenstransfer durch Personalmobilität
- + Fehlende Identifikation der Akteure mit dem Netzwerk/Cluster

+ Akteure haben nur unzureichend Zugang zu strategischem Wissen

- + Kompetenznetze implizieren die Bündelung öffentlicher Ressourcen und eine Fokussierung auf bestimmte Themenfelder und Regionen. Dies setzt die Existenz von Strategien, Leitbildern und Prioritäten voraus.
- + Kompetenznetze bauen auf einem Potenzial für die Netzwerkbildung auf. Dies bedeutet, dass, auf das jeweiligen Innovationsfeld bezogen, zentrale Akteure in der Wertschöpfungskette vorhanden sein müssen, und diese bereits erste Ansätze für die Bildung vernetzter Strukturen aufweisen, an die sich bei der Initiierung des Kompetenznetzes anknüpfen lässt.

Potenziale für die erfolgreiche Netzwerkbildung:

- + Branchenspezifische Infrastruktur ist lokal konzentriert, z.B.
 - + Laborausstattung
 - + Verkehrsinfrastruktur
- + Exzellente Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- + Qualifizierte Arbeitskräfte
 - + Potenzial an gut ausgebildeten Arbeitskräften
 - + Arbeitskräfte verbleiben in der Region
- + Gründergeist und Unternehmertum
 - + Tradition des Unternehmertums und des Mittelstands
 - + Hochschulen: Gründungskultur
 - + breites Beratungsangebot
- + Verfügbarkeit von Venture Capital
- + Kultur der Kooperation
 - + Vertrauensbasis
 - + Kooperationsbeziehungen als „Kondensationskeime“ weiterer Netzwerkbildung

4.3 Fördermodelle bei der Unterstützung von Kompetenznetzen

Kompetenznetze unterscheiden sich je nach Themenfeld, Akteursspektrum, Zielgruppe und Art und Weise der Zusammenarbeit. Dieser Unterschiedlichkeit kann ein einziges Fördermodell nicht gerecht werden. Daher haben sich in der Praxis unterschiedliche Fördermodelle herauskristallisiert, die die jeweils unterschiedlichen Situationen, in denen sich Kompetenznetze befinden, berücksichtigen. Zentrale Förderfragen sind dabei:

- + In welchem Verhältnis sollen Geschäftsförderung und Projektförderung stehen?
- + Welche Organisationsform soll gewählt werden, und wer soll Zuwendungsempfänger sein? (vgl. Kapitel 4.4)
- + In welcher Höhe und in welcher Form sollen Fördermittel zur Verfügung gestellt und wie sollen andere Finanzierungsquellen (eigene Einnahmen, Fördermittel anderer Politikebenen) berücksichtigt werden? (vgl. Kapitel 4.5)

Die Förderung von Kompetenznetzen beinhaltet fast immer die Förderung von Geschäftsstellen. Zielsetzung der Geschäftsstellenförderung ist es, nachhaltige Strukturen und Prozesse für eine bessere Zusammenarbeit zwischen (regionalen) Partnern und eine Profilbildung von Standorten zu schaffen und die Partner von organisatorischen Aufgaben der Zusammenarbeit zu entlasten. Daneben werden in der Regel für die zeitlich befristete fachliche Zusammenarbeit Projektmittel zur Verfügung gestellt. Dabei haben sich als Eckpunkte folgende Fördermodelle in der Praxis bewährt:

Modell 1: Es wird lediglich Geld für die Geschäftsstelle zur Verfügung gestellt. Projektgelder erhält das Netz im Wettbewerbsverfahren im Rahmen eines Fachprogramms oder aus anderen Finanzierungsquellen. Dadurch werden Qualität und Wettbewerbsfähigkeit als Voraussetzungen einer späteren Nachhaltigkeit bereits in der Förderphase unterstützt. Aspekte der Förderung langfristiger Strukturen und Prozesse sowie die Wirtschaftlichkeit des Netzes stehen im Vordergrund der Förderung. Modell 1 findet sich insbesondere in Innovationsfeldern mit großem Marktbezug und gut entwickelten Vernetzungspotenzialen.

Modell 2: Die Geschäftsstellenfinanzierung wird mit einer prioritären Berücksichtigung bei der Vergabe von Projektmitteln aus einem Fachprogramm verknüpft. Auf diese Weise kann Motivation geschaffen werden, sich am Netz zu beteiligen. Wie bei Modell 1 steht die Förderung langfristiger Strukturen und Prozesse im Vordergrund. Das Modell ist besonders für eher junge Kompetenzfelder geeignet, in denen es erste Ansätze der Vernetzung gibt.

Modell 3: Zusätzlich zur Geschäftsstellenfinanzierung erhält das Netz Projektgelder. In der Regel sind dabei sowohl Gelder für in der Bewilligung spezifizierte Projekte als auch für neue Projekte, die sich im Verlauf der Kooperation ergeben, vorgesehen. Die Entscheidung darüber, welche zusätzlichen Projekte realisiert werden, kann bei einem hochrangig besetzten Beirat des Netzes und/oder beim Projektträger liegen. Bisweilen werden Projektanträge in netzinternen Gutachterkreisen vorselektiert. Modell 3 findet sich insbesondere in forschungsnahen Netzen, bei denen Struktur- und Prozessaspekte eine relativ geringere Bedeutung haben.

Modell 4: Im Rahmen von Projekten können anteilige Gelder für eine Geschäftsstelle beantragt werden. Dieses Modell überlässt es den Netzpartnern, ob sie Gelder für eine Geschäftsstelle beanspruchen wollen. Durch die Koppelung an Projekte, für die sich Entscheider in Unternehmen verantwortlich fühlen, wird eine enge Anbindung der Geschäftsstelle an die Entscheider erzielt. Die Geschäftsstelle wird so lange existieren, wie es die Netzwerkpartner für notwendig erachten. Dadurch wird eine mögliche Verselbständigung der Geschäftsstelle unwahrscheinlicher.

Im Zeitverlauf sind Kombinationen zwischen den einzelnen Modellen durchaus möglich und üblich. So hat es sich in einigen Fällen bewährt, dass in einer ersten Phase eine Geschäftsstelle und Projekte gefördert werden, und in der zweiten Phase, wenn sich die Kultur der Kooperation gefestigt hat, Modell 1 zur Anwendung kommt. Die Förderung hat dann zum Ziel, Konzepte und Strukturen für eine spätere selbst tragende Tätigkeit zu entwickeln und zu erproben.

Optionen bei der Ausgestaltung von Kompetenznetzprogrammen

Fördergegenstand	<ul style="list-style-type: none"> + Geschäftsstelle + Geschäftsstelle und Projektmittel + Geschäftsstelle und prioritäre Berücksichtigung bei Vergabe von Projektmitteln + Anteilige Finanzierung der Geschäftsstelle im Rahmen von Projektmitteln
Organisationsform	<ul style="list-style-type: none"> + Kooperationsvereinbarung + e.V./wirtschaftlicher Verein + GmbH/AG + Stiftung + Hybride Organisationsformen
Zuwendungsempfänger	<ul style="list-style-type: none"> + Geschäftsstelle als juristische Person + alle beteiligten Partner (anteilig) + federführender Partner
Art der Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> + 100 % Finanzierung + anteilige Finanzierung + degressiver finanzieller Beitrag

Gestaltungsmöglichkeiten bei Ausschreibungen

	Kompetenznetze Nanotechnologie	Kompetenznetze Optische Technologien (Phase 3)	BioProfile (Phase 3)
direkte Förderziele	+ innovatorische Kompetenzentwicklung + internationale Standortattraktivität	+ Bildung von auf Innovationen ausgerichteten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen	+ Identifikation und gezielter Ausbau von Regionen mit Stärken in zukunftsfähigen Anwendungsfeldern der modernen Biotechnologie
Fördergegenstand	+ Geschäftsstellenförderung und Bevorzugung bei Projektanträgen	+ Geschäftsstellenförderung	+ Geschäftsstellen- und Projektförderung
Förderkriterien	+ Organisations- und Vernetzungsstruktur + Wissenschaftliche und technologische Leistungsfähigkeit + Strategie zur Standortentwicklung + gewählte Form der Wissens- und Informationsaufbereitung + Nachhaltigkeit des Netzes	+ Erfüllung der Kriterien von kompetenznetze.de + Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Tragfähigkeit der Darstellung von Ausgangssituation, Zielsetzung und Vorgehensweise einschließlich Kooperationsstruktur + Einbindung aller für eine Nutzenentfaltung relevanter Stellen entlang der Wertschöpfungskette (vertikale Vernetzung) + Einbindung aller tangierter Branchen und Disziplinen für die Breitenwirksamkeit (horizontale Vernetzung) + Profil und Leistungsfähigkeit des Netzwerkes und der potenziellen Partner + Schlüssigkeit und Realisierbarkeit der Vorgehensweise + Engagement und Eigenleistung der Partner + Eignung des Antragstellers	+ Fachliches Profil, internationale Leistungsfähigkeit und Dynamik der in der Region vorhandenen biotechnologisch orientierten Forschungsinstitute, Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen, Grad der Vernetzung und Einbettung in andere vorhandene Wirtschaftszweige der Region + Übereinstimmung von Ausbildungs-, Forschungs- und Wirtschaftsprofil mit dem herausgearbeiteten besonderen Biotechnologieprofil der Region + Internationale Kontakte und Leistungsfähigkeit von Forschungseinrichtungen und Unternehmen + Konzepte für die Entwicklung und Vermarktung von Innovationen, für die Ansiedelung und Neugründung von Unternehmen sowie für Öffentlichkeitsarbeit
Antragsberechtigte	+ alle Leistungsträger aus Wissenschaft, Wirtschaft und Finanzwelt, die durch branchenübergreifende Kooperation und Engagement zur Bündelung ausgewiesener Kompetenzen innerhalb der Nanotechnologie beitragen können	+ zwendungsfähige Organisationen, deren vorrangiger Zweck der Aufbau eines Kompetenznetzes „Optische Technologien“ sowie aktive Verfolgung der zugehörigen Ziele ist. Antragsberechtigt sind auch Einrichtungen und Vereinigungen in Gründung (z.B. GmbH i. G.).	+ Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften, eingetragene Vereine und Genossenschaften sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts, welche die Umsetzung des Biotechnologiekonzeptes für die Region koordinieren oder FuE-Projekte durchführen, die auf der Grundlage der Biotechnologiekonzepte der Regionen für die Förderung ausgewählt wurden.
Fördervolumen	+ 0,25 Mio. EUR im Jahr für die Geschäftsstelle, 0,1 Mio. EUR für Machbarkeitsstudien (FuE Förder-Priorisierung)	+ spezifischer Fördermittelbedarf der zur Konzeptumsetzung erforderlichen Maßnahmen und Aktivitäten; Förderquote 50%	+ Insgesamt 100 Mio. DM einschließlich Projektmittel für drei Regionen; 50 % maximale Förderquote für die Koordinierung der Konzeptumsetzung (Geschäftsstelle)
Förderzeitraum	+ drei bis fünf Jahre (Option zur Weiterförderung nach drei Jahren)	+ fünf Jahre	+ fünf Jahre
Auswahlverfahren	+ Wettbewerbsverfahren mit Jury	+ Wettbewerbsverfahren mit Jury	+ Wettbewerbsverfahren mit Jury

Kompetenznetze in neuen Innovationsfeldern: Das Beispiel der Nanotechnologie

Die Förderinitiative zur Nanotechnologie wurde 1998 ins Leben gerufen. Sie basiert auf einem Workshop mit ca. 300 Teilnehmern. Gemeinsam mit Industrie und Wissenschaft wurde beschlossen, einen Wettbewerb zur Findung von Kompetenzzentren der Nanotechnologie auszuschreiben und die anwendungsorientierte Projektförderung der Nanotechnologie zu intensivieren. Sechs Kompetenzzentren der Nanotechnologie nahmen im Oktober 1998 ihre Arbeit auf. Mittlerweile ist die Förderung in Phase 3 eingetreten: Ab Herbst 2003 arbeiten neun Kompetenzzentren als bundesweite thematische Netzwerke mit regionalen Clustern auf den wichtigsten Gebieten der Nanotechnologie.

Die Aufgaben und die Rolle der Kompetenzzentren sind dabei wie folgt festgelegt:

- + Schaffung eines wirtschaftlich attraktiven Umfeldes (z.B. Kapital für Startups)
- + Öffentlichkeitsarbeit
- + Aus- und Weiterbildung
- + Fragen der Standards und der Normung
- + Beratung von Unternehmen
- + Koordinierung der Forschung auf ihrem jeweiligen Gebiet

Kompetenzzentren haben das Ziel, Kräfte zu bündeln und die Kommunikation in der Fachwelt zu fördern. Diese Zielsetzungen konnten in mehrfacher Hinsicht erreicht werden.

Es ist gelungen, verschiedene Fachszenen zusammenzubringen, die vorher keinen Kontakt hatten. So konnten z.B. Hersteller von Nanopartikeln mit den Herstellern von Dentalmaterialien Kontakt aufnehmen und so ein neues Anwendungsgebiet der Nanopartikel in der Dentalmedizin angehen.

Die Kompetenzzentren entwickeln sich zu einem Forum, auf dem Informationen zwischen Industrie und Wissenschaft ausgetauscht werden können. Die Industrie ist verständlicherweise zurückhaltend in der Diskussion von Problemen und Lösungsansätzen. Ein neutrales Kompetenzzentrum kann hier über einen längeren Zeitraum Vertrauen schaffen, das die Kommunikation zwischen Wissenschaft und Industrie fördert.

Die Gründung der Kompetenzzentren hat dazu geführt, dass eine „Nanotechnologie-

Fachszene“ überhaupt erst entstanden ist. Die Nanotechnologie ist ein sehr heterogenes Feld verschiedenster Technologien und Anwendungen. Die Kompetenzzentren haben eine Kommunikation der verschiedenen Teilgebiete erst ermöglicht.

Es sind Netzwerke von der Wissenschaft über Technologieanbieter (z.B. Gerätehersteller) bis zum potenziellen Anwender entstanden. Die Kommunikation entlang der Wertschöpfungskette konnte verbessert werden. Die Technologieanbieter sind mit neuen Anwendungsgebieten in Kontakt gekommen.

4.4 Auf die Form kommt es an – Möglichkeiten der rechtlichen Ausgestaltung von Kompetenznetzen

Kompetenznetze bedürfen einer gewissen **Organisiertheit**. Welche Form hierbei gewählt wird, hängt von den Zielsetzungen des Netzes und dem Charakter des Innovationsfeldes ab. Das Spektrum reicht dabei von der einfachen Kooperationsvereinbarung bis hin zur Rechtsform der Aktiengesellschaft. Mit der Wahl der Organisationsform findet in der Regel auch eine Entscheidung darüber statt, wer **Zuwendungsempfänger** sein soll.

Kompetenznetze unterscheiden sich von anderen Cluster-Konzepten insbesondere dadurch, dass sie eine formale Organisation aufweisen, und es eine bindende Grundlage der Kooperation gibt. Auf diese Weise erlangt das Kompetenznetz für seine Mitglieder Verbindlichkeit und Berechenbarkeit; Aufgaben und Nutzen für die Partner werden transparent. Die Wahl der Organisations- und Rechtsform ist im Wesentlichen dadurch bestimmt, wie eng die Zusammenarbeit im Netzwerk sein soll, und welche Rolle wirtschaftliche Aktivitäten im Netzwerk spielen werden. Kompetenznetze, die eigene wirtschaftliche Aktivitäten entfalten, benötigen einen anderen rechtlichen und organisatorischen Rahmen als Kompetenznetze, in deren Mittelpunkt Forschung und Informationsaustausch stehen.

Die Praxis zeigt, dass Kompetenznetze auf sehr unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen basieren. Recht häufig finden sich Netze, die lediglich auf einer Kooperationsvereinbarung beruhen oder die in der Rechtsform des eingetragenen Vereins organisiert sind. In beiden Fällen ist die Vorgehensweise bei der Gründung vergleichsweise einfach und eine große Zahl von Partnern kann ohne größeren Aufwand in das Kompetenznetz einbezogen werden.

+ Im eingetragenen Verein (Idealverein) kann prinzipiell jeder mitwirken, der Interesse bekundet oder zur Umsetzung der in den Vereinsstatuten festgeschriebenen Ziele und Aufgaben beitragen kann. Diese Einfachheit der Gründung und der Aufnahme neuer Mitglieder hat jedoch ihren

Abbildung 5: Spektrum möglicher Organisationsformen



Preis: zum einen dürfen Vereine Gewinne nur als Nebenzweck erwirtschaften, zum anderen gewährleistet die Rechtsform des Vereins nicht, dass die Mitarbeit jener Akteure, die sich beteiligen, von Bestand ist. Der Verein hat also eine recht geringe Verbindlichkeit. Unter bestimmten Umständen kann der Verein den Status der Gemeinnützigkeit erlangen und dadurch u. a. eine Reihe steuerlicher Vorteile nutzen.

- + Eine Alternative zum eingetragenen Verein ist der wirtschaftliche Verein. Diese sonst recht seltene Rechtsform, der eine genaue Prüfung, ob die Zielsetzungen möglicherweise in anderen Rechtsformen realisiert werden können, vorausgeht, haben eine Reihe von Kompetenznetzen gewählt. Wirtschaftliche Vereine fördern die wirtschaftliche Tätigkeit ihrer Mitglieder, bieten Leistungen oder Produkte am Markt an oder übernehmen erwerbswirtschaftliche Tätigkeiten ihrer Mitglieder. Dies ist genau das Aktivitätenspektrum vergleichsweise stärker marktorientierter Kompetenznetze. Darüber hinaus erleichtert die Rechtsform des wirtschaftlichen Vereins die Akquisition von Projektgeldern, sei es auf Bundes-, Landes- oder EU-Ebene. Ein wirtschaftlicher Verein kann nicht gemeinnützig sein.
- + Bei GmbH und AG ist der Gründungsaufwand dagegen höher und erfordert die Erfüllung einer Reihe von Voraussetzungen. Die Gesellschafter einer GmbH sind stärker – auch mit ihrem finanziellen Engagement – an die Gesellschaftszwecke gebunden, so dass eine größere Verbindlichkeit hergestellt werden kann. Die Beteiligung eher „ideeller Partner“ oder von Partnern, die nur bei besonderen Anlässen im Netz mitwirken, gestaltet sich jedoch schwieriger. Die Rechtsformen der GmbH und der AG lassen eine 100%-Förderung der Geschäftsstelle nicht zu. Dies mag in Hinblick auf ein finanzielles Engagement insbesondere von Unternehmenspartnern erwünscht sein und wird zur Nachhaltig-

keit des Kompetenznetzes beitragen. Insgesamt kommen GmbH und AG insbesondere dann in Frage, wenn das Kompetenznetz auf bestehende und gut entwickelte Kooperationsstrukturen aufbauen kann, und ein enger Kooperations- und Leistungsverbund mit Marktaktivitäten realisiert werden soll.

+ Immer häufiger finden sich in den Netzen hybride Organisationsformen: Der nicht auf Gewinnerzielung ausgerichtete Teil der Aktivitäten des Kompetenznetzes wird in einem Verein realisiert, wirtschaftliche Aktivitäten finden in einer GmbH oder AG statt, wobei der Verein jeweils Gesellschafter bzw. Aktionär ist. Auf diese Weise können die Vorteile des Vereins mit wirtschaftlichen Aktivitäten verbunden und – insbesondere steuerliche – Probleme, die sich aus einer allmählichen Aufnahme wirtschaftlicher Aktivitäten im Rahmen der Vereinstätigkeit ergeben, vermieden werden.

Beispiel für eine hybride Organisationsform

e.V.	AG/GmbH
Vorstand	Geschäftsführer
Geschäftsführung	Mitarbeiter
Mitglieder	Back-Office
Handlungsfelder	Handlungsfelder
Themenfindung	Akquisition
Akquisition	Beratung
Realisierung öffentlich geförderter Forschungsprojekte	Projektmanagement

+ Schließlich besteht die Möglichkeit, die Arbeit eines Kompetenznetzes durch eine Stiftung zu unterstützen. Eine

Voraussetzungen und Vor- bzw. Nachteile unterschiedlicher Grundlagen der Zusammenarbeit in Kompetenznetzen

Kooperationsvereinbarung	Idealverein	Wirtschaftlicher Verein	Stiftung	GmbH	AG	hybride Organisationsform
Keine besonderen Voraussetzungen.	Verleihung der Rechtsfähigkeit des Vereins durch das Vereinsregister setzt eine ideelle Zielsetzung der Vereinigung voraus.	Vereinszweck ist Förderung der wirtschaftlichen Tätigkeit der Mitglieder. Wird sich in der Regel als Handelsgesellschaft organisieren oder als Gesellschaft bürgerlichen Rechts behandelt.	Auf Dauer zugewendete und selbstständige Vermögensmasse, deren Ertrag mindestens einem bestimmten Zweck dient.	25.000 EUR Mindestgrundkapital	50.000 EUR Mindestgrundkapital	Die Voraussetzungen beider Rechtsformen müssen jeweils erfüllt sein.
+ geringer Aufwand + kein Mindestkapital + keine Eintragung erforderlich + große Anzahl von Mitgliedern kann einbezogen werden	+ geringer Gründungsaufwand + kein Mindestkapital notwendig + große Anzahl von Mitgliedern kann einbezogen werden	+ kein Mindestkapital notwendig + große Anzahl von Mitgliedern kann einbezogen werden. + wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb	+ ergänzt oftmals Vereine + Unabhängigkeit bei der Nutzung des Stiftungsvermögens + Nachhaltige Sicherung der Finanzierung durch Stiftungsvermögen	+ wirtschaftliche Aktivität möglich (bzw. Bedingung) + vergleichsweise hohe Verbindlichkeit + Sacheinlagen zur Gründung möglich	+ wirtschaftliche Aktivität möglich (bzw. Bedingung) + vergleichsweise hohe Verbindlichkeit + ermöglicht die Beschaffung von finanziellen Ressourcen, z.B. für VC-Fonds	+ eröffnet Optionen für das Wachstum erfolgreicher Kompetenznetze + Verbindung gemeinnütziger mit wirtschaftlicher Aktivität möglich
+ vergleichsweise geringe Verbindlichkeit + keine eigene juristische Person	+ wirtschaftliche Tätigkeit nur als Nebenzweck + vergleichsweise geringe Verbindlichkeit	+ Prüfung, ob Realisierung des Vereinszwecks nicht in anderer Rechtsform möglich ist. + vergleichsweise geringe Verbindlichkeit	+ Genehmigung durch zuständige Landesbehörde notwendig + Anmeldung zum Stiftungsregister	+ relativ hoher Gründungsaufwand + Stammkapital erforderlich + gesetzliche Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten	+ höherer Gründungsaufwand als bei GmbH + Stammkapital erforderlich + gesetzliche Rechnungslegungs- und Publizitätspflichten + Kein unmittelbarer Einfluss der Aktionäre (d.h. der Netzpartner)	+ aufwändig in der Gründung, u.a. klare Abgrenzung der Aktivitäten notwendig + impliziert komplexe Organisationsstruktur

Kooperationsvereinbarungen, Mustersatzungen von Kompetenznetzen sowie Gesellschaftsverträgen von Kompetenznetz-GmbHs finden sich im Anhang

Stiftung setzt eine Vermögensmasse voraus, deren Ertrag einem bestimmten Zweck, in diesem Fall den Aktivitäten des Kompetenznetzes, zugute kommt. Voraussetzung ist also das Vorhandensein von Stiftungsvermögen. Dies ist insbesondere in Innovationsfeldern von allgemeiner ge-

sellschaftlicher Bedeutung der Fall – etwa beim Kompetenznetz Leukämie.

Eng mit der Wahl der Rechtsform ist die Ausgestaltung der finanziellen Zuwendung (vgl. Kapitel 4.5) und die Wahl des Zuwendungsempfängers verknüpft. Zunächst ist zu entscheiden, ob

- + die Geschäftsstelle als Organisationseinheit,
 - + ein federführender Akteur des Kompetenznetzes oder
 - + alle Kompetenznetzmitglieder anteilig
- die Zuwendung erhalten sollen.

Im ersten Fall muss die Geschäftsstelle bereits als juristische Person vorliegen – etwa dadurch, dass in einer vorausgehenden Erprobungsphase die Geschäftsstelle in ihrer spezifischen Rechtsform gegründet wurde oder sich zumindest in Gründung befindet. Dies ist oftmals nicht der Fall, so dass zwangsläufig ein oder mehrere Partner des Kompetenznetzes Zuwendungsempfänger sind. Diese beiden Optionen sind aber jeweils mit einer Reihe von Schwierigkeiten behaftet. Erhält ein federführender Akteur die Zuwendung, so ist eine organisatorische Trennung zwischen der Geschäftsstelle und diesem Akteur in der Praxis oftmals schwierig, was unter anderem negative Auswirkungen auf die Unabhängigkeit des Netzwerkmanagements haben kann. Wird die Lösung der anteiligen Zuwendung an alle (oder zumindest die Kern-) Mitglieder des Kompetenznetzes gewählt, so werden die Finanzierungsstrukturen rasch undurchsichtig und entsprechend schwerer zu kontrollieren.

4.5 Nicht nur Geld zählt – Wie die Kompetenzentwicklung in Netzwerken gefördert werden kann

Öffentliche Akteure können Kompetenznetze auf vielfältige Weise unterstützen. Hierzu gehören neben einer finanziellen Förderung auch weitere Unterstützungsangebote, die die Rolle des Staates als Initiator und Moderator von Prozessen reflektieren. Dabei ist darauf zu achten, dass öffentliche Akteure allenfalls moderierend, nicht jedoch steuernd in die Netzwerkarbeit eingreifen sollten.

Auch wenn Nachhaltigkeit die langfristige Zielsetzung von Kompetenznetzen ist, werden Kompetenznetze insbesondere in der Anfangsphase in der Regel nicht ohne eine finanzielle Förderung auskommen. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen:

- + Oftmals sind die Mitglieder des Netzes erst nach einer Erprobungsphase, in der der Nutzen des Netzes unter Beweis gestellt werden konnte, bereit, sich finanziell am Netz zu beteiligen.
- + In der Anfangsphase eines Netzes müssen Investitionen getätigt werden, die sich erst zu einem späteren Zeitpunkt auszahlen.
- + Das Kompetenznetz wird immer auch Leistungen erbringen, die der gesamten Region bzw. dem Innovationsfeld zugute kommen. In den Genuss dieser Leistungen – in der Regel handelt es sich um Aktivitäten im Bereich des Standortmarketings – kommen also auch Akteure außerhalb des Netzes, die sich aber nicht finanziell beteiligen. Aus diesem Grund sind die Mitglieder des Netzes in der Regel nur zu einer anteiligen finanziellen Beteiligung an diesen Leistungen bereit.

Entsprechend weisen die meisten Kompetenznetze eine Mischfinanzierung aus öffentlichen Fördermitteln und ande-

ren Einnahmequellen auf, wobei der Anteil öffentlicher Fördermittel im Zeitverlauf oftmals rückgängig ist. Hinsichtlich jener Leistungen, die sich nicht auf die Netzmitglieder beschränken lassen, müssen Finanzierungsmodelle, beispielsweise unter Einbeziehung der regionalen Wirtschaftsförderung, gefunden werden.

Finanzierungsquellen von Kompetenznetzen:

- + öffentliche Fördermittel
- + Mitgliedsbeiträge
- + Sponsorengelder
- + Einnahmen aus Veranstaltungen
- + Einnahmen aus eigenen Dienstleistungen

Die Höhe der Geschäftsstellenförderung ist von der voraussichtlichen Größe der Geschäftsstelle und den von ihr zu realisierenden Aufgaben abhängig, so dass sich hierfür keine einheitliche Richtgröße angeben lässt. Es gibt beispielsweise sehr marktnahe Netze, die für ihre Mitglieder unmittelbare Vorteile am Markt realisieren, entsprechende Einnahmen erzielen und daher mit sehr geringen Fördermitteln auskommen. Forschungsnahe Netze mit sehr vielen Mitgliedern benötigen hingegen in der Regel deutlich mehr Fördergelder. Insgesamt sollte darauf geachtet werden, dass die Geschäftsstelle eher „schlank“ ausgestaltet ist, damit ein möglichst großer Teil der Finanzmittel für andere Formen der Netzwerkarbeit (z.B. Arbeitsgruppen, Workshops) verfügbar ist.

Weitere Einflussgrößen auf die Fördersumme sind die Höhe der Bezahlung des Geschäftsstellenleiters, die unter Umständen außerhalb eines BAT-Tarifs liegen kann. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn das Netz als GmbH wirtschaftliche Aktivitäten einschließlich entsprechender wirtschaftlicher Risiken entfaltet. Zudem wird die Höhe der Geschäftsstellenförderung von der Höhe des zu erbringenden Eigenanteils abhängen. Oftmals sind dies 50 %, die beispielsweise über Mitgliedsbeiträge oder Unternehmensbeteiligungen (etwa als Gesellschafter einer Kompetenznetz-GmbH) erbracht werden. Bei einem Kompetenznetz mit ausgeprägter Forschungsorientierung kann die Höhe der Geschäftsstellenförderung auch vom Volumen der durch das Kompetenznetz realisierten Projekte abhängen.

Ein weiterer Aspekt ist die Einbeziehung weiterer Finanzierungsquellen auf Bundes-, Landes- und EU-Ebene. Wenn es die Zielsetzung von Kompetenznetzen ist, alle relevanten Akteure zusammenzubringen, so gilt dies auch für die Förderlandschaft. Beispiele hierfür sind eine Beteiligung der regionalen Wirtschaftsförderung an der Öffentlichkeitsarbeit des Netzes für die Region (z.B. durch die Ermöglichung gemeinsamer Messeauftritte und gemeinsame Standortbrochüren) oder die Beteiligung des Landes durch Bereitstellung von Räumlichkeiten.

Die finanzielle Unterstützung ist jedoch bei weitem nicht die einzige Möglichkeit, wie öffentliche Akteure Kompetenznetze unterstützen können. Versteht sich der Staat als Initiator und Moderator von Innovationsprozessen, so leistet er

auch über die finanzielle Förderung hinausgehende Beiträge:

- + Unterstützung bei der Formulierung einer langfristigen Strategie (innovationsfeldspezifisch, regionenspezifisch)
- + Identifikation von Potenzialen und Initialzündung zu Projekten („aktivierender Staat“)
- + Zusammenführen der Partner
- + Initiierung von Aus- und Weiterbildung
- + Angebot von Coaching durch Dritte, u. a. Schulungen im Bereich des Netzwerkmanagements
- + Unterstützung des Erfahrungsaustauschs zwischen Netzen, etwa durch die Einbindung in nationale und internationale Netzorganisationen
- + gemeinsame Vermarktung von Stärken im Sinne einer regionalen Entwicklung
- + begleitendes Monitoring und Evaluation als Unterstützung beim Netzwerkmanagement

Für die Bildung von Netzwerkkennzeichen und den Erfolg eines Kompetenznetzes ist es von besonderer Bedeutung, dass in all diesen Aktivitäten der Staat moderierend aber keineswegs steuernd eingreift.

4.6 Netze fördern und darüber reden – Ein öffentliches Forum schaffen

Neben der Profilbildung ist die internationale Wahrnehmung von Standorten eine Voraussetzung für die erfolgreiche Positionierung im internationalen Standortwettbewerb. Hierfür bieten sich eine durch ein Meta-Netz gestaltete Öffentlichkeitsarbeit für das Innovationsfeld, ein gemeinsamer Marktauftritt von Kompetenznetzen, Innovationsfeldern und Regionen oder ein gemeinsames Forum für das Standortmarketing an.

Öffentlichkeitsarbeit ist eine Aufgabe erfolgreichen Netzwerkmanagements (vgl. Kapitel 7.5). Um die Sichtbarkeit der Netze und ihrer Standorte zu erhöhen, lässt sich jedoch noch mehr machen: Ein Beispiel sind netzübergreifende „Meta-Netze“, die unter anderem netzübergreifende Öffentlichkeitsarbeit für ein ganzes Innovationsfeld und damit für den Standort Deutschland insgesamt betreiben.

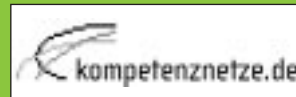
Ein anderes Beispiel ist der gemeinsame Marktauftritt aller Kompetenznetze im Rahmen der Vermarktung Deutschlands als Innovationsstandort. Hierfür hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung die Initiative kompetenznetze.de ins Leben gerufen. Mit kompetenznetze.de wird die Attraktivität des Innovationsstandortes Deutschland international sichtbar gemacht. kompetenznetze.de ermöglicht den international wettbewerbsfähigsten und leistungsstärksten Kompetenznetzen Deutschlands eine gemeinsame, mehrsprachige Online-Präsentation ihrer Stärken und Leistungsangebote und dient als Wegweiser für Innovation, Investition und Bildung in Deutschland. kompetenznetze.de richtet sich an in- und ausländische Zielgruppen aus den Bereichen

- + standortsuchende Investoren und Existenzgründer,
- + Wissenschaftler und Studierende,

- + Unternehmensplaner und Verantwortliche aus Politik und Verwaltung sowie

- + Medien und die interessierte Öffentlichkeit.

Die Geschäftsstelle von „kompetenznetze.de“ unterstützt die Netze auch in ihrer Zusammenarbeit, u. a. durch Tagungen/Workshops, Newsletter, Messeauftritte und Auslandskontakte, beispielsweise im Rahmen von Delegationsreisen.



Das Netz der Netze

Strategien für ein Innovationsfeld entwickeln, Delegationsreisen organisieren oder netzübergreifende Öffentlichkeitsarbeit – dies sind typische Aufgaben von Meta-Netzen. Diese Netze der Netze bilden eine Klammer über alle Netze in einem Innovationsfeld oder einer Region.

Ein deutschlandweites und innovationsfeldübergreifendes Netz der Netze ist kompetenznetze.de. Die BMBF-Initiative unterstützt die Netze bei Standortmarketing und Erfahrungsaustausch. Informationen zum Dienstleistungsangebot und dem Aufnahmeverfahren finden sich unter www.kompetenznetze.de

4.7 Eine Strategie zur Initiierung und zum Aufbau von Kompetenznetzen

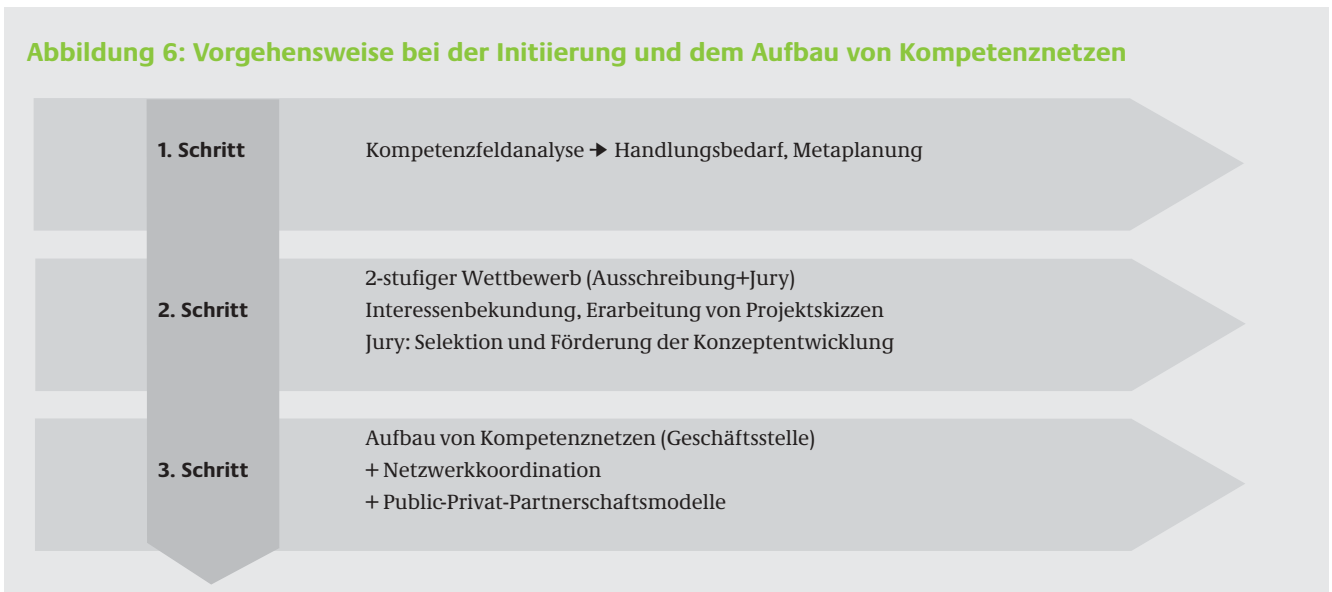
Die Initiierung und der Aufbau von Kompetenznetzen umfassen die Explorations-, Anstoß- und Umsetzungsphase. Für diese Phasen sollte ein Metaplan erstellt werden, anhand dessen die anstehenden Aufgaben strukturiert und in Detailpläne heruntergebrochen werden können.

Eine Strategie zu Initiierung und Aufbau (zur Rolle der Aufbauphase im Lebenszyklus eines Kompetenznetzes siehe Kapitel 8.1) von Kompetenznetzen lässt sich in drei Phasen einteilen:

- Der Initiierung von Kompetenznetzen geht die Explorationsphase voraus. Zielsetzung dieser Phase ist es zum einen, das Kompetenzfeld einer tieferen Analyse zu unterziehen, die Interessen und Anliegen der Akteure zu identifizieren und den Einsatz des Instrumentes Kompetenznetze gegenüber anderen möglichen Instrumenten abzuwägen. Hierbei kommen
- + Gesprächskreise und Strategieprozesse mit Experten aus Forschung und Industrie und/oder
- + Kompetenzfeldanalysen (vgl. Kapitel 5) zum Einsatz.

Im Ergebnis wird die Explorationsphase Potenziale zur Bildung von Kompetenznetzen (räumlich, thematisch) aufzeigen und mögliche Promotoren identifizieren, die für die

Abbildung 6: Vorgehensweise bei der Initiierung und dem Aufbau von Kompetenznetzen



Aktivierung weiterer Partner in den Innovationsfeldern und Regionen gewonnen werden können.

In der Anstoßphase werden die Akteure mobilisiert, Vorschläge für Kompetenznetze zu entwickeln und erste Realisierungsschritte einzuleiten. Im Rahmen der Anstoß-

phase werden der geografische und thematische Fokus der Kompetenznetze weiter präzisiert und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektbegleitung geschaffen. Sollten die Kompetenznetze im Rahmen eines Wettbewerbsverfahrens initiiert werden, ist die Programmentwicklung

Masterplan zur Initiierung und Aufbau von Kompetenznetzen

Phase	Ziele	Aktivitäten	Hauptakteure
Explorationsphase	+ Initiieren eines Strategieprozesses + Identifizieren von geografischen und thematischen Potenzialen sowie Promotoren + Wahl des Instrumentes	+ Einberufung eines Strategiekreises + Kompetenzfeldanalyse	+ öffentliche Akteure (Ministerien auf Bundes- und Landesebene, Wirtschaftsförderung etc.) + Experten in Strategiekreisen
Anstoßphase	+ Präzisierung geografischer und thematischer Schwerpunkte + Anstoßen von Projekten + Sicherstellen eines effizienten Programm – Monitorings	+ moderiertes Wettbewerbsverfahren: Entwicklung einer Förderrichtlinie, Auswahljury + Entwicklung von Konzepten und Umsetzungsstrategien	+ öffentliche Akteure + Beirat und Auswahljury + Promotoren in den Regionen und Innovationsfeldern
Umsetzungsphase	+ Festlegen von Zielen, Arbeitsweisen und Partnern der Kompetenznetze + Entwicklung netzspezifischer Kompetenzen + Realisierung von Projekten	+ Moderation und Unterstützungsangebote (Managementfähigkeiten, Standortmarketing) + begleitendes Monitoring + Aktivitäten zur Schaffung innovationsfreundlicher Rahmenbedingungen + Netzwerkmanagement und -koordination + Kommunikation und Kooperation in Arbeitskreisen und Projekten	+ Ministerien auf Bundes- und Landesebene, Wirtschaftsförderung etc. + Beirat + regionale Akteure, Innovationsfeldvertreter + Netzwerkmanager + Netzwerkpartner

(Entwicklung einer Förderrichtlinie mit Ausschreibung) vorrangige Aktivität in dieser Phase. Ein Beirat wird einberufen, der die Bildung von Kompetenznetzen begleitet und als Jury die Auswahl von Kompetenznetzen übernimmt. Sieht die Förderrichtlinie mehrere Phasen, darunter auch eine Förderphase für die Erarbeitung von Konzepten vor, so fallen diese Aktivitäten ebenfalls in die Anstoßphase.

Die Ergebnisse der Anstoßphase werden in der Umsetzungsphase aufgegriffen. Öffentliche Akteure werden in dieser Phase die Rolle eines Moderators übernehmen und die Netzbildung unterstützen. Zielsetzung der Umsetzungs-

phase ist es, Ziele, Akteure und Arbeitsweisen der Kompetenznetze festzulegen und Netzwerkmanager und -partner beim Ausbau netzspezifischer Kompetenzen zu unterstützen. Instrumente hierbei sind die Vermittlung eines externen Coachings, die Organisation von Erfahrungsaustausch oder die Unterstützung der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit der Akteure im Sinne eines Standortmarketings. Auf regionaler Ebene können die Kompetenznetze durch eine gezielte Ansiedlungspolitik und andere Maßnahmen, die auf die Schaffung eines innovationsfreundlichen Klimas abzielen, unterstützt werden.

5. Das Kompetenzfeld verstehen – Die Kompetenzfeldanalyse

Aus den Überlegungen zu Funktionsweise und Initiierung von Kompetenznetzen ergeben sich vier zentrale Fragestellungen:

- + Wie kann man feststellen, dass das Innovationsfeld die für die Bildung eines Kompetenznetzes erforderlichen Erfolgsfaktoren aufweist?
- + Welche thematische Ausrichtung sollte das Kompetenznetz haben?
- + Welchen regionalen Fokus sollte das Kompetenznetz aufweisen?
- + Auf welche Promotoren kann sich ein Initiator von Kompetenznetzen stützen, und wie lassen sich diese Promotoren identifizieren?

Diese Fragen werden im Rahmen der Kompetenzfeldanalyse aufgegriffen.

Die Kompetenzfeldanalyse wird immer eine Kombination unterschiedlicher Methoden sein und bottom-up-Prozesse, etwa die Befragung von Experten, mit Methoden der Statistik oder der Sozialpsychologie verbinden. Nicht einzelne Indikatoren, sondern das Gesamtbild, das sich aus der Kompetenzfeldanalyse ergibt, ermöglicht es, die zentralen Fragestellungen, die der Bildung eines Kompetenznetzes vorausgehen, zu

beantworten. Die Kompetenzfeldanalyse stellt eine entscheidende Voraussetzung dafür dar, dass öffentliche Akteure als Moderatoren von Netzwerkprozessen agieren können.

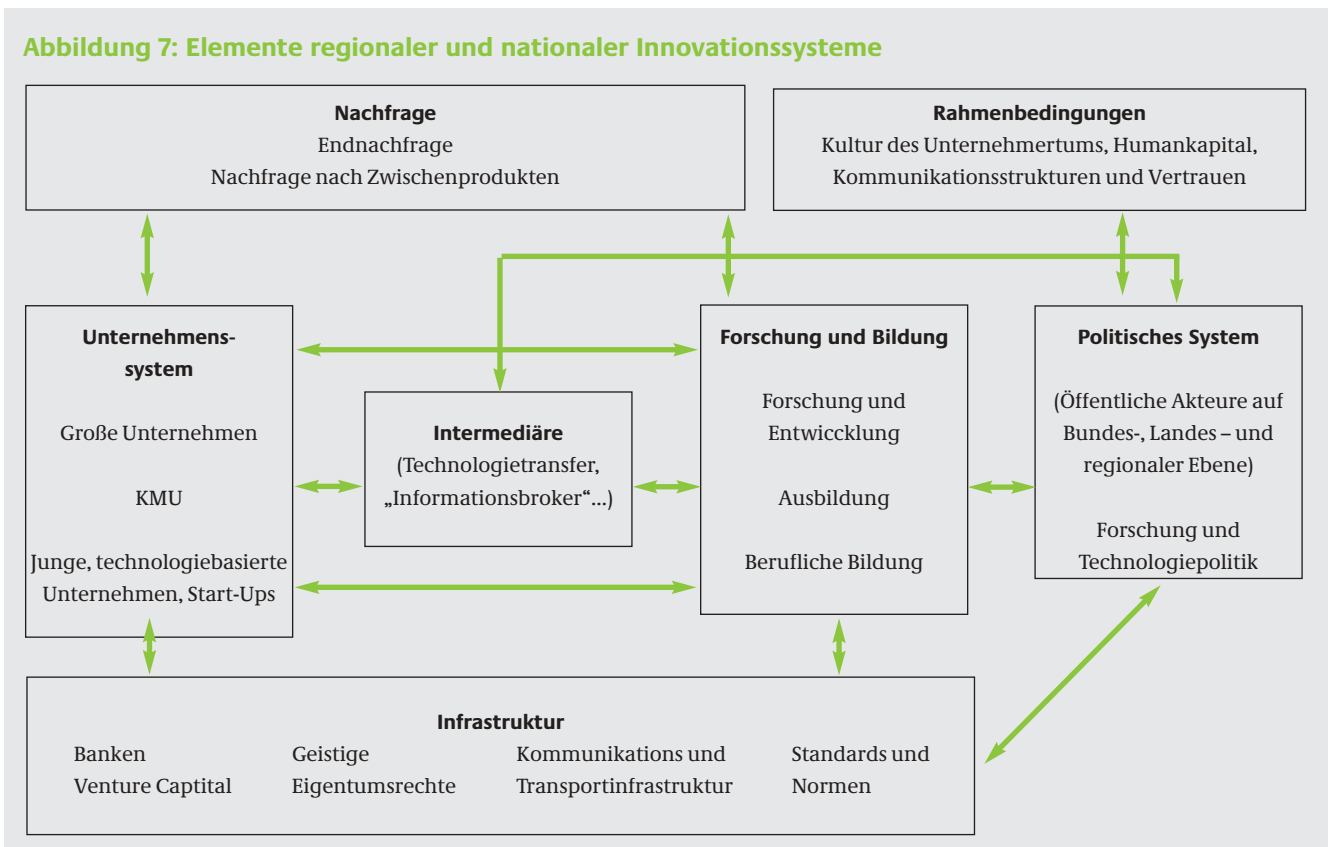
Die Kompetenzfeldanalyse beschreibt den Status-quo zu Beginn der Förderung und ist daher ein wichtiges Benchmark für die Evaluation. Aus diesem Grund sollten die Kriterien der Evaluation die in der Kompetenzfeldanalyse gewählte Methodik berücksichtigen, um Vergleiche zuzulassen.

Da die Kompetenzfeldanalyse immer den engen Kontakt mit den Akteuren beinhaltet, dient sie zudem dazu, in einem frühen Stadium der Kompetenznetzinitiation über Kompetenznetze, ihre Zielsetzungen und Vorteile zu informieren und damit die Akteure für die Netzwerkbildung zu gewinnen.

5.1 Das Innovationssystem erfassen

Eine Kompetenzfeldanalyse durchzuführen bedeutet immer, das Innovationssystem in einer Region oder einem Innovationsfeld zu analysieren. Innovationssysteme sind die Gesamtheit der am Innovationsprozess beteiligten Akteure und ihrer Beziehungen. Der Begriff des Innovationssystems beschreibt das (informelle) Netzwerk, das Innovationsprozessen zugrunde liegt.

Abbildung 7: Elemente regionaler und nationaler Innovationssysteme



Eine Betrachtung des Innovationssystems (vgl. Abbildung 7) zeigt, dass die einzelnen Akteursgruppen auf vielfältige Weise miteinander verflochten sind, und Innovationsprozesse immer auch vom politischen System, den Rahmenbedingungen und der Infrastruktur beeinflusst werden.

Kompetenznetze sind in das Innovationssystem eingebettet und haben das Ziel, dieses zu stärken. Sie bilden regionen- und innovationsfeldspezifisch das Innovationssystem nach und zielen darauf ab, im Rahmen einer formellen Organisationsstruktur neue und bisher fehlende Elemente dem Innovationssystem hinzuzufügen und noch nicht bzw. gering ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zu etablieren.

Innovationssysteme sind länder-, regionen- und innovationsfeldspezifisch. Aus diesem Grund werden Kompetenznetze je nachdem, wo und in welchen Themenfeld sie etabliert werden, einen ganz eigenen Charakter aufweisen. Gleichzeitig zeigt die am Leitbild des Innovationssystems ausgerichtete Perspektive, dass Kompetenznetze im engen Wirkungszusammenhang mit den Aktivitäten anderer öffentlicher Akteure auf EU-, Bundes-, Landes- und regionaler Ebene stehen. Im Idealfall sollten daher die Förder- und Unterstützungsaktivitäten dieser Akteure bei der Bildung von Kompetenznetzen mit berücksichtigt werden.

Methoden bei der Identifikation von Akteuren und Profilen

Methode	Vorteile	Nachteile
Expertenbefragung	+ Mobilisierung lokalen Expertenwissens	+ Ergebnisse möglicherweise von persönlichen Präferenzen gefärbt
Auswertung von Förderdatenbanken (BMBF-Förderdatenbank, Cordis etc.)	+ leicht zugänglich + gleichzeitige Darstellung von Verflechtungsbeziehungen möglich	+ nur öffentlich geförderte Forschung und Entwicklung
Patentdatenbanken	+ leicht zugänglich + gleichzeitige Darstellung von Verflechtungsbeziehungen möglich	+ nur zum Patent angemeldete Forschungs- und Entwicklungsergebnisse
Gelbe Seiten	+ leicht zugänglich	+ keine Bewertung und Tätigkeitsprofile
Mitgliedslisten der IHKs	+ leicht zugänglich	+ keine Großunternehmen
Mitgliedslisten der Arbeitgeberverbände	+ leicht zugänglich und umfassend	+ oftmals keine detaillierten Tätigkeitsprofile
Ausstellungskataloge einschlägiger Messen	+ Akteursprofile erhältlich	+ nicht alle Akteure können erfasst werden
Hochschullehrerverzeichnisse	+ umfassend und umfangreich	+ nur wenig Informationen zu Tätigkeitsprofilen
Datenbestände regionaler Wirtschaftsförderung	+ relativ große Nähe zur Region und ihren Akteuren	+ oftmals unvollständig
Statistische Bundes- und Landesämter	+ sehr zuverlässig	+ Orientierung an traditionellen Branchen, oftmals nicht bis auf die regionale Ebene herunter gebrochen + hoher Aggregationsgrad
Fragebogen	+ Identifikation von „versteckten“ Akteuren	+ aufwändig + setzt bereits eine hinreichend große Grundgesamtheit voraus; immer nur ergänzend

5.2 Promotoren und Kernakteure identifizieren

Die Kenntnis der Hauptakteure und ihrer bestehenden Kooperationsstruktur gibt einen Überblick über den Entwicklungsstand des Kompetenzfeldes und bereits bestehende Vernetzungsstrukturen, die im Rahmen eines Kompetenznetzes möglicherweise ausgebaut werden können. Aus methodischer Sicht bieten sich sowohl eine gezielte Recherche als auch Experteninterviews an.

Kenntnisse über die Kernakteure sind in vielfältiger Hinsicht von Bedeutung. Zum einen ist eine hinreichend große Zahl von Akteuren aus Bildung, Forschung und Unternehmen ein wichtiger Hinweis dafür, dass das Potenzial für die Netzwerkbildung vorhanden ist. Dennoch wird die Akteursanalyse immer auch zeigen, dass bestimmte Akteure noch fehlen, das heißt die Wertschöpfungskette Lücken aufweist. Zum anderen können im Rahmen der Netzwerkanalyse Experten und Promotoren identifiziert werden, die für den weiteren Verlauf der Netzwerkbildung von entscheidender Bedeutung sind.

Für die Identifizierung von Akteuren steht eine Reihe von Methoden zur Verfügung, die in der Regel miteinander kombiniert werden.

Die Identifikation von Promotoren aus der mitunter langen Liste von Akteuren ist eine besondere Herausforderung, auch weil Promotoren für den Erfolg des Projektes von besonderer Bedeutung sind. Oftmals ergibt die Expertenbefragung Hinweise auf Promotoren.

Verflechtungsbeziehungen sind ein Hinweis darauf, wie eng bereits zusammengearbeitet wird, das heißt in welchem Maße sich schon eine Kultur der Zusammenarbeit im Innovationsfeld und/oder der Region etablieren konnte. Sie zeigen auf, wo bereits – oftmals informelle – Netzwerke existieren und in welchen Bereichen durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen echte Netzwerkstrukturen noch aufgebaut werden müssen.

Wichtige Recherchequellen für die Analyse von Verflechtungsstrukturen sind Förder- und Patentdatenbanken. Diese geben Auskunft darüber, welche Akteure gemeinsame Forschungsprojekte realisiert und gemeinsame Patente angemeldet haben. Eher allgemeine Informationen über die Verflechtungsstrukturen innerhalb einer Branche gibt die Input- Output-Analyse, die aufzeigt, in welchem Umfang die einzelnen Sektoren über Zulieferbeziehungen verflochten sind. Obwohl die Input-Output-Analyse mit einer Reihe von Problemen behaftet ist (u.a. sind keine auf Regionen heruntergebrochenen Daten verfügbar, und die Klassifikation orientiert sich an den Sektoren der amtlichen Statistik und berücksichtigt nicht die Spezifika einzelner Innovationsfelder), ist sie doch ein gutes analytisches Instrument, um herauszuarbeiten, wie die Wertschöpfungskette zusammengesetzt ist.

Da viele Verflechtungen jedoch nicht dokumentiert sind, ist die Verflechtungsanalyse immer mit einer Befragung zu ergänzen. Hierzu eignen sich sowohl schriftliche als auch mündliche Befragungen. Typische Fragen beziehen sich auf

- + Partner, mit denen bereits gemeinsame Projekte realisiert wurden (Forschungs- und Entwicklungskooperationen),
- + wichtigste Zulieferer und Abnehmer (funktionierende regionale Wertschöpfungsketten) sowie
- + wichtigste Informationsquellen der Akteure und Art ihrer Nutzung (Natur des Informationsflusses).

Der Übersichtlichkeit halber und um natürliche Kristallisationspunkte des Kompetenznetzes zu identifizieren, lassen sich die Ergebnisse der Verflechtungsanalyse grafisch visualisieren.

5.3 Innovationsstärken aufdecken

Damit Kompetenznetze ihre Funktion erfüllen können, eine Region im internationalen Standortwettbewerb zu positionieren, müssen sie über international herausragende Kompetenzen und überdurchschnittliche Innovationskraft verfügen. Dies impliziert, dass ein Kompetenznetz seinen Fokus auf jene Themenfelder legt, auf denen es international führend ist, und von denen zu erwarten ist, dass von ihnen auch in Zukunft Wachstums- und Beschäftigungseffekte ausgehen. Diese Stärken sind im Rahmen der Kompetenzfeldanalyse aufzudecken.

Das Aufdecken von Innovationsstärken verläuft in drei Stufen:

In einer ersten Stufe werden die thematischen Schwerpunkte herausgearbeitet. Hierzu werden die Tätigkeitsprofile der Akteure dokumentiert und daraufhin analysiert, ob es klare Themenschwerpunkte gibt, und ob die Themenschwerpunkte der Forschungseinrichtungen mit jenen der Unternehmen übereinstimmen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang nicht nur das Tätigkeitsprofil der Unternehmen und Forschungseinrichtungen, sondern auch das Qualifikationsprofil der Beschäftigten und des regionalen Beschäftigungspotenzials.

Sind thematische Schwerpunkte herausgearbeitet worden, so besteht der zweite Schritt darin zu untersuchen, ob das potenzielle Kompetenznetz in diesem Bereich international anerkannt ist, das heißt, ein Potenzial für die weitere Profilbildung des Standortes besteht. Hierfür werden Indikatoren für die Innovationskraft herangezogen und mit Vergleichsregionen (z.B. Deutschland insgesamt, Konkurrenzregionen im In- und Ausland) in Beziehung gesetzt. Im Ergebnis erhält man einen sogenannten „Standortquotienten“, der angibt, wie sich die eigene Region relativ zu Referenzregionen positioniert.

Übliche Indikatoren für die Messung der Innovationskraft sind z.B.

- + Patente und Lizenzen,
- + Anzahl wissenschaftlicher Publikationen,
- + Höhe öffentlicher Fördermittel,
- + Höhe privater FuE Aufwendungen im Themenfeld oder
- + Anzahl der Produkte/Verfahren, bei denen die Akteure im Kompetenzfeld marktführend sind.

Schließlich sind für die thematische Spezifizierung und die Einschätzung, ob sich eine Region langfristig mit seinen Kompetenzen im internationalen Standortwettbewerb behaupten kann, die Trends und Entwicklungen im Kompetenzfeld von Bedeutung. Diese lassen sich am besten im Rahmen von Befragungen und Experteninterviews ermitteln, etwa indem nach der erwarteten Umsatz- und Beschäftigungsentwicklung in 3, 5 und 10 Jahren gefragt wird. Ergänzt werden können die Ergebnisse durch Strategieberichte, z.B. von Banken oder Venture-Capital-Gesellschaften.

5.4 Regionen fokussieren

Die große Mehrzahl der Kompetenznetze weist einen regionalen Fokus auf. Im Rahmen der Kompetenzfeldanalyse wird ermittelt, wo Akteure mit welchen Verflechtungsbeziehungen angesiedelt sind. Darauf aufbauend wird ein Regionenkonzept ermittelt. Dabei wird immer häufiger von „funktionalen Regionen“ ausgegangen, das heißt von Regionen, die sich über die Zusammenarbeit der Partner und nicht über Verwaltungsgrenzen definieren.

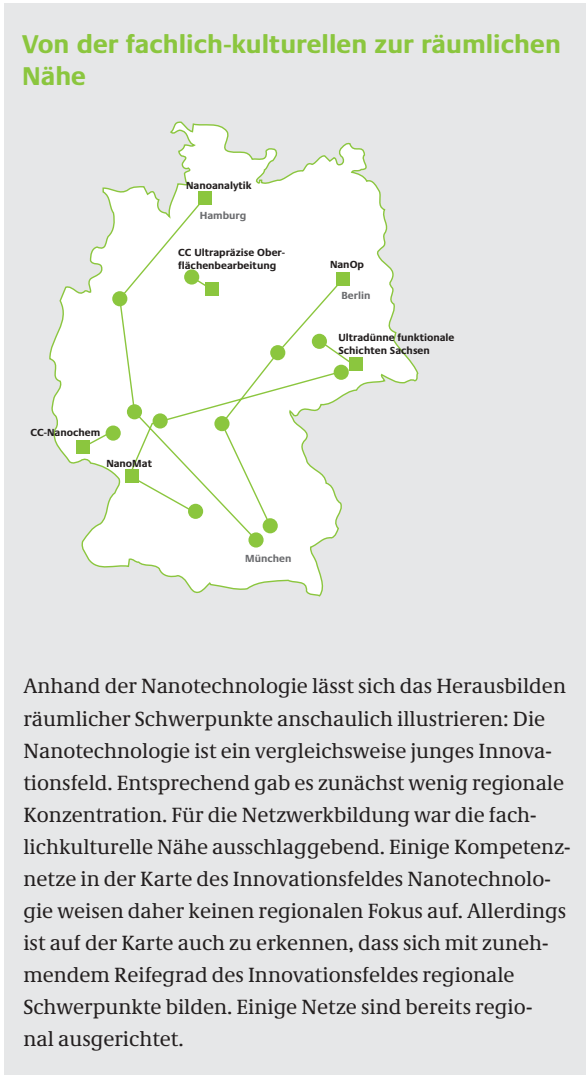
Mit der Globalisierungsdebatte ist der Blick wieder verstärkt auf die Region gefallen. Dieses vermeintliche Paradox lässt sich dadurch begründen, dass Regionen zentrale Akteure im

Standortwettbewerb sind, und regionale Nähe Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit unterstützt.

„Nähe“ ist eines der Kernkonzepte von Kompetenznetzen. Nähe wirkt sich günstig auf die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen aus und erleichtert die Bildung von Netzwerken. Mit dem Begriff der „Nähe“ wird am häufigsten „räumliche Nähe“ assoziiert, und in der Tat hat die große Mehrheit der Kompetenznetze einen räumlichen Fokus. Dieser räumliche Fokus entspricht der Zielsetzung von Kompetenznetzen, Regionen im internationalen Standortwettbewerb zu positionieren. Insbesondere bei sehr jungen Kompetenzfeldern, lassen sich häufig jedoch (noch) keine regionalen Schwerpunkte erkennen. Hier ist die „kulturelle Nähe“ der Akteure, der gemeinsame fachliche Hintergrund, stärker zu bewerten als die räumliche Nähe. Entsprechend weisen Kompetenznetze in jungen Kompetenzfeldern oftmals eine deutschlandweite Orientierung auf.

Ein Aspekt der Kompetenzfeldanalyse ist es, regionale Schwerpunkte zu identifizieren. Hierbei wird zunächst untersucht, wo die Akteure angesiedelt sind und welche Ko-

operationsbeziehungen bestehen. Hierfür können die Akteure und ihre Verflechtungsbeziehungen auf einer Karte verortet werden.



Anhand der Nanotechnologie lässt sich das Herausbilden räumlicher Schwerpunkte anschaulich illustrieren: Die Nanotechnologie ist ein vergleichsweise junges Innovationsfeld. Entsprechend gab es zunächst wenig regionale Konzentration. Für die Netzerbildung war die fachlich-kulturelle Nähe ausschlaggebend. Einige Kompetenznetze in der Karte des Innovationsfeldes Nanotechnologie weisen daher keinen regionalen Fokus auf. Allerdings ist auf der Karte auch zu erkennen, dass sich mit zunehmendem Reifegrad des Innovationsfeldes regionale Schwerpunkte bilden. Einige Netze sind bereits regional ausgerichtet.

Der nächste Schritt besteht darin, die in ihrer groben Struktur erkennbaren Regionen stärker zu spezifizieren. Erfahrungen haben gezeigt, dass die Regionen nicht an administrativen Grenzen wie Regierungsbezirken, Landkreisen oder Bundesländern halt machen, sondern vielmehr die Akteure und ihre jeweiligen Verflechtungsstrukturen die Region konstituieren. Das bedeutet, dass sich Regionen nicht top-down definieren lassen, sondern sich aus dem Innovationssystem heraus ergeben. Da die Regionen auf den Akteuren und ihren Beziehungen aufbauen, hat sich der Begriff „funktionale Region“ etabliert. Funktionale Regionen können sich unter Umständen über große Flächen ausdehnen und/oder Teilregionen umfassen. Immer häufiger machen funktionale Regionen nicht an nationalen Grenzen halt, das heißt es gibt bi- oder sogar trinationale Regionen. Ein Beispiel hierfür ist das BioValley am südlichen Oberrhein, das Südbaden, die Nordwestschweiz und das Elsass umfasst.

In den späten 80er Jahren entstand die Idee eines trinationalen BioValley Netzwerkes. Den Initiatoren des BioValleys erschien die trinationale Wirtschaftsregion am Schnittpunkt von Frankreich, der Schweiz und Deutschland als eine der attraktivsten Regionen in Europa für die kommende Ansiedlung von neuen, kleinen Life Science Firmen. Mit dieser Grundidee wurde das BioValley 1996 geschaffen. Ziel war es, eine trinationale

le Region in Europa zu etablieren, die stark genug ist, um im globalen Life Science Markt konkurrieren zu können. Die wichtigsten Städte in diesem Dreieck sind Basel (Schweiz), Freiburg (Deutschland) und Straßburg (Frankreich).

Zu Beginn wurde das BioValley durch private Mittel finanziert. 1997 erhielt die Initiative Unterstützung in Form von 2.2 Millionen ECU durch das INTERREG Förderprogramm der europäischen Union, der nordwestschweizer Kantone Basel-Land und Basel-Stadt, des deutschen Bundeslandes Baden-Württemberg und regionaler Wirtschaftsinstitutionen sowie der französischen Region Elsass.

Heute zeigt das BioValley ein außerordentliches Potenzial als Life Science Region. Neben der Existenz von vier Universitäten mit über 70 000 Studenten, mehr als 30 öffentlichen und privaten Forschungseinrichtungen sowie dreier global operierender Pharmakonzerne, beherbergt die BioValley Region über 300 kleine und mittelständische Firmen und Start-Ups. Innerhalb der letzten Jahre wurden über 50 Firmen in der BioValley Region neu gegründet. Weitere Stärken sind die wissenschaftlichen Kernforschungsgebiete der Immunologie, Neurowissenschaften, Diagnostik, Gentherapie, Gewebezüchtung und Pflanzenbiotechnologie.

5.5 Rahmenbedingungen berücksichtigen

Erfolgreiche Kompetenznetze benötigen unterstützende Rahmenbedingungen. Diese umfassen sowohl die harten Faktoren wie beispielsweise das Infrastrukturkapital in einer Region als auch weiche Faktoren wie die Unterstützung einer Initiative durch die Öffentlichkeit oder eine positive Stimmung in Hinblick auf das jeweilige Innovationsfeld. Die Ermittlung dieser unterstützenden Rahmenbedingungen vervollständigt die Kompetenzfeldanalyse und zeigt weiteren Unterstützungsbedarf auf.

Das Vorhandensein einer sehr differenzierten, innovationsfeldspezifischen Infrastruktur ist ein Hinweis auf eine deutliche Spezialisierung einer Region auf ein bestimmtes Themenfeld. Daher wird das Profil einer Region auch durch seine Infrastruktur geprägt. Eine differenzierte Betrachtung der regionalen Infrastruktur wird zudem Möglichkeiten für die weitere Unterstützung offen legen. Methodisch haben sich bei der Bewertung der Infrastruktur Expertengespräche und schriftliche Befragungen als besonders hilfreich erwiesen.

Wie wichtig auch weiche Faktoren für den Erfolg eines Kompetenznetzes sind, lässt sich anhand des BioRegion-Wettbewerbes illustrieren: Der BioRegion Wettbewerb wird in der Regel als der Durchbruch für die Biotechnologie in Deutschland beschrieben. Der Erfolg lag nicht alleine an einem guten Förderkonzept, sondern auch daran, dass begleitend zum BioRegion-Wettbewerb ein breiter Stimmungsumschwung stattfand, der den Boden für den Erfolg des Programms bereitete.

Daher beinhaltet eine Analyse der Rahmenbedingungen immer auch eine Beurteilung, inwieweit Netzwerkaktivitäten von Schlüsselakteuren für die Region und das Innovationsfeld aktiv unterstützt und von öffentlichen Stimmungen getragen werden. Auch hierzu sind Informationen am besten im Rahmen von Expertengesprächen zu gewinnen.

Aus den Antworten der Akteure zu den unterschiedlichen Aspekten der Rahmenbedingungen lässt sich ein Stärken-Schwächen-Profil der Region erstellen, das die Verantwortlichen für die Region beim gezielten Ausbau der Region und dem Setzen von Schwerpunkten unterstützt.

Kompetenzfeldspezifisches regionales Infrastrukturkapital:

- + Bildungsangebote
- + Beratende Ingenieure
- + Banken, Finanzberater
- + Fachanwälte
- + Instandhaltungs- und Reparaturunternehmen
- + Marketingspezialisten
- + Industrie- und Handelskammern
- + Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände
- + Logistiker
- + Kommunikations- und Transportinfrastruktur
- + Wirtschaftsförderung und andere regionale Entwicklungsgesellschaften

6. Aus Erfahrungen lernen – Benchmarking und Evaluation

6.1 Das Lernen steht im Mittelpunkt

Evaluationen können sehr unterschiedlichen Zielsetzungen folgen und werden entsprechend der Zielsetzungen auch jeweils unterschiedlich ausgestaltet sein. Im Zentrum von Evaluationen sollte ein gemeinschaftliches Lernen und weniger die Zuweisung von Fehlern stehen. Zielsetzung der Evaluation ist die Identifikation von Verbesserungspotenzialen sowohl auf der Ebene des Netzwerkes als auch des dahinter stehenden Programmes.

Im Zusammenhang mit Kompetenznetzen spielt Evaluation insbesondere immer dann eine Rolle, wenn diese öffentlich gefördert oder unterstützt werden. Die fördernde Einrichtung nutzt das Instrument der Evaluation um:

- + Vor Beginn der Förderung eine Auswahl derjenigen Projekte zu treffen, die in den Genuss von Förderaktivitäten gelangen sollen: Bei welchen Projekten ist zu erwarten, dass sie den vergleichsweise höchsten Nutzen erzielen (Ex-Ante-Evaluation?)
- + Nach Abschluss der Förderung die Wirkungen der Maßnahme zu beurteilen: Was wurde durch die Förderung der Zusammenarbeit erreicht? (Ex-Post Analyse)
- + Im Verlauf der Förderung die Wirksamkeit der eingesetzten Mittel zu erhöhen: Wie kann man die Zusammenarbeit erfolgreicher gestalten? (Begleitende Evaluation)

Ex-Ante-Evaluation: Die richtige Auswahl der Projekte, die für eine Förderung in Frage kommen, ist sehr wichtig für den Erfolg eines Programms. Die Ex-Ante Beurteilung der Projektvorschläge ist allerdings nicht unproblematisch, da Netze, die sich um eine Förderung bemühen, häufig erst am Anfang einer Entwicklung stehen. Dies gilt in Bezug auf die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des Netzes aber auch häufig für das Themenfeld, in dem zusammengearbeitet werden soll.

Zur Identifikation geeigneter Projekte hat sich eine Kombination aus einer vorausgehenden Kompetenzfeldanalyse und einem Wettbewerbsverfahren bewährt. Auf diese Weise kann anhand der im Rahmen der Kompetenzfeldanalyse erarbeiteten Ergebnisse zu Akteuren, regionalen Schwerpunkten und Handlungsbedarf ein Beurteilungsmaßstab für die im Wettbewerbsverfahren eingegangenen Projektvorschläge entwickelt werden. Im Bereich der Optischen Technologien (vgl. Ausschreibung im Anhang) wurde sogar ein dreistufiges Wettbewerbsverfahren verwendet, bei dem sich zunächst die Partner formierten, Konzepte entwickelt und schließlich sieben Konzepte umgesetzt wurden.

Ex-Post-Analyse: Die Ex-Post Beurteilung des Projekterfolges im Sinne einer abschließenden Beurteilung der ge-

samtwirtschaftlichen Wirkungen der Mittelverwendung – etwa Wachstums- und Beschäftigungseffekte – erscheint insbesondere in Hinblick auf die langfristige Beurteilung des Mitteleinsatzes von Bedeutung. Allerdings ist in der Praxis die Ex-Post Beurteilung aufgrund der Timelag- und der Zurechnungs-Problematik zumindest in der kurzen Frist nur schwer möglich: In der Regel werden in Deutschland Netzwerke über einen Zeitraum von 3-5 Jahren gefördert. Nach Ablauf dieser Zeit wird vielfach eine Anschlussförderung von weiteren 2-3 Jahren in Aussicht gestellt. Wachstums- und Beschäftigungseffekte brauchen aber oftmals einen deutlich längeren Zeitraum – einige Experten gehen von mehr als 10 Jahren aus –, um wirksam zu werden. Außerdem sind diese Effekte durch eine Vielzahl verschiedenster Faktoren beeinflusst. Eine eindeutige Gewichtung der Einflussfaktoren ist schwierig. Entsprechend komplex ist die Beurteilung des Erfolges einer Maßnahme.

Begleitende Evaluation: Die evaluierende Begleitung des Projektes kann mit dem Ziel erfolgen, die Prozesse der Netzwerkarbeit zu optimieren und Fehlentwicklungen zu vermeiden. Die Beurteilung des Projektverlaufes mit dem Ziel, über eine mögliche Anschlussfinanzierung zu entscheiden, ist dabei vielfach zwar notwendig, aber auch mit einer ganz spezifischen Problematik belegt: dem strategischen Verhalten der Akteure und Netzmanager, die mit ihrem Antwortverhalten versuchen, die Mittel für eine Fortsetzung der Förderung zu sichern. Ein Instrument, um das strategische Verhalten der Akteure zu verringern, ist die partizipative Evaluation. Das bedeutet, dass die Akteure des Netzes direkt in den Prozess der Evaluation eingebunden werden. Das Lernen der Akteure steht im Mittelpunkt.

Begleitende Evaluation und Coaching

Erfahrungen mit der Evaluation von Kompetenznetzen zeigen, dass begleitende Evaluation und Coaching voneinander getrennt sein sollten, um Interessenskonflikte sowohl des Netzwerkmanagements als auch der Evaluatoren zu vermeiden. Zwar zielen sowohl die begleitende Evaluation als auch Coaching auf die Initiierung von Lernprozessen ab. Im Gegensatz zur begleitenden Evaluation ist Coaching jedoch freiwillig. Im Rahmen eines Coachings werden strategische und operative Ziele formuliert und in ein Projektdesign herunter gebrochen. Ein wichtiges Element ist dabei die Reflexion der Ergebnisse der begleitenden Evaluation.

6.2 Erfolgsfaktor Evaluation

Evaluationen sind insbesondere dann erfolgreich, wenn sie Lernprozesse bewirken und dazu beitragen, das Netzwerkmanagement effizienter zu gestalten. Die evaluierende Begleitung von Kompetenznetzen veranlasst die Beteiligten dazu, ihr eigenes Handeln zu überdenken und sich der Erfolgsfaktoren für ihre Arbeit bewusst zu werden.

- Wichtig für den Erfolg der Evaluation ist, dass sie
- + einer klaren Zielsetzung folgt und
 - + die Ziele im Zusammenhang mit der Evaluation allen Beteiligten transparent sind.
 - + Die Kriterien und Maßnahmen im Zusammenhang mit der Evaluation sollten vor Projektbeginn mit den zu Evaluierenden abgestimmt und eindeutig festgelegt werden.
 - + Im Sinne der Fairness sollten sich Ziele und Kriterien nicht im Verlauf der Evaluation ändern.
 - + Der Aufwand der Evaluation sollte in einem vernünftigen Verhältnis zum Nutzen aus der Evaluation stehen³ und darf die zu Evaluierenden nicht überfordern.
 - + Evaluation ist kein Selbstzweck; sie hat eine definierte Funktion und das Ziel, Veränderungen anzustoßen. Entsprechend setzt sie den Willen voraus, aus ihren Ergebnissen lernen zu wollen.

Die Evaluation kann nur Erfolg haben, wenn sie als fester Bestandteil des Programms zur Förderung von Kompetenznetzen geplant wird. Das bedeutet, dass mit der Veröffentlichung des Programms die Evaluation als dessen Bestandteil verankert wird. Die Zielsetzung und das Verfahren werden offen gelegt. Akteure und Netze, die in den Genuss von Fördergeldern kommen, sollen sich von vorne herein bewusst sein, dass ihre Arbeit evaluiert werden wird. Sie kennen die Zielsetzung und werden im Idealfall bereits vor Projektbeginn an der Erarbeitung der Kriterien der Evaluation beteiligt.

- Probleme im Zusammenhang mit Evaluation entstehen in der Regel aufgrund divergierender Erwartungen. Evaluation wird unter anderem verstanden als
- + Instrument der Erfolgskontrolle,
 - + Instrument der Projektdokumentation,
 - + Instrument zur Beurteilung der Fördermaßnahme,
 - + Instrument der Projektsteuerung und
 - + Instrument zur Projektauswahl und Anschlussförderung.

Keine Form der Evaluation wird allen unterschiedlichen Zielsetzungen in ihrer Gesamtheit gerecht. Die partizipative Evaluation beispielsweise ist geeignet, zur Projektsteuerung beizutragen und damit die eingesetzten Mittel der nutzbringendsten Verwendung zuzuführen. Das Instrument ist allerdings weniger geeignet, Ergebnisse hinsichtlich der weiteren Förderung einzelner Projekte zu generieren.

6.3 Kriterien und Indikatoren entwickeln

Die Evaluation setzt an Kriterien an, die sich aus den Zielen des Kompetenznetzes ableiten und in entsprechenden Indikatoren abgebildet sind. Die unterschiedlichen Zielsetzungen von Kompetenznetzen erfordern jeweils unterschiedliche Kriterienraster und Indikatoren.

- Die Evaluation setzt einen Referenzmaßstab voraus, anhand dessen die Erfolge und Defizite eines Projektes beurteilt werden können. Das Förderinstrument Kompetenznetze hat in der Regel eine sehr komplexe Zielmatrix, so dass es unterschiedlichste Kriterien für den Erfolg der Maßnahmen gibt. Diese umfassen z.B. die Frage, ob durch die Förderung
- + die Kommunikationsstrukturen zwischen den Akteuren intensiviert,
 - + Innovationserfolge erzielt,
 - + Bildungsangebote verbessert,
 - + Ansiedelungen bewirkt,
 - + die Sichtbarkeit des Standortes oder Innovationsfeldes im internationalen Standortwettbewerb erhöht oder
 - + langfristige Wachstums- und Beschäftigungseffekte erzielt wurden.

Die Auswahl der Indikatoren muss diesen sehr unterschiedlichen Kriterien Rechnung tragen. Finanzielle Kennzahlen können dabei ebenso eine Rolle spielen wie Beschäftigte, Patentanmeldungen oder qualitative Indikatoren, die z.B. die Qualität der Zusammenarbeit abbilden.

Beispiele für Indikatoren und Kenngrößen:

Quantitative Indikatoren:

- + Beschäftigte
- + Umsatz (Entwicklung von Mitgliedsbeiträgen, Lizeineinnahmen,...)
- + Patentanmeldungen und Patenterteilungen
- + Unternehmensgründungen und Ansiedlungserfolge
- + Mitgliederentwicklung und -struktur

Qualitative Indikatoren:

- + Entstandene Kooperationsbeziehungen
- + Qualität der Zusammenarbeit
- + Intensität der Zusammenarbeit (Kooperationshäufigkeit, Anzahl gemeinsam durchgeführter Projekte)
- + Ebenen der Zusammenarbeit (Zielsetzung der Zusammenarbeit)
- + Mitgliederzufriedenheit
- + Identifikation der Mitglieder mit dem Netz
- + Nachhaltigkeit der Kooperationsbeziehungen
- + Qualität des Bildungsangebotes
- + Beiträge zur Qualifizierung des Humankapitals
- + Öffentliche Wahrnehmung
- + Wahrnehmung in der Fachcommunity (z.B. Einladungen zu Vorträgen und Veröffentlichungen)
- + Innovationsleistung (Bedeutung der Forschungsergebnisse)

³ Man geht davon aus, dass der Aufwand für die Evaluation einen Anteil zwischen 3 und 10 % der Summe der insgesamt für eine Maßnahme verausgabten Mittel umfassen sollte.

- + Sozioökonomische Wirkungen der Ergebnisse der Innovationsprozesse (mögliche Zielmärkte)
- + Internationale Bedeutung
- + Organisationsstruktur und -entwicklung
- + Leistungsspektrum der Geschäftsstelle
- + Beiträge zur Profilbildung der Region

Bei der Auswahl der Indikatoren sollten die Netzkoordinatoren oder Akteure frühzeitig einbezogen werden. Sie kennen die jeweiligen Ziele und Prozesse am besten und können wertvolle Hinweise darauf geben, wie Informationen über den Projektverlauf bzw. Projektfortschritt gewonnen werden können. Beispielsweise wird das Netzwerkmanagement selbst Indikatoren und Kenngrößen zur Kontrolle des Projektfortschrittes entwickeln, die auch für die Evaluation nutzbar gemacht werden können.

6.4 Rückkoppelungsprozesse einbauen

Rückkoppelungsprozesse wirken vertrauensbildend, erhöhen Motivation und Lernerfolg sowie das Auffinden neuer Lösungswege. Ergebnisse der Evaluation können für die Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Im Rahmen der Projektauswahl helfen Rückkoppelungsprozesse, Ziele und Erwartungen zwischen Förderern und Geförderten abzugleichen.

In der partizipativen Evaluation sind Rückkoppelungsprozesse, das heißt die kontinuierliche Ergebnisvermittlung an die zu Evaluierenden, bereits in der Konzeption angelegt. Unabhängig von der Wahl des Evaluationsverfahrens, sollten alle Evaluationen jedoch Rückkoppelungsprozesse auf unterschiedlichen Ebenen enthalten:

- + Die Akteure in den Kompetenznetzen sollten in regelmäßigen Abständen über das Verfahren sowie Zwischen- und Endergebnisse informiert werden. Frühzeitige Einbindung und Information wirkt vertrauensbildend. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass Informationen für die verschiedenen Gruppen wie Netzpartner, Koordinatoren, Mitglieder der Evaluationskommission oder Öffentlichkeit in unterschiedlicher Weise aufbereitet werden. Es sollte vermieden werden, dass die Öffentlichkeit die selben Informationen erhält wie die Netzpartner. Als Kreis der Betroffenen haben letztere ein Recht auf tiefere und frühzeitigere Information. Außerdem sollten sie die Gelegenheit bekommen, sich durch Anregungen und Ideen selbst in den Prozess der Evaluation einzubringen. Die Gestaltung der

Evaluation als partizipativer Prozess schafft Motivation und erhöht den Lernerfolg in Bezug auf die Umsetzung der Empfehlungen, die im Rahmen der Evaluation erarbeitet wurden.

- + Evaluationen werden dazu eingesetzt, den Projektverlauf zu dokumentieren, stellen Erfolge dar und zeigen Perspektiven auf. Ihre Ergebnisse können Anreize bieten und Motivation schaffen. Dieses gilt insbesondere, wenn verschiedene Projekte durch ein Programm gefördert werden, und die gezielte Rückspiegelung von Good-Practice in die Projekte Lernprozesse ermöglicht. Durch die Art der Aufbereitung und die Auswahl der Good-Practice Beispiele werden den verschiedenen Projekten gegenüber Erwartungen formuliert und gleichzeitig Lösungswege angeboten.
- + Die Evaluation ermittelt Erfolge, die aus der Zusammenarbeit resultieren. Diese können nicht nur im Innenfeld der Vernetzungsaktivitäten verwendet, sondern auch im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit aufgegriffen werden. Akzeptanz und das Bewusstsein für die Arbeit von Kompetenznetzen werden durch die systematisierte und wissenschaftliche Aufbereitung der Informationen gestärkt. Wenn mit den Ergebnissen der Evaluation gezielte Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird, ist es sinnvoll, die Netzpartner einzubeziehen und systematisch zu informieren. Rückkoppelung kann beispielsweise durch ein Pressemonitoring oder die Information über Zugriffszahlen und Anfragen, die durch bestimmte Maßnahmen induziert wurden, erfolgen.
- + Rückkoppelungsprozesse im Zusammenhang mit der Ex-Ante-Evaluation, das heißt der Auswahl von Projektvorschlägen, helfen, Projektvorschläge zu generieren, die den Vorstellungen aller Beteiligten entsprechen. Der Dialog über die Ziele der Förderung und die Möglichkeiten, ein Projekt zu gestalten, fördert das gegenseitige Verständnis und präzisiert die Zielsetzungen auf beiden Seiten.
- + Schließlich sind Rückkoppelungsprozesse auch bei der Auswahl von Projekten für die weitere Förderung wichtig. Die Netze, die sich um eine Fortsetzung der Fördermaßnahme bemühen, sollten über Zwischenergebnisse informiert werden und die Gelegenheit erhalten, Stellung zu nehmen. Die Ergebnisse der Evaluation können vor dem Hintergrund der Stellungnahmen präzisiert werden. Frühzeitige Information hinsichtlich der Beurteilung im Rahmen der Evaluation stellen zudem sicher, dass die Akteure Planungssicherheit erhalten.

7. Management von Kompetenznetzen

7.1 Das Richtige tun: Handlungsfelder von Kompetenznetzen

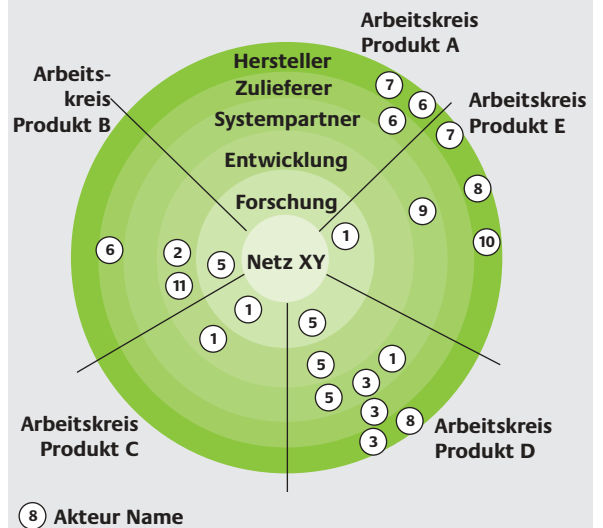
Ein qualifiziertes Netzmanagement ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass Kompetenznetze ihre anspruchsvollen Aufgaben realisieren können. Zentrale Herausforderung des Netzwerkmanagements ist es, die vielfältigen Interessen innerhalb eines Kompetenznetzes auszugleichen. Dies ist insbesondere deswegen eine so anspruchsvolle Aufgabe, da einige Akteure innerhalb des Netzes zwar kooperieren, außerhalb des Netzes jedoch im Wettbewerb zueinander stehen. Hier eine Balance zu finden, steht im Mittelpunkt des Netzwerkmanagements.

Im einzelnen erstreckt sich das Management von Kompetenznetzen auf folgende Handlungsfelder:

Schließen von Lücken in der technologischen Wertschöpfungskette: Kompetenznetze vernetzen disziplinen- und branchenübergreifend alle Akteure, die für die Generierung von Innovationen in einem spezifischen Innovationsfeld erforderlich sind. Für das Netzwerkmanagement impliziert dies die Aufgabe, die erforderlichen Akteure für das Kompetenznetz zu gewinnen. Auf diese Weise sollen (regionale) Strukturen entwickelt und Standorte gezielt auf ein Innovationsfeld ausgerichtet werden. Sind spezifische Kompetenzen nicht vor Ort vorhanden, so können in einem ersten Schritt strategische Allianzen zu Akteuren außerhalb der Region aufgebaut werden. Langfristig ist die Ansiedelung dieser Kompetenzen in der Region anzustreben.

Ein Beispiel, wie bei Identifikation und Schließen von Lücken in der Wertschöpfungskette vorgegangen werden kann, bietet Abbildung 9: Entsprechend der thematischen Fokussierung des Kompetenznetzes werden zunächst Themenfelder für die Zusammenarbeit definiert, die mit ent-

Abbildung 9: Strukturierung von Kompetenznetzen entlang der Wertschöpfungskette



Quelle: Sperllich Consulting

sprechenden Arbeitskreisen hinterlegt werden. Die Mitglieder des Netzes werden anschließend unter Berücksichtigung ihrer Funktion in der Wertschöpfungskette auf die einzelnen Themenfelder verteilt. So ist erkennbar, welche Funktionen in den einzelnen Themenfeldern unbesetzt sind, d.h. wo Lücken in der Wertschöpfungskette bestehen. Diese können dann gezielt geschlossen werden, etwa dadurch, dass Akteure in den Themenfeldern um entsprechende Vorschläge gebeten werden. Durch diesen bottom-up-Ansatz

Möglichkeiten der Unterstützung der Kooperation

Information und Kommunikation	Unterstützung von Kooperationsprojekten	Unterstützung bei der Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsangeboten	Unterstützung der Internationalisierung
+ Ökonomische Trends (Märkte, Produkte, Dienstleistungen) + Technologische Trends + Unternehmensinformationen und -profile + Informationen über Wettbewerber (Stärken und Schwächen) + Informationen über regionale Wertschöpfungsketten + Öffentliche Förderung (Europa-, Bundes- und Landesebene)	+ Projektinitiierung + Partneridentifikation + Kontaktaufbau zu Partnern + Projektmanagement + Vertragsgestaltung + Unterstützung bei der Beantragung öffentlicher Fördermittel	+ Themenspezifische Seminare + Entwicklung von Weiterbildungsangeboten + In-House Schulungen + Mitwirkung bei der Entwicklung von Ausbildungskonzepten	+ Informationen über ausländische Märkte (Unternehmensprofile, Kundenbedürfnisse) + Unterstützung beim Aufbau von Auslandsbeziehungen + Informationen zu Fördermöglichkeiten

kann sicher gestellt werden, dass neu zu dem Netz stoßende Partner Anerkennung und Vertrauen bisheriger Netzpartner genießen.

Unterstützung der Kooperation: Im Zentrum des Kompetenznetzes steht die Zusammenarbeit. Das Netzwerkmanagement schafft hierfür die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen, etwa indem es gemeinsame Projekte akquiriert, Arbeitsgruppen moderiert oder zum Erfahrungsaustausch anregt. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei, dass Mitglieder des Kompetenznetzes, und hier insbesondere KMU, durch die Arbeit der Geschäftsstelle von Aufgaben, die im Zusammenhang mit der Kooperation anfallen, entlastet werden.

Im Einzelnen geht es bei der Unterstützung der Kooperation um

- + Information und Kommunikation,
- + Unterstützung von Kooperationsprojekten,
- + Unterstützung bei der Entwicklung von Bildungsangeboten,
- + Unterstützung der Internationalisierung,
- + Unterstützung beim Marketing und
- + ggf. Unterstützung bei der Beschaffung (bei eher marktnahen Kompetenznetzen).



Ein Beispiel dafür, wie diese Tätigkeitsfelder im einzelnen ausgestaltet sein können, bietet das Aachener Kompetenzzentrum Medizintechnik AKM:

- + Bewertung von Projektideen hinsichtlich technischer und wirtschaftlicher Machbarkeit
- + Recherche und Auswahl relevanter Förderprogramme
- + Vermittlung von Projekt- und Kooperationspartnern
- + Projektbegleitung / Projektmanagement bis hin zum Projektabschluss
- + Unterstützung bei der Anbahnung von Kontakten zu Finanzdienstleistern und Versicherungen
- + Durchführung von Veranstaltungen und Interessensvertretung für Projektpartner

Regionale Profilbildung – Die Arbeit für den Standort und die Gewinnung regionaler Akteure für das Kompetenznetz ist eine weitere zentrale Aufgabe für das Netzwerkmanagement. Regionale Stärken gilt es zu entwickeln und im Rahmen einer Marketing-Strategie zu kommunizieren (vgl. Kapitel 7.5).

7.2 Auf die Netzwerkmanager kommt es an!

Netzwerkmanager sind die Integrationsfiguren in einem Netzwerk. Von ihrer Person, ihrem Managementstil und ihren Kompetenzen hängt es oftmals ab, ob ein Kompetenznetz erfolgreich ist und seine Ziele erreichen kann. Netzwerkmanager stehen für die Ziele des Kompetenznetzes – auch und gerade in der Aufbauphase – moderieren die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner, sehen etwaige Konflikte voraus und wirken aktiv an deren Lösung mit. Das Netzwerkmanagement kann sowohl von einzelnen Personen als auch von Teams realisiert werden.

Die Erfahrungen zeigen, dass es nicht den „typischen“ Netzwerkmanager gibt. Allerdings lassen sich eine Reihe von Fähigkeiten und Eigenschaften beschreiben, die Netzwerkmanager mitbringen müssen:

- + Kommunikationsfähigkeit sowohl auf der persönlichen als auch auf der fachlichen Ebene und Erfahrung im Bereich Public Relations.
- + Motivationstalent, um die gemeinschaftliche Kultur und die Ziele des Netzwerkes zu vermitteln und Vertrauen zwischen den Partnern aufzubauen.
- + Verständnis für die Zusammenarbeit in Netzwerken, so dass der Netzwerkmanager einen strategischen Beitrag zu den Zielen und der Organisiertheit des Netzes leisten und Rollen und Beiträge der einzelnen Partner definieren und einordnen kann.
- + Objektivität und Unabhängigkeit von den Interessen einzelner Netzwerkpartner, aber von allen Partnern gemeinsam getragen und unterstützt.
- + Fähigkeit, die Rolle eines Treibers und Motors des Netzes zu übernehmen; Managementenerfahrung.
- + Akzeptanz bei den Promotoren des Netzes.

Für die Auswahl von Kompetenznetzmanagern ergibt sich aus diesem Anforderungsprofil, dass sie mit dem Schnittstellenmanagement vertraut sein sollten. Entsprechend kommen viele Netzwerkmanager aus Institutionen, die eine Scharnierfunktion haben – beispielsweise seien hier die Fraunhofer Institute genannt. Des Weiteren ist eine größtmögliche Neutralität des Netzwerkmanagements sicher zu stellen. Alle Partner müssen das Gefühl haben, dass der Netzwerkmanager keine eigenen Interessen oder die seiner Institution bzw. seines Unternehmens vertritt. Vor diesem Hintergrund haben sich in einigen Kompetenznetzen Lösungen mit Teams von Netzwerkmanagern bewährt. Eine Alternative ist, dass das Netzwerkmanagement von einem externen Dienstleister übernommen wird. In diesem Fall läge das Netzwerkmanagement beispielsweise bei einer externen Beratungseinrichtung oder der regionalen Wirtschaftsförderung. In jedem Fall sollte sichergestellt werden, dass die Netzwerkmanager vollzeitig und langfristig dem Kompetenznetz zur Verfügung stehen. Denn: Netzwerkmanagement ist eine zeitaufwändige Angelegenheit, die den vollen Einsatz des Netzwerkmanagers erfordert.

Internes und externes Netzmanagement

Der Netzwerkmanager stammt ...			
	aus dem Unternehmensbereich (intern)	aus dem Forschungsbereich (intern)	aus Unternehmensberatung/ Wirtschaftsförderung (extern)
Vorteile	+ an den Bedürfnissen des Marktes orientiert	+ kennt die Forschungslandschaft	+ Unabhängigkeit und Neutralität + Professionalisierungsvorteile + gute Kontakte zu regionalen Entscheidungsträgern
Nachteile	+ Konkurrenzsituation möglich + Gefahr zu geringer Neutralität	+ möglicherweise zu wenige Kontakte in die Industrie + mangelnde Management Erfahrung	+ keine unmittelbare Unterstützung durch starke Unternehmen und/oder Forschungseinrichtungen + vergleichsweise größerer Organisationsaufwand, insbesondere bei kleineren Netzen

Quelle: nach Brussig et al. 2001

Eng mit der Wahl des oder der Netzwerkmanager/s ist die Grundsatzentscheidung für einen Managementstil verbunden. Kompetenznetze lassen sich im Prinzip sowohl partnerschaftlich als auch eher hierarchisch managen. Fällt die Wahl auf den partnerschaftlichen Managementstil, so versteht sich der Netzwerkmanager im Wesentlichen als Moderator der Kooperation zwischen den Akteuren. Die Partner des Netzes sind aktiv am Zielfindungs- und -entwicklungsprozess beteiligt, und viele Initiativen gehen von den Akteuren selbst aus. Die Wahl dürfte am ehesten dann auf einen eher hierarchischen Managementstil fallen, wenn sich das Netzwerk als unternehmensähnliche Organisationsform versteht. In der Regel ist bei Kompetenznetzen jedoch der partnerschaftliche Managementstil anzutreffen. Dieser entspricht dem Grundverständnis von Kompetenznetzen, etwa dass diese flexibel und bedarfsgerecht die Zusammenarbeit der Partner moderieren und über eine enge Kommunikation der Akteure einen Interessensausgleich herbeiführen.

7.3 Vertrauen ist die Grundlage

Vertrauen wird vielfach auch als das soziale Kapital eines Kompetenznetzes bezeichnet. Ansatzpunkte für die Herstellung von Vertrauen sind

- + räumliche beziehungsweise kulturelle Nähe,
- + gut funktionierende Kommunikation und Kooperation und
- + Promotoren, die sich für das Kompetenznetz einsetzen.

Netzwerkarbeit kann ohne Vertrauen nicht erfolgreich realisiert werden. Die Ursache hierfür ist, dass Netzwerkarbeit ein Prozess des Gebens und Nehmens ist. Dies bedeutet, dass die Akteure immer wieder in Vorleistung gehen ohne eine Ge-

währ dafür zu haben, dass sich diese Vorleistung auch auszahlt: Sie geben Informationen preis, engagieren sich mit Ideen und Zeit oder sogar durch Infrastruktur – kurz, sie investieren in das Kompetenznetz. Von dieser Investition profitiert das gesamte Netzwerk, oftmals erst nach einer gewissen Anlaufzeit. Dies bringt die Gefahr des Trittbrettfahrertums mit sich: Partner in einem Netzwerk tragen nicht zur Netzwerkarbeit bei (das heißt sie investieren nichts), sondern profitieren lediglich von den Ergebnissen der Zusammenarbeit im Netz. Dass ein solches Verhalten die Zusammenarbeit belastet, liegt auf der Hand. Selbst die Erwartung, ein Partner könnte in Zukunft das Netzwerk ausbeuten, reicht aus, um Akteure von Investitionen in das Kompetenznetz abzuhalten und damit die Netzwerkarbeit zu unterterminieren.

Vertrauen bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Akteure in einem Kompetenznetz sich gegenseitig als zuverlässig, also als vertrauenswürdig, einschätzen. Sie müssen sicher sein, dass sich andere ihre Investition nicht zu eigen machen und ohne Gegenleistung Nutzen daraus ziehen. Letztendlich ist Vertrauen eine Information über die Vertrauenswürdigkeit der Partner in einem Kompetenznetz.

Der Aufbau eines Kompetenznetzes erfordert ein Mindestmaß an Vertrauen bereits in der Anfangsphase: ohne einen Grundstock an gewachsenen Beziehungen zwischen Schlüsselakteuren wird es sehr schwierig sein, ein funktionierendes Kompetenznetz aufzubauen. Anknüpfend an diesen Grundstock an Vertrauen wird der Kompetenznetzmanager das Vertrauens- bzw. Sozialkapital weiterentwickeln und permanent einer möglichen Erosion durch Trittbrettfahrerverhalten vorbeugen.

Der Netzwerkmanager beeinflusst durch seinen Management- und Kommunikationsstil den Aufbau von Ver-

trauen maßgeblich. Im folgenden werden einige Ansatzpunkte für den Aufbau von Vertrauen vorgestellt:

- + Aufbauen auf räumliche bzw. kulturelle Nähe: Der Aufbau von Vertrauen und eines gemeinsamen Interpretationsrahmens erfordert eine lange Vorlaufzeit intensiver Kommunikation und Interaktion. Hierfür ist Nähe förderlich. Diese kann, muss jedoch nicht räumlicher Natur sein: Regionale Kompetenznetze leben von der direkten Kommunikation der Akteure und erfolgreiche Netzwerkmanager stehen im persönlichen Kontakt zu den Mitgliedern des Kompetenznetzes, etwa indem sie diese regelmäßig besuchen und mit ihnen Erfahrungen und Erwartungen austauschen. In bestimmten Bereichen ist jedoch die soziokulturelle Nähe ebenso wichtig wie die räumliche Nähe, so dass Netzwerke nicht notwendigerweise eine regionale Orientierung haben müssen. Dies ist insbesondere in jungen Technologiefeldern der Fall, auf denen sich in einzelnen Regionen noch keine kritische Masse an Akteuren herausgebildet hat und/oder auf denen ein intensiver persönlicher Kontakt etwa im Rahmen von Konferenzen gepflegt wird.
- + Herbeiführen und Kommunikation von Berechenbarkeit (Kooperationsfähigkeit) und Verlässlichkeit (Kooperationsbereitschaft) der Netzwerkpartner: Berechenbarkeit wird am ehesten dann erreicht, wenn die aufgestellten formalen Regeln konsequent in der Praxis umgesetzt werden – hierfür ist ein gemeinsames Verständnis und eine Akzeptanz der formalen Regeln, welche die Grundlage der Kooperation darstellen, erforderlich; Vertrauen wird durch Stabilität der Spielregeln gewährleistet. Um Vertrauen nachhaltig zu sichern, müssen die Stabilität der Spielregeln und ihre Einhaltung permanent kommuniziert werden.
- + Promotoren, die für das Kompetenznetz stehen und sich für seine Ziele einsetzen: Identifikationsfiguren, die sich zu

einem Kompetenznetz bekennen, zeigen durch ihr Beispiel, dass sie dem Netz und seinen Akteuren vertrauen. Sie geben dadurch anderen Netzwerkpartnern ein Beispiel und tragen maßgeblich zur Entwicklung einer Kultur des Vertrauens bei.

- + Der positiven Kommunikation des Netzwerkmanagers kommt eine besondere Bedeutung zu. Er kommuniziert den Nutzen der Zusammenarbeit, etwa indem er Erfolge der Zusammenarbeit veranschaulicht, zeigt auf, wie sich andere für das Netz engagieren und schafft dadurch eine Atmosphäre des Vertrauens. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass keine unrealistischen Erwartungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit des Netzes geweckt werden. Können diese Erwartungen nicht erfüllt werden, so entsteht bei den Partnern Frustration und die Motivation zur weiteren Zusammenarbeit im Netz sinkt.
- + Schließlich ist die Auswahl der richtigen Partner eine weitere wesentliche Voraussetzung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit. Hierbei sind zwei Aspekte wichtig: Die Motivation von Partnern, sich am Netzwerk zu beteiligen und die Integration neuer Partner, so dass ihnen von den übrigen Netzwerkpartnern Vertrauen entgegengebracht wird.
- + Neue Partner müssen motiviert werden, am Kompetenznetz mitzuwirken. Dabei ist zu beachten, dass unterschiedliche Partner unterschiedliche Zielsysteme und damit unterschiedliche Erwartungen an das Kompetenznetz haben (vgl. unten stehende Tabelle). Vertrauensbildende Kommunikation des Netzwerkmanagers im Zusammenhang mit der Gewinnung neuer Akteure zielt darauf ab zu verdeutlichen, dass die Ergebnisse der Zusammenarbeit im Netz mit den Zielsystemen sowohl von Wissenschaft und Forschung als auch mit jenen von Unternehmen kompatibel sind. Voraussetzung hierfür ist eine klare Definition der Leistungen des Net-

Unterschiedliche Zielsysteme von Wissenschaft und Wirtschaft

Erwartungen der Wissenschaft	Zielsystem	Erwartungen der Unternehmen
Ressourcenausstattung + Finanzmittel + Personal	Wirtschaftliche Interessen	Innovationserfolg + Gewinn + Risiko und Zeit
Praxisanbindung + Ergebnisumsetzung + Anstöße für die Lehre	Know-how	Technologiekompetenz + Expertenwissen + Apparatenutzung
Persönliche Kontakte + Arbeitsmöglichkeiten + Praxiserfahrung	Humankapital	Persönliche Kontakte + Wissenserweiterung + Personalbedarf
Informationen + Anregungen + Tagungen, Messen	Kommunikation	Information + Beratung + Gedankenaustausch

Quelle: A. Spielkamp et al. 1993

zes, die alle Partner des Netzes berücksichtigt, eine konsequente Ausrichtung der Aktivitäten des Netzes an den definierten Leistungen sowie eine Dokumentation der Ergebnisse der Aktivitäten des Netzes.

- + Zu den neuen Partnern eines Netzes müssen die bestehenden Mitglieder zunächst Vertrauen aufbauen. Wichtig ist hierbei insbesondere die Kommunikation von zwei Aspekten: Kompetenz und Akzeptanz. Der erste Schritt der Vertrauensbildung beruht auf einer positiven Einschätzung der Kompetenzen der neuen Partner durch die bestehenden Akteure im Netz. Der zweite Schritt beinhaltet eine klare Definition der Rolle der neuen Partner einschließlich der erwarteten Leistungen und des Nutzens, den sie aus der Zusammenarbeit im Netz ziehen. Beide Schritte sind nur durch eine klare Kommunikation sowie die Gelegenheit zu persönlichem Kennenlernen zu realisieren.

7.4 Erfolgreich im Netz kommunizieren und kooperieren

Den Kern des Netzwerkmanagements macht die permanente Kommunikation mit den Partnern und das Anstoßen und Unterstützen von Kooperation aus. Dabei geht die Kommunikation über den Informationsaustausch zu Projekten hinaus. Kommunikation soll es den Partnern ermöglichen, langfristige Beziehungen aufzubauen, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Grundlage der in einem Kompetenznetz realisierten Kommunikation sind die zugrundeliegenden Organisationsstrukturen. Konkrete Kooperation basiert auf den Ergebnissen erfolgreicher Kommunikation.

Kompetenznetze unterscheiden sich nach ihrem regionalen Zuschnitt oder dem Reifegrad des Innovationsfeldes. Aus

den Erfahrungen mit den unterschiedlichsten Kompetenznetzen lassen sich trotz der großen Vielfalt von Ausgestaltungsmöglichkeiten zentrale Aspekte der Organisation benennen:

- + Governance-Struktur, d.h. die Organisation auf der Lenkungebene
- + Projektmanagement, die Organisation auf der Durchführungsebene
- + Kooperationsvertrag, in dem die einzelnen Aufgaben der Netzpartner festgelegt sind

Die Organisation und Arbeitsweise eines Kompetenznetzes lässt sich als das Beziehungsgeflecht zwischen der Geschäftsstelle, den Partnern und Arbeitsgruppen sowie externen Zielgruppen, Kunden und Ansprechpartnern des Netzwerkes beschreiben. Aufgaben auf der Lenkungebene werden von Instanzen wie Beirat, Lenkungs- oder Steuerungskreisen wahrgenommen.

Der Beirat hat in aller Regel eine beratende und prozessbegleitende Funktion. Werden im Rahmen der Netzwerkförderung auch Projektmittel vergeben, so kann der Beirat auch Funktionen bei der Auswahl zu fördernder Projekte übernehmen.

Der Steuerungskreis hat die Aufgabe, das Netzwerk zu strukturieren, den Netzentwicklungsprozess zu gestalten sowie die Umsetzung nachzuhalten. Dem Steuerungskreis gehören in aller Regel die Hauptpromotoren des Netzes einschließlich des Initiators, in der Regel der Netzwerkmanager sowie oftmals auch die Leiter der einzelnen Arbeitsgruppen an. Durch seine Mitgliedschaft im Steuerungskreis übernimmt der Netzwerkmanager eine Brückenfunktion zwischen der Arbeits- und der Steuerungsebene.

Die Geschäftsstelle bildet in der Regel das Zentrum des Netzwerkes. Sie plant und organisiert die Netzwerkaktivitäten, realisiert die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, ist

Vereinbarungen über die Arbeitsweise eines Netzes betreffen folgende Punkte:

Allgemeine Vereinbarungen zur Organisationsform des Netzes	Spezifische Vereinbarungen bei Kompetenznetzen mit relativ stärkerer wirtschaftlicher Orientierung
<ul style="list-style-type: none"> + Benennung einer Institution zur Führung des Netzwerks (Geschäftsstelle), oder Gründung eines Führungsgremiums bestehend aus den Netzwerkteilnehmern + Festlegen der Kontrollrechte der beteiligten Partner und/oder Übertragung der Kontrolle an die Führungsinstitution + Definition aller durchzuführenden Informations- und Kommunikationsvorgänge zwischen den Partnern und dem Führungsgremium und den Partnern (Wer informiert wen, wann, über welches Medium, worüber?) + Definition der Rechte und Pflichten der Akteure 	<ul style="list-style-type: none"> + Entgelte für Leistungen des Kompetenznetzes an seine Mitglieder + Vereinbarung zum Umgang mit geistigen Eigentumsrechten (Patente, Lizenzen); bei der Ausarbeitung dieser Vereinbarungen können u.a. Patentverwertungsagenturen behilflich sein + Beteiligung des Kompetenznetzes z. B. am Auftragsvolumen (bei vermittelten Aufträgen) oder Lizenzeinnahmen + Verteilung der Einnahmen zwischen Netzwerk und seinen Partnern bei erfolgreich in den Markt eingeführten Innovationen

zentraler Ansprechpartner für Anfragen an das Netzwerk und seine Mitglieder, realisiert die Kommunikations- und Informationstools und regt die Bildung von Arbeitsgruppen – oftmals auch auf Anregung der Mitglieder – an. Die Geschäftsstelle kann, insbesondere bei Netzwerken mit relativ stärkerer Marktorientierung, wirtschaftliche Aktivitäten entfalten.

Die Netzwerkpartner kommunizieren sowohl mit der Geschäftsstelle als auch untereinander, etwa im Rahmen von Arbeitsgruppen. Anfragen von Kunden bzw. externen Ansprechpartnern können entweder direkt an die Geschäftsstelle oder an Netzpartner gestellt und an die kompetentesten Ansprechpartner weitergeleitet werden.

Arbeitsgruppen sind ein wichtiges Instrument für die Zusammenarbeit im Netz. Sie gewinnen insbesondere dann an Bedeutung, wenn das Netz so groß geworden ist, dass eine direkte themen- und fachorientierte Kommunikation aller Partner im Rahmen von Plenarsitzungen schwierig ist. Dies ist oftmals bereits ab 10-12 Partnern der Fall. Arbeitsgruppen können sowohl zu Innovationsschwerpunkten als auch zu Querschnittsthemen gebildet werden. In Arbeitsgruppen, die sich mit Innovationsthemen beschäftigen, werden gemeinsame Projekte angebahnt und realisiert. Arbeitsgruppen zu Querschnittsthemen wie z.B. Öffentlichkeitsarbeit, Internationalisierung, Standortentwicklung oder Messeaktivitäten tragen dazu bei, dass die Netzpartner in die Gestaltung des Netzwerkmanagements einbezogen werden und die Geschäftsstelle entlastet wird.

In aller Regel bilden sich Arbeitsgruppen im Laufe der Netzwerkarbeit heraus, das heißt, sie sind nicht von vorneherein festgelegt. Im Sinne der Einbeziehung von Akteuren in die inhaltliche Ausgestaltung des Kompetenznetzes hat es sich als vorteilhaft erwiesen, dass auch aus den Reihen der Akteure, die nicht dem Steuerungskreis beziehungsweise dem „inner circle“ eines Kompetenznetzes angehören, Vorschläge für die Einberufung von Arbeitsgruppen gemacht werden können. Auf diese Weise werden alle Netzpartner aktiv in den Prozess der Projektgenerierung und -entwicklung sowie des Netzwerkmanagements einbezogen.

Kommunikation in Netzwerken lässt sich im Rahmen direkter Kommunikation oder auch gestützt auf (in der Regel) elektronische Hilfsmittel realisieren. Aus einer Reihe von Befragungen und der Beobachtung von Akteuren in Kompetenznetzen ist bekannt, dass trotz aller existierender technischer Möglichkeiten der persönlichen face-to-face Kommunikation von den Akteuren die größte Bedeutung sowohl in Hinblick auf Strategie- und Zielfindung, Vertrauensaufbau als auch Projektrealisierung zugemessen wird. Indirekte Kommunikationsformen wie Newsletter, e-mail- und Telefonkontakte, Web-basierte Kommunikationsplattformen und Online-Arbeitsgruppen sind hilfreiche Tools, die die direkte persönliche Kommunikation unterstützen, diese jedoch nicht ersetzen können.

Wichtigstes Instrument der direkten Kommunikation sind gemeinsame (Plenar-)veranstaltungen und Arbeitsgruppensitzungen.

Abbildung 10: Organisiertheit eines am Markt agierenden Kompetenznetzes



Instrumente der direkten Kommunikation

	Plenarveranstaltungen	Arbeitsgruppensitzungen
Zielsetzung	+ Kommunikation von Strategien und Zielen + Entwicklung von Beziehungen, Vertrauen und Wir-Gefühl	+ Anbahnung und Realisierung von Projekten + Themenspezifischer Informationsaustausch
Vorteile	+ Beitrag zu Vertrauensbildung, Sicherheit und Verständnis durch eine Mischung von freundschaftlichen und geschäftlichen Kontakten + Ermöglicht die Kommunikation und ein gemeinsames Verständnis der Netzwerkstrategie + Forum, um Projekte anzuregen	+ Themen- und projektorientierte Zusammenarbeit auch bei größeren Netzwerken + Ermöglicht den Aufbau intensiver bi- und multilateraler Arbeitsbeziehungen + Setzt bereits eine Kultur des Vertrauens voraus
Nachteile	+ Zeitaufwändig + Effektivität sinkt mit Anzahl der Partner des Netzes	+ Nicht alle Partner können auf dem Laufenden gehalten und in die Netzwerkarbeit einbezogen werden.

Wann und wie häufig Plenar- und Arbeitsgruppensitzungen anberaumt werden, hängt vom jeweiligen Kompetenznetz ab und wird sich mit der Zeit ändern. Gerade in seiner Anfangsphase sollte ein Kompetenznetz viel in die (formelle) Kommunikation investieren, um die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit zu schaffen. Mit zunehmender Entwicklung eines Kompetenznetzes nimmt der Bedarf an häufigen Plenarsitzungen ab. Da sich die Partner kennen, Vertrauen aufgebaut und sie eine gemeinsame Sprache entwickelt haben, können viele Angelegenheiten auch auf dem Weg der indirekten Kommunika-

tion (E-Mail, Telefonat) oder informell geregelt werden. Gleichzeitig wird in entwickelten Netzwerken die Anzahl der Arbeitsgruppen und damit der Arbeitsgruppensitzungen steigen.

Der Erfolg der Kommunikation in Plenarveranstaltungen und Arbeitsgruppen hängt eng damit zusammen, wie diese moderiert werden, wie sich die Teilnehmer an den Veranstaltungen beteiligen, wie mit Konflikten umgegangen wird und in welchem Klima die Diskussionen stattfinden. Eine Untersuchung im Rahmen der InnoRegio Initiative⁴ konnte zeigen, dass sich insbesondere eine zielorientierte

Erfolgsfaktoren der Kommunikation

Im Hinblick auf die Kommunikationsergebnisse ...		
	überwiegend fördernde Einflussfaktoren	überwiegend hemmende Einflussfaktoren
Moderation	+ Zielorientierung + Fairness und Gleichbehandlung + Konsequentes Zeitmanagement + Einsatz von Moderationstechniken	
Teilnehmer	+ Unterstützung von Vorschlägen + Ideen umsetzen, Vorschläge akzeptieren + Diskussion (angemessen) führen und steuern + Äußerung positiver Emotionen + gegenseitige aktive Ansprache	+ Negative Dominanz einzelner Personen + Äußerung negativer Emotionen + Lange Redezeiten der Teilnehmer + Ablehnung von Vorschlägen
Umgang mit Konflikten	+ Argumentation + Harmonisierung	+ Druck
Diskussionskultur	+ positives Klima + Aufgabenorientierung	+ Zu lange Dauer der Sitzungen

Quelle: B. Müller et al. 2002, S. 100

⁴ Müller, Bernhard et al. (Hrsg): Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken, München (Rainer Hampp Verlag) 2002

Moderation und Teilnehmer, die Vorschläge anderer Akteure aufgreifen, akzeptieren und unterstützen, positiv auf die Kommunikationsergebnisse auswirken. Einen deutlich erkennbaren negativen Effekt hat dagegen eine zu lange Redezeit einzelner Teilnehmer sowie der Versuch, durch Druck Konflikte zu lösen.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen deutlich, dass eine professionelle Moderation von Veranstaltungen und Sitzungen ein entscheidender Erfolgsfaktor für die Kommunikation im Kompetenznetz ist. Moderatoren stellen sicher, dass zielorientiert und unter Einhaltung der Regeln kommuniziert wird, während die Akteure sich der inhaltlichen Arbeit widmen können. Die Kernaktivität der Moderatoren besteht dabei in der Diskussionsstrukturierung, der Herstellung eines positiven Diskussionsklimas sowie einem striktem Zeitmanagement. Prinzipiell kann die Moderation vom (neutralen) Netzwerkmanager übernommen werden. Im Rahmen des InnoRegio-Prozesses wurde die Moderation Externen übertragen. Dies hatte den Vorteil, dass einzelne Netzakteure nicht durch die Doppelbelastung von inhaltlicher Arbeit und Moderation überfordert wurden. Allerdings kam es wiederholt zu Akzeptanzproblemen seitens der Netzwerke. Wo Moderatoren Akzeptanz fanden, konnte beobachtet werden, dass sie im Zeitverlauf auch weitere Aufgaben wahrnahmen und stärker in die Rolle eines Netzwerkberaters hineinwuchsen.

Neben einem gut funktionierenden internen Netzmanagement benötigen Netze in der Regel externe Unterstützung. Auch hierfür sollten entsprechende Gelder eingeplant werden:

- + **Professionelle Moderationsleistungen**
- + **Externe Beratung, z.B. bei Fragen des geistigen Eigentums oder steuerrechtlichen Fragestellungen**
- + **Coaching des Netzmanagements, z.B. in Hinblick auf den Zielfindungsprozess und die Erarbeitung eines Masterplans für die Realisierung der Netzaktivitäten**
- + **Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit**
- + **Dienstleistungen für die Positionierung des Netzwerkes auf internationaler Ebene**

7.5 Ausstrahlung und Anziehungskraft entfalten

Zielsetzung der nach außen gerichteten Kommunikation ist es, Reputation für das Kompetenznetz und die Region als Standort aufzubauen (Ausstrahlung) und dadurch weitere Akteure (Investoren, Kunden, Arbeitnehmer) für den Standort zu gewinnen (Anziehungskraft).

Neben einer funktionierenden internen Kommunikation benötigen erfolgreiche Netze eine effiziente externe Beziehungsbasis. Durch den permanenten Abgleich mit Vergleichsnetzen und -regionen, dem so genannten Benchmarking, kann das Kompetenznetz seine spezifischen

Stärken und Kompetenzen erkennen und sich und der Region ein ganz individuelles Profil geben. So kann vermieden werden, dass sich die Region mit „Modethemen“ beschäftigt, für die sie erstens keine ausreichenden Kompetenzen hat, und bei denen sie zweitens mit zahlreichen anderen Regionen im direkten Wettbewerb steht. Daneben ist die Offenheit nach außen, das Kennenlernen von neuen Ideen aus dem Umfeld des Netzes, essenziell dafür, dass das Netz neues Wissen und neue Technologien aufgreift und nicht in einer inneren Starre, dem so genannten „lock-in“, verharret.

Ansatzpunkte für die Etablierung externer Netzwerkbeziehungen:

- + **Internationales Benchmarking**
- + **Kontinuierliche internationale Trendbeobachtung einschließlich Technologieanalysen**
- + **Anregung und Unterstützung der Mitgliedschaft von Netzwerkteilnehmern in internationalen Netzwerken**
- + **Aufbau und Mitgliedschaft in Kompetenznetz übergreifenden Netzwerken**
- + **Organisation von Delegationsreisen und internationalem Erfahrungsaustausch**
- + **Partnerschaften mit ausgewählten ausländischen Regionen**
- + **Einrichten von „Brückenköpfen“ im Ausland**

Erfolgreiche Netze sind selbst Teil eines globalen Netzwerkes. Sie ermutigen ihre Partner, Mitglied internationaler Organisationen und Netzwerke zu werden. Ebenfalls als hilfreich haben sich Delegationsreisen erwiesen. Wichtige Informationen über das Ausland liefern zudem strategische Partnerschaften mit Schlüsselregionen sowie so genannte „Brückenköpfe“, das heißt Kontaktstellen in ausgewählten ausländischen Zielregionen, die über aktuelle Entwicklungen im Ausland (Rechtssprechung, Politikschwerpunkte, Programme etc.) berichten. Da eine solche Brückenkopffunktion recht aufwändig ist, lässt sich die Übernahme einer solchen Aufgabe am ehesten durch ein Meta-Netz, das heißt ein „Netz der Netze“ realisieren. Ähnliches gilt für die Durchführung von Delegationsreisen.

Der Erfolg der Außendarstellung eines Kompetenznetzes und der Region, in der es verankert ist, hängt wesentlich von der gewählten Kommunikationsstrategie ab. Zu beachten ist insbesondere, dass nicht mit Einzelleistungen der Akteure, sondern die Zielgruppen mit einer gemeinsamen Vision, einem gemeinsamen Leitbild und gemeinsamen Leistungen angesprochen werden. Denn: die Zielgruppen denken nicht virtuell, sondern nehmen das Kompetenznetz oder die Region als Ganzes wahr. Insofern wirkt die Gestaltung einer gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit auch innerhalb des Kompetenznetzes integrierend, als sie die Fokussierung der Strategiediskussion und die Kommunikation der Vision, der Ziele und des Leistungsspektrums auch innerhalb des Netzes nach sich zieht.

Schritte zur Entwicklung eines gemeinsamen Profils und einer gemeinsamen Außenwirkung:

- + Entwicklung eines gemeinsamen Profils und einer Corporate Identity
- + Entwicklung eines Spektrums von Produkten und Dienstleistungen (gemeinsam durch die Netzakteure, z.B. im Rahmen von Arbeitsgruppen); dabei auch Beachtung der Bedürfnisse der Zielgruppen
- + Etablierung des Netzwerkes als „Marke“, z.B. durch gezieltes Reputation Management

Die zentrale Aufgabe des Kompetenznetz- beziehungsweise Standortmarketings besteht in der Etablierung des Kompetenznetzes als „Marke“. Hierfür ist eine klare Strategie erforderlich, die eine Definition der Kernzielgruppen, der vermittelten Botschaften und der Ansprache sowie einen Aktionsplan für die Zielgruppenansprache beinhaltet.

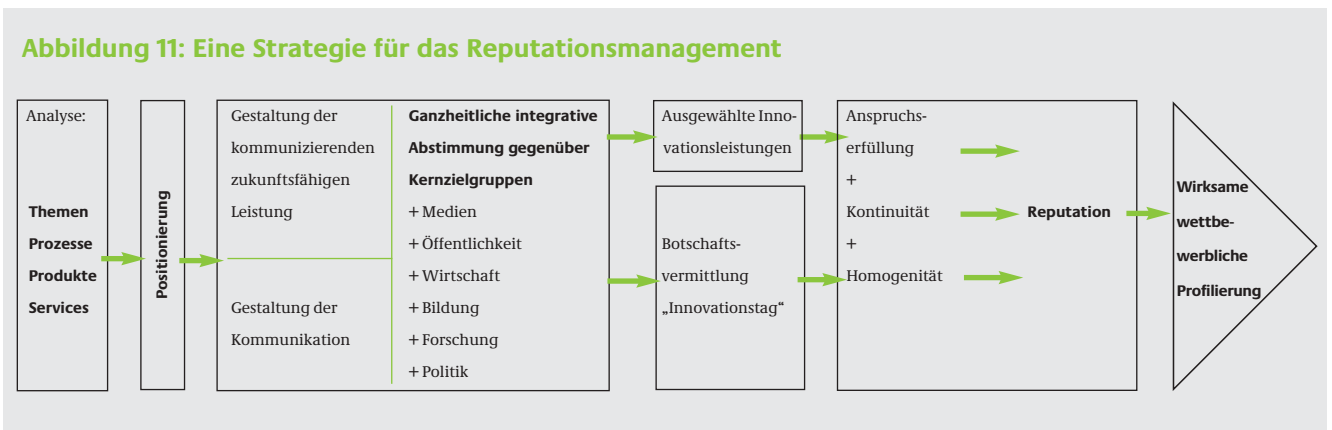
Als Methode hat sich ein professionelles Reputationsmanagement etabliert, das neben einer Positionierung bei den Zielgruppen daran ansetzt, dass Reputation, das heißt Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und die Anspruchserfüllung des Kompetenznetzes und der Region, bei den Zielgruppen aufgebaut wird. Voraussetzung hierfür ist, dass kontinuierlich und wiedererkennbar die Kompetenzen, Erfolge und Leistungen kommuniziert werden.

Wesentliches Element des Reputationsmanagements ist die fokussierte Zielgruppenansprache. Jedes Kompetenznetz sollte sich darüber im Klaren sein, dass die wirkungsvollste Werbung immer noch die persönliche Empfehlung ist. Entsprechend sollte die Zielgruppenansprache so persönlich wie möglich gestaltet sein. Aufgrund des mit der Direktansprache verbundenen Zeitaufwands sowie der Gefahr, in die sogenannte „Cold-Calling-Falle“ zu geraten, ist jedoch eine klare Fokussierung sowie in der Regel ein Aufbauen auf ersten persönlichen Kontakten eine Erfolgsvoraussetzung. Unterstützt wird die Öffentlichkeitsarbeit durch ansprechendes Informationsmaterial, Web-Präsenz und gezielt untergebrachte Medienbeiträge.

Möglichkeiten der Gestaltung der Zielgruppenansprache:

- + Mitgliedschaft in internationalen Organisationen und Verbänden
- + Organisation von und Teilnahme an Veranstaltungen
- + Medienbeiträge (Erfolgsgeschichten) in Printpublikationen und im Fernsehen
- + Informationsmaterial (Flyer, Erfolgsberichte, Leistungsübersichten...)
- + Mailings und Newsletter
- + Online-Präsenz
- + Beteiligung an Messen
- + direkte Investorenansprache

Abbildung 11: Eine Strategie für das Reputationsmanagement



Quelle: Grolman.Result

8. Auch Kompetenznetze wandeln sich!

Verlässlichkeit und Wandel – dies sind die beiden Pole, zwischen denen sich Kompetenznetze bewegen. Verlässlichkeit der Regeln und der Partner sind Grundlagen der Zusammenarbeit, ohne die sich das für ein Netzwerk so wichtige Vertrauen nicht einstellen wird. Gleichzeitig sind Netzwerke Instrumente zur Gestaltung des Wandels: Sie bündeln Kompetenzen, um flexibel und bedarfsgerecht auf wechselnde Anforderung von Forschung und Wirtschaft reagieren zu können und tragen durch ihren Einfluss auf die Innovationskraft und ihren Beitrag zu Strategieprozessen für Innovationsfelder zum technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel bei. Und schließlich: Netzwerke wandeln sich selbst; Wandel ist eine Bedingung dafür, dass Netzwerke sowohl sich verändernden internen als auch externen Rahmenbedingungen gerecht werden können. Vor diesem Hintergrund ist die Fähigkeit, Veränderungsprozesse zu gestalten, ein wichtiges Kriterium der Nachhaltigkeit von Kompetenznetzen.

8.1 Phasen der Netzentwicklung

Aufbau – Wachstum – Reife – Wandel: Netzwerke durchlaufen in der Regel unterschiedliche Phasen, die unterschiedliche Anforderungen sowohl an das Netzwerkmanagement als auch an die Förderer von Kompetenznetzen stellen. Diese Phase beschreiben typische Konstellationen in der Entwicklung von Kompetenznetzen, sind aber nicht zwingend.

Allgemein unterscheidet man vier Phasen der Netzentwicklung:

Aufbauphase: In der Aufbauphase findet sich der konstituierende Kreis von Akteuren. In der Regel versammelt ein kleiner Kreis von Initiatoren eine überschaubare Anzahl von Gründungsmitgliedern um sich, die zusammen den Kern des Netzes bilden. Die Phase des Aufbaus ist von der Kontaktabahnung und der Klärung von Interessenlagen geprägt. (Eine detaillierte Strategie für die Aufbauphase findet sich in Kapitel 4.7)

Wachstumsphase: Nach dem Aufbau und der thematischen Fokussierung des Netzes werden neue Mitglieder für die Netzwerkarbeit gewonnen und gemeinsame Projekte entwickelt. Networking muss erlernt werden, Aufgabenfelder und Rollen werden gestaltet.

Reifephase: Das Netz hat sich zu einem erfolgreichen Kooperationsverbund entwickelt. Die Zusammenarbeit ist geprägt von gegenseitigem Vertrauen und Verantwortungsbewusstsein. Die Mitgliederentwicklung stagniert oftmals. Im Rahmen der natürlichen Fluktuation scheiden Mitglieder aus, neue kommen hinzu. Einige Mitglieder stoßen erste Veränderungen an.

Wandel: Das Netz muss sich im Wechselspiel mit der Dynamik von Innovationsfeldern und Märkten neuen Ent-

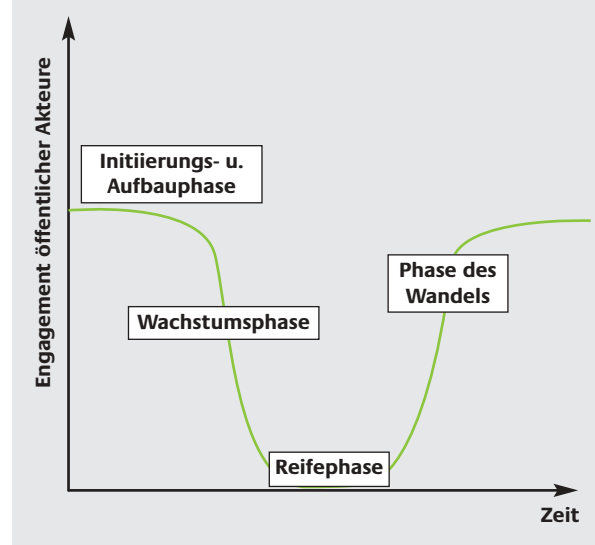
wicklungen stellen. Die Phase des Wandels kann einem Kompetenznetz – etwa durch den Wandel von Zielen oder Organisationsstruktur – neue Impulse geben.

8.2 Wie sich die Aufgaben öffentlicher Akteure im Zeitablauf ändern

Das Engagement öffentlicher Akteure kann gerade im Zusammenhang mit der Initiierung und dem Aufbau von Kompetenznetzen recht hoch sein. Dieses anfängliche starke Engagement entspricht der Rolle öffentlicher Akteure als Förderer und Unterstützer und ist in seiner Intensität auch von den Gegebenheiten des Kompetenzfeldes abhängig. Sollen Kompetenznetze jedoch langfristig auf eigenen Füßen stehen, müssen sie frühzeitig Eigenständigkeit üben können – und dies nicht nur in finanzieller Hinsicht.

Die der Netzbildung vorausgehende Initiierungsphase wird in der Regel von öffentlichen Akteuren und den potenziellen Netzpartnern gemeinsam getragen. Öffentliche Akteure identifizieren im Rahmen von Strategieprozessen Handlungsfelder; die Kompetenzfeldanalyse gibt Hinweise auf die Hauptakteure, Vernetzungspotenziale und Unterstützungsbedarf potenzieller Kompetenznetze. In Ausschreibungen werden die Rahmenbedingungen für die Netzwerkförderung festgelegt. Eine Jury zur Beurteilung der Vorschläge wird einberufen und zu fördernde Konzepte ausgewählt. Gleichzeitig sind in der Initiierungsphase die Akteure in den Regionen und Kompetenzfeldern aufgerufen, Potenziale nutzbar zu machen und sich in Hinblick auf den Aufbau eines Kompetenznetzes zu organisieren.

Abbildung 10: Engagement öffentlicher Akteure im Zeitverlauf



Entwicklungsphasen von Kompetenznetzen

	Aufbau	Wachstum	Reife	Wandel
Mitglieder	Das Kompetenznetz bildet sich um einen vergleichsweise kleinen Kreis engagierter Gründungsmitglieder.	Starker Anstieg der Mitgliedszahlen. Um den Kreis der Gründungsmitglieder bilden sich Kreise mehr oder minder aktiver Netzwerkpartner.	In der Reifephase stellen sich die Mitglieder zunehmend der Frage der Zielsetzung und des Nutzens des Netzes. Häufig kommt es zu Änderungen in der Zusammensetzung der Teilnehmer.	Prozesse des Wandels sind immer auch mit einem Wandel der Mitglieder verbunden. Gelingt eine Neuorientierung des Netzes, können die Mitgliedszahlen und die Motivation der Mitglieder erneut ansteigen.
Ziele und Maßnahmen	Gründungsmitglieder verständigen sich auf Vision, Leitbild und Ziele.	Kontinuierliche Kommunikation der Zielsetzungen gegenüber neuen Mitgliedern.	Überprüfung der Zielsetzung im Rahmen begleitender Monitoring-Maßnahmen. Ggf. Überarbeitung von Zielsetzungen.	Hinterfragen und Neuformulierung von Zielen im Rahmen der Neuausrichtung.
Organisation	Festlegung von Strukturen und Prozessen zur Unterstützung der vertrauensvollen Zusammenarbeit im Netz. Gründung einer Geschäftsstelle, die zentrale Aufgaben der Netzwerkkoordination übernimmt.	Etablierung der Organisationsstruktur unter Einbeziehung der neuen Mitglieder.	Weiterentwicklung von Zielsetzungen und Aufgaben führt zu veränderten Strukturen und Abläufen.	Gegebenenfalls grundlegender Wandel von Organisationsformen, beispielsweise durch einen Wandel der Rechtsform. Realisierung sich selbst tragender Organisationsstrukturen (Nachhaltigkeit).
Kompetenz	Schaffung der Voraussetzungen (Ziele, Organisation, Prozesse) für die Bündelung und Entwicklung von Kompetenz.	Durch die Einbeziehung neuer Mitglieder werden Lücken in der Wertschöpfungskette geschlossen. Durch ein aktives Networking wird die Kompetenzentwicklung der Mitglieder gefördert.	Vertrauen und ein „Wirkgefühl“ ermöglichen die enge und bedarfsgerechte Zusammenarbeit der Partner. Die Strukturen zwischen Forschung, Entwicklung und Wirtschaft funktionieren gut und sind in unterstützende Rahmenbedingungen eingebettet. Dies muss kontinuierlich nach innen und nach außen kommuniziert werden.	Bewährte Kompetenzen werden identifiziert und weiterentwickelt. Um die langfristige Beweglichkeit des Kompetenznetzes zu sichern, öffnet sich das Netz neuen Entwicklungen, z.B. im Rahmen von Benchmarking-Analysen.

In der Aufbauphase sind öffentliche Akteure nach wie vor verhältnismäßig stark engagiert, jedoch ist gerade in dieser Phase die Einbindung der Akteure in den Kompetenznetzen von entscheidender Bedeutung. Erfolgsfaktoren hierbei sind:

- + Die Kompetenzen des Netzwerkmanagers, des Beirates und (ggf.) des Vorstandes sind klar zu regeln. Alle Instanzen müssen Handlungsspielraum haben, innerhalb dessen sie die Ziele des Netzes verfolgen können. Es muss eindeu-

tige Kriterien dafür geben, wann öffentliche Akteure in Entscheidungen einzubeziehen sind. Hierzu gehören auch die Berichtspflichten der Kompetenznetze, die die Netze nicht überlasten und zugleich den Informationsbedarf öffentlicher Akteure decken sollten.

- + Bei der Ziel- und Leistungsdefinition des Kompetenznetzes sind die Mitglieder einzubinden. Dabei ist darauf zu achten, dass keine Ziele vereinbart werden, deren spätere Realisierung eher unwahrscheinlich ist. Zudem sind die Ziele

klar zu kommunizieren, so dass bei den Mitgliedern des Kompetenznetzes keine falschen Erwartungen (etwa in Hinblick auf spätere Fördermittel) geweckt werden.

- + Es muss sichergestellt werden, dass sowohl der Netzwerkmanager als auch der Beirat die volle Unterstützung und die Akzeptanz der Mitglieder und insbesondere der Hauptpromotoren des Netzes haben.

Die Wachstums- und Reifephase sind durch eine größere Eigenständigkeit des Kompetenznetzes charakterisiert, und öffentliche Akteure ziehen sich zunehmend aus der Steuerung des Kompetenznetzes zurück. Von größerer Bedeutung wird nun die unterstützende Begleitung der Kompetenznetze durch öffentliche Akteure:

- + Angebot eines begleitenden Monitorings als Unterstützung des Netzwerkmanagements
- + Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit, insbesondere in Hinblick auf das internationale Standortmarketing
- + Strategische Integration der potentiellen Innovationsnetzwerke in nationale Innovationsstrategien
- + Einflussnahme auf Rahmenbedingungen, ggf. gemeinsam mit anderen Politikebenen und Ressorts.

In der Phase des Wandels sind öffentliche Akteure hingegen wieder stärker involviert. In dieser Phase ist im Dialog mit den Kompetenznetzen zu klären, ob

- + das Kompetenznetz erfolgreich war und grundsätzlich weitergeführt werden soll,
- + das (erfolgreiche) Kompetenznetz zukünftig ohne finanzielle Förderung auskommen soll oder
- + das Kompetenznetz zwar gute Arbeit leistet und wichtige Aufgaben übernimmt, jedoch weiterhin öffentlicher Förderung bedarf.

Selbst wenn ein erfolgreiches Kompetenznetz nicht mehr finanziell gefördert wird, heißt dies nicht, dass öffentliche Akteure sich vollständig zurückziehen. Wird die Arbeit des Kompetenznetzes – insbesondere in Hinblick auf solche Zielsetzungen wie Sichtbarkeit im Standortwettbewerb oder Beitrag zu Wachstum und Beschäftigung am Standort – auch aus einem öffentlichen Interesse heraus als wünschenswert erachtet, so bleiben eine Reihe von Möglichkeiten für die weitere Unterstützung, die auch aus der Wachstums- und Reifephase bekannt sind.

8.3 Nachhaltigkeit sichern

Fast alle Netzwerkinitiativen starten mit dem Ziel, nachhaltig zu sein. Nachhaltigkeit kann jedoch durchaus Unterschiedliches bedeuten. Grundsätzlich geht es darum, dass Kompetenznetze dauerhaft Wirkungen entfalten, die nicht einer dauerhaften öffentlichen Förderung bedürfen.

Wenn Kompetenznetze das Ziel verfolgen, Strukturen zwischen Bildung, Forschung, Entwicklung und Wirtschaft aufzubauen, die den Innovationsprozess und den Technologietransfer verbessern und beschleunigen, so sollte diese

Wirkung nach Ende der Förderung fortbestehen. In der Praxis kann dies bedeuten:

- + Im einfachsten Fall ist Nachhaltigkeit dann gegeben, wenn sich die Geschäftsstelle in ihrer ursprünglichen Form und mit ihren ursprünglichen Aufgaben im wesentlichen finanziell selbst tragen kann. Dies ist jedoch in den seltensten Fällen gegeben, da Änderungen in den Finanzierungsstrukturen mit Änderungen im Aufgabenspektrum einhergehen und sich häufig auch organisatorisch niederschlagen.
- + Oftmals verlangen die Ziele des Fortbestandes des Netzes und der Nachhaltigkeit daher organisatorische Veränderungen und Anpassungen im Ziel- und Leistungssystem.
- + Die Strukturen werden langfristig so verändert, dass es einer Geschäftsstelle nicht mehr bedarf. Aus dem Kompetenznetz ist ein gut funktionierender Cluster geworden, in dem enge und rege Beziehungen zwischen Bildung, Forschung, Entwicklung und Wirtschaft bestehen.
- + Ein Cluster schließlich ist nachhaltig, wenn er langfristig Motor von Wachstum und Beschäftigung in der Region sein kann und hinreichend Flexibilität aufweist, um angemessen auf neue Herausforderungen des Marktes reagieren zu können.

Diese Ansatzpunkte schließen sich nicht aus. Vielmehr sind auch sie in einem zeitlichen Verlauf zu sehen, an dessen Ende ein nachhaltiger Cluster steht (vgl. Kapitel 1).

Die – zumindest teilweise – finanzielle Selbständigkeit der Geschäftsstelle ist in der Regel der erste Schritt in Richtung Nachhaltigkeit. Auf dem Weg in die finanzielle Selbständigkeit sind eine Reihe von Punkten zu beachten:

- + Zunächst ist – am besten zu Beginn der Förderung – zu prüfen, ob eine finanzielle Selbständigkeit überhaupt möglich ist. Anhaltspunkte hierfür sind u.a. die Marktnähe des Innovationsfeldes, die Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit der Netzwerkpartner und das angestrebte Leistungsspektrum des Netzes. Grundsätzlich gilt, dass ein Kompetenznetz um so eher das Potenzial für Nachhaltigkeit hat, je marktnäher das Innovationsfeld ist, je stärker Unternehmen integriert sind, und je größer die Nachfrage nach den Dienstleistungen des Netzes ist. Zeichnet sich ab, dass das Netz voraussichtlich nicht nachhaltig sein kann, so sollte Nachhaltigkeit auch nicht als Zielsetzung verfolgt werden.
- + In der Regel wird ein Kompetenznetz auch Aufgaben realisieren, die nicht nur den Mitgliedern des Netzes zugute kommen, sondern der gesamten Region, und die daher im öffentlichen Interesse sind (beispielsweise Standortmarketing). Es ist zu überlegen, ob diese Aufgaben weiterhin durch öffentliche Akteure (z.B. aus der Region) finanziert werden können.
- + Die finanzielle Selbständigkeit ist am ehesten zu realisieren, wenn bereits in der Phase der öffentlichen Förderung ein Eigenbeitrag erbracht wurde, etwa dadurch, dass + nicht zu 100 % gefördert wird (Förderquote) und die Mitglieder sich von Anfang an finanziell am Netzwerk beteiligen (auf diese Weise ist auch sicher gestellt, dass das Netzwerk Leistungen anbietet, die im Interesse seiner Partner sind) oder

- + die Förderung degressiv gestaltet wird. Dies ist beispielsweise über eine jährlich fiktiv sinkende Bundesbeteiligung (gemittelte Förderquote) zu realisieren.
 - Ein Eigenbeitrag signalisiert, dass die Mitglieder des Netzes die Aktivitäten, die es entfaltet, als sinnvoll erachten. Sie geben durch ihren Eigenbeitrag der Wertschätzung für das Netz Ausdruck und sind voraussichtlich auch nach Auslaufen der Förderung zu einem finanziellen Beitrag bereit.
 - + Die Rechtsform muss die wirtschaftliche Tätigkeit und die Akkumulation von Gewinnen zulassen. Dieser Anforderung entsprechen am ehesten die GmbH, hybride Organisationsformen, die Verein und GmbH verbinden, sowie die Rechtsform des wirtschaftlichen Vereins.
 - + Das Finanzierungsmodell sollte auf stetig fließenden Einnahmen aufbauen. Mit großer Schwankungsbreite zur Verfügung stehende Fördermittel ergänzen diese Einnahmen, sollten aber nicht die zentrale Säule des Finanzierungsmodells darstellen. Als Einnahmequellen bieten sich an:
 - + Mitgliedsbeiträge der Netzwerkpartner: Diese variieren von Netz zu Netz und reflektieren die Leistungsfähigkeit der Akteure und das Leistungsspektrum, das das Netz seinen Mitgliedern bietet.
 - + Sponsoring und Spenden, insbesondere von größeren Unternehmen und weiteren regionalen Akteuren, die sich über die Mitgliedsbeiträge hinaus für das Netzwerk und die Region engagieren.
 - + Dienstleistungen des Netzes, beispielsweise Angebot von Schulungen und Veranstaltungen, Übernahme kleinerer Forschungsaufträge.
 - + Provisionen, etwa für die Vermittlung von Partnern, Kunden oder Referenten oder das Aushandeln von Einkaufsrabatten und günstigen Konditionen, beispielsweise für Berater. Auf diese Finanzierungsquelle werden sich insbesondere sehr marktnah agierende Kompetenznetze stützen können.
 - + Beteiligung an Einnahmen aus Patenten und Lizenzen.
 - + Öffentlich geförderte Projekte oder Projekte im Auftrag der Industrie.
 - + Die Geschäftsstelle sollte – nicht erst zum Zeitpunkt der Entlassung in die finanzielle Selbständigkeit – personell so besetzt sein, dass sie wirtschaftlich erfolgreich arbeiten kann. Hierbei kommt es insbesondere auf die Person des Geschäftsstellenleiters an, der in der Lage sein muss, zu motivieren und Dinge zu bewegen.
- Darüber hinaus kann es notwendig werden, dass die Geschäftsstelle ihr Aufgabenspektrum neu justiert. Dies ist insbesondere bei forschungsnahen Netzen der Fall, die zu einem nicht unerheblichen Teil auch die Funktion haben, an der Vergabe von Projektmitteln mitzuwirken und ein Projektmanagement zur Verfügung zu stellen. Gerade solche Netze benötigen in der Regel etwas mehr Zeit für die finanzielle Selbständigkeit, da in ihrer ersten Förderphase die Forschungstätigkeit im Vordergrund steht. Oftmals ist es bei solchen Netzen sinnvoll, diese unter neuen Rahmenbedingungen (relativ zur Forschungs- und Entwicklungsorientierung deutlich gestärkte Strukturorientierung) für ca. zwei bis drei

Jahre weiter zu fördern, wobei die finanzielle Selbständigkeit nach dieser Förderphase oberste Zielsetzung ist.

Im Zeitablauf werden sich das Selbstverständnis und die Aufgaben von Geschäftsstellen ändern. Diese Entwicklung spiegelt die zunehmende Selbstorganisation von Clustern, die oftmals das langfristige Ziel von Kompetenznetzen sind, wider. Das Handlungsspektrum wird sich vom Unterstützer von Kooperation und Kommunikation zum regionalen Service-Anbieter wandeln. Am Ende dieses Prozesses stehen sich selbst organisierende Cluster, deren Stärke auf dem Wechselspiel zwischen Kooperation und Wettbewerb der Akteure vor Ort beruht.

8.4 Netze öffnen

„Kompetenznetze sind regional konzentrierte aber über-regional und international agierende Kooperationsverbünde leistungsfähiger Partner“ – dieses Kriterium von Kompetenznetzen gilt es in der Praxis umzusetzen, und zwar umso mehr, als nach außen hin abgeschlossen auftretende und wenig flexible Netze das Potenzial des Scheiterns bergen.

Es gibt unterschiedliche Möglichkeiten, ein Netz zu öffnen:

- + Häufig startet das Netz mit einem kleineren Teilnehmerkreis und weist vergleichsweise enge räumliche Grenzen auf. Dies ist sinnvoll, um die am Anfang der Netzwerkbildung stehenden Abstimmungsprozesse zu erleichtern und dem Netz ein klares Profil zu geben. Die Aufnahme neuer Partner sollte jedoch möglich sein. Besonders erleichtert wird dies durch die Rechtsform des Vereins, der eine einfache und unbürokratische Aufnahme neuer Mitglieder zulässt. Zudem kann das Netz im Laufe der Zeit seinen geografischen Fokus sukzessive erweitern. Es gibt Beispiele, in denen die Mitgliedschaft zunächst auf Akteure in einem Radius von 50 km begrenzt war, und dieser Radius im Laufe der Zeit auf 200 km ausgeweitet wurde.

Typische Eigenschaften geschlossener Netze:

- + auf einer kleinräumigen und eher unflexiblen geografischen Struktur basierend
 - + eng gewählter inhaltlicher Schwerpunkt, häufig mit einer Fokussierung auf „high-tech“, und eine geringe interdisziplinäre Zusammenarbeit
 - + kleiner Kreis von Partnern; potenzielle neue Partner, etwa aus KMU, haben es schwer, Mitglied zu werden
 - + Netzwerkarbeit ist eher auf den Aufbau von Marktzutrittsbarrieren und Ansiedelungshemmnissen gerichtet
- + Kompetenznetze sind thematisch fokussiert. Sie müssen jedoch gleichzeitig in der Lage sein, auf Entwicklungen im Innovationsfeld zu reagieren und ihre thematische Orientierung entsprechend erweitern oder verändern zu können. Hierfür sind klare Regeln erforderlich, die zum einen verhindern sollen, dass die thematische Ausrichtung beliebig wird, und zum anderen Anpassungsprozesse zulassen.

+ Ein erster Schritt in die Internationalisierung von Netzen ist ein internationales Benchmarking. Durch den Vergleich der eigenen Aktivitäten und des Kompetenzprofils der Akteure mit entsprechenden Aktivitäten und Profilen im Ausland können eigene Stärken identifiziert und ausgebaut werden und gute Erfahrungen des Auslands als Beispiel dienen. So kann vermieden werden, dass Kompetenznetze nach innen hin statisch werden und an internationalen Entwicklungen nicht teilhaben. Eine Möglichkeit des internationalen Benchmarkings besteht darin, ausländische Experten in Auswahljürs und Evaluationsgremien aufzunehmen. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Kompetenznetze deutschlandweit angelegt sind und alle wichtigen Akteure vereinen, so dass ausländische Experten die Neutralität der Beratungsgremien sicherstellen. Ein positiver Nebeneffekt ist, dass dadurch das Netz bereits in seiner Konzeptionsphase international sichtbar wird.



Kompetenznetze in der Medizin: Internationalisierung durch internationale Projektbegleitung

Die 1999 begonnene Fördermaßnahme des BMBF zur Einrichtung von Kompetenznetzen in der Medizin zielt auf den Aufbau überregionaler medizinischer Netzwerke entlang von Krankheitsbildern ab, die durch eine hohe Morbidität oder Mortalität gekennzeichnet sind.

Um internationale Leistungsfähigkeit und Sichtbarkeit sicher zu stellen, haben sich die Kompetenznetze in der Medizin für eine internationale Projektbegleitung entschieden: 60 % der Gutachter kommen aus dem Ausland.

+ Schließlich ist die Frage zu stellen, ob und wie Kompetenznetze internationale Partner gewinnen und internationale Partnerschaften eingehen können. Hierfür gibt es eine Reihe von Möglichkeiten:

- + Internationale Partner werden Mitglied eines Kompetenznetzes. Lassen dies die Statuten des Kompetenznetzes zu, so ist die Mitgliedschaft in Bezug auf Kommunikation und Erfahrungsaustausch, d.h. das „Networking“, kein Problem. Allerdings können ausländische Partner nicht Nutznießer öffentlich geförderter Projekte sein, da nach den Förderstatuten der Nutzen der Förderung im Inland bleiben muss. Kompetenznetze müssen Regeln finden, wie in solchen Situationen verfahren werden kann.
- + Kompetenznetze sind ein Kristallisationspunkt für internationale Projekte, etwa im europäischen Forschungs-

rahmenprogramm. Aktuelle Zahlen zu den Projektanträgen im 6. Forschungsrahmenprogramm zeigen, dass die Quantität und Qualität der deutsche Beteiligung nicht zuletzt dank bestehender Netzwerkstrukturen weiter gestiegen ist.

- + Kompetenznetze können Mitglied eines transnationalen grenzüberschreitenden Netzwerkes werden oder ein solches Netzwerk mit ausländischen Partnernetzwerken initiieren. Dabei wird in der Regel an bereits bestehende Netzwerke angeknüpft. Die Kunst im Aufbau solcher transnationaler Netzwerke liegt nicht nur in der Realisierung von Netzwerkarbeit über eine größere räumliche und in der Regel sprachliche Distanz. Auch gilt es, kulturelle Unterschiede im Netzwerkverhalten zu integrieren – eine Aufgabe, die große kommunikative Fähigkeiten von allen Partnern verlangt, und von der Identifikation kulturbedingten Verhaltens bis hin zur Entwicklung praktischer Problemlösungsfähigkeiten reicht.
- + Ein erster Schritt in Richtung Bildung transnationaler Netzwerke kann die Zusammenarbeit in grenzüberschreitenden Regionen sein, wie dies bereits jetzt in den EUREGIOS der Fall ist. Diese Regionen können sich zu einem gemeinsamen Wirtschafts- und Forschungsraum entwickeln, der sich als ein Standort im internationalen Standortwettbewerb positioniert, und bauen oftmals auf ähnliche kulturelle Grundlagen. Insofern stellen grenzüberschreitende Kompetenznetze in bi- oder trinationalen Regionen eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Kompetenznetz-Gedankens dar. Unterstützt werden solche Projekte aus den Mittel des INTERREG III Programmes.



car e.V. – Beispiel für eine gelungene Öffnung

Das Kompetenznetz hat es sich zum Ziel gesetzt, die Region Aachen als Standort für den Automobilbau national und international zu positionieren, etwa indem es den Teilnehmern hilft, bei komplexen Entwicklungsprojekten Partner zu finden.

Mittlerweile kann car e.V. dabei auch auf Unternehmen in Belgien und den Niederlanden zurückgreifen: Elektro Ludwig S.A. in Eupen, Viro Engineering BV in Maastricht und Kuka Automatisierung+Robots N.V. in Houthalen wurden in das nun über 60 Mitglieder umfassende Netzwerk aufgenommen.

Schritte auf dem Weg zum internationalen Netzwerk:

- + **Informeller Austausch von Erfahrungen und Erwartungen, z.B. im Rahmen einer Kick-Off-Veranstaltung**

- + **Erarbeitung gemeinsamer Regeln und Definition von Dienstleistungen, z.B.**
- + **Unterstützung bei der Partnersuche in Partnerregionen**
- + **Bereitstellung von Unternehmensprofilen**
- + **Informationen zu ausländischen Märkten**
- + **Informationen zu Technologien (Technologiemarkt)**
- + **Informationen zu EU-Förderprogrammen**
- + **Aufbau einer gemeinsamen Netzwerkinfrastruktur (Internetplattform, gemeinsame Flyer etc.)**
- + **Aktive Unterstützung der Zusammenarbeit der Partner (Forschungseinrichtungen, Wirtschaft) in den Regionen**

8.5 Kompetenznetze im europäischen Kontext

Die Europäische Kommission hat ehrgeizige Zielvorgaben gemacht: Bis zum Jahr 2010 soll Europa der dynamischste und wettbewerbsfähigste wissensbasierte Wirtschaftsraum der Welt (Lissabon- und Barcelona-Strategie) sein. Alle Mitgliedsstaaten und Regionen sollen hierzu einen Beitrag leisten – und dies nicht nur durch entsprechende öffentliche Aktivitäten, sondern auch durch die Mobilisierung privater Ressourcen, etwa im Rahmen von Public-Private-Partnerships.

Ein Instrument, das von der Kommission zur Erreichung der Zielsetzung vorgeschlagen wird, sind Netzwerke. Zwar nutzt die Kommission nicht die Terminologie „Kompetenznetz“, jedoch gibt es eine ganze Reihe von Programmen und Initiativen, die der Idee des Kompetenznetzes sehr ähnlich sind oder Unterstützung für Kompetenznetze anbieten. In Abhängigkeit von der jeweils dahinter stehenden Generaldirektion unterscheiden sich die Programme zwar hinsichtlich ihrer Akzentuierung, weisen jedoch gemeinsame Gestaltungselemente auf:

- + Es geht darum, Stärken zu stärken und tragfähige Beziehungen zwischen starken Akteuren und Regionen aufzubauen.
- + Die Programme zielen darauf ab, lokale Initiative zu mobilisieren.
- + Die Europäische Kommission sieht ihre Rolle insbesondere darin, die Verbreitung von Good Practice und den Erfahrungsaustausch zu unterstützen.

Die Strukturierung des europäischen Forschungsraums ist eine zentrale Zielsetzung des 6. Europäischen Forschungsrahmenprogramms. Dieses Ziel hat zwei Komponenten: die Entwicklung und Profilbildung von Exzellenz in den Regionen und deren Vernetzung auf europäischer Ebene. Die wichtigsten Instrumente hierfür sind Integrierte Projekte, Networks of Excellence sowie ERA-NETs.

Integrierte Projekte sind im Prinzip sehr große, Länder übergreifende Verbundprojekte. Eine Reihe von Kompetenznetzen ist an Integrierten Projekten beteiligt. Integrierte Projekte sind ein Bestandteil des Projektportfolios von Kompetenznetzen. Umfangreiche Informationen zur Projektbean-

tragung bieten die nationalen Kontaktstellen (<http://www.rp6.de/beratung/deutscheberatungsstrukturen/nks>).

Das eigentliche Instrument zur Strukturierung des europäischen Forschungsraums (ERA) sind Exzellenznetze (Networks of Excellence, NoE). Hinsichtlich ihrer Funktion, Strukturen zu schaffen, sind sie mit Kompetenznetzen vergleichbar. Exzellenznetze sollen die europäische Forschung durch eine langfristige, nachhaltige Verflechtung herausragender Forschungseinrichtungen bzw. -abteilungen stärken und strukturieren. Hierfür sollen auf Grundlage eines gemeinsamen Aktivitätsprogramms ein Großteil der Forschungskapazitäten und -tätigkeiten auf dem betreffenden Gebiet gebündelt werden. Anders als Integrierte Projekte sind Exzellenznetze nicht auf die Erreichung kurzfristiger, verwertbarer Ergebnisse ausgerichtet. Die Unterstützung durch die EU beträgt bis zu mehreren 10 Mio. EUR pro Projekt. Networks of Excellence sind auf einen Förderzeitraum von bis zu 5 Jahren, in gut begründeten Fällen auch bis zu maximal 7 Jahren, angelegt.

ERA-NETs runden die Instrumente zur Strukturierung des europäischen Forschungsraums ab. Ihr Ziel ist der Erfahrungsaustausch und die Verbreitung von Good Practice zwischen Einrichtungen, die für die Finanzierung bzw. Verwaltung von Forschungsaktivitäten auf nationaler oder regionaler Ebene zuständig sind. Umgesetzt werden ERA-NET Vorhaben nach dem bottom-up Prinzip, so dass keine thematischen Prioritäten vorgegeben sind. In ERA-NETs können also Erfahrungen, etwa aus der Förderung von Kompetenznetzen, ausgetauscht werden. Insgesamt stehen im Rahmen der ERA-NET Maßnahme bis zu 140 Mio. EUR zur Verfügung. Für koordinierende Aktionen können bis zu 3 Mio. EUR beantragt werden. Diese sollen eine Laufzeit von bis zu 5 Jahren haben, um einen nachweisbaren Einfluss auf die beteiligten Forschungsaktivitäten bewirken zu können.

Programme und Instrumente zur Stärkung der Innovationskraft in den Regionen werden in der Regel gemeinsam von den Generaldirektionen Regionen und Unternehmen, oftmals auch unter Beteiligung der GD Forschung, aufgelegt. Die in diese Kategorie fallenden Programme und Instrumente bieten Kompetenznetzen und ihren Regionen zahlreiche Möglichkeiten des Erfahrungsaustauschs, der Kontaktabbauung, der Einbindung in internationale Netzwerke und der Finanzierung einzelner Aktivitäten.

Zu den wichtigsten Instrumenten gehören INTERREG III, Innovative Action Projekte sowie das IRE-Netzwerk.

- + Die INTERREG III - Initiative der Europäischen Union ist ein Programm für eine nachhaltige Entwicklung des europäischen Raumes im Rahmen der grenzübergreifenden, transnationalen und interregionalen Zusammenarbeit. Die Laufzeit des mit rund 5 Mrd. EUR budgetierten Programms erstreckt sich auf den Zeitraum 2000 – 2006, wobei bewilligte Projekte bis 2008 fertig gestellt werden müssen. Das INTERREG III - Programm unterteilt sich in die drei Ausrichtungen A, B und C, welche sich in einzelne

Programmgebiete, die so genannten Kooperationsräume unterteilen.

Über die Ausrichtung A können grenzübergreifende Projekte in grenznahen Regionen des Landes gefördert werden. Die Ausrichtung B fördert transnationale Vorhaben mit dem Ziel einer territorialen Integration größerer europäischer Regionen. Die Ausrichtung C hat schließlich die interregionale Zusammenarbeit zum Gegenstand, bei der der Erfahrungsaustausch im Vordergrund steht.

Antragsberechtigt sind in allen Ausrichtungen regionale und kommunale Gebietskörperschaften, wissenschaftliche Einrichtungen und Institute, Verbände aus Politik, Wirtschaft, Touristik und Umwelt sowie alle Unternehmen mit Interesse an grenzüberschreitender Zusammenarbeit. Die Möglichkeit der Teilnahme an einer Ausrichtung ist abhängig vom Sitz des Antragstellers.

- + Im Rahmen von Innovative Action Projekten (http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_de.htm) des europäischen Fond für Regionalentwicklung werden regionale Projekte unterstützt, die eine der folgenden

Zielsetzungen aufweisen:

- + Innovation und Technologietransfer
- + Informationsgesellschaft
- + Nachhaltige Entwicklung.

Alle Regionen, die zumindest teilweise in Ziel-1 oder Ziel-2 Regionen fallen, können Projektvorschläge unterbreiten.

Die EU-Förderung beläuft sich von 300.000 EUR bis 3 Mio. EUR, wobei die Förderquote zwischen 50 % und 80 % (je nach Fördergebiet) liegt. Programme können bis 2005 jedes Jahr zum 31.05. eingereicht werden.

- + Einen Bogen über die einzelnen Programme und Projekte spannt das Innovating Regions in Europe (IRE) Netzwerk. Das IRE-Netzwerk wurde bereits 1994 gegründet und unterstützt wachstumsstarke Regionen bei der aktiven Entwicklung ihres Innovationspotenzials durch ein umfangreiches Angebot an internationalem Erfahrungsaustausch. Die Teilnahme steht allen Regionen und ihren Netzwerken offen. Ausführliche Informationen und einen attraktiven Newsletter bietet die Geschäftsstelle der Initiative unter <http://www.innovating-regions.org>.

9. Anhang

9.1 Musterausschreibungen

9.1.1 Neue Richtlinie zum OptecNet-Wettbewerb zur Förderung von „Kompetenznetzen Optische Technologien“ 06.07.2000

1. Hintergrund

Die Optischen Technologien haben mit dem Photon als Innovationstreiber ein erhebliches, unausgenutztes Potenzial zum Nutzen der Menschen und erstrecken sich über eine Vielzahl verschiedener Fachdisziplinen und Spezialgebiete. Sie bieten grundsätzlich Chancen für ein breites Spektrum von Anwendungen in unterschiedlichen Wirtschaftsbranchen und gesellschaftlichen Bereichen. Optische Technologien haben den Charakter von „enabling“ bzw. „critical technologies“. Zu deren gezielter Entwicklung und Nutzung gilt es neue Kräfte zu mobilisieren, Netzwerke und strategische Allianzen zu bilden und so neue Arbeitsplätze durch Innovationen zu schaffen.

Die Optischen Technologien werden definiert als die Gesamtheit physikalischer, chemischer und biologischer Naturgesetze und Technologien zur Erzeugung, Verstärkung, Formung, Übertragung, Messung und Nutzbarmachung von Licht (Definition in Anlehnung an Prof. Shank, Lawrence Berkeley National Laboratory, Vorsitzender des Committee on Optical Science and Engineering, COSE).

Ausgehend von der US-amerikanischen Studie „Harnessing Light – Optical Science and Engineering for the 21st Century“, die unter Federführung des COSE im Jahr 1998 veröffentlicht wurde, hat in der Bundesrepublik Deutschland ein industriegeführter und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderter Strategieprozess stattgefunden. Die Ergebnisse sind zusammengefasst in der „Agenda Optische Technologien für das 21. Jahrhundert“. In den Handlungsempfehlungen der Agenda wird die Errichtung von OptikKompetenznetzen als besonders prioritär vorgeschlagen. Nähere Informationen hierzu siehe <http://www.optischetechnologien.de>.

2. Verwendungszweck, Rechtsgrundlage

Das BMBF beabsichtigt mit dem OptecNetWettbewerb im Rahmen der „Vordringlichen Maßnahmen zu den Optischen Technologien“ die Gründung, den Aufbau und den Betrieb von Kompetenznetzen im Bereich der Optischen Technologien zu unterstützen. Ziel ist die Bildung von auf Innovationen ausgerichteten Kommunikations- und Kooperationsstrukturen. Die Entwicklung und Verbreitung der Optischen Technologien sollen auf für Deutschland strategisch wichtigen Gebieten beschleunigt werden. Im Sinne von „public private partnership“ (PPP) sollen Allianzen gebildet werden, in die insbesondere Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft und des Dienstleistungssektors (z.B. Kapitalgeber, Transfereinrichtungen) sowie Forschungs- und Bildungsein-

richtungen, das Gesundheitswesen und der Umweltbereich sowie Körperschaften des öffentlichen Rechts eingebunden sind. Deutschland soll damit nachhaltig zu einem starken, leistungsfähigen und attraktiven Standort für die Optischen Technologien auf strategisch wichtigen Gebieten entwickelt werden.

Die „Kompetenznetze Optische Technologien“ sollen den gleichen Anforderungen genügen wie die Netzwerke der Online-Plattform kompetenznetze.de des BMBF. Sie sollen insofern

- + einen thematischen Fokus haben,
- + regional konzentrierte, aber überregional agierende Kooperationsverbände mehrerer leistungsstarker Partner sein,
- + sich durch eine enge Interaktion und Kommunikation der Partner auszeichnen,
- + in innovationsfreundliche Rahmenbedingungen eingebettet sein,
- + mehrere Wertschöpfungsstufen (vertikale Vernetzung, inkl. Aus- und Weiterbildung), verschiedene Branchen und Disziplinen (horizontale Vernetzung) umfassen,
- + in der Lage sein, Innovationen zu generieren, die an der Weltspitze stehen und ein besonders hohes Wertschöpfungspotenzial aufweisen.

Die „Kompetenznetze Optische Technologien“ können ab Förderung der Hauptphase (Phase 3, s. u.) auf die Internet-Plattform kompetenznetze.de aufgenommen werden.

Das BMBF gewährt nach Maßgabe dieser Richtlinien, der Standardrichtlinien des BMBF für Zuwendungen auf Ausgaben- bzw. Kostenbasis und der vorläufigen Verwaltungsvorschriften zu §§ 23 und 44 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) Zuwendungen für ausgewählte Vorhaben, die o.g. Anforderungen erfüllen.

Ein Anspruch des Antragstellers auf Gewährung einer Zuwendung besteht nicht. Vielmehr entscheidet das BMBF bzw. die Bewilligungsbehörde aufgrund ihres pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

3. Gegenstand der Förderung

Der BMBF unterstützt die Gründung, den Aufbau und den Betrieb von „Kompetenznetzen Optische Technologien“ als Strukturmaßnahme. Gefördert wird die Infrastruktur der Netzwerke in der Form von Geschäftsstellen.

Ein Kompetenznetz im Sinne dieser Förderrichtlinien ist ein Zusammenschluss von Kompetenz-, Wissens- und Ressourcenträgern („Partner“) in einer geeigneten Organisationsform zum Zwecke von gemeinschaftlichen Innovationen. Es ist dadurch gekennzeichnet, dass in ihm all die Kompetenzen und Potenziale gebündelt sind, die zur raschen, effektiven und breitenwirksamen Entwicklung (neuer) komplexer Technologiefelder erforderlich sind. Kompetenznetze zielen auf die Schaffung stabiler und leistungsfähiger Strukturen und dienen als Keimzellen für interdisziplinäre Kooperatio-

nen zur Entwicklung innovativer Technologien sowie deren Transfer, Anwendung und zukünftige Nutzenentfaltung für die Praxis. Mit den Kompetenznetzen sollen Synergien geschaffen werden. Besonderer Wert wird auf die Integration von Aus- und Weiterbildung gelegt, um auch mit Partnern aus dem Bildungsbereich für eine möglichst frühzeitige und nachfragegerechte Qualifizierung zu sorgen.

Partner im Sinne dieser Förderrichtlinie sind die Trägerorganisationen des Kompetenznetzes, die sich vertraglich auch für die Finanzierung unmittelbar verpflichten. Akteure sind interessierte bzw. kooperierende Organisationen ohne unmittelbare Verantwortung für das Kompetenznetz; sie können sich z.B. finanziell engagieren, ohne gleich Partner zu werden.

Ein Kompetenznetz im Sinne dieser Förderrichtlinien verfügt grundsätzlich über eine durch hauptamtliche Mitarbeiter betriebene Infrastruktur als zentrale Operations- und Koordinierungsbasis („Geschäftsstelle“). Die Aufgaben der Geschäftsstellen der Kompetenznetze Optische Technologien sollen insbesondere sein:

- + Geschäftsführung und Koordination der Aktivitäten des Netzwerkes,
- + Entwicklung von Leitvisionen, Roadmaps, Strategien und Programmen,
- + Förderung des Dialogs im Netzwerk und Sicherstellung professioneller Moderation,
- + Anstoß, Vermittlung und Koordination von Kooperationen,
- + Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Öffentlichkeitsarbeit und Nutzung der Medien (Internet etc.),
- + Dienstleistungen, insbesondere Wissens- und Technologietransfer sowie Marketingaktivitäten,
- + Initiierung und Koordination von FuE-Vorhaben, einschließlich Unterstützung bei der Bildung von Verbänden und Beratung zu Förderprogrammen,
- + Mitwirkung in Fragen von Normen und Standardisierung,
- + Information, Beratung, Unterstützung und Vermittlung von Existenzgründern,
- + Initiierung von und Mitwirkung bei Aus- und Weiterbildungsinitiativen, insbesondere in den Bereichen Fachhochschulausbildung, Berufsbilder, Zusatzqualifikationen, Fort- und Weiterbildung sowie innovative Bildungsangebote,
- + Vergabe von Fremdaufträgen (z. B. Machbarkeitsstudien) zur Unterstützung der Aufgaben der Geschäftsstelle, soweit im Einzelfall notwendige Kompetenzen nur auf diese Weise verfügbar gemacht werden können,
- + Finanzplanung und -akquisition,
- + Planung und Vorbereitung der finanziellen Selbständigkeit nach Ablauf der Bundesförderung.

Die Verwaltung oder Verteilung von Mitteln des BMBF zur Forschungsförderung sowie die Begutachtung von FuE-Vorhaben für das BMBF können kein Bestandteil der Tätigkeiten der Geschäftsstelle sein. Die Durchführung von FuE-Arbeiten ist grundsätzlich keine Aufgabe der Geschäftsstelle. Diese Fördermaßnahme ist vorrangig auf die Schaffung regional konzentrierter, aber auch überregional agierender Kom-

petenznetze ausgerichtet. Grundsätzlich ist auch die Förderung überregionaler und virtueller Kompetenznetze möglich. Auch Netzwerke mit ausländischen Partnern können vorgeschlagen werden, sofern diese zu einem besonderen Vorteil für die Bundesrepublik Deutschland führen und die Finanzierung der ausländischen Partner gesichert ist.

Die Fördermaßnahme ist in drei Phasen angelegt (Phase 1: Strukturierungsphase, Phase 2: Konzeptentwicklungsphase und Phase 3: Umsetzungsphase). Eine Förderung mit Mitteln des BMBF erfolgt nur für die Phasen 2 und 3. Unmittelbarer Gegenstand der Förderung ist in Phase 2 die Erstellung von Konzepten für „Kompetenznetze Optische Technologien“ und deren Geschäftsstellen sowie in Phase 3 die Geschäftsstellen, die für Gründung, Aufbau und Betrieb der Kompetenznetze verantwortlich sind. Die drei Phasen sind im Wesentlichen wie folgt gekennzeichnet:

In der Strukturierungsphase (Phase 1), geht es darum, dass sich die potenziellen Partner eines künftigen Kompetenznetzes finden und zusammenschließen, die vorhandenen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und strukturellen Voraussetzungen erfassen, Innovations- und Entwicklungspotenziale identifizieren, die Ausrichtung künftiger Aktivitäten definieren sowie geeignete Kooperationsstrukturen festlegen. Auf dieser Grundlage erteilen die mitwirkenden Unternehmen, Forschungsinstitute und sonstige Institutionen („potenzielle Partner und Akteure“ – vgl. Nr. 7 „Verfahren“ –) einem der Partner das Mandat zur Koordinierung der Aktivitäten und zur Antragstellung für die Phase 2 sowie deren Durchführung. Die in der Phase 1 anfallenden Aufwendungen tragen die Beteiligten selbst.

Die Konzeptentwicklungsphase (Phase 2) dient der Entwicklung von Konzepten für die „Kompetenznetze Optische Technologien“ einschließlich der Geschäftsstelle. Aufbauend auf den Aktivitäten der Phase 1 sollen im Konzept die Ziele des Vorhabens, die geplante Vorgehensweise sowie das Zusammenwirken der Partner festgelegt werden. Vom BMBF werden bis zu 15 ausgewählte Vorhaben zur Konzeptentwicklung gefördert.

In der Umsetzungsphase (Phase 3) werden bundesweit bis zu 7 Geschäftsstellen von Kompetenznetzen Optische Technologien gefördert.

Für Phase 2 und 3 wird das BMBF durch eine Jury beraten. Beurteilung und Auswahl erfolgen anhand der vorgelegten Konzepte.

Es ist vorgesehen, dass die 7 Kompetenznetze in Phase 3 eine übergeordnete Struktur entwickeln. Ziel ist der Erfahrungsaustausch, die Entwicklung gemeinsamer Strategien, Öffentlichkeitsarbeit einschließlich Internetpräsentation, Messebeteiligungen, Aus- und Weiterbildung, Normen/Standards etc. Es sind regelmäßige Geschäftsführertreffen vorzusehen; eine Vollversammlung/Konferenz aller Partner ist einmal pro Jahr durchzuführen. Hierzu bestimmen die Wettbewerbssieger einen Koordinator und seinen Stellvertreter aus ihrer Mitte. Die Aufwendungen für diese „übergeordnete Struktur“ sind zuwendungsfähig. Die Aufforderung zur Aus-

arbeitung eines Konzepts für diese Struktur erfolgt nach der Festlegung der Gewinner des OptecNet-Wettbewerbs (nach Abschluss Phase 2).

4. Zuwendungsempfänger, Zuwendungsvoraussetzungen

Voraussetzung für eine Förderung im Rahmen dieser Fördermaßnahme ist die Selbstorganisation von Unternehmen und Institutionen, die jeweils an der Bildung eines Kompetenznetzes mitwirken möchten (Partner und Akteure). Die Partner wählen, ggf. unter Beteiligung der Akteure, in Phase 1 eine geeignete Organisationsform und -struktur selbst. Notwendige Voraussetzung ist die Einbindung aller für eine breitenwirksame Nutzenentfaltung des Kompetenznetzes relevanter Partner und Akteure einschließlich Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, Forschungs- und Bildungsinstitutionen, Technologietransfereinrichtungen, Kapitalgebern (z. B. Venture Capital Gesellschaften), Körperschaften öffentlichen Rechts, Vertretern gesellschaftlich relevanter Bereiche und der öffentlichen Verwaltung. Die tätige und finanzielle Beteiligung von Gebietskörperschaften (Länder, Städte, Gemeinden) sowie deren Beteiligungsgesellschaften (z. B. Wirtschaftsförderungsgesellschaften, Stadtparkassen etc.) ist ausdrücklich erwünscht.

Im Zeitraum der Förderung durch das BMBF müssen die Kompetenznetze grundsätzlich offen für die Aufnahme weiterer Partner sein.

Antragsberechtigt für die Phase 2 sind zuwendungsfähige Organisationen, denen durch rechtsverbindliche Unterschrift der potenziellen Partnern des geplanten Netzwerkes das Mandat zur Koordination, Antragstellung und Durchführung erteilt wurde.

Antragsberechtigt für die Phase 3 sind zuwendungsfähige Organisationen, deren vorrangiger – zumindest aber wesentlicher – Zweck der Aufbau eines Kompetenznetzes „Optische Technologien“ sowie die aktive Verfolgung der zugehörigen Ziele ist.

Grundsätzlich möglich ist die Antragstellung für die Phase 3 durch eine bereits bestehende bzw. eine entsprechende neugeschaffene bzw. gegründete Einrichtung oder Vereinigung (z. B. eingetragener Verein, Stiftung, (g)GmbH, GbR etc.), die dem Zweck der zielgerichteten Kooperation im Sinne der Förderziele (im Folgenden „Einrichtung“ genannt) genügen. Bei Vorliegen entsprechender rechtsverbindlicher Regelungen oder Erklärungen zur Antragstellerhaftung ist grundsätzlich auch die Antragstellung durch in Gründung befindliche Einrichtungen möglich (z. B. GmbH i. G.). Auch die Geschäftsstelle selbst kann als juristische Person Antragsteller sein.

Die Förderwürdigkeit der gewählten Organisation, ihres Aufbaus und Aufgaben wird im Einzelfall durch Beurteilung anhand der unter Nr. 2 und 7 dieser Förderrichtlinien festgelegten Kriterien geprüft.

5. Art, Umfang und Höhe der Zuwendung

Zuwendungen werden als nicht rückzahlbare Zuschüsse im Wege der Projektförderung gewährt. Bei der Bemessung der

Förderquoten ist unabhängig von den geltenden BMBF-Grundsätzen der Gemeinschaftsrahmen der Europäischen Kommission für staatliche FuE-Beihilfen zu beachten.

Grundsätzlich zuwendungsfähig sind die nach den Regelungen für die Projektförderung des BMBF abrechenbaren Ausgaben bzw. Kosten. Ausgeschlossen hiervon sind Ausgaben bzw. Kosten für Baumaßnahmen und Großinvestitionen.

In der Phase 2 werden für eine Laufzeit der Vorhaben von maximal 3 Monaten Personal- und Sachausgaben bzw. -kosten für die Konzeptentwicklung bis zu 15 Vorhaben mit einem Zuwendungsbetrag in Höhe von bis zu DM 100.000,- je Vorhaben gefördert. Die maximale Förderquote für Vorhaben zur Konzeptentwicklung beträgt 100 %.

Zuwendungsfähige Aufwendungen in der Phase 2 sind: Personalkosten/-ausgaben, Reisekosten, Geschäftsbedarf, Durchführung von Veranstaltungen (z. B. Foren, Workshops), Netzwerktreffen einschließlich Raummieten, Recherchen, Herstellung von Informationsmaterialien und Drucksachen.

In der Phase 3 werden für eine Laufzeit von maximal 5 Jahren bis zu 7 Vorhaben zur Umsetzung der in Phase 2 erarbeiteten Konzepte zum Aufbau und Betrieb von (vorrangig regionalen) Kompetenznetzen „Optische Technologien“ mit bis zu 50 % der abrechenbaren Ausgaben bzw. Kosten gefördert. Die Bemessung der Fördermittel richtet sich nach dem spezifischen Fördermittelbedarf des Antragstellers und insbesondere nach Art und Umfang der zur Konzeptumsetzung erforderlichen Maßnahmen und Aktivitäten, sowie nach der anzuwendenden Förderquote. Das BMBF erwartet einen wesentlichen Finanzierungsanteil durch die beteiligten Unternehmen (mindestens 40 % bzw. 35 % in den Neuen Ländern)

Zuwendungsfähige Aufwendungen in der Phase 3 sind: Personalkosten/-ausgaben (hauptamtliche Mitarbeiter der Geschäftsstelle wie Geschäftsführer, wissenschaftliche Mitarbeiter, Sachbearbeiter, Sekretariat), Grundausstattung (Rechnerkosten, Internet und Sonstiges), Reisekosten, Geschäftsbedarf sowie Vergabe von Unteraufträgen für alle unter Nr. 3 aufgeführten Aufgaben der Geschäftsstelle.

Die Fördermaßnahmen stehen unter dem Vorbehalt, dass dem BMBF die zur Durchführung erforderlichen Haushaltsmittel und Verpflichtungsermächtigungen zur Verfügung stehen werden.

6. Sonstige Zuwendungsbestimmungen

Bestandteile der Zuwendungsbescheide werden für Zuwendungen auf Ausgabenbasis die All gemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P bzw. ANBest-GK) in Verbindung mit den Besonderen Nebenbestimmungen für Zuwendungen des BMBF zur Projektförderung auf Ausgabenbasis (BNBest-BMBF 98), für Zuwendungen auf Kostenbasis die Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Kostenbasis an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (NKBF 98), ggf. für Zuwendungen an die Fraunhofer-Gesellschaft und die Helmholtz-Zentren jeweils die spezifischen Nebenbestimmungen.

7. Verfahren

7.1. Wettbewerbsunterlagen

Zunächst sollen von den Teilnehmern am OptecNet-Wettbewerb für Phase 2 und 3 Vorhabenskurzbeschreibungen (VK) von nicht mehr als 25 Seiten Umfang (DIN A4, Schriftgrad 12, einschließlich Anlagen) eingereicht werden.

Die VK müssen für Phase 2 (Konzeptentwicklungsphase) eine von den potenziellen Partnern gemeinschaftlich getragene erläuterte Darstellung zu folgenden Punkten enthalten:

1. Aufstellung der an der Konzeption des geplanten „Kompetenznetzes Optische Technologien“ mitwirkenden Unternehmen und Institutionen („potenzielle Partner und Akteure“).
2. Durch rechtsverbindliche Unterschrift der potenziellen Partner erteiltes schriftliches Mandat des Antragstellers.
3. Ausführungen zum geplanten Netzwerk, aus denen insbesondere hervorgeht:
 - + die vorhandenen wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und strukturellen Voraussetzungen,
 - + die Einordnung in die Forschungs- und Förderlandschaft,
 - + die Innovations- und Entwicklungspotenziale für die Region bzw. den Technologie- und Wirtschaftsstandort Deutschland insgesamt,
 - + die fachlichen Schwerpunkte geplanter künftiger Aktivitäten und deren strategischer Bedeutung für zukünftige Entwicklungen,
 - + der Mehrwert durch die Bearbeitung im Netzwerk sowie die vorgesehenen Kooperationsformen und -strukturen im Netzwerk der Partner und Akteure,
 - + die veranschlagten finanziellen Aufwendungen (konkret für Phase 2 und geschätzt für Phase 3).

Die Beurteilung der Bewerbungsunterlagen und die Auswahl der Vorhaben für die Förderung erfolgt nach den Kriterien von Ziffer 2 für kompetenznetze.de sowie anhand von:

- + Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Tragfähigkeit der Darstellung von Ausgangssituation, Zielsetzung und Vorgehensweise einschließlich Kooperationsstruktur,
- + Einbindung aller für eine Nutzenentfaltung relevanter Stellen entlang der Wertschöpfungskette (vertikale Vernetzung),
- + Einbindung aller tangierten Branchen und Disziplinen für die Breitenwirksamkeit (horizontale Vernetzung),
- + Profil und Leistungsfähigkeit des Netzwerkes und der potenziellen Partner,
- + Schlüssigkeit und Realisierbarkeit der Vorgehensweise,
- + Engagement und Eigenleistung der Partner,
- + Eignung des Antragstellers.

Bewerbungsschluss für die Phase 2 ist der 30. September 2000 (Ausschlussfrist). Die Förderung für die ausgewählten Vorhaben der Phase 2 soll zum 01. November 2000 beginnen und endet am 14. Februar 2001.

Die Bewerbung für die Phase 3 (Umsetzungsphase) ist unabhängig von einer Förderung in Phase 2 der Maßnahme.

Die Bewerbungsunterlagen (VK) müssen die Konkretisierung des Konzepts von Phase 2 und Aussagen zu folgenden Punkten enthalten:

1. eine überprüfbare Darstellung der antragstellenden Einrichtung unter Darlegung der Rechts- und Organisationsform, der Zweckbestimmung und der satzungsgemäßen Ziele sowie der (verantwortlichen) Träger der Einrichtung,
2. („Partner“ – je nach Organisationsform Mitglieder, Gesellschafter, Stifter, Kommanditisten, Komplementäre o. ä.),
3. eine Aufgabenbeschreibung zum Aufbau und Betrieb eines Kompetenznetzes Optische Technologien, einschließlich Kalkulation, Finanzierungs- und Zeitplan,
4. Nachhaltigkeit der Maßnahmen und Darstellung von Plänen zur selbsttragenden Fortführung des Kompetenznetzes nach Auslaufen der Bundesförderung.

Die Beurteilung der Konzepte und die Auswahl der Vorhaben erfolgt anhand der Kriterien von Phase 2 und insbesondere in Hinsicht darauf, inwieweit die angestrebten Kompetenznetze den unter 1 bis 3 genannten Bedingungen entspricht.

Der Bewerbungsschluss für die Phase 3 ist der 14. Februar 2001 (Ausschlussfrist). Die Förderung für die Phase 3 soll ab dem 1. Mai 2001 beginnen.

Bei der Auswahl der Vorhaben für die Förderung lässt sich das BMBF durch eine vom BMBF berufene Jury beraten. Bei Bedarf sollen die Antragsteller Gelegenheit zur Präsentation ihrer Konzepte vor der Jury erhalten. Abhängig von der Zahl der eingehenden Bewerbungen behält sich das BMBF dann eine Vorauswahl vor.

7.2. Abwicklung und Antragstellung

Für die Bewilligung, Auszahlung und Abrechnung der Zuwendung sowie für den Nachweis und die Prüfung der Verwendung und die ggf. erforderliche Aufhebung des Zuwendungsbescheides und die Rückforderung der gewährten Zuwendungen gelten die Vorläufigen VV zu § 44 BHO sowie §§ 48 bis 49a Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG), soweit nicht in diesen Förderrichtlinien Abweichungen zugelassen worden sind.

Mit der Abwicklung dieser Fördermaßnahme hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung den Projektträger (PT)

VDI Technologiezentrum Physikalische Technologien

Postfach 10 11 39 40002 Düsseldorf

Graf-Recke-Straße 84 40239 Düsseldorf

Telefon: 02 11 - 62 14 - 4 01

Fax: 02 11 - 62 14 - 4 84

E-Mail: vditz@vdi.de

Homepage: <http://www.vdi.de/tz-pt/tz-pt.htm>

Ansprechpartner: Dipl.-Ing. Sebastian Krug

beauftragt.

Vorhabenskurzbeschreibungen für Phase 2 und 3 sind unmittelbar bei diesem PT einzureichen. Es bleibt dem BMBF vorbehalten, Projektvorschläge an andere Förderbereiche weiterzuleiten. Die Förderung von Kompetenznetzen zu den Optischen Technologien ist im Bereich der optischen Infor-

mations- und Kommunikationstechnik nicht vorgesehen. Die Aufforderung zur Antragstellung erfolgt umgehend nach der Vorlage der Jury-Empfehlungen. Auskünfte und weitere Informationen zur Fördermaßnahme sind beim PT und im Internet unter <http://www.OptecNet.de> erhältlich.

7.3. Wissenschaftliche Begleitung

Das BMBF beabsichtigt, einen Auftrag zur begleitenden Evaluierung der Aktivitäten zu vergeben. Für das Ende des 3. Laufzeitjahres ist ein Meilenstein vorgesehen, zu dem auch über die Weiterführung der Förderung bis zum Ende der Laufzeit entschieden wird.

Jeder Zuwendungsempfänger verpflichtet sich zur Zusammenarbeit sowie zum Austausch von Ergebnissen und Erfahrungen mit dem Auftragnehmer. Dabei wird sichergestellt, dass Informationen über den Zuwendungsempfänger oder über Ergebnisse der geförderten Maßnahmen und Projekte nur mit vorheriger Zustimmung des Zuwendungsempfängers veröffentlicht werden.

8. Inkrafttreten

Diese Förderrichtlinien treten mit ihrer Veröffentlichung im Bundesanzeiger in Kraft.

514-86432/1 (2000)

Bonn, den 06. Juli 2000

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Im Auftrag

9.1.2 Förderrichtlinien zur BMBF-Förderaktivität „BioProfile“

im Förderprogramm Biotechnologie 2000
vom 04.11.1999

1. Zuwendungszweck, Rechtsgrundlage

In wachsendem Maße durchdringt die moderne Biotechnologie viele gesellschaftliche Bereiche und Wirtschaftsbranchen. Gegenwärtige Produkt- und Verfahrensentwicklungen konzentrieren sich zwar noch überwiegend auf die Diagnostik und Therapie von Humankrankheiten. Weitere Anwendungsfelder sind jedoch deutlich erkennbar. Vor allem Ergebnisse der Pflanzengenomforschung werden zunehmend in neue Produkte und Verfahren für Landwirtschaft und Ernährung umgesetzt. Aber auch im Umweltsektor, im Materialbereich und in der Informationstechnik gibt es Vorhaben, die ihren Ausgangspunkt in der modernen biotechnologischen Forschung haben. Eng gekoppelt an diesen Trend wächst die Zahl von Unternehmen, die neue Geräte und Substanzen für die Biotechnologie anbieten. Sie sind die Basis für die Entwicklungen in den einzelnen Anwendungsbereichen und profitieren gleichzeitig von ihnen.

Erste positive Effekte der modernen Biotechnologie für den Arbeitsmarkt werden bereits sichtbar. Die Umsetzung biotechnologischen Wissens in neue Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen hat in Deutschland in den letzten Jahren stark zugenommen. Seit 1996 wurden zahlreiche neue Biotechnologieunternehmen gegründet, die den

Kommerzialisierungsprozess der modernen Biotechnologie vor allem im Medizin- und im Pharmabereich vorantreiben. Für eine nachhaltige Entwicklung Deutschlands zu einem starken Biotechnologiestandort ist es jetzt insbesondere erforderlich, die moderne Biotechnologie zunehmend auch in den anderen Anwendungsbereichen zu etablieren.

Der BioRegio-Wettbewerb des BMBF hat gezeigt, wie wichtig innovative regionale Milieus und der integrative Ansatz aller am Innovationsprozess beteiligten Akteure für die Etablierung einer neuen, noch stark von der Wissenschaft getragenen Technologie sind. Die als Ergebnis des Wettbewerbs ausgezeichneten drei Modellregionen hatten die besten Voraussetzungen und Konzepte für den Transfer eines breiten Spektrums biotechnologischen Wissens in die Anwendung. Sie gehören heute, auch dank der besonderen Förderung durch das BMBF, zu den Motoren der Kommerzialisierung der modernen Biotechnologie in Deutschland. Bemerkenswert ist, dass in allen drei Regionen bereits über Jahre die gezielte Entwicklung bedeutender gentechnischer Kompetenz in der wissenschaftlichen Forschung in sog. „Genzentren“ erfolgte. Sie ist offensichtlich eine wichtige Grundlage für den Aufbau dieses modernen Wirtschaftszweiges.

Die Förderaktivität „BioProfile“ im Förderprogramm Biotechnologie 2000 des BMBF setzt unmittelbar an den Erfahrungen und Ergebnissen des BioRegio-Wettbewerbs an. Auch sie wendet sich an Regionen, in denen hervorragende Bedingungen für die Umsetzung biotechnologischen Wissens in neue Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen existieren. BioProfile richtet sich jedoch insbesondere an diejenigen Regionen, die spezielle Stärken in einzelnen, zukunftsfähigen Anwendungsfeldern der modernen Biotechnologie aufweisen. Diese Stärken gilt es zu identifizieren und gezielt auszubauen. Dabei wird besonderes Augenmerk auch auf Anwendungsbereiche außerhalb des Gesundheitssektors, wie z. B. die Pflanzenbiotechnologie, gerichtet.

Im Rahmen von BioProfile sollen drei Regionen ausgezeichnet und besonders gefördert werden, die das Potential besitzen, in selbstgewählten Anwendungsfeldern der modernen Biotechnologie eine starke Wirtschaftskraft zu entfalten. Sie sind gehalten, ein spezielles biotechnologisches Profil zu entwickeln, das ihnen die Chance bietet, sich im internationalen Wettbewerb behaupten zu können. BioProfile bietet damit bewusst auch kleineren Regionen die Möglichkeit, erfolgreich im Wettbewerb um die zur Verfügung stehenden Fördermittel zu bestehen.

Mit der Förderung verfolgt das BMBF das Ziel, der Nutzung von biowissenschaftlichem Know-how weitere Impulse zu geben. Durch die Expansion der modernen Biotechnologie in neue Anwendungsfelder soll die technologische Basis für die Nutzung der Biowissenschaften ausgedehnt und die Entwicklung Deutschlands zu einem starken Biotechnologiestandort unterstützt werden.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung gewährt deshalb nach Maßgabe dieser Richtlinien, seiner Standardrichtlinien für Zuwendungen auf Ausgaben- bzw. Kostenbasis und der Vorläufigen Verwaltungsvorschriften zu

den §§ 23 und 44 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) Zuwendungen für ausgewählte Vorhaben, die zur Entwicklung eines besonderen biotechnologischen Profils in einer Region beitragen.

Ein Anspruch des Antragstellers auf Gewährung der Zuwendung besteht nicht. Vielmehr entscheidet die Bewilligungsbehörde aufgrund ihres pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

2. Fördergegenstand

Die Aktivitäten gliedern sich in drei Phasen:

In der Phase 1 erfolgt die Selbstorganisation der Regionen. Ausgehend von den vorhandenen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Potentialen identifizieren die Regionen besonders erfolgsträchtige Gebiete für die Umsetzung biotechnologischer Forschungsergebnisse in die kommerzielle Anwendung. Auf dieser Grundlage definieren sie ihr spezielles Profil, ihre geographische Ausdehnung und die mitwirkenden Einrichtungen und Unternehmen. Diese erteilen einem Akteur der Region das Mandat für die regionale Koordination und die Beantragung der BMBF-Förderung in der Phase 2. Gemeinsam mit seinen regionalen Partnern erstellt dieser die Bewerbungsunterlagen. Die in der Phase 1 anfallenden Aufwendungen tragen die Regionen selbst.

Phase 2 beinhaltet die Erstellung regionaler Entwicklungskonzepte zum Kompetenzausbau in den Bereichen biotechnologischer FuE, die das definierte Profil bestimmen, und zur Umsetzung dieser Kompetenz in neue Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen. Die Vorhaben zur Konzepterstellung werden vom BMBF gefördert.

Die Phase 3 dient der Umsetzung der Entwicklungskonzepte. Vom BMBF gefördert werden auf der Grundlage der Konzepte ausgewählte Vorhaben zur Koordination der biotechnologischen Forschung und des Transfers von biotechnologischen Forschungsergebnissen in die Anwendung, zum Kompetenzausbau in der biotechnologischen Forschung sowie zur biotechnologischen, vorwettbewerblichen Entwicklung und industriellen Forschung der Unternehmen in den Regionen.

3. Zuwendungsempfänger

Voraussetzung für eine Förderung im Rahmen von BioProfile ist die Selbstorganisation von Regionen. Eine Bewerbung von Regionen, die sich als ganze Flächenbundesländer definieren, ist nicht möglich. Es ist davon auszugehen, dass die drei Modellregionen des BioRegio-Wettbewerbs und die BioRegion Jena aufgrund der besonderen BioRegio-Förderung einen Entwicklungsvorteil gegenüber anderen Regionen haben. Im Rahmen dieser Förderaktivität werden deshalb vorrangig Bewerbungen der deutschen Biotechnologieregionen berücksichtigt, die nicht zu den Preisträgern des BioRegio-Wettbewerbs gehören.

Die Erstellung eines regionalen Biotechnologiekonzeptes erfordert das Zusammenwirken verschiedener Partner einer Region. Antragsberechtigt für die Phase 2 sind insbesondere Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften, eingetragene Vereine und Genossenschaften sowie Körperschaften des

öffentlichen Rechts, die von diesen Partnern das Mandat für die Koordinierung der Konzepterstellung erhalten haben.

Antragsberechtigt für die Phase 3 sind Kapitalgesellschaften, Personengesellschaften, eingetragene Vereine und Genossenschaften sowie Körperschaften des öffentlichen Rechtes, welche die Umsetzung des Biotechnologiekonzeptes für die Region koordinieren oder FuE-Projekte durchführen, die auf der Grundlage der Biotechnologiekonzepte der Regionen für die Förderung ausgewählt wurden.

4. Art und Umfang, Höhe der Zuwendung

Zuwendungen werden zur Projektförderung als nicht rückzahlbare Zuschüsse gewährt. Bei der Bemessung der Förderquoten ist unabhängig von den BMBF-Grundsätzen der Gemeinschaftsrahmen der Europäischen Kommission für staatliche FuE-Beihilfen zu beachten.

Förderung der Phase 2

Gefördert werden können bis zu 20 Vorhaben zur Erstellung neuer regionaler Biotechnologiekonzepte als Anteilfinanzierung mit einer Quote von maximal 50 % der zuwendungsfähigen Ausgaben bzw. Kosten bis zu einem Zuwendungsbetrag von jeweils 100.000 DM. Investitionen sind nicht zuwendungsfähig. Von Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wird eine angemessene Eigenbeteiligung von 50 % erwartet.

Förderung der Phase 3

Drei ausgewählte Regionen können Zuwendungen für die Durchführung von Koordinations- und FuE-Projekten zur Umsetzung ihrer Biotechnologiekonzepte entsprechend dem spezifischen regionalen Förderbedarf erhalten. Grundlage dafür sind die Konzepte gemäß Empfehlung der vom BMBF berufenen unabhängigen BioProfile-Jury.

Die Laufzeit dieser Phase beträgt 5 Jahre. Voraussichtlich stehen BMBF-Fördermittel bis zur Höhe von 100 Mio. DM zur Verfügung.

Für Zuwendungen an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft wird die Förderquote auf 50 % der zuwendungsfähigen Kosten begrenzt (Anteilfinanzierung). Es wird eine angemessene Eigenbeteiligung von grundsätzlich mindestens 50 % erwartet. Eine einzelfallbezogene Bewertung schließt jedoch eine geringere Eigenbeteiligung nicht aus.

Soweit ausnahmsweise im Rahmen von Verbundprojekten oder in Projekten zum Kompetenzausbau in FuE eigenständige Zuwendungen Hochschulen oder außeruniversitären Forschungseinrichtungen gewährt werden, können die zuwendungsfähigen Ausgaben (bei Helmholtz-Zentren und bei der Fraunhofer-Gesellschaft die zuwendungsfähigen Kosten) bis zu 100 % gefördert werden.

Die maximale Förderquote für Vorhaben zur Koordinierung der Konzeptumsetzung beträgt 50 %.

5. Zuwendungsvoraussetzungen

Bei Verbundprojekten haben die Partner ihre Zusammenarbeit in einer Kooperationsvereinbarung zu regeln. Vor der Förderentscheidung muss eine grundsätzliche Übereinkunft

der Kooperationspartner zu bestimmten vom BMBF vorgegebenen Kriterien nachgewiesen werden.

6. Sonstige Zuwendungsbestimmungen

Bestandteile der Zuwendungsbescheide werden

- + für Zuwendungen auf Kostenbasis die Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Kostenbasis an Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft für Forschungs- und Entwicklungsvorhaben (NKBF 98),
- + für Zuwendungen auf Ausgabenbasis die Allgemeinen Nebenbestimmungen für Zuwendungen zur Projektförderung (ANBest-P bzw. ANBest-GK) in Verbindung mit den Besonderen Nebenbestimmungen für Zuwendungen des BMBF zur Projektförderung auf Ausgabenbasis (BNBest-BMBF 98),
- + für Zuwendungen an die Fraunhofer-Gesellschaft und die Helmholtz-Zentren jeweils die spezifischen Nebenbestimmungen.

7. Verfahren

7.1 Anträge

Anträge mit den entsprechenden Bewerbungsunterlagen für eine Förderung in der Phase 2 können nach Bekanntgabe der Förderrichtlinie bei dem unter Nr. 7.2 genannten Projektträger eingereicht werden.

Die Unterlagen müssen erkennen lassen, in welchem Maße die folgenden Kriterien, die der Bewerbung als Gliederungspunkte zugrunde zu legen sind, erfüllt werden:

- + Fachliches Profil und Leistungsfähigkeit der in der Region vorhandenen biotechnologisch orientierten Forschungsinstitute, Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen,
- + Übereinstimmung von Ausbildungs-, Forschungs- und Wirtschaftsprofil mit dem herausgearbeiteten besonderen Biotechnologieprofil der Region,
- + Ausbildungsangebot und -nachfrage bei den mit der modernen Biotechnologie assoziierten naturwissenschaftlichen Disziplinen,
- + Qualität und Ausmaß bereits bestehender interdisziplinärer Vernetzung der biologischen Forschung,
- + Einbettung der regionalen Biotechnologie in andere vorhandene Wirtschaftszweige der Region,
- + Einbindung der regionalen Biotechnologie in die globale FuE-Struktur durch Verbindungen im internationalen Raum,
- + Internationale Wettbewerbsfähigkeit der Forschungseinrichtungen und Unternehmen der Region in den Biotechnologiebereichen, die das besondere regionale Profil bestimmen,
- + Dynamik der Entwicklung und Etablierung der modernen Biotechnologie in der Region,
- + Konzepte für die Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte, Produktionsverfahren und Dienstleistungen im Rahmen des Profils,
- + Bereits ergriffene Maßnahmen zur Ansiedlung bzw. Neugründung biotechnologisch orientierter Unternehmen,
- + Informationspraxis und Öffentlichkeitsarbeit der Region auf dem Gebiet der modernen Biotechnologie.

Anhand dieser Kriterien erfolgt die Auswahl der Vorhaben zur Förderung der Konzepterstellung. Dabei wird die Kriterienerfüllung in Beziehung zur Größe der Region gesetzt. Ein Mindestmaß an „kritischer Masse“ ist jedoch Voraussetzung für die Konzeptförderung.

Letzter Abgabetermin für die Anträge zur Phase 2 ist der 31.03.2000 (Ausschlussfrist). Die Bewerbungsunterlagen sollen nicht mehr als 20 DIN A4-Seiten (Schriftgrad 12) umfassen und müssen in 15-facher Ausfertigung vorgelegt werden. Darüber hinausgehende Darstellungen werden nicht berücksichtigt. Angaben zu beantragten oder bereits erfolgten Förderungen in den Profildbereichen im Rahmen anderer Wettbewerbe sind den Bewerbungsunterlagen beizufügen. Die Förderung der Vorhaben zur Konzepterstellung beginnt am 01.07.2000 und endet am 31.01.2001. Die Auswahl der Vorhaben, die in der Phase 2 gefördert werden, erfolgt auf Empfehlung eines vom BMBF berufenen, unabhängigen Expertengremiums.

Die Regionen bewerben sich mit ihren Entwicklungskonzepten um eine Förderung in der Phase 3. Letzter Abgabetermin für die Bewerbungen und Konzepte ist der 31.01.2001 (Ausschlussfrist). Die Auswahl der Entwicklungskonzepte, deren Umsetzung in der Phase 3 unterstützt wird, erfolgt auf Empfehlung einer vom BMBF berufenen, unabhängigen Jury.

Die Förderung der Projekte zur Konzeptumsetzung soll ab 01.07.2001 beginnen (Phase 3). Die Aufforderung zur Antragstellung erfolgt auf der Grundlage der von der Jury für die Förderung ausgewählten Konzepte. Das Verfahren der Projektauswahl wird gegebenenfalls unter Einbeziehung des jeweiligen Koordinators der drei von der Jury ausgewählten Gewinnerregionen definiert und vom BMBF bzw. dem zuständigen Projektträger bekannt gegeben. Der Zuwendungsgeber wird die Vorhaben nach Antragseingang auf fachliche Plausibilität und auf Einhaltung der Förderbestimmungen prüfen und auf dieser Grundlage die Förderentscheidung treffen.

7.2 Abwicklung

Für die Bewilligung, Auszahlung und Abrechnung der Zuwendung sowie für den Nachweis und die Prüfung der Verwendung und die ggf. erforderliche Aufhebung des Zuwendungsbescheides und die Rückforderung der gewährten Zuwendung gelten die Vorl. VV zu § 44 BHO sowie §§ 48 bis 49a Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) soweit nicht in diesen Förderrichtlinien Abweichungen zugelassen worden sind.

Mit der Abwicklung der Förderaktivität „BioProfile“ hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung den Projektträger Biologie, Energie, Umwelt des BMBF und BMWi (BEO)

Forschungszentrum Jülich GmbH

D-52425 Jülich

Tel.: (02461) 61 37 27

Fax: (02461) 61 27 30

E-Mail: beo32.beo@fz-juelich.de

Internet:

<http://www.fz-juelich.de/beo/beo.htm>

beauftragt. Anträge mit den entsprechenden Bewerbungsunterlagen für eine Förderung in der Phase 2 sowie die regionalen Biotechnologiekonzepte für eine Förderung in der Phase 3 sind unmittelbar beim Projekträger einzureichen. Dort sind auch weitere Informationen zu BioProfile erhältlich.

8. Inkrafttreten

Diese Förderrichtlinien treten mit der Veröffentlichung im Bundesanzeiger in Kraft.

Bonn, den 04.11.1999

Im Auftrag

Dr. W. Stöffler

9.1.3 Bekanntmachung von Richtlinien zu einer Fördermaßnahme Entwicklungs- und Demonstrationszentren „Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe“

(Entwicklung von praxisiertreuen Wegen für die Kreislaufwirtschaft neuer Werkstoffe unter technischen, ökonomischen und ökologischen Aspekten) im Rahmen des Programms MaTech - Neue Materialien für Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts

1. Zuwendungszweck, Rechtsgrundlage

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) beabsichtigt die Förderung von Entwicklungs- und Demonstrationszentren (interdisziplinäre Forschergruppen), welche Fragen der Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe, Verbundwerkstoffe und Werkstoffverbunde bearbeiten. In diesen Zentren sollen die erforderlichen fachlichen Kompetenzen zusammengeführt werden, um relevante technische, ökonomische und ökologische Fragestellungen im Zusammenhang mit der Kreislaufwirtschaft bei neuen Werkstoffen – von der Herstellung und Verarbeitung über die Nutzung bis zur Verwendung und Verwertung nach Gebrauch – ganzheitlich zu bearbeiten. Auch Fragen der Rückführung und Zusammenführung von Werkstoffströmen sollen in einem ganzheitlichen Ansatz berücksichtigt werden.

Die Förderung erfolgt auf der Grundlage der Standardrichtlinien des BMBF für Anträge auf Projektförderung (Ausgaben- bzw. Kostenbasis) und den Vorläufigen Verwaltungsvorschriften zu § 44 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) durch Zuwendung. Ein Anspruch auf Gewährung einer Zuwendung besteht nicht. Vielmehr entscheidet die Bewilligungsbehörde aufgrund ihres pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

Hintergrund

Im Programm „Neue Materialien für Schlüsseltechnologien des 21. Jahrhunderts - MaTech“ fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) die anwendungsorientierte und angewandte Materialforschung und -entwicklung. Die Anwendung von Ergebnissen aus Werkstoffforschung und -entwicklung wird in den Technologiefeldern Informations-, Verkehrs-, Energie-, Fertigungs- und Medizin-

technik als besonders innovationsträchtig eingestuft.

Die Nutzung von neuen Werkstoffen zur effizienten Verwendung von Ressourcen und zum Schutz der Umwelt zieht sich dabei wie ein Leitfaden durch alle Technologiefelder, mit großen Potenzialen insbesondere in den Sektoren Energie, Verkehr und Produktion. Die Berücksichtigung ökologischer Aspekte in der Werkstofftechnik ist daher ein Grundanliegen bei allen Fördermaßnahmen im Programm MaTech. Wirtschaften in Kreisläufen gilt als erfolgversprechendes Modell einer nachhaltigen wirtschaftlichen Entwicklung („Sustainable Development“) und die Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe ist eine Fragestellung mit wachsender Bedeutung. Vor allem bei Massenprodukten ist die Schließung von Stoffkreisläufen unverzichtbar geworden. Werkstoffe sollen auf möglichst hohem Niveau wieder- bzw. weiterverwendet oder über Recyclingwege verwertet werden. Für viele konventionelle Materialien und Produkte ist dies inzwischen Stand der Technik. Die verschiedenen, heute erprobten bzw. diskutierten Recyclingwege müssen stets sowohl unter technischen und ökonomischen als auch unter ökologischen Gesichtspunkten, d. h. gesamtheitlich, betrachtet werden. Dies gilt in gleichem Maß auch für neue Werkstoffe.

2. Gegenstand der Förderung

Ziel der Fördermaßnahme ist die Einrichtung und der Betrieb von Entwicklungs- und Demonstrationszentren zur Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe. In diesen Zentren soll die fachliche Kompetenz gebündelt werden, um relevante technische, ökonomische und ökologische Fragestellungen im Zusammenhang mit der Kreislaufwirtschaft bei neuen Werkstoffen zu bearbeiten. Dabei soll ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt werden, der den gesamten Materialfluss von der Herstellung und Verarbeitung über die Nutzung bis zur Verwendung und Verwertung nach Gebrauch umfasst.

Es ist vorgesehen, zunächst ein bis zwei Zentren einzurichten. Bei Bedarf und Erfolg kann gegebenenfalls zu einem späteren Zeitpunkt ein weiteres Zentrum eingerichtet werden. Aufgabe der Entwicklungs- und Demonstrationszentren Aufgabe der Zentren ist die Entwicklung von Kreislaufführungskonzepten sowie die Untersuchung und Bewertung der Kreislauffähigkeit neuer Materialien im Hinblick auf die Lösung der bei den Unternehmen anstehenden Probleme. Dies bezieht sich sowohl auf generelle werkstoffbezogene Probleme als auch auf eine begleitende Bilanzierung und Bewertung der Werkstoffkreisläufe bei geplanten Materialentwicklungen. Dabei sind auch die für die Funktion eines Bauteils erforderlichen Materialkombinationen zu berücksichtigen (z. B. Beschichtungen, Befestigungen, Oberflächen usw.). Es sollen bereits bei der Herstellung und Verarbeitung neuer Werkstoffe auch ökologische Fragestellungen bearbeitet werden. Insbesondere sollen aber Grundlagen und Systematik zu Verwendungs- und Verwertungspfaden für neue Werkstoffe nach deren Einsatz unter Einbeziehung technischer, ökonomischer und ökologischer Aspekte erarbeitet und beurteilt werden. Dazu gehört die Erarbeitung spezieller Problemlösungen für kleinere und mittelständische

Unternehmen (KMU). Auf diese Unternehmen sollen sich die Zentren besonders konzentrieren. Dies soll mit dazu beitragen, dass Forschungsergebnisse unter stärkerer Berücksichtigung ökologischer Aspekte rasch breitenwirksam in die Praxis umgesetzt werden.

Zur Erfüllung dieser Aufgabe sind u. a. folgende Leistungen zu erbringen:

- + Beratung der Materialhersteller, -verarbeiter und -anwender über Anforderungen, Möglichkeiten und Wege zum Erreichen und Verbessern der Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe,
- + produktspezifische Ausarbeitung optimaler, umweltgerechter Werkstoffherstellungs- und -verarbeitungskonzepte für neue Materialien, unter Berücksichtigung von Aspekten zur Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- + Untersuchung und Bewertung der Einflussfaktoren, Materialzusammensetzung, Herstellungsverfahren, Nutzungshistorie, Mengenströme sowie Distributions- und Entsorgungskonzepte auf Umwelt und Weiterverwendung/Verwertung, Analyse von Kosten und Wirtschaftlichkeit,
- + ganzheitliche Bilanzierungen spezieller Stoffkreisläufe, Ausbildung und Weiterbildung im Rahmen von Studiengängen und von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen.

3. Zuwendungsempfänger

Antragsberechtigt sind Hochschulen und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen.

4. Zuwendungsvoraussetzungen

Die Zentren „Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe“ sollen als interdisziplinäre Forschungsgruppe auf Zeit in einer Region mit geeignetem industriellem Umfeld eingerichtet werden. Vorhandene Kompetenzen in fachlicher, sachlicher und personeller Hinsicht sowie in Bezug auf industrielle Kontakte sind nachzuweisen. Sofern im Umfeld des Antragstellers bereits Projekte oder Zentren, die eine ähnliche Fragestellung bearbeiten, etabliert sind, ist eine fachliche Abgrenzung hierzu erforderlich. Da nicht vorgesehen ist, das Zentrum umfangreich experimentell auszurüsten, soll die Installierung bei einer anwendungsorientiert ausgerichteten Einrichtung mit entsprechender apparativer Ausstattung erfolgen. Im einzelnen müssen deshalb folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

- + Basis-Infrastruktur zur Errichtung und zum Betrieb des Zentrums; Nutzung vorhandener Anlagen und Versuchseinrichtungen,
- + Erfahrungen zu Bewertungsinstrumentarien, fertigungstechnischen Aspekten, Datenverarbeitung, Fragen der Recyclierbarkeit im Zusammenhang mit der Entwicklung neuer Materialien und Verfahren,
- + personelle Qualifikation und interdisziplinäres Zusammenwirken von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern auf den Gebieten Werkstoffwissenschaften, Chemie, Ingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaften und Datenverarbeitung,

- + Nachweis der Kooperation mit einschlägigen Industrieunternehmen, gegliedert nach Werkstoffgruppen und Anwenderkreisen, insbesondere aus dem klein- und mittelständischen Bereich, auch zur Durchführung von Feldversuchen vor Ort,
- + Vorlage eines Konzeptes für die Überführung des Zentrums in eine sich selbsttragende Einrichtung nach Ablauf des Förderzeitraums.
- + Eine signifikante Beteiligung des jeweiligen Sitz-Bundeslandes an der Fördermaßnahme (z.B. durch geldwerte Leistungen, Infrastruktur, Grundausstattung etc.) wird erwartet.

5. Art, Umfang, Höhe der Zuwendungen

Der personelle Aufwand soll jeweils bei etwa 4-5 wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern liegen. Die Förderung der Zentren erfolgt als Anteilfinanzierung und ist auf 4-5 Jahre befristet. Die Förderquote beträgt einheitlich 50 % der zuwendungsfähigen Personal- und Sachausgaben/-kosten. Sie berücksichtigt eine jährlich fiktiv sinkende Bundesbeteiligung (gemittelte Förderquote). Die verbleibenden 50 % sind insbesondere durch Drittmittel aus den Kooperationen mit den Nutzern des Zentrums zu finanzieren.

Die Nachhaltigkeit des Zentrums wird angestrebt. Nach Abschluss der Fördermaßnahme soll sich das Zentrum über Drittmittel und hier vor allem über Einnahmen durch Kooperationen mit und Aufträge von der Industrie selbst finanzieren. Eine unternehmerische Selbständigkeit nach Abschluss der Fördermaßnahme ist erwünscht.

Die jeweils gültigen Allgemeinen und Besonderen Nebenbestimmungen des BMBF werden zugrunde gelegt. Förderentscheidungen werden bereits laufende und in anderen Forschungsbereichen geplante Forschungsprojekte berücksichtigen, um eine Parallelförderung zu vermeiden.

6. Verfahren

Mit der Vorbereitung und Umsetzung der Fördermaßnahme „Zentren Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe“ ist der Projektträger beauftragt:

Neue Materialien und Chemische Technologien NMT
Forschungszentrum Jülich GmbH,

52425 Jülich

Tel.: 02461/61-4891, Fax: 02461/61-2398, Internet:

<http://www.fz-juelich.de/nmt>

Beurteilungsfähige Projektvorschläge sind NMT bis zum 23. April 1999 zuzuleiten. Verspätet eingegangene Vorhabensbeschreibungen werden nicht mehr im Rahmen dieser Bekanntmachung berücksichtigt.

Unter Berücksichtigung der unter Punkt 4. genannten Voraussetzungen sollen die wissenschaftlich-technischen Vorhabensbeschreibungen folgendermaßen gegliedert sein:
I Ziele

- + Gesamtziel des Vorhabens und Zusammenfassung der Projektbeschreibung mit wesentlichen Daten zum Verbundprojekt auf einer DIN A 4-Seite
- + Bezug des Vorhabens dieser Bekanntmachung und den förderpolitischen Zielen des BMBF-Programms MaTech

+ wissenschaftliche und technische Arbeitsziele des Vorhabens

II Stand der Wissenschaft und Technik; bisherige Arbeiten

III Ausführliche Beschreibung des Arbeitsplanes, insbesondere Meilensteine mit Evaluierungskriterien

IV Arbeitsteilung / Zusammenarbeit mit Dritten

V Verwertungsplan und Aspekte der Nachhaltigkeit

+ wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Erfolgsaussichten

+ wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Anschlussfähigkeit

+ Wirkung auf Arbeitsplätze

+ ökologische Aspekte

VI Notwendigkeit der Zuwendung

+ wissenschaftlich-technisches und wirtschaftliches Risiko

Insgesamt soll der Umfang der Vorhabensbeschreibung 20 Seiten nicht überschreiten. Erläuterungen zu den Gliederungspunkten der Vorhabensbeschreibungen sowie weitere Unterlagen und Beratungen zur geplanten Einrichtung der Zentren „Kreislauffähigkeit neuer Werkstoffe“ erhalten Sie beim Projektträger Neue Materialien und Chemische Technologien.

Ansprechpartner ist Dr. Bernd Steingrobe (Tel.: 02461/61-2711; B.Steingrobe@fzjuelich.de).

Das BMBF wird durch ein unabhängiges Gremium von Gutachtern fachlich bei der Auswahl der zu fördernden Projekte beraten. Die Interessenten werden dann über das Ergebnis informiert und gegebenenfalls zur Vorlage eines förmlichen Antrages gebeten (AZK/AZAVordrucke und Anlagen). Für eine zügige weitere Bearbeitung sind diese Anträge spätestens einen Monat nach der Begutachtung beim Projektträger einzureichen. Das BMBF entscheidet dann im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel über die entsprechend ausgearbeiteten Anträge. Auf weitere Aktivitäten im Programm MaTech weisen wir im Internet hin:

<http://www.fzjuelich.de/nmt>. Als Projektstart ist der 1. August 1999 vorgesehen.

7. Inkrafttreten

Diese Förderrichtlinien treten mit Wirkung vom 4. März 1999 in Kraft.

Bonn, den 4. März 1999

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Im Auftrag

Dr. Roemer-Mähler

Forschungszentrum Jülich GmbH, PT-NMT, D-52425 Jülich,

9.1.4 Bekanntmachung Förderrichtlinien zur Einrichtung von Kompetenznetzwerken für die Medizin (MEDNET)

vom 15.9.1997

Zuwendungszweck, Rechtsgrundlage

Das Angebot der Gesundheitsleistungen in Deutschland entspricht dem eines hoch entwickelten Industrielandes: Die Möglichkeiten zur Erhaltung von Gesundheit und Heilung

von Krankheit haben sich in den letzten Jahrzehnten erheblich verbessert. Die Bundesrepublik hat im Bereich der stationären und ambulanten Versorgung wie auch der Prävention ein gutes Niveau der Grundversorgung und in der medizinischen Forschung und Entwicklung hervorragende Einzelleistungen aufzuweisen.

Andererseits ist die vorhandene Kompetenz zu den meisten gesundheitspolitisch bedeutenden Krankheitsformen bundesweit zersplittert. Dies resultiert nicht nur aus den Zwängen der Versorgung, die Spitzenmedizin auch regional verfügbar machen muss, sondern auch aus der föderalen Struktur des Staates und der partikularistischen Denkweise vieler Akteure in Forschung und Versorgung. Als Folge dieser Fragmentierung werden die im Forschungssystem vorhandenen Ressourcen zur Weiterentwicklung der Wissenschaft, der Wirtschaft und des Gesundheitswesens bisher bei weitem nicht ausgeschöpft. Eine institutsübergreifende Nutzung von Ressourcen und Koordination von Forschungsleistungen findet nur in wenigen Handlungsfeldern statt. Das in den universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen vorhandene Potential an innovativer wissenschaftlicher Leistung wird für die Lösung praktisch-klinischer Probleme nicht ausreichend genutzt, und der Wissenstransfer aus der Grundlagenforschung in die anwendungsnahe Forschung und Industrie funktioniert nur begrenzt. Auch finden forschungsrelevante Probleme des medizinischen Alltags nur in begrenztem Maße Eingang in die Schwerpunkte der akademischen Forschung.

Daher beabsichtigt das BMBF, den Aufbau überregional angelegter medizinischer Netzwerke für spezifische Krankheiten gezielt zu unterstützen, die für die Qualität der Forschung und Versorgung in ihrem Handlungsfeld Maßstäbe setzen. Die besten Einrichtungen der Forschung und Versorgung sowie ggf. auch der Industrie sollen ihre Kompetenz und Infrastruktur in diese Netzwerke einbringen mit dem Ziel, die zerstreuten Kapazitäten in einem ganzheitlichen Ansatz auf hohem Niveau zusammenzuführen. Insgesamt soll diese Kooperation im Hinblick auf die Qualität und Ergebnisorientierung der Forschung, der ärztlichen Aus- und Weiterbildung und der künftigen Gesundheitsversorgung einen deutlichen Mehrwert erbringen.

Vorhaben werden nach Maßgabe dieser Richtlinien, der BMBF-Richtlinien für Zuwendungsanträge auf Ausgabenbasis und der Vorläufigen Verwaltungsvorschriften zu § 44 der Bundeshaushaltsordnung (BHO) durch Zuwendung gefördert. Ein Anspruch auf Gewährung einer Zuwendung besteht nicht. Vielmehr entscheidet die Bewilligungsbehörde aufgrund Ihres pflichtgemäßen Ermessens im Rahmen der verfügbaren Haushaltsmittel.

Gegenstand der Förderung

Es sollen medizinische Netzwerke zu definierten Krankheitsbildern gefördert werden, die durch eine hohe Mortalität oder Morbidität gekennzeichnet sind, die in besonderer Weise als

Modellfall für andere Krankheitsbereiche geeignet sind und/oder einen erheblichen Kostenfaktor darstellen. Hierzu sind integrierte, sektorübergreifend angelegte Konzepte einzureichen, die sich an folgenden Leitzielen orientieren:

+ Horizontale Vernetzung:

Zusammenschluss der relevantesten, qualitativ besten und innovativsten Forschungs- und Versorgungseinrichtungen in dem spezifischen Krankheitsbereich zur effizienteren und schnelleren Entwicklung neuer medizinischer Problemlösungen;

+ Vertikale Vernetzung:

Bildung von Brücken zwischen diesen Leistungsträgern der medizinischen Forschung und dem medizinischen Alltag. Entwicklung und Verbreitung von Instrumenten der Evaluation und Qualitätssicherung. Etablierung von Konsensprozessen über medizinische Behandlungsformen und Versorgungskonzepte für den jeweiligen Krankheitsbereich;

+ Sichtbarkeit:

Schaffung von einer sowohl für die Öffentlichkeit als auch für die Fachwelt erkennbaren Kompetenz;

+ Exzellenz:

Gewinn eines Mehrwertes für alle Netzwerkpartner: Förderung der Exzellenz der Forschung, Verbesserung der Qualität und Kosteneffizienz der Gesundheitsversorgung durch Forschungstransfer und Evaluationsforschung;

+ Innovationsorientierung:

Mehr Ergebnisorientierung in der Wissenschaft. Ausschöpfung des innovativen Potentials der universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen durch Zusammenführung mit Hochschulkliniken, Einrichtungen der Regelversorgung und Anbindung der Industrie. Beschleunigung des Transfers von Erkenntnissen in die Wirtschaft oder die Versorgung.

Gegenstand der Förderung ist in erster Linie der Aufbau einer effizienten Kommunikationsstruktur und interdisziplinären Arbeitskultur auf der Grundlage einschlägiger Vorleistungen der Netzwerkpartner in dem jeweiligen Krankheitsfeld (siehe 4.). In diesem Zusammenhang können Personal- und Sachmittel z.B. für Koordinierungs- und Serviceleistungen („core facilities“) gewährt werden. Zusätzlich werden in begrenztem Umfang Pilotprojekte und Modellvorhaben unterstützt, die einen innovativen Beitrag zu den o.g. Leitzielen leisten.

Zuwendungsempfänger

Antragsberechtigt sind staatliche und nichtstaatliche Hochschulen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sowie Körperschaften innerhalb der Gesundheitsversorgung.

Zuwendungsvoraussetzung

Die Auswahl der geförderten Konzepte erfolgt in einem offenen Wettbewerb. Dabei werden u.a. die folgenden Kriterien zugrunde gelegt:

+ Relevanz der medizinischen Fragestellung für das Versorgungssystem. Die Krankheitsbilder müssen durch eine hohe Morbidität oder Mortalität gekennzeichnet sein oder in

besonderer Weise als Modellfall für andere Krankheitsbereiche geeignet sein und/oder einen erheblichen Kostenfaktor darstellen;

+ Relevanz des Netzwerkes für die Anhebung der Versorgungsqualität und den Forschungstransfer;

+ Schlüsselstellung der beteiligten Partner aus Forschung und Versorgung im angesprochenen medizinischen Problemfeld;

+ Qualität und Umfang der medizinischen, wissenschaftlichen und integrativen Vorleistungen (siehe unten);

+ Innovations- und Motivationspotential der geplanten Maßnahmen;

+ Erfolgsaussichten für einen Transfer der Ergebnisse in die medizinische Aus- und Weiterbildung;

+ aktive Mitwirkung von Einrichtungen der Regelversorgung.

Die Teilnahme am Wettbewerb setzt die gemeinschaftliche Bewerbung der an einem krankheitsspezifischen Netzwerk Interessierten voraus. Dabei sollte über den Umfang des Netzwerkes sowie die Kompetenz der Beteiligten eine bundesweite Ausstrahlung sichergestellt werden. Grundsätzlich können alle Akteure aus Medizin und Gesundheitswesen, die zu den o.g. Leitzielen beitragen, Mitglieder eines beantragten Netzwerkes sein: Hochschulen, Krankenhäuser, Praxen, außeruniversitäre Forschungseinrichtungen, Fachgesellschaften, Kostenträger, Ärzteverbände und Patientenorganisationen ebenso wie Auftragsforschungs- und Beratungsinstitute und die Industrie.

In einem ersten Schritt sind integrierte Konzepte vorzulegen, die eine Beschreibung der aktuellen Situation von Forschung, Lehre und Versorgung in dem jeweiligen Handlungsfeld sowie den vorhandenen Kooperationsstrukturen enthalten und erläutern, durch welche Strategien und Lösungsansätze im Rahmen des geplanten Netzwerkes Innovationsanstöße und Qualitätsanhebungen erreicht werden sollen. Aus den Unterlagen muß das Zusammenwirken aller am Netzwerk Beteiligten deutlich werden.

Im einzelnen ist in dem Konzept auf folgende Punkte einzugehen:

a) Beschreibung des Status quo und der Vorleistungen, die in das Netzwerk eingebracht werden können

+ Art, Zahl und Leistungsprofil der am Netzwerk beteiligten Wissenschaftsstandorte, Einrichtungen der Krankenversorgung, Industrieunternehmen und weiterer Netzwerkpartner;

+ bereits vorhandene Infrastruktur, die in das Netzwerk eingebracht werden kann, z.B. Referenz-Zentren, Register, Datenbanken u.a. zentrale Serviceeinrichtungen, Forschungstransferstellen, telekommunikative und informatische Techniken und Einrichtungen, Verfügbarkeit großer Patientenkollektive, kooperierende Arztpraxen u.a.;

+ Qualität und Umfang bereits bestehender Vernetzung;

+ laufende Forschungsk Kooperationen insbesondere an den Schnittstellen zwischen Grundlagenforschung und klinischer Forschung, außeruniversitärer Forschung und Hochschulkliniken, Forschung und Versorgung, Forschung und Industrie;

- + bestehende Kommunikationsstrukturen in der Versorgung, z.B. Versorgungszentren mit überregionaler Ausstrahlung und Einbindung des niedergelassenen Bereichs, „Konsenskultur“: Erfahrungen mit Entwicklung und Anwendung übergreifender Standards und Leitlinien u.a.;
- + weitere Vorleistungen, die einen besonderen Vorteil für die Funktion des Netzwerkes einbringen, z.B. Teilnahme an großen klinischen Studien und Evaluationsstudien (Epidemiologie, Gesundheitsökonomie, Versorgungsoptimierung), Erfahrungen mit neuen Organisations- und Kooperationsmodellen für Forschung und Versorgung, Teilnahme an qualitätssichernden Maßnahmen, etablierte Qualitätsmanagementstrukturen, Aktivitäten in ärztlicher Aus- und Weiterbildung sowie Patienteninformation und -beratung etc.

b) Beschreibung des geplanten Netzwerkes, seiner Funktion und langfristigen Perspektive

- + Struktur des geplanten Netzwerkes (Partner, zentrale Koordination, Strukturen der internen und externen Qualitätssicherung);
- + Erläuterung der Ziele des geplanten Netzwerkes; Beschreibung der Lösungsansätze, mit denen unter Nutzung synergetischer Effekte eine optimale Integration, ein wechselseitiger Wissensaustausch und ein hoher Qualitätsstandard von Forschung und Versorgung erreicht werden soll; Erläuterung des Beitrags der einzelnen Netzwerkpartner;
- + Finanzierung
Beiträge anderer Finanzgeber (Länder, Kassen, Stiftungen, Industrie, Verbände incl. Patientenorganisationen) zum Netzwerk und Perspektive einer Übernahme durch andere Förderer.

Der Umfang des Konzeptes sollte 20 Seiten nicht überschreiten.

Als Ergebnis des Wettbewerbs werden maximal 15 Konzepte ausgewählt und die entsprechenden Bewerber zur detaillierten Ausarbeitung von Anträgen (Planungsphase) aufgefordert. Informationen und Unterlagen zur ausführlichen Antragstellung werden zu gegebener Zeit an die ausgewählten Bewerber versandt.

Art, Umfang und Höhe der Förderung

Die Zuwendung wird im Wege der Projektförderung als nicht rückzahlbarer Zuschuss gewährt.

Die Planungsphase kann in begründeten Fällen durch einen Zuwendungsbetrag von maximal 30.000 DM für eine Laufzeit von vier Monaten gefördert werden. Anträge zur finanziellen Unterstützung der Planungsphase müssen erkennen lassen, inwieweit die unter 4. genannten Vorleistungen erfüllt werden können.

Für die Einrichtung eines Netzwerkes können Antragsteller über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren mit bis zu 5 Mio. DM jährlich mit einer Quote von bis zu 100% der zuwendungsfähigen Ausgaben gefördert werden. Die Ausgaben staatlicher Hochschulen sind zuwendungsfähig in Höhe

der zusätzlichen Ausgaben, die über die Grundausrüstung der Hochschule durch das jeweilige Bundesland (einschließlich Stammpersonal) hinaus entstehen. Nach einer Förderdauer von 2,5 Jahren sind die Leistungen des Netzwerkes im Hinblick auf den strukturellen Aufbau und die wissenschaftlichen Ergebnisse in einem begutachtungsfähigen Bericht darzustellen. Auf der Basis einer Begutachtung durch den zuständigen Gutachterkreis wird über die Fortsetzung der Förderung ab dem 3. Jahr entschieden.

Sonstige Zuwendungsbestimmungen

Der Förderung der Vorhaben liegen „Allgemeine Nebenbestimmungen für Zuwendungen auf Ausgabenbasis“ (ANBest-P), sowie „Besondere Nebenbestimmungen für Zuwendungen des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie“ (BNBest-BMBF) zugrunde.

Verfahren

Der Wettbewerb wird mit der vorliegenden Bekanntmachung eröffnet. Konzepte sollen bis zum 28.02.1998 beim zuständigen Projektträger

DLR

Projektträger des BMBF

Gesundheitsforschung

Südstraße 125

53175 Bonn

Tel.: 0228 / 38 21 - 210

vorliegen. Es wird empfohlen, zwecks Antragsberatung mit dem Projektträger Kontakt aufzunehmen. Bitte lesen Sie auch die Erläuterungen zu dieser Bekanntmachung. Der Projektträger bei der DLR hat im Internet eine Kontaktbörse zu MEDNET eingerichtet, die Interessenten die Kontaktaufnahme erleichtert. Bis zum 30.04.1998 erfolgt unter Mitwirkung einer international besetzten Jury die Auswahl der ca. 15 besten Bewerber, die zur Ausarbeitung von ausführlichen Anträgen aufgefordert werden sollen. Die Namen der ausgewählten Bewerber und die Themen der von ihnen vorgeschlagenen Netzwerke werden durch das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie (BMBF) veröffentlicht.

Die Planungsphase zur Erstellung ausführlicher Anträge beginnt am 01.05.1998 und endet am 31.10.1998. Im Dezember 1998 erhalten die ca. 15 Bewerber die Gelegenheit, ihre Vorhabenskonzeption zu präsentieren. Die besten 10 Bewerbungen werden unter Mitwirkung der Jury zur Förderung vorgeschlagen.

Inkrafttreten

Die Förderrichtlinien treten mit Wirkung vom 15. September 1997 in Kraft.

Bonn, den 15. September 1997

512-71483

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie

Im Auftrag

PD Dr. Lange

9.2 Idealvereine, wirtschaftliche Vereine und Gemeinnützigkeit

9.2.1 Idealvereine und wirtschaftliche Vereine

Das BGB (§ 21 BGB ff) unterscheidet zwischen Vereinen ohne wirtschaftlichen Zweck (Idealvereine) und Vereinen, deren Zweck auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist (wirtschaftliche Vereine).

Der (rechtsfähige) Wirtschaftsverein kann dabei als Ausnahme angesehen werden. Er kann nicht gemeinnützig sein und erhält anders als der Idealverein seine Rechtsfähigkeit durch Beschluss des Bundesrates. Wirtschaftlich tätige Vereinigungen werden sich i.d.R. als Handelsgesellschaften organisieren oder sind mangels anderer Form als Gesellschaften bürgerlichen Rechts zu behandeln.

Die typische und häufigste Form des Vereins (zumal des rechtsfähigen) ist also der Idealverein. Idealvereine können als rechtsfähige oder nichtrechtsfähige Vereine gegründet werden. § 54 BGB stellt dabei nichtrechtsfähige Vereine mit Gesellschaften bürgerlichen Rechts (GbR) gleich. In der Rechtssprechung wird das Vereinsrecht aber weitgehend auch auf nichtrechtsfähige Vereine angewendet. Idealvereine erhalten die Rechtsfähigkeit – und damit die körperchaftliche Verfasstheit – durch Eintragung ins Vereinsregister.

Als ideeller Verein bestimmt sich ein Verein dadurch, dass er nicht die wirtschaftliche Tätigkeit seiner Mitglieder fördert und keine Leistungen und Waren auf dem Markt anbietet und damit in Konkurrenz zu Wirtschaftsunternehmen tritt (oder dies zumindest nicht als Hauptzweck verfolgt). Das bedeutet aber keine ideelle Selbstlosigkeit; d.h. eine ideeller Verein kann durchaus die (nichtwirtschaftlichen) Interessen seiner Mitglieder fördern und seine Angestellten angemessen bezahlen.

Außerdem besitzt der Idealverein das sog. Nebenzweckprivileg, d.h. er kann in gewissen Umfang – aber immer in untergeordneter Funktion – auch wirtschaftlich tätig werden.

9.2.2 Gemeinnützigkeit (§ 5 Körperschaftssteuergesetz)

Für Vereine wurden durch den Gesetzgeber zahlreiche Vergünstigungen geschaffen, die in der Regel an die vom Finanzamt festzustellende Gemeinnützigkeit des Vereins anknüpfen.

Die Feststellung der Gemeinnützigkeit des Vereins hat u.a. die nachstehend genannten Folgen:

- + Befreiung des Vereins von der Vermögenssteuer, Grundsteuer, Erbschafts- und Schenkungssteuer sowie seit 1.1.93 von der Zinsabschlagssteuer (sog. „Quellensteuer“ auf Kapitalerträge);
- + Steuerfreiheit von Zweckbetrieben von der Körperschafts- und Gewerbesteuer;
- + Steuerfreiheit von wirtschaftlichen Geschäftsbetrieben des Vereins von der Körperschafts- und Gewerbesteuer bis zu Jahreseinnahmen von 30678 EURO;
- + Umsatz-(Mehrwert-)steuersatz von generell 7% bei Umsätzen der Zweckbetriebe;

- + Steuerfreiheit für Anleiter, Trainer, Ausbilder u.ä. bei nebenberuflicher Tätigkeit bis 1848 Euro pro Jahr;
- + Möglichkeit zur Erteilung von Spendenbescheinigungen für Geld und Sachspenden an den Verein, die beim Spender einkommenssteuerrechtlich abzugsfähig sind (bis zu bestimmten Höchstgrenzen);
- + die öffentliche Förderung von Vereinen durch Länder und Kommunen ist in den meisten Ländern ebenfalls von der Feststellung der Gemeinnützigkeit abhängig;
- + die Zahlung von Gerichtsbußen bei der Einstellung von Strafverfahren ist zugunsten gemeinnütziger Vereine möglich;
- + zahlreiche Geldinstitute verzichten bei Nachweis der Gemeinnützigkeit auf Kontoführungsgebühren;
- + zahlreiche Geldinstitute (z.B. Sparkassen) schütten Teile ihres Jahresgewinnes an gemeinnützige Vereine aus.
- + Gemeinnützig und damit steuerbegünstigt können nur Idealvereine sein. Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erfolgt faktisch mit der Körperschaftsteuerfreistellung durch das Finanzamt. Voraussetzung dafür ist, dass der Verein ins Vereinsregister eingetragen ist und seine Satzung und tatsächliche Geschäftsführung den Grundsätzen von Selbstlosigkeit, Ausschließlichkeit, Unmittelbarkeit und Förderung der Allgemeinheit entspricht.
- + Steuerbegünstigte Vereine müssen gemeinnützige, kirchliche oder mildtätige Zwecke verfolgen. Welche Tätigkeiten unter diese Kategorien fallen, ist in § 52 ff. der Abgabenordnung abschließend aufgeführt:

§ 52 Gemeinnützige Zwecke

- (1) Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugute kommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein sein kann. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht allein deswegen vor, weil eine Körperschaft ihre Mittel einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zuführt.
- (2) Unter den Voraussetzungen des Absatzes 1 sind als Förderung der Allgemeinheit anzuerkennen insbesondere:
1. die Förderung von Wissenschaft und Forschung, Bildung und Erziehung, Kunst und Kultur, der Religion, der Völkerverständigung, der Entwicklungshilfe, des Umwelt-, Landschafts- und Denkmalschutzes, des Heimatgedankens,
 2. die Förderung der Jugendhilfe, der Altenhilfe, des öffentlichen Gesundheitswesens, des Wohlfahrtswesens und des Sports. Schach gilt als Sport,
 3. die allgemeine Förderung des demokratischen Staatswesens im Geltungsbereich dieses Gesetzes; hierzu gehören nicht Bestrebungen, die nur bestimmte Einzelinteressen staatsbürgerlicher Art verfolgen oder die auf den kommunalpolitischen Bereich beschränkt sind,

4. die Förderung der Tierzucht, der Pflanzenzucht, der Kleingärtnerei, des traditionellen Brauchtums einschließlich des Karnevals, der Fastnacht und des Faschings, der Soldaten und Reservistenbetreuung, des Amateurfunkens, des Modellflugs und des Hundesports.

9.3 Muster für eine Vereinssatzung

Mustersatzung: Satzung des X e.V.

Beschlossen auf der Gründungsversammlung am _____ in Y.
Zuletzt geändert auf der Mitgliederversammlung am _____.
Eingetragen im Vereinsregister des Amtsgerichtes Y
unter der Registriernummer VR _____ am _____.

[Die Kommentare in eckigen Klammern sind nicht Bestandteil der Satzung.

Die Hinweise nach der Überschrift sind nicht erforderlich. Da im Laufe der Jahre zahlreiche Fassungen, auch Entwürfe, entstehen, sind diese Angaben jedoch hilfreich.

Auch wenn eine Satzung mit minimalem Regelungsumfang sehr einfach wirkt, bietet das Vereinsrecht unzählig viele Gestaltungsmöglichkeiten, um den individuellen Anforderungen optimal gerecht zu werden. Daher kann eine Mustersatzung immer nur eine erste Anregung geben. Mit den eingestreuten Kommentaren wird versucht, einige häufige Gestaltungsvarianten anzudeuten. Je nach Umfang der wirtschaftlichen Aktivitäten, der Vermögenswerte und der Mitgliederzahlen sollte fachlicher Rat durch Unternehmensberater, Rechtsanwälte und Steuerberater mit Tätigkeitsschwerpunkt Vereine/Verbände in Anspruch genommen werden. Individuelle Rechtsberatung, also z.B. Empfehlungen zu konkreten Satzungsformulierungen, bleibt nach dem Rechtsberatungsgesetz Rechtsanwälten und Notaren vorbehalten.

Für die Umsetzung der Satzung beachten Sie bitte die Hinweise zum Ablauf einer Satzungsänderung.]

Präambel

Die Arbeit von X basiert auf ...

[Eine Präambel ist rechtlich nicht erforderlich, kann aber bei einem weltanschaulich geprägten Verein über die eher satzungstechnisch und steuerrechtlich geprägten Angaben zum Vereinszweck hinaus die Motivation der Vereinsgründung veranschaulichen. Die Präambel wirkt sich auf die Auslegung der Satzung aus. Sie steht als Vision oder Kernaussage über einem Leitbild oder einer strategischen Planung des Vereins.]

In diesem Sinne gibt sich X folgende Satzung:

§ 1 Name, Sitz, Geschäftsjahr

1. Der Verein führt den Namen „X e.V.“

[Bis zur Eintragung des Vereins im Vereinsregister darf der Namenszusatz e.V. im Geschäftsverkehr nicht verwendet werden. Auch wenn dies etwas ungenau ist, kann bereits in der ersten Satzungsfassung der Name mit e.V. als Ausdruck der Eintragungsabsicht angegeben werden. Der Name

muss wahr und unterscheidungsfähig sein. Er darf also weder einen falschen Eindruck erwecken, noch zu Verwechslungen führen. Marken- und Namensrechte Dritter sind zu beachten. Aus Marketinggründen sollte er möglichst einfach sein. Neben sachlichen Bezeichnungen sind auch Phantasienamen möglich, die idealerweise bereits die zentrale Botschaft des Vereins vermitteln. Im Geschäftsverkehr sollte der Name aus rechtlichen und Marketinggründen immer in exakter Übereinstimmung mit der Satzung verwendet werden: ohne Abkürzungen, andere Groß-/Kleinschreibung oder mit/ohne Bindestriche. Sofern Abkürzungen wegen der Länge des Namens geboten sind, sollten diese in der Satzung bereits genannt werden.]

2. Er hat seinen Sitz in Y und ist im Vereinsregister eingetragen.

[Bei der Gründung kann in der Satzung stehen „... und soll in das Vereinsregister eingetragen werden.“ Auf jeden Fall sollte die Eintragungsabsicht, über den Namenszusatz e.V. hinaus, deutlich werden.]

3. Das Geschäftsjahr ist das Kalenderjahr.

[Ein abweichendes Geschäftsjahr ist nur in sehr seltenen Fällen zu empfehlen. Das erste Jahr ab der Eintragung bis zum Ende des Geschäftsjahres ist ein „Rumpfgeschäftsjahr“ und umfasst keine 12 Monate. Sofern keine Regelung getroffen wird, gilt das Kalenderjahr als Geschäftsjahr.]

§ 2 Ziele und Aufgaben des Vereins

[Die Unterscheidung von Zielen und Aufgaben erlaubt eine abgestufte Konkretisierung. Die Ziele sollten eher allgemein und dauerhaft formuliert werden. Sie müssen nach dem Vereinsrecht ideellen Charakter haben, was den Betrieb von ideell geprägten wirtschaftlichen Einrichtungen durch den Verein nicht ausschließt. Die Aufgaben sollten als offene Auflistung („insbesondere“) genannt werden. Dabei können auch Aufgaben genannt werden, die erst in den nächsten Jahren in Angriff genommen werden. Umgekehrt sollte der Verein niemals Aufgaben wahrnehmen, die nicht von der Satzung abgedeckt werden, denn dies kann die Steuerbegünstigung gefährden. Zwischen einer zu engen Aufgabenformulierung – führt leicht zu Satzungsverstoß wegen Überschreitung dieser Grenzen – und einer zu weiten Aufgabenformulierung – führt zur Versagung der Steuerbegünstigung durch das Finanzamt – ist sorgfältig abzuwägen.]

1. Ziel des Vereins ist es, ...

2. Der Verein erreicht seine Ziele insbesondere durch

[Beispielhafte Aufzählung:]

- a. Herausgabe einer Vereinszeitschrift
- b. Information der Öffentlichkeit
- c. Betrieb der Z-Einrichtung
- d. ...

§ 3 Steuerbegünstigung

[Dieser Passus ist nur erforderlich, wenn der Verein steuerbegünstigt – umgangssprachlich „gemein-nützig“ – sein soll. Dann sollte er sich immer nach den Formulierungen der Abgabenordnung (AO) und dem Anwendungserlass zur AO (AE-AO) richten.]

1. Der Verein verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige, mildtätige und kirchliche Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung. Der Verein ist selbstlos tätig; er verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

[Sofern mildtätige oder kirchliche Zwecke nicht verfolgt werden, ist der jeweilige Begriff zu streichen.]

2. Mittel des Vereins dürfen nur für die satzungsmäßigen Zwecke verwendet werden. Die Mitglieder erhalten in ihrer Eigenschaft als Mitglied keine Zuwendungen aus Mitteln des Vereins. Sie haben bei ihrem Ausscheiden keinerlei Ansprüche an das Vereinsvermögen. Keine Person darf durch Ausgaben, die den Zwecken des Vereins fremd sind, oder durch unverhältnismäßig hohe Vergütungen begünstigt werden.

§ 4 Zugehörigkeit zu einem Spitzenverband

[Sofern verbandspolitisch gewollt oder erforderlich, kann hier auf die Zugehörigkeit zu einem Verband hingewiesen werden. Dies wird teilweise von den Spitzenverbänden als Aufnahmebedingung gefordert.]

§ 5 Mitgliedschaft

[Hier sind zahlreiche Differenzierungen möglich, z.B. für Förder- und Ehrenmitglieder oder zwischen natürlichen und juristischen Personen. Ferner kann die Mitgliedschaft an Voraussetzungen geknüpft sein, z.B. bei einem Ortsverband einen Wohnsitz im Vereinsgebiet.]

1. Mitglieder können alle natürlichen und juristischen Personen werden, die die Ziele des Vereins unterstützen.

[Eine Einschränkung ist rechtlich nicht erforderlich, aber in vielen Fällen wünschenswert. Dann ist der Personenkreis zu bezeichnen. Ansonsten kann der Passus auch entfallen.]

2. Die Mitgliedschaft wird erworben durch ... [Beitrittserklärung oder Aufnahme durch Organ].

[Sofern eine Kontrolle über die Mitgliederentwicklung bestehen soll, kann die Aufnahme z.B. durch den Vorstand oder die Mitgliederversammlung erfolgen. Ferner können auch Mitglieder Kraft Amtes – „geborene Mitglieder“, z.B. der Bürgermeister oder Pfarrer – bestimmt oder durch ein Organ berufen werden. Diese müssen die Berufung zur Wirksamkeit der Mitgliedschaft annehmen.]

3. Der Austritt eines Mitgliedes erfolgt durch schriftliche Erklärung gegenüber dem Vorstand mit einer Frist von drei Monaten zum Schluss des Geschäftsjahres möglich.

4. Ein Mitglied kann durch Beschluss des Vorstandes ausgeschlossen werden, wenn es den Vereinszielen zuwider handelt oder seinen Verpflichtungen gegenüber dem Verein nicht nachkommt. Gegen den Beschluss kann das Mitglied die Mitgliederversammlung anrufen. Diese entscheidet endgültig. Das Mitglied ist zu der Versammlung einzuladen und anzuhören.

[Der Ausschluss kann auch direkt der Mitgliederversammlung vorbehalten sein. Die Gründe können konkretisiert werden. Hilfreich gegen „Karteileichen“ ist ein Passus, wonach eine objektiv feststellbare Inaktivität zur Streichung

aus der Mitgliederliste führt. Die Streichung sollte angemessen dokumentiert werden. Ggf. ist das Mitglied vorher schriftlich auf die drohende Streichung hinzuweisen. Auch wenn auf eine Regelung zum Ausschluss ganz verzichtet wird, ist bei vereinschädlichem Verhalten ein Ausschluss durch die Mitgliederversammlung möglich. Durch ausdrückliche Regelung können die Ausschlussgründe erweitert und Verfahrensfragen geklärt werden, z.B. Bestimmung eines Schiedsgerichtes zur Klärung von Streitfällen. Mit dem Tod endet die Mitgliedschaft immer. Daher ist die in der Praxis in Satzungen oft anzutreffende Regelung „Die Mitgliedschaft endet mit dem Tod.“ entbehrlich.]

§ 6 Rechte und Pflichten der Mitglieder

[Die Rechte und Pflichten können sich aus den anderen Paragraphen bereits ausreichend ergeben. Sofern ein Mitgliedsbeitrag erhoben werden soll, ist dies in der Satzung zu regeln. Wenn keine weiteren Regelungen getroffen werden, kann der Paragraph auch Mitgliedsbeitrag heißen. Aus Marketinggründen ist es ggf. vorteilhaft, diesen Beitragszahlungen auch Rechte gegenüberzustellen, z.B. Mitwirkung in den Gremien des Vereins, Bezug der Vereinszeitschrift, Nutzung der Vereinseinrichtungen. Steuerlich kann eine wirtschaftlich orientierte Gegenüberstellung von Beitrag und Nutzen dazu führen, dass der Mitgliedsbeitrag nicht steuerbegünstigt ist.]

1. Die Mitgliederversammlung erlässt eine Beitragsordnung, die die Höhe der jährlich zu zahlenden Beiträge regelt.

[Durch die Verlagerung der Beschlüsse über die Beitragshöhe in die Mitgliederversammlung kann der Beitrag den Erfordernissen ohne jeweilige Satzungsänderung und Einreichung der Satzung an das Vereinsregister angepasst werden. Als Beitrag kann – nur in der Satzung – auch eine Mitarbeit (Dienstleistung) oder ein Aufnahmebeitrag vorgesehen werden. Auch einmalige Umlagen oder nach Mitgliedsgruppen differenzierte Beiträge sind nur möglich, wenn dies die Satzung vorsieht.]

§ 7 Organe des Vereins

Die Organe des Vereins sind:

- a. Mitgliederversammlung
- b. Vorstand.

[Eine Aufzählung ist nicht erforderlich und sollte bei einfachen Satzungen entfallen. Bei komplexeren Satzungen mit mehreren Organen dient ein solcher Paragraph der Übersichtlichkeit. Typische weitere Organe und ihre Funktionen sind:

- + Kassenprüfer, Rechnungsprüfer, Vereinsrevision: Prüfung der Geschäftsführung durch den Vorstand und Berichterstattung gegenüber der Mitgliederversammlung
- + Aufsichtsrat: analog zu GmbH und AG Kontrolle des Vorstandes, Beauftragung der Wirtschaftsprüfer, Genehmigung von Planabweichungen und Geschäften besonderer Bedeutung, Berichterstattung an die Mitgliederversammlung
- + Fachausschüsse: Willensbildung, Vorbereitung von Beschlussvorlagen, Beratung von Vereinsgremien

+ Beirat: Beratung von Vereinsgremien, Pflege von wichtigen Außenkontakten.

Für die Gremien können nahezu beliebige Namen gewählt werden, z.B. Präsidium statt Vorstand oder Kuratorium statt Aufsichtsrat. In dieser Mustersatzung wird aus Gründen der Übersichtlichkeit auf die optionalen Gremien verzichtet, auch wenn weitere Organe bei größeren Vereinen oder komplexeren Interessenlagen oft zu empfehlen sind.]

§ 8 Mitgliederversammlung

1. Oberstes Organ ist die Mitgliederversammlung. Sie wird in der Regel vom Vorstandsvorsitzenden geleitet.
[Beides dient nur der Klarstellung und gilt auch ohne gesonderte Regelung. Die zentrale Bedeutung der Mitgliederversammlung kann durch zahlreiche Regelungen beschränkt werden. Bei sehr großen Vereinen tritt an die Stelle der Mitgliederversammlung häufig eine Delegiertenversammlung. Hier sind komplexere Regelungen zur Delegiertenwahl und Stimmrechtsverteilung erforderlich.]
2. Die Mitgliederversammlung stellt die Richtlinien für die Arbeit des Vereins auf und entscheidet Fragen von grundsätzlicher Bedeutung. Zu den Aufgaben der Mitgliederversammlung gehören insbesondere:
 - a. Wahl und Abwahl des Vorstandes
 - b. [Wahl der Mitglieder weiterer Gremien.]
 - c. Beratung über den Stand und die Planung der Arbeit
 - d. Genehmigung des vom Vorstand vorgelegten Wirtschafts- und Investitionsplans
 - e. Beschlussfassung über den Jahresabschluss
 - f. Entgegennahme des Geschäftsberichtes des Vorstandes
 - g. Beschlussfassung über die Entlastung des Vorstandes
[Eine Entlastung ist nicht zwingend erforderlich, aber im Interesse der Gremienmitglieder vorgesehen. Sie stellt einen Verzicht auf Regressansprüche der Vereinsmitglieder gegenüber den Gremienmitgliedern für solche Ansprüche dar, die auf Tatsachen beruhen, die der Mitgliederversammlung zum Zeitpunkt der Beschlussfassung bekannt waren.]
 - h. Erlass der Beitragsordnung, die nicht Bestandteil der Satzung ist
 - i. Erlass einer Geschäftsordnung für den Vorstand
[Eine Geschäftsordnung (GO) ist nicht zwingend erforderlich. Sie kann nicht von Regelungen der Satzung abweichen. Vorsorglich kann hier die Zuständigkeit für eine GO bei der Mitgliederversammlung angesiedelt werden.]
 - j. Beschlussfassung über die Übernahme neuer Aufgaben oder den Rückzug aus Aufgaben seitens des Vereins
 - k. Beschlussfassung über Änderungen der Satzung und die Auflösung des Vereins.
[Ein Aufgabenkatalog ist gesetzlich nicht vorgeschrieben, hilft aber in der Praxis, Kompetenzstreitigkeiten zu vermeiden und einer Verselbständigung des Vorstandes vorzubeugen. Umgekehrt kann durch Aufgabenzuweisungen beim Vorstand dessen Selbständigkeit gestärkt werden. Hier gilt es, die individuell passende Machtbalance zwischen Vorstand und Mitgliederversammlung zu finden.]

3. Zur Mitgliederversammlung wird vom Vorstandsvorsitzenden unter Angabe der vorläufigen Tagesordnung mindestens vier Wochen vorher schriftlich eingeladen. Sie tagt so oft es erforderlich ist, in der Regel einmal im Jahr.
4. Eine außerordentliche Mitgliederversammlung findet statt, wenn mindestens 25 % der Mitglieder sie unter Angabe von Gründen verlangen. Sie muss längstens fünf Wochen nach Eingang des Antrags auf schriftliche Berufung tagen.
[Sofern hier keine Regelung getroffen wird, gilt nach § 37 BGB der zehnte Teil der Mitglieder als ausreichend.]
5. Die Mitgliederversammlung ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte der Mitglieder anwesend ist; ihre Beschlüsse werden mit Stimmenmehrheit gefasst.
[Sofern keine Regelung zur Beschlussfähigkeit getroffen wird, ist die Mitgliederversammlung immer beschlussfähig, also auch dann, wenn nur eine verschwindende Minderheit teilnimmt. Ein zu hohes Quorum führt dazu, dass die Beschlussfähigkeit nicht mehr erreicht wird. Häufig wird hier ein Passus folgender Art aufgenommen: „Bei Beschlussunfähigkeit lädt der Vorstand umgehend zu einer zweiten Mitgliederversammlung mit gleicher Tagesordnung ein. Diese ist unabhängig von der Zahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig. Auf diesen Umstand ist mit der Einladung hinzuweisen.“
Der Hinweis auf die Stimmenmehrheit dient wieder nur der Klarstellung. Ein Beschluss gilt als gefasst, wenn mehr Ja- als Neinstimmen abgegeben wurden.]
6. Über die Beschlüsse und, soweit zum Verständnis über deren Zustandekommen erforderlich, auch über den wesentlichen Verlauf der Verhandlung, ist eine Niederschrift anzufertigen. Sie wird vom Versammlungsleiter und dem Protokollführer unterschrieben.

§ 9 Vorstand

[Beim Vorstand ist zwischen dem außenvertretungsberechtigten Vorstand nach § 26 BGB und einem „erweiterten Vorstand“ zu unterscheiden. Im Innenverhältnis werden bei einer solchen Konstruktion die Beschlüsse von dem erweiterten Vorstand (Vorstandschafft, Vereinsausschuss) getroffen, im Außenverhältnis jedoch nur von dem vertretungsberechtigten Vorstand (im Sinne des BGB) verantwortet und umgesetzt. In der Mustersatzung wird nur der Fall eines Vorstandes nach BGB behandelt.]

1. Der Vorstand besteht aus dem Vorsitzenden, dem stellvertretenden Vorsitzenden und dem Schatzmeister. Sie bilden den Vorstand im Sinne von § 26 BGB. Die Vorstandsmitglieder sind ehrenamtlich [hauptamtlich] tätig.
2. Zur rechtsverbindlichen Vertretung genügt die gemeinsame Zeichnung durch zwei Mitglieder des Vorstandes.
[In der Praxis einfacher, aber mit einem Verlust an Kontrolle verbunden ist die Allein- oder Einzelvertretungsberechtigung für einzelne oder alle Vorstandsmitglieder.]
3. Die Amtszeit der Vorstandsmitglieder beträgt 2 Jahre. Sie bleiben bis zur Bestellung des neuen Vorstandes im Amt.
[Eine längere Amtsdauer erhöht die Kontinuität und stärkt

den Vorstand. Andererseits wird der Verein ggf. träger. Eine vorzeitige Abwahl durch die Mitgliederversammlung aus wichtigem Grund ist jederzeit möglich. Die Übergangsklausel stellt die Handlungsfähigkeit auch bei verspäteter Vorstandswahl jederzeit sicher, berechtigt aber nicht zur Verzögerung der Wahlen durch den Vorstand.]

4. Der Vorstand soll in der Regel monatlich tagen.

[Der empfohlene Tagungsrhythmus verdeutlicht Kandidaten den zu erwartenden Aufwand. Hier oder in der Geschäftsordnung können z.B. noch Regelungen zur Einladungsfrist und –form, Beschlussfähigkeit und schriftlichen/ elektronischen Beschlussfassung ergänzt werden.]

5. Die Beschlüsse sind schriftlich zu protokollieren und von dem Vorstandsvorsitzenden zu unterzeichnen.

§ 10 Satzungsänderungen und Auflösung

1. Über Satzungsänderungen, die Änderung des Vereinszwecks und die Auflösung entscheidet die Mitgliederversammlung. Vorschläge zu Satzungsänderungen, Zweckänderungen und zur Auflösung sind den stimmberechtigten Mitgliedern bis spätestens einen Monat vor der Sitzung der Mitgliederversammlung zuzuleiten. Für die Beschlussfassung ist eine Mehrheit von drei Vierteln der anwesenden Stimmberechtigten erforderlich.

[Das Quorum entspricht der gesetzlichen Vorgabe für gewöhnliche Satzungsänderungen und kann in der Satzung höher oder geringer gesetzt werden. Dies ist in der Regel nicht zweckmäßig. Fehlt eine Regelung, bedarf die Änderung des Vereinszwecks der Zustimmung aller Mitglieder.]

2. Änderungen oder Ergänzungen der Satzung, die von der zuständigen Registerbehörde oder vom Finanzamt vorgeschrieben werden, werden vom Vorstand umgesetzt und bedürfen keiner Beschlussfassung durch die Mitgliederversammlung. Sie sind den Mitgliedern spätestens mit der nächsten Einladung zur Mitgliederversammlung mitzuteilen.

3. Bei Auflösung, bei Entziehung der Rechtsfähigkeit des Vereins oder bei Wegfall der steuerbegünstigten Zwecke fällt das gesamte Vermögen an [konkrete Organisation], und zwar mit der Auflage, es entsprechend seinen bisherigen Zielen und Aufgaben ausschließlich und unmittelbar gemäß § 2 zu verwenden.

[Die Regelung der Anfallberechtigung ist nur bei steuerbegünstigten Vereinen erforderlich. Sofern keine konkrete Organisation genannt wird, ist bei steuerbegünstigten Vereinen in Abstimmung mit der Finanzverwaltung ein anderer Passus aufzunehmen, der die Vermögensbindung sicherstellt.]

Ort, Datum und Unterschriften

[Für die Gründung sind mindestens sieben Mitglieder erforderlich. Alle Gründungsmitglieder unterschreiben die Satzung. Bei späteren Änderungen oder Neufassungen erfolgt die Anmeldung durch den Vorstand.]

9.4 Muster für den Gesellschaftsvertrag einer GmbH

Geschehen zu... am...

Vor dem Notar... sind erschienen, durch Lichtbildausweise ausgewiesen und unbedenklich voll geschäftsfähig:

1. A

2. B

3. C

Die Erschienenen erklären

Gesellschaftsvertrag zur Gründung einer GmbH

Wir geben in die Anlage und vereinbaren hiermit den

Gesellschaftsvertrag zur Gründung der

...GmbH mit dem Sitz in...(Ort).

Geschäftsadresse...

Wir treten in eine erste Gesellschafterversammlung ein und bestimmen zu Geschäftsführern der Gesellschaft die Gesellschafter A, B und C.

Für die Vertretung bestimmen wir, dass jeder der Geschäftsführer die Gesellschaft einzeln vertreten kann und jeder der Geschäftsführer von den Beschränkungen des § 181 BGB befreit ist.

Der Notar hat uns über die rechtlichen Vorschriften und Rechtsfolgen des Gründungsvorganges belehrt, insbesondere über die Vorschriften zur Kapitalerbringung und Kapitalerhaltung, die Handelndenhaftung vor Eintragung der GmbH, die Differenzhaftung der Gesellschafter bei Vorbelastungen und den Zeitpunkt der Entstehung der Gesellschaft.

Ausfertigung dem Registergericht zur Eintragung, je eine beglaubigte Ablichtung der Industrie- und Handelskammer mit der Bitte um Stellungnahme, der Gesellschaft und dem Finanzamt.

Zur Erklärung und Anmeldung etwaiger auf Verlangen von Gerichten oder Behörden erforderlich werdender Änderungen des Gesellschaftsvertrages oder der Anmeldung bis zur Eintragung der Gesellschaft bevollmächtigen wir je einzeln die Mitarbeiter des Notars...

Mit Anlage vorgelesen, genehmigt und unterschrieben: Anlage zur Urkunde...

Gesellschaftsvertrag

§ 1 Firma und Sitz

Die Firma der Gesellschaft lautet ... GmbH. Sitz der Gesellschaft ist ...(Ort)

§ 2 Gegenstand des Unternehmens

Die Gesellschaft darf andere Unternehmen gleicher oder ähnlicher Art erwerben, vertreten oder sich an solchen Unternehmen beteiligen. Sie darf auch Geschäfte vornehmen, die der Erreichung und Förderung des Unternehmenszwecks dienlich sein können. Sie darf auch Zweigniederlassungen errichten.

§ 3 Stammkapital, Stammeinlagen

Das Stammkapital der Gesellschaft beträgt Euro... (in Worten:...).

Hiervon übernimmt der Gesellschafter A eine Stammeinlage von Euro..., der Gesellschafter B eine Stammeinlage von Euro..., der Gesellschafter C eine Stammeinlage von Euro...

Die Stammeinlagen sind in bar zu erbringen. Sie sind sofort voll einzuzahlen.

§ 4 Geschäftsjahr

Das Geschäftsjahr läuft vom 1. Januar bis 31. Dezember eines jeden Jahres. Das erste Geschäftsjahr beginnt mit der Eintragung der Gesellschaft und endet am 31. Dezember dieses Jahres.

§ 5 Geschäftsführung, Vertretung

Die Gesellschaft hat einen oder mehrere Geschäftsführer.

Ist nur ein Geschäftsführer bestellt, so vertritt er die Gesellschaft allein.

Sind mehrere Geschäftsführer bestellt, so wird die Gesellschaft von zwei Geschäftsführern gemeinsam oder von einem Geschäftsführer in Gemeinschaft mit einem Prokuristen vertreten. Jedem Geschäftsführer kann auch in diesem Fall Einzelvertretungsbefugnis erteilt werden. Jedem Geschäftsführer kann Befreiung von den Beschränkungen des § 181 BGB erteilt werden, so dass er die Gesellschaft bei Rechtsgeschäften mit sich selbst oder mit sich als Vertreter eines Dritten vertreten kann.

§ 6 Gesellschafterversammlung

Die Gesellschafterversammlung ist zu berufen, wenn eine Beschlussfassung der Gesellschaft erforderlich wird oder wenn die Einberufung aus einem sonstigen Grunde im Interesse der Gesellschaft liegt. In jedem Falle ist jährlich eine Gesellschafterversammlung innerhalb zwei Monaten nach Vorliegen des Jahresabschlusses abzuhalten.

Die Versammlung wird durch die Geschäftsführer in vertretungsberechtigter Zahl einberufen. Die Ladung erfolgt mittels Einschreibebriefes mit einer Frist von mindestens zwei Wochen unter Mitteilung der Tagesordnung, bei der jährlichen Versammlung unter Beifügung des Jahresabschlusses.

Die Gesellschafterversammlung findet am Sitz der Gesellschaft statt. Sie kann aus begründetem Anlass an einem anderen Ort abgehalten werden. Jeder Gesellschafter darf an der Gesellschafterversammlung teilnehmen. Er kann sich dabei durch den Ehegatten, einen anderen Gesellschafter oder einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Dritten vertreten lassen. Jeder andere Gesellschafter kann verlangen, dass sich der Bevollmächtigte durch schriftliche Vollmacht legitimiert.

Die Versammlung wird vom Vorsitzenden geleitet. Der Vorsitzende ist von den anwesenden und vertretenen Gesellschaftern mit einfacher Mehrheit zu wählen.

Die Gesellschafterversammlung ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte des Stammkapitals vertreten ist. Fehlt es daran, so ist innerhalb von vier Wochen eine neue Versammlung mit gleicher Tagesordnung einzuberufen, die immer beschlussfähig ist. Darauf ist in der Ladung hinzuweisen. Beschlüsse der Gesellschafter können nur in einer Gesellschafterversammlung oder gemäß § 48 Abs. 2 GmbHG schriftlich gefasst werden.

§ 7 Gesellschafterbeschlüsse

Gesellschafterbeschlüsse werden mit einfacher Mehrheit der abgegebenen Stimmen gefasst, soweit nicht die Satzung

oder das Gesetz zwingend eine andere Mehrheit vorschreiben.

Abgestimmt wird nach Geschäftsanteilen. Je 50,- Euro eines Geschäftsanteils gewähren eine Stimme.

Über die gefassten Beschlüsse hat der Vorsitzende unverzüglich eine Niederschrift aufzunehmen, zu unterschreiben und den Gesellschaftern zuzuleiten. Diese können innerhalb vier Wochen nach Empfang der Niederschrift eine Ergänzung oder Berichtigung der Niederschrift schriftlich verlangen. Die unwidersprochene oder ergänzte bzw. berichtigte Niederschrift hat die Vermutung der Richtigkeit und Vollständigkeit.

Gesellschafterbeschlüsse können nur innerhalb sechs Wochen nach Empfang der Niederschrift durch Klage angefochten werden.

§ 8 Jahresabschluss

Der Jahresabschluss ist von der Geschäftsführung innerhalb der gesetzlichen Frist aufzustellen und von sämtlichen Geschäftsführern zu unterschreiben.

§ 9 Verwendung des Jahresergebnisses

Für die Ergebnisverwendung gelten die gesetzlichen Vorschriften.

§ 10 Teilung und Vereinigung von Geschäftsanteilen

Für die Veräußerung von Teilen eines Geschäftsanteiles an andere Gesellschafter sowie für die Teilung von Geschäftsanteilen verstorbener Gesellschafter unter deren Erben ist eine Genehmigung der Gesellschaft nicht erforderlich.

Ist ein Gesellschafter Inhaber mehrerer Geschäftsanteile, auf welche die Stammeinlagen voll geleistet sind, so können diese mehreren Geschäftsanteile oder einzelne von ihnen auf Antrag des betroffenen Gesellschafters durch Gesellschafterbeschluss miteinander vereinigt werden.

§ 11 Abtretung und Belastung von Geschäftsanteilen

Die Abtretung und Verpfändung von Geschäftsanteilen sowie ihre Belastung mit einem Nießbrauch ist nur mit Genehmigung aller Gesellschafter zulässig. Der Antrag auf Erteilung der Genehmigung ist an die Gesellschaft zu richten und gilt zugleich als Anmeldung der Veräußerung.

Die Genehmigung ist nicht erforderlich, wenn Geschäftsanteile an Abkömmlinge oder Ehegatten oder andere Gesellschafter abgetreten oder zu deren Gunsten mit einem Nießbrauch belastet werden.

§ 12 Erbfolge

Ist ein Gesellschafter nicht ausschließlich von anderen Gesellschaftern, seinem Ehegatten oder seinen Abkömmlingen beerbt worden, kann der Geschäftsanteil des verstorbenen Gesellschafters gegen Entgelt eingezogen werden.

Statt der Einziehung kann die Gesellschaft verlangen, dass der Anteil ganz oder geteilt an die Gesellschaft selbst, an einen oder mehrere Gesellschafter oder an einen Dritten abgetreten wird.

§ 13 Austritt

Jeder Gesellschafter kann aus wichtigem Grund seinen Austritt aus der Gesellschaft erklären.

Der Austritt kann nur zum Ende des Geschäftsjahres erfolgen. Er ist unter Einhaltung einer Frist von sechs Monaten durch eingeschriebenen Brief zu erklären.

Der ausscheidende Gesellschafter ist nach Wahl der Gesellschaft verpflichtet, seinen Geschäftsanteil jeweils ganz oder zum Teil an die Gesellschaft selbst, an einen oder mehrere Gesellschafter oder an von der Gesellschaft zu benennende Dritte abzutreten oder die Einziehung zu dulden. Bis zum Ausscheiden kann er seine Gesellschafterrechte ausüben. Die verbleibenden Gesellschafter sind verpflichtet, bis zum Wirksamwerden des Austritts über die Einziehung oder Abtretungsverpflichtung Beschluss zu fassen.

§ 14 Einziehung von Geschäftsanteilen

Die Einziehung von Geschäftsanteilen ist mit Zustimmung des betroffenen Gesellschafters jederzeit zulässig.

Der Zustimmung des betroffenen Gesellschafters bedarf es nicht, wenn über sein Vermögen das Konkursverfahren oder ein gerichtliches Vergleichsverfahren eröffnet ist oder die Eröffnung eines solchen Verfahrens mangels Masse abgelehnt wird; wenn sein Geschäftsanteil gepfändet ist und die Pfändung nicht innerhalb von zwei Monaten aufgehoben wird; wenn in seiner Person ein anderer wichtiger Grund, der seine Ausschließung aus der Gesellschaft rechtfertigt, gegeben ist.

Steht ein Geschäftsanteil mehreren Gesellschaftern gemeinschaftlich zu, so genügt es, wenn ein Einziehungsgrund in der Person eines der Mitgesellschafter vorliegt. Die Gesellschaft oder die Gesellschafter können bei der Pfändung eines Geschäftsanteils den vollstreckenden Gläubiger befriedigen und alsdann den gepfändeten Anteil einziehen. Der betroffene Gesellschafter darf der Befriedigung nicht widersprechen. Er hat sich das zur Befriedigung des vollstreckenden Gläubigers Aufgewendete auf seinen Entgeltanspruch anrechnen zu lassen.

Statt der Einziehung kann die Gesellschafterversammlung beschließen, dass der Geschäftsanteil auf einen oder mehrere von ihr bestimmte Gesellschafter oder Dritte zu übertragen ist.

Die Einziehung und die Abtretung kann von der Gesellschafterversammlung nur mit Dreiviertelmehrheit beschlossen werden. Der betroffene Gesellschafter hat kein Stimmrecht. Seine Stimmen bleiben bei der Berechnung der erforderlichen Mehrheit außer Betracht.

Soweit in den Fällen einer Pfändung des Geschäftsanteils oder des Konkurses kraft zwingenden Rechts eine für den oder die Gläubiger günstigere Regelung bezüglich der Berechnung oder der Fälligkeit des für den eingezogenen Geschäftsanteil zu zahlenden Entgelts Platz greift, tritt diese an die Stelle der in diesem Gesellschaftsvertrag vereinbarten Regelungen.

Die Einziehung und der Beschluss über die Abtretungsverpflichtung sind unabhängig von einem etwaigen Streit über die Höhe der Abfindung rechtswirksam.

§ 15 Bewertung und Abfindung

Soweit nach diesem Gesellschaftsvertrag eine Bewertung von Geschäftsanteilen stattzufinden hat, ist der Wert anzusetzen, der sich im Zeitpunkt des Ausscheidens des betreffenden Gesellschafters unter Anwendung der steuerrechtlichen Vorschriften zur Ermittlung des gemeinen Wertes von Geschäftsanteilen mangels Ableitbarkeit aus Verkäufen ergibt.

Der so ermittelte Abfindungsbetrag ist dem ausscheidenden Gesellschafter längstens in drei gleichen Halbjahresraten auszuzahlen, die erste Rate ein halbes Jahr nach dem Zeitpunkt des Ausscheidens. Der jeweils ausstehende Betrag ist ab dem Ausscheiden mit sechs vom Hundert zu verzinsen.

§ 16 Bekanntmachungen

Die gesetzlich vorgeschriebenen Bekanntmachungen der Gesellschaft erfolgen nur im Bundesanzeiger.

§ 17 Schlussbestimmungen

Die Unwirksamkeit einzelner Bestimmungen des Vertrages lässt die Wirksamkeit des Gesellschaftsvertrages im übrigen unberührt, soweit Treu und Glauben dem nicht zwingend entgegenstehen. In einem solchen Falle ist die ungültige Bestimmung durch Beschluss der Gesellschafterversammlung so umzudeuten oder zu ergänzen, dass der mit der ungültigen Bestimmung beabsichtigte wirtschaftliche und rechtliche Zweck erreicht wird. Dasselbe gilt, wenn bei der Durchführung des Gesellschaftsvertrages eine ergänzungsbedürftige Lücke offenbar wird.

Jeder Gesellschafter ist zu Vertragsänderungen verpflichtet, die der Gesellschaftszweck oder die Treuepflicht der Gesellschafter gegeneinander gebieten.

§ 18 Kosten

Die Kosten der Gründung bei Notar und Registergericht trägt die Gesellschaft in Höhe von Euro 5000,- (EUR 10.000,-), darüber hinausgehende Gründungskosten tragen die Gesellschafter.

9.5 Literaturempfehlungen

Baitsch, Christof und Müller, Bernhard (Hrsg.): Moderation in regionalen Netzwerken
München und Mering (R. Hampp Verlag) 2001

Balthasar, Andreas: Vom Technologietransfer zum Netzwerkmanagement: Grundlagen zur politischen Gestaltung der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Industrie, Chur, Zürich (Rüegger) 1998

BMWi: Gemeinsam stärker: Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin 2002

Brussig, Martin; Böhm-Ott, Stefan et al.: Regionale Netze erfolgreich gestalten und betreiben, Frankfurt (VDMA-Verlag) 2001

- Flocken, Peter et al.: Erfolgreich im Verbund. Die Praxis des Netzwerkmanagement, Eschborn (RKW-Verlag) 2001
- Hofmann, Josefine; Benz, Harald et al.: Besser arbeiten in Netzwerken - wie virtuelle Unternehmen Erfolg haben, Aachen (Shaker-Verlag) 2003
- Lay, Gunter; Kinkel, Steffen et al.: Globalisierung erfolgreich meistern, Frankfurt (VDMA Verlag) Campagni, Roberto (Hrsg.): Innovation networks: spatial perspectives, London (John Wiley and Sons Ltd) 1991
- Müller, Bernhard et al (Hrsg.): Kommunikation in regionalen Innovationsnetzwerken, München und Mering (R. Hampp Verlag) 2002
- National Governors Association: A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development, Washington (NGA) 2002
- Porter, Michael E.: Competitive Advantage of Nations, Palgrave Macmillan 1998
- Porter, M.E.: Unternehmen können von regionaler Vernetzung profitieren, Harvard Business Manager, Heft 3/99, S. 51-63
- Raines, Philip: The Challenge of Evaluating Cluster Behaviour in Economic Development Policy, Working Paper University of Strathclyde, European Policies Research Centre May 2002
- Ritter, Thoams: Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz: Effektives Management von Unternehmensnetzwerken, Wiesbaden (Gabler) 1998
- Schuh, Günther; Millarg, Kai, Göranson, Åke: Virtuelle Fabrik. Neue Marktchancen durch dynamische Netzwerke, München (Carl Hanser) 1998
- Sydow, Jörg et al.: Kompetenzentwicklung in Netzwerken, Wiesbaden (Westdeutscher Verlag) 2003
- Sydow, Jörg: Management von Netzwerkorganisationen, Wiesbaden (Gabler) 2003
- VDI-Ausschuss Innovationsnetzwerke (Hrsg.): Innovationsnetzwerke: Ziele, Formen und Management - Eine praxisorientierte Analyse der Anforderungen an das Netzwerkmanagement, Düsseldorf 2004

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vom Bundesministerium für Bildung und Forschung unentgeltlich abgegeben. Sie ist nicht zum gewerblichen Vertrieb bestimmt. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen/Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen/Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zweck der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bundestags-, Landtags- und Kommunalwahlen sowie für Wahlen zum Europäischen Parlament.

Misbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen und an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung.

Unabhängig davon, wann, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Schrift der Empfängerin/dem Empfänger zugegangen ist, darf sie auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Bundesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

