

# 01.26

Lizenziert für Hochschule Bielefeld (HSBI).  
Die Inhalte sind urheberrechtlich geschützt.

52. Jahrgang  
www.IDEENMANAGEMENTdigital.de

# Ideen- und Innovations- management

## Herausgeber

Dr. Christoph Gutknecht, Dr. Klaus Heitmeyer

## Herausgeberbeirat

Prof. Andrea Badura, Hochschule Landshut • Prof. Dr. Alexander Brem,  
Universität Stuttgart • Prof. Dr. Gordon H. Eckardt, Fachhochschule Kiel •  
Dr. Hartmut Neckel, Unternehmensberatung Dr. Neckel, Bonn •  
Dr. Maximilian Panthen, KSB SE & Co. KGaA, Frankenthal •  
Jørn Rings, NEU – Gesellschaft für Innovation mbH, Düsseldorf



**ESV** ERICH  
SCHMIDT  
VERLAG



# Open Innovation trifft Third Mission

## Hochschulen als Schlüsselpartner für Unternehmen

Mirko Petersen, Ingo Ballschmieter, Tim Kampe

Dr. Mirko Petersen arbeitet als Referent für Innovationsmanagement im BMFTR-geförderten Projekt „Innovation Campus for Sustainable Solutions“ an der Hochschule Bielefeld (HSBI). Im Rahmen des vom Land Nordrhein-Westfalen geförderten Projektes „Open Innovation City“ (2019-2023) war Dr. Petersen als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) tätig und an einer Reihe von Veröffentlichungen zum Thema Open Innovation beteiligt. Zuvor war er u.a. an der Leuphana Universität Lüneburg beschäftigt.



Prof. Dr. Ingo Ballschmieter ist Professor für Allgemeine BWL, insb. Entrepreneurship & Human Resources an der Hochschule Bielefeld (HSBI). Darüber hinaus ist er Wissenschaftlicher Leiter Innovation an der zentralen Betriebseinheit HSBI Transfer, Co-Leiter des Centers for Entrepreneurship (CFE) und Studiengangsleiter des Masterprogramms „Business Innovation & Technology“. Prof. Ballschmieter ist zudem Mentor der Forschungsgruppe Innovationsmanagement im BMFTR-geförderten Projekt „Innovation Campus for Sustainable Solutions“ und leitete das durch das Land NRW geförderte Projekt „Open Innovation City“ (2019-2023).

Unternehmen stehen heute vor komplexen Herausforderungen, die sie nur gemeinsam mit externen Partnern bewältigen können. Open Innovation hat sich daher zu einem zentralen Innovationsparadigma entwickelt. Dieser Artikel richtet den Blick auf eine weiterhin unterschätzte Open-Innovation-Variante: die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Die Voraussetzungen dafür sind günstig, denn Hochschulen treiben ihre Third Mission – den Wissens- und Technologietransfer in Wirtschaft und Gesellschaft – zunehmend voran.

Neben den Ausführungen zu Open Innovation mit Hochschulen und dem Nutzen des Bedeutungsgewinns der Third Mission stellt der Beitrag zentrale Formate der Zusammenarbeit vor. Forschungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen mit Hochschulkontakten in besonderem Maße innovativ sind. Um diese Wirkung breiter zu entfalten, gilt es, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen stärker in solche Kooperationsformen zu bringen.

### Innovation in unsicheren Zeiten

Unternehmen sehen sich heute mit tiefgreifenden wirtschaftlichen und technologischen Umbrüchen konfrontiert. Globale Krisen, digitale Transformation, steigender Wettbewerbsdruck und der Fachkräftemangel erhöhen die Anforderungen an Innovationsfähigkeit erheblich. Gleichzeitig wird immer deutlicher, dass viele der damit verbundenen Herausforderungen nicht mehr im Alleingang bewältigt werden können. Innovation entsteht zuneh-

mend in Netzwerken, durch den Austausch von Wissen, Kompetenzen und Ressourcen über Organisationsgrenzen hinweg. Vor diesem Hintergrund hat sich offene Innovation – „Open Innovation“ – als zentrales Leitprinzip moderner Innovationsstrategien etabliert.

Für Unternehmen rückt die Frage, wie sie sie Zugang zu externem Wissen erhalten und dieses wirksam in ihre Innovationsprozesse integrieren, in den Mittelpunkt. Hierbei bleibt ein entscheidender Partner häufig noch ungenutzt: die Hochschulen. Dabei verfügen sie nicht nur über aktuelles Forschungswissen, sondern auch über spezialisierte Kompetenzen, Laborinfrastrukturen und qualifizierte Nachwuchskräfte. Mit der zunehmenden Bedeutung der sogenannten Third Mission – also dem aktiven und wechselseitigen Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in Wirtschaft und Gesellschaft – entstehen neue institutionelle Rahmenbedingungen, die Hochschulen zu noch interessanteren Partnern für innovationsorientierte Unternehmen machen.

### Die Bedeutung von Open Innovation

Wissenschaftlich geht das Konzept der offenen Innovation auf den US-amerikanischen Ökonomen Henry Chesbrough zurück, der dieses 2003 in seinem Buch „Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology“ skizzierte. Open Innovation beschreibt einen Paradigmenwechsel in der Art und Weise, wie Unternehmen neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle entwickeln. Anstelle eines isolierten, rein internen Innovationsprozesses setzt Open Innovation auf den

Prinzipien geschlossener Innovation	Prinzipien offener Innovation
Die klügsten Leute in unserer Branche arbeiten für uns.	Die meisten der klügsten Leute arbeiten woanders.
Um von Innovation zu profitieren, müssen wir sie selbst entdecken, entwickeln und auf den Markt bringen.	Externe Innovation kann Wert schaffen, während interne F&E und ein Geschäftsmodell notwendig sind, um einen Teil dieses Werts zu beanspruchen.
Wenn wir es selbst entdecken, werden wir als Erste am Markt sein.	Wir müssen die Forschung nicht selbst betreiben, um davon zu profitieren.
Wenn wir die Ersten sind, die es kommerzialisieren, gewinnen wir.	Ein besseres Geschäftsmodell ist wichtiger als ein früher Markteintritt.
Wenn wir die meisten und besten Ideen der Branche haben, gewinnen wir.	Wenn wir interne und externe Ideen bestmöglich nutzen, gewinnen wir.
Wir sollten unser geistiges Eigentum kontrollieren, damit unsere Konkurrenten nicht von unseren Ideen profitieren.	Wir sollten vom Gebrauch unseres geistigen Eigentums durch andere profitieren und das geistige Eigentum anderer nutzen, wenn es unser eigenes Geschäft voranbringt.

Abb. 1: Die Prinzipien geschlossener und offener Innovation nach Henry Chesbrough [1]

## Best Practice ► Open Innovation trifft Third Mission

systematischen Einbezug externer Wissensquellen. Diese Öffnung ist nicht nur ein theoretisches Konzept, sondern eine praktische Notwendigkeit geworden. Die Geschwindigkeit technologischer Entwicklungen, die zunehmende Vernetzung von Märkten und die wachsende Komplexität von Herausforderungen führen dazu, dass relevante Expertise selten innerhalb einer einzigen Organisation vorhanden ist. Unternehmen profitieren daher von externen Impulsen, sei es durch Forschungseinrichtungen, Startups, Kunden oder spezialisierte Dienstleister.

Bei Open Innovation kann v.a. zwischen drei verschiedenen Prozessen unterschieden werden: Outside-In, Inside-Out und Coupled: [2]

- Der Outside-In-Ansatz beschreibt die Integration externer Ideen, Technologien oder Perspektiven in die eigenen Innovationsprozesse. Unternehmen nutzen dabei externes Wissen, um ihre Entwicklungsarbeit zu ergänzen und zu beschleunigen.
- Der Inside-Out-Ansatz verfolgt den umgekehrten Weg: Hier werden eigene Technologien, Erfindungen oder Patente bewusst nach außen geöffnet und anderen Akteuren zugänglich gemacht. Unternehmen können so brachliegende Innovationen verwerten, neue Geschäftsfelder erschließen oder externen Partnern ermöglichen, eigene Weiterentwicklungen vorzunehmen. Inside-out-Prozesse erhöhen damit die Verwertungs- und Transferchancen von intern entwickeltem Wissen, das ansonsten ungenutzt bliebe.
- Coupled Open Innovation schließlich kombiniert Elemente beider Richtungen in kooperativen Partnerschaften. Unternehmen und externe – etwa Hochschulen, Forschungseinrichtungen oder andere Firmen – arbeiten dabei über längere Zeiträume hinweg gemeinsam an Innovationsprojekten. Dieser Ansatz zeichnet sich durch besonders intensive Wissensflüsse, geteilte Ressourcen und koordinierte Entwicklungsprozesse aus.

Open Innovation gewinnt in vielen Bereichen an Bedeutung. Innovationsnetzwerke und regionale Innovationsökosysteme zeigen, dass Wertschöpfung heute in kollaborativen Strukturen entsteht. In solchen Netzwerken kann Wissen schneller zirkulieren, Synergien werden sichtbar, und Akteure können Risiken und Kosten teilen. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass Open Innovation weit über eine methodische Ergänzung traditioneller Innovationsprozesse hinausgeht. Es handelt sich um ein strategisches Leitprinzip, das Unternehmen befähigt, die Vorteile kooperativer Problemlösungen systematisch zu nutzen.

Studien zeigen, dass Zusammenarbeit mit externen Partnern einen positiven Einfluss auf Innovationsprozesse in Unternehmen hat. In einer von der Bertelsmann Stiftung herausgegebenen Umfrage zu Innovation in deutschen Unternehmen sticht eine kleine Gruppe von Unternehmen – die sog. Techno-

logieführer – aufgrund ihrer im Vergleich zu ihren Mitbewerbern deutlich höheren Innovationsaktivität hervor. Von den 1002 befragten Unternehmen wurden 92 als solche Technologieführer identifiziert. Im Vergleich zum Durchschnitt engagieren sie sich weitaus häufiger für Produkt-, Prozess-, Organisations- und Marketinginnovationen (siehe Abbildung 2). Was zeichnet sie aus? Die Studie nennt als einen entscheidenden Faktor die enge Zusammenarbeit mit externen Partnern. [3]

Partner	Durchschnitt der Technologieführer	Durchschnitt aller befragten Unternehmen
Andere Abteilungen des eigenen Unternehmens	0.94	0.55
Kunden	0.82	0.61
Wissenschaft	0.65	0.23
Zulieferer	0.61	0.49
Andere Unternehmen	0.49	0.31
Startups	0.41	0.19

**Abb. 2: Die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Partnern**  
Eigene Darstellung, basierend auf der Studie „Innovative Milieus“ [3]  
Die Antworten der befragten Unternehmen wurden in Werte zwischen 0 und 1 umgerechnet – 0 steht dabei für die geringste Zustimmung, 1 für die höchste.

### Hochschulen als zentraler Innovationspartner

Wie in Abbildung 2 zur Zusammenarbeit von Unternehmen mit externen Partnern zu sehen, ist die Differenz zwischen Technologieführern und dem Durchschnitt aller befragten Unternehmen nirgends so groß ist wie bei der Wissenschaft. Hier scheint also ein besonderes Potenzial zu liegen, dass in der Breite gehoben werden müsste.

Dieses hohe Potential wird durch weitere wissenschaftliche Untersuchungen unterstrichen. Laut einer Studie des Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim erhöhen Unternehmen, die in F&E aktiv sind und mit wissenschaftlichen Einrichtungen kooperieren, ihre Chancen, neue Produkte auf den Markt zu bringen, um 7,1%. Dieser Effekt wächst mit dem Innovationsgrad: Marktneuheiten werden um 41,7% wahrscheinlicher, Weltmarktneuheiten sogar um 69,5%. Zudem steigern solche Kooperationen den wirtschaftlichen Erfolg der Innovationen erheblich: Umsatzanteile mit Unternehmensneuheiten liegen im Durchschnitt 17,8% höher, bei Marktneuheiten 54,9% und bei Weltmarktneuheiten 78,7%. [4]

Die Zusammenarbeit mit Hochschulen ermöglicht Unternehmen, Zugang zu aktuellem Forschungswissen zu erlangen. Wer sich als Praxispartner einbringt, kann frühzeitig neue Erkenntnisse und Lösungen nutzen und dadurch einen Wettbewerbsvorteil erlangen. Durch die Kooperation lassen sich zudem konkrete Herausforderungen lösen: Unternehmen



Prof. Dr. Tim Kampe ist Professor für Allgemeine BWL, Wirtschaftsprüfung und Entrepreneurship an der Hochschule Bielefeld. Zudem ist er Wissenschaftlicher Leiter Entrepreneurship an der zentralen Betriebseinheit HSBI Transfer und Leiter des Center für Entrepreneurship (CFE). Prof. Kampe ist außerdem Mentor der Forschungsgruppe Innovationsmanagement im BMFTR-geförderten Projekt „Innovation Campus for Sustainable Solutions“. Zuvor leitete er das Innovationslabor OWL, ein kooperatives Projekt der staatlichen Hochschulen in Ostwestfalen-Lippe. Er ist Studiengangsleiter eines weiterbildenden MBA-Programms für Ingenieure und Naturwissenschaftler, wo er unter anderem Strategie und Innovationsmanagement lehrt.

können gezielt Aufgaben – etwa die Entwicklung neuer Materialien oder Komponenten – an geeignete Hochschulen oder Institute herantragen.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass Unternehmen externe Forschungs und Entwicklungsressourcen nutzen können. Viele mittelständische Betriebe haben nur begrenzte interne Kapazitäten für F&E. Durch Kooperationen lassen sich diese Lücken gezielt, flexibel und nach Bedarf schließen, ohne dauerhaft eigene Strukturen aufbauen zu müssen. Zusätzlich eröffnet die Zusammenarbeit mit Studierenden, Promovierenden und weiteren Forschenden neue Impulse. Sie bietet zudem die Chance, potenzielle Fachkräfte schon früh kennenzulernen und langfristig an das Unternehmen zu binden.

### Die Entwicklung der Third Mission an deutschen Hochschulen

Bisher lassen sich in Deutschland allerdings noch eine Reihe von Schwächen beim Transfer von der Wissenschaft in die wirtschaftliche Praxis und vice versa feststellen. Die Grundlagenforschung ist in Deutschland im internationalen Vergleich gut aufgestellt, doch die Übertragung von Forschungsergebnissen in die Praxis ist nach wie vor eher die Ausnahme als die Regel. Internationale Daten zeigen, dass Deutschland im Vergleich zu anderen OECD-Ländern nur bei drei von neun Indikatoren für den Transfer von Wissenschaft in die Wirtschaft über dem Durchschnitt liegt. [5]

Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema der sog. Dritten Mission – Third Mission – an deutschen Hochschulen an Bedeutung, was diese wiederum als Partner für Unternehmen zusätzlich attraktiv macht. Der Begriff Third Mission dient als Oberbegriff für Aktivitäten neben Forschung und Lehre, die die Beziehung zwischen Hochschulen und Gesellschaft durch gegenseitigen Austausch stärken. Er umfasst alle Maßnahmen, Ergebnisse und Auswirkungen, durch die Hochschulen direkt mit der Gesellschaft und der Wirtschaft in Kontakt treten – und umgekehrt. [6] In den Bereich der Third Mission fallen Aktivitäten wie gemeinsame universitäre Spin-offs, Lizenzierungen, Forschungsdienstleistungen für Unternehmen, Kooperationsprojekte, Veranstaltungsformate u. v. m.

Studien des Stifterverbands zeigen, dass deutsche Hochschulen die Bedeutung des Transfers immer noch deutlich geringer einschätzen als die der Lehre und Forschung. Dennoch nimmt der Fokus auf die Third Mission zu. Mittlerweile verfügt die Mehrheit der deutschen Hochschulen über eine Transferstrategie und hat spezielle Formate für die Zusammenarbeit mit Großunternehmen, KMU und Start-ups etabliert. Universitäten sehen besonders KMU als regionale Schlüsselpartner an und die vorhandenen Kooperationen werden fast durchgängig als positiv bewertet. [7]

Um das Potenzial der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen zu steigern, versuchen die EU, die Bundesregierung sowie die Landesregierungen eine bessere Förder- und Unterstützungsstruktur zu schaffen. Eine längerfristige Bewertung der Fördermaßnahmen steht noch aus. Gleichwohl kann festgehalten werden, dass bereits eine Reihe von Förderinstrumenten für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen besteht. Unternehmen können z. B. über das Zentrale Innovationsprogramm Mittelstand (ZIM) Fördermittel erhalten, wenn sie gemeinsam mit Hochschulen neue Produkte oder Verfahren entwickeln. Auch Programme wie KMU-innovativ des BMFTR unterstützen Forschungsk Kooperationen. Zusätzlich fördern EU-Programme wie Horizon Europe Verbundprojekte, in denen Unternehmen und Hochschulen gemeinsam an technologischen oder gesellschaftlichen Innovationen arbeiten. Die Forschungszulage des Bundes ermöglicht Unternehmen außerdem eine steuerliche Förderung von bis zu 25% (Großunternehmen) bzw. 35% (KMU) ihrer internen oder externen F&E-Personalkosten, einschließlich Kooperationen mit Hochschulen. [8]

### Formen der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen

Wie können offene Innovationsprozesse zwischen Unternehmen und Hochschule genau aussehen? Im Folgenden blicken wir auf verschiedene Formen der Zusammenarbeit: Gemeinsame Forschungs- und Drittmittelprojekte, Veranstaltungsformate, Auftragsforschung, Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote sowie transferorientierte Lehre und Studierendenprojekte.

Eine besonders etablierte und zugleich wirkungsvolle Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen sind gemeinsame Forschungs- und Drittmittelprojekte. In solchen Projekten treffen wissenschaftliche Expertise und praxisnahe Fragestellungen direkt aufeinander. Unternehmen bringen konkrete Problemstellungen, Anwendungsfelder und Markterfahrungen ein, während Hochschulen methodisches Knowhow, aktuelles Forschungswissen und personelle Ressourcen beisteuern. Öffentliche Förderprogramme auf nationaler und europäischer Ebene senken dabei häufig die finanziellen Hürden für eine Zusammenarbeit und schaffen strukturierte Kooperationsrahmen. Für Unternehmen eröffnet sich so der Zugang zu neuestem wissenschaftlichem Wissen, während Hochschulen ihre Forschung an realen Herausforderungen ausrichten und ihre Transferaufgabe aktiv wahrnehmen können. Als ein aktuelles Beispiel unter vielen ließe sich das Projekt URBAN nennen, in dem ein CO<sub>2</sub>-reduzierter Beton entwickelt wird, der durch das Upcycling von Altbetonreststoffen einen geschlossenen Baustoffkreislauf ermöglicht. In enger Zusammenarbeit zwischen dem Karlsruher Institut für Technolo-

## Best Practice ► Open Innovation trifft Third Mission

gie, mehreren Hochschulen sowie Industriepartnern wie Sika, Holcim und EHL werden innovative Bindemittelkonzepte und Recyclingprozesse erforscht, die sich direkt in die industrielle Produktion übertragen lassen. [9]

Neben langfristigen Forschungsprojekten spielen Veranstaltungsformate eine wichtige Rolle für den niedrigschwelligen Einstieg in die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Vorträge, kreative Workshops, Hackathons oder themenspezifische Netzwerktreffen ermöglichen einen frühen Austausch über aktuelle Herausforderungen und Lösungsansätze. Sie dienen dem Vertrauensaufbau, der Anbahnung von Kooperationen und der Identifikation gemeinsamer Interessen. Gerade für KMU bietet die Teilnahme an solchen Formaten die Möglichkeit, ohne großen administrativen Aufwand mit wissenschaftlichen Akteuren in Kontakt zu treten und potenzielle Kooperationsfelder auszuloten. Als eines unter sehr vielen Beispielen kann hier der Forschungs- und Transfer tag an der TH Aschaffenburg genannt werden, bei dem die Hochschule ihre Forschung zeigt und Unternehmen zum Dialog eingeladen sind. [10]

Eine weitere wichtige Form der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen ist die Auftragsforschung. Im Gegensatz zu kooperativen Forschungsprojekten übernimmt die Hochschule hierbei klar definierte Forschungs- oder Entwicklungsaufgaben im Auftrag eines Unternehmens. Die Fragestellungen sind in der Regel anwendungsnah, zeitlich begrenzt und auf konkrete betriebliche Bedürfnisse ausgerichtet. Für Unternehmen bietet Auftragsforschung die Möglichkeit, spezifische wissenschaftliche Expertise sowie Forschungsinfrastruktur flexibel und zielgerichtet zu nutzen, ohne eigene Ressourcen langfristig binden zu müssen. Die Fraunhofer-Gesellschaft ist in Deutschland besonders bekannt für eine große Menge an erfolgreicher Auftragsforschung. Es handelt sich dabei um das wichtigste Geschäftsfeld derselben.

Ein zusätzliches Kooperationsfeld ist die wissenschaftliche Weiterbildung. Hochschulen entwickeln zunehmend praxisorientierte Weiterbildungsangebote, die sich gezielt an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen richten. Diese reichen von Zertifikatskursen über berufsbegleitende Studiengänge bis hin zu maßgeschneiderten Inhouse-Programmen. Für Unternehmen eröffnet sich dadurch die Möglichkeit, aktuelles Forschungswissen systematisch in die betriebliche Praxis zu integrieren und die Qualifikation ihrer Mitarbeitenden gezielt weiterzuentwickeln. Als Beispiel können die Angebote an Zertifikatskursen und Seminaren der RWTH Aachen angeführt werden. [11]

Auch die Hochschullehre kann eine wichtige Funktion im Bereich Transfer erfüllen. Dieser Bereich ist für Unternehmen attraktiv, da sie hier mit vergleichsweise geringem Ressourceneinsatz frische Perspektiven, aktuelles Fachwissen und potenzielle

Nachwuchskräfte gewinnen können. Transferorientierte Lehre bildet eine zentrale Schnittstelle zwischen Hochschulen und Unternehmen und ist fest im Curriculum vieler Studiengänge verankert. In Lehrveranstaltungen, praxisorientierten Modulen oder integrierten Praxisphasen bearbeiten Studierende unter Anleitung der Lehrenden reale Fragestellungen aus Unternehmen als Teil ihres regulären Studiums. Darüber hinaus stellen spezielle Studierendenprojekte eine wichtige Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft dar. In praxisnahen Projektarbeiten bearbeiten Studierende konkrete Herausforderungen aus Unternehmen. Als ein Beispiel für Studierendenprojekte können die Wirtschaftsrecht-Makeathons des Projekts Innovation Campus for Sustainable Solutions der Hochschule Bielefeld und der Universität Bielefeld (InCamS@BI) gelten. Bei einem Makeathon handelt es sich um ein kollaboratives Innovationsformat, in dem in kurzer Zeit praxisnahe Lösungen für Unternehmensfragestellungen entwickelt werden. [12]



**Abb. 3: Eindruck von der Ergebnispräsentation des InCamS@BI-Makeathon Wirtschaftsrecht 2025**

© K. Starodubskij/HSBI

Unabhängig vom konkreten Format zeigen sich übergreifende Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen. Dazu zählen klare Zielsetzungen, transparente Erwartungshaltungen und verlässliche Kommunikationsstrukturen auf beiden Seiten. Ebenso wichtig sind institutionelle Schnittstellen wie Transferstellen, Innovationslabore oder regionale Vermittlungsplattformen, die als Brückenbauer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft fungieren. Für Unternehmen empfiehlt sich häufig ein schrittweiser Einstieg über niedrigschwellige Formate wie Veranstaltungen oder Studierendenprojekte, aus denen sich bei positiver Erfahrung längerfristige Forschungs- oder Entwicklungskooperationen entwickeln können.

### Herausforderungen und Lösungsansätze

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen birgt zahlreiche Chancen, gleichzei-

## Best Practice ► Open Innovation trifft Third Mission

Es gibt es jedoch einige Herausforderungen, die es aktiv zu adressieren gilt. [4] Ein zentraler Punkt ist der Unterschied in Zielen, Zeithorizonten und Arbeitslogiken. Während Unternehmen meist kurzfristige Marktbedarfe adressieren, sind Hochschulen stärker auf langfristige Forschung und wissenschaftliche Validität ausgerichtet. Dieses Spannungsfeld lässt sich jedoch durch klar definierte Projektziele, abgestimmte Meilensteine und transparente Kommunikation überwinden, sodass beide Seiten vom Wissensaustausch profitieren.

Bürokratische und rechtliche Rahmenbedingungen stellen ein weiteres Hindernis dar, etwa in Bezug auf geistiges Eigentum, Patente oder Fördermittelrichtlinien. Auch hier gibt es Lösungen: Frühzeitige Vertragsklärung, Nutzung standardisierter Kooperationsverträge und Unterstützung durch Transferstellen erleichtern den Einstieg in die Kooperation erheblich und schaffen Sicherheit.

Ein dritter Hemmfaktor sind Ressourcenknappheit und fehlende interne Kapazitäten, insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen. Auch Hochschulen verfügen nur begrenzt über Zeit und Personal für externe Projekte. Hier können niedrigschwellige Einstiegsmöglichkeiten wie Studierendenprojekte, kurze Beratungsleistungen oder modulare Forschungsaufträge Abhilfe schaffen. So lassen sich Kooperationen auch ohne große Anfangsinvestitionen starten, Erfahrungen sammeln und Vertrauen aufbauen.

Schließlich können kulturelle Unterschiede und Kommunikationsbarrieren die Zusammenarbeit erschweren. Unterschiedliche Fachsprachen oder Erwartungshaltungen führen manchmal zu Missverständnissen. Dies lässt sich aktiv adressieren durch regelmäßige Austauschformate, gemeinsame Workshops und die Etablierung von Schnittstellen.

Insgesamt zeigt die Erfahrung aus Best-Practice-Beispielen, dass viele der Herausforderungen lösbar sind, wenn die Partner die Hemmnisse frühzeitig erkennen und gezielt adressieren. Durch klare Rahmenbedingungen, strukturierte Projektkoordination und kontinuierliche Kommunikation können Unternehmen die Potenziale der Zusammenarbeit mit Hochschulen nachhaltig ausschöpfen.

### Fazit und Ausblick

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Hochschulen bietet erhebliche Potenziale für Innovation, Wissens- und Technologietransfer. Offene Innovationsprozesse in Unternehmen, Third-Mission-Aktivitäten der Hochschulen und unterschiedliche Kooperationsformen – von Auftragsforschung über gemeinsame Projekte bis zu Studierendenarbeiten oder Weiterbildungen – schaffen die Grundlage für eine nachhaltige Wertschöpfung. Unternehmen, die solche Kooperationen aktiv nutzen, können von gesteigerter Innovationsleistung, praxisnaher Forschung und langfristigen Wettbewerbsvorteilen profitieren.

Herausforderungen wie unterschiedliche Zeithorizonte, bürokratische Hürden, Ressourcenengpässe oder kulturelle Unterschiede lassen sich zwar nicht wegdiskutieren, aber es lassen sich Wege zur Abmilderung oder sogar Überwindung finden, wenn die Partner klare Strukturen, abgestimmte Ziele und passende Kommunikationskanäle etablieren. Niedrigschwellige Kooperationsformate, institutionelle Transferstellen und Förderinstrumente können zudem den Einstieg erleichtern und Vertrauen aufbauen. Gerade für KMU lohnt es sich, den ersten Schritt zu machen und aktiv auf die Hochschultransferstellen in ihrer Region zuzugehen, die ihnen offen und unterstützend zur Seite stehen.

### Referenzen

- [1] Chesbrough, H. W.: Open Innovation in Large Companies, in: Chesbrough, H. W./Radziwon, A./Vanhaverbeke, W./West, J. (Hg.): The Oxford Handbook of Open Innovation, 1. Aufl., Abingdon, Oxon, New York, NY: Routledge, 2024, S. 158–169, hier: S. 167.
- [2] Vgl. Gassmann, O./Enkel, E.: Open Innovation. Die Öffnung des Innovationsprozesses erhöht das Innovationspotenzial, in: zfo Wissen, Nr. 3, 2006, S. 132–138.
- [3] Vgl. Bolwin, L./Kempermann, H./Klink, H.: Innovative Milieus 2023. Die Innovationsfähigkeit der deutschen Unternehmen in Zeiten des Umbruchs. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung, 2023, speziell S. 41–44.
- [4] Vgl. Krieger, B./Strecke, L.: Kooperationen mit der Wissenschaft fördern neuartige Innovationen deutscher Unternehmen. ZEW Policy Brief, Nr. 2, Februar 2025.
- [5] Vgl. Federkeil, G./Roessler, I.: DUZ Spotlight. Gute Praxis International. Schwerpunktthema Transferstrukturen, 11/2023, S. 44–49.
- [6] Vgl. Roessler, I./Duong, S./Hachmeister, C.: Welche Missionen haben Hochschulen? Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. CHE AP 182. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung gGmbH, 2015.
- [7] Vgl. Burk M./Hetzze, P.: Hochschulbarometer. Lage und Entwicklung der Hochschulen aus Sicht ihrer Leitungen. Essen: Stifterverband, 2025, S. 9–23; Burk, M./Grindel, C./Hetzze, P.: Transferkompass. Analyse der Transferaktivitäten von Hochschulen. Essen: Stifterverband, 2022.
- [8] Einen Überblick zu Fördermöglichkeiten bietet u. a. die Förderdatenbank des Bundes (<https://www.foerderdatenbank.de>). Für eine aktuelle Betrachtung der steuerlichen Forschungszulage vgl. Rammer, C.: Forschungszulage: Ein neues Förderinstrument wächst und gedeiht, ZEW Policy Brief, Nr. 9, Juli 2025.
- [9] Zum Forschungsprojekt URBAN vgl. [https://www.iip.kit.edu/460\\_6217.php](https://www.iip.kit.edu/460_6217.php)
- [10] Zum Forschungs- und Tagungstag an der TH Aschaffenburg vgl. <https://www.th-ab.de/hochschule/aktuelles/presse/artikel/forschungs-und-tagungstag-an-der-th-aschaffenburg/>
- [11] Zu Zertifikatskursen und Seminaren der RWTH Aachen vgl. <https://www.academy.rwth-aachen.de/de/programme/zertifikatskurse>
- [12] Zu den Makeathons von InCamS@BI vgl. <https://www.hsbi.de/incamsbi/makeathon>

### Kontakt:

Dr. Mirko Petersen  
[mirko.petersen@hsbi.de](mailto:mirko.petersen@hsbi.de)

### Keywords

Open Innovation, Third Mission, Wissenstransfer, Technologietransfer, Hochschulkooperation, Forschung & Entwicklung



# Bessere Entscheidungen treffen



Ob wichtige unternehmerische Weichenstellung oder systematisches Risikomanagement: In fast allen Entscheidungssituationen gilt es, genaue Zielvorstellungen zu entwickeln, sich vom Ballast unwichtiger Nebenschauplätze zu befreien und sinnvoll mit fehlenden Informationen umzugehen.

Peter Witt beschreibt die wichtigsten **Phasen effizienter Entscheidungsprozesse** auf Basis neuester psychologischer und entscheidungstheoretischer Forschung. Erfahren Sie, wie Sie

- ▶ **Entscheidungsprobleme richtig verstehen** – und welche Rolle Verstand und Intuition für die Zielbestimmung spielen,
- ▶ **Entscheidungen zielorientiert treffen** und den Faktor Unsicherheit geeignet einbeziehen,
- ▶ **Entscheidungen konsequent durchsetzen**, ob in Verhandlungen oder gegenüber sich selbst.

Die **2. Auflage** hat einen erweiterten fachlichen Fokus etwa zum **Umgang mit Polyrisiken** und enthält viele zusätzliche Abbildungen.

## Besser entscheiden in unsicheren Situationen

Ziele bestimmen – Alternativen bewerten – Entschlüsse durchsetzen

Von Prof. Dr. Peter Witt

2., völlig neu bearbeitete Auflage 2026, 227 Seiten,  
€ 44,95. ISBN 978-3-503-24137-8

eBook: € 44,95. ISBN 978-3-503-24138-5



Online informieren  
und versandkostenfrei bestellen:  
[www.ESV.info/24137](http://www.ESV.info/24137)

**ESV LIZENZEN**

Versprochen! Zum eBook finden wir für Sie immer die richtige Lösung.

(030) 25 00 85-150  
ESV-Lizenzen@ESVmedien.de

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder  
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG  
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin  
Tel. (030) 25 00 85-265  
Fax (030) 25 00 85-275  
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

**ESV ERICH SCHMIDT VERLAG**  
*Auf Wissen vertrauen*