



# JOURNAL

# FORSCHUNGSCAMPUS – PRO AKTIV

AKTUELLE THEMEN UND INFORMATIONEN AUS DER BEGLEITFORSCHUNG

## Liebe Leserinnen und Leser,

die Forschungscampi bereichern die deutsche Forschungslandschaft und setzen einen neuen Akzent in der Förderpolitik. Die Besonderheit: Die Akteure in diesen öffentlich-privaten Partnerschaften kooperieren langfristig unter einem Dach. Das Ziel: Eine innovative Struktur schafft neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit und unterstützt die gemeinsame Forschung und Entwicklung über Institutions- und Fachgrenzen hinweg.

Aber dieser innovative Ansatz braucht einen Rahmen. Denn wo Kreativität und Innovationskraft nicht nur kurzfristig aufpoppen, sondern nachhaltig wachsen sollen, müssen die Bedingungen der Zusammenarbeit geklärt sein. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat dies bereits in den Förderbedingungen berücksichtigt. Die Forschungscampi müssen sich darüber Gedanken machen und die für sie am besten passende Rechtsform finden. Anderenfalls ist ein Übergang von der Vor- in die Hauptphase nicht möglich.

Und da gibt es viele Möglichkeiten, jede mit ihren eigenen Vor- und Nachteilen. GmbH, Verein oder AG? Kooperationsverträge? Oder Mischformen – der Verein als Träger der GmbH, die GmbH, deren Mitglieder zusätzlich einen Verein gründen? Nahezu alles ist grundsätzlich möglich, vieles ist sachgerecht, nur wenig passend.

In der vorliegenden Ausgabe geben wir einen Überblick, welche Rechtsformen für Modelle öffentlich-privater Partnerschaften in Frage kommen. Und wir haben Vertreterinnen von drei Forschungscampi gefragt: Wie haben Sie es gemacht, warum war das die für Sie passende Lösung und was raten Sie anderen?

Wir möchten Ihnen mit diesem Journal einen Einblick in die Rechtsformen der ÖPP-Welt geben. Vielleicht haben Sie dazu ja noch weitere Ideen?

Ihr Begleitforschungs-Team



## Gut aufgestellt für die Hauptphase

Sieben Forschungscampi standen im Juni diesen Jahres wieder vor einer großen Herausforderung: Der Sprung in die Hauptphase musste bewältigt werden. Zwei Forschungscampi hatten es bereits im vergangenen Jahr geschafft, ein weiterer Forschungscampus bereitet sich noch intensiv auf die kommende Evaluation vor.

Die Latte für diesen Sprung liegt hoch, denn die Akteure in den einzelnen Campi müssen die Jury davon überzeugen, dass sie ihre Pläne aus der Vorphase erfolgreich weiterentwickeln konnten und sich für die Forschungsarbeiten in der öffentlich-privaten Partnerschaft unter einem Dach organisatorisch und strukturell exzellent aufgestellt haben.

Alle Beteiligten – Hochschulen, Industrie, Forschungsinstitutionen und weitere Partner – müssen jetzt zukunftsweisende Konzepte für eine längerfristige Partnerschaft schmieden. Eine wichtige Säule ist

dabei die Rechtsform, um die es auch in diesem Journal geht. Sie regelt strukturell die Zusammenarbeit zwischen den Partnern und bildet damit die Basis für eine erfolgreiche Kooperation.

Der größte und wichtigste Erfolgsfaktor für die Forschungscampi sind aber die Menschen, die täglich für den Erfolg der gemeinsamen Projekte arbeiten. Die beteiligten Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sorgen für viele neue Impulse im Forschungsbereich, aber auch das Fachpersonal für die technische Umsetzung und für die Managementaufgaben spielt eine entscheidende Rolle.

Jeder einzelne Forschungscampus ist das Resultat von exzellentem Fachwissen, hervorragenden Forschungserfahrungen, Engagement, Kreativität, Veränderungsbereitschaft und Experimentierfreude seiner Akteure. Und das wird in der Hauptphase besonders gefragt sein.

# Rechtsformen im Organisationskontext von Kooperationsmodellen aus Wissenschaft und Wirtschaft

Prof. Dr. Wolfgang Gerstlberger

Öffentlich Private Partnerschaften (ÖPPs) sind grundsätzlich eine sehr komplexe Angelegenheit. Der Grund dafür ist im Kern, dass zwei unterschiedliche Logiken unter einen Hut gebracht werden müssen: öffentliche Orientierung am „Gemeinwohl“ einerseits und private Orientierung an Unternehmenszielen andererseits. Die Komplexität von ÖPPs betrifft sowohl rechtliche als auch organisatorische Aspekte. Aus rechtlicher Perspektive muss vor allem eine ganze Reihe von Vertragsbeziehungen möglichst verlässlich geregelt werden. Das Spektrum reicht hier von Gesellschafterverträgen über Leistungsverträge bis hin zu Arbeitsverträgen von Arbeitnehmern, die direkt von einer ÖPP-Gesellschaft oder einem öffentlich-privaten Verein beschäftigt werden (z.B. nach „Überleitung“ aus einem öffentlichen Beschäftigungsverhältnis).

Im spezifischen Fall eines Forschungscampus müssen zusätzliche Vereinbarungen zum Schutz und zur Verwertung von Forschungs- und Entwicklungsergebnissen sowie weiterer sensibler Daten getroffen werden. Was organisatorische Fragen sowie auch die eben angesprochene Vertragsgestaltung für einen Forschungscampus als ÖPP angeht, ist die Wahl und Ausgestaltung einer maßgeschneiderten Rechts- und Organisationsform notwendig.

Als Rechtsformen bzw. rechtlicher Rahmen im weiteren Sinne für ein Forschungscampus-ÖPP kommen prinzipiell in Frage:

- die in der Privatwirtschaft weit verbreiteten Rechtsformen GbR, GmbH und AG;

- Rechtsformen aus dem öffentlichen und gemeinwirtschaftlichen Sektor wie gGmbH; Stiftung, gemeinnütziger Verein und – aktuell wieder häufiger – Genossenschaft;
- ingetragener Verein (e.V.), der sowohl im privaten als auch öffentlichen Sektor genutzt wird;
- Formen des reinen „Vertrags-ÖPP“, wie z.B. in aller Regel langfristige Kooperations-, Outsourcing-, Konzessions-, Bereitstellungs- (Großgeräte) und Leistungsverträge;
- „Handschlag-ÖPP“, sprich vollständiger oder weitgehender Verzicht auf einen formalisierten Rechtsrahmen.

Diese rechtlichen Gestaltungsformen können in vielfältiger Art und Weise mit eher zentralen oder eher dezentralen Organisationsformen kombiniert werden. Die wichtigsten organisatorischen Formen mit Blick auf einen Forschungscampus sind: Linien-, Matrix- und Teamorganisation sowie Mischformen zwischen diesen.

In der Praxis werden aktuell in Deutschland für die Etablierung von Forschungscampus-ÖPPs bestimmte Formen aus dem dargestellten breiten Spektrum der grundsätzlich in Frage kommenden Rechts- und Organisationsformen bevorzugt ausgewählt:

- Kooperations- und/oder Leistungsvertrag, vor allem als vorbereitendes Element;
- GmbH und AG;
- gGmbH, gemeinnütziger Verein und e.V.;
- weitgehende Teamorientierung, im Sinne flacher Hierarchien und der Konzentration auf des wissenschaftliche Kerngeschäft, als ergänzende

Organisationsform (z.B. übernehmen teilweise Geschäftsführer zusätzlich zu ihren administrativen Funktionen auch wissenschaftliche Aufgaben und häufig arbeiten Wissenschaftler zeitlich befristet in abteilungsübergreifenden Forschungsprojekten und -teams zusammen).

Für die Bevorzugung dieser spezifischen Rechts- und Organisationsformen als Rahmen gegenwärtiger Forschungscampus-ÖPPs gibt es gute praktische wie auch konzeptionelle Gründe. Die folgenden beiden Hauptargumente für die Wahl einer geeigneten Rechts- und Organisationsform werden sowohl von Praktikern als auch Wissenschaftlern genannt, die sich mit möglichen Erfolgsfaktoren von und Barrieren für die Etablierung eines Forschungscampus beschäftigen.

## Hauptargument 1: Balance zwischen Flexibilität und Stabilität

Forschungscampus-ÖPPs sind bei weitem keine statischen öffentlich-privaten Institutionen, sondern – ganz im Gegenteil – im Sinne langfristigen Erfolgs darauf angewiesen, beständig den dynamischen Wandel des globalen Wissenschafts- und Wirtschaftssystems zu verfolgen und mit zu gestalten. Diese Herausforderung macht es notwendig, dass sie kurzfristig und flexibel auf Umweltveränderungen reagieren können, ohne an langwierige und kostspielige interne Entscheidungsprozesse gebunden zu sein. Zugleich muss jedoch auch eine gewisse rechtliche, organisatorische und wirtschaftliche Stabilität gewahrt sein,



um z.B. Wissenschaftler längerfristig beschäftigen sowie ihre Forschungs- bzw. Entwicklungsergebnisse angemessen schützen und verwerten zu können.

Rechtsformen wie GbR, Stiftung, Genossenschaft, Vertrags-ÖPP oder auch Handschlag-ÖPP können diesen notwendigen Spagat zwischen Flexibilität und Stabilität in aller Regel nicht gewährleisten. Sie sind entweder zu

starr oder zu unverbindlich (Handschlag-ÖPP, häufig auch Vertrags-ÖPP). Vertrags-ÖPP, beispielsweise der Abschluss eines öffentlich-privaten Kooperationsvertrags, wird jedoch teilweise von aktuellen Forschungscampus-ÖPPs für die Vorbereitung einer finalen Verein-, GmbH- oder AG-Lösung genutzt.

### Hauptargument 2: Politische Rückendeckung und Integration von Stakeholdern

Besonders in der Anfangsphase sind Forschungscampus-ÖPPs darauf angewiesen, von ihrem wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld aktiv und kontinuierlich unterstützt zu werden. Falls diese institutionelle Unterstützung sowie die Einbindung der dafür relevanten Stakeholder aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik nicht sichergestellt sind, können die vielfältigen wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen einen neuen Forschungscampus leicht überfordern.

Die Rechtsformen GmbH, AG und eingetragener sowie gemeinnütziger Verein

bieten etliche Möglichkeiten, um dem festangestellten Kernteam einer Forschungscampus-ÖPP unterstützende Gremien zur Verfügung zu stellen. Dabei kann es sich sowohl um die Mitgliederversammlung und den Vorstand eines Vereins handeln als auch um die Gesellschafterversammlung sowie den Aufsichtsbzw. Beirat einer AG oder GmbH.

Schließlich besteht die Möglichkeit, die auch in der Praxis genutzt wird, eine GmbH oder AG mit einem Förderverein für die relevanten Stakeholder zu kombinieren.

Insgesamt betrachtet haben sich, nach allen bisher veröffentlichten Erfahrungen, ÖPP in den letzten Jahren in der Forschung in Deutschland und international bewährt. Sie sind besonders geeignet, Synergieeffekte zwischen dem gemeinwohlorientierten Auftrag öffentlicher Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen sowie privatwirtschaftlicher Effizienz und Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen erschließen. Dabei tragen verschiedene Rechtsformen auf unterschiedliche Weise dazu bei, dieses Ziel zu erreichen.

## Verein, AG oder Tandemmodell?

### EUREF: Tandem-Modell in der Diskussion

#### Welche Rechtsform wählen Sie für Ihren Forschungscampus und warum?

Wir sind hierzu gegenwärtig noch in der Entscheidungsfindung. Bis jetzt arbeiten wir im Forschungscampus EUREF mit einer Kooperationsvereinbarung, die zwischen allen Beteiligten abgeschlossen ist. Es war für uns die richtige Entscheidung, in einem stufenweisen Prozess vorzugehen. Für die Zukunft können wir uns gut ein Tandemmodell

vorstellen, in dem die Zusammenarbeit im Rahmen eines Vereins umgesetzt, die kommerzielle Verwertung aber in einer GmbH geregelt wird. Dabei muss das Verhältnis zwischen Verein und GmbH konkret ausgestaltet werden, also z. B., ob die GmbH Mitglied im Verein wird oder ob es Doppelmitgliedschaften geben soll.

#### Was sind die Nachteile?

Es würde eine relativ komplexe Regelung werden, vor allem die Vereinbarung zwischen Verein und GmbH in Sachen Verwertung etc., hat aber für die öffentlichen Partner, wie z. B. die Technische

Universität Berlin den Vorteil, dass sie sich nicht gleich an einer Verwertungsgesellschaft beteiligen müssen.

#### Welche Empfehlung können Sie weitergeben?

Bevor die Rechtsabteilungen eingeschaltet werden, ist es wichtig, dass alle Beteiligten erst einmal inhaltlich ihre Zusammenarbeit genau abstimmen. Dieser Verständigungsprozess zwischen allen Akteuren ist die Grundlage, auf der dann erst rechtsverbindliche Regelungen aufsetzen.

## InfectoGnostics: Verein mit Sichtbarkeit

### Welche Rechtsform wählen Sie für Ihren Forschungscampus und warum?

Wir haben den gemeinnützigen InfectoGnostics Forschungscampus Jena e.V. am 04.10.2014 gegründet. Uns war von Beginn an klar, dass wir dem Campus eine eigene Rechtsform geben wollten, um eine bessere Sichtbarkeit des Forschungscampus mit einer zentralen Ansprechstelle zu erreichen, die unabhängig von den einzelnen Institutionen ist und die Strategie des Forschungscampus stetig weiterentwickelt. Regeln, die für alle Partner gelten sollen, lassen sich in Regularien des Vereins wie Satzung und Geschäftsordnungen gut festhalten. Beim Aufbau unseres Forschungscampus stehen anfänglich vor allem nicht-kommerzielle Aktivitäten wie Verbundprojekte und Ausbildungsprogramme im Vordergrund, während Entwicklungsaktivitäten später projektbezogen geregelt werden.

### Was sind die Nachteile?

Der gemeinnützige e.V. ist als Rechtsform den öffentlichen Partnern gut bekannt, den Firmen jedoch weniger. Bei einem e.V. können alle Partner gleichberechtigt mitentscheiden und es sollte vermieden werden, dass die Fokussierung durch die Vielfalt der Partikularinteressen verloren geht. Wir haben dem entgegengewirkt, indem wir die Position des Kuratoriums in der Satzung gestärkt haben.

### Welche Empfehlung können Sie weitergeben?

Bei der Diskussion um die Rechtsform sollte man alle Partner so früh wie möglich zusammen bringen, und möglichst schon einen Satzungsentwurf vorlegen. Für die Überarbeitung durch die Rechtsabteilungen verschiedener Institutionen sollte man ausreichend Zeit einplanen, eher Monate als Wochen.

## MODAL: AG für mehr Flexibilität

### Warum haben Sie sich für die Rechtsform der AG entschieden?

Bei MODAL haben wir mit der Installation sogenannter Labs, in denen einzelne Anwendungsfelder konzentriert werden, eine besondere Konstellation. Uns wurde im Prozess der Konzeption unseres Forschungscampus deutlich, dass die GmbH als Gesellschaftsform für die Konstruktion unserer Labs zu statisch war. Mit einer AG ist dafür eine größere Flexibilität gegeben.

### Was sind die Nachteile?

Eine Aktiengesellschaft ist in der Vorbereitung ungleich aufwändiger als eine GmbH. Daher haben wir zunächst in einem Verein sozusagen als „Vorschaltinstitution“ gearbeitet. In diesem Rahmen haben wir uns intensiv mit den inhaltlichen und formalen Voraussetzungen der AG auseinander gesetzt. Der Entwurf der Satzung hat sich dann mit der Entwicklung unseres MODAL-Modells noch mehrfach geändert.

### Welche Empfehlung können Sie weitergeben?

Wir würden uns jederzeit wieder für eine AG-Gründung entscheiden. Wichtig ist aber, frühzeitig den richtigen Anwalt zu finden. Man braucht einen Spezialisten für Aktienrecht, der möglichst erfahren ist, also mehrfach ganz praktisch Gründungen von AGs begleitet haben sollte.

## Ausblick Journal „Forschungscampus - pro aktiv“ Ausgabe 3

In der nächsten Ausgabe, die voraussichtlich im September 2014 erscheinen wird, werden wir über Konzepte und Instrumente zur Kommunikation von öffentlich-privaten Partnerschaften wie den Forschungscampi berichten.

### In eigener Sache

Haben Sie Fragen, Anregungen oder interessante Informationen? Das Team der Begleitforschung steht Ihnen gerne zur Verfügung:

Prof. Dr. Knut Koschatzky  
Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI  
Telefon +49 721 6809-138  
knut.koschatzky@isi.fraunhofer.de

Dr. Anette Hilbert  
Institut für Innovation und Technik  
in der  
VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Tel.: +49 30 310078-140  
anette.hilbert@dvidvde-it.de

# Impressum

## Herausgeber

Begleitvorhaben „Forschungscampus – pro aktiv“  
Institut für Innovation und Technik (iit) in der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH  
Steinplatz 1, 10623 Berlin

## Stand

Juni 2014

## Gestaltung

VDI/VDE-IT, André Zeich, Berlin

## Bildnachweis

graphicsdunia4u, Fotolia.com (Titel);  
davis, Fotolia.com (S.3)

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 03FO1E01 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei der Autorin / beim Autor.