

# Übergreifende Erkenntnisse und Gesamtfazit zur Session 2: „Kooperation statt Alleingang: Zukunft, Herausforderungen und Lösungswege“

2026

innovativ 2026

## **Autoren: Prof. Oliver Mauroner, Hochschule Hof und Team Innovativ Thüringen auf Basis der Diskussion an den Thementischen**

Die Diskussionen an den vier Thementischen haben gezeigt, dass die Herausforderungen in Forschungs- und Entwicklungskooperationen weit über technische oder fachliche Fragestellungen hinausgehen.

<b>Tisch-Nr.</b>	<b>Thema</b>
<b>1</b>	Partnerwahl und strategische Passung
<b>2</b>	Ziele, Erwartungen und Governance
<b>3</b>	Kooperationsfähigkeit im Unternehmen
<b>4</b>	Rahmenbedingungen und Umsetzung

Zwar unterscheiden sich die konkreten Problemstellungen je nach Perspektive – von der Partnerwahl über Governance-Fragen bis hin zu förderbezogenen Rahmenbedingungen, dennoch lassen sich die identifizierten Herausforderungen auf drei grundlegende Ebenen zurückführen: die Ebene der Menschen, die Ebene der Organisation sowie die Ebene der übergeordneten Systeme und Rahmenbedingungen.

### **1. Menschliche Ebene**

Ein großer Teil der diskutierten Herausforderungen betrifft die beteiligten Personen und ihre Zusammenarbeit. Vertrauen, Kommunikation, gemeinsame Sprache, Erwartungsklarheit und gegenseitiges Verständnis wurden an mehreren Thementischen als zentrale Erfolgsfaktoren genannt. Gleichzeitig wurden genau hier auch wesentliche Hemmnisse identifiziert: unterschiedliche Zielvorstellungen, kulturelle Unterschiede, implizite Erwartungen, fehlende Transparenz oder etablierte Präferenzen für bekannte Kooperationspartner.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass erfolgreiche Kooperationen nicht allein durch Verträge oder formale Strukturen entstehen. Vielmehr benötigen sie Vertrauen, Offenheit und die Bereitschaft, unterschiedliche Perspektiven zu verstehen und konstruktiv zusammenzuführen. Kooperation ist damit immer auch eine soziale Kompetenz.

### **2. Organisationale Ebene**

Auf der Ebene der Organisation standen insbesondere Fragen der Governance, Rollenverteilung, Verantwortlichkeiten, Wissensmanagements und Ressourcenausstattung im Mittelpunkt. Wiederholt wurde deutlich, dass Kooperationen dann besonders erfolgreich verlaufen, wenn Erwartungen, Ziele, Zuständigkeiten und Entscheidungswege frühzeitig geklärt werden.

Viele der genannten Lösungsansätze lassen sich als Elemente professioneller Projekt- und Kooperationssteuerung verstehen: klare Governance-Strukturen, definierte Ansprechpartner, transparente Kommunikationsprozesse, regelmäßige Abstimmungen, strukturierter Wissenstransfer sowie der Einsatz geeigneter Managementinstrumente wie RACI-Matrizen oder Quality Gates.

Die Diskussionen zeigen, dass Kooperationen nicht allein von guten Ideen leben. Sie benötigen organisatorische Strukturen, die Orientierung schaffen, Verbindlichkeit ermöglichen und die Zusammenarbeit über Organisationsgrenzen hinweg unterstützen.

### 3. Systemische Ebene

Neben den menschlichen und organisatorischen Faktoren wurden auch zahlreiche Herausforderungen benannt, die außerhalb der direkten Einflussmöglichkeiten einzelner Kooperationspartner liegen. Hierzu zählen insbesondere förderbezogene Rahmenbedingungen, bürokratische Anforderungen, Antragsverfahren, Fragen des geistigen Eigentums sowie strukturelle Benachteiligungen bestimmter Akteursgruppen, beispielsweise kleiner und mittlerer Unternehmen.

Die Diskussion machte deutlich, dass viele Kooperationshemmnisse nicht ausschließlich innerhalb der Projekte selbst entstehen, sondern durch die institutionellen Rahmenbedingungen beeinflusst werden. Gleichzeitig wurden verschiedene Ansätze zur Verbesserung diskutiert, darunter vereinfachte Förderadministration, standardisierte Vertragswerke, stärker ergebnisorientierte Evaluierungsverfahren sowie neue Formen des Matchmakings und der Partnerfindung.

### Fazit

Über alle vier Thementische hinweg zeigt sich ein gemeinsames Bild: Die größten Herausforderungen von Forschungs- und Entwicklungskooperationen liegen selten in der Technologie selbst. Vielmehr entstehen sie an den Schnittstellen zwischen Menschen, Organisationen und institutionellen Rahmenbedingungen.

Erfolgreiche Kooperationen erfordern daher mehr als fachliche Exzellenz. Sie benötigen Vertrauen zwischen den Beteiligten, Klarheit über Ziele und Erwartungen, professionelle Governance- und Kommunikationsstrukturen sowie geeignete Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit. Die Ergebnisse der Diskussion verdeutlichen, dass Kooperationen als eigenständige Managementaufgabe verstanden werden müssen. Ihr Erfolg hängt maßgeblich davon ab, wie gut es gelingt, menschliche, organisatorische und systemische Herausforderungen gleichzeitig zu adressieren und miteinander in Einklang zu bringen.

Die zentrale Erkenntnis der World-Café-Diskussion lautet daher: Erfolgreiche F&E-Kooperationen entstehen nicht allein durch gemeinsame Interessen oder technologische Kompetenzen. Sie entstehen dort, wo Menschen, Organisationen und Systeme so gestaltet werden, dass Zusammenarbeit dauerhaft möglich und produktiv wird.

# Übersicht der Ergebnisse an den einzelnen Thementischen

## Thementisch 1: Partnerwahl und strategische Passung

### Leitfragen

#### **Die richtigen Partner finden, Mythos oder Methode?**

Was sind Herausforderungen bei der Anbahnung und Umsetzung von F&E-Kooperationen?

Was erschwert die Auswahl passender Kooperationspartner?

Wird nach Kriterien ausgewählt?

Wie erfolgen Matching-Prozesse?

Was sind typische Fehlentscheidungen?

#### **Herausforderung: Wissensmanagement**

- Wissen in einem laufenden Projekt ist häufig personengebunden. Wenn zentrale Personen ausfallen, wechseln oder nicht verfügbar sind, gehen Erfahrungswissen und implizite Kenntnisse verloren. Dadurch entstehen Informationslücken und erhöhte Einarbeitungszeiten für Nachfolger, was zu Verzögerungen und Qualitätsverlusten im Projekt führen kann.

### Lösungsansätze

- **Back-ups für Projektwissen schaffen & Vertretungen frühzeitig einbinden**  
Projektwissen sollte nicht ausschließlich bei einzelnen Schlüsselpersonen liegen. Vertretungen oder weitere Teammitglieder sollten frühzeitig in relevante Abstimmungen und Entscheidungsstände eingebunden werden, damit Wissen bei Ausfall oder Wechsel nicht verloren geht.
- **Wissensdatenbank nutzen**  
Zentrale Informationen zu Projektpartnern, Ansprechpartnern, Kompetenzen, Projektständen, Entscheidungen und bisherigen Erfahrungen sollten strukturiert dokumentiert werden. Eine solche Wissensdatenbank schafft Transparenz und erleichtert die Übergabe an neue Personen.
- **Wissenstransfer aktiv organisieren**  
Wissenstransfer ergänzt die Dokumentation durch persönlichen Austausch. Dazu gehören regelmäßige Übergaben, kurze interne Projektbriefings, Lessons Learned nach Projektphasen oder Austauschformate mit Netzwerken. Ziel ist es, Erfahrungswissen nicht nur abzulegen, sondern aktiv weiterzugeben.
- **Multiplikatoren** wie die LEG Thüringen/Innovativ Thüringen oder Branchennetzwerke können helfen, schnell passende Partner zu identifizieren und auf bereits vorhandene Erfahrungen und Best Practices zurückzugreifen.

## Herausforderung: Governance

- F&E-Kooperationen entstehen häufig aus bereits bekannten Partnerstrukturen. Dadurch arbeiten oft dieselben Akteure in ähnlichen Konstellationen zusammen, insb. wenn Förderprogramme der zentrale Anlass für die Kooperation sind. Dies kann dazu führen, dass neue Partner, neue Kompetenzen und ungewohnte Perspektiven zu wenig eingebunden werden. Die Kooperationsstruktur bleibt dann eher verwaltend als innovationsorientiert und schöpft das mögliche Innovationspotenzial nicht vollständig aus.

## Lösungsansätze

- **Gemeinsamen Mehrwert für mehr Dynamik stärker in den Mittelpunkt stellen**  
Kooperationen sollten nicht primär aus der Förderlogik heraus gedacht werden, sondern aus einem klaren gemeinsamen Nutzen. Entscheidend ist die Frage, welchen fachlichen, technologischen oder wirtschaftlichen Mehrwert die Partner gemeinsam schaffen können.
- **Matching-Formate weiterentwickeln**  
Genannt wurde der Bedarf nach einem niedrighschwelligen, systematischen Format im Sinne eines „Research-Business-Tinder“. Ziel wäre es, Unternehmen, Forschungseinrichtungen und weitere Akteure anhand konkreter Bedarfe, Kompetenzen und Projektideen schneller und passgenauer zusammenzubringen.
- **Externe Unterstützung bei der Partnersuche nutzen**  
Berater, Netzwerke oder Transferstellen können dabei helfen, über bestehende Kontakte hinaus geeignete externe Partner zu identifizieren.

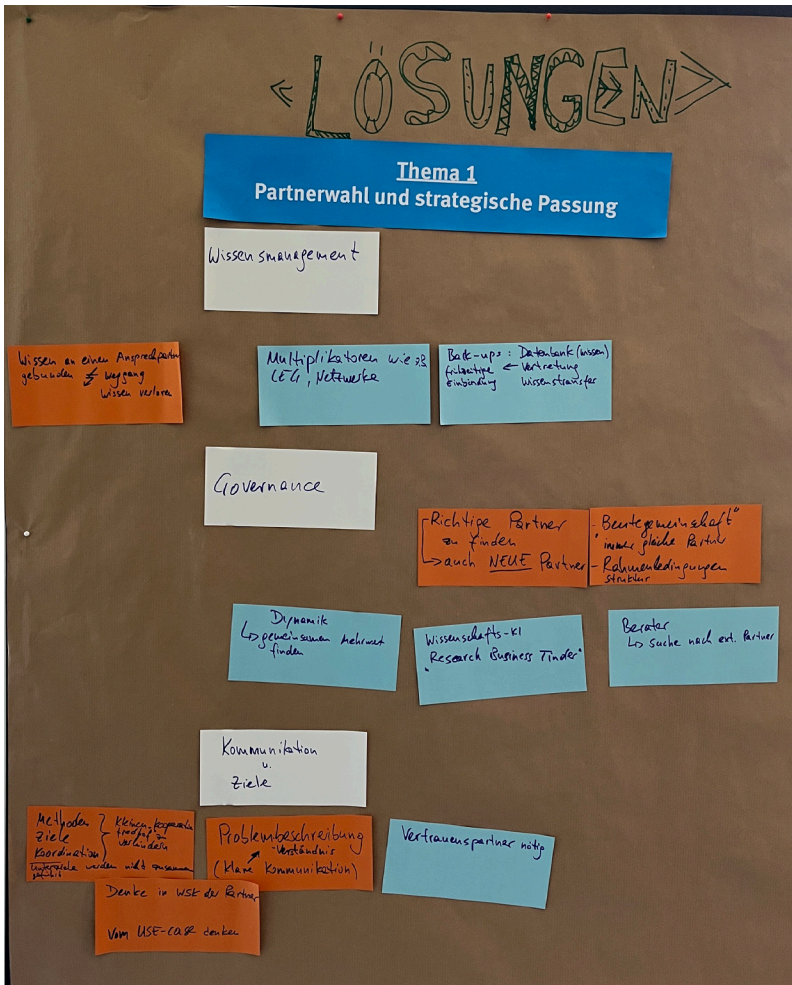
## Herausforderungen: Kommunikation und Abstimmung

- In Projekten besteht häufig ein unzureichend abgestimmtes Problemverständnis, das nicht klar und einheitlich kommuniziert wird. Neue Partner können Inhalte dadurch nur schwer nachvollziehen und einordnen. Zudem agieren viele Beteiligte primär aus der Perspektive ihrer eigenen Wertschöpfungsstufe, anstatt sich an unternehmerische Use Case zu orientieren. Dies erschwert die Zusammenarbeit und führt zu isolierten Lösungsansätzen.
- In der Folge entstehen viele nicht nachhaltig weiterverfolgte Kooperationen („kleiner Kooperationsfriedhof“), da Methoden, Ziele und die Koordination zwischen den Partnern nicht ausreichend abgestimmt sind. Auch werden Unterziele oft nicht zusammengeführt, so dass kein gemeinsames Gesamtzielbild entsteht.

## Lösungsansätze

- **Vertrauenspartner einbinden**

Vertrauenspartner/Erfahrungsträger können helfen, Kommunikation im Projekt zu erleichtern, Erwartungen zu klären und zwischen unterschiedlichen Sichtweisen zu vermitteln. Das können erfahrene Netzwerkpartner, Intermediäre, Transferstellen oder bereits bekannte Kooperationspartner sein. Ihre Rolle besteht darin, von Beginn Orientierung zu geben.



Thematisch 1: Partnerwahl und strategische Passung

### Leitfragen

#### **Klarheit und Vertrauen, wie gelingt echte Zusammenarbeit?**

Wo entstehen Unklarheiten in Zielen, Erwartungen und Rollen? Wie steht es um das Vertrauen zwischen Partnern? Was behindert Vertrauen?

Ist Erwartungsklarheit eine Voraussetzung für Vertrauen? Wie erfolgt Governance?

#### **Herausforderung: Heterogene, intransparente Erwartungen und Ziele**

- Eine zentrale Herausforderung in der Zusammenarbeit besteht darin, dass Erwartungen und Ziele häufig nicht ausreichend geklärt sind. Dies kann daran liegen, dass in der Konzeptionsphase ein hoher Zeitdruck herrscht. Dadurch bleibt eine systematische Klärung der gegenseitigen Erwartungen häufig auf der Strecke.
- Ähnliches gilt für die Zielklärung, sowohl mit Blick auf individuelle Ziele der beteiligten Partner als auch auf die gemeinsamen Projektziele. In der Folge entstehen heterogene Erwartungen, unterschiedliche Zielorientierungen und potenzielle Reibungsverluste im Projektverlauf.

### Lösungsansätze

- Ein Lösungsansatz besteht darin, eine Transparenz bezüglich der Erwartungen an die Kooperation und der verfolgten Ziele zu schaffen. Erwartungen und Ziele müssen geklärt werden, und auf dieser Grundlage kann Erwartungsmanagement betrieben werden. Es bedarf der Klarheit, Transparenz und Deutlichkeit von (versteckten) Zielen und individuellen Absichten („Hidden Agendas“). Dabei sind Ehrlichkeit und „Verständnis von Schmerzpunkten“ notwendig. Ein wunder Punkt bleibt, welche Partei den ersten Schritt unternimmt, um eigene Bedürfnisse deutlich zu machen.

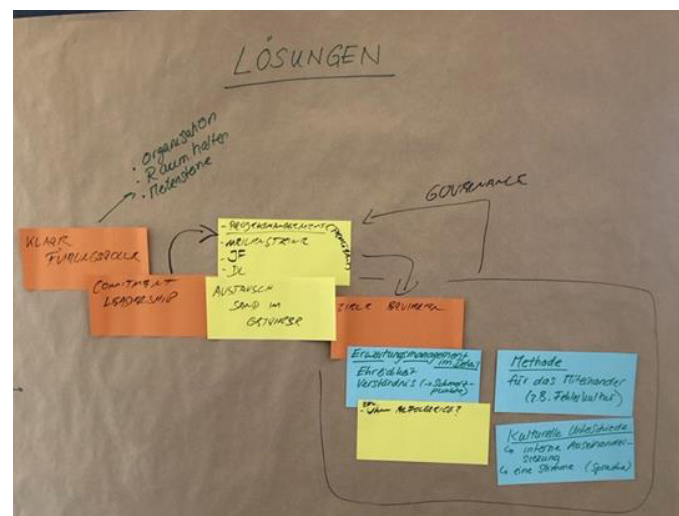
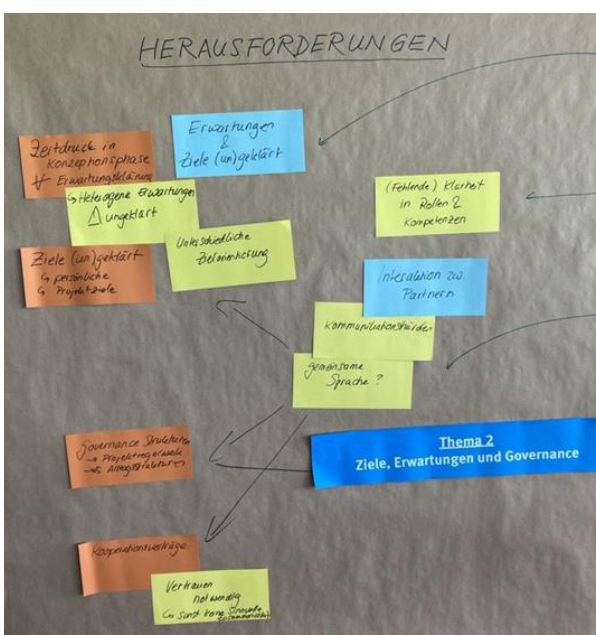
#### **Herausforderung: Rollen/Zuständigkeiten, Kommunikationshürden**

- Eine Herausforderung zeigt sich in unklaren Rollen, Zuständigkeiten sowie in der Interaktion zwischen den Konsortialpartnern (Kommunikationshürden). Hier wurden insbesondere fehlende Klarheit über Rollen, Zuständigkeiten und Kompetenzen sowie Kommunikationshürden als relevante Hemmnisse benannt. Unklare Verantwortlichkeiten können dazu führen, dass Aufgaben nicht eindeutig zugeordnet sind, Abstimmungen erschwert werden oder Entscheidungsprozesse verzögert werden.
- Darüber hinaus wurden Governance-Strukturen als herausfordernd beschrieben (**Fehlende Projektgovernance**). Diese unterscheiden sich häufig von Partner zu Partner und folgen jeweils eigenen organisatorischen Logiken. Gleichzeitig erfordert die Zusammenarbeit im Konsortium eine übergeordnete Projektgovernance, die Entscheidungswege, Verantwortlichkeiten, Abstimmungsprozesse und Eskalationsmechanismen klar regelt.

- Schließlich wurde deutlich, dass Kooperationsverträge zwar eine essenzielle Grundlage der Zusammenarbeit darstellen, jedoch allein nicht ausreichen. Ohne **gegenseitiges Vertrauen** zwischen den Partnern kann auch ein gut ausgearbeitetes Vertragswerk keine tragfähige und produktive Zusammenarbeit sicherstellen.

## Lösungsansätze

- Governance-Strukturen** werden benötigt. Ein klares Management inklusive einer starken Führungsposition zur Organisation und Austausch, wurden als konstruktive Lösung genannt. Damit erfolgen **Commitment und Leadership** für ein erfolgreiches Projektmanagement (Organisation, den Raum halten, Meilensteine, Jour-Fixe, Deadlines).
- Im Zuge dessen sollten neben, den Erwartungen und Zielen, auch die Rollen im Detail geklärt werden sowie Kommunikationsstandards. Es sollte eine **gemeinsame Sprache** gefunden werden, die einen fließenden Austausch ermöglicht. **Methoden für das offenes Miteinander** (z.B. Etablierung einer Fehlerkultur) können Klarheit und Vertrauen schaffen, da Absichten und Ziele deutlich geklärt wurden. Eine derartige Kommunikationskultur ermöglicht auch bei Problemen („Sand im Getriebe“) einen Austausch und gemeinsame Lösungssuche.
- Gerade bei **kulturellen Unterschieden** sind interne Auseinandersetzungen und Methoden/Reflexion zur Kommunikation notwendig. Angesichts möglicher (kultureller) Unterschiede müssen Anstrengungen unternommen werden, sich auf Gemeinsamkeiten zu verständigen.
- Eine verantwortliche Person zur Durchführung und Verknüpfung aller beteiligten Parteien scheint eine zentrale Rolle für den Umsetzungserfolg zu spielen. Die Verantwortlichkeit insbesondere für Methoden zur Kommunikation und Zusammenarbeit wird dabei explizit (und nicht nur implizit) vergeben.



Thementisch 2: Ziele, Erwartungen und Governance

### Leitfragen

#### **Ist mein Unternehmen überhaupt kooperationsfähig?**

Welche internen Hürden bremsen Kooperationen aus?

Wie sind die Strukturen und Prozesse im Unternehmen?

Welche Rolle spielt das Mindset im Unternehmen?

#### **Herausforderung: Verfügbarkeit personeller Ressourcen**

- Eingeschränkte Verfügbarkeit von personellen Ressourcen stellt Hemmnis für Kooperationen dar.
- Dies gilt vor allem für KMU, die oft über eine dünne Personaldecke verfügen.
- Unklar bzw. offen bleibt dabei, ob und wie Kooperationsfähigkeit (auch im Sinne personeller Ressourcen) überhaupt messbar sein kann, d.h. ob es geeignete Kennzahlen für die Feststellung der Kooperationsfähigkeit geben kann.

#### **Lösungsansätze**

- Ansprechpartner und Verantwortlichkeiten festlegen
- In größeren Unternehmen kann es schwierig sein, die geeigneten Ansprechpartner zu identifizieren und zu erreichen
- In KMU kann die Ansprache zur Anbahnung von Kooperationen direkt auf Geschäftsführer-Ebene erfolgen

#### **Herausforderung: Vereinbarungen, NDA, IP**

- Die Einigung auf Regelungen und Formulierungen (NDA) kann schwierig und langwierig sein, vor allem wenn es längere Entscheidungswege (z.B. Arbeitsebene und Rechtsabteilung) und/oder wenig Flexibilität gibt. Als Beispiel wurde die schriftliche Vereinbarung mit großen Forschungsgesellschaften, z.B. Fraunhofer, genannt).
- Auch die Vereinbarung über die Nutzung von bestehenden IP eines Partners kann komplex sein. Dasselbe gilt für die spätere Nutzung im Entwicklungsprozess, Lizenz-Vereinbarungen und Eigentümerschaft von gemeinsam in einem Projekt erarbeitetem IP („Wer erhält welche Anteile?“).

#### **Lösungsansätze**

- Rahmenverträge mit Großunternehmen vereinbaren. Kooperationen mit Großunternehmen können effizienter vorbereitet werden, wenn man auf bereits bestehende Rahmenvereinbarungen zurückgreifen kann.
- Modulare/flexible Ausgestaltung von NDAs

## Herausforderung: Unterschiedliche Ziele und Perspektiven

- Ziele und Perspektiven können divergieren.
- Durch die Arbeitsteiligkeit in gemeinsamen Projekten können sich sowohl technische als auch andere Ziele unterscheiden. Die zeitlichen und personellen Ressourcen können ebenfalls sehr unterschiedlich verteilt sein. Dies können Gründe für sehr unterschiedliche Sichtweisen auf dasselbe Projekt sein.
- Im Fehlen einer „gemeinsamen Sprache“ können Ausgangspunkte für unterschiedliche Sichtweisen resultieren.

## Lösungsansätze

- Erwartungsmanagement
- Klärung von Anforderungen

## Herausforderung: Open Innovation

- Open Innovation setzt voraus, dass Einigkeit innerhalb des Unternehmens besteht und dass Hierarchien beachtet werden
- Gleichbehandlung in der Kooperation von Partnern
- Aufgabenverteilung klar festlegen
- Performance bzgl. Zielerreichung, z.B. Zuarbeiten, Termintreue, Verbindlichkeit
- Die Punkte beschreiben potentielle, unterschiedliche Sichtweisen von Kooperationspartnern

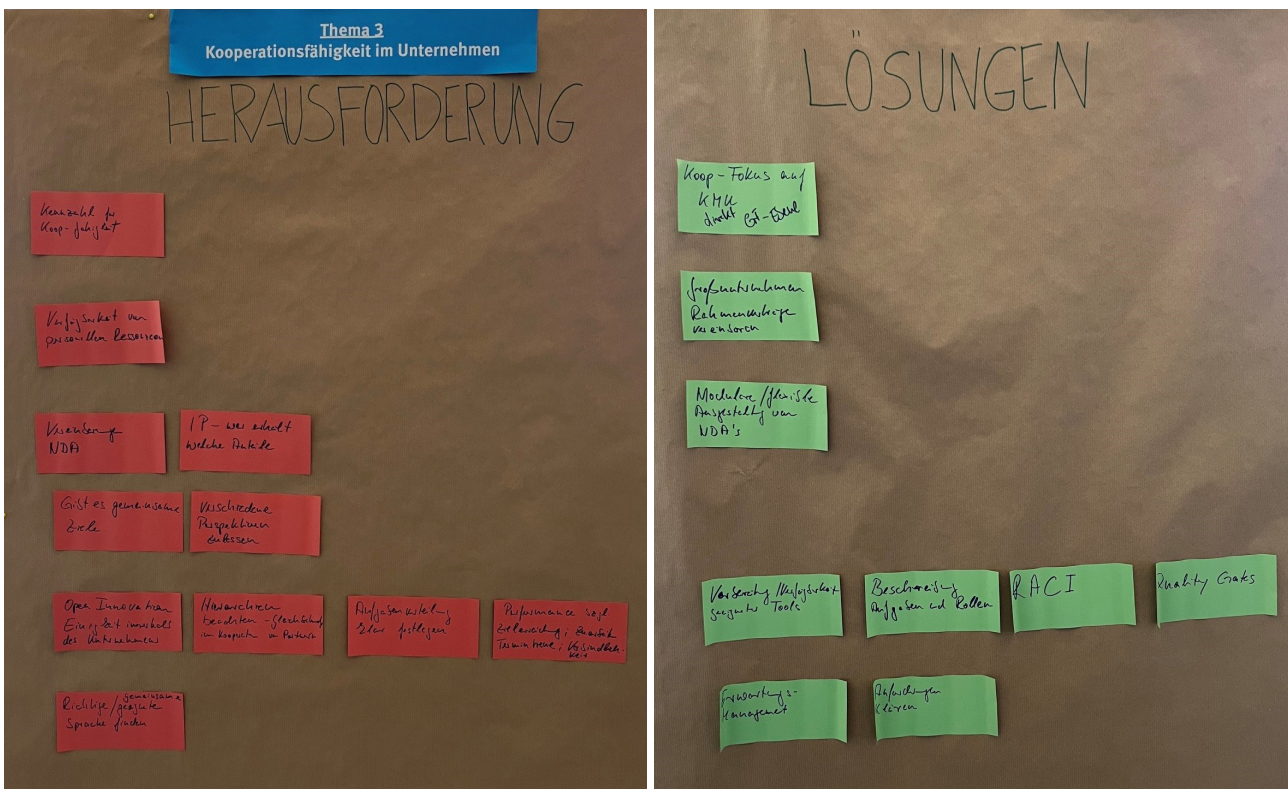
## Lösungsansätze

- Vorbereitung/Verfügbarkeit/Nutzung geeigneter Tools
- Beschreibung von Aufgaben und Rollen anhand von Tools wie RACI und Quality Gates
  - › Die RACI-Matrix ist ein beliebtes und effektives Werkzeug im Projektmanagement, um Rollen und Zuständigkeiten in Prozessen eindeutig zu klären und Missverständnisse zu vermeiden. Der Name leitet sich aus den Anfangsbuchstaben der englischen Begriffe Responsible, Accountable, Consulted, Informed ab.
  - › Ein Quality Gate (Qualitätsprüfpunkt) ist ein definierter Kontrollpunkt im Projekt- oder Produktionsprozess. Erst wenn festgelegte Qualitätskriterien und KPIs erfüllt sind, darf die nächste Phase gestartet werden. Es fungiert als Barriere, um Fehler frühzeitig zu erkennen und Folgekosten zu vermeiden. Messbare Kriterien (KPIs): Vorgaben müssen quantifizierbar sein (z.B. Fehlerquoten, Testergebnisse, Budgetziele).

## Zentrale Ergebnisse

In der ersten Diskussionsrunde wurden insbesondere begrenzte personelle Ressourcen – vor allem in KMU –, komplexe Abstimmungsprozesse bei Vertraulichkeitsvereinbarungen und Fragen des geistigen Eigentums als zentrale Herausforderungen identifiziert. Darüber hinaus wurde deutlich, dass unterschiedliche Zielsetzungen, Perspektiven und Erwartungen der Partner sowie fehlende gemeinsame Sprache und unklare Verantwortlichkeiten die Zusammenarbeit erschweren können. Gleichzeitig wurde die Frage aufgeworfen, ob und wie Kooperationsfähigkeit überhaupt messbar gemacht werden kann.

In der zweiten Runde standen die zugehörigen Lösungsansätze im Fokus. Als erfolgskritisch wurden eine frühzeitige Klärung gemeinsamer Ziele und Erwartungen, klare Rollen- und Aufgabenverteilungen sowie der Einsatz geeigneter Projektmanagement-Tools wie RACI-Matrizen und Quality Gates hervorgehoben. Zudem können standardisierte bzw. flexible Vertragswerke, insbesondere für NDAs, sowie bestehende Rahmenvereinbarungen mit größeren Partnern den Kooperationsaufwand reduzieren. Für die Anbahnung von Kooperationen wurde insbesondere die direkte Ansprache auf Geschäftsführungsebene in KMU, als vielversprechender Ansatz genannt. Insgesamt zeigte die Diskussion, dass erfolgreiche Kooperationen vor allem auf Transparenz, klaren Strukturen, gegenseitigem Verständnis und einem professionellen Erwartungsmanagement basieren. Alle genannten Punkte sind zentrale Aufgaben eines Projektmanagement in einem Unternehmen.



Thementisch 3: Ziele, Kooperationsfähigkeit im Unternehmen

## Thematisch 4: Rahmenbedingungen und Umsetzung

### Leitfragen

#### **Wenn Regeln auf Realität treffen, was bremst uns aus?**

Was behindert funktionierende Zusammenarbeit?

Wo blockieren rechtliche, bürokratische oder förderbezogene Aspekte?

Welche Bedeutung hat die Förderlogik?

Welche kulturellen Unterschiede oder Umsetzungsprobleme treten auf?

Wie steht es um IP und Bürokratie?

#### **Herausforderung: personenbezogene und gruppendynamische Faktoren innerhalb des Konsortiums**

- Es besteht eine menschlich-nachvollziehbare Neigung, mit vertrauten Partnern zu kooperieren, und diese den unbekanntem Partnern vorzuziehen. Dies schmälert allerdings Diversität und mögliche Innovationspotentiale gehen verloren
- Generationenkonflikt
- Unterschiedliche Sprachen, z.B. zwischen Ingenieuren und Soziologen
- Unterschiedliche Geschwindigkeiten zwischen Industrie und Wissenschaft
- Ausfall von Konsortialpartnern im Projektverlauf (z.B. durch Fluktuation, Insolvenz)
- Abweichung zwischen Wunsch und Wirklichkeit hinsichtlich der ins Projekt einbringbaren Kompetenzen je Partner

### Lösungsansätze

- Klare vertragliche Regelungen schaffen (Pflichten-/Lastenheft, Konsortialvertrag, Verbindlichkeit, IP)
- Zuständigkeiten klären
- Transparenz schaffen
- Das „Prinzip Zufall“ könnte beim Matchmaking und bei der Partnerfindung stärker genutzt werden, um neue Konsortialzusammensetzungen zu erzielen

#### **Herausforderung: prozessuale und systemische Faktoren rund um Call und Zuschlagserteilung**

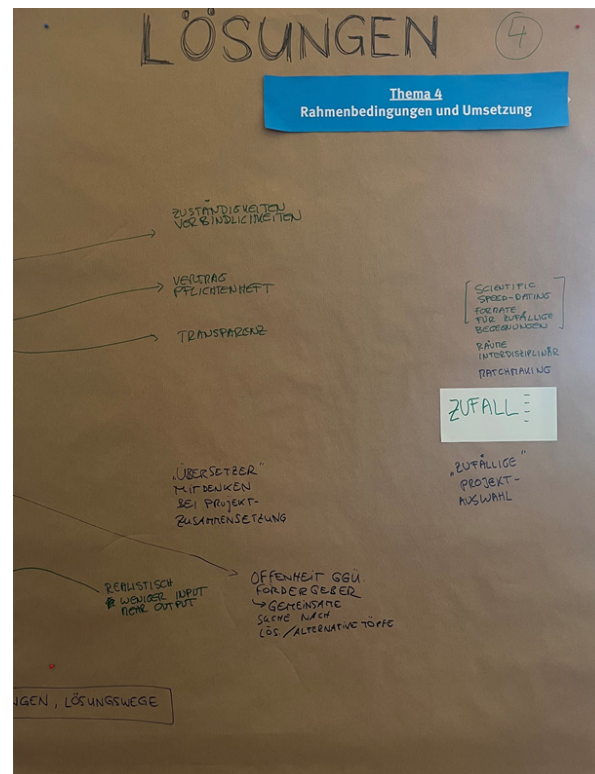
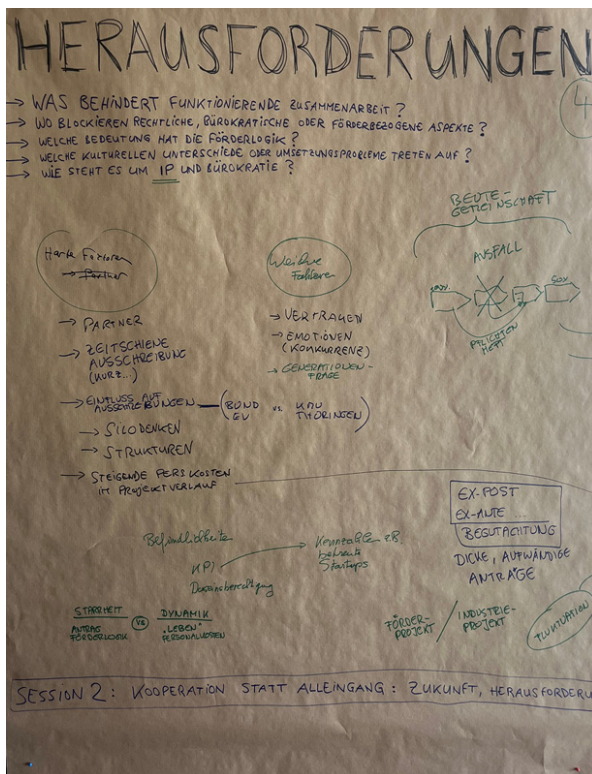
- KMU sind aufgrund des z.T. erheblichen Beantragungsaufwandes und begrenzter Ressourcen oft benachteiligt
- Aufgrund von z.T. zu knapper Einreichungsfristen haben „auf Halde“ produzierte Anträge von Dauerantragstellern höhere Erfolgchancen als manch wirklich innovativer Antrag
- Lobbying: Themenauswahl und Schwerpunktsetzung bei Call-Formulierung folgt oft Empfehlungen von Expertengruppen, die eine spezifische Perspektive einbringen und deren Mitglieder z.T. später selbst Antragsteller werden
- Kosten: im Projektverlauf steigende Personalkosten können nicht abgerechnet werden

## Lösungsansätze

- Radikale Vereinfachung der Förderadministration: Standardverträge, digitale Prozesse, weniger Nachweislogik
- Speziell auf KMU zugeschnittene Programme
- Mehr Ex-post-Evaluierung von Projektergebnissen anstelle einer reinen Ex-ante-Evaluierung von Anträgen bzw. Vorhabensbeschreibungen
- Das „Prinzip Zufall“ könnte bei der Zuschlagserteilung von Projektanträgen stärker genutzt werden

## Zentrale Ergebnisse

Funktionierende FuE-Kooperationen werden sowohl durch personenbezogene Faktoren wie etablierte Partnerpräferenzen, unterschiedliche Arbeitskulturen, Kommunikationsbarrieren und Kompetenz-diskrepanzen als auch durch Risiken wie Fluktuation oder den Ausfall von Konsortialpartnern beeinträchtigt. Gleichzeitig schaffen prozessuale und förderbezogene Rahmenbedingungen – etwa hoher Beantragungsaufwand, kurze Einreichungsfristen, potenzielle Verzerrungen durch etablierte Akteure sowie unflexible Förderlogiken – erhebliche Hürden, insbesondere für KMU und innovative Neueinsteiger. Als zentrale Lösungsansätze wurden mehr Offenheit und Zufall bei Partnerwahl und Förderentscheidungen, klare vertragliche Regelungen innerhalb der Konsortien sowie eine deutliche Vereinfachung der Förderadministration mit stärkerer Ergebnisorientierung identifiziert.



Thementisch 4: Rahmenbedingungen und Umsetzung