

# Die HAW als Partnerinnen des Mittelstands

*Peter Ritzenhoff*

Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben sich zu unglaublich wichtigen Bildungs-, Forschungs- und Transfereinrichtungen entwickelt. Dabei sind sie die zentralen Partnerinnen des Mittelstandes, mit dem sie über studentische Arbeiten sowie angewandte Forschungs- und Entwicklungsprojekte eng kooperiert. Die meisten der Absolventinnen und Absolventen finden gerade im Mittelstand herausfordernde Beschäftigungen. Der wechselseitige Transfer zwischen HAW und Mittelstand trägt dazu bei, die Innovationsaktivitäten des Mittelstands wieder zu intensivieren. An HAWs zu etablierende regionale Transformationszentren könnten einen wesentlichen Beitrag zur Stärkung von regionalen Innovationsökosystemen bieten. Als natürliche Partnerinnen des Mittelstands bilden Hochschulen für angewandte Wissenschaften zusammen mit der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und den Kommunen die Basis für regionale Innovationsökosysteme. Diese deutlich zu stärken und damit auch weitgehend ungenutzte Potenziale von Hochschulen für angewandte Wissenschaften zu heben, sollte ein Schwerpunkt der Innovationspolitik sein. Profitieren werden dadurch die Wirtschaft und auch die Gesellschaft insgesamt.

## A. Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Hochschulen für angewandte Wissenschaften wurden 1969 vor über 50 Jahren als Fachhochschulen aus den vorherigen staatlichen Ingenieurschulen, höheren Fachschulen und anderen Bildungseinrichtungen gegründet. Sie haben sich heute zu einem festen Bestandteil im Verbund von Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft entwickelt und stärken damit die deutsche Innovationskraft.

## I. Aufbau und Schwerpunkte von HAW

Mittlerweile gibt es über 20.000 Professorinnen und Professoren an HAW. Weitsichtig haben engagierte Kolleginnen und Kollegen mit dem Hochschullehrerbund e.V. (*hlb*) bereits 1972 den Berufsverband der Professorinnen und Professoren der deutschen Hochschulen für angewandte Wissenschaften/Fachhochschulen ins Leben gerufen. Dass mehr als ein Drittel aller Kolleginnen und Kollegen als Mitglieder im *hlb* aktiv sind, belegt seine Bedeutung für den Hochschultyp.

Die Entwicklung der HAW war und ist durch eine enorme Dynamik geprägt. Wenn im Jahr 1976 die Einordnung der Fachhochschulen in die „tertiäre Bildungsebene“ erfolgt ist, 1985 anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung in den Hochschulgesetzen verankert wurden, in den 1990er Jahren eine weitere Gründungswelle initiiert wurde, mit der Bologna-Reform ab Anfang der 2000er Jahre die Abschlüsse von HAW grundsätzlich mit allen Abschlüssen im tertiären Bildungssystem gleichwertig wurden und heute das Promotionsrecht an HAW Einzug hält, wird diese Dynamik mehr als deutlich belegt. Die einzelnen Schritte erfolgen vielen direkt Beteiligten nur selten schnell genug, dennoch stellt die Gesamtentwicklung in der Rückschau eine beachtliche Agilität dieses Hochschultyps dar.

Ein zentrales Merkmal aller Kolleginnen und Kollegen von HAW ist, dass sie vor ihrer Berufung praktische Erfahrungen außerhalb der Hochschulsystems typischerweise in der Industrie oder auch in zivilgesellschaftlichen Organisationen erworben haben. Dadurch sind sie in besonderem Maße befähigt, den Studierenden die Herausforderungen zu vermitteln, die in der beruflichen Praxis auf der Basis einer akademischen Qualifizierung von Bedeutung sind. Genau dieser Aspekt macht die besondere Qualität und auch den Reiz der HAW aus. Sie nehmen damit die zentrale Schlüsselrolle zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ein und legen einen Fokus auf den wechselseitigen Transfer. Ein Beleg für diesen Schwerpunkt sind die vielen Praxisprojekte während des Studiums, die durch vielfach integrierte Praxissemester in den meist sieben-semesterigen Bachelorprogrammen wie auch die in aller Regel mit und bei Praxispartnern stattfindenden Abschlussarbeiten sowohl im Bachelor- wie auch im Masterstudium.

## II. Angewandte Forschung und Entwicklung

Die Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten haben sich auch gegenüber anderen Hochschultypen überproportional entwickelt. Abbildung 1 gibt in Ergänzung zu (Ritzenhoff 2021) die Entwicklung der Drittmiteinnahmen von HAW von verschiedenen Mittelgebern über die letzten 15 Jahre wieder. Dabei haben sich die Drittmiteinnahmen bei einer durchschnittlichen jährlichen Steigerung von über 10 Prozent im betrachteten Zeitraum fast vervierfacht.

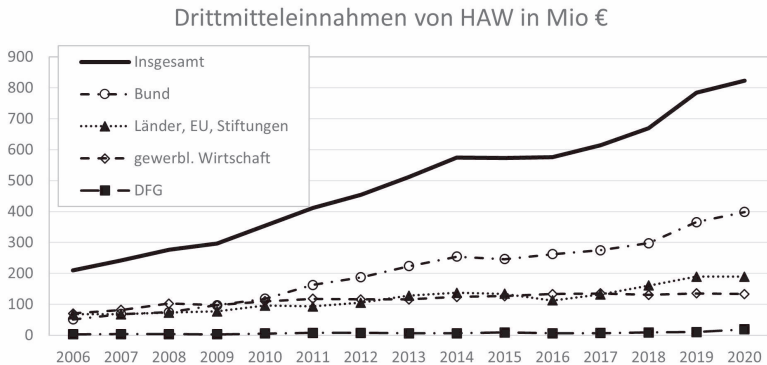


Abbildung 1: Entwicklung der Drittmiteinnahmen von Hochschulen für angewandte Wissenschaften, eigene Darstellung mit Daten nach (DESTATIS 2022 und frühere)

Eine zentrale Grundlage für diesen Anstieg liegt in den vielfältigen Erfahrungen der Kolleginnen und Kollegen aus der Praxis wie auch ihr gesteigertes Interesse, durch angewandte Forschung und Entwicklung praxisnahe Zukunftsaussichten für die Studierenden zu gestalten. Sie tragen damit wesentlich zum Wissens- und Technologietransfer wie auch zur Weiterentwicklung der Gesellschaft bei. Dazu zählen z.B. die Herausforderungen durch die notwendigen Transformationen in den Bereichen Digitalisierung und Nachhaltigkeit, die sich neben den technologischen Themen auch mit den gesellschaftlichen und sozialen Fragen intensiv beschäftigen. Der Großteil der Kooperationspartner kommt dabei aus dem Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen wie auch von zivilgesellschaftlichen Organisationen und Kommunen.

Etwa 60 Prozent aller Hochschulstandorte sind Standorte mit Hochschulen für angewandte Wissenschaften. Während in Städten mit mehr als 200.000 Einwohnerinnen und Einwohnern im Allgemeinen sowohl HAW als auch Universitäten anzutreffen sind, ist die Anzahl der Hochschulstandorte von HAW in Städten mit weniger als 100.000 Einwohnerinnen und Einwohnern circa viermal so hoch als diejenige von Universitäten. Auch durch diese räumlichen Zusammenhänge berühren die Aktivitäten von HAW und Mittelstand alle gesellschaftlichen Strukturen. Durch die Lage von HAW oftmals abseits der Metropolregionen führen sie zur Stärkung der ländlichen Räume. Damit sind Mittelstand und Hochschulen maßgebliche Treiber der Regionalentwicklung.

### III. Regionale Verankerung von HAW

Im WS 2020/21 studierten 1,07 Millionen junge Menschen an HAW in über 400 Standorten. 70 HAW sind dabei an zwei und mehr Standorten präsent. Dadurch sind in praktisch allen Regionen HAW für Studieninteressierte, für kleine und mittlere Unternehmen, regionale Organisationen und Kommunen in unmittelbarer Nachbarschaft. Nach einer Untersuchung des CHE ist der jeweils nächste HAW-Standort deutschlandweit in weniger als einer Autostunde zu erreichen (Khakzar 2022). Durch diese Nähe sind bereits regionale Entwicklungszentren entstanden, die in engem Schulterschluss zwischen HAW und Regionen zur Weiterentwicklung der Unternehmen der Regionen beitragen. Bereits während des Studiums werden über verschiedene Kooperationsprojekte wichtige Kontakte zwischen Unternehmen und zukünftigen Führungskräften hergestellt. Durch gemeinsam organisierte regionale Kooperationsbörsen, Jobmessen etc. werden diese Verbindungsstrukturen noch verstärkt.

#### B. Der Mittelstand

Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft unabhängig davon, ob man den Mittelstand an Beschäftigten und Umsätzen oder an den jeweiligen Eigentumsverhältnissen (familiengeführt, wirtschaftlich unabhängig, etc.) definiert. In beiden Fällen sind über 95 Prozent der Unternehmen dem Mittelstand zuzurechnen, sind knapp 60 Prozent aller Beschäftigten im Mittelstand tätig und werden überproportional viele Auszubildende für einen Beruf qualifiziert.

## I. Vielfalt des Mittelstands

Der Mittelstand wird geprägt durch ausgesprochen vielfältige Unternehmensstrukturen und auch Unternehmenskulturen. Dazu gehören Unternehmen mit langer Tradition, Hidden Champions, Start-Ups, stark exportorientierte Unternehmen, familiengeführte Unternehmen wie auch Klein- und Kleinst-Unternehmen. Eine Reihe von Verbänden setzt sich für die Interessen des Mittelstands ein. Genannt werden können hier der Bundesverband mittelständische Wirtschaft (BVMW) e.V., die Familienunternehmer e.V., der Deutsche Mittelstands-Bund (DMB) e.V., der Bundesverband Deutscher Mittelstand e.V., der Mittelstandsverbund (ZGV) e.V., der Verband Innovativer Unternehmen (VIU) e.V. wie auch viele weitere Institutionen, die sich teilweise branchenspezifisch aufgestellt haben. Zudem sehen sich die regionalen Kammern und Einrichtungen zur Wirtschaftsförderung stark mit dem Mittelstand verbunden. In jüngerer Zeit haben sich auch Einrichtungen gebildet, die das soziale und sinnstiftende Unternehmertum in den Mittelpunkt stellen, wie z.B. das Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland (SEND) e. V. oder die New Mittelstand GmbH.

Allein diese kurze Übersicht deutet auf eine große Vielfalt der mittelständischen Unternehmen und Einrichtungen hin, die in ihrer breiten Heterogenität jeweils zentrale Rollen bei der Entwicklung regionaler Innovationsökosysteme einnehmen. In praktisch allen Branchen ist der Mittelstand nicht nur ausgesprochen aktiv, sondern gibt vielfach auch den Ton an. Er vertritt unternehmerische und gesellschaftliche Werte, steht für freien Wettbewerb und schlanke, zielorientierte Prozesse genauso wie für eine nachhaltige und soziale Gesellschaft. Das individuelle Verantwortungsbewusstsein für das eigene Unternehmen und die Zielsetzung, bleibende und auch Generationen überdauernde Werte zu schaffen, führen gerade im Mittelstand zu gelebter Nachhaltigkeit.

## II. Herausforderungen des Mittelstands

Diese Vielfalt des Mittelstands bringt konkrete Herausforderungen mit sich. Zu nennen sind hier vornehmlich drei Aspekte:

1. geringe Größe der Unternehmen,
2. geringe Innovationskraft und Innovationsstärke,
3. fachliche Verbände, Formulierung gemeinsamer Positionen.

Die übersichtlichen Strukturen von kleinen und mittleren Unternehmen führen zu kurzen Entscheidungswegen und eine schnelle Anpassungsfä-

higkeit an ein sich veränderndes Umfeld. Jedoch ergibt sich aus der flachen Organisation und einer Konzentration der Entscheidungen auf die Unternehmensleitung ein breites Aufgabenspektrum der Leitung. Es ist im Einzelfall schwierig, die jeweiligen fachlichen, organisatorischen und strategischen Fragestellungen in vollem Umfang erfassen und auch bearbeiten zu können.

Diese Beschränkungen können leicht zu einer Vernachlässigung von Innovationsinvestitionen und strategischen Partnerschaften führen. Verschiedene Untersuchungen der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI 2022) und des Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW 2021) weisen in ihren jährlichen Berichten den kontinuierlichen Rückgang der Innovationsaktivitäten des Mittelstandes aus. Aus den Recherchen des Gutachtens der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI 2022) geht für den Bereich der Digitalisierung hervor: „KMU verfügen häufig nicht über die dafür erforderlichen finanziellen Ressourcen und den dafür erforderlichen digitalen Reifegrad. Zudem mangelt es an (IT-) Fachkräften und Know-how sowie am Bewusstsein für die Potenziale der Plattformnutzung.“ Hier gilt es begrenzende Hemmnisse abzubauen und angemessene Programme für eine stärkere strategische Entwicklungsarbeit von KMU anzubieten. Eine detaillierte Analyse zur Bedeutung von Innovationen und insbesondere dem Innovationsmanagement im Mittelstand wurde von (Kaschny, Nolden und Schreud 2015) vorgenommen.

Aufgrund der genannten Aspekte sollte die Bildung von strategischen Partnerschaften eine wesentliche Aufgabe des Mittelstandes sein. Solche Verbände dienen in besonderer Weise dem Informationsaustausch und auch der gemeinsamen Interessenvertretung. Sie haben aber darüber hinaus das Potenzial auf der Basis von fachlichen Netzwerken die Innovationskraft der Unternehmen zu befördern. Dabei geht es darum, Zeit in die Netzwerkarbeit zu investieren, um anschließend wertvolle Entwicklungsschritte zu machen, die ohne diese Zusammenarbeit nicht zustande kommen würden.

### C. Regionale Innovationsökosysteme

„Regionale Innovationsökosysteme sind der Schlüssel zu mehr Wettbewerbsfähigkeit und strategischer Autonomie der europäischen Industrie“, heißt es in einer Pressemitteilung der EU (EU 2021). Praktisch zeitgleich wurde im Koalitionsvertrag 2021 festgehalten: „Unser Ziel ist die Stärkung von anwendungsorientierter Forschung und Transfer zur Schaffung und Stärkung regionaler sowie überregionaler Innovationsökosysteme.“ (Koalitionsvertrag 2021). Wie bereits

angedeutet sollen sowohl im nationalen wie auch im europäischen Raum die regionalen Verbindungen deutlich intensiviert werden.

## I. HAW, mittelständische Wirtschaft und Gesellschaft

Hochschulen für angewandte Wissenschaften und der Mittelstand haben sowohl gemeinsame Strukturmerkmale wie auch gemeinsame Interessen und Potenziale.

Gemeinsame Merkmale sind die meist kleineren und überschaubaren Organisationen sowie die sich daraus ergebende Notwendigkeit zur Bündelung von Ressourcen und zur Konzentration auf Kernkompetenzen. Das Zusammenbringen dieser jeweiligen Kompetenzen ist für das erfolgreiche Wirken in den jeweiligen Regionen von besonderer Bedeutung. Große gemeinsame Interessen sind der beidseitige Transfer von Wissen- und Technologie. Dabei sind die positiven Wechselwirkungen in beide Richtungen zu beachten.

Die Potenziale bestehen darin, die jeweiligen Kernaufgaben durch die Kooperation bestmöglich zu verstärken. Die HAW sind als Innovations-treiber und als Zentren der akademischen Qualifizierung für den unternehmerischen Nachwuchs der Region ideale Partner des Mittelstandes. Das umfasst marktnahe Innovationen, technische Lösungen von praktischen Problemen ebenso wie gesellschaftliche Innovationen. Grundlage sind Beratungsprojekte, gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsvorhaben oder auch komplexe Verbundprojekte, die auf der Zusammenarbeit mehrerer Hochschulen und Unternehmen beruhen. Andererseits bleiben die HAW durch den Austausch und die gemeinsame F&E-Arbeit mit den jeweiligen fachlichen Fragestellungen kontinuierlich am Puls der Zeit. Sie können damit den Studierenden die bestmöglichen akademischen Bildungsangebote unterbreiten.

Durch dieses gemeinsame Wirken tragen HAW und Mittelstand maßgeblich zur Prosperität der Regionen und der dort lebenden Menschen bei. Die Gesellschaft und auch die Kommunen ergänzen daher das miteinander kommunizierende Wirkungsdreieck regionaler Innovationsökosysteme.



Abbildung 2: Regionale Innovationsökosysteme

## II. Gesundheit, Soziales, Zivilgesellschaft

Viele Hochschulen für angewandte Wissenschaften haben mittlerweile ein breites Angebotsspektrum, das über die ursprünglichen Felder in Technik und Wirtschaft weit hinausgeht. In den sozialwissenschaftlichen und gesundheitsorientierten Bereichen gibt es bereits ein breites Bildungsangebot an HAW, das kontinuierlich ausgebaut wird. Da viele dieser Studiengänge ausschließlich an Hochschulen für angewandte Wissenschaften angeboten werden, stellt sich hier auch die Frage zur Gewinnung von wissenschaftlich qualifizierten Professorinnen und Professoren, für die üblicherweise eine Promotion vorausgesetzt wird.

Auch in den Bereichen Gesundheit und Soziales werden sehr praxisnahe Projekte angestoßen und mit Partnerinnen und Partnern von sozialen Einrichtungen, zivilgesellschaftlichen Organisationen oder auch Kommunen umgesetzt. Dazu zählen Projekte zur Unterstützung von Geflüchteten, zur Organisation von Nachbarschaftshilfe während der Pandemiezeiten, zur Etablierung eines ansprechenden Straßenmagazins, das von bedürftigen Menschen auf der Straße zum Verkauf angeboten wird, zur digitalen Bildung von älteren Menschen, zur Begleitung von jungen Menschen in sozialen Brennpunkten und viele mehr.

Die Anpassung an die im europäischen und internationalen Umfeld übliche Akademisierung vieler Gesundheits- und Pflegeberufe führt zu einem



weiteren Ausbau dieser Studiengänge. Ob es nun Pflegewissenschaften, Logopädie, Hebammenwissenschaft oder auch neue Gesundheitsberufe wie Physician Assistant sind, welche das Spektrum erweitern. In allen Fällen entstehen zusätzliche Transferpotenziale, die für den Mittelstand und die Zivilgesellschaft relevant sind, da sie auch die Lebensqualität in den jeweiligen Regionen positiv beeinflussen. Zusätzlich sind auch viele Einrichtungen in diesem Sektor mittelständisch geprägt.

Dies fügt sich nahtlos ein in die Tendenz, dass sich immer mehr junge Menschen für gesellschaftlich sinnhafte Beschäftigungen interessieren und darin ihre Betätigungsfelder suchen. Beispiele für solche Initiativen sind bereits im Abschnitt zur Vielfalt des Mittelstandes aufgeführt.

#### D. Transformationszentren

Die vertiefte Zusammenarbeit zwischen Mittelstand, HAW sowie Zivilgesellschaft und Kommunen in den regionalen Innovationsökosystemen braucht auch eine Umgebung, in der sie entstehen, wachsen und gedeihen kann. Eine Förderlandschaft, die der anwendungsorientierten Forschung und Entwicklung einen größeren Stellenwert beimisst, wäre dafür eine wichtige Voraussetzung. Sie soll sowohl kurzfristigen Anschub für erste noch unreife Projektideen leisten, aber auch langfristige Transferziele z.B. über Sondertransferbereiche ermöglichen. Gerade für Projekte in Kooperation mit dem Mittelstand sind agile Bewilligungsprozesse essenziell.

Neben der Förderlandschaft sind aber auch Kontakt-, Kommunikations- und Gestaltungsräume erforderlich, die der aktiven Anbahnung von Vorhaben wie auch der Vernetzung von Akteuren in der Region Vorschub leistet. Entsprechend dem Transferverständnis der Hochschulallianz für den Mittelstand nehmen Hochschulen für angewandte Wissenschaften eine zentrale Verantwortung für dieses Transfergeschehen in ihrer Wirkungsregion wahr. Transfer umfasst dabei wirtschaftliche und technologische ebenso wie ethische, soziale, kulturelle und ökologische Aspekte und bemisst sich am Erfolg in der Umsetzung sowie am Nutzen für die Gesellschaft und die Unternehmen.

Konkret setzt sich die HAFM daher für Förderstrukturen zum Aufbau und zur nachhaltigen Entwicklung regionaler Transformationsräume ein. Diese idealerweise an HAW angesiedelten Transformationsagenturen sind in der Region für wechselseitigen Transfer verantwortlich sind. Sie benötigen Ressourcen in Form von flexiblen Budgets für Transformationsprojekte insbesondere mit kurzen Laufzeiten, für Transfergestalterinnen und -gestalter sowie eine entsprechende Infrastruktur. Damit würden noch

schlummernde Potenziale von vielen Professorinnen und Professoren an HAW geweckt werden und auch der Innovationsstau im Mittelstand angegangen werden. Schließlich würden davon auch die Regionen insgesamt profitieren. Die von der Bundesregierung in einem Eckpunktepapier zur Deutschen Agentur für Transfer und Innovation (DATI), welches bei Redaktionsschluss dieser Festschrift in einem ersten Entwurf vorlag, vorgesehenen Regionalcoaches sollten beim Aufbau der Transformationszentren eine zentrale Rolle spielen.

### *Literatur- und Quellenverzeichnis*

- Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI 2022): Gutachten zu Forschung, Innovation und technologischer Leistungsfähigkeit Deutschlands. Berlin: Geschäftsstelle der Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI) 2022.
- Europäische Union (EU 2021): Eine offizielle Website der Europäischen Union. [cor.europa.eu/de/news/Pages/regional-innovation-ecosystems-key-to-higher-competitiveness-and-strategic-autonomy-of-european-industry.aspx](https://cor.europa.eu/de/news/Pages/regional-innovation-ecosystems-key-to-higher-competitiveness-and-strategic-autonomy-of-european-industry.aspx) – Abruf am 09.03.2022.
- Kaschny, M.; Nolden, M.; Schreud, S.: Innovationsmanagement im Mittelstand: Strategien, Implementierung, Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2015.
- Khakzar, K.: 50 Jahre Hochschulen für angewandte Wissenschaften. [unglaublich-wichtig.de/haws-in-zahlen/](https://unglaublich-wichtig.de/haws-in-zahlen/) – Abruf am 09.03.2022.
- Koalitionsvertrag (2021): Koalitionsvertrag zwischen SPD, Bündnis 90/Die Grünen und FDP 2021 – 2025: Mehr Fortschritt wagen – Bündnis für Freiheit, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Berlin: Bundesregierung 2021.
- Ritzenhoff, P.: Die Zeit ist reif. In: DUZ – Wissenschaft & Management, Ausgabe 9, 2021, S. 28–33.
- Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW 2021): Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2020. Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH, 2021.