

Aufruf zur Einreichung von Anträgen im Rahmen der Maßnahme des Impuls- und Vernetzungsfonds „Helmholtz Innovation Labs“

vom 08.10.2018

1. Zuwendungszweck

1.1 Zielsetzung des Förderinstruments

Die Ausschreibung zur ersten Runde der „Helmholtz Innovation Labs“ fand im September 2015 statt. Die erste Kohorte von sieben Innovation Labs erreicht nun die Halbzeit. Aufgrund des Erfolgs des Programms in vielfacher Hinsicht wird nun eine zweite Ausschreibungsrunde angestoßen, um an diesen Erfolg anzuknüpfen.

Die zentrale Zielstellung der Maßnahme „Helmholtz Innovation Labs“ ist es, das Konzept von Innovation Labs an den Zentren zu etablieren und entsprechend zu adaptieren. Diese physischen „Ermöglichungsräume“ sollen eine Schnittstelle zwischen Industrieforschung und außeruniversitärer Forschung darstellen, die in eine langfristige Strategie eingebettet ist und somit über pure Auftragsforschung und bisherige Transferinstrumente hinausgeht.

In den Innovation Labs sollen Wissenschaftler mit Partnern aus der Wirtschaft gemeinsam forschen und entwickeln; die Bandbreite reicht von Innovation Labs zur Etablierung langfristiger strategischer Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Unternehmen zu konkreten Themen im vorwettbewerblichen Bereich bis zu User Labs zur anwendungsnahen nutzerorientierten Technologie- und Produktentwicklung, z.B. Applikationslabore zur Abstimmung mit Anwendern und Kunden oder Nutzer-Plattformen zur Erleichterung des Zugangs zu Großgeräten, Forschungsinfrastrukturen und Daten von Helmholtz-Zentren.

Die enge und iterative Interaktion zwischen Wissenschaft, Industrie (KMU und Großunternehmen) und Anwendern bzw. Kunden soll dazu beitragen, Technologien nicht nur zu verbessern, sondern auch frühzeitig andere Perspektiven weiterer Marktteilnehmer einzubringen, die bei der Entwicklung von der Invention hin zur Innovation erfolgskritisch sind.

Innovation Labs können das Resultat einer vertiefenden, bereits vorangegangenen Kooperation sein oder sie sind der Ausgangspunkt zukünftiger strategischer Partnerschaften oder kooperativer Forschungsprojekte.

Die Innovation Labs sollen sich insbesondere fokussieren auf:

- Disruptive Innovationen: Testen von Ideen/Durchführung von Innovationsprojekten, die in zentralen Strukturen von Unternehmen möglicherweise nicht weiterverfolgt werden können, da sie als zu radikal angesehen werden.

- Kommerzialisierung: Die gemeinsamen Innovationsaktivitäten zielen auf Anwendungen unter Einbezug von Marktbedürfnissen ab.
- Kooperationen: Neue fruchtbare Verknüpfungen, die im Falle mehrerer *Innovation Lab*-Partner auch untereinander vernetzen, bieten einen zusätzlichen Anreiz für alle Beteiligte, sich langfristig zu engagieren.
- Bi-direktionale Wissensflüsse: Wissen und Erkenntnisse fließen aus der Anwendung / Wirtschaft wieder in die Forschung und in die gemeinsame Entwicklung zurück.
- Schaufenster für die Industrie: Partner sollen leichten Zugang zur Forschungskompetenz des Zentrums/ des Instituts erhalten, was den Aufbau einer prägnanten Außenwahrnehmung voraussetzt.

Die Ausschreibung verfolgt folgende übergeordnete Förderprogramm-Ziele:

- Die nachhaltige Etablierung der Innovation Labs im Sinne einer dauerhaft tragfähigen Struktur
- Entwicklung von Helmholtz Innovation Labs als Gütesiegel für anwendungsnahe Forschung und marktorientierte Entwicklungen aus den Helmholtz-Zentren
- Entwicklung von Know-how zur organisatorischen Etablierung von neuartigen Kooperationsstrukturen in den Zentren (Best Practice-Transfer)
- Mögliche Synergieeffekte für andere Transferprojekte der Helmholtz-Gemeinschaft (z.B. Helmholtz Enterprise, Helmholtz Validierungsfonds)

Die Maßnahme Helmholtz Innovation Labs wird dementsprechend Konzepte¹ fördern, die...

- KMU und/oder Großunternehmen als Partner einbinden, um Wissensaustausch zu fördern und so neue Technologie- und Geschäftsfelder zu erschließen;
- den *Innovation Lab*-Partnern einen „Ermöglichungsraum“ bieten, in dem sie iterativ Technologien, Services und/oder Geschäftsmodelle testen, validieren und verbessern können;
- Plattformen darstellen, um partnerschaftliches Lernen, Forschen und Entwickeln auf Augenhöhe zu ermöglichen;
- Komplementarität, Synergieeffekte und Wettbewerb zu bestehenden Einrichtungen im Helmholtz-Zentrum bzw. regionalen Umfeld berücksichtigen;
- Serendipität² und Spill-over-Effekte ermöglichen, indem verschiedene Akteure des Innovations- und Geschäftsökosystems zusammengebracht werden;
- Cross-Industry Innovationen unterstützen (Verknüpfung von Partnern aus unterschiedlichen Industrien).

¹ Dabei müssen nicht alle Merkmale zutreffen; es können auch Schwerpunkte gesetzt werden.

² Eine zufällige Beobachtung von etwas ursprünglich nicht Gesuchtem, das sich als neue und überraschende Entdeckung erweist.

Konkrete Ziele der Fördermaßnahme auf der Ebene der zu etablierenden Innovation Labs sollten in die Ziele des Forschungsfelds, die strategischen Ziele des Helmholtz-Zentrums sowie die Ziele und Bedürfnisse der Partner aus der Wirtschaft eingebettet sein.

Oberste Priorität in der Konzeption der Helmholtz Innovation Labs hat Nachhaltigkeit im Sinne einer dauerhaft tragfähigen Struktur (als eigenständige Organisation oder als selbständiger Teil eines Instituts/Zentrums). Die Innovation Labs müssen daher als Geschäftsmodelle betrachtet werden und einen Mehrwert für die beteiligten Partner generieren, so dass sich die Innovation Labs durch Erträge bzw. Eigenbeiträge dauerhaft nach der Förderphase von fünf Jahren selbst tragen können.

1.2 Zielgruppe

Die Ausschreibung richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Helmholtz-Zentren, die mit Partnern aus der Wirtschaft ein Innovation Lab als Plattform zum gemeinsamen anwendungsorientierten Forschen etablieren möchten. Ein Antrag kann nicht von Ausgründungen oder Kooperationspartnern gestellt werden. Diese können aber Partner sein. Die Zuwendung aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds erfolgt direkt an das entsprechende Helmholtz-Zentrum. *Vor der Antragstellung ist eine Abstimmung mit den Zentrenvorständen und den Technologietransferstellen erforderlich.*

2 Gegenstand der Förderung und Ausgestaltung der Innovation Labs

Gefördert werden an einem oder mehreren Zentren verortete physische Einrichtungen, für die durch die Zentren geeignete Räumlichkeiten auf dem Campus bereitgestellt werden. In begründeten Ausnahmefällen können auch Örtlichkeiten außerhalb des Helmholtz-Zentrums zum „Helmholtz Innovation Lab“ gehören (z.B. an öffentlichen Hochschulen, an Forschungseinrichtungen oder bei Unternehmen).

Existierende Innovation Labs in Industrie und Wissenschaft zeigen eine große Bandbreite unterschiedlicher Ausrichtungen und Designs auf. Um die zentrenspezifischen Bedingungen und Stärken zu berücksichtigen, sind die Innovation Labs individuell und auf die Kontextbedingungen vor Ort an den Zentren anzupassen.

Die finanzielle Unterstützung durch das Instrument zielt auf frei gestaltbare Innovation Labs ab, die grob drei Ausgangspunkte haben können.

Dazu eignet sich, das Helmholtz Innovation Lab um eine *Plattformtechnologie*, um eine besondere *Forschungsinfrastruktur* aufzubauen, oder ein *gesellschaftliches Problem* in den Mittelpunkt zu rücken, an dem interdisziplinär mit technischen Lösungen gearbeitet wird.

Des Weiteren kann eine weitere Unterscheidung hinsichtlich der Technologiereife/Marktnähe getroffen werden, deren Fokus als Endpunkte eines Kontinuums zu verstehen sind:

- Explorative Innovation Labs: Innovation Labs, die in den frühen, vorwettbewerblichen Phasen des Innovationssprozesses (Fuzzy front-end), meist mit einem oder mehreren Unternehmen unterschiedlicher Größe (auch unterschiedlicher Industriezugehörigkeit), dazu dienen, grundlegende definierte Ziele zu erreichen, um Raum für neue Ideen und Lösungen zu schaffen.
- User Innovation Labs: Auch User Platforms genannte Innovation Labs, die stark auf

Anwendungen ausgerichtet sind und vor allem auf Identifikation und Adressierung von Kundenbedürfnissen abzielen (z.B. durch direkte Kundeneinbindung), um so gemeinsam mit Partnern aus der Wirtschaft nutzerzentrierte Entwicklung voranzutreiben.

Die sieben Innovation Labs der ersten Kohorte können auf https://www.helmholtz.de/transfer/technologietransfer/projekte_und_initiativen/innovation_labs/ eingesehen werden.

Weitere Förderbedingungen

Die Erfahrungen aus der laufenden Kohorte zeigen, dass gewisse Voraussetzungen im Projekt-Setup erfolgskritisch für den Erfolg der Helmholtz Innovation Labs sind und diese von den Antragstellern berücksichtigt werden müssen:

- Die Innovation Labs arbeiten auf Zielerreichung hin. In der Hauptantragsphase müssen Erfolgsindikatoren einerseits aus einem vorgegebenen Indikatoren-Set und andererseits aus selbst zusammengestellten Indikatoren gewählt werden. Diese sollen mit individuellen Zielwerten versehen werden, die das Innovation Lab zur Zwischenbegutachtung nach 2,5 Jahren erreichen will.
- Für das Innovation Lab Team sind zwei Positionen im Bereich Kommunikation (mind. 0,5 FTE) und im Bereich Business Development (1 FTE) vorzugsweise durch Experten vorzusehen.
- Im ersten Jahr ist ein Strategieworkshop mit einem externen Partner durchzuführen.
- Der Antragsteller muss direkt an das Direktorium bzw. den Vorstand berichten.
- Es ist im Innovation Lab-Konzept eine Zusammenarbeit mit einer Ausbildungseinrichtung (Universität/Hochschule) zum Wissenstransfer und zur potentiellen Mitarbeitergewinnung vorzusehen.

3 Förderkonditionen

3.1 Art der Zuwendung

Die Zuwendung wird als Festbetragsfinanzierung gewährt und ist nicht rückzahlbar. Zuwendungsfähig sind direkte projektbezogene Personal- und Sachkosten sowie anteilige (direkte projektbedingte) Kosten unterstützenden Personals und vorhabenspezifische Investitionen in begrenztem Umfang. Dies umfasst zum Teil technische Infrastruktur und Geräte, aber keine Gebäude und Grundstücke. Sollten entsprechende Investitionen zum Aufbau eines Labs nötig sein, kann dies aus den Eigenanteilen des Zentrums erfolgen und mit einer höheren Zuwendung des Impuls- und Vernetzungsfonds beispielsweise bei Personal- oder Sachkosten verrechnet werden. Zuwendungsfähig sind neben den Sachkosten auch Kosten für Aufträge an Dritte, beispielsweise Kosten für Verbrauchsmaterialien, für Reisen, für Weiterbildungen, für Beratungsleistungen oder für die Durchführung von Studien.

Gemeinkosten der Zentren sind nicht förderfähig. In begründeten Fällen kann eine Anrechnung von plausiblen, bezifferbaren und nachweisbaren In-Kind-Leistungen der Zentren bzw. Partner aus der Wirtschaft erfolgen.

3.2 Fördervolumen und Zuwendungshöhe

Die Finanzierung des Aufbaus und Betriebs der Helmholtz Innovation Labs erfolgt aus der Zuwendung aus dem Impuls- und Vernetzungsfonds (IuVF) und Eigenanteilen der Zentren, die gegebenenfalls durch Beiträge von Wirtschaftspartnern und/oder absehbare Erträge ergänzt bzw. substituiert werden können.

Insgesamt steht für die Laufzeit 2019-2024 aus dem IuVF ein Förderbudget von 10 Mio. € zur Verfügung. Die Zuwendungshöhe aus dem IuVF für ein Vorhaben über fünf Jahre beträgt maximal 2,5 Mio. €; die minimale Zuwendungshöhe für ein solches Vorhaben beträgt 750.000 €. Die Zuwendungshöhe muss jeweils von den Zentren mit einem Eigenanteil in gleicher Höhe gespiegelt werden. Damit liegt der Eigenanteil der Zentren bei 50 % der direkten Projektkosten. Der Eigenanteil kann auch höher als 50 % sein und komplett oder teilweise durch Beiträge aus der Wirtschaft bzw. Erträge des Innovation Labs dargestellt werden.

Die Anzahl der Vorhaben kann rechnerisch im Bereich zwischen vier und 13 Bewilligungen liegen; vermutlich werden vier bis sechs Helmholtz Innovation Labs gefördert werden.

Die finanzielle Förderung verfolgt einen degressiven Förderansatz im Sinne einer Anschubfinanzierung (siehe nächster Abschnitt).

3.3 Förderzeitraum und Förderphasen

Bewilligt wird die Zuwendung zunächst für drei Jahre. Nach ca. 30 Monaten erfolgt ein Statusseminar, um Umsetzung und Fortschritte zu überprüfen. Danach kann eine zweite Förderphase über zwei Jahre beantragt werden.

Bei nicht erfolgreichen Innovation Labs endet die Förderung nach drei Jahren. Aus gegebenenfalls frei werdenden Mitteln können neue Innovation Labs für zwei Jahre bewilligt werden.

Die Förderung enthält einen degressiven Ansatz: Im ersten Jahr beträgt die Förderquote 60%, danach werden über max. drei Jahre jeweils 50 % gefördert und im fünften Jahr bzw. im zweiten Verlängerungsjahr sinkt die Förderquote auf 40%. Im Idealfall werden im letzten Jahr Finanzierungsbeiträge durch Wirtschaftspartner oder Erträge des Innovation Labs zunehmend die Eigenanteile der Zentren substituieren.

Das Ziel ist, dass nach Ende des Förderzeitraums die Innovation Labs eigenständig durch die Einbeziehung von Partnern aus der Wirtschaft, eine spätere institutionelle Zentrenfinanzierung oder Erträge fortgeführt werden sollen. Die Darstellung des langfristigen Finanzierungsmodells ist im Antrag aufzuzeigen.

Beispielrechnung für ein Vorhaben mit Maximalförderung von 2,5 Mio. € im Zeitraum von 5 Jahren:

	Projektkosten	Zuwendung	Anteil Zentrum / Wirtschaft	Förderquote
Jahr 1	1.000.000 €	600.000 €	400.000 €	60%
Jahr 2	1.000.000 €	500.000 €	500.000 €	50%
Jahr 3	1.000.000 €	500.000 €	500.000 €	50%
Jahr 1 Verlängerung	1.000.000 €	500.000 €	500.000 €	50%
Jahr 2 Verlängerung	1.000.000 €	400.000 €	600.000 €	40%
Summe über 5 Jahre	5.000.000 €	2.500.000 €	2.500.000 €	50%

4 Verfahren

4.1 Antragsverfahren

Die Einreichung mehrerer Anträge pro Zentrum und die Beantragung gemeinsamer Innovation Lab-Konzepte mehrerer Zentren ist möglich. Die Anträge können in Englisch oder Deutsch verfasst sein.

Das Antragsverfahren ist zweistufig; es gliedert sich in einen Vorantrag und einen Hauptantrag. Voranträge entsprechen einem Grundkonzept, das einer gutachterlichen Plausibilitätsprüfung unterzogen wird (siehe auch 4.3).

Im Vorantrag ist unter Verwendung des dafür vorgesehenen Templates das Grundkonzept des Innovation Labs zu skizzieren (max. 10 Seiten). Dieses Grundkonzept sollte entsprechend des Vorantragstemplates die relevanten Aspekte beleuchten. Weiterhin ist im Vorantrag ein Zeitplan, eine meilensteinabhängige Finanzplanung sowie der Zuwendungsbedarf zu beschreiben. Neben den persönlichen Angaben zur Antragstellerin / zum Antragsteller ist die Unterschrift eines Vertreters der Technologietransferstelle des Helmholtz-Zentrums nötig.

Die Voranträge sind bis zum **15.02.2019** einzureichen. Antragsteller und Antragstellerinnen erhalten innerhalb von sechs Wochen ein Feedback von den mit der Plausibilitätsprüfung betrauten externen Experten. Dieses Feedback sollte bei der Ausarbeitung des Hauptantrags berücksichtigt werden.

Die Hauptanträge sind bis zum **01.07.2019** einzureichen.

Im Hauptantrag, der einen Umfang von 25 Seiten nicht überschreiten sollte, sind in Ergänzung zu den Angaben des Vorantrags weitere Aspekte zu beschreiben, die im Template des Hauptantrags aufgeführt sind. Mit der Einreichung des Hauptantrags ist ein Unterstützungsschreiben der Technologietransferstelle des Zentrums vorzulegen. Zudem ist in einem vom zuständigen Vorstand des Zentrums unterzeichneten Anschreiben zu bestätigen, dass der Antrag unterstützt wird und die Gegenfinanzierung gewährleistet ist. Sollte die Kofinanzierung des Zentrums durch Zahlungsverpflichtungen eines Wirtschaftspartners substituiert werden, ist dazu ein entsprechender Nachweis mit rechtsverbindlicher Unterschrift des Kooperationspartners vorzulegen.

Auf

https://www.helmholtz.de/transfer/technologietransfer/innovations_und_foerderprogramme/helmholtz_innovation_labs/ausschreibung/ stehen die Formulare zum Download bereit. Die Einreichung der Anträge erfolgt sowohl als Original mit rechtsverbindlicher Unterschrift und Begleitschreiben als auch in elektronischer Form (E-Mail). Die digitale Version ist zu senden an die Adressen: transfer.innovation@helmholtz.de und rainer.nicolay@helmholtz.de. Das Original-Exemplar des Antrags ist einzureichen bei:

Geschäftsstelle der Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren e.V.

Bereich Transfer und Innovation

Anna-Louisa-Karsch-Straße 2

D-10178 Berlin

Nach Prüfung der Formalkriterien werden die Anträge an die externen Gutachterinnen und Gutachter weitergeleitet. Während der Begutachtungszeit besteht die Möglichkeit, dass Nachfragen der Gutachterinnen und Gutachter zur Erläuterung offener Punkte durch die Geschäftsstelle an die Antragstellerinnen und Antragsteller herangetragen werden.

Zur Unterstützung der Antragsteller und Antragstellerinnen an den Zentren werden zusätzlich zur Ausschreibung und den Templates für die Vor- und Hauptanträge verschiedene Werkzeuge bereitgestellt, die über transfer.innovation@helmholtz.de bezogen werden können:

- Werkzeug 1: *Ziele und Fallstudiensammlung* (Erläuterung der Maßnahmenziele und des Konzepts der Innovation Labs sowie eine Analyse von existierenden Innovation Labs)
- Werkzeug 2: *Leitfaden* (eine Broschüre mit Erläuterungen zur Fördermaßnahme und zum Antrags- und Begutachtungsprozess)
- Werkzeug 3: *Innovation Lab Canvas 1 und 2* (grafische Darstellungen der wesentlichen Gestaltungskomponenten eines Innovation Labs für Vorantrag und Hauptantrag)
- Werkzeug 4: *Detaillabelle Partner, Infrastrukturen und Personal* (für den Hauptantrag)
- Werkzeug 5: *Detaillabelle Umsetzungs- und Finanzplanung* (für den Hauptantrag)

Vorläufiger Ansprechpartner für das Innovationsprogramm „Helmholtz Innovation Labs“ ist Dr. Martin Kamprath (martin.kamprath@helmholtz.de; Tel: +49 30 206329-77).

4.2 Auswahl- und Bewilligungsverfahren

Die Auswahl der „Innovation Lab“-Anträge erfolgt im wettbewerblichen Verfahren. Über ein externes gutachterliches Bewertungs- und Auswahlverfahren werden die Qualitätssicherung und die Transparenz des wettbewerblichen Verfahrens sichergestellt.

Die Voranträge werden durch externe Gutachter anhand der Bewertungskriterien auf Plausibilität geprüft. Die Ergebnisse werden den Antragstellenden zur Verfügung gestellt.

Sollte die Anzahl an Voranträgen außerordentlich hoch sein, wird eine Vorauswahl von Konzepten auf Basis von zwei bis drei Gutachtern getroffen. Erfolgreiche Voranträge werden dann zur Einreichung von Hauptanträgen zugelassen.

Nach Einreichung der Hauptanträge werden die Antragsteller und Antragstellerinnen zu einer Präsentation auf einer Auswahl Sitzung eingeladen. Zu dieser Auswahl Sitzung kommen die externen Gutachter und die Mitarbeiter des Bereichs Transfer und Innovation zusammen. Im Vorfeld der Sitzung werden die Hauptanträge durch die externen Gutachter vorab beurteilt; die Entscheidung über die Hauptanträge findet aber auf der Auswahl Sitzung statt. Die erste Auswahl Sitzung für die Voranträge wird voraussichtlich im März 2019 stattfinden. Die Auswahlrunde zu den Hauptanträgen wird voraussichtlich im Juli mit persönlicher Einladung der Antragsteller stattfinden. Die genauen Termine werden den Antragstellern frühestmöglich mitgeteilt.

Förderentscheidungen werden voraussichtlich zwei Wochen nach den Auswahl Sitzungen bekannt gegeben. Bei Bewilligung werden Zuwendungsverträge mit den Helmholtz-Zentren geschlossen, in denen die weiteren Details zur Projektdurchführung (Projektstatusberichte, Statusseminar, Abschlussberichte, Verwendungsnachweis) geregelt werden.

4.3 Bewertungskriterien

Die eingereichten Vor- und Hauptanträge werden zunächst dahingehend überprüft, ob die formalen Fördervoraussetzungen erfüllt sind.

Die Voranträge werden anhand folgender Kriterien beurteilt werden:

- Passfähigkeit des Konzepts mit den definierten Zielen der Fördermaßnahme
- Benennung von interessierten Wirtschaftspartnern und Partnerkonstellationen
- Ausrichtung und Attraktivität der geplanten Aktivitäten im Innovation Lab
- Potenzial, Technologien in konkrete Anwendung zu transferieren
- Aussicht auf nachhaltige Tragfähigkeit nach der Förderphase
- Steigerung der Sichtbarkeit der Helmholtz-Gemeinschaft durch das Innovation Lab

Die Hauptanträge werden anhand folgender Kriterien sowie weiterer Aspekte beurteilt:

Mehrwert

- Auswirkungen/Impact („Leuchtturmcharakter“) des Innovation Labs für das Zentrum und für das Forschungsfeld
- Strategische Einbettung (Verknüpfung mit bestehenden Aktivitäten und Strategiekonzepten; Berücksichtigung der unterschiedlichen Startpunkte der Zentren)
- Attraktivität und Plausibilität des Angebots an die Wirtschaftspartner
- Beurteilung der Verwertungskonzepte
- Steigerung der Sichtbarkeit der Helmholtz-Gemeinschaft durch das Projekt

Innovativer Ansatz

- Umsetzung radikaler Projektideen, die in anderer Form nicht möglich sind
- Verbesserung der iterativen Interaktion zwischen Wissenschaft, Industrie (KMU und Großunternehmen) und Anwendern zur frühzeitigen Einbringung unterschiedlicher Perspektiven
- Schaffung von Wertschöpfungsverbänden

Umsetzbarkeit

- Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit
- Plausibilität der nachhaltigen Tragfähigkeit des Innovation Labs
- Beurteilung der Kompetenzen und Eignungen des Innovation Lab-Leiters und des -teams
- Projektinhalt und -planung (Ziele, Ressourcenbedarf, Zeitplan, Meilensteine)
- Plausibilität der selbst entwickelten Erfolgsindikatoren und der Meilensteine für ein Erfolgscontrolling
- Einbeziehung der Transferstellen in den Antrags- und Umsetzungsprozess

Konsistenz der Ausgestaltung des Innovation Labs

- Passfähigkeit der Partner und der gesetzten Ziele
- Grad des Engagements/der Beteiligung der Partner aus der Wirtschaft (Letter of Intent, Finanzierungszusagen etc.)
- Berücksichtigung und Transparenz eventueller Barrieren
- Klärung rechtlicher Aspekte: Vertragskonstrukte, Beihilferecht, Compliance, Vermeidung von IP-Kontamination, Arbeitsrecht, steuerliche Implikationen
- nachvollziehbare Kosten- und Finanzplanung