

Hinweise zum Projektmanagement

Vorbemerkung:

Die Industrielle Gemeinschaftsforschung des FEI versteht sich als eine gemeinsam organisierte Forschungstätigkeit von Industrieunternehmen und -verbänden, deren Ergebnisse veröffentlicht und branchenweit zugänglich gemacht werden.

Politisch wird sie vom Staat mit dem Ziel gefördert, insbesondere **mittelständischen Unternehmen** die Möglichkeit zu eröffnen, **neue Produkte und Verfahren** zu entwickeln, um Anschluss an den technischen Fortschritt zu halten.

Die FEI-Gemeinschaftsforschung ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

Wesensmerkmale

- Themenwahl durch die Industrie („Bottom-up-Prinzip“)
- anwendungsnahe Industrieforschung mit Mittelstandsbezug
- vorwettbewerblicher Charakter (Ergebnisveröffentlichung)
- Erarbeitung von Basislösungen für firmeninterne Umsetzungen und Innovationen

Ausschlusskriterien

- reine Analytik- und Routineuntersuchungen
- Grundlagenforschung
- Auftragsforschung einzelner Unternehmen
- marktreife Produktentwicklungen
- Markt- und Verbraucherbeforschung

Themen und Fragestellungen von FEI-Gemeinschaftsforschungsprojekten müssen **direkten Bezug zur industriellen Praxis** haben. Einzelunternehmen, Industrieverbände oder Forschungsinstitute können dabei gleichermaßen als Initiatoren auftreten. Entscheidend ist jedoch, dass die Projekte vorwettbewerblich sind, weite Teile der betroffenen Lebensmittelbranchen, i.d.R. durch die Beteiligung der jeweiligen Fachverbände, einbezogen sind, sowie Projektvorschläge bereits auf Branchenebene gemäß ihrer wirtschaftlichen Priorität einem internen Evaluierungsprozess unterliegen. Die Mitgliedsverbände des FEI spielen dabei in ihrer Eigenschaft als Informationsmultiplikatoren und Rahmen für Arbeitskreise und Projektbegleitende Ausschüsse eine wichtige Mittlerrolle.

Konzeption und Kontrolle der Projektschritte eines Forschungsvorhabens sowie der spätere Ergebnistransfer unterliegen der gemeinsamen Verantwortung von Industrie und Wissenschaft.

Aufgabe der Projektbegleitenden Ausschüsse (Industrie):

Um in diesem Sinne eine effiziente Bearbeitung der Projekte sicherzustellen, ist eine enge Kooperation zwischen der interessierten Industriegruppe und der Forschungsstelle erforderlich.

Zu diesem Zweck ist von Seiten der Industrie bereits bei der Projektgenese ein **Projektbegleitender Ausschuss** zu benennen, dem ca. 6-11 Vertreter (unterschiedlicher) Unternehmen und Organisationen angehören sollten, wobei einer dieser Industrievertreter Vorsitzender des Projektbegleitenden Ausschusses ist. Der Projektbegleitende Ausschuss hat aus mindestens 5 KMU (gemäß jeweils gültiger BMWi-Definition) zu bestehen. Bei größeren Ausschüssen (12-14 Unternehmen) sind mindestens 6 KMU erforderlich, ab 15 Unternehmen mindestens 7 KMU.

Aufgabe des Projektbegleitenden Ausschusses ist es, in der Phase der Projektgenese die Projektschritte und Zwischenziele („Meilensteine“) mit zu definieren und diese in der Phase der Projektdurchführung zu kontrollieren. Als **Beratungs- und Steuerungsgremium** soll er durch ständigen Kontakt mit der Forschungsstelle die Praxisorientierung der Vorhaben sichern und die Projektdurchführung von Seiten der Industrie koordinieren.

Die Gesamtkoordinierung der Tätigkeit des Projektbegleitenden Ausschusses obliegt dabei aus zuwendungsrechtlichen Gründen dem FEI. Die Sitzungen dieses Gremiums werden durch den jeweiligen Vorsitzenden (Industrievertreter) geleitet, der auch die einzelnen Sitzungen – in Abstimmung mit der FEI-Geschäftsstelle – einberuft. Die FEI-Geschäftsstelle ist ca. 4 Wochen vor einem geplanten Sitzungstermin zu informieren. Mitglieder des Vorstandes oder der Geschäftsführung des FEI behalten sich das Recht vor, als Vertreter des Erstzuwendungsempfängers an diesen Sitzungen teilzunehmen. Über die Ausschusssitzungen, die **mindestens einmal jährlich** stattzufinden haben, ist ein kurzes Ergebnisprotokoll anzufertigen, das zusammen mit der Teilnehmerliste der FEI-Geschäftsstelle zur Verfügung zu stellen ist.

Der Projektbegleitende Ausschuss (in seiner namentlichen Zusammensetzung) und seine Mitwirkungsfunktion, ebenso wie seine Mitverantwortung bei der Projektdurchführung sind in den Zuwendungsbescheiden des BMWi explizit verankert. Über dieses Gremium hat die interessierte Industriegruppe somit konkrete Möglichkeiten, auf den Verlauf der Projekte und die praktische Nutzbarkeit der angestrebten Ergebnisse lenkend Einfluss zu nehmen.

Der Projektbegleitende Ausschuss hat darüber hinaus eine konstruktive **Mitwirkungsfunktion** über

- Konzeptionelle Änderungen
- Form und Häufigkeit der von den Projektleitern zu erbringenden Berichterstattung
- Form und Medien der Ergebnisveröffentlichung bzw. des Ergebnistransfers
- Konzeption des offiziellen Abschlussberichtes.

Projektbezogene Entscheidungen sollten nach Möglichkeit – ggf. unter Vermittlung des FEI – im gegenseitigen Konsens mit den Forschungsstellen getroffen werden.

Nach Abschluss eines Forschungsvorhabens hat der Projektbegleitende Ausschuss bzw. dessen Vorsitzender im Namen der beteiligten Industriegruppe gegenüber dem FEI eine gutachtliche Stellungnahme zum Projekt, seiner Durchführung und der industriellen Verwertbarkeit der Ergebnisse abzugeben. Erst nach Abschluss dieser internen Industriebegutachtung werden Projektberichte durch den FEI freigegeben.

Aufgabe der Projektleiter (Wissenschaft):

Die Projektleiter sind verpflichtet, das Forschungsvorhaben in Übereinstimmung mit der Beschreibung im Forschungsantrag und unter Sicherstellung einer guten wissenschaftlichen Praxis gemäß den [Verfahrensregeln der AiF](#) durchzuführen. Ziel ist es dabei, unter Berücksichtigung der neuesten Erkenntnisse der Wissenschaft und Technik **bestmögliche und wirtschaftlich verwertbare Ergebnisse** zu erzielen.

Über die durch den Zuwendungsbescheid bzw. Weiterleitungsvertrag vorgegebenen Verpflichtungen hinaus haben die Projektleiter für jedes Haushaltsjahr sowie nach Abschluss des Forschungsvorhabens zu den vom FEI gesetzten Terminen **ausführliche schriftliche Berichte** (einschließlich aussagekräftiger Zusammenfassungen) abzugeben. Zwischenberichte sollten einen **Soll-Ist-Vergleich** (Gegenüberstellung der inhaltlichen und zeitlichen Projektschritte bzw. Zwischenziele und der Zwischenergebnisse) beinhalten. Bei der Anfertigung dieser Berichte ist besonderer Wert darauf zu legen, die wesentlichen Ergebnisse des Forschungsvorhabens und ihre tatsächliche oder potentielle **industrielle Nutzbarkeit komprimiert, optisch anschaulich und für einen Praktiker in einem Unternehmen inhaltlich verständlich darzulegen**. Insbesondere der Abschlussbericht, der eine Zusammenfassung aller relevanten Ergebnisse beinhalten muss, ist vor Abgabe mit dem Projektbegleitenden Ausschuss abzustimmen.

Darüber hinaus sind die Projektleiter **mindestens einmal jährlich** zur mündlichen Zwischenberichterstattung vor dem Projektbegleitenden Ausschuss bzw. Gremien der beteiligten Industriegruppe verpflichtet. Der FEI empfiehlt, diese Berichterstattung im jeweiligen Forschungsinstitut durchzuführen, um damit der Industrie einen Ortstermin zu ermöglichen. Zur zielorientierten Diskussion der Ergebnisse in den **Sitzungen des Projektbegleitenden Ausschusses** sollte auf eine **matrixartige Projektdarstellung (Zielsetzungen der Arbeitspakete/verwendete Methoden/Zeithorizont/Ergebnisse)** zurückgegriffen werden.

Hinsichtlich des Transfers der erzielten Ergebnisse in die Breite der industriellen Praxis und in die jeweilige Branche ist ein Maximum an Effizienz und Wirkungsgrad anzustreben. Die hierbei während bzw. nach Abschluss des Projektes notwendigen bzw. beabsichtigten Maßnahmen und Medien (z.B. Vorträge, Tagungen, Anwenderseminare, Workshops, Praxisleitfaden) sind mit dem Projektbegleitenden Ausschuss bzw. dessen Vorsitzenden abzustimmen. Die gewählten Transfermaßnahmen und die Umsetzung der Ergebnisse sind gegenüber dem FEI zu dokumentieren.

In allen Berichten, Vorträgen und Veröffentlichungen ist auf eine Förderung des Projektes im Rahmen der Industriellen Gemeinschaftsforschung hinzuweisen.