

Sollen sich Wissenschaftseinrichtungen an ihren Ausgründungen beteiligen?

Eine Diskussion von Argumenten für Beteiligungen an Ausgründungen und ein adäquates Beteiligungsmanagement als Orientierungshilfe für die Leitungen und Transferstellen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen

J. Fahrenberg, U. Assmann, T. Doppelberger, P. Heydebreck, J. Link, M. Mahn, U. Mahr, H.-G. Mayer

Gefördert vom BMBF



Karlsruher Institut für Technologie (KIT)

März 2013

1. Einführung

Neben den klassischen Aufgaben Forschung und Lehre etablieren Hochschulen und Forschungseinrichtungen zunehmend eine dritte Funktionssäule Wissens- und Technologietransfer (WTT) oder auch „Innovation“ als Ausdruck einer Produkt- und Marktorientierung. Dem unternehmerischen Denken und Handeln und der Verwertung der eigenen Forschungsergebnisse wird damit eine wachsende Bedeutung zugesprochen.

Angetrieben durch die Entwicklungen im internationalen Wettbewerb, rücken dabei insbesondere die Handlungsfelder Entrepreneurship, Professionalisierung des IP-Managements, Aufbau interner Seed- oder Transfer-Fonds sowie Beteiligungen in den Vordergrund. Dies erfordert eine verstärkte strategische und inhaltliche Auseinandersetzung mit den Fragen *ob* und ggf. *wie* verstärkt Wissens- und Technologietransfer durch die deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen geleistet werden kann oder soll. Zusätzlich zu den bereits etablierten Formen des Technologietransfers (Lizenzierung bzw. Verkauf von Schutzrechten und Know-how sowie Transfer über Auftrags- und Forschungs Kooperationen) bietet sich für Hochschulen und Forschungseinrichtungen hier auch die Möglichkeit, im Rahmen einer umfassenden Förderung der Gründerkultur auch direkte Gewinn- oder gesellschaftsrechtliche Beteiligungen an Ausgründungen (Spin-offs) einzugehen. Damit leisten sie einen weiteren aktiven Beitrag zur Verwertung der eigenen Forschungsergebnisse und partizipieren im Erfolgsfall gleichzeitig an der Wertsteigerung der Unternehmen.

Sowohl die Leitlinien des Bundes als auch die Hochschulgesetze der Länder ermöglichen den Hochschulen und Forschungseinrichtungen grundsätzlich, sich an Unternehmen zu beteiligen. Dennoch sind in der deutschen Forschungslandschaft, insbesondere in den Landesuniversitäten, große Unsicherheiten zu verzeichnen und viele Fragen offen.

Zum einen geht es dabei um die Beurteilung, wann und nach welchen Gesichtspunkten ein solcher Weg des Wissens- und Technologietransfers geeignet ist, insbesondere bezüglich Art und Umfang der Beteiligungen. Hier fehlt es an Entscheidungskriterien dafür, ob die Hochschulen und Forschungseinrichtung generell Unternehmensbeteiligungen eingehen oder ihr bereits vorhandenes Engagement quantitativ und qualitativ ausbauen sollten.

Zum anderen fehlt es aber auch an praktischen Umsetzungsmodellen und Umsetzungsstrategien, an denen man sich bei der Ausarbeitung einer eigenen individuellen Vorgehensweise orientieren kann.

Um diese Fragen zu beantworten, wird am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) das vom BMBF geförderte Vorhaben *„Entwicklung und Evaluierung eines Modells zur Professionalisierung des Technologietransfers durch forschungsbasierte Unternehmensbeteiligungen (PROBE)“* durchgeführt. Als ein erstes Ergebnis dieses Projekts werden im vorliegenden Dokument die wesentlichen Grundgedanken zu Entscheidungskriterien, Erfolgsfaktoren und Umsetzungsmodellen angesprochen und diskutiert.

Um die genannten Aspekte auf eine möglichst breite Basis zu stellen und bereits getätigte Erfahrungen einzubeziehen, sind die in diesem Themenfeld führenden Institutionen in Deutschland in das Projekt eingebunden und treten als Coautoren auf.¹

Die Diskussion soll als eine erste Orientierungs- und Entscheidungshilfe dienen und richtet sich an die Leitungsebenen bzw. WTT-Abteilungen der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die eine erste oder bereits vertiefende Einschätzung zur Thematik „Beteiligung an Spin-offs“ gewinnen möchten oder die erwägen, ihr bereits vorhandenes Beteiligungsmanagement strategisch auszubauen bzw. zu optimieren.

Vor dem Hintergrund der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen in den hier angesprochenen Einrichtungen werden keine konkreten Empfehlungen ausgesprochen, sondern Anhaltspunkte für eine eigene Entscheidungsfindung gegeben.

¹ Fraunhofer-Gesellschaft, Max-Planck-Innovation GmbH, Humboldt Innovation GmbH, TUDAG, inno AG

2. Rechtliche Rahmenbedingungen

Grundsätzlich sind gesellschaftsrechtliche Beteiligungen von Hochschulen und Forschungseinrichtungen an Ausgründungen im Rahmen des Technologietransfers zulässig, sofern sie der Aufgabenerfüllung dienen, die in den jeweiligen Gesetzen, Richtlinien und Statuten festgelegt ist.

Um einen definierten Handlungsrahmen im außeruniversitären Bereich zu schaffen, hat das BMBF diese Möglichkeit bereits 2001 aufgegriffen und Beteiligungsrichtlinien erlassen, die 2012 im Rahmen der Wissenschaftsfreiheitsinitiative mit dem Ziel der Erleichterung der Anwendung sowie der Erweiterung des Gestaltungsspielraums überarbeitet und ergänzt wurden.²

Einleitend heißt es hier: *„Beteiligungen von Forschungseinrichtungen an Ausgründungen (Spin-offs) sind ein Instrument, den Wissens- und Technologietransfer bei risikoreicher Verwertung zu intensivieren. Sie kommen neben klassischen Transfermethoden wie Lizenzverträgen oder Forschungs Kooperationen mit Unternehmen dann in Betracht, wenn Technologien insbesondere über neu gegründete Unternehmen in den Markt eingeführt werden können. In diesen Fällen haben sich Unternehmensbeteiligungen von Forschungseinrichtungen zu einem wichtigen Instrument der Verwertung von Spitzentechnologien und Innovationen entwickelt.“*

Im Hochschulbereich ist diese Option in den einzelnen Hochschulgesetzen der Bundesländer geregelt.³

Das Landeshochschulgesetz (LHG) in Baden-Württemberg gestattet beispielsweise *„die Errichtung, Übernahme, Erweiterung und Beteiligung an Unternehmen, wenn öffentliche Zwecke des Technologietransfers, die Verwertung von Forschungsergebnissen und die öffentliche Weiterbildung dies rechtfertigen“*. Weitere Randbedingungen finden sich jeweils in der Bundes- bzw. Landeshaushaltsordnung (BHO/LHO).

Die konkrete Entscheidungsfindung über eine Beteiligung und die operative Umsetzung ist in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen sehr unterschiedlich festgelegt. In der Regel nehmen die Aufsichts- oder Leitungsgremien die maßgebliche Rolle ein. Sie haben einen individuellen Gestaltungsspielraum und können so zum Beispiel auch eigene Entscheidungskompetenzen an die jeweiligen Leitungsorgane (Vorstände, Abteilungsleiter, Rektorate oder Geschäftsführungen) weitergeben. Eine diesbezügliche Regelung muss in jeder Einrichtung individuell beraten und beschlossen werden.

Festzuhalten ist abschließend, dass Beteiligungen als Instrumente des WTT allgemein anerkannt sind und die Möglichkeit grundsätzlich gegeben ist.

3. Motivation für eine Beteiligungsstrategie

Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind heute viel deutlicher als noch zu Zeiten Alexander von Humboldts dafür verantwortlich, Schlüsselfragen unserer Gesellschaft zu beantworten und, letztlich ja auch aus Steuermitteln finanziert, einen messbaren Nutzen an die Gesellschaft bzw. für den gemeinsamen Wirtschaftsstandort zurückzugeben.

Damit sollte jede Einrichtung, zunächst unabhängig von dem konkreten Weg der operativen Umsetzung, kontinuierlich prüfen, welchen Beitrag sie leisten möchte und welchen sie bereits leistet.

Bei der strategischen Betrachtung des Geschäftsfelds Beteiligungen, das hier im Mittelpunkt steht, stellt sich damit zu Beginn die Frage nach dem Nutzen einer Beteiligung für die Wissenschaftseinrichtung und die Gesellschaft. Hier werden von den Autoren insbesondere sechs Aspekte gesehen, die individuell bewertet werden sollten und je nach Einrichtung zu individuellen Ergebnissen führen können.

² „Leitlinien zur Beteiligung von Forschungseinrichtungen an Ausgründungen zum Zwecke des Wissens- und Technologietransfers“ des BMBF vom 01.06.2012; § 5 WissFG.

³ In Baden-Württemberg bspw.: § 2 V LHG;



Abbildung 1: Aspekte für ein WTT-Geschäftsfeld Beteiligung

3.1 Mission der Einrichtung

Jede Einrichtung sollte zunächst den eigenen Bezug zum Thema Wissens- und Technologietransfer allgemein und spezifisch zum Thema Unternehmensgründungen klären und ggf. definieren. Je klarer diese Punkte Bestandteil des eigenen Leitbilds, der Satzung, ggf. eines Gesetzes oder Ergebnisse von Gremienbeschlüssen sind, desto konkreter ist der Auftrag, sich diesem Thema umfassend zu widmen. Der Nutzen leitet sich aus der Erfüllung des Auftrags ab.

3.2 Volkswirtschaftliche Betrachtung

Bei dieser Betrachtung wird der Schwerpunkt darauf gelegt, dass erfolgreiche Spin-offs i.d.R. innovative Arbeitsplätze in der Region schaffen, zum Wirtschaftswachstum verhelfen und somit unmittelbare Auswirkungen auf die Volkswirtschaft haben. Das Engagement von Hochschulen und Forschungseinrichtungen motiviert zum einen Gründungsinteressierte diesen Schritt zu wagen, zum anderen ist es auch ein Signal an Industriepartner und Investoren, als verlässlicher Partner und Technologiegeber zur Verfügung zu stehen.

Die eigene Beteiligung dient hier als Commitment und eine Art „Gütesiegel“ – sowohl für die Einrichtung als auch das Spin-Off. Der Nutzen hier leitet sich aus dem Nutzen für die Gesellschaft aus innovativen Lösungsansätzen und Produkten, dem Mehrwert für die Gesamtwirtschaft, u.U. aber auch für die Region (Arbeitsplätze, Steuereinnahmen) ab.

3.3 Betriebswirtschaftliche Betrachtung

Betrachtet man den betriebswirtschaftlichen Schwerpunkt der Nutzenanalyse, rückt der finanzielle Rückfluss in den Vordergrund. Er erfolgt über Einnahmen durch Gewinnausschüttungen der Gesellschaft oder durch eine spätere Veräußerung der Gesellschaftsanteile. Erfolgreiche Beteiligungen können so zu einer zusätzlichen Finanzierungsquelle werden, aus der wiederum in Forschung, Lehre und Innovation investiert werden kann. Gleichzeitig stellt sich hier aber auch die Frage nach den finanziellen Erwartungen an die Einnahmen oder wie schnell sich beispielsweise ein Geschäftsfeld Beteiligungen selbst tragen muss (siehe Abschnitt 5, Umsetzungsmodelle).

Als eine wichtige Einnahmequelle sind in diesem Kontext auch Lizenzvergaben zu betrachten. Im Kreis der Autoren dieses Dokuments werden Beteiligungen in der Regel als eine marktkonforme Ergänzung einer auf die Gründungsspezifika angepassten Lizenzvergabe umgesetzt. So sind die Rollen als Gesellschafter und Lizenzgeber (IPR) getrennt. Im Falle einer Verwertung von geistigem Eigentum über eine Gründung sollte neben der Beteiligung auch ein Lizenzvertrag abgeschlossen werden. Die Kombination erlaubt es, das vollständige Erlöspotenzial zu erschließen (z.B. auch Stücklizenzen).

Der Zugang zu bzw. der Umgang mit dem zugrundeliegenden geistigen Eigentum, wie auch eventuellen Vergütungen, müssen jeweils individuell geklärt werden. Hier müssen ggf. Verwertungspartner, wie z.B. die Patentverwertungsagenturen, einbezogen werden.

Den wirtschaftlichen Erlöspotenzialen einer Beteiligung stehen u.a. Kosten für das Beteiligungsmanagement, juristische Risiken⁴ und die Problematik der Verwässerung⁵ ohne finanzielle Beteiligung an einer Folgefinanzierung gegenüber.

3.4 Einbeziehung von Sekundäreffekten

Unter Sekundäreffekten werden Kooperationen zwischen der Einrichtung und ihren Ausgründungen verstanden. Dies können gemeinsame Verbundprojekte, konkrete Aufträge oder auch Personalaustausch bzw. -betreuung sein (z.B. Promovenden), die einen klaren Mehrwert für die Mutterinstitution darstellen. Die Nutzenbilanz kann so um Drittmittelleinnahmen und gemeinsam eingeworbene Fördermittel sowie gemeinsam erzielte Forschungsergebnisse ergänzt werden.

3.5 Imagegewinn

Natürlich stellen Gründungen auch ein starkes Signal nach Außen und Innen dar. Erfolgreiche Gründungen schmücken eine Einrichtung als Forschungs- und ggf. Lehreinrichtung sowie als Arbeitgeber und machen sie attraktiver für weitere Partner und Investoren.

Durch einen aktiven Ausbau des Bereiches wird die Einrichtung als unternehmerisch denkende und handelnde Institution und Marke wahrgenommen, die sich auch im wirtschaftlichen Bereich engagiert und einen wertvollen Nutzen für die Gesellschaft leistet. Auch dies kann über neue Partnerschaften und Projekte einen konkreten Nutzen erbringen.

Allerdings müssen auch weniger positive Entwicklungen bei Beteiligungsunternehmen als Imagerisiken mit ins Kalkül gezogen werden.

3.6 Politische Aspekte

Letztendlich müssen auch bundes-, landes- und regionalpolitische sowie kommunale Aspekte in eine individuelle WTT-Strategie auf Hochschul- bzw. Forschungseinrichtungsebene einbezogen werden. Hier kann es spezifische Entwicklungs- und Strukturprogramme, Ansiedlungsstrategien und weitere Instrumente geben, die jeweils mit unterschiedlichen Förderprogrammen verknüpft sind. Sie können den operativen Einstieg in das Thema Beteiligungen erleichtern.

Eine Beteiligung an einem Spin-off stellt darüber hinaus eine Motivation bzw. Anreiz dar, auch nach der Gründungsphase als Gesellschafter institutionell mit dem Spin-off verbunden zu bleiben, um so den nachhaltigen Erfolg der Markteinführung eigener Forschungsergebnisse optimal unterstützen zu können. Neben dem politischen Auftrag ist dies auch ein ergänzendes Element in der regionalen Wirtschaftsförderung.

Natürlich basiert eine Entscheidung für oder gegen eine nähere Auseinandersetzung mit den Themen Technologietransfer, Gründungen und Beteiligungen auf einer Kombination der o.g. Teilaspekte. Es wird jedoch empfohlen, sich mit allen der genannten Punkten zu befassen, da die Erkenntnis zur Motivation und die Festlegung der Ziele und eigenen Erwartungen im späteren Verlauf natürlich Messkriterien für den erzielten Erfolg sein werden.

4. Kritische Erfolgsfaktoren für eine Beteiligungsstrategie

Nachdem im ersten Schritt Klarheit über die Motivation und die angestrebten Ziele geschaffen wurde, werden in einem zweiten Schritt Erfolgsfaktoren für einen erfolgreichen „Geschäftsbereich Beteiligungen“ diskutiert. Insbesondere die folgenden vier Bereiche sind für den Erfolg entscheidend:

⁴ Juristische Risiken können z.B. im Gesellschaftsrecht, Gemeinnützigkeitsrecht, Kartell- und Steuerrecht liegen.

⁵ Wenn das Grundkapital einer Gesellschaft erhöht wird und die neuen Anteile von weiteren Partnern übernommen werden, sinkt bei der Anzahl unveränderter eigener Anteile die prozentuale Beteiligung an der Gesellschaft. Hierbei spricht man von Verwässerung. Daneben kommt es häufig zu einer Wertverwässerung durch branchenübliche Erlöspräferenzen hinzutretender Investoren.



Abbildung 2: Erfolgsfaktoren für ein erfolgreiches Beteiligungsgeschäft

4.1 Commitment der Leitung und Gründungskultur zum WTT

Es ist entscheidend, dass Strategie und Ziele von der obersten Leitung der Hochschule oder Forschungseinrichtung gewollt, getragen und aktiv nach „Innen“ kommuniziert und umgesetzt werden. Wünschenswert ist ein definierter wirtschaftsaffiner Ansprechpartner für den WTT innerhalb der Leitung. Das Thema WTT und Gründung muss fester Bestandteil des Wertesystems und der Kultur der Einrichtung sein – nicht *nice-to-have*, sondern ausdrücklich gewünschter Auftrag. Dabei muss allen Beteiligten bewusst sein, dass es neben den vielfältigen Chancen auch Risiken gibt. Nicht jede Beteiligung wird erfolgreich sein und die Erfahrungen zeigen, dass ein *return-on-invest* (ROI) durchaus erst nach mehr als zehn Jahren nach Gründung des Spin-offs oder auch gar nicht eintreten kann.

Mit Unternehmensbeteiligungen an technologieorientierten Unternehmen werden daher eher langfristige Ziele verfolgt, die eine gewisse Konstanz der Strategie der Hochschule oder Forschungseinrichtung erfordert. Nur so kann sich die Einrichtung als verlässlicher und attraktiver Partner sowohl für Gründer und Gründungsinteressierte als auch für externe Partner und Investoren etablieren.

4.2 Potenzial und direkter Zugang zur Wissenschaft

Es ist offensichtlich, dass nicht jedes Forschungsergebnis die Basis einer bahnbrechenden Innovation sein kann. So werden sich erst aus einem breiten Spektrum grundlagen- und anwendungsorientierter Forschungsleistungen einzelne Gründungen ergeben, bei denen sich auch wieder nur einzelne für eine Beteiligung eignen. Für ein strategisches Beteiligungsportfolio, insbesondere bei finanziellen Erwartungen, benötigt man eine gewisse kritische Masse an eigener Forschung bzw. den Zugang zu Forschungsleistungen. Diese kritische Masse kann durchaus auch durch Zusammenschluss oder enge Zusammenarbeit gleichgesinnter Forschungspartner im Bereich Technologietransfer erfolgen. In allen Fällen ist es jedoch von entscheidender Bedeutung, den direkten Zugang zu den einzelnen Wissenschaftlern als kreative und innovative Urheber und Know-how-Träger der neuen Geschäftsideen zu haben.

Um im Sinne der Portfoliotheorie eine statistisch belastbare Grundlage für signifikante Erlöse und Renditepotenzial zu schaffen sowie das im Vergleich zur reinen Lizenzierung aufwendigere Management der Beteiligungen mit erfahrener Management zu rechtfertigen, sollte die Anzahl der Beteiligungen und die jeweilige prozentuale Beteiligungshöhe eine kritische Größe erreichen.

4.3 Intellectual Property Rights (IPR) als Basis und Sicherheit

Basis einer jeden Unternehmensgründung im wissenschaftlichen Bereich sind neben der innovativen Geschäftsidee meist der Zugang zu Schutzrechten, Know-how und Technologien, die in der Muttereinrichtung erarbeitet wurden. Diese in der Regel über eine exklusive Lizenz erworbenen Nutzungsrechte (siehe auch 3.3.) an den Schutzrechten (IPR) dienen dem Spin-off als Alleinstellungsmerkmal. IPR stellt damit einen Vermögenswert dar und ist deshalb auch Basis für Verhandlungen mit potenziellen Investoren, die diese Rechte als unternehmerische Basis betrachten.

Für eine aktiv umgesetzte Beteiligungsstrategie sollte daher eine entsprechende IPR-Kultur vorhanden sein bzw. etabliert werden. Dies umfasst eine frühe Identifizierung, marktorientierte Bewertung und Anmeldung von schutzrechtsfähigen Technologiepotenzialen. Ebenso muss eine auch auf Gründungen ausgerichtete Lizenzpolitik etabliert sein. Das Geschäftsfeld Beteiligungen sollte daher eng mit dem patent- und lizenzbasierten WTT verzahnt sein – bestenfalls in einer strategischen Zuständigkeit. Dies ermöglicht zu jedem Zeitpunkt die Abwägung, ob die Verwertung von geistigem Eigentum nach unternehmerischen Gesichtspunkten sinnvoller an ein bestehendes oder ein neu zu gründendes Spin-off erfolgen sollte.

4.4 Professionalisierung des Managements

Der Umgang mit Beteiligungen erfordert spezielle Fachkompetenzen. Diese reichen von rechtlichen Grundlagen über betriebswirtschaftliche und technische Kenntnisse bis hin zu Beiträgen in der Unternehmensentwicklung (Business Development). Hinzu kommt die aktive und professionelle Wahrnehmung von Gesellschafterrechten in angemessener Reaktionsgeschwindigkeit (insbesondere bei Finanzierungsrunden und Unternehmensverkäufen) sowie zum Teil auch von Aufsichts- bzw. Beiratsmandaten zur nachhaltigen Unterstützung der Ausgründung sowie zur vertiefenden eigenen Information über den Geschäftsverlauf.

Das Beteiligungsmanagement sollte daher durch entsprechend qualifizierte Mitarbeiter durchgeführt werden, die den Bereich langfristig und nachhaltig aufbauen, ggf. ergänzt durch externe Dienstleister. Besondere Erfolge sollten möglichst durch Anreizelemente honoriert werden. Ein erfolgreiches Beteiligungsmanagement sollte nicht bestehenden administrativen Einheiten wie Recht oder Finanzen als „on-top“- oder Nebenaufgabe zugeordnet werden, sondern ggf. in Anbindung an den WTT als separates Team eigenständig agieren. Auch die Beteiligungsrichtlinien des BMBF empfehlen hier *„im Hinblick auf eine möglichst eindeutige Aufgabenverteilung zwischen öffentlich geförderter Forschung und wirtschaftlicher Verwertung“* eine Absetzung von den übrigen administrativen Aufgaben, wie z.B. der Drittmittelverwaltung.

Für das Beteiligungsmanagement sollten ergänzend disponible Mittel in einer gewissen Größenordnung eingeplant werden. Insbesondere wachstumsorientierte Spin-off erfordern zunächst Investitionen im IP-Bereich, im Business Development oder in den Finanzierungsrunden nach unternehmerischen Gesichtspunkten, um einer Verwässerung der eigenen Anteile entgegenzuwirken. Die Wissenschaftseinrichtung tritt damit auch hier in einer neuen Rolle auf: Als Investor, der aus den eigenen Forschungsergebnissen eine maximale Wertschöpfung erreichen will.

5. Organisatorische Umsetzungsmodelle

Erfüllt man die wesentlichen Kriterien der Motivation und die Erfolgskriterien für eine aktiv verfolgte Beteiligungsstrategie, stellt sich die Frage nach einem geeigneten Umsetzungsmodell. Hier sind rein interne und externe Modelle, in Abhängigkeit der spezifischen Randbedingungen aber auch eine Kombination aus beidem denkbar (Abb. 3a). Bei internen Modellen wird das Beteiligungsgeschäft durch eine eigene Stabsstelle oder WTT-Abteilung durchgeführt (z.B. Fraunhofer Venture). Externe Modelle sehen die Gründung einer eigenen juristischen Person (z.B. Max-Planck-Innovation GmbH) oder die Einbeziehung eines externen Dienstleisters vor, der gegebenenfalls noch weitere Einrichtungen betreut (z.B. Ascenion GmbH).

5.1 Interne und externe Modelle

Einen ersten Anhaltspunkt für eine Orientierung geben erneut die BMBF-Leitlinien, die bei einer *„Zahl der Beteiligungen insgesamt in einem für die jeweilige Forschungseinrichtung überschaubaren Rahmen“* ein internes Eigenmanagement empfehlen. Die darauf folgende Formulierung *„Wird das Eingehen von Beteiligungen als strategisches Element im Wissens- und Technologietransfer eingesetzt und kommt eine nennenswerte Zahl an Engagements zustande, soll die Verwaltung von Beteiligungen an Ausgründungen in der Regel von der Forschungseinrichtung an selbständige Verwaltungsgesellschaften übertragen werden, soweit dies sachlich zweckmäßig und wirtschaftlich tragfähig ist“* motiviert für ein externes

Modell. Diese allgemeinen, von Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit getragenen Empfehlungen lassen sich auch auf Einrichtungen übertragen, die nicht unmittelbarer Adressat des BMBF sind.

Eine interne Einheit kann also geeignet sein, wenn sich die Anzahl der Beteiligungen in einem kleinen Rahmen bewegt oder die Aufgaben mit anderen WTT-Aufgaben gemeinsam erbracht werden. Dies schließt jedoch ein Outsourcen keinesfalls aus – wie u.a. unter Punkt 4.4 erläutert, kann das Nutzen externer Kompetenzen auch hier vorteilhaft sein.

Vorteile einer internen Einheit können auch der bessere Zugang zu den für die Spin-offs notwendigen Schutzrechte oder eine höhere Akzeptanz auf Seiten der Wissenschaft sein, da die handelnden Personen bekannt sind und zur eigenen Einrichtung gehören (Teil des Systems, „Stallgeruch“). Aber auch hier lassen sich geeignete Regelungen für eine Zusammenarbeit mit externen Partnern finden.

Dem stehen als Nachteil die stärkere Abhängigkeit von politischen Entscheidungen in der Einrichtung, eher längere Entscheidungsprozesse, eine enge Bindung an das Haushaltrecht der Einrichtung sowie möglicherweise fehlendes Spezialwissen in betriebswirtschaftlichen Fragen bzw. im Beteiligungs- und Investmentcontrolling gegenüber. Auch wird es zu den Konditionen des öffentlichen Dienstes schwierig sein, im Beteiligungsmanagement erfahrendes Personal zu gewinnen. Die Übertragung des Beteiligungsmanagements auf einen externen Partner kann daher eine Alternative sein.

Sollte kein geeigneter Partner vorhanden sein oder möchte man das Geschäftsfeld in der eigenen strategischen Verantwortung behalten, bietet sich die Gründung einer eigenen, eigens zu diesem Zweck gegründeten Gesellschaft als externes Modell, z.B. als hundertprozentige Tochter, an. Diese Gesellschaft kann entweder nur das Beteiligungsmanagement im Auftrag der Einrichtung durchführen oder sie kann ergänzend auch die Beteiligungen selbst übernehmen und halten. In beiden Fällen können hoheitliche Aufgaben der Wissenschaftseinrichtung und wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb klar getrennt werden. Von Vorteil sind ebenso die höhere Flexibilität hinsichtlich schneller Entscheidungsfindungen und variable Vergütungsmodelle, die zur Rekrutierung in diesem Bereich bereits erfahrener Mitarbeiter beitragen. Nachteile eines solchen „unabhängigen“ externen Modells lägen im Bereich des IP-Zugangs und der möglicherweise eingeschränkten Akzeptanz der Wissenschaftler. Beides kann jedoch durch verbindliche Vereinbarungen bzgl. des Zugangs zu IP und strategische und kulturelle Maßnahmen, wie z.B. Namensgebung, Sitz der Gesellschaft, Einbezug in relevante einrichtungsinterne Kommunikation etc. minimiert werden.

Übernimmt die Tochtergesellschaft die Anteile an den Spin-offs in eigener Verantwortung, werden weiterhin auch die Haftungsrisiken für die Hochschule oder Forschungseinrichtung ausgeschlossen, da bei den externen Modellen nicht sie die Gesellschaftsanteile als Gesellschafter halten, wie das bei dem internen Modell der Fall ist, sondern ein Dritter, rechtlich gesehen Externer. Haftungsrisiken treffen demnach vorwiegend die externe Einrichtung. Allerdings kann dadurch der Effekt des „Gütesiegels“ relativiert werden.

Sowohl die Kosten, aber auch die fachliche Spezialisierung werden vom internen Modell durch bereits vorhandene Mitarbeiter zum externen Modell mit rekrutierten Spezialisten zunehmen. Bezüglich dieser Kosten soll hier jedoch die These aufgestellt werden, dass eine Optimierung nur auf der Kostenseite eine qualitative Einschränkung mit sich bringt, die zumindest dem ROI-Ansatz entgegensteht. Gewinnorientiertes Beteiligungsgeschäft erfordert eine mitgestaltende, aktive Unternehmensentwicklung und damit zunächst Investitionen in Strukturen und Prozesse, sei es intern oder extern.

In die strategische Konzeption einer eigenen Gesellschaft können deshalb auch weitere Überlegungen eingehen, z.B. die Auslagerung weiterer Services, die im öffentlichen bzw. wissenschaftsnahen Umfeld nicht optimal angesiedelt sind. Beispielhaft sollen hier die Bereiche WTT (inkl. Patent- und Lizenzmanagement), Consulting, Merchandising, Weiterbildung oder der Betrieb von Inkubatoren genannt werden. Der Businessplan einer solchen Gesellschaft würde alle diese Elemente beinhalten, die dann gemeinsam und auf unterschiedlichen Zeitachsen als Ertragsmix zu einem insgesamt profitablen Geschäft beitragen. Vor diesem Hintergrund wird deswegen noch einmal auf die vorangegangenen Kapitel und die Frage nach der übergeordneten Motivation verwiesen.

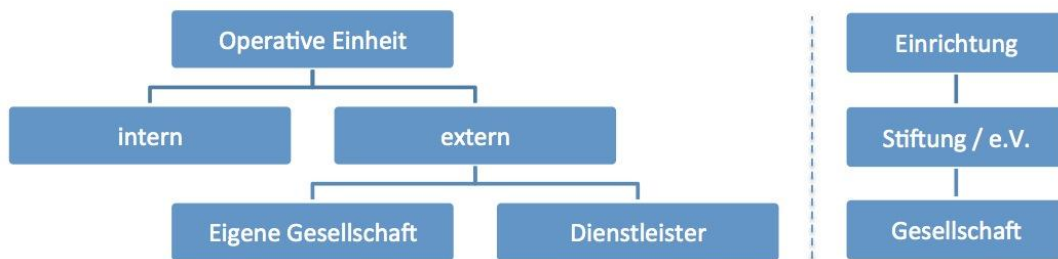


Abbildung 3a/b: Entscheidungsbaum Beteiligungsmanagement / Kombinierte Modelle

5.2 Kombination mit weiteren Förder- und Finanzierungselementen

Im Kontext mit eigenen Gesellschaften werden zunehmend auch Kombinationen mit gemeinnützigen Strukturelementen erwogen und umgesetzt. Hier wird zunächst ein Förderverein oder eine Stiftung etabliert, die dann wiederum als Haupt- oder Alleingesellschafter der o.g. Beteiligungs- oder Managementgesellschaft eintreten (Abb.: 3b).

Dadurch ergeben sich insbesondere zwei weitere Vorteile: zum einen bewirkt der noch einmal größere institutionelle Abstand zur Wissenschaftseinrichtung eine weiter abnehmenden öffentliche Prägung und damit Steigerung der Flexibilität (Vergaberecht etc.). Zum anderen fließen alle erzielten Einnahmen, auch die Exit-Erlöse, zunächst dem Verein oder der Stiftung zu, die dann über die Verwendung der Mittel entscheiden kann. Die für die Verwendung der Mittel notwendigen Rahmenbedingungen werden durch die jeweiligen Mitglieder- oder Gesellschafterversammlungen bzw. Kuratorien festgelegt.

6. Zusammenfassung

Beteiligungen an Ausgründungen (Spin-offs) sind als Instrument des Wissens- und Technologietransfers allgemein anerkannt. Rahmenbedingungen und rechtliche Grundlagen sind vom Bund und von den Ländern in entsprechenden Leitlinien bzw. Hochschulgesetzen und Haushaltsordnungen vorgegeben. Die operative Ausgestaltung erfolgt in der Regel individuell durch die jeweiligen Aufsichtsgremien der Hochschulen und Forschungseinrichtungen.

Um zu entscheiden, ob und in welchem Umfang eine Beteiligungsstrategie sinnvoll und erfolgreich sein kann, sind verschiedene Kriterien zu betrachten, aus denen auch ein geeignetes Umsetzungsmodell abgeleitet werden kann. Fällt die Entscheidung für eine aktive Beteiligungsstrategie als Teil des WTT, ist es von entscheidender Bedeutung, dass das Geschäftsfeld Beteiligungen nicht alleinstehend ist, sondern ein integraler Bestandteil einer auf WTT- und Gründungen ausgerichteten Gesamtstrategie ist.

Die Entscheidung für ein internes oder ein externes Umsetzungsmodell erfordert eine genauere Betrachtung der jeweiligen Einrichtung oder denkbarer Forschungspartner, der beabsichtigten Intensität der Beteiligungsverwaltung, der Art- und Anzahl an zu betreuenden Projekten und nicht zuletzt der gegebenenfalls zusätzlichen Aufgaben, die zu erfüllen wären. Mit Blick auf internationale Vorgehensweisen sieht man, dass auch dort alle skizzierten Modelle erfolgreich zum Einsatz kommen.

Das Karlsruher Institut für Technologie wird im weiteren Verlauf des Projekts PROBE den Weg einer eigenen Gesellschaft im Stiftungsmodell verfolgen und im Rahmen eines „Living Lab“ detaillierter untersuchen. Aus dieser „KIT-spezifischen“ Umsetzung werden sich jedoch auch weitere allgemeingültige Erkenntnisse oder solche Erkenntnisse herleiten, die Grundlage für eine Selbstreflexion oder weitere Untersuchungen sein können.

Das Thema Beteiligungen bleibt spannend, ist in seiner praktischen Umsetzung in der deutschen Wissenschaftslandschaft aber noch relativ jung. Es liegt jedoch im Ermessen einer jeden Hochschule oder Forschungseinrichtung, sich auch hier im Rahmen der eigenen Ziele neu zu definieren und weiterzuentwickeln. Die unternehmerische handelnde Wissenschaftseinrichtung mit professionellem Wissens- und Technologietransfer in „eigener Sache“ ist jedoch im Kommen: neben Lizenzverträgen können ergänzende Beteiligungen an Ausgründungen ein herausgehobener Bestandteil einer Gesamtverwertungsstrategie für eigene Forschungsergebnisse sein.