

White Paper

Umgang mit IP bei Gründungen und Beteiligungen aus Wissenschaftseinrichtungen (WE)

–

Eckpunkte für einen institutionsübergreifenden Handlungsrahmen

16. November 2016

*Jens Fahrenberg (Karlsruher Institut für Technologie), Thomas Doppelberger (Fraunhofer Gesellschaft),
Sebastian Hanny (TU Dortmund), Ulrich Mahr (Max-Planck-Innovation GmbH),
Frank Pankotsch (TU Dresden) und Christian Stein (ascenion GmbH)*

INHALT

1. Einführung und Motivation	3
2. Geistiges Eigentum (Intellectual Property - IP)	4
3. IP-Verwertung über eine Lizenzvergabe an ein Spin-off	5
3.1 Grundlagen	
3.2 Phasen einer IP-Verwertung	
3.3 Vorteile für WE und Spin-off	
4. Beteiligung als ergänzendes Instrument einer IP-Verwertung.....	8
4.1 Grundlagen	
4.2 Beteiligungsmanagement	
4.3 Vorteile für WE und Spin-off	
4.4. Exit-Strategien	
5. IP-Verwertung über einen Verkauf bzw. eine Übertragung an ein Spin-off .	12
6. Fazit	13

1. Einführung und Motivation

Die Innovationsfähigkeit eines Landes ist ein wesentlicher Schlüssel für Wohlstand und Wachstum. Zur Innovationsfähigkeit tragen in Deutschland in erheblicher Weise kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei. Untersuchungen – u.a. die Studienreihe *High-Tech-Gründungen* des Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) – zeigen, dass agile, wissensbasierte Unternehmensgründungen überdurchschnittliche Innovatoren sind, viele zukunftssichere Arbeitsplätze schaffen und deshalb von großer ökonomischer Bedeutung sind. Diese Unternehmen erschließen neue Märkte und wachsen in der Regel deutlich schneller als herkömmliche Existenzgründungen. Insbesondere die naturwissenschaftlich-technischen Disziplinen stellen dabei wichtige Transferkanäle von der mehr erkenntnisorientierten Wissenschaft in wachstumsorientierte Ausgründungen (Spin-Off) aus den Wissenschaftseinrichtungen (WE) dar.

Parallel dazu etabliert sich neben den klassischen Aufgaben Forschung und Lehre auch an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen mehr und mehr die dritte Säule des Wissens- und Technologietransfers (WTT). Dem unternehmerischen Denken und Handeln und der kommerziellen Verwertung der eigenen Forschungsergebnisse wird damit eine zunehmende Bedeutung zugesprochen. Angetrieben durch Entwicklungen im internationalen Wettbewerb, rücken hier insbesondere die Handlungsfelder Entrepreneurship Education, professionelles IP-Management in Kombination mit Inkubatoren, internen Seed-Fonds sowie Gründungen in den Vordergrund und fordern eine verstärkte strategische und inhaltliche Auseinandersetzung. Neben den etablierten Formen des Technologietransfers wie der Lizenzierung oder dem Transfer über Auftrags- und Forschungs Kooperationen, bietet sich für die Wissenschaftseinrichtungen hier ergänzend die Möglichkeit, neben der Förderung des Gründungsgeschehens und der Vermarktung von geistigem Eigentum (Intellectual Property – IP) auch gesellschaftsrechtliche Beteiligungen an Spin-offs einzugehen. Damit leisten sie einen aktiven Beitrag zur Verwertung der eigenen Forschungsergebnisse und partizipieren im Erfolgsfall gleichzeitig an der Wertsteigerung der Unternehmen. In diesem Kontext werden auch die einschlägigen Regelungen auf Bundes- und Landesebene schrittweise flexibler gestaltet. Experten u.a. des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung und des Fraunhofer-ISI gehen davon aus, dass es über 5.000 Ausgründungen p.a. an deutschen Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen gibt, wovon rund 10% auf Know-how und Patenten basieren.

Obwohl es zunehmende Erfahrungen im Umgang mit Gründungen und Beteiligungen gibt – vor allem bei den außeruniversitären Einrichtungen – zeigt sich im Alltag doch immer wieder eine große Unsicherheit bezüglich einer unternehmerisch sinnvollen, auf den spezifischen Markt der Finanzierung angepassten und zugleich rechtssicheren Ausgestaltung des Umgangs mit dem in vielen Fällen ausschlaggebenden Geistigen Eigentum (Intellectual Property – IP) der WE. Dies betrifft sowohl die Wissenschaftseinrichtungen selbst (Leitung und Transferstellen) als auch die Gründerteams mit ihren Beratern und Mentoren sowie in Teilen auch die Projektträger öffentlicher Förderprogramme und die Politik.

Vor diesem Hintergrund soll das vorliegende Dokument für alle beteiligten Akteure einen Diskussionsrahmen für die weitere Auseinandersetzung mit der Thematik bilden und Anleitung für ein zunehmend gemeinsames Verständnis und Handeln im Umgang mit IP und Beteiligungen an Ausgründungen sein. Es soll keinesfalls als Vorgabe verstanden werden, vielmehr als Good-Practice-Papier, in dem bereits erfahrene Einrichtungen – auch mit Blick auf internationale Gegebenheiten – Eckpunkte ihres Handelns begründen und weitergeben wollen. Für konkrete Entscheidungen müssen die jeweils individuellen Rahmenbedingungen der Wissenschaftseinrichtung sowie die gesetzlichen Regelungen ihrer Bundesländer betrachtet werden, die durchaus Abweichungen von den hier betrachteten Modellen bedingen können.

Die Formulierung und Verabschiedung einer dann eigenen IP- bzw. Transfer- oder Beteiligungsstrategie hat sich als vorteilhaft erwiesen und liegt in der Verantwortung der jeweiligen WE-Leitung.

2. Geistiges Eigentum (Intellectual Property - IP)

Unter Geistigem Eigentum werden Rechte an immateriellen Gütern verstanden. In Anwendung insbesondere des ArbNErfG¹ und des UrhG¹ in Verbindung mit dem BGB¹ ist die Wissenschaftseinrichtung (WE) in der Regel Eigentümer aller durch seine Beschäftigten generierten Arbeitsergebnisse inklusive Dienstleistungen, Marken, Designs und Computerprogrammen sowie des damit verbundenen Know-hows². Für Studierende und Stipendiaten, die ohne Anstellung an der WE tätig sind, müssen im Verwertungsfall durch die WE ggf. gesonderte Vereinbarungen abgeschlossen werden, in denen der Umgang mit den Arbeitsergebnissen geregelt wird. Die Inanspruchnahme von Dienstleistungen durch die WE begründet im Verwertungsfall gesetzlich einen Anspruch der Erfinder auf Erfindervergütung. Bei urheberrechtlich geschützten Arbeitsergebnissen, wie z.B. Software, sind die Vergütungsregelungen der WE sehr unterschiedlich ausgestaltet.

Das durch die eigenen Beschäftigten generierte IP stellt, soweit von der WE in Anspruch genommen, einen Vermögenswert der WE dar, für den es grundsätzlich zwei Kommerzialisierungswege gibt: Einen *Verkauf* oder eine *Lizenzierung* an ein bestehendes Unternehmen bzw. an eine (neue) Unternehmensgründung. Die Wege beinhalten unterschiedliche Herausforderungen sowie Chancen und Risiken. Dieses Papier fokussiert auf Ausgründungen aus den WE (Spin-off). Gründungen auf der Basis von Arbeitsergebnissen tragen darüber hinaus auch in besonderer Weise zum Transfer bei, wenn die Know-how Träger in das Spin-off wechseln und so in hohem Maße auch implizites Wissen in das Unternehmen fließt.

Die bevorzugten Kommerzialisierungsmodelle für Ausgründungen erfahrener Akteure (WE), national und insb. international, basieren auf einer Kombination aus der Einräumung von Nutzungsrechten (Lizenz) und einem Beteiligungsvorgang. Die Beteiligung dient dabei als Kompensation für eine Unterstützung im Vorfeld und/oder die Reduktion bzw. den Verzicht auf ansonsten übliche Anteile an Lizenzerlösen (z.B. Upfront-Payment, Meilensteinzahlungen). Dem Beteiligungsvorgang können weitere Argumente zugrunde liegen, auf die in Kapitel 4 näher eingegangen wird. Eine Übertragung, d.h. ein Verkauf des IP in der noch fragilen Startphase eines Jungunternehmens ist unüblich und wird von WE zum Teil auch kategorisch abgelehnt, siehe Kapitel 3.2 und 5.

In den folgenden Kapiteln wird auf den Umgang mit IP bzw. seiner Verwertung in unterschiedlichen Phasen einer Gründung eingegangen. Eine Lizenzierung ist dazu als Standardmodell anzusehen. Die Kombination einer Lizenz mit einer Beteiligung am Spin-off ist als zunehmender Trend zu verzeichnen, der bei einigen WE aber ebenfalls schon ein Routineprozess ist.

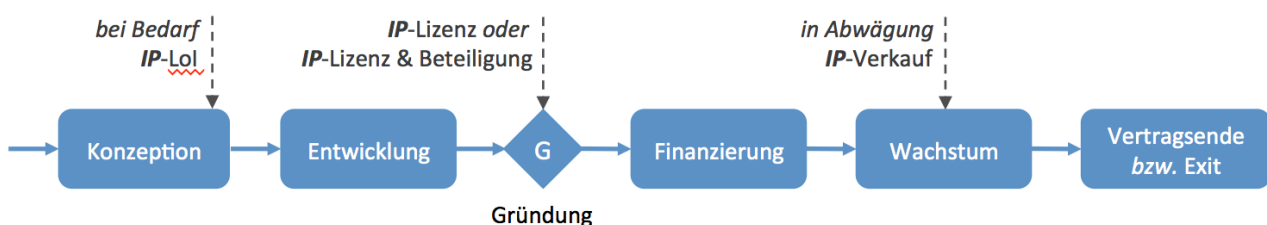


Abbildung 1: Schematische Darstellung unterschiedlicher Phasen einer Ausgründung

¹ Arbeitnehmererfindergesetz (ArbNErfG); Urheberrechtsgesetz (UrhG); Bürgerliches Gesetzbuch (BGB);

² Kriterien: (1) „geheim“, d.h. nicht allgemein bekannt, (2) „wesentlich“, d.h. für den Vertragsgegenstand von Bedeutung, und (3) „identifizierbar“, d.h. so beschrieben, dass eine Prüfung u.a. auf (1) und (2) erfolgen kann.

3. IP-Verwertung über eine Lizenzvergabe an ein Spin-off

3.1 Grundlagen

Ein Spin-off, dessen Geschäftsidee auf dem IP seiner WE aufbaut, kann zunächst – wie jedes andere bestehende Unternehmen auch – eine Lizenz erwerben. In der Regel wird es der Erwerb einer mindestens für die gewählten Geschäftsfelder exklusiven Lizenz sein, um einen gerade für kleine Ausgründungen wichtigen Vorteil gegenüber potenziellen Mitbewerbern zu haben (Verbotungsrecht) und damit auch eine Voraussetzung (Sicherheit) für ein Investment durch Dritte zu schaffen.

Die WE sind dabei zum einen angehalten, eine betriebs- und volkswirtschaftlich sinnvolle Variante zu wählen und sollten auch alternative Verwertungsmöglichkeiten, wie eine Lizenzierung an Dritte in Betracht ziehen. Da IP ohne die Unterstützung der zugehörigen Know-how Träger (=Gründer) erfahrungsgemäß nur eingeschränkt vermarktbar ist und Ausgründungen neue Technologien oft viel früher aufgreifen als etablierte Unternehmen, ist das Spin-off, gerade wenn auch die Erfinder oder Know-how Träger im Unternehmen tätig sind, ein guter und prädestinierter Verwertungspartner. Zum anderen sind die WE gemäß ihrer gesetzlichen Rahmenbedingungen verpflichtet, marktübliche Konditionen für Lizenzen anzusetzen. Grundsätzlich gelten daher für die mit einer Ausgründung vereinbarten Konditionen die gleichen Anforderungen wie bei einer Lizenzierung an ein etabliertes Unternehmen. Eine symbolische Zahlung oder eine unentgeltliche Überlassung von IP ist haushalts- sowie beihilferechtlich grundsätzlich nicht zulässig.

Allerdings sind Ausgründungen oft nicht in der Lage, (unter Umständen auch hohe) Upfront-Payments oder die Erstattung der bis dato getätigten Patentierungsaufwendungen sofort zu leisten. Auch andere frühe Zahlungen können die Liquidität einer jungen Ausgründung kritisch belasten und werden von Investoren ungern gesehen, die ihre Mittel in die Entwicklung des Unternehmens investiert sehen wollen. Zudem besteht bei den WE in der Regel die grundsätzliche Bereitschaft, Absolventinnen und Absolventen der eigenen Einrichtung bei Ausgründungen zu unterstützen. Bei einigen Förderprogrammen gibt es ergänzend Erwartungen, zwar marktübliche aber auch möglichst „gründungsfreundliche“ Regelungen zu vereinbaren, dem aber klare rechtliche Grenzen gesetzt sind (s.o.).

Um diese ausgründungsspezifischen Herausforderungen bestmöglich zu adressieren, werden Lizenzbedingungen strukturell, aber nicht in Bezug auf das wirtschaftliche Gesamtergebnis über die Laufzeit so angepasst, dass in der frühen Phase die Liquidität der Ausgründung geschont wird. Dazu können frühe Zahlungen im Ermessen der WE im Vergleich zu Lizenzvereinbarungen mit etablierten Unternehmen anders ausgestaltet werden. Dies kann durch verschiedene Maßnahmen wie Flexibilisierung (z.B. Meilensteine), Staffelung (z.B. Stücklizenzen) oder Streichungen bzw. eine Verlagerung (z.B. Erstattung Patentierungsaufwendungen, Upfront-Payment) erreicht werden. Voraussetzung für derartige Anpassungen ist die Gewährung einer angemessenen Beteiligung am Unternehmen bzw. einer äquivalenten wirtschaftlichen Teilhabe (z.B. Phantom Stocks, Erlösbeteiligung an späteren Dividenden bzw. Verkaufserlösen), um in der Folge ein marktübliches Ergebnis zu erreichen.

Die Bemessung der Lizenzgebühr basiert meist auf Benchmark-Daten (Lizenzanalogie) vergleichbarer Transaktionen und berücksichtigt oft auch den Entwicklungsstand des Lizenzgegenstands, entstandene bzw. noch entstehende Aufwände (u.a. Patentkosten, Auslagen für Unterstützungsleistungen in der Vorgründungsphase). Wesentliche Bestandteile einer Lizenzgebühr sind Einmalzahlung (down payment), Meilensteinzahlungen, jährliche Mindestlizenzgebühr, eine Stücklizenzgebühr, eine Unterlizenzgebühr sowie die Erstattung von laufenden Patentkosten, die üblicherweise mit Abschluss der Lizenzvereinbarung zum Tragen kommt. Die Stücklizenzgebühr (Running Royalty) bezieht sich in der Regel auf verkaufte Stückzahlen bzw. Umsätze der Ausgründung sowie deren Unterlizenznehmern.

Im Falle einer Exklusivität wird in der Regel eine jährliche Mindestlizenz erhoben, die eine garantierte Einnahme für die WE darstellt, jedoch auf Running Royalties angerechnet wird. Für die Bemessung der Lizenzgebühr ist das Vorliegen eines ersten Businessplans oder einer Antragskizze des Spin-off sinnvoll, da er u.a. Produkt, Vertriebswege, Markt und Umsatzziele genauer beschreibt.

In begründeten Einzelfällen kann bei einzelnen Einrichtungen neben der Lizenz auch eine Option auf eine spätere Übertragung des IP (z.B. im Verkaufsfall) eingeräumt werden, was allerdings zur Folge hat, dass dann bspw. über eine Einmalzahlung unter Umständen attraktive, jährlich wiederkehrende Running Royalties abgegolten werden. Dies beeinträchtigt die nachhaltige Erlösstruktur aus dem Technologietransfer und sollte daher gut abgewogen werden (s. Kapitel 3.2).

3.2 Phasen einer IP-Verwertung

Im zeitlichen Ablauf kann die Verwertung über ein Gründungsvorhaben grob in fünf Phasen eingeteilt werden, siehe Abbildung 1.

- 3.2.1 Konzeptionsphase: Bestehen frühe Überlegung zu einer Gründungsidee, kann in begründeten Einzelfällen und zur Planungssicherheit für das Gründerteam für eine begrenzte Dauer ein LOI zur Einräumung einer Lizenz auf gemeinsam definiertes IP vereinbart werden.
- 3.2.2 Entwicklungsphase: In dieser Phase wird die Idee konkretisiert, auf dieser Basis ggf. erste Fördermittel beantragt (z.B. EXIST), Überlegungen für eine Patent- und Verwertungsstrategie angestellt und ein erster Businessplan angefertigt. Auf dieser Basis werden dann konkrete Vorverhandlungen über eine Lizenz aufgenommen.
- 3.2.3 Gründungsphase: Mit der Gründung entsteht die Rechtsperson des Lizenznehmers und der zuvor meist bereits konkretisierte Lizenzvertrag kann abgeschlossen werden. Bestandteil des Vertrags kann im begründeten Einzelfall auch eine Option auf spätere Übernahme der Schutzrechte sein. Einige WE lehnen eine solche spätere Übertragung und damit auch eine Option grundsätzlich ab, da sie mit verschiedenen Nachteilen für die betroffene WE verbunden sind und eine weitere Verwertung im Falle des Misserfolgs des Spin-off verhindern. Falls jedoch eine spätere Übertragung in Erwägung gezogen wird, wird zumindest die Kopplung an vorab definierte Erfolgsmeilensteine empfohlen (z.B. Finanzierung, Umsatz, Produktzertifizierung). Während die Höhe der Lizenzgebühren mit Lizenzvergabe konkret vereinbart werden kann, ist es grundsätzlich sinnvoll, eine Fixierung weiterer Vertragskomponenten und Konditionen, bspw. für eine Übertragung, auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben, wenn Produkte und Umsatz besser beschreibbar sind.
- 3.2.4 Finanzierungsphase: Sehr häufig benötigen Ausgründungen eine externe Finanzierung (in der Regel über Eigenkapital). Hier kann die WE durch Kontaktabbau im eigenen Investorennetzwerk und Unterstützung wertvolle Beiträge zur Finanzierungsanbahnung liefern. Allerdings fordern Investoren in diesem Kontext zum einen meist IP-bezogene „Garantieversprechen“ von den WE (z.B. Bestandsgarantie), Freistellungsvereinbarungen oder Wettbewerbsklauseln, die sorgfältig geprüft werden sollten, da WE als öffentliche Einrichtungen anderen Gesetzmäßigkeiten und Handlungsspielräumen (z.B. Haftung) unterliegen als bspw. der Kapitalmarkt. Bei klarer Information über die eigenen (gesetzlichen) Rahmenbedingungen sowie den Verweis auf andere WE wird dies von den Investoren akzeptiert und führt zu einer Einschränkung der o.g. Klauseln.
- 3.2.5 Wachstumsphase: Hier hat man es entweder mit einer sehr guten und planbaren Umsatzentwicklung und/oder mit einem Einstieg von weiteren Investoren mit größeren Kapitalvolumina zu tun, die es in wenigen Ausnahmefällen rechtfertigen lassen, das IP in das wirtschaftlich gefestigte Unternehmen zu überführen.

Der Mehrwert einer solchen Übertragung für die WE ist im Einzelfall intensiv zu prüfen. Einige Einrichtungen lehnen eine solche Übertragung grundsätzlich ab, da sie die Wertschöpfung im Vergleich zur ursprünglich vereinbarten Lizenz u.U. negativ beeinträchtigen kann. Risiken einer solchen Übertragung sind u.a.:

- Der Barwert der zukünftigen Lizenzerlöse ist höher als der tatsächlich erzielte Gegenwert für die Übertragung.
- Die WE erhält zwar eine höhere Einmalzahlung, es fehlen ihr dann aber jährlich wiederkehrende Zahlungen, die ggf. zur Deckung der laufenden Kosten der Patentierung und des Technologietransfers aufgewendet werden müssen. Eine Technologietransfer-Einrichtung erzielt damit in einem Jahr einen hohen Gewinn und in Folgejahren Verluste, die dann gedeckt werden müssten.
- Nach einer Übertragung kann die Weiterentwicklung und Vermarktung des IP nicht mehr ausreichend abgesichert werden.
- Die WE kann die weitere Entwicklung der von ihr angemeldeten Patente bzw. -anmeldungen nicht oder nur noch eingeschränkt beeinflussen, was vor allem dann relevant ist, wenn anstelle einer einmaligen Abgeltung bei Übertragung Stücklizenz-ähnliche Umsatzzahlungen vereinbart werden oder weitere Forschungsprojekte mit Dritten durchgeführt werden sollen.
- Im Falle einer Insolvenz kann die IP von einem Wettbewerber herausgekauft werden und als sogenanntes „Schubladenpatent“ nicht weiter entwickelt werden. Das wird dem Auftrag des Technologietransfers in die Industrie für neue Produkte und Dienstleistungen nicht gerecht.

Meist ist es aber auch für die Unternehmensgründung vorteilhaft, wenn die Schutzrechte im Eigentum der WE verbleiben. WE verfügen in der Regel über ein etabliertes IP-Management, das das Spin-off erst schrittweise aufbauen muss. Auch bei vermuteten Patentverletzungen wird eine dritte Partei die Aussichten einer Klage ggf. anders einschätzen, wenn sich die WE als starker Partner des Spin-off engagiert und zugleich über umfangreiche Ressourcen und Erfahrungen im Transferbereich verfügt.

Aus dem Ergebnis für die WE, Bruttolizenzentnahme und/oder Verkaufsertrag der Lizenz berechnet sich die Erfindervergütung, die entsprechend an die betroffenen Erfinder ausgeschüttet wird. Im Hochschulbereich ist sie gesetzlich mit 30% der durch die Verwertung erzielten Einnahmen³ vorgegeben. Bei anderen WE wird dies individuell behandelt, da nicht für alle WE die hochschulrechtlichen Bedingungen des ArbNERfG gelten. Auch die Regelungen zur Vergütung von Urhebern, z.B. bei der Verwertung von Software sind sehr individuell. Auch ist die Beteiligung von Erfindern an Exit-Erlösen unterschiedlich. Sie reicht von einer Behandlung solcher Erlöse wie Erfindervergütung aus Lizenzen bis zu keiner Beteiligung an Exit-Erlösen – insbesondere wenn Erfinder selbst Anteile am Unternehmen haben (Verzichtserklärung). Diese Vielfalt in der Behandlung von Exit-Erlösen ist auch im internationalen Benchmarking zu beobachten.

3.3 Vorteile für WE und Spin-off

Vorteil einer (exklusiven) Lizenzierung für die WE ist insbesondere die Gewissheit, zunächst Eigentümer des IP zu bleiben und weiterhin Kontrolle über Entwicklungsaktivitäten und Patentierungsverfahren zu haben, um dem Verwertungsauftrag für wissenschaftliche Erkenntnisse gerecht werden zu können. Dies ist besonders relevant, wenn es sich um ein Technologiefeld handelt, das mittelfristig Gegenstand weiterer FuE-Aktivitäten sein soll. Es setzt aber auch ein professionelles IP-Management in der WE voraus. Mit der Lizenz partizipiert die WE konkret und angemessen an der Wertschöpfung der von ihr lizenzierten Technologie.

³ In Bezug auf § 42 ArbEG zu beachten: BGH-Urteil X ZR 59/12 - Genveränderungen: Vergütung einer Erfindung an einer Hochschule.

Scheitert die Geschäftsidee, kann das IP weiteren potenziellen Partnern angeboten werden (was in der Praxis allerdings selten erfolgreich ist). Die Lizenz erlaubt im Gegensatz zu einer Übertragung Regelungen, die eine Herauslösung aus der Insolvenzmasse ermöglichen.

Der Vorteil für ein Spin-off ist zum einen die Übernahme des Patentverfahrens (durch die WE), für das vor allem in den Anfangsjahren in der Regel weder Kompetenzen noch Ressourcen bereitstehen. Ebenfalls kann die WE als Lizenzgeber auch eine wichtige Rolle bei der evtl. Verteidigung der lizenzierten Schutzrechte übernehmen. Für eigene Patente seiner Beschäftigten muss eine Ausgründung allerdings auch eigene Strukturen und Prozesse entwickeln.

4. Beteiligung als ergänzendes Instrument einer IP-Verwertung

Mit Blick auf internationale Verhältnisse kann zunächst festgestellt werden, dass neben der Lizenz auch Beteiligungen an Ausgründungen fest in das Instrumentarium eines modernen Technologietransfers gehören, wenngleich der Umgang damit sehr individuell ist. Auch in Deutschland ist eine Beteiligung einer WE an einem Spin-off im Rahmen des Technologietransfers grundsätzlich möglich und ein zunehmend gewählter Weg. Im Einzelfall ist er sogar erforderlich, um insgesamt eine einerseits marktübliche, andererseits für das Spin-off liquiditätsschonende Verwertung von IP zu ermöglichen. Der vorgegebene Rahmen für Beteiligungen findet sich in einschlägigen Regelungen u.a. in den einzelnen Landeshochschulgesetzen (LHG) oder der Beteiligungsleitlinie des BMBF⁴.

Vor der Implementierung eines Geschäftsfelds „Beteiligungen“ in einer WE sollten jedoch Motivation, Erfolgskriterien und geeignete Umsetzungsmodelle überprüft werden⁵. So spielen gerade hier die Kultur, Erfahrung und Ressourcen im IP-Management, eigene Budgets um Beteiligungen eingehen oder ggf. auch in Finanzierungsrunden mitgehen zu können sowie die Implementierung eines effektiven Beteiligungsmanagements (intern/extern) eine herausgehobene Rolle.

4.1 Grundlagen

Grundlage für eine Beteiligung können vielfältige Aspekte sein. So können die Schonung der Liquidität und die Unterstützung eines Gründungsvorhabens im Vorfeld (z.B. Kofinanzierung), Beratungsleistungen zur Vorbereitung der Gründung, die entgeltliche Bereitstellung von Infrastruktur oder Dienstleistungen sowie der Wunsch der Gründer vom Namen der Einrichtung mit zu profitieren etc. wichtige Gründe für einen Beteiligungswunsch sein. Oft liegen auch mehrere Gründe gleichzeitig für eine Beteiligung vor. Um den Umgang und die Prozesse in Bezug auf IP zu vereinfachen, gibt es auch gute Gründe, warum einige WE die Sphären von IP (Lizenz, Erfindervergütung etc.) und Beteiligung (sonstige Unterstützungsleistungen) grundsätzlich voneinander trennen (u.a. wg. der Doppelrolle von Erfindern als Gesellschafter des Spin-off, Bewertungsproblemen von IP oder Vergütungsfragen beim Exit). Auch aus organisatorischer Sicht sind getrennte Prozesse häufig einfacher zu handhaben. Hier werden die IP-Verwertung und die Beteiligung voneinander unabhängig und ohne gegenseitigen Bezug vertraglich geregelt.

Sofern die Beteiligung jedoch als (teilweise) Gegenleistung für die Lizenzgewährung, ihre liquiditätsschonende Ausgestaltung oder eine Übertragung des IP vereinbart wurde, sind detaillierte Betrachtungen anzustellen, die auch einer Wirtschaftsprüfung standhalten.

⁴ „Leitlinien zur Beteiligung von Forschungseinrichtungen an Ausgründungen zum Zwecke des Wissens- und Technologietransfers“, BMBF, 1.6.2012

⁵ „Sollen sich Wissenschaftseinrichtungen an ihren Spin-off 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, 2013.

Für die Bemessung einer angemessenen Beteiligungshöhe ist zum einen relevant, wie zentral das IP für das Unternehmen ist, in welcher Höhe auf ansonsten übliche Lizenzzahlungen verzichtet wurde, welchen Wert man der Ausgründung zum Zeitpunkt der Lizenzgewährung bemisst, welche Leistungen aus der WE für ein Spin-off-Unternehmen erbracht werden oder wurden, u.v.m.. Die Bewertung ist häufig schwierig und erfolgt nicht selten über ein Benchmarking mit vergleichbaren Fällen.

Im Falle einer Übertragung, bei der die Beteiligung die einzige Gegenleistung ist, dürfte die Beteiligung der Höhe nach erheblich größer ausfallen als im Falle einer Lizenz, bei der die Beteiligung nur einen Teil der Gegenleistung darstellt. Die Bandbreite für die Vergabe von Unternehmensanteilen bei IP-Übertragungen zum Gründungszeitpunkt ist hoch und reicht in einigen europäischen Ländern sogar bis zu 50% (Belgien, UK).

In den Überlegungen zu einer Beteiligung sollte grundsätzlich auch eine Aufwand/Nutzen-Betrachtung angestellt werden. So steht einer nur geringen prozentualen Beteiligung nicht nur ein geringer wirtschaftlicher Wert, sondern auch ein nicht unerheblicher Betreuungsaufwand gegenüber. Dieser Aufwand bleibt auch dann gleich, wenn eine schon geringe Beteiligung im Rahmen weiterer Finanzierungen ggf. noch weiter verwässert wird. Aus diesen Überlegungen heraus ist eine Minderheitsbeteiligung im zweistelligen Prozentbereich zum Gründungszeitpunkt durchaus üblich.

Dies ist jedoch nicht zu verwechseln mit der Tatsache, dass die Verwässerung bei einer Finanzierungsrunde ohne eigenes finanzielles Engagement zwar weniger Anteile mit sich bringt, diese aber zumeist deutlich mehr wert sind– insgesamt eine Wertsteigerung für die WE.

Da sich die Werthaltigkeit von Investoren- (preferred shares) und Gründeranteilen (common shares) wegen bspw. üblicher Erlöspräferenzen und Verwässerungsschutz erheblich unterscheiden können und die WE zum Teil auf ansonsten übliche Zahlungen verzichtet, verlangen einzelne Einrichtungen, dass der mit ihnen vereinbarte Unternehmensanteil den Investorenanteilen zumindest wirtschaftlich gleich gestellt wird.

Sofern die Beteiligung als (teilweise) Gegenleistung für die Lizenzgewährung oder Übertragung vereinbart wurde, erhalten die Erfinder in der Regel die gleiche Erfindervergütung auf Beteiligungserlöse wie auf Lizenzerlöse.

4.2 Beteiligungsmanagement

Um die eigenen Interessen in Bezug auf das IP zu schützen und der Verantwortung in der Rolle als Gesellschafter gerecht zu werden, erfordert eine Beteiligung an einer Ausgründung ein professionelles Beteiligungsmanagement. Je nach Rahmenbedingungen und Modell kann dies durch die WE selbst (z.B. Fraunhofer Gesellschaft oder KIT), eine eigene Gesellschaft (z.B. Max-Planck-Innovation GmbH) oder einen privaten Partner (z.B. ascenion GmbH) durchgeführt werden.

Das Beteiligungsmanagement muss nicht nur ein ausreichendes Controlling sicherstellen, sondern auch eine schnelle Entscheidungsfähigkeit. Dies erfordert ein sehr gutes inhaltliches wie auch wirtschaftliches Verständnis vom jeweiligen Beteiligungsunternehmen, um die weitreichenden Auswirkungen der anstehenden Entscheidungen hinreichend beurteilen zu können. Zudem ist eine sehr spezifische juristische Kenntnis bzgl. der einschlägigen Finanzierungs- und Exit-Vereinbarungen erforderlich, um das Wertpotential der Beteiligung auszuschöpfen und auch um daraus resultierende Risiken für die WE zu managen. Sofern sich die WE auch im Rahmen von Folgefinanzierungen engagieren möchte, ist eine hinreichend gute Beurteilung des Beteiligungsunternehmens unerlässlich. Dafür kann die Übernahme einer Aufsichtsrats- bzw. Beiratsposition erforderlich sein, um hinreichend detaillierte Informationen zum Beteiligungsunternehmen zu erhalten.

Es gibt jedoch auch WE, insbesondere in den USA, die eine solche Einflussnahme aus Corporate Governance-Gründen grundsätzlich ablehnen (bspw. Stanford). Die Wahrnehmung solcher Aufsichts- bzw. Verwaltungsratsmandate in Drittländern (z.B. USA, UK, Schweiz) kann sich anders als in einer deutschen Kapitalgesellschaft u. U. auch kritisch auf die Gemeinnützigkeit der WE auswirken⁶. Ein Beteiligungsmanagement aufzubauen und vorzuhalten ist aufgrund des damit verbundenen Aufwands allerdings meist erst mit einer gewissen Anzahl an Beteiligungen sinnvoll. Gegebenenfalls kann es besser sein, eine andere in diesem Bereich bereits etablierte und langjährig erfahrene Einrichtung mit dem Management der Beteiligungen zu beauftragen (s.o.).

Wirtschaftlich ist es meist auch sinnvoll, als WE selektiv im Rahmen von weiteren Finanzierungsrunden mit zu investieren und damit eine ggf. erhebliche Verwässerung zu vermeiden. Der wirtschaftliche Erfolg einer Beteiligung steht in direktem Bezug zu den Anteilen zum Zeitpunkt des Exit. Einzelne Einrichtungen haben damit sehr attraktive zusätzliche Einnahmen erzielen können, an denen dann aber auch folgerichtig keine Erfinder partizipieren. Hier stellt sich die jeweils individuelle Frage, wie unternehmerisch die WE agieren möchte und wie relevant ein positives Finanzergebnis aus Beteiligungen für die WE ist. Die Umsetzung des Ziels, seine Gesellschafterposition im Rahmen weiterer Finanzierungsrunden halten zu wollen, erfordert die Verfügbarkeit von – abhängig von der Unternehmensbewertung teilweise erheblichen – finanziellen Mitteln. Sofern an den WE keine eigenen Mittel hierfür zur Verfügung stehen (für Transfer / Beteiligungen ausreichendes, fest definiertes Budget pro Jahr), kann die Kooperation mit einem Partner, der die Mittel bereitstellt und aus den daraus resultierenden Erlösen die WE partizipieren lässt, eine sinnvolle Alternative sein.

4.3 Vorteile für WE und Spin-off

Die WE haben weiterhin substantiell Einfluss auf die weitere Entwicklung der Technologie und des verbundenen IP. Eine Beteiligung ermöglicht eine marktübliche Kommerzialisierung unter Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse der Ausgründung und eröffnet die Chance auf ein signifikantes Erlöspotential. Hinzu kommt die positive Ausstrahlung im Erfolgsfall. Zudem ermöglicht eine Beteiligung eine partnerschaftliche langfristige Bindung des Unternehmens an die WE, was zukünftige gemeinsame FuE-Kooperationen und -Aufträge sowie ein besseres Marktverständnis der WE befördert. Die im Beteiligungsmanagement gewonnene Erfahrungskompetenz kommt den neuen Ausgründungsprojekten zudem durch eine qualitativ hochwertigere Unterstützungsleistung zugute. Dem gegenüber stehen natürlich auch kritische Aspekte, wie der bereits erwähnte Aufwand für ein professionelles Beteiligungsmanagement, Reputationsrisiken beim Scheitern einer Ausgründung, da die Fehlerkultur in Deutschland noch nicht den notwendigen Stellenwert bzw. Akzeptanz wie in anderen Ländern hat, oder die Herausforderungen bei einem von der WE gewünschten Anteilsverkauf bzw. einem kompletten Unternehmensverkauf.

Vorteile für die Gründer liegen insbesondere in der Schonung der Liquidität des Spin-off und in der langfristigen engen Verbundenheit: Die WE übernimmt als Gesellschafter oder Aktionär Verantwortung, das Unternehmen in seiner Entwicklung und seinem Bestand bestmöglich zu unterstützen. Dies eröffnet Möglichkeiten vom Zugang zu wertvollen Kontakten über die Leitungsebene der WE bis zu Möglichkeiten institutionell eng mit der ehemals wissenschaftlichen Heimat und der technischen Infrastruktur verbunden zu sein. Dies kann insbesondere bei noch sehr FuE-intensiven Spin-offs im naturwissenschaftlich-technischen Bereich von Bedeutung sein. Ergänzend kann auch der Sitz des Unternehmens in Inkubatoren in Campsnähe oder on Campus oder ähnlichen Strukturen realisiert werden.

⁶ Siehe auch Schreiben des BMF vom 16.12.2003, Ziffer 16: Kein unternehmerisches Tätigwerden in Portfolio-Gesellschaften.

Nachteilig für das Spin-off können insbesondere langsame Entscheidungswege oder auch sachfremde Entscheidungskriterien auf Seiten der WE sein. Hier gilt es daher, das Beteiligungsmanagement im notwendigen Maß mit Vertretungsvollmachten auszustatten und dafür die entsprechenden Gremienentscheidungen herbeizuführen. Grundsätzlich muss dabei gelten, dass man sich mit der Entscheidung für ein Geschäftsfeld Beteiligungen im unternehmerischen Raum befindet und für einen Erfolg auch die dortigen Gegebenheiten übernehmen muss.

4.4 Exit-Strategien

Wenn Beteiligungen im Rahmen von IP-Kommerzialisierungen erworben wurden, realisiert sich deren Wert in der Regel bei einer Veräußerung im Nachgang eines Börsengangs bzw. eines Unternehmensverkaufs. Bei Beteiligungsunternehmen, die von Eigenkapitalinvestoren (Business Angels, Family Offices und Venture Capital Unternehmen) finanziert werden, ist eben dieses das Hauptziel der Investoren, d.h. der spätere profitable Weiterverkauf der Anteile. Hierzu werden in den Beteiligungsverträgen typischerweise Vorkehrungen getroffen, die eine Umsetzung eines solchen Unternehmensverkaufs oder Börsengangs durch die Investoren ermöglichen sollen. Dazu gehören sog. Mitverkaufsvereinbarungen (sog. *Drag Along*) und das Recht das Unternehmen aufzufordern einen Börsengang vorzubereiten.

Bei einem Börsengang kann der anschließende Verkauf der jeweiligen Beteiligung durch den einzelnen Gesellschafter erfolgen, entweder über die Börse oder außerbörslich über sogenannte *Block Trades*. Im Falle eines Unternehmensverkaufs eines Unternehmens werden i.d.R. über einen Unternehmenskaufvertrag sehr viele Aspekte der Transaktion zwischen Käufer und Verkäufer vereinbart. Sofern es sich um einen Verkauf der Vermögensgegenstände handelt (sog. *Asset Deal*), ist die Ausgründung Vertragspartner und Empfänger des Kaufpreises, den die Ausgründung in der Regel im Anschluss nach entsprechender Versteuerung an die Gesellschafter auskehrt.

Sofern es sich um einen Verkauf der Anteile in der Regel aller Gesellschafter handelt (sog. *Share Deal*), erfolgt die Zahlung anteilig gemäß den Erlösregelungen der Gesellschafter untereinander an die jeweiligen Gesellschafter, die den Kaufpreis dann versteuern. Bei WE ist eine Versteuerung im Rahmen der Vermögensverwaltung in der Regel nicht erforderlich, weshalb der *Share Deal* im Vergleich zum *Asset Deal*, bei dem auf Unternehmensebene eine Besteuerung erfolgt, wirtschaftlich die attraktivere Alternative darstellt. Allerdings werden die vertraglichen Abreden im Unternehmenskaufvertrag (*Share Purchase Agreement* oder *SPA*) regelmäßig zwischen dem Käufer einerseits und den Verkäufern andererseits getroffen. Hierzu gehören vor allem auch Garantien und Haftungsfreistellungen, die Käufer von den Verkäufern zur Absicherung erwarten. Häufig sind WE nicht berechtigt, solche Garantie und Freistellungserklärungen abzugeben. Dies kann eine Transaktion u. U. erheblich nachteilig beeinflussen. Daher versuchen Investoren zunehmend gleich bei deren Einstieg zu vereinbaren, dass alle Gesellschafter im Verkaufsfall übliche Garantien abzugeben bereit sind.

Neben Garantie- und Freistellungsvereinbarungen werden bei Unternehmensverkäufen nicht selten auch Abwerbeverbote und Wettbewerbsbeschränkungen von den Verkäufern gefordert. Im Gegensatz zu Personengeschaftern und Investoren können WE und ihre Technologietransfereinrichtungen die Einhaltung solcher Beschränkungen selten sicherstellen und z.T. würden diese Beschränkungen die Freiheit der Forschung und Lehre der nicht mit der Ausgründung verbundenen Wissenschaftler beeinträchtigen und den satzungsgemäßen/hochschulrechtlichen Auftrag einschränken (siehe auch Kapitel 3.2). Eine Lösungsoption kann die unter Kapitel 4.2 bereits angesprochene Option sein, die Beteiligung nicht durch die WE selbst, sondern eine eigene Gesellschaft oder privaten Partner halten zu lassen.

Je nach Ausgestaltung können auch Geheimhaltungsvereinbarungen die Publikationsmöglichkeiten einer WE kritisch beeinträchtigen.

Insofern ist bei der Verhandlung solcher SPAs dringende Sorgfalt und Berücksichtigung insbesondere auch der o.g. kritischen Aspekte gefordert. Hier kann es zu erheblichen Spannungen im Gesellschafterkreis kommen, wenn ausschließlich die WE Änderungsbedarf anmeldet und damit u.U. auch den Abschluss der Transaktion gefährdet.

5. IP-Verwertung über einen Verkauf bzw. eine Übertragung an ein Spin-off

Bei diesem Schritt geht es um den kompletten Rechts- und Eigentumsübergang von qualifiziertem IP (Patent-/Patentfamilie) gegen eine angemessene Vergütung. Dazu wurde bereits mehrfach angemerkt, dass dies von den erfahrenen Akteuren unter den WE in der Regel abgelehnt wird – zumindest zu einem frühen Zeitpunkt. Hintergrund ist dabei, dass WE im Wesentlichen der Gesellschaft und nicht privaten Unternehmungen verpflichtet sind. Damit ist die vornehmliche Aufgabe der WE, Forschungsergebnisse auf dem Weg in die Anwendung zum Nutzen der Gesellschaft zu unterstützen. Scheitert eine Ausgründung, so kann die WE die weitere Nutzung des IP (weitere Forschung, Produktentwicklung, Verwertung) im Übertragungsfall nicht mehr beeinflussen. Hinzu kommt die Schwierigkeit, einerseits für die WE das IP bereits in dieser frühen Phase wirtschaftlich zu bewerten und andererseits für das Unternehmen, den Kaufpreis zu finanzieren.

Kommt man dennoch zum Entschluss für eine Übertragung, ist der entsprechende Wert zu ermitteln (marktüblich). Dafür stehen grundsätzlich drei Verfahren zur Auswahl:

Bei der Bewertung mit einem reinen **Kostenansatz** wird versucht, den Wert eines Patentes durch die Addition der durch das Patent verursachten Kosten zu ermitteln bzw. zu eruieren, was vergleichbare Entwicklungen gekostet haben. Zum Beispiel: Kosten für Forschung & Entwicklung (für dieses Patent) + Kosten für die Patentanmeldung + Kosten für die Patentaufrechterhaltung. Historische Kosten haben jedoch keine Korrelation zum tatsächlichen Wert des IP und sollten allenfalls herangezogen werden, wenn sich der Wert auf eine andere Weise nicht ermitteln lässt.

Der **Ertragswertansatz** zielt darauf ab, künftige (prognostizierte) Einkommensströme zu quantifizieren, die der neue Eigentümer, in diesem Fall das Spin-off, durch die kommerzielle Nutzung des Patents erwartet. Dabei kann grundsätzlich in Verfahren getrennt werden, die entweder die ökonomischen Mehreinnahmen oder aber Kosteneinsparungen durch das jeweilige Patent quantifizieren. Durch eine Abzinsung der erwarteten Erträge auf den Bewertungsstichtag errechnen sich der Barwert der zukünftigen Erträge und damit der Wert des Patents zum Bewertungsstichtag.

Beim **Marktwertansatz** wird der Wert des Patentes anhand einer ähnlichen zuvor durchgeführten Transaktion ermittelt. Oder anders, hat ein Wettbewerber ein ähnliches Patent verkauft, ist davon auszugehen, dass für das eigene zu bewertende Patent ein ähnlicher Preis erzielt werden kann. Schwierig ist, es findet eine subjektive Auswahl der Vergleichsobjekte statt (Patente sind per Definition Unikate).

Neben dem bereits genannten Risiko des Verlusts des IP bei einem Scheitern des Spin-off kommt hier noch die Unsicherheit der Bemessung der Vergütung hinzu. Bei Ausgründungen aus WE ist diese aufgrund der in der Regel noch sehr frühen Entwicklungsphase und des sich oft erst entwickelnden Markts nur bedingt möglich. So entwickeln sich auch die Produkte und die Businesspläne, die ja die wesentliche Grundlage für eine Bemessung wären, gerade in den ersten Jahren mit einer größeren Dynamik weiter.

Grundsätzlich sollte eine Übertragung nur in gut begründeten Fällen unter Abwägung der wirtschaftlichen Auswirkungen im Vergleich zur Aufrechterhaltung einer Lizenzvereinbarung erfolgen. Für die WE ist eine Übertragung meist nicht von Vorteil, wird aber nicht selten von Gründern und Investoren gewünscht.

6. Fazit

Inzwischen ist die (exklusive) Lizenzierung von Schutzrechten für Spin-offs mehr die Regel als die Ausnahme und ein international anerkannter Standard. Um den Wertschöpfungsanspruch der lizenzgebenden WE sowie die Interessen der Gründer und Investoren in Einklang zu bringen, wird hier zunehmend die Kombination aus einem zweiteiligen Paket, bestehend aus einem Lizenzvertrag und Unternehmensanteilen bzw. einer äquivalenten wirtschaftlichen Teilhabe am Unternehmenserfolg gewählt. So entwickelt sich ein Trend hin zu Beteiligungen durch die jeweilige WE – bei im Technologietransfer etablierten WE wird es bereits seit mehr als 10 Jahren praktiziert. Eine Übertragung von IP in einer frühen Phase birgt viele Risiken für die WE und wird abgelehnt.

Bezüglich der Lizenz ist zu beachten, dass die dem Spin-off eingeräumten Bedingungen dem Drittvergleich-Prinzip genügen und marktüblich sind (auch gemäß §63 BHO) und ein Spin-off im Gesamtpaket (ggf. auch mit Beteiligung) keine Konditionen eingeräumt bekommt, die einer Betrachtung von außen nicht genügen und dem Spin-off einen unfairen und unlauteren Vorteil einräumt.

Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass ein Spin-off oft die beste oder sogar einzige Option ist, Technologien in einer frühen Phase unternehmerisch weiterzuentwickeln und unter Beteiligung der Erfinder in eine Anwendung zu überführen.

Des Weiteren gibt es eine Anzahl von guten Argumenten für eine Beteiligung der WE am eigenen Spin-off. Die Bandbreite reicht hier von Liquiditätsbetrachtungen in der fragilen Startphase bis zur langfristigen Verantwortungsübernahme als Gesellschafter. Neben diesen mehr transferunterstützenden Aspekten ist aber auch die spätere Partizipation an der Steigerung des Unternehmenswerts in die Überlegungen einzubeziehen, die in Bezug auf den ehemals initialen Aufwand bei den zugrundeliegenden Forschungsleistungen der WE durchaus angemessen ist. In diesem Kontext sollte dann aber auch gleichzeitig die Organisation eines professionellen Beteiligungsmanagements geregelt werden (intern oder extern).

Ein Erfolg im vorgegebenen Auftrag der IP-Verwertung durch Gründungen und Beteiligungen setzt daher zunächst verabschiedete Grundsätze der Leitung der WE voraus, insbesondere:

- Klare Willensbildung und Kommunikation bezüglich dieses Geschäftsfelds.
- Einrichten schneller Entscheidungswege in Kooperation mit den Aufsichtsgremien.
- Ausstattung der WTT-Einheit mit den entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen bzw. Gewinnung eines kompetenten Partners.
- Erarbeitung von klaren Modellen, Regelungen und deren konsequente Umsetzung.

Eine WE sollte somit im Interesse der Wissenschaftler, der Gründer und der WE über Anleitungen und Regularien zum Umgang mit Ausgründungen und Beteiligungen verfügen, beziehungsweise solche schaffen^{7,8}. Dazu gehören *Corporate Governance* Regeln für die WE, ihre Gründer und Wissenschaftler. Für die außeruniversitären Forschungseinrichtungen verlangt eine entsprechende Richtlinie⁴ des BMBF auch die Errichtung einer sog. Clearingstelle, die die Einhaltung von *Corporate Governance* und *Compliance* Anforderungen überprüft.

⁷ „Wissens- und Technologietransfer als Gegenstand institutioneller Strategien“, Positionspapier Wissenschaftsrat im Oktober 2016

⁸ „Moderne Formen des Wissens-, Technologie- und Erkenntnistransfers“, Dossier acatech im April 2016

Auch der Technologietransfer der WE sollte, um Leistungen für Spin-offs erbringen zu können, über eine Reihe von Kompetenzen und Möglichkeiten verfügen, die über die üblichen Kernkompetenzen des WTT hinausgehen:

- Unternehmerisch ausgerichtetes, professionelles und erfahrenes IP-Management.
- Erfahrung im Lizenz- und Beteiligungsgeschäft auch im internationalen Kontext, da Beteiligungsgeschäfte im Ausland im Bereich des Möglichen und Üblichen sind, sowie bezüglich der zu berücksichtigenden Besonderheiten von Spin-offs.
- Mitarbeiter mit hoher Fach- und Erfahrungskompetenz sowie interdisziplinäre Teams.
- Flexibilität und kurze Entscheidungswege und -fristen zwischen Spin-off und WE – beispielsweise bei Beirats-, Gesellschafter- und Investitions-Entscheidungen (s.o.).
- Aus einer Reihe von Gründen, wie Haftung, *Corporate Governance*, Exit-Strategien u.a., kann es von Vorteil sein, dass WE und Beteiligungseinheit organisatorisch getrennt werden.

Da heute die Bedeutung des Verwertungsweges über Spin-offs wirtschaftlich wie inhaltlich in einer ähnlichen Größenordnung liegt, wie das ‚traditionelle‘ Lizenzgeschäft mit bestehenden Unternehmen, müssen WE und ihre Technologietransfereinrichtungen in die Lage versetzt werden, das IP basierte Gründungs- und Beteiligungsgeschäft ebenso zu bespielen, wie alle anderen Aktivitätsbereiche des WTT.