

Wenn die Uni zum Kapitalisten wird

Hochschulen sollen Technologietransfer leisten. Um daran auch mitzuverdienen, beteiligen sie sich zunehmend an Unternehmens-Ausgründungen. Doch von Goldrausch kann keine Rede sein. Als Gesellschafter müssen sie lernen, dass Kapital scheu wie ein Reh und der erhoffte Gewinn langsam wie eine Schnecke ist.

von Frank van Bebber

Vor acht Jahren stieg die Universität Erlangen-Nürnberg als Minderheitsgesellschafter beim Start-up-Unternehmen Inchron ein, das Software unter anderem für die Automobilindustrie entwickelt. Die Hochschule brachte ihr gehörende Patente als Kapital ein. Das machte die Gründung so erst möglich. Die Hauptgeldgeber pochten aber darauf, dass der Firma die Patente gehören; eine Lizenz reichte ihnen nicht. Seither wächst das aus einem Uni-Forschungsprojekt hervorgegangene Unternehmen. Im Frühjahr 2011 gab es eine neue Finanzierungsrunde – eine Wagniskapitalgesellschaft und die Bank der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) erhöhten ihr Engagement. Doch Einnahmen aus ihrer Beteiligung verbucht die Universität nach all den Jahren noch nicht.

Keine schnelle Rendite

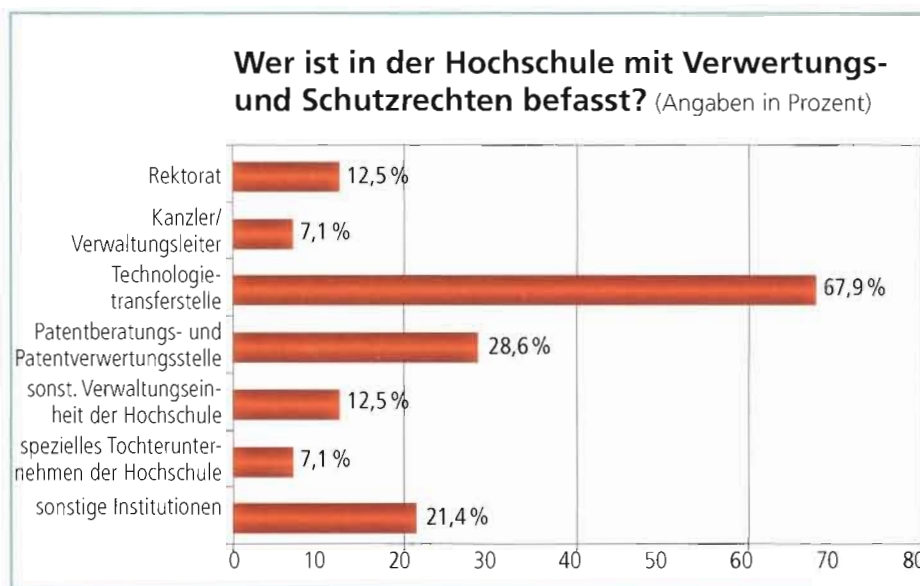
„Wenn es nur ums Geld ginge, könnte man auf anderem Weg mehr erreichen“, sagt Christoph Heynen, Leiter der Kontaktstelle Wissens- und Technologietransfer (WTT) der Universität. Ziel sei es gewesen, die Gründung zu ermöglichen und zugleich einen Gegenwert für die Patentrechte zu erhalten. Inzwischen hat sich die Hochschule an zwei weiteren Unternehmen beteiligt.

Auch der Geschäftsführer der Humboldt-Innovation GmbH, der WTT-Gesellschaft der Humboldt-Universität Berlin, Martin Mahn, erzielt einen schnellen Gewinn nicht mit Unternehmensbeteiligungen, sondern mit Basecaps und T-Shirts mit Uni-Aufdruck. Die hundertprozentige Uni-Tochter betreibt nebenbei das kommerzielle Merchandising-Geschäft der Hochschule. Die Erlöse fließen in Hilfen für junge Unternehmen und Start-ups.

Seit 2005 hat die Humboldt-Innovation GmbH 37 Ausgründungen betreut. Nur an fünf hat sie sich auch selbst beteiligt. Über die Gewinnaussichten sagt Mahn: „Fünf bis 15 Jahre ist der Horizont, dass etwas zurückkommt.“ In diesem Jahr erwartet er erstmals überhaupt eine bescheidene Dividende aus dem unternehmerischen Engagement – im

niedrigen fünfstelligen Bereich. Eine der Beteiligungen löste sich bereits wieder auf. Die Gründerin erhielt einen Ruf als Professorin und gab ihrer wissenschaftlichen Karriere den Vorzug. Trotz der Geduldsprobe

die Europäische Union rufen beständig dazu auf, das Unternehmertum im Innovationsbereich zu stärken. Zusätzlich geschürt werden hohe Erwartungen an den neuen Uni-Kapitalismus durch den Verweis



bei den Erlösen und den Unwägbarkeiten in der Gründungsphase sieht Mahn Vorteile, wenn Hochschulen zu Miteigentümern junger Unternehmen werden. Das sichere Einblick und Mitsprache über den Punkt der

Markteinführung hinaus. Die Berater der Humboldt-Innovation GmbH kümmern sich länger und intensiver um

jene Firmen, an denen die Uni Anteile besitzt. Mahn gehört darum zu jenen, die vom Bundeswirtschaftsministerium auch gerne als Werber für den Einstieg von Hochschulen in Unternehmen präsentiert werden. Ebenso wie Prof. Dr. Gisela Schäfer-Richter, Prorektorin der Fachhochschule Dortmund und Vorsitzende des Vorstands der Innovationsallianz der nord-rhein-westfälischen Hochschulen. Sie wirbt, Hochschulbeteiligungen könnten zu „mehr Verwertung, Transfer und Wirtschaftswachstum beitragen“. Das passt zum Trend: Auch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und

auf ausländische Musterbeispiele – etwa die Stanford University, die mit der Ausgründung und dem Verkauf ihrer Anteile am Internetkonzern Google rund 300 Millionen Dollar erzielt haben soll. Auch der Blick auf die Uni Maastricht weckt Goldgräberstimmung. Die Hochschule hat eine eigene Holding, die mittlerweile sechs Firmen im Allein- und 21 im Minderheitsbesitz verzeichnet.

Gewinn fließt in Stipendien

In den vergangenen Jahren flossen zwischen ein und zwei Millionen Euro in ihre Kassen zurück. Ein Teil wurde reinvestiert, einen anderen Teil überwies die Holding als Gewinn an die Uni, die damit Stipendien für Top-Studenten finanziert. Die Uni-Holding in Maastricht blickt inzwischen freilich schon auf 19 Jahre Erfahrung zurück.

In Deutschland gehört Technologietransfer zwar heute unbestritten neben Forschung und Lehre zur Aufgabe der Hochschulen. Doch wer fragt, ob sich Hochschulen an Spin-offs beteiligen, bekommt erst einmal bedächtige Zurückhaltung als

„Wenn es nur ums Geld ginge, könnte man auf anderem Wege mehr erreichen.“

Antwort. Meist wird zunächst auf traditionelle Hilfen verwiesen wie Beratungsbüros, Gründerzentren mit Räumen und Technik, Lizenzverträge für Patente, Auftragsforschung oder gemeinsame wissenschaftliche Institute mit Unternehmen. Auf Geld müssen die Hochschulen dabei nicht unbedingt verzichten. Im Gegenteil: Lizenzgebühren fließen weitaus schneller als Gewinne aus Beteiligungen. Und aus der Hochschule hervorgegangene Firmen zeigen sich über Stiftungen und Zuwendungen auch spendabel, wenn die Hochschule selbst nicht zum Kreis der Eigentümer gehört.

Randthema, aber topaktuell

Darüber hinaus jedoch diagnostizierte eine im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums im vergangenen Jahr erstellte Studie bei den Hochschulen „ein steigendes Interesse an Beteiligungen“, auch wenn diese noch Ausnahmen seien. Tenor: Zwar sind Hochschul-Spin-offs noch eine echte Randerscheinung, dennoch ist das Thema auf den Unifluren so aktuell wie nie.

Nach einer Umfrage der Studienautoren des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung (ISI) in Karlsruhe haben nur wenige Hochschulleitungen grundsätzliche Bedenken gegen den Einstieg in Unternehmen. Rund die Hälfte kann sich vorstellen, ihre Aktivitäten hier zu verstärken. Bei der Motivation halten sich die Aussicht auf Gewinn und ein besseres Image die Waage. Immerhin ein Drittel der 60 an der Umfrage teilnehmenden Hochschulen hatte sich schon in der einen oder anderen Form an einer Ausgründung beteiligt. „Dies lässt vermuten, dass hier noch Steigerungspotenziale lie-

gen“, schlussfolgern die Autoren. Das Karlsruher Institut für Technologie KIT macht es vor. „Wir haben uns entschieden, diesen Bereich professionell und strategisch aufzubauen“, sagt Dr. Jens Fahrenberg, Leiter des KIT-Innovationsmanagements. Man hofft, technische Entwicklungen so optimal zu verwerten. Eine Beteiligung soll nicht nur langfristig Erlöse sichern. Sie erleichtert auch kurzfristig den Start für die Gründer, ist sich Fahrenberg mit seinem Berliner Kollegen Mahn einig.

Wie dieser sieht der KIT-Innovationsmanager, dass sich die Universität durch den Einstieg nach innen und außen mit dem Projekt identifiziert. „Die Marke KIT fängt an, national und international auszustrahlen.“ Das verschaffe Unternehmen besseren Zugang zu Banken und Geldgebern.

Nach der Fusion von Uni und Forschungszentrum sieht das KIT eine kritische Masse erreicht. Ziel ist nun die Gründung einer Tochterfirma als eigene Beteiligungsgesellschaft des KIT. Auch anderswo haben Hochschulen ihr Beteiligungsmanagement professionalisiert: Die Technische Universität Darmstadt beschloss 2008 detaillierte Regelungen. An der Universität Göttingen gibt es langjährige Erfahrungen. Wie sich der Blick ändern muss, zeigt sich hier, wenn die Universität regelmäßig das Verlustrisiko ihrer Risikokapitalgesellschaft InnoCap GmbH einstuft.

Die ISI-Experten nennen in ihrer Studie als eines der größten Risiken: „Verwaltungs- und haushaltsrechtliches Denken trifft auf kapitalistisches Beteiligungsgeschäft.“

Mahn von der Humboldt-Innovation sagt: „Da ist immer ein unternehmerisches Risiko dabei – das mag der Landesrechnungshof nicht so sehr.“ Denn klar ist, dass bei einer Pleite des Unternehmens auch die von der Hochschule eingebrachten Patentrechte an den Insolvenzverwalter fallen. Das Risiko einer weitergehenden Haftung besteht dagegen kaum. Mit einer Tochtergesellschaft

wie der Humboldt-Innovation können Universitäten manche Fessel einer öffentlich-rechtlichen Institution abstrei-

„Wenn man etwas durchsetzen will, muss man es am Anfang tun.“

fen. So taucht die Tochter im Haushalt der HU gar nicht auf.

Eine privatwirtschaftlich organisierte Holding erleichtert es auch, ausgefuchste Experten für das Beteiligungsmanagement anzuheuern. Zu den Bedingungen des öffentlichen Dienstes lassen sich diese kaum locken. Dafür werden sie in Gesellschafterversammlungen eher ernst genommen als Hochschul-Präsidenten, die sich erst in die Grundbegriffe des Unternehmertums einarbeiten. Als ein Erfolgsfaktor der Holding der Uni Maastricht gilt nach einer Studie der Europäischen Union, dass dort Mitarbeiter mit Erfahrungen aus der Privatwirtschaft arbeiten – mit klarer Fokussierung auf das Geschäft und dem Ziel der Gewinnmaximierung. Damit sich ein Profi-Management rechtfertigen lässt, sollte es nach Ansicht der Karlsruher ISI-Forscher mindestens fünf laufende Beteiligungen geben. Dies bedeutet in der Regel einen Unternehmensanstieg je Jahr, der aus mindestens fünf bis zehn möglichen Ausgründungen ausgewählt werden sollte. Das schaffen in Deutschland bislang nur große außeruniversitäre Forschungseinrichtungen wie die Fraunhofer-Gesellschaft mit rund 70 Betei-

„Da ist immer ein unternehmerisches Risiko dabei – das mag der Landesrechnungshof nicht so sehr.“

Die Rechtslage für Hochschulen

Wie weit der Unternehmergeist wirklich gehen darf, das sehen die einzelnen Bundesländer unterschiedlich.

- Grundsätzlich gehört der Technologietransfer heute zu den Aufgaben einer Hochschule. Daraus lässt sich auch die Förderung von Spin-offs ableiten.
- Die meisten Landeshochschulgesetze erlauben Hochschulen, eigene Tochterunternehmen zu gründen. Allerdings sind damit oft nur die Trans-

fergesellschaften, nicht aber explizit Beteiligungen an wissenschaftlichen Ausgründungen gemeint. Ausdrücklich erwähnt wird dies aber in Hessen, Mecklenburg-Vorpommern und Thüringen.

- Nicht einheitlich geregelt ist, ob die Ministerien einer Beteiligung zustim-

men müssen. In neun Ländern ist dies der Fall; in zweien muss es angezeigt werden. Brandenburg und Rheinland-Pfalz regeln nicht, ob sich Hochschulen an Firmen beteiligen dürfen.

- Der Zugriff des Rechnungshofes ist bei Hochschul-Minderheitsbeteiligungen von Tochter-Gesellschaften eingeschränkt.
- Quelle: Beteiligung von Hochschulen an Ausgründungen, Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung.

lungen, die von der Fraunhofer Venture Gruppe betreut werden. Die Max-Planck-Innovation begleitet rund 15 Beteiligungen. Von solchen Zahlen sind die Hochschulen weit entfernt.

An der Uni Erlangen-Nürnberg mit drei Beteiligungen kümmern sich die WTT-Kontaktstelle und die Rechtsabteilung um den Besuch von Gesellschafterversammlungen und zu treffende Entscheidungen. „Wir müssen schauen, dass wir das mit bestehenden Ressourcen wahrnehmen“, sagt WTT-Leiter Heynen. Vor ihrem Einstieg bei Inchron hatte die Universität zusammen mit der TU München beim bayerischen Finanzministerium eine Regelung erreicht, nach der Universitäten gegen die Gewährung von Gesellschaftsanteilen Patente in eine aus der Erfindung heraus zu gründende Gesellschaft einbringen können.

Allerdings ist der Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen stets begrenzt. Zwar lockt die Vorsitzende der NRW-Innovationsallianz Schäfer-Richter, dass ein klar auf der Hand liegender Vorteil eines Hochschul-Engagements die Möglichkeit sei, die Ausrichtung des Unternehmens mitzugestalten. Doch das ist ein fragwürdiges Versprechen. Als Minderheitsgesellschafter halten Hochschulen anfangs meist fünf bis 25 Prozent der Anteile. Und schon das heißt, dass andere das Sagen haben. Der Berliner Mahn sieht seine Humboldt-Innovation GmbH ohnehin als stillen Gesellschafter: „Wir greifen operativ nicht ein.“ Folgen mit dem wirtschaftlichen Erfolg neue Kapitalrunden, kann die Hochschule kaum mithalten – ihre Anteile verwässern. „Wenn man etwas durchsetzen will, muss man es am Anfang tun“, sagt Christoph Heynen von der Universität Erlangen-Nürnberg.

Die ISI-Experten warnen darum bei aller Euphorie, eine Unternehmensbeteiligung sei die flüchtigste Art der Patentverwertung. „Das beinhaltet sowohl die größten Chancen als auch die größten Risiken.“ Für die Zurückhaltung vieler Universitäten haben sie Verständnis. Vor allem die Hoffnung auf große Gewinne habe sich als Illusion erwiesen, sagen sie und mahnen zu realistischen Erwartungen. „Die Vorteile einer Beteiligung an einem Spin-off sind noch nicht hinreichend belegt“, ziehen sie ernüchternd Bilanz. Zwar gebe es auch andere Ziele als Gewinn. „Allerdings ließen sich die meisten dieser Vorteile auch erzielen, wenn statt einer Beteiligungsvereinbarung mit dem Gründungsunternehmen andere Vereinbarungen getroffen werden.“

Frank van Bebber
ist Journalist in Frankfurt/Main.

Ablauf einer Hochschulbeteiligung an einer Ausgründung



Quelle: Fraunhofer-ISI/Grafik: ESM