

AUSGRÜNDUNGS- UND BETEILIGUNGS- STRATEGIE DER FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT





AUSGRÜNDUNGS- UND BETEILIGUNGSSTRATEGIE DER FRAUNHOFER-GESELLSCHAFT

Die Ausgründungs- und Beteiligungsstrategie ist Bestandteil der Verwertungsaktivitäten der Fraunhofer-Gesellschaft. Sie schafft die Grundlage für einen weiteren Ausbau des dritten Transferweges »Ausgründung« neben der »Auftragsforschung« und der »Lizenzierung von Schutzrechten«.

1.	Motive, Ziele und Aufgaben	4
2.	Ausgründungsformen	5
2.1.	Verwertungs-Spin-offs	5
2.2.	Kompetenz-Spin-offs	6
3.	Beteiligungsformen	6
3.1.	Beteiligungen im Rahmen des Technologietransfers	6
3.2.	Joint Ventures	6
3.3.	Institutionelle Beteiligungen	6
4.	Kriterien für eine positive Beteiligungsentscheidung	7
4.1.	Beteiligungskriterien und -umsetzung	7
4.2.	Beteiligungsquote, rechtliche Ausgestaltung und weiteres Engagement der Fraunhofer-Gesellschaft	8
5.	Personelle Rahmenbedingungen	9
6.	Abgrenzung der Interessensbereiche	9
7.	Verwertung von Unternehmensbeteiligungen (Exitstrategie)	9
7.1.	Handlungsoptionen für Ausstiegsfälle	9
7.2.	Nutzen/Rückflüsse des Beteiligungsengagements	10
7.3.	Vorzeitige Beendigung von Unternehmensbeteiligungen	10
8.	Förderliche Rahmenbedingungen zur Steigerung von Ausgründungen	11
8.1.	Integration und Ausbau der internen Ausgründungsförderprogramme	11
8.2.	Einführung eines Incentive-Modells für Ausgründungen	11
8.3.	Förderung der Gründerkultur	12
8.4.	Erhöhung der Sichtbarkeit der Ausgründungsaktivitäten	13
8.5.	Vernetzung und Öffnung nach außen	13
8.6.	Finanzierung von Ausgründungsprojekten	13
8.7.	Das Fraunhofer-Ideenportal	14



1. MOTIVE, ZIELE UND AUFGABEN

Nach den forschungs- und innovationspolitischen Grundsätzen der Bundesregierung, insbesondere des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), stellt der Transfer von Ergebnissen der öffentlich finanzierten Forschung in wirtschaftliche Wertschöpfung eine wesentliche Bedingung für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit der deutschen Volkswirtschaft dar. Einen wichtigen Beitrag für die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in neue Produkte und Dienstleistungen liefern Spin-off-Gründungen aus öffentlichen Forschungseinrichtungen. Ziel der Bundesregierung ist es deshalb, wie in der High-Tech-Strategie festgehalten, die Gründungsdynamik zu forcieren, indem die Finanzierungsmöglichkeiten verbessert und attraktive Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Den genannten politischen Vorgaben ist die Fraunhofer-Gesellschaft verpflichtet. Dieser öffentliche Auftrag steht im Einklang mit dem satzungsmäßigen Ziel der Fraunhofer-Gesellschaft, mit der Förderung der angewandten Forschung (§ 1 Abs. 1 Satzung) zugleich für den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die wirtschaftliche Praxis Sorge zu tragen. (§ 1 Abs. 2 Nr. 2 Satzung). Fraunhofer Venture kommt dabei eine wesentliche unterstützende und koordinierende Funktion zu.

Das BMBF hat den außeruniversitären Forschungseinrichtungen durch die »Leitlinien zur Beteiligung von Forschungseinrichtungen an Unternehmensgründungen« vom 1. Oktober 2001 und deren Novellierung im Zuge der Wissenschaftsfreiheitsinitiative vom 1. Juni 2012 einen Rahmen für die Beteiligung an Ausgründungen zur Verfügung gestellt. Diese Vorgaben belassen einzelfallbezogene Spielräume für die zweckmäßige Umsetzung von Ausgründungen und Beteiligungen. Ausnahmen werden mit dem BMBF abgestimmt und zur Genehmigung vorgelegt.

Die strategischen Zielstellungen des Ausgründungs- und Beteiligungsprogramms der Fraunhofer-Gesellschaft lassen sich im Einzelnen wie folgt darstellen:

- Aktivierung und Maximierung des Verwertungspotenzials mit Blick auf das Schutzrechtsportfolio der Fraunhofer-Gesellschaft (Lizenzannahmen, Dividenden und Exiterlöse) durch aktiv gesteuerte Zusammenführung von Technologieverwertungskonzepten, Geschäftsmodellen, Management-Teams, IP-Ressourcen und Investoren.
- Ergänzung des strategischen IP-Managements durch flexible Verwertungsformen (equity based licensing); aktive Verwertung von Eigenforschungsergebnissen.
- Erweiterung der Rückflüsse aus dem Technologietransfer durch Bildung von Verwertungsgemeinschaften zwischen der Fraunhofer-Gesellschaft und ihren Spin-offs.
- Bildung von kooperativen Netzwerken im privatwirtschaftlichen Umfeld der Fraunhofer-Institute: Verbesserung des Leistungsangebots der Fraunhofer-Institute, Anpassung des Technologieportfolios an den zukünftigen Innovationsbedarf am Markt, Aufbau regionaler High-Tech-Cluster, Schaffung von Arbeitsplätzen.
- Förderung unternehmerischen Denkens und der Gründerkultur in der Fraunhofer-Gesellschaft: Leistungsanreize für wissenschaftliche Mitarbeitende bei der Entwicklung marktgängiger Technologien, Technologietransfer durch Personaltransfer.

Die aus diesen Zielstellungen abgeleiteten zentralen Aufgabenbereiche des von Fraunhofer Venture verantworteten Ausgründungs- und Beteiligungsprogramms sind:

- Beratung von Forschenden an den Fraunhofer-Instituten zu ausgründungsrelevanten Fragestellungen, v. a. im betriebswirtschaftlichen und juristischen Bereich (u. a. Businessplan, Finanzierung, Strategie)
- Betreuung von Ausgründungsvorhaben der Fraunhofer-Institute und Unterstützung des Vorstands in allen Aspekten bezüglich Ausgründungen und Beteiligungen, u. a. Technologie- und Unternehmensbewertungen, Vertragsgestaltung zwischen Spin-offs und der Fraunhofer-Gesellschaft
- Wahrnehmung der Gesellschafterrechte und -pflichten im Sinne einer aktiven Betreuung des Beteiligungsportfolios,

- u. a. durch Teilnahme an Gesellschafter- und Hauptversammlungen, Wahrnehmung von Beirats- und Aufsichtsratsmandaten.
- Aufbau eines breiten Netzwerks im Bereich Entrepreneurship, Technologietransfer, Venture-Capital-Gesellschaften und sonstige Finanzierungspartner zur effizienten Unterstützung der Ausgründungen.
- Aktive Begleitung und Initiierung von Eigenforschungsvorhaben, die unmittelbar auf Ausgründungen abzielen.
- Durchführung von Marketing und PR-Aktivitäten, um die Fraunhofer-Institute, deren Technologiepotenzial und Spin-off-Aktivitäten sowie das Ausgründungs- und Beteiligungsprogramm einer größeren Öffentlichkeit bekannt zu machen.

2. AUSGRÜNDUNGSFORMEN

Als Spin-offs werden Unternehmen bezeichnet, »deren Gründung unverzichtbar auf neuem Wissen oder spezifischen Kompetenzen aus öffentlichen Forschungseinrichtungen beruht« (vgl. ZEW, 2002). Sie können in Verwertungs- bzw. Kompetenz-Spin-offs unterschieden werden.

2.1. Verwertungs-Spin-offs

Die Fraunhofer-Gesellschaft fördert Ausgründungsideen zur Vermarktung bzw. Verwertung von Technologien, die maßgeblich durch Fraunhofer-Institute entwickelt wurden. Diese Gründungen sind klassische Verwertungs-Spin-offs. Dabei kann die Technologieüberlassung von Fraunhofer an das Spin-off durch marktübliche Lizenzgebühren, die Übernahme eines Geschäftsanteils des Unternehmens oder die Kombination dieser beiden Vergütungsmodelle erfolgen. Verwertungs-Spin-offs sind daher zunächst unabhängig davon, ob eine gesellschaftsrechtliche Beteiligung von Fraunhofer an den neuen Unternehmen umgesetzt werden soll oder nicht. Diese Verwertungs-Spin-offs können entweder durch Wissenschaftler an den Instituten oder auch durch Personen oder Unternehmen außerhalb der Fraunhofer-Institute (oder wiederum aus einer Kombination von beiden) gegründet werden.¹

Die Fraunhofer-Gesellschaft fördert mit eigenen Programmen (u. a. FFE – Fraunhofer fördert Entrepreneure und FFM – Fraunhofer fördert Management) den nachhaltigen Aufbau von Verwertungs-Spin-offs. Ziel ist es, erfolgsversprechende Unternehmenskonzepte auf Basis von Fraunhofer-Technologien, in die Praxis umzusetzen.

Aufgrund der vertraglichen Bindung der Verwertungs-Spin-offs an die Fraunhofer-Institute, die über Kooperations-, Beteiligungs- und/oder Lizenzverträge begründet wird, stellt die Fraunhofer-Gesellschaft sicher, dass ihr satzungsgemäßer Auftrag gewahrt wird.

¹ Vgl. dazu: Definition »Ausgründung/Spin-off der Fraunhofer-Gesellschaft«:

Unter einer Fraunhofer-Ausgründung/einem Fraunhofer-Spin-off wird ein Unternehmen verstanden, dessen Geschäftstätigkeit wesentlich auf Know-how und/oder Schutzrechten basiert, die im Rahmen von Forschungs- und Entwicklungsarbeiten innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft erarbeitet wurden. Ausgründungen/Spin-offs entstehen durch Neugründung, durch Änderung der Geschäftstätigkeit eines bestehenden Unternehmens und/oder durch gesellschaftsrechtliche Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen im Rahmen des Technologietransfers. Sie sind in der Regel durch die Erfüllung von einen oder mehreren der folgenden Merkmale gekennzeichnet:

- Initiatoren oder Gründer sind Mitarbeitende der Fraunhofer-Gesellschaft.
- Es besteht ein Lizenzvertrag zwischen dem Unternehmen und der Fraunhofer-Gesellschaft.
- Die Fraunhofer-Gesellschaft ist am Unternehmen beteiligt.



2.2. Kompetenz-Spin-offs

Ein zweiter Gründungstyp sind die sogenannten Kompetenz-Spin-offs: Im Gegensatz zu den Verwertungs-Spin-offs fließen hier keine konkreten Forschungsergebnisse oder neu entwickelte Methoden in das Gründungsprojekt ein. Vielmehr haben Gründer besondere Fähigkeiten und Kenntnisse bei Fraunhofer erworben, die für das neue Unternehmen unverzichtbar sind. Diese Fähigkeiten und Kenntnisse können auch bei den Verwertungs-Spin-offs von Bedeutung sein, treten dort jedoch in Kombination mit der Verwertung von Forschungsergebnissen auf.

Die Gründung von Kompetenz-Spin-offs entzieht sich häufig der Kenntnis und daher auch der Mitgestaltung durch Fraunhofer, weil keine vertragliche Beziehung zwischen dem Spin-off und dem Institut notwendig ist.

3. BETEILIGUNGSFORMEN

3.1. Beteiligungen im Rahmen des Technologietransfers

Die Fraunhofer-Gesellschaft beteiligt sich im Rahmen des Ausgründungs- und Beteiligungsprogramms und des damit verbundenen Technologietransfers regelmäßig an Start-up-Unternehmen (Fraunhofer-Spin-offs). Gegenstand der Beteiligung ist dabei die Übernahme eines Gesellschaftsanteils an einer Kapitalgesellschaft, bei der sich die Haftung auf den Nennbetrag (anteiliges Stammkapital) der übernommenen Einlage beschränkt.

Die Gründerteams der Start-ups können dabei ganz oder teilweise aus den Fraunhofer-Instituten stammen, Beteiligungen können aber auch an Start-up-Unternehmen erfolgen, die zunächst unabhängig von Fraunhofer agieren, aber im Verlauf der Unternehmensentwicklung Technologien von Fraunhofer für die Umsetzung ihres Geschäftskonzeptes benötigen.

3.2. Joint Ventures

Beteiligungen können auch in Form eines Joint Ventures, also einer gemeinsamen Tochtergesellschaft von mindestens zwei rechtlich und wirtschaftlich getrennten Unternehmen umgesetzt werden, wobei die Partner vorwiegend wirtschaftliche Ziele verfolgen und oftmals identische Beteiligungsquoten erhalten (sog. paritätische Joint Ventures).

Die Gründung eines Joint Ventures bietet sich besonders dann an, wenn hohe Marktzugangsbarrieren vorhanden sind (wie z. B. im Bereich der Mikroelektronik), oder wenn mit Industriepartnern eine langjährige, intensive Forschungskoooperation eingegangen werden soll (»Bindung von Premiumkunden«). Joint Ventures sind außerdem dann geeignet, wenn internationale Partner eingebunden werden sollen, um gemeinsam Vertriebskanäle zu nutzen, ein kompetentes Managementteam aufzubauen und die Finanzierung des Unternehmens sicherzustellen. Eine Beteiligung von Personen, z. B. von Fraunhofer-Mitarbeitenden, ist dementsprechend nicht zwingend erforderlich, um Technologietransfer über Unternehmensgründungen zu betreiben.

3.3. Institutionelle Beteiligungen

Neben der Beteiligung an Fraunhofer-Spin-offs beteiligt sich Fraunhofer auch bei besonderem unternehmenspolitischen Interesse (Institutionelle Beteiligungen). Dies geschieht meist, um Forschungskoooperationen vorwiegend mit öffentlichen Partnern zu institutionalisieren. Die Ziele der institutionellen Beteiligungen werden durch die Interessen der jeweiligen Fraunhofer-Institute und der Fraunhofer-Gesellschaft als Ganzes bestimmt. Bei Prüfung und Bewertung der angestrebten Beteiligung werden das strategische Nutzenkonzept und die für das Institut erzielbaren Rückflüsse (z. B. eingeworbene Fördermittel, FuE-Auftragserlöse) miteinbezogen. Der Vorteil kann auch nicht vermögenswirksam sein, z. B. die Intensivierung von Kooperationsmöglichkeiten.

4. KRITERIEN FÜR EINE POSITIVE BETEILIGUNGSENTSCHEIDUNG

4.1. Beteiligungskriterien und -umsetzung

Die Beteiligungsentscheidung der Fraunhofer-Gesellschaft an einem Start-up-Unternehmen wird gemäß Satzung §12, Abs.3, Ziffer f) vom Vorstand der Fraunhofer-Gesellschaft getroffen. Als Grundlage dienen die Empfehlungen des Investmentgremiums der Zentrale (bestehend aus Vertretern aller Vorstandsbereiche).

Fraunhofer Venture übernimmt die gesamte Koordination dieses Entscheidungsprozesses und der notwendigen vorbereitenden Aktivitäten unter Berücksichtigung der folgenden Beteiligungskriterien:

- Im Mittelpunkt des Technologieverwertungskonzepts und Geschäftsmodells steht die Kommerzialisierung von Produkten, Verfahren und Dienstleistungen, die auf in Fraunhofer-Instituten entwickelten Technologien beruhen.
- Das Spin-off ist in neuen Märkten mit Wachstumspotenzial tätig. Produkte und Verfahren des Spin-offs weisen eine entscheidende Innovationshöhe auf und es liegen eindeutige Alleinstellungsmerkmale vor. Die ausschließliche Teilnahme am Verdrängungswettbewerb mit europäischen Unternehmungen in der mittleren oder späteren Phase des Produktlebenszyklus ist zu vermeiden.
- Das Unternehmen ist unter Berücksichtigung der Chancen und Risiken der voraussichtlichen Geschäftsentwicklung positiv zu bewerten. In der Vorausschau müssen die Chancen deutlich überwiegen und die Risiken begrenzt erscheinen. Chancen beziehen sich dabei in erster Linie auf ein entsprechend großes Markt- bzw. Wachstumspotenzial (v. a. Umsatz) bei gleichzeitig hohen Gewinnmargen. Als Risiken sind primär technologische Risiken der Produkt- und Marktentwicklung bzw. Markteintrittsrisiken zu berücksichtigen.

- Fraunhofer kann neben der Überlassung von Technologien auch Barmittel in erheblichem Umfang einbringen. Dabei strebt Fraunhofer an, diese Bareinlagen nicht nur einmalig, sondern ggf. wiederholt bei mehreren Finanzierungsrunden zu leisten, um eine übermäßige Verwässerung des Geschäftsanteils zu vermeiden.
- Da mit einer gesellschaftsrechtlichen Beteiligung auch ein Einfluss auf Unternehmensentscheidungen und weitgehende Informationsrechte verbunden sind, bietet sich eine Beteiligung insbesondere dann an, wenn eine langfristige und enge Kooperation zwischen dem Spin-off und dem Mutterinstitut vorgesehen ist.

Wenn eine positive Beteiligungsentscheidung getroffen wird, sind folgende Rahmenbedingungen bei der Umsetzung zu beachten:

- Die Beteiligung erfolgt in Form einer Zahlung des auf die Fraunhofer-Gesellschaft entfallenden Anteils am jeweiligen nominalen Stamm- oder Grundkapital. Darüber hinaus können Sacheinlagen in das Gesellschaftsvermögen des Spin-offs in Form von Patent-, Know-how- oder Software-Lizenzen, Überlassung von Nutzungsmöglichkeiten an Büro- und/oder Laborinfrastruktur oder Nutzungsüberlassung von Maschinen getätigt werden. Auch Einzahlungen in die Kapitalrücklage (Agiozahlungen) sind i. d. R. als Co-Investor möglich. Dabei ergibt sich die Beteiligungsquote aus der Relation des kapitalisierten Nutzungs- bzw. Gegenwerts der gesamten Einlage (Bar- und Sacheinlage) zum ermittelten Unternehmenswert. Zusätzlich ist hier auch die Unterstützungsleistung von Fraunhofer Venture und der »Good Will« der Fraunhofer-Gesellschaft zu berücksichtigen.
- Die Gesamteinlage (Stamm-/Grundkapital, Agiozahlungen, Teilnahme an Finanzierungsrunden) ist pro Beteiligungsunternehmen auf 2,5 Mio € begrenzt.
- Die Fraunhofer-Gesellschaft geht über die für die Übernahme des Gesellschaftsanteils geleistete Bar- und Sacheinlage hinaus keine weitere Verpflichtung gegenüber der Beteiligung ein. Das betrifft sowohl finanzielle Verpflichtungen



(Bürgschaften, Nachschussleistung, Verlustausgleich, etc.) als auch Zusicherungen für unentgeltlichen Know-how-Transfer oder unentgeltliche Infrastrukturnutzung. Die zusätzliche Einbringung von Know-how, regelmäßig in Form von Schutzrechten im Rahmen weiterer Finanzierungsrunden, ist im Einzelfall möglich.

4.2. Beteiligungsquote, rechtliche Ausgestaltung und weiteres Engagement der Fraunhofer-Gesellschaft

Aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen (Satzung der Fraunhofer-Gesellschaft und Leitlinie des BMBF) bedürfen Beteiligungsquoten von Fraunhofer von über 25 % bis unter 50 % sowohl der Zustimmung des Fraunhofer-Senats als auch der des BMBF. Beteiligungsquoten von größer oder gleich 50 % an kommerziellen Spin-offs kann Fraunhofer aus gemeinnützigkeitsrechtlichen Gründen nicht eingehen, da bei Übernahme der Mehrheitsanteile an einem Unternehmen von einer erheblichen Einflussmöglichkeit auf die Geschäftsführung ausgegangen und damit eine gewerbliche Tätigkeit seitens der Steuerverwaltung unterstellt wird. Üblicherweise strebt Fraunhofer Beteiligungsquoten bei Gründung von bis zu 25 % an, sichert sich aber über rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten und vertragliche Sonderrechte wesentliche Mitbestimmungsrechte. Je nach Bedarf der Ausgründung kann auch ein Beirat installiert werden. Dieser hat üblicherweise die Funktion eines Beratungsorgans, z. B. für die strategische und/oder wissenschaftliche Ausrichtung des Unternehmens. Hier wird regelmäßig vereinbart, dass Fraunhofer im Falle der Einrichtung eines Beirates ein Beiratsmitglied entsenden kann. Die Kombination von chancenreichen Gründungsprojekten und angemessener Beteiligungsquote von Fraunhofer schafft die Voraussetzung, entsprechende Rückflusspotenziale in Form von Dividenden, Exit-Erlösen, FuE-Aufträgen und Lizenzerlösen zu realisieren. Voraussetzung dafür ist, die Spin-offs technologisch (z. B. exklusive Lizenzen für bestimmte Anwendungsgebiete) und finanziell (z. B. Co-Finanzierung in Finanzierungsrunden) nachhaltig zu unterstützen, da i. d. R. Anschlussfinanzierungen mit externen Investoren nur dann

erfolgreich durchgeführt werden, wenn die bestehenden Anteilseigner ihr Engagement für das Unternehmen ausweiten.

Die direkte Beteiligungsquote ist jedoch nicht das einzige Kriterium für das zukünftige Erfolgs- bzw. Rückflusspotenzial, denn wenn die nachfolgend genannten Gegebenheiten vorliegen, sind für Fraunhofer tendenziell auch geringere Beteiligungsquoten zielführend:

- Die technologischen und marktbezogenen Risiken werden als erheblich eingeschätzt: In diesen Fällen strebt Fraunhofer die Aufnahme weiterer Gesellschafter an, um die Ausgangssituation zu verbessern bzw. die Risiken zu verteilen, was zu einer Verringerung der Beteiligungsquote führt.
- Alternativ zu einer höheren Beteiligungsquote können auch Optionen für Fraunhofer vereinbart werden, mit denen Fraunhofer zu einem späteren Zeitpunkt die Beteiligungsquote gegen Leistung einer vereinbarten Einlage erhöhen kann. Basierend auf einer solchen Vereinbarung kann auch ein Verwässerungsschutz vereinbart werden. Er dient dazu, die bestehende Beteiligungshöhe zu erhalten und greift im Falle von Kapitalerhöhungen.
- Regelmäßig ist ein Bestandteil des Geschäftskonzeptes des Spin-offs die Weiterentwicklung der Technologie durch die Vergabe von FuE-Aufträgen an das Mutter-Institut. Wenn dieses Auftragsvolumen in Relation zum Wert der eingebrachten Technologie hoch ist und damit der Technologietransfer und entsprechende Erlöse überwiegend im Bereich der Auftragsforschung realisiert werden, sind auch niedrigere Beteiligungsquoten zielführend.

Da mit dem Eingehen von Beteiligungen für Fraunhofer immer ein administrativer Aufwand verbunden ist, der durch ein entsprechendes Rückflusspotenzial gerechtfertigt sein muss, geht Fraunhofer in der Regel keine Beteiligungen ein, wenn die Beteiligungsquote bei Gründung unterhalb von 10 % liegt.

5. PERSONELLE RAHMENBEDINGUNGEN

Der Übergang von Mitarbeitenden in Spin-offs ist durch die Fraunhofer-Gesellschaft wie folgt geregelt:

- Eine Vollzeit-Geschäftsführung oder vergleichbare Position in der Unternehmensleitung (z. B. Gesamtprokura) einer Ausgründung oder Beteiligung ist nur nach Beendigung personalrechtlicher Beziehungen zum Fraunhofer-Institut möglich.
- Bei zeitlich begrenzter Tätigkeit in einer Ausgründung oder einem Beteiligungsunternehmen ist eine Nebentätigkeitsgenehmigung erforderlich. Die Dauer der Nebentätigkeit beträgt maximal 24 Monate.

6. ABGRENZUNG DER INTERESSENSBEREICHE

Der Leistungsbereich des Fraunhofer-Spin-offs ist von dem des betreffenden Mutter-Instituts deutlich abzugrenzen. Interessenkonflikte, resultierend aus vorübergehender oder dauerhafter Überschneidung der Tätigkeitsbereiche (Institutsmitarbeitender ist in Nebentätigkeit für ein Spin-off tätig) bzw. Gesellschafter des Spin-offs ohne aktive, erlaubnispflichtige Beschäftigung, sind in geeigneter Weise auszuschließen:

- Der Institutsmitarbeitender/Gesellschafter besitzt keine Entscheidungsverantwortung und Zeichnungsberechtigung im Rahmen des Leistungsverkehrs mit dem Spin-off.
- Eine neutrale Leitungsinstanz des Fraunhofer-Instituts oder ggf. der Zentrale ist in die Abwicklung des Leistungsverkehrs mit dem Spin-off eingeschaltet.
- Ggf. übernimmt ein ausgewählter Vertreter der Fraunhofer-Gesellschaft (z. B. Institutsleitung) in Abstimmung mit der Zentrale die Überwachungsaufgabe für das Institut im Aufsichtsgremium des Spin-offs.
- Ein Beteiligungscontrolling gemäß Ziffer 3 der BMBF-Leitlinie ist eingerichtet. Wesentliche Bestandteile sind die

Sicherstellung des regelmäßigen Reportings der Beteiligungsunternehmen an die Fraunhofer-Gesellschaft sowie die Berichterstattung an den Vorstand.

7. VERWERTUNG VON UNTERNEHMENS BETEILIGUNGEN (EXITSTRATEGIE)

Der Exit stellt den geplanten Ausstieg aus einem Unternehmen unter Aufgabe der Unternehmensbeteiligung dar.

7.1. Handlungsoptionen für Ausstiegsfälle

- Börsengang (IPO – Initial Public Offering): Im Rahmen eines Börsengangs kann ein (gestufter) Verkauf von Anteilen der Aktionäre erfolgen.
- Unternehmensverkauf (Trade Sale): Ein Dritter (i. d. R. ein größeres Industrieunternehmen oder ein spezialisierter Finanzinvestor) erwirbt 100 % oder eine qualifizierte Mehrheit der Gesellschaftsanteile an dem Unternehmen (Share Deal). Alternativ kann ein Dritter im Wege der Gesamtrechts- oder Einzelrechtsnachfolge das Unternehmensvermögen erwerben, während die übertragende Gesellschaft den Veräußerungserlös erhält (Asset Deal).
- Verkauf von Gesellschaftsanteilen: Übertragung eigener Gesellschaftsanteile an Mitgesellschafter oder Dritte, die dadurch Gesellschafter werden.
- Liquidation: Die Gesellschafter beschließen förmlich die Auflösung der Gesellschaft, die sich daraufhin in eine Gesellschaft in Liquidation (»i. L.«) verwandelt. Nach Abschluss des Liquidationsverfahrens erhält jeder Gesellschafter den nach Tilgung offener Verbindlichkeiten verbleibenden anteiligen Liquidationserlös.

Die vorstehend genannten Ausstiegsfälle setzen zumeist eine intensiv abgestimmte Vorgehensweise der Gesellschafter voraus, die teilweise durch Rechtsgestaltung in der Satzung und/oder durch Gesellschaftervereinbarung bestimmt werden



kann (Beispiele: Andienungspflicht, Vorkaufsrecht, etc.). Die Wahrnehmung von Handlungsoptionen im Ausstiegsfall ist aber stets von der positiven Marktbewertung des Unternehmens abhängig, auf die sich das Akquisitionsinteresse von Finanzinvestoren bzw. strategischen Investoren stützt. Bei Vorliegen eines entsprechenden Akquisitionsinteresses wird regelmäßig die Neuordnung der Beteiligungsverhältnisse individuell, d. h. unabhängig von antizipativen Maßnahmen der Rechtsgestaltung, geregelt. Einwirkungsmöglichkeiten bei der Erarbeitung individueller Regelungen für den Ausstiegsfall sind nicht zuletzt vom Einflusspotenzial des Gesellschafters und daher von der jeweiligen Beteiligungsquote abhängig. Hier ist der Verhandlungs- und Gestaltungsspielraum der Fraunhofer-Gesellschaft wegen der sachlichen Beschränkungen des Beteiligungsgeschäfts (s. o., Ziffer 2) begrenzt. Aus den vorgenannten Ausführungen folgt, dass Ausstiegsoptionen im Wesentlichen nur gemeinsam mit externen Finanzinvestoren bzw. strategischen Investoren oder solchen aus dem Kreis des Mehrheitsgesellschafters und bei Vorliegen einer positiven Unternehmensbewertung realisiert werden können. Ausstiegsoptionen sind daher i. d. R. opportunitätsgetrieben.

Um diese Opportunitäten erkennen und nutzen zu können, führt Fraunhofer Venture regelmäßig in Abstimmung mit dem Beteiligungscontrolling eine Analyse des Beteiligungsportfolios hinsichtlich möglicher Exit-Kandidaten durch. Wesentliche Kriterien sind dabei die Wertentwicklung des Unternehmens sowie die Haltedauer der Beteiligung. Beispiele aus der Geschäftspraxis von Fraunhofer Venture sind etwa der Unternehmenskauf mit oder ohne Unternehmensumwandlung, der gestufte Management-Buy-out und der Börsengang (IPO).

7.2. Nutzen/Rückflüsse des Beteiligungsengagements

Die Fraunhofer-Gesellschaft erwartet als Ertrag aus dem Beteiligungsengagement einen positiven Gesamtnutzen, gerade auch mit Blick auf das gesamte Beteiligungsportfolio.

Die Verwertungserlöse für die Fraunhofer-Gesellschaft ergeben sich aus erwirtschafteten Rückflüssen (z. B. FuE-Geschäftsbeziehungen mit den Unternehmen), Gewinneinnahmen (z. B. Dividenden, Veräußerungserlöse) und Synergieeffekten (gemeinsam eingeworbene Drittmittel, optimierte Auslastung der Institutsinfrastruktur und Effizienzgewinn durch Zusammenarbeit, z. B. durch Ausnutzen von Leerlaufphasen in Forschungsarbeiten). Darüber hinaus legt die Fraunhofer-Gesellschaft als gemeinnützige Organisation Wert auf einen gesamtwirtschaftlichen Nutzen ihrer Ausgründungen, der sich z. B. in der Bildung von High-Tech-Clustern im Umfeld der Institute, der Schaffung von Arbeitsplätzen und somit der Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft wieder spiegelt.

In den Fällen, in denen die Fraunhofer-Gesellschaft Geldmittel oder Sachwerte in ein Unternehmen investiert, wird eine dem Risiko angemessene Verzinsung angestrebt. Die Renditeerwartungen orientieren sich dabei an den durchschnittlichen Jahresrenditen für Private Equity.

Die Entwicklung der Werthaltigkeit des Gesamtportfolios und die erzielten sowie erwarteten Rückflüsse für die Fraunhofer-Gesellschaft werden jährlich überprüft und in einem Bericht an den Vorstand zusammengefasst.

7.3. Vorzeitige Beendigung von Unternehmensbeteiligungen

Ist dauerhaft kein Beteiligungsrückfluss für die Fraunhofer-Gesellschaft bzw. das betreffende Fraunhofer-Institut zu erwarten oder lassen sich die gesteckten Ziele, die bei Eingehen der Beteiligung gesetzt wurden, nicht erreichen, wird ein vorzeitiger Exit in Erwägung gezogen. Daher vereinbart die Fraunhofer-Gesellschaft regelmäßig ein Sonderkündigungsrecht im Gesellschaftsvertrag, um gegen Abfindung aus dem Unternehmen auszuscheiden. Hierbei ist allerdings zu berücksichtigen, dass einzelne Start-up-Unternehmen einen längeren Vorlauf für die Etablierung am Markt benötigen.

Ein Ausstiegsrecht besteht daneben z. B. für die Fälle, bei denen die Aufrechterhaltung für die Fraunhofer-Gesellschaft unzumutbar erscheint, etwa wenn vom satzungsgemäßen Unternehmensgegenstand abgewichen wird, weil die ursprünglich beabsichtigte Technologievermarktung nicht mehr im Geschäftsbetrieb des Unternehmens abgebildet ist, oder gegen die Interessen von Fraunhofer ein gänzlich neues Geschäftskonzept verfolgt wird. Die außerordentliche Kündigung aus wichtigem Grund ist stets möglich.

8. FÖRDERLICHE RAHMENBEDINGUNGEN ZUR STEIGERUNG VON AUSGRÜNDUNGEN

Ziele des Ausgründungs- und Beteiligungsprogramms können nur bestmöglich erreicht werden, wenn adäquate Rahmenbedingungen auf allen Ebenen der Fraunhofer-Gesellschaft und für allen Phasen des Ausgründungsprozesses der Gründungen etabliert sind.

Die im Folgenden dargestellten Ansatzpunkte zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Spin-offs sind in die Selbstverpflichtungserklärung der Fraunhofer-Gesellschaft zur Fortschreibung des Pakts für Forschung und Innovation (2016-2020) eingegangen und sollen nachhaltig ausgebaut bzw. stetig optimiert werden.

8.1. Integration und Ausbau der internen Ausgründungsförderprogramme

Fraunhofer hat mit Unterstützung des BMBF eine Reihe von internen verwertungsorientierten Förderprogrammen für Ausgründungen ins Leben gerufen: Die Programme FFI, FFE und FFM unterstützen Gründer bzw. Fraunhofer-Institute entlang der Gründungsphasen »Ideengenerierung«, »Erstellung eines Businessplans« und »Ergänzung des Managementteams«. Um Forschungsergebnisse über Lizenzen oder Ausgründungen – oft in Kombination mit zusätzlichen

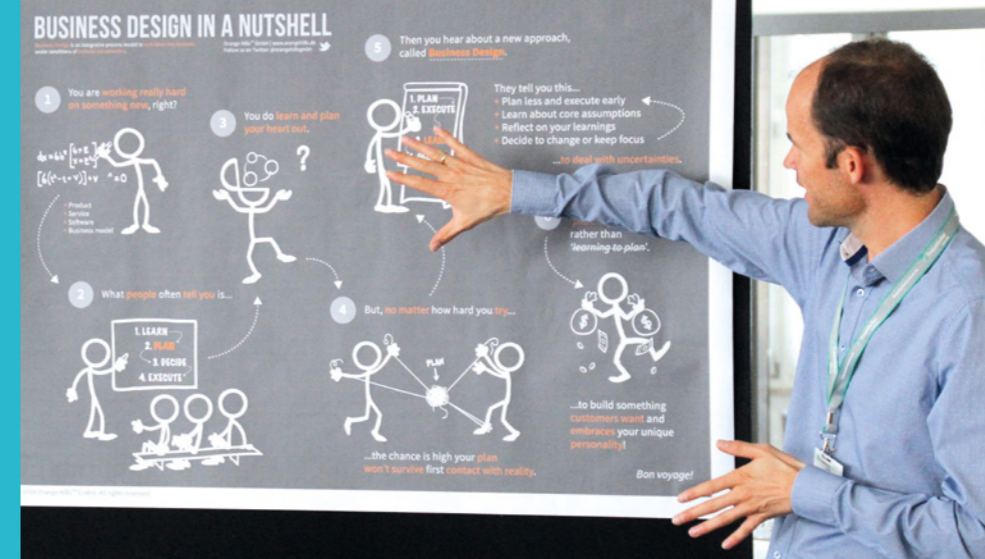
Forschungsaufträgen – zu vermarkten, gibt es zusätzlich die Fraunhofer-Zukunftsstiftung und seit 2015 das Fraunhofer-Innovator-Programm. Um Industriepartnern attraktive Vorlauftechnologien anbieten zu können, ermöglichen weitere Förderprogramme den Instituten, Eigenforschung zu betreiben. Diese sind WISA, MAVO, Discover und MEF.²

Die Ziele und Aktivitäten dieser Förderprogramme sollen eng miteinander abgestimmt und verknüpft werden, um eine Programmsystematik zu erreichen, mit der verschiedene Transfersituationen zielgerichtet und nachhaltig – auch durch eine sinnvolle Kombination der Programme – unterstützt werden können. So können die Ergebnisse, die aus Fraunhofer-Stiftungsprojekten oder den Programmen WISA, MAVO und FFI stammen, gut für eine Fortführung durch Fraunhofer-Innovator, FFE und/oder FFM geeignet sein. Gleichmaßen können die spezifischen Programmanträge ggf. auch für andere Programme geeignet sein. Das im Aufbau befindliche Fraunhofer-Ideenportal (siehe dazu 8.7.) bietet eine zentrale Stelle im Fraunhofer Intranet, alle beantragten bzw. laufenden intern geförderten Projekte diesbezüglich abzugleichen bzw. zu überprüfen.

Darüber hinaus soll regelmäßig validiert werden, ob die bestehenden Förderprogramme tatsächlich den Bedarf der Gründer und Institute abdecken bzw. welche weiteren Unterstützungsmaßnahmen sinnvoll bzw. nötig sind.

8.2. Einführung eines Incentive-Modells für Ausgründungen

Die Fraunhofer-Institute erwirtschaften den Großteil ihres Forschungsbudgets über die Akquisition von Industrieprojekten und öffentlich geförderter FuE-Projekte. Dies gelingt vor allem dann, wenn sie ihre technologische Kompetenz auf relevanten Forschungsgebieten aufzeigen und sich damit für Auftrag- und Zuwendungsgeber als interessante Partner positionieren können. Dementsprechend sind in der Fraunhofer-Gesellschaft sowohl die Strategieprozesse,



² Es gibt folgende interne Förderprogramme:

Verwertungsprogramme:

- Fraunhofer-Innovator – Systematische Unterstützung von Technologieprojekten am Übergang vom Forschungsergebnis zum marktreifen Produkt
- FFI (Fraunhofer fördert Intrapreneure) – Unterstützung bei der Ideengenerierung
- FFE (Fraunhofer fördert Entrepreneur) – Unterstützung bei der Businessplanerstellung
- FFM (Fraunhofer fördert Management) – Unterstützung bei der Ergänzung des Managementteams

Forschungsprogramme:

- WISA – Institutsübergreifende Vorlauftforschung zur Erarbeitung von Technologien und Produkten durch strategische wirtschaftsorientierte Eigenforschungsprojekte
- MAVO – Institutsübergreifende Vorlauftforschung zur Erschließung neuer Geschäftsfelder mit hohem Alleinstellungspotenzial bzw. Erweiterung bereits bestehender Geschäftsfelder
- Discover – Förderung von unkonventionellen, originellen, kreativen Ideen, um die prinzipielle Machbarkeit sowie das damit verbundene Risiko zu untersuchen und abzuschätzen
- MEF (Mittelstandsorientierte Eigenforschung) – Akquirierung von Industrieaufträgen von der europäischen mittelständischen Industrie
- Zukunftsstiftung – Förderung von Eigenforschungsvorhaben der Fraunhofer-Gesellschaft, die eine besondere Marktrelevanz und Nachfragedynamik erwarten lassen

als auch die Allokationsmechanismen für die Verteilung von Grundfinanzierungsmitteln darauf ausgerichtet, diese technologische Kompetenz zu erwerben und auszubauen.

Um zukünftig die Verwertung von Forschungsergebnissen über Ausgründungen zu stärken, werden diese Aspekte stärker als bisher in die strategische Ausrichtung der Institute und der Fraunhofer-Gesellschaft als Ganzes integriert, ohne jedoch die bewährten Prozesse und Anreizmechanismen zu schwächen.

Für die Fraunhofer-Institute können Ausgründungen auch erhebliche Herausforderungen darstellen, da die Institute regelmäßig sowohl Mitarbeitende – und hier oft die innovativen Köpfe – als auch Know-how und IP in ein Spin-off abgeben, ohne dass feststeht, wann bzw. in welcher Höhe sie für diese »Investitionen« Rückflüsse erhalten.

Um seitens der Institute die Bereitschaft zu erhöhen, diesen Transferweg häufiger als bislang zu beschreiten und die Ausgründungsprozesse aktiv zu unterstützen, sind zielführende Anreize erforderlich. Dabei ist es wesentlich, dass die Institute für den »Verlust« an Mitarbeitenden und IP zeitnah einen sicheren Rückfluss in angemessener Höhe erhalten, um mit diesen Mitteln neue Forschungsfelder erschließen zu können. Hierfür wurde eine Ausgründungsprämie für die Institute entwickelt, die Vorleistungen der Institute teilweise kompensiert.

8.3. Förderung der Gründerkultur

Um eine vitale Gründerkultur an den Fraunhofer-Instituten zu etablieren, ist es notwendig, alle am Ausgründungsprozess beteiligten Personen nachhaltig zu unterstützen. Dieser Karriereweg wird an Attraktivität markant gewinnen, je mehr Spin-offs mit Vorbildcharakter sich im Umfeld der Institute ansiedeln.

Die Gründung von bzw. die Beteiligung an neuen High-Tech-Unternehmen verlangt von den beteiligten Personen ein

hohes Maß an Motivation und Durchhaltevermögen, da die Aufgaben und Fragestellungen in aller Regel komplex, interdisziplinär und immer einzelfallweise bearbeitet werden müssen. Die bei Ausgründungen involvierten Mitarbeitenden sollen daher neben der Vergabe von Fördermitteln auch bei der Vergabe von Prämien entsprechend berücksichtigt werden, um auch innovative Ideen und das Engagement für die Umsetzung von erfolgsversprechenden Ausgründungen zu honorieren.

8.4. Erhöhung der Sichtbarkeit der Ausgründungsaktivitäten

Neben der Förderung der Ausgründungsaktivitäten ist es wichtig, diese Aktivitäten und die erfolgreichen Ausgründungsbeispiele den Instituten und Mitarbeitenden bekannt zu machen.

Dazu wird eine systematische Ansprache und Information der Institute und Mitarbeitenden erfolgen, in denen regelmäßig Informationsveranstaltungen an den Instituten und deren Gremien durchgeführt werden, in der das Ausgründungs- und Beteiligungsprogramm vorgestellt und Technologietransferaktivitäten diskutiert werden. Dies wird mit nachhaltiger Unterstützung durch den Vorstand der Fraunhofer-Gesellschaft erfolgen.

Darüber hinaus werden verstärkt und systematisch auch andere Kommunikationskanäle von Fraunhofer genutzt, z. B. das Intranet, die Mitarbeiterzeitung und Pressemitteilungen.

Die Kommunikation soll u. a. auf der Ebene der Institutsleitung erfolgen, um hier für das Thema zu sensibilisieren, aber auch um Kritik und Anregungen zur Verbesserung aufnehmen zu können.

Gleichermaßen sollen die Mitarbeitenden in der Breite angesprochen und informiert werden, denn in der Regel sind diese die Ideengeber und Initiatoren von Ausgründungsprojekten. Die Fraunhofer-Gesellschaft wird zudem jährlich einen Gründerpreis an ein hervorragendes Spin-off vergeben, das im jeweiligen Jahr einen aktuellen Erfolg (z. B. Markterfolg, Finanzierungsrunde, etc.) und somit eine positive Entwicklungsperspektive belegen kann.

8.5. Vernetzung und Öffnung nach außen

Die Fraunhofer-Institute zeichnen sich vor allem durch ihre technologische Kompetenz aus, die sie sehr erfolgreich zur Akquisition von Forschungsprojekten nutzen. Um erfolgreiche Unternehmen zu gründen, bedarf es jedoch weiterer Kompetenzen, insbesondere in den Bereichen Unternehmensführung und -entwicklung, Marketing und Vertrieb sowie Business Development. In Forschungsinstituten sind diese Kompetenzen meist nicht bzw. nicht ausreichend vorhanden.

In den letzten Jahren wurden durch die öffentliche Hand zahlreiche Förderinitiativen (u. a. High-Tech-Gründerfonds, EXIST-Programme) ins Leben gerufen, die die Gründerlandschaft in Deutschland stärken. Auch Universitäten und Hochschulen haben verstärkt Entrepreneurship-Lehrstühle und Inkubatoren eingerichtet, die potenzielle Gründerinnen und Gründern auf ihrem Weg in die Selbständigkeit unterstützen.

Dieses Potenzial an gut ausgebildeten und teilweise erfahrenen Gründern bzw. bereits gegründeten Start-ups soll zukünftig verstärkt erschlossen und genutzt werden. Kooperationen mit diesen externen Partnern können u. a. folgende Vorteile gegenüber klassischen Spin-offs aufweisen:

- größere Erfahrung und Kompetenz im Bereich Gründung und Entwicklung von Unternehmen
- schnellere Lernkurve
- kein Ablösungsprozess von Fraunhofer
- vollständiges Gründerteam
- klare Fokussierung auf Gründung und Unternehmensentwicklung

8.6. Finanzierung von Ausgründungsprojekten

Gerade in der frühen Entwicklungsphasen benötigen junge Unternehmen in der Regel neben innovativen Technologien und Know-how ausreichend Kapital, um sich erfolgreich am Markt etablieren zu können.

Obwohl die Förderlandschaft und die regionalen Gründungsinitiativen in Deutschland viele Möglichkeiten für Gründer in der Startphase bieten, ist eine Knappheit am Kapitalmarkt gerade für die Frühphasenfinanzierung festzustellen. Mit Erlass der aktuellen Beteiligungsleitlinie des BMBF vom 1. Juni 2012 kann Fraunhofer bis zu 2,5 Mio € an Bar- und Sachmitteln je Ausgründung investieren, ohne das BMBF im Einzelfall zu befragen.

Die Bedingungen, unter welchen Fraunhofer bereit ist, Barmittel zur Finanzierung bereitzustellen, werden geschärft und innerhalb der Fraunhofer-Gesellschaft kommuniziert. Die Mobilisierung von externem Kapital durch die Vermittlung durch Fraunhofer Venture ist für die Entwicklung von Start-up-Unternehmen eine notwendige Voraussetzung. Die derzeitige Verfügbarkeit von Venture Capital in Deutschland ist unzulänglich und bei steigenden Ausgründungszahlen würde daraus ein eklatanter Wachstumsengpass für die Spin-offs entstehen, so dass hier auch auf der politischen Ebene geeignete Maßnahmen ergriffen werden müssen, um die Verfügbarkeit von Beteiligungskapital/Venture Capital gerade in der Frühphase zu erhöhen.

8.7. Das Fraunhofer-Ideenportal

Alle Gründungsprojekte beginnen mit einer Idee und entwickeln sich erst Schritt für Schritt zu einem umfassenden Unternehmenskonzept. Um eine frühzeitige Unterstützung in diesem Prozess anzubieten, wurde im Zuge des Förderprogramms FFI das Fraunhofer-Ideenportal entwickelt. In diesem können Fraunhofer-Mitarbeitende Ideen eingeben, weiterentwickeln und zu Wettbewerben oder den verschiedenen internen Förderprogrammen einreichen.

Die Ergebnisse der einzelnen Förderprogramme werden zu den ursprünglichen Ideen gespeichert und ergeben im Laufe der Zeit eine umfassende Historie des jeweiligen Projekts. Programmmanager späterer Förderprogramme können

diese Projekt-Historie einsehen, um die Programmteilnehmer gezielter zu beraten und zu unterstützen. Hierdurch können auch potenzielle Ausgründungsideen frühzeitiger erkannt und unterstützt werden. Zudem werden somit die internen Förderprogramme besser aufeinander abgestimmt und ein reibungsloser Begleitprozess über verschiedene Projektphasen und Förderstellen geschaffen.

Für die Fraunhofer-Mitarbeitenden ergibt sich durch das Ideenportal ein einfacher Zugang zum Themenkomplex Ausgründung, um so ihre Projekte in diese Richtung weiter zu entwickeln.

Kontakt

Fraunhofer-Gesellschaft e. V.

Fraunhofer Venture

Hansastraße 27 c

80686 München

Deutschland

Telefon +49 89 1205-4501

Fax +49 89 1205-7552

fraunhoferventure@fraunhofer.de

www.fraunhoferventure.de