



Akademische Spin-offs

Ausgründungsrahmen für österreichische
Hochschulen und Forschungseinrichtungen

März 2024

Werner Wutscher

Elisabeth Gumpenberger

Matthias Berger

Projekt im Auftrag

 **Bundesministerium**
Bildung, Wissenschaft
und Forschung

Ein besonderer Dank gilt allen Projektbeteiligten, insbesondere den Expertinnen und Experten Hannes Oberschmid (BDO Austria Holding Wirtschaftsprüfung), Irmgard Nemeč und Philipp Kinsky (Herbst Kinsky Rechtsanwälte), den Mitgliedern der Fokus-Gruppe und den Mitgliedern des Sounding-Boards für die aktive Teilnahme und die kritischen Beiträge.

Autorinnen und Autoren

Verfasst von New Venture Scouting: Werner Wutscher, Elisabeth Gumpenberger, Matthias Berger

Titel

Akademische Spin-offs: Ausgründungsrahmen für österreichische Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Kontakt

New Venture Scouting – St. Paul GmbH

Linke Wienzeile 42/1/5, 1060 Wien

office@nvs.co.at

<https://nvs.co.at/>

Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary	6
2. Problem- und Aufgabenstellung	11
3. Methodik und Vorgehensweise.....	17
3.1. Intensive Einbindung von Stakeholdern in drei Formaten.....	17
3.2. Vorgehensweise in drei Arbeitsphasen	18
3.2.1. Arbeitsphase 1: Ist-Analyse und Ökosystem-Mapping	19
3.2.2. Arbeitsphase 2: Erarbeitung Kerninhalte und Detaillierungsgrad	19
3.2.3. Arbeitsphase 3: Erarbeitung konkreter Empfehlungen und Leitlinien	20
4. Definition akademischer Spin-offs	22
5. Ist-Analyse	23
5.1. Gesetzlicher Rahmen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen.....	23
5.2. Zugänglichkeit, Transparenz und Umfang von Regelungen.....	23
6. Abgestimmte Leitlinien und Empfehlungen für den Spin-off-Prozess.....	27
6.1. Strategie und Sichtbarkeit vom Thema Spin-offs	27
6.2. Empfehlungen für Spin-offs von Fachhochschulen.....	29
6.3. Bedeutung von Spin-offs ohne registrierte Schutzrechte.....	29
6.4. Der Spin-off-Prozess.....	31
6.4.1. Phase 1: Sensibilisierung	34
6.4.2. Phase 2: Qualifizierung.....	36
6.4.3. Phase 3: Matching.....	37
6.4.4. Phase 4: Start-up	39
6.4.5. Phase 5: Wachstum.....	39
6.5. Governance, Stakeholder und Ressourcen.....	40
6.5.1. Governance an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung	40
6.5.2. Stakeholder-Management im Spin-off-Prozess	42
6.5.3. Frühzeitige Einbindung von Investorinnen und Investoren sowie Unternehmen	47
6.5.4. Umgang mit Interessenskonflikten	48
6.5.5. Ressourcenausstattung	50

6.6.	Kooperation zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen.....	50
6.7.	Beteiligung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen an Spin-offs	51
6.7.1.	Rechtliche Rahmenbedingungen	52
6.7.2.	Modelle für die Verwertung.....	53
6.7.3.	Überlegungen zum Ausgründungsvehikel.....	58
6.7.4.	Beteiligungen von gründenden und nicht-gründenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.....	60
6.8.	Geistiges Eigentum: Bewertungsprozess und Bewertungsgrundlagen	60
7.	Schlussfolgerungen	64
8.	Literaturverzeichnis	66
9.	Tabellenverzeichnis	68
10.	Abbildungsverzeichnis.....	69
11.	Annex.....	70
11.1.	Anlage 1: Landkarte der Akteurinnen und Akteure.....	70
11.2.	Anlage 2: Zusammensetzung der Fokus-Gruppe und des Sounding-Boards.....	71
11.3.	Anlage 3: Dokumentation der erfolgten Termine	74
11.4.	Anlage 4: Übersicht Best Practices.....	75
11.4.1.	Nationale Best Practices	75
11.4.2.	Internationale Best Practices.....	76
11.5.	Anlage 5: Beteiligungen – Definitionen	77
11.6.	Anlage 6: Ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen und Überlegungen.....	78
11.6.1.	Arten von geistigem Eigentum	78
11.6.2.	Patente und Gebrauchsmuster.....	78
11.6.3.	Muster (Geschmacksmuster, Design Right)	79
11.6.4.	Marke (Trade Mark)	79
11.6.5.	Urheberrecht (Copyright).....	79
11.6.6.	Know-how (Confidential Information).....	80
11.6.7.	Weitere Spezialformen	80
11.6.8.	Umgang mit Eigentumsrechten und Verteilung von Einkünften.....	80

11.6.9.	Geistiges Eigentum in Drittmittel-Projekten	84
11.6.10.	Wettbewerbsrechtliche bzw. beihilfenrechtliche Aspekte	85
11.7.	Anlage 7: Methodik und Limitation New Venture Scouting Spin-off-Befragung.....	91

1. Executive Summary

Aufgrund ihrer bedeutenden Rolle beim Transfer von Forschungsergebnissen in die Gesellschaft rücken Spin-offs zunehmend in den Fokus von Hochschulen, Forschungseinrichtungen¹ und öffentlichen Institutionen. In den vergangenen Jahren fanden daher stetige Weiterentwicklungen und Verbesserungen an den österreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen in diesem Bereich statt. Dennoch ist der Ausgründungsprozess fallweise von individuellen Regelungen, mangelnder Transparenz und langwierigen Verhandlungen zwischen den betroffenen Institutionen und Gründerinnen und Gründern geprägt. Diese Faktoren können zu Unsicherheit sowohl bei akademischen Gründerinnen und Gründern als auch innerhalb der betroffenen Institutionen führen.

Vorliegender Leitfaden, der gemeinsam mit den Stakeholdern des Spin-off-Ökosystems erarbeitet wurde, schafft einen klaren Rahmen für zukünftige Ausgründungen. Ziel ist es, Ausgründungsprozesse an Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu beschleunigen und (bestehende) Strukturen zu entlasten.

Dieser Leitfaden soll die Gründung von Spin-offs über Forschung und Lehre unterstützen und auch jene Fach- und Forschungsbereiche ansprechen, die bislang noch wenig mit diesbezüglichen Informationen und Unterstützungsmaßnahmen erreicht wurden, wie beispielsweise die Erschließung und Entwicklung der Künste (EEK) sowie der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften (GSK). Besonders wird auf die Wichtigkeit von Gründungen, die auf die Erreichung der 17 Sustainable Development Goals (SDG) der Vereinten Nationen abzielen, hingewiesen.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen bieten schon jetzt die Möglichkeit, eine aktive Spin-off-Strategie umzusetzen, wie einige österreichische Best Practice-Beispiele zeigen. Durch raschere und effizientere Spin-off-Gründungen soll internationales Skalieren verstärkt ermöglicht werden, um damit dem Ziel der FTI-Strategie näher zu kommen, wonach in Österreich bis 2030² 100% mehr wirtschaftlich erfolgreiche Spin-offs gegründet werden sollen. Davon profitieren die betroffenen Institutionen (Reputationsgewinn und Positionierung), die Gründerinnen und Gründer (rasche, transparente Vorgehensweisen), der Forschungsstandort (zusätzliche Spin-offs) als auch im Idealfall die Gesellschaft insgesamt (neue Problemlösungen, Beiträge zur Erreichung der SDGs). Darüber hinaus sind Spin-offs auch ein wichtiger Teil regionaler Innovationssysteme.

¹ Im vorliegenden Dokument sind mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen Universitäten, Fachhochschulen und außeruniversitäre Forschungsinstitute bezeichnet.

² Verglichen mit dem Jahr 2020, in dem die FTI-Strategie formuliert wurde

Der Schlüssel liegt in der Valorisierung von Wissen. Wenn Hochschulen und Forschungseinrichtungen das dort generierte Wissen als Wert betrachten, den es im Interesse der Gesellschaft bestmöglich zu hebeln gilt, werden sie die notwendigen Strategien und Strukturen entwickeln.

Wichtig in jeder Strategie sind die Menschen, die sie umsetzen. Dieser Leitfaden soll zur Unterstützung all jener motivierten und engagierten Akteurinnen und Akteure dienen, die schon jetzt auf verschiedenster Ebene an den österreichischen Hochschulen, in Forschungseinrichtungen, der Forschungscommunity und im Ökosystem an diesem Thema arbeiten.

Zehn zentrale Empfehlungen

Diesem Leitfaden liegen folgende zehn Empfehlungen zugrunde:

1. Grundvoraussetzung ist ein umfassendes Verständnis der Leitungsebene der Hochschulen und Forschungseinrichtungen für die Verwertung von Wissen. Daher wird den betroffenen Institutionen empfohlen, das Commitment zu **Spin-offs in ihrer Gesamtstrategie zu integrieren, zu veröffentlichen** und – falls vorhanden – in Forschungs- und Third Mission-Strategien zu verankern. Wichtig ist, dass angehende Gründerinnen und Gründer unabhängig vom ökonomischen Skalierungspotenzial Unterstützung finden, denn auch dem sozialen und gesellschaftlichen Impact von Geschäftsmodellen sollte großer Wert beigemessen werden.
2. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollen, wie bereits in vorhandenen Leistungsvereinbarungen verankert, **klare und allen Stakeholdern zugängliche Richtlinien für Spin-offs inklusive standardisierter IP³ Policies, Term Sheets⁴ und Musterverträgen** entwickeln und diese, beispielsweise auf ihrer Website, transparent sichtbar machen. Dies erhöht während der Verhandlungen die Sicherheit für beide Seiten. Im Rahmen der notwendigen Marktüblichkeit bzw. Wettbewerbskonformität sollte auf Gründungsfreundlichkeit geachtet werden.
3. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten einen **standardisierten Prozess für Ausgründungen entwickeln**, der interne und externe Stakeholder, einschließlich Investorinnen und Investoren, einbezieht und akademischen Gründerinnen und Gründer frühzeitig Einblick in die Ausgründungsprozesse gewährt. Soweit ein solcher Gründungsrahmen – wie in den Leistungsvereinbarungen 2022-2024 mit den Universitäten verankert – vorliegt, sollte die Umsetzung forciert werden. Dieser Prozess sollte klar definierte Verantwortlichkeiten festlegen und angemessen mit Ressourcen ausgestattet sein. Die Festlegung einer Maximaldauer für Standardprozesse gilt auch international als ein

³ Intellectual Property, auf Deutsch geistiges Eigentum

⁴ Term Sheet bezeichnet das Dokument, das alle vereinbarten, wesentlichen Eckpunkte des künftigen Vertrages zwischen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und dem zukünftigen Spin-off festhält

wesentliches Qualitätsmerkmal für erfolgreiche Ausgründungen. Die betroffenen Institutionen sollten daher den angestrebten Abschlusszeitpunkt und die Dauer des Standard-Prozesses klar kommunizieren.

Im Rahmen des Standard-Prozesses sollten relevante Daten zu Spin-off-Aktivitäten erhoben werden, die zur weiteren Optimierung und besseren Planbarkeit von Spin-off-Prozessen beitragen.

4. Aus verschiedenen Gründen wie der Autonomie der Universitäten ist die Aufbau- und Ablauforganisation österreichischer Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterschiedlich gestaltet. Für eine erfolgreiche Implementierung von Spin-off-Initiativen ist es entscheidend, eine **effiziente, klar definierte und auf Langfristigkeit ausgelegte Governance-Struktur** an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung festzulegen, die regelt, wer für welche Entscheidungen bei Spin-offs zuständig ist. Diese Struktur sollte auch schnelle und effektive Entscheidungsprozesse ermöglichen sowie mögliche Interessenkonflikte proaktiv adressieren.
5. Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten im Rahmen ihrer Spin-off-Strategie eine **differenzierte Verwertungs- und Beteiligungsstrategie an Spin-offs** entwickeln. Diese sollte verschiedene Modelle ermöglichen, etwa direkte Beteiligungen in Form von Unternehmensanteilen (Equity), Lizenzen (Royalties) oder hybride Mischformen. Bei der Gestaltung dieser Modelle sollten zusätzliche Konditionen wie Meilenstein-Zahlungen⁵, IP-Gebühren und Unterstützungsleistungen, zum Beispiel in Form von Infrastruktur, berücksichtigt werden. Die Umsetzung dieser Verwertungs- und Beteiligungsstrategie sollte nachvollziehbar und transparent erfolgen.

Folgende Bandbreiten lassen sich als Richtwerte aus nationalen und internationalen Best Practice-Beispielen ableiten:

- a. Lizenzgebühren sollten abhängig von der Branche und dem spezifischen Kontext des Spin-offs festgelegt werden. Übliche und gründungsfreundliche Lizenzgebühren bewegen sich zwischen 2% und 5% der Umsatzerlöse.
- b. Angemessene Beteiligungen in Form von Unternehmensanteilen liegen im Bereich von 5% bis 20% – abhängig von den bereits getätigten sowie zukünftigen Investitionen und Unterstützungsleistungen während der Technologieentwicklung.

Eine Alternative zur aktiven Beteiligung sind virtuelle Unternehmensanteile (Phantom Shares). Für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen erhöht sich die Flexibilität, wenn eine Kombination aus Lizenzgebühren und Unternehmensanteilen gewählt wird, wobei das

⁵ Meilenstein-Zahlungen sind Zahlungen, die an die Erreichung vereinbarter Meilensteine, z.B. eine bestimmte Umsatzhöhe, gebunden sind

Gesamtpaket verhältnismäßig sein sollte. Abweichungen von den standardisierten Standard Term Sheets (siehe Empfehlung 2) sind je nach Entwicklungsstadium des Unternehmens, Beitrag der Hochschule oder Forschungseinrichtung und Marktpotenzial möglich.

6. Es wird Hochschulen und Forschungseinrichtungen empfohlen, **passende, individuelle Verwertungs- und Beteiligungsstrukturen** innerhalb oder außerhalb ihrer bestehenden Organisationen zu entwickeln. Sofern eine externe Struktur geschaffen wird (Austöchterung) – was üblicherweise mit einer Vielzahl an technischen und strukturellen Fragen verbunden ist – bietet sich die Gründung einer Kapitalgesellschaft zur operativen Umsetzung der Verwertungs- und Beteiligungsstrategie an, wie z.B. eine GmbH. Diese Organisationsform gewährleistet klare Strukturen und Rechtssicherheit, was sowohl für die betroffenen Institutionen als auch für die Gründerinnen und Gründer von Spin-offs von Vorteil ist.
7. Aus Ressourcen Gründen und zur Erhöhung der Sichtbarkeit von Spin-off-Aktivitäten sowie der eigenen Reputation wird eine **Kooperation zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen** entlang gemeinsamer inhaltlicher Schwerpunktthemen oder in geografischer Nähe empfohlen. Dazu könnten auch bestehende und etablierte Netzwerke wie die Wissenstransferzentren genutzt werden. Als Best Practice-Case darf auf die Niederlande verwiesen werden, wo zwölf von 14 staatlichen Universitäten gemeinsame Spin-off-Standards umsetzen. Bei regionalen Kooperationen könnten insbesondere die existierenden lokalen Unterstützungsprogramme wie AplusB, EIT⁶, EIC⁷ und ähnliche Initiativen sowie die lokale Investorinnen- und Investorenszene integriert werden. Ein weiteres Good Practice-Beispiel für Kooperation ist das Entrepreneurship Center Network (ECN).
8. Zur Steigerung der Anzahl und Qualität von Spin-offs sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein **umfassendes Angebot an Entrepreneurship Education** bereitstellen bzw. dieses auch in Bereichen, die bislang noch wenig damit befasst sind, ausbauen. Die Vermittlung von unternehmerischem Basiswissen sollte Bestandteil des regulären Lehrangebots sein und durch extracurriculare Aktivitäten ergänzt werden. Ein wichtiger Aspekt dieses Trainings ist die frühe Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung über die Möglichkeiten des Unternehmertums als Karrierepfad. Die Trainings sollten dabei sowohl Studierenden als auch wissenschaftlichem, künstlerischem und nicht-wissenschaftlichem Personal angeboten werden. Zu betonen ist hier, dass ein solches umfassendes Angebot auch für Bereiche abseits von MINT⁸ erarbeitet werden sollte, die bislang noch nicht mit diesem Thema befasst sind.

⁶ Europäisches Innovations- und Technologieinstitut

⁷ European Innovation Council

⁸ Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik

Während des Spin-off-Prozesses sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen die angehenden Gründerinnen und Gründer mit Programmen mit professionellen Mentorinnen und Mentoren und einschlägigen Netzwerken, Zugang zu relevanten Märkten und Hilfestellung bei der Co-Founder-Suche unterstützen. Für diese Leistungen sollten, ebenso wie für Entrepreneurship Education-Angebote, bestehende Strukturen genutzt und Kooperationen zwischen unterschiedlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen forciert werden.

9. In Österreich können (angehende) Spin-offs unter anderem vom Inkubatorennetzwerk AplusB profitieren und werden von umfassender Forschungs- und Frühphasenfinanzierung durch einschlägige Programme von FFG⁹ und aws¹⁰ unterstützt.

Für Spin-offs mit skalierenden Geschäftsmodellen sind **private Investorinnen und Investoren essenziell**. Es ist nötig, diese **insbesondere auch als Sparring Partnerinnen und Partner frühzeitig in den Spin-off-Prozess einzubinden**, um den Spin-offs eine nachhaltige Finanzierung späterer Unternehmensphasen zu ermöglichen.

10. Die Bereitstellung von Mitteln (finanzielle und personelle Ressourcen sowie Infrastruktur) für Spin-off-Aktivitäten ist schon heute Teil der **Finanzierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen** und **sollte künftig verstärkt werden**. Dies betrifft die Initiierung und Entwicklung von Spin-offs sowie das operative Verwertungs- und Beteiligungsmanagement. Insbesondere sollten bestehende Initiativen gestärkt und fortgeführt werden. Zusätzlich könnten spezielle Finanzierungsmechanismen seitens des Bundes angeboten werden, die den Aufbau und die Finanzierung von Ausgründungsvehikeln¹¹ der Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützen.

⁹ Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft mbH

¹⁰ Austria Wirtschaftsservice Gesellschaft mbH

¹¹ Unter Ausgründungsvehikel ist im vorliegenden Leitfaden jene rechtliche Struktur zu verstehen, durch die sich eine Hochschule bzw. Forschungseinrichtung an einem Spin-off beteiligt (z.B. GmbH)

2. Problem- und Aufgabenstellung

Spin-offs sind von entscheidender Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft, da sie ein wesentliches Bindeglied zwischen akademischer Forschung und deren Verwertung bzw. Valorisierung in Form innovativer Technologien, Produkte und Dienstleistungen darstellen (Ecker & Glassler, 2016). Sie schaffen Arbeitsplätze, fördern Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit und verbreiten neues Wissen und Technologien. Spin-offs tragen maßgeblich zur Adressierung und Lösung globaler Herausforderungen bei, wie sie in den Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen und anderen Grand Challenges formuliert sind, und leisten somit einen aktiven Beitrag zur Bewältigung aktueller Probleme wie der Klimakrise, Ressourcenknappheit und sozialer Ungleichheit. Durch den raschen Transfer von Forschungsergebnissen ergänzen sie die Forschungsstrategien der Hochschulen und Forschungseinrichtungen, weil sich aus der Rückkoppelung mit dem Markt bzw. der Gesellschaft neue Forschungsthemen erschließen können.¹² Spin-offs sind damit ein wichtiger Bestandteil der Third Mission, die neben Forschung und Lehre die gesellschaftliche Verantwortung der Wissenschaft in den Fokus rückt und nach dem Impact in Bezug auf zu lösende gesellschaftliche und soziale Herausforderungen fragt. Programme wie Horizon Europe der Europäischen Kommission erkennen und unterstützen diese Rolle, indem sie den gesellschaftlichen Impact als Teil ihrer Förderkriterien definieren.

Für Hochschulen und Forschungseinrichtungen bieten Spin-offs die Gelegenheit, Grundlagen- und angewandte Forschung mit eigenen Talenten zu verbinden. Sie fördern nicht nur Innovationen innerhalb der betroffenen Institutionen, sondern tragen auch zu einer Kultur bei, die unternehmerisches Denken, selbständiges Handeln, Entscheidungsfindung unter Unsicherheit und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, beinhaltet. Dies kann den Wandel der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Richtung „Entrepreneurial University“ (Etzkowitz et al., 2000) befördern.

Erfolgreiche Spin-offs sind zudem ein wesentlicher Bestandteil des Reputationsmanagements. Sie erhöhen die Sichtbarkeit exzellenter Forschungsergebnisse und tragen zur Stärkung des nationalen und europäischen Innovationsstandortes bei. Darüber hinaus bieten sie einen potenziellen neuen Finanzierungsstrom, sofern sie professionell betreut und gemanagt werden. Durch ein aktives Beteiligungsmanagement sowie erfolgreiches Management von Anteilen, Lizenzvergaben und Forschungs- und Entwicklungsaufträgen können Hochschulen und Forschungseinrichtungen direkt profitieren.

¹² Ein Beispiel dazu ist das Spin-off Bitmovin (<https://bitmovin.com/>), das gemeinsam mit der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt ein CD-Labor unterhält

Spin-offs eröffnen Studierenden, Mitarbeitenden sowie Absolventinnen und Absolventen darüber hinaus einen Karrierepfad, der eine attraktive Alternative zur traditionellen akademischen Laufbahn darstellen kann. Die Sichtbarmachung des Themas Spin-offs kann im Wettbewerb um prüfungsaktive Studierende auch ein positives Unterscheidungsmerkmal darstellen.

Zu den zentralen Aufgaben der Universitäten zählt Universitätsgesetz 2002 (UG) neben der Entwicklung der Wissenschaften (Forschung und Lehre), der Entwicklung von Karrieremodellen für den wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchs und weiteren Aufgaben auch der Wissenstransfer. Darunter ist auch die (kommerzielle) Verwertung von neuen Erkenntnissen und Technologien zu verstehen, was die Bedeutung von Spin-offs im universitären Kontext unterstreicht.

Angesichts der Herausforderungen und der im internationalen Vergleich niedrigen Anzahl an akademischen Spin-offs hat die österreichische Bundesregierung in ihrer FTI-Strategie 2030 (Bundesregierung der Republik Österreich, 2020) konkrete Entwicklungsziele festgelegt. Ein Hauptziel ist die Verdoppelung der Anzahl akademischer Spin-offs bis 2030. Diese strategische Ausrichtung spiegelt sich auch im Regierungsprogramm 2020-2024 (Bundeskanzleramt Österreich, 2020) wider, das Maßnahmen zur deutlichen Steigerung der Aktivitäten im Bereich Forschung und Entwicklung (F&E), Wissenstransfer sowie Start-ups und Spin-offs vorsieht. Ebenfalls betont werden die Stärkung und der Ausbau von Wissenstransferzentren und Technology Transfer Offices (TTOs) an Hochschulen und Forschungseinrichtungen, sowohl auf lokaler als auch auf regionaler Ebene, nach internationalem Vorbild. Darüber hinaus werden die Hochschulen und Forschungseinrichtungen dazu aufgefordert, Gründungskulturen und unternehmerisches Denken zu fördern, was in den Leistungsvereinbarungen festgehalten und durch Programme wie das Spin-off Fellowship der FFG und Initiativen zur Stärkung von Female Entrepreneurship unterstützt wird.

Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2025-2030 des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2022) setzt diese Ziele fort. Dieser Plan betont die Notwendigkeit, die universitären TTOs zu stärken und die Kooperationen mit der Wirtschaft auszubauen. Er beinhaltet auch die Weiterentwicklung und Umsetzung von universitären Schutzrechts- und Verwertungsstrategien, einschließlich der Bereiche Lizenzen, Patente und Spin-offs. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Etablierung von transparenten Rahmenbedingungen für Ausgründungen, unter besonderer Berücksichtigung der gesellschaftlichen Dimension, vor allem in den Bereichen der Erschließung und Entwicklung der Künste (EEK) sowie der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften (GSK).

Diese rechtlichen Rahmenbedingungen und strategischen Ausrichtungen bilden somit die Grundlage für eine dynamische und innovative Spin-off-Kultur in Österreich, die sowohl die akademische Forschung fördert als auch einen positiven Einfluss auf die Wirtschaft und Gesellschaft ausübt.

Der Bericht des Rates für Forschung und Technologieentwicklung (2022) zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs identifiziert den Bereich der Unternehmensgründungen als eine anhaltende Schwachstelle im österreichischen Innovationssystem. Obwohl leichte Verbesserungen verzeichnet wurden, liegt Österreich in Bezug auf wichtige Indikatoren der Gründungsdynamik unter dem EU-Durchschnitt. Positiv hervorzuheben ist zwar der zunehmende Anteil schnell wachsender Unternehmen, jedoch bleibt dieser im internationalen Vergleich niedrig. Ein weiteres Problem stellt die Verfügbarkeit von Risikokapital dar, welches in Österreich rückläufig und unzureichend ist. Ebenso sind unternehmerisches Denken und Gründungskompetenzen im Vergleich zu anderen Ländern relativ schwach ausgeprägt. Spin-offs in Österreich entstehen bislang häufig spontan, abhängig vom individuellen Interesse und der Motivation der Studierenden und Forschenden. Zur Verbesserung dieser Situation sollten Maßnahmen zur Förderung unternehmerischer Fähigkeiten in allen Bildungsbereichen Vorrang haben, und der heimische Risikokapitalmarkt könnte durch Initiativen wie einen staatlichen Dachfonds gestärkt werden.

Der Austrian Startup Monitor 2022 (Leitner et al., 2023) geht in einer Hochrechnung von etwa 90 akademischen Spin-offs pro Jahr aus. Um eine höhere Anzahl qualitativ hochwertiger Spin-offs zu generieren, müssen die Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Rolle und Funktion im Innovationssystem stärken. Nach Leimüller (2017) sollte die Forschungsinstitution zu einem „zentralen Innovationsbroker werden, der Wissens- und Technologietransfer permanent und in großer Intensität durchführt“. Dadurch erfolgt eine Beschleunigung und Intensivierung von Innovationsprozessen rund um soziale, ökologische und wirtschaftliche Problemstellungen. Hierfür sind die entsprechenden Entscheidungen auf der Führungsebene der Forschungsinstitution ebenso entscheidend wie passende Governance-Instrumente und eine tragfähige Open-Innovation-Kultur bei allen Mitgliedern.

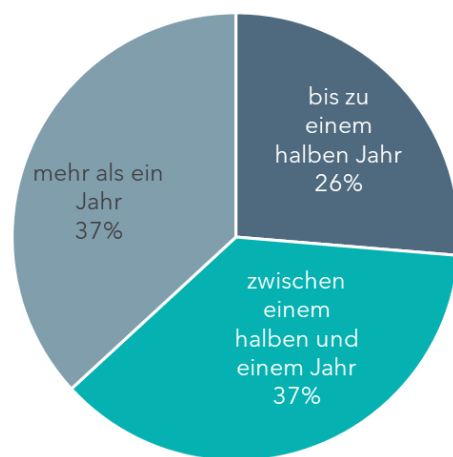
Die Diskrepanz zum Status Quo wird von einer Umfrage unter akademischen Spin-offs, die von New Venture Scouting 2023 durchgeführt wurde (siehe 11.7), unterstrichen. Ziel der Befragung war es, insbesondere die Perspektive der akademischen Gründenden zu erfassen, um Aussagen über die Gründungsfreundlichkeit des aktuellen Spin-off-Prozesses abzuleiten. Die 30 teilnehmenden Spin-offs zeigten zwar Wertschätzung für die erhebliche Unterstützung durch die TTOs, die Bereitstellung von Ressourcen (Infrastruktur, Personal) und das institutionelle Ansehen, vom dem sie profitieren konnten. Auch das Ökosystem wurde für sein umfassendes Beratungsnetzwerk und unterstützende Programme anerkannt. Dennoch wurde seitens der Spin-offs vor allem der Ruf nach einem stärker standardisierten und wesentlich transparenteren Prozess mit besserer Kommunikation laut:

„Clear guidelines esp. For [sic] the IP usage or transfer; There should be such a guideline all over Austria, because the research institutes (universities) handle this totally different [sic]!!”¹³

Der derzeit hochgradig individualisierte Spin-off-Prozess führt oft zu Unsicherheiten sowohl bei den akademischen Gründerinnen und Gründern als auch bei den betroffenen Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Dies spiegelt sich in verlängerten Vertragsabschlüssen wider, deren durchschnittliche Dauer bei 10,8 Monaten liegt. Zu betonen ist dabei, dass die Verhandlungsdauer sehr stark variiert und von einem bis zu 24 Monaten reicht. Ein Grund dafür könnte sein, dass es kaum Zielvorgaben für die Dauer des Verhandlungsprozesses gibt.

Abbildung 1: Dauer des Spin-off-Prozesses

(Basierend auf Ergebnissen der Befragung von Spin-offs)¹⁴



Im Vergleich benötigen internationale Spin-offs im Durchschnitt nur 8,9 Monate, um eine Vereinbarung mit der betroffenen Institution zu treffen (Air Street Capital, 2022), wobei 73% den Prozess innerhalb eines Jahres abschließen.

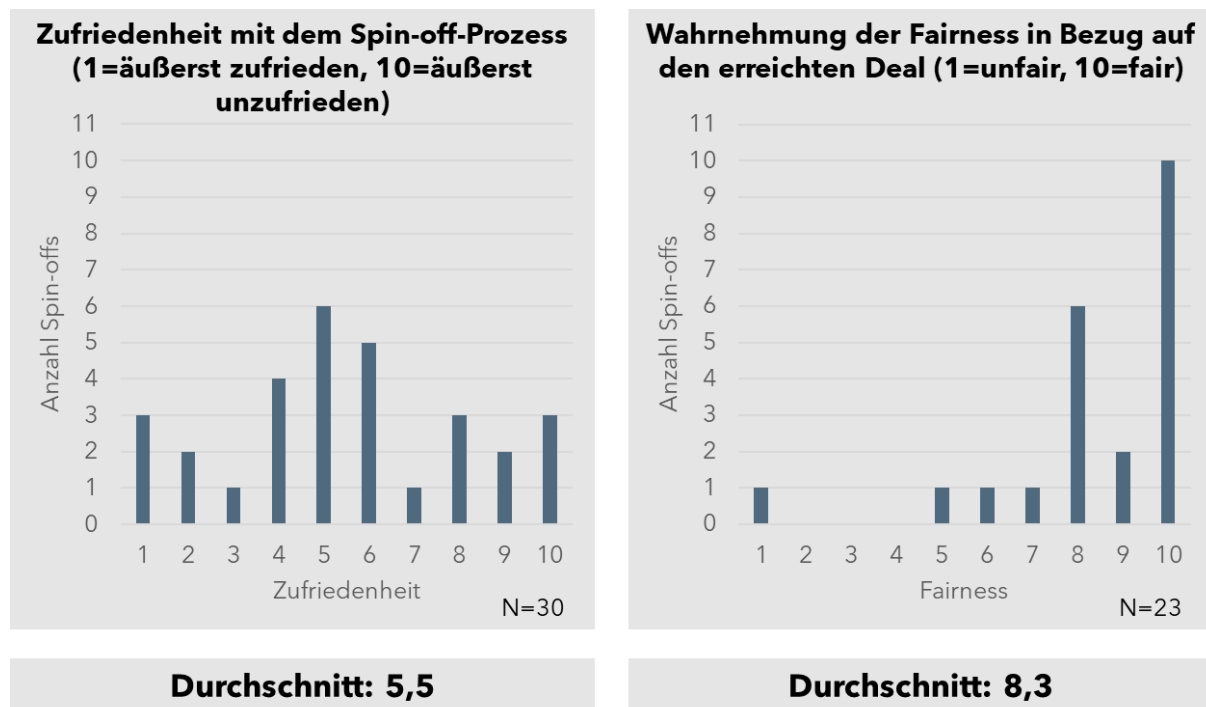
Insgesamt zeigt sich eine geringe Zufriedenheit mit dem Spin-off-Prozess in Österreich im Allgemeinen, was nach qualitativen Angaben unter anderem auf den nicht standardisierten Prozess zurückzuführen ist. Allerdings ist die Zufriedenheit mit den erreichten Vertragskonditionen österreichischer Spin-offs eher hoch.

¹³ Beispielhafte Antwort basierend auf der Frage: From your point of view, what was missing in the spin-out process?

¹⁴ Basierend auf der Frage: How many months did your deal take to complete from start to finish? (N=23)

Abbildung 2: Zufriedenheit mit dem Spin-off-Prozess und den erreichten Konditionen

(Basierend auf Ergebnissen der Befragung von Spin-offs)¹⁵



Was neben mangelnder Standardisierung und Transparenz ebenfalls häufig als Kritikpunkt genannt wurde, ist das Fehlen von unternehmerischem Denken seitens der Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Akademische Gründerinnen und Gründer wünschen sich, dass die betreffenden Institutionen eine wirtschaftliche Perspektive, gekoppelt mit der Bereitschaft die notwendigen Risiken einzugehen, einnehmen.

„[...] These institutes have to change their mindset from pure research-based thinking to silicon valley / Cambridge tech-cluster thinking first. Furthermore, they have to change their mindset from 20th-century patent thinking to business-oriented thinking. [...]”¹⁶

Zusammenfassend zeigt sich, dass das Spin-off-Ökosystem in Österreich in den letzten Jahren maßgeblich verbessert wurde, dieses jedoch durch gezielte Maßnahmen in den Bereichen Standardisierung, Transparenz und systematische Unterstützung weiterentwickelt werden sollte, um die Gründungsfreundlichkeit zu erhöhen und das volle Innovationspotenzial zu entfalten.

¹⁵ Basierend auf der Frage: Based on your experience, how would you rate the spin-out process? Do you consider the deal that you achieved to be fair?

¹⁶ Beispielhafte Antwort basierend auf der Frage: From your point of view, what was missing in the spin-out process?

Der vorliegende, umfassend abgestimmte Ausgründungsrahmen zielt darauf ab, einen wesentlichen Beitrag zur Professionalisierung und Standardisierung der derzeit individuell gestalteten und oft mit Unsicherheiten behafteten Ausgründungsprozesse zu leisten. Er legt hierfür einerseits den aktuellen Stand der existierenden Leitlinien und Regelwerke dar. Andererseits benennt er Lücken und gibt konkrete Empfehlungen, die auf Best Practices und dem Input von Stakeholdern aus dem akademischen Ökosystem basieren. Der Ausgründungsrahmen versteht sich als Handlungsempfehlung. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und bedarf in bestimmten Bereichen einer weitergehenden rechtlichen Prüfung.

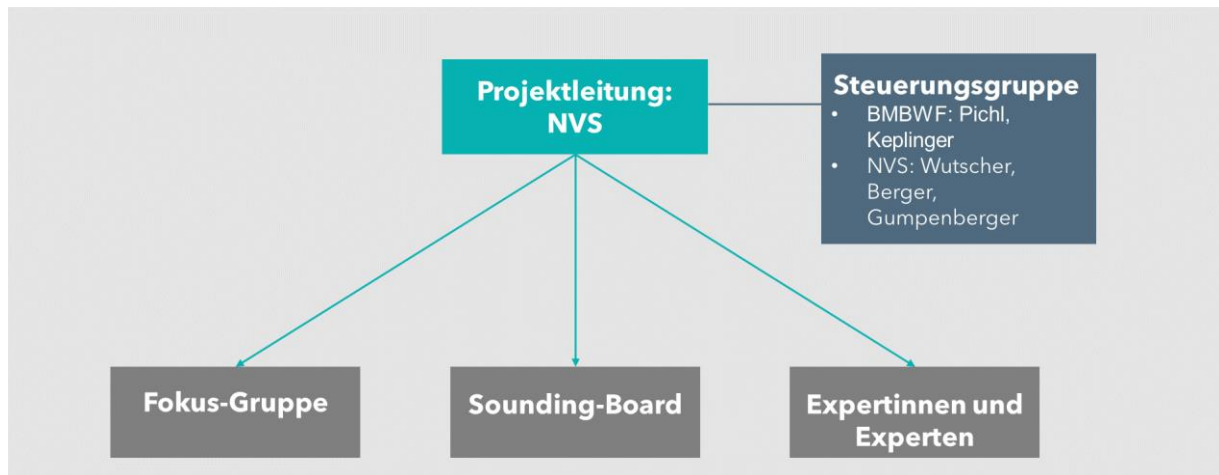
Der primäre Adressatinnen- und Adressatenkreis dieses Ausgründungsrahmens sind die Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Ihnen soll er als praktische Handlungsempfehlung dienen, die den Ausgründungsprozess klarer und vorhersehbarer macht.

Insgesamt soll dieser Ausgründungsrahmen dazu beitragen, das österreichische Spin-off-Ökosystem effektiver, transparenter und dynamischer zu gestalten und somit die Grundlage für eine florierende Kultur der Innovation und Unternehmensgründung zu schaffen.

3. Methodik und Vorgehensweise

New Venture Scouting (NVS) wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung mit der Erarbeitung abgestimmter Leitlinien für einen optimierten Spin-off-Prozess in Österreich beauftragt. Abbildung 3 zeigt die Projektorganisation sowie Formate der Stakeholder-Einbindung.

Abbildung 3: Projektorganisation



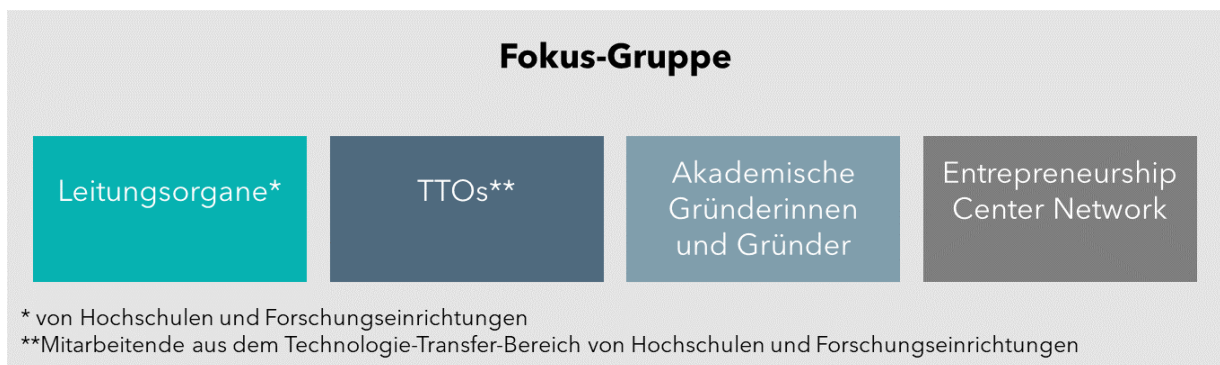
3.1. Intensive Einbindung von Stakeholdern in drei Formaten

Die maßgeblichen Stakeholder-Gruppen wurden intensiv in die Ausarbeitung der Leitlinien involviert. Dabei gab es drei Formate: eine Fokus-Gruppe (Arbeitsgruppe der direkt Involvierten), ein Sounding-Board (institutionelle Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger) und Expertinnen und Experten (Juristinnen und Juristen, Steuerexpertinnen und Steuerexperten).

Diese drei Stakeholder-Gruppen wurden in einem Bottom-up Ansatz eingebunden. Ein wesentlicher Baustein in diesem Ansatz stellte die Co-Kreation dar, bei der die beteiligten Akteurinnen und Akteure in einem gemeinschaftlichen und interaktiven Prozess zusammenarbeiteten, um zentrale Inhalte der Leitlinien zu erstellen und abzustimmen. Dadurch spiegeln die Leitlinien ein breites Spektrum an Perspektiven und Expertisen wider und besitzen hohe Praxisrelevanz.

Die Fokus-Gruppe fungierte als aktive Arbeitsgruppe, welche im Rahmen mehrerer Workshops in Präsenz und online in enger Abstimmung an konkreten Inhalten für die Leitlinien arbeitete – in der Großgruppe ebenso wie in spezialisierten, kleineren Arbeitsgruppen. Eine detaillierte Übersicht der in der Fokus-Gruppe vertretenen Organisationen ist in 11.2 zu finden.

Abbildung 4: Zusammensetzung der Fokus-Gruppe



Das Sounding-Board bestand aus einem Gremium erweiterter Stakeholder des Spin-off-Ökosystems, das den Arbeitsfortschritt und die Ergebnisse überwachte und dessen Feedback in zwei Terminen eingeholt wurde. Eine detaillierte Übersicht der im Sounding-Board vertretenen Organisationen ist ebenfalls in 11.2 zu finden.

Abbildung 5: Zusammensetzung des Sounding-Boards

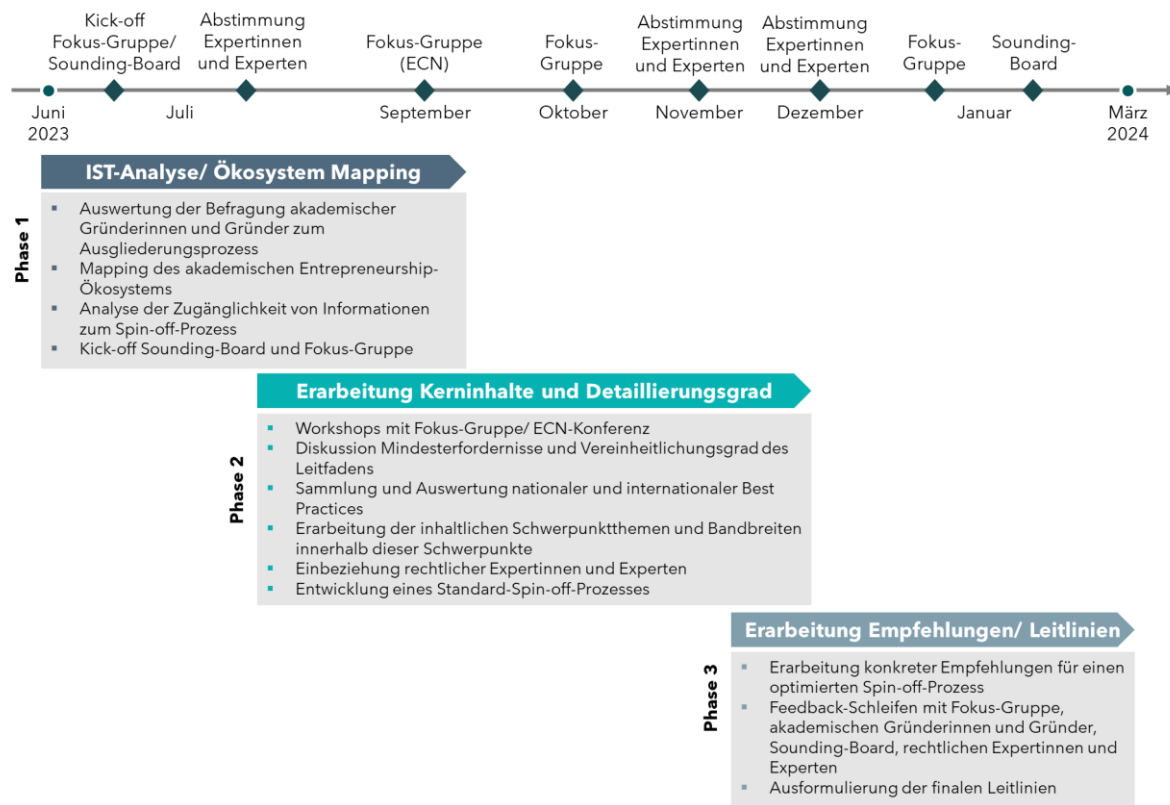


Als Expertinnen und Experten wurden BDO Austria Holding Wirtschaftsprüfung GmbH sowie Herbst Kinsky Rechtsanwälte GmbH beigezogen, die aufgrund ihrer langjährigen Zusammenarbeit mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Allgemeinen und mit Spin-offs im Speziellen neben fachlichem Wissen auf umfassende Praxiserfahrung zurückgreifen können.

3.2. Vorgehensweise in drei Arbeitsphasen

Das Projekt startete im Juni 2023 und wurde im März 2024 abgeschlossen. Es wurde in drei Arbeitsphasen organisiert.

Abbildung 6: Übersicht der Arbeitsphasen



3.2.1. Arbeitsphase 1: Ist-Analyse und Ökosystem-Mapping

Nach einer ersten Abstimmung in der Steuerungsgruppe wurde in der ersten Phase zunächst ein umfassender Überblick über die Ausgangssituation gewonnen. Hierzu wurde einerseits auf die bereits erwähnte Befragung von Spin-offs zurückgegriffen, um die Perspektiven der Gründenden einzubeziehen. Darüber hinaus wurde das akademische Entrepreneurship-Ökosystem kartiert, um relevante Stakeholder und deren Rollen zu identifizieren (siehe 6.2) und in den Prozess einzubeziehen. Des Weiteren wurden die Websites der österreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen einer umfassenden Analyse im Hinblick auf Zugänglichkeit von Informationen und Regelungen bzw. zum Thema Spin-off-Prozesse unterzogen (siehe 5.2).

Zentral war in dieser Phase auch die Organisation jeweils eines Kick-off-Workshops mit dem Sounding-Board und mit der Fokus-Gruppe.

3.2.2. Arbeitsphase 2: Erarbeitung Kerninhalte und Detaillierungsgrad

Die Erarbeitung der konkreten Themen (Inhaltsverzeichnis), für die Leitlinien entwickelt werden sollten, erfolgte hauptsächlich in Workshops mit der Fokus-Gruppe und ihren vier Unter-Arbeitsgruppen, bei der ECN-Konferenz 2023 in Linz und unter Einbeziehung steuerlicher und rechtlicher Expertinnen und Experten. Die Ergebnisse der Ist-Analyse wurden dabei in die Diskussionen eingebracht und konkrete Themen wie der Umgang mit Intellectual Property Rights (IPR)

und die Beteiligung an Spin-offs besprochen. Die gemeinsame Arbeit mit den Stakeholdern ermöglichte es die wichtigsten Themen und Inhalte ohne blinde Flecken zu adressieren und gemeinsam einen Standard-Spin-off-Prozess zu entwickeln.

In dieser Arbeitsphase wurden parallel dazu bestehende Richtlinien, Dokumente, Modelle und Praktiken von nationalen und internationalen Hochschulen und Forschungseinrichtungen gescreent und mittels qualitativer Inhaltsanalyse Best Practice-Beispiele identifiziert. Darüber hinaus wurden im Rahmen mehrerer Termine rechtliche Expertinnen und Experten konsultiert.

Auf Basis der Workshop-Ergebnisse, der Analyse der nationalen und internationalen Best Practice-Beispiele und der fachlichen Beiträge durch die Expertinnen und Experten wurde vom Projektteam ein erster Entwurf der Bandbreiten ausgearbeitet.

3.2.3. Arbeitsphase 3: Erarbeitung konkreter Empfehlungen und Leitlinien

Die dritte und abschließende Phase umfasste die Erarbeitung konkreter Empfehlungen, die anschließend einem zirkulären Feedback-Prozess unterzogen wurden: Es erfolgten mehrere mündliche und schriftliche Feedback-Schleifen mit Mitgliedern der Fokus-Gruppe, (angehenden) Gründenden von Spin-offs aus unterschiedlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, dem Auftraggeber sowie dem Sounding-Board, wobei das gewonnene Feedback nach jedem Termin umgehend eingearbeitet bzw. wieder zur Diskussion gestellt wurde. So konnten die erarbeiteten Empfehlungen rasch verbessert und validiert werden. Nach dem abschließenden Sounding-Board-Termin wurden – unter Berücksichtigung rechtlicher Aspekte – die Empfehlungen finalisiert und in Form des vorliegenden Dokumentes um wichtige inhaltliche Ausführungen ergänzt.

Das Bundesministerium für Finanzen wurde in die Fokus-Gruppe eingebunden. Regelmäßige Updates fanden ebenso mit der aws statt – schließlich sollen die Ergebnisse des Leitfadens in einem ersten Schritt in den online Vertragsmustern des Intellectual Property Agreement Guides (IPAG) berücksichtigt werden. Dadurch wird eine regelmäßige Überarbeitung und erforderlichenfalls Anpassung sichergestellt. Die Empfehlungen wurden auch der zuständigen Abteilung des österreichischen Rechnungshofs zur Kenntnis gebracht. Das Projektteam nützte darüber hinaus diverse Möglichkeiten für den Austausch mit einem erweiterten nationalen und internationalen Stakeholderkreis:

- 14.09.2023: Entrepreneurship Center Network (ECN) – Konferenz¹⁷

¹⁷ Das ECN (Entrepreneurship Center Network) ist die österreichweite Plattform zur Förderung und Unterstützung unternehmerischen Denkens und Handelns im Hochschulbereich sowie zur hochschulübergreifenden Vernetzung. Die ECN-Konferenz findet jährlich unter Beteiligung der teilnehmenden Partnerhochschulen (aktuell 31 Universitäten und Fachhochschulen) an wechselnden Hochschulstandorten statt. (<https://ecn.ac.at/>)

- 28.-29.09.2023: STEAM Transfer Konferenz¹⁸
- 17.-18.10.2023: Aurora Fall Biannual¹⁹
- 07.11.2023: Berlin Science Week – Next Generation University²⁰
- 23.11.2023: Spin-off Austria Konferenz²¹
- 12.12.2023: Globsec Danube Tech Summit²²

¹⁸ Die STEAM Transfer Konferenz wurde vom Wissenstransferzentrum der Akademie der bildenden Künste koordiniert und im Rahmen des Kooperationsprojekts „From STEM to STEAM“ des Wissenstransferzentrum Ost und des Wissenstransferzentrum West initiiert. Die Konferenz beschäftigt sich mit der Integration von künstlerisch-kreativen und künstlerisch-forschenden Disziplinen in den MINT-Bereich. (<https://www.wtz-ost.at/steam-transfer-2023/>)

¹⁹ Werner Wutscher ist im Advisory Board von Aurora, einer Universitäts-Allianz von neun europäischen Universitäten. Beim heurigen Jahrestreffen in Olmütz wurde das Projekt vorgestellt. (<https://aurora-universities.eu/aurora-olomouc-biannual-2023/>)

²⁰ Vom Kanzler der RWTH Aachen wurde eine Initiative zur Reform deutscher Hochschulen angestoßen, an der Werner Wutscher teilnimmt. Im Rahmen des Networking- und Arbeitstreffens am 7. November wurde das Projekt vorgestellt. (<https://www.rwth-aachen.de/cms/root/die-rwth/aktuell/~wsqil/next-generation-university/>)

²¹ Gemeinsam mit dem I.E.C.T. Hermann Hauser organisierte New Venture Scouting die diesjährige Spin-off Austria Konferenz mit mehr als 400 Teilnehmenden aus 20 Ländern. (<https://www.spin-off-austria.at/press>)

²² Das Danube Tech Summit ist eine Initiative zur Zusammenarbeit im Donauraum zum Thema Technologie und Spin-offs. (<https://www.globsec.org/what-we-do/projects/danube-tech-summit-2023>)

4. Definition akademischer Spin-offs

Für den vorliegenden Leitfaden wurde die Spin-off-Definition des Austrian Startup Monitor 2022 (Leitner et al., 2023) herangezogen. Dieser unterscheidet zwischen einer

- Gründung, bei der die Idee zum neuen Produkt/ Geschäftsmodell (z.B. Ideenentwicklung) im Rahmen einer Lehrveranstaltung oder weiterführendem Angebot rund um das Thema Unternehmensgründung während und in ursächlichem Zusammenhang mit einem Ausbildungsverhältnis an einer Universität oder Fachhochschule entstand = **Ausbildungs-Spin-off**

und einer

- Gründung, bei der die Idee zum neuen Produkt/ Geschäftsmodell während und in thematischem Zusammenhang mit einem Dienstverhältnis an einer Hochschule oder Forschungseinrichtung entstand = **Forschungs-Spin-off**

Dieser Leitfaden adressiert beide Formen von Spin-offs. Zur Vereinfachung wird im Folgenden ausschließlich von Spin-offs gesprochen.²³

²³ Die Definitionsdiskussion wurde in der Fokus-Gruppe sehr intensiv geführt. Um das gesamte Leistungsspektrum der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in diesem Bereich abzubilden, wird empfohlen, die Definition zu verbreitern

5. Ist-Analyse

In der Erarbeitung des vorliegenden Leitfadens wurde zunächst eine umfassende Ist-Analyse durchgeführt, um den gesetzlichen Rahmen zu erörtern, die Stakeholder im Spin-off-Ökosystem zu identifizieren und einen Überblick über die aktuellen Spin-off-Prozess-Standards zu erhalten.

5.1. Gesetzlicher Rahmen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen

Das Universitätsgesetz 2002 (UG) bildet die gesetzliche Grundlage für die 22 öffentlichen Universitäten in Österreich. Zu den zentralen Aufgaben der Universitäten zählt auch der Wissenstransfer, der die kommerzielle Verwertung von neuen Erkenntnissen und Technologien mit umfasst. Detaillierte Bestimmungen, wie dieser Auftrag von den Universitäten zu erfüllen ist und insbesondere welche Rechte und Pflichten von Universitäten in Bezug auf Ausgründungen bestehen, enthält das UG jedoch nur am Rande. Gemäß § 10 UG sind Universitäten berechtigt, Gesellschaften, Stiftungen und Vereine zu gründen sowie sich an Gesellschaften zu beteiligen und Mitglied in Vereinen zu sein, sofern diese Gründung, Beteiligung oder Mitgliedschaft der Erfüllung der Aufgaben der Universität dient und insbesondere die Forschung (inkl. Entwicklung und Erschließung der Künste) und die Lehre dadurch nicht beeinträchtigt werden. Eine zentrale Bestimmung im Zusammenhang mit Spin-offs ist zudem § 106 UG, wonach Universitäten das Recht haben, Dienstleistungen in Anspruch zu nehmen (siehe dazu 11.6.8).

Weitere für Hochschulen einschlägige Rechtsvorschriften sind das Privathochschulgesetz und das Fachhochschulgesetz, die die Einrichtung und Organisation sowie die Durchführung von Studiengängen an Privathochschulen und Fachhochschulen regeln. Diese beiden Gesetze kommen hinsichtlich der Regelungsdichte nicht an das UG heran und enthalten insbesondere auch keine besonderen Bestimmungen bezüglich Dienstleistungen, wie sie im UG zu finden sind.

Außeruniversitäre Forschungseinrichtungen sind äußerst unterschiedlich geregelt, es finden sich keine Spezialbestimmungen zu Spin-offs in den betreffenden Rechtsgrundlagen.

Wie inländische Best Practice-Beispiele zeigen, ist im derzeit gegebenen Rechtsrahmen eine aktive Spin-off-Politik möglich und umsetzbar. Beispielsweise setzen schon jetzt einzelne Hochschulen und Forschungseinrichtungen eine aktive Verwertungs- und Beteiligungspolitik mittels Ausgründungsvehikeln um (siehe dazu 6.7.3).

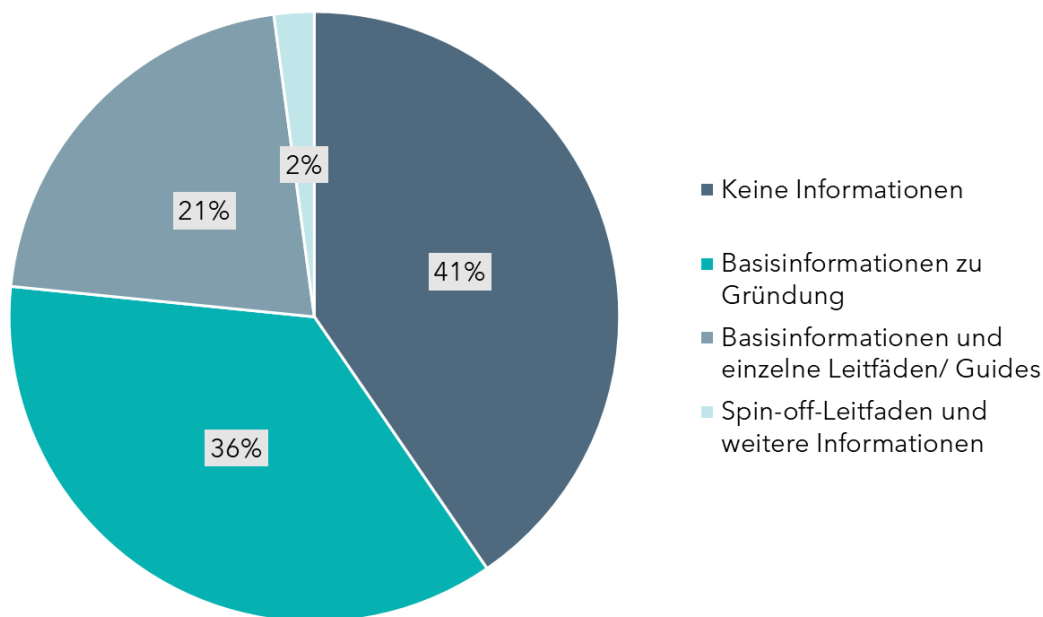
5.2. Zugänglichkeit, Transparenz und Umfang von Regelungen

Eine systematische Online-Recherche zur Zugänglichkeit und Transparenz von bereits vorhandenen Regelungen und Ordnungsvorschriften zum Spin-off-Prozess im Rahmen dieses Projekts, durchgeführt

im August 2023, zeichnet folgendes Bild in Bezug auf die öffentliche Verfügbarkeit von Informationen auf den Websites von 47 österreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen:²⁴

- Bei 19 konnten keine Informationen rund um Ausgründungsprozesse gefunden werden bzw. waren lediglich Verweise zu Dritten (z.B. aws, Wirtschaftskammer) vermerkt
- 17 Websites enthielten nur allgemeine Informationen rund um das Thema Gründen, insbesondere zu generellen Unterstützungsangeboten der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung bei Gründung
- Zehn Websites boten erweiterte Informationen inklusive einzelner Leitfäden/ Guides, zum Beispiel Patent-Guide, IP-Strategie, Beteiligungsstrategie
- Nur eine Website enthielt darüber hinaus einen öffentlich zugänglichen Leitfaden für akademische Ausgründungen

Abbildung 7: Online-Zugänglichkeit und Transparenz von Leitlinien zum Spin-off-Prozess



Zu erwähnen ist, dass einige der Websites auf weiterführende Informationen im Intranet für Mitarbeitende hinwiesen, die vom Projektteam aufgrund mangelnder Zugänglichkeit nicht geprüft werden konnten.

²⁴ Gesucht wurde entlang der Keywords Gründung, Entrepreneurship, Spin-off, Start-up, (Technologie-/ Forschungs-)Transfer. Eine Klassifikation erfolgte entlang vier Kategorien: 1 (keine Informationen oder reine Verweise auf Dritte), 2 (Basisinformationen zum Thema Gründung und Unterstützungsleistungen), 3 (Erweiterte Informationen inklusive Leitfäden/ Guides, z.B. IP-Leitlinien), 4 (Umfassende Informationen inklusive generellem Spin-off-Leitfaden)

Eine von New Venture Scouting von Ende Februar bis Anfang April 2023 durchgeführte Online-Umfrage unter 30 österreichischen Ausgründungs- und Forschungs-Spin-offs (siehe 11.7 zur Umfrage-Methodik) untermauert diese Ergebnisse. Im Zuge der Umfrage mit offenen und geschlossenen Fragen wurde auch folgende Frage gestellt: „Does the university have a defined spin-off guideline?“ 69% der Spin-offs beantworteten die Frage mit Nein. Dies deutet darauf hin, dass ein Großteil der Hochschulen und Forschungseinrichtungen entweder über keine Spin-off-Guidelines verfügt oder diese nicht bekannt bzw. für Ausgründende unzugänglich sind.

Für die Ist-Analyse für den vorliegenden Ausgründungsrahmen wurden alle Teilnehmenden der Fokus-Gruppe und des Sounding-Boards (siehe dazu 3 zur Methodik sowie 11.2 für die einbezogenen Institutionen) eingeladen, ihnen bekannte Leitfäden und Dokumente (vertraulich oder öffentlich zugänglich) an das Projektteam zu senden. Aus den eingelangten Unterlagen ergibt sich folgendes Bild:

- Von insgesamt elf Hochschulen und Forschungseinrichtungen wurden Unterlagen zur Verfügung gestellt.
- Davon haben fünf Hochschulen und Forschungseinrichtungen vertrauliche Unterlagen geschickt, die teilweise nur für die interne Führungsebene und nicht für die (angehenden) Gründenden gedacht waren.

Diese Ergebnisse deuten abermals darauf hin, dass der Großteil der Hochschulen und Forschungseinrichtungen derzeit über keinen standardisierten Ausgründungsprozess verfügt und hier im Sinne von verstärkter Transparenz und reibungsloseren Abläufen ein abgestimmter Leitfaden für einen optimierten Spin-off-Prozess dringend nötig ist.

Was den Detailgrad und die Aufbereitung der Information betrifft, ergibt die Analyse der zur Verfügung gestellten Leitfäden und Dokumente folgendes Bild:

- Den größten Informationsgehalt, beispielsweise im Hinblick auf Prozessabläufe, Verwertungsregelungen und Interessenskonflikten, bieten die nur intern zugänglichen Dokumente. Nicht bei allen ist klar, ob sie lediglich für die Leitungsebene der jeweiligen Institution gedacht sind oder auch den angehenden Ausgründenden zur Verfügung gestellt werden. Inwieweit sie intern allen relevanten Leitungsorganen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung bekannt sind, kann nicht beurteilt werden
- Während mehrere Institutionen den Umgang mit Erfindungsrechten (Stichwort Erfindervergütung) darlegen, werden Aspekte, die den Ausgründungsprozess beleuchten (Stichwort IPR, z.B. Lizenzierung, Beteiligung), nur in wenigen Dokumenten ausgeführt. Es werden kaum Bandbreiten genannt oder Entscheidungskriterien abgebildet

- Eine ansprechende grafische Aufbereitung fehlt: Die untersuchten Dokumente weisen nur in Einzelfällen Entscheidungsbäume, Flussdiagramme oder andere Visualisierungen der Inhalte auf, die die Prozesse und Abläufe klar und fassbar machen

Ein Blick ins EU-Ausland und in die Schweiz macht deutlich, dass umfassende Leitfäden und Dokumente auch dort nicht flächendeckend zugänglich sind. Dennoch stechen einige Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit besonderer Transparenz und einem umfassenden Konzept hervor und können deshalb als Vorzeigebispiele erachtet werden: die Technische Universität München (TUM), die RWTH Aachen, die TNO (Niederlande) oder der Zusammenschluss von zwölf der 14 niederländischen Universitäten (TU Delft, 2023; Universiteiten van Nederland), die Standard Spin-off Dealterms veröffentlicht haben. Eine Übersicht über einbezogene Best Practices findet sich in 11.4.

6. Abgestimmte Leitlinien und Empfehlungen für den Spin-off-Prozess

Die folgenden Leitlinien und Empfehlungen basieren, wie in Kapitel 3 erläutert wurde, auf den Ergebnissen eines umfassenden Stakeholderprozesses, gekoppelt mit Input von Expertinnen und Experten und einer qualitativen Inhaltsanalyse relevanter Unterlagen und Umfrageergebnisse.

6.1. Strategie und Sichtbarkeit vom Thema Spin-offs

*Grundvoraussetzung ist ein umfassendes Verständnis der Leitungsebene der Hochschulen und Forschungseinrichtungen für die Verwertung von Wissen. Daher wird den betroffenen Institutionen empfohlen, das Commitment zu **Spin-offs in ihrer Gesamtstrategie zu integrieren, zu veröffentlichen** und – falls vorhanden – in Forschungs- und Third Mission-Strategien zu verankern. Wichtig ist, dass angehende Gründerinnen und Gründer unabhängig vom ökonomischen Skalierungspotenzial Unterstützung finden, denn auch dem sozialen und gesellschaftlichen Impact von Geschäftsmodellen sollte großer Wert beigemessen werden.*

*Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollen, wie bereits in vorhandenen Leistungsvereinbarungen verankert, **klare und allen Stakeholdern zugängliche Richtlinien für Spin-offs inklusive standardisierter IP Policies, Term Sheets und Musterverträgen** entwickeln und diese, beispielsweise auf ihrer Website, transparent sichtbar machen. Dies erhöht während der Verhandlungen die Sicherheit für beide Seiten. Im Rahmen der notwendigen Marktüblichkeit bzw. Wettbewerbskonformität sollte auf Gründungsfreundlichkeit geachtet werden.*

Eine erfolgreiche Steigerung sowohl der Anzahl als auch der Qualität akademischer Spin-offs erfordert, dass diese in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen entsprechend gewürdigt und gefördert werden. Damit die großen Anstrengungen auf der operativen Ebene – hier sind insbesondere die Aktivitäten des Entrepreneurship Center Network (ECN) zu nennen – umfassend fruchten, braucht es ein klares Bekenntnis der Leitungsorgane – beispielsweise an den Universitäten der Rektorate und des Universitätsrates – zum Transfer von Forschungsergebnissen auch via Spin-offs. Die Schaffung eines solchen institutionellen Rahmens sollte nicht nur die Gründung von Spin-offs fördern, sondern auch deren Prozesse und Anforderungen klar definieren und kommunizieren. Die Basis für jegliche Aktivität in diesem Bereich muss also von der jeweiligen Leitungsebene ausgehen. Es wird deshalb empfohlen, dass die Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Förderung von Spin-offs in ihrer Gesamtstrategie integrieren. In jedem Fall sollten die Schwerpunkte und der Fokus der Spin-off-Strategie den Schwerpunkten der Forschungsstrategie der jeweiligen Institution folgen.

Was sich nicht in den Entwicklungsplänen und Leistungsvereinbarungen der Universitäten bzw. den Hochschulstrategien (Leitbild, Entwicklungsplan u.a.) der Fachhochschulen (FHs) findet, wird nicht

umgesetzt bzw. leidet an einer mangelhaften Ressourcenausstattung. Damit Spin-offs nicht „zufällig“ entstehen, sondern Teil einer klaren Forschungs- und Transferstrategie sind, sind folgende Voraussetzungen nötig:

- **Unternehmergeist:** Erfolgreiche Spin-off-Aktivitäten benötigen ein Klima mit Unternehmergeist (Entrepreneurial Spirit), in dem Studierende und Mitarbeitende ermutigt werden, ihre Ideen umzusetzen und unternehmerische Fähigkeiten zu entwickeln. Dies setzt voraus, dass das Thema Spin-offs für die notwendige Sichtbarkeit und Wertbeimessung bei der Leitung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung angesiedelt ist und zum Standardrepertoire in der Lehre wird. Erfolgreiche ausländische Beispiele von technischen Universitäten sehen Entrepreneurship-Klassen verpflichtend im Studienplan vor. Empfohlen wird zumindest eine allgemeine (Lehr-)Veranstaltung zum Thema, die das Bewusstsein für diesen Karrierepfad eröffnet. Darüber hinaus sind diese Themen auch bei allen anderen strategischen Entscheidungen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung mitzudenken
- **Berufungspolitik:** Entrepreneurship- und Spin-off-Themen müssen auch in die Berufungspolitik und in Stellenausschreibungen für Lehrende und Forschende hineinwirken. Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden in ihrer Berufungspolitik immer den Fokus auf exzellente Forschung und Lehre legen, jedoch sollte die Bereitschaft, Spin-offs zu fördern, Teil der allgemeinen Kultur an den Institutionen werden. „*Wer die Gründung eines Spin-offs nicht aktiv unterstützen kann oder will, möge/darf sie (zumindest!) nicht verhindern*“, gab die Fokus-Gruppe der Erarbeitung dieses Leitfadens mit auf dem Weg. In diesem Sinne ist es nötig, bei der Stellenbesetzung erstens thematische Schwerpunkte mitzudenken und zweitens auch bei allen weiteren Stellenvergaben darauf zu achten, dass ein Spin-off-freundliches Klima mitgetragen wird. Praktisch gedacht bedeutet dies beispielsweise, dass gründungsfördernde Personen/ Aktivitäten in ähnlicher Weise wie herausragende Forschungsleistungen eine sichtbare Wertschätzung seitens der Leitung erhalten. In der Praxis hat es sich besonders bewährt, wenn die Betreuung von Spin-offs von Personen wahrgenommen wird, die bereits über Gründungserfahrung verfügen oder in der Privatwirtschaft mit Start-ups gearbeitet haben

Wenn Sichtbarkeit und Wertschätzung des Themas Spin-offs von der obersten Leitungsebene ausgehen, profitieren auch die Aktivitäten auf den untergeordneten Ebenen durch erhöhte Sichtbarkeit.

Als ersten Schritt sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen transparente und allen Stakeholdern zugängliche Richtlinien für Spin-offs entwickeln, inklusive einer standardisierten IP Policy und Term Sheets, und diese beispielsweise auf ihrer Website zugänglich machen. Ein derart transparenter Rahmen, der in die alltägliche Praxis integriert wird, stärkt das Bewusstsein und die Unterstützung für Spin-offs auf allen Ebenen der Institution, insbesondere für akademische Gründende. Einerseits ermöglicht ihnen dies, sich frühzeitig über den Ausgründungsprozess zu informieren,

andererseits erhöht es die Sicherheit und Vorhersehbarkeit für beide Seiten während der Verhandlungen und letztlich auch die Geschwindigkeit in der Abwicklung.

6.2. Empfehlungen für Spin-offs von Fachhochschulen

Grundsätzlich sind die österreichischen FHs integrativer Teil dieses Leitfadens, dennoch legen deren Vertretende Wert auf ein Kapitel, das die Besonderheiten der FHs behandelt. Eine Besonderheit ist eine geringere Forschungsintensität im Vergleich zu Universitäten. Dadurch liegt der Schwerpunkt deutlich auf Ausbildungs-Spin-offs.

Viele österreichische FHs unterstützen seit vielen Jahren aktiv angehende Unternehmensgründende. Dabei richtet sich diese Unterstützung sowohl an aktive Studierende, Mitarbeitende, als auch an Alumni. Das jeweilige Angebot ist zumeist FH-spezifisch – und kann sowohl curricular (Lehrveranstaltungen in Studiengängen) als auch außercurricular (Angebote durch Start-up- und Gründerzentren an der jeweiligen FH bzw. in Form von fokussierten Gründungs- und Support-Programmen) organisiert sein. Eine Unterstützung fokussiert zumeist auf frühe Phasen einer potenziellen Unternehmensgründung (Ideation, Validation, Marktstart, bzw. Pre-Seed/ Seed). Ein weitaus überwiegender Teil der bisher unterstützten Projekte im FH-Bereich ist den Ausbildungs-Spin-offs zuzurechnen. Viele Spin-offs gründen dabei ohne schützbares geistige Eigentumsrechte der jeweiligen FH.

Um Spin-offs von FHs zukünftig besser unterstützen zu können, sind zusätzliche Ressourcen nötig. Denkbar wäre beispielsweise ein Fonds zur Unterstützung von Innovation und Spin-off-Projekten an FHs in Österreich, aus welchem die jeweilige FH für ihre Spin-off-Begleitung Ressourcen beantragen kann. Wichtig ist, dass die FHs in der Governance-Struktur eines solchen Fonds vertreten sind.

Spin-offs von FHs sind nicht als Sonderfall zu verstehen, sondern unterliegen ähnlichen Herausforderungen und Chancen wie Spin-offs anderer Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Sie benötigen ebenso geeignete (Beteiligungs-)Modelle und -vehikel, um am Erfolg von Spin-offs partizipieren können. Eine Möglichkeit für FHs wäre die Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) oder einer Flexiblen Kapitalgesellschaft (FlexKapG), an welcher sich FHs auch im Rahmen von Unternehmenswertanteilen beteiligen können. Denkbar ist es auch, eine gemeinsame Tochtergesellschaft mit externen Partnerinnen und Partnern zu gründen, in die die Partnerinnen und Partner Know-how und Expertise einbringen (beispielsweise Beteiligungsgesellschaft gemeinsam mit Inkubator).

6.3. Bedeutung von Spin-offs ohne registrierte Schutzrechte

Einige Forschungsbereiche wie beispielsweise die Erschließung und Entwicklung der Künste (EEK) sowie die Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften (GSK) sind derzeit im Spin-off-Ökosystem noch

unterrepräsentiert, weswegen sie in diesem Leitfaden besonders hervorgehoben werden sollen. Deren Forschungsleistungen sind häufig nicht patentierbar, darüber hinaus stecken in diesen Forschungsbereichen Sensibilisierungsaktivitäten für Entrepreneurship oftmals noch in den Kinderschuhen. Gerade für die Lösung drängender gesellschaftlicher und ökologischer Probleme sind diese Fachbereiche jedoch äußerst wichtig, nicht zuletzt geht es hier häufig um Geschäftsmodelle mit großem (sozialen und/ oder ökologischen) Impact.

Durch einen strategischen und engagierten Ansatz können Hochschule und Forschungseinrichtungen jedoch einen bedeutenden Beitrag zum Erfolg von Spin-offs ohne registrierte Schutzrechte leisten und gleichzeitig ihre eigene Innovationskultur stärken. Bei der Unterstützung von Spin-offs ohne registrierte Schutzrechte sollten sie folgende wichtige Punkte berücksichtigen:

- **Fokus auf Schlüsselkompetenzen:** Betonung der Entwicklung und Förderung von Schlüsselkompetenzen wie Entrepreneurial Mindset der Forscherinnen und Forscher, um eine solide Grundlage für den Erfolg von Spin-offs ohne spezifische registrierte Schutzrechte zu schaffen
- **Praxisorientierte Forschung:** Ausrichtung auf praxisorientierte Forschung und angewandte Projekte, um sicherzustellen, dass Forschungsergebnisse unmittelbar in die Entwicklung und das Wachstum der Spin-offs einfließen
- **Netzwerke und Kooperationen:** Aktive Förderung von Netzwerken und Kooperationen zwischen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und externen Partnerinnen und Partnern (z.B. Unternehmen), um den Spin-offs Zugang zu externen Ressourcen, Expertise und potenziellen Kundinnen und Kunden zu ermöglichen
- **Geschäftsmodellentwicklung unterstützen:** Bereitstellung von Ressourcen und Beratung zur Unterstützung bei der Ausarbeitung von Geschäftsmodellen für Spin-offs. Eine klare Ausrichtung auf den Markt und die Wertschöpfung ist dabei von entscheidender Bedeutung
- **Förderung von unternehmerischen Fähigkeiten:** Ermutigung von Forschenden, unternehmerische Fähigkeiten zu entwickeln, um die Spin-offs bei der Markteinführung und Geschäftsentwicklung zu stärken
- **Langfristige Partnerschaften:** Schaffung eines Rahmens für langfristige Partnerschaften zwischen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und den Spin-offs, um eine kontinuierliche Unterstützung, den Austausch von Wissen und die Förderung von Innovationen sicherzustellen

Dass nicht nur patentierbare Forschungsergebnisse für die Weiterentwicklung der Menschheit relevant sind, zeigt die aktuelle Diskussion auf europäischer Ebene: Im Dezember 2022 hat der Rat der Europäischen Union eine Empfehlung zu Leitprinzipien für die Valorisierung von Wissen veröffentlicht. Im März 2023 folgte eine Empfehlung für einen Verhaltenskodex für die Verwaltung

geistiger Vermögenswerte zur Valorisierung von Wissen im Europäischen Forschungsraum, publiziert von der Europäischen Kommission. Als geistige Vermögenswerte werden „alle Ergebnisse oder Produkte, die durch FuI-Tätigkeiten²⁵ generiert werden (wie Rechte des geistigen Eigentums, Daten, Know-how, Prototypen, Prozesse, Verfahrensweisen, Technologien, Software)“ bezeichnet. Die Europäische Kommission macht mit dieser Empfehlung deutlich, dass auch nicht-patentierbares oder urheberrechtlich geschütztes geistiges Eigentum in die Valorisierungsüberlegungen einbezogen werden muss, damit die drängenden gesellschaftlichen, sozialen und ökologischen Probleme gelöst werden können. Die große Bedeutung interdisziplinärer Innovationsansätze wird hier deutlich – von der Grundlagenforschung bis zur Valorisierung der Ergebnisse im Zuge von (Social) Entrepreneurship. Der Auftrag an die Akteurinnen und Akteure im Forschungs- und Innovationssystem ist klar:

„Um den vollen Wert der durch FuI-Tätigkeiten generierten geistigen Vermögenswerte nutzen zu können, müssen Organisationen, die FuI-Tätigkeiten durchführen, geistige Vermögenswerte im weiteren Sinne verwalten, und zwar sowohl jene, die rechtlich geschützt werden können, wie Patente, Urheberrechte, Marken, als auch andere geistige Vermögenswerte, die im Rahmen von Valorisierungsaktivitäten genutzt werden könnten. Dazu müssen Strategien für die Verwaltung dieser geistigen Vermögenswerte und die Förderung spezifischer und bereichsübergreifender Kompetenzen entwickelt werden, damit das volle Potenzial der generierten geistigen Vermögenswerte ausgeschöpft werden kann. Eine effiziente Verwaltung geistiger Vermögenswerte ist Voraussetzung für eine effiziente Wissensvalorisierung.“ (Empfehlung (EU) 2022/2415 des Rates vom 2. Dezember 2022 zu Leitprinzipien für die Valorisierung von Wissen, 2022)

6.4. Der Spin-off-Prozess

*Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten einen **standardisierten Prozess für Ausgründungen entwickeln**, der interne und externe Stakeholder, einschließlich Investorinnen und Investoren, einbezieht und akademischen Gründerinnen und Gründer frühzeitig Einblick in die Ausgründungsprozesse gewährt. Soweit ein solcher Gründungsrahmen – wie in den Leistungsvereinbarungen 2022-2024 mit den Universitäten verankert – vorliegt, sollte die Umsetzung forciert werden. Dieser Prozess sollte klar definierte Verantwortlichkeiten festlegen und angemessen mit Ressourcen ausgestattet sein. Die Festlegung einer Maximaldauer für Standardprozesse gilt auch international als ein wesentliches Qualitätsmerkmal für erfolgreiche Ausgründungen. Die betroffenen Institutionen sollten daher den angestrebten Abschlusszeitpunkt und die Dauer des Standard-Prozesses klar kommunizieren.*

²⁵ Ful steht für Forschung und Lehre

Im Rahmen des Standard-Prozesses sollten relevante Daten zu Spin-off-Aktivitäten erhoben werden, die zur weiteren Optimierung und besseren Planbarkeit von Spin-off-Prozessen beitragen.

*Zur Steigerung der Anzahl und Qualität von Spin-offs sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen ein **umfassendes Angebot an Entrepreneurship Education** bereitstellen bzw. dieses auch in Bereichen, die bislang noch wenig damit befasst sind, ausbauen. Die Vermittlung von unternehmerischem Basiswissen sollte Bestandteil des regulären Lehrangebots sein und durch extracurriculare Aktivitäten ergänzt werden. Ein wichtiger Aspekt dieses Trainings ist die frühe Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung über die Möglichkeiten des Unternehmertums als Karrierepfad. Die Trainings sollten dabei sowohl Studierenden als auch wissenschaftlichem, künstlerischem und nicht-wissenschaftlichem Personal angeboten werden. Zu betonen ist hier, dass ein solches umfassendes Angebot auch für Bereiche abseits von MINT erarbeitet werden sollte, die bislang noch nicht mit diesem Thema befasst sind.*

Während des Spin-off-Prozesses sollten Hochschulen und Forschungseinrichtungen die angehenden Gründerinnen und Gründer mit Programmen mit professionellen Mentorinnen und Mentoren und einschlägigen Netzwerken, Zugang zu relevanten Märkten und Hilfestellung bei der Co-Founder-Suche unterstützen. Für diese Leistungen sollten, ebenso wie für Entrepreneurship Education-Angebote, bestehende Strukturen genutzt und Kooperationen zwischen unterschiedlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen forciert werden.

Der Aufbau dieses Kapitels orientiert sich am idealtypischen Spin-off-Prozess, der vom Spin-off-Prozess der Technischen Universität München (TUM) (TUM ForTe – Forschungsförderung & Technologietransfer, 2022) inspiriert ist und mit der Fokus-Gruppe weiterentwickelt wurde. Wichtig ist hierbei, dass immer wieder die Perspektive der Gründenden eingenommen wird.

Ein erfolgreicher Spin-off-Prozess ist das Herzstück erfolgreicher Ausgründungen. Er beginnt lange vor der jeweiligen Unternehmensgründung und geht in seinen Wirkungen weit über diesen Meilenstein hinaus. Ein gut designter Spin-off-Prozess sollte folgende Funktionen erfüllen:

- Bewusstseinsbildung für Spin-offs an den Hochschulen und Forschungseinrichtungen
- Bestmögliche Unterstützung der Gründenden und damit eine höhere Wahrscheinlichkeit der Gründung
- Effizienter und stringenter Ablauf des Gründungsprozesses
- Planbarkeit durch festgelegte Maximaldauer
- Effizienter Ressourceneinsatz für Spin-offs
- Gute Abschlüsse für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen betreffend Beteiligung
- Langfristige Partnerschaften mit den Spin-offs

Dies lässt sich einerseits nur durch eine gute Kommunikation und eine frühzeitige Einbindung aller Beteiligten – interner als auch externer Stakeholder wie Investorinnen und Investoren (siehe 6.5.2 und 6.5.3) – erreichen. Andererseits müssen in einem solchen Ablauf auch die Interessenkonflikte, die sich immanent ergeben, offen angesprochen und geklärt werden (siehe 6.5.4).

Für alle Beteiligten zeichnet sich ein gelungener Prozess durch folgende Eigenschaften aus: Er bringt Klarheit und Transparenz darüber, wie der Prozess abläuft, was im jeweiligen Prozessschritt zu tun ist und welche Bandbreiten, beispielsweise im Hinblick auf Beteiligungen durch die Hochschulen und Forschungseinrichtungen, marktüblich und gründungsfreundlich sind. Daraus resultierend sorgt er dafür, dass die Ausgründungen rascher und effizienter als bisher erfolgen können.²⁶

Abbildung 8 zeigt einen idealtypischen Spin-off-Prozess. Besonderes Augenmerk legt dieser Prozess auf die Dualität der Technologieentwicklung einerseits und der Entwicklung der Gründerpersönlichkeit sowie der Formierung der Gründerteams andererseits. Im Falle von Teams technologischer Start-ups, die in frühen Phasen meist vorwiegend aus Technikerinnen und Technikern bestehen, ist die Co-Founder-Suche häufig ein wichtiges und herausforderndes Thema.²⁷

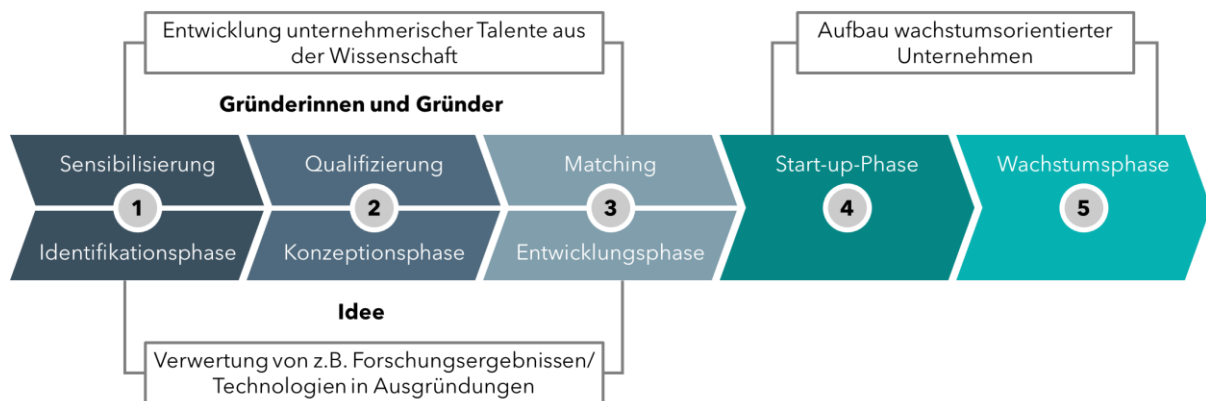
In den folgenden Kapiteln werden die jeweiligen Phasen kurz skizziert und aus Sicht der Gründenden beleuchtet. Aus deren Blickwinkel lassen sich konkrete Empfehlungen für Hochschulen und Forschungseinrichtungen unter anderem im Hinblick auf Stakeholder-Management, Unterstützungsleistungen und Maßnahmen ableiten. Ergänzt wird die Sicht der Gründenden durch einen Blick auf Gründungsideen und verwertbare Forschungsergebnisse – im Fokus stehen hier deren Identifikation und Entwicklung entlang des Spin-off-Prozesses.

²⁶ Dauer in Österreich durchschnittlich 10,8 Monate (siehe 2Problem- und Aufgabenstellung); Selbstverständlich gilt auch bei einem standardisierten Prozess, wie ihn dieser Leitfaden empfiehlt: Sollte auf Wunsch der Gründenden vom Standard-Prozess abgewichen werden, muss mit einem späteren Abschluss gerechnet werden

²⁷ Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal von Spin-offs gegenüber traditionellen Unternehmen ist die Anwendung der Lean Startup-Methode, wie von Ries (2014) beschrieben. Während traditionelle Unternehmen oft lange Planungsprozesse für die Entwicklung neuer Produkte oder Geschäftsmodelle nutzen, entwickeln Spin-offs ausgehend von einer Idee rasch Prototypen und testen diese umgehend am Markt. Die Verbindung von technologischer Einführung (Technology Readiness Level, TRL) und Markteinführung (Commercial Readiness Level, CRL), wie von Phadke und Vyakarnam (2019) beschrieben, führt zu schnelleren und agileren Geschäftsmodellen, die wesentlich zur Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft beitragen. In diesem Sinne spielen Start-ups und insbesondere Spin-offs eine zentrale Rolle in Innovationsökosystemen und ermöglichen Veränderungen in einem schnelleren Tempo als traditionelle Ansätze (Adner 2012, 2021), und genau deshalb ist es für Spin-offs wichtig, die nötige wirtschaftliche Expertise mit an Board zu haben, um Geschäftsmodelle rasch zu entwickeln, zu testen und zu verbessern

Abbildung 8: Spin-off-Prozess

(adaptiert; basierend auf TUM ForTe – Forschungsförderung & Technologietransfer (2022))



6.4.1. Phase 1: Sensibilisierung

In der Sensibilisierung werden Studierende und Mitarbeitende über verschiedenste Kanäle und Wege auf den Karriereweg der Gründung und Unternehmensführung aufmerksam gemacht. Ausbildungs- und Trainingsangebote zum Thema Entrepreneurship werden angeboten. Trainings im Bereich Entrepreneurship haben insgesamt einen positiven Einfluss auf die Entstehung von Spin-offs, was die Wichtigkeit entsprechende Angebote zur Verfügung zu stellen, unterstreicht (Sansone et al., 2021). Aus Sicht der Gründenden erfolgt in dieser Phase ein erster Kontakt mit dem Thema Entrepreneurship und Spin-off an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung. Dies ist die Grundlage für alle weiteren Schritte. Parallel dazu werden Ideen, Technologien und Forschungsergebnisse, die möglicherweise für eine unternehmerische Verwertung spannend sind, identifiziert. Diese Identifizierung erfolgt an Universitäten üblicherweise im Zusammenspiel vom TTO mit engagierten Mitarbeitenden (so genannten Technology Brokern oder Ambassadors) an den Fakultäten.

Die Sensibilisierung kann vielfältig erfolgen:

1. Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung für Studierende und Mitarbeitende, beispielsweise im Rahmen einer Lehrveranstaltung oder eines Kurses. Neben unternehmerischem Basiswissen sollte hier beispielsweise der Lean Startup-Ansatz (Ries, 2014) Inhalt sein, da das Planen und Leben mit Unsicherheiten auch für andere Lebensbereiche förderlich ist und das nötige Mindset für jedes Gründungsvorhaben vermittelt
2. Die Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten besonders interessierten Personen kürzere, praxisorientierte Formate anbieten, um Entrepreneurship erlebbar zu machen. Hierfür

eignen sich beispielsweise Bootcamps und Hackathons, die Studierenden und Mitarbeitenden offenstehen sollten²⁸

3. Das Thema Spin-off sollte einen fixen Platz in der Karriereberatung und in Mitarbeitergesprächen einnehmen²⁹
4. Die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung sollte die Sichtbarkeit erfolgreicher Gründender erhöhen – beispielsweise im Rahmen von Gastvorträgen, Visualisierungen (Spin-off-Map) und umfassender Kommunikation über interne Kanäle. Damit können diese zur Nachahmung inspirieren und Kontakte werden geknüpft

Damit ist der erste Samen für ein Interesse am Thema gesät, der anschließend mithilfe zufälliger Berührungspunkte oder gezielt ausgewählter Aktivitäten wachsen kann.

Um aus Sicht der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung die passenden Studierenden und Mitarbeitenden und spannende Forschungsergebnisse zum richtigen Zeitpunkt zu identifizieren, ist es wichtig, die eigenen Prozesse und Abläufe zu analysieren und systematisch herauszuarbeiten, wann und wo dem Thema besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden sollte. Mögliche Bereiche und Zeitpunkte sind beispielsweise:

- Bereich IP:
 - a. bei der Einreichung einer Erfindungsmeldung
 - b. bei der Einreichung einer Patentanmeldung
 - c. bei weiteren Kontakten mit der IPR-Abteilung
- Bereich Forschungsmanagement / Förderberatung
 - a. bei Antragserstellung (Kapitel „Dissemination, Exploitation“, ...)
 - b. bei Projektabschluss (evtl. laufen damit auch Anstellungsverhältnisse aus)
- Dissertationsprojekte
 - a. am Anfang des Dissertationsprojektes (Orientierungsphase)
 - b. Dissertierende rund ein Jahr vor Ende der Dissertation

²⁸ Ein Good Practice-Beispiel ist die Entrepreneurship Avenue, die vom ECN ins Leben gerufen wurde. Studierende unterschiedlichster Studienrichtungen kommen im Rahmen mehrerer Labs mit Gründenden, Investorinnen und Investoren und Mentorinnen und Mentoren zusammen und arbeiten gezielt an ihren Start-up-Ideen (<https://www.entrepreneurshipavenue.com/>)

²⁹ Ein Good Practice-Beispiel ist das Ludwig Boltzmann Gesellschaft Career Center, das neben Coaching und Karriereberatung auch Gründungsberatung sowie diverse Workshops und Events zum Thema Entrepreneurship anbietet (<https://cc.lbg.ac.at/uebersicht/>). Selbstverständlich muss der inhärente Interessenskonflikt, wenn Forschende angesprochen werden, thematisiert werden (siehe dazu 6.5.4). Besonders für Mitarbeitende, die von § 109 betroffen sind, bietet eine Verwertung der Forschungsergebnisse jedoch auch neue Karrierechancen.

c. bei formaler Einreichung der Dissertation

6.4.2. Phase 2: Qualifizierung

Potenzielle Gründende haben sich zu Beginn der Phase 2 bereits bewusst für ein Hineinschnuppern in den Weg der Spin-off-Gründung entschieden, beispielsweise indem sie sich beim Entrepreneurship Center ihrer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung gemeldet und Interesse bekundet haben. Damit sie diesen Weg weiter erkunden, ist es nötig, dass sie sich gut aufgehoben und beraten fühlen und wissen, wer ihre Ansprechpersonen für Spin-off-Themen sind. Die persönliche Ebene ist erfolgsentscheidend. In dieser Phase ist es deshalb wichtig, intern Ressourcen in jene Einheiten zu investieren, die für die Qualifizierung der Gründenden nötig sind. Das sind üblicherweise einerseits die TTOs oder auch die Entrepreneurship Centers.

In dieser Phase werden verschiedenste Themen rund um die Unternehmensgründung bearbeitet, beispielsweise technische Notwendigkeiten (Konzeptionsphase: Erarbeitung eines Konzepts von der Ideenentwicklung über den Prototypenbau bis hin zur Validierung) und wirtschaftliche Anforderungen (Businessplan-Erstellung mit allen marktrelevanten Teilen wie Marktanalyse, Angebotsentwicklung etc.).

Neben der fachlichen Ebene geht es in dieser Phase auch stark um die Persönlichkeitsentwicklung der angehenden Gründenden: Was bedeutet es für sie persönlich, aus der Forschung in die Selbständigkeit und Privatwirtschaft zu wechseln? Was bedeutet das auch im Hinblick auf ihre Leadership-Qualitäten? In dieser Phase ist wichtig, dass die potenziellen Gründenden in ihrer Entscheidungsfindung unterstützt werden und ihre Führungsqualitäten entwickeln, um sich selbst und ihr Team im Unternehmen entsprechend führen zu können. Selbstverständlich sind solche Führungsqualitäten auch in anderen Tätigkeiten abseits einer Selbständigkeit von großer Relevanz, weswegen die Frage zu stellen ist, ob die Entwicklung von Führungsqualitäten nicht ohnehin in die Curricula der Studierenden und die Weiterentwicklungspläne der Mitarbeitenden aufgenommen werden sollte.

Die Ansprechpersonen, beispielsweise in den Entrepreneurship Centers, haben die Aufgabe, interne und externe Unterstützungsformate bekannt und zugänglich machen und auch über die Reihenfolge der Inanspruchnahme Empfehlungen abzugeben. Unterstützungsprogramme und die richtige Wahl solcher Programme haben einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg von Spin-offs (Degroof & Roberts, 2004; Patzelt & Shepherd, 2009). Unterstützungsformate sind beispielsweise:

- Externe Beratungsangebote für die Businessplan-Erstellung, für den idealen Gründungszeitpunkt und für Förderungen (zum Beispiel aws, FFG)
- Einschlägige Inkubationsprogramme an Hochschulen und Forschungseinrichtungen: Erfolgsfaktoren sind die Dauer der Unterstützungsleistung (Ermöglicht die Dauer eine schrittweise Entwicklung der Gründerpersönlichkeit?), das Vertrauensverhältnis zu den

Mentorinnen und Mentoren (Bietet das Programm ausreichend Gelegenheit zum Kennenlernen und Vertrauensaufbau?) und die Möglichkeit, von Peers zu lernen (Sieht das Programm einen intensiven Austausch mit Personen in vergleichbaren Umständen vor?)

- Vernetzungen mit Wirtschaftsuniversitäten, damit vor allem angehende Gründende aus dem Deep Tech-Bereich rechtzeitig wirtschaftliche Expertise mit in die Businessplanung aufnehmen, Unterstützung bei Marktrecherchen bekommen usw.

6.4.3. Phase 3: Matching

In der dritten Phase steht das Vorhaben kurz vor der Gründung. Auf technologischer Seite wird intensiv am Produkt oder Service gearbeitet, Ziel ist ein Übergang vom Produkt- oder Dienstleistungskonzept zum funktionierenden Prototyp. Die Gründenden haben im besten Fall bereits erste, potenzielle Kundinnen und Kunden, die bereit sind, mit ihnen zusammenzuarbeiten und entwickeln tieferes Verständnis für den Markt.

Auf Seiten der Gründenden spielt in dieser Phase das Matching eine große Rolle: Wie sieht das Gründerteam aus? Wer fehlt, welche Expertise muss noch ins Team hereingeholt werden? Da der Erfolg des Spin-offs massiv von der Qualität und Zusammensetzung des Gründerteams abhängt, muss hierauf großes Augenmerk gelegt werden – auch auf Seiten der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, die die angehenden Gründenden intensiv begleiten und bei der Co-Founder-Suche behilflich sein sollte. Eine ausgewogene akademische und nicht akademische, wirtschaftliche Team-Zusammensetzung spiegelt sich in höherem Wachstum des Spin-offs wider (Visintin & Pittino, 2014). Spin-offs mit erfahrenen Unternehmerinnen und Unternehmern im Team zeigen üblicherweise eine höhere Performance (Lundqvist, 2014). Hier bieten sich auch Kooperationen mit Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen anderer Disziplinen an.

Für die beschleunigte Weiterentwicklung des Geschäftsvorhabens sollten die Gründenden in dieser Phase mit einem passenden Inkubator bzw. Accelerator zusammengebracht und auf externe Unterstützungsangebote wie das Förderprogramm Spin-off Fellowships aufmerksam gemacht werden. Es empfiehlt sich ein Andocken an bestehende Einrichtungen und Aktivitäten. Einen guten Überblick liefern beispielsweise der Startup Navigator und die Startup Landscape Austria des Bundesministeriums für Arbeit und Wirtschaft³⁰. Gemeinsame Aktivitäten von Hochschulen und Forschungseinrichtungen mit dem akademischen Inkubatoren-Netzwerk wie AplusB sind sehr sinnvoll, da hier Interdisziplinarität aktiv gelebt wird. Darüber hinaus sollten auch regional Kräfte gebündelt werden, beispielsweise innerhalb von Wien oder in Graz und Klagenfurt, um Ressourcen zu sparen und Synergien zu hebeln.

³⁰ Startup Navigator: <https://startup.usp.gv.at/startup>; Startup Landscape Austria: <https://austria.dealroom.co/intro>

Wichtig ist, bestehende Strukturen bestmöglich zu nutzen und auf ihnen aufzubauen (z.B. langjährige Strukturen der regionalen Wissenstransferzentren).

Bei Spin-offs, die mit geschützten Eigentumsrechten der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung ausgründen wollen, stehen spätestens in dieser Phase Verhandlungen mit der Inhaberin bzw. dem Inhaber des IP an. Hier müssen Transparenz und Kommunikation an oberster Stelle stehen. Bevor die Verhandlungen beginnen, sollten die Gründenden ein externes, unparteiisches Beratungsgespräch in Anspruch nehmen können, beispielsweise mit einer Anwaltskanzlei oder einer Steuerberatung. Durch diese Auslagerung der Beratung lässt sich der natürliche Interessenskonflikt (siehe 6.5.4) überwinden, in dem das TTO der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung steht, wenn es mit Gründenden in Verhandlung tritt: Die verantwortlichen Mitarbeitenden sollten schließlich einerseits die Interessen ihrer Institution wahren, und andererseits die Gründenden bestmöglich unterstützen. Gründenden ermöglicht diese Beratung einen neutralen Blick auf die anstehenden Gründungsverhandlungen, was auch nach Erfahrung von New Venture Scouting nach der Betreuung von mindestens 50 akademischen Spin-offs während der letzten zehn Jahre sehr wichtig ist: Gründende zweifeln häufig an den von den Hochschulen und Forschungseinrichtungen gemachten Vorschlägen zu Lizenz- bzw. Gesellschaftsverträgen, da sie nicht einordnen können, ob die Vorschläge fair und angemessen sind. Die Erfahrung zeigt, dass die Vorschläge größtenteils marktüblich und vertretbar sowie in vielen Fällen gründungsfreundlich sind, jedoch benötigen die Spin-offs eine externe Rückversicherung, um ihrer Institution entsprechend vertrauen zu können. Hier bietet es sich an, gemeinsam mit anderen betroffenen Institutionen Modelle und Angebote für die externe Beratung zu erarbeiten.

Selbstverständlich ist es für beide Seiten – Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und Gründende – wichtig, dass auch während der Verhandlungen des Vertrages (Term Sheets) eine gute Gesprächsbasis erhalten bleibt. Beide Seiten können auch zukünftig von einer Zusammenarbeit nur dann profitieren, wenn das Term Sheet in beiderseitigem Einvernehmen erarbeitet wird und sich alle Parteien fair behandelt fühlen. Hier ist es entscheidend, dass die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung völlig transparent kommuniziert und ihre Forderungen gut untermauern kann – durch eigene Kalkulationen, wie viel bisher in die für das angehende Unternehmen relevante Forschungsarbeit investiert wurde (inkl. Patentkosten etc.) ebenso wie durch einen Verweis auf übliche Bandbreiten (siehe dazu 6.7).

Das Ergebnis der Verhandlungen zwischen Gründenden und Hochschule bzw. Forschungseinrichtung sollte ein Term Sheet sein, welches alle Eckpunkte der zwischen den Vertragsparteien ausgehandelten

Vertragsbestandteile beinhaltet und eine verbindliche Grundlage für die spätere Formulierung des Vertrages bildet³¹.

6.4.4. Phase 4: Start-up

Die Start-up-Phase wird mit der Gründung des Spin-off-Unternehmens eingeläutet. Möglicherweise bedient das Unternehmen schon erste Kundinnen und Kunden, die Technologieentwicklung ist schon weit fortgeschritten.

Auch in der Start-up-Phase benötigen die Gründenden Unterstützung seitens ihrer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung – beispielsweise durch das Überlassen von Infrastruktur und Personal gegen Entgelt und den Zugang zu Netzwerk- und Weiterbildungsveranstaltungen. Darüber hinaus sollten die betroffenen Institutionen die zukünftigen Spin-offs beim Zugang zu Förderagenturen und Investorinnen und Investoren unterstützen. Wichtig ist, dass die jeweilige Hochschule bzw. Forschungseinrichtung darüber hinaus für Sichtbarkeit der Spin-offs sorgt – sowohl mithilfe interner Kanäle (Newsletter, Website, Veranstaltungen, etc.) als auch nach außen hin im Ökosystem, in der Wirtschaft und Politik. Dies ist insbesondere für Impact-getriebene Gründungen wichtig. Aus Gründersicht sollte in dieser Phase mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung alles Vertragliche über die Bühne gehen: Vom Lizenzvertrag bis hin zum Mietvertrag bzw. Infrastrukturvertrag.

Mit dieser Phase beginnt ein gewisser Abkoppelungsprozess aus der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, dieser ist jedoch vom Geschäftsmodell abhängig: Während Spin-offs im Life Sciences-Bereich zumeist noch lange auf die Infrastruktur angewiesen sind, verlassen weniger technologieintensive Spin-offs häufig rascher die jeweilige Institution.

6.4.5. Phase 5: Wachstum

In der Wachstumsphase haben die Gründenden bereits umfassende Erfahrungen mit den Kundinnen und Kunden gesammelt und können mit einem validierten Produkt und Geschäftsmodell arbeiten. Die größten Herausforderungen in dieser Phase sind nun, die internen Strukturen (Team und Prozesse) rechtzeitig entsprechend mitwachsen zu lassen und für ein erfolgreiches Management ebendieser zu sorgen. Aus dem Start-up wird ein Scale-up. In dieser Phase ist die Finanzierung ein zentrales Thema. Nach der exzellenten Frühphasenförderung durch aws und FFG zeigt sich in Österreich hier häufig eine Finanzierungslücke, da für diese Wachstumsphase wenig Risikokapital am Markt ist und auch öffentliche Förderungen diese Phase nicht unterstützen.

³¹ Hilfestellung bietet auch die Vertragsmusterdatenbank IPAG. (Ein Letter of Intent ist unter <https://www.ncp-ip.at/vertragsmuster-ipag/vertragsmuster/fh-und-uni-ausgruendungen> abrufbar)

Erfolgreich gemanagte Spin-off-Prozesse zeichnen sich dadurch aus, dass die Hochschulen und Forschungseinrichtungen auch in dieser Phase weiterhin engen Kontakt zu den Spin-offs halten und dafür sorgen, dass deren Erfahrungsschatz potenziell gründungsinteressierten Studierenden und Mitarbeitenden zur Verfügung steht – beispielsweise im Rahmen von Veranstaltungen und Testimonials, online wie offline. Spin-offs sollten auch in dieser Phase weiterhin von ihrer Verbindung zur Hochschule bzw. Forschungseinrichtung profitieren, indem ihnen diese im Ökosystem und darüber hinaus größtmögliche Sichtbarkeit ermöglicht, beispielsweise im Rahmen von externen Veranstaltungen und Netzwerkangeboten. Eine Assoziation des Spin-offs mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung bringt Glaubwürdigkeit. Deshalb sollten die betroffenen Institutionen auch in dieser Phase den Spin-offs erlauben und diese sogar ermutigen, sich samt Logo der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung als „Spin-off der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung XY“ zu vermarkten.

6.5. Governance, Stakeholder und Ressourcen

*Aus verschiedenen Gründen wie der Autonomie der Universitäten ist die Aufbau- und Ablauforganisation österreichischer Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterschiedlich gestaltet. Für eine erfolgreiche Implementierung von Spin-off-Initiativen ist es entscheidend, eine **effiziente, klar definierte und auf Langfristigkeit ausgelegte Governance-Struktur** an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung festzulegen, die regelt, wer für welche Entscheidungen bei Spin-offs zuständig ist. Diese Struktur sollte auch schnelle und effektive Entscheidungsprozesse ermöglichen sowie mögliche Interessenkonflikte proaktiv adressieren.*

*Die Bereitstellung von Mitteln (finanzielle und personelle Ressourcen sowie Infrastruktur) für Spin-off-Aktivitäten ist schon heute Teil der **Finanzierung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen** und **sollte künftig verstärkt werden**. Dies betrifft die Initiierung und Entwicklung von Spin-offs sowie das operative Verwertungs- und Beteiligungsmanagement. Insbesondere sollten bestehende Initiativen gestärkt und fortgeführt werden. Zusätzlich könnten spezielle Finanzierungsmechanismen seitens des Bundes angeboten werden, die den Aufbau und die Finanzierung von Ausgründungsvehikeln der Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützen.*

6.5.1. Governance an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung

Die österreichischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind sehr divergent organisiert. Für die Universitäten resultiert dies aus der Autonomie der Universitäten. FHs und außeruniversitäre Forschungseinrichtungen haben wiederum unterschiedliche Träger- und Finanzierungsformen.

Für die strategische Ausrichtung der Universitäten sind das Rektorat und der Universitätsrat zuständig. Es wird daher empfohlen die Strategie zu Spin-offs auf dieser Ebene zu verankern. Die operativen Zuständigkeiten für Spin-offs liegen teilweise bei den Vizerektoraten, die für den Technologietransfer zuständig sind, also in der Regel dem Vizerektorat für Forschung. Sehr oft sind auch die Vizerektorate

für Finanzen involviert. Die Geschäftsordnungen der Rektorate und sonstigen Vorschriften zur Steuerung der Universitäten sind sehr divergent gestaltet. In jedem Fall sollten Maßnahmen in der Gebarungsrichtlinie und in den Organisationshandbüchern abgebildet werden. Darüber hinaus wird empfohlen, Beteiligungshandbücher mit klaren Kriterien (z.B. bezüglich ethischer Grundsätze) zu entwickeln.

In der Abwicklung von Spin-offs spielen sowohl in Hochschulen als auch Forschungseinrichtungen die TTOs mit deren Leiterinnen und Leitern und Mitarbeitenden eine tragende Rolle. Diese sind entweder als eigene Organisationseinheiten oder als Aufgabenbereiche innerhalb größerer Organisationseinheiten eingerichtet, in denen sie die Verwertungsaktivitäten verantworten, v.a. auf Basis von Dienstleistungen. Das Aufgabenspektrum ist sehr unterschiedlich. An manchen Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden zusätzlich zu den eigentlichen Transferaufgaben auch Entrepreneurship-Aktivitäten mitbetreut. Die Berichtslinien sind hier ebenso sehr unterschiedlich.

An den Universitäten sind mit den turnusmäßigen Wechseln der Rektorate Herausforderungen verbunden, da es hierdurch oft zu Änderungen in der Zuständigkeit kommt. Dies bringt lange Umstellungsphasen mit wechselnden Akteurinnen und Akteuren mit sich. Die Auslagerung der Beteiligungsstruktur in Form einer Kapitalgesellschaft bietet für die betroffene Institution den Vorteil, dass kurzfristige Änderungen nicht möglich sind und solche Konstruktionen (siehe 6.7.3) eine höhere Bestandsgarantie als In-House-Strukturen aufweisen. Hierbei ist auf § 21 Abs 1 lit 9 UG zu verweisen, wonach der Universitätsrat für die Genehmigung der Gründung von Gesellschaften und Stiftungen sowie der Beteiligung an Gesellschaften zuständig ist. Bei der Bestellung der Mitglieder von Universitätsräten wäre empfehlenswert, dass diese auch entsprechende Kompetenzen im Bereich Spin-offs aufweisen. In jedem Fall sollte eine umfassende Informations- und Berichtspflicht an den Universitätsrat vorgesehen werden. Darüber hinaus könnte der Universitätsrat auch Mitglieder mit entsprechender Qualifikation in Aufsichtsräte bzw. Beiräte von ausgegliederten Töchtern entsenden, die für das operative Beteiligungsmanagement verantwortlich sind. Damit könnte ein effizientes und rasches Agieren in Spin-off-Belangen ermöglicht werden.

An den Fachhochschulen ist die Förderung von Spin-offs ebenfalls divergent je nach Forschungsbereich, Rektorat und Geschäftsführung geregelt. Grundsätzlich kann aufgrund des Modells der zweckgebundenen Studienplatzförderung keine direkte finanzielle Beteiligung mit Spin-offs eingegangen werden. Die jeweilige FH kann jedoch durch non-monetäre Kooperationen Spin-offs unterstützen, in dem sie diese in das interne und externe Lehr- und Forschungsnetzwerk einbettet, Know-how und Ressourcen teilt und damit Kompetenz- und Netzwerkzugewinn für beide Seiten ermöglicht.

6.5.2. Stakeholder-Management im Spin-off-Prozess

Dem Stakeholder-Management kommt im Spin-off-Prozess eine besondere Bedeutung zu. Zwei entscheidende Dimensionen sind dabei Transparenz und Kommunikation. Wichtig ist, dass quer über alle Stakeholdergruppen schon vor dem Beginn des Spin-off-Prozesses Awareness-Bildung stattfindet und Interessenskonflikte frühzeitig adressiert werden, denn Mitarbeitende der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung in unterschiedlichen Rollen und Positionen beeinflussen die Qualität und Geschwindigkeit des Spin-off-Prozesses maßgeblich. Auch die Gründenden tragen einen massiven Anteil am Gelingen des Prozesses. Darüber hinaus spielen auch externe Akteurinnen und Akteure in verschiedensten Prozessschritten eine bedeutende Rolle.

Für ein professionelles Stakeholder-Management braucht es eine Verantwortliche bzw. einen Verantwortlichen an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung. Im optimalen Fall hat diese oder dieser Start-up-Erfahrung und ist in einer vermittelnden und koordinativen Tätigkeit zu sehen, muss die wichtigsten Stakeholder im Spin-off-Prozess identifizieren, sie ins Boot holen und fortan als Bindeglied und Kommunikatorin bzw. Kommunikator im gesamten Prozess fungieren. Die Leitungsebene sollte sie oder ihn sicht- und spürbar unterstützen. Wichtig ist, dass diese bzw. dieser Verantwortliche die gesamte Hochschule bzw. Forschungseinrichtung im Blick hat und Brücken bauen kann. Diese Person sollte stets das Gelingen des Spin-off-Prozesses als oberstes Ziel haben, nicht jedoch Partikularinteressen einzelner Stakeholder verpflichtet sein. Wichtig ist, dass diese Person einen guten Überblick über die Stakeholder hat und weiß, welche Stakeholder in welcher Phase des Spin-off-Prozesses eingebunden werden müssen. Dazu kommt die Kenntnis der internen Abläufe und Machtverhältnisse. Der Übergang vom Stakeholder-Management zu Community-Management ist dabei fließend: In einer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, in der Spin-offs die ihnen gebührende Aufmerksamkeit erhalten, bildet sich über die Jahre aus den einzelnen Stakeholdern im Spin-off-Bereich eine Community, die ebenso betreut und begleitet werden sollte.

Die nachstehende Tabelle bietet eine idealtypische Übersicht über die jeweils betroffenen Akteurinnen und Akteure und deren Kernanliegen.

Tabelle 1: Stakeholder und ihre ideale Rolle im Spin-off-Prozess

Phase im Spin-off-Prozess Akteurinnen und Akteure	1. Sensibilisierung	2. Qualifizierung	3. Matching	4. Start-up	5. Wachstum
(potenzielle) Gründerinnen und Gründer	<ul style="list-style-type: none"> • Werden mit dem Thema vertraut 	<ul style="list-style-type: none"> • Gehen den Weg Richtung Gründung weiter • Eignen sich gründungsrelevantes Wissen an • Entwickeln Technologie Richtung Prototyp weiter 	<ul style="list-style-type: none"> • Formen ein Gründerteam • Arbeiten am Prototyp • Verhandeln mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Benötigen Frühphasen-Finanzierung 	<ul style="list-style-type: none"> • Haben Vertragliches mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung geklärt • Gründen Unternehmen • Gehen erstmals raus in den Markt • Binden Angehörige der Hochschule bzw. Forschungseinrichtungen im Advisory Board ein • Fungieren als Testimonial • Fungieren als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Gründungsinteressierte 	<ul style="list-style-type: none"> • Benötigen Finanzierung für die Wachstumsphase • Vergrößern Team, entwickeln die Organisation weiter • Schließen erste Verträge mit Referenzkunden • Binden Angehörige der Hochschule bzw. Forschungseinrichtungen im Advisory Board ein • Fungieren als Testimonial • Fungieren als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für Gründungsinteressierte

				<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen an Spin-off-Alumni-Aktivitäten teil 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen an Spin-off-Alumni-Aktivitäten teil
Technology Transfer Offices (TTOs)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren Ideen, Forschungsergebnisse und Technologien mit Gründungspotenzial 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln und informieren über Standardverträge und Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertreten in den Vertragsverhandlungen die Interessen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernehmen das Beziehungs- und Reputationsmanagement (monetär) 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernehmen das Beziehungs- und Reputationsmanagement (monetär)
Entrepreneurship Centers	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisieren für das Thema (z.B. Lehrveranstaltungen, Events) • Sind erste Anlaufstelle für Interessierte 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen und betreuen eigene Inkubatoren • Vernetzen mit externen Inkubatoren und Acceleratoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten Gründungsunterstützung • Betreuen eigene Inkubatoren • Vernetzen mit dem Ökosystem im Allgemeinen und von angehenden und gegründeten Spin-offs im Speziellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernehmen das Beziehungs- und Reputationsmanagement (nicht-monetär) 	<ul style="list-style-type: none"> • Übernehmen das Beziehungs- und Reputationsmanagement (nicht-monetär)
Rektorat und Senat bzw. vergleichbare Leitungsfunktionen	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffen Rahmenbedingungen und sind politische Promotoren 		<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen eine rasche Entscheidung über Beteiligung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung ja/ nein 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen eine rasche Entscheidung über Beteiligung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung ja/ nein 	

Vorgesetzte/ Professorinnen und Professoren der Gründenden	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen fachlich sowie mit Ressourcen (Infrastruktur, Personal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Achten auf Gründungs-freundlichkeit, sofern sie sich beteiligen wollen • Ermöglichen Infrastruktur-Nutzung an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen Infrastruktur-Nutzung an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Unterstützen bei Personalsuche/ Co-Founder-Matching 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen Infrastruktur-Nutzung an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Stellen internes Personal bereit • Nehmen beratende Rolle im Advisory Board des Spin-offs ein • Ermöglichen weitergehende Forschungsk Kooperation 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen Infrastruktur-Nutzung an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Stellen internes Personal bereit • Nehmen beratende Rolle im Advisory Board des Spin-offs ein • Ermöglichen weitergehende Forschungsk Kooperation
Fakultätsleitung (Dekane) bzw. vergleichbare Organisationseinheiten	<ul style="list-style-type: none"> • Dienen als Promotoren- 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienen als Promotoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienen als Promotoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienen als Promotoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Dienen als Promotoren
Universitätsrat oder vergleichbares Gremium	<ul style="list-style-type: none"> • Sind politische Promotoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind politische Promotoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen eine rasche Entscheidung über Beteiligung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung ja/ nein (abhängig vom Beteiligungsmodell) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ermöglichen eine rasche Entscheidung über Beteiligung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung ja/ nein (abhängig vom Beteiligungsmodell) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind politische Promotoren

Externe Projektpartnerinnen, Projektpartner und Institute		<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen bestmöglich die Gründung 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen an Verhandlungen zu IP teil falls notwendig 	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen an Verhandlungen zu IP teil falls notwendig 	
Förderagenturen	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten Gründungsberatung an 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten Gründungsberatung an 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten Fellowship-Programme an • Bieten Pre-Seed-Finanzierung an 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten Seed-Finanzierung an 	<ul style="list-style-type: none"> • Bieten Seed-Finanzierung an
Inkubatoren und Acceleratoren			<ul style="list-style-type: none"> • Bereiten auf die Gründung in Abstimmung mit Hochschule bzw. Forschungseinrichtung vor 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleiten und unterstützen die Kommerzialisierung des Spin-offs 	<ul style="list-style-type: none"> • Begleiten und unterstützen die Kommerzialisierung des Spin-offs
Investorinnen und Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Sind im Austausch mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind im Austausch mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Kommunizieren die Möglichkeiten privater Investorinnen und Investoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind im Austausch mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Kommunizieren die Möglichkeiten privater Investorinnen und Investoren • Geben Feedback an Spin-offs 	<ul style="list-style-type: none"> • Sind im Austausch mit der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung • Stellen finanzielle Mittel bereit 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellen finanzielle Mittel bereit
Externe Beraterinnen und Berater			<ul style="list-style-type: none"> • Beraten die Spin-offs vor Verhandlungsbeginn 	<ul style="list-style-type: none"> • Prüfen die Vertragsbedingungen 	

6.5.3. Frühzeitige Einbindung von Investorinnen und Investoren sowie Unternehmen

In Österreich können (angehende) Spin-offs unter anderem vom Inkubatorennetzwerk AplusB profitieren und werden von umfassender Forschungs- und Frühphasenfinanzierung durch einschlägige Programme von FFG und aws unterstützt.

*Für Spin-offs mit skalierenden Geschäftsmodellen sind **private Investorinnen und Investoren** essenziell. Es ist nötig, diese **insbesondere auch als Sparring Partnerinnen und Partner frühzeitig in den Spin-off-Prozess einzubinden**, um den Spin-offs eine nachhaltige Finanzierung späterer Unternehmensphasen zu ermöglichen.*

Das österreichische Gründungsökosystem ist dominiert von staatlichen Unterstützungen. Bei der Gründung bzw. in frühen Phasen steht eine Vielzahl an öffentlichen Fördermitteln durch aws und FFG zur Verfügung. Zudem werden maßgeschneiderte Maßnahmen wie das FFG Spin-off Fellowship angeboten. Diese Programme sind sinnvoll und sollten unbedingt fortgeführt werden, um die Planungssicherheit für Gründerinnen und Gründer und private Investorinnen und Investoren zu erhöhen.

Die privaten Investorinnen und Investoren sind vor allem für die Wachstumsphasen der Spin-offs gefragt und unterstützen Spin-offs im Life Sciences- und Deep-Tech-Bereich während ihres vergleichsweise langen Zeitraumes bis zur Markteinführung (time to market). In Österreich sind jedoch Kapitalmarkt und Eigenkapitalkultur schwach ausgeprägt. Die Finanzierung von Spin-offs ist ein Spezialsegment des Kapitalmarktes, das hohes Verständnis für die Notwendigkeit von wissenschaftlichen Gründerinnen und Gründern und von wissenschaftsgetriebenen Geschäftsmodellen voraussetzt. Die Anzahl der Fonds und Business Angels, die in diesen Bereich investieren, ist nicht hoch. Dennoch sind die privaten Investorinnen und Investoren für Gründende auch über Finanzierungsbedarfe hinausgehend sehr wichtig, denn sie bringen Markt-Know-how ein, das den Gründenden in frühen Phasen fehlt, und spielen bei der Internationalisierung von Spin-off-Projekten eine wichtige Rolle.

Damit Marktüblichkeit sichergestellt wird und Spin-offs investierbar bleiben, ist eine frühzeitige Einbindung von und ein regelmäßiger Dialog mit Investorinnen und Investoren nötig.³² Die

³² Investorinnen und Investoren werden von Seiten der Hochschulen und Forschungseinrichtungen oft als störend im Verhandlungsprozess erlebt, sie selbst wiederum beklagen oft die Langsamkeit der Entscheidungsprozessen an den betreffenden Institutionen. Ein Beispiel für die Notwendigkeit einer frühzeitigen Einbindung ist die Ausgestaltung der Gesellschaftsanteile (Cap Table): Anteile, die von Personen gehalten werden, die nicht aktiv in der Gesellschaft mitarbeiten (sog. Dead Capital), können sich zu Hindernissen für weitere Finanzierungsrunden

ausländischen Best Practice-Beispiele, wie die Niederlande und Deutschland, weisen eine intensive Kooperation mit privaten Investorinnen und Investoren auf. Die primäre Verantwortung liegt hier bei den Gründerinnen und Gründern. Gemeinsame Formate mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen wie beispielsweise die Einbindung der Invest Austria bei den Pitching Events der INiTS tragen jedoch dazu bei, das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und den Deal-Flow³³ für Investorinnen und Investoren zu verbessern. Darüber hinaus sind Kooperationen mit Unternehmen essenziell, um Referenzkundinnen und Referenzkunden zu gewinnen und den Spin-offs einen Marktzugang zu eröffnen.

6.5.4. Umgang mit Interessenskonflikten

An Hochschulen und Forschungseinrichtungen bestehen natürliche Interessenskonflikte bei Ausgründungen von Spin-offs. Diese sollten deshalb frühzeitig und systematisch identifiziert werden. Dies bedeutet, dass – beispielsweise mithilfe der Stakeholder- – Schritt für Schritt anhand der einzelnen Stakeholder im Spin-off-Prozess erarbeitet werden sollte, wo gegensätzliche Interessen vorherrschen könnten. Hier sollte darauf geachtet werden, dass auch reflektiert wird, ob der jeweiligen Rolle im Spin-off-Prozess ein inhärenter Interessenskonflikt zugrunde liegt. Interessenskonflikte entstehen, wenn Forschende Unternehmen gründen und weiterhin an der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung als Forschende tätig bleiben. Ein weiteres Beispiel für Interessenskonflikte ist die Personalunion als TTO und Promotor von Gründungsaktivitäten: Während der Verhandlungen des Term Sheet sollten in dieser Rolle einerseits die Interessen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung gewahrt werden, andererseits sollten die Gründenden bestmöglich unterstützt werden.

Im zweiten Schritt sollte erarbeitet werden, wie die zuvor identifizierten Interessenskonflikte bestmöglich bewertet, umfassend transparent gemacht und gemanagt werden können. Viele Konflikte können möglicherweise sogar verhindert bzw. abgemildert werden.

Selbstverständlich können auch während des Spin-off-Prozesses Interessenskonflikte entstehen, die noch nicht antizipiert wurden. Hier empfiehlt es sich, sie rasch offen zu legen und gemeinsam mit den betroffenen Stakeholdern eine Lösung zu erarbeiten und diese transparent zu kommunizieren.

entwickeln. Hier kann neben frühzeitiger Kommunikation eine Standardisierung der Term Sheets helfen, das gegenseitige Verständnis zu erhöhen. Klar ist, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die sich mit dem Thema Spin-offs professionell auseinandersetzen, für Investorinnen und Investoren Partnerinnen bzw. Partner auf Augenhöhe sind

³³ Der Dealflow bezeichnet die Anzahl der Investitionsmöglichkeiten, die Investorinnen und Investoren zur Verfügung stehen

Ein paar wesentliche Konfliktlinien und Beispiele werden in folgender Tabelle aufgezeigt und Empfehlungen, wie mit diesen bestmöglich umzugehen ist, vorgestellt:

Tabelle 2: Konfliktlinien und Vorschläge für deren Management

Beispielhafte Interessenskonflikte	Vorschläge für deren Management
<ul style="list-style-type: none"> • Zielkonflikt auf Seiten der Leitung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, möglichst viele prüfungsaktive Studierende sowie Absolventinnen und Absolventen vorweisen zu können und damit auch wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedarfe zu decken (z.B. Ärztinnen und Ärzte für die Gesundheitsversorgung) • Im Falle der FHs ist die Finanzierung an Studienplätze gebunden und für Zusatzaktivitäten sind die Spielräume sehr gering. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konflikte adressieren und austarieren • Unterstützung von Personen, die sich aus intrinsischer Motivation um die Ausgründungsaktivitäten von Hochschulen und Forschungseinrichtungen kümmern • In Universitäten wird eine Planung auch auf Fakultätsebene nötig sein, was die benötigte Anzahl an Forschenden sowie die erwünschte Zahl an Ausgründenden betrifft
<ul style="list-style-type: none"> • Interessenskonflikt während Verhandlungen von Term Sheet wegen Personalunion TTO & Entrepreneurship Center (TTO versuchen gleichzeitig Interessen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und der Gründenden zu vertreten) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung einer eigenen Entrepreneurship-Stelle, die den alleinigen Fokus auf erfolgreichen Ausgründungen haben kann • Gute Abstimmung zwischen TTO und Entrepreneurship Center, aber mit klar getrennten Rollen • Kommunikation dieser Rollenklärung an die Gründenden (essenziell für das Erwartungsmanagement und einen raschen Prozess)
<ul style="list-style-type: none"> • Frage der Beteiligung am geistigen Eigentum und auch einer allfälligen Beteiligung an einer Kapitalgesellschaft durch vorgesetzte Professorinnen und Professoren • Interne Interessenskonflikte mit Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, die ebenso am Erfolg von Spin-offs partizipieren möchte • Externe Interessenskonflikte mit Investorinnen und Investoren, die aus finanziellen Marktüblichkeiten nur sehr 	<ul style="list-style-type: none"> • Klare und gut kommunizierte interne Regelungen im Hinblick auf Beiträge bei Patentanmeldungen, gekoppelt mit einer externen Betrachtung, wieviel Anteile Professorinnen und Professoren an Kapitalgesellschaften halten sollten, an denen sie nicht mehr aktiv mitarbeiten • Leitfrage: Sind die Anteile marktüblich und bleibt das Spin-off investierbar?

geringe Beteiligungen von nicht-gründenden Personen akzeptieren	
<ul style="list-style-type: none"> • Frage der Beteiligung der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung durch Lizenzierung und/ oder Anteile • Gründende haben Interesse an möglichst geringen Kosten • TTOs als Vertretende der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung haben finanzielle Rückflüsse für bereits getätigte Leistungen für Forschung und Entwicklung im Auge 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente, verlässliche, kommunizierte Spin-off-Prozesse und Bandbreiten für Lizenzierungen und Beteiligungen • Externe, neutrale Beratung für angehende Spin-offs vor Verhandlung des Term Sheets

6.5.5. Ressourcenausstattung

Die nötigen Mittel (finanzielle und personelle Ressourcen sowie Infrastruktur) sind neben geeigneten Governance-Strukturen eine Voraussetzung für professionelles Stakeholder-Management. Darüber hinaus sind auch ausreichend Ressourcen für das operative Verwertungs- und Beteiligungsmanagement nötig. Es wird empfohlen, bestehende Initiativen und Angebote gut zu nutzen und neue Finanzierungsmechanismen anzudenken.

6.6. Kooperation zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen

*Aus Ressourcengründen und zur Erhöhung der Sichtbarkeit von Spin-off-Aktivitäten sowie der eigenen Reputation wird eine **Kooperation zwischen Hochschulen und Forschungseinrichtungen** entlang gemeinsamer inhaltlicher Schwerpunktthemen oder in geografischer Nähe empfohlen. Dazu könnten auch bestehende und etablierte Netzwerke wie die Wissenstransferzentren genutzt werden. Als Best Practice-Case darf auf die Niederlande verwiesen werden, wo zwölf von 14 staatlichen Universitäten gemeinsame Spin-off-Standards umsetzen. Bei regionalen Kooperationen könnten insbesondere die existierenden lokalen Unterstützungsprogramme wie AplusB, EIT, EIC und ähnliche Initiativen sowie die lokale Investorinnen- und Investorenszene integriert werden. Ein weiteres Good Practice-Beispiel für Kooperation ist das Entrepreneurship Center Network (ECN).*

Im Interesse der Ressourcenschonung und Nutzung von Synergien sollten die Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Ressourcen für Spin-off-Unterstützungsleistungen und -maßnahmen bestmöglich bündeln und Möglichkeiten für Kooperationen identifizieren. Neben der Einsparung finanzieller Mittel ergibt sich durch die intensivierte Zusammenarbeit die Möglichkeit, von anderen zu lernen und gemeinsam Angebote zu setzen und weiterzuentwickeln. Dies spart neben Geldressourcen vor allem Zeit, da so das Rad nicht von jeder Hochschule bzw. Forschungseinrichtung neu erfunden werden muss. Besonders die in vielen Gründungsvorhaben zu Beginn fehlende Interdisziplinarität – Stichwort Gründerteams ohne betriebswirtschaftliche Expertise – lässt sich durch Kooperationen

zwischen unterschiedlichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen besser adressieren, da so auch neue Netzwerke und Zugänge entstehen.

Großes Potenzial für Zusammenarbeit liegt in der Betreuung und Beratung der Spin-offs in Form gemeinsamer Unterstützungsprogramme: Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten Kräfte bündeln, wenn es darum geht, Begleitprogramme für angehende Spin-offs anzubieten. Eine solche Kooperation schont nicht nur (personelle und finanzielle) Ressourcen, sondern erhöht auch den Austausch und die Netzwerkbildung unter den Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Davon profitieren nicht nur die angehenden Gründenden, auch die Hochschulen und Forschungseinrichtungen werden so mit neuen Informationen und Wissen versorgt. Zudem erhöhen Kooperationen die Sichtbarkeit von Spin-off-Aktivitäten und ermöglichen eine leichtere Zugänglichkeit für externe Stakeholder wie Investorinnen und Investoren.

6.7. Beteiligung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen an Spin-offs

*Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollten im Rahmen ihrer Spin-off-Strategie eine **differenzierte Verwertungs- und Beteiligungsstrategie** an Spin-offs entwickeln. Diese sollte verschiedene Modelle ermöglichen, etwa direkte Beteiligungen in Form von Unternehmensanteilen (Equity), Lizenzen (Royalties) oder hybride Mischformen. Bei der Gestaltung dieser Modelle sollten zusätzliche Konditionen wie Meilenstein-Zahlungen, IP-Gebühren und Unterstützungsleistungen, zum Beispiel in Form von Infrastruktur, berücksichtigt werden. Die Umsetzung dieser Verwertungs- und Beteiligungsstrategie sollte nachvollziehbar und transparent erfolgen.*

Folgende Bandbreiten lassen sich als Richtwerte aus nationalen und internationalen Best Practice-Beispielen ableiten:

- a. Lizenzgebühren sollten abhängig von der Branche und dem spezifischen Kontext des Spin-offs festgelegt werden. Übliche und gründungsfreundliche Lizenzgebühren bewegen sich zwischen 2% und 5% der Umsatzerlöse.*
- b. Angemessene Beteiligungen in Form von Unternehmensanteilen liegen im Bereich von 5% bis 20% – abhängig von den bereits getätigten sowie zukünftigen Investitionen und Unterstützungsleistungen während der Technologieentwicklung.*

Eine Alternative zur aktiven Beteiligung sind virtuelle Unternehmensanteile (Phantom Shares).

Für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen erhöht sich die Flexibilität, wenn eine Kombination aus Lizenzgebühren und Unternehmensanteilen gewählt wird, wobei das Gesamtpaket verhältnismäßig sein sollte. Abweichungen von den standardisierten Standard Term Sheets (siehe Empfehlung 2) sind je nach Entwicklungsstadium des Unternehmens, Beitrag der Hochschule oder Forschungseinrichtung und Marktpotenzial möglich.

Grundsätzlich wurde von den Stakeholdern eine aktive Beteiligung der Hochschulen und Forschungseinrichtungen in einem möglichst breiten Ansatz empfohlen. Die jeweilige strategische Entscheidung, welche Formen der Beteiligung ausgewählt werden, bleibt den betroffenen Institutionen vorbehalten. Im folgenden Kapitel werden alle Formen und Möglichkeiten von Beteiligungen an Spin-offs im Detail dargestellt. Relevante begriffliche Erläuterungen zu Lizenzgebühren, Anteilen (Equity), Ausgründungen ohne (registriertem) Intellectual Property finden sich in 11.5.

6.7.1. Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Beteiligung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen an Spin-offs sowie die Verwertung von geistigen Eigentumsrechten unterliegt verschiedenen rechtlichen Rahmenbedingungen, wobei insbesondere das Gesellschaftsrecht, das Arbeitsrecht, das Beihilfenrecht, und das Steuerrecht beachtet werden müssen.

Hinsichtlich des Gesellschaftsrechts ist großes Augenmerk auf die Wahl der Rechtsform des zu gründenden Spin-offs zu legen. Die österreichische Rechtsordnung stellt eine Reihe von Gesellschaftsformen zur Wahl (z.B. GmbH, AG, FlexKapG, Personengesellschaften). In Bezug auf die Verwertung von geistigem Eigentum ist aus Sicht der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung darauf zu achten, entsprechende Regelungen im Gesellschaftsvertrag vorzusehen, die zwar die Verwertung von IP ermöglichen, jedoch den Verkauf oder sonstige gänzliche Übertragung von immateriellen Assets verhindern.

In arbeitsrechtlicher Hinsicht ist besonders auf die Gestaltung der Arbeitsverträge mit Mitarbeitenden von Hochschulen oder Forschungseinrichtungen zu achten (insbesondere, wenn das Dienstverhältnis nicht öffentlich-rechtlicher Natur ist). Das Recht der Dienstgeberin bzw. des Dienstgebers, gemäß den Bestimmungen des Patentgesetzes Rechte an einer Diensterfindung aufzugreifen zu können, bedarf nämlich grundsätzlich einer schriftlichen Vereinbarung, die im besten Fall im Arbeitsvertrag getroffen wird.

Darüber hinaus muss zur Einhaltung des Beihilfenrechts im Zusammenhang mit der Beteiligung an Spin-offs geprüft werden, ob unter Umständen eine unzulässige Beihilfe vorliegt.

Einnahmen aus der Verwertung von Schutzrechten sind in der Regel steuerpflichtig. Daher sollten aus Sicht des Steuerrechts sämtliche steuerlichen Verpflichtungen sowie etwaige Steuervergünstigungsmöglichkeiten abgeklärt werden.

Es ist zu empfehlen, im Zusammenhang mit der Verwertung von Schutzrechten rechtzeitig Beratung durch rechtliche Expertinnen und Experten sowie durch Steuerberaterinnen und Steuerberatern einzuholen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle relevanten gesetzlichen Bestimmungen und Vorschriften ordnungsgemäß eingehalten werden.

Weitere ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen und Überlegungen finden sich in der Anlage 6 (Kap. 11.6).

6.7.2. Modelle für die Verwertung

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Modelle zur Verwertung vom IP aufgezeigt. Welches Verwertungsmodell am geeignetsten ist, hängt von mehreren Faktoren ab, u.a. von den Zielen der IP-Inhaberin bzw. des IP-Inhabers, der Art des IP, den verfügbaren Ressourcen und strategischen Überlegungen. Bei der entsprechenden Wahl sollten alle rechtlichen und geschäftlichen Aspekte sorgfältig geprüft werden. Die Einhaltung gewisser Richtlinien bei der Verwertung von geistigem Eigentum soll einen kontrollierten und angemessenen Transfer sicherstellen.

Darüber hinaus ist es im Allgemeinen empfehlenswert, eine IP Policy zu entwickeln, die Richtlinien im Umgang mit geistigem Eigentum im Kontext einer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung klar definiert. Diese sollte eine Definition von IP und entsprechende Verantwortlichkeiten diverser Stakeholder (Erfinderinnen und Erfinder, Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, Gründende, etc.) beinhalten. Weiters sollten Richtlinien zum Umgang mit Schutzrechtsanmeldungen, Know-how-Transfer, Lizenzvergaben, IP-Bewertungsgrundlagen, etc. offengelegt werden. Darauf aufbauend können Vertragsmuster für mögliche IP- und Know-how-Lizenzvergaben entstehen.

Bei der Beteiligung mehrerer Hochschulen und Forschungseinrichtungen sollte eine Institution die Rolle des Leadinvestors übernehmen; hierfür sind abgestimmte Grundlagen, wie gemeinsame Term Sheets, empfehlenswert.

6.7.2.1. Lizenzierung

Durch eine Lizenzierung überträgt die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung gegen eine Lizenzgebühr einer anderen Partei bzw. einem Spin-off das Recht, das IP zu nutzen. Dabei behält in der Regel die Inhaberin bzw. der Inhaber des IP das Eigentum am IP, gewährt jedoch der Lizenznehmerin oder dem Lizenznehmer das Nutzungsrecht zu bestimmten Konditionen. Die Lizenz ist für einen bestimmten Zeitraum und Geltungsbereich gültig und wird durch eine Lizenzvereinbarung genau definiert.

Grundsätzlich wird zwischen drei Arten von Lizenzen unterschieden. Bei einer einfachen Lizenz ist die Lizenznehmerin bzw. der Lizenznehmer berechtigt, den Lizenzgegenstand neben der Lizenzgeberin bzw. dem Lizenzgeber zu nutzen. Letztere bzw. letzterer behält sich das Recht vor, weitere Lizenzen zu erteilen. Eine Alleinlizenz charakterisiert sich dadurch, dass die Lizenzgeberin bzw. der Lizenzgeber weiterhin zur Nutzung berechtigt ist, jedoch keine weiteren Lizenzen an Dritte erteilt werden dürfen. Bei einer exklusiven Lizenz kann die Lizenznehmerin bzw. der Lizenznehmer alle anderen Personen (inkl. Lizenzgeberin bzw. Lizenzgeber selbst) von der Nutzung des Lizenzgegenstandes ausschließen.

Lizenzen werden gegen eine Lizenzgebühr vergeben. Grundsätzlich gibt es bei der Art des Lizenzentgelts zwei Möglichkeiten: (1) festgelegter Lizenzsatz, bei der ein mit der Lizenznehmerin bzw. dem Lizenznehmer festgelegtes Entgelt verrechnet wird, oder (2) Umsatzbeteiligung, bei welcher das Entgelt durch einen Prozentsatz am Umsatz, der auf Basis des lizenzierten IP erzielt wurde, ermittelt wird. Zu beachten ist die Verpflichtung, geistiges Eigentum zu marktüblichen Konditionen weiterzugeben, damit wettbewerbsrechtliche und beihilfenrechtliche Vorgaben erfüllt werden.

Zu empfehlen ist ebenfalls die Definition einer Klausel, welche im Falle einer besonderen wirtschaftlichen Bedeutung weitere Zahlungen vorschreibt und dem Risiko einer zu geringen Vergütung bei einer Übertragung entgegenwirkt.

Die Lizenzierung ist oftmals die bevorzugte Methode der Verwertung bei Hochschulen und Forschungseinrichtungen, da diese als Eigentümerinnen bzw. Eigentümer des geistigen Eigentums bestehen bleiben. Sie bietet darüber hinaus den Vorteil, dass der Lizenzgeberin bzw. dem Lizenzgeber ermöglicht wird, Geld aus IP zu generieren und durch die Erhebung von Lizenzgebühren eine direkte Einnahmequelle mit frühzeitigen Rückflüssen zu schaffen. Darüber hinaus können Hochschulen und Forschungseinrichtungen das kommerzielle Risiko reduzieren, indem sie die Verantwortung für die Entwicklung, Produktion und den Vertrieb an Lizenznehmerinnen bzw. Lizenznehmer übertragen. Dies ermöglicht es der betroffenen Institution, sich auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren.

Die Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen haben zudem die Möglichkeit, die Lizenzbedingungen individuell zu gestalten, etwa bei Lizenzgebühren, geografischen Einschränkungen, Nutzungsbereichen und anderen Konditionen, die ihren Interessen entsprechen.

Lizenzgebühren hängen stark vom konkreten Einzelfall ab. Die Höhe schwankt je nach der Branche, dem vorliegenden IP und den weiteren Vertragsbedingungen. Aus den nationalen wie internationalen Beispielen (siehe 11.4), die im Rahmen der Erarbeitung der Leitlinien untersucht wurden, sowie dem Austausch mit der Fokus-Gruppe geht hervor, dass sich übliche und gründungsfreundliche Lizenzgebühren zwischen zwei und fünf Prozent der Umsatzerlöse bewegen. Nur im Einzelfall sollte von diesen Bedingungen abgewichen werden. Diese Bandbreite spiegelte sich ebenfalls in der von New Venture Scouting durchgeführten Befragung akademischer Gründerinnen und Gründer wider.

6.7.2.2. Beteiligung

Jede Hochschule bzw. Forschungseinrichtung sollte eine Struktur entwickeln, die es ermöglicht, die ganze Breite an Beteiligungsmöglichkeiten wahrzunehmen. Die Entscheidung, ob dazu Kapitalgesellschaften oder andere Rechtsformen verwendet werden, sollte im Einklang mit der individuellen Strategie und den Rahmenbedingungen der jeweiligen Institution erfolgen. Diese Beteiligungsstruktur sollte auch die Möglichkeit beinhalten, sich über Spin-offs hinaus an anderen

Unternehmen zu beteiligen. Dies könnten beispielsweise Kooperationen mit anderen Unternehmen zur Finanzierung von Forschungsprojekten sein.

Die direkte Beteiligung ist neben Lizenzgebühren die wichtigste Form um am Erfolg des Spin-offs zu partizipieren. Auch zur Festsetzung einer üblichen Beteiligungshöhe wurden internationale sowie nationale Beispiele (siehe 11.4) analysiert und die Fokus-Gruppe konsultiert. Eine für Hochschulen und Forschungseinrichtungen angemessene Beteiligung bewegt sich demnach im Rahmen von fünf bis 20 Prozent. Auch hier ist die individuelle Beteiligungshöhe abhängig von weiteren Vertragsbedingungen und dem vorliegenden IP und muss je nach Einzelfall festgelegt werden.

6.7.2.3. Echte Beteiligungen versus virtuelle Beteiligungen

Die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung kann sich am Spin-off im Wege von echten oder virtuellen Anteilen beteiligen. Während echte Beteiligungen einen realen (Gesellschafts-)Anteil am Spin-off und damit eine Gesellschafterstellung vermitteln, sind virtuelle Beteiligungen (auch als “virtual shares” oder “phantom shares” bekannt) fiktive Anteile an einem Unternehmen. Im Wesentlichen gewähren sie durch eine schuldrechtliche Vereinbarung eine wirtschaftliche Stellung vergleichbar mit jener einer Gesellschafterin bzw. eines Gesellschafters. Im Gegensatz zu echten Beteiligungen vermitteln virtuelle Beteiligungen jedoch in der Regel keine Stimm- und Mitwirkungsrechte. Nachdem virtuelle Beteiligungen rein schuldrechtlicher Natur und daher nicht an gesellschaftsrechtliche Vorgaben gebunden sind, gibt es einen flexiblen Gestaltungsspielraum hinsichtlich der Ausgestaltung der mit virtuellen Beteiligungen verbundenen Rechte und Pflichten.

Echte Beteiligungen bieten dem Beteiligten (Hochschule oder Forschungseinrichtung) reale Anteile am Spin-off, verbunden mit Mitsprache- und Informationsrechten, und sind zudem oft steuerlich vorteilhaft. Virtuelle Beteiligungen können für die betroffenen Institutionen insofern vorteilhaft sein, als sie (mangels Stimm- und Mitwirkungsrechten) einen geringeren administrativen Aufwand verursachen, aber dennoch eine Beteiligung am Firmenwert bzw. Exit-Ereignis des Spin-offs (üblicherweise Verkauf des Unternehmens oder Börsengang) ermöglichen. Allerdings sind die Einflussmöglichkeiten auf das Spin-off je nach Ausgestaltung oft begrenzt.

Für Gründerinnen und Gründer kann die Ausgabe von Anteilen (reale sowie virtuelle) finanziell vorteilhaft sein, weil diese als Gegenleistung für die Lizenzierung von IP durch die Hochschule oder Forschungseinrichtung an das Spin-off fungieren können. Gerade die in frühen Phasen üblichen Liquiditätsprobleme, die dem Erwerb oder der Lizenzierung von IP gegen Lizenzzahlungen oft im Wege stehen, können durch die Ausgabe von Anteilen umgangen werden. Dabei können die gewährten Anteile Lizenzzahlungen entweder gänzlich ersetzen, oder diese zumindest mindern. Virtuelle Beteiligungen haben für Gründerinnen und Gründer zudem den Vorteil, dass diese die Beteiligungsverhältnisse am Stammkapital der Gesellschaft nicht beeinflussen und somit mehr

Flexibilität in Bezug auf späteres Hinzukommen von weiteren Gesellschaftern (z.B. Investorinnen und Investoren) gewahrt wird.

Virtuelle Beteiligungen können eine für beide Seiten attraktive Lösung im Zusammenhang mit Ausgründungen sein. Einige deutsche Universitäten, wie beispielsweise die TU München oder die TU Darmstadt, haben bereits Modelle für Spin-offs implementiert, die auf der Ausgabe von virtuellen Anteilen im Gegenzug zur Einräumung von Lizenzen an oder gänzlichen Übertragung von IP der Universität beruhen.

Die Ausgabe von virtuellen Beteiligungen ist grundsätzlich bei allen Gesellschaftsformen möglich. Es handelt sich dabei um eine schuldrechtliche Verpflichtung des Spin-offs, deren Ausgestaltung üblicherweise in einem (Beteiligungs-)Vertrag festgehalten wird. Die neue Flexible Kapitalgesellschaft (FlexKapG) bietet eine zusätzliche, mit virtuellen Beteiligungen vergleichbare Möglichkeit: die Unternehmenswertanteile (UWA). UWA sind eine neu geschaffene Anteilsklasse, die auf der einen Seite zur finanziellen Teilhabe am Gewinn und am Liquidationserlös der Gesellschaft berechtigen. Für den Exit-Fall ist darüber hinaus ein zwingendes Mitverkaufsrecht zugunsten der Inhaberinnen und Inhaber von UWA vorgesehen.

Inhaberinnen und Inhaber von UWA haben abgesehen von wenigen Ausnahmefällen kein Stimmrecht, jedoch ein Teilnahme- und Fragerecht in der Generalversammlung. Hauptanwendungsfall von UWA ist die Beteiligung von Mitarbeitenden, die bisher oft im Rahmen von virtuellen Anteilen gestaltet wurde. Die Ausgabe von UWA ist jedoch nicht auf diesen Anwendungsfall beschränkt, vielmehr stehen UWA allen offen.

Die UWA einer FlexKapG dürfen maximal in einem Ausmaß ausgegeben werden, welches 25% des Stammkapitals der Gesellschaft nicht erreicht. Die Stammeinlage eines UWA muss mindestens einen Cent betragen. Inhaberinnen und Inhaber von UWA scheinen nicht direkt im Firmenbuch auf, sondern müssen in einem von der Gesellschaft zu verwaltenden Anteilsbuch eingetragen werden.

Für Hochschulen oder Forschungseinrichtungen kann eine Beteiligung in Form von UWA vorteilhaft sein, weil sie ähnlich wie virtuelle Anteile eine finanzielle Teilhabe ermöglichen und gleichzeitig keine Mitwirkungspflichten mit sich bringen. Voraussetzung ist allerdings, dass das Spin-off in Form einer FlexKapG gegründet wird. In jedem Fall wird empfohlen, Musterverträge für Beteiligungen zu entwickeln.

6.7.2.4. Strategische Beteiligung und finanzielle Beteiligung

Zudem kann bei der Beteiligung durch Hochschulen und Forschungseinrichtungen zwischen zwei Hauptansätzen unterschieden werden: strategische Beteiligung und finanzielle Beteiligung. Diese beiden Modelle dienen unterschiedlichen Zielen und können je nach den Interessen der beteiligten Parteien angewendet werden. In vielen Fällen gibt es eine Kombination aus beiden Ansätzen, abhängig

von den spezifischen Zielen der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, der Art des entwickelten IP und den Verhandlungen mit potenziellen Partnerinnen und Partnern. Ein ausgewogener Ansatz, der sowohl finanzielle als auch strategische Aspekte berücksichtigt, kann dazu beitragen, die Ziele der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung effektiv zu erreichen.

Strategische Beteiligungen fokussieren auf die Durchführung bzw. Unterstützung der Kernaufgaben in Forschung und Lehre einer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung, insb. (1) Service und Dienstleistungen, (2) wissenschaftliche Kooperationen und (3) Beteiligung an Gesellschaften, die Infrastruktur für zur Verfügung stellen. Es kann aber auch eine aktive Entscheidung der betroffenen Institution sein, sich in den Beteiligungen auf inhaltliche Schwerpunkte, z.B. Life Science, zu beschränken. Hierbei ist zu berücksichtigen, über Gesellschaftsverträge einen bestimmenden Einfluss (z.B. Entsendungsrechte in Aufsichtsrat und Generalversammlung, Möglichkeit Mehrheitsbeschlüsse) zu erzielen, sowie ein wirksames Beteiligungsmanagement/ -controlling und ein wirksames Reporting sicherzustellen.

Finanzielle Beteiligungen fokussieren auf die Durchführung bzw. Unterstützung von Wissens- und Technologietransferprojekten. Dies erfolgt insbesondere in Form eines Spin-offs, eines Spin-ins oder eines Start-ups. Auch hier gilt es durch Gesellschaftsverträge Rechte (z.B. keine Nachschussverpflichtung, gesetzliche Minderheitsrechte, Verwässerungsschutz) sicherzustellen und darüber hinaus ein wirksames Beteiligungsmanagement/ -controlling und Reporting sichern.

6.7.2.5. Teilhabe an Spin-offs ohne registrierte Schutzrechte

Aus rechtlicher Sicht lassen sich die angeführten Überlegungen ohne weiteres auf Spin-offs übertragen, die nicht über registrierte (bzw. registrierbare) Schutzrechte verfügen, wie z.B. nicht patentfähige Erfindungen oder urheberrechtlich geschützte Schöpfungen. Grundsätzlich lassen sich nämlich auch nicht registrierte Schutzrechte durch Einräumung von Nutzungsrechten lizenzieren, z.B. im Rahmen von Know-how-Lizenzverträgen. Dahingehend kann auf die vorstehenden Erläuterungen verwiesen werden.

Im Falle einer Beteiligung ist besonderes Augenmerk darauf zu legen, dass dem Spin-off umfassende und uneingeschränkte Nutzungsrechte an den immateriellen Vermögenswerten von dessen Urheberin oder Urheber bzw. Erschafferin oder Erschaffer eingeräumt werden. Eine Übertragung von Schutzrechten durch Eintragung des Spin-offs als Inhaberin oder Inhaber im jeweiligen Register kommt bei nicht registrierten Schutzrechten nämlich nicht in Betracht.

Nachdem registrierte Schutzrechte ein höheres Schutzniveau bieten als nicht registrierte Rechte, ist in Bezug auf letztere umso mehr auf Geheimhaltung zu achten, um größtmöglichen Schutz zu wahren.

6.7.2.6. Mischmodell

Bei der Verwertung von IP kann auch ein Mischmodell, das sowohl Lizenzierung als auch Beteiligung umfasst, angewendet werden. Dieses Modell kann je nach den spezifischen Umständen und Zielen der beteiligten Parteien gestaltet werden und erhöht für die Hochschulen und Forschungseinrichtungen die Flexibilität. Selbstverständlich muss das Gesamtpaket angemessen ausfallen.

6.7.3. Überlegungen zum Ausgründungsvehikel

*Es wird Hochschulen und Forschungseinrichtungen empfohlen, **passende, individuelle Verwertungs- und Beteiligungsstrukturen** innerhalb oder außerhalb ihrer bestehenden Organisationen zu entwickeln. Sofern eine externe Struktur geschaffen wird (Austöchterung) – was üblicherweise mit einer Vielzahl an technischen und strukturellen Fragen verbunden ist – bietet sich die Gründung einer Kapitalgesellschaft zur operativen Umsetzung der Verwertungs- und Beteiligungsstrategie an, wie z.B. eine GmbH. Diese Organisationsform gewährleistet klare Strukturen und Rechtssicherheit, was sowohl für die betroffenen Institutionen als auch für die Gründerinnen und Gründer von Spin-offs von Vorteil ist).*

Die Wahl der Rechtsform für ein Ausgründungsvehikel, also für jene rechtliche Struktur, durch die sich eine Hochschule bzw. Forschungseinrichtung an einem Spin-off beteiligt, hängt von verschiedenen Faktoren ab, einschließlich der rechtlichen, steuerlichen und organisatorischen Anforderungen. Häufig gewählt und aus mehreren Gründen empfohlen wird dabei als Rechtsform die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Der Aufbau einer eigenen Beteiligungsgesellschaft der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung mit transparenter und langfristig verlässlicher Governance kann auch im Falle von Wechseln in den Leitungsfunktionen Beständigkeit ermöglichen. Zudem zeigen die untersuchten Best Practice-Fälle, dass ausgegliederte Beteiligungstöchter auch zusätzliche Aufgaben übernehmen können. Eine GmbH kann beispielsweise Leistungen im Zusammenhang mit dem Wissens- und Technologietransfer im Auftrag der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung erbringen und dazu beitragen, Innovationen erfolgreich zu realisieren. Dies kann u.a. durch den Aufbau von Kooperationen mit der Wirtschaft, mit Industriepartnerinnen und Industriepartnern und gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen an ausgewählten Unternehmen ermöglicht werden. In vielen Fällen ist der Zweck dieser Gesellschaft also nicht nur auf das Halten von Beteiligungen an Spin-offs beschränkt, sondern es werden auch andere Aktivitäten damit abgewickelt, beispielsweise Aufgaben als Gründungszentrum und Inkubator.

Die GmbH bietet eine klare Struktur zur Verwaltung und Sicherung von geistigem Eigentum. Durch die Haftungsbeschränkung ist die Haftung der Gesellschafterinnen und Gesellschafter auf deren Stammeinlagen beschränkt und die persönlichen Vermögenswerte der Gesellschafterinnen und Gesellschafter sind geschützt, was in Forschungsbereichen, die oft mit Unsicherheiten und Risiken

verbunden sind, von entscheidender Bedeutung ist. Damit beschränkt sich das Risiko der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung grundsätzlich auf den Verlust des Stammkapitals.

Darüber hinaus hat die GmbH den Vorteil einer erhöhten Flexibilität. So ist die Übertragung von Geschäftsanteilen bei einer GmbH im Allgemeinen einfacher als bei anderen Rechtsformen. Dies erleichtert es den Gesellschafterinnen und Gesellschaftern, ihre Anteile zu verkaufen oder neue Partnerinnen und Partner aufzunehmen. Durch die Möglichkeit, Anteile an der GmbH zu verkaufen, kann Kapital von Investorinnen und Investoren eingeworben werden, um Forschung und Entwicklung zu finanzieren. Darüber hinaus ermöglicht die GmbH es, die Geschäftsführung flexibel zu gestalten. Hochschulen und Forschungseinrichtungen können ihre spezifischen Anforderungen und Strukturen in der Satzung der GmbH festlegen.

Durch die Möglichkeit, Anteile an der GmbH zu verkaufen oder im Rahmen einer Kapitalerhöhung neu auszugeben, kann Kapital von Investorinnen und Investoren eingeworben werden, um Forschung und Entwicklung zu finanzieren. Zudem bietet die GmbH (wie auch andere Rechtsformen) die Möglichkeit, einen Aufsichtsrat oder Beirat zu bestellen. Es wird empfohlen, solche Gremiumsmitglieder aus unterschiedlichen relevanten Bereichen wie insbesondere der Forschung, der Wirtschaft und dem Universitätsrat zu nominieren. Damit kann sichergestellt werden, dass Entscheidungen rasch getroffen werden, die Forschungsinstitutionen ihr Netzwerk verbreitern und für sachgerechte und marktübliche Entscheidungen sorgen.

Insgesamt bietet die GmbH somit eine solide rechtliche Basis für die effektive Nutzung, Verwaltung und Kommerzialisierung von IP im Rahmen einer Ausgründung aus einer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung. Darüber hinaus kann auch die neue Flexible Kapitalgesellschaft (FlexKapG) eine attraktive Rechtsform für Spin-offs darstellen. Die FlexKapG basiert zu großen Teilen auf den rechtlichen Strukturen des GmbH-Gesetzes, erweitert diese jedoch um neue flexible Gestaltungsmöglichkeiten und sieht Vereinfachungen in Bezug auf die Übertragung von Geschäftsanteilen vor. Die FlexKapG vereint somit die Rechtssicherheit der GmbH mit mehr Flexibilität und Gestaltungsspielraum.

Unabhängig von der gewählten Organisationsform für Beteiligungen bedarf es eines kontinuierlichen und professionellen Managements des Beteiligungs-Portfolios.

Für Finanzierungen von Beteiligungen sollte ein Unifonds angedacht werden – initiiert von der aws im Rahmen der Venture Initiative. Dieser Fonds sollte einerseits den Anstich von Ausgründungsvehikeln pro Hochschule bzw. Forschungseinrichtung unterstützen oder direkt entweder in die jeweiligen Ausgründungsvehikel investieren, oder sich pro Investment beteiligen. Durch so einen Unifonds würde mehr Kapital für Spin-offs verfügbar und die betroffenen Institutionen hätten einen Anreiz, sich mit Hilfe eines Ausgründungsvehikels an Spin-offs zu beteiligen.

6.7.4. Beteiligungen von gründenden und nicht-gründenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

An akademischen Spin-offs sind häufig auch nicht-gründende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Die gründenden Mitarbeitenden sind jene Gründenden, die ihre akademische Position verlassen, um sich vollzeitlich dem Spin-off zu widmen. Demgegenüber stehen die nicht-gründenden Mitarbeitenden, die ihre akademische Stellung beibehalten und nur teilzeitlich oder beratend für das Spin-off tätig sind. Diese letztere Gruppe hat oft eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung des geistigen Eigentums gespielt, das dem Spin-off zugrunde liegt und kann deshalb eine Beteiligung am Spin-off erhalten.

Nicht-gründende Mitarbeitende, die im Spin-off tätig sind, dieses beraten und/ oder eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des IP gespielt haben, sollten ebenfalls belohnt werden. Gleichzeitig spielen nicht-gründende Mitarbeitende eine eher untergeordnete Rolle im zukünftigen Erfolg des Spin-offs. Gründende Mitarbeitende haben einen wesentlich größeren Einfluss und gehen das Risiko ein, das akademische Umfeld zu verlassen. Diese Tatsache sollte sich in einer höheren Beteiligung von gründenden Mitarbeitenden am Spin-off widerspiegeln. Auch Investorinnen und Investoren sehen eine hohe Beteiligung von nicht-gründenden Mitarbeitenden (Dead Capital) häufig kritisch, was die Investierbarkeit gefährdet.

Die Herausforderung besteht darin, ein Gleichgewicht zu finden, das sowohl die Beiträge der verschiedenen Beteiligten würdigt, als auch den Erwartungen von Investorinnen und Investoren gerecht wird, um eine langfristig erfolgreiche Entwicklung des Spin-offs zu gewährleisten. Als Stakeholder sollten sich Hochschulen und Forschungseinrichtungen dieser Problemstellung bewusst sein und bei Bedarf als Mediatorinnen und Mediatoren eingreifen.

6.8. Geistiges Eigentum: Bewertungsprozess und Bewertungsgrundlagen

Die Bewertung von geistigem Eigentum sollte im Allgemeinen den Kriterien Transparenz, Validität, Zuverlässigkeit, Angemessenheit und Objektivität entsprechen (Austrian Standards International, 2011, S. 6). Als Hilfestellung zur Bewertung von geistigem Eigentum bietet Austrian Standards International (2011) einen Leitfaden zur Bewertung von Patenten, Gebrauchsmustern und patentfähigem Know-how.

Der Bewertungsprozess kann in vier Phasen gegliedert werden (Austrian Standards International, 2011, S. 5–6):

1. Bewertungsanlass
2. Identifikation des Bewertungsgegenstandes
3. Bewertungsgrundlage mit Erhebung der rechtlichen, technologischen, Markt- und finanziellen Aspekte sowie
4. Bewertung

Der letzte Schritt, die Bewertung, erfolgt (a) qualitativ durch die Analyse und Bewertung der rechtlichen und technologischen Aspekte sowie Marktaspekte und/ oder (b) quantitativ durch die Auswahl der Verwertungsoptionen, Auswahl des Wertkonzepts, durch Markt- und finanzielle Annahmen für die quantitative Analyse sowie eine monetäre Bewertung.

Die Durchführung einer monetären Patentbewertung ist üblicherweise auf Grundlage einer Erhebung der patentrechtlichen, technologischen, Markt- und finanziellen Aspekte durchzuführen (Austrian Standards International, 2011, S. 8–9). Die für die Bewertung notwendigen Unterlagen müssen mit wirtschaftlich vertretbarem Aufwand besorgt und entsprechende Daten von der Inhaberin bzw. dem Inhaber des Patents oder von qualifizierten Außenstehenden stammen sowie von angemessener Qualität sein. Sind nicht ausreichend Daten vorhanden, sind Einschätzungen und Annahmen zu treffen (Austrian Standards International, 2011, S. 9).

Tabelle 3: Bewertungsgrundlagen von geistigem Eigentum

Patentrechtliche Aspekte	Technologische Aspekte	Marktaspekte	Finanzielle Aspekte
Eigentümerschaft und Nutzungsrechte	Schlüsseltechnologie oder geringfügige Verbesserung	Vermarktungsoptionen	Wirtschaftlicher Nutzen: (1) Einnahmepotenzial: Bewertung des finanziellen Potenzials des Patents durch Lizenzvergaben, Verkauf oder Integration in eigene Produkte (2) Betriebskosten: Mögliche Kosten für die Erhaltung und Verteidigung des Patents
Breite und Art der Patentansprüche	marktgetriebene oder forschunggetriebene Technologie	Größe und Entwicklung des Produktmarkts, Marktpotenzial	
geographische Abdeckung	Möglichkeiten der Umgehung, Nachahmung und Substitution	Mitbewerber- und eigener Marktanteil	
aktueller Rechtsstand und Rechtsbeständigkeit	Nachweis bzw. Nachweisbarkeit einer Verletzung	Sicherung oder Erschließung von Märkten	

Restlaufzeit, ergänzendes Schutzzertifikat	Entwicklungsstand und Marktreife	Relevanz des Patents für das Produkt	
anhängige Einsprüche, Nichtigkeitsverfahren, Löschungsverfahren	Lebenszyklus bis zur voraussichtlichen Ablösung durch neue Technologien	Anteil der durch das Patent abgedeckten Technologie am Unternehmensumsatz	
Überwachung möglicher Verletzungen und Ressourcen, um Rechte durchzusetzen	Umsetzungserforder- nisse und Realisierbarkeit (z.B. Produktionsanlagen, Qualifikationen, Investitionen)	Wechselwirkungen mit anderen Immaterialgüterrechten	
Abhängigkeit von Patentrechten Dritter (Freedom-to-operate)		Konformität mit strategischen Konzepten, wie z.B. Marketing- oder Forschung- und Entwicklungs-Strategie	
Abhängigkeiten von gesetzlichen Bestimmungen und Normen		Umsetzungserforder- nisse und Realisierbarkeit (z.B. Vertrieb, Distribution, Marketing)	
Verwertungsszenario (z.B. Umsetzungspatent, Sperrpatent und Vorratspatent)			

Um wettbewerbs- und beihilfenrechtliche Regelungen einzuhalten und eine Lizenzhöhe zu marktüblichen Konditionen zu ermöglichen, ist ein transparentes und standardisiertes Bewertungsverfahren zu empfehlen. Hierfür kann auf den von ÖNORM standardisierten Fragenkatalog zurückgegriffen werden. Der Katalog liefert entsprechende Fragen zu den vier eingangs erwähnten Bewertungskriterien, gewichtet diese und ermöglicht eine qualitative Einschätzung zu deren Erfüllungsgrad für das zu bewertende Produkt. Die Prüfung resultiert in einem Patentindikatorfaktor, der die Marktwirkung des Patents beschreibt (Austrian Standards International, 2011, S. 10).

Eine Ermittlung der Lizenzhöhe orientiert sich neben der Bewertung der vier Kriterien zusätzlich an branchenüblichen Vergleichswerten.

Für eine quantitative Bewertung wird grundsätzlich zwischen drei Patentbewertungsmodellen unterschieden: (1) Ertragswert-Verfahren (Income Approach), (2) Marktvergleichsverfahren und (3) Kostenverfahren, wobei die Wahl der Methode abhängig vom Anlass, der Wertkonzeption und den spezifischen Charakteristika des zu bewertenden Patents ist (Austrian Standards International, 2011, S. 10).

Das Bewertungsmodell Ertragswert-Verfahren (Income Approach) basiert auf den erwarteten zukünftigen Einnahmen, die durch das Patent generiert werden. Es berücksichtigt den Nettoertrag, den das Patent in der Zukunft erwirtschaften soll, unter Berücksichtigung von Diskontierungsfaktoren, um den aktuellen Wert zu ermitteln.

Beim Marktvergleichsverfahren wird der Wert des zu bewertenden Patents anhand von Vergleichen mit ähnlichen Patenten oder Transaktionen auf dem Markt ermittelt. Dieses Modell orientiert sich an den Preisen, die für vergleichbare Patente erzielt wurden, um Rückschlüsse auf den Wert des zu bewertenden Patents zu ziehen.

Das Kostenverfahren betrachtet die aufgewendeten oder geschätzten Kosten für die Entwicklung des Patents. Es geht davon aus, dass der Wert eines Patents den historischen oder geschätzten Kosten entspricht, die für seine Entwicklung angefallen sind. Dabei werden jedoch nicht unbedingt die potenziellen zukünftigen Erträge berücksichtigt.

7. Schlussfolgerungen

Österreich befindet sich auf dem richtigen Weg: Der Austrian Startup Monitor 2022 (Leitner et al., 2023) geht in einer Hochrechnung von etwa 90 akademischen Spin-offs pro Jahr aus, Tendenz deutlich steigend. Die Aufmerksamkeit für Spin-offs hat in den letzten Jahren sowohl in der Gesellschaft als Ganzes als auch innerhalb der Hochschulen und Forschungseinrichtungen zugenommen. Dennoch hinkt Österreich im internationalen Vergleich hinterher und soll gemäß FTI-Strategie 2030 der Bundesregierung die Zahl akademischer Spin-offs bis 2030 verdoppeln.

Damit dies gelingt, ist es unter anderem nötig, dass die Hochschulen und Forschungseinrichtungen ihre Rolle und Funktionen im Innovationssystem stärken und Forschung und Unternehmertum zusammendenken. Sie sollten einerseits Studierenden sowie Forschenden Mut machen, ihre Forschungsergebnisse in Form von Spin-offs in die Wirtschaft und Gesellschaft zu tragen, sodass diese zur Lösung aktueller gesellschaftlicher und sozialer Herausforderungen beitragen können. Andererseits sollten sie die entsprechenden Rahmenbedingungen bieten, um die Entstehung und Entwicklung von Spin-offs zu fördern. Entscheidend ist hierfür die oberste Führungsebene in den Hochschulen und Forschungseinrichtungen: Nur wenn diese vollumfassend hinter dem Thema Spin-offs steht, kann sich die Kultur in den Forschungseinrichtungen dahingehend entwickeln. Darüber hinaus benötigt jede Hochschule bzw. Forschungseinrichtung eine Verantwortliche oder einen Verantwortlichen, die oder der das Thema Spin-offs umfassend betreut.

Eine Verbesserung und Beschleunigung der Ausgründungsprozesse an Hochschulen und Forschungseinrichtungen gelingt, wenn Transparenz und Verlässlichkeit in den Spin-off-Prozessen vorherrschen und diese effizient abgewickelt werden. Hierfür sind eine Standardisierung und eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen diversen Hochschulen und Forschungseinrichtungen hilfreich. Ein klarer Rahmen für zukünftige Ausgründungen hilft schließlich allen Stakeholdern im Prozess. Selbstverständlich ist für ein Gelingen des Spin-off-Prozesses ebenso wie für vorgelagerte Aktivitäten zur Sensibilisierung und Aus- und Weiterbildung rund um Entrepreneurship eine entsprechende Ressourcenausstattung nötig.

Ein klares Bekenntnis zu Spin-offs zeigt sich auch in einer differenzierten und aktiven Beteiligungsstrategie an Spin-offs, die verschiedene Modelle der Beteiligung an den Unternehmen ermöglicht. Die Umsetzung dieser Beteiligungsstrategie sollte nachvollziehbar und transparent erfolgen. Voraussetzung für eine aktive Beteiligungs politik ist, dass jede Hochschule bzw. Forschungseinrichtung für sich passende Beteiligungsstrukturen entwickelt und über effiziente und klar definierte Governance-Strukturen verfügt.

Dieser Leitfaden soll die laufenden positiven Entwicklungen im österreichischen Spin-off-Ökosystem stärken und versteht sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – als ein weiterer Schritt zur

Verbesserung des Ökosystems. Er zielt darauf ab, Transparenz in das System zu bringen und als Grundlage für die einheitliche Professionalisierung des Spin-off-Prozesses an Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu dienen. Adressaten sind damit sowohl Hochschulen und Forschungseinrichtungen als auch akademische Gründende.

Zusammengefasst soll dieser Leitfaden alle Menschen unterstützen, die schon derzeit das österreichische Ökosystem voranbringen.

8. Literaturverzeichnis

- Adner, R. (2012). *The wide lens: A new strategy for innovation*. Portfolio/Penguin.
<http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy1211/2011041760-b.html>
- Adner, R. (2021). *Winning the right game: How to disrupt, defend, and deliver in a changing world*. *Management on the cutting edge series*. The MIT Press.
- Air Street Capital. (2022). *The open database for university spinouts*.
<https://www.spinout.fyi/blog/data-launch>
- Austrian Standards International. (Januar 2011). *ÖNORM A 6801*.
- Bundeskanzleramt Österreich (Hrsg.). (2020). *Aus Verantwortung für Österreich: Regierungsprogramm 2020 – 2024*.
https://www.dievolkspartei.at/Download/Regierungsprogramm_2020.pdf
- Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (Hrsg.). (2022). *Der Gesamtösterreichische Universitätsentwicklungsplan 2025 – 2030*.
https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:75e41b21-d850-47e1-b434-3d06456b1dd2/231031_Broschuere_GUEP_A4_BF.pdf
- Bundesregierung der Republik Österreich (Hrsg.). (2020). *FTI-Strategie 2030: Strategie der Bundesregierung für Forschung, Technologie und Innovation*.
<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/dam/jcr:1683d201-f973-4405-8b40-39dded2c8be3/FTI-Strategie.pdf>
- Degroof, J.-J. & Roberts, E. B. (2004). Overcoming Weak Entrepreneurial Infrastructures for Academic Spin-Off Ventures. *The Journal of Technology Transfer*, 29(3/4), 327–352.
<https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000034126.23592.23>
- Ecker, B. & Glassler, H. (August 2016). *Akademische Spin-offs: Das universitäre Gründungsökosystem in Österreich und der Nutzen von Spin-offs für die Herkunftsuniversität*.
<https://irihs.ihs.ac.at/id/eprint/5222/1/ihs-report-2016-ecker-gassler-akademische-spin-offs.pdf>
- Empfehlung (EU) 2022/2415 des Rates vom 2. Dezember 2022 zu Leitprinzipien für die Valorisierung von Wissen, Amtsblatt der Europäischen Union L 317/141 (2022).
- Etzkowitz, H., Webster, A., Gebhardt, C. & Terra, B. R. C. (2000). The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, 29(2), 313–330. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00069-4)
- Eypeltauer, E. & Nemeč, H. (2015). *Dienstleistungsrecht: 100 Fragen und Antworten* (2. Aufl., Stand: Dez. 2014). Manz. <https://permalink.obvsg.at/AC12099955>
- Faulhammer. (2018). § 10 UG. In Perthold-Stoitzner (Hrsg.), *UG: Universitätsgesetz*. Manz.

- Holoubek & Lang. § 12a UG. In Perthold-Stoitzner (Hrsg.), *UG: Universitätsgesetz*. Manz.
- Karollus, M. (2010). Gründung von und Beteiligung an Gesellschaften durch Universitäten (§ 10 UG 2002). In B.-C. Funk (Hrsg.), *Schriften zum österreichischen und internationalen Universitäts- und Hochschulrecht: Bd. 1. Öffentliche Universitäten im wirtschaftlichen Wettbewerb* (S. 49–85). ÖGBVerl.
- Leimüller, G. (2017). Open Innovation HUB Universität: Vision und Herausforderung einer strategischen Neuorientierung. In Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hrsg.), *Zukunft und Aufgaben der Hochschulen: Digitalisierung - Internationalisierung - Differenzierung* (S. 401–420). LIT.
- Leitner, K.-H., Zahradnik, G., Wundsam, H., Einsiedler, J., Raunig, M., Dömötör, R. & Vándor, P. (2023). *Austrian Startup Monitor 2022*.
- Lundqvist, M. A. (2014). The importance of surrogate entrepreneurship for incubated Swedish technology ventures. *Technovation*, 34(2), 93–100.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.08.005>
- Mitteilung der Kommission — Unionsrahmen für staatliche Beihilfen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation, Amtsblatt der Europäischen Union C 198/2014 (2014).
- Patzelt, H. & Shepherd, D. A. (2009). Strategic Entrepreneurship at Universities: Academic Entrepreneurs' Assessment of Policy Programs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 319–340. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00291.x>
- Phadke, U. & Vyakarnam, S. (2019). *The scale-up manual: Handbook for innovators, entrepreneurs, teams and firms*. World Scientific.
- Pöschmann, G. & Titscher, I. (2008). Gesellschaftsgründung von Universitäten und Beihilfenrecht. *RdW - Österreichisches Recht der Wirtschaft*(10), 641–643.
- Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hrsg.). (2022). *Bericht zur wissenschaftlichen und technologischen Leistungsfähigkeit Österreichs 2022*. <https://www.rat-fte.at/archive/newsreader/oesterreichs-leistungsfahigkeit-in-forschung-technologie-und-innovation-fti-in-zeiten-tiefgreifenden-strukturwandels.html>
- Rechnungshof Österreich (Hrsg.). (2014a). *Science Park Graz GmbH: Bericht des Rechnungshofes* (Reihe BUND 2014/12).
- Rechnungshof Österreich (Hrsg.). (2014b). *tech2b Inkubator GmbH: Bericht des Rechnungshofes* (Reihe BUND 2014/15).
- Rechnungshof Österreich (Hrsg.). (2017). *tech2b Inkubator GmbH; Follow-up-Überprüfung: Bericht des Rechnungshofes* (Reihe BUND 2017/13).

- Rechnungshof Österreich (Hrsg.). (Oktober 2018). *Beteiligungen von Universitäten an Unternehmen; Medizinische Universität Wien und Universität Linz: Bericht des Rechnungshofes* (Reihe BUND 2018/53).
- Rechnungshof Österreich (Hrsg.). (Oktober 2021). *Beteiligungen von Universitäten an Unternehmen – Medizinische Universität Wien und Universität Linz; Follow-up-Überprüfung: Bericht des Rechnungshofes* (Reihe BUND 2021/34).
- Ries, E. (2014). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses* (First edition). Crown Business.
- Sansone, G., Battaglia, D., Landoni, P. & Paolucci, E. (2021). Academic spinoffs: the role of entrepreneurship education. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(1), 369–399. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00601-9>
- Sutter. Art 107 AEUV. In Mayer & Stöger (Hrsg.), *EUV/AEUV: unter Berücksichtigung der österreichischen Judikatur und Literatur*. Manz.
- TU Delft. (2023). *Clear conditions for rapid growth of university spin-offs*. <https://www.tudelft.nl/en/2022/innovation-impact/clear-conditions-for-rapid-growth-of-university-spin-offs>
- TUM ForTe – Forschungsförderung & Technologietransfer. (März 2022). *Gründen an der TUM: Von Ideen zu High-Tech Venture*. https://www.tum.de/fileadmin/user_upload_87/ga45rax/TUM_Gruendungsleitfaden_DE_03_22.pdf
- Universiteiten van Nederland. *Universiteiten van Nederland*. <https://www.universiteitenvannederland.nl/en/who-we-are>
- Visintin, F. & Pittino, D. (2014). Founding team composition and early performance of university—Based spin-off companies. *Technovation*, 34(1), 31–43. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.09.004>
- Von Wallenberg & Schütte. (2023). AEUV Art 107. In M. Hilf & M. Nettesheim (Hrsg.), *Das Recht der Europäischen Union: Kommentar*. Beck.

9. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Stakeholder und ihre ideale Rolle im Spin-off-Prozess	43
Tabelle 2: Konfliktlinien und Vorschläge für deren Management	49
Tabelle 3: Bewertungsgrundlagen von geistigem Eigentum	61

10. Abbildungsverzeichnis

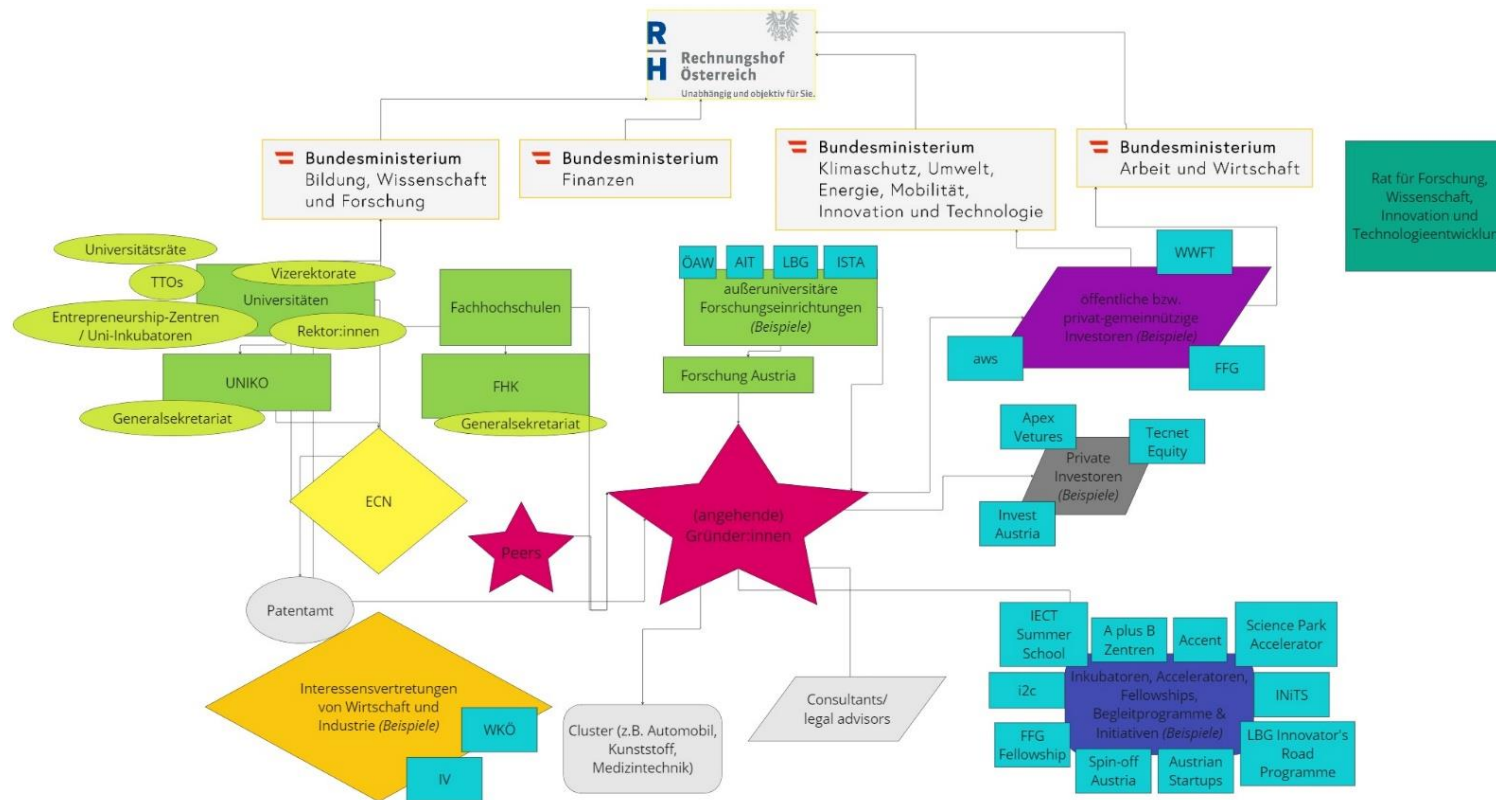
Abbildung 1: Dauer des Spin-off-Prozesses	14
Abbildung 2: Zufriedenheit mit dem Spin-off-Prozess und den erreichten Konditionen	15
Abbildung 3: Projektorganisation	17
Abbildung 4: Zusammensetzung der Fokus-Gruppe	18
Abbildung 5: Zusammensetzung des Sounding-Boards	18
Abbildung 6: Übersicht der Arbeitsphasen	19
Abbildung 7: Online-Zugänglichkeit und Transparenz von Leitlinien zum Spin-off-Prozess	24
Abbildung 8: Spin-off-Prozess.....	34
Abbildung 9: Landkarte der Akteurinnen und Akteure im Spin-off-Ökosystem.....	70

11. Annex

11.1. Anlage 1: Landkarte der Akteurinnen und Akteure

Die folgende Abbildung zeigt die Akteurinnen und Akteure im österreichischen Spin-off-Ökosystem. Die Darstellung ist nicht abschließend und enthält ausgewählte Beispiele. Ihre Erarbeitung diente dazu, relevante Stakeholder und deren Rollen zu identifizieren und sie in den Prozess einzubinden.

Abbildung 9: Landkarte der Akteurinnen und Akteure im Spin-off-Ökosystem



11.2. Anlage 2: Zusammensetzung der Fokus-Gruppe und des Sounding-Boards

In der Fokus-Gruppe vertretene Organisationen:

Organisation	Name
Akademie der bildenden Künste Wien	Georg Russegger
Austrian Institute of Technology	Hans-Peter Blahowsky
BDO Austria	Hannes Oberschmid
Bundesministerium Finanzen	Gregor Gatterer
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung	Maria Keplinger Daniela Kopriva-Urbas Paul Pumsenberger
ChromeO - Spin-off Universität Wien	Laura Maggini
Fachhochschule Oberösterreich	Gerold Weisz
Fachhochschule St. Pölten	Gabriele Permoser
Fachhochschule Technikum Wien	Rafael Rasinger
Fachhochschule Wiener Neustadt	Thomas Wally
Herbst Kinsky Rechtsanwälte	Philipp Kinsky Irmgard Nemeč
INiTS	Irene Fialka
Institute of Science and Technology Austria	Markus Wanko
Johannes Kepler Universität Linz	Petra Muschitz Wolfgang Resch Christiane Tusek
Medizinische Universität Graz	Birgit Hochenegger-Stoierer Maximilian Hotter
Medizinische Universität Wien	Michael Hoschitz Andrea Kolbus
Montanuniversität Leoben	Remo Taferner
Novasign - Spin-off BOKU	Mark Duerkop
Österreichische Akademie der Wissenschaften	Artur Erlacher Claudia Kitzmüller
Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft	Barbara Lohwasser Markus Pröll-Schobel
Technische Universität Graz	Christoph Adametz Mario Fallast

Technische Universität Wien	Birgit Hofreiter Peter Karg Tanja Sovic
Universität für Bodenkultur Wien	Michaela Amstötter-Visotschnig
Universität Graz	Jakob Gaugeler Markus Nachbagauer Bernhard Weber
Universität Innsbruck	Annelie Gerstmayr Alexandra Hamm Sara Matt
Universität Mozarteum Salzburg	Christopher Lindinger
Universität Wien	Marco Masia Tobias Reckling Lucas Zinner
Veterinärmedizinische Universität Wien	Christine Ruckenbauer
Wirtschaftsuniversität Wien	Rudolf Dömötör

Im Sounding-Board vertretene Organisationen³⁴:

Organisation	Name
Akademie der bildenden Künste Wien	Werner Skvara
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt	Martina Merz
Austria Wirtschaftsservice	Sonja Polan Bernhard Sagmeister Tanja Spennlingwimmer
Austrian Cooperative Research	Iris Filzwieser
AustrianStartups	Markus Raunig
Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft	Florian Frauscher Sarah Klaffner
Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung	Daniela Kopriva-Urbas
Bundesministerium für Klimaschutz	Beate El-Chichakli
Fachhochschule Salzburg	Dominik Engel Michael Leitner Andreas Rissaweg

³⁴ Einige Personen/ Organisationen wollten aus diversen Gründen, zum Beispiel dem Grad der Mitarbeit, im Dokument nicht genannt werden

Fachhochschule Technikum Wien	Theresa Philippi
Industriellenvereinigung	
INiTS	Irene Fialka
Innovation Salzburg	Walter Haas
Institute of Science and Technology Austria	Markus Wanko
Invest Austria	Aurnaud Beasse Nikolaus Futter Daniela Haunstein
Johannes Kepler Universität Linz	Petra Muschitz
Ludwig Boltzmann Gesellschaft	
Management Center Innsbruck	Andreas Altmann Benjamin Suitner
Medizinische Universität Graz	Margit Glaeser Michael Heinisch Caroline Schober
Medizinische Universität Wien	Andrea Kolbus
Montanuniversität Leoben	Christiane Spiel
Österreichische Fachhochschul-Konferenz	Kurt Koleznik
Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft	Silvia Laimgruber Werner Müller
Paris Lodron Universität Salzburg	Arne Bathke
Rat für Forschung, Wissenschaft, Innovation und Technologieentwicklung	Nikolaus Possanner Bernhard Wally
Research Center for Molecular Medicine	Prudence Donovan Giulio Superti-Furga
Technische Universität Graz	Christoph Adametz
Technische Universität Wien	Christian Hoffmann
Tecnet Equity	Doris Agneter Leo Capari Anna Kirchmair Thilo Schmalz
Universität für Bodenkultur Wien	Michaela Amstötter- Visotschnig Manuel Orasch Josef Plank
Universität Graz	Peter Riedler

Universität Innsbruck	Christian Mathes
Universität Wien	Paul Frey Ronald Maier
Wirtschaftskammer Österreich	Kambis Kohansal-Vajargah Melina Schneider

11.3. Anlage 3: Dokumentation der erfolgten Termine

Fokus-Gruppe Kick-off – 26.06.2023

- Präsentation des Projektplans und der vorgesehenen Arbeitsstruktur
- Brainstorming und Sammlung relevanter Themen für den ersten Workshop
- Sammlung von Materialien und existierenden Richtlinien, die akademische Spin-offs betreffen
– als Grundlage für die Diskussion und Weiterentwicklung des Projekts

Sounding-Board Kick-off – 06.07.2023

- Vorstellung des Hintergrunds und der Ziele des Projektes
- Präsentation des Projektplans und der vorgesehenen Arbeitsstruktur
- Feedbackrunde zu allgemeinen Fragen und Anregungen zum Projekt sowie zu den Themen:
 - Erfindungsrechte
 - IP inkl. Lizenzierung und Patentverwertung
 - Genehmigungsprozess und Beteiligung/ Ausgliederungsvehikel

Fokus-Gruppe Workshop I – 12.07.2023

- Einleitung des Termins und Vorstellung der Teilnehmenden
- Erörterung verschiedener Definitionen und Konsensfindung über ein gemeinsames Verständnis akademischer Spin-offs
- Diskussion über zentrale Themen in Form eines Inhaltsverzeichnisses, über Kerninhalte der Leitlinien sowie deren Konkretisierungsgrad
- Sammlung und Diskussion erster inhaltlicher Fragen, die für die Weiterentwicklung des Projekts relevant sind
- Bildung von kleineren Arbeitsgruppen
- Definition und Verteilung von Arbeitspaketen für die Arbeitsgruppen

Fokus-Gruppe Workshop II (ECN-Konferenz) – 14.09.2023

- Einführung in die Ziele und den aktuellen Stand des Projekts
- Idealer Spin-off-Prozess

- Diskussion des idealen Spin-off-Prozesses
- Erörterung der verschiedenen Stakeholder im Spin-off-Prozess und Diskussion potenzieller Interessenskonflikte
- Diskussion über Ansätze, wie Gründungsfreundlichkeit in einem standardisierten Spin-off-Prozess integriert werden kann
- Diskussion, welche Informationen und Ressourcen Gründungsinteressierte benötigen, bevor sie den Spin-off-Prozess beginnen

Fokus-Gruppe Workshop III – 11.10.2023

- Rückblick und Vorstellung des Status quo
- Vorstellung, Feedback zu und Abnahme von Arbeitsgruppenergebnissen der vier Gruppen:
 - Der ideal Spin-off-Prozess
 - Beteiligungsmanagement und Ausgliederungsvehikel
 - Ausgründungen ohne IP/ Gründungen im Bereich GSK, EEK, Kunst
 - Empfehlungen für Spin-offs von Fachhochschulen
- Diskussion der weiteren Vorgehensweise

Fokus-Gruppe Vorstellung der zentralen Empfehlungen – 22.01.2024

- Vorstellung der kondensierten zentralen Empfehlungen (Executive Summary) und detaillierte Diskussion/ Feedbackrunde

Sounding-Board Vorstellung der zentralen Empfehlungen – 24.01.2024

- Rückblick und Vorstellung des Status quo des Projektes
- Vorstellung des erfolgten Arbeitsprozesses
- Vorstellung der kondensierten zentralen Empfehlungen (Executive Summary) und detaillierte Diskussion/ Feedbackrunde

11.4. Anlage 4: Übersicht Best Practices

Im Rahmen der Erarbeitung der Leitlinien wurden sowohl nationale als auch internationale Best Practices-Beispiele einbezogen.

11.4.1. Nationale Best Practices

Von elf Hochschulen und Forschungseinrichtungen wurden im Rahmen der Fokus-Gruppe bzw. des Sounding-Boards vorhandene Materialien zum Thema Spin-off vertraulich übermittelt. Dazu zählten insbesondere IP-Strategien und -Richtlinien, Spin-off-Strategien und Leitfäden. Diese Inhalte sind anonymisiert in die Leitlinien eingeflossen.

11.4.2. Internationale Best Practices

Darüber hinaus wurden die folgenden internationalen Best Practices bei der Erarbeitung der Leitlinien einbezogen:

- École Polytechnique Fédérale de Lausanne (EPFL)
 - EPFL Start-ups guidelines:
- RWTH Aachen
 - Gründungsleitfaden: https://www.rwth-innovation.de/de/gruender/angebote/wissenswertes?file=files/templates/website_data/Downloads/Leitf%C3%A4den/RWTH%20Gr%C3%BCndungsleitfaden.pdf&cid=9026
 - Austausch mit dem Technologie-Transfer-Team
- Bundesagentur für Sprunginnovationen (SPRIND)
 - IP-Transfer 3.0 – Das Transfer-Taschenmesser: https://www.sprind.org/de/artikel/ip_transfer_werkzeug/
- Universität St. Gallen
 - Richtlinien für die Vergabe des Labels „Spin-Off University of St. Gallen“: https://www.startuphsg.com/wp-content/uploads/2022/12/Richtlinien_HSG_Spin-Off.pdf
- TNO (Niederlande)
 - Policy regarding financial agreements with spin-offs (vertraulich)
 - Austausch mit dem Technologie-Transfer-Team
- Technische Universität München
 - Gründungsleitfaden: https://www.tum.de/fileadmin/user_upload_87/ga45rax/TUM_Gruendungsleitfaden_interaktiv_DE_03_23.pdf
 - Fast-Track-Modell: <https://www.forte.tum.de/forte/patente-und-lizenzen/tum-fast-track-modell-fuer-start-ups/>
 - Austausch mit dem Technologie-Transfer-Team
- Universiteiten van Nederland (Zusammenschluss niederländischer Universitäten)
 - Spin-off deal term principles: https://filelist.tudelft.nl/TUDeft/Technology_Transfer/Dealterm%20Principles%20Udelft.pdf
- Wageningen University and Research
 - Regulations for establishing WUR spin-off companies: <https://www.wur.nl/en/show/wur-spin-off-regulations-eng-310820-def.htm>

Aufgrund der rechtlichen und kulturellen Bezüge wurden ausschließlich kontinental-europäische Best Practices gewählt. Wegen der Zugänglichkeit und Qualität sowie Umfänglichkeit der Informationen wurde ein besonderer Fokus auf die Technische Universität München, die RWTH-Aachen, die TNO Niederlande und die Universitäten van Nederland gelegt.

11.5. Anlage 5: Beteiligungen – Definitionen

Beteiligungen ermöglichen Hochschulen und Forschungseinrichtungen, im Gegenzug für die erbrachten Leistungen und Unterstützungen sowie die geistigen Eigentumsrechte finanziell und/ oder strategisch von Spin-offs zu profitieren. Hierfür dominieren zwei Möglichkeiten:

i. Lizenzgebühren (Royalties)

Unter Lizenzgebühren (Royalties) sind im vorliegenden Leitfaden laufende Zahlungen einer Lizenznehmerin oder eines Lizenznehmers (Gründende) an die Lizenzgeberin bzw. den Lizenzgeber (Hochschule bzw. Forschungseinrichtung) zu verstehen. Diese sind für die kommerzielle Nutzung von geistigem Eigentum, das der Lizenzgeberin bzw. dem Lizenzgeber gehört (z.B. Patente), zu entrichten.

ii. Anteile (Equity)

Der Zugang zu den Rechten des geistigen Eigentums kann auch im Austausch gegen Anteile am Gründungsunternehmen gewährt werden. Hierbei wird zwischen echten Anteilen, die Mitgliedschaftsrechte (insbesondere Stimmrechte, Informations- und Einsichtsrechte) gewähren, und unechten Anteile (Phantom Shares, Genussrechte), die wirtschaftlich einer echten Gesellschafterstellung entsprechen können, jedoch keine Mitgliedschaftsrechte einräumen, unterschieden. In den meisten Fällen sind die Anteile verwässernd (dilutive); dies bedeutet, dass bei der Aufnahme neuer Anteilseignerinnen und Anteilseigner (z.B. Investorinnen und Investoren) der prozentuale Anteil der einzelnen Anteilseignerinnen und Anteilseigner proportional reduziert wird.

iii. Beteiligung bei Ausgründungen ohne geschützte Eigentumsrechte

Beteiligungen ohne geschützte Eigentumsrechte enthalten kein Rechtsgeschäft im Hinblick auf geistiges Eigentum. Dennoch kann sich die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung finanziell und/ oder strategisch beteiligen. Eine finanzielle Beteiligung ist als Investment dieser Institution in ein Spin-off zu sehen, mit dem Ziel, dem Spin-off eine Anschubfinanzierung zu gewähren, gekoppelt mit der Erwartung von finanziellen Rückflüssen in der Zukunft. Eine strategische Beteiligung – ebenfalls durch monetäre oder In-Kind-Leistungen – fokussiert auf akademische Kernaufgaben, beispielsweise im Rahmen von wissenschaftlichen Kooperationen.

iv. Ausgründungsvehikel

Unter Ausgründungsvehikel ist im vorliegenden Leitfaden jene rechtliche Struktur zu verstehen, durch die sich eine Forschungseinrichtung an einem Spin-off beteiligt (z.B. GmbH).

11.6. Anlage 6: Ausgewählte rechtliche Rahmenbedingungen und Überlegungen

Die Erarbeitung des vorliegenden Ausgründungsrahmens gingen wie in Kapitel 3 erwähnt intensive Diskussionen und Abstimmungen mit der Fokus-Gruppe voraus. Hierbei wurde deutlich, dass besonders im Hinblick auf rechtliche Rahmenbedingungen und die Frage, was beihilfenrechtlich überhaupt zulässig ist und was nicht, Klärung nötig ist. Deshalb werden in diesem Anhang die wichtigsten Begriffe und gesetzlichen Vorgaben erläutert.

11.6.1. Arten von geistigem Eigentum

Während es keine allgemeingültige Definition für Intellectual Property (IP, Geistiges Eigentum) gibt, versteht man darunter grundsätzlich Schöpfungen des menschlichen Intellekts wie vor allem Ideen, Erfindungen, Informationen und Wissen. Rechtlich wird Intellectual Property durch die Intellectual Property Rights (IPR, Schutzrechte) geschützt. Schutzrechte werden in folgende Hauptgruppen unterteilt:

- Gewerbliche Schutzrechte
 - Patent und Gebrauchsmuster
 - Muster (Geschmacksmuster, Design Right)
 - Marke (Trade Mark)
- Urheberrecht (Copyright)
- Know-how (Confidential Information)
- weitere Spezialformen

Für Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind neben den schützbaeren Hauptgruppen auch Technologien und Materialien ohne gewerbliche Schutzrechte äußerst relevant. Diese umfassen nicht (mehr) patentfähige Forschungsergebnisse wie z.B. publizierte Zelllinien, Antikörper, Plasmide, Mausmodelle, Methoden, Forschungsreagenzien, etc. Auch diesbezüglich ist mit Spin-offs der Umgang mit Eigentumsrechten und Verteilung von Einkünften zu regeln (siehe dazu 11.6.8).

11.6.2. Patente und Gebrauchsmuster

Patente zu Erfindungen können Erzeugnisse oder Verfahren umfassen, die neu und gewerblich anwendbar sind sowie auf einer erfinderischen Tätigkeit beruhen. Ein Erzeugnispatent schützt beispielsweise Maschinen, chemische Stoffe, elektronische Schaltungen und Arzneimittel. Patentierte Verfahren betreffen die Herstellung eines Produkts, ein bestimmtes Arbeitsverfahren oder die Verwendung von Produkten für bestimmte Zwecke. Die Schutzdauer eines Patents beträgt maximal 20 Jahre ab dem Tag der Anmeldung.

Wie beim Patent ist auch bei einem Gebrauchsmuster Voraussetzung, dass es sich um eine Erfindung handelt, die neu und gewerblich anwendbar ist. Jedoch werden im Gegensatz zu einem Patent geringere Anforderungen an den Grad der Neuheit gestellt. Im Gegensatz zum Patent (geprüftes Schutzrecht) ist das Gebrauchsmuster ein ungeprüftes Schutzrecht, da es vom Patentamt nur formal geprüft wird.

In Österreich ist es möglich, die Logik von Softwareprogrammen mit einem Gebrauchsmuster zu schützen.

11.6.3. Muster (Geschmacksmuster, Design Right)

Das Musterrecht schützt die Erscheinungsform eines gewerblichen Erzeugnisses, also das Design. Eine Registrierung ermöglicht einen umfassenderen Schutz als bei Nicht-Registrierung, wobei im Einzelfall zu prüfen ist, ob die Voraussetzungen einer Eintragung erfüllt sind.

11.6.4. Marke (Trade Mark)

Marken sind Unternehmenskennzeichen, die dazu dienen, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von gleichartigen oder ähnlichen Waren oder Dienstleistungen eines anderen Unternehmens zu unterscheiden. Eine Marke kann z.B. aus einem Wort, einem Bild (Logo), einer Kombination daraus oder einer dreidimensionalen Marke oder Farbmarke bestehen. Nur eine Registrierung bietet umfassenden Schutz, wobei auch hier die Voraussetzungen der Registrierung im Einzelfall zu prüfen sind.

11.6.5. Urheberrecht (Copyright)

Das Urheberrecht betrifft Werke der Literatur (inkl. wissenschaftliche Werke und Pläne), der Tonkunst, der bildenden Künste (inkl. Baukunst) und der Filmkunst, sofern diese als eigentümliche geistige Schöpfung zu werten sind. Anders als die gewerblichen Schutzrechte (Patent, Gebrauchsmuster, Marke, Design) ist das Urheberrecht kein Registerrecht. Es entsteht bereits mit der Schöpfung und bedarf keiner Anmeldung oder Eintragung in einem Register.

Ein urheberrechtlich geschütztes Werk muss eine eigentümliche (originelle), geistige Schöpfung sein, die grundsätzlich sinnlich wahrnehmbar ist. Keinen urheberrechtlichen Schutz genießen bloße Ideen und Konzepte. Des Weiteren können nur natürliche Personen Urheberinnen und Urheber im Sinne des Urheberrechtsgesetzes sein. Ein Verzicht auf die Urheberschaft ist nicht möglich (§ 19 Abs 2 UrhG).

Werke sind sowohl als Ganzes, aber auch in einzelnen Teilen urheberrechtlich geschützt.

Computerprogramme zählen zu den sogenannten Sprachwerken. Geschützt sind Maschinencodes, Objektcodes, Quellcodes, sämtliche Programmteile, Unterprogramme und Programmmodule und zugehöriges Entwurfsmaterial (Pläne, Struktogramme). Datenbanken können als Sammelwerke urheberrechtlich Gegenstand des Urheberrechts sein, wenn sie infolge der Auswahl oder Anordnung des Stoffes eine eigentümliche geistige Schöpfung sind (Datenbankwerke).

11.6.6. Know-how (Confidential Information)

Know-how bezeichnet geheimes, technisches oder kommerzielles Spezialwissen, zu dem sowohl schützbares Know-how (z.B. Patente und andere gewerbliche Schutzrechte) als auch nicht-schutzfähige Geschäftsgeheimnisse (z.B. Produktions- oder Absatzinformationen) zählen. Damit Know-how den Schutz von Geschäftsgeheimnissen nach §§ 26a ff UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb) genießt, muss es geheim, von kommerziellem Wert, und Gegenstand angemessener Geheimhaltungsmaßnahmen sein.

11.6.7. Weitere Spezialformen

Diese betreffen beispielsweise den Sortenschutz (Schutzrecht für neue Pflanzensorten) oder den Halbleiterschutz.

11.6.8. Umgang mit Eigentumsrechten und Verteilung von Einkünften

Gesetzlicher Rahmen

Universitäten und Forschungseinrichtungen haben unter Umständen ein Aufgriffsrecht hinsichtlich Erfindungen von Dienstnehmerinnen und Dienstnehmern (z.B. Universitätsangehörigen oder Angestellten von Forschungseinrichtungen), sofern es sich dabei um Diensterfindungen handelt.

Was unter einer Diensterfindung zu verstehen ist, ist in § 7 Abs 3 PatG geregelt. Demnach ist eine Diensterfindung eine Erfindung einer Dienstnehmerin oder eines Dienstnehmers, wenn sie ihrem Gegenstand nach in das Arbeitsgebiet des Unternehmens, in dem die Dienstnehmerin oder der Dienstnehmer tätig ist, fällt, und wenn

1. entweder die Tätigkeit, die zu der Erfindung geführt hat, zu den dienstlichen Obliegenheiten der Dienstnehmerin oder des Dienstnehmers gehört oder
2. wenn die Dienstnehmerin oder der Dienstnehmer die Anregung zu der Erfindung durch ihre bzw. seine Tätigkeit in dem Unternehmen erhalten hat oder
3. das Zustandekommen der Erfindung durch die Benützung der Erfahrungen oder der Hilfsmittel des Unternehmens wesentlich erleichtert worden ist

Voraussetzung für die Möglichkeit des Aufgriffs einer Diensterfindung ist eine schriftliche Vereinbarung zwischen Dienstgeberin bzw. Dienstgeber und Dienstnehmerin bzw. Dienstnehmer, wonach künftige Erfindungen der Dienstnehmerin oder des Dienstnehmers der Dienstgeberin bzw. dem Dienstgeber gehören sollen oder der Dienstgeberin bzw. dem Dienstgeber ein Benützungsrecht an solchen Erfindungen eingeräumt werden soll. Üblicherweise sind solche Vereinbarungen bereits in Kollektivverträgen oder Arbeitsverträgen enthalten. Ist dies nicht der Fall, so sollte eine separate Vereinbarung abgeschlossen werden. Eine Ausnahme gilt bezüglich öffentlich-rechtlicher Dienstverhältnisse. In diesen Fällen kann die jeweilige Dienstgeberin oder der jeweilige Dienstgeber

Diensterfindungen bzw. ein Benützungsrecht hieran auch ohne Vorliegen einer schriftlichen Vereinbarung für sich in Anspruch nehmen (§ 7 Abs 2 PatG).

Wenn eine Vereinbarung besteht, nach der künftige Erfindungen der Dienstnehmerin oder des Dienstnehmers der Dienstgeberin oder dem Dienstgeber gehören sollen, so hat die Dienstnehmerin bzw. der Dienstnehmer jede Erfindung, die sie oder er macht, ausgenommen solche, die offenbar nicht unter die Vereinbarung fallen, der Dienstgeberin bzw. dem Dienstgeber unverzüglich mitzuteilen. Die Dienstgeberin bzw. der Dienstgeber hat binnen vier Monaten nach dem Tag, an dem sie oder er diese Mitteilung erhalten hat, der Dienstnehmerin oder dem Dienstnehmer zu erklären, ob sie oder er die Erfindung auf Grund der bestehenden Vereinbarung als Diensterfindung für sich in Anspruch nimmt (§ 12 Abs 1 PatG). Wird diese Erklärung versäumt, verbleibt die Erfindung bei der Dienstnehmerin bzw. beim Dienstnehmer.

Zu beachten ist, dass der Dienstnehmerin bzw. dem Dienstnehmer in jedem Falle für die Überlassung einer von ihr bzw. ihm gemachten Erfindung an die Dienstgeberin bzw. den Dienstgeber sowie für die Einräumung eines Benützungsrechtes hinsichtlich einer solchen Erfindung eine angemessene besondere Vergütung gebührt, es sei denn, die Erfinderin bzw. der Erfinder wurden speziell zum Zweck des Erfindens angestellt und erhalten ein entsprechend höheres Entgelt.

Sonderbestimmung für Universitäten: § 106 UG

Gemäß § 106 UG gelten für Diensterfindungen, die an einer Universität im Rahmen eines öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Dienst- oder Ausbildungsverhältnisses zum Bund oder im Rahmen eines Arbeits- oder Ausbildungsverhältnisses zur Universität gemacht werden, die Bestimmungen des Patentgesetzes, mit der Maßgabe, dass die Universität als Dienstgeberin anzusehen ist.

Gemäß § 106 Abs 3 UG ist jede Diensterfindung dem Rektorat von der Erfinderin bzw. dem Erfinder unverzüglich zur Kenntnis zu bringen. Will die Universität die Diensterfindung zur Gänze oder ein Benützungsrecht daran für sich in Anspruch nehmen, hat das Rektorat dies der Erfinderin bzw. dem Erfinder innerhalb von drei Monaten mitzuteilen. Andernfalls steht dieses Recht der Erfinderin bzw. dem Erfinder zu.

Diese Bestimmung betrifft ausschließlich Erfindungen von Universitätsangehörigen, die in einem öffentlich-rechtlichen oder privatrechtlichen Dienst- oder Ausbildungsverhältnis zum Bund oder einem Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis zur Universität stehen. Erfindungen von regulären Studierenden sind von der Regelung des § 106 UG daher nicht erfasst und Rechte an solchen Erfindungen stehen (bei Fehlen einer anderslautenden Vereinbarung) ausschließlich der Erfinderin bzw. dem Erfinder zu (vgl § 4 Abs 1 PatG).

Für Diensterfindungen, die auf Privat- oder Fachhochschulen gemacht werden, kommen die Bestimmungen des PatG (§§ 6ff PatG) zur Anwendung. Demnach ist für die Überlassung von

Diensterfindungen an die Dienstgeberin bzw. den Dienstgeber zwingend eine schriftliche Vereinbarung notwendig; nur Dienstgeberinnen bzw. Dienstgeber von öffentlich-rechtlichen Dienstverhältnissen steht gem § 7 Abs 2 PatG bereits ex lege ein Aufgriffsrecht zu.

Auch Universitätsangehörigen gebührt in jedem Falle für die Überlassung einer von ihnen gemachten Erfindung an Universitäten sowie für die Einräumung eines Benützungsrechtes hinsichtlich einer solchen Erfindung eine angemessene besondere Vergütung, es sei denn, die Erfinderinnen bzw. Erfinder wurden speziell zum Zweck des Erfindens angestellt und erhalten ein entsprechend höheres Entgelt.

Bezüglich urheberrechtlich geschützter Computerprogramme und Datenbankwerke enthält das Urheberrechtsgesetz vergleichbare Bestimmungen, wobei auch hier das Bestehen eines Dienstverhältnisses zur Hochschule bzw. Forschungseinrichtung wesentlich ist.

Verteilung von Einkünften

Die Einkünfte, die aus der kommerziellen Nutzung von akademischer Forschung generiert werden (z.B. Lizenzgebühren, Verkaufserlöse, Optionsgebühren), dienen nicht nur dazu, die finanziellen Ressourcen der Hochschulen und Forschungseinrichtungen zu stärken, sondern können auch dazu beitragen, weitere Forschungsprojekte zu finanzieren. Eine effektive Verteilung dieser Einkünfte erfordert daher klare Richtlinien und Transparenz, um sicherzustellen, dass sowohl die betroffenen Institutionen als auch die Forschenden angemessen an den wirtschaftlichen Erfolgen beteiligt sind.

Dabei darf insbesondere der Anspruch von Erfinderinnen und Erfindern auf eine angemessene besondere Vergütung gemäß § 8 PatG nicht außer Acht gelassen werden. Dieser Anspruch steht Erfinderinnen und Erfindern von Gesetzes wegen zu und darf nicht abbedungen werden. Eine Ausnahme hiervon gilt dann, wenn die Dienstnehmerin bzw. der Dienstnehmer oder Angehörige der betroffenen Institution ausdrücklich zur Erfindertätigkeit angestellt wurde und diese bereits im Rahmen eines höheren Entgelts abgegolten ist (§ 8 Abs 2 PatG). Der Vergütungsanspruch der Dienstnehmerin bzw. des Dienstnehmers entsteht grundsätzlich bereits mit der Inanspruchnahme durch die Dienstgeberin bzw. den Dienstgeber, fällig wird der Vergütungsanspruch aber erst mit der Aufnahme der Benützung durch die Dienstgeberin bzw. den Dienstgeber (Eypeltauer & Nemeč, 2015, S. 49).

Bei der Bemessung der Diensterfindungsvergütung ist insbesondere auf die wirtschaftliche Bedeutung der Erfindung, eine sonst etwa erfolgte Verwertung der Erfindung im Inland oder Ausland und den Anteil, den Anregungen, Erfahrungen, Vorarbeiten oder Hilfsmittel des Unternehmens der Dienstgeberin oder des Dienstgebers oder dienstliche Weisungen am Zustandekommen der Diensterfindung gehabt haben, Bedacht zu nehmen (§ 9 PatG). Die Höhe der Diensterfindungsvergütung kann nachträglich angepasst werden, wenn eine wesentliche Änderung der maßgeblichen Verhältnisse eingetreten ist (§ 10 Abs 1 PatG).

Nachdem die Bestimmungen bezüglich Dienstertfindungen in § 106 UG und im PatG nur patentfähige Erfindungen betreffen, gibt es im Zusammenhang mit Spin-offs mit nicht patentierbaren Erfindungen mehr Handlungsspielraum. Hier ist nämlich nicht zwingend eine Vergütung an die Erfinderin oder den Erfinder zu gewähren.

Derzeit gibt es keinen österreichweit gültigen Verwertungsschlüssel für an Hochschulen und Forschungseinrichtungen gemachten Dienstertfindungen. Daher ist in erster Linie jede Einrichtung selbst angehalten, einen Leitfaden für die Verteilung von Einkünften zu implementieren. Dabei variiert die Höhe der Beteiligung von Erfinderinnen und Erfindern zwischen den Hochschulen und Forschungseinrichtungen und beträgt zwischen 25% und 50% vom Gewinn bzw. vom Nettoerlös (Eypeltauer & Nemeč, 2015, S. 55). Viele Hochschulen und Forschungseinrichtungen gewähren Erfinderinnen und Erfindern auch einen Fixbetrag zur Finanzierung bzw. als Vorausleistung auf die Dienstertfindungsvergütung. Zu beachten sind in diesem Zusammenhang auch Verträge bezüglich Auftragsforschung oder Drittmittel, die ein differenziertes Vorgehen in Bezug auf Dienstertfindungen und die damit erzielten Einkünfte verlangen können.

Patentierungskosten

Patentfähige Erfindungen sollten möglichst umfassend durch Patente geschützt werden. Im Zusammenhang mit der Patentanmeldung und -erteilung entstehen oft sehr hohe Kosten (z.B. Amtsgebühren, Honorare für Patentanwältinnen und Patentanwälte). Wenn ein Patent/ eine Technologie an ein Spin-off lizenziert oder übertragen werden soll, stellt sich die Frage, wie mit diesen Kosten umgegangen werden soll. Die Hochschule bzw. Forschungseinrichtung gibt in solch einem Fall nämlich geistiges Eigentum aus der Hand und kann häufig (z.B. bei exklusiven Lizenzen) abgesehen von Lizenzgebühren keine Einkünfte mehr damit erzielen, hatte aber bisher hohe Aufwendungen.

In vielen Fällen übernehmen die betroffenen Institutionen die anfänglichen Patentierungskosten, um die Spin-offs bei der Entwicklung und Vermarktung ihrer Technologien zu unterstützen. Dies kann die Finanzierung von Patentanmeldungen, Gutachten und andere damit verbundene Ausgaben umfassen. Im Gegenzug können klare Vereinbarungen zwischen ihnen und dem Spin-off-Unternehmen getroffen werden, um sicherzustellen, dass die Kosten fair und gerecht verteilt werden.

Es ist nicht ungewöhnlich, dass Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Erfolgsfall eine Rückzahlung der Patentierungskosten oder eine Beteiligung an den Einnahmen aus Lizenzgebühren und Verkäufen der patentierten Technologien vorsehen. Diese Rückflüsse können dann wieder in die Forschung oder die Unterstützung weiterer Spin-offs investiert werden. Die transparente Kommunikation und Vereinbarung über die Kostenverteilung sind entscheidend, um mögliche Unklarheiten zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle Parteien von der Patentierung profitieren können. Ein solcher proaktiver Ansatz erleichtert nicht nur den reibungslosen Ablauf der

Gründungsphase, sondern fördert auch im Bereich des geistigen Eigentums eine nachhaltige Zusammenarbeit zwischen den Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen und ihren Spin-off-Unternehmen.

Umgang mit nicht mitgründenden Erfinderinnen und Erfindern

Oftmals stammen bedeutende Innovationen aus gemeinschaftlicher Forschung, bei der mehrere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an einem Projekt beteiligt sind. In solchen Fällen stellt sich die Frage, wie die nicht mitgründenden Erfinderinnen und Erfinder angemessen an den (wirtschaftlichen) Vorteilen eines Spin-off-Unternehmens beteiligt werden können.

Auch in diesem Zusammenhang ist der Anspruch von Erfinderinnen und Erfindern auf die Dienstfindungsvergütung zentral. Auch, wenn eine Erfinderin oder ein Erfinder nicht als Gründende bzw. Gründender eines Spin-offs mitwirkt, besteht der Anspruch auf die Dienstfindungsvergütung. Dieser Umstand sollte bei der Verwertung von Einkünften des Spin-offs jedenfalls mitbedacht werden.

Erwähnenswert ist weiters das in § 20 Abs 1 PatG verankerte Recht auf Erfindernennung. Demnach hat jede Erfinderin und jeder Erfinder (auch Dienstfinderinnen und Dienstfinder) Anspruch, in der Patentanmeldung, die ihre bzw. seine Erfindung zum Gegenstand hat, als Erfinderin bzw. Erfinder genannt zu werden. Auf dieses Recht kann nicht wirksam verzichtet werden und es besteht ebenso unabhängig von der Mitwirkung an der Gründung eines Spin-offs.

11.6.9. Geistiges Eigentum in Drittmittel-Projekten

Die Verwaltung von geistigem Eigentum, das in einem Forschungskonsortium mit Drittmitteln generiert wurde, erfordert sorgfältige Planung und die Berücksichtigung der rechtlichen Rahmenbedingungen. Detaillierte Regeln und Vorschriften zur wissenschaftlichen und wirtschaftlichen Verwertung geistigen Eigentums und möglichen Eigentumsrechten sollte in den Projektvereinbarungen im Vorhinein geklärt sein. Darin sollten die an den Forschungsprojekten beteiligten Partnerinnen und Partner deren Verpflichtung, Art, Gegenstand und Ergebnisse der Forschungstätigkeit weiterhin zu veröffentlichen, anerkennen.

Grundsätzlich ist zwischen bereits vorhandenem geistigen Eigentum (Rechte) (s.g. Background Knowledge) und neu entwickeltem geistigen Eigentum (s.g. Foreground Knowledge), welches durch das neue Forschungsprojekt entwickelt wurde, zu unterscheiden. Während das bereits vorhandene geistige Eigentum bei der Eigentümerin bzw. dem Eigentümer, der bzw. die diese in das Projekt eingebracht hat, verbleibt, ist im Falle von neu entwickeltem geistigen Eigentum zu empfehlen, eine Unterscheidung vorzunehmen.

Grundsätzlich ist im Zusammenhang mit Drittmittel-Projekten zu unterscheiden, ob es sich bei den durchgeführten Projekten um strategisch und/ oder industriell/ betrieblich verbundene

Forschungstätigkeiten handelt. Es ist zu empfehlen, in der Projektvereinbarung entsprechend zu klären, ob Forschungstätigkeiten einen strategisch und/ oder industriellen Charakter verfolgen. Auf Basis dieser Einteilung kann dann eine Aufteilung der Rechte zwischen den beteiligten Projektpartnerinnen bzw. Projektpartnern getroffen werden.

Bei F&E-Ergebnissen und Eigentumsrechten, die aus strategischen Projekten resultieren, wird empfohlen, dass diese sich im Eigentum der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung befinden, welche entsprechende (nicht-exklusive) Nutzungsrechte an die weiteren Projektpartnerinnen und Projektpartner gewährt. Die genauen Bedingungen sind entsprechend in den Projektvereinbarungen festzulegen (unentgeltlich oder auf der Grundlage von Gebühren, Verfahren für Eigentumsrechte und Entschädigung für Erfinderinnen und Erfinder usw.). Bei den Projektvereinbarungen ist darauf zu achten, dass Verwertungsrechte genau definiert sind, vertragliche Fristen für Mitteilungen über Inanspruchnahme von Erfindungen der Vertragspartnerinnen und Vertragspartner eingehalten werden und Regelungen über marktconforme Vergütungen (inkl. Erfindervergütung sowie Patent- und Lizenzgebühren) im Vertrag berücksichtigt werden.

Im Gegensatz dazu ist zu empfehlen, F&E-Ergebnisse und Eigentumsrechte, die aus Forschungstätigkeiten mit industriellem/ betrieblichem Charakter resultieren, als Eigentum der Industriepartnerinnen und Industriepartner entsprechend den Verhältnissen ihrer finanziellen Investitionen zu definieren. Der Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und anderen noch beteiligten Partnerinnen und Partnern wird im Gegenzug ein (nicht ausschließliches und nicht übertragbares) Recht zur Nutzung der Ergebnisse eingeräumt. Auch in diesem Fall sollten entsprechend genaue Bedingungen in den Projektvereinbarungen bestimmt werden.

Bei Projekten mit einem gemischten Charakter (d.h. strategische und industrielle) wird empfohlen, dass alle Beteiligten Eigentümerinnen bzw. Eigentümer an den F&E-Ergebnissen sind.

11.6.10. Wettbewerbsrechtliche bzw. beihilfenrechtliche Aspekte

Gemäß Artikel 107 Abs 1 AEUV sind staatliche oder aus staatlichen Mitteln gewährte Beihilfen gleich welcher Art, die durch die Begünstigung bestimmter Unternehmen oder Produktionszweige den Wettbewerb verfälschen oder zu verfälschen drohen, mit dem Binnenmarkt unvereinbar, soweit sie den Handel zwischen Mitgliedstaaten beeinträchtigen.

Ebenfalls zu erwähnen ist die Allgemeine Gruppenfreistellungs-Verordnung (Verordnung (EU) 651/2014 der Kommission vom 17. Juni 2014 zur Feststellung der Vereinbarkeit bestimmter Gruppen von Beihilfen mit dem Binnenmarkt in Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, AGVO), die bestimmte Beihilfen für als mit dem Binnenmarkt vereinbar und daher nicht anmeldepflichtig erklärt. Auch hier ist im Einzelfall zu prüfen, ob die Unterstützungsleistung einer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung an ein Spin-off unter die AGVO

fällt. Bei Spin-offs im Bereich der Forschung und Innovation sind vor allem die besonderen Bestimmungen der AGVO zu den "Beihilfen für Forschung und Entwicklung und Innovation" zu beachten. Gewisse Erleichterungen können sich auch aus Artikel 22 AGVO (Beihilfen für Unternehmensgründungen) ergeben, wobei insbesondere die zuletzt durch die Verordnung (EU) 1315/2023 der Kommission vom 23. Juni 2023 vorgenommenen Änderungen bzw. Ergänzungen der AGVO (z.B. zur Übertragung von geistigem Eigentum) zu beachten sind.

Staatliche Mittelherkunft

Das EU-Beihilfenrecht ist einschlägig, wenn eine Begünstigung vom Staat oder aus staatlichen Mitteln gewährt wird. Das ist – vereinfacht gesagt – vor allem dann der Fall, wenn sich die Begünstigung spiegelbildlich in einer gewissen Belastung des Haushalts des jeweiligen Mitgliedstaats niederschlägt (Sutter, Art 107 AEUV Rz 26).

Bei staatlichen bzw. staatlich finanzierten Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind die Mittel, mit denen Unterstützungsleistungen erfolgen, häufig staatlicher Herkunft. Das zeigt sich am Beispiel der Universitäten: Öffentliche Universitäten werden in Österreich grundsätzlich aus öffentlichen Mitteln finanziert. Den Universitäten wird im Rahmen der Leistungsvereinbarungen mit dem Bund, vertreten durch den Bundesminister für Bildung, Wissenschaft und Forschung (BMBWF), ein sogenanntes Globalbudget zugewiesen, über dessen Einsatz sie im Rahmen ihrer Aufgaben und der Leistungsvereinbarungen grundsätzlich frei verfügen können (vgl § 12a UG) (Holoubek & Lang, UG^{3.01} § 12a Rz 1 f.). Werden Unterstützungsleistungen aus dem Globalbudget bezahlt, ist das Kriterium der staatlichen Mittelherkunft zweifellos erfüllt. Erlöse aus Drittmitteln und Erträge, die aus Veranlagungen erzielt werden, gelten hingegen nicht als staatliche Mittel (vgl § 12 Abs 11 UG 2002). Sie können daher von den Universitäten grundsätzlich zur Erbringung von Unterstützungsleistungen an Spin-offs eingesetzt werden, ohne dass der Anwendungsbereich des EU-Beihilfenrechts eröffnet wäre. Zu beachten ist allerdings, dass im Einzelfall eine scharfe Abgrenzung zwischen Global- und Drittmitteln im Rechnungswesen der Universitäten mitunter nicht immer möglich ist. Es kann daher nicht mit Sicherheit gesagt werden, ob einzelne Zuwendungen ausschließlich aus dem Drittmitteltopf oder doch (auch) aus dem vom Bund zur Verfügung gestellten Globalbudget stammen. Sind die Mittel, die zur Unterstützung von Spin-offs eingesetzt werden sollen, zumindest teilweise dem Globalbudget zuzuordnen (das heißt nicht ausschließlich Drittmittel oder Veranlagungserträge), ist im Zweifelsfall von staatlicher Mittelherkunft des gesamten „Topfes“ auszugehen.

Begünstigung

Art 107 Abs 1 AEUV enthält eine extensive, dynamische und wirkungsorientierte Beihilfendefinition (Sutter, Art. 107 AEUV Rz 20). Von einer Begünstigung ist auszugehen, wenn die Empfängerin bzw. der Empfänger keine entsprechende Gegenleistung (marktmäßiges Äquivalent) für die Besserstellung erbringt und daher einen wirtschaftlichen Vorteil erhält, den sie bzw. er unter normalen

Marktbedingungen nicht erhalten hätte (Sutter, Art 107 AEUV Rz 35). Umfasst sind freilich nicht nur positive Leistungen (Geld- und Sachleistungen), sondern auch Maßnahmen, die die Belastungen der Unternehmen vermindern, die diese normalerweise zu tragen hätten (Sutter, Art 107 AEUV Rz 34).

Die unentgeltliche Unterstützung von Spin-offs durch die Bereitstellung von Infrastruktur oder personellen Ressourcen erfüllt jedenfalls den Begünstigungsbegriff des Art 107 Abs 1 AEUV, weil es sich dabei um werthaltige wirtschaftliche Vorteile handelt. Werden bloße Beratungsleistungen erbracht, ist im Einzelfall zu prüfen, ob diesen ein in Geld ausdrückbarer Eigenwert zugemessen werden kann. Bei Beratungen in Bezug auf bloß administrative Belange wird das in den allermeisten Fällen wohl zu verneinen sein (vgl. außerdem unten zur Spürbarkeitsschwelle); beim Transfer von fachlich-inhaltlichem Know-how, das einen konkreten Marktwert hat, wird man hingegen mitunter eine Begünstigung im Sinne des Art 107 Abs 1 AEUV annehmen können.

Begünstigung von Unternehmen (Begünstigtenkreis)

Vom Beihilfenverbot erfasst sind Begünstigungen bestimmter Unternehmen und Produktionszweige; Privatpersonen scheidet aus (Von Wallenberg & Schütte, 2023, AEUV Art 107 Rz 38). Werden sämtliche Unternehmen begünstigt, fehlt hingegen der Charakter der spezifischen Begünstigung bestimmter Unternehmen.

Art 107 Abs 1 AEUV geht von einem funktionalen Unternehmensbegriff aus: Entscheidend ist nicht die Rechtsform des bzw. der Begünstigten, sondern die Art der ausgeübten Tätigkeit. Geht die begünstigte Einheit einer wirtschaftlichen Tätigkeit nach, indem sie Güter oder Dienstleistungen am Markt anbietet, gilt sie als Unternehmen im beihilfenrechtlichen Sinn (Pöschmann & Titscher, 2008; Sutter, Art 107 Rz 30 ff).

Für die Frage, ob Spin-offs aus beihilfenrechtlicher Sicht von staatlichen bzw. staatlich finanzierten Hochschulen und Forschungseinrichtungen unterstützt werden dürfen, kommt es daher vor diesem Hintergrund nicht auf den Zeitpunkt der formellen Gründung der hinter dem Spin-off stehenden Gesellschaft an. Sowohl Unterstützungsleistungen nach der Gründung als auch jene vor oder während der Gründung können beihilfenrechtlich relevant sein. Maßgeblich ist, ob eine wirtschaftliche Tätigkeit ausgeübt und durch das marktmäßige Anbieten von Gütern oder Dienstleistungen am Wettbewerb teilgenommen wird. Ab diesem Zeitpunkt ist – ungeachtet der formellen Gründung – von einer Unternehmenseigenschaft im Sinne des Art 107 Abs 1 AEUV auszugehen. Begünstigungen, die im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang mit der Aufnahme dieser wirtschaftlichen Tätigkeit erbracht werden oder im Zeitpunkt der Aufnahme in ihrer Werthaltigkeit zumindest noch fortwirken, sind daher am EU-Beihilfenverbot zu messen.

Spezifität der Begünstigung

Von Art 107 Abs 1 AEUV erfasst sind lediglich Beihilfen an bestimmte Unternehmen. Es kommt daher darauf an, dass die Beihilfenempfängerinnen und -empfänger spezifisch ermittelbar sind (Pöschmann & Titscher, 2008). Dieses Kriterium erfordert keine namentliche Bezeichnung der Begünstigten, sondern ist auch für Gruppen von Unternehmen erfüllt, die sich durch gemeinsame Merkmale von anderen Unternehmen unterscheiden (z.B. durch bestimmte Aktivitäten des Unternehmens). Die möglicherweise große Zahl gattungsmäßig umschriebener Unternehmer steht der Annahme eines selektiven Begünstigtenkreises ebenso wenig entgegen wie deren Zerstreuung über die gesamte Volkswirtschaft eines Landes (Pöschmann & Titscher, 2008). Allein der Umstand, dass staatliche bzw. staatlich finanzierte Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen Kurse, Workshops, Vernetzungstreffen, Talks, Hackathons und dergleichen für eine Vielzahl an Spin-offs anbieten, bedeutet daher nicht, dass das Spezifitätskriterium des Art 107 Abs 1 AEUV nicht erfüllt wäre. Sind derartige Veranstaltungen aber z.B. der allgemeinen Öffentlichkeit zugänglich, ist von keiner Begünstigung bestimmter Unternehmen auszugehen.

Wettbewerbsbeeinträchtigung

Als weitere Voraussetzung der Anwendbarkeit des EU-Beihilfenverbots wird die Verursachung einer (drohenden) Wettbewerbsverfälschung zwischen Unternehmen genannt. Dies ist im Einzelfall zu prüfen, wird aber kaum zu bezweifeln sein. Werden Spin-offs, die am Markt teilnehmen, von einer staatlichen bzw. staatlich finanzierten Hochschule bzw. Forschungseinrichtung begünstigt, wird in der Regel eine Stärkung ihrer Wettbewerbsstellung gegenüber anderen Marktteilnehmerinnen und Marktteilnehmern und damit eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs zu bejahen sein.

Zusammenfassung

Zusammenfassend kann daher festgehalten werden: Gewährt eine staatliche oder mit staatlichen Mitteln finanzierte Hochschule bzw. Forschungseinrichtung einem Spin-off, das einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgeht und daher im Wettbewerb steht, aus staatlichen Mitteln (bei Universitäten: aus dem Globalbudget) in Geld messbare, wirtschaftliche Vorteile, ohne dafür eine marktgerechte Gegenleistung zu erhalten, liegt eine unzulässige Beihilfe im Sinne des Art 107 Abs 1 AEUV vor, sofern im Einzelfall nicht eine Ausnahme oder Sonderregel des EU-Beihilfenrechts anwendbar ist (siehe dazu das folgende Unterkapitel).

Neben der Beurteilung der beihilfenrechtlichen Zulässigkeit sind bei der Unterstützung von Spin-offs durch Universitäten außerdem im Vorfeld die diversen universitäts-, gesellschafts-, vergabe-, arbeits- und steuerrechtlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen (gegebenenfalls unter Beiziehung von Expertinnen und Experten) zu prüfen.

Ausnahmen und Sonderregeln im EU-Beihilfenrecht

Ganz allgemein sei darauf hingewiesen, dass eine Begünstigung unter die Legalausnahmen des Art 107 Abs 2 oder die Ermessensausnahmen des Art 107 Abs 3 AEUV fallen kann. Bei der Förderung von Spin-offs im Bereich der Forschung, Entwicklung und Innovation kann etwa Art 107 Abs 3 lit b AEUV ("Beihilfen zur Förderung wichtiger Vorhaben von gemeinsamem europäischem Interesse") einschlägig sein (Mitteilung der Kommission — Unionsrahmen für staatliche Beihilfen zur Förderung von Forschung, Entwicklung und Innovation, 2014). Das Vorliegen einer solchen Ausnahme ist stets im Einzelfall zu prüfen.

Ebenfalls zu erwähnen ist die Allgemeine Gruppenfreistellungs-Verordnung (Verordnung (EU) 651/2014 der Kommission vom 17. Juni 2014 zur Feststellung der Vereinbarkeit bestimmter Gruppen von Beihilfen mit dem Binnenmarkt in Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, AGVO), die bestimmte Beihilfen für als mit dem Binnenmarkt vereinbar und daher nicht anmeldepflichtig erklärt. Auch hier ist im Einzelfall zu prüfen, ob die Unterstützungsleistung einer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung an ein Spin-off unter die AGVO fällt. Bei Spin-offs im Bereich der Forschung und Innovation sind vor allem die besonderen Bestimmungen der AGVO zu den "Beihilfen für Forschung und Entwicklung und Innovation" zu beachten.

Eine Begünstigung kann außerdem ausnahmsweise zulässig sein, wenn sie unter die Spürbarkeitsschwelle (De-minimis-Grenze) fällt, weil der Gesamtbetrag der einem einzigen Unternehmen gewährten Beihilfen in einem bestimmten Zeitraum (drei Steuerjahre) einen bestimmten Betrag (ihr EUR 200.000) nicht übersteigt. Hier ist im Einzelfall die Anwendbarkeit der einschlägigen Verordnung (EU) 1407/2013 der Kommission vom 18. Dezember 2013 über die Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf De-minimis-Beihilfen (allgemeine De-minimis-Verordnung) zu prüfen, insbesondere ob eine De-minimis-Beihilfe im Sinne von Artikel 3 der Verordnung vorliegt. Vor allem bei der Unterstützung von Spin-offs in Gestalt bloßer Beratungsleistungen wird die relevante Spürbarkeitsschwelle wohl nur in Ausnahmefällen erreicht werden.

Für Beihilfen an Unternehmen, die Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse erbringen, ist zudem die Verordnung (EU) 360/2012 der Kommission vom 25. April 2012 über die Anwendung der Artikel 107 und 108 des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union auf De-minimis-Beihilfen an Unternehmen, die Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichem Interesse erbringen (De-minimis-DAWI-VO) zu beachten, die höhere Spürbarkeitsschwellen vorsieht. Besondere Regelungen bestehen außerdem für die Bereiche Landwirtschaft und Fischerei.

Unterstützungsleistungen der Universität als Gesellschafterin

Denkbar ist, dass eine staatliche oder staatlich finanzierte Hochschule bzw. Forschungseinrichtung die eingangs skizzierten Unterstützungsleistungen an ein Spin-off in der Rolle einer Gesellschafterin erbringt.

Österreichische Universitäten sind auf Grundlage von § 10 UG 2002 grundsätzlich zur Gründung von sowie zur Beteiligung an Gesellschaften berechtigt. Eine solche Gründung oder Beteiligung ist aber nur zulässig, sofern sie der Erfüllung der Aufgaben der Universität (im Sinne des § 3 UG 2002) dient und insbesondere die Forschung (Entwicklung und Erschließung der Künste) und die Lehre dadurch nicht beeinträchtigt werden (Faulhammer, 2018, UG^{3.01} § 10 Rz 2). Eine Beteiligung einer Universität an einem Spin-off (z.B. durch Einbringung der eingangs erwähnten Unterstützungsleistungen) kommt demnach nur in Frage, wenn diese im Einklang mit den Aufgaben der Universität in deren konkreten Wirkungsbereich steht (Karollus, 2010). Sind die (positiven und negativen) Voraussetzungen des § 10 UG 2002 erfüllt und ist daher eine Beteiligung an einem Spin-off aus universitätsrechtlicher Sicht grundsätzlich zulässig, kann aber ungeachtet einer Beteiligung trotzdem gegen das EU-Beihilfenverbot verstoßen werden.

Beihilfenrechtlich gilt: Verwendet die Universität Mittel aus dem Globalbudget zur Beteiligung an einem Spin-off, stellt sich vordergründig die Frage, ob sie eine marktgerechte Gegenleistung erhält, d.h. ob auch eine marktwirtschaftlich rational handelnde Privatinvestorin bzw. ein marktwirtschaftlich rational handelnder Privatinvestor die Investition getätigt hätte (sogenannter private investor test) (Sutter, Art 107 AEUV Rz 68). Davon ist auszugehen, wenn die Beteiligung ex ante als (ausreichend) gewinnbringend einzuordnen ist (Pöschmann & Titscher, 2008).

Nach denselben Grundsätzen sind in weiterer Folge auch Gesellschafterleistungen der Universität zu prüfen: Das Verhältnis zwischen dem Ausmaß der Unterstützungsleistungen und der Gegenleistung, die die Universität erhält (z.B. in Gestalt des Werts der Beteiligung oder der sonst aus der Beteiligung resultierenden Vorteile) ist entscheidend dafür, ob die als Gesellschafterin erbrachten Unterstützungsleistungen als unzulässige Beihilfen nach Unionsrecht zu qualifizieren sind. Für die Beurteilung der beihilfenrechtlichen Zulässigkeit einer Gesellschafterleistung bietet sich auch ein Vergleich mit den anderen Gesellschaftern des jeweiligen Spin-offs an: Erbringen diese in einem vergleichbaren Ausmaß Leistungen an die Gesellschaft, spricht dies grundsätzlich gegen eine unzulässige Begünstigung durch die Universität.

Die beihilfenrechtlichen Grundsätze lassen sich prinzipiell auch auf Fachhochschulen oder außeruniversitäre Forschungseinrichtungen übertragen, die im Zusammenhang mit der Beteiligung an Spin-offs staatliche Mittel verwenden.

11.7. Anlage 7: Methodik und Limitation New Venture Scouting Spin-off-Befragung

Die Methodik der durchgeführten Befragung basierte auf einer Online-Umfrage, die sowohl geschlossene als auch offene Fragen umfasste. Diese Umfrage wurde im Zeitraum von Ende Februar bis Anfang April 2023 durchgeführt. Die Teilnehmerakquise erfolgte teilweise über das FFG Spin-off Fellowship sowie das LBG Innovator's Road Programm. Insgesamt haben 31 Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Umfrage teilgenommen, die Spin-off-Projekte repräsentieren. Davon stammten 30 Projekte aus Österreich und eines aus Italien.

Die Stichprobe umfasste sowohl Ausbildungs-Spin-offs, bei denen die Geschäftsidee im Rahmen des Ausbildungsverhältnisses entstand, als auch Forschungs-Spin-offs, deren Geschäftsidee im Rahmen eines Dienstverhältnisses entwickelt wurde. Von den Teilnehmenden waren 68% bereits in der Phase, in der sie ihr Unternehmen gegründet hatten oder dabei waren, dieses zu gründen.

Konkret setzte sich die österreichische Teilnehmergruppe aus 11 Alumni des FFG Spin-off Fellowship und 19 Alumni des LBG Innovator's Road Programms zusammen. Zusätzlich wurden Teilnehmerinnen und Teilnehmer über öffentliche Kanäle rekrutiert.

Die Befragung weist einige Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. So basiert die Stichprobe nicht auf einem Zufallsprinzip, sondern setzt sich primär aus Teilnehmenden zusammen, die aus Spin-off-Unterstützungsprogrammen stammen. Des Weiteren waren keine Teilnehmenden von Fachhochschulen vertreten. Ein Großteil der Befragten hatte formale Vereinbarungen mit der eigenen Hochschule bzw. Forschungseinrichtung und war in hohem Maße von geistigem Eigentum abhängig. Das durchschnittliche Alter der untersuchten Spin-offs betrug 3,3 Jahre.

Diese Limitationen führen zu bestimmten Implikationen für die Interpretation der Befragungsergebnisse. Zum Beispiel dürften die Spin-offs, die in der Studie berücksichtigt wurden, aufgrund des erhaltenen Mentorings und Coachings während ihrer Unterstützungsprogramme reifer und informierter sein als das durchschnittliche österreichische Spin-off. Zusätzlich können die Ergebnisse der Befragung keine Einsichten in den Spin-off-Prozess an Fachhochschulen bieten. Darüber hinaus weicht die Stichprobe von einem durchschnittlichen österreichischen Spin-off ab, da die meisten österreichischen Spin-offs laut dem Austrian Startup Monitor 2022 keine formale oder rechtliche Bindung zu ihrer Hochschule bzw. Forschungseinrichtung haben und in geringerem Maße von geistigem Eigentum abhängig sind. Letztendlich könnten sich die Bedingungen für Spin-offs seit Durchführung der Studie verändert haben, da dem Spin-off-Prozess in den letzten Jahren zunehmend Aufmerksamkeit zuteilwurde.