

Gründungsinitiativen und ihre Partner – Kooperationen und Nachhaltigkeit

Dr. Oliver Fromm
Geschäftsführer UniKasselTransfer

Um im Gründungsgeschäft erfolgreich zu sein, also Zufriedenheit bei Wissenschaftlern und Absolventen zu erreichen, und um Kooperationen und Nachhaltigkeit ausgerichtet auf diesen Geschäftserfolg effizient und zielorientiert gestalten zu können, muss das Geschäftsmodell der Gründungsunterstützung geklärt sein. Hierbei ist insbesondere die Kernkompetenz zu definieren, die die Universität ihren Gründern anbietet. Ohne Klarheit über Geschäftsmodell und Kernkompetenz lassen sich Kooperation und Zusammenarbeit nicht zielorientiert gestalten und externe Finanzierungen nicht nachhaltig organisieren.

Wir haben vor drei Jahren, als wir den Inkubator starteten, auch genau vor dieser Frage gestanden, sind uns heute über diese Kernkompetenz aber im Klaren:

Spricht man mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern darüber, ob und wie sich aus ihren Forschungsergebnissen eine Geschäftsidee entwickelt lässt, dann muss man gewissermaßen Übersetzungsarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft leisten. Dafür haben wir im Inkubator Management der Uni Kassel ganz bestimmte Kompetenzen entwickelt haben. Zu diesen Kompetenzen gehört der kreative Input bei der Konzepterstellung. Was lässt sich aus dem Forschungsergebnis überhaupt an anwendungsorientierten Ideen entwickeln? Wie könnten die nächsten Meilensteine für die Konzepterarbeitung aussehen? Für viele Wissenschaftler wird in solchen Gesprächen aus einer vagen Idee eine handfeste Geschäftsidee, auch wenn darüber manchmal Monate vergehen.

Entscheidend ist aber, nicht nur zu wissen und deutlich zu machen, wo die eigenen Kompetenzen beginnen, sondern auch wo sie enden. Wir ergänzen uns mit den bestehenden Angeboten hier in der Region, aber natürlich auch überregional. Hierzu ist es wichtig, die Schnittstellen zu definieren: Ab welchem Punkt holt man sich einen Partner ins Boot beziehungsweise verweist den Gründer weiter. Im Ergebnis stellt sich das Inkubationsmodell der Universität Kassel als vernetzter Unterstützungsansatz dar, bei dem, wie bei einer Staffelübergabe, Gründungsunternehmen zunächst durch das Inkubator Management und bei fortschreitender Entwicklung des Gründungsvorhabens sukzessive immer mehr durch externe Experten begleitet werden.

1. Sensibilisierung und Motivierung (Veranstaltungen in allen Fachbereichen),
2. Erstberatung zur ersten Konkretisierung der Geschäftsidee
3. moderiertes Coaching durch erfahrene Unternehmer aus dem Unternehmer Rat (Coaches),
4. Business Plan Projektseminar für Gründungsunternehmen, begleitendes Seminar.
5. Lotsendienst zu anderen spezialisierten Gründungsberatern, Kapitalgebern etc.

Im Ergebnis ist das eine Professionalisierung mit dem klaren Fokus: Wir sind keine Wissenschaftler, wir sind keine Verwaltungsangestellten, wir sind keine IHK-Berater, sondern wir sind die Spin-off-Manager der Universität mit einer Kernkompetenz, die kein anderer Gründungsberater bietet. Aus dieser Kernkompetenz folgt, dass wir die Anlaufstelle für Wissenschaftler mit Gründungsideen sind.

1. Wie können die Zusammenarbeit Arbeitsteilung mit anderen Gründungsberatern, Business Angeln, Kapitalgebern, Patentverwertungsagenturen usw. optimal ausgestaltet werden?

Wenn wir die eigene Kernkompetenz, das eigene Geschäftsmodell klar, werden wir keine Kooperationen um ihrer selbst Willen betreiben, sondern sie in den Dienst der eigenen Ziele stellen. Auf dieser Basis sind dann folgende Kooperationen unverzichtbar:

1. Ring: In der Hochschule: Wichtigster Kooperationsbereich in der Uni ist das Patentmanagement und die PVA, denn viele Gründungen basieren auf Patenten. Die Entscheidung über die Nutzung von Patenten (Gründung versus Vermarktung an Dritte) muss an der Sache orientiert werden und nicht an widerstreitenden Interesse von Institutionen. An der Sache heißt: Wo liegen der höchste Profit (Randbedingung: gegen die Interessen der Erfinder lässt sich in der Regel nicht verwerfen). Patente bzw. Lizenzen sind i.d.R. auch die einzige Beteiligungsmöglichkeit für die Hochschulen. Kassel: Im Fall von patentbasierten Gründungen Beratung durch Inkubator Management und Verwertungsgesellschaft GiNo (Systematisches Fallmanagement).
2. Ring: Andere Gründungsberater, Kapitalgeber, Unternehmer. Lotsendienst auch im Sinne einer Qualitätssicherung: Wer sind zuverlässige Unterstützer für die Gründer (auch Verständnis für Uni-Spin-Offs).

2. Wie können Hochschul-Gründungsinitiativen - möglichst unabhängig von öffentlicher Förderung - dauerhaft finanziert werden?

Damit Gründungsinitiativen erfolgreich sind, müssen sie in die Universitätsstrukturen eingebunden sein. Gleichzeitig soll die Finanzierung auch oder vollständig durch private Mittel erfolgen. Eine Herausforderung.

Wie lässt sich die lösen:

1. Die Universität muss eine Wissenstransfer-Strategie haben, was ja mittlerweile in vielen Hochschulen der Fall ist und auch vom Wissenschaftsrat gefordert wird.
2. Die Förderung von Unternehmensgründungen muss Teil dieser Strategie sein.
3. Die Förderung von Unternehmensgründungen als Hochschulaufgabe muss in der operativen Verankerung den Projektstatus überwunden haben und fester, institutioneller Bestandteile der Hochschulorganisation sein (was keine Festlegung der Rechtsform bedeutet).

Es gibt dann zwei Einnahmequellen außerhalb der öffentlichen Finanzierung:

- a. Erlöse aus Beteiligungen.
- b. Erlöse aus Sponsoring.

zu a.: hier stehen deutschen Hochschulen am Anfang. Rechtlich möglich ist die Beteiligung mit Sacheinlagen (Patenten, Lizenzen). Erste Fälle gibt es, hierfür müssen in den Universitäten entsprechende professionelle Strukturen entstehen). Aber die Universitäten haben hier ein großes Pfund in der Hand: wir kennen die Gründer, wir kennen die Menschen und bekanntlich ist der Erfolg zu 70 Prozent von den Personen abhängig. Um diese Kenntnis beneiden uns die externen Investoren.

zu b.: 1.-3. sind Grundvoraussetzungen, um externe Partner für eine dauerhafte Zusammenarbeit zu gewinnen. Ohne ein vertrauensbildendes Commitment der Hochschulleitung und ggf. bei Großunternehmen auch Engagement des Präsidenten können keine signifikanten Ressourcen mobilisiert werden. Auf dieser Basis hat die Universität dann den externen Partnern viel zu bieten.

Wir bieten ein großes Portfolio an neuen Ideen für Produkte und Prozesse, die für Unternehmer nicht nur in dem Sinne interessant sind, dass es eigene Produkte werden könnten, sondern weil dies einfach horzonterweiternd ist, sich mit diesem Ideenpool auseinanderzusetzen.

Wir haben vor drei Jahren einen Unternehmerrat ins Leben gerufen, zunächst mit 10, jetzt mit 14 Unternehmern. Betonung „Unternehmer“, weil dies Persönlichkeiten sind, die sich für die Sache interessieren. Bedingung: Finanzieller Beitrag je nach Unternehmensgröße zwischen 500 und 10000 € pro Jahr und Teilnahme an den Treffen des Unternehmerrates zwei Mal im Jahr, in dem sich zwei bis drei Teams präsentieren. Ausmaß des Engagements darüber hinaus nach Belieben. Wir müssen neue Mitglieder nicht aktiv werben; wenn wir das Modell präsentieren, werden wir gefragt, was es kostet dort mitzumachen (dabei sind wir wählerisch).

Für unsere Unternehmer gibt es zwei Motivationen: altruistisch „Der Uni helfen“ und das harte Eigeninteresse, Nutzen für das eigene Geschäft zu ziehen. Schließlich: Die Arbeit und Auseinandersetzung mit jungen angehenden UnternehmerInnen macht den gestandenen Unternehmern einfach auch Spaß. Und: das Treffen von gleichgesinnten UnternehmerInnen. Der Unternehmerrat hat heute eine doppelte Funktion: er sichert durch Finanzen die Nachhaltigkeit und er stärkt durch seine Kompetenzen und Ressourcen die Gründungen. Uns bringe das pro Jahr bislang 30.000 € mit stetig steigender Tendenz.

Wenngleich hier nach nicht-öffentlicher Finanzierung gefragt wurde, so scheint mir eine öffentliche Quelle doch opportun: In Kassel haben wir den Inkubator der Universität so positioniert, dass er als Element der kommunalen Wirtschaftspolitik angesehen wird. Die Stadt leistet einen Beitrag von ca. 15.000 p.a. und wird bis 2011 auf dem Campus der

Universität einen erweiterten Gebäudekomplex errichten, der insbesondere der gezielten Förderung von Ausgründungen dient.

Das ist, wie ich meine, moderne kommunale Wirtschaftspolitik, die den wissensbasierten Wandel der Wirtschaft im Blick hat.

Für die Zukunft ist von einer Rollenveränderung der Universität im Bereich der Gründungsunterstützung auszugehen. In dem Maße wie die Universität selbst Gesellschafter der Spin-Offs wird, werden neue Kompetenzen erforderlich (Finanzierung, Beteiligungsmanagement), werden Kooperationen vermutlich selektiver gestaltet werden und wird – bei Erfolg – die Nachhaltigkeit gestärkt.

Kassel, Oktober 2008.