

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

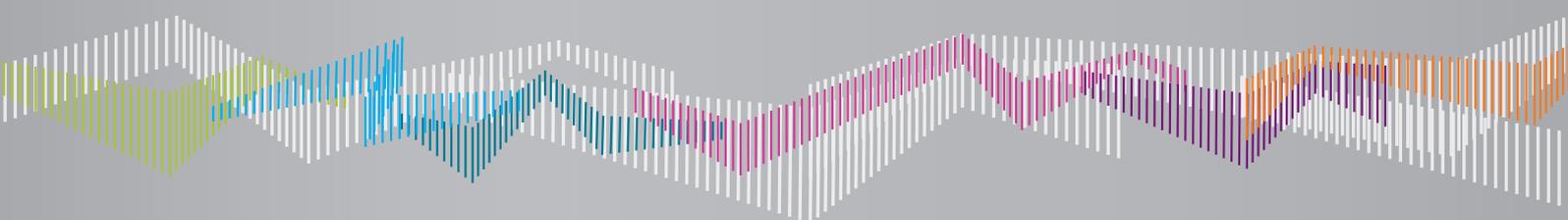
Anhang zum Leitfaden

# Best Practice Beispiele

## Technologietransfer in eigenständigen Organisationsformen

**GFZ**

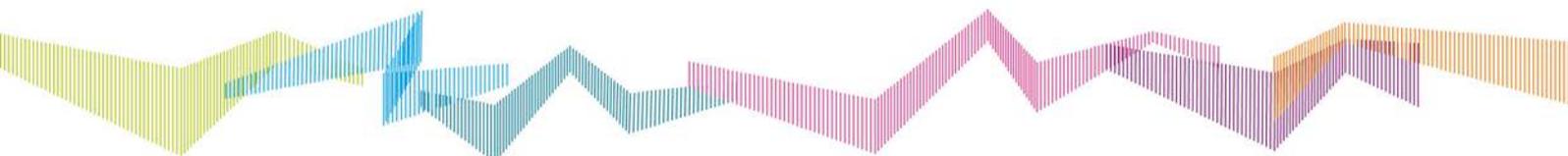
Helmholtz-Zentrum  
**POTS DAM**



# Übersicht

Im Rahmen des BMBF-Projektes „Konzeption und Erprobung von Modellen für forschungsnahe Transferstrukturen in der außeruniversitären Forschung“ wurden Interviews mit verschiedenen etablierten Technologietransferstellen und insbesondere aus Einrichtungen ausgegründete selbstständige Unternehmen mit Technologietransferaufgaben mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt.

|   |           |
|---|-----------|
| <b>I Nationale Forschungseinrichtungen</b>  | <b>1</b>  |
| 1. Agrathaer GmbH   | 1         |
| 2. Deutsches Krebsforschungszentrum i.d. Helmholtz-Gemeinschaft (DKFZ)                                  | 5         |
| 3. DLR Technologiemarketing i.d. Helmholtz-Gemeinschaft   | 8         |
| 4. Fraunhofer Venture   | 15        |
| 5. HZDR Innovation GmbH   | 19        |
| 6. Karlsruher Institut für Technologie – Innovationsmanagement  | 23        |
| 7. Max-Planck-Innovation GmbH   | 26        |
| 8. neoplas GmbH   | 30        |
| <b>II Nationale Universitäten</b>   | <b>33</b> |
| 1. fitt gGmbH - Institut für Technologie an der Hochschule für Technik und<br>Wirtschaft des Saarlandes | 33        |
| 2. GWT-TUD GmbH   | 39        |
| 3. Humboldt-Innovation GmbH   | 45        |
| 4. rubitec GmbH   | 50        |
| 5. Technologietransfer Initiative GmbH (TTI)  | 53        |
| 6. Transferagentur Fachhochschule Münster GmbH (TAFH)   | 58        |
| 7. TUDAG  | 62        |
| 8. TuTech Innovation GmbH   | 68        |
| 9. UP Transfer GmbH   | 74        |
| <b>III International (in English)</b>   | <b>78</b> |
| 1. Bergen Teknologioverføring AS (BTO)  | 78        |
| 2. Innovation Exchange Amsterdam (IXA)  | 83        |
| 3. ISIS Innovation  | 88        |
| 4. KU Leuven Research & Development (LRD)   | 94        |
| 5. NineSigma  | 100       |
| 6. RTI International  | 104       |
| 7. Société d'Accélération du Transfer de Technologie (SATT Nord)  | 108       |
| 8. Unitectra  | 112       |



# I Nationale Forschungseinrichtungen



## 1. Agrathaer GmbH

| Kurzbeschreibung  |  |
|---|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Initiative von beiden Direktoren des ZALF ohne Vorstandsbeschluss nach Evaluierung</p> <p>das MIL (Ministerium für Infrastruktur und Landwirtschaft) möchte Probleme gelöst haben, fokussiert immer stärker anwendungsorientierte Forschungsergebnisse</p> <p>die Wissenschaftler am ZALF wünschen eine Verwertung ihrer Ergebnisse</p> <p>Leibniz-EXIST-Förderung für externe Management-Unterstützung</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Leibniz-Zentrum für Agrarlandschaftsforschung (ZALF) e.V. (49 %)</p> <p>Umwelt-Geräte-Technik GmbH (48%), stiller Gesell.</p> <p>Frau Anita Beblek (3 %)</p> <p>GmbH</p> <p>Vorstand des ZALF ist personell nicht in agrathaer involviert</p> <p>Personentrennung schließt Haftungsdurchgriff auf das ZALF aus</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Zu Beginn (2009) kein Personal, kein Budget, nur Abordnung 3 MA</p> <p>seit 10/2013 vier volle MA</p> <p>seit 01/2014 fünf volle MA</p> <p>Kombination von Grund- und Projektfinanzierung. Es findet kein Gewinnrückfluss zu Anteilseignern statt</p>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Flexibel, opportunistisch</p> <p>Innovationsmanagement (u.a. Projekt- und Vertragsmanagement, Vermittlung wissenschaftlicher Expertise, Seminare, Schulungen, Veranstaltungsorganisation)</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>alle Bereiche, die am ZALF erforscht werden</p> <p>hat als Ziel den optimalen Transfer der Ergebnisse und Erkenntnisse aus ZALF</p> <p>bestmögliche Unterstützung der Forschungstätigkeiten der Wissenschaftler, unter anderem durch Stabilisierung der Fluktuation der MA am ZALF</p> <p>wickelt die Dienstleistungsaufträge für das ZALF ab</p> <p>wickelt Auftragsforschung ab</p> <p>soll Nebentätigkeiten der Mitarbeiter bündeln</p> <p>aktives und einheitliches Projektmanagement für ZALF</p>   |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>Kann Wissenschaftlern Angebote machen bzgl. Finanzierung von Projekten, Produktentwicklung etc.</p> <p>(früher: Weiterbildung von MA, Verwertung und Überbrückung von Vakanzen aus dem ZALF)</p> <p>wickelt die Dienstleistungsaufträge für das ZALF ab</p> <p>wickelt Auftragsforschung ab</p> <p>aktives und einheitliches Projektmanagement für ZALF beginnend mit Projektinitiierung durch Antragstellung (Idee von HZDR, die eigene Abteilung haben sollen)</p> <p>wenig Patente + Lizenzen, üblich in dem Fachgebiet</p> <p>Gutachten, Expertise, Wissenschaftliche Beratung, Politikberatung, Analysen/Modelle/Laborzeiten</p> <p>Ziele sind ausdrücklich nicht über Umsatz oder Gewinn definiert</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>Projekte mit der agrathaer zählen im ZALF wie Projekte für Drittmittel</p> <p>TT-Schnittstelle setzt sich aus TT-Verantwortlichen, Verwaltungsdirektor und agrathaer zusammen, mit Ziel auch nicht kommerziell verwertbare Ergebnisse durch ZALF zu verwerten</p>  |
| <b>Effekte</b>  |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p>  | <p>k. A.</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>  | <p>Opportunistisch und Systematisch, interne Evaluierung 1x pro Jahr, daraus Ableitung, ob Transferangebot verändert oder erweitert werden soll</p>   |

|  |  |
|--|--|
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/professionalisiert)?   | <p>Strategiepapier weist die Mitarbeiter an, die TT-Schnittstelle des ZALF aktiv in die FuE, Angebotserstellung und Leistungsabrechnung einzubinden</p> <p>Verträge zwischen ZALF und agrathaer beschreiben alle Transferkanäle relativ detailliert, es gibt ein Set von verschiedenen Standardverfahren. Verträge werden vollständig gelebt</p> |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?  | Im ZALF, über entsprechende Verträge wird Umsetzung durch agrathaer gewährleistet und realisiert   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Es gibt eine aktivere Nachfrage, Anfragen werden in kürzerer Zeit bearbeitet</p> <p>Jede Anfrage wird im internen System erfasst und nachgehalten. Kundenzufriedenheit wird durch persönliches Gespräch beim Kunden erfasst.</p>  |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>                                  | Ja. Im Umfang, wie die Kapitalrücklage bei Anwendung der Grundsätze eines vorsichtigen Kaufmanns es zulassen und die im Jahresstrategiegespräch festgelegt werden  |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?   | <p>Schutzrechte und deren Verwertung sind in dem Fachgebiet eher untergeordneter Bedeutung</p> <p>Keine Angabe zur Strategie</p>   |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?   | Geschäftsführung agrathaer   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?  | Ausbau des bisherigen Business Models  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)?              | Evaluierung dazu erfolgt Ende 2014, daher zum jetzigen Zeitpunkt keine Angabe möglich  |

| Erfolgsfaktoren  |   |
|--|---|
| <p>Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?</p>                                  | <p>TT-Strategie als erster Schritt (Entwicklung dauerte 4 Jahre)</p> <p>Initiative der Vorstände</p> <p>Rückhalt bei Wissenschaftlern</p> <p>Bericht aus der agrathaer zu jeder Kollegiums-sitzung zwecks Transparenz</p> <p>Durch Beteiligung der UGT hat die agrathaer KMU-Status</p> <p>Verwaltungsdirektor Seidler in TT-Schnittstelle aktiv</p> <p>Externe Nicht-Wissenschaftlerin als Geschäftsführerin aufgebaut: Anita Beblek, Juristin mit Erfahrung als Geschäftsführerin</p> |
| Risiken  |   |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?</p> <p>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p> | <p>k. A.</p>  |
| <p>Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?</p>   | <p>k. A.</p>  |

## 2. Deutsches Krebsforschungszentrum i.d. Helmholtz-Gemeinschaft (DKFZ)

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet</p>  | <p>Das DKFZ ist eines von 18 nationalen Forschungszentren der Helmholtz-Gemeinschaft. Der Namensgeber gilt als Wegbereiter der modernen interdisziplinären wissenschaftlichen Zusammenarbeit.</p> <p>In Deutschland erkranken jährlich über rd. 450.000 Menschen an Krebs. Das DKFZ wurde durch die Bundesrepublik Deutschland und das Land Baden-Württemberg 1964 mit dem Zweck der Krebsforschung gegründet.</p> <p>Im DKFZ widmen sich mit über 1.000 Wissenschaftler interdisziplinär der Krebsforschung, insbesondere der Fragen der Krebsentstehung, der Diagnostik und Therapie von Krebserkrankungen, der Risikofaktoren von Krebs und der Suche nach Präventionsstrategien.</p> <p>Seit 1997 setzt sich die Stabsstelle Technologietransfer dafür ein, das Innovationspotenzial des DKFZ wirtschaftlich nutzbar zu machen.</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Das Stiftungsvermögen besteht aus Sachen und Rechten der Bundesrepublik Deutschland, des Landes Baden-Württemberg und Dritten, insbesondere der Universität Heidelberg. Diese entsenden Vertreter in das Stiftungskuratorium.</p> <p>Stiftung des öffentlichen Rechts des Landes Baden-Württemberg, mit Sitz in Heidelberg</p>   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Das Gesamtbudget betrug im Jahr 2011 rd. 183 Mio. EUR. Dies gliedert sich in</p> <p>Ca. 128 Mio. EUR Grundfinanzierung<br/>           Ca. 50 Mio. EUR Projektfinanzierung<br/>           Ca. 5 Mio. EUR wirtschaftliche Einnahmen</p> <p>Personal- und Sachmittel (einschl. Patentkosten) für Transfer ca. 1,5 Mio. EUR.</p>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>6 Core Facilities (Bibliothek, Bildgebung u. Zytometrie, Chemical Biology, Genom u. Proteom, Informationstechnologie, Tierhaltung)<br/>           7 Forschungsschwerpunkte</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Technologietransfer: 963 Schutzrechte bzw. 237 Patentfamilien (Stand Dez. 2013)</p> <p>Förderung von 5 Ausgründungsprojekten</p> <p>Beteiligung an neuen Firmen</p>  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>Forschungsdienstleistung in 7 Schwerpunktthemen</p> <p>Dienstleistungen der 6 Core Facilities wie z.B. der Unterhalt einer Zentralbibliothek mit über 100.000 Medieneinheiten, Lesesaal, etc.</p> <p>PhD-Programm: Wiss. Nachwuchsförderung</p> <p>Technologietransfer: insbesondere die wirtschaftliche Verwertung der Forschungsergebnisse und professionelles Management, Schutz und Verwertung von Innovationen aus dem DKFZ</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>One-Stop-Shop für IP</p>   |
| <b>Effekte</b>  |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p>  | <p>Ja.</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>  | <p>Ja.</p>  |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>  | <p>professionalisiert</p>   |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>  | <p>Bei Leitung und Vorstand</p>   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p>                            | <p>Ja.</p> <p>Im Rahmen regelmäßiger Evaluierungen (ca. alle 5 Jahre).</p>  |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen</p>  | <p>Ja.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p>("Transferfonds") geschaffen?<br/>Ggf. in welchem Umfang?</p>  |   |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>   | <p>Zuerst europäische Anmeldung.</p>                            |
| <p>Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?</p>   | <p>k. A.</p>  |
| <p>Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?</p>  | <p>Als Stiftung ist eine dauerhafte Existenz vorausgesetzt.</p> |
| <p>Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungs-einrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)?</p> | <p>Nicht anwendbar.</p>   |
| <p><b>Erfolgsfaktoren</b></p>   |   |
| <p>Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?</p>   | <p>One-Stop-Shop für IP</p>                                     |
| <p><b>Risiken</b></p>   |   |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br/>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p>                             | <p>k. A.</p>  |
| <p>Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?</p>  | <p>k. A.</p>  |

### 3. DLR Technologiemarketing i.d. Helmholtz-Gemeinschaft

| Kurzbeschreibung  |  |
|---|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>                       | <p>Vor dem Hintergrund verschiedener politischer Initiativen (bspw. BMBF-Initiativen zur Patentverwertung) sowie des „Innovationshypes“ Mitte der 90er Jahre, wurde ab Januar 1994 am DLR ein Vorstandsmitglied für Technologietransfer eingerichtet. Dieser Vorstand gründete schließlich die Organisationseinheit Technologiemarketing.</p> <p>Die Einheit hat aus zwei Gründen regionale Büros eingerichtet. Erstens um den 16 regionalen Standorten des DLR eine angemessene Unterstützung bieten zu können. Zweitens, um auf eine Ausschreibung des Freistaats Bayern reagieren zu können. Bayern hatte Mitte der 90er Jahre ein großes Projekt ausgeschrieben, welches Personal- und Sachmittel bereitstellte, um den bayerischen KMU das Know-how des DLR nutzbar zu machen.</p> <p>Bis 1998 war das Patent- und Lizenzwesen bei der Rechtsabteilung der DLR. Dann wurde dies in die Organisationseinheit Technologiemarketing überführt, um alle transferrelevanten Leistungen „unter einem Dach“ vereinen zu können.</p> <p>DLR Technologiemarketing versteht sich als Schnittstelle zwischen Forschung und Industrie, zuständig für branchenübergreifenden Transfer von Technologien des DLR. Das Motto der Organisationseinheit lautet „Innovation2gether“, d.h. Innovationen gemeinsam mit Instituten des DLR und Kooperationspartnern aus der Wirtschaft zu schaffen.</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p> | <p>Das DLR ist ein gemeinnütziger, eingetragener Verein mit einem Vorstand und einem Senat als Aufsichtsgremium</p> <p>DLR Technologiemarketing ist eine Organisationseinheit des DLR.</p>   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p>                    | <p>Im DLR Technologiemarketing arbeitet ein interdisziplinäres Team aus Naturwissenschaftlern, Mathematikern, Ingenieuren, Ökonomen und Juristen. Es gibt zentrale Ansprechpartner für folgende Themen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lizenzen und Patentwesen,</li> <li>▪ Unternehmensgründungen,</li> <li>▪ Technologie-/Ideenbewertung</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix<br/>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ strategische Innovationspartnerschaften</li> <li>▪ Marktbeobachtung/-erschließung</li> </ul> <p>Darüber hinaus gibt es regionale Ansprechpartner an den DLR-Standorten Braunschweig, Köln, Stuttgart, Berlin, Neustrelitz und Oberpfaffenhofen. Insgesamt arbeiten 35 Personen (30 Personaljahre) in der Organisationseinheit. An jedem regionalen Standort arbeiten mindestens ein wissenschaftlicher Mitarbeiter und eine Assistentkraft.</p> <p>Neben der Finanzierung der Personalkosten und Sachkosten für verschiedenen Aufgaben und Dienstleistungen, verfügt das DLR Technologiemarketing über ein Transferbudget von 4,5 Millionen Euro pro Jahr. Dieses dient der Finanzierung von Innovations-/Transferprojekten zur Validierung von Technologien.</p>  |
| <p><b>Organisation</b><br/>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>                                   | <p>Das DLR Technologiemarketing zielt auf eine bedarfsorientierte Unterstützung des Transferprozesses sowohl für Unternehmen als auch für die eigenen Wissenschaftler ab. Der Prozess von der Idee bis zur Markteinführung im Sinne einer geschlossenen Innovationskette wird gestaltet und begleitet.</p> <p>Seine zentralen Aufgabengebiete beschreibt das DLR Technologiemarketing als</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestaltung und Begleitung des Prozesses von der Idee bis zur erfolgreichen Markteinführung und</li> <li>▪ Gezielte Unterstützung der Weiterentwicklung produkttauglicher Technologien</li> </ul> <p>Die Kommunikation der Angebote erfolgt sowohl in der Innenschau als auch mit der externen Perspektive. Die Erhebung und Bewertung von Kompetenzen und Potenzialen „nach innen“ am DLR wird komplettiert durch die Ermittlung des Bedarfs „von außen“. Zur Vermarktung der Kompetenzfelder des DLR stellt das DLR Technologiemarketing die Forschungsschwerpunkte „quer“ zu den fach- und produktspezifischen Bereichen (z.B. Auslegung von Fluggeräten, Satelliten etc.) dar. Dieser Ansatz wird auch bei dem Management von Schutzrechten und der Unterstützung von Unternehmensgründungen verfolgt. Das DLR Technologiemarketing nimmt die Erfindungen seiner Mitarbeiter in Anspruch und meldet sie nach Bewertung zum Patent an. Know-how und Schutzrechte werden der Wirtschaft zur Lizenzierungsangeboten DLR-Mitarbeiter werden bei der Gründung von Unternehmen unterstützt und begleitet.</p> |

## Produkte und Dienstleistungen

Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?

Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?

## Angebote an die Wirtschaft:

Gemeinsame Entwicklung von Ideen

- Trend-, Markt- und Wettbewerbsanalysen
- Ideenworkshops
- Prüfung der Technologie- und Ressourcenkompatibilität
- Bewertung von Produktideen

Gemeinsame Entwicklung von Lösungen (Kooperationsmöglichkeiten):

- Science2Business – Strategische Innovationspartnerschaften: gemeinsame Vorbereitung und Realisierung von Zukunftsanwendungen und Zukunftstechnologien, die dann von den Unternehmen in den Markt gebracht werden, bspw. durch Gespräche zu Impulsthemen, Themenworkshops, Technology Roadshow oder großformatige Veranstaltungen mit mehreren Partnern
- Entwicklungs- und Vermarktungspartnerschaften: Lizenzen an Schutzrechten, Software, Know-how, ggf. Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen, beiderseitige Kostenteilung, Auftragsforschung, Machbarkeitsstudien

Gestaltung und Umsetzung von Innovationsprojekten:

- Entwicklungsplanung
- Finanzierung
- Lastenheft/Spezifikation
- Technologievalidierung mittels Funktionsdemonstrator in anwendungsorientierter Umgebung
- Minimierung des technischen Risikos

Gemeinsame Entwicklung der Marketingstrategie:

- Patentschutz
- Kommunikationsstrategie
- Minimierung des wirtschaftlichen Risikos

Unterstützung der Markteinführung durch den Wirtschaftspartner bei:

- Aufbau der Produktion und Weiterentwicklung von Produkt- und Dienstleistungsqualität durch begleitende Forschungsarbeiten

## Angebot an die eigenen Wissenschaftler:

Schutzrechte

- Regelmäßige Information/Schulungsveranstaltungen zur Anmeldung von Schutzrechten zur Sensibilisie-

|  |  |
|--|--|
|  | <p>           rung der Institute           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incentivierung durch Erfindervergütung</li> <li>▪ Patentanmeldung (Bestand: 3.500 Patente im In- und Ausland)</li> <li>▪ Vermarktungsbegleitung als Angebot für Institute</li> <li>▪ Ausarbeitung von Vereinbarungen/Verträgen</li> </ul>           Unternehmensgründungen           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratung zur Gestaltung und Konkretisierung des Geschäftskonzeptes</li> <li>▪ Unterstützung bei der Akquise von Fördermitteln</li> <li>▪ ggf. interne Finanzierung der Aufbereitung oder Validierung der Technologie durch Innovations-/Transferprojekte</li> <li>▪ Möglichkeit der Kooperation zwischen DLR und Spin-off</li> <li>▪ Vermittlung von Kontakten zu Investoren</li> <li>▪ Spin-offs werden Lizenznehmer des DLR</li> <li>▪ Gesellschaftsrechtliche Beteiligung des DLR möglich</li> </ul>           Bewertung von Technologien           <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Portfoliomethodik „Road-to-Market“: Bewertung der Marktpotenziale von DLR Technologien in Bezug auf zukünftige technologische Umsetzbarkeit und Markterfolg</li> <li>▪ Enabling Innovation: Managementinstrument zur Analyse der Innovationsfähigkeit außeruniversitärer Forschungseinrichtungen</li> </ul> </p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>                         | <p>DLR Technologiemarketing bietet dezentrale Unterstützung in den DLR-Standorten und zentrale Transferdienstleistungen in Köln-Porz.</p> <p>In der internen Organisation gibt es regelmäßige Treffen an den verschiedenen Standorten. Mit den Mitarbeitern werden Zielvereinbarungen geschlossen. Ein Ziel des DLR Technologiemarketing ist die Durchführung von jährlich ca. 15 - 20 neuen Transferprojekten mit den Instituten.</p>   |
| <b>Effekte</b>   |  |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Erträge aus den Transferprojekten fließen in die Institute. Dies gilt sowohl für direkte finanzielle Erträge aus Lizenzzahlungen als auch für zusätzlichen Aufträge und Drittmittel. Hier sind enorme Steigerungen zu verzeichnen.</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an</p>                             | <p>Seit der Einrichtung eines Vorstands für Technologietransfer wurde sowohl die Struktur als auch ihr Angebot</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Transferleistungen?</p>   | <p>deutlich erweitert. Der Vorstand für Technologietransfer stellt in der Retrospektive einen sog. „ersten Schritt“ dar, anschließend wurde in langsamen Schritten die Organisationseinheit DLR Technologiemarketing aufgebaut.</p> <p>Zu Beginn bestand das Angebot in der Identifikation von Technologien und Beratung. Der Rest des Portfolios kam über die Jahre zustande. Mittel für Validierung etc. sind bspw. erst später hinzugekommen.</p>   |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>   | <p>Für klar abgrenzbaren Themenkomplexe wie Unternehmensgründungen und Patentverwertung gibt es bei DLR Technologiemarketing Leitfäden, welche den Wissenschaftlern zur Verfügung gestellt werden. Es gibt auch fachliche Ansprechpartner für jeden Themenbereich, die wiederum klaren, standardisierten Prozessen unterliegen.</p> <p>DLR Technologiemarketing hat die EN ISO 900-Zertifizierung. D.h. die Organisationseinheit implementiert ein Qualitätsmanagementsystem. D.h. es gibt sowohl Prozesse zum Kundenmanagement, Kundenzufriedenheitsanalysen, Verantwortlichkeit der Führung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse, etc.</p> |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>   | <p>Die Serviceprozesse verantwortet DLR Technologiemarketing, fachliche Verantwortlichkeit für die Weiterentwicklung der Forschungsergebnisse/Technologien hat das jeweils beteiligte Institut.</p>  |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Ja. Im Rahmen des Qualitätsmanagements finden auch Kundenzufriedenheitsbetrachtungen statt, u.a. werden jährlich strukturierte Interviews durchgeführt.</p>   |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>                                  | <p>Ja, es gibt einen Transferfonds, dem ca. 4,5 Millionen Euro jährlich zur Verfügung stehen zur Durchführung von Transfer- und Validierungsprojekten.</p>   |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>  | <p>Mitarbeiter-Erfindungen nimmt das DLR ggf. in Anspruch und meldet sie nach Prüfung zum Patent an. Das geistige Eigentum wird sowohl im Inland als auch im Ausland geschützt. Erwartet wird ca.</p>  |

|   |   |
|---|---|
|   | eine Erfindungsmeldung je 10 Wissenschaftler/Jahr. Der Wirtschaft werden Lizenzen werden zu marktüblichen Konditionen angeboten.  |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | Bei dem Leiter des Technologiemarketing, d.h. in der Organisationseinheit selbst. Gleichwohl findet eine enge Abstimmung mit dem stellvertretenden Vorsitzenden des Vorstands statt, in dessen Ressortverantwortung das Technologiemarketing ist.   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | Ein Geschäftsmodell gibt es in dem Sinne nicht. DLR Technologiemarketing wird weiterhin eine Organisationseinheit des DLR bleiben und man erwartet, sich weiterhin mit leichten Zuwächsen in Personal und Finanzen zu entwickeln.   |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | Für DLR Technologiemarketing ist die Entwicklung von Technologiefeldern in Instituten und deren Ausbau mit Drittmitteln der wichtigste Erfolgsindikator für den Technologietransfer. Es konnten keine Zahlen genannt werden, doch eine Steigerung der Drittmittelereinnahmen ist in jedem Fall zu verzeichnen.  |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |   |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | <p>Grundvoraussetzung ist die Eignung der Einrichtung für den Transfer im Hinblick auf das Forschungsprofil und dessen Transferpotenzial. Hier ist ggf. der Einsatz des „Enabling Innovation“-Instrumentariums für eine tiefgehende Analyse sinnvoll. Forschungseinrichtungen bekommen hier die Möglichkeit, ihre Innovationsfähigkeit zu prüfen und zu verbessern.</p> <p>Darüber hinaus hat Transfer viel mit der Kultur der Forschungseinrichtung zu tun. Bspw. gibt es am DLR ca. 32 Institute an 16 Standorten – eine bunte Mischung, in den Instituten ist die Innovationskultur unterschiedlich entwickelt. Ein allgemeiner Kulturwandel in der Landschaft der außeruniversitären Forschungsinstitutionen hin zu mehr Transfer ist gewissermaßen zu spüren, es handelt sich aber um einen langsamen Prozess. Die Thematik ist in der Helmholtz-Gemeinschaft wichtiger geworden.</p> <p>Das DLR sieht auch einen Vorteil in der Zuordnung des Zentrums zum Wirtschaftsministerium. Dieses ist sehr interessiert an wirtschaftlich verwertbaren Forschungsergebnissen und fragt aktiv nach. Letzt-</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>lich braucht erfolgreicher Transfer auch Fürsprecher in den Instituten und im Vorstand. Am DLR ist dies der Fall. Dieses „Vorleben und Überzeugen“ ist wichtig und eine ständige Aufgabe. In der Zusammenarbeit mit der Wirtschaft empfiehlt sich das frühestmögliche Einbeziehen des Industriepartners in den Innovationsprozess zur Sicherstellung des Kundennutzens und eine angemessene Aufteilung der Risiken. Das DLR setzt daher auf verschiedene Kooperationskonzepte.</p>   |
| <b>Risiken</b>  |   |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br/>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p> | <p>Professionelle Transferorganisation kann einer mangelnden Transferkultur und fehlenden Unterstützung durch die Leitungsebene nur begrenzt entgegenwirken. Als einzige Möglichkeit der Incentivierung von Transfer liegt in solchen Fällen in Zielvereinbarungen der Institutsleiter mit dem Vorstand. Darin muss die Erwartung hinsichtlich der Anzahl an Transferprojekten bzw. Patentanmeldungen festgehalten werden. Die Erfüllung/Einhaltung dieser Vorgaben sollte in den in der Helmholtz-Gemeinschaft alle fünf Jahre stattfindenden Institutsüberprüfungen nachgehalten werden. Eine Transferorganisation als externe GmbH hat sehr schlechte Chancen, den Transfer an einer Forschungseinrichtung und insbesondere die Transferkultur zu beeinflussen. Dies geht i.d.R. nur von innen heraus.</p> |
| <p>Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?</p>  | <p>DLR hat negative Erfahrungen mit einer TT GmbH gesammelt und hält ein solches Konstrukt für nicht wirtschaftlich tragfähig. Mitte der 1990er Jahre hat das DLR gemeinsam mit der Universität Bonn, der FH Bonn-Rhein-Sieg und der Gesellschaft für Mathematik und Datenverarbeitung mbH (GMD) (seit 2000/2001 integriert in das Fraunhofer-Institutszentrum Schloss Birlinghoven) gemeinsam mit Wirtschaftsförderung und Sparkassen als Mitgesellschafter eine TT GmbH gegründet. Das Unternehmen wurde jedoch schon nach kurzer Zeit wegen Erfolgslosigkeit eingestellt. Problem war insbesondere, dass die Institute keine Rechte abgeben wollten, so dass sich keine Gewinnerzielungsabsicht und daher auch kein Geschäftsmodell abbilden ließen.</p>   |

## 4. Fraunhofer Venture

| Kurzbeschreibung   |  |
|--|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>  | <p>Ausgründungen als neuer Bestandteil des Technologietransfers und daraus folgende Notwendigkeit, entsprechende Unterstützungsangebote zu professionalisieren</p> <p>Eigene Zielsetzung bzw. eigenes Selbstverständnis: „anwendungsorientierte Forschung zum direkten Nutzen für und Unternehmen und zum Vorteil der Gesellschaft“ (Zitat Homepage), also Forschung mit eindeutigen Nutzungs-/Verwertungsabsichten</p> <p>Zunehmende politische Vorgaben und Erwartungen, dass Forschungsergebnisse und neu entwickelte Technologien durch Unternehmen zu nutzen sind</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p>   | <p>Fraunhofer-Gesellschaft zur Förderung der angewandten Forschung e.V.</p>  |
| <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Service Center, organisiert als Zentralabteilung</p> <p>Gemeinnützigkeit von Fraunhofer spielt auch eine besondere Rolle für den Technologietransfer</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix</p> <p>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>18 Personen (Köpfe), ca. 15 Vollzeitäquivalente, insbesondere , Wirtschaftsingenieure, Betriebswirte und Juristen</p> <p>Grundidee Mittel revolving einzusetzen, aber noch keine selbsttragende Finanzierung (die auch nicht erforderlich ist, da Fraunhofer Venture Teil der Fraunhofer-Gesellschaft ist); mittlerweile an 80 Unternehmen beteiligt.</p> <p>Finanzierungsquellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lizenzen und Nutzungsrechte</li> <li>• Ausschüttungen an Gesellschafter</li> <li>• Verkauf der Gesellschaftsanteile</li> </ul>          |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>  | <p>Gründungsberatung und -begleitung</p> <p>Unterstützung bei der Finanzierung</p> <p>Beteiligung am Stammkapital (Minderheitsbeteiligung, &lt;25 %)</p> <p>Beteiligungen an Finanzierungsrunden (Bereitstellung</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>von Risikokapital in Einzelfällen, Vorstandsbeschluss)</p> <p>Technologietransfer (Zugang zu Fraunhofer Technologien für Unternehmen)</p> <p>Business Coaching im Sinne von</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfung der Marktfähigkeit von Ideen und des unternehmerischen Potenzials</li> <li>• Bewertung des Innovationsgehalts und Bezug zu bereits am Markt erhältlichen Technologien (Technologiematching)</li> <li>• Investorensuche</li> <li>• Partnervermittlung</li> </ul>   |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Standardisierte“ Analyse- und Bewertungstools entlang der 4 Punkte des o. g. Business Coaching, aber jeweils individuelle Adaption</li> <li>• Technologieüberlassung durch Nutzungsrechte und Lizenzen</li> <li>• Workshop Konzepte (Unternehmenssimulation, Planspiel Unternehmensentwicklung)</li> <li>• IT-Infrastrukturen</li> <li>• Veranstaltungen wie Investmentforum, Innovation oder Start-up Days (gemeinsam u. a. mit Leibniz- oder Helmholtz-Gesellschaft, Max-Planck-Gesellschaft)</li> <li>• Im Rahmen des Technologietransfers auch Nutzung von Räumen und Infrastrukturen der Fraunhofer-Gesellschaft oder für die Herstellung von Prototypen durch ausgegründete Unternehmen oder durch Fraunhofer-Mitarbeiter, die Nebentätigkeiten ausüben (Prinzip des Ermöglichens, gegen marktübliche Gegenleistung)</li> <li>• Interne Förderprogramme zur Entwicklung der Geschäftsideen (FFI) und -konzepte (FFE) sowie zur Managementunterstützung von Ausgründungen (FFM)</li> </ul> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>Zentralabteilung mit signifikanter Man-Power</p> <p>Erfahrungswerte, Indikatoren, Checklisten zu den Aufgaben des Business Coaching und der Gründungsberatung</p> <p>Stellenbeschreibungen und Kompetenzprofile der Mitarbeiter (juristische, betriebswirtschaftliche und allgemein technische Expertise)</p>  |

| Effekte   |   |
|---|---|
| Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?   | Ja, deutliche Zunahme und Verstetigung der regelmäßigen Einnahmen (Lizenzgebühren, Ausschüttungen), aber auch signifikante Erhöhung der einmaligen Zuflüsse (Verkauf von Anteilen)  |
| Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?   | Ja, Technologiemarketing durch zentrale und regionale Veranstaltungen, Kooperation mit anderen außer-universitären Forschungseinrichtungen<br><br>Kalkulationsverfahren und Standardisierung für Technologietransfer (infrastrukturelle Nutzung, Prototypenherstellung, Auftragsforschung)<br><br>Nutzung externer Programme wie z. B. EXIST-Forschungstransfer |
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?   | s. o.   |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | Bei der Zentralabteilung für Beratung und Begleitung, bei den einzelnen Instituten und beteiligten Personen für die Inhalte und Technologien  |
| Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)<br><br>Wie wird diese erfasst und dokumentiert? | Fraunhofer Venture versteht sowohl die Institute als auch externe Partner und Unternehmen (VCs, Strategen) als Kunden. Deren Zufriedenheit wird über Feedback-Gespräche qualitativ erfasst, in der Tendenz hat mit zunehmender Professionalisierung auch die Zufriedenheit der Kunden zugenommen.   |
| Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?<br><br>Ggf. in welchem Umfang?                                  | Ja, durch Vorstandsbeschluss und Aufbau von Fraunhofer Venture als strategische und zentralisierte Einrichtung<br><br>s. o. Idee der revolving Mittel   |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | Nutzung ermöglichen, wenn nicht grundsätzliche oder institutsbezogene Gründe entgegen stehen<br><br>Wissenschaftliche Nutzung und Weiterentwicklung garantieren<br><br>Interessenskonflikte zwischen Gründungsunternehmen/beteiligte Personen und Instituten analysieren, moderieren und Lösungen/Kompromisse entwickeln  |
| Wo liegt die Verantwortung für das  | Bei den Personen, die unternehmerisch tätig werden  |

|   |   |
|---|---|
| Business Development?   | wollen, Zentralabteilung hat ein Coaching und Mentoring-Funktion  |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | Keine wesentlichen Änderungen, da integraler Bestandteil von Fraunhofer,<br>Ziel: „schwarze Null“ für die Zentralabteilung  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | Ja, aber nur begrenzt messbar, da Institute regional organisiert sind, Fraunhofer Venture aber zentral und übergeordnet agiert.<br><br>Wissens- und Technologietransfer wird auf jeden Fall als Instrument verstanden, Mitarbeiter zu entwickeln und/oder im Fraunhofer-Umfeld zu behalten. Gleichzeitig ist es ein Mittel, die satzungsgemäß ohnehin schon starke Auftragsforschung auszubauen (Netzwerke, Kooperationen)<br><br>Unterschiedliche Fähigkeiten und Mentalitäten zwischen „wissenschaftlichem“ und „unternehmerischem“ Handeln und Denken werden bewusst zugelassen und gepflegt |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |   |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | Langfrisperspektive (keine kurzfristigen Gewinnerwartungen oder Notwendigkeit vollständig selbsttragende und eigenfinanzierte Strukturen aufzubauen)<br><br>Mix aus juristischer, betriebswirtschaftlicher und technischer Expertise  |
| <b>Risiken</b>  |   |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?  | Starke Eigeninteressen der Institute, aber auch der Personen, die Ergebnisse und Erkenntnisse der Fraunhofer-Gesellschaft außerhalb nutzen wollen   |
| Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?   | Fehleinschätzungen von Märkten und Technologien<br><br>Bereitschaft, auch Beteiligungen komplett zu verkaufen oder Abschreibungen vorzunehmen   |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | Keine systemischen, nur „menschliche“   |

## 5. HZDR Innovation GmbH

| Kurzbeschreibung  |  |
|---|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>-2010 ergab sich eine verstärkte industrielle Nachfrage nach Produktionsserviceleistungen des HZDR. Der Umfang dieser Aktivitäten generierte Konflikte mit dem gemeinnützigen Status des HZDR. Die Haftungsforderungen der Industriepartner waren für Forschungseinrichtung nicht erfüllbar. Zudem bestand seitens HZDR der Wunsch seinen Technologietransfer insgesamt zu stärken. Aktivität wurde neben der TT-Stelle aktiv von Vorstand unterstützt. Die Entscheidung zur Gründung der HZDR Innovation erfolgte jedoch erst, als der Business Case klar war.</p>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Tochterunternehmen des HZDR (24,9 %) und der GWT - TUD GmbH (75,1 %), Verteilung Stimmrechte 50:50, Verteilung Gewinnanteile 75:25</p> <p>GmbH, Gründungsjahr 2011</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix<br/>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Laut Website hat die HZDR Innovation 35 Mitarbeiter im Bereich Techniker und Wissenschaftler sowie 2 leitende Angestellte und 2 Geschäftsführer. Im Jahr 2013 machte das Unternehmen 1,7 Mio. Euro Umsatz (Quelle: Marcus Creditreform Datenbank).</p> <p>Personaleinsatz erfolgt teils über fest angestellte, vorzugsweise aber Teilzeitbeschäftigung und Nebentätigkeit von HZDR-Mitarbeitern. Die Ausgestaltung des Personaleinsatzes wird in der HZDR Innovation weiter optimiert. Im Rahmen des Projekts TMod wurde das Thema Arbeitnehmerüberlassung geprüft. Eine finale Entscheidung hierzu liegt noch nicht vor. Für die „Endausbaustufe“ der HZDR Innovation ist vorzugsweise vollständig eigenes Personal angestrebt.</p> <p>Die HZDR Innovation finanziert sich vornehmlich durch Fertigungs-Aufträge aus der Wirtschaft. In kleinem Umfang werden auftrags- und drittmittelbezogene FuE-Projekte durchgeführt.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Produktions- und Serviceaufträge aus der Industrie unter Rückgriff auf das Know-how und die Infrastruktur des Helmholtz-Zentrum Dresden-Rossendorf</p> <p>auftrags- und drittmittelbezogene Validierungsprojekte</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>zur Entwicklung und Fertigung von Prototypen und/oder Demonstratoren (z.T. gemeinsam mit HZDR) sowie FuE-Projekte, auf Feldern auf denen das HZDR nicht (mehr) tätig ist</p> <p>HZDR Innovation geht Beteiligungen an Ausgründungen des HZDR ein und übernimmt Beteiligungsmanagement</p>   |
| <p><b>Produkte u. Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>Produkte/Dienstleistungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dienstleistungen (Ionenimplantationsservice, Analytik, Waferprozessierung)</li> <li>• Produktherstellung (Strahlungs-Sensorik und Detektoren, Mehrphasenströmungssensoren, Laseranlagen, Magnetspulen, Software)</li> <li>• Beratungsdienstleistungen</li> <li>• Auftrags-FuE</li> <li>• Inkubation von Ausgründungen (Kostenstellenleitermodell) sowie Beteiligungsmanagements</li> </ul> <p>Zielgruppen: Kunden aus den Bereichen Mikroelektronik, Photovoltaik, Automotive- und Luftfahrtindustrie, Medizintechnik und Maschinenbau etc.</p> <p>Kooperations- und Auftragsforschung und FuE-basierte Serviceleistungen (große Teile der Analytik) mit Unternehmen in den Hauptforschungsrichtungen des HZDR werden vollständig vom HZDR mit den Dritten (Unternehmen) durchgeführt und nicht an HZDRI ausgelagert.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>   | <p>Herr Wolf bildet die Schnittstelle der HZDR Innovation mit dem HZDR. Mindestens ein Mal im Monat findet ein Austausch statt. Dieses Vertrauen und gemeinsame Vortreiben der GmbH ist wichtig für deren Erfolg.</p> <p>Grundsätzliche Regelungen erfolgten in RahmenkoopV. Zudem existieren je Produkt/ Dienstleistungsbereich NutzungsV und LizenzV.</p> <p>Das Grundprinzip ist: Jede Nutzung wird vergütet. Die Preiskalkulation erfolgte EU-beihilfekonform. Gem. Rahmenvertrag hat die Forschung am HZDR stets Vorrang vor einer kommerziellen Nutzung durch HZDRI.</p> <p>In kritischen Fällen wird eine interne Kommission eingeschaltet (bisher noch nicht notwendig).</p>   |

| Effekte  |   |
|--|---|
| Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?  | Die HZDR Innovation wurde 2011 gegründet. Seitdem läuft das Unternehmen profitabel, es ist eine deutliche Steigerung der wirtschaftlichen Erträge zu verzeichnen.   |
| Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?  | Klare Erweiterung des Angebots, da schnell auf Industrieanfragen reagiert werden kann und die Geräte des HZDR außerhalb der Nutzungszeiten durch die Forschung betrieben werden. Künftig werden sukzessive weitere Produkte und Dienstleistungen zwecks Herstellung an HZDRI lizenziert. Zudem sollen künftig auch Produkte anderer Wissenschaftseinrichtungen in Lizenz hergestellt und vertrieben werden.   |
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?  | Die HZDRI hat ein Standardmodell für Prozesse (Preiskalkulationen, vertragliche Beziehungen, kaufmännischen Prozesse, Controlling, steuerrechtliche Prozesse). Standardisierte und professionalisierte Managementprozesse sind zentrale Bestandteile eines gut funktionierenden Unternehmens.<br><br>Diese Prozesse müssen dem Kunden produktspezifisch oder lösungsspezifisch angeboten werden. Denn trotz guter Inhalte ist ein Kunde aus der Wirtschaft maßgeblich interessiert an Preisen, Haftungsfragen, etc. |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?  | vollumfängliche Verantwortung (Lizenznahme vom HZDR). Projektmanagement, Marketing, Vertrieb.   |
| Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden (ggf. als one-stop-agency)<br><br>Wie wird diese erfasst und dokumentiert? | Aufgrund der kurzen Existenz hat die HZDR Innovation noch keine umfassende Kundenzufriedenheitsumfrage gemacht, sondern diese bislang in der sehr intensiven Betreuung mit wenigen Kunden bilateral erfragt. Bei Ausweitung des Unternehmens wird eine jährliche Kundenzufriedenheitsumfrage angestrebt.  |
| Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?  | Forschungseinrichtungen sollten sich einen Transferfonds schaffen. Wichtig ist auch: Transferziel mit konkreten Zahlen hinterlegen. Für die Transfer GmbH ist weniger der Transferfonds relevant als die üblichen Rücklagen, die ein Unternehmen bildet.  |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?   | Die HZDR Innovation hält keine Patente, sondern regelt Nutzung von Schutzrechten durch Übertragung und Vergütung vertraglich. Wichtig ist, dass die Forschungseinrichtungen eine Schutzrechtsstrategie haben.   |

|   |  |
|---|--|
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | HZDR Innovation ist für das eigene Business Development verantwortlich. Die Weiterentwicklung von potenzialträchtigen Forschungsergebnissen des HZDR koordiniert federführend die TT-Abteilung des HZDR, z. T. in Zusammenarbeit mit der HZDR Innovation. Sofern nicht Lizenzen an andere Firmen vergeben werden, ist spätestester Übergabezeitpunkt (Lizenzvergabe) an die HZDR Innovation der Start einer Kleinserie   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | Ansatz der HZDR Innovation ist eine Ausweitung des Themenportfolios. Die Fokussierung auf nur ein oder zwei Themen hat nur geringe Erfolgsaussichten, Grundlage sollte in jedem Fall eine Mischkalkulation sein. Genauere Details werden nicht herausgegeben, sie sind Geschäftsgeheimnis.   |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungs-einrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, neue Stellen)? | Die HZDR Innovation ist ein wichtiger Bestandteil des Technologietransfers am HZDR und hilft bei Personalbindung. HZDR konnte auch durch HZDRI-Modell Lizenzfolge deutlich steigern.   |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |  |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | <p>Alle guten Beispiele für erfolgreiche Transfer GmbHs in Deutschland hatten immer einen Treiber aus der wissenschaftlichen Einrichtung heraus, die den Mut, den Willen, die Kraft und das Engagement aufbringen, ein solches Projekt in die Wege zu leiten, aufzubauen und zu betreiben. Ohne eine engagierte TT-Abteilung und die gleichzeitige Unterstützung aus dem obersten Management funktioniert eine Transfer GmbH niemals.</p> <p>Technologien/Inhalte zur Vermarktung findet man an jedem Forschungsinstitut. Neben allen Konzepten braucht man jedoch Menschen, die Transfer leben.</p> <p>Wichtig ist jedoch auch Know-how, um haftungsseitige Risiken zu erkennen, zu bewerten und zu minimieren.</p> |
| <b>Risiken</b>  |  |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?                     | <p>Spiegelung der Erfolgsfaktoren:</p> <p>Das größte Risiko ist, dass Personen, die als Treiber agiert haben, das Institut oder die Transfer GmbH verlassen.</p>   |
| Gibt es negativen Erfahrungen?  | Keine  |

## 6. Karlsruher Institut für Technologie – Innovationsmanagement

| Kurzbeschreibung   |   |
|--|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>  | <p>Gründung 1958 im KfK</p> <p>Nach Fusion zum KIT Übernahme der Verantwortung auch für den Universitätsbereich</p> <p>Verantwortungsvolle und nachhaltige Verwaltung des IP, optimale Vermögensverwaltung</p> <p>Wertschöpfung aus Vermögenswert</p> <p>Professionalisierung von Angeboten und Diensten</p> <p>Erhaltung von Arbeitsplätzen in der Region</p> <p>Steigerung des Umsatzes der kooperierenden Unternehmen</p>  |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>  | <p>Stabsabteilung des KIT (Körperschaft des öffentlichen Rechts)</p> <p>Inhouse</p> <p>Stabstelle</p>   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix</p> <p>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ca. 30 MA's (50% fest, Rest Drittmittelfinanziert: Förderprojekte, Lizenzeinnahmen, Einnahmen Business Club u.v.m.)</li> <li>• ca. 150 Erfindungsmeldungen/Jahr</li> <li>• Gesamtbudget/a inkl. Personalmittel, Innovationsfonds etc.: rund 4 Mio. EUR/Jahr.</li> <li>• ca. 1 Mio. EUR/Jahr laufende Kosten durch Schutzrechtsanmeldungen und laufende Gebühren</li> <li>• Verteilung Lizenzgebühren: 50% in den Innovationsfonds, 30% Erfindervergütung und 20% Institutsanteil.</li> </ul> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>  | <p>Patente und IP-Management, Technologiemarketing</p> <p>Lizenzierung, Ausgründungen und Beteiligungen, Business Development, KIT-Business-Club (Netzwerken mit der Wirtschaft)</p>  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p>  | <p>Extern: Schwerpunkte IP-Management, Technologiemarketing, Lizenzierung und Gründungen; ergänzend Unterstützung anderer Abteilungen bei IP-Aspekten in Forschungsk Kooperationen und Auftragsforschung; Vermittlung von Expertise über u.a. den Business-Club.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intern: Gründerberatung, Beteiligungen, Inkubator,</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?  | <p>Technologiemarketing, Technologiescreening</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorzugt Unternehmen aus Deutschland.</li> <li>• Newsletter, Innovationsmagazin NEULAND, Messen, KIT-Business-Club, Technologiebörse, Kaltakquise/Umfragen, Social Media;</li> </ul>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansprechpartner nach Fachkompetenzen, „Durchreichen“ der Wissenschaftler je nach Fragestellung (von der Erfinderberatung zu Beginn bis zu ggf. der Finanzierung einer Gründung am Ende)</li> <li>• etablierte Prozesse</li> <li>• regelmäßige Arbeitskreistreffen</li> <li>• Customer Relation Management System</li> </ul> |
| <b>Effekte</b>  |  |
| Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?   | Erträge weitestgehend konstant.  |
| Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereits sehr umfangreich</li> <li>• Systematischer Ausbau nach Bedarf</li> </ul>  |
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• IPR-Policy und dic. Regelwerke liegen vor</li> <li>• Klare Verantwortlichkeiten nach Aufgabenbereichen; Klare Hierarchie in der Abteilung</li> <li>• Prozesse in IMA sind definiert</li> </ul>  |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | bei der Stabsabteilung IMA   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden (ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Kundenkontakte gibt es in allen Fachbereichen von IMA, es erfolgt eine kontinuierliche Verbesserung entlang von eingehenden Rückmeldungen.</p> <p>Beim Business-Club wird die Zufriedenheit systematisch abgefragt und ggf. Verbesserungen eingeleitet.</p>   |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• KIT-Innovationsfonds: 50% der IP-Einnahmen gehen in den Fonds</li> <li>• in 2013 insgesamt 2,2 Mio. EUR Lizenzeinnahmen</li> </ul>  |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | 4 Entscheidungsebenen vor Anmeldung: Patentfähigkeit, Verwertbarkeit, Finanzierbarkeit, Support durch Erfinder/Institut.   |

|  |  |
|--|--|
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?   | IMA, Abteilung Business Development  |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?  | Sehr hohe Wahrscheinlichkeit dauerhafter Existenz  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungs-einrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | Schwer differenzierbar, aber sehr wahrscheinlich   |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>   |  |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben??  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisation als Stabsabteilung des Präsidenten</li> <li>• Rückhalt und Fürsprecher in der Leitung</li> <li>• Wirtschaftsstarkes Umland</li> <li>• Gesamtheitlicher Ansatz</li> <li>• Lange WTT-Tradition, seit 1958</li> </ul>               |
| <b>Risiken</b>   |  |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trägheit bzw. reine Wissensorientierung vieler Wissenschaftler</li> <li>➤ Einflussnahme über Vorgaben durch Leitung, z.B. IPR-Policy</li> <li>➤ Finanzierung über Return of Investment</li> <li>➤ Große Grundmenge an Technologien</li> </ul> |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?  | k. A.  |

## 7. Max-Planck-Innovation GmbH

| Kurzbeschreibung   |  |
|--|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>  | <p>Vorläufer aus dem Jahr 1970: MPG hat früh entschieden, sich im Technologietransfer zu engagieren, Gründung von Garching Instruments, zunächst Geräte- und Prototypenbau, aber: kein einträgliches Geschäft</p> <p>Ende der 80er Jahre: Intensivierung der TT-Aktivitäten insbesondere im Patentbereich, Anfang der 90er erste große Erfolge (Kernspintomographie)</p> <p>Ab 90er Jahre: Aufbau eines Teams von ca. 30 Mitarbeiter/-innen, das konstant gehalten werden kann</p>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p>   | <p>MPG: e.V.</p> <p>Max Planck Innovation: GmbH (100%-ige Tochter der MPG)</p>   |
| <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>GmbH (aus steuerlichen Gründen, da Verein ggf. Probleme mit der Verbuchung der Einnahmen aus gewerblicher Tätigkeit bekommen hätte)</p> <p>Darüber hinaus: aktuelle Tätigkeit passt nicht zu einer großen Verwaltung, Flexibilität notwendig</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix</p> <p>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Geschäftsführung plus Stellvertreter</p> <p>9 Patent- und Lizenzmanager</p> <p>6 Start Up-Manager</p> <p>4 Pers. Patentverwaltung und -recht</p> <p>3 Pers. in Recht und Finanzen</p> <p>6 Pers. Assist., Sekretariat, IT</p> <p>Budget wird aus dem Haushalt der MPG bestritten, jährliches Budget steht zur Verfügung, Patentkosten werden von den MP-Instituten getragen</p> <p>Einnahmen fließen in den öffentlichen Haushalt der MPG zurück</p> <p>Seit 90er Jahren Überschuss von insgesamt ca. 170 Mio. € erwirtschaftet</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>  | <p>Prüfung von Erfindungsmeldungen</p> <p>Patentverwertung/-vermarktung</p> <p>Gründerberatung: wesentliche Voraussetzung ist, ein gründungswilliges Team zu identifizieren, Beratung erfolgt bzgl. Geschäftsmodelle und der Finanzierung</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>s.o.</p> <p>darüber hinaus: Prüfung von Beraterverträgen läuft auch über MI, MI und Generalverwaltung prüfen schutzrechtliche Fragestellungen, die durch die Beratungsleistung berührt werden könnten, Wiss. können bis zu 20 % ihrer vereinbarten Arbeitszeit als externe Beratungsleistungen anbieten</p> <p>Kooperationsverträge mit der Industrie (gemeinsame Forschung) werden dagegen direkt zw. den MP-Instituten und den Unternehmen geschlossen; hier bietet die Zentralverwaltung unterstützende Dienstleistungen an. Im Einzelfall prüft MI IP-Paragraphen in Kooperationsverträgen.</p> <p>Zielgruppen:</p> <p>Intern: Erfinder und (potentielle) Gründer</p> <p>Extern: verwertungsinteressierte Unternehmen, im geplanten Verwertungsfall werden zunächst 3-4 Unternehmen angesprochen, ggf. Erweiterung des Adressatenkreises, keine Massenmailings</p> <p>Große personelle Kontinuität im Team ermöglicht gezielte Kundenansprache (Fluktuation auf Seiten der Verwertungspartner deutlich höher als bei MI selbst)</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>Erfindungsmeldung werden geprüft, Empfehlung zur Patentierung wird abgegeben; Entscheidung liegt im Institut/in der Abteilung, ob Empfehlung gefolgt wird; ggf. Begleitung des Anmeldeprozesses</p> <p>Gründungsberatung erfolgt häufig im Kontext von Schutzrechtsanmeldungen, wenn Forscher an eigenständiger Verwertung interessiert sind</p> <p>Ggf. Empfehlung an Forscher, Ergebnisse weiter zu entwickeln, sodass eine Ansprache von Verwertungspartnern erleichtert wird, z.T. können Patente schon mal 2 Jahre liegen, bevor ein Unternehmen angesprochen wird (in dieser Zeit wird aber weiter am Projekt gearbeitet)</p> <p>Kundenansprache erfolgt individuell</p> <p>Beratung durch Wiss.: muss außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit erfolgen, eine Nutzung der Infrastruktur des MPI ist untersagt; es muss eine klare Abgrenzung zu den laufenden Forschungsarbeiten vorliegen</p>   |

| Effekte   |   |
|---|---|
| Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?   | Im Jahr 2012 mehr als 25 Mio. € Einnahmen aus Patenten, Lizenzen und Beteiligungsverkäufen bei rd. 1,5 Mrd. € Grundfinanzierung   |
| Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?   | Nein, konstantes Portfolio  |
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?   | <p>Haben sich über 30 Jahre entwickelt, es gibt kein Prozess- oder Organisationshandbuch, aber alle wissen, was zu tun ist</p> <p>Die Patent- und Lizenzmanager sind Ansprechpartner für die die Wissenschaftler (haben technisch-wissenschaftliches Profil, wenn möglich mit Industrieerfahrung), auch Ansprache der Lizenznehmer erfolgt durch Patent- und Lizenzmanager, die gleiche Person ist für beide Seiten verantwortlich, Aufgabentrennung ist nicht sinnvoll. Verhandlungen werden von eigenen Juristen unterstützt</p> <p>Für die Gründer sind Mitarbeiter mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund zuständig</p> |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | Bei MI  |
| Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden?                                    | Ergebnisse stammen aus der Grundlagenforschung, aktive Marktbearbeitung ist erforderlich  |
| Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen? Ggf. in welchem Umfang? | <p>Die Erlöse fließen nach Abzug der Erfindervergütung (30 %) und der Provision an die Generalverwaltung (33 %) sowie an die Institute (36 %), aus denen die Anmelder kommen: da gemeinnützige Forschung geleistet wird, müssen diese nicht weiter versteuert werden</p> <p>Es gibt ein kleines Programm (1 Mio. € p.a.), aus dem vielversprechende Entwicklungen für bis zu 2 Jahre weiter finanziert werden können (bis zu 200.000 – 300.000 € pro Projekt). Etablierung eines größeren Validierungsfonds ist noch nicht gelungen und nicht geplant</p>   |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | <p>Verwertungserfolge und –erlöse sind zufriedenstellend</p> <p>Transfer eher eine gesellschaftliche Aufgabe denn eine ökonomische Notwendigkeit</p>  |

|   |  |
|---|--|
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | <p>MI gibt Impulse zur Weiterentwicklung: z.B. wurden Initiativen wie die Gründung der Life Science Inkubator GmbH und der Lead Discovery Center GmbH in Dortmund gestartet</p> <p>Umsetzung erfolgt dann an/in den Instituten</p>   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | Stabile Ausgangslage, kontinuierliche Weiterentwicklung des Geschäfts  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | Für einzelne ausländische Wissenschaftler spielt das möglicherweise eine Rolle   |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |  |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | <p>Relativ hohe Zahl von Patenten, die in der Verwertung betreut werden, inzwischen rd. 800 – 900 Patentfamilien, die von MI verwertet werden können bzw. verwertet worden sind, jährlich kommen rd. 80 dazu: kritische Masse wird erzielt. Gleichzeitig werden jedoch im gleichen Umfang Schutzrechte aufgegeben bzw. laufen aus.</p> <p>Wahrscheinlichkeit für Finden eines Blockbusters erhöht sich damit</p> <p>Patent- und Lizenzmanager sind für beide Seiten des Transfers zuständig, damit klare und kompetente Schnittstelle nach innen und außen</p> <p>Hohe personelle Kontinuität im Team und damit in der Bearbeitung, da teilweise erfolgsorientierte Entlohnung erfolgt: Grundgehälter TVÖD, Bonuszahlungen für einzelne Mitarbeiter/-innen möglich</p> |
| <b>Risiken</b>  |  |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?</p> <p>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p>                  | MI wird weder intern noch extern infrage gestellt  |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | k. A.  |

## 8. neoplas GmbH

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Gegründet 29.11.2005</p> <p>Ca. 500 Plasmaphysiker in der Region, INP Greifswald (200 MA) mit 20 Mio Umsatz. Auslagerung von TT-Aufgaben aus dem Institut.</p>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Hauptgesellschafter Leibniz-Institut für Plasmaforschung und Technologie e.V. INP Greifswald</p> <p>Vorstand INP Greifswald ist nicht in das operative Geschäft eingebunden.</p> <p>GmbH mit KMU-Status</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Seit einigen Jahren 12 Vollzeit-MA + schwankende Anzahl Teilzeit-MA (zwischen 15 und 30)</p> <p>Eigene (nicht-INP) Labore für Prototypenbau</p> <p>Jahresumsatz 2013 1,1 Mio. Euro</p> <p>Finanzierungsmix: Industrieaufträge, Projektfinanzierungen, eigene Produktpalette</p> <p>Keine Grundfinanzierung, finanzielle Unabhängigkeit von Mutterinstitut.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Entwicklung von Technologien bis zur Marktreife:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Technologietransfer</li> <li>- Technologiemanagement</li> <li>- Technologiemarketing</li> </ul> <p>Serienproduktion und Vertrieb der fertigen Produkte erfolgt u.a. durch weitere neoplas-Tochtergesellschaften.</p>   |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommuni-</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Weiterentwicklung</li> <li>- Prototypenbau</li> <li>- Technische Dienstleistungen</li> <li>- Infrastrukturergänzung für INP</li> </ul> <p>Zielgruppen: Industrie, Forschungslabore</p> <p>TT-Management (themenunabhängig, externe Kun-</p>  |

|   |  |
|---|--|
| kationswegen angesprochen?  | <p>den): Beratung für Forschungseinrichtungen, nationale und EU-Anträge, Networking, ZIM-Netzwerk-Koordinator, nationales Research2Market-Expertennetzwerk</p> <p>Zielgruppen: Forschungseinrichtungen (S2B), Industrie (B2S)</p> <p>TT-Marketing (themenunabhängig, externe Kunden): Gestaltung von Printmedien und digitalen Medien, Marktstudien, Eventmanagement (Konferenzen, Workshops)</p> <p>Vertrieb marktreifer Produkte, z.B. Atmosphärendruckplasmajets für verschiedene industrielle und medizinische Anwendungen, aktive Thermosonde</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | Geschäftsführung, mittleres Management verantwortlich für drei strategische Geschäftsbereiche  |
| <b>Effekte</b>  |  |
| Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?   | Anfangs wurden Erträge stark gesteigert (1-3 Jahre), Auf- und Ausbau des Mitarbeiterstabes. Mittlerweile Stabilisierungs- und Outputphase.   |
| Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?   | Dienstleistungsportfolio wurde aufgebaut und kann nach Bedarf erweitert werden. Zusätzliche Kompetenzen im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes können intern oder extern abgebildet werden (z.B. Kooperation Research2Market). In der Produktentwicklung Kooperation mit externen Konstruktionsdienstleistern.   |
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?   | Klare Aufgabenstruktur mit standardisiertem internen Wissenstransfer. Flexible und kundenangepasste Managementprozesse bei Serviceleistungen   |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | Geschäftsführung und operative Geschäftsbereiche   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-ag.)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Ja, in Form von Empfehlungen und Folgeaufträgen. Strategische Erschließung neuer Applikationsfelder gelingt.</p> <p>Kontinuierliche Verbesserungen auf Basis konstanter Evaluierung der erzielten Ergebnisse</p>  |

|   |  |
|---|--|
| Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?   | F&E-Projekte oder –Aufträge werden zur strategischen Produktentwicklung und zum gezielten Auf- und Ausbau fachlicher Kompetenzen genutzt.  |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | Die neoplas orientiert sich als Dienstleister an der Schutzrechts- und Verwertungsstrategie des Kunden.  |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | Führungsebene, grobe strategische Abstimmung mit Hauptgesellschafter   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus?   | Bindung von KnowHow der Mitarbeiter. Erschließung von neuen und Ausbau vorhandener Geschäftsfelder.  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des INP Greifswald durch Anbahnung von Industriekooperationen und F&E-Projekten, Aufbau von Netzwerken.<br><br>Fokus liegt auf der erfolgreichen Bearbeitung von Kundenaufträgen von Industrie- und Forschungseinrichtungen, die Expertise des INP wird dabei nach Bedarf genutzt. |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |  |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | Beteiligung an Projekten nur dann, wenn strategisch verwertbarer Wissenstransfer und/oder Produktentwicklung greifbar sind.<br><br>Starke Netzwerke zur Ergänzung eigener Kompetenzen. Aufbau autarker, vom Mutterinstitut unabhängiger Einnahmequellen.   |
| <b>Risiken</b>  |  |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br><br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?                         | Erfolg im TT steht in direktem Zusammenhang mit der Motivation und Einstellung der Mitarbeiter im Forschungsbetrieb – die Lobby- und Schulungsarbeit im auftraggebenden Institut ist daher integraler Bestandteil der Transferarbeit der neoplas.  |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | Unternehmerischer Mehrwert aller Handlungen muss für die GmbH erkennbar sein.  |

## II Nationale Universitäten

### 1. fitt gGmbH - Institut für Technologie an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p> | <p>Die Idee zur externen Organisationseinheit bestand darin, die Auftragsforschung mit Unternehmen zu bündeln und zu professionalisieren (Weiterentwicklung eines An-Instituts zu einer gGmbH im Jahre 2002).</p> <p>Die damit verbundenen Ziele waren:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Erleichterte Anschaffung von Geräten und Infrastrukturen, die auch von der Hochschule genutzt werden können.</li><li>• Gegenseitiger Wissens- und Technologieaustausch zwischen Hochschule (Input für Forschung und Lehre) und Unternehmen (Technologieanwendungen und Problemlösungen)</li></ul> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p>  | <p>38 % Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes</p> <p>38 % FITT e.V., ein Zusammenschluss von Unternehmen</p> <p>24 % ProfTec e.V, ein Zusammenschluss von Professorinnen und Professoren der Hochschule</p> <p>Der Vorteil einer gGmbH besteht darin, dass kein Versicherungsverbot vorliegt, wenn öffentliche Einrichtungen weniger als 50 % der Anteile der Gesellschaft halten. Daher hat auch die fitt gGmbH das Recht, eigene Haftpflichtversicherungen abzuschließen und damit die Haftung zu begrenzen.</p>   |
| <p><b>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</b></p>   | <p>Als Rechtsform wurde die Gemeinnützige GmbH gewählt, die in der Regel keine Gewinnausschüttung an die Gesellschafter vornehmen kann.</p> <p>Gesellschaftermotivation war nicht renditeorientiert, aber dennoch mit einem unmittelbaren Nutzen verbunden (fitt zahlt eine sehr geringe Pauschale zur Nutzung der Infrastrukturen und Geräte der Hochschule, während die Hochschule aufgrund ihrer Beteiligung unentgeltlich die Infrastruktur und Geräte von fitt nutzen</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>kann)</p> <p>Gemeinnützigkeit hat erhebliche Auswirkungen auf Buchhaltung und Preisbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideeller Bereich, der durch Spenden und Zuwendungen finanziert wird (keine Verrechnung mit eigener MWSt.)</li> <li>• Zweckbetrieb = gemeinnützige Auftragsforschung, d. h. eigene Rechnungen mit 7 % MWSt., Anschaffungen mit 19 %, dadurch bei Weiterverkäufen positiver Cashflow</li> <li>• Wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb, Standard-Umsatzsteuer auf Einnahmen und Ausgaben 19 %</li> </ul>                   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix</p> <p>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Ca. 90 FITT-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter (entspricht rund 60 Vollzeitäquivalent)</p> <p>&gt; 4 Mio. € Umsatz jährlich, davon durch direkte Auftragsforschung mit Unternehmen ca. 2. Mio. €</p> <p>Bei ausgewählten Projekten (ca. 10 im Jahr) Ko-Finanzierung der Personalkosten bis zu 50 % durch die Hochschule, wenn Unternehmen die anderen 50 % tragen.</p> <p>Institutionelle Grundfinanzierung in Höhe von 129.000 € jährlich durch das Land (Höhe der Grundfinanzierung wird bei hohen Gewinnen und Rücklagen der gGmbH in Frage gestellt).</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>  | <p>Anwendungsorientierte Forschungsprojekte (Auftrags- oder Verbundforschung)</p> <p>Erkenntnisgewinn und -nutzung von und für Wissenschaft und Wirtschaft</p> <p>Förder-/Drittmittelrecherche sowie ihre Beantragung</p> <p>Im geringen Umfang: wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb (z. B. Messedurchführung einer Unternehmenskontaktbörse für die Hochschule).</p> <p>Technologiemarketing durch diverse Veranstaltungen mit Multiplikatoren (Verwertungsagenturen oder der IHK)</p>   |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p>  | <p>Projektentwicklung (Konzeption und Beantragung von in Frage kommenden Fördermitteln)</p> <p>Projektdurchführung und -management</p> <p>Projektadministration und -abrechnung</p> <p>Projektcontrolling und -steuerung als Methodik mit</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p>        | <p>eigenen Werkzeugen</p> <p>Angebotserstellung und Vertragsverhandlungen</p> <p>Zielgruppe sind Unternehmen, aber auch die HTW Saar und die dort angestellten Professorinnen und Professoren, die sowohl in Nebentätigkeit für die fitt gGmbH arbeiten können, als auch ihre Gesellschafter sind und damit Nutzungsrechte an den Infrastrukturen haben.</p>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>                         | <p>Risikoabwägung zur Bewertung von Projektideen, aber auch zur Einschätzung der finanziellen Leistungsfähigkeit von Unternehmen als Auftraggeber. Dazu werden eigene Tools genutzt oder externe Dienstleistungen wie z. B. von Creditreform in Anspruch genommen.</p> <p>Angestellte in der gGmbH mit unbefristeten oder projektbezogenen, also befristeten Arbeitsverträgen</p> <p>Verträge auf Honorarbasis für die Nebentätigkeiten der Professoren (Grenze marktübliche Sätze). Die Bezahlung des Honorars erfolgt in der Regel nach Zahlungseingang der Unternehmen.</p> <p>Auch unbezahlte, „ehrenamtliche“ Mitarbeit der Professoren; dadurch entstehen finanzielle Spielräume zur Beschäftigung der Mitarbeiter der gGmbH.</p> <p>Die gGmbH hat hohe Freiheiten und eine gewisse Flexibilität in der Personal- und Ressourcenplanung, die durch die Projektleiter erfolgt. Die Projektauswahl und ihre Bedienung werden autonom in der gGmbH entschieden.</p> <p>Projektleiter sind für Anschaffungen bis zu 2.000 € zeichnungsberechtigt.</p> <p>Ausgefeilte und professionelle Buchhaltung, um die oben genannten drei Tätigkeitsfelder unterscheiden zu können.</p> |
| <p><b>Effekte</b></p>  |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Ja,</p> <p>Jahr 2002: Forschungsvolumen 834.000 €</p> <p>Jahr 2012: Forschungsvolumen 4.100.000 €</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>         | <p>Ja</p> <p>Das Gründungscoaching und eine Inkubatorfunktion haben sich als sinnvoll und notwendig herausgestellt.</p>   |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Die Grundidee besteht darin, sowohl Studenten als auch Wissenschaftler zur Gründung von Unternehmen zu befähigen. Dabei erfolgt das „betriebswirtschaftliche“ Lernen der jeweils Beteiligten dadurch, dass zunächst die in Frage kommenden Projekte autonom innerhalb von <i>fitt</i> durchgeführt werden können. Die Geschäftsführungen von <i>fitt</i> steht als persönlicher Coach zur Verfügung. Als Ergänzung oder Absicherung kommt auch eine Teilzeitbeschäftigung innerhalb von <i>fitt</i> in Betracht. Diese Inkubatorfunktion wird übernommen, wenn bereits externe Kunden bzw. Kundenanfragen vorliegen. Im Ergebnis ist zunächst die gGmbH Vertragspartner der Kunden; die Gründer sind autonome Projektleiter, die ihr Geschäftsmodell entwickeln und zu einem späteren Zeitpunkt komplett selbständig werden können. Erfolgreiche Ausgründungen werden als gute Praxis Beispiele beworben.</p> <p>Demnächst soll eine Rechenmodell und ein Verfahren entwickelt werden, um die gegenseitige Nutzung von Infrastrukturen und Geräte von <i>fitt</i> und Hochschule mit noch zu bestimmenden Preisen transparent zu machen.</p> |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>   | <p>Ja,</p> <p>Allgemeine Geschäftsbedingungen als Standard für die Verwertungs- und Nutzungsrechte,</p> <p>Checklisten, Prozessbeschreibungen und Wissensmanagement (kontinuierliche Verbesserung)</p> <p>Professionelles Buchhaltung (Trennung nach Mittelherkunft)</p>  |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>   | <p>Bei der gGmbH</p> <p>komplettes Outsourcing der Beantragung, Durchführung und Abrechnung der Forschungsprojekte</p>  |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Ja,</p> <p>Regelmäßiges Feedback durch Auftrag gebende Unternehmen (nicht standardisiert)</p> <p>Ausführliche und dokumentierte Evaluation durch die Hochschule mit einer sehr hohen Zufriedenheit der Professorinnen und Professoren mit <i>fitt</i> und ihren Dienstleistungen.</p>  |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Trans-</p>  | <p>Ja, teilweise durch institutionelle Grundförderung und durch die oben beschriebene Ko-Finanzierung der Forschungsprojekte</p>  |

|   |   |
|---|---|
| ferfonds") geschaffen?<br>Ggf. in welchem Umfang?   |   |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | <p>Relativ restriktiv, d. h. FITT bleibt Eigentümer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse. Dies gilt auch für die Auftragsforschung. Auftraggeber erhalten im Regelfall eine unentgeltliche und nicht-exklusive Nutzung. Wettbewerbsklausel, also das Verbot, diese Ergebnisse mit direkten Wettbewerbern der Auftraggeber werden nur für die jeweils spezifischen Bereiche akzeptiert.</p> <p>Patente sind ein wichtiges Element der Schutzrechtstrategie. Auftrag gebende Unternehmen erhalten Lizenzen.</p> <p>Garantiertes Nutzungs- und Veröffentlichungsrecht von FITT und der Hochschule (Integration in die Lehre und Forschung)</p> |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | <p>Bei der gGmbH</p> <p>komplettes Outsourcing der Beantragung,</p>   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | <p>Dauerhaftigkeit/Nachhaltigkeit ist bereits durch die unabhängige Rechtsform umgesetzt,</p> <p>Es werden keine grundsätzlichen organisatorischen Änderungen erwartet.</p>   |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | <p>Ja, signifikante Erhöhung der Drittmittel (s. o.)</p>  |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |   |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | <p>Spezialisierung und Konzentration und damit das Lernen bei wiederkehrenden Aufgaben</p> <p>Gesellschaftsstruktur (Einbindung von Professoren und von Unternehmen)</p> <p>Rechtliche und organisatorische Eigenständigkeit ermöglicht Anstellung durch uni-unabhängige Verträge. Damit gewinnt FITT nicht nur eine höhere Flexibilität, sondern kann auch Personen an die Institution bzw. das Umfeld binden, deren Zeitverträge an der Hochschule auslaufen sind. (Mittel zur Personalbindung)</p> <p>Unternehmerischer Partner, der nicht entlang von „öf-</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | fentlich-bürokratischen“ Entscheidungsverfahren handelt und der die Sprache und Mentalität von Unternehmen versteht.   |
| <b>Risiken</b>   |  |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?</p> <p>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p> | <p>Restriktive Bestimmung zu den Schutzrechten, so dass einige Unternehmen vielleicht nicht zu gewinnen sind.</p> <p>Es könnte durchaus auch ein anderes Modell entwickelt und umgesetzt werden (entweder alternativ oder zusätzlich zum bestehenden).</p> |
| <p>Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?</p>   | <p>Erfolge und Gewinnen führen zu Neid oder auch zur Reduzierung der Grundfinanzierung</p>   |

## 2. GWT-TUD GmbH

| Kurzbeschreibung   |  |
|--|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>  | <p>Die GWT-TUD war „das erste Flaggschiff der TUDAG“, es gab den Wunsch des damaligen Kanzlers, den Technologietransfer an und aus der TU Dresden zu verbessern.</p>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p>   | <p>TUDAG ist 100 % Anteilseigner</p> <p>Vor der Gründung der GWT gab Überlegungen, die GWT-TUD als Abteilung der TU Dresden zu etablieren oder eine Ausgründung von Wissenschaftlern für die TT-Aktivitäten zu nutzen. Man hat sich gegen diese Konstruktionen entschieden, da Gewinne nur erzielt werden können, wenn die TT-Aktivitäten in einer wirtschaftlich organisierten Struktur durchgeführt werden und nicht nebenbei. Wichtig ist auch, dass die GmbH nicht der Hochschule gehört und daher keinen direkten Einfluss nehmen kann.</p> |
| <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>GmbH, Gründungsjahr 1996</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix</p> <p>(z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Im Jahr 2012 betrug die Gesamtleistung der GWT Gruppe über 24 Mio. Euro und die Mitarbeiterzahl 250 (Stammebelegschaft und Projektmitarbeiter). (Quelle: Website des Unternehmens). Im Jahr 2013 machte die GWT-TUD 2013 19,5 Mio. Euro Umsatz und beschäftigte 230 Mitarbeiter. (Quelle: Marcus Creditreform Datenbank)</p> <p>Die GWT-TUD finanziert sich eigenständig aus Projekteinnahmen.</p>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>  | <p>Management von F&amp;E-Projekten, Fokus Medizin, speziell klinische Forschung, Energietechnik und Maschinenbau (hier Fokus auf Produktionsoptimierung)</p>  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p>  | <p><b>Angebot „Industrielle Auftragsforschung“:</b></p> <p><b>F&amp;E-Dienstleistungen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerk der GWT: über 1000 Wissenschaftler aus den Ingenieur- Natur- und Wirtschaftswissenschaften der TU Dresden und weiterer nationalen und internationalen Universitäten und</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Forschungsinstitute</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• schnelle, bedarfsgerechte Integration dieser Experten in ihre Entwicklungsprojekte</li> <li>• maßgeschneiderte Dienstleistungen, komplette Teilleistungen oder F&amp;E-Projekte in Gesamtverantwortung, auch: gemeinsame Entwicklungszentren</li> <li>• Spektrum: vom Angebot bis zur Abnahme</li> <li>• Schwerpunkte: Maschinen- und Fahrzeugbau, Anlagenbau, Energietechnik, Technische Logistik, Konstruktion und Fabrikplanung, Informatik- und Kommunikation, Bauwesen und Architektur, Elektrotechnik/Mikroelektronik/Medizintechnik, Forst- und Hydrowirtschaft, Geotechnologie, Textiltechnik und Leichtbau, Medizintechnik</li> </ul> <p><b>Projektmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfang-, Zeit-, Kostenmanagement (magisches Dreieck)</li> <li>• Organisationsmanagement</li> <li>• Arbeitspaketmanagement, Management von Änderungen und Zusätzen</li> <li>• Koordination des Projektteams und Ressourcenmanagement</li> <li>• Kaufmännische Betreuung</li> <li>• Qualitäts-, Risiko- und Eskalationsmanagement</li> <li>• Kommunikationsmanagement und Projektberichtswesen</li> </ul> <p><b>Technologieconsulting/IP-Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bewertung von Verwertungs-/Vermarktungspotenzialen</li> <li>• Entwicklung von Validierungsprojekten</li> <li>• Fördermittelberatung</li> </ul> <p><b>Angebot „Medizinische Forschung“</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Investigator Service:</b> Project Desk</li> <li>• <b>Site Management:</b> Aufbau von Prüfzentren für die Medizinische Forschung</li> <li>• <b>Projektmanagement:</b> zur Durchführung klinischer Studien und anderer translationaler Forschungsprojekte, Datenmanagement, Clustermanagement</li> <li>• <b>Technologieconsulting:</b> Verwer-</li> </ul> |
|--|--|

|  |  |
|--|--|
|  | <p>tung/Vermarktung</p> <p><b>Angebot „Project Desk“ für Wissenschaftler:</b></p> <p><b>Project Desk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einrichtung und Betrieb einer Kostenstelle</li> <li>• kaufmännisch/administrative Services für Transferprojekte</li> <li>• Risikomanagement und Vertragsmanagement</li> <li>• Zusatzdienstleistungen (Reisemanagement etc.)</li> </ul> <p><b>Project Desk plus Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenbetreuung und Vertriebsunterstützung</li> <li>• Verhandlungsunterstützung (Kunden/Lieferanten)</li> <li>• Beschaffung und Lieferantenmanagement</li> <li>• Fördermittelberatung</li> </ul> <p><b>Project Desk Professional Services</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement von F&amp;E-Projekten</li> <li>• Veranstaltungsmanagement</li> <li>• Medical Consulting/Scientific Management</li> <li>• IP Management und Verwertung</li> </ul>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p> | <p>GWT hat die o.g. Geschäftsfelder.</p> <p>Das Unternehmen arbeitet projektorientiert. Jedes Vorhaben hat einen Projektverantwortlichen, der die Leistungserbringung der GWT und ihrer Partner ganzheitlich aussteuert. In den Bereichen und Kompetenzzentren bündelt die GWT branchen- und themenspezifische Dienstleistungen sowie Fachexpertise.</p> <p>Es gibt ein Incentivesystem und Zielvorgaben für die eigenen Mitarbeiter. Aber auch für die Wissenschaftler gibt es Anreize im Rahmen verschiedener Vergütungsmodelle. Für viele Wissenschaftler ist jedoch schon Anreiz genug, ihre Erfindung als Produkt zu sehen, Trends und Entwicklungen in der Industrie.</p> <p>Der Vertretungsanspruch der GWT-TUD ist mit den Partnern aus der Wissenschaft ebenso geregelt wie Art und Weise sowie Umfang der Nutzung der Infrastruktur und die Vergütung dafür.</p> <p>Für die Bearbeitung der Schnittstellen zu den Partnern aus der Wissenschaft sind klare Ansprechpartner definiert. D.h. es gibt bei der GWT-TUD Verantwortlichei-</p> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>ten für existierende Bereiche, die mit Verantwortlichen in den Instituten zusammenarbeiten (themenbezogen werden ggf. weitere, externe Ansprechpartner einbezogen). Wenn neue Themen aufkommen, ordnet die GWT-TUD im eigenen Unternehmen sofort Verantwortlichkeiten zu.</p> <p>Die GWT betreibt aktiv Vermarktung ihrer Produkte, bspw. auf Veranstaltungen, Messen, Tagungen. Da die GWT mittlerweile als Partner im Technologietransfer bekannt ist, wird sie auch gelegentlich von außen angesprochen. Darüber hinaus werden Ideen für Folgeprojekte aus bestehenden Projekten entwickelt.</p> |
| <b>Effekte</b>   |  |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Ja. Der wirtschaftliche Ertrag muss da sein. Ziel der GWT-TUD ist es, kein Geschäft zu machen, was nicht erfolgreich ist bzw. das Geschäft zu beenden, wenn es nicht erfolgreich ist. Auf Dauer birgt eine Mischkalkulation (kleine und große Themen) die größten Erfolgsaussichten.</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>         | <p>Ja. Die Systematisierung ist eine zentrale Aufgabe für die Transfer GmbH. Es muss grundsätzlich geregelt, welche Angebote die Transfer GmbH hat, welche Angebote die Transferabteilung der Uni oder des Forschungsinstituts anbietet und das muss auch gelebt werden.</p> <p>Eine Erweiterung erfolgt v.a. im Hinblick auf die Themen Haftung und Gewährleistung. Insbesondere bei Auslandsgeschäften kann die Transfer GmbH hier wesentlich bessere Angebote an die Wirtschaft machen, als ein Forschungsinstitut oder eine Universität. Dies gilt auch für Versicherungen.</p>                    |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>           | <p>Die GWT-TUD hat ein Standardmodell für Prozesse (Preiskalkulationen, vertragliche Beziehungen, kaufmännische Prozesse, Controlling, steuerrechtliche Prozesse). Die Standardisierung von Managementprozessen wird als wichtiger Schritt zur Professionalisierung des Transfers gesehen. Darüber hinaus ist dies für Kunden wichtig, da es auch ein Qualitätsmerkmal darstellt.</p>  |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>             | <p>In der GWT-TUD.</p>   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus</p>                            | <p>GWT führt jährlich eine Kundenzufriedenheitsumfrage durch, sowohl bei wissenschaftlichen Einrichtungen als</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>der Industrie verzeichnet werden?<br/>(ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p>  | <p>auch bei Industriepartnern und bei Erfindern. Die Ergebnisse sind bisher stets positiv gewesen.</p>  |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>                            | <p>Forschungseinrichtungen sollten sich einen Transferfonds schaffen. Wichtig ist auch: Transferziel mit konkreten Zahlen hinterlegen. Für die Transfer GmbH ist weniger der Transferfonds relevant als die üblichen Rücklagen, die ein Unternehmen bildet.</p>   |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>  | <p>Die GWT-TUD hält keine Patente, sondern regelt die Nutzung von Schutzrechten durch Übertragung an die Forschungseinrichtung und Vergütung vertraglich. Wichtig ist das die Forschungseinrichtungen eine Schutzrechtsstrategie haben.</p>   |
| <p>Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?</p>  | <p>Die Verantwortung liegt immer beim Projektunternehmer. Bei den Projekten die die GWT verantwortet ist die GWT auch für das Business Development verantwortlich.</p>  |
| <p>Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?</p>   | <p>Geschäftsgeheimnis</p>   |
| <p>Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)?</p> | <p>Mit 100%-iger Sicherheit. Das Drittmittelaufkommen der TU Dresden ist seit Gründung der GWT stetig gewachsen. Wir geben der TU Dresden auch Aufträge weiter. Bspw. bekommen wir viele Anfragen, die eher Forschungsleistungen nachfragen. Wir haben aber eine klare Definition unserer Tätigkeiten und machen keine Forschung. Diese Anfragen vermitteln wir daher weiter an die Forschungseinrichtung.</p>                    |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>   |   |
| <p>Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Bereitschaft, Stolpersteine und Löcher im Weg als Herausforderungen anzunehmen.</li> <li>• Spaß daran haben, Probleme zu lösen.</li> <li>• Menschen, die Transfer leben.</li> <li>• All diese Eigenschaften braucht man bei Personen auf Vorstandsebene.</li> <li>• Know-how über Risiken (erkennen und minimieren)</li> <li>• Den Mut haben, mit einem konkreten Projekt</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>wirklich loszugehen. Die dann auftretenden Probleme kann man im Laufe der Zeit meist lösen. Wichtig ist, ein Ziel vor Augen zu haben. Ziele kann man erreichen. Diffuse Vorstellungen nicht.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ein guter Weg: ein Basisgeschäft identifizieren und von diesem Punkt aus weiter entwickeln. Langsam wachsen.</li> <li>• Für die Arbeit der GWT-TUD ist die enge und gute Kooperation mit Akteuren aus der Region wichtig. Die GWT sieht sich jedoch nicht nur als Ansprechpartner in Sachsen, sondern in Deutschland insgesamt.</li> </ul>  |
| <b>Risiken</b>   |  |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?</p> <p>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p> | <p>Wenn der Vorstand das nicht als wichtiges Thema auf der Agenda hat und nur die Erfolge möchte, dafür aber die notwendigen Aufwände scheut, dann hat eine Transfer GmbH geringe Aussichten auf Erfolg.</p> <p>Wenn wichtige „Treiber“ (Personen) die Transfer GmbH verlassen ist dies insbesondere zu Beginn einer Geschäftstätigkeit schwierig.</p>   |
| <p>Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?</p>   | <p>Es gibt immer wieder Probleme zu lösen. Sowohl kundenseitig als auch angebotsseitig. Bspw. Change Requests, Gewährleistungsfragen, Haftungsfragen in laufenden Projekten. Probleme sind aber lösbar. Natürlich arbeiten wir nicht mit Allen Wissenschaftler zusammen. Wir sind kein Monopolist. Ziel der GWT-TUD ist jedoch auch nicht, alle glücklich zu machen, sondern Geld zu verdienen. Eine GmbH hat den Auftrag, Gewinne zu generieren.</p> <p><b>Negative Erfahrungen, welche die GWT-TUD nicht selbst gemacht hat, aber von anderen kennt:</b></p> <p>Die reine Vermietung von Geräten ist im Regelfall kein Erfolgsmodell. Gerade bei Laborgeräten/Analytikgeräten gilt: die Industrie will eine Dienstleistung zu Marktpreisen kaufen, keine Geräte mieten. Die Organisation von Veranstaltungen, insbesondere Veranstaltungen im Wissenschaftsbereich trägt sich oft nicht. Das ist darüber hinaus kein Geschäftsmodell für eine Transfer Service Dienstleistungen für Wissenschaftler und Ihre Angehörigen wie zum Bsp. eine „Welcome Center“ lassen sich nur schwer als Ertragsmodell darstellen.</p> |

### 3. Humboldt-Innovation GmbH

| Kurzbeschreibung  |  |
|---|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>In 2005 entstand die Humboldt Innovation GmbH (HI) aus einer Stabstelle der universitären Forschungsabteilung. Sie wurde 2005 als 100%-ige Tochtergesellschaft der Humboldt Universität zu Berlin gegründet, um als privatwirtschaftliche Einheit in Bereichen wie Forschungsförderung, Technologietransfer, Zusammenarbeit Wissenschaft und Wirtschaft flexibler agieren zu können.</p> <p>Die Humboldt-Innovation GmbH ist somit die privatwirtschaftlich organisierte Wissens- und Technologietransfer-einrichtung der Humboldt-Universität zu Berlin.</p>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GmbH (nicht gemeinnützig)</li> <li>• 100%-iges Tochterunternehmen der Universität</li> <br/> <li>• GmbH-Gesellschaftsvertrag</li> <li>• Kooperationsvertrag GmbH – Universität</li> <li>• Aufsichtsrat (5 Mitglieder: 3 Wissenschaftler und 2 aus der Wirtschaft)</li> <li>• Vorsitz AR: Vize-Präsident für Forschung</li> <li>• GF der HI ist auch Mitglied der gemeinsamen Geschäftsführung des Servicezentrums Forschung (SZF) der HU</li> <li>• Schnittstelle zwischen Universität und Unternehmen sowie zwischen Wissenschaft und Wirtschaft</li> <li>• Jahresabschluss wie große Kapitalgesellschaft</li> </ul> |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kernteam von 16 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern</li> <li>• Insgesamt ca. 90 Angestellte</li> <li>• GmbH trägt sich durch eigene, operative Geschäftstätigkeit; keine Budgetallokation durch die HU</li> <li>• Jahresumsatz der GmbH ca. 4 Mio EUR</li> <li>• Zusätzlich ESF-Fördermittel über SZF der HU für Gründungsförderung</li> </ul>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsforschung und wissenschaftliche Dienstleistungen (Zusammenarbeit mit dem SZF der Universität)</li> <li>• Ausgründungsförderung und Startup-Management</li> <li>• Training und Weiterbildung v.a. im Bereich Entrepreneurship und Innovation</li> <li>• Merchandising und Vermarktung</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnernetzwerk (Universitäten, Forschungsgesellschaften, Technologie-Transferstellen, private und öffentliche Geldgeber, Beratungseinrichtungen und regionale Förderorganisationen)</li> </ul>  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Forschung und Beratung</b><br/><b>Aktivitäten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Forschungskoooperation</li> <li>○ Auftragsforschungsprojekte</li> <li>○ Wissenschaftliche Dienstleistungen sowie</li> <li>○ Beratung und Consulting (Innovationsmanagement, Wissenstransfer, IP, Validierung, Vermarktung u.a.)</li> <li>○ Förderprogramme (EU, EXIST, VIP, ProFIT, Transfer-Bonus, BIG u.a.)</li> <li>○ Verhandlungsführung und Vertragsgestaltung</li> <li>○ Personalmanagement</li> <li>○ Infrastruktur- und Sachmittelbeschaffung</li> <li>○ Schutzrechtsfragen in Zusammenarbeit mit der HU-Patentstelle</li> <li>○ Science2Business-Club</li> </ul> </li> <li>• <b>Spin-off Management</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anlaufstelle und Service-Center für Gründungen aus der Universität und ihrem Umfeld</li> <li>○ Partner für Gründungs- und Startup-Entwicklungsphasen</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Services:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Information/Erstberatung</li> <li>○ Scouting, Potential- und Marktanalysen</li> <li>○ Schutzrechtsthemen</li> <li>○ Businessplan/Geschäftskonzeptentwicklung</li> <li>○ Vertragsgestaltung</li> <li>○ Coaching/Sparring-Partner</li> <li>○ EXIST-Mentoring, Gründungsbotschafter</li> <li>○ Team-Building/-Matching</li> <li>○ Büro-/Laborraum, Spin-Off-ZONES</li> <li>○ Fördermittel &amp; Finanzierungsberatung</li> <li>○ Beteiligung</li> <li>○ Networking &amp; Events</li> <li>○ Gründer-Alumni</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Vermarktung und Marketing</b><br/>Merchandising für die Universität und das Museum für Naturkunde Berlin.<br/>Vermarktung von Archivbeständen und anderen Ressourcen der Universität und des Museums: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ HumboldtStore – offizieller Unishop</li> <li>○ Museumsshop des Museums für Naturkunde Berlin</li> <li>○ Humboldt Campus Connect</li> <li>○</li> </ul> </li> <li>• <b>Training und Weiterbildung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Spin-off School für Gründer und Gründerinnen</li> </ul> </li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Professionals &amp; Executive Education für Führungskräfte zur beruflichen Weiterbildung</li> <li>○ Weiterbildende Master Programme für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</li> </ul>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stetiger Austausch: GF der HI ist auch Mitglied der gemeinsamen Geschäftsführung des Servicezentrums Forschung (SZF) der HU</li> <li>• 2-wöchentliche Geschäftsführungssitzungen</li> <li>• monatliche Jour Fixes mit dem VP Forschung</li> <li>• 3x jährlich Aufsichtsratsitzungen</li> </ul>  |
| <b>Effekte</b>   |  |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Humboldt Innovation – Track Record 2005 – 2014/01:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 456 Erstberatungen</li> <li>• 55 neue/48 noch aktive Unternehmen = 87 % Survival Rate</li> <li>• 33 Preise (an Startups)</li> <li>• 19,9 Mio. Euro in Startups der HU investiertes Risikokapital</li> <li>• 550 neue, nachhaltige Jobs in der Region</li> <li>• 1283 Projekte im Bereich AF, WD u. Beratung</li> <li>• 198 Auftraggeber</li> <li>• 27,8 Mio. Euro für die HU eingeworbene Forschungs- und Fördermittel</li> <li>• 89 Beschäftigte (im Mittel 2013)</li> </ul> |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>         | <p>Ja:</p> <p>Es erfolgt ein stetiger Ausbau und eine Optimierung des bestehenden Angebots durch Nutzerfeedback und Workshops</p> <p>in den Bereichen wissenschaftliche Dienstleistungen und Auftragsforschung hat die Humboldt-Innovation mit zahlreichen namhaften lokalen und globalen Akteuren kooperiert und seit 2005 über 1.000 Projekte erfolgreich umgesetzt</p> <p>der Transferkanal Ausgründungen schafft neue und innovative, nachhaltige Arbeitsplätze – je innovativer und technologieintensiver die Gründung, desto stärker ist der Beschäftigungseffekt</p>      |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>           | <p>Interdisziplinär besetztes Team, das kontinuierlich gewachsen ist mit Zuständigkeiten in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geschäftsführung</li> <li>• Vertragswesen/Personal und</li> <li>• Forschungsmanagement/Vertragswesen</li> <li>• 3 Mitarbeiterinnen im Bereich Finanzen</li> <li>• 3 Mitarbeiter im Bereich Spin-off Management</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 Mitarbeiterin im Bereich Spin-off – Fundraising/Alumniarbeit/PR</li> <li>• 2 Mitarbeiter und ein Praktikant im Transfer Management</li> <li>• 3 Mitarbeiter im Vermarktungsteam</li> <li>• 1 Mitarbeiterin im Office Management</li> </ul>  |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | Martin Mahn, GF  |
| Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)<br>Wie wird diese erfasst und dokumentiert? | Ja.<br>Feedback-Gespräche mit Kunden nach Projektabschluss<br>Zahl der Projektverlängerungen und Neuprojekte mit bekannten Kunden  |
| Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?<br>Ggf. in welchem Umfang?                                  | Nein bisher noch nicht, ein „Validierungsfonds“ ist aber für 2015 vorgesehen   |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | Gemeinsam mit dem SZF in Richtung Lizenzierung und Einlage in Spin-Offs gegen Unternehmens-Beteiligung   |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | GF   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | Ziel ist nicht die reine Profiterzielung, sondern die unternehmerische Abbildung eines sich selbst tragenden Transferservices.<br>Noch weiterer Ausbau des operativen Geschäfts zur Stärkung der eigenen Erlössituation und schrittweiser Reduzierung von Fördermitteln (diese nur im Bereich Spin-Off)<br>Break-Even bereits im zweiten Jahr nach Gründung (2006); seitdem profitabel |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)?   | Durch Forschungsprojekte über die HI werden ggw. zusätzlich ca. 50 Drittmittelangestellte beschäftigt  |

| Erfolgsfaktoren   |  |
|---|--|
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?                              | Professionalität und Serviceorientierung<br>Flexibilität und Geschwindigkeit<br>Transparenz und kontinuierlicher Aufbau von Vertrauen<br>Triple Helix: Zusammenarbeit von Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlicher Hand         |
| Risiken   |  |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden? | Kernthemen sind stets die in D nach wie vor eingeschränkte Bereitschaft als Unternehmer/in (kalkulierbare) Risiken einzugehen.<br>Gegenseitige Vorurteile (Wirtschaft – Wissenschaft) müssen stetig und behutsam abgebaut werden |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | Keine wesentlichen   |

## 4. rubitec GmbH

| Kurzbeschreibung  |  |
|---|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Die Ergebnisse eines erfolgreichen Transferprojektes sollten vermarktet werden</p> <p>Transferstellenmitarbeiter und Wissenschaftler gründeten mit Beteiligung von Industriepartnern 1993 eine Vorläufer-GmbH</p> <p>ein Mitgründer wird später Rektor der Uni (Prof. Bormann), geht bei Gründung der rubitec aber in Ruhestand</p> <p>Universität sah in Beteiligung an der GmbH die Chance den Transfer zu Professionalisieren und neue Finanzquellen zu erschließen</p> <p>Nach Ende der Fehlbedarfsförderung steigen bei Neuaufstellung alle außer Gesellschafter bis auf die Uni aus</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zu Beginn vier Gesellschafter</li> <li>• Aktuell als „rubitec“ 100 % Ruhr-Uni Bochum</li> <li>• Wenige Gesellschafter sind zu bevorzugen</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GmbH, stark gewinnorientiert</li> <li>• Entscheidungen über Projekte anhand Profitabilität</li> </ul>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 Arbeitsverträge, 6-7 in Teilzeit, ca. 7 feste</li> <li>• als rubitec bisher durchgängig Gewinne</li> <li>• 90 % des Umsatzes aus Projekten mit Industrie</li> <li>• TT-Auftrag nur geringen Anteil</li> <li>• Gründungsberatung ca. 5-6 %</li> </ul>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplettes Transferstellen-Geschäft der Uni, ausgelagerte TT-Stelle</li> <li>• Workshops, PV, Auftragsforschung, Patentverwertung, Projektpartnerschaften, Gründerberatung</li> <li>• Ausgründungsbeteiligung über Tochter novatec</li> </ul>   |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nur Leistungen, die für rubitec Gewinn bringen, keine „Gefälligkeiten“</li> <li>• es wird aktiver Vertrieb betrieben techn. Dienstleistungen, Schutzrechte)</li> <li>• gepflegte internationale Netzwerke absorbieren viel</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?  | <p>Know-how</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen</li> <li>• Lizenznehmer: Kontakte häufig über Erfinder</li> </ul>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• GmbH mit Beirat, hochschulnah besetzt</li> <li>• Kurze Entscheidungswege</li> </ul>   |
| <b>Effekte</b>  |  |
| Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermutlich wenig, da seit langem stabil tätig, aber kein signifikanter Personalaufwuchs in den letzten Jahren</li> </ul>  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die Auftrag gebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung zusätzlicher (Drittmittel-) Stellen...)? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, andere Konstellationen möglich</li> <li>• zusätzl. Drittmittel, aber keine Ausschüttung, aber: Stipendienfinanzierung, z.B. „Deutschlandstipendium“, Projekte</li> <li>• steuerliche Vorschriften, Spielräume einengen, Investitionen auf Sparten beschränkt, aus denen Erlöse kommen.</li> </ul> |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubitec, ausgelagerte TT-Stelle</li> <li>• Geschäftsführung</li> </ul>  |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rubitec, ausgelagerte TT-Stelle</li> <li>• Geschäftsführung</li> </ul>  |
| Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/professionalisiert)?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahmenvertrag für TT mit Uni</li> <li>• Verwertungsvertrag</li> <li>• Projektverträge</li> <li>• Uni hat(te) Prorektor für TT</li> </ul>  |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internationale Lizenzvergabe</li> <li>• schnelle Verwertung</li> </ul>  |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ja, GmbH-Mittel und „Innovationsfonds Ruhr“</li> <li>• <a href="http://www.innovationsfonds-ruhr.de/impressum.htm">http://www.innovationsfonds-ruhr.de/impressum.htm</a></li> </ul>   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie/Mutterinstitut (ggf. als one-stop-agency) verzeichnet werden?</p> <p>Wie wird diese erfasst und doku-</p>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lange Beziehungen und stabile Netzwerke sprechen für Kundenzufriedenheit</li> </ul>   |

| mentiert?   |  |
|---|--|
| Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht aktiv, Geschäft ist etabliert</li> <li>• Gelegenheiten mit Uni nutzen</li> <li>• Gewinn ist wichtiges Kriterium, unprofitable Projekte werden abgelehnt</li> </ul>  |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum in etablierten Geschäftsbereichen</li> </ul>   |
| Erfolgsfaktoren   |  |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profitables Geschäft</li> <li>• Kooperative und interessierte Uni-Leitung</li> <li>• Vollständige Auslagerung der TT-Stelle</li> <li>• Rubitec hat PVA-Status, neben Provendis in NRW</li> <li>• Rubitec gilt nicht als KMU, aber stellt als „kleines Unternehmen“ Förderanträge mit der Uni</li> <li>• Bewusste Konzentration auf Industriepartner, Standortvorteil sichern</li> </ul> |
| Risiken   |  |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden? | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerliche Sonderregelungen für öffentliche Einrichtungen (Mutter-Uni) sind Einschränkungen</li> </ul>   |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu viele Gesellschafter mit unterschiedlichen Interessen (bei Gründung)</li> <li>• Strategiewechsel in Gründungsphase bei Uni-Leitung</li> </ul>  |

## 5. Technologietransfer Initiative GmbH (TTI)

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Die Technologietransfer Initiative (TTI) wurde bereits 1998 an der Universität Stuttgart gegründet. Ziel war es, das Thema Gründung an der Universität Stuttgart voran zu bringen und eine Gründungskultur zu etablieren. Die Universität Stuttgart war eine der ersten Universitäten deutschlandweit, die eine Gründungsinitiative aufbaute und konnte von der zur gleichen Zeit gegründeten EXIST Förderung sehr profitieren. Bereits in der ersten Exist-Förderrunde war die Universität mit Förderfällen dabei.</p>                                    |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Die Gesellschafterstruktur der TTI GmbH: Universität Stuttgart 33,3 %, Freunde der TTI e.V. 33,33 % (historisch gewachsene Struktur, Alumni), Steinbeis Holding: 22.2 %, Förderkreis Betriebswirtschaft 11.2 % (BWL Lehrstühle, Unternehmertum),</p> <p>Die Abstimmung zwischen den Gesellschaftern ist eher unkompliziert, da die Geschäftsführung TTI eine hohe Reputation genießt und daher die Gesellschafter von dem erfolgreichen Kurs der GmbH überzeugt sind.</p> <p>GmbH</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Zu den absoluten Zahlen werden keine Angaben gemacht, aber in Bezug auf die einzelnen Geschäftsfelder: Das von der TTI geleitete Technologiezentrum gehört der Universität Stuttgart. Hierfür erhält das TTI Zahlungen der Uni. Die TTI GmbH generiert Einnahmen über Drittmittelprojekte, Gebühren für Transfer-Gründerzentren (TGZ, Professoren): 7 % des Jahresumsatzes, Transfer-Gründerunternehmen (TGU): 3,5 % für Umsätze bis 10.000 €, 7 % für Umsätze über 10.000 € Jahresumsatzes, Vermietungen sowie Veranstaltungen durch Gründernetzwerke</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Generell ist die TTI zentrale Anlaufstelle zum Thema Gründung</p> <p>Die TTI besitzt vier Geschäftsfelder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beratung von Gründungsinteressierten (Uni Stuttgart, Alumni, Fraunhofer und benachbarten Forschungseinrichtungen – ganz selten weitere Externe)</li> <li>Vermittlung von Förderprogrammen (Exist Gründer</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>Stipendien, Exist Forschungstransfer), Landesprogramm Junge Innovatoren<br/> TGZ, TGU: Akquise und Betreuung<br/> Technologiezentrum mit insgesamt 31 Firmen</p>  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>Förderprogramme/Transferprogramme wie z.B. EXIST (Bund) oder Junge Innovatoren Baden-Württemberg (Land BW): Beratung, Begleitung von Antragstellern und Geförderten. Aktuell sind 5 Teams in der Förderung. TGU gilt aus Sicht des EXIST-Projektträgers nicht als Gründung (wegen Status als TTI Tochterunternehmen), daher ist eine EXIST Förderung möglich. Neben Studierenden und Angestellten der Universität werden häufig ehemalige Absolventen als Kunden gewonnen, die als Mitarbeiter von Porsche, Daimler, Bosch etc. Karriere gemacht haben und auf Basis Ihrer Erfahrung und Wissens ein eigenes Unternehmen gründen. Die Aktivierung von Alumni ist strategisch für das TTI sehr wichtig.</p> <p>TGU (zurzeit: 28): Angebot an vielfältigen Dienstleistungen: Finanzmanagement (z.B. Jahresabschluss..), Personalmanagement, juristische Dienstleistungen, Coaching, Kostenstelle. Jedes TGU ist eine Tochter der TTI GmbH. Die Dienstleistungen werden im Rahmen eines Leitfadens durch die TTI GmbH für die Töchter bereit gestellt. Diese erhalten damit Managementkompetenz, was sich positiv auf die Geschäftstätigkeit der meist technisch motivierten Gründungen niederschlägt. Auch die Kreditwürdigkeit und Bonität durch die Hausbanken erhöht sich durch die Aufnahme als TGU unter das Dach der TTI. In der späteren Phase der Wachstumsfinanzierung ist u.a. auch der der High Tech Gründerfonds von diesen Geschäftsmodell überzeugt und fördert einzelne Gründer bzw. TGU.</p> <p>TGZ zurzeit 50): Diese Tochterunternehmen sind deutlich selbstständiger als TGU, da von erfahrenen Professoren geführt. Betreuung ist weniger intensiv und nur nach Bedarf, aber inhaltlich vergleichbar mit TGU. Die Betreuung ist dafür langfristig im Vergleich zu TGU und dauert häufig bis zur Emeritierung.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>Klassische Struktur: 2 Geschäftsführer, a) wissenschaftlicher Geschäftsführer (Prof. Bertsche, Institutsleiter des Instituts für Maschinenelemente, IMA) für die strategische Ausrichtung und in Absprache mit dem Rektor/ Universitätsleitung und einen Dipl.-Ing plus MBA für das operatives Geschäft. Beide Personen sind auch sehr aktiv in das TTI Geschäft eingebunden. 1,75 Beraterinnenstellen, 2 Teilzeitstellen Sekretariat plus ein Student, 1 Voll-</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>zeitstelle Diplom-Kauffrau für die Finanzen bzw. die Beratung im Finanzmanagement. Insgesamt sehr schlanke Struktur angesichts von über 100 Kunden und dem Angebot an Dienstleistungen plus Angebot an Veranstaltungsreihen wie Ringvorlesung oder Thematischen Gründungsveranstaltungen in Kooperation mit Fakultäten.</p> <p>An jeder Fakultät gibt es Gründungsbeauftragte, die oft als Mentoren arbeiten und in großem Maße mitarbeiten. Treffen mit TTI und Gründungsbeauftragten zweimal im Jahr zum Austausch und weiteren Gestaltung der Kooperation.</p> <p>Darüber hinaus besteht ein großes Netzwerk an Experten wie Patentanwälten, Business Angels und auch weiteren Netzwerken wie bwcon (Baden-Württemberg connected), mit denen intensiv kooperiert wird und die wertvolle Dienstleistungen für Gründer/-innen anbieten.</p>  |
| <b>Effekte</b>   |  |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Keine Angabe. Die TTI GmbH schreibt stets schwarze Zahlen.</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>         | <p>Die klassische Struktur war von Anfang an festgelegt und bietet eine gute Grundlage für den Aufbau und die Durchführung des Angebotes an Dienstleistungen im Bereich Ausgründung als Teilbereich des Technologietransfers. Grundsätzlich werden die Dienstleistungen angeboten (Förderprogramme)- und nachfrageorientiert (TGU, TGZ) entwickelt, wobei die knappen Personalressourcen eine Ausweitung der Dienstleistungen nur bedingt zulassen.</p> <p>Mit einzelnen Hochschulen wie mit der Hochschule der Medien, in denen sich eine starke Gründerszene in den letzten Jahren gebildet hat, gibt es intensivere Kooperationen von Seiten der Universität, wie zum Beispiel eine Masterkooperation: ein neuer gemeinsamer Master-Studiengang Intra- und Entrepreneurship.</p> <p>Spezielle Angebote wie eine Ringvorlesung werden mit vielen Experten aus dem Netzwerk der TTI durchgeführt.</p> |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>           | <p>Es gibt keine Zertifizierung oder Standardisierung, die durch Dritte evaluiert wird. Insgesamt haben sich die aufgebaute Struktur und die enge Verbindung zwischen Belegschaft und Geschäftsführung bewährt. Das Ma-</p>  |

|   |  |
|---|--|
|   | nagement wird als reibungslos bezeichnet und generell konzentriert sich die TTI GmbH auf ihre Kernkompetenz im Bereich Gründungsberatung und –begleitung. Prof. Bertsche hat eine sehr gute Verbindung zum Rektorat der Universität Stuttgart, was vieles vereinfacht.   |
| Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?   | Bei der Geschäftsführung.  |
| Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)<br><br>Wie wird diese erfasst und dokumentiert? | Die TTI GmbH bekommt viel Lob von den Kunden (TGU und TGZ) und wird immer wieder als Best-Practice von anderen Hochschulen angefragt.<br><br>Ein Feed-Back wird eher spontan eingeholt, es erfolgt keine systematische Erfassung.  |
| Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?<br><br>Ggf. in welchem Umfang?                                  | Nein, aber die Dienstleistungen für TGU, TGZ sind solche geldwerten Dienstleistungen, die zwar nicht mit einem Fonds zur Finanzierung von Firmen vergleichbar sind, aber zu einer erhöhten Bonität der TGU und TGZ beitragen und somit eine wirksame, wenn auch indirekte Alternative darstellen.  |
| Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?  | Es besteht eine enge Kooperation mit der Technologietransferstelle der Uni Stuttgart und der Informationsstelle für Patente des Landes Baden-Württemberg, die sowohl beraten als auch bei Anmeldungen und Durchsetzung von Patentrechten unterstützen.   |
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | Geschäftsführung   |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | Klassische Struktur bleibt bestehen.   |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)?       | Hierzu können keine Angaben gemacht werden, aber da das TTI sehr positiv gesehen wird, ist von solchen Effekten auszugehen. Die Anzahl der TGU und TGZ sprechen für sich und es ist zu vermuten, dass oftmals ein direkter Kontakt wenn nicht sogar eine Kooperation mit den Forschungseinrichtungen und Lehrstühlen als Herkunft der Gründer besteht. |

| Erfolgsfaktoren   |   |
|---|---|
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?                              | Kontinuität , Empfehlungen, Veranstaltungsreihen an verschiedenen Instituten, Kundengewinnung, Qualitativ gute und kundenorientierte Gründungsunterstützung   |
| Risiken   |   |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden? | Hier ist vor allem die dünne Personaldecke zu nennen: Ein Key-Account Management ist daher nur in Einzelfällen, aber nicht über alle Kunden möglich.<br><br>Auch die Anbindung an die Uni Stuttgart könnte in Einzelfällen noch intensiver sein: „Wir sind keine Gründungs-Universität, der Fokus liegt vielmehr in der Forschung, aber es gibt für das Thema Gründung eine starke Unterstützung des Rektorats als wichtiges Thema im Rahmen des Technologietransfers.“ |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | Maßnahmen zur Qualitätssicherung wie ein kontinuierliches Qualitätsmanagement könnten sinnvoll sein.  |

## 6. Transferagentur Fachhochschule Münster GmbH (TAFH)

| Kurzbeschreibung  |  |
|---|--|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Die Transferagentur Fachhochschule Münster GmbH Münster (TAFH) wurde im Rahmen eines Restrukturierungsprozesses gegründet, der u.a. auf eine erhöhte Kundennähe zu den Forschungs- und Transferpartnern abzielte. Die strategische Grundstruktur wird als Innovation Triangle bezeichnet und besteht aus der Transferagentur, dem Präsidium und mittlerweile 9 interdisziplinären Forschungsinstituten sowie dem sehr erfolgreichen Science to Business Marketing Research Centre. Letzteres wurde bereits 2002 gegründet.</p>  |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p>  | <p>Transferagentur FH Münster (TAFH) ist eine GmbH, die inzwischen zu 100 % der FH Münster gehört.</p>   |
| <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>  | <p>Transferagentur FH Münster (TAFH) ist eine GmbH</p>   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix</p> <p>(z.B. Grund-/ Projektfinanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Transferagentur FH Münster Der Jahresumsatz der TAFH beläuft sich 2012 auf ca. 1,6 Mio. €, schwankt aber immer zwischen 1 und 1,6 Mio. €. Keine Angaben zur Aufteilung Personal- und Sachmittel und zum Finanzierungsmix.</p>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Die TAFH ist 4 Geschäftsbereiche aufgeteilt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Dienstleistungen im Bereich Wissens- und Technologietransfer für die FH Forscher und Institute („Transferauftrag“),</li> <li>b) Projektakquise und -durchführung wie bspw. INTERREG-Projekte, Projekte zum Innovationsmanagement, („Innovationsinitiativen“)</li> <li>c) Auftragsforschung für Wirtschaftsunternehmen und weitere Organisationen („FuE-Management“)</li> <li>d) Beteiligung an Ausgründungen der FH Münster. („Beteiligungen“)</li> </ul> <p>Im Bereich der Vermittlung zwischen Wissenschaft und Praxis übernimmt die TAFH vielfältige Aufgaben, wobei es eine starke Vernetzung mit dem Aufgaben der Regionalentwicklungsakteure wie den Industrie- und Han-</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | delskammern, der Wirtschaftsförderungen von Stadt und Land, etc. gibt.  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>In den vier Geschäftsbereichen wird das Produkt-/Leistungsportfolio in Angebote an die Wirtschaft, Dienstleistungen für die eigenen Wissenschaftler und Dienstleistungen für Ausgründungen grob eingeteilt.</p> <p>Die TAFH versteht sich insbesondere als Projektentwicklungsagentur und hat hierzu ein spezielles Konzept mit dem Titel „Transfer 3.0“ erarbeitet. Grundlegendes Element dieses Konzeptes ist ein Projektprozessdenken, wobei die anfallenden Dienstleistungen eigenständig oder bei Bedarf mit Partnern wie z.B. der Innovationsagentur ZENIT oder der Patentverwertungsagentur PROvendis angeboten werden. Die Palette der Dienstleistungen deckt die gesamte Wertschöpfungskette des Innovationsprozesses ab.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>Die interne Prozessorganisation dient dazu, das Geschäftsprozessmanagement im Rahmen der Projektarbeiten umzusetzen. Das Projekt steht im Zentrum und die Dienstleistungen und Prozesse decken im Zuge einer 360 Grad Betrachtung die Bedarfe, die aus dem Projekt heraus entstehen, ab.</p>   |
| <b>Effekte</b>  |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p>  | <p>Tendenziell sind die Umsätze der TAFH regelmäßig gewachsen. Die FH Münster konnte über die letzten Jahre die eingeworbenen Drittmittel stark ausweiten (2012 auf ca. 16 Mio. Euro), wobei ein erheblicher Teil auf die Mittel aus der Wirtschaft entfällt (2012 ca. 4,5 Mio. €).</p>   |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>  | <p>Durch die projektspezifische Ausrichtung wurde das Angebot systematisch erweitert. Darunter fällt u.a. das Beteiligungsmanagement bei Ausgründungen, ein Fundraising für die FH Münster. Auch der Aufbau eines Marketingskonzeptes für die dualen Studiengänge der Hochschule in enger Kooperation mit der Wirtschaft zählt hierzu. Diese Aufgabe wurde aber inzwischen in der Hochschule strukturell verstetigt.</p>  |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>  | <p>Die in den Projekten eingesetzten Transferberater fungieren als Schnittstelle zu allen in den Prozess eingebundenen Personen und Organisationen. Für die Überwachung und Optimierung der Prozesse sind die Transferberater und die Geschäftsführung zuständig.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>  | <p>Die Gesamtverantwortung liegt derzeit in Personalunion beim Vizepräsidenten für Forschung und Transfer und dem Geschäftsführer der TAFH.</p>  |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)<br/>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Man hat vor längerer Zeit regelmäßig Kundenzufriedenheitsstudien per Fragebogen durchgeführt. Aktuell sieht die TAFH aufgrund der großen Kundennähe keinen Bedarf, da das geschäftsorientierte Prozessdenken einen immanenten Verbesserungsprozess ausgerichtet auf die Kunden beinhaltet.</p>  |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen? Ggf. in welchem Umfang?</p>                                      | <p>Es existiert in der FH Münster ein diversifiziertes Anreizsystem, in dem zahlreiche Fonds den Forschern finanzielle Unterstützung und Honorierung für Forschungsaktivitäten in Aussicht stellen. Dieses System hat sich bewährt und wird bei Bedarf erweitert bzw. verändert. Zum Finanzierungsvolumen wurden keine Angaben gemacht.</p>  |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>   | <p>Die FH Münster war Pilothochschule zur Umsetzung einer IPR Strategie (im Rahmen einer MIWF-Initiative). Diese IPR Strategie ist fortlaufend aktualisiert und überarbeitet worden und wird aktuell als IPR Strategie 2.0 bezeichnet. Neben eigenen Kompetenzen wird auch eng mit der Patentverwertungsagentur PROvendis zusammen gearbeitet.</p>   |
| <p>Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?</p>   | <p>Die Verantwortung für das Business Development liegt in der TAFH GmbH, insbesondere bei der Geschäftsführung. Insgesamt profitiert die Leitung durch ein langjährig etabliertes und bewährtes Leitungsteam in der FH bestehend aus der Präsidentin (Hochschulmanagerin des Jahres 2013) und den Vizepräsidenten. Dieses kontinuierliche Arbeiten auf Basis von abgestimmten Konzepten mit hohem Bezug zu einem professionellen Business Development hat die FH Münster und die TAFH auf ein Best-Practice Niveau gehoben. So wird die TAFH sehr häufig als Referenz von anderen Hochschulen für Vorträge und Beratungen zum Aufbau von Technologietransferstrukturen an Hochschulen eingeladen.</p> |
| <p>Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?</p>  | <p>Die TAFH wird weiterhin das Business Development für Dritte (Institute, Labore, Partnerunternehmen, etc.) vorantreiben. An der Struktur der GmbH als 100 % Einrichtung der FH wird aller Voraussicht nach festgehalten, da es sich bewährt hat. Generell hängt die zukünftige Gestaltung aber auch von den Rahmenbedingungen, vor allem der Hochschulpolitik des Landes NRW ab.</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | Der daraus resultierende Handlungsspielraum entscheidet über das gewählte Business Model der TAFH. Weiterhin wird bei Neueinstellung verstärkt darauf geachtet, dass die neu bestellten Professorinnen und Professoren forschungsaffin und forschungsstark sind, um auch die intrinsischen Anreize für Wissens- und Technologietransfer auszuweiten.  |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | Durch die sehr positive Entwicklung der Drittmittelstatistik und der wachsenden Anzahl an Projekten, die unter anderem mit Unterstützung der TAFH eingeworben und erfolgreich bearbeitet werden, hat sich die Wettbewerbsfähigkeit der FH Münster durch die TAFH stetig verbessert.   |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |   |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | Zu den Erfolgsfaktoren zählen langfristige Partnerschaften mit Unternehmen und Institutionen, Optimierung der Prozesse (durch internen Druck, nicht durch externe Zertifizierungen), Strukturentwicklung in der Hochschule durch Neugründungen von Instituten, gezielte Berufung von forschungs- und transferaktiven Forschern, Anreizsysteme für Forscher, sehr stabiles und kontinuierliches Management, was in einer verbindlichen Rahmenbedingung für die Angestellten der Hochschule mündet. |
| <b>Risiken</b>  |   |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?                             | Die große Herausforderung zurzeit ist die Volllast der Hochschule durch doppelte Abiturjahrgänge, was den Fokus mehr auf die Lehre als auf Forschung und Transfer schiebt. Weiterhin wächst die Konkurrenz von transferstarken Hochschulen mit dem Resultat eines teilweise intensiven Wettbewerbs um Projekte und Förderung. Darüber hinaus sind die Trennungsrechnung, Beihilfefragen sowie die Umstellung auf Vollkostenabrechnung wichtige Themen.  |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | Strukturell und in einzelnen Transferprojekten sind auch vereinzelt negative Erfahrungen gesammelt worden mit entsprechenden „lessons learned“. Es überwiegen aber deutlich die positiven Erfolge.  |

## 7. TUDAG

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Die TU Dresden wollte eine Möglichkeit schaffen, mit der Wirtschaft zusammenzuarbeiten. Da eine Universität jedoch den Anforderungen der Industrie an Auftragsforschung (insbesondere hinsichtlich der Geschwindigkeit) nicht entsprechen kann, wurde die TUDAG gegründet.</p>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Alleiniger Aktionär ist die Gesellschaft von Freunden und Förderern an der Technischen Universität Dresden e.V.</p> <p>Konzept: TUDAG Gewinne werden an den Verein ausgeschüttet, dieser fördert damit die TU Dresden</p> <p>Aktiengesellschaft (AG)</p>   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <p>Die TUDAG Gruppe hat drei verschiedene Kategorien von Mitarbeitern:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vollzeit arbeitende Festangestellte (ca. 250 Mitarbeiter),</li> <li>2. befristete Mitarbeiter, die für spezifische Auftragsforschungsprojekte eingestellt wurden (auch TUD Angestellte)</li> <li>3. Honorarkräfte: ca. 500 Dozenten (staatlich anerkannt von SMWK)</li> </ol> <p>Die TUDAG Holding selbst hat 8 Mitarbeiter (Quelle: Marcus Creditreform).</p> <p>Der Eigenumsatz der TUDAG Holding lag 2012 bei 800.000 €. Die einzelnen Gesellschaften der TUDAG Gruppe machen das eigentliche Geschäft. Da liegt der (unkonsolidierte) Umsatz für 2013 bei 54 Mio. €, das Ergebnis bei 5 Mio. €.</p> <p>Die Unternehmen EIPOS, DIU, TUDIAS aus der TUDAG Gruppe sind alle gemeinnützig aufgestellt. D.h. das Ergebnis wird nicht versteuert und für neue Investitionen genutzt.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Akademische Aus- und Weiterbildung</p> <p>Forschung und Entwicklung, Beratung und Projektmanagement, Ausgründungen aus der TU Dresden</p>  |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p>Drei Hauptgeschäftsfelder:</p> <p><b>Auftragsforschung</b></p> <p>Findet primär in den Segmenten Medizin, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften statt. Von den ca. 450-500 Professoren an der TU Dresden arbeitet die TUDAG mit ca. 20 % häufig zusammen, mit ca. 20 % nie. Mit allen weiteren gelegentlich.</p> <p><b>Wissenschaftliche Weiterbildung</b></p> <p>2003 hat die TUDAG eine Privatuniversität für Weiterbildung gegründet. Heute gibt es 2000 aktiv Studierende und gilt als großer Erfolg. Wichtig war dabei eine klare Vorstellung vom Break Even Point: bei weniger als 12 Teilnehmern pro Kurs lohnt sich das Angebot i. d. Regel nicht. Die Universität hat nur 28 fest angestellte Mitarbeiter, ist hinsichtlich der Kosten sehr stringent geführt. Die Frage, ab wann man die Gewinnzone erreichen will, muss man sich stellen. Der Vorschuss an Vertrauen und Finanzierung darf max. 3-4 Jahre gelten. Es ist wichtig, dass sich Menschen finden, die eine Geschäftsidee weiterentwickeln. Man darf sich nicht scheuen, die Reißleine zu ziehen.</p> <p><b>Startup - Ausgründung – Patente</b></p> <p>Die TUDAG Holding kümmert sich um die Ausgründungen aus der TU Dresden. Dies umfasst verschiedene Services (Buchhaltung, Personalwesen, Legal, Projektmanagement, Vertrieb). Darüber hinaus beteiligt sich die TUDAG an Unternehmen, die sich in der Regel auf Basis von IPR der TU Dresden gebildet haben.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>  | <p>TUDAG ist die Holding für verschiedene Firmen. Sie kümmert sich um Buchhaltung und kaufmännische Administration, IT, Marketing, Legal Support für alle Gesellschaften (Ausnahme: GWT-TUD). In dieser Gruppe sind 22 Unternehmen, für die die TUDAG Personalabrechnung und Buchhaltung übernimmt. Es sind 16 Firmen, an denen die TUDAG Holding mit 20-100 % beteiligt ist.</p> <p>Die Aufgabe der TUDAG wird darin gesehen, die strategische Ausrichtung der Firmen kongruent zu halten, Forschungsaufgaben gut zu besetzen, im richtigen Moment die richtigen Entscheidungen zu treffen. Bspw. kümmert sich die TUDAG Holding um die Ausgründungen aus der TU Dresden. Im Jahr 2013 war es ein Highlight, dass die Novalad für 260 Mio. Euro an Samsung verkauft werden konnte und so ein hoher Geldrückfluss</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>an die TU Dresden generiert wurde.</p> <p>Es ist ein klarer Auftrag der TUDAG, Gewinn zu erzielen und Wertschöpfung zu erbringen. Dies erfolgt insbesondere über die Ausrichtung auf administrative und organisatorische Aspekte. Die Prozesse sind standardisiert und professionell gestaltet. Für die Mitarbeiter gibt es Zielvorgaben und variable Gehaltsanteile.</p> <p>Klare Zielgruppe ist die Privatwirtschaft. Die TUDAG wickelt Aufträge der Privatwirtschaft ab, die Know-how der TU Dresden einkaufen. Eine wichtige Schnittstelle zur TU Dresden sind die dort angestellten 5 Technologiescouts (in den Bereichen verortet), sowie die wirtschaftsaffinen Professoren. Sie tragen Geschäft an die TUDAG heran.</p> <p>Die TUDAG ist als AG aufgestellt, da diese Rechtsform mehr Freiheiten bietet. Eine GmbH ist weisungsgebunden an den Gesellschafter, eine AG nicht.</p>   |
| <b>Effekte</b>   |  |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Ja. Die TUDAG erschließt sich kontinuierlich zusätzliche Felder im Technologietransfer und zusätzliche Mittel aus der Wirtschaft. Finanzdaten s.o.</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>         | <p>Insgesamt hat die TUDAG deutlich mehr Freiheitsgrade, kann anders agieren als die internen Transferabteilungen, die den öffentlichen Verwaltungsvorschriften unterliegen, öffentliche Gehälter zahlen müssen. Auch bei Beteiligungen ist man flexibler. Bei Beteiligungen der TU Dresden müssen Wissenschaftsministerium, Finanzministerium und Hochschulrat zustimmen, im Abstand von zwei Jahren kommt der Landesrechnungshof vorbei. Bei Finanzierungsrunden für Start-ups können Universitäten nur langsam agieren, da wieder alle Ministerien eingebunden werden müssen.</p> <p>Erweiterung erfolgt in folgenden Aspekten:<br/>Administrative Prozesse:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftler hat volle Transparenz über Kosten/Ausgaben/Restbudget.</li> <li>• Schnelle Personaleinbindung (Bsp.: Projektmitarbeiter kann innerhalb von 48 Stunden angestellt werden.)</li> <li>• Flexibler Einkauf von Maschinen und Material bei entsprechendem Projektbudget</li> <li>• Legal Support: englische Sprachkompetenz, Kooperationsverträge in englischer Sprache werden in 48 Stunden gefertigt.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>Betriebliche Formate:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enge Kontakte zur Industrie</li> <li>• Leichtbauzentrum: Leichtbausymposium mit 500 Teilnehmern ist schwerlich im Institutsrahmen zu organisieren.</li> </ul> <p>Patentthemen/Ausgründungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TUDAG agiert als Sparringspartner, oder Mitgesellschafter</li> <li>• TUDAG bietet Unterstützung durch Wirtschaftsprüfer/Steuerberater</li> </ul>  |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>   | <p>Die Prozesse sind klar sortiert. Man braucht für den Kunden ein klares Angebot und auch nach innen klare Prozesse. Es gibt klare Risikomanagementprozesse wie in der Privatwirtschaft. TUDAG hilft auch neu gegründeten Unternehmen, gute Managementprozesse einzurichten. Bspw. geht es dann darum, was auf Ebene des Geschäftsführers, was auf Ebene der Gesellschafter entschieden werden muss. Es wird ein Katalog der zustimmungspflichtigen Vorgänge angelegt.</p> <p>Problematisch ist manchmal, dass universitäres Personal insbesondere im Hinblick auf Themen wie Preiskalkulationen unerfahren ist und man nur in iterativen Prozessen erreicht, dass die Kosten dargelegt werden. Wichtig ist ein klarer Standpunkt: wenn die Institute nur Schätzwerte angibt, können wir es nicht verhindern.</p> |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>   | <p>Es gibt zwei unterschiedliche Modelle:</p> <p>Modell „GWT“: Die GWT agiert als Projektfirma auf Zeit, sie stellt Projektpersonal zur Verfügung. Dabei sind unterschiedliche Wissenschaftler aktiv und die Verantwortung ist zweigeteilt. GWT ist jedoch dem Auftraggeber gegenüber komplett in der Verantwortung. Inhaltlich übergibt sie die Verantwortung dem jeweiligen Wissenschaftler.</p> <p>Das Modell anderer Unternehmen der TUDAG Gruppe, bspw. des Leichtbauzentrums: die TUDAG und ein Professor sind gemeinsam Gesellschafter einer eigenständigen GmbH. Hier wird die Verantwortung von beiden Gesellschaftern übernommen.</p>  |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden?<br/>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Einmal im Jahr wird bei der TUDAG eine Kundenzufriedenheitsbefragung (online) durchgeführt, sowohl bei den Wissenschaftlern, als auch bei der Privatwirtschaft. Die Ergebnisse sind im Regelfall gut. Darüber hinaus wird regelmäßig eine Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse (online) durchgeführt.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?<br/>Ggf. in welchem Umfang?</p>                               | <p>Ein Unternehmen bildet Rücklagen. Das ist wichtig. Aber man braucht in dem Sinne keinen Transferfonds für eine TT GmbH. Man braucht vielleicht eine Anschubfinanzierung. Die sollte jedoch als Co-Finanzierung zwischen privaten und öffentlichen Akteuren erfolgen.</p>  |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>  | <p>Die TUDAG ist als Dienstleister für die Patentverwertung zuständig.<br/>TUD hat keine veröffentlichte Patentstrategie. Eine klare Patentstrategie hat z.B. die TU München.</p>  |
| <p>Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?</p>  | <p>Vorstand der TUDAG.</p>   |
| <p>Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?</p>   | <p>Ziel ist, im Jahr 2020 bei einem Umsatz von 100 Mio. € zu liegen. Grundlage dieser Zielsetzung ist, dass die TU Dresden eine Exzellenzuniversität ist/bleibt. Darüber hinaus ist geplant, verstärkt selbst Gründungen zu initiieren (auf Basis von Patenten), also noch stärker in die unternehmerische Verantwortung zu gehen.</p>   |
| <p>Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)?</p> | <p>Ja. Die Überschüsse der TUDAG fließen über den Verein an die TU Dresden zurück. Es gibt Regelungen über den Rückfluss, bspw. bei Exit aus einer Start-up-Finanzierung: nach Abzug der Einlagen wird der Erlös 50/50 geteilt.</p>  |
| <p><b>Erfolgsfaktoren</b></p>  |  |
| <p>Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?</p>  | <p>Wenn ein Institut nicht die kritische Masse an Verwertungsthemen hat, sollte man sich mit anderen Einrichtungen zusammenschließen. Verankerung vor Ort nötig.<br/>Zwei zentrale Erfolgsfaktoren der TUDAG:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die TUDAG war von Kanzler und Rektor der TU Dresden gewollt. Das war insbesondere für die Startphase wesentlich. Es funktioniert nicht, wenn die Institutsleitung die Technologietransferverantwortlichen nur „machen lässt“. Im weiteren Verlauf ist wichtig: Wenn die Leitung des Instituts wechselt, muss die neue Leitung sofort „mitgenommen werden“.</li> <li>• Eine TT GmbH braucht Mitarbeiter, die aus der Industrie kommen. Die Mitarbeiter müssen wissen, dass sie Erfolg haben und Geld verdienen müssen und nur Geld verteilen können, was auch verdient wurde.</li> </ul> |

| Risiken  |  |
|--|--|
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?</p> <p>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p> | <p>Fehlende Unterstützung der Leitungsebene.</p> <p>Kritische Masse.</p>   |
| <p>Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?</p>   | <p>Es wurden bereits Firmen aufgelöst, die nicht wirtschaftlich waren.</p> |

## 8. TuTech Innovation GmbH

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <p>Die TuTech Innovation GmbH ist 1992 als erste hochschuleigene Technologietransfergesellschaft von der Technischen Universität Hamburg-Harburg gegründet worden. Damit wurde die 10 Jahre zuvor eingerichtete Stabstelle „Technologie-Vermittlung“ privatisiert.</p> <p>Hinter dem TuTech-Modell steht die Kernidee, die angewandte Forschung in der Hochschule zu belassen, jedoch Management-Instrumente und die vertragliche wie finanzielle Verantwortung aus der Universität auszulagern.</p> <p>TuTech Innovation versteht sich als Dienstleister der TUHH.</p> <p>TuTech stand Pate bzw. war Vorbild für die Gründung zahlreicher hochschulnaher Transfergesellschaften wie z.B. Uni Bochum, TU Dresden, Uni Hannover, Uni Frankfurt, TU Cottbus, Uni Kassel, TU Berlin und Humboldt Universität Berlin.</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>   | <p>Gesellschafter der TuTech Innovation GmbH sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• die Technischen Universität Hamburg-Harburg – 51 %</li> <li>• die Freie und Hansestadt Hamburg – 59 %</li> </ul> <p>GmbH</p>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresumsatz: 22 Mio. Euro</li> <li>• Betriebliche Leistung: ca. 20,5 Mio. Euro</li> <li>• 70 Angestellte im Kernbereich und</li> <li>• 265 Mitarbeiter in Kooperationsprojekten mit der TUHH und anderen deutschen Hochschulen</li> </ul>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>TuTech bietet als zentrale Anlaufstelle in allen Fragen des Technologie- und Wissenstransfers in der Metropolregion Hamburg neben der Initiierung und dem Management zwischen Hochschulen und Unternehmen Dienstleistungen zur Umsetzung von Innovationen.</p>   |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>Kernbereiche/Geschäftsfelder sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• FuE Kooperationen &amp; Auftragsforschung</li> <li>• Social Media &amp; Open Innovation</li> <li>• Patente &amp; Lizenzen</li> <li>• Existenzgründung &amp; Inkubator</li> <li>• Training &amp; Qualifizierung</li> <li>• Management&amp; Services</li> </ul>  |
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <p><b>Zielgruppen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaft</li> <li>• Wirtschaft</li> <li>• Politik/Verwaltung</li> </ul> <p><b>Leistungsangebot – Wissenschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FuE Kooperation &amp; Auftragsforschung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Begleitung von Wissenschaftlern bei der Initiierung, Vertragsgestaltung, finanziellen und organisatorischen Abwicklung bis hin zur Abrechnung von Projekten – national und international</li> <li>○ Suche nach Kooperationspartnern aus der Praxis</li> </ul> </li> <li>• <b>Social Media &amp; Open Innovation – ePartizipation &amp; eDemokratie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Nutzen externen Wissens (von Lieferanten, Wettbewerbern, Forschungseinrichtungen, potentiellen Kunden) für den Innovationsprozess</li> <li>○ Web-basierte Methoden und Techniken zur e-Partizipation mit klassischen Elementen wie Workshops, Expertengruppen oder Befragung</li> <li>○ Ziel: Stakeholder in den Entwicklungsprozess aktiv einbinden</li> </ul> </li> <li>• <b>PatentVerwertungsAgentur der Hamburger Hochschulen (PVA Hamburg)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Angebot für fünf patentrelevante Hamburger Hochschulen: Uni Hamburg, Uni-Klinikum Hamburg-Eppendorf, TU Hamburg-Harburg, Helmut-Schmidt-Uni-HH, Hochschule für Angewandte Wissenschaften HH</li> <li>○ Bewertung von Erfindungsmeldungen nach fachlichen und wirtschaftlichen Kriterien</li> <li>○ Durchführung des Patentverfahrens in Kooperation mit Erfindern und Patentanwälten</li> <li>○ Vermarktung über Lizenzierung, Verkauf oder Forschungsk Kooperation</li> </ul> </li> <li>• <b>Existenzgründung &amp; Inkubator – Gründung aus der Hochschule</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Training und Qualifizierung für Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowohl In-House als auch in ganz Europa</li> </ul> </li> <li>• <b>Wissenschaftsmarketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ PR</li> </ul> </li> </ul> |

- Veröffentlichung von Forschungsergebnissen in Internetfachportalen
- Gestaltung einer CI
- Veranstaltungsmanagement
- Verlag und Vertrieb wissenschaftlicher Publikationen
- Fördermittelakquise

- **Messen & Kongresse**

- Konzeption und Organisation von Messebeteiligungen der Hochschule und KMU
- Präsentation wissenschaftlicher Ergebnisse auf Fachmessen
- Kongresse und Symposien im Verbund mit Hochschulen, Forschungsinstituten und anderen regionalen Partnern

#### **Leistungsangebot – Wirtschaft**

- **FuE Kooperation & Auftragsforschung**

- Unterstützung des Innovationsprozess bei der Bewertung und Einführung neuer Technologien und Produkte
- Stand und Potenzial der Technik
- Marktanalysen
- Leistungsangebot sowohl national als auch international

- **International Cooperation & EU Office**

- Dienstleistungen rund um internationale Forschungsk Kooperationen für Forschung, Wirtschaft und Behörden: Strategiedefinition Auswahl geeigneter Förderquellen, Aufbau von Konsortien, Antragstellung und Projektmanagement
- Partner im Enterprise Europe Network (EEN) der EU Kommission:
  - Fokus KMU: Strategieentwicklung beim Zugang zu europäischen und anderen Förderquellen
  - Fokus KMU: Zugang zu internationalen Märkten für innovative Produkte und Dienstleistungen

- **Social Media & Open Innovation**

- Netzwerke, Verbände für Open Innovation zwischen Unternehmen, Universitäten, Start-Ups, Lieferanten, Kunden und Wettbewerbern
- DEMOS – webbasierte Methoden und Techniken zur ePartizipation in Verbindung mit klassischen Elementen wie Workshops, Experten-gruppen oder Befragungen

- **Patente & Lizenzen**

- Vermittlung von Ideen und Erfindungen aus der Hochschulforschung
- Angebote von qualitativ hochwertigen Schutzrechten zum Verkauf oder zur Lizenzierung

|  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Planung, Initiierung und Kooperation von Prototypenerstellungen und Machbarkeitsstudien zur anwendungsgerechten Implementierung der Technologie</li> <li>○ Unterstützung des Aufbaus langfristiger Kooperationen zwischen Industrie- und Hochschulpartnern</li> <li>• <b>Training &amp; Qualifizierung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Management für Führungskräfte</li> <li>○ Transfer neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse in der beruflichen Praxis</li> <li>○ Seminare für Existenzgründer</li> <li>○ Fachkunde-Seminare für technisches Personal</li> <li>○ Innovationsmanagement für KMU</li> <li>○ Management &amp; Soft Skills</li> <li>○ Workshops und Seminare für Hochschulangehörige</li> </ul> </li> <li>• <b>Messen &amp; Kongresse</b></li> <li>• <b>Technologiezentrum in TuTech Haus</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Stammtische, Kolloquien, Seminare, Konferenzen und Hausmessen mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft</li> <li>○ Tagungs- und Seminarräume, einschl. Catering und Betreuung der Teilnehmern</li> <li>○ Büro- und Werkstattflächen für Start Ups</li> <li>○ Serviceleistungen bis hin zum Full-Service für Gründer</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Leistungsangebot – Politik &amp; Verwaltung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umfassende Expertise zu technischen und planerischen Themen in Kooperation mit Partnern aus den Hamburger Hochschulen</li> <li>• Koordination von Online- Bürgerbeteiligung</li> <li>• Einwerbung und Koordination von europäischen Projekten für Behörden</li> <li>• Cluster und Verbundprojekte</li> </ul> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>                         | <p>Aufgabenverteilung TUHH – TuTech:</p> <p>TUHH – wissenschaftliche Leitung der Projekte</p> <p>TuTech – Dienstleister und strategischer Partner der TUHH</p>  |
| <b>Effekte</b>   |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung/letzte 3 Jahre)?</p> | <p>Ja, vor 22 Jahren begonnen mit 1,5 Mio. Euro Umsatz</p> <p>In den folgenden Jahren kontinuierliches Wachstum mit ein paar kleineren Dellen auf heute 22 Mio. Euro</p>  |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabil geblieben, früh schon breites Angebot</li> <li>• Orientierung an aktuellen Entwicklungen – open innovation: Bürgerbeteiligung (Tools werden auf</li> </ul>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>Transferleistungen?</p>   | <p>wirtschaftliche Prozesse übertragen)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell: verstärkt Entwicklung von Weiterbildungskonzepten für berufsbegleitende Kurse zu Masterthemen im Bereich Technik, Forschungsthemen</li> <li>• Mitarbeiter Qualifizierung in Unternehmen</li> </ul>   |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert/ professionalisiert)?</p>   | <p>ERP-Software (Agresso) vgl. mit SAP (vor ca. 10 J. eingeführt = Projektmanagement-Schub, gr. (Projekt)Volumen bei gleicher Mitarbeiter-Zahl handlebar</p> <p>Software ist optimal für Dienstleistungen: Management, Projektcontrolling</p> <p>Besser für F&amp;E-Bereich geeignet als SAP</p>   |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• TuTECH für den administrativen Teil,</li> <li>• Auftragnehmer der HU</li> </ul>   |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit/aktive Nachfrage aus der Industrie verzeichnet werden? (ggf. als one-stop-agency)</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Befragung</li> <li>• Aber gute Rückmeldungen</li> <li>• Kunden kommen wieder</li> </ul> <p>Beispiel Airbus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ein Ansprechpartner für alle Hochschulen in HH für Aufträge, Projektabwicklung etc.,</li> <li>• administrative Vorteile auch für Konzernunternehmen (keine langwierigen Zulassungsverfahren für viele Institute)</li> </ul> |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>                                  | <p>Im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten, eher gering</p> <p>Finanziert über parallel laufende Aufträge, war oft erfolgreich</p> <p>Insbesondere mit bilateralen Instituten = Kompetenzzentren in Koop mit dem Hochschullehrer</p> <p>Aus dem Institutskontext rausgelöst = Mini-Profitcenter bei TuTech</p> <p>Bsp: Verfahrenstechnik bis zum Aufkauf durch Weltmarktführer – Inkubator-Funktion</p>                           |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>  | <p>Enge Kooperation mit den Hochschulen, die aber eigene Strategie verfolgen sollen. Diese deckt sich i.d.R. mit der TuTech-Strategie. Ziele:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verfahrenspatente werden geschützt um neue Aufträge zu generieren</li> <li>2. Begleitung von Ausgründungen</li> <li>3. Hoffnung auf Durchbruch (MP3)</li> </ol>  |

|   |  |
|---|--|
| Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich bei der GF</li> <li>• Flache Hierarchie – Verantwortung liegt bei Bereichsleitern</li> </ul>  |
| Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?   | <p>Keine gravierenden Veränderungen geplant</p> <p>Vor 5 Jahren begonnen, mit Unterstützung des HH-Senats: Ziel: Innovations-Campi errichten – Zusammenspiel Start-ups, Wissenschaft, Unternehmen (z.B. im Bereich grüne Technologien) = Infrastruktur ausbauen und näher an die Hochschule bringen, dauert aber alles extrem lang</p>   |
| Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung von Stellen)? | <p>Ja, auf jeden Fall – zusätzliche Möglichkeiten, die geschaffen wurden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalrekrutierung</li> <li>• Personalüberbrückung</li> <li>• Flexibler bei der Bezahlung – kommunaler AG</li> <li>• Flexible und damit wertvolle Mittel für die Institute bei Zusammenarbeit mit TuTech</li> <li>• Assistenz in den Projekten auch für größere Projekte (international)</li> </ul> |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |  |
| Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen</li> <li>• Service- und Lösungsorientierung</li> <li>• Dienstleistungsangebot aus einer Hand für alle HH-Hochschulen</li> </ul>   |
| <b>Risiken</b>  |  |
| Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahrelang total Unter-Kapitalisiert, hat sich inzwischen verbessert, da der Senat der Stadt HH unterstützt hat durch Zurverfügungstellung von Immobilien und Grundstücke</li> <li>• Es fehlt mehr und vor allem freies Kapital für Investitionen (Bsp.: Campus, s.o.)</li> </ul>  |
| Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zu lange Verwaltungsprozesse</li> <li>• Eingeschränkter Freiraum für Investitionen</li> <li>• Bindung an den TVÖ – passt nicht</li> </ul>   |

## 9. UP Transfer GmbH

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1996 suchte InWEnt eine Partner zur Durchführung von Masterprogrammen gegen Studiengebühren, dazu war ein juristisch eigenständiger Partner an der Uni Potsdam nötig</li> <li>• Zusammenführung und gemeinsame Vermarktung einzelner gemeinnütziger und gewerblicher Tätigkeiten von Professoren sollte ermöglicht werden</li> </ul>   |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Universität Potsdam (76%)</li> <li>• ZAB ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (6%)</li> <li>• Struktur- und Wirtschaftsförderungsges. des Landkreises Teltow-Fläming mbH (6%)</li> <li>• Industrie- und Handelskammer Potsdam (6%)</li> <li>• Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e.V. (UVB) (6%)</li> </ul>  |
| <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht gewinnorientierte (gemeinnützige) GmbH, Gesellschafter (außer Uni Potsdam ab 2014) erhalten keine Gewinnausschüttungen</li> <li>• Zeitweise problematisch, da gewerblicher Bereich, ggf. sogar durch einzelne Projekte, stark wächst (s. Budget)</li> </ul>  |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung an Personal- und Sachmitteln der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (z.B. Grund-/ Projekt-finanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,8 Mio. EUR Einnahmen/Jahr (2013), Überschüsse müssen durch Gemeinnützigkeit zeitnah im Unternehmen für die gemeinnützigen Zwecke verwendet werden</li> <li>• Nebenkostenpauschalen (sog. „Overheads“) von 15% angestrebt, aber noch nicht vollständig umgesetzt, sind eigentlich zu wenig, um auch Infrastrukturkosten der Universität zu decken</li> <li>• Finanzierungsmix: keine Grundfinanzierung / keine institutionelle Förderung, keine Kredite; Finanzierung zu 100% aus Projekten und Aufträgen</li> <li>• 2013: 93 MA (56 Wiss., 7 wiss.-techn. Angestellte, 8 nicht-wiss. Angestellte, 20 SHK, 2 Geschäftsführer)</li> <li>• Nur 22 Vollzeit: viele Promovenden, hohe beidseitige Flexibilität, 40 Geringfügig Besch. (inkl. SHK): hoher Anteil Projekt bezogener Arbeit, u.a. für Veranstaltungen auf Stundenbasis</li> <li>• 10 MA im Zentralbereich</li> </ul> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auftragsforschung: nicht zu 100% in GmbH, da Einwerbung von Drittmitteln an der Uni teilweise Priorität hat</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/ Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch auf welchen Kommunikationswegen angesprochen?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwachsenenbildung: unterschiedliche kostenpflichtige Masterstudiengänge und Seminarangebote</li> <li>• Projektpartner mit Uni im Hintergrund, aber nie Lead, da zu aufwendig</li> <li>• Auftragsforschung: kurzer Rahmenvertrag mit Uni, Vereinbarung mit Projektleiter, i.d.R. keine Vorfinanzierung, stellt Projektpersonal, getrennte Projektberichte</li> <li>• Tagungsservice: löst teilweise Catering-Problem, da häufig keine Mittel aus Projektbudget möglich, auch Teilnehmergebühren aber finanzierbar</li> <li>• Personal-Matching für Gründungen</li> <li>• Zu den umsatzstärksten Fachgebieten zählen u.a. die Geowissenschaften (insbesondere Gutachten, Studien und Beratungen)</li> </ul> |
| <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p>   | <p>k. A.</p>  |
| <p><b>Effekte</b></p>   |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung / letzte 3 Jahre)?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3,8 Mio. EUR Einnahmen (2013), Faktor 4 seit 2004</li> <li>• Ca. 32% ideeller Betrieb, 19% Zweckbetrieb also 51% gemeinnützig</li> <li>• 49% wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb</li> </ul>  |
| <p>Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die Auftrag gebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung zusätzlicher (Drittmittel-)Stellen...)?</p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kleine Auftragsforschung kann besser abgearbeitet werden, da flexibler als Uni</li> <li>• Bessere/direktere Kontaktpflege zu KMU</li> <li>• Uni lernt von Praktikern</li> <li>• Uni nutzt Personalflexibilität: Überbrückung von Projektlücken, stundenweise Hilfskräfte bei Veranstaltungen über GmbH einfacher realisierbar</li> </ul>   |
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei Potsdam Transfer, TT-Stelle der Uni</li> <li>• Enge Verzahnung zur UP Transfer GmbH, teilweise Mitarbeiter an beiden Einrichtungen gleichzeitig (jeweils Teilzeit) beschäftigt</li> <li>• Wahrnehmung des Verhältnisses durch Mitarbeiter kann in der Praxis aber unterschiedlich sein</li> </ul>  |
| <p>Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potsdam Transfer, Transferstelle der Uni Potsdam</li> </ul>  |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert / professionalisiert)?</p>   | <p>k. A.</p>  |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine eigene Schutzrechtsstrategie; Einordnung in die Strategie der Universität</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?<br/>Ggf. in welchem Umfang?</p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Selbstständigkeit durch GmbH</li> <li>• Über 25 TEUR Stammkapital sind wichtig für Flexibilität</li> <li>• Rücklagenbildung für das Unternehmen existenziell wichtig</li> </ul>  |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit / aktive Nachfrage aus der Industrie (ggf. als one-stop-agency) verzeichnet werden?<br/>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ständige Anfragen und Angebotserstellungen</li> <li>• Erfassung und Dokumentation durch das Projektmanagement (Angebote, Aufträge, Berichtswesen)</li> </ul>   |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nach Bedarf, kein kontinuierliches und einheitliches Verhältnis zu allen Bereichen der Uni Potsdam</li> </ul>  |
| <p>Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark abhängig von Stimmung und Strategie in Uni-Leitung</li> <li>• Flexible Entwicklung nach Bedarf im Transfergeschäft</li> <li>• Mehrere Standbeine, die je nach konkreten Bedarfen genutzt werden</li> <li>• Max. 5-6 Mio. EUR Umsatz/Jahr und ca. 100 MA werden als realistisch angesehen</li> </ul>  |
| <b>Erfolgsfaktoren</b>  |   |
| <p>Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sukzessiver Geschäftsaufbau, Wachstum aus eigenem Antrieb</li> <li>• Geschäftsführer für Startphase in beiden Institutionen angestellt, mit Wachstum langsames Überwechselln aus geringfügiger Beschäftigung zur vollen Stelle</li> <li>• einige Mitarbeiter haben zwei Teilzeitverträge in Uni und GmbH, z.B. Scouting+Verwertung</li> <li>• mehrere Standbeine (Geschäftsbereiche)</li> <li>• je spezialisierter die Angebote, desto erfolgreicher</li> <li>• besseres Personalmanagement: flexible Gehaltsanteile, Zielvereinbarungen mit GF</li> <li>• keine Bindung an Tarife und Honorarstaffeln: leicht geringere, teilweise aber auch höhere Grundgehälter</li> <li>• effizientes Reisekostenmanagement</li> <li>• Sparen für Investitionen</li> <li>• Beschaffungen sind flexibler, insb. zum Jahresende</li> <li>• Bedürfnisse der Wissenschaftler aufnehmen und anbieten</li> </ul> |

## Risiken

Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?

Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?

- Variables Verhältnis zur Uni-Leitung
- Heterogene Schnittstelle zur Uni-Leitung, viele schwankende Meinungen, keine fixe Regelung
- Infrastrukturpauschale + Overhead machen Projekte teilweise defizitär, sind aber dennoch notwendig für die Gemeinnützigkeit
- Liquidität kann ein Problem sein: staatsnahe Förderprojekte erfordern hohe Auslagen lange im Voraus (Rücklagenbildung erforderlich!)
- Erfolg nicht unmittelbar in Drittmittelzahlen sichtbar, da nur als Drittmittel zählt, was auch tatsächlich über die Uni-Kasse fließt

Welche negativen Erfahrungen wurden ggf. bereits gemacht?

- gGmbH ist teilweise mit Einschränkungen bezüglich der Geschäftstätigkeit und ggf. auch zusätzlichem Aufwand verbunden

### III International (in English)

## 1. Bergen Teknologioverføring AS (BTO)

| Brief description   |   |
|---|---|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p>                            | <p><b>Bergen Teknologioverføring AS (BTO)</b> is a technology transfer office in Bergen, supporting ten research institutions in commercialization and technology transfer. Together these institutions employ about 4000 researchers and have a research base of more than 4 Mrd. NOK (billions) – more than 430 Mio. EUR. Researchers, faculty and students from these institutions provide BTO with up to 100 new innovative ideas and technologies each year, from a broad range of exciting projects. Since the founding in December 2004, BTO has been involved in over 100 commercialization. BTO's goal is to help researchers commercialize their research results to ensure that knowledge and inventions benefit individuals, society and industry.</p> <p>BTO was founded in December 2004 by the University of Bergen, Haukeland University Hospital and the Institute of Marine Research. BTO and other technology transfer offices in Norway were established following a law change granting universities and colleges in Norway the right to commercially exploit patentable inventions by employees.</p> <p>The reason for the foundation of a joint institution was, that the involved institutions were too small for separate transfer-institutions by their own.</p> <p>Today, BTO commercializes research results and handles all intellectual property (IP) aspects on behalf of 10 research institutions in Bergen. There are negotiations to co-operate with on more institution at the moment. In the future maybe some smaller research institutions in the Bergen area will also co-operate with BTO, but the geographical range of BTO will not expand.</p> |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?(Owners)</p> <p>Who are your partners?</p> <p>What is the organisational / le-</p> | <p>BTO is its own entity. It is an "Aksjelskap" (AG) and owned by:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- University in Bergen (33,4 %)</li> <li>- Haukeland University Hospital (33,4 %)</li> <li>- Institute of Marine Research (14,5%)</li> <li>- Bergen University College (3,8 %)</li> <li>- Siva (National Institution to secure research in-</li> </ul>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>gal form of the transfer organisation? (intern/extern)</p>  | <p>frastructure) (14,8%)</p> <p>BTO is also collaborating with five other institutes in Bergen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Christian Michelsen Research (CMR)</li> <li>- Haraldsplass Deaconess Hospital</li> <li>- Kunnskapsparken (science park)</li> <li>- <b>NIFES AS</b> (National Institute of Nutrition and Seafood Research)</li> <li>- <b>Nofima</b> (Norwegian Institute of Food, Fisheries and Aquaculture Research)</li> <li>- Uni Research</li> </ul>  |
| <p><b>Budget and personnel deployment</b></p> <p>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?</p> <p>How are these funds divided? (basic funding / project funding / commercial revenues)?</p> <p>Has the structure of the financial funding scheme changed over the years, e.g. was it different in the beginning?</p> | <p>The budget of BTO is 54 Mio. NOK (5,64 Mio. EUR) in 2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% come from services delivered to the owners and partners, who pay for them.</li> <li>- 20% is support allocated from the national research council, which is non-competitive.</li> <li>- 25% are competitive grants from the national research council.</li> <li>- 15% are revenues from operations. At the moment these are 10 Mio. NOK. This amount shall increase to 70 Mio. NOK in the next five years.</li> <li>- 15% come from services (consultancy) to the industry and the region of Bergen.</li> </ul> <p>The turnover was 8 Mio. NOK at the beginning of BTO. It increased to 30 Mio. NOK after three to four years and remained on that level for some years. During the last three years it increased again to nowadays 54 Mio. NOK per year.</p> <p>At the beginning there was a much higher amount of free basic funding, which reduced over the years as other funding increased. The free basic-funding lasted five to six years after the foundation of BTO. Since four years BTO has no free basic funding.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>What task areas are covered by the organisation?</p>   | <p>The most important field of activities of BTO are business development (80%) and investment and financing (20%).</p> <p>The tasks are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- providing assistance with funding</li> <li>- providing legal assistance when negotiating licensing agreements and making contracts with existing industry</li> <li>- finding cooperative partners</li> <li>- establishing new companies</li> <li>- providing marketing assistance</li> <li>- handling Intellectual Property (IP)</li> </ul>  |

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- license technology/establish company</li> <li>- file patent/protection</li> <li>- incubation of start-ups (financing)</li> <li>- clinical trials</li> <li>- innovation-programs</li> <li>- scouting for the government on a health-program</li> </ul>   |
| <p><b>Products and services</b></p> <p>What is the product and service portfolio of the organisation?</p> <p>Which target groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p> | <p>The product and service portfolio of BTO includes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inven2 Biologics: platform for publishing life science research tools, which allows users to license and purchase materials from research laboratories</li> <li>- Funding: <b>help researchers in funding application processes; preparation for the proposal and project implementation</b></li> <li>- Invention Disclosure Process: <b>Commercialization process</b></li> <li>- IPR &amp; Agreements: Rights, agreements and distribution of future revenues</li> <li>- Confidentiality: information if confidentially is needed and guidance and preparation of confidentiality agreements</li> <li>- Patent: all questions concerning patenting, patent strategy and commercialization. Support with patent application, patent strategy and knowledge about patent attorneys and agencies. Support with the decision of a national or international patent</li> <li>- Conflict of interest: analyse the conflicts and find a solution</li> <li>- ACCEL: innovation program for entrepreneurial companies and established businesses. The program is aimed at providing highly qualified assistance for a handful of selected companies to develop a viable business plan</li> <li>- Incubation activities</li> <li>- Student entrepreneurship</li> <li>- Clinical trials</li> </ul> <p>There are four target groups:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Internals</li> <li>2) Research Community (Owners)</li> <li>3) Stakeholders (Government)</li> <li>4) Society outside BTO</li> </ol> <p>The researchers are the most important target group.</p> <p>The communication channels of BTO are targeted campaigns to research communities of different areas and general activities on social media as Twitter and Facebook to get in contact with a wider audience.</p> |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Organisation</b></p> <p>How are internal processes organised?</p> <p>Are there interfaces between the “shared service institution” and the owners/partners?</p> <p>What do the interfaces look like, how are they designed?</p> <p>What did the staff model look like at the beginning?</p> | <p>BTO consists of a management board and of five units:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Health</li> <li>2) Marine and Science</li> <li>3) Incubation and Innovation</li> <li>4) Communication and Marketing</li> <li>5) Financing and Project Support (including legal support and patent advice)</li> </ol> <p>Every involved institution has a contact person to the BTO. Depending on the size of the institution this is either the director of the institution at smaller institutions or an extra person, who is employed for that, at bigger institutions. There are regular meetings with the contact persons of the institutions and BTO.</p> <p>BTO started with 4-5 full-time employees. Some were borrowed from consultancies or partner institutions.</p> <p>Nowadays BTO employs 25 full-time employees by itself. These are scientists/technologists, business developers and legal as well as patent experts.</p> |
| <b>Effects</b>  |  |
| <p>Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation/ during the last 3 years)?</p>  | <p>The economic revenue has increased a lot during the last three years. The reason for this increase was a strategic decision.</p>  |
| <p>Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?</p>  | <p>There is a strategic expansion. But the strategy is also guided often by the expansion itself.</p>  |
| <p>How is the management structure arranged (in a standardised / professionalised manner)?</p>  | <p>There is a dual head of the management, consisting of the Management Director and Vice-President.</p> <p>A wider management board also includes the five heads of the different units of BTO.</p>   |
| <p>Who has overall responsibility for the administrative process?</p>   | <p>The responsibility lies in the hand of the management head.</p>   |
| <p>Can improved customer satisfaction / active industry demand (if applicable in the form of a one-stop-agency) be determined?</p> <p>How is this recorded and documented?</p>  | <p>There has not been a big customer satisfaction evaluation yet, but there are ongoing smaller evaluations. A new program was already designed on the needs of the researchers registered by these smaller evaluations.</p> <p>A regular satisfaction evaluation program is planned for the future.</p>   |
| <p>Have in-house resources (trans-</p>  | <p>There is a small in-house fund of 4 Mio. NOK (420 TEUR)</p>   |

|   |  |
|---|--|
| fer funds) been allocated for the further development of research results?  |  |
| What property rights and exploitation strategy have been employed?  | <p>BTO has a more traditional patent strategy. It tries to file patents as late as possible and tries to file as few patents as possible. BTO also tries not to sale patents and hold control over them.</p> <p>Altogether for BTO business-models are more important than patents. From their experience many companies with a good business-model also run well without patents.</p> |
| Where is the responsibility for business development located?   | The overall responsibility lies in the hands of the management head, but is also delegated to the teams of the units "Health" and "Marine and Science".  |
| What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?   | BTO's business model is to increase its turnover from 53 Mio. NOK in 2015 to 120 Mio. NOK (12,54 Mio. EUR) in five years. It is planned to reach this amount by more cash access via more patents from 2017 onwards. This strategy relies on at least one big license in the next years.   |
| Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel allocation, creation of additional job positions (from third party funds))? | The competitiveness of the research institutes increased very much. There are also big changes in this in the overall Norwegian system.  |
| <b>Success factors</b>  |  |
| What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?  | <p>The success factors of BTO were:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) The institutional strategy of BTO as one platform</li> <li>2) The ability to improve the interaction with the researchers very much.</li> </ol>  |
| <b>Risks</b>  |  |
| <p>What factors restrict the success of the transfer structure?</p> <p>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?</p>   | <p>The main risk is to miss new developments in science and technology as well as in societal matters. It is always important to identify new developments soon to control this risk-factor.</p> <p>On the economic level there should not be many risks in the next five years in Norway.</p>   |

## 2. Innovation Exchange Amsterdam (IXA)

| Brief description  |  |
|--|--|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p> | <p>IXA was created by the partnership of the Academic Medical Centre, University of Amsterdam, Amsterdam University of Applied Sciences, VU University Amsterdam, VU University Medical Center. IXA is supported by the City of Amsterdam and the Dutch Ministry of Economic Affairs and is a partner of the Amsterdam Economic Board, the Amsterdam Science Park and the Amsterdam Centre for Entrepreneurship.</p> <p>IXA is formed by the TTOs (Technology Transfer Offices) of the following five institutions:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Amsterdam Medical Centre (AMC)</li> <li>2/3) University of Amsterdam (UvA) &amp; Amsterdam University of Applied Sciences (HvA)</li> <li>4/5) VU University Amsterdam &amp; VU University Medical Center Amsterdam (VUmc)</li> </ol> <p>IXA was founded in 2012, but it is still in the implementation phase.</p> <p>It was established after an analysis by the OECD on the economic potential of the Amsterdam metropolitan area, which was executed at the request of the city of Amsterdam. The analysis showed a high economic potential of the research institutions in the Amsterdam region. But it also showed, that this potential would have a higher impact, if the different stakeholders, including the universities and research institutes, in the metropolitan area would collaborate more and better.</p> <p>After this report on the initiative of the four universities, Mr. Rudy Dekeyser, who was until 2012 the Managing Director of VIB (Flanders Institute for Biotechnology) and is a well-known expert for knowledge transfer, was invited to Amsterdam to give advice. One of the recommendations was to pool the TTOs of the different universities in Amsterdam. The boards of the universities adopted this recommendation. Finally, a consultant developed the concrete implementation plan to establish IXA.</p> |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?(Owners)</p> <p>Who are your partners?</p>              | <p>IXA is not a legal entity. It is a collaboration of the four universities under one brand:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Amsterdam Medical Centre (AMC)</li> <li>2) University of Amsterdam (UvA) &amp; Amsterdam University of Applied Sciences (HvA)VU</li> <li>3) University Amsterdam / VU University Medical</li> </ol>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>What is the organisational / legal form of the transfer organisation? (intern/extern)</p>   | <p>Center Amsterdam</p> <p>The IXA brand is owned by the four named universities.</p>   |
| <p><b>Budget and personnel deployment</b></p> <p>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?</p> <p>How are these funds divided? (basic funding / project funding / commercial revenues)?</p> <p>Has the structure of the financial funding scheme changed over the years, e.g. was it different in the beginning?</p> | <p>About 25% of the budget of IXA is financed by a subsidy of 10 Mio. EUR from the Dutch government. The other 75% of the budget are financed by the participating universities.</p> <p>There are different funds. The IXA staff is financed by a basic annual funding. Other funds are the patent fund, the pre-seed fund and the proof-of-concept fund, who provide specific money for patent-, pre-seed- and proof-of-concept-activities. The patent and proof-of-concept-fund are the most important funds of IXA.</p> <p>There was no change in the structure of these funds since IXA was established. They also already existed in the named manner before the installation of IXA.</p>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>What task areas are covered by the organisation?</p>   | <p>The mission of IXA is to maximize the use and application of academic knowledge. Within that mission IXA will optimise the economic profit and the economy in the Amsterdam region.</p> <p>Its tasks are all transfer activities concerning the collaborations and interactions of the research institutes with private parties, which could be also NGOs. For the research institutes and researchers IXA provides a specialised portfolio of services and tools.</p> <p>Besides its work for the researchers IXA provides also advice and support to the board of the universities in all subjects of knowledge transfer policy, which could be for example advice in HR-issues related to knowledge transfer.</p>   |
| <p><b>Products and services</b></p> <p>What is the product and service portfolio of the organisation?</p> <p>Which target groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p>  | <p>The service-portfolio and toolkit of IXA consists of:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Protection and licensing of Intellectual Property</li> <li>- Spin-off creation (business development)</li> <li>- Networking and collaborations (research cooperation)</li> <li>- Legal advice and support</li> <li>- Negotiations</li> <li>- Training</li> </ul> <p>IXA also works in the field of public relations, communication and marketing.</p> <p>The target customers of IXA are researchers. The channels of communication used are an open-door-policy, frequent meetings with the deans of the different faculties and some research-groups as well as an informative website. IXA also provides trainings for younger researchers to get in contact with them. As the team of</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>IXA is relatively small, they rely in many parts on the researchers themselves to contact IXA, because they are not able to talk to all of them.</p> <p>As part of a pilot, IXA is providing knowledge transfer support services to four research institutions that are independent from the universities:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) FOM/Amolf (Dutch Foundation for Fundamental Research on Matter)</li> <li>2) Nikhef (National Institute for Nuclear Physics and High Energy Physics)</li> <li>3) CWI (Centrum Wiskunde &amp; Informatica)</li> <li>4) SRON (Netherlands Institute for Space Research)</li> </ol>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>How are internal processes organised?</p> <p>Are there interfaces between the “shared service institution” and the owners/partners?</p> <p>What do the interfaces look like, how are they designed?</p> <p>What did the staff model look like at the beginning?</p> | <p>The management of IXA consists of two persons: a Director and a Deputy Director. IXA management reports to the Valorisation Board, comprised of one member of the executive board of each of the four universities.</p> <p>IXA has a Management Team comprised of the IXA management and the directors (location managers) of the 3 TTO’s.</p> <p>For the moment, the different TTOs at the universities provide services only to researchers of their own university.</p> <p>Every TTO-team consists of two groups: The Legal Counsel (1) and the Business Developers (2).</p> <p>IXA actually just relies on a collaboration agreement. There are no interfaces yet, maybe soon.</p> <p>The staff of IXA is still employed by the different universities and its TTOs. Every team just supports its own university.</p> <p>Because of a tax-issue it is not possible to centrally employ all the staff yet. But it is planned to pool them in the future into a shared centre with shared services.</p> |
| <b>Effects</b>  |  |
| <p>Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation of the organisation / during the last 3 years)?</p>   | <p>It is not possible to identify quantitative gains, because it is not possible to measure, how the economic revenue would have developed without IXA.</p> <p>But there are substantial qualitative gains, for example the joined training program for young researchers or the unification. Also, the single brand strategy is quite effective. Finally, the processes and ICT have been harmonized.</p>   |
| <p>Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?</p>  | <p>There has not been a considerable expansion since IXA was founded. However, the overall business development capacity has grown substantially because a number of business developers has been assigned by re-</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | search institutes and faculties. Such business developers act under the supervision of IXA.  |
| How is the management structure arranged (in a standardised / professionalised manner)?  | <p>A formal collaboration contract will be signed by the universities soon.</p> <p>See "Organisation". For the internal procedures there are standardisations of flow-charts, SOPs and "How to do-papers" and also information-charts. They are all the same in all the different TTOs.</p>  |
| Who has overall responsibility for the administrative (transfer) process?  | The formal hierarchical responsibility actually lies in the hand of the directors of the transfer-centres of each university. Functional leadership is with the IXA Board.   |
| <p>Can improved customer satisfaction / active industry demand (if applicable in the form of a one-stop-agency) be determined?</p> <p>How is this recorded and documented?</p> | <p>It is not possible to answer the question yet, because there hasn't been an evaluation since IXA was established in 2012. Also it is hard to compare the demand with IXA with the demand without IXA, because all the TTOs already existed before.</p> <p>A system of evaluation by interviews will start soon. Mr. Steven Tan (Deputy-Director of IXA) expects slightly less satisfaction in this upcoming evaluation compared to the evaluations of the TTOs before, because IXA as a new brand and its name is not well known yet.</p> |
| <p>Have in-house resources (transfer funds) been allocated for the further development of research results?</p> <p>If yes, how much?</p>                                       | <p>The patent-, pre-seed- and proof-of-concept-fund are in-house funds of IXA.</p> <p>The actual numbers are:</p> <p>Patent fund 300.000 EUR per year</p> <p>Proof of Concept Fund 650.000 EUR per year</p> <p>Pre-seed fund 400.000 EUR per year</p>  |
| What property rights and exploitation strategy have been employed?   | <p>The strategy in the case of spin-offs, licencing and patenting is to focus the quality and potential of them, but not their number.</p> <p>In the case of collaborations the strategy is to increase their number and the volume (€) of collaboration between researchers and the industry.</p>   |
| Where is the responsibility for business development located?  | <p>All the four TTOs have business-developers for their specific field of interest. These business developers exchange ideas in regular meetings as well.</p> <p>At the end IXA is responsible for them, but they work very decentralized.</p> <p>There are some completely decentralized business-developers at the specific research institutes which are under IXA but paid by the institutes themselves. Number of decentralized developers shall increase in future.</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?</p>   | <p>IXA is still in the implementation phase. Its aim is to get organized and successful and fully implemented in three years.</p> <p>Actually IXA is funded mainly on a basic fund from the university. In the future the amount of decentralized funding from the different research institutions shall increase and the amount of basic funding shall decrease. Its growth model relies on a more dedicated funding from special users.</p> |
| <p>Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel allocation, creation of additional job positions (from third party funds))?</p> | <p>It is not possible to answer this question, because it is not possible to measure the effect without IXA.</p>  |
| <p><b>Success factors</b></p>  |   |
| <p>What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?</p>  | <p>Success factors are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A firm and constant commitment from the boards of the different involved institutions.</li> <li>- Support from the knowledge-transfer professionals itself</li> <li>- The right attitude from the researchers towards research collaborations with external partners.</li> </ul>   |
| <p><b>Risks</b></p>  |   |
| <p>What factors restrict the success of the transfer structure?</p> <p>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?</p>  | <p>Risks are changes in the boards of the involved institutions and wrong attitudes of researchers in the direction of knowledge-transfer.</p> <p>From the experience of IXA the only things that really helps against the named risks are outside forces as for example changed requirements of funding agencies.</p>  |
| <p>What negative experiences have there been (if any)?</p>   | <p>IXA was sometimes confronted with unwillingness from parties on all different stages, but this is not something typical for IXA. This is to be expected, because IXA is imbedded in four large universities.</p>   |

### 3. ISIS Innovation

| Brief description   |  |
|---|--|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p>  | <p>Isis was established by Oxford University in 1988 as its wholly owned technology transfer company.</p> <p>The company mission is to be the leading international technology transfer organisation, to transfer technology and expertise from the University of Oxford, to deliver value to all their clients, and to maximize social and economic benefits in a commercial manner. Isis manages the University's intellectual property portfolio, working with University researchers on identifying, protecting and marketing technologies through licensing, spin-out company formation, consulting and material sales.</p> |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?</p> <p>What is the organisational/legal form of the transfer organisation?</p>  | <p>Isis Innovation Ltd. is wholly owned by the University of Oxford.</p> <p>It is a Limited Company (Ltd.) registered in England and Wales.</p>  |
| <p><b>Budget and personnel deployment</b></p> <p>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?</p> <p>How are these funds divided? (basic funding/project funding/commercial revenues)?</p> | <p>Staff-level: 90 (In 2006: 35 employees)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administration: 19</li> <li>- Technology Transfer: 41</li> <li>- Oxford Univ. Consulting: 7</li> <li>- Isis Enterprise: 25 (-&gt; biggest growth)</li> </ul> <p>Total Yearly Budget: about 14.5 Mio. £</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Personnel &amp; Equipment: ~9 Mio. £</li> <li>- Administration: 5.044 Mio. £</li> </ul> <p>Basic Funding: about 3.1 Mio £</p> <p>Translational Funding: about 22 Mio. £</p> <p>Distributions: about 5.6 Mio £</p> <p>Turnover total: 11.5 Mio. £</p>                                 |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Organisation</b></p> <p>What task areas are covered by the organisation?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Technology Transfer: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Commercialise IP</li> <li>o Patenting</li> <li>o Licencing</li> </ul> </li> <li>- Spin-Out Companies</li> <li>Oxford University Consulting: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Identify and manage consulting opportunities</li> <li>o Helps clients access expertise and services from Oxford's world-class, interdisciplinary research base</li> </ul> </li> <li>- Isis Enterprise: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Consulting expertise and advice in technology transfer</li> <li>o Innovation Management to clients (public and private sectors around the world)</li> </ul> </li> </ul>   |
| <p><b>Products and services</b></p> <p>What is the product and service portfolio of the organisation?</p> <p>Which target group groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p> | <p>Research Themes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medical Sciences</li> <li>- Math, Physical &amp; Life Sciences</li> <li>- Engineering</li> <li>- Environmental</li> <li>- Humanities</li> </ul> <p>Mainly addressed target groups:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bio-/Chemistry Industry</li> <li>- Pharmaceutical Industry</li> <li>- Health Industry</li> <li>- ITC-Industry</li> <li>- Engineering Industry</li> <li>- Public Bodies</li> </ul>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>How are internal processes organised?</p>   | <p>Teams are structured within research themes (see above).</p> <p>University of Oxford provides funds to pay for the filing patents (about 3.1 Mio. £ in 2013)</p> <p>Isis is responsible for protection and commercialisation of all IP at the University of Oxford.</p> <p>Routes to commercialisation:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Traditional licencing</li> <li>- Spin-out Companies (about 4 Mio. £ available in seed funds to support this in 2014)</li> <li>- Academic consultancy and service agreement</li> </ul> <p>The due diligence process is carried out in cooperation with a specialised team within the University's Research Services organisation.</p> <p>The IP portfolio is publicly marketed on Isis's website</p> |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>and carefully chosen potential licensees are approached.</p> <p>Isis has created a network of companies (the Oxford Innovation Society). The member companies receive 30 days advance notice of new technologies available for licencing before the IP is made generally available.</p> <p>Three times per year network companies are invited to lectures on specific innovation themes and "innovation-dinners" are organized where academics meeting with companies, investors and entrepreneurs. Themed Technology Showcases have been presented annually (this will have a Med Tech theme in September 2014).</p>   |
| <b>Effects</b>  |  |
| <p>Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation of the organisation/during the last 3 years)?</p> | <p>Yes, see assessment BiGGAR Economic impact study 2012/2013:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- £400m Gross Value Added to the global economy</li> <li>- £264m Gross Value Added in the UK</li> <li>- 5,000 global jobs created or sustained</li> <li>- 3,400 UK jobs supported</li> <li>- Licence fee holders generated £96m in additional revenues</li> <li>- In last 25 years more than 100 new companies created</li> <li>- £57m in 1<sup>st</sup> round Seed/Business Angels - £460m follow-on Investment Capital</li> </ul>  |
| <p>Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?</p>  | <p>Isis Enterprise as tech transfer and innovation management consultancy business grew significantly.</p> <p>Also relatively new is the Isis Software Incubator which supports software ventures in the development of products or services.</p> <p>Isis Outcomes provides access to licences to some of the most respected and widely deployed Patient Reported Outcomes, e.g. questionnaires in medical area (patient reporting and pre-clinical trial).</p> <p>To facilitate inventions a "proof-of-concept-funds" has been established with 9 Mio. £ invested in Oxford technologies since 2000.</p> <p>For the first time, private investors will be able to make tax efficient investments in a range of new Oxford technology companies via a dedicated fund, the University of Oxford Isis Fund, set up by Parkwalk Advisors and Isis Innovation Ltd.</p> |
| <p>How is the management structure arranged (in a standardised/ pro-</p>  | <p>Teams are structured along research themes and individual team members (Technology Transfer Managers)</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>professionalised manner)?</p>   | <p>are responsible for technologies on a start-to-finish-basis.</p> <p>Teams can rely on support functions such as:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Marketing-Team</li> <li>- Financial Team</li> <li>- Legal</li> <li>- IT</li> <li>- Seed Investment</li> <li>- Due Diligence</li> <li>- Research Services by University</li> </ul>  |
| <p>Who has overall responsibility for the administrative (transfer) process?</p>   | <p>Ms. Linda Naylor, Executive Director.</p>  |
| <p>Can improved customer satisfaction/active industry demand (if applicable in the form of a one-stop-agency) be determined?</p> <p>How is this recorded and documented?</p> | <p>Yes, feedback is regularly solicited. Stakeholder surveys are conducted within our commercial and academic networks. The results are shared internally and the entire company has ownership of the agreed actions.</p> <p>Moreover the University measures its Impact via the "Research Excellence Framework" (<a href="http://www.ref.ac.uk">www.ref.ac.uk</a>). Departments are required to submit case studies.</p> <p>Companies may connect to Isis in different ways depending on the technology and of course some will have already established a relationship with the University through different routes such as the Research Services organisation or our Business Development colleagues. With this in mind, Isis maintains close relationships with the other functions within the University that deal with commercial partners.</p> |
| <p>Have in-house resources (transfer funds) been allocated for the further development of research results?</p> <p>If yes, how much?</p>                                     | <p>Since 2000 about 9 Mio. £ seed funds have been allocated for internal development.</p>   |
| <p>What property rights and exploitation strategy have been employed?</p>  | <p>Isis mainly uses a traditional licencing strategy for Oxford technologies.</p> <p>Licensees are carefully selected by their commercialization potential.</p> <p>Isis's IP protection strategy commonly involved a priority UK-patent filing followed by a PCT. At the National Phase stage (30/31 months from priority) we take decisions on further patent prosecution based mainly on market feedback; most common territories are Europe,</p>   |

|   |  |
|---|--|
|   | <p>US followed increasingly by China, India and Japan. Of course if the technology is licensed we consult with the licensee in taking patent prosecution decisions</p> <p>In 2013 about 91 new patent applications were filed.</p>   |
| Where is the responsibility for business development located?   | <p>Isis aims at all levels to think in terms of business development. Therefore, Isis employees are open for new ideas and several new initiatives to expand Isis's offering are being currently considered. Traditional technology transfer business is still our focus.</p>  |
| What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?   | <p>Every 5 years a business plan is prepared. The goal is to reach a growth of about 10 % per year.</p> <p>As the Oxford University supports Isis's patent filing with about 3.1 Mio. £ per year.</p>  |
| Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel allocation, creation of additional job positions (from third party funds))? | <p>Yes, competitiveness has definitely increased. There is a greater awareness of the impact of commercialization within the research community. Scientists are not just publishing their results.</p> <p>Colleagues in the University support the business development structure to foster contracts with large companies.</p>  |
| <b>Success factors</b>  |  |
| What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?  | <p>First of all a professional team for technology transfer activities, highly motivated and educated being able to speak to academic as well as business world.</p> <p>Community of entrepreneurs.</p> <p>Scientific skills combined with business skills.</p> <p>Jeff Skinner's "Tech Transfer Eco-System" (please see the slide that I shared) as a holistic approach to all players within the innovation environment.</p> <p>Seed funds for new technology to translate from lab to market.</p> <p>IP-Funds being able to patent innovations and having a "long-term-view" on patent-portfolio.</p> <p>Big research community</p> |

| Risks   |   |
|---|---|
| <p>What factors restrict the success of the transfer structure?</p> <p>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Funding requirements and the related risk of changes in the funding environment</li> <li>- Early stage technology projects</li> <li>- "Blue Sky" research</li> <li>- Increasing company funding (10 % at the moment)               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Companies want to own results completely</li> <li>o Risk how strong companies commercialize the innovation</li> </ul> </li> </ul> <p>A general awareness to these risks within the scientific-community steadily communicated.</p> |
| <p>What negative experiences have there been (if any)?</p>  | <p>Isis tries to learn from the feedback-system. Negative experiences are shared internally and improvement plans are implemented</p>   |

## 4. KU Leuven Research & Development (LRD)

| Brief description   |  |
|---|--|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Founded in 1972: Long tradition in technology transfer, one of the first European transfer offices</li> <li>• 1972 – 1998: 20 spin-offs in 26 years, approximately one patent per year</li> <li>• Business really takes off at the end of the 1990s.</li> <li>• Background of this development: The then president of KU Leuven decided that applied research would need to yield a return on investment, got a great team of experts in the technology transfer business together and saw to it that money was provided (e.g. seed fund, patent fund, etc.). He further introduced clear performance measures (on spin-off per month, protection of all IP, various patents per month, and contract research with best companies worldwide).</li> </ul>  |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?</p> <p>What is the organisational/legal form of the transfer organisation?</p>  | <p>technology transfer office (TTO) of the KU Leuven Association</p> <p>technology transfer office (TTO) of the KU Leuven Association</p>  |
| <p><b>Budget and personnel deployment</b></p> <p>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?</p> <p>How are these funds divided? (basic funding/project funding/commercial revenues)?</p> | <p><b>Finances:</b> In 2011, LRD's turnover was roughly 160 Mio. Euro. Sources of finance are the different activities (research collaboration, IPR management, spin-offs). The LRD receives 8.5 % of any income. A further 8.5 % are given to the university KU Leuven. The remaining (and largest) part of net profit flows back to research divisions. To give some examples:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2011: 102 Mio. Euro income from research collaboration.</li> <li>• 2011: 60 million euro license-income (LRD has a patent portfolio in the thousands).</li> <li>• 2012: 1980 spin-off LMS has a turnover of around 200 Mio. Euro/year. It sells to Siemens for roughly 700 Mio. Euros. The founder held 60 % of the shares.</li> </ul> <p><b>Personnel:</b> LRD employs roughly 80 people, multidisciplinary team of experts. For more information on the structure see below (internal organization). People need to be specifically qualified. E.g. people who work in IPR</p> |

|   |   |
|---|---|
|   | usually have a technical background plus a degree in IP Management.   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>What task areas are covered by the organisation?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research collaboration</li> <li>• Intellectual property rights management</li> <li>• Creation of new research-oriented and innovative spin-off companies</li> <li>• Stimulating networking initiatives</li> </ul>  |
| <p><b>Products and services</b></p> <p>What is the product and service portfolio of the organisation?</p> <p>Which target group groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p> | <p><b>Research collaboration:</b> professional advice to determine opportunities (innovation advice &amp; technology brokerage) and to negotiate research agreements, such as defining a work plan, pricing, intellectual property rights, etc.;</p> <p><b>Intellectual property rights management:</b> an active patent and licensing policy is pursued with respect to university research results. This allows LRD to generate funds for further scientific research;</p> <p><b>Creation of new research-oriented and innovative spin-off companies:</b> professional advice and access to venture capital, through the Gemma Frisius Fund KU Leuven, and accommodation in the incubators and in science parks for entrepreneurs who want to set up a business that makes use of the university's knowledge or technology;</p> <p>Promoting entrepreneurship and innovation by <b>stimulating networking initiatives</b> such as Leuven.Inc (Leuven Innovation Networking Circle) and technology clustering such as DSP Valley and LSEC (Leuven Security Excellence Consortium).</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>How are internal processes organised?</p>   | <p>The LRD is 100 % part of the university but at the same time 100 % independent. There are no reporting requirements; LRD has complete autonomy in terms of budget, human resources, and incentives.</p> <p>LRD has two general managers and below that four different units:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Research collaboration (ca. 17 people): advice, contract R&amp;D, projects with government support</li> <li>• IPR (ca. 12 people): IPR, licensing</li> <li>• Spin-off &amp; innovation (ca. 9 people): spin-off creation &amp; growth, networks &amp; regional development, KU Leuven Association). These are the „Sniff dogs“: They find out what is going on in the departments, find good business ideas, then make a plan for commercialization (spin-off or patent), derive business models, find money, networking activities.</li> </ul>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finance, HR &amp; Logistics (ca. 40 people): financial administration (Seed Capital, Mergers &amp; Acquisitions), HRM administration</li> </ul> <p>However, there is close interaction and collaboration between the different units. LRD does not function as a hierarchical structure; it understands itself more as a matrix for the universities divisions.</p> <p>Success in technology transfer is a people story. Bring in the right guy, give him 100% autonomy and believe in him. Therefore, LRD</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hand-picks its people</li> <li>• give people flexibility (particularly flexitime)</li> <li>• pay well</li> <li>• flat hierarchies</li> </ul> |
| <b>Effects</b>  |   |
| <p>Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation of the organisation/during the last 3 years)?</p> | <p>Turnover rose from around 10-15 Mio. Euro in the early 1990s to over 160 Mio. Euro in 2011.</p> <p>Activities:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 100-200 Million Euro in contract research/year</li> <li>• 9-10 spin-offs/year</li> <li>• 150/160 new patents/year</li> <li>• Thus far, in the recent history of LRD, we have accompanied 10 IPOs.</li> </ul> <p>By the way: at LRD we have proven that the top scientists can do both: publish good articles and do good patents. As a matter of fact, the good scientists are also the better patenting and spin-offs.</p>  |
| <p>Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?</p>  | <p>Yes, transfer services have been professionalized. Also, the company grew from 7 people in 1998 to ca. 80 people today; thus, there are more specialized people in every position.</p>   |
| <p>How is the management structure arranged (in a standardised/professionalised manner)?</p>  | <p>See above: internal organization.</p> <p>Important: At LRD we meet to take decisions. We cannot talk forever like they do in the academic echelon.</p>   |
| <p>Who has overall responsibility for the administrative (transfer) process?</p>  | <p>LRD.</p>   |
| <p>Can improved customer satisfaction/active industry demand (if applicable in the form of a one-</p>                                 | <p>Customer satisfaction is obvious in LRD's success. Since LRD has been starting to "take off" as a technology transfer business at the end of 1990s, 200-300 small</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>stop-agency) be determined?<br/>How is this recorded and documented?</p>  | <p>technology companies have been attracted to Leuven.<br/>Customer satisfaction surveys have not been mentioned in the interview.</p>  |
| <p>Have in-house resources (transfer funds) been allocated for the further development of research results?<br/>If yes, how much?</p>        | <p>LRD has set up specialised incubation instruments for financing projects at an early stage of development.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Researcher-controlled finances <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Via LRD research divisions</li> <li>○ Researchers manage their tech transfer activities autonomously</li> </ul> </li> <li>• KU Leuven Patent Fund <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Financial support for researchers applying for a patent</li> </ul> </li> <li>• Gemma Frisius Fund KU Leuven (GFF) <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seed capital for spin-off companies</li> <li>○ GFF founded in 1997 &amp; GFF II in 2002</li> <li>○ At the end of 2009 GFF and GFF II merged into one single fund</li> <li>○ Partners: KU Leuven (20 % of capital), Two banks: KBC Private Equity (40 %) and BNP Paribas Fortis Private Equity (40 %)</li> <li>○ Combination between: Knowledge and technology transfer expertise (university), Financial expertise (financial partners)</li> <li>○ Not restricted to one technology domain</li> <li>○ 25 million euro invested in 38 spin-off companies</li> </ul> </li> </ul> |
| <p>What property rights and exploitation strategy have been employed?</p>  | <p>All KU Leuven IP is patented.</p>  |
| <p>Where is the responsibility for business development located?</p>   | <p>At LRD.</p>  |
| <p>What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?</p>                                     | <p>Continue to be the best and continue to grow. We won the prize for Best Technology Transfer Office in the World in 2012.</p>   |
| <p>Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel alloca-</p> | <p>As a means of comparison: the KU Leuven's research budget is ca. 350 Million Euro/year. LRD brings in roughly half of that money.</p>  |

tion, creation of additional job positions (from third party funds)?

### Success factors

What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?

- A **critical mass** of high quality research
- **People** are incredibly important: you need an excellent multidisciplinary team, ideally with international experience & high value support
- Make people aware that technology transfer is possible and can be profitable
  - **create awareness** among the professors that they can get rich (see LMS example)
  - by making some professors rich, you build success stories and role models for others
  - also, rich professors tend to become serial entrepreneurs
- **Clear incentives** to encourage researchers and research groups. The incentives LRD offers are the following:
  - Income from **contract research** is divided up between LRD (8.5 %), KU Leuven (8.5 %) and the participating research divisions (83 %). The latter usually reinvest the money into research, equipment, and people. Note that 50 % of the net profit can go to individuals' own pocket, but is rarely used. Professors tend to reinvest private money back into their division, acquire better people, better machines.
  - Income in **patent valorisation** (after payment of costs) is divided up slightly differently. The LRD receives 3 % in licensing fees. Incentives for inventors decrease depending on the net income:
    - Net income < 5 million euro: 40 %
    - Net income between 5 and 25 million euro: 30 %
    - Net income between 25 and 50 million euro: 20 %
    - Net income > 50 million euro: 10 %
  - Incentives for spin-offs: Return through shares & warrants by realising a surplus value on shares (see example of LMS sale to Siemens discussed above)
- **Favourable entrepreneurial climate** within the university
- **Legal context** in Flanders
- Instruments and **networks** that further professionalise technology transfer support (bring together Venture Capitalists, Researchers, IP professionals, etc.)

|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Last but not least: support from the highest level. For a good soup you need the right ingredients, but more importantly, you need a good Chef.</li> </ul> |
| <b>Risks</b>  |   |
| <p>What factors restrict the success of the transfer structure?</p> <p>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?</p> | Bureaucracy is deadly for technology transfer.  |
| <p>What negative experiences have there been (if any)?</p>  | None.   |

## 5. NineSigma

| Brief description  |  |
|--|--|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p>                         | <p>NineSigma was founded in 2000, in order to simplify contact between companies in the need of innovation and technology solutions, and those able to provide solutions. The company wanted to help make Open Innovation accessible for all types of players, and it wanted to do this through contact to large companies in need of ideas, experts in various fields, investors, and research bodies.</p> <p>NineSigma has access to a vast network of experts ready and willing to solve the problems of companies. These experts are seldom individuals; rather they are most often other companies, academic researchers, or non-university research organizations. A big break for NineSigma came in 2001 from the American consumer products giant, Procter &amp; Gamble, who was looking to solve the problem of keeping cotton shirts wrinkle-free. By dispersing the RFP (Request for Proposal) to its network of over a million experts, NineSigma was able to find a solution for P&amp;G, which saved the American company time and money. In regard to innovation problems, the former Chief Executive of NineSigma stated in an interview for Bloomberg Businessweek that, "The people with the problem don't know where to look for the solution. So they spend a lot of money and time discovering something that's already available". Throughout the past fourteen years, NineSigma has expanded its services and matchmaking techniques. Until now, the company has worked with over 500 businesses to solve innovation problems, with around 60 % being repeat-clients.</p> |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?</p> <p>What is the organisational/legal form of the transfer organisation?</p> | <p>NineSigma is a privately held company. The Board of Directors of the company is made up of representatives from NineSigma and venture capital firms. NineSigma also has a Customer Advisory Board made up of international industry players.</p> <p>The headquarters of NineSigma is located in Cleveland, Ohio, and takes the form of NineSigma, Inc. NineSigma Europe, located in Leuven, Belgium, is a besloten vennootschap (private limited liability company).</p>  |

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Budget and personnel deployment</b></p> <p>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?</p> <p>How are these funds divided? (basic funding/project funding/commercial revenues)?</p> | <p>The organization is partly funded by venture capital sources. The company also receives revenue from projects, for services rendered. When large companies enlist NineSigma to help find a solution for an innovation need, the company receives a fee for this service. The organization offering the solution, however, does not compensate NineSigma.</p>  |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>What task areas are covered by the organisation?</p>  | <p>NineSigma works with a wide range of clients in varying industries. Most of these companies are large, international, innovative corporations. NineSigma has teams that are directly responsible for client interfacing. These people are charged with business development processes like client acquisition. Then, there are teams responsible for delivery, which utilize NineSigma's platform, NineSights, which connects those seeking innovation, with those seeking solutions.</p> <p>The headquarters in the United States is responsible for the maintaining of the NineSights portal.</p>   |
| <p><b>Products and services</b></p> <p>What is the product and service portfolio of the organisation?</p> <p>Which target group groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p>               | <p>NineSigma defines three core OI services: Technology Landscaping, Technology Search, and Grand Challenge.</p> <p>Technology Landscape is a starting point for some of NineSigma's clients. This is a support activity that involves an in-depth look at the environment, players, technologies, existing networks, and active experts in a specific innovation field for a client.</p> <p>Technology Search involves an active search for a partner or a fitting technology. This takes two forms: a targeted partner search or an RFP (request for proposal). One can identify either a need, which makes up the majority of the entries in the NineSight, or a technology offer.</p> <p>Grand Challenges are, as the name implies, innovation challenges to be solved. Beyond just solving a problem, marketing and PR are also involved. The winner of the challenge is also awarded a prize. A current Grand Challenge handles for example innovative carbon solutions.</p> <p>Finally, there is a portal where information about various industry and technology experts can be found.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p>  | <p>As stated above, there are teams responsible for client interfaces, and teams responsible for the content that is</p>   |

|   |   |
|---|---|
| How are internal processes organised?   | contained in the NineSight database. Development and delivery are two main areas at NineSigma.  |
| <b>Effects</b>  |   |
| Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation of the organisation/during the last 3 years)?                                  | Excluding the economic recession of 2009/2010, NineSigma has been growing at about 30 % each year since its founding. This growth has allowed NineSigma to look to new markets and expand internationally.  |
| Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?   | All offers and needs are handled through the platform NineSight.  |
| How is the management structure arranged (in a standardised/professionalised manner)?   | The offices in Leuven, Seoul, Melbourne, and Tokyo report to the headquarters in the United States.   |
| Who has overall responsibility for the administrative (transfer) process?   | The transfer processes themselves are handled by the clients; NineSigma simply connects solution seekers with solution providers.   |
| Can improved customer satisfaction/active industry demand (if applicable in the form of a one-stop-agency) be attained?<br>How is this recorded and documented? | As stated above, NineSigma has worked with around 500 clients, of whom 60 % are repeat customers. This shows a positive trend in customer satisfaction. A main factor, however, in such a business, is trust. NineSigma puts a lot of energy into establishing networks and gaining both companies' and experts' trust. |
| Have in-house resources been allocated for the further development of research results?   | No  |
| What property rights and exploitation strategy have been employed?  | Some of the profiles written are anonymous, but there are also offers and needs which clearly state who the company behind the entry is, and what the budget is. NineSigma has found that partnering is usually more successful when a clear budget is listed.  |
| Where is the responsibility for business development located?   | Locally, at the branches in the 5 markets.  |
| What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?   | As companies become more open to OI, the necessity for the services of NineSigma also grows. It is likely that the business will grow in the next several years as it has in the past. The expansion into new markets is also going to play an important role in the future.  |

|  |  |
|--|--|
| <p>Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel allocation, creation of additional job positions (from third party funds))?</p> | <p>N/A</p>   |
| <p><b>Success factors</b></p>  |  |
| <p>What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?</p>  | <p>NineSigma believes that one of the main success factors is that its business is need-driven. A need for innovation is the starting point. The model of having a technology or innovation and then going to look for a problem seldom yields results. Another success factor, as mentioned above, is that there is usually a listed budget. This, in some way, validates an entry. Some, however, choose to keep the budget off of the public request.</p>   |
| <p><b>Risks</b></p>  |  |
| <p>What factors restrict the success of the transfer structure?<br/><br/>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?</p>  | <p>The biggest risk for NineSigma is also a risk to the solution seeker, and that is that the seeker is simply not ready for OI to fully be utilized at the organization. The client has very clear incapacities, which will not allow for the process to run smoothly. Also, some companies are deterred when they try OI once and fail. It is hard to convince them to try again.</p>  |
| <p>What negative experiences have there been (if any)?</p>   | <p>NineSigma Europe recently worked with a large company from Germany that was missing several key capacities for OI. The company's infrastructure was also inflexible, causing approval processes and other steps of the OI process to take several months. This company was already suffering from slow and ineffective R&amp;D, which was clear during NineSigma's work with them. If the process seems at all "fuzzy", it is clear to NineSigma from the start that the company will be unsuccessful at having its problem solved.</p> |

## 6. RTI International

| Brief description   |  |
|---|--|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p>  | <p>RTI was founded in 1958 with 2 Mio. USD seed capital for the first 5 years. The overall aim for RTI as the first regional Research and Development Organisation was the regional economic development. While it remains an important part of the regional innovation ecosystem, RTI has grown to be a global organization delivering work that matters around the world.</p> <p>RTI International today is one of the world's leading research institutes, dedicated to improving the human condition by turning knowledge into practice. Our staff of more than 3,700 provides research and technical services to governments and businesses in more than 75 countries in the areas of health and pharmaceuticals, education and training, surveys and statistics, advanced technology, international development, economic and social policy, energy and the environment, and laboratory testing and chemical analysis.</p> |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?</p> <p>What is the organisational/legal form of the transfer organisation?</p>  | <p><u>Members of the Corporation:</u> Duke University and The University of North Carolina.</p> <p>They elect the governors, who represent the business and scientific communities.</p> <p><u>Governing Body:</u> Board of Governors</p> <p>Consists of up to 15 governors who represent the 17 University of North Carolina Institutions, Duke University, and the business and scientific communities</p> <p>Research Triangle Institute – Non-Profit-Corporation</p>  |
| <p><b>Budget and personnel deployment</b></p> <p>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?</p> <p>How are these funds divided? (basic funding/project funding/commercial revenues)?</p> | <p>Staff-level: &gt;= 3.700</p> <p>Scientists R&amp;D: approx. 2/3<br/>Administration: approx. 1/3</p> <p>Basic Funding: no basic funding at all</p> <p>Project Funding: Yes, significant growth from 1999-2009; but in the last few years being flat or modest growth</p> <p>Project Revenues: approx. 783 Mio. USD</p>   |

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Organisation</b></p> <p>What task areas are covered by the organisation?</p>  | <p>RTI covers the following scientific areas of research:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- health and pharmaceuticals,</li> <li>- education and training,</li> <li>- surveys and statistics,</li> <li>- advanced technology,</li> <li>- international development,</li> <li>- economic and social policy,</li> <li>- energy and the environment,</li> <li>- laboratory testing and</li> <li>- chemical analysis</li> </ul> <p>RTI recognizes itself not as a “Tech-Transfer-Organisation”. The main tasks can be distinguished as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. RTI’s own research and development with an own patent portfolio and the goal to transfer these technology by out-licencing.</li> <li>2. R&amp;D-Activities are financed mainly by contracts and grants</li> <li>3. Independent R&amp;D-fund (IR&amp;D) which is charged with a specific percentage of the yearly project funding base.</li> <li>4. Market own services to customers e.g. companies, laboratories, federal institutions. Here RTI serves with technical assessments, market researches and consulting in market opportunities, commercialization analysis and strategy, and licencing.</li> </ol> |
| <p><b>Products and services</b></p> <p>What is the product and service portfolio of the organisation?</p> <p>Which target group groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p> | <p>Services may be classified into the following categories:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Basic Research</li> <li>2. Applied Research</li> <li>3. Testing &amp; Analytics</li> <li>4. Consulting Services</li> <li>5. Technical Services</li> </ol> <p>There are only a few products like “SUDAN” as an own developed statistical software. But the market is not big enough to push it forward. Therefore the focus lies on services and consulting.</p> <p>Moreover RTI does support a few Start-Up-Companies like Ziptronix (<a href="http://www.ziptronix.com">www.ziptronix.com</a>). RTI is reserved to Start-Up-Projects due to high risks of investment.</p>   |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>How are internal processes organised?</p>   | <p>RTI has own Patent Attorneys who are responsible for the whole process of patenting and patent management as well as licencing.</p> <p>Within 4 specific “business units” commercialisation projects are developed and managed. These business units</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | <p>set up the project management and pull a team of needed specialists together for assessing the opportunity by general and specialized technology experts.</p> <p>Therefore RTI works in a flexible matrix organisation by giving team members much freedom compared with high responsibility.</p> <p>General Services Administration (GSA) are roughly:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advertising and Integrated Marketing Solutions</li> <li>- Environmental Services</li> <li>- Mission Oriented Business Integrated Services (MOBIS)</li> <li>- Professional Engineering Services</li> <li>- Information Technology Services</li> </ul> <p>Commercialization-Projects:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advanced Energy Technologies</li> <li>- Medical Technologies</li> <li>- Information Technologies</li> </ul> |
|--|--|

|                |  |
|----------------|--|
| <b>Effects</b> |  |
|----------------|--|

|  |  |
|--|--|
| Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation of the organisation/during the last 3 years)? | <p>RTI grew from a regional research organisation up to an international research organisation represented in 40 countries. Revenue is now approx. 783 Mio USD and net income approx. 25 Mio USD.</p> <p>Within the last 3 years RTI realizes not much growth, mainly due to decreasing federal funding.</p> <p>RTI therefore focuses more on international growth and commercial projects with companies.</p> |
| Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?  | See described development above. RTI offers a full suite of services within a matrix organisation.   |
| How is the management structure arranged (in a standardised/professionalised manner)?  | <p>Each business unit is divided into sub units and divisions. The business unit leaders are responsible for personnel and team management and financial success for the unit.</p> <p>The business unit leaders are members of the management team reporting to the president.</p>   |
| Who has overall responsibility for the administrative (transfer) process?  | The business unit leaders are responsible for the whole process but be supported by e.g. central patent office, HR department, central marketing department and so on.   |
| Can improved customer satisfaction/active industry demand (if ap-  | All projects are client focused by adopting the needs of the customers. A qualified feedback system is installed.  |

|   |  |
|---|--|
| plicable in the form of a one-stop-agency) be determined?<br>How is this recorded and documented?   | The best feedback of satisfied customers are follow-up orders.<br>A survey of specific customer groups is conducted every 2-3 years.   |
| Have in-house resources (transfer funds) been allocated for the further development of research results? If yes, how much?  | A specific percentage of net income is separated for commercialisation projects.   |
| What property rights and exploitation strategy have been employed?  | The focus are licencing deals as well as IP-support. R&D-Funding from companies are basically part of the deals.   |
| Where is the responsibility for business development located?   | The business unit (and sub-unit/division) leaders.   |
| What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?   | Focusing on commercial and international clients may change the client structure but not the basic business model.   |
| Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel allocation, creation of additional job positions (from third party funds))? | Competition increased because of decreasing federal funding. Therefore more team adjustments for new projects is needed.   |
| <b>Success factors</b>  |  |
| What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?  | People are the main value-creating factor. Therefore RTI pays a lot of attention to the HR processes finding talented people. RTI provides professional development opportunities and lots of freedom within the teams. Training is organised through "RTI University" as an internal professional development system. |
| <b>Risks</b>  |  |
| What factors restrict the success of the transfer structure?<br>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?  | Main risks are <ul style="list-style-type: none"> <li>- Decreasing federal funding</li> <li>- Internal transfer activities, e.g. spin-outs have higher risks and are therefore very selected projects.</li> <li>- Failures in the Stage-Gate-Process for commercialisation projects.</li> </ul>                        |
| What negative experiences have there been (if any)?   | A negative experience is, when projects fail. Then it is important to look critically on the Stage-Gate-Process.   |

## 7. Société d'Accélération du Transfer de Technologie (SATT Nord)

| Brief description  |  |
|--|--|
| <p><b>Information about how the organisation started</b></p> <p>What were the underlying needs and requirements for the founding of your organisation?</p> | <p>SATT Nord is one of 14 SATTs in France, founded 14<sup>th</sup> September 2012 by state policy in 2009 from the Ministry of Research.</p> <p>Discovered key weaknesses with specificities in French Tech-Transfer-Structure before 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 80+ autonomous universities looking for critical size</li> <li>- Large national research organisation associated to universities, having delegated its TT to its private TTO</li> <li>- Strong national thematic research organisations having a long tradition in TT</li> <li>- In past 6 years: Emerging "local" entities at regional and municipal level</li> <li>- Large gap remaining in Proof of Concept funding despite some experimentations</li> <li>- Fragmentation and lack of critical mass for Universities</li> </ul> <p>Main goals for the new SATT-Structure:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduce fragmentation of TT system: a unique gateway for TT on a territory</li> <li>- Improve operational efficiency</li> <li>- Foster absorption of technologies by companies (SMEs) through "Proof Of Concept funding"</li> <li>- Create competitiveness, jobs and wealth out of public research</li> <li>- Equipped with a mandate for IP-Management and Science Framework Contracts</li> <li>- Support companies in the innovation-process and start new companies based on innovation</li> </ul> |
| <p><b>Legal questions</b></p> <p>What does the shareholder structure of the organisation look like?</p>  | <p>Fully owned subsidiary of the State and public research operators in a given territory</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Private corporation, 1 M€ capital</li> <li>- Board with 12 members <ul style="list-style-type: none"> <li>o 8 representing public research organisation</li> <li>o 4 representing central government</li> </ul> </li> <li>- External Investment Committee</li> </ul> <p>Liabilities are limited to shareholders.</p> <p>Investments in companies are not allowed. However Start-Up-Consulting is desired.</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>What is the organisational/legal form of the transfer organisation?</p>  | <p>Société par actions simplifiée (S.A.S)<br/>Incorporated Limited Company (not listed on stock exchange)</p>  |
| <p><b>Budget and personnel deployment</b><br/>What sources of financial funding (for personnel and equipment) does the organisation have?<br/>How are these funds divided? (basic funding/project funding/commercial revenues)?</p> | <p>Dotations for all 14 SATTs: 733 Mio EUR for 10 years<br/>Dotation for SATT Nord: 63 Mio EUR for 10 years<br/>Staff-level: 293 SATT total; 47 SATT Nord<br/>- 17 persons work for development projects<br/>Basic Funding: SATT is fully funded</p>   |
| <p><b>Organisation</b><br/>What task areas are covered by the organisation?</p>   | <p>Priority Activities/Main Task Areas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Biology</li> <li>- Human and Social Science</li> <li>- IT-Technology and Physics</li> <li>- Chemistry</li> <li>- Agrosience and Environment</li> </ul>  |
| <p><b>Products and services</b><br/>What is the product and service portfolio of the organisation?<br/>Which target group groups are specifically addressed? And: What types of communication channels are used?)</p>               | <p>Technology Transfer Projects<br/>Services:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sensibilisation and Formation</li> <li>- Contract Management</li> <li>- Consulting in IP and IP-Management</li> <li>- Business Valuation and Evaluation</li> </ul> <p>Customers are Universities, Target Groups are Companies.</p>  |
| <p><b>Organisation</b><br/>How are internal processes organised?</p>  | <p>SATT is structured in terms of projects:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Focusing on Technology and Research</li> <li>2. Looking for suitable IP</li> </ol> <p>If a project is detected, SATT hires scientists for project management (about 200.000 EUR for one project). Projectmanagers are recruited with an background of relevant industrial experience.</p> <p>A transfer process for a project may look like:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Detection of projects</li> <li>- Instruction</li> <li>- Selection of projects</li> <li>- Maturation and Development of projects</li> <li>- Transfer of Technology</li> </ul> <p>Inventions out of these projects belong to SATT. But SATT gives these inventions back to universities.</p> |

| Effects  |   |
|--|---|
| <p>Has economic revenue increased (considerably or otherwise) (since the foundation of the organisation/during the last 3 years)?</p>  | <p>Commercial Development until May 2013 for SATT total:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 705 analysed and detected projects</li> <li>- 186 patent applications</li> <li>- 173 developed projects</li> <li>- 20.9 Mio EUR investments into development projects</li> <li>- 39 signed licences</li> <li>- 15 established start-ups</li> </ul> <p>Commercial Development until November 2013 for SATT Nord:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 51 projects detected and selected projects</li> <li>- 27 projects in development-phase</li> <li>- 3.9 Mio EUR investments into development projects</li> </ul> |
| <p>Have offers and transfer services been expanded or organised according to a system?</p>   | <p>Yes.</p>   |
| <p>How is the management structure arranged (in a standardised/professionalised manner)?</p>   | <p>SATTs organisation may look like an matrix-organisation where project managers arrange a team out of speciality departments (IP-Management, Contracts, Business Valuation and supporting services)</p> <p>SATT Nord is going to be certified for ISO.</p>  |
| <p>Who has overall responsibility for the administrative (transfer) process?</p>   | <p>Each of the 3 regional department administrators reporting to the President of SATT Nord. The President at the end is responsible for all transfer processes and projects.</p>   |
| <p>Can improved customer satisfaction/active industry demand (if applicable in the form of a one-stop-agency) be determined?</p> <p>How is this recorded and documented?</p> | <p>SATT is to young to give an answer on the improvement of customer satisfaction. However a quality process started to identify customers.</p> <p>SATT focuses on the development of commercialisation projects for inventions of universities. Therefore SATT recognizes universities as their customers. Companies are recognized as targets to bring business-development to companies through inventions.</p>  |
| <p>Have in-house resources (transfer funds) been allocated for the further development of research results? If yes, how much?</p>  | <p>No.</p>  |

|   |   |
|---|---|
| What property rights and exploitation strategy have been employed?  | 90 % of licences are exclusive.   |
| Where is the responsibility for business development located?   | At SATTs Headquarter.   |
| What does the business model look like for the next 5 years (probability of permanent existence)?   | The main goal is, to have a balanced profit and loss after the 10 years funding period.<br>At the moment a statement on this question is not appropriate. |
| Has the competitiveness in research of the contracting research institution increased considerably (for example via personnel allocation, creation of additional job positions (from third party funds))? | This might be measurable within the next 2-3 years.   |
| <b>Success factors</b>  |   |
| What are the success factors which have sustainably contributed to the previously described effects?  | Federal Funding for prototyping sharing with industrial partners. Being able to set up professional teams.  |
| <b>Risks</b>  |   |
| What factors restrict the success of the transfer structure?<br><br>To what extent can these factors be controlled by the transfer organisation?  | Early stage projects have a high risk that endeavors are without success.<br><br>No balanced profit and loss after the funding period.                    |
| What negative experiences have there been (if any)?   | Patent issues are crucial to development projects, which means to focus on a good patent portfolio.   |

## 8. Unitectra

| Kurzbeschreibung  |   |
|---|---|
| <p><b>Informationen zur Genese der Organisation</b></p> <p>Aus welcher Bedarfslage heraus wurde die Organisation gegründet?</p> | <p>Die Vorläuferorganisation Biotectra wurde Anfang 1996 in Basel im Rahmen des nationalen Schwerpunktprogramms Biotechnologie des Schweizerischen Nationalfonds (SPP BioTech) gegründet.</p> <p>Hintergrund der Gründung war der sichtbare Bedarf der Schweizer Universitäten nach Unterstützung im Bereich des Transfers. Transferstellen existierten bis dahin in der Schweiz nicht, mit Ausnahme jener an den beiden Technischen Hochschulen (ETH Zürich und EPF Lausanne). Dieses Mandat wurde von zwei Privatpersonen mit industriellem Hintergrund aufgegriffen und zur Gründung von Biotectra geführt. Beider Bedingung dazu war, dass die Einrichtung der Institution so ausgestaltet werden konnte, dass sie von Dauer ist. Die Institution wurde also sozusagen von außen an die Universität herangetragen.</p> <p>Im Rahmen einer Vereinbarung mit Kanton und Universität Zürich übernahm Biotectra im Sommer 1997 die Verantwortung für den Technologietransfer im Bereich Life Sciences an der Universität Zürich und ab Sommer 1998 fallweise auch an der Universität Bern. Unitectra agierte seit dem 1. Mai 1999 als gemeinsame Technologietransfer-Organisation der beiden Universitäten. Seit 2011 übernimmt Unitectra auch den Transfer an der Universität Basel.</p> |
| <p><b>Recht</b></p> <p>Welche Gesellschafterstruktur hat die Organisation?</p> <p>Wer sind die beteiligten Einrichtungen?</p>   | <p>Unitectra ist voll im Besitz der beteiligten Universitäten Bern, Basel und Zürich und für diese tätig.</p> <p>Zudem ist Unitectra für assoziierte Institutionen der Universitäten im Medizinbereich tätig.</p> <p>Basel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universitätsspital Basel</li> <li>- Universitätskinderspital beider Basel (UKBB)</li> <li>- Universitäre Psychiatrische Kliniken Basel (UPK)</li> <li>- Felix Platter Spital</li> <li>- Schweizerisches Tropen und Public Health Institut (STPH)</li> </ul> <p>Bern:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inselspital</li> </ul> <p>Zürich:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Universitätsspital (USZ)</li> <li>- Uniklinik Balgrist</li> </ul>   |

|   |   |
|---|---|
| <p>Welche Organisations-/ Rechtsform hat die Transferorganisation? (intern/extern)</p>  | <p>- Kinderspital Zürich</p> <p>Weitere Kooperationspartner auf Mandatsbasis sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kantonsspital Aarau</li> <li>- Bundesamt für Landwirtschaft (Agroscope)</li> <li>- Institut für Viruskrankheiten und Immunprophylaxe (IVI), Bern und Mittelhäusern</li> <li>- Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, Life Sciences and Facility Management, Wädenswil</li> <li>- Berner Fachhochschule, Hochschule für Architektur, Bau und Holz, Biel</li> </ul> <p>Andere Partner sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Swiss Technology Transfer Association (swiTT)</li> </ul> <p>Insgesamt übernimmt Unitectra derzeit nur Mandate für öffentliche Einrichtungen und nicht für private Institutionen.</p> <p>Unitectra ist eine Nicht-gewinnorientierte Aktiengesellschaft. Aktionäre sind die drei beteiligten Universitäten.</p>   |
| <p><b>Budget und Personaleinsatz</b></p> <p>Wie ist die finanzielle Ausstattung (Personal- und Sachmittel) der Organisation?</p> <p>Wie gestaltet sich der Finanzierungsmix (Grund-/Projektfinanzierung/ wirtschaftliche Einnahmen)?</p> <p>Hat sich die Finanzierungsstruktur seit der Gründung verändert?</p> | <p>Unitectra ist insgesamt sehr schlank finanziert, da es beispielsweise die Infrastruktur der Universitäten nutzt und die Mittel beispielsweise für Patente von den jeweiligen Forschungsinstitutionen selbst aufgebracht werden.</p> <p>Finanziert wird Unitectra durch ein Budget, vor allem für Personalkosten, das mit den beteiligten Universitäten jährlich neu verhandelt und bedarfsgerecht angepasst wird. Eigene Einnahmen aus Projekten werden mit diesem Budget verrechnet und davon abgezogen. Wirtschaftliche Verwertungskosten fließen direkt an die Universitäten. Der Vorteil dieses Modells ist, dass benötigte Mittel bedarfsgerecht abgerufen werden können.</p> <p>Dieses Finanzierungsmodell existiert fast unverändert seit der Gründung von Unitectra. Früher gab es nur einen fixen Budgetschlüssel, wohingegen heute ein effektiver Schlüssel existiert, der eine fließende Planung von Jahr zu Jahr ermöglicht.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Welche Aufgabengebiete deckt die Organisation ab?</p>   | <p>Unitectra hat zwei Hauptaufgabenbereiche:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Kommerzialisierung von Forschungsergebnissen (Begleitung von der Erfindung bis zur Lizenz)</li> <li>2) Begleitung und Initiierung von Forschungsoperationen</li> </ol> <p>Dazu kommen Aus- und Weiterbildungsangebote für Forscher mit dem Ziel der Sensibilisierung für den Transfer. Kontaktstelle für die Wirtschaft.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Produkte und Dienstleistungen</b></p> <p>Welches Produkt-/Leistungsportfolio bietet die Organisation an?</p> <p>Welche Zielgruppen werden spezifisch angesprochen? (Und: auf welchen Kommunikationswegen?)</p> | <p>Die hauptsächlichlichen Dienstleistungsbereiche sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftliche Umsetzung von Forschungsergebnissen: Evaluation, Schutz und Management des geistigen Eigentums (Patente, Copyright, Marken, etc.), Umsetzungsstrategie, Suche von geeigneten Wirtschaftspartnern, Lizenzverträge</li> <li>- Unterstützung von Firmengründungen (Spin-off Firmen)</li> <li>- Aushandeln von Forschungsverträgen</li> <li>- Anlaufstelle für Wirtschaftspartner zu Fragen des Technologietransfers</li> <li>- Aus- und Weiterbildung der Forschenden im Bereich Technologietransfer</li> </ul> <p>Die Zielgruppe sind primär Forschende auf allen Ebenen mit der Ausnahme von Studenten sowie die Leitungen der Universitäten und Spitäler.</p> <p>Kommunikationswege sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kontakt durch die tägliche Arbeit</li> <li>- Webseite</li> <li>- Seminare und Veranstaltungen</li> <li>- Interne Medien der Forschungsinstitute auch in elektronischer Form</li> </ul> <p>Zudem ist Unitecra teilweise auch in die Begleitgremien der Forschungsinstitute involviert.</p> |
| <p><b>Organisation</b></p> <p>Wie sind interne Prozesse organisiert?</p> <p>Gibt es Schnittstellen zwischen der Einrichtung und den Unis/Instituten?</p> <p>Wie sind diese ausgestaltet?</p>                         | <p>Unitecra hat keine separaten Abteilungen aufgrund der geringen Größe. Dafür aber Mitarbeiter mit verschiedenen Kompetenzen (Business, Wissenschaft, Juristisch) und dementsprechend unterschiedlichen Aufgaben.</p> <p>Primär sind Mitglieder der Universitätsleitungen (Prorektoren oder Verwaltungsdirektoren) Kontaktpersonen. Unitecra ist dabei analog in anderen, internen Fachstellen in den Betrieb eingebunden.</p> <p>Eine wichtige Schnittstelle ist zudem der Verwaltungsrat von Unitecra, in dem jeweils zwei Mitglieder aus den jeweiligen Universitätsleitungen vertreten sind. Ergänzt wird der Verwaltungsrat durch vier erfahrene Wirtschaftsvertreter, aus deren Kreis jeweils der Präsident gewählt wird.</p> <p>Die Rektoren der Universitäten agieren als Aktionärsvertreter, was den Austausch ebenfalls fördert.</p> <p>Zusätzlich finden regelmäßige Treffen mit den Leitungen der Spitäler statt. Wichtige Schnittstellen bestehen auch zu den Finanz- und Personalabteilungen der Universitäten.</p>   |

|  |   |
|--|---|
| <p>Wie sah das Personalmodell bei der Gründung der Einrichtung aus? (Eigene Mitarbeiter, von den Einrichtungen „geliehen“ Mitarbeiter, wie viele Mitarbeiter, etc.)</p> <p>Wie sieht das Personalmodell heute aus? (wurden Mitarbeiter von den Einrichtungen übernommen, Festangestellte, projektbasierte Stellen, etc.)</p> | <p>Unitectra verfügte seit der Gründung durchweg über eigene Angestellte bei der Gründung waren dies 2 Personen.</p> <p>Aktuell verfügt Unitectra über 14 Mitarbeiter (11,1 VZÄ). Im Bereich der Patente kauft Unitectra zusätzlich externe Expertise ein. Früher war dies aufgrund der geringeren Größe und geringeren Erfahrung häufiger der Fall.</p>  |
| <b>Effekte</b>   |   |
| <p>Wurden die wirtschaftlichen Erträge (deutlich) gesteigert (seit Gründung / letzte 3 Jahre)?</p>   | <p>Die Forschungszusammenarbeit hat stark zugenommen. Die Zahl der Kooperationen hat sich in den letzten zehn Jahren mehr als verdoppelt.</p> <p>Bei den Lizenzverträgen gab es ebenfalls eine starke Zunahme.</p> <p>Weitere Informationen dazu von der Homepage von Unitectra:</p> <p>Die Zahl der Forschungsprojekte mit Dritten ist an den beiden Universitäten seit 1999 signifikant gestiegen – bis 2003 100 ausgehandelte Lizenzverträge, im Jahr 2006 alleine 660 Transferfälle, im Jahr 2010 &gt;1400 Transferfälle und der 400. Lizenzvertrag.</p> <p>In den Jahren 2001-2011 entstanden aus den von Unitectra betreuten Universitäten und Spitälern über 120 technologieorientierte Spin-off Unternehmen, von denen 90% noch aktiv sind.</p> <p><u>In 2015:</u> Mehr als 70 Produkte die auf Forschungsergebnissen der Universitäten Basel, Bern und Zürich basieren, werden durch diverse Lizenznehmer auf dem Markt angeboten.</p> <p><u>In 2010:</u> 1000 Verträge für Forschungsk Kooperationen mit Wirtschaftspartnern abgeschlossen. Aus diesen Verträgen fließen rund 90 Mio. CHF an Forschungsmitteln an die beiden Universitäten.</p> |
| <p>Erfolgt eine Erweiterung und Systematisierung des Angebots an Transferleistungen?</p>   | <p>Es gibt eine Weiterentwicklung, beispielsweise Spezialisierungen mit entsprechendem Kompetenzausbau in bestimmten Bereichen wie der Softwarelizenzierung. Zudem entwickeln sich die Weiterbildungsangebote weiter. Die Proof-of-Concept-Finanzierung wurde über die Jahre angepasst und ausgebaut.</p>   |
| <p>Wie sind die Managementprozesse gestaltet (standardisiert / professionalisiert)?</p>  | <p>Alle wichtigen Prozesse sind als SOPs standardisiert und abgelegt. Diese SOPs werden ständig optimiert. Dieses System funktioniert sehr gut.</p>   |

|  |  |
|--|--|
| <p>Wo liegt die Gesamtverantwortung für den administrativen (Transfer-) Prozess?</p>   | <p>Bei Forschungsk Kooperationen übernimmt Unitectra nur die Vertragsarbeiten. Der administrative Teil wird von den Forschungsinstituten selbst übernommen.</p> <p>Bei der Lizenzierung ist Unitectra hingegen für den administrativen Teil während des kompletten Prozesses zuständig (inkl. Controlling).</p>  |
| <p>Kann eine verbesserte Kundenzufriedenheit / aktive Nachfrage aus der Industrie (ggf. als one-stop-agency) verzeichnet werden?</p> <p>Wie wird diese erfasst und dokumentiert?</p> | <p>Diese ist klar zu erkennen. Es gibt viel spontanes positives Feedback sowohl von den Forschern als auch aus der Wirtschaft. In der Vergangenheit hat Unitectra auch Evaluationen der Kundenzufriedenheit durchgeführt. Aktuell ist Unitectra diesbezüglich eher zurückhaltend, um den administrativen Aufwand der Forscher nicht überzustrapazieren. Unitectra hat die Erfahrung gemacht, dass Probleme in der Regel schnell von selbst von den Forschern benannt werden oder durch den Kontakt über die Universitätsleitungen schnell an Unitectra herangetragen werden.</p> |
| <p>Wurden eigene Ressourcen für eine Weiterentwicklung von Forschungsergebnissen ("Transferfonds") geschaffen?</p> <p>Ggf. in welchem Umfang?</p>                                    | <p>Seit 2001 verfügt Unitectra – zunächst nur an der Universität Zürich – über einen eigenen Proof-of-Concept-Fonds, mit dem Projekte weiterentwickelt werden. Mittlerweile gibt es diesen Fonds an allen Universitäten. Dieser Fonds soll auch vergrößert werden.</p> <p>Durch den Fonds können Projekte im fünfstelligen Bereich unterstützt werden. Anfangs enthielt er private Mittel, aktuell aber nur Mittel der Universitäten. Das Budget des Fonds ist nicht fix, sondern wird bedarfsgerecht je nach Unterstützungsbedarf angepasst.</p>                                |
| <p>Welche Schutzrechts- und Verwertungsstrategie wird verfolgt?</p>  | <p>Die Strategie wird jeweils projektabhängig individuell festgelegt. Insbesondere im Medizinbereich spielen Patente eine sehr zentrale Rolle. Der Life Sciences Bereich (Parma/Biotech, Medizinaltechnik, etc.) macht etwa 80% der Fälle der Unitectra aus. Copyright-Schutz und seltener Markenmeldungen sind andere Schutzarten, die je nach Projekt relevant sind.</p> <p>Grundsätzlich muss immer sichergestellt sein, dass ein ausreichender Schutz der Produkte für die spätere Vermarktung durch Wirtschaftspartner vorhanden ist.</p>                                   |
| <p>Wo liegt die Verantwortung für das Business Development?</p>  | <p>Grundsätzlich liegt die Verantwortung dafür bei allen Mitarbeitern, die hierbei ihre jeweiligen Kontakte einbringen sollen. Die Steuerung des Prozesses obliegt der Geschäftsführung.</p>   |
| <p>Wie sieht das Business Model der kommenden 5 Jahre aus (Wahrscheinlichkeit für eine dauerhafte Existenz)?</p>   | <p>Unitectra ist fest etabliert und soll auch weiter ausgebaut werden. Insbesondere sollen der Bereich der Firmengründungen weiter gestärkt (Studentenlabors, Finanzierungsfonds) und die Kontakte zur Wirtschaft ausgebaut werden.</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p>Wurde die Wettbewerbsfähigkeit in der Forschung für die auftraggebende Forschungseinrichtung deutlich gesteigert (etwa durch Personalbindung, Schaffung zusätzlicher (Drittmittel-)Stellen...)?</p> | <p>Ja, die Zusammenarbeit und die daraus resultierenden Mittel sind stark angestiegen, teilweise auch über längerfristige Kooperationsprogramme mit großen Firmen.</p>   |
| <p><b>Erfolgsfaktoren</b></p>  |  |
| <p>Was sind Erfolgsfaktoren, die zu den oben beschriebenen Effekten einen nachhaltigen Beitrag geleistet haben?</p>  | <p>Es gibt verschiedene Erfolgsfaktoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Fähigkeiten der Forscher spielen eine zentrale Rolle. Nur gute Forschung kann transferiert werden.</li> <li>- Unterstützung aus der Universitätsleitung</li> <li>- Akzeptanz und Offenheit für Kooperationen mit der Industrie</li> <li>- Rechtliche Grundlagen, die eine klare Bestimmung der Besitzrechte an den Forschungsergebnissen definieren.</li> <li>- Die Philosophie hinter dem Transfer, Unitecra setzt auf einen starken Business-Approach mit dem Ziel, Kooperationen wenn immer möglich zu ermöglichen.</li> <li>- Möglichst schlanke und transparente Transfer-Prozesse sowohl für Forscher als auch für die Wirtschaft; minimale Transaktionskosten</li> <li>- Erfolgs-Stories unter Forschern, die transparent gemacht werden und als beste Werbung dienen.</li> <li>- Passende Mitarbeiter bei Unitecra, die neben wissenschaftlicher Erfahrung über ausreichend Erfahrung in der Wirtschaft verfügen.</li> <li>- Hohe Kundenorientierung</li> <li>- Enger Kontakt mit den Forschern und stete Einbeziehung dieser in die Prozesse</li> </ul> |
| <p><b>Risiken</b></p>  |  |
| <p>Welche Faktoren schränken den Erfolg der Transferstruktur ein?<br/>Wie stark können diese von der Transferorganisation beeinflusst werden?</p>  | <p>Ein grundsätzliches Problem ist, dass Universitäten in der Regel Grundlagenforschung betreiben, deren Ergebnisse weit von marktreifen Produkten entfernt sind. Um diese Lücke zu schließen fehlt es den Universitäten oft an finanziellen Mitteln, Know-how und an Infrastrukturen. Zudem ist Produktentwicklung nicht Aufgabe der Universitäten.</p> <p>Um diese Lücke dennoch schließen zu können, bedarf es ein beidseitiges auf sich Zugehen.</p>   |

# Impressum

## Redaktion

Martin Otto (GFZ Potsdam)

Alexandra Scherer (GFZ Potsdam)

## Weitere Interviews durchgeführt von

Ingo Kapp (GFZ Potsdam)

Michael Astor (Prognos AG)

Cordula Klaus (Prognos AG)

Eva Schindler (Prognos AG)

Michael Haberland (TransMIT GmbH)

Dr. Peter Stumpf (TransMIT GmbH)

Bernd Meyer (Zenit GmbH)



prognos



## Über das Forschungsprojekt

Die Interviews wurden geführt im Rahmen des institutsübergreifenden Forschungsprojektes „Konzeption und Erprobung von Modellen für forschungsnahe Transferstrukturen in der außeruniversitären Forschung“ gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen 03IO1202).

Die Projektleitung und -koordination lag vollständig beim Helmholtz-Zentrum Potsdam – Deutsches Geoforschungszentrum GFZ.

Dieses Dokument ist downloadbar als Anhang von DOI: <http://doi.org/10.2312/GFZ.WTT.2015.001>

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Kontakt

Dr. Ingo Kapp

Helmholtz-Zentrum Potsdam –

Deutsches GeoForschungszentrum GFZ

Telegrafenberg

14473 Potsdam

Tel. +49 (0) 331- 288 1025

[ingo.kapp@gfz-potsdam.de](mailto:ingo.kapp@gfz-potsdam.de)

