

## Jürgen Reifarth

# Stiftung caesar: Innovation und Ausgründungen

## Gemeinsames Start-up mit Sirona Dental Systems

JOINT VENTURE

Die Relevanz von Innovationen für Wirtschaftswachstum und strukturellen Wandel ist heute unbestritten. Dabei kommt der Gründung von technologieorientierten Unternehmen eine besondere Bedeutung zu. Auch bei der Bewältigung des Strukturwandels für die Region Bonn nach dem Umzug von Parlament und Regierung sollte der Ausbau von Wissenschaft und Forschung zur Strukturverbesserung in der Region beitragen. Als größtes Einzelprojekt der Ausgleichsmaßnahmen des Bundes für die Region wurde die Stiftung caesar (center of advanced european studies and research) gegründet. Der Zweck der Stiftung ist die Förderung von Wissenschaft und Forschung durch Betrieb eines natur- und ingenieurwissenschaftlichen Forschungszentrums, von dem die Forschungsergebnisse in die Praxis transferiert werden sollen.

1995 wurde caesar gegründet, 1999 nahm das Forschungszentrum an einem vorläufigen Standort mit zehn Wissenschaftlern die Arbeit auf und zog im April 2003 in seinen Neubau. Hier arbeiten und forschen heute gut 210 Mitarbeiter. Seit 1999 wurden kontinuierlich Wissenschaftler eingestellt und anwendungsorientierte Arbeitsgruppen auf den Gebieten der Nanotechnologie/Materialwissenschaften, Biotechnologie/Kopplung biologischer und elektronischer Systeme sowie der Medizintechnik gebildet. Dabei hat jede Arbeitsgruppe eine befristete Zeit, ihre Ergebnisse auf den Markt zu bringen. Erklärtes Ziel ist es, den Mitarbeitern Hilfestellung bei der **Gründung eines selbstständigen Unternehmens** zu geben. Da die Forschungsprojekte auf fünf Jahre angelegt sind, haben 2004 die ersten Gruppen einen Entwicklungsstand erreicht, der neue Unternehmen mit neuen Produkten und Dienstleistungen ermöglicht.

### Aktuelles Umfeld für Ausgründungen

Dabei stehen caesar und seine Mitarbeiter vor neuen Herausforderungen: Während noch in den Anfangsjahren der Stiftung eine Gründungseuphorie für technologieorientierte Unternehmen und eine Venture-Capital-Welle (VC) in Deutschland zu verzeichnen war, haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mittlerweile stark verändert. Der Bericht der Bundesregierung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005 stellt fest, dass immer weniger Unternehmen gegründet werden und die Zahl der Insolvenzen zugenommen hat (BMBF 2005). Gleichzeitig berichtet das Hochschul-Informationssystem im Mai 2005 von wachsender Skepsis bei Hochschulabsolventen gegenüber Selbstständigkeit und Unternehmensgründungen (HIS 2005). Zusätzlich zur aktuellen gesamtwirtschaftlichen Problemlage kommen die allgemeinen Problembereiche bei Existenzgründungen:

- ◆ Finanzierungspässe, bedingt durch Zurückhaltung bei Krediten von Banken und Sparkassen gegenüber jungen Unternehmen sowie durch die weitgehende Beendigung der Frühphasenbeteiligung durch Venture-Capital-Gesellschaften;



Software für die Zahnarztpraxis: Die Ausgründung SiCat wagt sich mit innovativen Lösungen auf den Dentalmarkt.

**Insbesondere um Managementdefizite und Finanzierungsmängel auszugleichen, will caesar bereits am Markt tätige Unternehmen dafür gewinnen, mit den Ausgründern zusammen ein Start-up zu realisieren. Mit dem etablierten Kooperationspartner soll die junge Ausgründung so verbunden werden, dass beide ein gemeinsames unternehmerisches Interesse entwickeln und verwirklichen.**

- ◆ Informationsdefizite über den relevanten Markt, die nur ansatzweise durch Marktuntersuchungen aufgeholt werden können;
- ◆ Mangel an kaufmännischen Qualifikationen, die nur teilweise durch Fortbildungsmaßnahmen erworben werden können;
- ◆ Planungsschwäche, die auch durch einen noch so ausgeklügelten Businessplan nicht ausgeglichen werden kann;
- ◆ Überschätzung der Betriebsleistung;
- ◆ Familienprobleme.

Durch zahlreiche Programme und Entwicklungsmaßnahmen wird von staatlicher Seite versucht, diese Defizite zu beseitigen. Außerdem sollen Finanzlage, kaufmännische Qualifikationen und Businessplanung dadurch verbessert werden, dass sich Venture-Capital-Gesellschaften bei jungen Unternehmen engagieren, betriebswirtschaftliches Know-how zur Verfügung stellen oder sogar einen Geschäftsführer entsenden. Dabei konzentriert sich ein solcher Geschäftsführer in der Regel auf das Finanzmanagement, während die Steuerung der operativen Geschäftstätigkeit durch die Kapitalgeber eher selten ist. Ein Konflikt zwischen den operativ tätigen Ausgründern/Wissenschaftlern und den Managern der VC-Gesellschaft ist damit vorprogrammiert: Häufig haben die Wissenschaftler das Ausgründungsziel, ihre technologische Innovation am Markt zu verwirklichen und sich einen langfristigen Arbeitsplatz zu sichern, während der Kapitalgeber durch eine meist kurzfristige Exit-Strategie seinen Gewinn realisieren will.

### **Unternehmensgründung in operativer Kooperation**

Insbesondere um Managementdefizite und Finanzierungsmängel auszugleichen, will caesar bereits am Markt tätige Unternehmen dafür gewinnen, mit den Ausgründern zusammen ein Start-up zu realisieren. Mit dem etablierten **Kooperationspartner** soll die junge Ausgründung so verbunden werden, dass beide ein gemeinsames unternehmerisches Interesse entwickeln und verwirklichen. Für das Forschungszentrum caesar und das Ausgründungsteam ist es dabei wichtig, beim Partner eine tragfähige Vertrauensbasis aufzubauen. Diese erfordert eine langfristige formale Vorbereitung und eine solide inhaltliche Entwicklung. Regelmäßig übernimmt caesar deshalb zunächst eine überschaubare **Machbarkeitsstudie**, mit der nicht nur die entsprechende Technologie verifiziert wird, sondern darüber hinaus die Kompetenz und Zuverlässigkeit der caesar-Wissenschaftler unter Beweis gestellt werden kann. Gleichzeitig ist das finanzielle Risiko für den Wirtschaftspartner gering. Im Anschluss an diese erste Machbarkeitsstudie können größere Forschungsaufträge und engere Liefervereinbarungen folgen.

Bei diesen sich entwickelnden Schritten weist caesar von Beginn an darauf hin, dass eine gemeinschaftliche Verwertung in einem gemeinsamen Unternehmen vorstellbar ist. Außerdem behält sich caesar das Eigentum an den Ergebnissen vor, räumt aber gleichzeitig dem Partner ein ausschließliches Nutzungsrecht für sein Marktsegment ein. Dies ermöglicht es, bei den Preisen für die Forschungsaufträge mit Blick auf spätere Lizenzeinnahmen flexibel zu sein und gleichzeitig das Ziel einer gemeinsamen Gründung behutsam anzugehen.

### **Gründungsbeispiel SiCAT**

Eine erste Allianz nach diesem Muster ist die Zusammenarbeit von caesar mit der Firma Sirona Dental Systems GmbH, dem führenden Anbieter für Ausrüstungsgeräte der Zahnarztpraxis. Im Rahmen eines Joint Ventures wurde als gemeinsame Tochter die **SiCAT GmbH & Co. KG** gegründet.

Das neue Unternehmen mit Sitz in Bonn entwickelt **Softwarelösungen für die digitale Zahnarztpraxis**. Ein Anwendungsbereich ist die Implantologie, ein stark wachsender Teilbereich des Dentalmarktes. Ziel ist es, die Arbeitsprozesse effizienter zu machen, um Implantate schnell und präzise planen und einsetzen zu können. Unter dem Namen „Julius“ hatten die caesar-Forscher eine Softwareplattform für die bildgeführte Chirurgie entwickelt, die die komplette medizinische Bildverarbeitung abdeckt. Sie unterstützt die Datenverarbeitung von der Bilderzeugung und -darstellung bis zur Navigation und hilft Chirurgen bei der Operationsplanung und -durchführung. Bisher wurde Julius als Forschungsplattform genutzt, SiCAT setzt das System für kommerzielle Anwendungen ein.

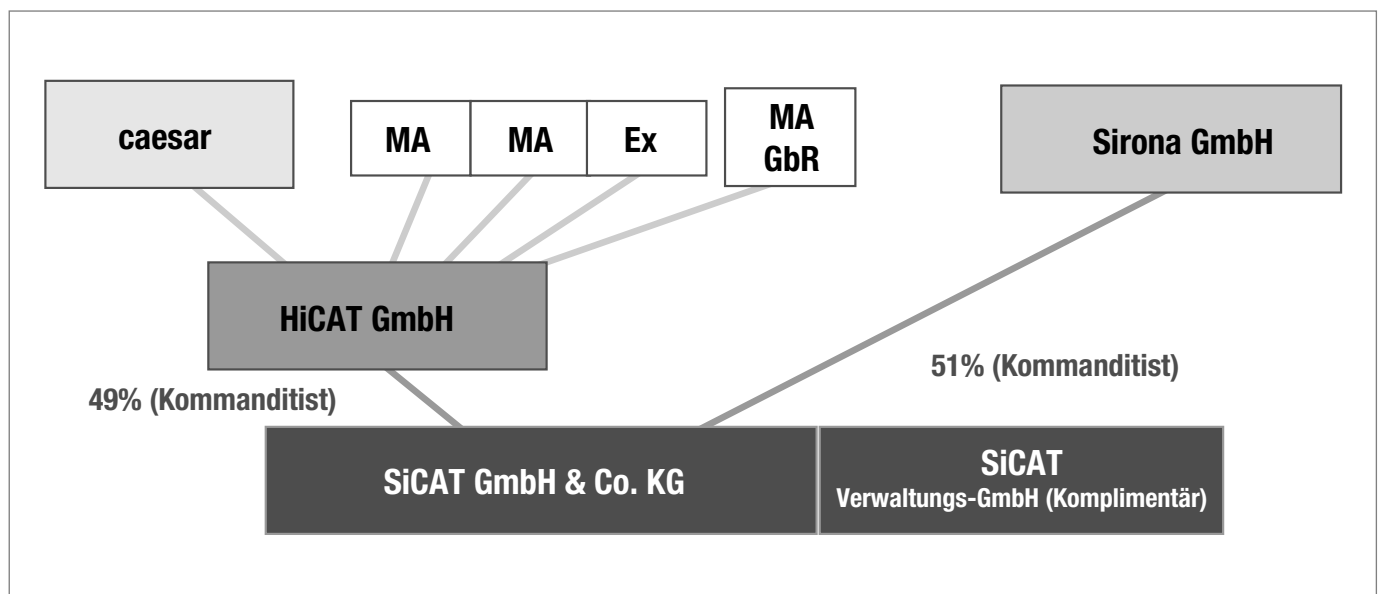


**Dr. jur. Jürgen Reifarth** leitet am Forschungszentrum caesar den Bereich Recht/Patente/Transfer.

Zunächst wollte caesar die Julius-Software sowie weitere Software und Patente als Sacheinlage in das neue Unternehmen einbringen, Sirona sollte die Finanzmittel bereitstellen. Eine angemessene und rechtssichere Bewertung der Sacheinlage erwies sich jedoch als nicht durchführbar. Deshalb wurde eine Lizenzlösung gewählt: caesar lizenziert Software und Patente und profitiert so mittelfristig von **Lizenzeinnahmen**.

Die Finanzierung erfolgt nicht durch hohes Eigenkapital, sondern Sirona hat dem jungen Unternehmen langfristig Kredite und eigenkapitalähnliche Zahlungen zugesichert, damit die endgültige Fertigstellung der Software und der Markteintritt gewährleistet sind. Damit ist caesar in erster Linie technologisch, Sirona als Mehrheitseigner hingegen finanziell engagiert. Motiviert ist dieses Engagement nicht nur durch Finanzinteressen, im Vordergrund stehen unternehmerische Absichten: Sirona will durch die Bereitstellung einer Hardwareplattform und weltweiter Vertriebskanäle die Software als integriertes Lösungspaket auf den Markt bringen.

Um das neue Unternehmen gesellschaftsrechtlich und steuerrechtlich für beide Seiten optimal zu gestalten, wurde zunächst eine **Beteiligungsgesellschaft** durch caesar gegründet. Daran sind caesar, zwei wesentliche Mitarbeiter, ein externer Experte sowie eine Mitarbeiter-Gesellschaft bürgerlichen Rechts jeweils zu gleichen Teilen beteiligt. Die so entstandene HiCAT GmbH hat als hauptsächlichen Geschäftszweck, den Anteil von 49 Prozent als Kommanditist an der SiCAT GmbH & Co. KG zu halten. Die weitere Kommanditistin ist die Sirona GmbH mit 51 Prozent, während als Komplementär eine Verwaltungs-GmbH gegründet wurde (Abbildung 1).



**Abb. 1: SiCAT Joint Venture – Gesellschaftsrechtliche Beziehungen**

## Literatur:

Ziller, G., Die Wissenschafts-Stiftung caesar, *Wissenschaftsmanagement* 5 (1997), S. 254-258.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, *Wirtschaftsbericht 2004, Zukunftsfaktor Innovationen*, Berlin 2004.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, *Bericht zur Technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands 2005*, Bonn, Berlin 2005.

Hochschulinformations-System (HIS), *Selbständigkeit und Unternehmensgründung von Hochschulabsolventen fünf Jahre nach dem Studium*, Hannover 2005.

Baumann, S., *Venture Capital*, in: *Wissenschaftsmanagement* 1 (2005), S. 36-38.

Für die gemeinnützige Stiftung caesar hat diese Konstruktion den Vorteil, dass die Beteiligung an der HiCAT GmbH körperschaftssteuerrechtlich noch als Vermögensverwaltung gilt und kein steuerpflichtiger wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist. Die Sirona GmbH profitiert, weil sie die Anlaufverluste der SiCAT GmbH & Co. KG steuerrechtlich nutzen kann. Und auch aus Sicht der Mitarbeiter ist die Regelung sinnvoll, da sie über die HiCAT GmbH einen beträchtlichen, jedoch für sie finanzierbaren Anteil an der KG halten. Ein caesar-Mitarbeiter wurde darüber hinaus als Geschäftsführer der KG installiert.

In lizenzrechtlicher Hinsicht hat caesar die Ergebnisse der vorangegangenen Kooperation und das bereits bestehende Vor-Know-how, insbesondere das Softwarepaket Julius, an die SiCAT GmbH & Co. KG lizenziert (Abbildung 2). Hierbei wurden sehr genau das wirtschaftliche Interesse des Unternehmens an seinem Geschäftsfeld „Dentalbereich“ und die damit verbundenen Anforderungen an eine Lizenzsicherheit definiert und gegen die Interessen von caesar an weiteren Anwendungen abgegrenzt. In einem dezidierten Vertragswerk wird genau zwischen dem Vorwissen und dem in Kooperation entstandenen Wissen unterschieden.

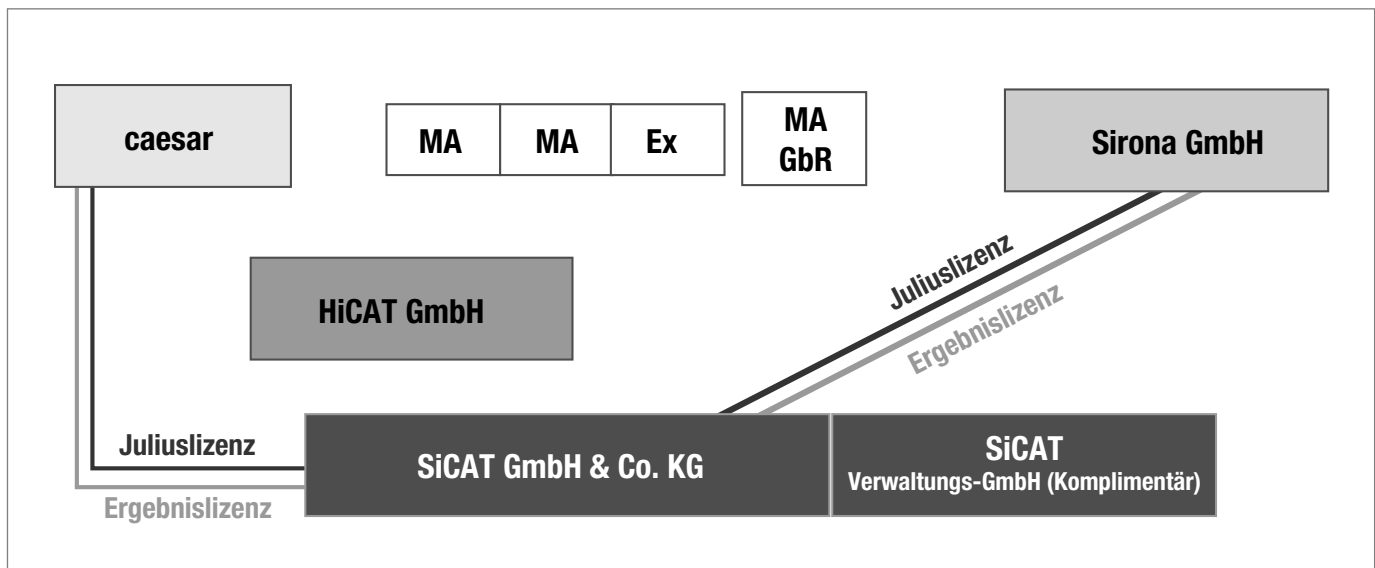


Abb. 2: SiCat Joint Venture – Lizenzrechtliche Beziehungen

SiCat hat zunächst als Mieter von caesar seinen Betrieb aufgenommen und plant, bald in neue Räume umzuziehen. caesar unterstützt die Software weiterhin. Die Zusammenarbeit zwischen caesar, dem Start-up und dem Partnerunternehmen bewährt sich. Grundlage dafür ist die zuvor über zwei Jahre erfolgreich durchgeführte Kooperation und das dabei gewachsene Vertrauen. Die eigentlichen Vertragsverhandlungen haben sechs Monate in Anspruch genommen, wurden jedoch durch intensive Diskussionen der wirtschaftlichen Eckpunkte vorbereitet. Das so entstandene umfangreiche Vertragswerk ist die hinreichende Richtschnur für die tägliche Zusammenarbeit. Dabei können sich die jungen Unternehmer auf die eingespielten Projekt- und Controllingregeln, die finanzielle Unterstützung, den Zugang zum Markt und das besondere Markt-Know-how des Partners Sirona verlassen. Sirona hat nicht nur ein finanzielles, sondern auch ein Produktinteresse an den Entwicklungen, die in der gemeinsamen Tochter SiCAT entstehen. So bietet diese Konstruktion den jungen Unternehmern die langfristige Sicherheit, ihre technologischen Ideen verwirklichen und weiterentwickeln zu können.

Die Stiftung caesar versucht, nach diesem Muster weiteren Wissenschaftlern mit guten Geschäftsideen eine Perspektive zu bieten, die mehr Erfolgsaussichten hat, als wenn die Ausgründer auf sich allein gestellt wären.

## Kontakt:

Dr. jur. Jürgen Reifarth  
Stiftung caesar  
Ludwig-Erhard-Allee 2  
53175 Bonn  
Tel.: +49-(0)2 28/96 56-1 07  
Fax: +49-(0)2 28/96 56-1 11  
E-Mail: reifarth@caesar.de