



Inhalt

1. Vorstellung des Projektes
2. Forschungsdesign
3. Die Unternehmen
4. Aktivitäten der Technologieverwertung
5. Inkubatoren
6. Prozesse
7. Motive und Probleme
8. Mutter-Tochter-Beziehung
9. Finanzierung
10. Wichtige Ergebnisse im Überblick

1. Vorstellung des Projektes

Im Wintersemester 2004/2005 bot der Stiftungslehrstuhl für Gründungsmanagement der Universität Lüneburg unter der Leitung von Prof. Dr. Schulte das Projektseminar „Corporate Spin Offs – Technologieorientierte Ausgründungen aus Großunternehmen“ an.

Ziel des Seminars war es, die Ausgründungsaktivitäten großer Unternehmen in Deutschland zu untersuchen. Da dieses Forschungsgebiet bisher fast unberührt ist, wurde der Arbeitsprozess der Seminarteilnehmer durch ein exploratives Vorgehen geprägt. Zunächst wurde anhand einer Literaturrecherche die theoretische Fundierung in Form eines Bezugsrahmens für die anschließende empirische Studie gelegt. Es wurden sechs mögliche Untersuchungsgebiete der Spin Off-Aktivitäten von Großunternehmen identifiziert: „Aktivitäten der Technologieverwertung“, „Inkubatoren“, „Prozesse“, „Motive und Probleme“, „Mutter-Tochter-Beziehungen“ und „Finanzierung“.

Mit der vorliegenden Zusammenfassung soll ein umfassender Einblick in das Forschungsprojekt „Corporate Spin Offs – Technologieorientierte Ausgründungen aus Großunternehmen“ gegeben werden. Zusätzlich werden die Vorgehensweise und wesentliche Ergebnisse näher erläutert.

2. Forschungsdesign

Unter der Annahme, dass die Ausgründungsaktivität in engem Zusammenhang mit der Größe eines Unternehmens und dem Grad der Technologieorientierung sowie dem Grad der Innovationstätigkeit stehen könnte, erfolgte die Auswahl der für die Befragung relevanten Großunternehmen anhand einer aktuellen Patentstatistik, denn die Anzahl an Patentanmeldungen kann als Indikator für die Innovationstätigkeit gelten. Dabei wurden diejenigen Gesellschaften herausgefiltert, die die höchste Anzahl an Patentanmeldungen aufwiesen (Quelle: Deutsches Patent- und Markenamt, Jahresbericht 2003). Da nicht alle in dieser Statistik enthaltenen Unternehmen bereit waren, an der Umfrage teilzunehmen, wurde alternativ auf einige technologie-nahe DAX-Unternehmen zurückgegriffen, weil in diesem Index ausschließlich große Unternehmen enthalten sind. Zusätzlich wurden potenzielle Probanden aus dem TecDAX generiert, in welchem ausnahmslos technologieorientierte Unternehmen zusammengefasst sind.

Dem Forschungsprozess wurde folgendes Verständnis des Begriffs „Corporate Spin Off“ zu Grunde gelegt: Darunter wird eine Unternehmensausgründung verstanden, die mit einem oder mehreren Mitarbeiter/n und geistigem Kapital des Inkubatorunternehmens ausgestattet ist. Reine Desinvestitionen oder das Outsourcing wurden nicht als Spin Off aufgefasst.

Der Begriff „Inkubator“ (auch „Mutterunternehmen“ oder „Mutter“) kennzeichnet einen physischen Ort, an welchem jungen Start Up-Unternehmen geeignete Rahmenbedingungen geboten werden, um eine viel versprechende Geschäftsidee umsetzen zu können. Das Spin Off (auch „Tochter“) muss rechtlich gesehen nicht zwingend eine Tochtergesellschaft des Inkubators darstellen.



Als Erhebungsinstrument diente ein detaillierter Fragebogen, mit welchem Experten aus insgesamt 16 Großunternehmen telefonisch interviewt wurden und dessen Inhalt aus der vorangegangenen Literaturrecherche der Seminarteilnehmer abgeleitet wurde. Diejenigen Gesellschaften, welche keine Produktverwertung durch Spin Offs durchführen, beantworteten dabei lediglich Fragen zu ihrer Technologieverwertung. Alle übrigen Fragen bezogen sich auf Spin Off-Aktivitäten und waren daher für die nicht ausgründungsaktiven Unternehmen nicht relevant.

3. Die Unternehmen

Die von den Seminarteilnehmern befragten Unternehmen verteilen sich auf folgende Branchen (Abb. 1):

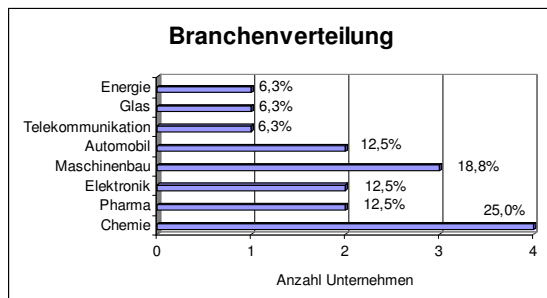


Abb. 1

Ebenso breit wie die Branchenverteilung sind die Bilanzsummen (Geschäftsjahr 2003) gefächert, sie reichen von 205 Mio. € bis 127,5 Mrd. €. Die durchschnittliche Bilanzsumme des Geschäftsjahres 2003 betrug 34,8 Mrd. €, wobei der Median bei 8 Mrd. € lag (Abb.2):

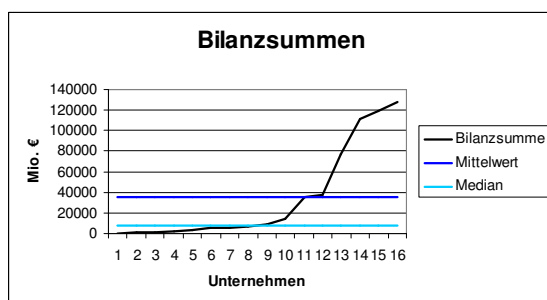


Abb. 2

Der Umsatz bewegte sich in einem Bereich von 121 Mio. € bis 87,1 Mrd. €. Auch hier lag der Median bei 8 Mrd. €. Durchschnittlich belief sich der Umsatz auf etwa 21 Mrd. € (Abb.3).

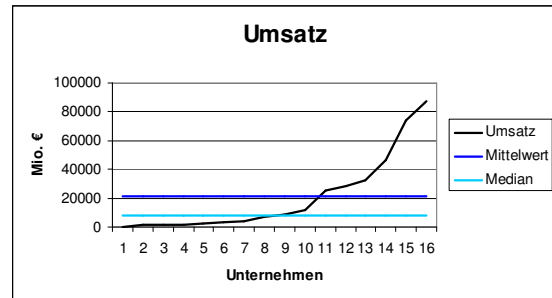


Abb. 3

12 der 16 Unternehmen meldeten durchschnittlich 905 Patente im Geschäftsjahr 2003 an, wobei zu berücksichtigen ist, dass eine Gesellschaft 4600 Patente beim zuständigen Amt einreichte. Die vier übrigen Unternehmen trafen bezüglich ihrer Patentanmeldungen keine Aussagen.

Die F&E-Kosten bewegen sich trotz der regen Patentaktivitäten bei mehr als 56,3% der Unternehmen in einem Bereich von unter 500 Mio. € (Abb. 4), wobei eine Gesellschaft keine Angaben zu diesen Kosten veröffentlichte.

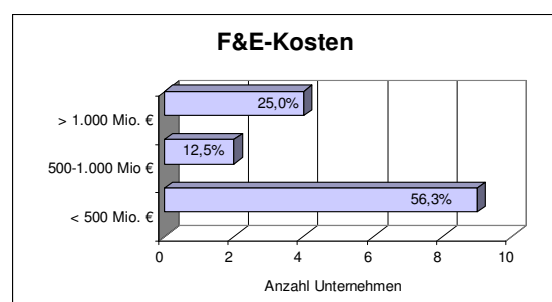


Abb. 4

Bei der Recherche der Unternehmensdaten stellte sich heraus, dass 4 der 7 ausgründungsaktiven Konzerne eine spezielle Betreuungsgesellschaft für Spin Offs eingerichtet haben.



4. Aktivitäten der Technologieverwertung

Auf diesen Teilbereich des Forschungsprozesses bezog sich der erste Fragenblock des Interviewbogens mit insgesamt drei Fragen. Diese wurden von sämtlichen befragten Unternehmen beantwortet, wohingegen die anschließenden Fragen, deren Auswertung in den Abschnitten 5 bis 9 der vorliegenden Ausarbeitung behandelt wird, ausschließlich den Gesellschaften gestellt wurden, die auch eine Produktverwertung durch Spin Offs durchführen.

Um entwickelte Produkte effektiv zu verwerten, bieten sich Unternehmen verschiedene Möglichkeiten, wie Abb. 5 zeigt. Die Gesellschaft muss bei ihrer Planung ebenfalls erwägen, auf eine Weiterverfolgung der Produktverwertung vollständig zu verzichten.

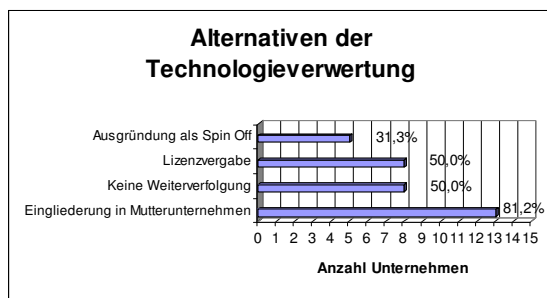


Abb. 5

Wie Abb. 5 zeigt, verzichten 50% der befragten Unternehmen auf die Weiterverwertung der von ihnen entwickelten Produkte. Der größte Teil der Probanden (81,2%) nutzt jedoch die Möglichkeit der Eingliederung der Technologien in das Unternehmen. Eine Ausgründung in Form eines Spin Off führen 31,3% der befragten Unternehmen durch.

Im Allgemeinen spielt es bei der Entscheidung für eine Form der Verwertung von Technologien für die befragten Mutterunternehmen eine entscheidende Rolle, keinen potenziellen Konkurrenten zu erschaffen. Daraus resultiert, dass der ausgründende Inkubator die Kontrolle über das

Spin Off desto weiter ausdehnt, je mehr die Produkte des Ausgründungsunternehmens das Kerngeschäft des Inkubators tangieren. Weiterhin wird die Wahl für eine Verwertungsform vom Ausmaß der Risikoübernahme, von der Geschwindigkeit der Markteinführung sowie von der Gefahr beeinflusst, wichtige Know-How-Träger des Mutterunternehmens auf Grund des notwendigen Personaltransfers an das Spin Off zu verlieren.

5. Inkubatoren

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich ausschließlich auf die Unternehmen, die Spin Offs durchführen.

Die empirische Untersuchung ergab, dass die Größe des jeweiligen Mutterunternehmens (gemessen an der Bilanzsumme im Geschäftsjahr 2003) positiv mit der Spin Off-Aktivität der Gesellschaft korreliert (Abb. 6):

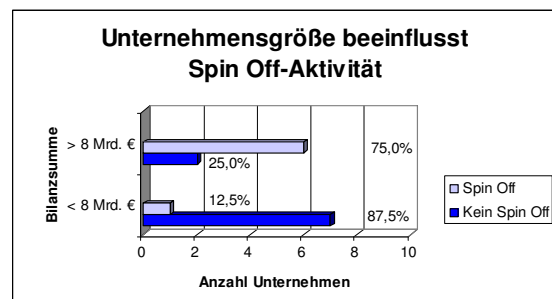


Abb. 6

Darüber hinaus besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der F&E-Quote des Mutterunternehmens im Geschäftsjahr 2003 (Verhältnis F&E-Kosten und Umsatz), und der Zahl der durchgeführten Spin Offs (Abb. 7):

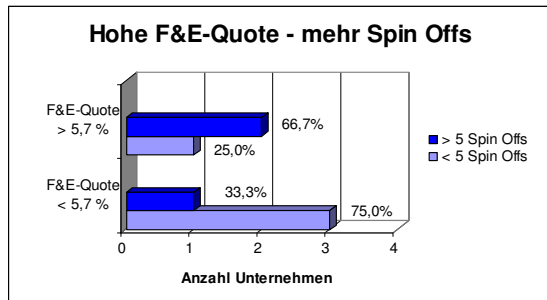


Abb. 7

Für die Gruppierung der F&E-Quote wurde der Median (5,7%) herangezogen. Die Abbildung zeigt, dass innovative Unternehmen mit einer relativ hohen F&E-Quote tendenziell mehr Ausgründungen durchführen als diejenigen mit relativ niedriger F&E-Quote. Dieses Ergebnis wird auch durch die Betrachtung der Patentanmeldungen in der Untersuchungsperiode gestützt. Rund 80% der Unternehmen, die mehr als 420 Patente im Geschäftsjahr 2003 anmeldeten, realisieren ihre Produktverwertung durch Ausgründungen. Hingegen führten lediglich 14% der Unternehmen mit einer geringeren Anzahl an Patentanmeldungen (im Geschäftsjahr 2003 weniger als 420 Anmeldungen) Ausgründungen durch.

Weiterhin zeigen die Auswertungen, dass Unternehmen, die Ausgründungen durchführen, für die Zukunft offenbar eine positive Entwicklung in Bezug auf die Spin Off-Aktivität erwarten (Abb. 8):

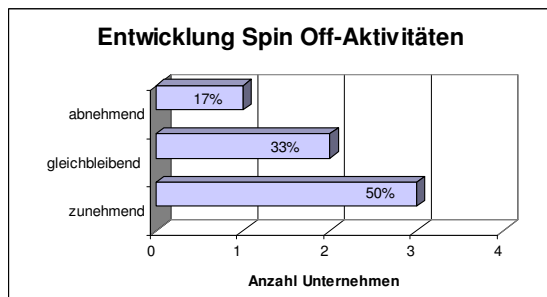


Abb. 8

Wie aus der Abbildung deutlich wird, erwartet lediglich eines der untersuchten Mutterunternehmen eine Verringerung der Ausgründungen innerhalb der nächsten

Jahre. Dagegen rechnen 50% der befragten Gesellschaften mit einer Steigerung ihrer Spin Off-Aktivitäten.

6. Prozesse

Die Analyse der vorliegenden Daten ergab einen Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein spezieller Betreuungseinrichtungen für Spin Offs (beispielsweise einer konzerneigenen Corporate Venture Capital-Gesellschaft oder einer speziellen Stabsabteilung) und der Ausgründungsaktivität dieser Unternehmen (Abb. 9):

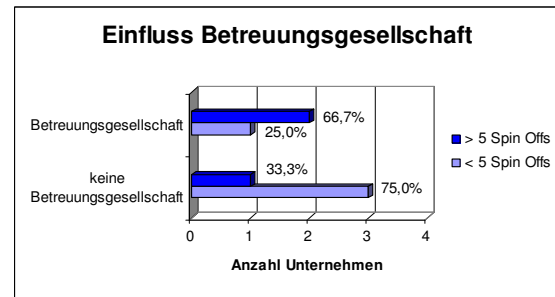


Abb. 9

Die Betreuung und Initiierung wird aber nicht zwangsläufig von der gleichen Instanz im Mutterunternehmen übernommen. Vielmehr gaben die befragten Inkubatoren an, die Initiierung durch einen Corporate Venture Capital Fonds, die Betreuung aber durch eine spezielle (Stabs-)Abteilung im Unternehmen durchführen zu lassen.

Entgegen den Erwartungen der Seminarteilnehmer konnte kein Zusammenhang zwischen der Größe des Inkubators und dem Vorhandensein einer speziellen Betreuungsgesellschaft in diesem Unternehmen festgestellt werden.

7. Motive und Probleme

Die bedeutendsten Motive hinsichtlich der Produktverwertung durch ein Spin Off stellen aus Sicht der befragten Unternehmen die Konzentration der Muttergesellschaft auf das Kerngeschäft sowie die Sicherung neuer Gewinnchancen dar. Ein ebenfalls nicht zu unterschätzender Beweggrund liegt in der besseren Technolo-

gieverwertung, die sich durch Ausgründungen ergibt (Abb. 10).

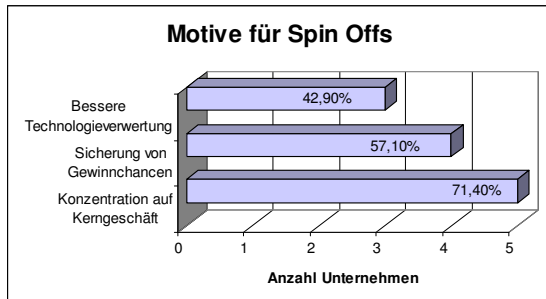


Abb. 10

Ausgründung in der Angst vor monetären Risiken (Abb. 11):

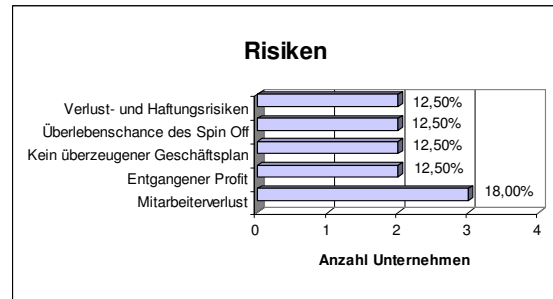


Abb. 11

Die Entscheidung hinsichtlich der Produktverwertung durch ein Spin Off wird dabei üblicherweise nicht nur durch ein Motiv beeinflusst, sondern resultiert aus dem Zusammenwirken unterschiedlicher Beweggründe.

Durch die Verflechtung von Inkubator und Tochterunternehmen können vielfältige Konflikte entstehen. Innerhalb des Mutterunternehmens kann es beispielsweise zu Kontroversen hinsichtlich des Ausmaßes der Beteiligung am Spin Off oder der Zuständigkeiten kommen. Auch die Einflussnahme des Inkubators auf das Spin Off stellt eine nicht zu unterschätzende Problematik dar und muss aus diesem Grund bereits im Vorfeld klar geregelt werden. Ein weiterer Konflikt kann durch die gegensätzlichen Zielvorstellungen von Mutterunternehmen und externen Geldgebern entstehen. Während Letztere vor allem an einer angemessenen Rendite und der Sicherheit ihrer Rückzahlungsansprüche interessiert sind, steht für den Inkubator die Erzielung von Synergieeffekten im Vordergrund, welche jedoch nur erzielt werden können, wenn das Spin Off im Interesse der Mutter handelt.

Wie bereits im Abschnitt „Alternative Technologieverwertungen“ erwähnt wurde, sehen Unternehmen ein großes Risiko, Mitarbeiter an das Spin Off zu verlieren. Neben diesem Grund besteht ein weiteres Kriterium für die Entscheidung gegen eine

8. Mutter-Tochter-Beziehung

Im Rahmen der Ausgestaltung der Beziehungen zwischen dem Mutterunternehmen und dem Spin Off zeigt sich ein breites Spektrum, welches von völliger Autonomie des Spin Off bis hin zur vollständigen Integration des Ausgründungsunternehmens in den Inkubator reichen kann, wobei jedoch der Großteil der Spin Offs weitgehend selbstständig agiert. Am häufigsten ist die Form der Kooperation zwischen Mutter und Tochter (Zulassung und Unterstützung) zu beobachten, deren Intensität insbesondere von der Größe und dem Geschäftsfeld beider Unternehmen abhängt. Bei dieser Form der Beziehung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen ist insbesondere der Transfer von immateriellen Ressourcen, wie beispielsweise die Weitergabe von Wissen, Technologien oder Personal, von Bedeutung.

Die Befragung ergab, dass 100% der Mutterunternehmen nicht auf eine ausschließliche Kooperation mit ihren Spin Offs bestehen. 5 von 6 dazu interviewten Unternehmen gaben an, dass sich die jeweiligen Ausgründungsunternehmen ihren Kooperationspartner frei wählen dürfen, was die obige Aussage bezüglich der weitgehend selbstständigen Unternehmensführung bestätigt.



9. Finanzierung

Die Aussagen der befragten Unternehmen ergaben, dass bei der Finanzierung von Spin Offs überwiegend Venture Capital in Anspruch genommen wird (Abb. 12):

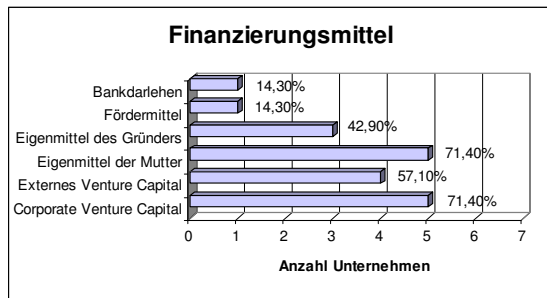


Abb. 12

Dabei ist festzustellen, dass die Wahrscheinlichkeit für das Spin Off, Venture Capital vom Mutterunternehmen bereitgestellt zu bekommen, mit der Größe des Mutterunternehmens steigt (gemessen an Umsatz und Bilanzsumme).

Außerdem spielen Eigenmittel des Mutterunternehmens und des Spin Off-Gründers in der Praxis eine bedeutende Rolle. Die empirische Untersuchung machte deutlich, dass Spin Offs nur in geringem Maße fremdfinanziert werden. Die für klassische Gründungen sonst typischen Finanzierungsformen durch Bankdarlehen oder öffentliche Fördermittel werden also in diesem Fall durch Eigenkapital oder Eigenkapitalsurrogate substituiert, welche durch den jeweiligen Inkubator zur Verfügung gestellt werden. Dieser macht die Bereitstellung der Mittel in der Regel von einem adäquaten Businessplan abhängig (Abb. 13), was eine gründliche Konzeption der Selbstständigkeit für den Spin Off-Gründer zur obersten Priorität werden lässt.

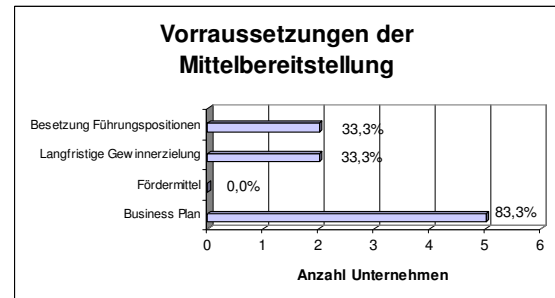


Abb. 13

Die Abbildung bestätigt die oben angeführte Aussage, dass der Erhalt von öffentlichen Fördermitteln bei einer Produktverwertung mit Hilfe von Spin Offs kaum eine Rolle spielt. Überraschenderweise spielen eine langfristige Gewinnerzielung sowie die gewünschte Besetzung der Führungsposition eher eine untergeordnete Rolle als Bedingung der Mittelbereitstellung.



10. Wichtige Ergebnisse im Überblick

Aus den gewonnenen Erkenntnissen kann folgendes Fazit gezogen werden:

- Insgesamt ist die Spin Off-Aktivität deutscher Großunternehmen noch als sehr gering einzuschätzen.
- Die Ausgründung als Spin Off tritt vor allem in innovativen Großunternehmen auf.
- Großunternehmen suchen trotz der Konzentration auf ihr Kerngeschäft einen Weg, die in ihrem Unternehmen entwickelten, aber nicht von ihnen am Markt veräußerbaren Produkte gewinnbringend und effizient zu verwerten.
- Im Gegensatz zu originären Gründungen hat das Spin Off den Vorteil der Kooperation mit dem Inkubator und kann davon in erheblichem Maße profitieren. Dies liegt zum einen an dem Transfer von immateriellen Ressourcen und zum anderen an der erwiesenermaßen ausgeprägten Bereitschaft der Unternehmen, die Spin Offs mit Eigenmitteln auszustatten.
- Obgleich die Verflechtung mit der Muttergesellschaft recht eng bleibt, handelt der Gründer weitgehend autonom.
- Der Inkubator wird seine Kontrolle erhöhen, wenn die Gefahr besteht, dass das Spin Off zu einem Konkurrenten wird. Dieses Mittel sollte aber aufgrund potenzieller Konflikte zwischen den Unternehmen nur sehr wohl überlegt genutzt werden.
- Fördermittel spielen bei der Finanzierung von Spin Offs lediglich eine untergeordnete Rolle. Daraus kann geschlossen werden, dass eine Erhöhung der Spin Off-Aktivität in Deutschland wahrscheinlich nicht zu einer Belastung der öffentlichen Haushalte führen wird.

- Es lassen sich insgesamt durchaus positive Zukunftsaussichten für die Technologieverwertung deutscher Industrieunternehmen durch Corporate Spin Offs prognostizieren.

Impressum:

Herausgeber:

Universität Lüneburg
Institut für Betriebswirtschaftslehre
Lehrstuhl Gründungsmanagement
Stiftungsprofessur für Existenzgründung
Univ.-Prof. Dr. Reinhard Schulte

Postanschrift: 21332 Lüneburg
Dienstgebäude: Scharnhorststr. 1, Gebäude 6

Kontakt: Dipl.-Kffr. Mareike Deutschmann, Telefon (04131/782225), Telefax (04131/782158),
e-mail: deutschmann@uni-lueneburg.de, www.gmlg.de

Text und Gestaltung: Stephanie Heberer-Wilhelm,
Sven Bostelmann