

Gunter Festel und Roman Boutellier

Corporate FuE-Spin-offs zur Steigerung der Innovationsfähigkeit

START-UPS

Beispiele und Lerneffekte aus der Chemie-, Pharma- und Biotechindustrie

Warum spalten Unternehmen FuE-Aktivitäten ab? Steckt dahinter der Wunsch, sich auf Kernkompetenzen zu konzentrieren und Kosten zu reduzieren? Oder werden durch die Abspaltung Kompetenzen ausgebaut und die FuE gestärkt? Eine Langzeitstudie von 2003 bis 2008 untersucht, welche Strategien dahinter stecken und was bei der Durchführung und Finanzierung zu beachten ist.

In Deutschland sind in der Chemie- und Pharmaindustrie pro Jahr etwa 300 FuE-orientierte Spin-offs zu verzeichnen, wobei es sich aber fast ausschließlich um akademische Spin-offs handelt, d.h. aus Universitäten und Forschungseinrichtungen (Egeln/Gottschalk/Rammer/Spielkamp 2003). Corporate FuE-Spin-offs sind dagegen selten. Darunter ist die Ausgliederung von FuE-Aktivitäten aus einem etablierten Unternehmen zu verstehen. Die Fortführung der Aktivitäten erfolgt oftmals zusammen mit Partnern aus anderen Industrieunternehmen oder Universitäten/Forschungseinrichtungen. Dadurch können Kompetenzen und Ressourcen mit einem anderen Unternehmen oder hochkarätigen Wissenschaftlern kombiniert werden. Wichtig ist, dass bei einem FuE-Spin-off im Gegensatz zu reinen Venturing-Aktivitäten vom Mutterunternehmen nicht nur Geld, sondern auch Know-how und andere Ressourcen (z.B. Laborausstattung, Patente) investiert werden und dies mit einem Übergang von Personal verbunden ist. Charakteristisch für diese Unternehmen ist eine eigene Identität mit eigenem Namen und in der Regel eigener Rechtsform. Die Eigenkapitalbeteiligung des Mutterunternehmens kann zwischen 0 und 100 Prozent liegen. Alle Varianten werden auch wahrgenommen.

Untersuchungsmethodik

Es stellt sich die Frage, wie Unternehmen mit Spin-offs in der FuE umgehen und welche Erfolge zu verzeichnen sind. Im angelsächsischen Raum gibt es dazu bereits zahlreiche Untersuchungen, insbesondere zu den Wertsteigerungsmöglichkeiten (Cusatis/Miles/Woodridge 1994; Johnson/Klein/Thibodeaux 1996; Daley/Mehrotra/Sivakumar 1997). Darauf aufbauend wurden im Rahmen einer Langzeitstudie 30 FuE-orientierte Corporate Spin-offs aus der Chemie-, Pharma- und Biotechindustrie in Deutschland, der Schweiz, Italien und den Niederlanden über einen Fünfjahreszeitraum von 2003 bis 2008 analysiert. Dazu wurden die öffentlich zugänglichen Informationen recherchiert und im Rahmen von Fallstudien ausgewertet: Zwölf Start-ups sind der Chemieindustrie zuzuordnen, elf der Pharma- und sieben der Biotechindustrie und alle Ausgründungen fanden zwischen 1992 und 2003 statt. Zusätzlich wurden 40 Geschäftsverantwortliche aus den FuE-Spin-offs, den Mutterunternehmen und den finanzierenden Investmentgesellschaften mit Hilfe eines standardisierten Interviewleitfadens befragt, wobei die Interviewdauer jeweils zwischen 40 und 60 Minuten lag.



Spin-offs können besonders für Chemie-, Pharma- und Biotechunternehmen eine gute Möglichkeit sein, FuE-Aktivitäten zu kommerzialisieren.

Foto: Michael Bürhke/PIXELIO

Ein wichtiger Aspekt dieser Untersuchung war die Entwicklung der Spin-offs zwischen der ersten Analyse im Jahr 2003 und der erneuten Betrachtung 2008, um die Langfristentwicklung der Spin-offs beurteilen und Aussagen, die bei einer reinen zeitpunktorientierten Betrachtung zu Fehlinterpretationen führen könnten, durch die Zeitrumbetrachtung besser untermauern zu können. Im Rahmen der Untersuchung entstand damit nach und nach ein Bild, welches große Unterschiede zwischen der Chemie- und Pharmaindustrie zeigt. Die Grundaussagen zur Konzipierung und Finanzierung von FuE-Spin-offs zeigen aber auch viele Parallelitäten und lassen sich daher auch auf andere Branchen übertragen.

Invest- und Desinvest-Strategie

Für die Realisierung eines FuE-Spin-offs kann es unterschiedliche Gründe im Rahmen einer Invest- oder Desinvest-Strategie geben. Die Zuordnung zu den Kategorien Desinvest- und Invest-Strategie wurde selbst vorgenommen, unabhängig davon, wie das Unternehmen seinen Spin-off nach außen darstellte. Obwohl die Mutterunternehmen zumeist eine Invest-Strategie in den Vordergrund stellen, zeigt sich, dass zwei Drittel der untersuchten Unternehmen mit ihren Spin-offs eine Desinvest-Strategie verfolgen und nur rund ein Drittel eine Invest-Strategie. Bei den Chemie-Spin-offs sind die Desinvest-Fälle nur knapp in der Mehrheit. Allerdings ist die Zuordnung nicht immer einfach, denn oft ist der Übergang zwischen der Invest- und Desinvest-Kategorie fließend. Wird zum Beispiel ein Dienstleistungsbereich ausgegliedert, um weiterhin mit diesem Bereich primär zusammenzuarbeiten, so handelt es sich um eine Invest-Strategie. Erfolgt die Ausgliederung, um überschüssige Kapazitäten aufzubauen bzw. erfolgt langsam wieder ein Aufbau identischer interner Kapazitäten, so handelt es sich um eine Desinvest-Strategie.

Für eine **Invest-Strategie** gibt es die folgenden Gründe, wobei bei den betrachteten Spin-offs meistens eine Kombination verschiedener Gründe zu beobachten ist.

- ◆ Beschleunigung: Die Fortführung von FuE-Aktivitäten und die Kommerzialisierung der Ergebnisse soll erleichtert bzw. beschleunigt werden.
- ◆ Leistungsfähigkeit: Interne Strukturen sollen effizienter gestaltet und typische Innovationshemmnisse überwunden werden.
- ◆ Kompetenzen: Die FuE soll geöffnet werden, um Impulse von außen aufnehmen zu können. Insbesondere sollen Kompetenzen mit anderen Unternehmen oder hochkarätigen Wissenschaftlern von Hochschulen oder Forschungsinstituten zusammengebracht und damit die Schlagkraft erhöht werden.
- ◆ Marktzugang: Durch die Einbindung von Partnern soll der Marktzugang verbessert werden.

Es zeigt sich, dass der dominierende Grund eine Beschleunigung der FuE-Aktivitäten und eine zielgerichtete Kommerzialisierung ist, da dies häufig in den etablierten Strukturen des Mutterunternehmens insbesondere bei grundlegenden Innovationen problematisch ist (bürokratische Strukturen, Angst vor Kannibalismus, „Not invented here“-Syndrom). Trotz dieser Gemeinsamkeiten lassen sich aber auch unternehmensspezifische Besonderheiten erkennen. Während Degussa in erster Linie die Beschleunigung der FuE und die Erhöhung der Leistungsfähigkeit verfolgte, stehen bei den BASF- und Henkel-Spin-offs die externen Kompetenzen im Vordergrund. Bei Freudenberg spielt zudem der Marktzugang der Partnerunternehmen eine wichtige Rolle.

Auch für eine **Desinvest-Strategie** gibt es einige typische Gründe bzw. für alle Spin-offs eine individuelle Kombination aus diesen.

keywords

spin-off

start-up

chemical industry

pharmaceutical industry

biotech industry

- ◆ **Strategiewechsel:** Aufgrund einer geänderten Unternehmensstrategie will man sich von Randaktivitäten trennen, um sich auf das Kerngeschäft zu konzentrieren.
- ◆ **Überkapazitäten:** Bei überschüssigen Kapazitäten z.B. nach einem Unternehmenszusammenschluss werden Alternativen zu einer Schließung oder einem Verkauf gesucht.
- ◆ **Entwicklungschancen:** Insbesondere bei Nicht-Kernaktivitäten werden bei einem Spin-off bessere Entwicklungschancen gesehen.
- ◆ **Kosten/Risiko:** Die Kosten (insbesondere Reduktion oder Variabilisierung von Fixkosten) und das Risiko sollen reduziert werden, indem die Entwicklung mit einem Partner durchgeführt wird.

Die Motivationslage der untersuchten Spin-offs ist sehr unterschiedlich. Kosten und Risiko sind bei den Pharma-Spin-offs im Gegensatz zu den Invest-Fällen in der Chemieindustrie aufgrund der immensen Kosten bei der Arzneimittelentwicklung ein wichtiger Aspekt. Ein Desinvest-Fall kann auch im Nachhinein zu einem Invest-Fall werden. So hat Novartis vor kurzem die Mehrheit bei dem ehemaligen Novartis-Spin-off Speedel übernommen. Der Grund war die überaus positive Entwicklung bei Speedel, da innerhalb von 10 Jahren eine viel versprechende Entwicklungspipeline aufgebaut werden konnte.

Unterschiede in der Chemie- und Pharmaindustrie

Wie die Interviews zeigen, kann in der Chemieindustrie ein FuE-Spin-off in vielen Fällen eine geeignete Möglichkeit sein, um viel versprechende FuE-Aktivitäten fortzuführen und die Ergebnisse möglichst rasch zu kommerzialisieren: FuE-Spin-offs sind bei einigen Unternehmen ein wichtiger Teil der FuE-Strategie. Besonders in hoch innovativen Bereichen wie der Bio- oder Nanotechnologie werden FuE-Spin-offs strategisch eingesetzt. So hat z.B. die BASF zahlreiche FuE-Spin-offs im Bereich der Pflanzenbiotechnologie. Dazu wurde 1999 die BASF Plant Sciences als Joint Venture von BASF und Svalöf Weibull gegründet. Metanomics ist ein Joint Venture der BASF Plant Sciences und Wissenschaftlern des Max Planck Institutes für Molekulare Pflanzenphysiologie und SunGene mit dem Institut für Pflanzengenetik und Kulturpflanzenforschung. Die BASF hat in allen Fällen die Mehrheit der Anteile. Im Bereich der Nanotechnologie wurde Degussa Advanced Nanomaterials im Januar 2003 als internes Start-up gegründet. Ein anderer Nanotech-Spin-off ist Sustech als Joint Venture von Henkel und der TU Darmstadt, welches im Jahr 2000 gegründet wurde.

In der Pharmaindustrie herrscht eine ganz andere Sichtweise vor. Die zunehmende Anzahl Spin-offs von Pharma- und Biotechunternehmen, die hoch spezialisierte Dienstleistungen anbieten (z.B. Covidence, Focus Clinical Drug Development, Medigenomix, Solvias) oder Produktentwicklung betreiben (z.B. Actelion, Basilea Pharmaceutica, BioXell), sind Desinvest-Fälle. Ob die Pharmaindustrie FuE-Spin-offs unter Investitionsgesichtspunkten kurz- bis mittelfristig nutzen wird, ist fraglich. Allerdings könnte der in Zukunft stark zunehmende Kostendruck in der Pharmaindustrie langfristig solche Trends hervorbringen. Die Spin-offs arbeiten für mehrere Firmen und realisieren damit Skaleneffekte, die mit dem alten Geschäftsmodell als Teil eines Pharmaunternehmens nicht möglich waren.

Auswirkungen eines FuE-Spin-offs

FuE-Spin-offs haben unterschiedliche Auswirkungen, die in den Interviews abgefragt wurden (Abb. 1). Durch die Ausgliederung von FuE-Aktivitäten kann grundsätzlich eine Steigerung der Leistungsfähigkeit in der FuE durch größere Flexibilität erreicht und damit die Innovationsfähig-

Im Rahmen der Untersuchung entstand damit nach und nach ein Bild, welches große Unterschiede zwischen der Chemie- und Pharmaindustrie zeigt. Die Grundaussagen zur Konzipierung und Finanzierung von FuE-Spin-offs zeigen aber auch viele Parallelitäten und lassen sich daher auch auf andere Branchen übertragen.

keit erhöht werden – und dies unabhängig von einer Invest- oder Desinvest-Strategie. FuE-Spin-offs können damit die Unternehmensstrategie und FuE-Strategie des Mutterunternehmens zielgerichtet unterstützen. Bei reduzierter Managementkomplexität im Mutterunternehmen wird die gesamte unternehmerische Energie des Managementteams für die Kommerzialisierung genutzt.

		Trifft nicht zu	Trifft zu
		1 2 3	4
Unternehmens- und FuE-Strategie	Unternehmens- und FuE-Strategie des Mutterunternehmens wird unterstützt		
Flexibilität	Flexibilität der FuE wird erhöht		
Schnelligkeit	Schnelligkeit der FuE wird erhöht		
Innovationsfähigkeit	Innovationsfähigkeit steigt		
Kommerzialisierung	Kommerzialisierung wird beschleunigt und Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht		
Kosten	Gesamtkosten sinken		
Marktzugang	Marktzugang wird verbessert		
Kooperationen	Kooperationsmöglichkeiten werden verbessert		
Mitarbeiter	Motivation der Mitarbeiter steigt		

Mutterunternehmen
 FuE-Spin-offs

Abb. 1: Auswirkungen eines FuE-Spin-offs

Die Interviews zeigen, dass eine Steigerung der Leistungsfähigkeit der FuE durch die Ausgliederung von FuE-Aktivitäten aber insbesondere bei einer Invest-Strategie erreicht werden soll und kann: In der Regel sinken die Gesamtkosten (insbesondere durch eine Reduktion oder Variabilisierung von Fixkosten), Flexibilität und Schnelligkeit der FuE nehmen zu, die Kommerzialisierung wird beschleunigt und damit die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöht. Dies erfolgt unter anderem durch eine Verbesserung der Kooperationsmöglichkeiten und die Steigerung der Motivation der Mitarbeiter. Bei den Desinvest-Fällen ist eine Restrukturierung bei einem Spin-off leichter durchführbar. Zudem werden dadurch die finanziellen Risiken beim Mutterunternehmen gesenkt. Inwieweit eine Rückkopplung zwischen FuE-Spin-off und Mutterunternehmen erfolgt, hängt von der individuellen Ausgestaltung ab. Bei einer Desinvest-Strategie wird aus Sicht des Mutterunternehmens keine Rückkopplung, sondern eine komplette Verselbstständigung der FuE-Einheit gewünscht. Bei einer Invest-Strategie allerdings wird eine positive Rückkopplung auf die Organisation des Mutterunternehmens angestrebt.

Es gibt aber auch Nachteile und Risiken durch Ausgründungen. Bei einer Invest-Strategie ergeben sich komplexere Schnittstellen zum Mutterunternehmen. Zudem können Konflikte mit der Strategie des Mutterunternehmens aufgrund der Eigendynamik des Spin-offs auftreten. Es ergibt sich auch generell eine Erhöhung des Risikos durch die geringere Kontrollmöglichkeit durch das Mutterunternehmen: Im Falle eines Fehlschlages muss das Mutterunternehmen auch bei den Desinvest-Fällen immer mit gravierenden negativen Imageeffekten rechnen.

Stichwörter

Ausgründung

Spin-off

Start-up

Chemieindustrie

Pharmaindustrie

Biotechindustrie

Lerneffekte und Erfolgsfaktoren bei der Durchführung

Bei der Konzeptionierung und Realisierung von FuE-Spin-offs lohnt es sich, einige Grundregeln zu beachten (Abb. 2).

Laut Interviews ist der wichtigste Erfolgsfaktor für FuE-Spin-offs ein exzellentes Managementteam: Erfahrene FuE-Mitarbeiter und erfahrene Managern sind ein Muss. Dabei ist in der Regel

		Trifft nicht zu		Trifft zu	
		1	2	3	4
Strategie	Klare strategische Ausrichtung des FuE-Spin-offs			●	●
Fokus	Klarer inhaltlicher Fokus des FuE-Spin-offs			●	●
Managementteam	Qualität und Überzeugung des Managementteams			●	●
Beteiligung	Beteiligung des Managements und der Mitarbeiter			●	●
Patente	Komplette Übernahmen aller relevanten Patente			●	●
Selbstständigkeit	Möglichst weitgehende operative Selbstständigkeit des FuE-Spin-offs			●	●
Räumlichkeiten	Räumliche Trennung vom Mutterunternehmen		●		●
Eigenkapital	Vom Mutterunternehmen unabhängige Finanzierung des Eigenkapitals		●		●
Fremdkapital	Vom Mutterunternehmen unabhängige Finanzierung des Fremdkapitals		●		●

○ Mutterunternehmen ● FuE-Spin-offs

Abb. 2: Lerneffekte und Erfolgsfaktoren bei der Durchführung eines FuE-Spin-offs

die Verstärkung durch erfahrene externe Manager notwendig. Von großer Bedeutung sind zudem eine einfache strategische Ausrichtung des Spin-offs und eine Fokussierung auf wenige Kernaktivitäten. Für Nicht-Kernaktivitäten empfiehlt sich Outsourcing auf Basis strategischer Make-or-Buy-Entscheidungen. Es dürfen keine bürokratischen Strukturen aufgebaut werden: möglichst geringer Verwaltungsaufwand und eine möglichst geringe Einbindung in die Konzernrechnungslage des Mutterunternehmens. Zudem muss eine Übertragung der relevanten Vermögensgegenstände wie Labors, Ausrüstung und von Intellectual Property erfolgen.

Der wichtigste Aspekt ist eine eigene Identität des FuE-Spin-offs mit eigenem Namen und in der Regel mit eigener rechtlicher Einheit. Wichtig ist daher die Gründung eines eigenständigen Unternehmens, so dass der FuE-Spin-off vom Mutterunternehmen unabhängig ist. Dies gilt zumindest uneingeschränkt bei einer Desinvest-Strategie. Bei einer Invest-Strategie hängt der optimale Grad der Unabhängigkeit stark von den möglichen Synergien zwischen Spin-off und Mutterunternehmen ab und kann nur im Einzelfall beurteilt werden. Bei großen Synergien bzw. komplizierten Schnittstellen kann aufgrund niedrigerer Komplexität ein geringerer Grad an Unabhängigkeit besser sein. Im Extremfall handelt es sich dann um interne Start-ups wie z.B. Degussa Advanced Nanomaterials oder Degussa Homogenous Catalysts, die zwar nach außen hin als eigenständige Einheiten auftreten, aber keine eigene Rechtsform besitzen und organisatorisch noch sehr stark in die Konzernstrukturen eingebunden sind.

Zu beachten ist eine ausbalancierte und vor allem transparente Erfolgsbeteiligung des Managements und der Mitarbeiter. Management- und Mitarbeiterbeteiligung am Eigenkapital spielen aber – entgegen der üblichen Meinung – keine dominierende Rolle, d.h. grundsätzlich kann bei einer Invest-Strategie 100 Prozent des Eigenkapitals beim Mutterunternehmen bleiben. Allerdings kann gerade der Punkt Eigenkapitalbeteiligung überaus kontrovers diskutiert werden und es gibt gute Gründe, das Management am Eigenkapital zu beteiligen. Bei einer Eigenkapitalbeteiligung sollte dann aber nur das Top-Management berücksichtigt werden, da sich sonst zu komplizierte Entscheidungsstrukturen ergeben.

Einbindung externer Investoren

Am häufigsten werden Spin-offs mit Hilfe externer, d.h. vom Mutterunternehmen unabhängiger Investoren, finanziert.

summary

R&D spin-offs can in many cases be a suitable possibility to continue promising R&D activities and lead to a rapid commercialization. Furthermore, they can make an important contribution towards the flexibilisation of the company's internal R&D and with that achieve an increase in performance.

Bei einer Invest-Strategie besitzt in allen untersuchten Fällen das Mutterunternehmen mindestens 50 Prozent der Anteile. Die gemischte Finanzierung mit einem externen Kapitalgeber weist eine Reihe von Vorteilen auf (Abb. 3).

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Externe Sichtweise: Objektive und unabhängige externe Sichtweise • Leistungsdruck: Von Anfang an starke Geschäftsorientierung aufgrund des Druckes des externen Investors • Finanzmittel: Zusätzliche Finanzmittel für zielgerichtete Investitionen • Netzwerk: Nutzung des Netzwerks des externen Investors • „Nagelprobe“: Gewinnung von externem Kapital als „Proof of Concept“ für das Geschäftsmodell 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertverlust: Mutterkonzern muss den externen Investor an der Wertsteigerung partizipieren lassen • Konflikt: Potenzieller Interessenskonflikt mit dem externen Kapitalgeber bezüglich der Strategie und des Exits

Abb. 3: Vor- und Nachteile externer Investoren

Durch die Beteiligung des externen Kapitalgebers besteht von Anfang an im Start-up-Unternehmen die Notwendigkeit, sich stark auf den Markt auszurichten. Die Finanzmittel können zielgerichtet investiert werden und das Netzwerk des Investors kann den Geschäftsaufbau unterstützen. Der größte Vorteil ist allerdings, dass die Suche eines externen Kapitalgebers quasi eine „Nagelprobe“ für den Start-up darstellt, bei der nicht nur der Businessplan, das Forschungsdesign und die Produktideen von den potenziellen Finanzinvestoren unter die Lupe genommen werden, sondern auch das Management- und Forscherteam. Wichtig ist übrigens auch, dass die externen Investoren nicht durch Verträge mit dem Mutterunternehmen wie z.B. Abnahmeverpflichtungen oder Einräumung eines Vorkaufsrechts des Mutterunternehmens für die Vermarktung eines neuen Produktes abgeschreckt werden.

Die Einbindung eines externen Investors hat allerdings auch Nachteile. Durch die Einbindung kann das Mutterunternehmen später nicht die gesamte Wertsteigerung realisieren. Ein weiterer Nachteil ist, dass zwischen dem Finanzinvestor und dem Mutterunternehmen stets ein potenzieller Interessenkonflikt bezüglich der langfristigen Strategie wie z.B. den Zeitpunkt des Exits des Investors und der Renditeanforderungen besteht.

Die Strukturierung der Finanzierung hängt stark von der Cashflow-Charakteristik des Unternehmens ab. Aufgabe ist es, durch die Wahl und Kombination geeigneter Finanzierungsinstrumente und den Einbezug verschiedener externer Kapitalgeber mit unterschiedlichen Risiko/Rendite-Erwartungen ein tragfähiges Finanzierungskonzept auszuarbeiten. Die Anforderungen an die Eigenkapital-Rendite liegen in der Regel bei über 20 Prozent pro Jahr. Erst der Exit entscheidet damit in vielen Fällen über Erfolg oder Misserfolg eines FuE-Spin-offs aus Sicht eines Investors. In Zeiten schlechter Stimmung an den Kapitalmärkten funktioniert der von vielen Investoren bevorzugte Exit über einen Börsengang allerdings nicht. So mussten diese bei Rolic und Zentaris abgesagt werden. Management und Investoren sind also gut beraten, Alternativen wie etwa die Veräußerung des Unternehmens an einen strategischen Käufer zu entwickeln (wie z.B. bei Xzillion).

Langzeitbetrachtung überaus positiv

Die Langzeitbetrachtung über fünf Jahre liefert ein überaus positives Fazit bei den betrachteten Spin-offs, da sich fast alle Unternehmen positiv entwickelt haben. Von den 30 untersuchten

Literatur:

Cusatis, P./Miles, J./Woodridge, J. R., Some new evidence that corporate spin-offs create value, in: *Journal of Applied Corporate Finance*, 7, 1994, S.100-107.

Daley, L./Mehrotra, V./Sivakumar, R., Corporate focus and value creation: Evidence from spin-offs, in: *Journal of Financial Economics*, 45, 1997, S. 257-281.

Egeln, J./Gottschalk, S./Rammer, C./Spielkamp, A., Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland, *ZEW Wirtschaftsanalysen*, Nomos, 2003.

Johnson, S./Klein, D./Thibodeaux, V., The effects of spin-offs on corporate investment and performance, in: *Journal of Financial Research*, 19-2, 1996, S. 293-307.

Spin-offs waren Mitte 2008 noch 17 selbstständig, acht wurden an Industrie- und Dienstleistungsunternehmen verkauft, vier konnten einen (teilweisen) Börsengang vollziehen und nur zwei Unternehmen (Nanogen Recognomics, Sunyx) mussten die Geschäftstätigkeit einstellen. Damit liegt die Erfolgsquote bei über 90 Prozent. Aufgrund verschiedener Faktoren wie der hohen Qualifikation der Mitarbeiter und insbesondere der Professionalität der Managements ist die Überlebensrate im Vergleich zu Ausgründungen aus Hochschulen signifikant höher.

Da Umsätze in der Regel nicht veröffentlicht werden, wurde die Entwicklung der Anzahl der Mitarbeiter von 2003 bis 2008 als Wachstumsindikator genommen. Bei 13 Unternehmen inklusive der beiden aufgelösten Unternehmen konnten keine Zahlen ermittelt werden. Bei den restlichen 17 Unternehmen hatten zehn die Mitarbeiterzahl erhöht, bei vier ist die Zahl in etwa gleich geblieben und nur bei drei Unternehmen war ein Abbau festzustellen. Insgesamt hatte sich die Mitarbeiterzahl bei den 17 Unternehmen von 2.300 auf 4.000 fast verdoppelt, wobei der Grossteil der Zunahme von den Pharma-Spin-offs generiert wurde.

Fazit

Insgesamt kann nach der Langfristanalyse der 30 Corporate Spin-offs folgendes Fazit gezogen werden.

- ◆ Vor allem in der Chemieindustrie kann ein FuE-Spin-off in vielen Fällen eine geeignete Möglichkeit sein, um vielversprechende FuE-Aktivitäten fortzuführen und möglichst rasch zu kommerzialisieren. Die Pharmaindustrie sieht FuE-Spin-offs im Moment allerdings noch fast ausschließlich unter Desinvest-Gesichtspunkten zur Senkung von Kosten, Risiko und Komplexität.
- ◆ FuE-Spin-offs können einen wichtigen Beitrag zur Flexibilisierung der unternehmensinternen FuE und damit zur Steigerung der Leistungsfähigkeit leisten und sind in einigen Unternehmen Teil der FuE-Strategie.
- ◆ Eine den spezifischen Umständen nach möglichst weitgehende Unabhängigkeit mit eigener Identität ist wichtig. Neben einer klaren strategische Ausrichtung und einem engen inhaltlichen Fokus des FuE-Spin-offs sind vor allem die Qualität und Motivation des Managementteams entscheidende Erfolgsfaktoren.
- ◆ Die Überlebensrate der Spin-offs ist sehr hoch und die meisten Spin-offs bleiben selbstständig. Es wurden in den letzten Jahren insbesondere von den Pharma-Spin-offs zahlreiche neue Arbeitsplätze geschaffen.



Dr. Gunter Festel ist Gründer von **FESTEL CAPITAL** und erforscht am Lehrstuhl für Technologie- und Innovationsmanagement der **ETH Zürich** den Einfluss von Start-ups auf Innovationsprozesse.



Professor Dr. Roman Boutellier ist Leiter des Lehrstuhls für Innovations- und Technologie-management an der **ETH Zürich** und Vizepräsident für Personal und Ressourcen der **ETH**.

Kontakt:

Dr. Gunter Festel
FESTEL CAPITAL
 Schürmattstrasse 1
 CH-6331 Hünenberg/Zug
 Tel. +41 41 780 1643
 gunter.festel@festel.com
 www.festel.com