

F+E durch Spin-offs flexibilisieren

F+E-Spin-offs aus den Unternehmen heraus erhöhen die Flexibilität und Leistungsfähigkeit. Dabei stehen strategische Gesichtspunkte im Moment noch im Hintergrund.

● In Deutschland sind in der Chemie- und Pharmaindustrie pro Jahr etwa 300 F+E-orientierte Spin-offs zu verzeichnen, wobei es sich aber fast ausschließlich um akademische Spin-offs handelt¹⁾. F+E-Spin-offs aus Unternehmen heraus sind dagegen selten. Trotzdem gibt es in der Chemie-, Pharma- und Biotech-Industrie im deutschsprachigen Raum mehr als 30 Beispiele. Neben den mit Interviews untersuchten Spin-offs wurden diese im Rahmen einer ausführlichen Literaturrecherche mit in eine Analyse einbezogen²⁾. Zu unterscheiden sind dabei je nach primärer Ausrichtung produktorientierte (z.B. Actelion) und dienstleistungsorientierte Spin-offs (z.B. Solvias).

Unter einem Corporate F+E-Spin-off ist die Ausgliederung von F+E-Aktivitäten aus einem etablierten Unternehmen in ein neues Unternehmen mit einem mehr oder weniger unabhängigen Management zu verstehen. Die Fortführung der Aktivitäten erfolgt oftmals zusammen mit Partnern aus anderen Industrieunternehmen oder akademischen Einrichtungen (Hochschulen, privaten oder staatlichen Forschungsinstituten). Dadurch können Kompetenzen und Ressourcen mit einem anderen Unternehmen oder hochkarätigen Wissenschaftlern von Hochschulen oder Forschungsinstituten kombiniert und damit die Schlagkraft erhöht werden (z.B. Sungene, Sustech). F+E-Spin-offs haben spezifische Vor- und Nachteile, die je nach spezieller Situation unterschiedlich zur Geltung kommen (Abb. 1). Ein wichtiger

Aspekt ist, dass beim Mutterunternehmen die Fixkosten sinken und die Flexibilität und Schnelligkeit der F+E zunimmt. Dies unter anderem deswegen, weil sich die Kooperationsmöglichkeiten verbessern und die Motivation der Mitarbeiter steigt.

Für die Realisierung eines F+E-Spin-offs kann es unterschiedliche Gründe im Rahmen einer Desinvest- oder Invest-Strategie geben (Abb. 2). Der Übergang zwischen beiden Kategorien ist fließend. Wird zum Beispiel ein Dienstleistungsbereich ausgegliedert, um durch eine Flexibilisierung von F+E die eigene F+E leistungsfähiger zu machen und bevorzugt auf diesen Dienstleister zurückzugreifen, so handelt es sich um eine Invest-Strategie. Erfolgt die Ausgliederung, um überschüssige Kapazitäten aufzubauen oder erfolgt langsam wieder ein Aufbau identischer interner Kapazitäten, so han-

delt es sich um eine Desinvest-Strategie. Von den betrachteten F+E-Spin-offs sind 2/3 der Desinvest- und 1/3 der Invest-Strategie zuzuordnen. Bei der Desinvest-Strategie wird keine Rückkopplung zum Mutterunternehmen gewünscht. Bei einer Invest-Strategie dagegen erfolgt in der Regel eine Rückkopplung auf die Organisation des Mutterunternehmens.

Konzepte und grundsätzliche Eigenschaften von F+E-Spin-offs

● Bei der Konzeptionierung von F+E-Spin-offs sind einige grundsätzliche Dinge zu beachten. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für F+E-Spin-offs ist ein exzellentes Managementteam. Dabei ist in der Regel die Verstärkung des Managements durch erfahrene externe Manager notwendig. Von Bedeutung ist zudem eine klare Fokussierung des neuen Unterneh-

Abb. 1. Spezifische Vor- und Nachteile von F+E-Spin-offs.

Desinvest-Strategie	Invest-Strategie
<ul style="list-style-type: none"> • Fokussierung: Bei Nicht-Kernaktivitäten oder überschüssigen Kapazitäten (z.B. nach einem Unternehmenszusammenschluss) werden Alternativen zu einer Schließung oder einem Verkauf gesucht • Risikostreueung: Das unternehmerische Risiko einer neuen Entwicklung soll/kann vom etablierten Unternehmen nicht in vollem Umfang getragen werden • Kostenreduktion: Es wird eine Reduktion bzw. Variabilisierung der Fixkosten angestrebt • Erlöserzielung: Es soll durch einen späteren Verkauf oder Börsengang ein Erlös erzielt werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Leistungsfähigkeit: Interne Innovationsstrukturen sollen schlanker und Innovationshemmnisse überwunden werden • Kommerzialisierung: Die Fortführung von FuE-Aktivitäten und die Kommerzialisierung der Ergebnisse soll erleichtert bzw. beschleunigt werden • Kompetenzen: Kompetenzen und Ressourcen sollen mit anderen Unternehmen oder hochkarätigen Wissenschaftlern von Hochschulen oder Forschungsinstituten zusammengebracht und die Schlagkraft erhöht werden • Öffnung: Die FuE soll nach außen geöffnet werden (ggf. auch Screening des externen Marktes)

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> • Innovationsfähigkeit: Erhöhung der Innovationsfähigkeit durch größere Flexibilität und Nutzung der unternehmerischen Energie • Restrukturierung: Leistungssteigerung durch konsequente Restrukturierung, die bei einem Spin-off leichter durchführbar ist • Kosten: Mutterunternehmen reduziert Kosten (geringere Fixkosten) • Risiko: Finanzielle Risiken werden beim Mutterunternehmen reduziert 	<ul style="list-style-type: none"> • Schnittstellen: Schnittstellen zum Mutterunternehmen werden komplexer (bei Invest-Strategie) • Konfliktpotential: Eigendynamik des Spin-offs kann Konflikte mit dem Mutterunternehmen verursachen (bei Invest-Strategie) • Risiko: Erhöhung des Risikos (Finanzen, Image) durch geringere Kontrollmöglichkeit

Abb. 2.
Gründe für
Desinvest- und
Invest-Strategien.

mens auf die Kernaktivitäten. Für Nicht-Kernaktivitäten ist Partnering oder Outsourcing auf Basis strategischer Make-or-Buy-Entscheidungen notwendig. Es dürfen keine bürokratischer Strukturen aufgebaut werden (Verwaltungsaufwand so gering wie möglich, geringst mögliche Einbindung in die Konzernrechnungslegung) und es muss eine Übertragung der relevanten Vermögensgegenstände (Labors, Ausrüstung, Patente und anderes Intellectual Property) erfolgen. Externe Investoren dürfen z.B. auch nicht durch Verträge mit dem bisherigen Mutterunternehmen abgeschreckt werden.

Der wichtigste Aspekt ist eine eigene Identität des F+E-Spin-offs mit eigenem Namen und in der Regel mit eigener rechtlicher Einheit. Wichtig ist daher die Gründung eines eigenständigen Unternehmens, so dass der F+E-Spin-off vom Mutterunternehmen völlig unabhängig ist. Dies gilt zumindest uneingeschränkt bei einer Desinvest-Strategie. Bei einer Invest-Strategie hängt der optimale Grad der Unabhängigkeit sehr stark von den möglichen Synergien zwischen Spin-off und Mutterunternehmen ab. Bei großen Synergien oder komplizierten Schnittstellen kann aufgrund niedrigerer Komplexität ein geringerer Grad an Unabhängigkeit besser sein. Im Extremfall handelt es sich dann um interne Start-ups wie Degussa Advanced Nanomaterials oder Degussa Homogenous Catalysts, die kei-

ne eigne rechtliche Einheit bilden und in der Innenwirkung noch sehr stark in die Konzernstrukturen eingebunden sind. Zu beachten ist auch eine gut ausbalancierte Erfolgsbeteiligung des Managements und der Mitarbeiter. Es muss sich dabei nicht um eine Eigenkapitalbeteiligung handeln, da die üblichen Beteiligungen im Bereich weniger Prozente pro Person kaum Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter haben.

Zusammenfassung und Fazit

● Die Marktstudie zeigt deutlich, dass die selektive Ausgliederung von F+E-Aktivitäten positive Effekte erzielen kann. Insbesondere in der Chemieindustrie sind F+E-Spin-offs in vielen Fällen eine gute Möglichkeit, um F+E-Ergebnisse möglichst rasch zu kommerzialisieren. F+E-Spin-offs können bei einer geeigneten Invest-Strategie einen wichtigen Beitrag zur Flexibilisierung der unternehmensinternen F+E und damit Steigerung der Leistungsfähigkeit leisten. Damit können sie die Unternehmensstrategie und F+E-Strategie des Mutterunternehmens zielgerichtet unterstützen und die Innovationsfähigkeit erhöhen.

Die Pharmaindustrie sieht F+E-Spin-offs im Moment noch unter Desinvest-Gesichtspunkten. Trotz des langfristigen Trends einer Dekonsolidierung der Wertschöpfungskette sind im diesem Bereich keine Invest-Spin-offs zu beobach-

ten. Ob die Pharmaindustrie Spin-offs unter Invest-Gesichtspunkten kurz- bis mittelfristig nutzen wird, ist fraglich. Der in Zukunft stark zunehmende Kostendruck in der Pharmaindustrie kann allerdings langfristig entsprechende Trends hervorbringen.

Gunter Festel
Festel Capital, CH-Hünenberg
gunter.festel@festel.de

- 1) J. Egel, S. Gottschalk, C. Rammer, A. Spielkamp, Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland, ZEW Wirtschaftsanalysen, Nomos 2003
- 2) Untersuchte Unternehmen: Actelion, AQF Technologies, Avantium, BASF Plant Sciences, Basilea Pharmaceutica, BioXell, Covidence, Covion Organic Semiconductors, Degussa Advanced Nanomaterials, Degussa Homogenous Catalysts, Focus Clinical Drug Development, Freudenberg F+El Cell Components Technology, Freudenberg NOK Mechatronics, Genedata, GTB GenTherapeutika, High Temperature Superconductors, Medigenomix, metaGen, Metanomics, Nanogen Recognition, Naomi, Phenion, Rolic, Solvias, Speidel, SunGene, Sunyx, Sustech, Xzillion, Zentaris

Im Winter 2003/2004 führte Festel Capital in Deutschland und der Schweiz eine interviewbasierte Marktstudie zum Thema F+E-Spin-offs in der Chemie-, Pharma- und Biotech-Industrie durch. Das Ziel der Marktstudie war es, ein klares Bild der gegenwärtigen Situation und ein fundiertes Verständnis für die zukünftigen Trends und Erfolgsfaktoren zu erarbeiten. Dazu wurden 24 Geschäftsverantwortliche aus F+E-Spin-offs, Industrieunternehmen und Investmentgesellschaften befragt. Im Rahmen der Marktstudie wurden primär Corporate Spin-offs und nur in Ausnahmefällen akademische Spin-offs betrachtet.