

Die approbierte Originalversion dieser Diplom-/Masterarbeit ist an der Hauptbibliothek der Technischen Universität Wien aufgestellt (<http://www.ub.tuwien.ac.at>).

**Professional MBA**

**Entrepreneurship & Innovation**

The approved original version of this diploma or master thesis is available at the main library of the Vienna University of Technology (<http://www.ub.tuwien.ac.at/englweb/>).



## **Corporate Spin-Offs in der ökonomischen Praxis**

**Wie sehen Corporate Spin-Off Prozesse aus?  
Welchen unternehmensinternen Barrieren müssen sie  
sich stellen?**

**Wie können unternehmensexterne Investoren zur  
Barrierenbewältigung beitragen?**

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades  
„Master of Business Administration“

eingereicht bei  
Dr. Reinhard Prügl

Mario Hehle  
06 27 244

Wien, 14. Juli 2008

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis .....</b>	<b>2</b>
<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>4</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>5</b>
1.1 Gegenstand der Arbeit.....	5
1.2 Bedeutung der Arbeit .....	6
1.3 Ziele der Arbeit.....	7
1.4 Struktur der Arbeit.....	7
<b>2 Hintergrund .....</b>	<b>10</b>
2.1 Corporate Spin-Offs .....	10
2.1.1 Was sind Corporate Spin-Offs?.....	10
2.1.2 Ein praxisbezogener Systematisierungsansatz für Corporate Spin-Offs.....	12
2.1.3 Der Corporate Spin-Off Prozess in der ökonomischen Praxis .....	14
2.2 Venture Capital und Venture Capital Investoren .....	20
2.2.1 Was ist Venture Capital? .....	20
2.2.2 Arten von Venture Capital Investoren.....	23
2.2.3 Corporate Spin-Out Venturing .....	25
2.3 Stand der Forschung und Forschungsdefizit .....	29
2.3.1 Corporate Spin-Offs als Ausprägung des Corporate Venturings .....	29
2.3.2 Forschungsdefizit .....	35
<b>3 Unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs .....</b>	<b>36</b>
3.1 Definition und Eingrenzung des Barrierenbegriffs .....	36
3.2 Entwicklung eines praxisbezogenen Systematisierungsansatzes .....	38
3.3 Barrieren aus der ökonomischen Praxis .....	41
3.3.1 Strategische Barrieren ( <i>Strategic barriers</i> ) .....	42
3.3.2 Organisatorische Barrieren ( <i>Organizational barriers</i> ).....	42
3.3.3 Finanzielle Barrieren ( <i>Financial barriers</i> ).....	44
3.3.4 Mitarbeiterbezogene und kulturelle Barrieren ( <i>HR-related and cultural barriers</i> ).....	45
3.3.5 Individuelle oder persönliche Barrieren ( <i>Individual barriers</i> ).....	46
3.3.6 Transaktionale Barrieren ( <i>Transactional barriers</i> ).....	48
<b>4 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit.....</b>	<b>50</b>
4.1 Definition des Bezugsrahmens .....	50
4.2 Eingrenzung des Untersuchungsobjekts.....	52

---

<b>5</b>	<b>Fallstudie New Venture Partners Llc .....</b>	<b>53</b>
5.1	Die Methodik: Case Study Methode .....	53
5.2	Das Untersuchungsobjekt: Die New Venture Partners Llc .....	55
5.3	Das Interview: Vorgehensweise und Fragestruktur .....	56
5.4	Ergebnisse der Fallstudie.....	58
5.4.1	Der Kommerzialisierungskontext.....	58
5.4.2	Die Barrierendiskussion .....	60
5.4.3	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	65
<b>6</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>66</b>
6.1	Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse der Arbeit.....	66
6.2	Verallgemeinerung der Erkenntnisse .....	67
6.3	Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf .....	68
	<b>Anhang A: Im Zusammenhang mit der Arbeit geführte Gespräche und Interviews .....</b>	<b>70</b>
	<b>Anhang B: Interviewleitfaden.....</b>	<b>71</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>85</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>88</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Struktur der Arbeit.....	8
Abbildung 2: Systematisierung von Corporate Spin-Offs.....	14
Abbildung 3: Ein Corporate Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis .....	16
Abbildung 4: Idealtypische Phasen einer Beteiligungsfinanzierung .....	21
Abbildung 5: Herkunft von Venture Capital .....	23
Abbildung 6: Idee des Corporate Spin-Out Venturing.....	27
Abbildung 7: Rollen des Corporate Spin-Out Venturing .....	28
Abbildung 8: Corporate Spin-Offs als Ausprägung des Corporate Venturings .....	35
Abbildung 9: Praxisbezogener Systematisierungsansatz unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs .....	39
Abbildung 10: Konzeptioneller Bezugsrahmen.....	51
Abbildung 11: Charakterisierung eines typischen Corporate Spin-Offs von TELCO ...	59

# 1 Einleitung

## 1.1 Gegenstand der Arbeit

Innovationen haben eine zentrale Bedeutung in einer durch starken Kostendruck und immer schwieriger zu erreichende Differenzierungsvorteile geprägten globalisierten Wirtschaft. Viele Unternehmen tragen dieser Tatsache Rechnung, indem sie ihre Ausgaben für Forschung und Entwicklung stetig steigern. Nicht jede Invention führt aber zu einer erfolgreichen Innovation. Roberts (1987, S. 3) definiert den Begriff Innovation als „[...] innovation = invention + exploitation.“ Eine neue technische Entwicklung oder Geschäftsidee bedarf also noch einer erfolgreichen kommerziellen Umsetzung, bevor wir von einer Innovation sprechen können. Gerade bei dieser kommerziellen Umsetzung treten aber oft großen Schwierigkeiten auf. Vor allem große Firmen und ihre Geschäftssysteme sind in der Regel darauf ausgerichtet etablierte Geschäfte (*core businesses*) konsequent zu betreiben und weiterzuentwickeln, haben aber oft Probleme im Umgang mit hochinnovativen und disruptiven Innovationspotentialen, insbesondere wenn diese nicht das eigentliche Kerngeschäft betreffen (*non-core inventions*). Der Grund dafür ist, dass den Firmen einerseits die richtigen Methoden und Vorgehensweisen fehlen, um innovative, hoch riskante und wachstumsorientierte Geschäfte aufzubauen. Andererseits verhindert die strategische Ausrichtung auf das Kerngeschäft oftmals die Bereitstellung von notwendigen Ressourcen für die Geschäftsentwicklung. Deshalb werden *non-core inventions* in vielen Fällen bewusst nicht weiterverfolgt und somit ihre Potentiale nicht genutzt.

Ein möglicher Weg, um die Potentiale aus *non-core inventions* für das Unternehmen nutzbar zu machen, ist ihre Kommerzialisierung durch ein Corporate Spin-Off. Dazu werden die zugrundeliegenden Vermögenswerte an ein neu zu gründendes, eigenständig operierendes Unternehmen übertragen und anschließend von diesem kommerziell verwertet. Die notwendigen finanziellen Ressourcen zur weiteren Geschäftsentwicklung werden in diesem Fall meist von unternehmensexternen Investoren zur Verfügung gestellt. Das Mutterunternehmen des Spin-Offs behält über seine Beteiligung am Unternehmen die Option als Kunde oder Partner am erschlossenen Innovationspotential zu partizipieren und außerdem durch einen möglichen späteren Verkauf seiner Unternehmens-

anteile finanziell von der Innovation zu profitieren. Aus einer de facto wertlosen Innovation ist somit eine erfolgreiche Innovation geworden.

Wie ein solcher Spin-Off Prozess in der ökonomischen Praxis aussieht, welchen unternehmensinternen Barrieren er sich stellen muss und wie unternehmensexterne Investoren zur Bewältigung dieser Barrieren beitragen können, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersucht.

## 1.2 Bedeutung der Arbeit

Wie schon in Kapitel 1.1 diskutiert, sind Corporate Spin-Offs ein wichtiges Mittel, um ungenutzte Innovationspotentiale von Unternehmen erschließen zu können. Corporate Spin-Offs sollten deshalb ein fester Bestandteil jeder Innovationsstrategie sein. Insbesondere Großunternehmen mit hohen Ausgaben für Forschung und Entwicklung können von technologiegetriebenen Corporate Spin-Offs profitieren.

In der ökonomischen Praxis werden aber Corporate Spin-Offs noch viel zu selten als strategische Option in der Verwertung von Innovationspotentialen betrachtet und konsequent dafür eingesetzt. Oftmals wurden entsprechende Unternehmensaktivitäten auch nach einiger Zeit wieder eingestellt (vgl. Chesbrough, 2006).

Die betriebswirtschaftliche Literatur beschäftigt sich zwar an verschiedenen Stellen mit dem Thema Corporate Spin-Offs, konkrete, praxisbezogene Ansätze, die sich vor allem auch umfassend mit unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs befassen, konnten aber nicht identifiziert werden. Gerade diese sind es aber, die in vielen Fällen Corporate Spin-Off Aktivitäten scheitern oder gar nicht erst entstehen lassen.

Auch Venture Capital Investoren und deren Investmentprozess werden in einer Vielzahl von Publikationen thematisiert. Ob und welche Rolle sie in der Bewältigung von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs, gerade in frühen Phasen des Spin-Off Prozesses, einnehmen könnten, bleibt aber eine offene Frage. Ein möglicher Hinweis auf einen konkreten Beitrag von Venture Capital Investoren zur Barrierenbewältigung könnte aber auch Unternehmen neue Möglichkeiten an die Hand geben ihren Spin-Off Prozess neu zu gestalten oder diesen effektiver aufzusetzen.

Die Ergebnisse aus der vorliegenden Arbeit können interessierten Unternehmen eine erste Idee liefern, wie ein Corporate Spin-Off gestaltet werden kann und welche wesentlichen Aufgaben im Rahmen eines Spin-Off Prozesses erfüllt werden müssen. Außer-

dem kann die frühzeitige Kenntnis der wichtigsten unternehmensinternen Barrieren und möglicher Ansätze zu deren Bewältigung dazu führen, dass Unternehmen die Erfolgsaussichten für eine Kommerzialisierung deutlich steigern können. Die Diskussion neuer Ansätze im Corporate Venturing bietet sowohl Unternehmen, als auch Venture Capital Gesellschaften die Möglichkeit, ihre Corporate Spin-Off Prozesse und die Art und Weise ihrer Zusammenarbeit, weiter zu optimieren.

### **1.3 Ziele der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie Corporate Spin-Off Prozesse funktionieren, welchen unternehmensinternen Widerständen (Barrieren) sie sich stellen müssen und welche Möglichkeiten der Barrierenbewältigung eine Zusammenarbeit mit geeigneten unternehmensexternen Venture Capital Investoren bieten kann. Sie zielt damit auf eine Optimierung von Corporate Spin-Off Prozessen in der ökonomischen Praxis ab.

Um dieses Ziel erreichen zu können, werden drei Forschungsfragen formuliert, die im Rahmen der Arbeit beantwortet werden:

- (1) Wie sehen Corporate Spin-Off Prozesse in der ökonomischen Praxis aus?  
(Forschungsfrage 1)
- (2) Welche sind die wesentlichsten unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs?  
(Forschungsfrage 2)
- (3) Wie können unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs mit Hilfe von unternehmensexternen (Venture Capital) Investoren überwunden werden?  
(Forschungsfrage 3)

### **1.4 Struktur der Arbeit**

Die grundlegende Struktur der Arbeit ist in Abbildung 1 dargestellt.

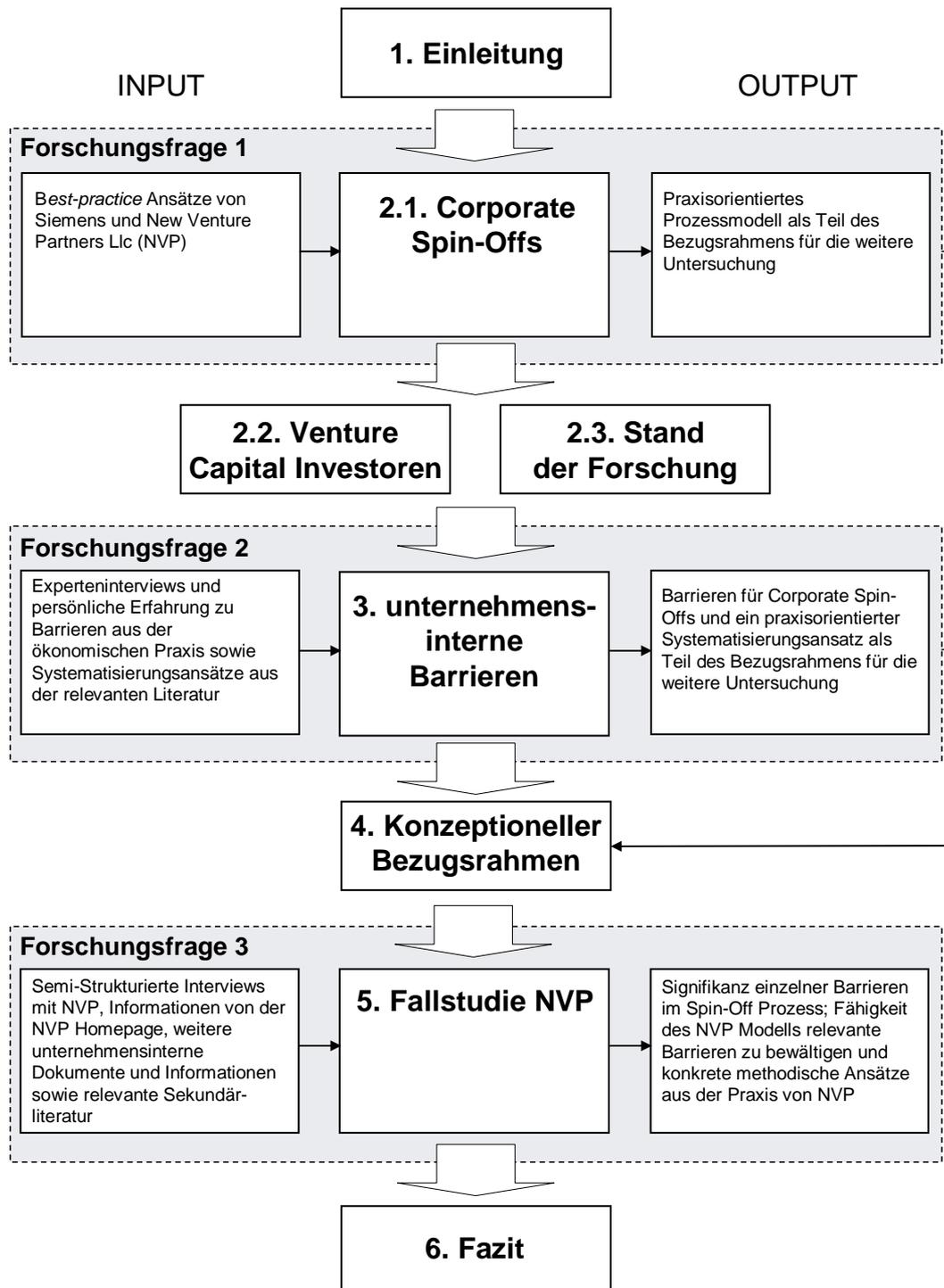


Abbildung 1: Struktur der Arbeit  
Quelle: Eigene Darstellung

Nachdem in der **Einleitung** Gegenstand, Bedeutung und Ziel der Arbeit beschrieben wurden, werden im **zweiten Kapitel** die Grundlagen für die weitere Arbeit gelegt. Mit der Beschreibung eines Corporate Spin-Off Prozesses aus der ökonomischen Praxis, als Teil der Corporate Spin-Off Diskussion, wird die erste Forschungsfrage beantwortet.

Anschließend wird der Begriff Venture Capital, verschiedene Arten von Venture Capital Investoren und mit dem Corporate Spin-Out Venturing ein neues Vorgehensmodell für Venture Capital Investoren vorgestellt. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung des aktuellen Standes der Forschung und dem Aufzeigen eines Forschungsdefizits.

Im **dritten Kapitel** werden unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs diskutiert. Nach Definition und Eingrenzung des Barrierenbegriffs, wird ein praxisbezogener Systematisierungsansatz entwickelt. Dieser dient im nächsten Schritt zur strukturierten Identifikation und der anschließenden Klassifizierung von unternehmensinternen Barrieren im Rahmen von Experteninterviews. Eine ausführliche Diskussion dieser Barrieren schließt das Kapitel ab und beantwortet damit die zweite Forschungsfrage.

Im **vierten Kapitel** wird der konzeptionelle Bezugsrahmen der Arbeit skizziert. Dieser dient zum einen dazu, die in den vorigen Kapiteln erarbeiteten Erkenntnisse zusammenzufassen und in einen Gesamtkontext zu stellen, zum anderen ermöglicht er die Eingrenzung des Untersuchungsobjekts für die folgende Fallstudie.

Das **fünfte Kapitel** ist der Beantwortung der dritten Forschungsfrage gewidmet. Dazu wird im Rahmen einer Fallstudie mit der amerikanischen Investmentfirma New Venture Partners Llc, der von Ihnen geprägte Ansatz des Corporate Spin-Out Venturing darauf hin überprüft, ob und wie er zur Bewältigung unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs beitragen kann.

Im **sechsten Kapitel** werden schließlich die Ergebnisse der Arbeit im Hinblick auf die formulierten Forschungsfragen zusammengefasst und bewertet. Eine Diskussion über die Grenzen der Arbeit und eine mögliche Verallgemeinerung der Ergebnisse, sowie die Identifikation weiteren Forschungsbedarfs, schließen die Arbeit ab.

## 2 Hintergrund

Zu Beginn der Arbeit werden einerseits die Grundlagen für die weiteren Untersuchungen gelegt, andererseits wird im Rahmen dieses Kapitels bereits die erste Forschungsfrage beantwortet. Die Beschreibung eines Corporate Spin-Off Prozesses aus der ökonomischen Praxis erfolgt dabei als Teil der Corporate Spin-Off Diskussion. Im Weiteren werden der Begriff Venture Capital definiert und verschiedene Arten von Venture Capital Investoren vorgestellt. Mit dem Corporate Spin-Out Venturing wird anschließend ein neues Vorgehensmodell für Venture Capital Investoren beschrieben. Das Kapitel schließt mit einer Betrachtung des aktuellen Standes der Forschung und dem Aufzeigen eines Forschungsdefizits.

### 2.1 Corporate Spin-Offs

Sowohl in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur als auch in der ökonomischen Praxis werden die Begriffe „Spin-Off“ sowie das deutsche Äquivalent „Ausgründung“<sup>1</sup> oft sehr uneinheitlich verwendet. Dies gilt auch für eine Sonderform des Spin-Offs, den „Corporate Spin-Off“, der im Ursprung seiner Bedeutung eine Ausgründung aus einem bereits existierenden, etablierten Unternehmen beschreibt.

Als Basis für die weitere Untersuchung von Corporate Spin-Offs soll deshalb eine Definition verwendet werden, die einerseits den Begriff so klar wie möglich beschreibt, die andererseits aber auch weit genug gefasst ist, um alle relevanten Aspekte von Corporate Spin-Offs im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigen zu können. Letztendlich soll die Corporate Spin-Off Definition auch in soweit die ökonomische Praxis widerspiegeln, dass sie in dieser Form auch als Ausgangspunkt für die spätere empirische Untersuchung verwendet werden kann.

#### 2.1.1 Was sind Corporate Spin-Offs?

„A Corporate Spin-Off is the **division** of an existing company into one parent company and one or more independent Spin-Off(s). The Spin-Off units constitute the **basis** for the operation of an **often-new economic activity**. In many cases, formal and informal **rela-**

---

<sup>1</sup> Im Folgenden werden die Begriffe „Spin-Off“ und „Ausgründung“ synonym verwendet.

**relationships** between parent and Spin-Off remain after separation” (Tübke, 2005, S. 22) [Hervorhebung im Original].

Diese Definition von Tübke berücksichtigt die zuvor formulierten Anforderungen nach Klarheit, Offenheit und Praxisbezug sehr gut und wird im Folgenden zur Beschreibung von Corporate Spin-Offs verwendet. Einen zentralen Punkt der Definition stellt dabei die Beschränkung der Ausgangskörperschaft auf existierende privatwirtschaftliche Unternehmen (*existing companies*), das sogenannte Mutterunternehmen (*parent*), dar. Es besteht also eine klare Abgrenzung in Bezug auf den Ursprung der Ausgründung. Die in der Literatur viel zitierten Ausgründungen aus Universitäten oder anderen öffentlichen oder privaten Institutionen fallen nicht unter den Begriff der Corporate Spin-Offs.

Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die Beschreibung der aus dem Ausgründungsprozess hervorgegangenen Einheit (*Spin-Off unit*) dar. Sie begründet nach Tübke die Basis für die Tätigkeit einer meist neuen ökonomischen Aktivität bzw. eines neuen Unternehmens. Der Spin-Off muss also nicht unbedingt von Anfang an als komplett selbständig agierende Einheit auftreten<sup>2</sup>, sollte aber zumindest im Kern die Anlagen dazu besitzen. Diese Definition lässt somit nicht nur komplett vom Mutterunternehmen unabhängige Spin-Offs zu, sondern erweitert den Anwendungsbereich auf sogenannte **latente Spin-Offs**. Diese agieren wie eigenständige Unternehmen mit einem hohen Grad an Autonomie vom Mutterunternehmen aber bleiben (vorübergehend) zu 100% in dessen Besitz. Klares Ziel bei der Ausgründung von latenten Spin-Offs bleibt aber die spätere Trennung vom Mutterunternehmen. Dies unterscheidet sie im Wesentlichen von **internen Spin-Offs**, die in der Regel gegründet werden, um Geschäfte innerhalb des Mutterunternehmens schneller und effektiver voranzutreiben und die anschließend wieder in die bestehende Unternehmensorganisation integriert werden. Es besteht also keine explizite Trennungsabsicht. Deshalb werden interne Spin-Offs auch nicht als Corporate Spin-Offs betrachtet.

Bei der Ausgründung eines Corporate Spin-Offs aus dem Mutterunternehmen kommt es zur Übertragung von materiellen und/oder immateriellen Werten. Dies können im ersten Fall zum Beispiel existierende technische Prototypen, im zweiten Fall zum Beispiel Schutzrechte auf die Technologie sein. Durch die Ausgründung gehen auch Kontroll-

---

<sup>2</sup> Gemäß Corporate Spin-Off Definition bleibt das klare Ziel der Trennung aber die spätere Unabhängigkeit vom Mutterunternehmen.

rechte des Mutterunternehmens ganz oder teilweise auf die neuen Eigentümer über (vgl. Tübke, 2005, S. 22).

In der Praxis werden in vielen Fällen sowohl formelle Beziehungen (*formal relationships*), zum Beispiel durch eine bestehende Minderheitsbeteiligung des Mutterunternehmens am Spin-Off, als auch informelle Beziehungen (*informal relationships*), zum Beispiel durch eine technische oder vertriebliche Kooperation, auch nach der Ausgründung bestehen bleiben. Das Mutterunternehmen partizipiert somit weiterhin sowohl an den Chancen als auch an den Risiken des Spin-Offs und wird im Rahmen der verbleibenden Kontrollrechte versuchen, auf dieses Einfluss zu nehmen.

### 2.1.2 Ein praxisbezogener Systematisierungsansatz für Corporate Spin-Offs

Um im Rahmen der weiteren Arbeit die verschiedenen Ausprägungen von Corporate Spin-Offs unterscheiden und damit auch die Gültigkeit der aus der Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse richtig abgrenzen zu können, wird im Folgenden ein praxisbezogener Systematisierungsansatz für Corporate Spin-Offs entwickelt.

Basis dazu bildet die von Tübke (2005, S. 11) entwickelte Klassifizierung für Spin-Offs und deren Darstellung in Form eines Radar-Charts. Dieses wurde aufgrund von Erfahrungswerten aus der ökonomischen Praxis modifiziert und teilweise ergänzt. Aufgrund der Beschränkung auf Corporate Spin-Offs, konnte auf eine Unterscheidung nach dem Ursprung (*origin*) des Spin-Offs verzichtet werden.

Die folgenden fünf Merkmale werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit zur Klassifizierung von Corporate Spin-Offs verwendet:

- (1) Der **Initiator** (*Source of initiative*) des Spin-Off Prozesses; Eine verantwortliche Stelle innerhalb des Mutterunternehmens, z.B. ein unternehmensinterner Inkubator<sup>3</sup>, der Spin-Off Entrepreneur oder beide.
- (2) Die **Unterstützung** des Mutterunternehmens **beim Transfer** von materiellen oder immateriellen Vermögenswerten (*Assets*) vom Mutterunternehmen zum Spin-Off sowie im weiteren Gründungs- und Finanzierungsprozess bis zur ersten

---

<sup>3</sup> Unternehmensinterne Inkubatoren sind Unternehmenseinheiten, die innovativen Existenzgründern aus dem Unternehmen den Start erleichtern sollen, indem Sie ihnen Unterstützung im Gründungsprozess, eine geeignete Infrastruktur und finanzielle Mittel zur Verfügung stellen.

Finanzierungsrunde. Dazu zählt u.a. die finanzielle Unterstützung des Spin-Offs mit *Seed Money*<sup>4</sup> sowie die Unterstützung beim Schreiben eines Businessplans.

- (3) Die **Qualität der transferierten Vermögenswerte** (*Asset quality*). Darunter fallen z.B. die Reife der bestehenden Technologie sowie die Anzahl und Qualität der vorhandenen Schutzrechte.
- (4) Der **Grad der Unabhängigkeit** (*Independence*) des Spin-Offs vom Mutterunternehmen.
- (5) Die **Unterstützung** des Spin-Off durch das Mutterunternehmen (*Parent support*) **nach** dessen **Gründung** bzw. nach Finanzierung durch einen externen Investor. Diese kann z.B. durch finanzielle Unterstützung im Rahmen weiterer Finanzierungsrunden oder durch die zur Verfügung Stellung von Vertriebskanälen oder Marktinformationen erfolgen.

Wie bereits erwähnt konnte im Unterschied zum Klassifizierungsansatz von Tübke (2005, S. 11) in der aktuellen Darstellung auf den Ursprung (*origin*) des Spin-Offs als Merkmal verzichtet werden, da per Definition ein Corporate Spin-Off einem Unternehmen (*corporate*), entspringt. Tübke verwendet auch den Begriff des Transfers anders. Er bezieht sich dabei auf den Austausch von „something based on former experience“, bleibt also sehr allgemein und verweist nur darauf, dass der Transfer eine Vielzahl an Dimensionen hat. Eine Betrachtung der Qualität der transferierten Werte findet bei Tübke explizit nicht statt.

Die fünf Klassifizierungsmerkmale für Corporate Spin-Offs sind in Abbildung 2 in Form eines Radar-Charts dargestellt.

---

<sup>4</sup> Mit *Seed Money* wird das im Rahmen einer Seed-Finanzierung (siehe Kapitel 2.2.1) aufgebrachte Venture Capital bezeichnet.

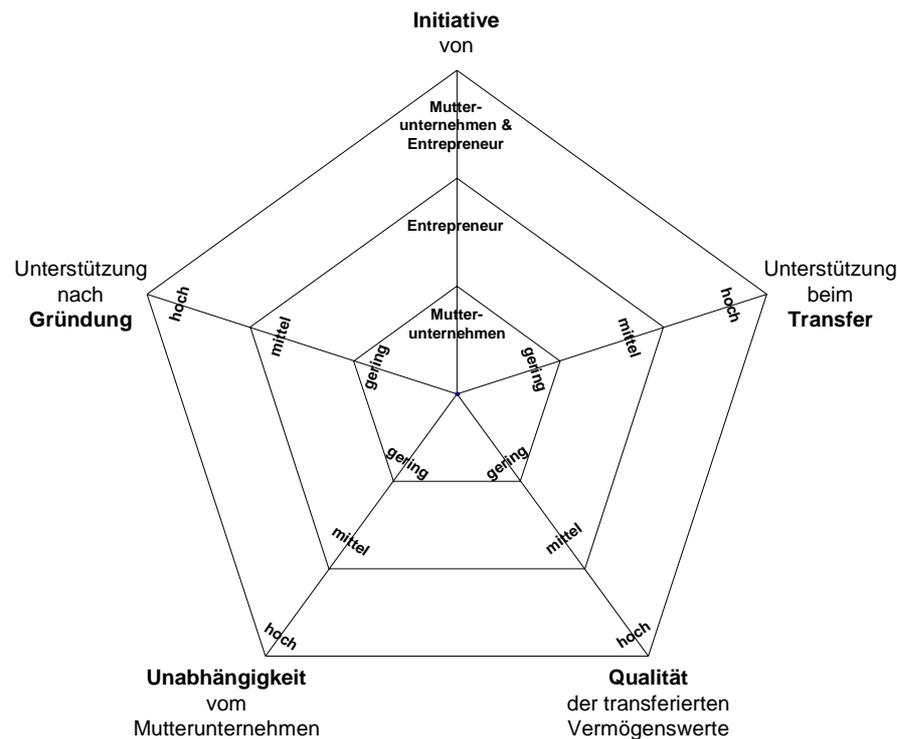


Abbildung 2: Systematisierung von Corporate Spin-Offs

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Tübke (2005, S. 12)

### 2.1.3 Der Corporate Spin-Off Prozess in der ökonomischen Praxis

In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden Corporate Spin-Off Prozesse je nach Zielsetzung der jeweiligen Untersuchung, mit unterschiedlichem Fokus und in unterschiedlicher Detailtiefe betrachtet. So unterteilt z.B. Tübke (2005, S. 21) den Spin-Off Prozess in drei Phasen „[...] the pre-separation phase, the moment of separation and the post-separation phase“. Diese Darstellung ermöglicht zwar eine klare Abgrenzung zwischen den für Tübke im Rahmen seiner Arbeit besonders relevanten, unternehmerischen Aktivitäten vor- und nach einer Firmengründung, ist aber für eine Barrierendiskussion, wie im Rahmen dieser Arbeit angestrebt, nicht detailliert genug.

Lehmair (2002, S. 70) hingegen definiert zur Untersuchung der Wertschöpfung durch Entrepreneurial Spin-Offs einen mehrstufigen Spin-Off Prozess, den er detailliert ausführt. Diesen theoretischen Bezugsrahmen wendet er im Weiteren auch im Rahmen einer Fallstudie zur Analyse der Siemens Technology Accelerator GmbH an (vgl. Lehmair, 2002, S. 151-158). Die dabei gewonnen Erkenntnisse sind allerdings stark durch den theoretisch entwickelten Bezugsrahmen geprägt und bauen auf das Erfahrungswis-

sen einer zu diesem Zeitpunkt erst ca. neun Monate bestehenden Organisation auf. Die Fallstudie von Lehmail bietet aber eine gute Möglichkeit zur ergänzenden Betrachtung des hier beschriebenen Prozessmodells, welches u.a. auch auf den Kommerzialisierungsprozess<sup>5</sup> des Siemens Technology Accelerator (STA) aufsetzt.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Corporate Spin-Off Prozess auf Basis von langjährigen Best-practices aus der ökonomischen Praxis und vor allem mit Blick auf die wesentlichen Herausforderungen und Aufgaben innerhalb der unterschiedlichen Prozessphasen, entwickelt. Diese aufgabenorientierte Prozessdarstellung ermöglicht im weiteren Verlauf der Arbeit eine phasenspezifische Diskussion von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs.

Ausgangspunkt der weiteren Betrachtungen ist dabei der aktuelle Spin-Off Prozess der Siemens Technology Accelerator GmbH. Der Autor dieser Arbeit arbeitet seit drei Jahren als Venture Manager für den STA und besitzt einen umfassenden Einblick in dessen Herausforderungen und Vorgehensweisen. In einem weiteren Schritt wird der Spin-Off Prozess des STA zusätzlich in der Darstellung der Phasen und in der Beschreibung der einzelnen Aufgabenpakete durch Erfahrungen der New Venture Partners Llc (NVP), einem amerikanischen Investment Unternehmen mit Schwerpunkt im Corporate Spin-Out Venturing (siehe Kapitel 2.2.3), ergänzt (AG-05/08-a). Beide Best-practices werden in dem in Abbildung 3 dargestellten Prozessmodell zusammengeführt.

Die Erfahrungen von NVP begründen sich auf eine langjährige Zusammenarbeit mit ca. einem Dutzend großer internationaler Unternehmen und der Ausgründung von ca. vierzig Spin-Offs. Eine genaue Beschreibung der New Venture Partners Llc und des Konzepts des Corporate Spin-Off Venturing erfolgt in den Kapiteln 5.2 und 2.2.3. Der STA wird im Folgenden kurz vorgestellt.

Der Siemens Technology Accelerator, mit Sitz in München, wurde im Februar 2001 als 100%-ige Tochter von Siemens Corporate Technology (CT) gegründet und beschäftigt sich mit der Kommerzialisierung von innovativen Technologien von Siemens, die innerhalb des Konzerns keine adäquate unternehmerische Umsetzung finden. Mögliche Kommerzialisierungsstrategien sind dabei die Lizenzierung oder der Verkauf der Technologien, die Gründung eines Gemeinschaftsunternehmens mit einem strategischen

---

<sup>5</sup> Die in der ökonomischen Praxis weit verbreiteten Begriffe der „Kommerzialisierung“ bzw. des „Kommerzialisierungsprozesses“ werden im Folgenden synonym zu den Begriffen „Spin-Off“ und „Spin-Off Prozess“ verwendet.

Partner unter Einbringung der Technologien (Joint Venture) oder die Venture Capital finanzierte Ausgründung und der Aufbau eines neuen Start-up Unternehmens (Spin-Off). Im Folgenden soll nur der Spin-Off Prozess näher betrachtet werden.

Der STA übernimmt im Auftrag der Siemens AG die Gesamtverantwortung für den Spin-Off Prozess. Das im Rahmen der Ausgründungen entstehende Beteiligungsportfolio wird durch den STA im Rahmen eines Treuhandverhältnisses aktiv für die Siemens AG verwaltet. Zur Durchführung seiner Aufgaben arbeitet der STA eng mit einem Netzwerk von Siemens-internen (z.B. Entwickler, Patentanwälte oder Vertragsexperten) und -externen Partnern (z.B. M&A-Berater) zusammen und kann sich eines eigenen Seed-Fonds zur Anfinanzierung des Spin-Offs bedienen. Damit bietet er seinen unternehmensinternen Partnern, Entrepreneuren mit technologiebasierten Geschäftsideen, eine Vielzahl von Leistungen, die von der Erstellung eines Businessplans, über die Gewinnung von Referenzkunden bis zur Beschaffung von Venture Capital für den Spin-Off reichen.

Die Struktur eines Corporate Spin-Off Prozesses aus der ökonomischen Praxis ist in Abbildung 3 dargestellt.

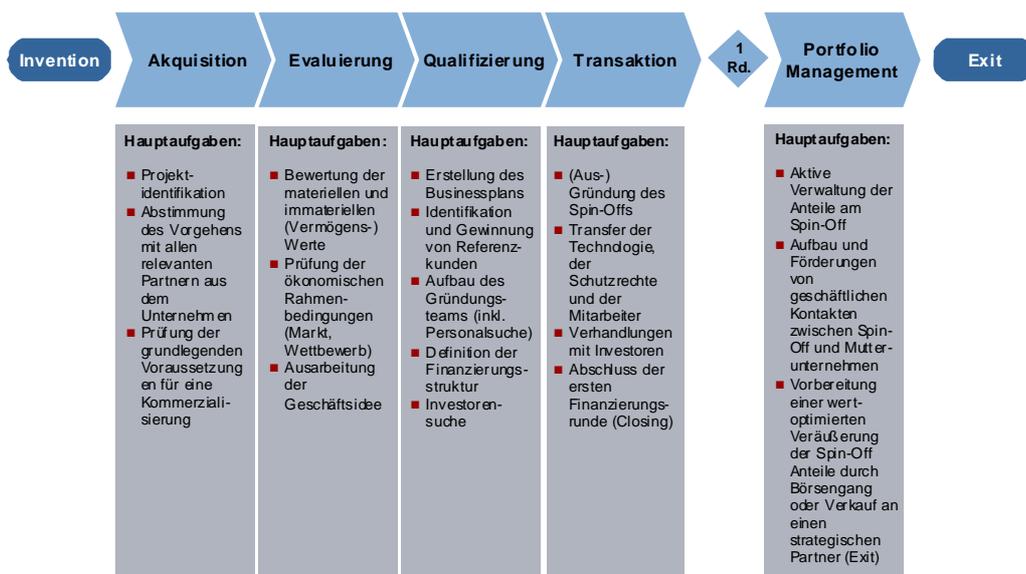


Abbildung 3: Ein Corporate Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis  
 Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung der Best-practices von STA und NVP

Den Ausgangspunkt für den Spin-Off Prozess stellt in der Regel eine technische Invention dar, die typischerweise nicht für eine wirtschaftliche Verwertung innerhalb des Unternehmens geeignet ist. Gründe dafür können der mangelnde strategische Fit möglicher Anwendungen der technischen Invention zum Kerngeschäft des Unternehmens (*non core technologies*) oder aber auch fehlende unternehmensinterne Ressourcen und Fähigkeiten für eine erfolgreiche Kommerzialisierung im Unternehmen sein.

### 2.1.3.1 Die Akquisitionsphase

Im ersten Prozessschritt, der Akquisitionsphase, werden geeignete Projekte identifiziert und daraufhin untersucht, ob die grundlegenden Voraussetzungen für eine Kommerzialisierung vorliegen. Dabei ist vor allem darauf zu achten, dass die zugrundeliegende Technologie und die dazugehörigen Schutzrechte nicht gleichzeitig Basis für weitere, unternehmensrelevante Technologien (*core technologies*) darstellen, da ansonsten ein Herauslösen dieser Technologien und Schutzrechte aus dem Unternehmen und deren Überführung in ein Spin-Off nicht möglich ist.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Zustimmung allen relevanten unternehmensinterner Partner zum Kommerzialisierungsvorhaben. Dies stellt insbesondere in Großunternehmen eine bedeutende Herausforderung dar, da zum Einen oft mehrerer Parteien an der Entwicklung der neuen Technologie beteiligt waren, z.B. die Zentrale Forschung und Entwicklung in der Durchführung und verschiedene operative Bereiche als Geldgeber. Zum Anderen werden häufig auch strategische Interessen des Unternehmens oder einzelner Unternehmensbereiche von einer möglichen Ausgründung berührt. So könnte z.B. durch den Spin-Off ein zukünftiger Konkurrent in einem neuen strategisch wichtigen Geschäftssegment entstehen. Deshalb ist es unbedingt schon in der Akquisitionsphase notwendig, relevante Stakeholder zu identifizieren und sie frühzeitig in den Spin-Off Prozess mit einzubinden.

Die eigentliche Projektidentifikation kann sowohl über einen pro-aktiven und strukturieren Akquisitionsprozess als auch *bottom-up* erfolgen, d.h. getrieben durch die Inventoren der Technology, die diese für eine Kommerzialisierung vorschlagen. Eine *bottom-up* Vorgehensweise bietet den Vorteil, dass sie von Anfang an von den Inventoren der Technology verlangt, als Entrepreneur ihre „eigene Sache“ voranzubringen und damit eine deutlich höhere Identifikation dieser Mitarbeiter mit dem spätern Spin-Off Vorgehen sicherstellt.

### 2.1.3.2 Die Evaluierungsphase

Die Evaluierungsphase beginnt mit einer Bewertung der materiellen und immateriellen Vermögenswerte, die den Ausgangspunkt für die Kommerzialisierung im Rahmen eines Spin-Offs bilden. Wichtige Fragen sind dabei der Innovationsgrad der Technologie, deren Reifegrad und die Qualität der vorhandenen Schutzrechte. Je besser die einzelnen Punkte bewertet werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreiche Verwertung der Technologie. Im nächsten Schritt werden auf Basis der vorhandenen Technologie- und IP<sup>6</sup>-Position verschiedene mögliche zukünftige Anwendungsszenarien, d.h. die eigentliche Geschäftsidee, entwickelt. Diese wiederum muss sich einem ersten Vergleich mit dem Markt stellen. Dazu wird eine Markt- und Wettbewerbsanalyse durchgeführt, die zum einen mögliche Zielmärkte und deren Potential, zum anderen mögliche Wettbewerber und konkurrierende Geschäftsmodelle identifizieren soll. Die entscheidenden Fragen im Marktvergleich sind dabei, ob die Geschäftsidee ein klares und nachhaltiges Alleinstellungsmerkmal (*Unique selling proposition* oder *USP*) im Wettbewerb besitzt, ob der Zielmarkt groß genug ist und mit einer ausreichenden Dynamik wächst<sup>7</sup> und die profitable Umsetzung der Geschäftsidee im Rahmen eines Spin-Offs wahrscheinlich ist. Besteht die Geschäftsidee diesen ersten Marktvergleich und bestätigt damit ihr Wertversprechen (*value proposition*) kann die nächste Phase im Spin-Off Prozess begonnen werden.

### 2.1.3.3 Die Qualifizierungsphase

In der Qualifizierungsphase stehen vier wichtige Aufgaben im Vordergrund. Als erstes wird in dieser Phase der Businessplan für den Spin-Off entwickelt. Dazu wird die Geschäftsidee weiter geschärft, die Markt- und Wettbewerbsanalyse vertieft, die Bereiche Marketing und Vertrieb, Geschäftssystem und Organisation definiert sowie der Realisierungsfahrplan für das neue Unternehmen und der dazugehörige Finanzplan erstellt. Für die Erstellung des Businessplans ist es für das Gründungsteam in der Regel besonders wichtig, einen erfahrenen Partner an seiner Seite zu haben.

---

<sup>6</sup> IP steht für Intellectual Property, d.h. immaterielle Vermögenswerte, im Besonderen gewerbliche Schutz- und Urheberrechte.

<sup>7</sup> Aus Sicht des STA (CW-01/08) sollte der Zielmarkt ein Potential von mindestens 500 Millionen Euro pro Jahr und ein nachhaltiges Wachstum von über 10% haben.

Zum zweiten beginnt in dieser Phase die Identifikation und Ansprache von möglichen Referenzkunden, da ein erster Beweis der Leistungsfähigkeit der Geschäftsidee im Markt (*Proof of concept*) die spätere Finanzierung enorm erleichtern kann.

Eine dritte wichtige Aufgabe in der Qualifizierungsphase stellt der Aufbau des Gründungsteams dar. Dabei sind im Besonderen die Funktionen des CEO (*Chief Executive Officer*) und des CTO (*Chief Technology Officer*) von großer Bedeutung. Während der CTO oft aus der Reihe der meist technisch orientierten Inventoren der Technologie kommt, muss der passende CEO in aller Regel erst gefunden werden. Gerade ihm kommt in den späteren Verhandlungen mit potentiellen Investoren und beim Aufbau von ersten Kunden- und Lieferantenbeziehungen eine besondere Rolle zu, da er als Garant für die Glaubwürdigkeit und die Umsetzungsfähigkeit des Spin-Offs steht. In der Fähigkeit den richtigen CEO zu finden und ihn in einer frühen Phase in das neue Unternehmen einzubinden, zeigt sich auch eine besondere Stärke von Partnern wie dem STA oder NVP. Eine letzte wichtige Aufgabe in der Qualifizierungsphase ist die Definition der Finanzierungsstruktur und die Auswahl und Ansprache möglicher Investoren. In beiden Fällen ist dabei viel Erfahrung und eine gute Kenntnis der Marktgegebenheiten notwendig, um einen ausgewogenes Chancen-Risiko-Mix in der Finanzierungsstruktur zu erreichen und gleichzeitig eine möglichst schnelle und erfolgreiche erste Finanzierungsrunde für den Spin-Off durchführen zu können. Diese muss dabei auch die strategischen und finanziellen Interessen des Mutterunternehmens berücksichtigen.

#### 2.1.3.4 Die Transaktionsphase

In der Transaktionsphase wird der Spin-Off als neues, rechtlich selbstständiges Unternehmen aus dem Mutterunternehmen ausgegründet. Dabei wird in der Regel das Gründungsteam, nach Ein- bzw. Übertritt in das neue Unternehmen, mit Unternehmensanteilen bedacht, um eine möglichst hohe Identifikation mit dem Erfolg Unternehmens sicherzustellen. Die restlichen Anteile werden in dieser Phase noch vom Mutterunternehmen gehalten.

Im nächsten Schritt werden die für das Spin-Off relevanten Vermögenswerte in das neu gegründete Unternehmen eingebracht. Um die Verfügbarkeit der zum Geschäftsbetrieb notwendigen finanziellen Mittel sicher zu stellen, werden nun Detailverhandlungen mit den in der Qualifizierungsphase ausgewählten Investoren, z.B. Staatliche Förderstellen, Business Angels oder Venture Capital Firmen (siehe dazu auch Kapitel 2.2.2), durchgeführt.

Am Ende steht der Abschluss der ersten Finanzierungsrunde mit Beteiligung von einem oder mehreren Investoren. Der Anteil des Mutterunternehmens am Spin-Off schrumpft dabei in der Regel auf unter 50%.

Gerade in der Transaktionsphase spielt die professionelle Unterstützung des Gründungsteams, wie sie der STA oder NVP bieten können, eine entscheidende Rolle. Einerseits müssen die teils sehr unterschiedlichen Interessen, aller beteiligten Parteien - der Muttergesellschaft, der Gründer und der Investoren - zusammengebracht werden. Andererseits sind viel praktische Erfahrung und ein fundiertes Wissen zur Durchführung der Transaktion und zur Ausgestaltung der Vertragsbedingungen notwendig.

#### 2.1.3.5 Die Portfolio Management Phase

Die letzte Phase im Spin-Off Prozess ist die Portfolio Management Phase. In dieser Phase ist es für das Mutterunternehmen wichtig, die sich aus seinen Anteilen am Spin-Off ergebenden Kontroll- und Eigentumsrechte, aktiv und im Sinne seiner Portfoliostrategie zu nutzen. Diese Rolle übernimmt im Falle der Siemens AG der STA trüähänderisch für das Mutterunternehmen. Zu einem aktiven Management der Beteiligung gehören auch der Aufbau und die Förderung von geschäftlichen Kontakten zwischen Spin-Off und Mutterunternehmen.

Eine letzte wichtige Aufgabe im Spin-Off Prozess ist die Vorbereitung der Veräußerung der Anteile am Spin-Off, in einer für das Mutterunternehmen optimalen Art und Weise. Dabei können sowohl Rendite-, als auch strategische Aspekte eine Rolle spielen. Mögliche Wege sind u.a. der Börsengang des Spin-Offs oder der Verkauf an einen strategischen Investor. Nach der Veräußerung der Beteiligung, dem sogenannten *Exit*, ist der Spin-Off Prozess beendet.

## 2.2 Venture Capital und Venture Capital Investoren

### 2.2.1 Was ist Venture Capital?

Die European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA, 1998, S. 2) definiert Venture Capital wie folgt: „Venture Capital is, strictly speaking, a subset of private equity and refers to equity investments made for the launch, early development, or expansion of a business“.

Diese Definition der EVCA weist dabei auf ein wichtiges Differenzierungsmerkmal von Venture Capital hin. Venture Capital, im Deutschen oft auch synonym mit Risiko- oder Wagniskapital bezeichnet<sup>8</sup>, ist eine Form der außerbörslichen Eigenkapitalbeteiligung (*private equity*), welche sich nur auf die Finanzierung der frühen Abschnitte im Lebenszyklus eines Unternehmens bezieht.

Eine Beteiligungsfinanzierung erfolgt typischerweise in mehreren Schritten. Die idealtypischen Phasen einer Beteiligungsfinanzierung sind in Abbildung 4 dargestellt.

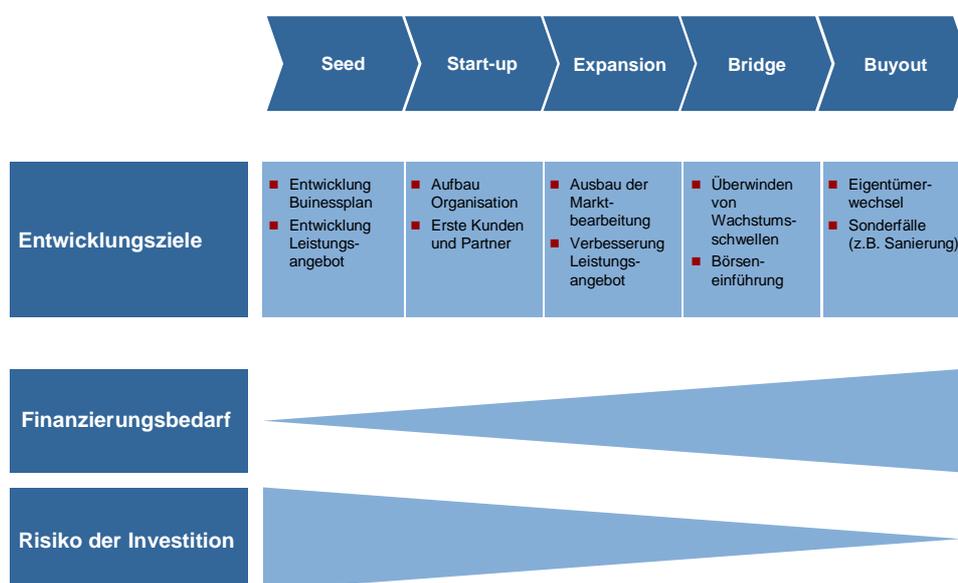


Abbildung 4: Idealtypische Phasen einer Beteiligungsfinanzierung

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Brinkrolf (2002, S. 13)

Jeder dieser Phasen kann eine bestimmte Form der Beteiligungsfinanzierung zugewiesen werden (vgl. Brinkrolf, 2002, S. 14 und Förderland, 2008):

- (1) Die **Seed Finanzierung** dient dazu die Umsetzung einer Idee in erste verwertbare Produkte und Dienstleistungen zu finanzieren. Die entsprechenden finanziel-

<sup>8</sup> Neben den Begriffen Risiko- oder Wagniskapital werden im Deutschen oft auch die Begriffe Beteiligungs- oder Investitionskapital als Synonym für Venture Capital verwendet. Keiner davon trifft allerdings exakt den Inhalt von Venture Capital. Während die ersten beiden oft negativ besetzt sind und vor allem das Risiko der Investition betonen, sind die letzteren zu allgemein formuliert.

len Mittel werden dabei in der Regel für Forschung und Entwicklung benötigt. Diese Phase ist regelmäßig durch ein sehr hohes Risiko gekennzeichnet, da kein fertiges Produkt vorliegt und der mögliche kommerzielle Erfolg in diesem Stadium nur sehr schwer schätzbar ist.

- (2) Mit der **Start-up Finanzierung** soll der weitere Geschäftsaufbau ermöglicht werden. Das Kapital wird in erster Linie für Tests, Marketingaktivitäten sowie zum Aufbau von Produktionskapazitäten benötigt, um eine erfolgreiche Markteinführung zu gewährleisten. Das Risiko für den Kapitalgeber ist hier schon niedriger als bei der Seed Finanzierung, da die Funktionalität des Produktes schon demonstrierbar ist. Der kommerzielle Erfolg ist aber auch in dieser Phase noch schwer abschätzbar.
- (3) Die **Expansionsfinanzierung** dient dem weiteren Ausbau des Geschäftsbetriebes. Das junge Unternehmen ist mit dem entwickelten Produkt marktreif und erzielt Umsätze aus dem Verkauf von Produkten. Der kommerzielle Erfolg ist sichtbar und es wird weiteres Kapital für den Ausbau der Produktions- und Vertriebskapazitäten benötigt. Das Risiko für den Kapitalgeber ist in dieser Phase weitaus geringer als bei den vorhergehenden Phasen.
- (4) Eine **Bridge Finanzierung** wird bei einem bevorstehenden Börsengang einerseits dazu verwendet, die Eigenkapitalquote des Unternehmens zu verbessern, andererseits können damit Wachstumsaktivitäten finanziert werden, die die Attraktivität des Unternehmens für Investoren und damit die Bewertung des Unternehmens beim Börsengang steigern können.
- (5) Mit **Buyout Finanzierungen** werden Unternehmensübernahmen finanziert.

Da sich Venture Capital wie bereits erwähnt nur auf frühe Abschnitte im Lebenszyklus eines Unternehmens bezieht, sollen im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausschließlich Seed-, Start-up und frühe Expansionsfinanzierungen unter den Begriff Venture Capital fallen.

Neben der Einschränkung von Venture Capital auf frühe Phasen der Beteiligungsfinanzierung, zeichnet sich dieses durch die folgenden vier wesentlichen Merkmale aus (vgl. Brinkrolf, 2002, S. 16):

- (1) Finanziert werden junge, nicht börsennotierte und vornehmlich technologieorientierte Unternehmen mit hohem Wachstumspotential.

- (2) Dem Unternehmen werden Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel<sup>9</sup> zur Verfügung gestellt.
- (3) Das Engagement der Venture Capital Investoren ist zeitlich begrenzt, in der Regel auf drei bis sieben Jahre.
- (4) Neben der Bereitstellung finanzieller Mittel bieten Venture Capital Investoren auch eine aktive unternehmerische Unterstützung des Managements an.

### 2.2.2 Arten von Venture Capital Investoren

Venture Capital kann sowohl durch Privatpersonen als auch durch Organisationen bereitgestellt werden. Brinkrolf (2002, S. 17) weist in diesem Zusammenhang mit Bezug auf Schefczyk (2000, S. 57) und andere darauf hin, dass sich in der jüngeren Literatur die Unterscheidung in einen informellen und einen formellen Markt für Venture Capital durchgesetzt hat. Abbildung 5 gibt einen Überblick über die verschiedenen Arten von Venture Capital Investoren systematisiert nach deren Zugehörigkeit zum informellen oder formellen Markt für Venture Capital.

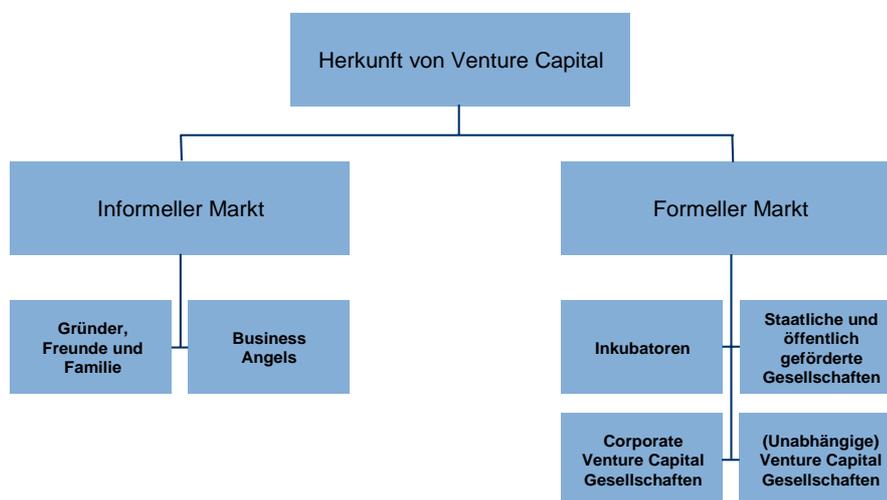


Abbildung 5: Herkunft von Venture Capital

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Brinkrolf (2002, S. 17)

<sup>9</sup> Eigenkapitalähnliche Mittel, auch als Mezzanine bezeichnet, nehmen eine Stellung zwischen Eigen- und Fremdkapital ein. Typische Formen sind u.a. Gesellschafterdarlehen, Genusscheinkapital oder auch stille Beteiligungen.

Die einzelnen Arten von Venture Capital Investoren werden im Folgenden kurz vorgestellt:

**(1) Gründer, Freunde und Familie**

Die Finanzierung durch die Gründer eines Unternehmens sowie durch Geldgeber aus deren Freundes- oder Familienkreis spielt insbesondere in frühen Phasen eine Rolle und stellt meist eine Erstfinanzierung dar. Dem Vorteil tendenziell niedriger Finanzierungskosten steht dabei allerdings ein in der Regel eher geringerer Finanzierungsbetrag gegenüber. In den meisten Fällen werden Freunde und Familienmitglieder auch keine inhaltliche Unterstützung anbieten können.

**(2) Business Angels**

Hill (2002, S. 5) beschreibt den typischen Business Angel als „A person, partnership, or corporation that uses his, her, or its own fund to invest in private companies, which are often early-stage companies but not exclusively.“ Business Angels sind also vermögende Privatpersonen oder Organisationen die ihr eigenes Geld in meist junge, nicht börsennotierte Unternehmen investieren. Sie können dabei insbesondere dazu behilflich sein, die häufig bestehende Finanzierungslücke zwischen einer Erstfinanzierung durch Gründer, Freunde und Familie und einer erst später möglichen Finanzierung durch Fremdkapital oder den formellen Beteiligungsmarkt zu schließen. Für Business Angels stehen oft nicht Renditeziele sondern nichtmaterielle Motive, wie das Interesse an neuen Technologien und die Weitergabe persönlicher Erfahrungen im Vordergrund (vgl. Hemer, 1999, S. 192).

**(3) Inkubatoren**

Inkubatoren sind Dienstleister, die „Gründer in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung bei der Umsetzung ihrer Geschäftsidee unterstützen“ (Brinkrolf, 2002, S. 21). Dabei bieten sie in der Regel neben der Bereitstellung von Kapital auch Beratungsleistungen, stellen Büroflächen und die benötigte Infrastruktur zur Verfügung und stellen Kontakte zu anderen Investoren, Partnern oder potentiellen Kunden her. Inkubatoren werden sowohl von staatlicher Seite, als auch von Universitäten oder privatwirtschaftlichen Firmen betrieben.

#### **(4) Corporate Venture Capital Gesellschaften**

Corporate Venture Capital (CVC) bezeichnet Kapital, das von Unternehmen oder unternehmenseigenen Beteiligungsgesellschaften bereitgestellt wird. Die Unternehmen verfolgen dabei meist nicht nur Renditeziele sondern investieren aus strategischen Gründen. Die Investition in ein junges Unternehmen kann aus Sicht eines bereits etablierten Unternehmens z.B. dazu dienen einen frühzeitigen Einblick in neue Markt- und Technologietrends zu gewinnen, oder den Suchraum für neue Ideen im Rahmen einer Open Innovation Strategie<sup>10</sup> zu erweitern.

#### **(5) Staatliche und öffentlich geförderte Beteiligungsgesellschaften**

Als Instrumente staatlicher Wirtschaftspolitik spielen staatliche und öffentlich geförderte Beteiligungsgesellschaften je nach Land und Förderpolitik eine unterschiedliche Rolle. Dies führt zu einer international sehr heterogenen Förderlandschaft. Im Rahmen dieser Arbeit soll deshalb nicht näher darauf eingegangen werden. Eine kurze Einführung in diese Thematik aus deutscher Sicht findet sich z.B. bei Brinkrolf (2002, S. 23-24 und 47-48).

#### **(6) (Unabhängige) Venture Capital Gesellschaften**

Venture Capital Gesellschaften legen als Intermediäre das von Investoren bereitgestellte Kapital in Unternehmensbeteiligungen an. Im Unterschied zu Corporate Venture Capital Gesellschaften sind sie nicht konzernabhängig und verfolgen in erster Linie das Ziel eine angemessene Rendite für ihre Investoren zu erzielen. Ihr Gewinn beruht dabei im Regelfall auf der Realisierung von Wertsteigerungen ihrer Anteile an den Portfoliounternehmen.

### **2.2.3 Corporate Spin-Out Venturing**

Das Konzept des Corporate Spin-Out Venturing wurde von New Venture Partners Llc (NVP) entwickelt und seit der Gründung als eigenständiges Unternehmen im Jahr 2001 erfolgreich in ca. 40 Transaktionen umgesetzt.

---

<sup>10</sup> Chesbrough und Vanhaverbeke und West (2006, Seite 1) beschreiben Open Innovation wie folgt: „Open innovation is the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively. [This paradigm] assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as they look to advance their technology”.

NVP verbindet dabei in der Umsetzung des Corporate Spin-Out Venturing die traditionellen Rollen von (Unternehmens-) Inkubatoren und Venture Capital Gesellschaften. Der Fokus der Geschäftstätigkeit liegt in der Ausgründung von Unternehmensteilen (Spin-Offs<sup>11</sup>) aus großen, etablierten und meist global operierenden Industrieunternehmen. Als Venture Capital Investor verwaltet NVP zurzeit ein Unternehmensportfolio mit einem Anteilswert von ca. 700 Millionen US Dollar und hat im März 2006 einen neuen Investment-Fond in Höhe von 300 Millionen US Dollar eingeworben. Eine ausführliche Vorstellung von NVP erfolgt im Kapitel 5.2. Hier soll der Schwerpunkt der weiteren Ausführung auf dem Konzept des Corporate Spin-Out Venturing liegen.

Ausgangspunkt für die Entwicklung des Corporate Spin-Out Venturing Ansatzes war die bestehende Lücke zwischen den Erwartungen des Mutterunternehmens und den Bedürfnissen einer Venture Capital Gesellschaft, im Rahmen eines Corporate Spin-Offs Prozesses (siehe Abbildung 6). Das Mutterunternehmen, welches eine Ausgründung anstrebt, unterliegt dabei meist den klassischen Rahmenbedingungen eines etablierten Unternehmens, mit stark auf das Kerngeschäft ausgerichteten Prozessen und Vorgehensweisen. Venture Capital Gesellschaften, als unternehmensunabhängige Investoren, fordern ihrerseits insbesondere Transparenz und möglichst uneingeschränkte Handlungsfreiheiten zur Risiko- und Renditeoptimierung ihrer Anlage. Die angesprochene Lücke bezieht sich dabei sowohl auf die Ausprägung und die Darstellung der zu kommerzialisierenden Vermögenswerte (*Assets*), als auch auf den Transaktionsprozess (*Process*) und die von beiden Seiten angestrebten Geschäftskonditionen (*Terms and conditions*). Die wichtigsten Positionen von Mutterunternehmen und Venture Capital Gesellschaft im Rahmen eines Corporate Spin-Off Prozesses sind in Abbildung 6 zusammengefasst.

---

<sup>11</sup> Ausgründungen oder Spin-Offs werden von NVP synonym als Spin-Outs bezeichnet.

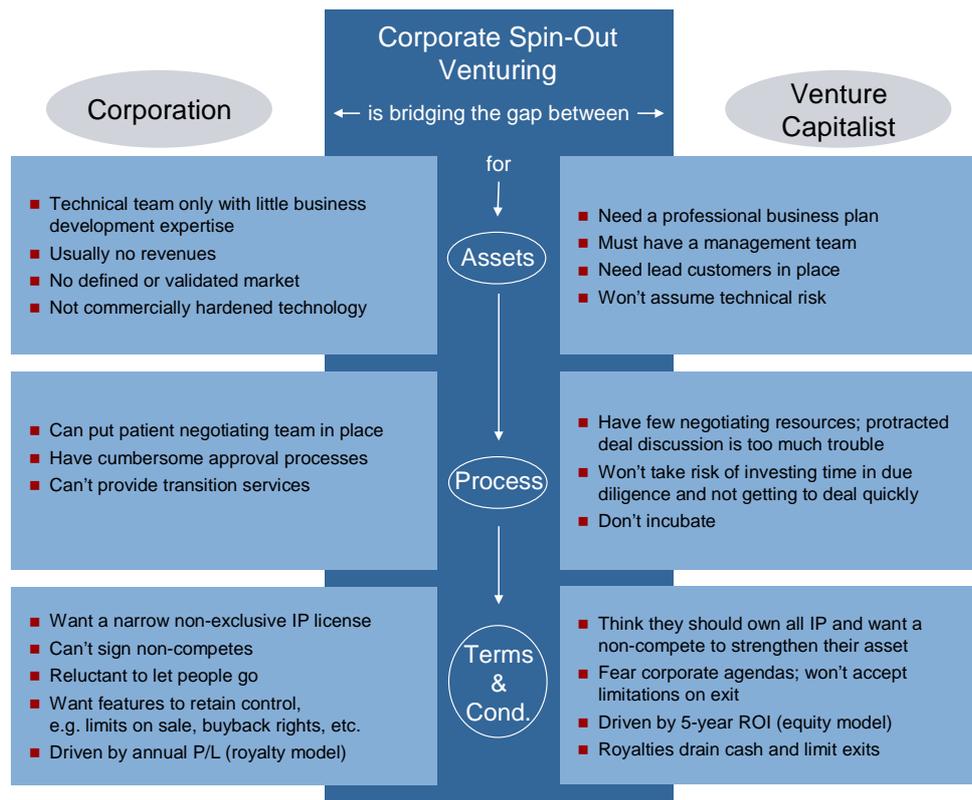


Abbildung 6: Idee des Corporate Spin-Out Venturing

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung einer NVP Firmenpräsentation

NVP hat erkannt, dass die beschriebenen Herausforderungen im Corporate Spin-Off Prozess nur in den frühen Prozessphasen optimal adressiert werden können. Deshalb arbeitet NVP bereits in der Akquisitions- bzw. Evaluierungsphase eng mit dem Mutterunternehmen zusammen und erweitert somit seine Rolle als traditionelle Venture Capital Gesellschaft um die eines unternehmensinternen Inkubators. Die Rollenverteilung von NVP und der Ansatz des Corporate Spin-Out Venturing im Corporate Spin-Off Prozess zeigt Abbildung 7.

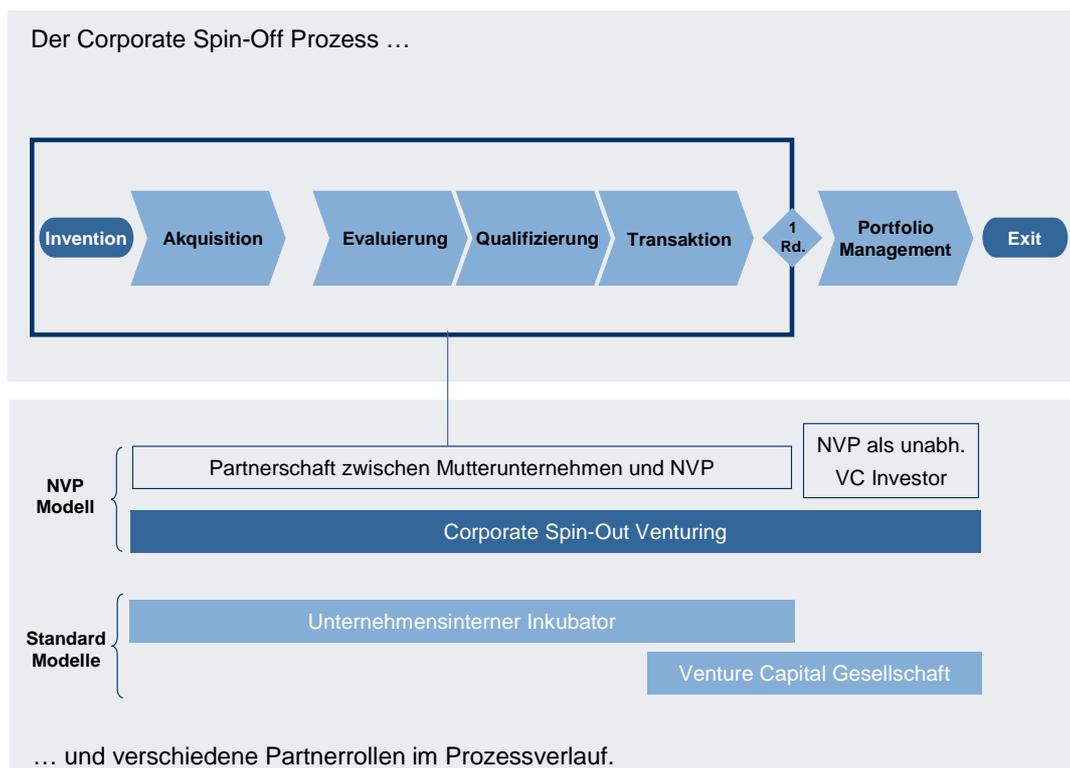


Abbildung 7: Rollen des Corporate Spin-Out Venturing

Quelle: Eigene Darstellung

Im Rahmen des Corporate Spin-Out Venturing Ansatzes begleitet NVP den gesamten Spin-Off Prozess von der Akquisition des Ausgründungsprojekts über die spätere Venture Capital Finanzierung bis zum Exit. Vor der Venture Capital Finanzierung (Start-up Finanzierung im Rahmen der ersten Finanzierungsrunde) nimmt NVP die klassische Rolle eines unternehmensinternen Inkubators ein und unterstützt den Spin-Off Prozess durch die zur Verfügung Stellung von Seed-Kapital, Expertenwissen und dem Zugang zum NVP Netzwerk. Dabei arbeitet NVP in einer engen Partnerschaft mit dem Mutterunternehmen. Nach der ersten Finanzierungsrunde verhält sich NVP wie eine traditionelle Venture Capital Gesellschaft.

Der Corporate Spin-Out Venturing Ansatz bringt also in seinem Rollenmodell zwei Arten von klassischen Venture Capital Investoren und deren Vorgehensweise zusammen. Dadurch können wichtige Herausforderungen aus dem Corporate Spin-Off Prozess frühzeitig aufgegriffen und besonders effizient bearbeitet werden. Aus diesem Grunde ist der Corporate Spin-Out Venturing Ansatz auch sehr gut geeignet, um den Beitrag von unternehmensexternen Investoren zur Überwindung von unternehmensinternen

Barrieren im Corporate Spin-Off Prozess zu untersuchen. Diese Untersuchung wird im Rahmen einer Fallstudie mit NVP in Kapitel 5 durchgeführt.

## 2.3 Stand der Forschung und Forschungsdefizit

Im Rahmen einer umfassenden Literaturrecherche konnte Tübke (2005, S. 8-10) fünf- undachtzig wissenschaftliche Artikel und Bücher zum Thema Corporate Spin-Offs mit Erscheinungsdatum zwischen 1960 und 2002 identifizieren. Dabei beschäftigten sich dreiunddreißig (39%) mit *Value Creation*, fünfundzwanzig (29%) mit *Corporate Spin-Off Policies*, dreizehn (15%) mit *Framework Conditions*, acht (10%) mit *Characteristics and effects of Corporate Spin-Offs* und sechs (7%) mit der *Relationship between parent and Spin-Off*.

Trotz der hohen praktischen Relevanz, konnten aber weder in der älteren Literatur bis 2002, noch in der neueren Literatur ab 2003<sup>12</sup>, Beiträge identifiziert werden, die sich umfassend mit der im Rahmen der vorliegenden Arbeit untersuchten Thematik der unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs beschäftigen.

Da die engere Literatur zum Thema Corporate Spin-Offs keine hinreichenden Erklärungsbeiträge zu unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs liefern konnte, wurde die Recherche auf angrenzende bzw. übergeordnete Forschungsgebiete ausgeweitet. Einen guten Ausgangspunkt für eine erweiterte Literaturrecherche kann dabei der wissenschaftliche Themenbereich des Corporate Venturing darstellen.

### 2.3.1 Corporate Spin-Offs als Ausprägung des Corporate Venturings

Corporate Venturing beinhaltet im weitesten Sinne alle unternehmerischen Anstrengungen bestehender Unternehmensorganisationen neue Geschäfte bzw. Geschäftsstrukturen aufzubauen (vgl. Sharma und Chrisman, 1999). Corporate Venturing kann aber auch als Prozess zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten und damit in letzter Konsequenz als Prozess zur strategischen Neuausrichtung des Unternehmens (*renewal*) verstanden werden. Dieser umfasst das Erkennen, das Verstehen und schließlich die Umsetzung neuer Geschäftsmöglichkeiten (vgl. Keil, 2001). Dabei steht das Unternehmen vor der Herausforderung sich einerseits neues Wissen und entsprechende Fähigkeiten anzueignen und dabei gleichzeitig bereits vorhandenes Wissen und bestehende Ressour-

---

<sup>12</sup> Vgl. z.B. Clarysse, B. et al. (2005), Raday (2006) und Tübke (2005)

cen optimal zur Entwicklung neuer Produkte und Lösungen bzw. zur Erschließung neuer Märkte einzusetzen. Die grundsätzliche Idee des Corporate Venturings ist dabei, die komplementären Fähigkeiten bzw. Stärken kleiner Organisationen bei der Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten und der Entwicklung neuer Kompetenzen (*Exploration*<sup>13</sup>), sowie diejenigen großer Organisationen bei der Verwertung bestehender Kompetenzen und Ressourcen (*Exploitation*<sup>14</sup>), gezielt auszunutzen (vgl. March, 1991 und Quinn, 1985).

Die Literatur (vgl. Sharma / Chrisman, 1999) unterteilt das Corporate Venturing in internes Corporate Venturing (ICV) und externes Corporate Venturing (ECV). Im ECV nutzt das Unternehmen externe Partner z.B. beim Aufbau einer neuen Unternehmung oder bei der Entwicklung neuer unternehmensinterner Geschäftsmöglichkeiten. Beim ICV spricht McNally (1997, S. 35) von „formalized entrepreneurial activity within existing business organizations which receive explicit organisational sanction and resource commitments for the purpose of initiative, corporate endeavours – new product developments, product improvements, new methods or procedures ...“. Klein (2002, S. 30) schränkt diese Definition unter Bezugnahme auf Block und McMillan (1993) weiter ein und versteht unter ICV solche Aktivitäten, die innerhalb des Unternehmens initiiert oder ausgeführt werden, neu für die Unternehmung sind, eine höhere Unsicherheit als in den etablierten Geschäftsbereichen in sich tragen, ein beträchtliches absolutes Risiko für das Unternehmen darstellen sowie Aktivitäten, die man zumindest zeitweise selbständig führt und die eine kommerzielle Absicht verfolgen.

### 2.3.1.1 Externes Corporate Venturing

Corporate Spin-Offs werden in der Regel als eine Ausprägung des ECV betrachtet (vgl. Keil, 2001 und Lehmail, 2002, S. 25-27). Dies zeigt sich in der Systematisierung von Keil (2001), der das ECV in verschiedene „*organizational modes*“ - Handlungsalternativen für Unternehmen zur Umsetzung des ECV - unterteilt. Dazu gehören neben Corporate Spin-Offs, Venture Capital Investments, Allianzen (*Alliances*) und Akquisitionen (*Acquisitions*).

---

<sup>13</sup> Mit Exploration ist die Erschließung neuer Geschäftsmöglichkeiten gemeint.

<sup>14</sup> Exploitation ermöglicht eine zusätzliche wirtschaftliche Verwertung bereits vorhandener Ressourcen und Fähigkeiten (vgl. Lehmail, 2002, S. 31).

Lehmair (2002, S. 31) unterteilt die Literatur zum ECV aus Sicht der Muttergesellschaft in sechs Teilbereiche: Ziele, Risiken, Gestaltung im Venture, das Verhältnis zwischen Muttergesellschaft und Venture, Formen des ECV sowie notwendige Ressourcen und Fähigkeiten für die Schaffung von Ausgründungen. Ein Großteil der Literatur zum ECV beschäftigt sich dabei mit dem ECV als Mittel zur *Exploration* (vgl. Keil, 2001 und Maselli, 1997 und Zahra, et al., 1999) bzw. mit dem ECV als Mittel zur *Exploitation* (vgl. Keil, 2001 und Parhakangas, 1999).

Wichtige Hinweise für die spätere Diskussion von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs können dabei vor allem aus der Diskussion von Risiken im ECV, aus Untersuchungen zum Ausgründungsprozess sowie aus Betrachtungen zu notwendigen Ressourcen und Fähigkeiten für die Ausgründung von Unternehmen gewonnen werden. So weist Maselli (1997) darauf hin, dass durch den Verlust an ideosynkratischem Wissen dem Mutterunternehmen ein Nachteil entstehen kann. Ist dieses zunächst einmal nur subjektiv zugängliche Wissen einer Person (des Wissensträgers) wichtig für die Geschäftstätigkeit des Mutterunternehmens, kann beim Übergang des Wissensträgers in ein Spin-Off Unternehmen eine Lücke entstehen, die durch das Mutterunternehmen nur sehr schwer zu füllen ist. Ein weiteres Risiko für das Mutterunternehmen kann sich daraus ergeben, dass sich das Spin-Off Unternehmen im Laufe der Zeit zu einem Wettbewerber entwickeln kann (vgl. Cooper, 1970 zitiert bei Maselli, 1997, S. 34). Um diesem Risiko zu begegnen, bauen Unternehmen oft Barrieren für die Ausgründung von Corporate Spin-Offs auf.

Ergebnisse aus Untersuchungen zum Ausgründungsprozess<sup>15</sup> fasst Lehmair (2002, S. 57) wie folgt zusammen „Der Venturing Prozess im Ursprungsunternehmen kann nur unter bestimmten Rahmenbedingungen entwickelt werden. Notwendige Voraussetzungen sind Unterstützung von der Unternehmensführung, genügend zur Verfügung stehende Ressourcen, Freiräume und attraktive Anreize für einzelne Mitarbeiter, die sich für ein Venturing Projekt engagieren. Die Mutterunternehmung muss ihrerseits das Know-how und die Fähigkeiten zum CV [CV steht für Corporate Venturing. Lehmair benutzt hier den Begriff synonym zum ECV] besitzen bzw. gezielt entwickeln“.

Aus der Diskussion über notwendige Ressourcen und Fähigkeiten für die Ausgründung von Unternehmen sei besonders auf das von Maselli (1997) sowie Kudla und McInish

---

<sup>15</sup> Lehmair (2002, S. 57) verwendet hier den Begriff „Venturing Prozess“

(1998) thematisierte Problem von Informationsasymmetrien zwischen einzelnen ausgründungswilligen Mitarbeitern und den verantwortlichen Managern der Muttergesellschaft hingewiesen.

Diese im Rahmen des ECV diskutierten Punkte können interessante Ansätze zur Barrierekonzeption für Corporate Spin-Offs liefern. Eine umfassende Betrachtung zu unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs erfolgt im Rahmen der ECV Literatur allerdings nicht.

### 2.3.1.2 Internes Corporate Venturing

Auch in der Literatur zum ICV spielen Corporate Spin-Offs eine Rolle. Dabei werden diese aus Sicht des ICV in der Regel als eine mögliche Option gesehen, um innerhalb des Mutterunternehmens initiierte Aktivitäten, die unternehmensintern keine adäquate Umsetzung finden konnten, außerhalb des Unternehmens zu kommerzialisieren. Elfring und Foss (1997, S. 7) beschreiben dies wie folgt: „There can be three outcomes of the internal corporate venturing process. One outcome is a failure to turn the perceived opportunity into a profitable business proposal. The second possibility is the success of the venture [...]. In this case, the integration of the venture organization into the main line of the business is the main concern. The third potential outcome of the venturing process is a spin-off [...]”. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass nicht nur im Rahmen des ECV initiierte Venturing Prozesse, die von Anfang an externe Partner mit einbeziehen, zu Corporate Spin-Offs führen können. Auch für Venturing Prozesse im Rahmen des ICV bilden Corporate Spin-Offs eine unternehmensexterne Handlungsalternative zur unternehmensinternen Geschäftsentwicklung. Gerade bei der Diskussion unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs, verspricht die stark nach innen gerichtete Sichtweise des ICV, Erklärungsbeiträge liefern zu können. Dabei müssen ICV Prozesse, die zur unternehmensinternen Entwicklung neuer Produkte, neuer Methoden oder Geschäftsprozesse dienen, auch in der Lage sein, Innovationsbarrieren zu identifizieren und erfolgreich zu bewältigen. Dieser Hinweis auf mögliche Ansätze aus dem Innovationsmanagement wird an späterer Stelle nochmals aufgegriffen.

Klein (2002, S. 29-30) definiert das ICV als Führungskonzept, welches das organisatorische Umfeld des Unternehmens (seine organisatorischen Bedingungen) in Form des Venture Managements und die Ebene des Individuums im Unternehmen (die Aspekte der Verhaltensdimension) in Form des Intrapreneuring, verbindet. Venture Management wird von ihm als „Konzept zum Aufbau neuer, innovativer Geschäfte in Großunterneh-

men [verstanden], welches die Schaffung von Prozessen, Strukturen und Organisationsformen als die primäre Management-Herausforderung begreift“ (Klein, 2002, S. 30). Intrapreneuring hingegen wird von Klein (2002, S. 30) als „Konzept zum Aufbau unternehmerischen Handelns in Großunternehmen“ bezeichnet. Diese Definition ermöglicht es im Rahmen des ICV sowohl das organisatorische Umfeld des Unternehmens, als auch die Ebene des Individuums zu betrachten. Beide stellen eine mögliche Quelle von Innovationsbarrieren dar und können als Ausgangspunkt für eine Systematisierung der Barrieren im ICV aber auch für die Diskussion unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs verwendet werden.

Bei der weiteren Analyse der Prozessseite des ICV lässt sich eine enge Verbindung zum Innovationsmanagement (*Innovation Management*) feststellen (siehe dazu auch Abbildung 8). Backholm (1999) bemerkt dazu: „Studies on corporate venturing fit naturally to the studies on corporate entrepreneurship, innovation management, and organizational learning. These can be seen as firm processes, which are in systemic interaction with corporate venturing“. Aus diesem Grunde ist es sinnvoll das Innovationsmanagement in die weitere Betrachtung mit einzubeziehen.

### 2.3.1.3 Innovationsmanagement

Die Literatur zum Thema Innovation und Innovationsmanagement ist sehr umfangreich. Die Diskussion innovationshemmender bzw. -fördernder Organisationsstrukturen sowie die Diskussion personaler Innovationsbarrieren, nimmt dabei einen breiten Raum ein. Im Rahmen dieser Arbeit konnte deshalb keine umfassende Analyse der Innovationsliteratur durchgeführt werden. Im Folgenden soll aber auf einige wichtige Aspekte aus der Innovationsliteratur im Hinblick auf die Diskussion unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs hingewiesen werden.

In der Diskussion personaler Innovationsbarrieren wird in der deutschsprachigen Innovationsliteratur am häufigsten die Typologie von Witte (1973, S. 5ff) verwendet. Er untergliedert den Widerstand auf der Ebene des Individuums in die Barrieren des „Nicht-Wissens“ und des „Nicht-Wollens“. Hauschildt und Salomo (2007, S. 191) beschreiben die Ausprägungen dieser beider Barrieren wie folgt: „Widerstand gegen Innovationen erwächst daraus, dass das betroffene Individuum tatsächlich oder vermeintlich nicht in der Lage ist, diese intellektuellen Anforderungen zu bewältigen“ (Barriere des „Nicht-Wissens“) bzw. „Wer nicht will, findet immer einen Grund für seinen Widerstand“ (Barriere des „Nicht-Wollens“). Klein (2002, S. 53) nutzt zur Systematisierung

der personalen Innovationsbarrieren ein erweitertes Modell von Witte sowie den Ansatz von Müller Philipps Sohn (1976) um Fähigkeits- und Willensbarrieren weiter zu unterteilen. Die Fähigkeitsbarriere wird in eine Wissens- und eine Funktionalbarriere, die Willensbarriere in eine intentionale und eine affektive Komponente untergliedert. Die Wissensbarriere umfasst dabei nicht nur fehlendes Wissen, sondern auch die Unfähigkeit sich Wissen anzueignen. Die Funktionalbarriere spiegelt Beschränkungen seitens der Organisation wider, wie z.B. Einschränkungen aufgrund von Kompetenzabgrenzungen (Barriere des „Nicht-Dürfens“). Die intentionale Komponente der Willensbarriere tritt bei Unvereinbarkeit von individuellen Zielsetzungen und sich aus dem Innovationsprozess ergebenden notwendigen Veränderungen in Erscheinung. Dazu zählen z.B. die Zufriedenheit mit dem Status quo und die Verhinderung einer möglichen Schlechterstellung in der neuen Situation. Die affektive Komponente spricht emotionale Widerstände, wie Unsicherheit und Angst oder Vorurteile gegenüber neuen Ideen und Vorgehensweise an („Not Invented Here“-Syndrom).

Klein (2002, S. 44-45) weist darüber hinaus darauf hin, dass es bereits eine Vielzahl von Typologien gibt, um interne Innovationsbarrieren zu systematisieren und listet diese in einer Übersichtsdarstellung mit Bezug auf Autor und Systematisierungsansatz auf.

#### 2.3.1.4 Überblick und Fazit

Einen zusammenfassenden Überblick über das Corporate Venturing als übergeordnetes Konzept zu Corporate Spin-Offs und die Einbettung des Corporate Venturing in verschiedene Unternehmensentwicklungsprozesse gibt Abbildung 8. Sie beschreibt damit im Wesentlichen den erweiterten Suchraum für die aktuelle Literaturrecherche. Der jeweils zur Abgrenzung der einzelnen Themenbereiche verwendete Literaturbezug, ist in Klammern beigefügt.

Insgesamt zeigt sich, dass Systematisierungsansätze für Innovationsbarrieren aus dem Innovationsmanagement, wohl die beste Ausgangsbasis für die Diskussion von Barrieren für Corporate Spin-Offs darstellen. Deshalb wird im Rahmen der Barrierendiskussion in Kapitel 3 wieder darauf zurückgegriffen. Außerdem finden sich, wie bereits dargelegt, weitere Erklärungsbeiträge in der Literatur zu den unterschiedlichen Ausprägungen des Corporate Venturing. Ein umfassendes Erklärungsmodell findet sich aber auch in der erweiterten Literatur zum Corporate Venturing sowie den angrenzenden Themenbereichen nicht.

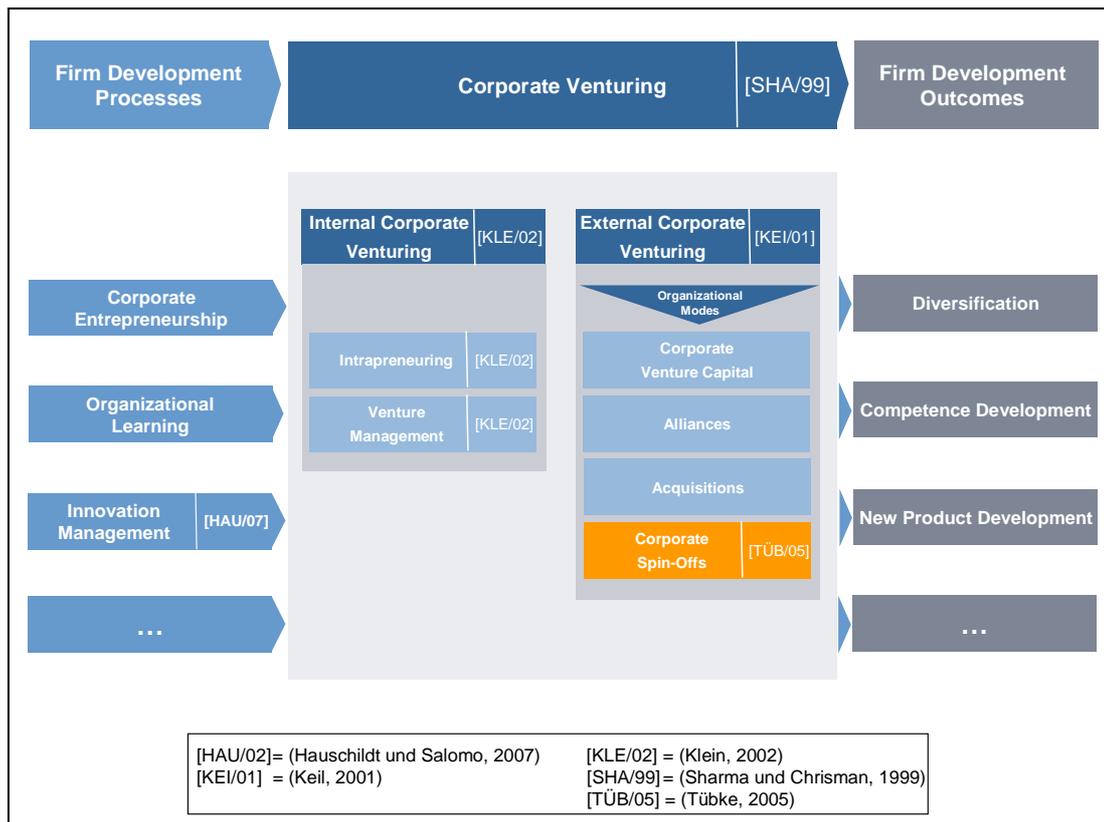


Abbildung 8: Corporate Spin-Offs als Ausprägung des Corporate Venturings

Quelle: Eigene Darstellung unter Verwendung von Backholm (1999, S. 3)

### 2.3.2 Forschungsdefizit

Im Rahmen dieser Arbeit wurde eine umfassende Literaturrecherche mit dem Ziel durchgeführt, konkrete Ansätze, als Basis für die weitere Untersuchung von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs, ableiten zu können.

Weder die engere Literatur zu Corporate Spin-Offs noch diejenige zu angrenzenden Bereichen wie dem Corporate Venturing oder dem Innovationsmanagement konnten aber umfassende Erklärungs- oder Systematisierungsansätze bieten.

Ausgehend von diesen Ansätzen, insbesondere aus dem Bereich des Innovationsmanagements, werden deshalb im Folgenden aus der ökonomischen Praxis abgeleitete Systematisierungsansätze als Basis für die weitere Untersuchung entwickelt.

### 3 Unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs

Die Diskussion von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs stellt einen wesentlichen Bestandteil der vorliegenden Arbeit dar. Nach Definition und Eingrenzung des Barrierenbegriffs, wird im Folgenden auf Basis von Ansätzen aus der betriebswirtschaftlichen Literatur sowie Erfahrungen aus der ökonomischen Praxis ein Systematisierungsansatz entwickelt. Mit seiner Hilfe können im Rahmen von Experteninterviews unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs strukturiert identifiziert und klassifiziert werden. Eine ausführliche Diskussion dieser Barrieren schließt das Kapitel ab.

#### 3.1 Definition und Eingrenzung des Barrierenbegriffs

Granstrand (1979) definiert den Begriff Barriere wie folgt: „Barrier refers to obstacles in a process or a course of events. These obstacles may alter, delay, aggravate or prevent a certain outcome“. Wordnet (2008) bezeichnet eine Barriere (*barrier*) als “any condition that makes it difficult to make progress or to achieve an objective“. Beide Definitionen heben den Prozessbezug von Barrieren hervor und beschreiben Barrieren als „Hindernisse“ auf dem Weg zur Erreichung eines definierten Zieles.

Da im Rahmen der Barrierendiskussion in der vorliegenden Arbeit der Corporate Spin-Off Prozess bis zur 1. Finanzierungsrunde betrachtet werden soll (siehe auch Kapitel 4), wird im Weiteren die folgende Barrierendefinition verwendet:

*Barriers for Corporate Spin-Offs are defined as obstacles in the Corporate Spin-Off process that make it difficult to make progress or to achieve the objective of spinning-out the corporate asset, in particular to get external financing for the new entity.*<sup>16</sup>

Barrieren werden also einerseits im Hinblick auf ihr Potential zur negativen Beeinflussung des Corporate Spin-Off Prozesses (Prozessbezug) untersucht. Andererseits in Bezug zum Ziel einer erfolgreichen Ausgründung eines Spin-Offs (allgemeiner Zielbezug) und

---

<sup>16</sup> Die Definition des Barrierenbegriffs erfolgt auf Englisch, da dieser auch als Basis für die Diskussion mit Experten und im Rahmen der Fallstudie mit New Venture Partners Ltc Verwendung findet.

insbesondere der Behinderung einer erfolgreichen Finanzierung durch unternehmensexterne Investoren (spezieller Zielbezug) gesetzt.

Neben der Eingrenzung des Barrierenbegriffs auf den zugrundeliegenden Prozess und die angestrebten Ziele kennt die Literatur weitere Klassifizierungsansätze. Diese Ansätze kommen im Wesentlichen aus dem Innovationsmanagement und definieren Barrieren als „Widerstand gegen die Neuerung“ (Klein, 2002, S. 21). Widerstände können dann über den Ort des Widerstandes, die Quelle des Widerstandes, die Art bzw. das Erscheinungsbild des Widerstandes oder auch die Wirkung des Widerstandes weiter systematisiert werden (vgl. Hauschildt / Salomo, 2007, S. 179-183). Auf die Art des Widerstandes (aktiv oder passiv, offen oder verdeckt, direkt oder indirekt sowie loyal oder opportunistisch), wie auch auf die Wirkung des Widerstandes (verhindern, verzögern oder verformen), soll an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden. Der Ort des Widerstandes kann aber zur weiteren Eingrenzung des Barrierenbegriffs verwendet werden. Hauschildt und Salomo (2007, S. 180) unterscheiden den Ort des Widerstandes in: innerbetrieblichen Widerstand, zwischenbetrieblichen, marktspezifischen Widerstand, Widerstand von Behörden und Prüfungsinstitutionen sowie Widerstand von Protestgruppen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen dabei nur innerbetriebliche bzw. unternehmensinterne Widerstände betrachtet werden. Dieser Widerstand drückt sich nach Hauschildt und Salomo (2007, S. 180) in „[...] Ressourcenkonflikten, Rollenkonflikten oder Machtkonflikten aus [...]“.

Eine weitere Eingrenzung des Barrierebegriffs ist über die Quelle des Widerstandes möglich. Barrieren können nach Klein (2002, S. 21-22) u.a. eine politischen, gesellschaftlichen, finanziellen, technischen, persönlichen (individuellen) oder organisatorischen Ursprung haben. Im Zuge der Einschränkung des Barrierebegriffs auf unternehmensinterne Barrieren, soll im Weiteren der Fokus auf organisatorische<sup>17</sup> und persönliche (individuelle) Barrieren gelegt werden. Finanzielle Barrieren werden dabei als eine Ausprägung von organisatorischen Barrieren betrachtet.

Im nächsten Kapitel wird, basierend auf Erfahrungen aus der ökonomischen Praxis, eine weitere Systematisierung von Barrieren für Corporate Spin-Offs durchgeführt.

---

<sup>17</sup> Unter organisatorischen Barrieren werden Barrieren, die aus der Unternehmensorganisation des Mutterunternehmens stammen, verstanden. Im Folgenden werden diese Barrieren auch als betriebliche Barrieren oder *operational barriers* bezeichnet.

## 3.2 Entwicklung eines praxisbezogenen Systematisierungsansatzes

Auf Basis des in Kapitel 3.1 definierten Barrierenbegriffs, sowie der dort getroffenen Eingrenzungen, ergibt sich folgender Ausgangspunkt für die Entwicklung eines praxisbezogenen Systematisierungsansatzes: Betrachtet werden Barrieren, die den Corporate Spin-Off Prozess bis zur Finanzierung durch einen externen Investor (negativ) beeinflussen können. Diese Beeinflussung bezieht sich auf das Ziel einer erfolgreichen Ausgründung eines Spin-Offs aus dem Mutterunternehmen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf einer erfolgreichen externen Finanzierung des neuen Unternehmens. Im Rahmen der Barrierendiskussion werden ausschließlich unternehmensinterne Barrieren betrachtet. Diese können mindestens ihrem Ursprung nach in betriebliche Barrieren (*Operational barriers*), persönliche bzw. individuelle Barrieren (*Individual barriers*) und transaktionale Barrieren (*Transactional barriers*) unterteilt werden.

Ausgehend von diesem Ansatz wurde im Rahmen von Experteninterviews<sup>18</sup> und auf Basis eigener Erfahrungen aus der ökonomischen Praxis ein praxisbezogener Systematisierungsansatz entwickelt<sup>19</sup>. Dieser ist in Abbildung 9 dargestellt.

---

<sup>18</sup> AB-01/08, BF-04/08, CW-01/08, UG-04/08

<sup>19</sup> Im Rahmen der Diskussion des Systematisierungsansatzes werden englischsprachige Beschreibungen der einzelnen Kategorien der deutschsprachigen Diskussion vorangestellt, da die englische Beschreibung Basis für die Experteninterviews sowie die Interviews im Rahmen der Fallstudie waren.

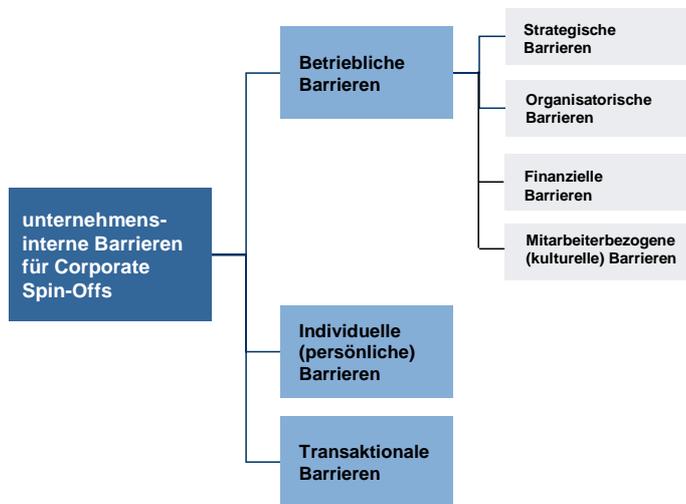


Abbildung 9: Praxisbezogener Systematisierungsansatz unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs  
Quelle: Eigene Darstellung

Unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs können demgemäß in drei Hauptkategorien unterteilt werden:

**(1) Betriebliche Barrieren (*Operational barriers*)**

*Barriers which have their origin within the (parent) company, its corporate structure and system.*

Betriebliche Barrieren haben ihren Ursprung im Mutterunternehmen, in seiner Geschäftsorganisation und Organisationsstruktur. Diese Barrierenart wurde bereits in der Literatur beschrieben (siehe auch Kapitel 3.1). Im Folgenden wird sie aber in einem praxisbezogenen Ansatz weiter unterteilt.

**(2) Individuelle oder persönliche Barrieren (*Individual barriers*)**

*Barriers related to a given individual within the organization (personal barriers).*

Individuelle Barrieren beziehen sich auf einzelne Personen (Individuen) innerhalb eines Unternehmens. Die Diskussion von individuellen, persönlichen oder auch personalen Barrieren nimmt in der Literatur einen breiten Raum ein. Da die

personale Komponente eine wichtige Quelle für den Widerstand im Corporate Spin-Off Prozess darstellt, eignet sie sich gut als Systemisierungskriterium einer praxisbezogenen Barrierendiskussion.<sup>20</sup>

### **(3) Transaktionale Barrieren (*Transactional barriers*)**

*Barriers related to the Spin-Off process itself. In particular addressing key success factors of the seed phase.*

Transaktionale Barrieren beziehen sich auf den eigentlichen Spin-Off **Prozess** und spiegeln sich vor allem an den Erfolgsfaktoren einer Kommerzialisierung wider (z.B. Erfolgsfaktor: Ausreichende finanzielle Mittel stehen zur Verfügung; korrespondierende Barriere: Fehlende finanzielle Mittel für die Entwicklung eines Prototyps). Während betriebliche und individuelle Barrieren mehr den betrieblichen Rahmenbedingungen zuzuschreiben sind, ergeben sich transaktionale Barrieren aus den besonderen Anforderungen eines Corporate Spin-Off Prozesses.

Betriebliche Barrieren können weiter unterteilt werden in:

#### **a) Strategische Barrieren (*Strategic barriers*)**

*Barriers that accrue from corporate strategy respectively corporate objectives.*  
Strategische Barrieren haben ihren Ursprung in der Unternehmensstrategie und dem entsprechenden Zielsystem.

#### **b) Organisatorische Barrieren (*Organizational barriers*)**

*Barriers that originate from the (parent) company's organization, its processes and methodologies.*

Unter organisatorischen Barrieren werden alle Widerstände zusammengefasst, die ihren Ursprung in der Organisationsstruktur des Mutterunternehmens sowie den im Unternehmen etablierten Unternehmensprozessen und Methodiken haben.

#### **c) Finanzielle Barrieren (*Financial barriers*)**

*Barriers arising from financial needs and concerns of the (parent) company.*

---

<sup>20</sup> Es sei angemerkt, dass in der Unternehmenspraxis eine Differenzierung in betriebliche und individuelle Barrieren oft sehr schwierig ist, da sie eng miteinander verwoben sind und sich oft gegenseitig bedingen. Im Rahmen eines Systemisierungsansatzes, der vornehmlich der strukturierten Identifikation von Barrieren dienen soll, kann dies aber vernachlässigt werden. Außerdem werden personenbezogene Barrieren über den Punkt „Mitarbeiterbezogene (kulturelle) Barrieren“ auch im Rahmen von betrieblichen Barrieren diskutiert.

In den finanziellen Barrieren spiegeln sich die ökonomischen Ressourcen, Vorgehensweisen und Zielsetzungen des Mutterunternehmens sowie seine Anforderungen an den Spin-Off wider (z.B. die Forderung eines Unternehmensbereichs, dass ihm eine zur Kommerzialisierung stehende Technologie vorab erst „abgekauft“ werden muss, damit er seine getätigten Investitionen amortisieren kann).

**d) Mitarbeiterbezogene und kulturelle Barrieren (*HR-related and cultural barriers*)**

*Barriers related to the parent company's entrepreneurial culture, its value system, and its personnel policy.*

Mit mitarbeiterbezogenen und kulturellen Barrieren sind Barrieren gemeint, die sich auf die Unternehmenskultur des Mutterunternehmens, sein Wertesystem und seine Personalpolitik beziehen. Darunter fallen z.B. falsche Anreizsysteme oder das Fehlen einer gründungsorientierten Firmenkultur.

### 3.3 Barrieren aus der ökonomischen Praxis

Mit Hilfe des in Kapitel 3.2 entwickelten praxisorientierten Systemisierungsansatzes, konnten im Rahmen von Experteninterviews<sup>21</sup> und auf Basis eigener Erfahrungen<sup>22</sup>, unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs identifiziert werden. In den semi-strukturierten Interviews wurden nur die Barrierenkategorien aus dem Systemisierungsansatz und die getroffene Barrierendefinition vorgegeben. Die Barrieren wurden dann im Einzelnen auf Basis eines offenen Dialoges identifiziert. Die drei meist genannten und am höchsten priorisierten Barrieren pro Kategorie werden im Folgenden vorgestellt.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> AB-01/08, AG-05/08-a, BF-04/08, CW-01/08, UG-04/08. Alle Interviewpartner haben langjährige Erfahrung in der Ausgründung von Spin-Offs aus großen Unternehmen (z.B. Siemens, Deutsche Telekom, RWE, Lucent, British Telekom, Phillips, IBM, etc.), sowohl aus der Perspektive des Mutterunternehmens, als auch teilweise aus der Perspektive eines externen Investors.

<sup>22</sup> Der Autor dieser Arbeit ist seit drei Jahren als Venture Manager bei der Siemens Technology Accelerator GmbH beschäftigt und war früher Geschäftsbereichsleiter eines aus der Siemens AG ausgegründeten IT-Tochterunternehmens.

<sup>23</sup> Da die Barrieren im Rahmen der Experteninterviews Englisch formuliert und abgestimmt wurden und auch so in den Interviewleitfaden für die Fallstudie eingegangen sind, wird diese Formulierung im Folgenden beibehalten.

### 3.3.1 Strategische Barrieren (*Strategic barriers*)

(1) *Focus on core business*

*The commercialization of disruptive technologies is not within the focus of the corporate's operative units and therefore not provided with management support and required resources.*

(2) *Avoidance of measures that may strengthen competitors*

*Fear that the new company could cannibalize core businesses of the parent company or strengthen competitors (through giving them access to innovative technology).*

(3) *Loss of opportunities (real options)*

*Fear that, by spinning off an innovative technology, the Corporate (the business or technology owner) may lose its real option to commercialize this technology in the future.*

Die Diskussion über strategische Barrieren in Großunternehmen ist stark geprägt von den Zielvorgaben der für das Geschäft oder die Technologie verantwortlichen Manager. Diese sind meist im mittleren Management angesiedelt, besitzen die für eine Kommerzialisierung notwendigen Vermögenswerte, Ressourcen und Budgets und sind auf kurz- bis mittelfristige Umsatz- und Ergebnisziele fixiert. Diese Fixierung bedingt in der Regel eine starke Fokussierung auf das Kerngeschäft sowie auf kurzfristige und mit geringerem Risiko umsetzbare inkrementelle Innovationen. Außerdem werden alle Aktivitäten, die das Kerngeschäft kannibalisieren oder den Wettbewerb langfristig stärken könnten strikt abgelehnt. Das zukünftige Geschäftspotential von disruptiven Innovation kann zu einem frühen Zeitpunkt oft nicht abgeschätzt werden. Deshalb werden entsprechende Technologien gerne „in die Schublade“ gelegt, um zu einem späteren Zeitpunkt und auf Basis einer besseren Entscheidungsgrundlage, neu entscheiden zu können und damit den möglichen zukünftigen Zugriff auf die Technologie nicht zu verlieren.

Strategische Barrieren treten oft schon in der Anfangsphase eines Corporate Spin-Off Prozesses auf und bergen die Gefahr, diesen von Anfang an zu unterbinden.

### 3.3.2 Organisatorische Barrieren (*Organizational barriers*)

(1) *Inadequate performance measures*

*Inadequate performance measures (e.g. short-term focus on EBIT, ROCE or long-term planning cycles) may cause wrong decisions relating strategic rele-*

*vance, resource allocation, personal and team motivation by incentives, etc. of stakeholders within the Spin-Off process.*

**(2) *Inadequate measures for risk evaluation***

*Risk evaluation is mostly done by conventional corporate metrics (e.g. financial factors are often over-rated, soft-skills or the team under-rated). This may lead to a wrong estimation of the actual risk position of the potential Spin-Off and therefore cause wrong decisions of stakeholders within the Spin-Off process.*

**(3) *High number of corporate stakeholders and decision makers***

*To be fast and flexible, the number of corporate stakeholders (number of vetoes) in the Spin-Off process has to be minimized.*

In der Betrachtung der organisatorischen Barrieren für Corporate Spin-Offs spielen vor allem im Unternehmen etablierte Prozesse und Vorgehensweisen eine wichtige Rolle. Diese sind meist an den Bedürfnissen des Kerngeschäfts ausgerichtet und für eine Bewertung von neuen, innovativen und oft disruptiven Technologien und Geschäftsmodellen nicht geeignet. Wichtige Entscheidungen über die Unterstützung des Spin-Offs durch die Muttergesellschaft werden deshalb oft auf Basis unzureichender oder falscher Bewertungskriterien getroffen. Vor allem Einschätzungen des Managements über den Marktwert und die möglichen Zukunftsperspektiven (Chancen-Risiko-Profil) eines Spin-Offs sowie über die geeignete Incentivierung des Gründerteams können eine erfolgreiche Kommerzialisierung behindern. Eine zu hohe Einschätzung des Marktwerts kann die Verhandlungen mit Venture Capital Investoren erschweren oder ganz verhindern. Ein zu niedriger Wertansatz bzw. das offensichtliche Fehlen von Zukunftsperspektiven führt möglicherweise dazu, dass das Spin-Off jede weitere Unterstützung durch das Mutterunternehmen verliert. Werden für das Gründerteam Incentives auf Basis von klassischen Erfolgsgrößen definiert, ohne die Besonderheiten eines jungen Unternehmens im Geschäftsaufbau zu berücksichtigen, kann dies schnell zu einem Motivationsverlust, bis hin zur fehlenden Bereitschaft endgültig in das Spin-Off überzutreten, führen.

Die Erfahrung zeigt außerdem, dass eine erfolgreiche Ausgründung schnelle, flexible und nachhaltige Entscheidungen benötigt. Diese sind in dieser Form in großen Unternehmen oft nicht möglich, was sich insbesondere in einer großen Anzahl von Prozessbeteiligten und mit einem Vetorecht ausgestatteten Entscheidungsträgern zeigt.

Organisatorische Barrieren betreffen den ganzen Spin-Off Prozess, kommen aber insbesondere in späteren Phasen stärker zur Geltung, da hier Entscheidungen mit größerer Tragweite für das Unternehmen zu treffen sind (z.B. Bewertung des Unternehmens, Konditionen des Investmentvertrages).

### 3.3.3 Finanzielle Barrieren (*Financial barriers*)

(1) *Fear to substitute existing investments*

*Management is not willing to substitute existing investments (in technology, business channels, etc.) by starting new (independent) businesses.*

(2) *Opposition to sunk costs approach*

*The Corporate (the business or technology owner) wants to initially get back asset investments.*

(3) *Need for seed financing*

*Spin-Off needs to bridge the financing gap to the first financing round (seed financing) but the Corporate (business or technology owner) doesn't want to spend additional money for non core, (disruptive) technologies.*

Finanzielle Barrieren treten sowohl aufgrund bereits getätigter Investitionen auf, als auch wegen der oft vorhandenen Notwendigkeit weitere finanzielle Mittel zur Ausreifung und Umsetzung der Idee zur Verfügung zu stellen. Erstere begründen sich im Wesentlichen in der Vorstellung des Mutterunternehmens bzw. des verantwortlichen Managements, die in die neue Technologie investierten Mittel initial zurückbezahlt zu bekommen, anstatt die Technologie als Sacheinlage in eine neues Unternehmen einzubringen und erst über den Exit einen finanziellen Rückfluss zu erhalten. Dies widerspricht dem klassischen *sunk costs* Ansatz von Venture Capital Investoren, die einen Wert nicht über die historischen Investitionen, sondern über das zukünftige Geschäftspotential bewerten. Außerdem sollen die Mittel aus einer Venture Capital Finanzierung in erster Linie der Weiterentwicklung und dem Wachstum des Spin-Off und nicht der Refinanzierung getätigter Investments dienen.

Eine weitere Barriere liegt darin, dass aus Sicht vieler Geschäftsverantwortlicher der Aufbau von alternativen Produkten und Dienstleistungen oder die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, das Marktpotential auf Basis bestehender Geschäfte schmälern könnte. Die in das bestehende Geschäft investierten Mittel könnten so nicht optimal amortisiert werden.

Eine große Hürde für die erfolgreiche Ausgründung eines Spin-Offs stellt in vielen Fällen die Notwendigkeit dar, weitere Mittel seitens des Mutterunternehmens zu investieren, um es „finanzierungsreif“ zu machen. Da es sich oft um disruptive Technologien und Geschäftsmodelle handelt, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, sind meist keine entsprechenden Budgets eingeplant. Das höhere Investmentrisiko gepaart mit einer erst langfristigen Rückzahlungserwartung nach einem erfolgreichen Exit, trägt ebenfalls nicht zu einer Investmentbereitschaft bei.

Finanzielle Barrieren spielen meist zu Anfang des Spin-Off Prozesses eine wichtige Rolle.

### **3.3.4 Mitarbeiterbezogene und kulturelle Barrieren (*HR-related and cultural barriers*)**

(1) ***Inadequate incentive system***

*The incentive system of big corporates is mostly not designed to motivate Spin-Off management and team members to spin.*

(2) ***Lack of entrepreneurial culture***

*There is often a low risk, low responsibility culture in big corporates in conflict with entrepreneurial activities.*

(3) ***Stickiness of the organization for experts and talents***

*The corporate is not willing to relinquish key team members to the Spin-Off.*

Die Diskussion von mitarbeiterbezogenen und kulturellen Barrieren zeigt verschiedene wichtige Aspekte einer gründerfeindlichen Personalpolitik und Unternehmenskultur. Die wichtigste Barriere für einen erfolgreichen Spin-Off Prozess ist sicherlich das Fehlen einer gründer- bzw. unternehmerfreundlichen Unternehmenskultur. Das Wertesystem großer Unternehmen ist oft mehr auf die Vermeidung von Fehlern, als auf die Übernahme unternehmerischer Verantwortung auch bei vorhandenen Risiken ausgelegt. Genau dies ist aber sowohl im Gründungsprozess, als auch im Geschäftsbetrieb des späteren Spin-Offs, unbedingt notwendig. Unternehmen, die eine solche Unternehmenskultur haben, schaffen weder die notwendigen organisatorischen Voraussetzungen für Spin-Offs, noch sind in den meisten Fällen die passenden Entrepreneure aus dem Unternehmen selbst zu rekrutieren. Das Fehlen eines gründerfreundlichen Incentivierungssystems ist eine logische Folgerung aus einer gründerfeindlichen Unternehmenskultur.

Dessen Auswirkungen auf den Spin-Off Prozess wurde bereits in Kapitel 3.3.2 thematisiert.

Die aktive oder passive Behinderung von Mitarbeitern beim Übertritt in den Spin-Off kann als eine konkrete Auswirkung einer „geschlossenen“ Personalpolitik betrachtet werden. Diese setzt mehr auf unternehmensinterne Entwicklungspfade, als auf das Schaffen neuer Optionen für unternehmerisch denkende Mitarbeiter und einen offenen Austausch mit anderen Unternehmen. Der daraus resultierende mögliche Verlust wichtiger Mitarbeiter für den Spin-Off kann eine Ausgründung behindern oder ganz verhindern. Grund dafür ist, dass geschäftsrelevantes Wissen oft nicht oder nur mit zeitlicher Verzögerung ersetzt werden kann. Dies gilt vor allem für technisches Know-how bei radikal neuen Technologien.

Kulturelle Barrieren begleiten den gesamten Spin-Off Prozess und sind oft die grundlegende Ursache für das Auftreten anderer Barrieren.

### **3.3.5 Individuelle oder persönliche Barrieren (*Individual barriers*)**

(1) ***Employees lack the willingness to spin, to leave the company***

*Employees are not interested in leaving the company because of the higher risk profile of the Spin-Off, contentedness with their status quo, fear of surplus working load, high actual corporate salaries, etc.*

(2) ***Fear of losing control (in times of uncertainty)***

*Especially technical employees or employees with long corporate history are afraid of losing control to external, more marketing oriented team members.*

(3) ***Missing Know-how***

*Employees may not be well prepared for their new role in the Spin-Off. E.g. the combination of technical and commercial skills could be necessary or enhanced entrepreneurial skills are needed. Missing know-how could cause misinterpretations in daily communication.*

Individuelle Barrieren haben oft unterschiedliche Ursachen und werden in der Literatur in großer Breite diskutiert (vgl. Witte, 1973 oder Hauschildt / Salomo, 2007). An dieser Stelle sollen aber ausschließlich ausgewählte individuelle Barrieren mit starker Auswirkung auf den Spin-Off Prozess diskutiert werden.

Die große Bedeutung für das neue Unternehmen, wichtige Mitarbeiter an sich zu binden, wurde bereits in Kapitel 3.3.4 diskutiert. Hinderungsgrund für den Übertritt eines Mitarbeiters in den Spin-Off kann aber nicht nur eine Behinderung durch das Mutterunternehmen sein, sondern auch die fehlende Bereitschaft des Einzelnen selbst. Diese ist oft geprägt durch die Zufriedenheit mit der aktuellen Situation, einem bereits erreichten hohen Gehaltsniveau oder der fehlenden Bereitschaft Risiken einzugehen. Insbesondere ältere, bereits etablierte Mitarbeiter sind davon betroffen.

Gerade technische Inventionen entstehen meist in einem stark forschungsgeprägten Umfeld. Viele der „Väter der Technologie“ haben einen technisch-naturwissenschaftlichen Hintergrund und relativ wenig Erfahrung mit der betriebswirtschaftlichen Seite eines Geschäftsaufbaus. Um dieses Defizit auszugleichen wird das Gründungsteam meist um finanz-, vertriebs- und marketingerfahrene Mitglieder ergänzt. Diese kommen oft nicht aus dem Mutterunternehmen und bekleiden in der Gründungsphase in der Regel wichtige Funktionen, wie die eines CEO oder CFO. Diese neuen Teammitglieder sprechen oft eine andere, weniger technische Sprache und sind nicht mit der Unternehmenskultur des Mutterunternehmens und den oft über Jahre gewachsenen informellen Gepflogenheiten im Team vertraut. Bei den eigentlichen Inventoren kann dies zur Folge haben, dass sie gerade in der kritischen Phase des Übergangs in ein neues Unternehmen zusätzlich verunsichert werden und ihre eigene Position nicht mehr richtig einschätzen können. Dies führt oft zur Opposition gegenüber den neuen Teammitgliedern und einer fehlenden Bereitschaft das Mutterunternehmen zu verlassen.

Junge Unternehmen stellen meist ein anderes Anforderungsprofil an ihre Mitarbeiter als etablierte Großunternehmen. Gerade die Mitglieder des Gründungsteams sollten in der Lage sein, verschiedene funktionale Rollen einzunehmen und interdisziplinär zu kommunizieren. So wird von einem Entwicklungsingenieur durchaus gefordert, auch im Presales eingesetzt werden zu können, und auch der CFO muss in der Lage sein, gegenüber Investoren die Vorzüge der Technologie zu vermitteln. D.h. Mitarbeiter eines Spin-Off sollten im Idealfall sowohl technische als auch betriebswirtschaftliche Kenntnisse mitbringen und gute Kommunikatoren und Teamplayer sein. Mitarbeiter aus stark funktionalen und hierarchischen Organisationen bringen diese Fähigkeiten oft nicht mit. Dies kann u.a. dazu führen, dass durch Kommunikationsprobleme im Team Missverständnisse und Probleme entstehen, die den Gründungsprozess behindern.

Individuelle Barrieren spielen im gesamten Spin-Off Prozess eine Rolle, verstärken sich aber typischerweise in späteren Phasen, da hier meist schon neue, oft unternehmensexterne Mitarbeiter das Team ergänzen und eine endgültige Entscheidung über den Übertritt in den Spin-Off ansteht.

### 3.3.6 Transaktionale Barrieren (*Transactional barriers*)

(1) *Inadequate team structure*

*Most Spin-Off teams are lacking marketing & sales competencies and. market insight to the relevant markets. Most teams are dominated by technical staff with no experience in operating small enterprises. Typically the team has to be completed with CTO, CFO and other C- and expert functions.*

(2) *Lack of experience in building-up new businesses*

*Corporate Spin-Off teams are usually not experienced in building-up new businesses outside the corporate domain. They are often missing relevant know-how, a hands-on approach, an entrepreneurial mindset, etc.*

(3) *No access to external funds in seed phase*

*Most venture capital investors are not willing to invest in early phases of the Spin-Off process (seed financing). Partners with an applicable business model or alternative funds have to be accessible.*

Transaktionale Barrieren spiegeln in erster Linie die Sicht des Prozessverantwortlichen für den Spin-Off bzw. die Sicht von Venture Capital Investoren wider und betreffen die wesentlichen Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Kommerzialisierung.

Die Notwendigkeit einer Seed-Finanzierung wurde schon mehrfach angesprochen. In vielen Fällen sind aber weder das Mutterunternehmen (siehe Kapitel 3.3.3), noch Venture Capital Investoren bereit, die notwendigen Mittel zur Verfügung zu stellen. Viele Spin-Offs scheitern deshalb schon in einer frühen Phase.

Eine viel zitierte Antwort eines Venture Capital Investors auf die Frage, was denn die drei wichtigsten Voraussetzungen für seine Investitionsbereitschaft in ein Spin-Off wären, lautet: „Team, Team und nochmals Team“. Tatsächlich bewerten Investoren ein Unternehmen vornehmlich an der Qualität des Managements und der wichtigsten Mitarbeiter. Ein Team das keine überzeugenden Unternehmerqualitäten besitzt und nicht nachweislich alle geschäftsnotwendigen Erfahrungen und Fähigkeiten in sich vereint, wird schwerlich die notwendigen finanziellen Mittel für den Geschäftsaufbau von Ven-

ture Capital Investoren erhalten. Da gerade Gründerteams aus großen etablierten Unternehmen oft wenig Erfahrung mit den Herausforderungen kleiner Unternehmen besitzen, sich ihr Branchenwissen meist auf das Kerngeschäft des Mutterunternehmens beschränkt und viele Teams stark technisch geprägt sind, stellt der Aufbau eines geeigneten Gründerteams eine wesentliche Herausforderung im Spin-Off Prozess dar. Kann diese Herausforderung nicht gelöst werden, ist eine erfolgreiche Kommerzialisierung nahezu ausgeschlossen.

Transaktionale Barrieren treten verstärkt in der Qualifizierungs- und Transaktionsphase auf.

## 4 Konzeptioneller Bezugsrahmen der Arbeit

Auf der Grundlage der in den Kapiteln 2.1.3 (Corporate Spin-Off Prozess), 2.2.3 (Corporate Spin-Out Venturing) und 3 (Barrieren für Corporate Spin-Offs) diskutierten Definitionen und Abgrenzungen kann nun ein Bezugsrahmen skizziert werden, der zum einen die bisherigen Ergebnisse zusammenfasst und in einen Gesamtkontext stellt, zum anderen zur Eingrenzung des Untersuchungsobjekts der Fallstudie dienen kann.

### 4.1 Definition des Bezugsrahmens

Abbildung 10<sup>24</sup> zeigt den konzeptionellen Bezugsrahmen der Arbeit. Im Mittelpunkt steht dabei der in Kapitel 2.1.3 definierte Corporate Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis. Dieser verläuft bis zur Erstrundenfinanzierung durch Venture Capital Investoren komplett innerhalb der Unternehmensdomäne (*Corporate environment*). Auch wenn schon in der Transaktionsphase der Spin-Off als eigenständiges Unternehmen ausgegründet wird, so liegen doch in der Regel bis zur Erstrundenfinanzierung alle Aufsichts- und Kontrollrechte beim Mutterunternehmen. In der Portfolio Management Phase bleibt das Mutterunternehmen zwar im Rahmen seiner Unternehmensbeteiligung weiter mit dem Spin-Off verbunden, das neue Unternehmen bewegt sich aber außerhalb der Unternehmensdomäne im Markt (*Market environment*). Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Prozessphasen, sowie der zugeordneten Aufgabenstellungen (siehe Kapitel 2.1.3), stellt die Basis für eine phasenbezogene Barrierendiskussion dar. Diese wird angestrebt, da davon ausgegangen wird, dass Barrieren in Abhängigkeit von der Prozessphase eine unterschiedliche Bedeutung haben bzw., aufgrund phasenspezifischer Aktivitäten, möglicherweise erst in einer entsprechenden Prozessphase entstehen.

Im Rahmen der Barrierendiskussion in Kapitel 3 wurden drei Hauptkategorien von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs identifiziert: Betriebliche-, individuelle und transaktionale Barrieren. Diese beziehen sich ausschließlich auf die Prozessphasen in der Unternehmensdomäne und können prinzipiell in jeder dieser Phasen wirksam werden.

---

<sup>24</sup> Die Texte in der Abbildung wurden bewußt nicht in Deutsch übersetzt, da die Abgrenzung für die Fallstudie, die in Englisch durchgeführt wurde, auf dieser Basis erfolgte. Außerdem sollten die Begriffe für die einzelnen Phasen des NVP Vorgehens im Original belassen werden.

Um eine eindeutige Verbindung der auf Basis des Prozessmodells für Corporate Spin-Offs diskutierten Barrieren zur Fallstudie mit New Venture Partners Llc (NVP) herstellen zu können, wird der aktuelle NVP Prozess, in den Bezugsrahmen mit aufgenommen. Wie schon im Rahmen der Diskussion über den Corporate Spin-Out Venturing Ansatz in Kapitel 2.2.3 beschrieben, unterstützt dieser innerhalb der Unternehmensdomäne alle Phasen des Spin-Off Prozesses (Inkubatorfunktion) und beschreibt anschließend, ab der ersten Finanzierungsrunde, die Aufgaben einer klassischen Venture Capital Gesellschaft. Im Rahmen der folgenden Fallstudie kann deshalb innerhalb der Unternehmensdomäne, der definierte Corporate Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis direkt auf die Vorgehensweise von NVP übertragen werden.

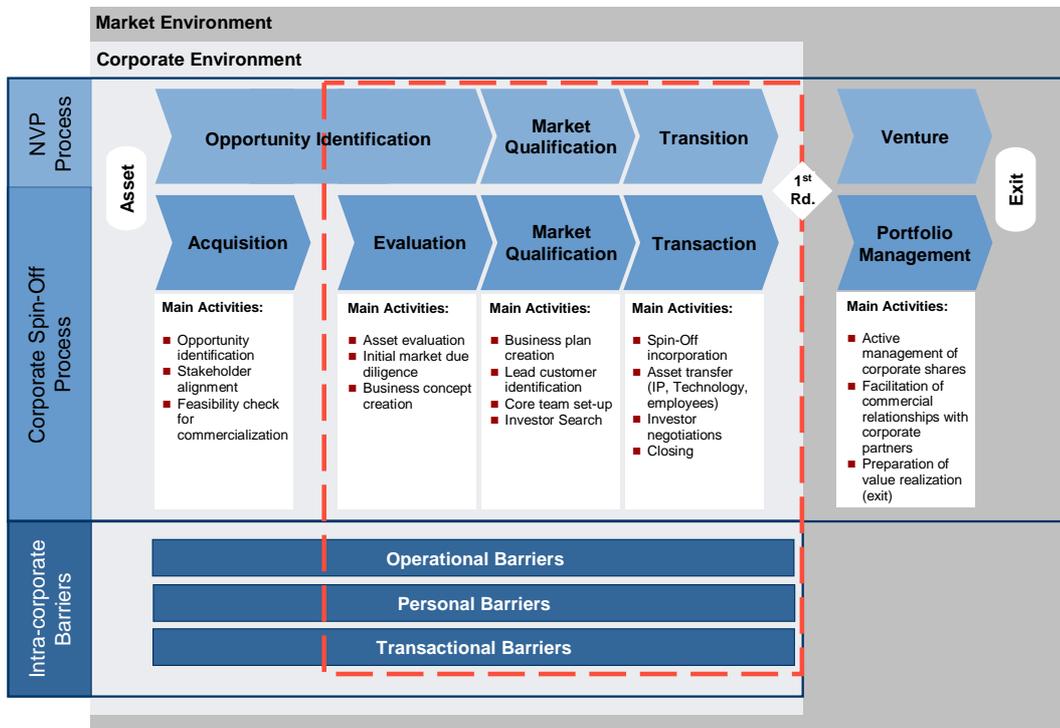


Abbildung 10: Konzeptioneller Bezugsrahmen  
Quelle: Eigene Darstellung

## 4.2 Eingrenzung des Untersuchungsobjekts

In der vorliegenden Arbeit sollen drei Forschungsfragen beantwortet werden.

Zur Beantwortung der Frage nach der Ausprägung eines Corporate Spin-Off Prozesses in der ökonomischen Praxis wurde auf Basis von Best-practice Ansätzen ein durchgängiger Prozess, von der Invention bis zum Exit, detailliert beschrieben. Dieser liegt teils innerhalb, teils außerhalb der Unternehmensdomäne.

Die Frage nach unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs, hat den Fokus der Barrierendiskussion auf die Unternehmensdomäne beschränkt. Die Portfolio Management Phase des Corporate Spin-Off Prozesses ist deshalb von der Barrierendiskussion ausgeschlossen.

Um den möglichen Beitrag unternehmensexternen Investoren bei der Bewältigung unternehmensinterner Barrieren untersuchen zu können, wurde als besonders geeignetes Vorgehensmodell der Corporate Spin-Out Venturing Ansatz von New Venture Partners Llc ausgewählt. Die angestrebte Untersuchung des möglichen Beitrags von NVP zur Barrierenbewältigung auf Ebene einzelner Prozessphasen, führt aus Praktikabilitätsgründen bei der Durchführung einer Fallstudie zu einer weiteren Einschränkung des Untersuchungsobjekts auf die drei wichtigsten Prozessphasen: Evaluierung, Qualifizierung und Transaktion. Die Akquisitionsphase kann ohne größere Einschränkungen aus der Betrachtung ausgeschlossen werden, da das eigentliche Spin-Off Projekt ohnehin erst in der Evaluierungsphase beginnt.

## 5 Fallstudie New Venture Partners Llc

Nachdem in den Kapiteln 2.1 und 3 die ersten beiden Forschungsfragen dieser Arbeit behandelt wurden, ist das aktuelle Kapitel der dritten Forschungsfrage „Wie können unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs, mit Hilfe von unternehmensexternen (Venture Capital) Investoren, überwunden werden?“ gewidmet. Als Forschungsmethode wurde dabei die in den Sozialwissenschaften weit verbreitete Case Study Methode verwendet.

Zu Beginn des Kapitels erfolgt eine Einführung in die Forschungsmethode sowie eine Beschreibung des verwendeten Forschungsdesigns. Anschließend wird die Firma New Venture Partners Llc als Untersuchungsobjekt der Fallstudie vorgestellt. Im Weiteren wird auf die Datenerhebung in Form von semi-strukturierten Interviews eingegangen. Eine Diskussion der Ergebnisse aus der Fallstudie schließt das Kapitel ab.

### 5.1 Die Methodik: Case Study Methode

In den Sozialwissenschaften werden eine ganze Reihe verschiedener Forschungsmethoden eingesetzt. Dazu zählen neben Experimenten, Befragungen oder Sekundäranalysen auch Fallstudien (*Case Studies*). Yin (2003, S. 1) beschreibt das bevorzugte Einsatzgebiet von Fallstudien wie folgt: „In general, case studies are the preferred strategy when ‘how’ or ‘why’ questions are being posed, when the investigator has little control over events, and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context“. Alle drei Kriterien, die Forschungsfrage nach dem “Wie”<sup>25</sup>, der geringe Einfluss des Untersuchenden auf den Untersuchungsgegenstand, wie auch die Untersuchung eines aktuellen Phänomens, treffen hier zu. Außerdem weist Yin (2003, S. 2) auch darauf hin, dass die Case Study Methode dem Untersuchenden einen ganzheitlichen und aussagekräftigen Einblick in komplexe soziale Phänomene des praktischen Lebens bieten kann. Dies ist bei der Untersuchung der hoch komplexen Materie des Einflusses von Investoren auf einen Corporate Spin-Off Prozess, ebenfalls äußerst wichtig. Deshalb wurde die Case Study Methode als passende Forschungsmethode ausgewählt.

Um den Anforderungen an eine wissenschaftliche Forschungsmethodik gerecht zu werden, folgt die Fallstudienforschung (*Case Study Research*) einem definierten Forschungsdesign. Nach Yin (2003, S. 20) ist unter einem Forschungsdesign ein „[...] logical plan for getting from here to there, where here may be defined as the initial set of questions to be answered, and there is some set of conclusions (answers) about these questions“ zu verstehen. Dieser logische Weg kann in mehrere Stufen, u.a. in das Einholen und das Auswerten relevanter Informationen, unterteilt werden. Das Forschungsdesign ist unterteilt in fünf wesentliche Komponenten: die Forschungsfragen, die Arbeitsthesen (wenn vorhanden), das Untersuchungsobjekt, die Verknüpfungslogik zwischen Daten und Thesen sowie die Interpretationsregeln für die Datenanalyse. Insbesondere die klare und eindeutige Definition der Forschungsfragen und des Untersuchungsobjekts bilden die Grundlage für eine gute Fallstudie. Arbeitsthesen werden gerade in explorativen Untersuchungen nicht verwendet. Yin (2003, S. 22) bemerkt dazu: „[...] some studies may have a legitimate reason for not having any propositions. This is the condition [...] in which a topic is the subject of ‘exploration’“. Für die Definition einer geeigneten Verknüpfungslogik zwischen Daten und Thesen und die Erstellung von Interpretationsregeln für die Datenanalyse gibt es kaum allgemeingültige Hilfestellungen oder Regeln (vgl. Lehmail, 2002, S. 139). Eine detaillierte Ausarbeitung dieser Komponenten ist auch nach Yin (2003, S. 26) nicht notwendig: „The fourth and fifth component have been the least well developed in case studies. These components foreshadow the data analysis steps in case study research, and a research design should lay a solid foundation for this analysis“.

Die der Fallstudie zugrundeliegende Forschungsfrage lautet: “ Wie können unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs, mit Hilfe von unternehmensexternen Investoren, überwunden werden?“ (Forschungsfrage 3). In Kapitel 4 wurde ein konzeptioneller Bezugsrahmen für diese Arbeit definiert und das Untersuchungsobjekt für die Fallstudie abgegrenzt. Der in Kapitel 2.1 eingeführte praxisbezogene Systematisierungsansatz für Corporate Spin-Offs sowie der definierte Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis, bilden zusammen mit dem Systematisierungsansatz für unternehmensinterne Barrieren im Corporate Spin-Off Prozess aus Kapitel 3.2 eine solide Basis für eine strukturierte Datenerhebung und –analyse.

---

<sup>25</sup> Die dazugehörige Forschungsfrage lautet: „Wie können unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs, mit Hilfe von unternehmensexternen (Venture Capital) Investoren, überwunden werden?“

Damit sind alle Anforderungen an ein gutes Forschungsdesign erfüllt.

## 5.2 Das Untersuchungsobjekt: Die New Venture Partners Llc

New Venture Partners Llc (NVP)<sup>26</sup> wurde im Jahr 2001 als unabhängige Venture Capital Gesellschaft von der britischen Investmentfirma Coller Capital gegründet. Zu diesem Zeitpunkt arbeitete das neue Managementteam von NVP bereits seit 5 Jahren (Januar 1997) in gleicher Rolle für die New Ventures Group (NVG) des amerikanischen Telekommunikationsausrüsters Lucent Technologies. Lucent Technologies NVG war in den späten 90ern weithin bekannt als Benchmark im Bereich des Corporate Venturing und wurde zu einem viel zitierten Best-practice Beispiel (vgl. Chesbrough, 2006, S. 135-154). Im Januar 2002 verkaufte Lucent aber aus finanziellen Gründen seinen 80%-Anteil an den 27 Portfoliounternehmen der New Venture Group an das Unternehmen Coller Capital, welches zusammen mit dem bisherigen NVG Management NVP gründete.

Das Management von NVP konnte die Erfahrungen aus seiner Zeit als Management Team von NVG dazu nutzen, ein Geschäftsmodell zu entwickeln, welches unter dem Namen „Corporate Spin-Out Venturing“ bereits in Kapitel 2.2.3 vorgestellt wurde. Dieser von innen nach außen gerichtete Ansatz ermöglicht es NVP, große Unternehmen bei der Kommerzialisierung von innovativen Technologien, über den gesamten Prozess hinweg zu unterstützen. NVP sieht sich in diesem Prozess als strategischen Partner der Unternehmen und nicht nur als Venture Capital Investor. Zu den Unternehmenspartnern von NVP zählen British Telecom und Philips Electronics, mit denen eine exklusive Partnerschaft besteht aber auch Firmen wie Lucent, Agere, Boeing, Lockheed, Northrop Grumman, Corning, AT&T, Telstra, NEC oder IBM.

Bei der Umsetzung der gestellten Aufgaben kann NVP auf ein erfahrenes Team von zurzeit vierzehn Mitarbeitern, ein umfassendes Netzwerk von Technologie- und Investmentspezialisten sowie auf einen erst im April 2006 geschlossenen Fond von 300 Millionen US Dollar zurückgreifen. NVP ist mit Niederlassungen in den USA (New Jersey und Kalifornien) sowie in Europa (Großbritannien und Niederlande) vertreten. Der Hauptsitz des Unternehmens ist in Murray Hill, New Jersey.

Bis heute hat NVP ca. 40 neue Unternehmen mit ausgegründet und in sie investiert. Das verwaltete Portfolio hat einen Wert von ca. 700 Millionen US Dollar. Die Internal Rate of Return (IRR)<sup>27</sup> der Investoren für das Gesamtportfolio seit 1997 (inklusive der übernommenen Beteiligungen der NVG) beträgt ca. 63%. Die Internal Rate of Return ist dabei eine typische Messgröße mit der Venture Capital Fonds ihren Erfolg messen. EVCA (2006, S. 19) gibt den durchschnittlichen IRR aller Venture Capital Investments in Europa seit Aufzeichnungsbeginn mit 6,7% und für das erfolgreichste Viertel der Investments mit 17,1% an.

### 5.3 Das Interview: Vorgehensweise und Fragestruktur

Zur Datenerhebung wurde auf Basis eines strukturierten Interviewleitfadens (siehe Anhang B) ein mehrstufiges Interview mit Andrew Garman, einem der drei Managing Partner von New Venture Partners Llc und ehemaligem Vice President der Lucent Technologies New Venture Group, geführt. Andrew Garman kann dabei auf über zwanzig Jahre Erfahrung im Bereich des Corporate Venturings zurückblicken und war bereits vor seinem Engagement bei Lucent als Vice President of Strategy and Business Development bei der Xerox New Enterprise Group und als Managing Director der BT Ventures für Bankers Trust tätig. In dieser Zeit hat er mit über fünfzehn großen internationalen Unternehmen zusammengearbeitet und war an der Gründung von über fünfzig Start-ups beteiligt. Das Vorgehensmodell von NVP hat er von Anfang an mit geprägt.

Die Interviews wurden so aufgebaut, dass zuerst alle im Rahmen des Interviews verwendeten Begrifflichkeiten und Systematisierungsansätze eingeführt und mit dem Interviewpartner abgestimmt wurden. Dabei wurde als erstes der Begriff Corporate Spin-Off definiert und eine Systematik zur Klassifizierung von Corporate Spin-Offs eingeführt. Danach folgte eine Beschreibung des Corporate Spin-Off Prozesses und die Festlegung der für das Interview relevanten Prozessphasen. Anschließend wurde der Barrierenbegriff im Hinblick auf Corporate Spin-Offs definiert und ein entsprechender Systematisierungsansatz eingeführt. Alle hierfür verwendeten Definitionen und Systematiken wurden im Rahmen dieser Arbeit entwickelt und werden in den Kapiteln 2.1 und 3 ausführ-

---

<sup>26</sup> Die Firmeninformationen zu New Venture Partners stammen von deren Website ([www.nvpllc.com](http://www.nvpllc.com)) und im Rahmen der Fallstudie bereitgestellten Hintergrundinformationen.

<sup>27</sup> Die Internal Rate of Return (deutsch: interner Zinsfuß) ist der Abzinsungsfaktor, bei dessen Verwendung die diskontierten künftigen Zahlungen dem heutigen Preis entsprechen. Ist dieser Zinsfuß größer als der Kalkulationszinsfuß, ist die Investition absolut wirtschaftlich.

lich behandelt. Im Hauptteil des Interviews wurden anschließend drei Fragenkomplexe diskutiert.

Die erste Frage: „*How would you characterize a typical New Venture Partners Spin-Off and why would you do so?*“ dient der Charakterisierung der von NVP ausgegründeten Spin-Offs und beschreibt damit einen wichtigen Teil des Kommerzialisierungskontextes<sup>28</sup>. Basis der Charakterisierung ist der in Kapitel 2.1.2 entwickelte Systematisierungsansatz. Die Charakterisierung dient einerseits der weiteren Einschränkung des Untersuchungsobjekts. Andererseits kann sie als Teil des Kommerzialisierungskontextes dazu verwendet werden, die Gültigkeit der aus dem Interview gewonnenen Erkenntnisse für andere Firmen und deren spezifische Vorgehensweisen und Rahmenbedingungen, zu definieren. In anderen Worten beschreibt die Charakterisierung, für welche Art von Spin-Offs die im Rahmen der Fallstudie gewonnenen Erkenntnisse relevant sein können.

Die zweite Frage: „*How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?*“ hat zwei Dimensionen. Zum einen bezieht sie sich auf jede der achtzehn<sup>29</sup> im Rahmen dieser Arbeit identifizierten unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs. Zum anderen adressiert sie jede der drei relevanten Prozessphasen: Evaluierung (*Evaluation*), Qualifizierung (*Market Qualification*) und Transaktion (*Transaction*) getrennt von einander.<sup>30</sup> Die Bewertung erfolgt auf Basis einer numerischen Skala von 0 (unbedeutend) bis 6 (sehr bedeutend). Frage zwei zielt darauf ab, die Bedeutung der verschiedenen Barrieren im definierten Kommerzialisierungskontext zu hinterfragen und damit die Relevanz der durch NVP angebotenen Hilfe zu ihrer Bewältigung richtig einzuordnen.

Frage drei: „*How could the NVP approach help to overcome the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?*“ bezieht sich wieder auf die schon in Frage zwei diskutierten Barrieren sowie die drei relevanten Prozessphasen. Barrieren, die in Frage zwei als unbedeutend für den Spin-Off Prozess eingeschätzt wurden, wurden dabei im Interview nicht weiter behandelt. Die Frage drei gliedert sich weiter in drei Teil-

---

<sup>28</sup> Der Kommerzialisierungskontext beinhaltet alle für den Spin-Off Prozess relevanten Rahmenbedingungen. Die wichtigsten, wie z.B. die Unterstützung durch das Mutterunternehmen, sind im gewählten Systematisierungsansatz für Corporate Spin-Offs bereits berücksichtigt.

<sup>29</sup> Je drei Barrieren in jeder der sechs Barrierenkategorien (siehe Kapitel 3)

<sup>30</sup> Im Rahmen des Interviews wurde später der Phasenbezug aufgegeben und die Barrierendiskussion für den Gesamtprozess durchgeführt.

fragen. In der ersten „*How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier a.n.n?*“ wird nach der Fähigkeit des NVP Ansatzes zur Barrierenbewältigung gefragt. Dazu wird, wie für die Definition der Bedeutung der Barrieren für den Spin-Off Prozess, ein numerisches Bewertungsschema verwendet (0-nicht geeignet bis 6-sehr gut geeignet). In der zweiten Teilfrage „*What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier a.n.n.?*“ wird nach den konkreten Maßnahmen gefragt, die NVP im Rahmen ihres Corporate Spin-Out Venturing Ansatzes zur Barrierenbewältigung einsetzt. Die dritte Teilfrage „*What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?*“ zielt darauf ab festzustellen, ob und wie eine gezielte Zusammenarbeit mit anderen Partnern innerhalb des Mutterunternehmens (z.B. Inkubatoren) zu einer verbesserten Barrierenbewältigung beitragen kann.<sup>31</sup>

Die Interviews wurden im Mai 2008 durchgeführt. Die Ergebnisse werden im Kapitel 5.4 vorgestellt und diskutiert.

## **5.4 Ergebnisse der Fallstudie**

### **5.4.1 Der Kommerzialisierungskontext**

Unternehmensinterne Barrieren für den Corporate Spin-Off Prozess sind maßgeblich abhängig vom Kommerzialisierungskontext. Dies ist eine erste wichtige Erkenntnis aus der Fallstudie mit NVP. Jedes Mutterunternehmen und jeder einzelne Spin-Off haben eigene, spezifische Rahmenbedingungen und müssen sich unterschiedlichen Barrieren stellen. Die wesentlichen Einflussgrößen sind aber die Art des Mutterunternehmens, seine Firmenkultur, Methoden und Vorgehensweisen sowie der gewählte Kommerzialisierungsansatz.

Die Wahl von NVP als Partner für die Fallstudie legt den Kommerzialisierungsansatz auf das Corporate Spin-Out Venturing fest. Der wichtige Einfluss des Mutterunternehmens verlangt aber die Beschränkung der weiteren Analyse auf die Zusammenarbeit von NVP mit einem ausgewählten Unternehmenspartner. Die Wahl fiel dabei auf einen großen und etablierten, europäischen Telekommunikationsanbieter, im Folgenden TELCO genannt. NVP hat zusammen mit diesem Partner seit dem Jahr 2003 acht Cor-

---

<sup>31</sup> Diese Frage wurde zu Beginn des Interviews ausgeklammert, da durch den gewählten Kommerzialisie-

porate Spin-Offs ausgegründet und finanziert. Die Performance der acht Spin-Offs seit 2003 liegt bei einer Internal Rate of Return (IRR) von ca. 23% und damit etwa im Schnitt des Gesamtportfolios. Dies spricht für eine insgesamt erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen NVP und TELCO.

Die von NVP mit TELCO durchgeführten Corporate Spin-Offs lassen sich wie in Abbildung 11 dargestellt charakterisieren.

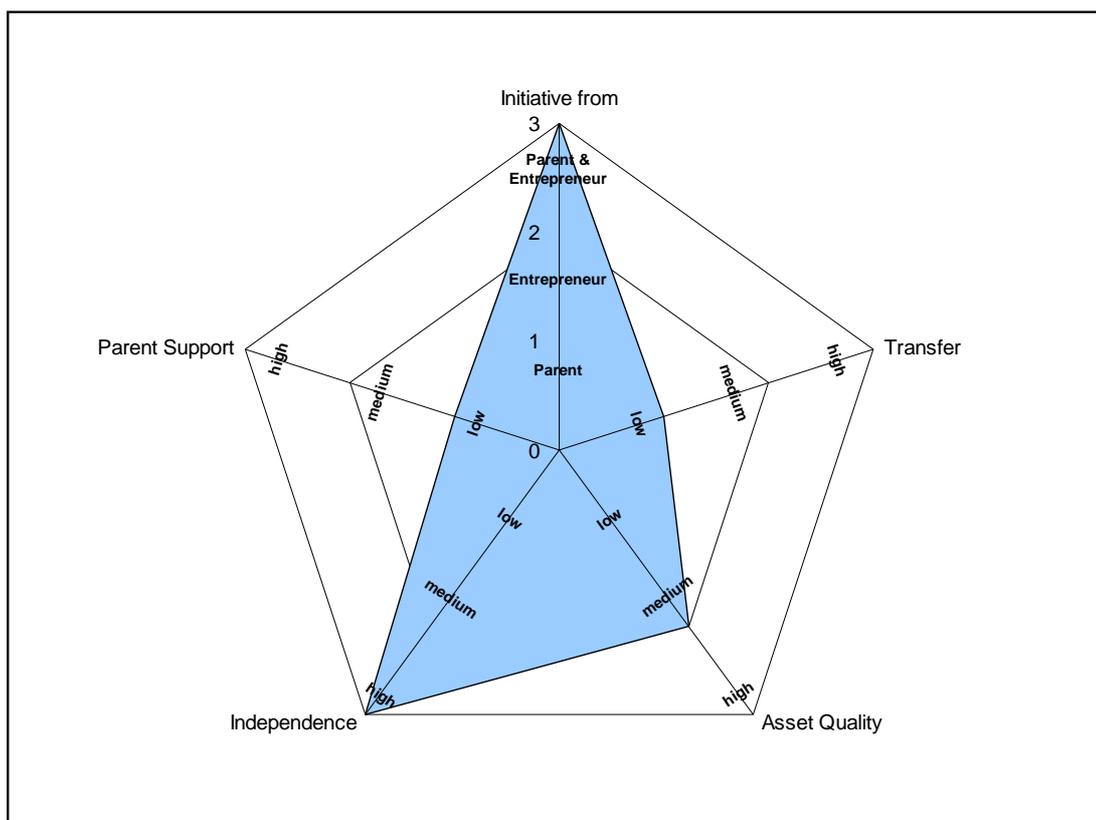


Abbildung 11: Charakterisierung eines typischen Corporate Spin-Offs von TELCO  
Quelle: Eigene Untersuchung

Die Initiative für einen Corporate Spin-Off erfolgt bei TELCO in der Regel durch die Entrepreneure, meist Mitarbeiter aus der Forschung und Entwicklung in enger Zusammenarbeit mit der Muttergesellschaft. Dabei gibt es bei TELCO keinen formalen Inkubationsprozess<sup>32</sup>. Es werden auch keine unternehmensinternen Mittel für eine Seed-

rungskontext keine weiteren relevanten Partner aus dem Unternehmen vorhanden sind.

<sup>32</sup> Hier ist anzumerken, dass durch die Zusammenarbeit mit NVP quasi ein formaler Inkubationsprozess entsteht. Dieser führt auch zu einer deutlich höheren Unterstützung des Spin-Offs beim Transfer

Finanzierung zur Verfügung gestellt. Die Unterstützung durch die Muttergesellschaft im Spin-Off Prozess ist also gering.

Die Qualität der zu kommerzialisierenden Technologie ist normalerweise gut und meist durch einige Schutzrechte abgesichert. Allerdings werden in der Regel noch ein bis zwei Jahre für die Entwicklung eines marktfähigen Produktes benötigt.

TELCO pflegt mit den ausgegründeten Unternehmen eine rein geschäftliche Zusammenarbeit (*arms-length relationship*) und sieht sich dabei mehr als Kunde oder Partner, denn als strategischer Investor. Die Unabhängigkeit des Spin-Offs vom Mutterunternehmen nach erfolgter Ausgründung ist deshalb sehr hoch.

Aus den vorgenannten Gründen ist auch die Unterstützung der Muttergesellschaft für den Spin-Off nach der Gründung gering, da es wie gesagt weder eine formelle Organisation gibt, die die Portfoliounternehmen betreut, noch ein Interesse an einer strategischen Partnerschaft seitens TELCO besteht.

Alle weiteren Ergebnisse aus der Fallstudie beziehen sich jeweils auf den hier beschriebenen Kommerzialisierungskontext.

#### **5.4.2 Die Barrierendiskussion**

Für die weitere Barrierendiskussion ergeben sich auf Basis des gewählten Kommerzialisierungskontextes zwei weitere Einschränkungen. Zum einen hat sich im Rahmen der langjährigen Zusammenarbeit zwischen TELCO und NVP ein Corporate Spin-Off Prozess etabliert, der nach Aussage von Andrew Garman durch eine aktive Unterstützung anderer unternehmensinterner Partner aus der TELCO Organisation nicht verbessert werden könnte. Der dritte Teil von Frage 3 (siehe Kapitel 5.3) wurde deshalb als nicht relevant ausgeschlossen.

Zum zweiten sieht der Corporate Spin-Out Venturing Ansatz von NVP vor, schon zu Beginn der Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen einen Kooperationsvertrag abzuschließen, der den Umgang mit vielen der diskutierten Barrieren im Rahmen des Spin-Off Prozesses definiert. So werden hier z.B. schon die Rahmenbedingungen für eine möglicherweise notwendige Seed-Fianzierung festgehalten oder die Unterstützung der TELCO Organisation für die Kommerzialisierung vereinbart. Der Kooperationsver-

---

(*Transfer*). Um den Kommerzialisierungskontext neutral darstellen zu können, wurde aber in dieser Kategorie die Zusammenarbeit mit NVP nicht berücksichtigt.

trag überträgt NVP die Gesamtverantwortung für den Spin-Off Prozess und gibt ihnen damit die notwendigen Freiheiten, diesen optimal zu gestalten. Wie in der folgenden Barrierendiskussion noch gezeigt wird, stellt dieser Kooperationsvertrag einen der wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Barrierenbewältigung dar. Durch diese Vorgehensweise macht allerdings eine phasenspezifische Barrierendiskussion keinen Sinn mehr, da dadurch teilweise Barrieren schon am Anfang des Prozesses adressiert werden, die eigentlich erst in einer späteren Prozessphase auftreten würden. Auf eine phasenspezifische Barrierendiskussion wurde deshalb verzichtet.

#### 5.4.2.1 Strategische Barrieren (*Strategic barriers*)

Strategische Barrieren haben im Rahmen der Zusammenarbeit von NVP mit TELCO eine eher untergeordnete Bedeutung. Dies liegt vor allem darin, dass diese typischerweise schon im Rahmen des Kooperationsvertrages adressiert werden und deshalb nicht mehr im weiteren Kommerzialisierungsprozess zur Geltung kommen. Die notwendige Unterstützung durch die TELCO Organisation sowie die Freiheit eine innovative Technologie durch ein neues Start-up Unternehmen kommerzialisieren zu dürfen, wird im Kooperationsvertrag schon klar und verbindlich festgelegt. Trotzdem ist es notwendig im Laufe des Spin-Off Prozesses immer wieder die TELCO Organisation in wichtige Entscheidungen mit einzubinden. Um dies in einer effizienten Art und Weise tun zu können, wurde ein sogenannter „*Venture Council*“ gegründet. Dieser wird geleitet vom Leiter der Forschung und Entwicklung und besteht ansonsten aus Mitgliedern der für die Technologie bzw. das Geschäft verantwortlichen Unternehmenseinheiten. Der *Venture Council* ist in der Lage alle notwendigen Entscheidungen im Rahmen des Spin-Off Prozesses schnell und flexibel im Namen der Muttergesellschaft zu treffen. Eine frühzeitige Einbindung des *Venture Council* in wichtige Themen kann von Anfang an das Auftreten von Barrieren im Spin-Off Prozess verhindern oder zumindest deren Wirkung abmindern.

Durch eine frühzeitige klare und für beide Seiten verbindliche Festlegung des Umgangs mit strategischen Barrieren im Rahmen eines Kooperationsvertrages sowie dem Einsatz eines *Venture Councils* können also strategische Barrieren gut beherrscht werden oder treten erst gar nicht auf.

#### 5.4.2.2 Organisatorische Barrieren (*Organizational barriers*)

Von den zuvor definierten organisatorischen Barrieren hat insbesondere die für Großunternehmen typische hohe Anzahl von Entscheidungsträgern und Beeinflussern des Corporate Spin-Off Prozesses eine herausragende Bedeutung. Diese kann aber sehr gut durch die Einsetzung des *Venture Councils* als Entscheidungsgremium für alle relevanten Belange der Muttergesellschaft überwunden werden. Andrew Garman weist im Interview auch darauf hin, dass die schwierige Bewertung der Vermögenswerte, insbesondere der Schutzrechte im Ausgründungsprozess, dazu führen kann, dass das Mutterunternehmen eine Übertragung an das Spin-Off ablehnt. Um dies zu verhindern ist es vor allem wichtig, die für eine Ausgründung unbedingt notwendigen Vermögenswerte von den für das Mutterunternehmen unverzichtbaren Vermögenswerten zu trennen, um dies später im Einbringungsvertrag berücksichtigen zu können. Mit der richtigen Wahl der Konditionen im Einbringungsvertrag (z.B. exklusive Nutzungsrechte eingeschränkt auf eine bestimmte Branche) können dann die Wünsche des Spin-Off und der Venture Capital Investoren nach möglichst umfassender Exklusivität und diejenigen des Mutterunternehmens die Technologie für ihre eigenen Belange weiter nutzen zu können, in Einstimmung gebracht werden.

Durch Einsetzung eines *Venture Councils* und der dadurch möglichen Reduktion der Komplexität in den Entscheidungsprozessen des Mutterunternehmens sowie durch die langjährige Erfahrung von NVP bei der Bewertung und der geeigneten Übertragung von Vermögenswerten, können die wichtigsten organisatorischen Barrieren im Spin-Off Prozess überwunden werden.

#### 5.4.2.3 Finanzielle Barrieren (*Financial barriers*)

Finanzielle Barrieren spielen im Spin-Off Prozess bei TELCO eine wichtige Rolle. Dabei stellt eine mögliche Ablehnung des *sunk costs* Ansatzes (siehe Kapitel 3.3.3) bei TELCO kein Problem dar, da hier ohnehin alle historischen Investitionen am Ende eines Geschäftsjahres als *sunk* betrachtet werden. Allerdings ist es auch bei TELCO ein weit verbreitetes Phänomen, dass das Management bereits getätigte Investitionen in das Kerngeschäft durch Verhinderung neuer, konkurrierender Geschäftsmodelle schützen möchte. Außerdem stellt TELCO im Spin-Off Prozess keine Mittel für eine Seed-Finanzierung zur Verfügung. Ersterem kann dadurch begegnet werden, dass das operative Geschäft und die Entwicklung neuer, innovativer Technologien und Geschäftsmodelle durch ein Spin-Off komplett von einander getrennt werden. Dies kann durch klare

Vereinbarungen im Kooperationsvertrag und durch eine aktive Unterstützung des *Venture Councils* in kritischen Situationen erreicht werden. Letzteres löst NVP durch Bereitstellung eigener Mittel für eine Seed-Finanzierung.

Die Beherrschung finanzieller Barrieren im Spin-Off Prozess hat demgemäß eine große Wichtigkeit. Die wichtigsten Erfolgskriterien für die Barrierenbewältigung sind eigene Mittel für eine Seed-Finanzierung und ein geeigneter Ansatz, um das operatives Geschäft vom Aufbau eines neuen Geschäfts im Rahmen eines Spin-Offs komplett abzukoppeln. Beide Kriterien sind durch den NVP Ansatz erfüllt.

#### 5.4.2.4 Mitarbeiterbezogenen und kulturelle Barrieren (*HR-related and cultural barriers*)

Mitarbeiterbezogene und kulturelle Barrieren sind bei TELCO eher vernachlässigbar, da eine überwiegend innovationsfreundliche Firmenkultur vorherrscht. Andrew Garman weißt aber darauf hin, dass insbesondere die Bereitschaft von TELCO wichtigen Leistungsträgern den Übertritt in ein Spin-Off zu ermöglichen, in vielen anderen Unternehmen nicht vorhanden ist. Am Beispiel von TELCO lässt sich aber sehr gut demonstrieren, dass eine innovationsfreundliche Firmenkultur auch andere mitarbeiterbezogene Barrieren, wie z.B. das Festhalten an wichtigen Leistungsträgern, gar nicht erst aufkommen lässt.

Prinzipiell stellt also die gelebte Firmenkultur den Schlüssel zur Verhinderung möglicher mitarbeiterbezogener und kultureller Barrieren dar. Um eine Firmenkultur nachhaltig zu verändern ist aber ein *top-down* Ansatz notwendig. Eine Veränderung von unten (*bottom-up*) durch das Vorleben von Unternehmertum im Rahmen erfolgreicher Spin-Offs oder durch Schulungen für interessierte Mitarbeiter kann Anstöße geben, aber keine Firmenkultur ändern. NVP sieht deshalb auch den eigenen Corporate Spin-Out Venturing Ansatz als nicht ausreichend geeignet, um eine innovationsfeindliche Firmenkultur zu ändern und damit entsprechende Barrieren zu beseitigen.

#### 5.4.2.5 Individuelle Barrieren (*Individual barriers*)

Auch individuelle Barrieren spielen im Corporate Spin-Off Prozess bei TELCO eine geringe Rolle. Dies liegt vor allem an der vorhandenen Firmenkultur und dem guten Mitarbeitermix. Gerade die recht hohe Anzahl an jungen, unternehmerisch denkenden und risikobereiten Mitarbeitern erleichtert es, motivierte und engagierte Mitarbeiter für einen Spin-Off zu gewinnen. Die trotzdem oft vorhandene Angst vor dem Neuen ver-

sucht NVP dadurch zu mindern, dass sie schon in einer sehr frühen Phase einen starken CEO für den Spin-Off gewinnen, an dem sich die Mitarbeiter ausrichten können. NVP lehnt es klar ab, nicht wechselfähige Mitarbeiter zu überzeugen oder Mitarbeiter mit falschen oder fehlenden Kenntnissen weiterzubilden. Sie folgen dem Motto: „Wo keine motivierten und qualifizierten Mitarbeiter im Unternehmen zu finden sind, werden neue eingestellt“. Die größten Herausforderungen liegen dabei im Recruiting und der anschließenden Integration der neuen Mitarbeiter ins Team. Beide können aber durch ein gutes Netzwerk für die Mitarbeitersuche und entsprechende Erfahrung in der Auswahl der richtigen Mitarbeiter und Führungskräfte sowie der Integration der neuen Mitarbeiter in das Team gelöst werden.

Das Vorhandensein individueller Barrieren hängt naturgemäß stark von der Mitarbeiterstruktur des Unternehmens ab. Durch geeignete organisatorische Maßnahmen können individuelle Barrieren teilweise abgebaut werden. Die langjährige Erfahrung von NVP zeigt aber, dass „ungeeignete“ Mitarbeiter nicht durch einen geeigneten Prozess kurzfristig zu „geeigneten“ Mitarbeitern gemacht werden können. Ihre Antwort darauf ist es, nicht passende Mitarbeiter möglichst schnell durch geeignete neue Mitarbeiter auszutauschen. Die dafür notwendigen Erfahrungen und Strukturen sind bei NVP gegeben.

#### 5.4.2.6 Transaktionale Barrieren (*Transactional barriers*)

Transaktionale Barrieren sind als extrem wichtig einzuschätzen. Dies ist insofern nicht verwunderlich, da diese ja die kritischen Faktoren in einem Spin-Off Prozess adressieren. Prinzipiell können transaktionale Barrieren in zwei Bereiche unterteilt werden. Zum einen in die Barrieren, die auf eine unausgewogene Teamstruktur bzw. fehlende oder falsche Kompetenzen im Team zurückzuführen sind. Zum anderen in Barrieren aufgrund fehlender finanzieller Mittel. Zur Bewältigung beider Arten von Barrieren hat NVP einen funktionierenden Ansatz mit dem Corporate Spin-Out Venturing entwickelt. Mitarbeiterbezogene Probleme werden durch eine gezielte und frühzeitige Rekrutierung geeigneter Teammitglieder auch außerhalb des Mutterunternehmens gelöst. Die finanziellen Barrieren durch die Bereitstellung eigener Mittel schon in einer Phase, in der andere Venture Capital Investoren typischerweise noch keine Finanzierung anbieten.

### 5.4.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Insgesamt lässt sich festhalten, dass NVP als externer Investor im Rahmen ihres Corporate Spin-Out Venturing Ansatzes einen wichtigen Beitrag zur Bewältigung von unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs beitragen kann.

Durch das Angebot einer eigenen Seed-Finanzierung können vor allem wichtige transaktionale und finanzielle Barrieren bewältigt werden. Mittels einer klaren und verbindlichen Regelung der Zusammenarbeit zwischen dem Mutterunternehmen und NVP (stellvertretend für den Spin-Off) schon in der Anfangsphase des Spin-Off Prozesses, sowie der Etablierung eines *Venture Councils*, treten wichtige strategische Barrieren erst gar nicht auf und können organisatorische Barrieren gut überwunden werden. Durch die Position von NVP als unternehmensexterner Partner fällt eine verbindliche vertragliche Vereinbarung der relevanten Punkte leichter und kann auch besser durchgesetzt werden. Probleme auf Basis kultureller Barrieren können allerdings auch durch die Zusammenarbeit mit NVP nur punktuell gelöst oder verbessert werden. Das Schaffen einer innovationsfreundlichen Kultur im Mutterunternehmen ist „Chef-Sache“ und kann nur durch einen vom Top-Management getriebenen *cultural change* Prozess umgesetzt werden. Individuelle Barrieren löst NVP auf ihre eigene Art. Sie werden dadurch aufgelöst, indem ihre Ursache, der einzelne Mitarbeiter, prinzipiell zwar unterstützt, im Zweifelsfall aber ersetzt wird. Auch diese Vorgehensweise fällt einem unternehmensexternen Partner deutlich leichter als der Muttergesellschaft. Somit bietet der NVP Ansatz eine klare Alternative für die Barrierenbewältigung innerhalb eines Unternehmens.

## 6 Fazit

### 6.1 Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse der Arbeit

Die vorliegende Arbeit hat sich mit verschiedenen Aspekten von Corporate Spin-Offs beschäftigt. Dabei stand immer der Bezug zur ökonomischen Praxis im Vordergrund.

Einen ersten Schwerpunkt bildete die Fragestellung, wie Corporate Spin-Offs in der ökonomischen Praxis aussehen. Aus verschiedenen Best-practice Ansätzen der Siemens AG und aus den Erfahrungen von New Venture Partners Llc (NVP) wurde ein typischer Corporate Spin-Off Prozess definiert. Dieser besteht aus den vier Phasen: Akquisition, Evaluierung, Qualifizierung und Transaktion bis zur Gründung und der Erstrundenfinanzierung des neuen Unternehmens sowie aus einer anschließenden Portfolio Management Phase die bis zum endgültigen Exit des Mutterunternehmens als Investor reicht. Der Hypothese folgend, dass Barrieren in Abhängigkeit von der Prozessphase eine unterschiedliche Bedeutung haben oder, aufgrund phasenspezifischer Aktivitäten gar erst in einer entsprechenden Prozessphase entstehen, wurde besonderer Wert auf eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Prozessphasen gelegt.

Im Weiteren wurden unternehmensinterne Barrieren für Corporate Spin-Offs diskutiert und im Rahmen eines selbst entwickelten Systematisierungsansatzes kategorisiert. Dabei hat sich gezeigt dass vor allem betriebliche, individuelle und transaktionale Barrieren eine wichtige Rolle im Corporate Spin-Off Prozess spielen. Für betriebliche Barrieren ist eine weitere Unterteilung in strategische, organisatorische, finanzielle und kulturelle Barrieren möglich. Die Barrierendiskussion zeigt besonders das breite Spektrum an möglichen Barrieren für Corporate Spin-Offs und die sich dadurch ergebende hohe Komplexität einer Strategie zur Barrierenbewältigung.

Den zentralen Punkt der Arbeit stellte die abschließende Fallstudie mit New Venture Partners Llc dar, die der Frage nachging ob und wie unternehmensexterne Investoren zur Bewältigung unternehmensinterner Barrieren für Corporate Spin-Offs beitragen können. Der Corporate Spin-Off Venturing Ansatz von NVP wurde deshalb als Untersuchungsobjekt ausgewählt, weil er dem Ideal einer intensiven Zusammenarbeit zwischen Venture Capital Investor und Mutterunternehmen über den gesamten Spin-Off

Prozess hinweg möglichst nahe kommt. Dadurch konnten Ansätze zur Barrierenbewältigung für alle relevanten Barrieren im Prozessverlauf analysiert werden. Als wesentliches Ergebnis der Fallstudie bleibt festzuhalten, dass ein externer Investor in fast allen relevanten Bereichen einen wichtigen Beitrag zur Barrierenbewältigung leisten kann. Nur im Bereich der kulturellen Barrieren bleibt der mögliche Beitrag gering. Wesentliche Voraussetzung für eine Barrierenbewältigung ist aber das richtige Vorgehensmodell. Der Corporate Spin-Out Venturing Ansatz von NVP scheint ein solches zu sein. Dessen wichtigste Komponenten sind ein eigener Seed-Fond, klare vertragliche Vereinbarungen mit der Muttergesellschaft und ein konsequenter Umgang mit personenbezogenen bzw. individuellen Barrieren.

## 6.2 Verallgemeinerung der Erkenntnisse

Die im Rahmen dieser Arbeit gewonnen Erkenntnisse stammen aus der ökonomischen Praxis und sind auch in erster Linie als Hilfestellung für die ökonomische Praxis gedacht. Trotzdem wurde an allen relevanten Stellen der Arbeit versucht durch geeignete Systematisierungsansätze und eine klare Definition des jeweiligen Untersuchungskontextes, nicht nur eine Übertragung der Ergebnisse auf andere Praxisbeispiele sicherzustellen, sondern auch einen entsprechenden Beitrag zur aktuellen Barrierendiskussion in der betriebswirtschaftlichen Literatur leisten zu können.

Sowohl der beschriebene Corporate Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis als auch der praxisbezogene Systematisierungsansatz für Barrieren für Corporate Spin-Offs sollten in ihren Grundzügen in jedem Unternehmensumfeld verwendet werden können. Die Vorteile, die eine frühzeitige Einbindung von unternehmensexternen Investoren in den Corporate Spin-Off Prozess bieten kann, hängen sicherlich maßgeblich vom Vorgehensmodell der Investoren und dem entsprechenden Kommerzialisierungskontext ab. Das hier beschriebene Vorgehensmodell des Corporate Spin-Off Venturing und die von NVP in diesem Rahmen angewandten Strategien zur Barrierenbewältigung können aber zusammen mit dem definierten Kommerzialisierungskontext der Fallstudie (siehe 5.4.1), dem interessierten Leser einen guten Hinweis auf die Gültigkeit der Ergebnisse auch in anderen Kommerzialisierungskontexten bieten.

### 6.3 Grenzen der Arbeit und weiterer Forschungsbedarf

Die Beschäftigung mit einem sehr breit gefächerten und komplexen Themenbereich im Rahmen einer Master Thesis bringt zwangsläufig die Notwendigkeit mit sich, Schwerpunkte zu setzen. Außerdem begünstigt ein knappes Zeit- und Ressourcenbudget qualitative gegenüber quantitativen Untersuchungen.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde viel Wert darauf gelegt, die Grundlagen zu schaffen, um in späteren wissenschaftlichen Arbeiten das Thema weiter vertiefen zu können. So können sowohl die Systematisierungsansätze und die unternehmensinternen Barrieren für Corporate Spin-Offs, als auch der definierte Corporate Spin-Off Prozess aus der ökonomischen Praxis als Basis für weitere Betrachtungen gewählt werden. Der in Abbildung 6 zusammengefasste Überblick von relevanten betriebswirtschaftlichen Forschungsbereichen, kann als Ausgangspunkt für eine erweiterte Literaturrecherche dienen. Der Interviewleitfaden für die Fallstudie kann mit einigen Ergänzungen für eine quantitative Erhebung im Rahmen einer Umfrage wiederverwendet werden.

Direkte Ansätze für einen weiteren Forschungsbedarf ergeben sich aus der Definition des Untersuchungsobjekts. Durch die Beschränkung auf Corporate Spin-Offs wurden institutionelle Spin-Offs aus der Betrachtung komplett ausgeschlossen. Gerade ein Vergleich mit Spin-Offs aus dem universitären Bereich, könnte aber interessante neue Erkenntnisse für die Barrierendiskussion oder die Gestaltung des Corporate Spin-Off Prozesses bieten. Eine weitere Einschränkung wurde durch die ausschließliche Betrachtung unternehmensinterner Barrieren getroffen. Eine Erweiterung der Diskussion um Einflüsse von außerhalb der Unternehmensdomäne würde die Untersuchung komplettieren.

Der mögliche Beitrag von unternehmensexternen Investoren zur Barrierenbewältigung wurde am Beispiel des Corporate Spin-Off Venturing Ansatzes von New Venture Partners Llc untersucht. Interessant wäre hier eine Erweiterung der Untersuchung auf andere Venture Capital Investoren und deren Vorgehensmodell. Diese könnte erweiterte Ansätze für eine Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Venture Capital Investoren im Spin-Off Prozess aufzeigen.

Weiterer Forschungsbedarf lässt sich auch aus der Methodik der Untersuchung ableiten. Um die gewonnen Erkenntnisse dieser Arbeit zu untermauern, wäre es sinnvoll eine quantitative Analyse mit einem größeren Kreis von Unternehmen durchzuführen. Diese könnte auch dazu verwendet werden verschiedene Kommerzialisierungskontexte mit

einander zu vergleichen und darauf basierend Rückschlüsse auf ein optimales Vorgehen im Corporate Spin-Off Prozess zu ziehen.

Der Bereich der Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und externen Investoren bei der Ausgründung von Corporate Spin-Offs birgt noch viele offene Fragen und ein weites Spektrum an Optimierungspotentialen. Wenn es in dieser Arbeit gelungen ist, ein Bewusstsein für diese Tatsache zu schaffen und erste Ansätze für Verbesserungspotentialen aufzuzeigen, ist das Ziel der Arbeit erreicht.

## Anhang A: Im Zusammenhang mit der Arbeit geführte Gespräche und Interviews

<b>Kürzel</b>	<b>Gesprächs-partner</b>	<b>Funktion</b>	<b>Ziel des Gesprächs</b>	<b>Datum</b>
AB-01/08	Andreas Brinkrolf	Managing Partner, Tiburon Partners	Diskussion des Konzepts und der Barrieren-systematisierung	18.01.2008
AB-03/08	Andreas Brinkrolf	Managing Partner, Tiburon Partners	Barrieren-diskussion	25.03.2008
AG-05/08-a	Andrew Garman	Managing Partner, NewVenture Partners Llc. (NVP)	Interview zur Fall-studie NVP (Teil 1)	02.05.2008
AG-05/08-b	Andrew Garman	Managing Partner, NVP	Interview zur Fall-studie NVP (Teil 2)	06.05.2008
BF-04/08	Behrend Freese	CEO, Zimory GmbH; Innovation & Venture Manager, Deutsche Telekom	Barrieren-diskussion	08.04.2008
CW-01/08	Christian Wiesinger	CFO, Siemens Technology Accelerator GmbH	Barrieren-diskussion	22.01.2008
UG-04/08	Ulrich Gleissner	Managing Partner, Dynamics Venture Capital Fund GmbH	Barrieren-diskussion	09.04.2008

## **Anhang B: Interviewleitfaden**

### **Internal Barriers for Corporate Spin-Offs**

an empirical study about company internal barriers for corporate Spin-Offs  
and the role of venture capital investors in overcoming these barriers

Case Study:

New Venture Partners Llc

MBA Master Thesis

Vienna University of Economics and Business Administration,

Vienna University of Technology

conducted by

Dipl-Phys. (Univ.)

Mario Hehle

**Corporate:** *New Venture Partners Llc*

**Interviewee**

Name: .....

Function: .....

Address: .....

Phone: .....

Email: .....

**Interviewer**

Name: *Mario Hehle*

Function: *MBA Student*

Address: *Horemansstraße 6a, 80636 Munich, Germany*

Phone: *+49 89 78 58 77 97*

Fax: *+49 89 636 700 619*

Email: *mail@hehle.de*

**Outline of the Interview Guide:**

- (1) Disambiguation
- (2) Project categorization
- (3) Barriers discussion

## (1) Disambiguation

### (1.1) Corporate Spin-Offs – Definition

“A Corporate Spin-Off is the division of an existing company into one parent company and one or more independent Spin-Off(s). The Spin-Off units constitute the basis for the operation of an often-new activity. In many cases, formal and informal relationships between parent and Spin-Off remain after separation.”

According to the definition, as a basis for an often-new activity, the Spin-Off needs not necessarily be a self-operating unit, but must at least form a critical element of it. Latent Spin-Offs – which operate like fully spun-off companies and have large amounts of autonomy, but remain fully owned by the parent company – therefore are included. Internal Spin-Offs – parts or units of a company transferred to another position within the same company - are not included. In addition, there is a transfer of tangibles or intangibles from the parent to the Spin-Off and the definition implies a shift of control. The parent company might however keep a minority participation in the Spin-Off. After separation, there might remain formal or informal relations between the two.

### (1.2) Corporate Spin-Offs – Classification

Corporate Spin-Offs can be classified by a set of characterization factors that can serve as a framework for evaluating Spin-Off cases in practice.

- (a) The **source of initiative** for undertaking the Spin-Off process, e.g. the parent, the Spin-Off entrepreneur, or both.
- (b) The **transfer** from parent to Spin-Off of something based on former experience. This includes all kinds of parent support given to the Spin-Off activity before incorporation resp. first round financing, e.g. financial resources (Seed money), and support in writing a business plan.
- (c) The **quality of asset** transferred from the parent to the Spin-Off, e.g. the maturity of technology, the availability of IP, and key team members willing to spin.
- (d) The **degree of independence** the Spin-Off achieves, including the shift of risks, benefits and control.
- (e) The **relation between parent and Spin-Off**. This is referring to the relation between parent and Spin-Off after incorporation resp. first round financing. The

relation can be formal or informal, but its most important determinant is the support given by the parent, e.g. the access to finance or to the parents' infrastructure or sales channels.

Using one axis for each of the five classification criteria a radar chart emerges.

### Example:

A typical radar chart for an entrepreneurial Spin-Off is shown in figure 1.

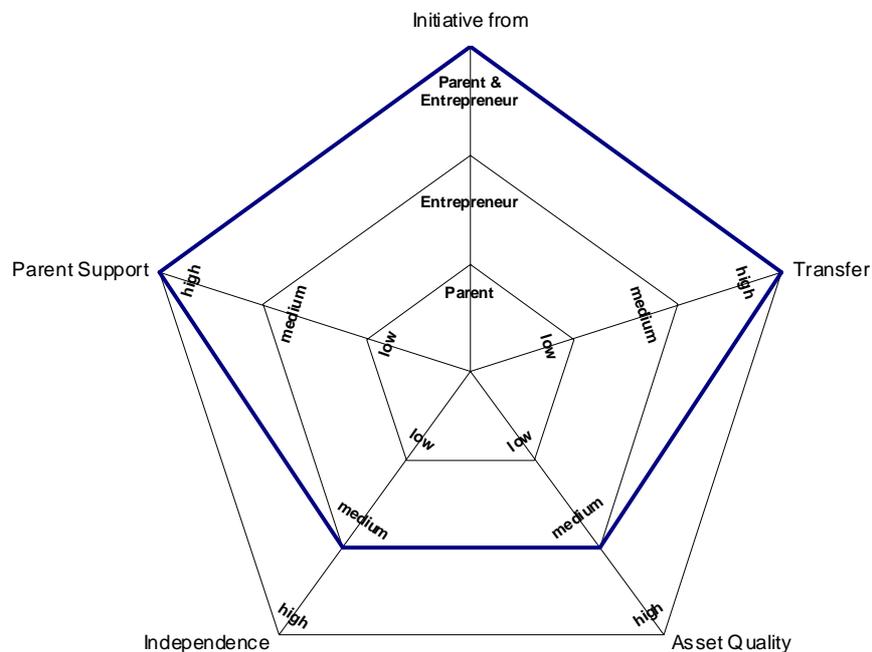


Figure 1

Figure 1 shows a young Corporate Spin-Off that resulted from a Spin-Off program within the parent company, based on a good quality asset that gets an intensive transfer and high level of post incorporation support, and where the parent company constitutes an important customer.

### (1.3) Corporate Spin-Off Process

Figure 2 shows a typical corporate Spin-Off process. Starting point for the commercialization is a technical invention (asset) that typically does not fit into the corporate's core business activities (non core technology). In the first phase, the acquisition phase, the opportunity has to be identified and checked for its ability to be spun-off (Is the management supporting an external commercialization? Is the asset separable from the parent company? Is the quality of the asset good enough for commercialization?). Within the evaluation phase a closer look on the asset position (maturity of technology, IP position, team capabilities, etc.) and an initial market due diligence gives the corporate stakeholders a first impression, if a Spin-Off would be a promising commercialization option or not. The focus in the market qualification phase lies on business plan creation, the identification and contracting (LoI or MoU) of lead customers, the set-up of the core team for the Spin-Off and the identification of venture capital investors. In the transaction phase the Spin-Off is incorporated, all assets are transferred to the new legal entity and the negotiations with the venture capital investors for the first financing round are closed. After the first round the corporate has to manage its share position in the Spin-Off, actively facilitate its relationship with the spin-off and ultimately prepare for value realization through M&A or IPO.

Scope of this study should be the evaluation, market qualification and transaction phase of the commercialization process.

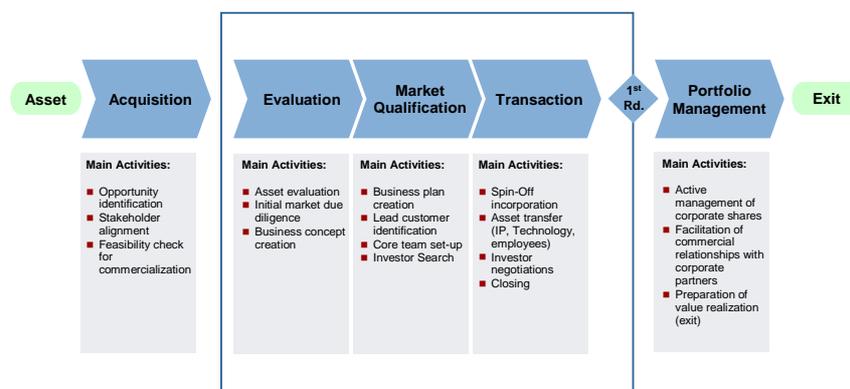


Figure 2

#### **(1.4) Barriers for Corporate Spin-Offs – Definition**

According to Grandstrand [“Technology, Management and Markets”; 1979] “Barrier refers to obstacles in a process or a course of events. These obstacles may alter, delay, aggravate or prevent a certain outcome. Wordnet.princeton.edu defines a barrier as “any condition that makes it difficult to make progress or to achieve an objective”.

Based on these definitions, **barriers for corporate Spin-Offs** are defined as **obstacles in the corporate Spin-Off process that make it difficult to make progress or to achieve the objective of spinning-out the corporate asset, in particular to get external financing for the new entity.**

### (1.5) Barriers for Corporate Spin-Offs – Classification

To discuss the influence of corporate barriers on the corporate Spin-Off (commercialization) process, a literature research and interviews with experts have been undertaken. Based on this evaluation, corporate barriers have been classified into three main categories and several sub-categories (see figure 3). The main categories consists of **operational barriers**, which have their origin within the parent company's corporate structure and system, **individual (personal) barriers**, that are related to a given individual within the organization, and **transactional barriers**, which are related to the Spin-Off process itself, particularly addressing key success factors of the transaction phase. Operational barriers can be subdivided into **strategic barriers**, that accrue from corporate strategy resp. corporate objectives, **organizational barriers**, which originate from the parent company's organization, its processes and methodologies, **financial barriers**, arising from financial needs and concerns of the parent company, and **HR-related (cultural) barriers**, related to the parent company's entrepreneurial culture, its value system, and its personnel policy.

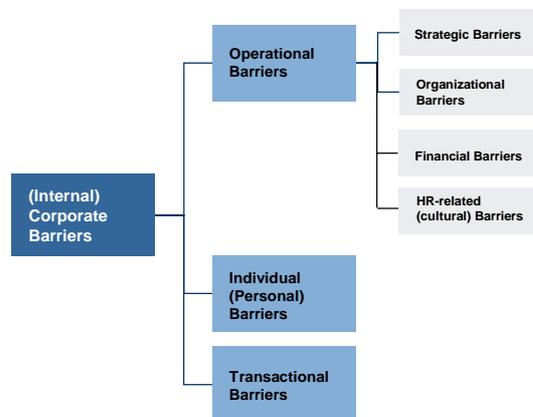
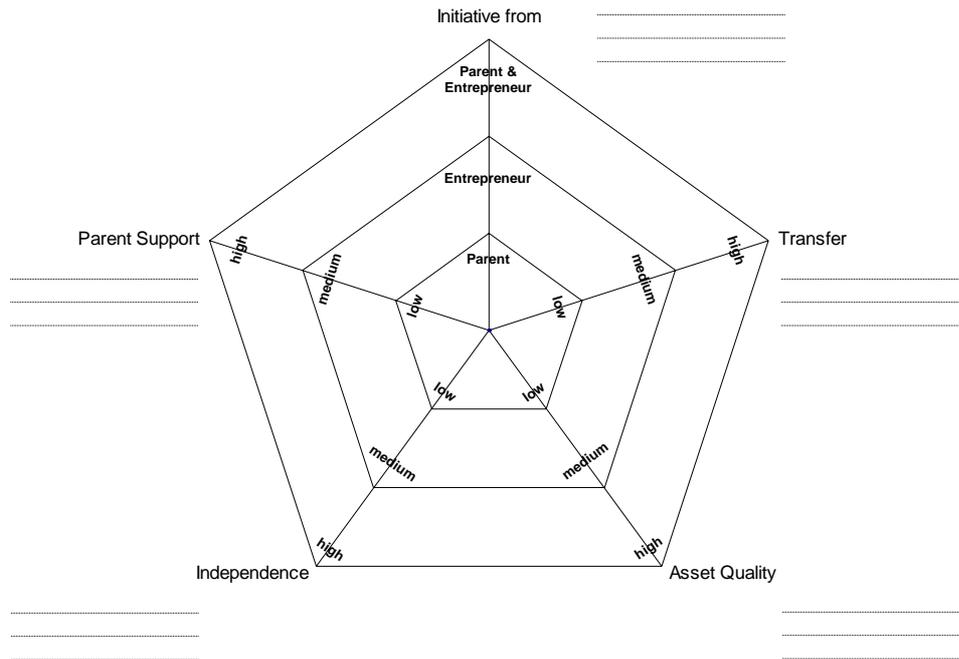


Figure 3

**(2) Project categorization**

**Question 1: How would you characterize a typical New Venture Partners Spin-Off and why would you do so?**

(For explanation of different dimensions see (1.2); Explanation of why in catchwords)



### (3) Barriers discussion

**Question 2:**  
How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**A. Operational Barriers**

**A.1. Strategic Barriers**

**A.1.1. Focus on Core Business**

The commercialization of disruptive technologies is not within the focus of the corporate's operative units and therefore not provided with management support and required resources.

**A.1.2. Avoidance of Measures that may strengthen Competitors**

Fear that the new company could cannibalize core business or strengthen competitors (through giving them access to innovative technology).

**A.1.3. Loss of Opportunities (Real Options)**

Fear that, by spinning off an innovative technology, the Corporate (the business or technology owner) may lose its real option to commercialize this technology in the future.

**A.1.4. Other Organizational Barriers**

.....  
.....  
.....

Evaluation	Market Qualification	Transaction
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Question 2:**  
How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**A.2. Organizational Barriers**

**A.2.1. Inadequate Performance Measures**

Inadequate Performance Measures (e.g. short-term focus on EBIT, ROCE or long-term planning cycles) may cause wrong decisions relating strategic relevance, resource allocation, personal and team motivation by incentives, etc. of stakeholders within the Spin-Off process.

**A.2.2. Inadequate Measures for Risk Evaluation**

Risk evaluation is mostly done by conventional corporate metrics (e.g. financial factors are often over-rated, soft-skills or the team under-rated). This may lead to a wrong estimation of the actual risk position of the potential Spin-Off and therefore cause wrong decisions of stakeholders within the Spin-Off process.

**A.2.3. High number of Corporate Stakeholders / Decision Makers**

To be fast and flexible the number of corporate stakeholders (number of vetoes) in the Spin-Off process has to be minimized.

**A.2.4. Other Organizational Barriers**

.....  
.....  
.....

Evaluation	Market Qualification	Transaction
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Question 2:**  
 How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**A.3. Financial Barriers**

**A.3.1. Fear to substitute existing Investments**  
 Management is not willing to substitute existing investments (in technology, business channels, etc.) by starting new (independent) businesses.

**A.3.2. Opposition to Sunk Costs Approach**  
 Corporate (business or technology owner) wants to initially get back asset investments.

**A.3.3. Need for Seed Financing**  
 Spin-Off needs to bridge the financing gap to the first financing round (seed financing) but the Corporate (business or technology owner) doesn't want to spend additional money for non core, (disruptive) technologies.

**A.3.4. Other Financial Barriers**  
 .....  
 .....  
 .....

Evaluation	Market Qualification	Transaction
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Question 2:**  
 How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**A.4. HR-related (cultural) Barriers**

**A.4.1. Inadequate Incentive System**  
 The incentive system of big corporates is mostly not designed to motivate Spin-Off management and team members to spin.

**A.4.2. Lack of Entrepreneurial Culture**  
 There is often a low risk, low responsibility culture in big corporates in conflict with entrepreneurial activities.

**A.4.3. Stickiness of Organization for Experts & Talents**  
 The corporate is not willing to relinquish key team members to the Spin-Off.

**A.4.4. Other HR-related (cultural) Barriers**  
 .....  
 .....  
 .....

Evaluation	Market Qualification	Transaction
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	insignificant      highly arrestive <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Question 2:**  
 How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**B. Individual (Personal) Barriers**

	Evaluation	Market Qualification	Transaction
<b>B.1. Lack of Willingness to Spin (to leave the Company)</b> Employees are not interested in leaving the company because of the higher risk profile of the Spin-Off, contentedness with their status quo, fear of surplus working load, high actual corporate salaries, etc.	insignificant □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □
<b>B.2. Fear of Losing Control (in Times of Uncertainty)</b> Especially technical employees or employees with long corporate history are afraid of losing control to external , more marketing oriented team members	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □
<b>B.3. Missing Know-how</b> Employees may not be well prepared for their new role in the Spin-Off. E.g. the combination of technical and commercial skills could be necessary or enhanced entrepreneurial skills are needed. Missing know-how could cause misinterpretations in daily communication.	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □
<b>B.4. Other Individual (Personal) Barriers</b> ..... ..... .....	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □

**Question 2:**  
 How would you rate the significance of the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**C. Transactional Barriers**

	Evaluation	Market Qualification	Transaction
<b>C.1. Inadequate Team Structure</b> Most Spin-Off teams are lacking marketing & sales competencies and market insight to the relevant markets. Most teams are dominated by technical staff with no experience operating small enterprises. Typically the team has to be completed with CTO, CFO and other C- and expert functions.	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □
<b>C.2. Lack of Experience in building-up new Businesses</b> Corporate Spin-Off teams are usually not experienced in building-up new businesses outside the corporate domain. They are often missing relevant know-how, a hands-on approach, an entrepreneurial mindset, etc.	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □
<b>C.3. No Access to External Funds in Seed Phase</b> Most venture capital investors are not willing to invest in early phases of the Spin-Off process (seed financing). Partners with an applicable business model or alternative funds have to be accessible.	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □
<b>C.4. Other Transactional Barriers</b> ..... ..... .....	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □	insignificant highly arrestive □ □ □ □ □ □ □ □

**Question 3:**  
 How could the NVP approach help to overcome the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**A. Operational Barriers**

**A.1. Strategic Barriers**

**A.1.1. Focus on Core Business**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.1.1.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.1.1.?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

**A.1.2. Avoidance of Measures that may strengthen Competitors**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.1.2.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.1.2.?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

**A.1.3. Loss of Opportunities (Real Options)**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.1.3.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.1.3.?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....	.....	.....
-------	-------	-------



**Question 3:**  
 How could the NVP approach help to overcome the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?

**A.2. Organizational Barriers**

**A.2.1. Inadequate Performance Measures**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.2.1.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.2.1.?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

**A.2.2. Inadequate Measures for Risk Evaluation**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.2.2.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.2.2.?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

**A.2.3. High number of Corporate Stakeholders / Decision Makers**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.2.3.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.2.3.?

.....	.....	.....
-------	-------	-------

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....	.....	.....
-------	-------	-------



**Question 3:**  
 How could the NVP approach help to overcome the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?



**A.3. Financial Barriers**

**A.3.1. Fear to substitute existing Investments**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.3.1.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.3.1.?

.....

.....

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....

.....

**A.3.2. Opposition to Sunk Costs Approach**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.3.2.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.3.2.?

.....

.....

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....

.....

**A.3.3. Need for Bridge Financing**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.3.3.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.3.3.?

.....

.....

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....

.....

**Question 3:**  
 How could the NVP approach help to overcome the following barriers in the different phases of the Spin-Off process?



**A.4. HR-related (cultural) Barriers**

**A.4.1. Inadequate Incentive System**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.4.1.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.4.1.?

.....

.....

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....

.....

**A.4.2. Lack of Entrepreneurial Culture**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.4.2.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.4.2.?

.....

.....

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....

.....

**A.4.3. Stickiness of Organization for Experts & Talents**

Q-3.a) How would you over all rate the ability of the NVP approach to overcome barrier A.4.3.?

unable	very good	unable	very good	unable	very good
<input type="checkbox"/>					

Q-3.b) What are the measures that could be taken within the NVP approach to overcome barrier A.4.3.?

.....

.....

Q-3.c) What additional measures could be taken by other stakeholders to improve these measures?

.....

.....



## Literaturverzeichnis

**Backholm, A.** (1999): *Corporate Venturing. An Overview*. Working Paper, Helsinki Institute of Technology.

**Bitzer, B.** (1990): *Innovationshemmnisse im Unternehmen*. Wiesbaden.

**Block, Z. / McMillan, I.** (1993): *Corporate Venturing. Creating new businesses within the firm*. Boston.

**Brinkroff, A.** (2002): *Managementunterstützung durch Venture Capital Gesellschaften*. Wiesbaden.

**Chesbrough, H.** (2006): *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston.

**Chesbrough, H. / Vanhaverbeke, W. / West, J.** (2006): *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford.

**Clarysse, B. / Wright, M. / Lockett, A. / Van de Velde, E. / Vohora, A.** (2005): *Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions*. In: *Journal of Business Venturing*, 20, S. 183-216.

**Cooper, A. C.** (1970): *The Palo Alto Experience*, In: *Industrial Research*, H. May, S. 58-60.

**Elfring, T. / Foss, N. J.** (1997): *Corporate Renewal Through Internal Venturing and Spin-offs. Perspectives from Organizational Economics*. Working Paper, Copenhagen Business School.

**EVCA** (1998): *Priorities for private equity – realising Europe’s entrepreneurial potential*. White Paper, Zaventem.

**EVCA** (2006): *Report of the Alternative Investment Expert Group. Developing European Private Equity*. URL:  
<http://www.evca.eu/publicandregulatoryaffairs/default.aspx?id=86>, [Stand: 07.07.2008].

**Förderland (2008)**: *Glossar Datenbank*. URL:  
<http://www.foerderland.de/1310+M5b9c4480816.0.html>, [Stand: 21.06.2008].

- Granstrand, O** (1979): *Technology, management and markets. An investigation of R&D and innovation in industrial organizations*. Göteborg.
- Hauschildt, J. / Salomo, S.** (2007): *Innovationsmanagement*. München.
- Hemer, J.** (1999): *Mobilisierung von Business Angels in Deutschland*, In: Berrios Amador et al. [Hrsg]: *Beteiligungskapital in der Unternehmensfinanzierung*. Wiesbaden, S. 185-200.
- Hill, B.** (2002): *Attracting Capital from Angels*. New York.
- Keil, T.** (2001): *External Corporate Venturing. Exploration and Exploitation*. Working Paper, Helsinki Institute of Technology.
- Klein, H.** (2002): *Internal Corporate Venturing. Die Überwindung von Innovationsbarrieren in DAX 100-Unternehmen*. Wiesbaden.
- Kudla, R. J. / McInish, T.** (1988): *Divergence of opinion and corporate spin-offs*, In: *Quarterly Review of Economics and Statistics*, 28(2), S. 20-29.
- Lehmair, E.** (2002): *Wertschöpfung durch Entrepreneurial Spin-Offs. Warum gründen Firmen aus und wie gehen sie dabei vor?* Berlin.
- March, J.** (1991): *Exploration and exploitation in organizational learning*, In: *Organization Science*, 2(1), S. 71-87.
- Maselli, A.** (1997): *Spin-Offs zur Durchführung von Innovationen. Eine Analyse aus institutionsökonomischer Sicht*. Wiesbaden.
- McNally, K.** (1997): *Corporate Venture Capital. Bridging the equity gap in the small business sector*. London.
- Müller Philipps Sohn, H.** (1976), *Determinanten der Innovationsfähigkeit. Versuch einer empirischen Überprüfung*. Tübingen.
- Parhankangas, A.** (1999): *Disintegration of technological competencies. An empirical study of divestments through spin-off arrangements*. Espoo.
- Quinn, J. B.** (1985): *Managing innovation: Controlled chaos*, In: *Harvard Business Review*, H. May-June, S. 73-83.
- Raday, G.** (2006): *Academic Spin-off Ventures and Corporate Spin-off Firms at the High-Tech Industries*. Working Paper, Debrecen University
- Roberts, E. B.** (1987): *Generating Technical Innovation*. New York/Oxford.

- Schefczyk, M.** (2000): *Erfolgsstrategien deutscher Venture-Capital Gesellschaften*. 2. überarb. und erw. Aufl. Stuttgart.
- Sharma, P. / Chrisman, J. J.** (1999): *Toward a reconciliation of the definition in the field of corporate entrepreneurship*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), S. 11-27.
- Tübke, A.** (2005): *Success Factors of Corporate Spin-Offs*. New York.
- Witte, E.** (1973): *Organisation für Innovationsentscheidungen. Das Promotoren Modell*. Göttingen.
- Wordnet** (2008): *Wordnet Search 3.0*. URL:  
<http://wordnet.princeton.edu/perl/webwn?s=barrier&o2=&o0=1&o7=&o5=&o1=1&o6=&o4=&o3=&h=>, [Stand: 21.06.2008].
- Zahra, Shaker A. / Nielsen, A. P. / Bogner, W. C.** (1999): *Corporate Entrepreneurship, knowledge, and competence development*. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, S. 169-189.

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Mario Hehle, versichere hiermit

1. dass ich die vorliegende Master Thesis, „Corporate Spin-Offs in der ökonomischen Praxis“, 88 Seiten, gebunden, selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe, und
2. dass ich diese Master Thesis bisher weder im Inland noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift