

## UNTERNEHMENSGRÜNDUNGEN, INNOVATION UND REGIONALENTWICKLUNG: SPIN-OFF-GRÜNDUNGEN AUS UNTERNEHMEN

Mit 1 Abbildung und 3 Tabellen

ANDREAS KOCH

*Summary:* Firm foundations, innovation and regional development: an empirical investigation of employee start-ups

The integration of innovations into existing economic structures is an important pre-condition for their successful implementation. Especially newly founded firms – which are frequently carriers of innovations – are suffering difficulties in achieving an adequate integration. In this contribution, an empirical study about employee start-ups, based upon the transfer of innovative ideas, products or technologies, is presented. It will be shown how recently founded firms come to have close links to their environment and how this integration is conducive not only to the success of the innovation inside the firm, but also to the effective implementation of innovations in regional economic systems.

*Zusammenfassung:* Die Integration von Innovationen in bestehende wirtschaftliche Strukturen kann eine wichtige Voraussetzung für deren erfolgreiche Durchsetzung sein. Gerade für neu gegründete Unternehmen, die wichtige Träger von Innovationsprozessen sind, stellt diese Integration oftmals ein großes Hindernis dar. Anhand der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung von Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen wird in diesem Beitrag gezeigt, wie innovativen Neugründungen bereits zum Gründungszeitpunkt eine enge Einbindung in ihr Umfeld gelingen kann. Diese Integration leistet nicht nur einen Beitrag zur erfolgreichen Durchsetzung von Innovationen, sondern wirkt sich auch auf regionale Entwicklungsprozesse aus.

### 1 Einführung

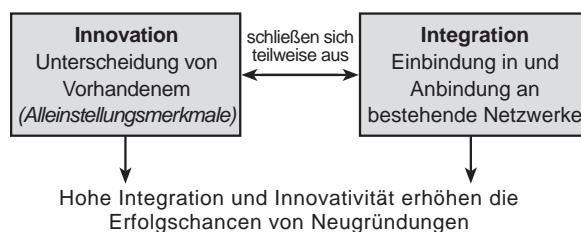
Innovative Unternehmensgründungen sind ein zentraler Hoffnungsträger wirtschaftlicher Entwicklung: Durch sie sollen neue Arbeitsplätze entstehen, die regionale Wirtschafts- und Innovationskraft soll gestärkt und der Anschluss von Regionen an globale Entwicklungstendenzen soll gewährleistet werden. Zahlreiche wissenschaftliche Studien (z.B. ALBERT 1994; STERNBERG u. TAMASY 1999; SZYPERSKI u. KLANDT 1981; WIPPLER 1998) und wirtschaftspolitische Programme zielen deshalb auf die Untersuchung oder Förderung dieser neuen Unternehmen ab.

Während innovative Unternehmen oftmals Stärken auf der Seite der (technischen) Qualität der Produkte haben, ist die Heranführung der Produkte an den Markt nicht selten problematisch (WIPPLER 1998, 16). Für die erfolgreiche Umsetzung einer Invention in eine Innovation im Rahmen einer Unternehmensgründung ist aber nicht nur die Qualität der Innovation, sondern auch deren Integration, d.h. ihre Einbettung in bestehende Strukturen und Netzwerke, eine entscheidende Voraussetzung (vgl. HEIDENREICH 1997; SORENSON 2003) (s. Abb. 1).

Dieses Zusammenspiel innovativer Tätigkeiten in neu gegründeten Unternehmen und deren Integration in ihr ökonomisches und soziales Umfeld ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags. Gelingt es jungen

Unternehmen, ihre Integration für das Vorantreiben innovativer Tätigkeiten zu nutzen, erhöhen sich nicht nur die Erfolgchancen des einzelnen Unternehmens. Durch die erfolgreiche Umsetzung von Innovationen kann auch der (regionale) wirtschaftliche Strukturwandel vorangetrieben werden. Diesen „Spagat“ zwischen Innovation und Integration – so die grundlegende These – können Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen besonders gut bewältigen.

Zunächst werden einige theoretische Überlegungen zu Unternehmensgründungen und Innovationen (2.1) angestellt. Nach der Darstellung und Kontextualisierung des Untersuchungsgegenstandes (2.2, 2.3) diskutiert Kapitel 2.4 regionalökonomische Implikationen. Den Ergebnissen eigener empirischer Untersuchungen widmet sich Kapitel 3: Nach einem methodischen



eigener Entwurf

Abb. 1: Innovation und Integration  
Innovation and integration

Überblick wird gezeigt, dass Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen eine relevante Größe in der Gründungslandschaft sind. Sodann werden Merkmale der untersuchten Unternehmensgründungen im Hinblick auf die Zusammenhänge zwischen Innovation, Integration und regionaler Entwicklung herausgearbeitet. Kapitel 4 schließlich gibt eine Zusammenfassung und zieht einige Schlussfolgerungen für Wissenschaft und Politik.

## 2 Unternehmensgründungen, Innovationen und Regionalentwicklung

### 2.1 Innovationen und Unternehmensgründungen

Innovationen sind von großer Bedeutung für die Entstehung und Entwicklung vieler Unternehmensgründungen. Durch ihre Umsetzung in den Unternehmen werden sie zu einem wichtigen Faktor volkswirtschaftlicher Entwicklung. Je innovativer ein Unternehmen beziehungsweise sein Produkt ist, desto größer wird das Risiko dieses Vorhabens (WIPPLER 1998). Eine Integration eines innovativen Unternehmens in bestehende Strukturen und Netzwerke mit tragfähigen Verbindungen zu (potenziellen) Kunden, Zulieferern und Kooperationspartnern kann dieses Risiko mindern (vgl. FREEMAN 1991; STERNBERG u. TAMASY 1999). Diese Integration kann sich aber auch negativ auf die Innovationskraft auswirken, indem durch sie an vorhandenen Routinen und möglicherweise obsoleten Organisationsmodellen festgehalten wird und so die Entwicklung von Neuem behindert wird. Ein Mittelweg zwischen Innovation und Integration ist also im Hinblick auf eine effektive Umsetzung von Innovationen besonders Erfolg versprechend.

In einer evolutionären Sichtweise werden Innovationsprozesse als Ergebnis vielfältiger Interaktionsbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren (Produzenten, Kunden, Wissenschaft, Politik, intermediäre Institutionen) in ihrem (regionalen) Umfeld gesehen (z.B. BATHELT u. DEPNER 2003; COOKE u. MORGAN 1994). Für innovierende Unternehmen ist daher eine Einbindung in soziale Netzwerke unabdingbar: Diese eröffnet den Zugang zu Information, Wissen und anderen Akteuren und reduziert Unsicherheiten durch den Zugang zu komplementären Ressourcen. Eine Vielzahl von Publikationen beschäftigt sich mit der theoretischen und empirischen Analyse von Innovationsprozessen vor dem Hintergrund von Überlegungen zu Netzwerken und Interaktionsbeziehungen (vgl. z.B. FREEMAN 1991; GLÜCKLER 2001; STERNBERG u. TAMASY

1999). Auf die Bedeutung von Unternehmensgründungen wird dabei jedoch meist nicht explizit eingegangen. Welche Bedeutung haben Interaktionsbeziehungen in den frühen Phasen der Unternehmensentwicklung, und auf welchen Wegen erreichen junge Unternehmen eine Integration in bestehende Netzwerke? Und umgekehrt: Wie können sich bestehende Integrationsmuster und Interaktionsbeziehungen durch neu gegründete Unternehmen verändern?

Besonders für innovative Neugründungen sind interaktive und integrative Kompetenzen häufig ein Problem, weil diese Unternehmen vielfach stark auf die (technische) Entwicklung ihrer Produkte fokussieren. Gerade *weil* innovative Produkte per definitionem „neu“ sind, sind Strukturen zur Rezeption und Unterstützung der Innovationen im Umfeld der Unternehmen meist nur rudimentär ausgebildet (vgl. FELDMAN u. FLORIDA 1994; KRAUSS 1997). Daher ist die externe Anbindung für innovative Neugründungen oftmals schwierig zu realisieren, da diese üblicherweise noch nicht über etablierte Beziehungen in ihrem Umfeld verfügen. Dies heißt aber auch, dass die Gründung eines Unternehmens dann *wahrscheinlicher* (nicht: *wahrscheinlich erfolgreicher*) ist, wenn es bestimmte Eigenschaften hinsichtlich der Einbindung in soziale Netzwerke hat. SORENSON (2003, 517f.) begründet dies mit zwei Voraussetzungen, die bei der Gründung eines neuen Unternehmens eine Rolle spielen:

Erstens muss ein Individuum eine Gelegenheit für ein neues Geschäft wahrnehmen. *Information* über diese Gelegenheiten existiert zum großen Teil nur privat und/oder als implizites Wissen und damit innerhalb sozialer Netzwerke. Ein Individuum wird daher *innerhalb* sozialer Netzwerke grundsätzlich bessere Möglichkeiten zur Wahrnehmung von Gelegenheiten haben als außerhalb. Ein potenzieller Unternehmensgründer wird die besten Gelegenheiten in dem Umfeld wahrnehmen, in dem er tätig ist und in dessen Netzwerke er integriert ist. Zweitens müssen Ressourcen verfügbar sein, um ein neues Unternehmen zur Nutzung dieser Gelegenheit aufzubauen. Diese Ressourcen können sowohl materieller (z.B. Kapital, Räumlichkeiten) als auch immaterieller (z.B. Wissen, Kontakte) Natur sein. Auch im Hinblick auf den Zugang zu diesen Ressourcen ist wiederum die Integration in Netzwerke von Vorteil.

Da diese für die Unternehmensentwicklung relevanten Beziehungen aber nicht von selbst entstehen, muss gefragt werden, auf welchen Wegen sie zustande kommen. Am Beispiel von Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen kann gezeigt werden, wie innovativen Unternehmensgründungen eine Integration in ihr Umfeld gelingt.

## 2.2 Was sind Spin-off-Gründungen?

Das zentrale Charakteristikum einer Spin-off-Gründung<sup>1)</sup> ist der so genannte „personengebundene Technologietransfer“ (vgl. SZYPERSKI u. KLANDT 1981): Darunter versteht man den *gleichzeitigen* Transfer von Personen *und* Produkten, Technologien oder Produktideen aus einer bestehenden Organisation (Mutterorganisation) in ein von diesen Personen neu zu gründendes Unternehmen (Spin-off), das auf den transferierten Gegenständen basiert (LINDHOLM DAHLSTRAND 1997, 331f.; MASELLI 1997, 33; MOBIG 2000, 50). Die Mutterorganisation kann beispielsweise eine Hochschule oder ein privatwirtschaftliches Unternehmen sein.

Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen können aus zwei Perspektiven betrachtet werden: Auf der einen Seite stehen Beiträge, welche die Gründungsform aus der Sicht der Mutterunternehmen analysieren (z.B. CAMPODALL'ORTO u. SANDRI 2002; PARHANKANGAS 1999). Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen nach Innovations- und Diversifikationsstrategien von (großen) Unternehmen, die mittels Spin-offs durchgesetzt werden können (z.B. *Corporate Venturing* oder *Outsourcing*). Der vorliegende Beitrag folgt hingegen einer Sichtweise, die das Phänomen aus der Sicht des Spin-offs betrachtet und neben den spezifischen Entstehungs-, Entwicklungs- und Erfolgsfaktoren von Spin-off-Gründungen auch deren regionalökonomische Verflechtungen und Wirkungen betrachtet. Erst in jüngster Zeit werden vermehrt wissenschaftliche Studien publiziert, die Spin-off-Gründungen explizit aus dieser Perspektive untersuchen (z.B. DAHL et al. 2002; KLEPPER 2001; KOSTER u. WISSEN 2004; LINDHOLM DAHLSTRAND 1997; MOBIG 2000).

Gegenstand wissenschaftlicher Diskussionen sind auch die Eigenschaften der Spin-offs: so sind beispielsweise die transferierten Gegenstände (Produktidee, Technologie, Produkt) „unbestimmte“ und schwer fassbare Größen. MASELLI (1997, 27f.) differenziert

<sup>1)</sup> Der englische Begriff *to spin off* bedeutet wörtlich übersetzt „herausschleudern“. Für Produkte und Unternehmen setzte er sich, ausgehend von den USA, seit den 1950er Jahren durch. Zunächst wurden „unbeabsichtigte“ Erfindungen, die im Rahmen staatlicher Großforschungsprogramme (Rüstung, Raumfahrt) aufgetreten waren, als Spin-offs bezeichnet. In der Folge wurden auch Unternehmen als Spin-offs bezeichnet, wenn diese zur Vermarktung der Erfindungen gegründet wurden. Einen Überblick und weitere Literatur zum Thema geben z.B. MASELLI (1997) oder ZAHN et al. (2003). Der Beitrag von KOSTER u. WISSEN (2004) widmet sich der Frage der Klassifizierung verschiedener Spin-off-Typen.

zwischen tangiblen Spin-offs, die auf dem Transfer anwendungsreifer Innovationen beruhen, und intangiblen, die auf reinem Ideentransfer basieren. In der Praxis ist allerdings schwer zu bestimmen, was eine „anwendungsreife Innovation“ und was eine bloße „Idee“ ist. Auch ist – aufgrund der zentralen Rolle der Person des Unternehmensgründers – empirisch schwer nachzuweisen, inwieweit eine Produktidee tatsächlich (ausschließlich) aus der vorherigen Beschäftigung des Unternehmensgründers hervorgegangen ist. Stets spielen auch das Erfahrungswissen und die „Routinen“ des Gründers eine bedeutende Rolle.

Im vorliegenden Beitrag werden diese Probleme pragmatisch angegangen, da es nicht das vordringliche Ziel ist, Spin-offs gegenüber anderen Gründungsformen abzugrenzen, sondern die Zusammenhänge von Innovation und Integration zu analysieren. Ein Unternehmen wird dann als Spin-off-Gründung aus einem privatwirtschaftlichen Unternehmen bezeichnet, wenn die Voraussetzungen des personengebundenen Technologietransfers im engeren Sinne vorliegen: Neben dem Unternehmensgründer muss zumindest eine konkrete Produktidee (oder eine Technologie bzw. ein anwendungsreifes Produkt – die Definition dafür wurde den Befragten überlassen) aus dessen vorheriger Beschäftigung in das neu gegründete Unternehmen transferiert worden sein.<sup>2)</sup>

## 2.3 Routinen und Erbschaften

Um die Zusammenhänge zwischen Spin-off-Gründungen, Innovationsprozessen und regionaler Entwicklung darzustellen, sollen zunächst die Entstehung dieser Unternehmen und einige damit verbundene Prozesse näher beleuchtet werden. Dafür bieten sowohl KLEPPER (2001) als auch DAHL et al. (2002) verschiedene theoretische Ansätze an, von denen hier besonders der auf evolutionsökonomischen Überlegungen basierende Heritage-Ansatz interessant ist.

Darin wird davon ausgegangen, dass jedes neue Unternehmen über Routinen verfügt, die über den oder die Gründer in das Unternehmen gelangen. Spin-offs, so die Annahme, „will inherit more suitable routines than any other kind of startup because of the experience of the founders“ (DAHL et al. 2002, 5).

<sup>2)</sup> Jüngst zeichnet sich in der englischsprachigen Literatur eine Unterscheidung zwischen Spin-offs (mit expliziter Unterstützung des Mutterunternehmens) und Spin-outs (ohne explizite Unterstützung) ab (vgl. z.B. AGARWAL et al. 2002; KOSTER u. WISSEN 2004).

Neben dem transferierten Produkt(wissen) spielen also besonders die Erfahrungen des Unternehmensgründers und seine Einbindung in vorhandene Netzwerke eine Rolle für Entwicklung und Erfolg des Spin-offs. Diese Einbindung kann für den Unternehmer beispielsweise den Zugang zu Kunden, Zulieferern oder Wissenspools bedeuten. KLEPPER (2001) spricht von einem „Erbe“ (*heritage*) und von „organisatorischen Routinen“ (*organizational routines*), die der Gründer mit in sein neues Unternehmen bringt. Im Falle einer Spin-off-Gründung aus einem privatwirtschaftlichen Unternehmen stammen diese überwiegend aus der früheren Beschäftigung im Mutterunternehmen.

Die Fortführung dieser Routinen bedeutet, dass bestehende Entwicklungspfade weiter beschritten werden. Dies kann positive wie negative Folgen haben: Für den Spin-off-Gründer sind seine Erfahrung und seine Netzwerkeinbindung auf den ersten Blick ein Vorteil, insbesondere beim Marktzugang. Andererseits können Routinen aber auch die Adaptionfähigkeit für Neues und somit die Innovationskraft einschränken. Für die Unternehmensentwicklung mag es von Vorteil sein, über Kontakte zum Markt, zu Wissenspools oder zu institutionellen Akteuren zu verfügen. Bei einer dynamischen Umfeldentwicklung können sich diese Verbindungen aber auch rasch als obsolet erweisen (KOSTER u. WISSEN 2004). Insgesamt ist es von Bedeutung, inwieweit der Spin-off-Gründer fähig ist, seine bestehende Erfahrung und die Integration in sein Umfeld dafür zu nutzen, Neues zu schaffen oder zu adaptieren. Gelingt dies, so kann ein Spin-off-Unternehmen ein vorteilhafter Weg der Unternehmensgründung mit positiven Entwicklungspotenzialen sein.

Auch die Verbindungen zwischen Mutterunternehmen und Spin-off haben Einfluss auf die Erhaltung oder Veränderung bestehender Routinen. Diese Verbindungen können verschiedene Ausprägungen zwischen den beiden Extrempositionen „völlige Formalisierung“ und „Nicht-Vorhandensein“ annehmen. Das Mutterunternehmen kann die Gründung des Spin-offs aktiv unterstützen, passiv dulden oder aktiv ablehnen (z.B. MASELLI 1997, 14f.). Je stärker die Einflussnahme des Mutterunternehmens, desto mehr Routinen werden in der Spin-off-Gründung erhalten bleiben. Unterstützung durch das Mutterunternehmen kann somit erhöhte Sicherheit bei der frühen Entwicklung des Unternehmens bedeuten, sie kann aber auch durch entstehende Abhängigkeiten den Handlungsspielraum und damit die Entwicklungsmöglichkeiten der Neugründung einengen. Umgekehrt kann eine ablehnende Haltung des Mutterunternehmens die Entwicklung der Neugründung behindern oder aber gerade auch ein Ansporn für den Gründer sein.

## 2.4 Spin-offs und regionale Entwicklung

Die meisten der zahlreichen territorialen Innovationsmodelle, wie z.B. die Ansätze der Industriedistrikte oder der Innovativen Milieus (für einen Überblick vgl. MOULAERT u. SEKIA 2003), die in der Wirtschaftsgeographie seit dem Ende der 1970er Jahre entstanden sind, betonen die Bedeutung von Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren für das Zustandekommen von Innovationen (BATHELT u. DEPNER 2003, 130). Diese Interaktionen seien vor allem wichtig für die Entstehung von Vertrauen zwischen den Akteuren, wodurch Unsicherheiten im Innovationsprozess reduziert und der Austausch nicht kodifizierten Wissens ermöglicht werde (GLÜCKLER 2001). Diese Prozesse würden durch räumliche Nähe begünstigt, da häufige persönliche Kontakte und gemeinsame Institutionen (wie z.B. eine gemeinsame Sprache, ein kollektives Bewusstsein oder übereinstimmende Wertesysteme) dann besonders gut funktionieren (SORENSEN 2003). Auch für das Vorhandensein räumlicher Branchenagglomerationen ist diese Argumentation eine Erklärung.

In den theoretischen Ansätzen und in einer Vielzahl empirischer Studien werden diese Strukturen und Prozesse anhand bestehender Branchenagglomerationen (Industriedistrikte, Firmennetzwerke) illustriert und untersucht. Die *Entstehung* dieser Strukturen und die Rolle von Unternehmensgründungen innerhalb dieser Prozesse finden hingegen weniger Beachtung (MOBIG 2002). In einer der wenigen Ausnahmen hat MOBIG (2000) die Standortmuster der deutschen Verpackungsmaschinenbauindustrie untersucht. Er kommt zu dem Ergebnis, dass die beobachtbare starke räumliche Konzentration der Unternehmen dieser Branche darauf zurückgeführt werden kann, dass die meisten Unternehmen als Spin-offs aus anderen Unternehmen hervorgegangen sind. Das hochspezialisierte (und überwiegend nicht kodifizierte) Wissen, das zur Gründung eines Unternehmens in dieser Branche notwendig ist, kann im Prinzip nur durch eine Tätigkeit innerhalb der Branche erworben werden. Erst dadurch wird die Integration in entsprechende soziale Netzwerke ermöglicht. Da die Mehrzahl der Unternehmer bei der Gründung ihren aktuellen Standort beibehalten haben, entstanden schließlich die räumlichen Agglomerationen.

Dieses Beispiel illustriert nicht nur die Bedeutung sozialer Netzwerke für die Entstehung neuer Unternehmen, sondern auch die Entstehung von Innovationen im Rahmen von Unternehmensgründungen und schließlich die regionale Wirkung dieser Prozesse. Die Spin-off-Gründungen sind durch eine intensive Einbindung in solche Netze charakterisiert, indem der Unternehmensgründer an vorherige Tätigkeiten anknüpft.

Im Rahmen der Gründung werden Routinen und soziale Netzwerke aus der vorherigen Beschäftigung übernommen und weiterentwickelt. Ungeklärt bleibt dabei allerdings die Frage, ob diese Unternehmensgründungen „regionale Strukturen reproduzieren und damit strukturkonservierend wirken oder ob sie einen Wandel dieser Strukturen bewirken bzw. unterstützen“ (ALBERT 1994, 8). Dies ist wohl davon abhängig, inwieweit es Spin-off-Gründungen gelingt, ihre vorhandenen Routinen und Netzwerke für innovative Vorhaben zu nutzen und nicht in den bestehenden Handlungsmustern zu „erstarren“.

### 3 *Innovation und Integration bei neu gegründeten Spin-off-Unternehmen*

#### 3.1 *Daten und Methodik*

Mit dem Ziel einer vertieften Analyse der dargestellten Zusammenhänge zwischen Spin-off-Gründungen, Innovationstätigkeiten und regionaler Entwicklung wurden eigene empirische Untersuchungen durchgeführt. Im Mittelpunkt des Interesses standen dabei erstens die Untersuchung der Zusammenhänge von Innovation und Integration bei Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ein Hauptaugenmerk galt der institutionellen und regionalen Einbindung der jungen Unternehmen im Verlauf des Gründungsprozesses. Zweitens wurden die speziellen Charakteristika von Spin-off-Gründungen und deren regionalökonomische Implikationen analysiert. Von besonderem Interesse war dabei die Frage, in welchen Merkmalen sich Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen von anderen Gründungsformen unterscheiden.

Die empirische Untersuchung wurde mit Spin-off-Gründungen im IT-Sektor durchgeführt. Diese Branche wurde ausgewählt, da es dort aufgrund der raschen technologischen Entwicklung besonders viele junge Unternehmen gibt. Zudem ist die IT-Branche ein wissensintensiver Wirtschaftszweig, der eine hohe Anzahl von Spin-offs erwarten lässt, da hier in schneller Folge eine Vielzahl marktfähiger Ideen entsteht (GARVIN 1983, 11).<sup>3)</sup>

Nicht nur wegen des insgesamt lückenhaften und heterogenen Forschungsstandes, sondern auch zur ver-

tieften Erfassung der geschilderten Netzwerkbeziehungen, Innovations- und Gründungsprozesse wurden in einem ersten Schritt zunächst 25 persönliche, leitfadengestützte Interviews mit Gründern von Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen geführt. Damit sollten verschiedene Spielarten von Spin-off-Gründungen und vor allem die Hintergründe, die zu ihrer Entstehung führen, beleuchtet werden. Flankiert wurde diese qualitativ-explorative Untersuchung von weiteren Interviews mit Vertretern potenzieller Mutterunternehmen sowie mit Experten aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft.<sup>4)</sup>

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Studie wurde anschließend (Oktober und November 2002) eine standardisierte telefonische Befragung unter 143 Unternehmensgründern durchgeführt.<sup>5)</sup> Diese Befragung sollte neben der Relevanz von Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen im regionalen Gründungsgeschehen auch Aufschluss über deren Charakteristika im Vergleich zu anderen Gründungsformen geben sowie Rückschlüsse auf die Bedeutung dieser Unternehmen im Rahmen von Innovationsprozessen und regionaler Einbindung zulassen. In dieser Befragung wurden nicht ausschließlich Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen, sondern bewusst alle Unternehmen befragt. Damit kann in der Analyse eine Gegenüberstellung von Spin-offs und anderen Gründungsformen erfolgen.<sup>6)</sup>

Die folgende Ergebnisdarstellung greift auf Resultate beider empirischer Untersuchungen zurück. So-

<sup>4)</sup> Neben den Interviews mit den Spin-off-Gründern wurden 15 Interviews mit Vertretern der Mutterunternehmen sowie 15 Interviews mit Experten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Politik (z.B. Universitäten, Ministerien, IHK) geführt. Alle Interviews, die jeweils zwischen 30 und 120 Minuten dauerten, wurden zwischen April 2001 und September 2002 geführt. Da es keine Verzeichnisse oder Statistiken gibt, die darüber Aufschluss geben, welche Unternehmen als Spin-offs gegründet wurden, war das Auffinden der Unternehmen nicht unproblematisch. Meist dienten Internetrecherchen oder persönliche Empfehlungen und ein anschließendes Schneeballsystem der Identifikation entsprechender Unternehmen. Die Interviews wurden auf Band aufgezeichnet, anschließend transkribiert und softwaregestützt (atlas.ti) ausgewertet.

<sup>5)</sup> Dabei wurden Unternehmen des IT-Sektors in der Raumordnungsregion Stuttgart befragt. Bei den 143 befragten Unternehmen handelt es sich um den Rücklauf (28%) aus einer Zufallsstichprobe (511 Unternehmen) aus allen Unternehmen mit Handelsregistereintrag der o.g. Wirtschaftszweige in der Region Stuttgart (1.384 Unternehmen). Eine genaue Darstellung dieser Untersuchung findet sich bei KOCH u. METTLER (2003).

<sup>3)</sup> Der IT-Sektor wurde in Anlehnung an MENEZ et al. (2001, 6ff.) definiert: Das Spektrum der befragten Unternehmen umfasst neben Hard- und Software-Produzenten auch Dienstleister in diesen Bereichen sowie Fernmeldedienste und Unternehmen der Medien- und Werbewirtschaft.

fern nicht anders angegeben, entstammen alle Zahlen und Prozentangaben der standardisierten Befragung. Zitate von Gründern aus den persönlichen Interviews sind anonymisiert und mit einer laufenden Interviewnummer und Zeilenangaben als solche kenntlich gemacht.

### 3.2 Relevanz von Spin-off-Gründungen

Es ist nicht bekannt, wie viele neue Unternehmen in Deutschland als Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen hervorgehen. In den vorhandenen Gründungsstatistiken (für einen Überblick s. FRITSCH u. GROTZ 2002) gibt es weder Informationen über die Tätigkeit der Unternehmensgründer unmittelbar vor der Gründung ihres Unternehmens noch darüber, ob Technologien oder Produkte aus einer vorherigen Tätigkeit in die Neugründung transferiert wurden. BRÜDERL et al. (1996) fragen in der umfangreichen Münchner Gründerstudie zwar Merkmale des Humankapitals der Gründer ab, ziehen daraus jedoch lediglich Rückschlüsse auf den Einfluss dieser Qualifikationen auf den Erfolg der neuen Unternehmen (Output). Der Input dieser Faktoren wird nicht diskutiert. Einschlägige Publikationen verweisen jedoch darauf, dass Spin-off-Gründungen innerhalb des gesamten Gründungsgeschehens eine relevante Größe sind. Die Angaben zu den Anteilen dieser Gründungsform schwanken jedoch zwischen 12 und 50% (vgl. z.B. KOSTER u. WISSEN 2004; LINDHOLM DAHLSTRAND 1997; MONCADA-PATERNÒ-CASTELLO et al. 2000; MOBIG 2000). Die unterschiedlichen Angaben sind nicht nur eine Folge verschiedener Definitionsansätze, sondern auch kleiner Untersuchungssamples beziehungsweise branchenspezifischer Untersuchungen.

Von den 143 Unternehmensgründern, die im Rahmen der standardisierten Untersuchung befragt wurden, geben 53,1% an, unmittelbar vor der Unternehmensgründung in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen tätig gewesen zu sein. Von diesen 76 Gründern haben 41 konkrete Produktideen, Technologien oder anwendungsreife Produkte aus der vorherigen Beschäftigung in ihr neues Unternehmen mit-

genommen. Gemäß den Kriterien des personen-gebundenen Technologietransfers können damit 28,7% der Unternehmen des Samples als Spin-offs aus einem privatwirtschaftlichen Unternehmen klassifiziert werden.

### 3.3 Zwischen Eigeninitiative und Fremdbestimmung: die Unternehmensgründer

Im Zuge der Gründung eines Spin-offs aus einem privatwirtschaftlichen Unternehmen ist der Gründer als Bindeglied zwischen neuem Unternehmen und Mutterunternehmen das zentrale Element: Er ist der Träger der Geschäftsidee, seine Erfahrungen, sein Wissen und seine Routinen beeinflussen die frühe Entwicklung des Unternehmens. Von großer Bedeutung sind seine Kontakte und Netzwerke, sein Wissen um die Wege zur Vermarktung des Produkts und seine längerfristigen Strategien und Visionen. Inwieweit sich Spin-off-Gründer in diesen Punkten von anderen Gründern unterscheiden, wird in den folgenden Abschnitten dargestellt.

In den persönlichen Interviews mit Unternehmensgründern sind zwei Gruppen von Gründern zu beobachten: Etwa drei Viertel der Befragten sind jüngere Gründer im Alter von 30 bis 40 Jahren, die überwiegend gründeten, um eigene Ideen zu verwirklichen und die schon längere Zeit den Wunsch nach Selbstständigkeit gehegt hatten. Bei den anderen Gründern handelt es sich um Personen im Alter von über 50 Jahren, die aufgrund äußerer Anlässe, beispielsweise im Zuge des drohenden Verlustes des eigenen Arbeitsplatzes, gründeten.

Es gibt in der Regel einen klaren äußeren Anlass, der zur Gründung eines Spin-off führt. Auch wenn die Gründung auf Initiative des Gründers erfolgt, so ergibt sich der Anstoß dazu doch letztlich aus der aktuellen beruflichen Situation. Überwiegend wird die Idee einer Unternehmensgründung im Vorfeld weder aktiv verfolgt noch kategorisch ausgeschlossen. Viele Gründer geben an, dass sie in die Selbstständigkeit „reingerutscht“ seien, dass sie „der Möglichkeit nicht widerstrebt, sie aber auch nicht bewusst angestrebt“ [G23:597–598] hätten. An erster Stelle bei den Auslösern der Gründungsidee steht eine als unzureichend wahrgenommene Möglichkeit der Realisierung eigener Ideen im Mutterunternehmen, die zum Wunsch nach Selbstständigkeit führt.

Auch diejenigen Gründer, die schon länger das Ziel der Selbstständigkeit verfolgten, erhielten den entscheidenden Anstoß meist von außen: „Diese Idee lag bestimmt schon Monate, wenn nicht Jahre vorher in der Luft. Die Initialzündung war der bevorstehende

<sup>6)</sup> Dabei wird unterschieden zwischen Gründern aus Hochschulen (N=21), Gründern aus Freiberuf/Selbstständigkeit (N=37), Gründern aus privatwirtschaftlichen Unternehmen ohne Transfers (N=35) sowie Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen (N=41). Aufgrund der geringen Fallzahl (N=10) fanden Gründer aus sonstigen Kontexten (z.B. Arbeitslosigkeit, Ministerien) keine explizite Berücksichtigung.

Niedergang [der Abteilung]" [G17:329]. So sind persönliche Motive und externe Anstöße oft eng miteinander verknüpft.

Auch in der quantitativen Befragung bestätigt sich dieses Bild weitgehend. Auffällig ist, dass die Gründungsmotive „Umsetzung von Ideen“ und „Bedrohung des Arbeitsplatzes“ bei Spin-off-Gründern gegenüber dem Gesamtdurchschnitt einen höheren Stellenwert haben, dass hingegen wirtschaftliche Gründe nur eine untergeordnete Rolle spielen (siehe Tab. 1).

Bei Spin-off-Gründern aus privatwirtschaftlichen Unternehmen sind die Erfahrungen mit dem Gegenstand der Gründung (fachliche Kompetenzen) meist sehr gut ausgebildet. Die Gründer verfügen über Berufserfahrung in ihrem fachlichen Bereich und haben meist eine genaue Vorstellung insbesondere auch über die marktlichen Potenziale und Grenzen ihrer aktuellen und zukünftigen Produkte. Die Tatsache, dass die Gründer ihre aktuelle Tätigkeit weiterführen und ihre Ideen teilweise auch gegen äußere Widerstände realisieren, zeigt eine emotionale Bindung an ihre Tätigkeit, die zu einer stringenten Verfolgung der Ziele beiträgt.

Allein der Einblick in die Funktionsweise eines privatwirtschaftlichen Unternehmens hat bei vielen Gründern Vorbedingungen und Kenntnisse geschaffen, die für die Gründung des eigenen Unternehmens von Vorteil sind: „Schon aus der Erfahrung heraus haben wir das Wissen, wie ein Unternehmen funktioniert“ [G9:305–306]. Vertiefte Einblicke in die Funktionsweise des Mutterunternehmens geben den Gründern wichtige Kompetenzen an die Hand: „Die allgemeinen fachlichen Kenntnisse habe ich bei meinem ersten Arbeitgeber erworben. Da habe ich sieben Jahre lang im Rechnungswesen gearbeitet. Das technische Wissen habe ich mir bei meinem letzten Arbeitgeber praktisch angeeignet, und allgemeines tech-

nisches Wissen habe ich mir zum großen Teil selbst angeeignet“ [G9:491–495].

Es gibt jedoch auch Stimmen, welche die Beschäftigung im Mutterunternehmen als eher kontraproduktiv beurteilen: Ein Gründer antwortet auf die Frage, ob ihm die Erfahrung aus dem Mutterunternehmen bei der Gründung und Führung des Unternehmens helfe: „Überhaupt nicht. Dort war ich ja Entwickler. [...] über das Thema Führung habe ich mir keine Gedanken gemacht“ [G3:435–443]. Auch andere sehen sich im unternehmerischen Bereich als „Anfänger“ mit „großem Nachholbedarf“. Problematisch wird auch gesehen, dass „die Realisierung eines Produktes und dessen Vermarktung zwei ganz unterschiedliche Dinge sind“ [G5:109–110].

Als wichtiger Entwicklungsfaktor werden oft die persönlichen Beziehungen der Gründer in ihr ehemaliges Unternehmen dargestellt. Meist sind dies informelle Kanäle, auf denen Probleme schnell geklärt werden können. Die Partizipation am entwickelten Wissen, an Kundenkontakten und Markteinschätzungen – auch die Konkurrenzsituation betreffend – aus den ehemaligen Abteilungen bzw. Bereichen der Mutterunternehmen sind ein wichtiger Entwicklungsfaktor der Spin-offs.

Die quantitative Studie zeigt in diesem Zusammenhang, dass Spin-off-Gründer signifikant häufiger gemeinsam mit Kollegen aus der vorherigen Beschäftigung gründen (45,0% gegenüber einem Gesamtdurchschnitt von 24,2%<sup>7)</sup>). Dieser Sachverhalt war auch in den persönlichen Interviews feststellbar. Daraus kann sich eine erhöhte Stabilität der Neugründungen folgern lassen. Teamgründungen von zwei oder mehr Unternehmern aus dem gleichen Kontext können aber auch eine verstärkte Beibehaltung von Routinen bedeuten und sich zumindest auf die innovative Performance der Unternehmen negativ auswirken.

Tabella 1: Gründungsmotive

	Reasons for start-up decision				
	Gründer aus Hochschulen  (N=21)	Gründer aus Freiberuf / Selbstständigkeit  (N=36)	Gründer aus privatwirtschaftlichen Unternehmen ohne Transfers  (N=35)	Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen  (N=41)	Gesamt (N=143)
Selbstständigkeit/ Unabhängigkeit	66,7	55,6*	80,0*	70,7	67,8
Umsetzung von Ideen	14,3	13,9*	31,4	34,1	24,5
Bedrohung des Arbeitsplatzes	23,8	27,8	20,0	31,7	26,6
Wirtschaftliche Gründe	28,6	36,1**	11,4*	14,6	21,7

\*/\*\* Unterschiede zum jeweiligen Rest der Unternehmen signifikant auf dem 10%/5%-Niveau (zweiseitiger t-Test mit Varianzheterogenität)

Quelle: eigene Erhebungen, Mehrfachnennungen möglich

### 3.4 Ein Start mit Vorsprung? Die Unternehmen

Die vorherige Tätigkeit des Unternehmensgründers im Mutterunternehmen führt nicht nur zu einem größeren Erfahrungsschatz des Gründers und zu anwendungsbezogenen Kompetenzen, sondern sie wirkt sich auch direkt auf den Gründungsprozess und die frühe Entwicklung des neuen Unternehmens aus.

Die Interviews zeigen, dass die Gründungsvorbereitung (z.B. Produktentwicklung, Marktanalysen, Businessplanerstellung) bei Spin-off-Gründern meist deutlich weniger als ein Jahr in Anspruch nimmt. Sie erfolgt überdies meist dann, wenn die Gründer noch im Mutterunternehmen beschäftigt sind. Dies bedeutet einerseits eine gewisse Sicherheit durch ein geregeltes Einkommen, andererseits jedoch einen erheblich erhöhten Arbeitsaufwand, da die Gründung neben dem normalen Tagesgeschäft vorbereitet werden muss. So sind bei den meisten untersuchten Gründungen bereits zum Gründungszeitpunkt nicht nur funktionsfähige Unternehmensstrukturen vorhanden, sondern auch Kunden- und Kooperationsbeziehungen. Das Tagesgeschäft beginnt praktisch am Tag der Gründung.

Die meisten befragten Unternehmen konnten ihr Personalvolumen und ihre Umsätze nach der Gründung steigern. Jedoch ist das Wachstum der Spin-offs eher als moderat zu bezeichnen. Dies hängt nicht nur mit der aktuell schwierigen Wirtschaftslage zusammen, sondern ist oft auch Teil einer Wachstumsstrategie, die auf Sicherheit und nachhaltige Unternehmensentwicklung gerichtet ist.

Dies bestätigt auch die standardisierte Umfrage, wie Tabelle 2 anhand der Umsatzentwicklung zeigt. Spin-offs finden sich signifikant häufiger in der Gruppe der Unternehmen mit „normal“ steigenden Umsätzen; High-Flyer, aber auch völlig erfolglose Unternehmen sind hingegen unterrepräsentiert. Ein weiterer Hinweis auf die Stabilität der Entwicklung der Spin-offs ist im Übrigen das Alter der befragten Unternehmen: Unter den Spin-offs ist ein gegenüber dem Gesamtdurchschnitt erhöhter Anteil älterer Betriebe zu finden.

Die Geschäfte vieler untersuchter Unternehmen basierten unmittelbar nach der Gründung auf einem der Produkte, die vom Gründer aus der vorherigen Beschäftigung in das Spin-off eingebracht wurden. Mitunter handelt es sich dabei auch um ein Standardprodukt, das nicht identisch ist mit der Produktidee, deren Verfolgung dem Gründer im Mutterunternehmen

nicht mehr möglich war. Basierend auf den Geschäften mit den ursprünglichen Produkten wird dann häufig die Entwicklung der innovativen Ideen hin zu marktreifen Produkten verfolgt: „Direkt nach der Ausgründung machten wir praktisch das gleiche, was wir auch schon im Mutterunternehmen gemacht hatten. Im Laufe der Zeit änderte sich das“ [G7:145–147]. In eine ähnliche Richtung geht die Aussage eines anderen befragten Gründers: „Wir sind mit einem Core-Produkt gestartet und haben drumherum einen Kranz an weiteren Produkten – der inzwischen den ganzen Projektzyklus beim Kunden abdeckt“ [G21:414–416]. Vielfach wird auch ein Ursprungsprodukt aus dem Mutterunternehmen so weiterverändert und verbessert, dass es als inkrementelle Innovation bezeichnet werden kann. Die standardisierte Befragung zeigt, dass unter den Spin-off-Gründern signifikant weniger Befragte ihr Unternehmen als radikal innovativ einschätzen (s. Tab. 3). Hinsichtlich der Verbesserungsinnovationen stehen Spin-offs anderen Gründungsformen hingegen nicht nach.

### 3.5 Innovation und Routinen: Mutterunternehmen und Umfeld

Generell können die Beziehungen zwischen Mutterunternehmen und Spin-off nicht einseitig aus der Sicht der Neugründungen betrachtet werden. Für Entstehung und Entwicklung der Spin-offs ist es bedeutsam, wie das Mutterunternehmen der Gründung gegenübersteht. Grundsätzlich sind verschiedene Haltungen zwischen Unterstützung, Indifferenz und Konkurrenz denkbar. Die persönlichen Gespräche mit den Spin-off-Gründern und in den Mutterunternehmen haben gezeigt, dass die meisten Mutterunternehmen der untersuchten Spin-offs überhaupt keine Strategie gegenüber Spin-off-Gründungen erkennen lassen. Viele Gründer berichten, dass ihre ehemaligen Arbeitgeber auf die Situation nicht vorbereitet waren und daher zunächst ablehnend reagierten. Meist hatte diese ablehnende Haltung jedoch keine langfristig nachteilige Wirkung auf die Entwicklung der Spin-offs. In vielen Fällen schlug die anfängliche Ablehnung in spätere Kooperation um. Die Basis dafür sind die persönlichen Beziehungen zwischen dem Spin-off-Gründer und ehemaligen Kollegen im Mutterunternehmen.

Probleme zwischen Spin-off und Mutterunternehmen ergeben sich häufig aus rechtlichen Fragen. Die oftmals zunächst ablehnende Haltung der Mutterunternehmen gründet insbesondere auf Befürchtungen, dass Produkte oder Kompetenzen verloren gehen. In einigen Fällen werden die Geschäftsbeziehungen zwischen den ehemaligen Arbeitgebern und den Spin-off-Gründern zu Fragen der Mitnahme von Technolo-

<sup>7)</sup> Unter den Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen ohne Technologietransfers betrug der Anteil nur 28,6%.



gien, Rechten an Produkten oder auch Mitarbeitern vertraglich geregelt. Mitunter definiert ein Rahmenvertrag die „erlaubten“ Tätigkeiten und eine etwaige Kundensperre, um Konkurrenzsituationen im Vorfeld zu vermeiden. In etwa der Hälfte der Fälle bestehen jedoch keine expliziten Regelungen, da persönliche Vereinbarungen getroffen werden, sich keine Uneinigkeiten über die transferierten Gegenstände ergeben und/oder das Mutterunternehmen diesen Gegenständen indifferent gegenübersteht.

Für die Entwicklung der Neugründungen spielt die Beziehung zum Mutterunternehmen oft eine große Rolle: Wenn nicht das Mutterunternehmen selbst Kunde ist, so werden doch Kundenkontakte häufig auf dem Weg über den früheren Arbeitgeber gefunden. Wenn dieser der Gründung anfangs auch negativ gegenübersteht und geschäftliche Beziehungen ablehnt, so entwickeln sich diese dennoch oft im Laufe der Zeit häufig in eine positive Richtung. In anderen Fällen

können anfängliche Abhängigkeitsverhältnisse, in welchen das Mutterunternehmen einziger Kunde ist, abgebaut werden und eine Vielzahl neuer Kunden akquiriert werden.

Charakteristisch für die untersuchten Spin-offs ist, dass es zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung bis auf wenige Ausnahmen keine formelle oder finanzielle Unterstützung durch die Mutterunternehmen gibt. Die meist positive Beurteilung der Wirkungen der Kontakte zu den Mutterunternehmen beruht überwiegend auf informellen Unterstützungsmechanismen. Dies bedeutet aber auch eine relativ große unternehmerische Freiheit der Gründer. Die vorhandenen Beziehungen können für die Entwicklung des Unternehmens genutzt werden, ohne dessen Entwicklung gleich in fest definierte, von außen vorgegebene Pfade zu lenken.

Wie die meisten neuen Unternehmen entstehen auch die hier betrachteten Spin-offs überwiegend am Wohn- bzw. Arbeitsort des Gründers. Wenngleich es

Tabelle 2: Umsatzentwicklung seit der Gründung

Dynamics of turnover

	Gründer aus Hochschulen (N=21)	Gründer aus Freiberuf / Selbstständigkeit (N=36)	Gründer aus privatwirt- schaftlichen Unternehmen ohne Transfers (N=35)	Spin-offs aus privatwirt- schaftlichen Unternehmen (N=41)	Gesamt (N=143)
Anteile in %					
Stark steigend	47,6	27,8	37,1	22,0	30,8
Steigend	47,6	50,0	28,6***	61,0*	48,3
Stagnierend/ sinkend	4,8***	22,2	34,3*	17,1	21,0

\*/\*\*\* Unterschiede zum jeweiligen Rest der Unternehmen signifikant auf dem 10%-1%-Niveau (zweiseitiger t-Test mit Varianzheterogenität)

Quelle: eigene Erhebungen

Tabelle 3: Innovationsverhalten

Innovation behaviour

	Gründer aus Hochschulen (N=21)	Gründer aus Freiberuf / Selbstständigkeit (N=36)	Gründer aus privatwirt- schaftlichen Unternehmen ohne Transfers (N=35)	Spin-offs aus privatwirt- schaftlichen Unternehmen (N=41)	Gesamt (N=143)
Anteile in %					
Radikal innovativ	19,0	25,0	34,3*	12,2**	22,4
Inkrementell innovativ	71,4	52,8	45,7	58,5	55,9
Nicht innovativ	9,5	22,2	17,1	26,8	20,3

\*/\*\* Unterschiede zum jeweiligen Rest der Unternehmen signifikant auf dem 10%-/5%-Niveau (zweiseitiger t-Test mit Varianzheterogenität)

Quelle: eigene Erhebungen

aus rein ökonomischen Gesichtspunkten sicherlich mitunter günstigere Standorte für die Unternehmensgründung gäbe, so bestehen doch gerade bei Spin-off-Gründungen, die ja per definitionem eng mit ihrem Umfeld verknüpft sind, besonders starke regionale Bindungen. Gerade durch diese Stärke der regionalen Bindungen kann erwartet werden, dass innovative Spin-offs auch eine besondere Wirkung und Durchsetzungskraft hinsichtlich der Veränderung *regionaler* Strukturen haben.

#### 4 Schlussfolgerungen und Ausblick

In diesem Beitrag wurde ein Blick „hinter die Kulissen“ der Gründung innovativer Unternehmen geworfen. Es wurde gezeigt, auf welchen Wegen innovative Ideen oder Produkte in neue Unternehmen und von diesen auf den Markt gelangen und wie neu gegründete Unternehmen innovative Produkte in einem Umfeld entwickeln können, das auf andere Produkte ausgerichtet ist – wie die Verbindung von Innovation und Integration gelingen kann. Als Beispiel wurden so genannte Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen analysiert. Bezüglich der Charakteristika und Potenziale dieser Gründungsform können folgende Ergebnisse und Schlussfolgerungen zusammengefasst werden:

- Spin-off-Gründungen aus privatwirtschaftlichen Unternehmen sind im gesamten Gründungsgeschehen eine relevante Größe. Die geringe politische, wirtschaftliche und wissenschaftliche Aufmerksamkeit, die dieser Gründungsform entgegengebracht wird, ist deren quantitativer (und qualitativer) Bedeutung bei weitem nicht angemessen. Diese Diskrepanz wird anschaulich, wenn man bedenkt, dass nur 3% aller Gründungen als Spin-offs aus Hochschulen oder Forschungseinrichtungen hervorgehen (EGELN et al. 2003), dass jedoch schätzungsweise jedes dritte Unternehmen als Spin-off aus einem privatwirtschaftlichen Unternehmen hervorgeht.

- Dabei müssen vor allem die positiven Eigenschaften dieser Unternehmen herausgestellt werden: Die Gründer privatwirtschaftlicher Spin-offs zeichnen sich durch realistische Ziele, Strategien und Visionen und eine große „Wirklichkeitsnähe“ – z.B. durch anwendungsorientiertes Produktwissen oder den Zugang zu Markt und Partnern – aus. Ihre bestehenden informellen Netzwerke kommen der Entwicklung des Unternehmens zugute. Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen starten dadurch mit einem Vorsprung. Dieses meist solide Fundament des neuen Unternehmens erhöht nicht nur die Überlebenswahrscheinlichkeit, sondern macht auch eine Weiter- oder Neuent-

wicklung von Produkten möglich. Die Integration kann so die Innovation befördern, und zwar nicht nur dadurch, dass das wirtschaftliche Überleben des Unternehmens durch den frühen Marktzugang gewährleistet ist, sondern auch dadurch, dass der Gründer oft von Anfang an den (regionalen, technologischen und wirtschaftlichen) Kontext seiner Innovationen kennt.

- Für politische Überlegungen ist wichtig, dass die Gründung von Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen nicht nur für die Neugründung selbst, sondern auch für das Mutterunternehmen mehr Chancen als Risiken bietet: Nicht selten entwickeln sich die Spin-offs zu kompetenten (und vor allem persönlich bekannten) Kooperationspartnern. Für die Mutterunternehmen besteht die Möglichkeit, Risiken der Entwicklung innovativer Produkte auszulagern. Dieses Potenzial wird aktuell noch viel zu wenig genutzt. Hier müssen vor allem Vorbehalte bei potenziellen Mutterunternehmen abgebaut werden, damit nicht nur die Risiken, sondern vermehrt auch die Chancen von Spin-offs wahrgenommen werden.

- Damit wird auch klar, dass Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen auch im Hinblick auf eine zukunftsorientierte Regionalentwicklung von Bedeutung sind. Es wurde gezeigt, dass sich die Gründungen zwar nicht unbedingt bezüglich des Hervorbringens radikaler Neuerungen von anderen Gründungsformen unterscheiden, wohl aber hinsichtlich der Stabilität der Unternehmensentwicklung. Auch ein Unternehmen, das als Spin-off entstanden ist, kann für neue innovative Impulse in einer Region sorgen und lässt eine nachhaltigere Entwicklung erwarten.

Dieser Beitrag konnte einige wichtige Charakteristika und Wirkungen von Spin-off-Gründungen aufzeigen. Da sich sowohl in qualitativer wie in quantitativer Hinsicht eine große Bedeutung dieser Gründungsform gezeigt hat, wären in Zukunft weitere, insbesondere quantitative Untersuchungen wünschenswert. Von Interesse könnte dabei insbesondere ein Blick in andere Branchen bzw. ein Branchenvergleich oder auch eine komparative Regionenanalyse sein. Damit könnte unter anderem untersucht werden, unter welchen Rahmenbedingungen Spin-offs besonders bedeutsam, erfolgreich und vielversprechend für eine zukunftsorientierte Regionalpolitik sind.

#### Danksagung

Unter den vielen, die durch ihre Anregungen, Unterstützung, Kommentare und Kritik zur Entstehung dieses Artikels beigetragen haben, möchte ich Ingrid Katz, Katharina Mettler, Rainer Rothfuß und

Harald Strotmann besonders erwähnen. Für die Finanzierung der Forschungsarbeiten sei der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG-Förderkennzeichen RE 1526/1–1), der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg sowie dem Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg herzlich gedankt.

### Literatur

- AGARWAL, R.; ECHAMBADI, R.; FRANCO, A. M. u. SARKAR, M. B. (2002): Knowledge transfer through congenital learning. Spin-out generation, growth and survival. Business Working Papers, Bureau of Economic and Business Research, College of Commerce & Business Administration 02-0101. <http://www.cba.uiuc.edu/research/020101paper.pdf>
- ALBERT, J. (1994): Unternehmensgründungen. Träger des Strukturwandels in wirtschaftlichen Regionalsystemen? Nürnberger Wirtschafts- und Sozialgeographische Arbeiten 48. Nürnberg.
- BATHELT, H. u. DEPNER, H. (2003): Innovation, Institution und Region: Zur Diskussion über nationale und regionale Innovationssysteme. In: *Erdkunde* 57, 126–143.
- BRÜDERL, J.; PREISSENDÖRFER, P. u. ZIEGLER, R. (1996): Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen. Berlin.
- CAMPODALL'ORTO, S. u. SANDRI, N. (2002): High-Tech Spin-offs: ein neuer Innovationspfad. In: *The IPTS Report* 68, 11–22.
- COOKE, P. u. MORGAN, K. (1994): The Creative Milieu: a regional perspective on innovation. In: DODGSON, M. u. ROTHWELL, R. (Hg.): *The Handbook of Industrial Innovation*. Cheltenham, Brookfield, 25–32.
- DAHL, M. S.; PEDERSEN, C. Ø. R. a. DALUM, B. (2002): Inherited firm capabilities and the evolution of regional clusters. Paper for the DRUID Winter Conference 2003, 16–18 January. Rebild.
- EGELN, J.; GOTTSCHALK, S.; RAMMER, C. u. SPIELKAMP, A. (2003): Spin-off-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland. Bonn.
- FELDMAN, M. P. u. FLORIDA, R. (1994): The geographic sources of innovation: technological infrastructure and product innovation in the United States. In: *Annals of the Association of American Geographers* 48 (2), 210–229.
- FREEMAN, C. (1991): Networks of innovators: a synthesis of research issues. In: *Research Policy* 20, 499–514.
- FRITSCH, M. u. GROTZ, R. (Hg.) (2002): *Das Gründungsgeschehen in Deutschland. Darstellung und Vergleich der Datenquellen*. Heidelberg.
- GARVIN, D. A. (1983): Spin-offs and the new firm formation process. In: *California Management Review* 25 (2), 3–20.
- GLÜCKLER, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Zeitschrift* 89 (4), 211–226.
- HEIDENREICH, M. (1997): Netzwerke – Grundlage für ein neues Innovationsmodell? In: HEIDENREICH, M. (Hg.): *Innovationen in Baden-Württemberg*. Baden-Baden, 229–235.
- KLEPPER, S. (2001): Employee startups in high-tech industries. In: *Industrial and Corporate Change* 10 (3), 639–674.
- KOCH, A. u. METTLER, K. (2003): Spin-offs aus privatwirtschaftlichen Unternehmen: Eine empirische Untersuchung der IT-Unternehmen in der Region Stuttgart. Manuskript.
- KOSTER, S. u. WISSEN, L. G. VAN (2004): Inherited resources and company support as basis for new firm formation. A taxonomy of founding types: start-ups, spin-outs, and spin-offs. In: JOHANSSON, I. (Hg.): *Uddevalla Symposium 2003: Entrepreneurship, Spatial Industrial Clusters and Inter-Firm Networks*. Papers Presented at the Uddevalla Symposium 2003, 12–14 June (=Research Reports 04:01). Uddevalla, 557–574.
- KRAUSS, G. (1997): Technologieorientierte Unternehmensgründungen in Baden-Württemberg. In: HEIDENREICH, M. (Hg.): *Innovationen in Baden-Württemberg*. Baden-Baden, 133–144.
- LINDHOLM DAHLSTRAND, Å. (1997): Growth and inventiveness in technology-based spin-off firms. In: *Research Policy* 26, 331–344.
- MASELLI, A. (1997): Spin-offs zur Durchführung von Innovationen. Wiesbaden.
- MENEZ, R.; MUNDER, I. u. TÖPSCH, K. (2001): Qualifizierung und Personaleinsatz in der IT-Branche. Auswertung der Online-Studie BIT-S (Befragung von IT-Unternehmen in der Region Stuttgart). Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung 200. Stuttgart.
- MONCADA-PATERNÒ-CASTELLO, P.; TÜBKE, A.; HOWELLS, J. u. CARBONE, M. (2000): The impact of corporate spin-offs on competitiveness and employment in the European Union. IPTS Technical Report Series, EUR 19040 EN. Sevilla.
- MOBIG, I. (2000): Räumliche Konzentration der Verpackungsmaschinenbau-Industrie in Westdeutschland. Eine Analyse des Gründungsgeschehens. *Wirtschaftsgeographie* 17. Münster, Hamburg, London.
- (2002): Konzeptioneller Überblick zur Erklärung der Existenz geographischer Cluster. Evolution, Institutionen und die Bedeutung des Faktors Wissen. In: *Jahrbuch für Regionalwissenschaft* 22, 143–161.
- MOULAERT, F. u. SEKIA, F. (2003): Territorial innovation models: a critical survey. In: *Regional Studies* 37 (3), 289–302.
- PARHANKANGAS, A. (1999): Disintegration of technological competencies: an empirical study of divestments through spin-off arrangements. *Acta Polytechnica Scandinavica. Mathematics, Computing and Management in Engineering Series* 99. Espoo.
- SORENSEN, O. (2003): Social networks and industrial geography. In: *Journal of Evolutionary Economics* 13 (5), 513–527.
- STERNBERG, R. u. TAMASY, C. (1999): Erfolgsfaktoren junger innovativer Unternehmen unter besonderer Berücksichti-

- gung von Interorganisationsbeziehungen. In: FUCHS, G.; KRAUSS, G. u. WOLF, H.-G. (Hg.): Die Bindungen der Globalisierung. Interorganisationsbeziehungen im regionalen und globalen Wirtschaftsraum. Marburg, 255–284.
- SZYPERSKI, N. u. KLANDT, H. (1981): Wissenschaftlich-technische Mitarbeiter von Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen als potentielle Spin-off-Gründer. Eine empirische Studie zu den Entstehungsfaktoren von innovativen Unternehmensgründungen im Lande Nordrhein-Westfalen. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen 3061. Opladen.
- WIPPLER, A. (1998): Innovative Unternehmensgründungen in Deutschland und den USA. Wiesbaden.
- ZAHN, E.; KOCH, A. u. SCHASCHKE, M. (2003): Spin-off-Gründungen: Charakteristika, Entwicklungswege, Erfolg und Misserfolg. In: STEINLE, C. u. SCHUMANN, K. (Hg.): Gründung von Technologieunternehmen. Kooperation – Innovation – Erfolg. Wiesbaden, 163–176.