

Wolf von Holzschuher

Strategisches Ausgründungs- management

Umsetzung anhand eines integrierten
strategischen Führungsmodells



Springer Gabler

Strategisches Ausgründungsmanagement

Wolf von Holzschuher

Strategisches Ausgründungsmanagement

Umsetzung anhand eines integrierten strategischen Führungsmodells



Springer Gabler

Wolf von Holzschuher
Eichstätt, Deutschland

Dissertation Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, 2013

ISBN 978-3-658-02685-1

ISBN 978-3-658-02686-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-02686-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-gabler.de

Geleitwort

Das wirtschaftliche Umfeld für Unternehmen unterliegt einer permanenten Dynamik, sei es in Bezug auf den Eintritt neuer Wettbewerber, den Einzug neuer Technologien oder aufgrund eines veränderten Konsumentenverhaltens, um hier nur drei wesentliche Einflussgrößen aufzuzählen. Die Bedeutung des Managements von Innovationen vor dem Hintergrund dramatischer Veränderungen im Wettbewerbsumfeld der Unternehmen ist am Anfang des 21. Jahrhunderts größer denn je. Insbesondere Konzerne müssen sich in diesem Zusammenhang immer wieder die Frage stellen, ob und inwieweit ihre eigene Unternehmensorganisation flexible und schnelle Reaktionen auf die Umwelt zulässt, Innovationen fördert und die Fähigkeiten der Mitarbeiter als wichtigstes Kapital des Unternehmens voll ausschöpft. Als eine Antwort auf die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs wurde in den letzten Jahren eine verstärkte Ausrichtung der Unternehmensressourcen auf die eigenen Kompetenzen und strategischen Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten gefordert. Ausgründungen wurden in diesem Kontext in der Vergangenheit von der Unternehmensleitung als geeignetes Instrument angesehen, um auf exogene Veränderungen zu reagieren. Im Fokus stand hier jedoch häufig vor allem die Möglichkeit umfassender Kostenreduktionen durch die Auslagerung von Unternehmensteilen. Diese Einschränkung der Möglichkeiten von Ausgründungen lediglich auf die Reduktion von Kosten birgt aber auch strategische Risiken bzw. Opportunitätsverluste in sich, beispielsweise wenn die langfristigen Potenziale in den ausgelagerten bzw. ausgegründeten Unternehmensteilen unterschätzt und die Möglichkeiten eines nachhaltigen Wissenstransfers z.B. durch zukünftige Kooperationen zwischen Muttergesellschaft und Ausgründungsunternehmen nicht ausgenutzt werden.

Der Verfasser dieser Arbeit wollte mit seiner Untersuchung einen Beitrag liefern, damit im Rahmen von Ausgründungsprozessen wichtige Schnittstellen innerhalb des Unternehmens, denen eine besondere Bedeutung als Nährboden für unternehmensindividuelle Fähigkeiten und Kernkompetenzen der Zukunft zukommt, bewahrt werden. Dabei galt sein besonderes Interesse weniger Ausgründungen als kapitalmarktgetriebene Desinvestitions- oder Restrukturierungsmaßnahmen, sondern der Umsetzung von denjenigen Ausgründungsvorhaben, denen eine unternehmerische Initiative von einzelnen Mitarbeitern zu Grunde liegt oder bei denen zumindest die Realisierung von Unternehmertum eine maßgebliche Rolle spielt.

Die folgenden zentralen Fragen stehen in der vorliegenden Arbeit im Mittelpunkt:

- Welche strategischen Effekte werden durch unternehmerische Ausgründungen ausgelöst?
- Welche Auswirkungen haben unternehmerische Ausgründungen auf die Kernkompetenzen des Mutterunternehmens?
- Wo liegen die zentralen Berührungspunkte zwischen unternehmerischen Ausgründungen und den Wirkungsebenen der verschiedenen Strategien im Unternehmen?
- Welche Bedeutung haben unternehmerische Ausgründungen aus Sicht der Unternehmensführung für die zukünftige Entwicklung des Mutterunternehmens?

Durch die Untersuchung des Phänomens Ausgründung aus dem Blickwinkel des Strategischen Managements und der Aufwertung von Ausgründungen als Instrument der langfristigen Sicherung der Erfolgspotenziale des Unternehmens, das die grundsätzliche interne und externe Ausrichtung der Unternehmensentwicklung mitbestimmt, greift Wolf von Holzschuher eine interessante Lücke in der betriebswirtschaftlichen Forschung auf. Er leistet einen wissenschaftlichen Beitrag durch eine kritische Reflexion und Einordnung von Ausgründungen in das Fundament der strategischen Unternehmensführung – mit dem Ziel, das Management von Ausgründungen als festen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung zu etablieren und diese Bedeutung von Ausgründungen in der gesamten Unternehmensorganisation bzw. in den Unternehmensstrukturen und Prozessen entsprechend zu würdigen.

Das Buch kann insofern allen Führungskräften im Strategischen Management von Unternehmen empfohlen werden. Dozenten und Studierenden kann das Buch eine fundierte Grundlage für die Behandlung des Themenfelds „Ausgründungen“ bieten und Wissenschaftlern als wertvolle Unterstützung für weiterführende Forschungsprojekte dienen.

Eichstätt und Ingolstadt, im Frühjahr 2014

Prof. Dr. Harald Pechlaner

Vorwort

Eine grundlegende Motivation für das Forschungsvorhaben war das Interesse des Autors an der Beantwortung der Frage, ob es vor dem Hintergrund der Bedeutung von Ausgründungen als Triebfeder für Innovation und Motivation innerhalb des Unternehmens einer konsequenten und tief greifenden Verzahnung von Ausgründungen und strategischem Management in einer übergeordneten Perspektive bedarf. Diese Problemstellung steht daher im besonderen Fokus dieser Dissertation – es soll der Frage nachgegangen werden, worin einerseits die wesentlichen Effekte unternehmerischer Ausgründungen sowohl auf Ebene der betroffenen Geschäftsfelder als auch auf Unternehmensgesamtebene liegen und andererseits, welche die zentralen Faktoren für eine langfristig erfolgreiche und strategiegerechte Umsetzung von Ausgründungen aus der Perspektive des Mutterunternehmens sind.

Die Abhandlung der vorliegenden Arbeit vollzieht sich in acht Kapiteln. Im ersten Kapitel werden zunächst die Problemstellung bzw. der zentrale Untersuchungsgegenstand sowie die Ziele der Arbeit dargestellt. Das zweite Kapitel befasst sich mit der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung und den verschiedenen Definitionsansätzen von Ausgründungen aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Forschungsperspektiven. Am Schluss des Kapitels wird die für den weiteren Verlauf der Arbeit zugrunde liegende Arbeitsdefinition von unternehmerischen Ausgründungen vorgestellt. Im dritten Kapitel kommt es zu einer Darstellung und Analyse der theoretischen Begründungsansätze für unternehmerische Ausgründungen. Am Ende des Kapitels erfolgt dann ein zusammenfassender und abgrenzender Überblick der zur Erklärung unternehmerischer Ausgründungen untersuchten Ansätze. Das vierte Kapitel ist der Entwicklung eines Bezugsrahmens für die empirische Untersuchung der Rolle unternehmerischer Ausgründungen in der strategischen Unternehmensführung gewidmet. Basierend auf den im theoretischen Bezugsrahmen im vierten Kapitel entwickelten Hypothesen wird im fünften Kapitel eine empirische Erhebung zur Rolle von unternehmerischen Ausgründungen in der strategischen Unternehmensführung durchgeführt. Die Präsentation der Befragungsergebnisse erfolgt in den anschließenden Teilabschnitten des Kapitels. Im Anschluss daran steht die Überprüfung der Hypothesen anhand der empirischen Ergebnisse, deren Interpretation und eine Ableitung von weiteren Schlussfolgerungen daraus. Im sechsten und vorletzten Kapitel wird ein konzeptioneller Rahmen für eine Etablierung unternehmerischer Ausgründungen als fester Bestandteil der

strategischen Unternehmensführung entwickelt. Zunächst werden hierzu die wichtigsten Eindrücke aus der empirischen Untersuchung im fünften Kapitel zusammengefasst, die eine Charakterisierung unternehmerischer Ausgründungen als strategisch bedeutende Ereignisse in der Entwicklung des Mutterunternehmens zulassen. Mit der Schlussbetrachtung im siebten Kapitel und einem Forschungsausblick endet die Arbeit. Hierzu werden dann die zentralen Ergebnisse der Arbeit mit den wesentlichen Implikationen für das strategische Management unternehmerischer Ausgründungen zusammengefasst.

An dieser Stelle möchte ich den Menschen danken, die mich bei der Entstehung dieser Arbeit begleitet haben. Die Kollegen am Lehrstuhl Tourismus bzw. am Zentrum für Entrepreneurship der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt waren eine großartige Hilfe für mich und ich möchte mich für alle Ratschläge von Herzen bedanken. Ebenso möchte ich die konstruktive Zusammenarbeit mit Veronika Fensterer vom Statistischen Beratungslabor der Ludwig-Maximilians-Universität München dankend erwähnen. Die nötige Kraft für die Erstellung der Dissertation habe ich durch den steten Zuspruch meiner Familie schöpfen können – an vorderster Stelle standen dabei stets meine Mutter Eliane und meine Frau Vanessa, aber auch meine drei wunderbaren Söhne Leonardo, Maximilian und Alexander.

Ein besonderer Dank gebührt Prof. Dr. Harald Pechlaner, ohne dessen Inspirationen und hervorragende Betreuung sowie stete Motivation über die Jahre die Entstehung dieser Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Meinem Zweitgutachter, Prof. Dr. Michael Kutschker, bin ich ebenfalls dankend für die konstruktive Zusammenarbeit verbunden.

München, im Frühjahr 2014

Wolf von Holzschuher

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	V
Vorwort.....	VII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Corporate Venturing als übergreifender Forschungsrahmen	3
1.3 Theoretischer und empirischer Stand der Ausgründungsforschung.....	8
1.4 Der Untersuchungsgegenstand in der Forschungsliteratur.....	9
1.5 Inhaltliche Defizite in der Forschungsliteratur.....	25
1.6 Forschungsziel und angestrebte Ergebnisse der Dissertation.....	27
1.7 Herangehensweise und geplanter Aufbau der Arbeit.....	28
1.8 Wissenschaftstheoretische Einordnung der Arbeit.....	30
2 Definitionen und Bedeutung von Ausgründungen.....	35
2.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Ausgründungen	35
2.2 Benachbarte Begriffe	37
2.2.1 Unternehmertum.....	38
2.2.2 Neugründungen.....	41
2.3 Definitionen von Ausgründungen und deren Forschungsperspektiven.....	43
2.3.1 Definitionsfokus: Innovationen und Know-how-Transfer.....	44
2.3.2 Definitionsfokus: Personaltransfer.....	45
2.3.3 Definitionsfokus: Eigentümerwechsel.....	46
2.3.4 Definitionsfokus: Desinvestitionen und Restrukturierungen ...	47
2.3.5 Definitionsfokus: Corporate Entrepreneurship	51
2.3.6 Definitionsfokus: Universitäten und Hochschulen	52
2.4 Ziele von Ausgründungen und deren Typologisierung.....	54
2.4.1 Ziele des Mutterunternehmens.....	54

2.4.2	Ziele der Gründer.....	63
2.5	Zugrunde liegende Arbeitsdefinition	64
3	Theoretische Begründungsansätze von Ausgründungen.....	69
3.1	Ausgründungen in der Neuen Institutionenökonomik	70
3.2	Wichtige Begriffe der Neuen Institutionenökonomik	71
3.3	Grundsätzliches Erkenntnisinteresse und wichtige Annahmen.....	73
3.4	Zweige der Neuen Institutionenökonomik	75
3.5	Ausgründungen aus der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie	78
3.5.1	Analyse der Vertrags- und Auftragsbeziehungen zwischen Akteuren	79
3.5.2	Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Ausgründungen	80
3.6	Ausgründungen aus der Perspektive der Property-Rights-Theorie	80
3.6.1	Verfügungsrechte und deren Verteilung	80
3.6.2	Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Ausgründungen	82
3.7	Ausgründungen aus der Perspektive der Transaktionskostenökonomik	82
3.7.1	Eigenschaften von Transaktionen	83
3.7.2	Klassifikation von Transaktionskosten	86
3.7.3	Faktorspezifität und Unsicherheit	87
3.7.4	Erklärungsbeitrag der Transaktionskostenökonomik	88
3.7.5	Alternativen für die Umsetzung von innovativem Potenzial	88
3.7.6	Kritik an dem begrenzten Betrachtungsfokus	91
3.7.7	Statischer Charakter der klassischen Transaktionskostentheorie	92
3.8	Erweiterung durch die strategische Unternehmensplanung	95
3.8.1	Unterscheidungen von Transaktionen nach ihrer strategischen Relevanz	97
3.9	Ausgründungen aus der Perspektive des Ressourcenansatzes	98
3.9.1	Erklärung des Unternehmenserfolgs über die Ressourcenausstattung	99
3.9.2	Begriffe und Arten von Ressourcen	100
3.9.3	Die Kernkompetenzperspektive als Derivat des Ressourcenansatzes	102
3.9.4	Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Ausgründungen	103
3.10	Ausgründungen aus der Perspektive der Wissensökonomie	105
3.10.1	Wissensbegriff und Wissensarten	105
3.10.2	Wissensökonomische Ableitung der effizienten Firmengrenze	107
3.10.3	Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Ausgründungen	111

3.11 Ausgründungen aus interorganisationstheoretischer Perspektive	113
3.11.1 Kennzeichen von Unternehmensnetzwerken	119
3.11.2 Entstehung von Netzwerken	124
3.11.3 Erklärungsbeitrag für die Entstehung von Ausgründungen ...	127
3.12 Ausgründungen aus der Perspektive des Corporate	
Entrepreneurships	130
3.12.1 Verschiedene Gestaltungsansätze des Corporate	
Entrepreneurships	131
3.12.2 Erklärungsbeitrag aus der Corporate-Entrepreneurship-	
Forschung	135
3.13 Ausgründungen in einem evolutionstheoretischen Kontext.....	136
3.14 Zusammenfassender Überblick der Begründungsansätze	142
4 Unternehmerische Ausgründungen in der strategischen	
Unternehmensführung – Entwicklung eines Bezugsrahmens.....	145
4.1 Zentrale Forschungsfragen und Ziele der Untersuchung	145
4.2 Dimensionen der strategischen Unternehmensführung.....	147
4.2.1 Begriffliche Abgrenzungen und zentrale Problembereiche ...	148
4.3 Perspektiven der strategischen Unternehmensführung	151
4.4 Wirkungsebenen der strategischen Unternehmensführung	154
4.4.1 Strategische Unternehmensführung auf Ebene des	
Gesamtunternehmens.....	154
4.4.2 Strategische Unternehmensführung auf Ebene einzelner	
Geschäftsfelder	156
4.4.3 Strategische Unternehmensführung auf Netzwerkebene	157
4.5 Wahrnehmung von unternehmerischen Ausgründungen	158
4.6 Effekte unternehmerischer Ausgründungen	159
4.6.1 Effekte auf Unternehmensebene	161
4.6.1.1 Externe Effekte auf Unternehmensebene	161
4.6.1.2 Interne Effekte auf Unternehmensebene	161
4.6.2 Effekte auf Geschäftsfeldebene	164
4.6.2.1 Externe Effekte auf Geschäftsfeldebene	164
4.6.2.2 Interne Effekte auf Geschäftsfeldebene.....	169
4.6.3 Effekte auf Netzwerkebene.....	173
4.7 Strategierelevante Einordnung unternehmerischer Ausgründungen .	174
4.7.1 Die Bedeutung der Emergenz	175
4.7.2 Strategietypen und unternehmerische Ausgründungen.....	177
4.7.2.1 Unternehmensgesamtstrategien	178
4.7.2.2 Geschäftsfeldstrategien	181
4.7.2.3 Geschäftsfeldentwicklungsstrategien	182

4.7.2.4 Funktionale Strategien.....	184
4.8 Interne Prozesse und unternehmerische Ausgründungen.....	186
4.9 Strategiekonformes Controlling und unternehmerische Ausgründungen	188
4.10 Zukünftige Rolle unternehmerischer Ausgründungen	189
4.11 Zusammenfassung des Bezugsrahmens für die Befragung	190
5 Unternehmerische Ausgründungen in der strategischen Unternehmensführung – eine empirische Analyse.....	193
5.1 Ziel und Auswahl der Forschungsmethode	194
5.2 Forschungsdesign.....	199
5.3 Qualität des Forschungsdesigns	200
5.4 Durchführung leitfadengestützter Experteninterviews.....	202
5.4.1 Sampling und Datenerhebung.....	202
5.4.2 Konzeption des Fragebogens.....	208
5.5 Darstellung und Interpretation der empirischen Befunde	210
5.5.1 Branchenzugehörigkeit der Interviewpartner.....	210
5.5.2 Erfahrungen mit unternehmerischen Ausgründungen	210
5.5.3 Strategiekonforme versus opportunistisch geprägte Entstehung	212
5.5.4 Effekte auf Unternehmensebene	213
5.5.5 Effekte auf Ebene der einzelnen Geschäftsfelder	215
5.5.6 Einfluss der Kernkompetenzen des Mutterunternehmens.....	218
5.5.7 Risiken von unternehmerischen Ausgründungen	220
5.5.8 Kooperationsbeziehungen zum Mutterunternehmen	222
5.5.9 Effekte auf die Netzwerkkompetenz des Mutterunternehmens	224
5.5.10 Unternehmerische Ausgründungen als sinnvolle strategische Option	225
5.5.11 Interne Prozesse und unternehmerische Ausgründungen	228
5.5.12 Unternehmerische Ausgründungen im strategischen Controlling	229
5.5.13 Stärkere Berücksichtigung in der strategischen Unternehmensführung	231
5.6 Überprüfung der Hypothesen und Ableitung von Schlussfolgerungen	232
5.6.1 Ausgangssituation, Reifegrad und ausgelöste Effekte	233
5.6.2 Einfluss auf Kernkompetenzen und strategische Risiken	237
5.6.3 Bedeutung von Kooperationen und Einfluss auf die Netzwerkkompetenz	239

5.6.4	Strategische Einordnung unternehmerischer Ausgründungen	241
5.6.5	Interne Prozesse und unternehmerische Ausgründungen	243
5.6.6	Unternehmerische Ausgründungen im strategischen Controlling	244
5.6.7	Zukünftige Rolle in der strategischen Unternehmensführung	244
5.7	Statistische Überprüfung einzelner Zusammenhänge	248
6	Etablierung unternehmerischer Ausgründungen in der strategischen Unternehmensführung – erkenntnisgeleitete Schlussfolgerungen und zusammenführende Perspektiven	263
6.1	Eindrücke und Konsequenzen aus der empirischen Untersuchung...	263
6.2	Einbindung in die Strategien des Mutterunternehmens	265
6.3	Path to Change – Etablierung von unternehmerischen Ausgründungen im Rahmen des Change Managements des Mutterunternehmens	266
6.4	Entrepreneurial Spin Offs – Etablierung von unternehmerischen Ausgründungen im Corporate Entrepreneurship	274
6.4.1	Formulierung der Ausgründungsstrategie	275
6.4.2	Strategiekonforme Implementierung	278
6.5	Spinning Off Innovation – Unternehmerische Ausgründungen als Teil des Innovationsmanagements	282
6.5.1	Vorbedingungen und Grundregeln	283
6.5.2	Unternehmerische Ausgründungen als Teil des Innovationssystems	286
6.5.3	Innovationskooperation zwischen Mutterunternehmen und Ausgründung	289
6.5.4	Unternehmerische Ausgründungen im Paradigma der Open Innovation	292
6.5.5	Unternehmerische Ausgründungen und der Spin-Along-Ansatz	294
6.6	Integration von unternehmerischen Ausgründungen in Performance-Measurement-Systeme	298
6.6.1	Moderne Performance-Measurement-Systeme	299
6.6.1.1	Balanced Scoreboard	300
6.6.1.2	EFQM-Modell	302
6.6.1.3	Performance-Prisma	303
6.6.2	Entwicklung eines auf unternehmerische Ausgründungen ausgerichteten Performance-Measurement-Systems	307

6.6.3	Implementierung in ein Performance-Measurement-System	320
6.6.3.1	Implementierung mit Ursache-Wirkungs-Modellen	322
6.6.3.2	Projektmanagement der Implementierung als Erfolgsfaktor	323
7	Schlussbetrachtung und Ausblick	329
7.1	Aufbau und wesentliche Erkenntnisse der Arbeit	329
7.2	Grenzen der Untersuchung.....	333
7.3	Vorschläge für weitergehende Untersuchungen.....	333
	Literaturverzeichnis	335
	Anhang.....	375

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungsebenen und Unterteilung des Corporate Venturing	6
Abbildung 2:	Begriffstypologie in Abhängigkeit von Unabhängigkeit und Grad der Verflechtung	8
Abbildung 3:	Untersuchungsbereiche der Forschungsliteratur und strategische Rolle von Ausgründungen.....	27
Abbildung 4:	Gang der Arbeit im Überblick	30
Abbildung 5:	Phasenmodell von Ausgründungen und Neugründungen	42
Abbildung 6:	Typologisierung von Spin Offs	51
Abbildung 7:	Ziele von Ausgründungen aus Sicht des Unternehmens	54
Abbildung 8:	Schwerpunkte der Arbeitsdefinition	65
Abbildung 9:	Verwendete Schwerpunkte der Arbeitsdefinition von Ausgründungen	67
Abbildung 10:	Wechselseitige Einflussnahme der Hauptkomponenten der Institutionenanalyse	74
Abbildung 11:	Ökonomische Theorien der Organisation	78
Abbildung 12:	Dimensionen von Transaktionen	85
Abbildung 13:	Einflussfaktoren auf die Spezifität von Transaktionen	95
Abbildung 14:	Zusammenhang zwischen den verschiedenen Dimensionen des Wissens.....	106
Abbildung 15:	Zusammenwirken von Aufgabenähnlichkeit und -komplementarität.....	110
Abbildung 16:	Strategische Risiken und eigene Kompetenzen als Einflussfaktoren von Externalisierungsentscheidungen.....	125
Abbildung 17:	Gestaltungsansätze des Corporate Entrepreneurships.....	134
Abbildung 18:	Zentrale Forschungsfragen der empirischen Untersuchung ...	147
Abbildung 19:	Begriffliche Abgrenzung der strategischen Unternehmensführung	149
Abbildung 20:	Zentrale Problembereiche der strategischen Unternehmensführung	151
Abbildung 21:	Verschiedene Perspektiven der strategischen Unternehmensführung	154
Abbildung 22:	Ebenen des strategischen Managements	158
Abbildung 23:	Ebenen strategischer Effekte unternehmerischer Ausgründungen im Unternehmen	160
Abbildung 24:	Phasenverlauf der Technologie-S-Kurve	168

Abbildung 25:	Vereinfachtes Stärken-Schwächen-Profil des Geschäftsfelds anhand der Wertschöpfungskette	172
Abbildung 26:	Problembereiche der Produkt- bzw. Marktstrategien.....	179
Abbildung 27:	Fragestellungen von Markteintrittsstrategien	180
Abbildung 28:	Unternehmerische Ausgründungen und Wettbewerbsstrategien	182
Abbildung 29:	Interne Bezugsebenen der Hypothesengruppen	192
Abbildung 30:	Externe Bezugsebenen der Hypothesengruppen	192
Abbildung 31:	Vorgehen qualitative Erhebung	207
Abbildung 32:	Auswirkungen auf die internen Bezugsebenen	247
Abbildung 33:	Auswirkungen auf die externen Bezugsebenen	248
Abbildung 34:	Zweidimensionale Kontingenztafel mit absoluten Häufigkeiten	249
Abbildung 35:	Unternehmerische Ausgründungen im Modell der „Change-Struktur“	269
Abbildung 36:	Rollenverteilung in Ausgründungsprojekten	272
Abbildung 37:	Bestimmung der strategischen Stoßrichtung einer unternehmerischen Ausgründung	277
Abbildung 38:	Kompetenzen der Promotoren im innovativen Ausgründungsprozess	289
Abbildung 39:	Open-Innovation-Prozesse im Unternehmen	293
Abbildung 40:	Ziele im Zusammenhang mit einem Spin-Along	297
Abbildung 41:	Ursache-Wirkungsbeziehungen in der Balanced Scorecard ..	301
Abbildung 42:	EFQM-Modell	303
Abbildung 43:	Die beiden Stakeholder-Perspektiven des Performance-Prismas	305
Abbildung 44:	Die internen Facetten des Performance-Prismas	306
Abbildung 45:	Dimensionen der Performancemessung	309
Abbildung 46:	Dimensionen des Spannungsfelds eines auf unternehmerische Ausgründungen ausgerichteten Performance-Measurement-Systems	312
Abbildung 47:	Kaskadisierung und Rückkopplung auf den Unternehmensebenen	315
Abbildung 48:	Strategische Entwicklungskorridore zwischen Ausgründung und Mutterunternehmen	319
Abbildung 49:	Komponenten der Implementierung eines auf unternehmerische Ausgründungen ausgerichteten Performance-Measurement-Systems	327

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ausgründungen im Zusammenhang mit der institutionenökonomischen Analyse	12
Tabelle 2: Ausgründungen im Zusammenhang mit Motiven und Durchführungskonzepten	15
Tabelle 3: Ausgründungen im Zusammenhang mit Kapitalmarkt- und Rerstrukturierungseffekten	19
Tabelle 4: Ausgründungen im Zusammenhang mit Unternehmertum	22
Tabelle 5: Untersuchungen universitärer Ausgründungen	25
Tabelle 6: Definitionsschwerpunkte im Zusammenhang mit Ausgründungen	43
Tabelle 7: Klassifikationsebenen von Transaktionskosten	86
Tabelle 8: Überblick zu den verwendeten theoretischen Ansätzen	143
Tabelle 9: Übersicht Hypothesen	191
Tabelle 10: Übersicht der Gesprächspartner und der dazu gehörenden Branchen	206
Tabelle 11: Aufteilung der Gesprächspartner nach ihrer Branchenzugehörigkeit	210
Tabelle 12: Überprüfungsergebnisse der Hypothesen 1-19	246
Tabelle 13: Strategische Motive einer Innovationskooperation	292
Tabelle 14: Auswirkungen unternehmerischer Ausgründungen auf Ebene der Stakeholder-Gruppen	313

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
CEO	Chief Executive Officer
CIO	Chief Information Officer
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FuE	Forschung und Entwicklung
Nr.	Nummer
S.	Seite
SGE	Strategische Geschäftseinheit
vgl.	vergleiche
bzw.	beziehungsweise
et al.	et alteri (sinngemäß „und andere“)
bzgl.	bezüglich
e.V.	eingetragener Verein
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Das wirtschaftliche Umfeld für Unternehmen unterliegt einer permanenten Dynamik, sei es in Bezug auf den Eintritt neuer Wettbewerber, den Einzug neuer Technologien oder aufgrund veränderten Konsumentenverhaltens, um hier nur drei wesentliche Einflussgrößen aufzuzählen. Zwar war dies auch in der Vergangenheit so, auffällig ist aber die Geschwindigkeit, mit der sich diese Prozesse der Veränderung nunmehr vollziehen und Unternehmen dazu zwingen, ihre eigene Positionierung in einer komplexen Umwelt immer wieder zu hinterfragen. Die Bedeutung des Managements von Innovationen vor dem Hintergrund dramatischer Veränderungen im Wettbewerbsumfeld der Unternehmen ist am Anfang des 21. Jahrhunderts größer denn je.¹ Als Beispiele seien hier die rasante Dynamik neuer Informations- und Kommunikationstechnologien oder das Entstehen neuer Branchen wie der Biotechnologie oder der Nanotechnologie erwähnt, deren Innovationskraft zu permanent neuen Produkten und somit auch neuen Wettbewerbsfeldern am Markt führt.

Insbesondere Konzerne müssen sich in diesem Zusammenhang immer wieder die Frage stellen, ob und inwieweit ihre Unternehmensorganisation flexible und schnelle Reaktionen auf die Umwelt zulässt, Innovationen fördert und die Fähigkeiten der Mitarbeiter als wichtigstes Kapital des Unternehmens voll ausschöpft. Diese Flexibilität muss aber konform mit der Unternehmensstrategie sein und dem Spannungsfeld aus immer neuen Herausforderungen und der Konzentration des Unternehmens auf die eigenen Stärken gerecht werden.² In diesem Zusammenhang soll auch auf die Arbeiten von KUTSCHKER und SCHMID verwiesen werden, die eine zunehmende Bedeutung von Tochtergesellschaften im internationalen Wettbewerb und ein damit im Zusammenhang stehendes verändertes Rollenverständnis von Tochterunternehmen gegenüber ihren Mutterunternehmen beschreiben.³

Als eine Antwort auf die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs wurde in den letzten Jahren die Ausrichtung der Unternehmensressourcen auf die eigenen Kompetenzen und strategischen Wettbewerbsvorteile gegenüber

1 Vgl. beispielsweise Prahalad/Ramaswamy (2003), S. 12.

2 Vgl. Seeliger (2004), S. 4 ff., sowie Burmann (2002), S. 21 ff.

3 Vgl. Kutschker/Schmid (2005), S. 332 ff.

den Konkurrenten gefordert. Als Konsequenz daraus sollen jene Unternehmensbereiche ausgegliedert werden, die nicht unmittelbar mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens vereinbar sind. Im übertragenen Sinne sollen die Unternehmen „Ballast“ abwerfen, um dadurch eine höhere Wertsteigerung zu generieren.⁴

Ausgründungen wurden in diesem Kontext in der Vergangenheit von der Unternehmensleitung als geeignetes Instrument angesehen, um auf exogene Veränderungen zu reagieren.⁵ Im Fokus stand hier vor allem die Möglichkeit umfassender Kostenreduktionen durch die Auslagerung von Unternehmensteilen.⁶ Diese Einschränkung der Möglichkeiten und der Zielsetzung von Ausgründungen lediglich auf die Reduktion von Kosten birgt aber auch Gefahren in sich, beispielsweise wenn die langfristigen Potenziale in den ausgelagerten bzw. ausgegründeten Unternehmensteilen unterschätzt wurden und somit die Möglichkeiten eines nachhaltigen Wissenstransfers, z.B. durch zukünftige Kooperationen zwischen Muttergesellschaft und Ausgründungsunternehmen, nicht ausgenutzt wurden. Daneben können durch ein falsch umgesetztes Ausgründungsmanagement die Komplexität der Interdependenzen zwischen verschiedenen Unternehmensebenen unterschätzt bzw. die Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation bzw. Mitarbeiterqualifikation nicht ausreichend antizipiert werden. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass durch kurzfristig umgesetzte Ausgründungsprozesse wichtige Schnittstellen innerhalb des Unternehmens verloren gehen, wenn deren besondere Bedeutung als Nährboden für unternehmensindividuelle Fähigkeiten und Kernkompetenzen⁷ der Zukunft vernachlässigt wurde.⁸

Ausgründungen sind folglich mitnichten als reines Instrument des Kostenmanagements zu verstehen. Vielmehr können durch ein langfristig orientiertes Ausgründungsmanagement zwei substanzielle Unternehmensziele umgesetzt werden: die Förderung von „Unternehmertum im Unternehmen“, also des unternehmerischen Denkens bei den Mitarbeitern, sowie die Schaffung einer Organisationsstruktur, durch die die Umsetzung von Innovationen gefördert wird.⁹ Dieses „Unternehmertum im Unternehmen“ wird in der wissenschaftlichen Literatur auch als „Corporate Entrepreneurship“ bezeichnet.¹⁰ Dabei handelt es sich

4 Vgl. Friedrich von den Eichen (2002), S. 8 ff.

5 Vgl. Maselli (1997), S. 214.

6 Vgl. Simon (2005), S. 30 ff.

7 Vgl. hierzu auch Prahalad/Hamel (1990) sowie Hinterhuber, Handlbauer et al. (2003).

8 Vgl. in diesem Zusammenhang die Arbeit von Schmidt (2003), die sich auf die wichtigen Ressourcenströme bezieht, die durch Ausgründungen im Mutterunternehmen ausgelöst werden können.

9 Vgl. zu den Zielen des Mutterunternehmens, die durch Ausgründungen erreicht werden können, auch Lehmailr (2002), S. 194.

10 Vgl. Barringer/Bluedorn (1999) sowie Hauschildt (1997), S. 224 ff.

um all jene Maßnahmen, welche die Bereitschaft und Fähigkeit des Managements sowie der Mitarbeiter zur Durchführung unternehmerischer Initiativen fördern.¹¹ Es geht hierbei also um die Schaffung von Strukturen, die den Ablauf von Innovationsprozessen¹² fördern können. „The entrepreneur always searches for change, responds to it, and exploits it as an opportunity“¹³ – den steten Wandel und die daraus resultierenden Gelegenheiten unternehmerisch zu nutzen, eben dies kann auch als Motto eines strategischen Ausgründungsmanagements verstanden werden. In diesem Zusammenhang können Ausgründungen sehr erfolgreich die strukturelle Entwicklung neuer Industrien prägen, wie anhand von Untersuchungen und Fallstudien aus der jüngeren Vergangenheit belegt wird.¹⁴

Das strategische Management gezielter Ausgründungsprozesse stellt eine große Herausforderung einer erfolgreichen und nachhaltigen Unternehmensführung dar, der sich Führungskräfte regelmäßig stellen müssen. Mit dieser Problemstellung will sich diese Arbeit befassen – es soll der Frage nachgegangen werden, worin die zentralen Faktoren für eine nachhaltig erfolgreiche und strategiegerechte Umsetzung von Ausgründungen liegen bzw. woran die Integration von Ausgründungen in das strategische Führungskonzept eines Unternehmens scheitern kann.

1.2 Corporate Venturing als übergreifender Forschungsrahmen

Grundsätzlich lässt sich „Corporate Venturing“ bzw. „New Venture Development“ als das große Forschungsfeld betrachten, in dessen Rahmen auch das Phänomen der Ausgründungen fällt. Corporate Venturing kann als Oberbegriff für die Neuorganisation bestehender Geschäftsstrukturen zum Zwecke der Entwicklung innovativer Produkt-Markt-Kombinationen bzw. für die Realisierung neuer organisatorischer Strukturen durch Unternehmensgründung verstanden werden¹⁵ und stellt einen substanziellen Baustein im Rahmen der Entwicklung eines Unternehmens und eines ganzheitlichen Innovationsmanagements dar.¹⁶

Der Nutzen von Corporate-Venturing-Programmen ist für ein Unternehmen oftmals erst über längere Zeiträume absehbar und kann nicht unmittelbar an rein monetären Messgrößen festgemacht werden: SEELIGER erwähnt dazu in seiner Arbeit: „Im Vordergrund steht bei Corporate Venturing nämlich nicht unbedingt

11 Vgl. Haid (2004), S. 87 ff.

12 Vgl. Morner (1997), S. 11 ff., sowie Pechlaner, Hammann et al. (2005), S. 63 ff.

13 Vgl. Drucker (2002), S. 25.

14 Vgl. hierzu Klepper/Thompson (2006), S. 4 ff.

15 Vgl. Lehmann (2002), S. 6; Vgl. hierzu auch Block/MacMillan (1993), S. 13 ff.; Siemer (1991), S. 14.

16 Vgl. hierzu Seeliger (2004), S. 5; Reichert (2003) S. 10; Arora, Fosfuri et al. (2001) S. 431.

die Erzielung einer hohen finanziellen Rendite, sondern die Verfolgung strategischer Ziele, wie z.B. die Nutzbarmachung von in- und externen Innovationspotenzialen für ein Unternehmen als Basis für zukünftiges Wachstum.“¹⁷ Diese strategische Dimension des Corporate Venturing wird auch durch die Definition des US-amerikanischen Branchenverbandes National Venture Capital Association (NVCA) bestätigt, wonach Corporate Venturing zu verstehen ist als:

“...direct investing in portfolio companies by venture capital programs or subsidiaries of nonfinancial corporations. These investment vehicles seek to find qualified investment opportunities that are congruent with the parent's company's strategic technology or that provide synergies or cost savings.”¹⁸

Corporate Venturing hat nach BLOCK/MCMILLAN folgenden Kriterien zu entsprechen:

- Es handelt sich um eine für die Organisation bzw. das Mutterunternehmen neue Aktivität.
- Das Vorhaben wird intern initiiert bzw. koordiniert.
- Es liegt ein signifikant höheres Risiko des Scheiterns vor als in den sonstigen operativen Geschäftseinheiten des Mutterunternehmens.
- Zumindest für einen gewissen Zeitraum erfolgt die unternehmerische Führung des Ventures außerhalb der Organisationsstruktur des Mutterunternehmens.
- Ziel ist eine Verbesserung von Umsatz, Ertrag, Produktivität oder Qualität.¹⁹

Die Umsetzung von Corporate-Venturing-Konzepten gliedert sich in zwei Ebenen: *internes* und *externes Corporate Venturing*.²⁰

- *Internes Corporate Venturing* ist in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig abgegrenzt, im Vordergrund steht hier aber prinzipiell die Unterstützung von Innovationsentwicklungen innerhalb des eigenen Unternehmens, um das Potenzial für Neuentwicklungen im Wettbewerb mit der Konkurrenz zu stärken.²¹ Aus diesem Grunde soll Internal Corporate Venturing als Führungskonzept verstanden werden, das beide Aspekte einerseits in Form von Venture Management und andererseits in Form von Intra-

17 Seeliger (2004), S. 5; vgl. hierzu auch Reichert (2003), S.10; Gompers/Lerner (2001), S. 3 ff. und S. 145 ff.

18 Vgl. zu Knyphausen-Aufseß (2004), S. 23, sowie www.nvca.org.

19 Block/MacMillan (1993), S. 14.

20 von Hippel (1977), vgl. hierzu auch Nathusius (1979), S.517.

21 Vgl. hierzu Freese (2005), S. 18.

preneurung verbindet. Somit beschreibt Internal Corporate Venturing das Zusammenkommen von organisatorischen Bedingungen (Venture Management) auf der einen Seite und Aspekten der Verhaltensdimension (Intrapreneuring) auf der anderen Seite.²² TIDD und TAURINS sehen den Mehrwert des Internen Corporate Venturings einerseits darin, bestehende Kompetenzen zu diversifizieren, indem z.B. wenig genutzte Ressourcen ausgeschöpft, das Risiko und die Kosten der Produktentwicklung verteilt oder „Non-Core“-Kompetenzen ausgelagert werden können, und andererseits in dem durch Internes Corporate Venturing ausgelösten organisationalen Lernprozess in Bezug auf das Management der Venturing-Prozesse im Unternehmen, auf die Entwicklung neuer Fähigkeiten im Unternehmen und auf die Weiterentwicklung der Führungskräfte.²³

- *Externes Corporate Venturing* ist nach SHARMA und CHRISMAN als „...Corporate Venturing activities that result in the creation of semi-autonomous or autonomous organizational entities that reside outside the existing organizational domain...“²⁴ definiert. Das externe Corporate Venturing gliedert sich bei FREESE und KEIL in die Untergruppen Venture Allianzen, transformationale Vereinbarungen und Corporate Venture Capital. Unter den Venture Allianzen sind Kooperationsvereinbarungen zwischen Unternehmen mit der Zielsetzung, neue Geschäftsfelder zu erschaffen, zu verstehen. Der Fokus liegt hier eher auf einer engen Zusammenarbeit im beidseitigen Interesse als in einer Kapitalbeteiligung zwischen den Unternehmen. Wenn es zu einer Minderheitsbeteiligung kommt, dann um die Umsetzung einer bestimmten Unternehmensstrategie zu unterstützen. Bei den Non-Equity-Allianzen steht allein der gemeinsame Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes zwischen den involvierten Unternehmen im Vordergrund, es liegt weder eine Unternehmensgründung noch eine wechselseitige Kapitalverflechtung vor.²⁵ Hingegen kommt es bei einem Joint Venture zur Gründung einer eigenständigen organisatorischen Einheit mit einer eigenen rechtlichen Struktur. Ausgründungen bzw. Spin Offs²⁶ sowie Unternehmenskäufe werden bei KEIL unter dem Sammelbegriff „transformationale Vereinbarungen“ subsumiert. Hier wird dem Begriff also ähnlich wie bei

22 Klein (2002), S. 29; vgl. hierzu auch den Artikel von Sharma/ Chrisman (1999), S. 9 ff., hier wird Internal Corporate Venturing definiert als „corporate venturing activities that result in the creation of organizational entities that reside within an organizational domain“.

23 Tidd/Taurins (1999), S. 122; zu Knyphausen-Aufseß (2004); vgl. hierzu auch Weber/Weber (2005).

24 Vgl. Sharma/Chrisman (1999), S. 9.

25 Vgl. Freese (2005), S. 19; Keil (2002), S. 67 ff.

26 Zur synonymen Begriffsverwendung zwischen Ausgründungen und Spin Offs siehe Punkt 1.2.

GLATZEL und BÜHNER eine rein technisch-strukturelle Dimension zugeordnet.²⁷

Als dritte Ausprägung von Externem Corporate Venturing neben den Venture Allianzen und den transformationalen Vereinbarungen ist Corporate Venture Capital zu nennen. KEIL gliedert Corporate Venture Capital in die Subsegmente außen stehende Fonds, dedizierte Fonds und selbst geführte Fonds, um damit in Abhängigkeit von dem jeweiligen Bezug zur Muttergesellschaft und der strukturellen Umsetzungsform zu differenzieren. Bei den außen stehenden Fonds beteiligt sich die Mutterorganisation an einem von externen Dritten verwalteten Fonds, bei einem dedizierten Fonds US-amerikanischer Prägung erfolgt das Fonds-Management durch eine traditionelle Risikokapitalbeteiligungsgesellschaft, während das Mutterunternehmen als einziger „Limited Partner“ auftritt. Im Gegensatz dazu erfolgen bei einem selbst geführten Fonds die Auswahl und die Verwaltung der Unternehmensbeteiligungen durch das Unternehmen selbst.²⁸

Diese Unterscheidungskriterien des Corporate Venturing sind in der folgenden Graphik dargestellt:

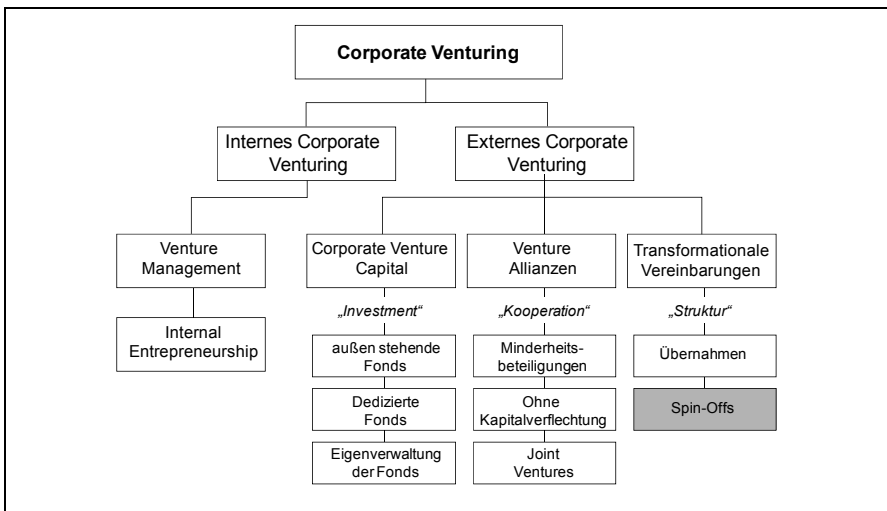


Abbildung 1: Wirkungsebenen und Unterteilung des Corporate Venturing
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an FREESE (2005) und KEIL (2002), S. 68)

²⁷ Vgl. Keil (2002), S. 206 sowie hierzu auch Glatzel (2003), S. 12 ff., und Bühner (2004), S. 6.

²⁸ Keil (2002), S. 206.

LEHMAIR schafft mit dem Themenfeld des „New Venture Managements“ bzw. „Corporate Venturing“ eine zusammenfassende Kategorie für das Schaffen neuer Strukturen innerhalb des Unternehmens, die einen Eintritt in neue Märkte bzw. den Einsatz neuer Produkte und Dienstleistungen zur Folge haben.²⁹ Er unterscheidet in diesem Zusammenhang ebenfalls zwischen internem und externem Corporate Venturing, wobei wesentliches Unterscheidungsmerkmal die Schaffung unternehmerischer Strukturen im Sinne eigenständiger Rechtsformen außerhalb der bestehenden Organisation ist. Im Rahmen des internen Corporate Venturing entstehen innerhalb der Organisation des Mutterunternehmens neue Einheiten, die autonom und nahezu vollkommen unabhängig von der Mutter agieren, z.B. in der Entwicklung neuer Produkte. Diese Unternehmenseinheiten werden auch als „Quasi-Spin Off“ bezeichnet. Des Weiteren kann zwischen Verselbständigungen von Unternehmenseinheiten, die schon über entwickelte Produkte und gewachsene interne Strukturen verfügen, und jenen Ausgründungen unterschieden werden, bei denen komplett neue Strukturen aufgebaut werden. Im letzten Fall spricht Lehmailr von „originären“ Spin Offs, während die Ausgründungen schon existenter Einheiten als „derivative“ Spin Offs bezeichnet werden.³⁰

Als weiteres Abgrenzungsmerkmal definiert LEHMAIR die Verflechtung mit der Muttergesellschaft, also dass zur Umsetzung des Spin Offs das Vorhandensein einer Ursprungsorganisation notwendig war. Das Verhältnis der Ausgründung zum Mutterunternehmen wird in diesem Kontext in „Supported“ in Bezug auf die Zurverfügungstellung von kritischen Ressourcen bzw. „Eigenständig“ in Bezug auf die faktische Einflussnahme der Mutterorganisation auf die Ausgründung mittels der Eigentumsverhältnisse im Unternehmen unterteilt.³¹

Betrachtet man Corporate Venturing als ganzheitlichen Ansatz zur Realisierung von Innovationen durch die Schaffung neuer organisatorischer Einheiten innerhalb bzw. außerhalb des Unternehmens, so lassen sich in der Systematik von LEHMAIR Ausgründungen als Ausprägungen des externen Business Developments abgrenzen.³²

29 Vgl. Lehmailr (2002), S. 6.

30 Vgl. Hunsdiek (1987), S. 151 ff. und Lehmailr (2002), S. 8.

31 Lehmailr (2002), S. 6 ff.; anzumerken ist in diesem Fall, dass „derivative“ Spin Offs synonym mit „restructuring-driven“ Spin Offs zu verwenden sind. In dem Zusammenhang wird auch auf Moncada, Tübke et al. (1999), S. VI verwiesen.

32 Vgl. hierzu die Darstellung von Ausgründungen als Organisationsform der externen Wert schöpfung bei Lehmailr (2002), S. 9.

In der folgenden Graphik werden die verschiedenen *Varianten der Schaffung neuer innovationsfördernder Organisationseinheiten* und ihre entsprechenden Begriffstypologien dargestellt:

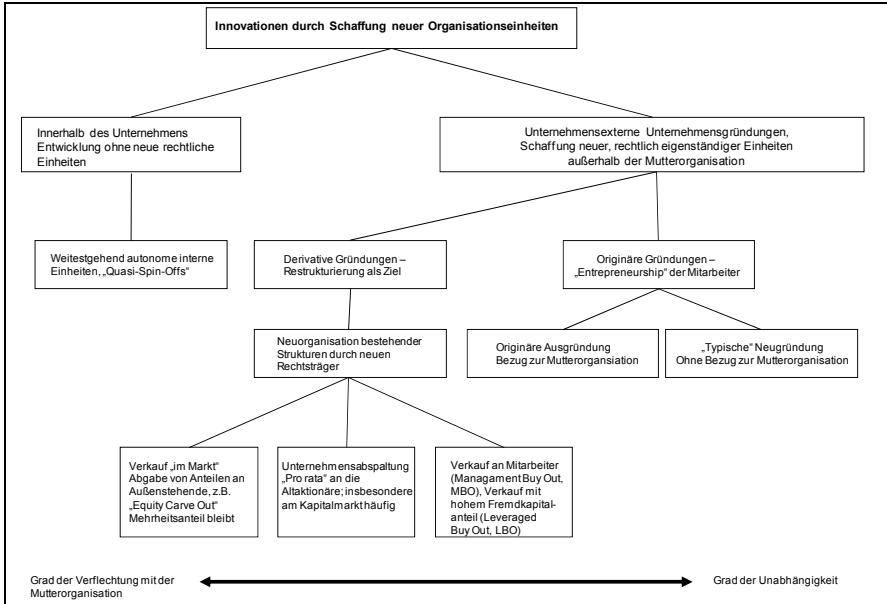


Abbildung 2: Begriffstypologie in Abhängigkeit von Unabhängigkeit und Grad der Verflechtung (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Lehmail (2002))

1.3 Theoretischer und empirischer Stand der Ausgründungsforschung

Man kann an dieser Stelle festhalten, dass dem Phänomen „Ausgründung“ ein aus wissenschaftlicher Sicht in letzter Zeit erheblich gestiegenes Interesse widerfahren ist.³³ Die strategische Dimension von Ausgründungen als Bestandteil der

³³ So resultieren bei einer Schlagwortsuche in einer umfassenden akademischen Datenbank unter dem Begriff „Spin Off“, der mit dem Begriff „Ausgründung“ synonym verwendet werden kann (siehe hierzu insbesondere die Ausführungen in Kapitel II), über 150 relevante wissenschaftliche Artikel aus der jüngeren Vergangenheit. Hierfür spricht auch die Tatsache, dass Großkonzerne wie DaimlerChrysler, Hewlett Packard oder IBM Deutschland systematisches Ausgründungsmanagement betreiben. Vgl. hierzu auch Schmidt (2003), S. 9.

Unternehmensführung wurde jedoch in der betriebswirtschaftlichen Forschung bisher nicht tiefer greifend erfasst.³⁴

1.4 Der Untersuchungsgegenstand in der Forschungsliteratur

Zu den verschiedenen Betrachtungsschwerpunkten und angewendeten Perspektiven der Ausgründungsforschung sollen daher die nächsten Abschnitte einen strukturierten Überblick vermitteln. Die gesichtete Forschungsliteratur lässt sich je nach dem Kontext der wissenschaftlichen Untersuchung von Ausgründungen in diese Themenblöcke unterteilen:

- Institutionenökonomische Analyse von Ausgründungen
- Prozessmodelle und Durchführungskonzepte von Ausgründungen
- Ausgründungen und Restrukturierungs- bzw. Kapitalmarkteffekte
- Ausgründungen im Rahmen der Entrepreneurship-Forschung
- Universitäre Ausgründungen

a) Institutionenökonomische Analyse von Ausgründungen

Die Neue Institutionenökonomik bildet die dominierende theoretische Ausgangsbasis für einen Großteil der bisher veröffentlichten Forschungsarbeiten, die sich mit dem Phänomen von Ausgründungen beschäftigen. Innerhalb der Neuen Institutionenökonomik werden Begründungen für die Entstehung, den Wandel und die wichtigsten Funktionen von Institutionen entwickelt – letztlich wird der Frage nachgegangen, warum es überhaupt Unternehmen als eigene Institutionen im Markt gibt. Eine in diesem Sinne oftmals verwendete Definition für den Begriff „Institution“ von DAVIS/NORTH stammt aus dem Jahre 1971: “The institutional environment is the set of fundamental political, social and legal ground

34 Vgl. dazu die Ausführungen bei Kirchmair (2010), S. 43, der festhält, dass das Entscheidungsverhalten von Mutter- bzw. Inkubatorunternehmen in Bezug auf originäre Unternehmensgründungen im Spannungsfeld zwischen strategischem Management, Innovationsmanagement und Entrepreneurship bislang nicht untersucht worden ist. Andere Arbeiten betonen die Notwendigkeit, das Spin Off- bzw. das Ausgründungsphänomen stärker aus einer einzelwirtschaftlichen und unternehmensspezifischen Perspektive anstatt aus einer in der Vergangenheit dominierenden quantitativen und volkswirtschaftlich geprägten Perspektive zu betrachten. Vgl. hierzu Mauroner (2009), S. 7. So sprechen sich auch Djokovic/Soutaris (2008), S. 240 ff., dafür aus, eine umfangreichere Betrachtung der unternehmerischen Entität, der bedingten Innovationsprozesse sowie der Rolle von Entrepreneurship im Rahmen der empirischen Spin-Off-Forschung vorzunehmen.

rules that establishes the basis of production, exchange and distribution.”³⁵ Ziel der Neuen Institutionenökonomik ist die „Erklärung des Wirtschaftens in einer Welt, in der unvollkommene Akteure, Menschen mit begrenzter Rationalität und Moral, in ihrem ökonomischen Handeln aufeinander angewiesen sind“.³⁶ Unter Organisationen versteht die Neue Institutionenökonomik Gemeinschaften wie Unternehmen, Parteien oder öffentliche Körperschaften, die durch Gruppen von Einzelpersonen zu einem bestimmten Zweck gebildet werden.³⁷ In jüngeren Veröffentlichungen wird dabei keine begriffliche Trennung zwischen Organisationen und Institutionen vorgenommen, Organisationen werden als Teil von Institutionen angesehen.³⁸

Dabei besteht das Theoriegebäude der Neuen Institutionenökonomik aus drei tragenden Annahmen: zunächst aus der Annahme eines methodologischen Individualismus, d.h. soziale Gebilde werden aus der Perspektive des einzelnen Individuums untersucht und erklärt. Gemäß der zweiten Annahme versuchen die Akteure, ihren individuellen Nutzen zu maximieren, und verhalten sich entsprechend opportunistisch, und gemäß der dritten Annahme ist ihr Verhalten aufgrund einer unvollständigen bzw. asymmetrischen Informationsversorgung nur begrenzt rational.³⁹ Eine weitere wichtige Annahme der Neuen Institutionenökonomik beruht darauf, dass an jedem wirtschaftlichen Gut Eigentums-, Verfügungs- bzw. Handlungsrechte bestehen, die sogenannten „Property Rights“.⁴⁰ Unter „Transaktionskosten“ versteht die Neue Institutionenökonomik in der Konsequenz daraus jene Kosten, die bei der Übertragung, der Herausbildung oder Zuordnung dieser Property Rights entstehen – also die Kosten von Anbahnung, Abschluss, Realisierung und Umsetzung eines Vertrages.⁴¹

Die Grundaussage der Transaktionskostentheorie ist dabei, dass neben Produktionskosten bei der Umsetzung von wirtschaftlichen Aktivitäten auch Kosten der Koordination und Motivation entstehen. Die Prozesse bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen sind so zu gestalten, dass die Transaktionskosten minimiert werden. Aus dieser Betrachtungsperspektive fragt die Transaktionskostentheorie nach den ökonomischen Gründen für die Entstehung bestimm-

35 Davis/ North (1971), S. 6.

36 Picot, Dietl et al. (1997), S. 53.

37 North (1990), S. 5, “Organizations include political bodies (political parties, the Senate, a city council, a regulatory agency), economic bodies (firms, trade unions, family farms, cooperatives), social bodies (churches, clubs, athletic associations), and educational bodies (schools, universities, vocational training centers). They are groups of individuals bound by some common purpose to achieve objectives.”

38 Vgl. Maselli (1996), S.18.

39 Vgl. Picot, Reichwald et al.(2003), S. 38.

40 Vgl. Leipold (1978), S. 518 ff. und Williamson (1990a) sowie Williamson (1990), S. 1-25.

41 Vgl. Arrow (1969) sowie Williamson (1985), S. 18.

ter institutioneller Strukturen wie beispielsweise im Fall von Ausgründungen und nach deren Wirkungen.⁴²

MASELLI bedient sich bei der Analyse der Entstehungsgründe von Ausgründungen insbesondere der Transaktionskostentheorie für die Verdeutlichung von Effizienzvorteilen bzw. Einsparungen von Transaktionskosten bei der Umsetzung von Innovationen mittels Ausgründungen im Gegensatz zu einer Durchführung dieser Innovationen innerhalb der Mutter- bzw. Ursprungsunternehmen.⁴³ Die Autorin zeigt in ihrer Arbeit zum einen, welche Arten von Transaktionskosten bei der Umsetzung von Innovationen durch Ausgründungen eingespart werden können und inwieweit durch langfristige Kooperationsbeziehungen mit der Ausgründung auch zukünftig das Innovationspotenzial durch das Mutterunternehmen ausgeschöpft werden kann. Des Weiteren versucht sie, die Frage zu beantworten, wann es zu Ausgründungen kommt. Als theoretischer Rahmen für die Begründung dient hier insbesondere die Transaktionskostenökonomik, die durch verschiedene betriebs- und volkswirtschaftliche Theorieansätze, wie zum Beispiel die Kernkompetenzperspektive, Netzwerktheorie und Wissensökonomik, ergänzt wird.⁴⁴ In diesem Zusammenhang sei auch auf die Arbeiten von GULATI und SINGH verwiesen, die den Einfluss von Transaktionskosten auf die Gestaltung von Koordinations- und Kooperationsformen untersucht und über einen Betrachtungszeitraum von 20 Jahren Faktoren abgeleitet haben, die die Wahl der jeweiligen Kooperationsform beeinflusst haben. Als wesentliche Faktoren sind dabei die erwarteten Koordinationskosten und das Risiko der opportunistischen Aneignung von Kooperationserträgen hervorzuheben.⁴⁵ Eine empirische Untersuchung des transaktionsorientierten Ansatzes bei Unternehmenskooperationen hat auch ROTERING vorgenommen und Indizien für Transaktionskostenvorteile durch zwischenbetriebliche Kooperationen nachgewiesen.⁴⁶ Im Zusammenhang mit der Untersuchung von zwischenbetrieblichen Kooperationen aus dem Fokus der Transaktionskostenanalyse betrachtet bzw. im Zusammenhang mit den Motivatoren von zwischenbetrieblichen Kooperationen hinsichtlich einer effizienten Gestaltung der Unternehmensgrenze befassen sich die Arbeiten von JOST bzw. PICOT, DIETL et al.⁴⁷

42 Vgl. hierzu die Ausführungen in Kapitel III in dieser Arbeit; vgl. außerdem Reekie/Crook (1995), S. 57-74, sowie ergänzend hierzu Reekie (1975), Tirole (1988), S. 31-139, und Picot, Reichwald et al. (2003), S. 34-55.

43 Vgl. Maselli (1997), S. 111.

44 Vgl. Maselli (1997), S. 3.

45 Vgl. Gulati (1998), S. 781.

46 Vgl. Rotering (1993), S. 148.

47 Vgl. Jost (2001), S. 9 ff., sowie Picot, Dietl et al. (1997).

Im folgenden Überblick seien noch weitere Arbeiten in diesem Forschungsfeld angeführt:

Autor	Forschungsobjekt	Forschungsergebnis
Brauer (2012)	Überblick zum Stand der Forschung im Zusammenhang mit Unternehmensabspaltungen bzw. -verkäufen	Differenzierte Aufarbeitung der Forschungsliteratur nach Branchen, Unternehmensebenen, finanziellen Effekten und Prozessen
Englmaier, Filipi et al. (2010)	Organisatorische Gestaltung von vertraglichen Anreizen im Zusammenhang mit dem „Moral Hazard“-Problem	Vertragsgestaltung zwischen Prinzipal und Agent hängt von Umweltbedingungen ab und muss neben informativen Performance-Indikatoren auch nicht-informative Performance-Indikatoren berücksichtigen
McIvor (2009)	Transaktionskosten- und ressourcenbasierte Bewertung von Outsourcing-Entscheidungen	Integratives Rahmenmodell, das sowohl die Transaktionskostenökonomik als auch den Ressourcenabsatz beinhaltet, ist notwendig, um Outsourcing bzw. Ausgründungsentscheidungen zu bewerten
Walter, Auer et al. (2006)	Einfluss der Netzwerkfähigkeiten und der unternehmerischen Orientierung auf den Spin-Off-Erfolg	Positiver Einfluss der Netzwerkaktivitäten auf den Erfolg des Spin Offs und auf die Beziehung zwischen unternehmerischer Orientierung und organisationaler Performance
Chesbrough/Rosenbloom (2002)	Untersuchung der Rolle von Geschäftsmodellen im Zusammenhang mit High-Tech Spin Offs am Beispiel der Xerox Corp	Bedeutung des Geschäftsmodells bei der Wertschöpfung aus Innovationen; Analyse anhand von 6 Komponenten des Geschäftsmodells, Darstellung von Unterschieden zwischen Geschäftsmodell und Strategie
Osterloh/Frey (2000)	Untersuchung der extrinsischen und der intrinsischen Motivation in der Organisation, um Wissen zu transferieren	Analyse der verschiedenen Motivationsmodelle, um Wissen innerhalb der Organisation weiterzugeben; Einfluss von „Crowding-Effekten“ auf die Motivationsentwicklung

Tabelle 1: Ausgründungen im Zusammenhang mit der institutionenökonomischen Analyse (Quelle: eigene Darstellung)