

2 Definitionen und Bedeutung von Ausgründungen

2.1 Gesamtwirtschaftliche Bedeutung von Ausgründungen

Das Phänomen der Ausgründungen hat eine wichtige Bedeutung als Quelle für industrielle Erneuerung und wirtschaftlichen Wettbewerb, Wachstum und Innovationsfähigkeit einer Region. MONCADA et al. haben in einer Studie im Auftrag der Europäischen Kommission die Auswirkungen von Ausgründungen bzw. „Corporate Spin Offs“ auf Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung in der Europäischen Union untersucht und die ausgelösten Effekte von Ausgründungen festgestellt, die sich im Folgenden zusammenfassen lassen:⁹⁰

- *Bedeutung für Firmengründungen:* Ausgründungen spielen eine durchaus bedeutende Rolle in der Gesamtschau der Firmengründungen. So haben sie einen durchschnittlichen Anteil von ca. 12,9% der gesamten Firmengründungen in Europa.
- *Schaffung von Arbeitsplätzen:* Ausgründungen zeigen überdurchschnittliche Wachstumsraten sowie geringe wirtschaftliche Ausfallquoten und tragen somit positiv zur Schaffung von Arbeitsplätzen bei.
- *Förderung von Innovationen:* Die Untersuchungen der Studie am Beispiel Schweden haben ergeben, dass Ausgründungen eine höhere Innovationsrate vorweisen können als neu gegründete technologisch orientierte Unternehmen (sogenannte „New Technology-Based Firms“ bzw. „NTBFs“). Darüber hinaus sind Ausgründungen selbst ein wichtiger Initiator für die Neugründung weiterer technologisch-innovativer Unternehmen und haben insofern eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung eines dynamischen und wettbewerbsintensiven Branchenumfelds.
- *Entrepreneurship:* Durch Ausgründungen wird unternehmerisches Potenzial sowohl durch die Gründung neuer Unternehmen als auch durch die Schaf-

90 Vgl. hierzu Moncada, Tübke et al. (1999); an der Studie waren maßgeblich die folgenden Institute beteiligt: JRC-IPTS, welches für „Joint Research Centre – Institute for Prospective Technological Studies“ steht und im Auftrag des Directorate General der Europäischen Kommission (hier vor allem das Directorate General for Industry bzw. DGIII) gearbeitet hat, und ESTO, welches für „European Science and Technology Observatory“ steht. Zur ESTO gehört ein Netzwerk von über 17 Mitgliedsorganisationen und 30 weiteren unterstützenden Europäischen Institutionen.

fung schlankerer, wettbewerbsorientierter und fokussierter Unternehmensstrukturen gefördert.

- *Langfristiges Wachstumspotenzial:* Vor dem Hintergrund der nachgewiesenen, vergleichsweise hohen durchschnittlichen Wachstumsrate des Umsatzes in Verbindung mit einer relativ geringen Ausfallquote sind Ausgründungen stabile Treiber des Wirtschaftswachstums. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang aber, dass Ausgründungen, deren Motiv eine unternehmensinterne Restrukturierung war – sogenannte „restructuring-driven Spin Offs“ –, in den ersten Jahren nach der Abspaltung von Mutterunternehmen eine relativ schwache Performance zeigen, dies hauptsächlich aufgrund der entstandenen Restrukturierungskosten.
- *Vorteile für das Mutterunternehmen:* Durch die Ausgründung von Nicht-Kern-Aktivitäten des Mutterunternehmens wird die Wertschöpfungskette des Unternehmens neu konfiguriert und trägt zu einer Senkung der Kosten sowie zu einer Erhöhung der Effizienz bei. Daneben werden die unternehmerischen Risiken und möglichen zukünftigen Verluste aus einem nicht strategiekonformen Geschäftsbereich ausgegliedert. Untersuchungen in den Vereinigten Staaten haben ergeben, dass diese Form der Restrukturierung zu höheren Wachstumsraten des Mutterunternehmens führt.
- *Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit:* Ausgründungen neigen zu einer stärkeren Fokussierung auf lokale und regionale Lieferanten und Kundenbeziehungen, die zu einer Stärkung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit führt.
- *Schaffung neuer Absatzmärkte:* Durch Ausgründungen werden neue Absatzmärkte geschaffen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit in einem Land gefördert.

Die Studie von MONCADA et al. zeigt auch, dass Ausgründungen bzw. „Corporate Spin Offs“ komplexe Phänomene darstellen, die im Wechselspiel verschiedener Faktoren entstehen, wie den Fähigkeiten der Gründer bzw. der „Spin-Off-Entrepreneure“, der Kern-Technologie, den Fähigkeiten des Mutterunternehmens, dem industriellen Cluster, in dem sie sich bewegen, und dem grundsätzlichen wirtschaftlichen, regionalen wie nationalen Umfeld.⁹¹ Neben den Forschungsergebnissen von MONCADA et al. sind auch noch weitere Arbeiten erwähnenswert, die sich mit der Bedeutung von Spin Offs in Bezug auf die Entwicklung einzelner Branchen oder Regionen beschäftigen und in diesem Zusammenhang auf die substanzielle Bedeutung von Ausgründungen, insbesondere in qualitativer Hinsicht, also in Bezug auf die Förderung von Innovationen und

91 Siehe hierzu Moncada, Tübke et al. (1999), S. VII, sowie S. 76 f.

Technologietransfer sowie Unternehmertum bzw. auf die regionale „Wertschöpfung“ durch Spin Offs verweisen.⁹² So bezieht auch die OECD eine Position zu der Bedeutung von Spin Offs, die sich weniger anhand von unmittelbaren ökonomischen Auswirkungen abzeichnet, sondern Spin Offs vielmehr eine besondere Rolle als „translators or mediators between academic research and industry“ zugestehen bzw. die Funktion von Spin Offs im „enhancing reputation and image; attracting dynamic, entrepreneurial students and researchers; enriching research quality, and forcing closer ties to industry“ sehen.⁹³ Spin Offs tragen in diesem Zusammenhang auch zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung bei, indem sie die Formierung innovativer regionaler Cluster unterstützen.⁹⁴

2.2 Benachbarte Begriffe

Das Phänomen der Ausgründungen wurde in der betriebswirtschaftlichen Literatur bisher noch nicht so konsequent aufgearbeitet, dass es eine allgemein etablierte Definition und trennscharfe Abgrenzung des Begriffs gibt. Da die Behandlung des Themas „Ausgründungen“ erst in der jüngeren deutschsprachigen wirtschaftswissenschaftlichen Literatur eine größere Beachtung gefunden hat, wird der aus dem Englischen entlehnte Begriff „Spin Off“ häufig synonym verwendet. Dies ist auch bei dieser Arbeit der Fall. In Bedeutung und Verwendung sind jedoch beide Begriffe kongruent.⁹⁵

Es besteht ein relativ breites Spektrum von Definitionen, das auf die verschiedenen Forschungsperspektiven, aus denen Ausgründungen im Unternehmen betrachtet werden, zurückzuführen ist. Diese verschiedenen Forschungsperspektiven und deren wichtigste Annahmen sollen in diesem Kapitel dargestellt werden. Zunächst bedarf es jedoch einer Betrachtung von zwei Begriffen, die im Zusammenhang mit Ausgründungen häufig genannt werden und wichtige Schnittstellen bzw. Berührungspunkte zu diesem Phänomen aufweisen: *Unternehmertum* und *Neugründungen*. In diesem Kontext sei auch auf die Ausführungen zum Corporate Venturing verwiesen, das als ganzheitlicher Rahmen zur Realisierung von Unternehmertum und Innovationen durch die Schaffung von neuen organisatorischen Einheiten außerhalb des Unternehmens zu sehen ist.⁹⁶

92 Hinsichtlich der Bedeutung von Spin Offs als Motor für Unternehmensgründungen in der Biotechnologie vgl. die Studie von Ernst & Young (2002) sowie die Studie von Festel/Boutellier (2009).

93 Vgl. dazu die Arbeit von Callan (2001), S. 14, sowie die Ausführungen von Roski (2011), S. 115, sowie die Untersuchung von Bathelt, Kogler et al. (2010).

94 Vgl. Mauroner (2009), S. 5, sowie Smailes, Cooper et al. (2002), S. 355.

95 Siehe hierzu auch die Begriffsabgrenzung von Lehmail (2002), S. 5.

96 Siehe dazu Kapitel 1 Punkt 1.2.

2.2.1 Unternehmertum

Die folgenden Betrachtungen basieren auf dem Begriff des Unternehmers nach SCHUMPETER: Ein Unternehmer ist demnach eine Person, die „new combinations“ von Ressourcen durchsetzt. Dies kann sowohl durch die Einführung eines neuen und bisher für die Verbraucher unbekannten Produktes, durch die Einführung einer neuen Methode bzw. eines neuen Verfahrens für die Produktion, die Erschließung eines neuen Marktes, die betriebswirtschaftliche Nutzung neuer Beschaffungsquellen oder durch die Durchsetzung einer neuen Branchenstruktur, z.B. durch das Aufbrechen eines bestehenden Monopols, erfolgen.⁹⁷

Auf dieser Definition setzen SZYPERSKI und NATHUSIUS in ihren Abgrenzungen auf:

„*Unternehmer* sind diejenigen Personen, welche die Funktion der Durchsetzung neuer Kombinationen wahrnehmen. *Gründer* sind diejenigen Personen, die neue Kombinationen dadurch ersetzen, dass sie ein gegenüber der Umwelt qualitativ abgegrenztes und vorher in der gleichen Struktur nicht existierendes System schaffen. *Gründung* ist der Prozess der Schaffung dieses gegenüber seiner Umwelt qualitativ abgegrenzten und vorher in gleicher Struktur nicht existierenden Systems. *Unternehmensgründer* sind folglich Personen, die eine neue Kombination produktiver Faktoren durch die Schaffung eines gegenüber der Umwelt abgegrenzten Systems durchsetzen, welches als selbständige Wirtschaftseinheit der Fremdbedarfsdeckung dient und dabei die besondere Art des wirtschaftlichen Risikos zu tragen hat.“⁹⁸

In der ökonomischen Theorie ist die Definition des Gründers bzw. Unternehmers an die Übernahme verschiedener Funktionen gekoppelt, dazu zählen:

- *Das Treffen von Entscheidungen unter Unsicherheit* (Unsicherheitsfunktion)⁹⁹. Der Unternehmer handelt immer dann, wenn er in der Übernahme von Unsicherheit (im Sinne eines Wagnisses) eine Chance zur Realisierung von Gewinnpotenzialen sieht. Somit liegt der Erfolg des unternehmerischen Handelns in der richtigen Antizipation zukünftiger Ereignisse und Veränderungen.¹⁰⁰

97 Die Aufzählung wurde vom Autor frei übersetzt, siehe hierzu den englischen Originaltext bei Schumpeter (1990), S. 105 ff.

98 Vgl. hierzu neben Szyperski/ Nathusius (1999), S. 25, auch die Ausführungen zu diesen Abgrenzungen von Blum (2006), S. 20 ff.

99 Vgl. hierzu Haid (2004), S. 60, die Arbeitsdefinitionen von Knight (2009), S. 101, sowie Maselli (1997), S. 199, und Thome (1998), S. 87 ff.

100 Vgl. Ripsas (1997), S. 13 ff. Vgl. hierzu auch die Artikel von Walker, Jeger et al. (2013), Naer/Pandey (2006) sowie Duening (2010).

- Die *Reaktion auf Marktunvollkommenheiten* und die damit verbundene Beseitigung oder Reduzierung dieser Marktunvollkommenheiten (Arbitragefunktion). KIRZNER sieht die Aufgabe des Unternehmers in der Aufdeckung und kommerziellen Nutzung von Diskrepanzen am Markt, die dadurch entstehen, dass gleichartige Leistungen auf einem oder mehreren Märkten zu unterschiedlichen Preisen angeboten werden.¹⁰¹ Diese Funktion basiert auf der ungleichen Informationsverteilung der Marktteilnehmer, die zu räumlichen, zeitlichen, quantitativen und qualitativen Ungleichgewichten am Markt führt.¹⁰²
- Das *Erkennen des kommerziellen Potenzials von neuen Ressourcenkombinationen* und deren Markteinführung (Innovationsfunktion). In diesem Zusammenhang sei auf SCHUMPETER verwiesen, dessen Arbeiten als Grundlage und Ausgangspunkt der Innovationsforschung betrachtet werden können.¹⁰³ Das Wesen des Unternehmers besteht nach SCHUMPETER in dem Erkennen der kommerziellen Möglichkeiten einer Erfindung (einer neuen Kombination von Ressourcen) und der Durchführung der notwendigen Maßnahmen zu deren Umsetzung auf dem Markt. Innovationen entstehen demnach, weil ein Unternehmer durch ihre Realisierung versucht, latente Kundenwünsche zu befriedigen bzw. völlig neue Qualitäten der Nachfrage der Konsumenten zu erzeugen. Hier sei auch auf die Bedeutung der „kreativen Zerstörung“ verwiesen, die mit Innovationen einhergehen kann, da es zu einer radikalen Umgestaltung der Leistungsbeziehungen am Markt kommen kann.¹⁰⁴
- Die *effiziente Koordination knapper Ressourcen* mit dem Ziel der Optimierung des kommerziellen Potenzials (Koordinationsfunktion). Die Aufgabe des Unternehmers besteht nach CASSON in der besseren Koordination von Ressourcen zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe mit dem Ziel, daraus Profite zu generieren. Aufgrund dieser Koordinationsfunktion schafft der Unternehmer eigene Institutionen, deren Aufgabe in der besseren Allokation und Steuerung von Ressourcen bei gleichzeitig geringeren Transaktionskosten im Vergleich zu einer Koordination über den Markt liegt. Dadurch ent-

101 Vgl. hierzu Kirzner (1999), S. 9 und S. 16 sowie Windsperger (1991).

102 Vgl. hierzu Kirzner (1999), S. 6 sowie Large (1995), S. 51.

103 Vgl. hierzu Schumpeter (1964), S. 100 sowie Haid (2004), S. 64; Schumpeter selbst hat den Begriff „Innovation“ nicht verwendet, der Kern von „Neue Ressourcenkombination“ ist aber mit dem der Innovation als identisch zu betrachten.

104 Baumol (1995), S. 18, verweist hier auf ein Zitat von Schumpeter: „...the function of entrepreneurs is to reform or revolutionize the pattern of production by exploiting an invention or, more generally, an untried technical possibility for producing a new commodity or producing an old one in a new way...”

steht die „market making firm“, deren Wertschaffung gerade in der effizienteren Koordination von Ressourcen liegt.¹⁰⁵

Darüber hinaus zeichnen den Unternehmer besondere Persönlichkeitsmerkmale aus, die sich aus der Psychologie und den Verhaltenswissenschaften ableiten. Zu den in der Literatur am häufigsten mit dem Unternehmertum in Verbindung gebrachten Eigenschaften gehören:

- *Risikobereitschaft* – in der Literatur herrscht die Meinung vor, dass sich Unternehmertum durch die Übernahme kalkulierter Risiken charakterisieren lässt.¹⁰⁶ Dennoch ist hier auch festzuhalten, dass es keine allgemein etablierte Meinung dazu gibt, wie die Risikoneigung des Unternehmers im Speziellen ausgeprägt ist und welche wesentlichen Unterschiede zur Einstellung eines „Nicht-Unternehmers“ bestehen. Letztlich hängt die subjektive Risikoneigung eines Unternehmers von der Konstellation verschiedener situationsbedingter Einflussfaktoren ab.¹⁰⁷ In diesem Zusammenhang nennt LILES vier grundsätzliche Risikoarten, mit denen sich ein Unternehmer konfrontiert sieht, nämlich das monetäre Risiko, das Karriererisiko, das familiäre Risiko und das physische Risiko eines unternehmerischen Fehlschlags.¹⁰⁸
- *Vision* – einem Unternehmer ist eine Vision bzgl. eines zukünftigen Potenzials zu eigen, die ihn bei seinen Aktivitäten antreibt. GOEBEL sieht als hervorstechendes Merkmal des Unternehmers die Kreativität, in neuen Bahnen zu denken, in denen noch keiner zuvor gehandelt und gedacht hat.¹⁰⁹ Das visionäre Verhalten des Unternehmers basiert auf besonderen kognitiven Fähigkeiten und einer besonderen Vorstellungskraft, die von den unfertigen Zuständen auf deren zukünftiges Potenzial zu abstrahieren vermag. RIPSAS sieht in der Vision des Unternehmers einen wesentlichen Unterschied zur administrativen Sichtweise des Managers.¹¹⁰

105 Casson (1982), S. 23: „...[the Entrepreneur] specializes in taking judgement decision about coordination of scarce resources“; in der Betrachtung zu der Funktion eines Unternehmens definiert Casson ein Unternehmen als „... a specialised decision-making-unit, whose function is to improve coordination by structuring information flow, and is normally endowed with legal privileges, including indefinite life.“ Vgl. in diesem Zusammenhang auch Ripsas (1997), S. 16.

106 Vgl. hierzu Bellu (1993), S. 71.

107 In diesem Zusammenhang sei auf die Arbeiten von Thome (1998), S. 84 ff.; Haid (2004), S. 72 f. und Busenitz/Barney (1997), S. 10 ff. verwiesen.

108 Vgl. Liles (1974), S. 13 f.

109 Vgl. Goebel (1991), S. 154 sowie Nerdinger (1999), S. 8.

110 Vgl. Ripsas (1997), S. 37 ff., der den Unternehmer in diesem Kontext als „Entdecker“ bezeichnet. Vgl. auch die Ausführungen von Haid (2004), S. 76.

- *Leistungsstreben* – eine hohe Motivation, das selbst gesetzte Ziel zu erreichen, zeichnet den Unternehmer aus. McCLELLAND beschreibt hohes Leistungsstreben mit der Bereitschaft, eigene Verantwortung für getroffene Entscheidungen zu übernehmen und Ziele durch eigene Anstrengungen zu lösen und dem Wunsch nach einem positiven Feedback von Dritten für die eigenen Leistungen. Hohes Leistungsstreben fördert insbesondere den Wunsch nach unternehmerischer Selbständigkeit, da der Erfolg der eigenen Aktivitäten rascher und deutlicher sichtbar wird als im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses.¹¹¹
- *Selbstbestimmtheit* – unternehmerisches Denken und Handeln bedeutet auch, sich von Fehlschlägen nicht abschrecken zu lassen. Vielmehr generieren Fehlschläge Lerneffekte, die eine Fokussierung und Verstärkung der eigenen Aktivitäten zur Folge haben. ROTTER hat in der englischsprachigen Literatur im Rahmen seiner Untersuchungen den Begriff „Internal Locus of Control“ geprägt, der die interne „Kontrollüberzeugung“ bzw. den Grad an individuellem Machbarkeitsdenken und Verantwortung einer Person beschreibt.¹¹²

2.2.2 Neugründungen

Von der Ausgründung ist die Neugründung eines Unternehmens zu unterscheiden. Im Unterschied zur Neugründung liegt bei einer Ausgründung schon eine organisatorische Struktur innerhalb eines Unternehmens vor. Im Rahmen einer Ausgründung kommt es zur Schaffung eines neuen Systems im Sinne der Definition von SZYPERSKI und NATHUSIUS und zur Umsetzung neuer Ressourcenkombinationen entsprechend der Definition von SCHUMPETER, wobei aber diese neuen Ressourcen in engem Zusammenhang mit den Aktivitäten der Mutterorganisation stehen und bestehende Unternehmenseile in der Ausgründung integriert werden bzw. in ihr aufgehen. Wenn man die Unternehmensgründung in entsprechende Phasen einteilt, dann existiert vor der eigentlichen Gründung, aufbauend auf einer Gründungsidee, der entsprechenden Planung und ihrer Umsetzung, schon eine unternehmerische Struktur, die als „Plattform“ für die Ausgründung fungiert. BLUM sieht in der Existenz dieser Plattform eine Art „Vor-Unternehmen“, das starke Auswirkungen auf die einzelnen Phasen der Ausgründung hat. So ist die Idee der Ausgründung an sich schon in diesem Vor-Unternehmen vorhanden, vielmehr geht es hier also um die Freisetzung eines

111 Vgl. McClelland (1966), S. 217, in diesem Zusammenhang sei auch auf Brüderl, Preisendörfer et al. (1996), S. 32, verwiesen.

112 Vgl. Rotter (1966), S. 9 ff., sowie Thome (1998), S. 55, und Haid (2004), S. 75.

Ausgründungspotenzials.¹¹³ In der Existenz dieser Strukturen innerhalb einer Mutterorganisation bzw. in dem Bestehen eines „Vor-Unternehmens“ ist das wesentliche Unterscheidungsmerkmal der Ausgründung gegenüber Neugründungen zu sehen.

Die unten stehende Graphik beschreibt die Entwicklung von Ausgründungen und Neugründungen als Phasenmodell:

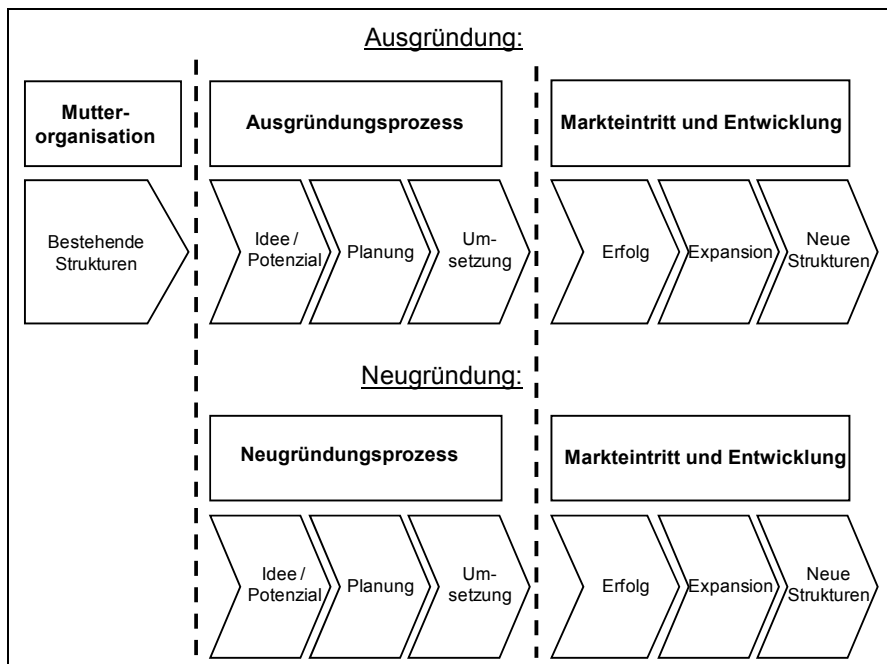


Abbildung 5: Phasenmodell von Ausgründungen und Neugründungen
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an BLUM (2006))

113 Vgl. hierzu Blum (2006), S. 26.

2.3 Definitionen von Ausgründungen und deren Forschungsperspektiven

Im GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON erfolgt eine formale Definition von Ausgründungen als: „Herausnahme eines Teilbetriebs oder eines Betriebsteils aus einem schon als Einzelfirma, Personen- oder Kapitalgesellschaft bestehenden Unternehmen unter gleichzeitiger Gründung einer neuen Gesellschaft, in die der herausgenommene Teil eingebracht wird.“¹¹⁴ Neben dieser Definition von Ausgründungen bestehen jedoch verschiedene weitere begriffliche Abgrenzungen zu Ausgründungen, die sich aus den verschiedenen Blickwinkeln und Schwerpunkten der Analyse ergeben haben. Im Folgenden sind einige Definitionen aus der jüngeren Vergangenheit aufgezählt, welche die unterschiedlichen Forschungsperspektiven und Wirkungszusammenhänge im Unternehmen verdeutlichen sollen, die im Zusammenhang mit einer Abgrenzung der Begriffe „Spin Offs“ bzw. „Ausgründungen“ von Relevanz sein können.

Diese verschiedenen definitorischen Perspektiven lassen sich nach ihrem jeweiligen Untersuchungsschwerpunkt in die unten stehenden Gruppen unterteilen, die in den folgenden Abschnitten genauer beschrieben werden sollen.

Definitionen von Ausgründungen und deren Schwerpunkte:

Fokus der Definitionen:	Innovationen und Know-how-Transfer
	Personaltransfer
	Eigentümerwechsel
	Desinvestitionen und Restrukturierungen
	Corporate Entrepreneurship
	Universitäten und Hochschulen

Tabelle 6: Definitionsschwerpunkte im Zusammenhang mit Ausgründungen
(Quelle: eigene Darstellung)

¹¹⁴ Gabler Wirtschaftslexikon (1997), S. 177; siehe in diesem Zusammenhang auch die Betrachtung von Ausgründungen als „Spezialfall“ von Umwandlungen von Unternehmen im Deutschen Umwandlungsgesetz (UmwG) gemäß § 123 Abs. 1-3 UmwG.

2.3.1 Definitionsfokus: Innovationen und Know-how-Transfer

SCHMIDT verwendet in ihrer Arbeit die folgende Arbeitsdefinition:

„Ausgründungen sind ... eine strategische Entscheidung der ausgründenden Unternehmung, bewusst einen Systemteil aus dem etablierten Unternehmensgefüge herauszulösen, diesen wieder als formal-rechtlich selbständige Einheit (bei kapitalbezogener Beteiligung) außerhalb der Ursprungseinheit (neu) zu gründen und hierbei auch im laufenden Geschäft ressourcenbezogen zu unterstützen, dabei die Option zu haben, die ursprünglichen Dimensionen und Konturen der (Alt- und Neu-) Einheit weitgehend zu belassen bzw. grundlegend zu verändern...“¹¹⁵

Insbesondere die Funktion von Ausgründungen im Sinne von „...vitalisierenden Wirkungen für das neue Konfigurationsgefüge durch eine notwendige Neustrukturierung der Binnenstrukturen sowie durch einen innovativen Transfer mit dem Ausgründungs-Start-up...“ steht dabei im Vordergrund der Forschungsperspektive bei SCHMIDT.¹¹⁶

MASELLI betrachtet Spin Offs bzw. Ausgründungen aus der Perspektive der Innovationsförderung zwischen Mutter- und Tochterunternehmen. Entsprechend fällt auch die definitorische Abgrenzung des Begriffs in diesen Kontext, nämlich als „...Form der ökonomischen Organisation, die die Umsetzung innovativer Potenziale fördert.“¹¹⁷ Als Spin Offs werden in ihrer Arbeit Unternehmen bezeichnet, in denen Innovationen umgesetzt werden, deren Ursprung im vorhergehenden Angestelltenverhältnis der Gründerpersonen entstanden ist. Als charakteristische Kennzeichen der Ausgründung sieht MASELLI den Personentransfer, den Transfer von innovativem Know-how und den Transfer von technologischen Entwicklungsarbeiten in ein rechtlich und wirtschaftlich selbständiges Unternehmen.¹¹⁸

115 Schmidt (2003), S. 68.

116 Schmidt (2003), S. 68; der Aspekt, unter dem Schmidt Ausgründungen in ihrer Arbeit betrachtet, ist die Erzielung vitalisierender Wirkungen auf die Organisation des Mutterunternehmens durch die Gründung neuer Systemeinheiten, über die im Rahmen von festen Netzwerkbeziehungen ein gezielter Ideenaustausch etabliert werden soll.

117 Maselli (1997), S. I.; die Abgrenzung zielt dabei insbesondere auf innovative Unternehmen des privaten Sektors. Die Arbeit von Maselli versucht, Effizienzvorteile herauszustellen, die sowohl aus volks- als auch aus einzelwirtschaftlicher Perspektive des Mutterunternehmens für die Umsetzung von Ausgründungen sprechen.

118 Vgl. Maselli (1997), S. 2 ff.; im Zusammenhang mit dieser Definition unterstellt Maselli eine Gründung im Einvernehmen mit der Muttergesellschaft, die den Prozess der Ausgründung auf verschiedene Weisen, z.B. in juristischer, betriebswirtschaftlicher oder technischer Form, unterstützen kann. Im Gegenzug sichert sich das Mutterunternehmen ein „window of technology“ durch einen langfristigen Zugang zu Innovationspotenzial außerhalb des Unternehmens.

Strategisches Ausgründungsmanagement
Umsetzung anhand eines integrierten strategischen
Führungsmodells
von Holzschuher, W.
2014, XX, 376 S. 49 Abb., Softcover
ISBN: 978-3-658-02685-1