



HINTERHUBER & PARTNERS
Strategy | Pricing | Leadership

Harald Pechlaner,
Hans H. Hinterhuber,
Wolf von Holzschuher,
Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

Unternehmertum und Ausgründung

Wissenschaftliche Konzepte
und praktische Erfahrungen



GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Harald Pechlaner, Hans H. Hinterhuber,
Wolf von Holzschuher, Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

Unternehmertum und Ausgründung

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Harald Pechlaner,
Hans H. Hinterhuber,
Wolf von Holzschuher,
Eva-Maria Hammann (Hrsg.)

Unternehmertum und Ausgründung

Wissenschaftliche Konzepte
und praktische Erfahrungen

Deutscher Universitäts-Verlag

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

1. Auflage März 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Lektorat: Brigitte Siegel / Sabine Schöller

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, 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.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0709-3

Vorwort der Herausgeber

Eine hohe Innovationsfähigkeit bei gleichzeitiger Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen ist von zentraler Bedeutung in einer zunehmend dynamischen und unsicheren Unternehmensumwelt, die von rapidem technologischen Wandel und intensivem Wettbewerb in globalisierten Märkten geprägt ist. Ausgründungen stellen dabei ein probates Mittel dar, die Wettbewerbsfähigkeit etablierter Unternehmen zu steigern, indem eine stärkere Fokussierung auf die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten bei einer erhöhten Sensibilisierung auf das unternehmerische Umfeld ermöglicht wird.

Ausgründungen stellen ein Instrument der Reorganisation und Restrukturierung von Geschäftsprozessen dar, und sind dabei nicht zuletzt das Ergebnis der herausragenden unternehmerischen Initiativen einzelner Mitarbeiter. Innovationen, deren Potenzial in den ursprünglichen organisatorischen Strukturen unterschätzt wurde, sind mittels Ausgründung zum Teil überhaupt erst zu ermöglichen oder zumindest effektiver umzusetzen. Der wesentliche Aspekt eines erfolgreichen Ausgründungsmanagements ist aber, dass unternehmerisches Potenzial „freigesetzt“ wird, indem die Initiativen einzelner Mitarbeiter unterstützt werden und dadurch letzten Endes eine positive Rückkopplung durch eine „Entrepreneurship-Kultur“ im gesamten Unternehmen ermöglicht wird. So betrachtet, können Ausgründungen als wichtige Säulen einer auf Entrepreneurship ausgerichteten Führungsstrategie bezeichnet werden.

In der jüngeren Vergangenheit war eine Zunahme der von Universitäten und Fachhochschulen angebotenen Lehrveranstaltungen zum Thema „Entrepreneurship“ zu verzeichnen. Um diesen positiven Trend zu unterstützen, ist es in der Überzeugung der Herausgeber sinnvoll, auch dem Phänomen „Ausgründungen“ im Zusammenhang mit seiner Bedeutung für die Schaffung und Förderung von mehr Unternehmertum und Innovation ein Buchprojekt zu widmen.

Das Ziel der vorliegenden Publikation „Unternehmertum und Ausgründung“ besteht darin, wichtige Fragestellungen im Zusammenhang mit Ausgründungen aufzugreifen, und mögliche Problem- und Spannungsfelder sowie wesentliche Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Ausgründungen so hervorzuheben, dass den Lesern Erfahrungen und Know-how für ein erfolgreiches Ausgründungsmanagement vermittelt werden. Die ausgewählten Beiträge beinhalten neben theoretischem Grundlagenwissen und Konzepten im Kontext von Ausgründungen in Bereichen der Unternehmensführung wie beispielsweise Strategieformulierung, Prozessmanagement, Kompetenz- und

Kooperationsmanagement auch Erfahrungswissen aus der Unternehmenspraxis, das anhand konkreter Beispiele verdeutlicht wird, und einen unmittelbaren Einblick in die reale Ausgründungspraxis gewährt.

Eichstätt/ Ingolstadt/ Innsbruck, im Februar 2007

Harald Pechlaner
Hans H. Hinterhuber
Wolf von Holzschuher
Eva-Maria Hammann

Vorwort des Sponsors

Der Innovationspark TIS mit seinem Gründerzentrum beschäftigt sich schon seit vielen Jahren mit Ausgründungen von Unternehmen. Gerade innovative Unternehmer sind davon überzeugt, dass die Fokussierung auf eine Kernkompetenz grundlegend ist, um strategisch zu wachsen und sich am Markt mit Erfolg zu positionieren. Neue Ideen und Projekte, welche sich außerhalb dieses Fokus befinden, verschwinden somit meist in einer Schublade und werden vernachlässigt. Aktivitäten außerhalb des Themenfokus, auch wenn sie zur Innovation des traditionellen Geschäftsmodells beitragen, haben kaum Chancen richtig zu wachsen und sich am Markt zu behaupten. Nur mittels Ausgründungen wird dem „Neuen“ Kraft gegeben, um sich zu entwickeln, eine Eigenständigkeit herauszuarbeiten, die nötigen Ressourcen zu finden und schlussendlich erfolgreich zu sein. Aus diesem Grund unterstützen wir jeden Ansatz zur Ausgründung, die wie eine Neugründung eines Unternehmens professionell geplant sein will.

Bozen, im Februar 2007

Hubert M. Hofer
Direktor TIS innovation park

Inhaltsverzeichnis

Vorwort der Herausgeber.....	v
Vorwort des Sponsors.....	vii
Inhaltsverzeichnis	ix

Teil I – Wissenschaftliche Konzepte

Harald Pechlaner, Eva-Maria Hammann & Wolf von Holzschuher

Corporate Entrepreneurship – Anforderungen & Möglichkeiten einer erfolgreichen Umsetzung vor dem Hintergrund von Ausgründungen	3
---	---

Hans H. Hinterhuber

Auslagerung als strategische Entscheidung.....	27
--	----

Wolf von Holzschuher & Harald Pechlaner

Wie sollen Ausgründungen ablaufen? – Realisierung von Ausgründungen im Rahmen eines prozessbezogenen Transformationskonzeptes	41
--	----

Claus Steinle & Kirstin Schmidt

Bedeutung von Ausgründungen zur Unternehmensvitalisierung – Perspektiven, Ressourcenstrommodell und Gestaltungsherausforderungen.....	55
--	----

Jörg Freiling

Kooperationsnetzwerke bei Ausgründungen als zentraler Erfolgsfaktor?	87
--	----

Hans-Georg Gemünden & Franka Birke

Patentbasierte Messung von technologischer Kompetenz junger technologie- orientierter Unternehmen.....	107
---	-----

Rainer Harms & Erich J. Schwarz

Die Lead User-Methode zur Integration von Kunden in den Neuprodukt-
entwicklungsprozess – Ein Instrument für Spin-Offs aus Hochschulen?..... 125

Felix Riesenhuber, Michael Auer, Achim Walter & Friedemann Wolf

Technologische Ressourcen und das Wachstum akademischer Spin-Offs 141

Peter Kreutter, Albert H. Savelberg & Jürgen Weigand

Spin-Offs und die Evolution von Industrien..... 165

Teil II – Praktische Erfahrungen

Christian Mathes

Universitäre Ausgründungen als Motor einer dynamischen Innovations-
landschaft 199

Stefan Ulrich

Schutzrechte als Voraussetzung für Ausgründungen 215

Thomas Doppelberger & Tobias Schwind

Erfolgskriterien, Probleme und Perspektiven bei Ausgründungen im Team 229

Johann Pacher & Eva-Maria Hammann

Ausgründung als Strategie in Technologiemarkten – Das Beispiel der Halbleiter-
industrie im asiatischen „Silicon Valley“ Hsin Chu..... 245

Jürg Meier

Wie man Ausgründungen zum Erfolg führt – Die Sicht des Finanziers 263

Hubert M. Hofer

Ausgründungen in Gründer- und Technologie-zentren – Worauf kommt es an? 285

Joachim A. Kappel

Welche Herausforderungen stellen Ausgründungen für Unternehmensführer
dar? 297

Thomas Rainer

Ausgründungen als Instrument zur Bündelung von Ressourcen und Know-how
in einem Gemeinschaftsunternehmen 303

Die Herausgeber 319

Die Autoren 321