

# Bachelorarbeit

Merle Cassandra Pantwich

Handlungsempfehlung für organisationale  
Restrukturierung für die Umsetzung von IT-Innovationen

Merle Cassandra Pantwich

# Handlungsempfehlung für organisationale Restrukturierung für die Umsetzung von IT-Innovationen

Bachelorarbeit eingereicht im Rahmen der Bachelorprüfung  
im Studiengang *Bachelor of Science Wirtschaftsinformatik*  
am Department Informatik  
der Fakultät Technik und Informatik  
der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg

Betreuender Prüfer: Prof. Dr. Ulrike Steffens  
Zweitgutachter: Prof. Dr. Rüdiger Weißbach

Eingereicht am: 16. Juli 2024

**Merle Cassandra Pantwich**

**Thema der Arbeit**

Handlungsempfehlung für organisationale Restrukturierung für die Umsetzung von IT-Innovationen

**Stichworte**

organisationale Restrukturierung, Entrepreneurship, Intrapreneurship, Innovation

**Kurzzusammenfassung**

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit der Untersuchung diverser Optionen zur Restrukturierung einer Unternehmensabteilung, die sich mit einer IT-Innovation beschäftigt.. Dabei werden sowohl interne als auch externe Fortführungsmöglichkeiten des Projekts analysiert. Durch Experteninterviews wurden die entscheidenden Faktoren für Restrukturierungsentscheidungen ermittelt und in einem Entscheidungsbogen zusammengefasst. Dieser Bogen ermöglicht es Anwendern, ihre Projekte zu bewerten und Empfehlungen zur optimalen Restrukturierung zu erhalten. Obwohl der Entscheidungsbogen speziell für kommunale Unternehmen entwickelt wurde, ist er erweiterbar und kann durch branchenspezifische Recherchen angepasst werden. Aufgrund der individuellen Natur von Restrukturierungsprojekten kann der Bogen jedoch keine exakten Lösungen für alle Fälle bieten, sodass zusätzliche Analysen und Beratungen notwendig sein können.

**Merle Cassandra Pantwich**

**Title of Thesis**

Recommendations for organizational restructuring for the implementation of IT innovations

**Keywords**

organizational restructuring, entrepreneurship, intrapreneurship, innovation

---

## **Abstract**

This bachelor's thesis analyses various options for restructuring a corporate department involved in an IT innovation. Both internal and external continuation options for the project are analysed. The decisive factors for restructuring decisions were determined through expert interviews and summarised in a decision sheet. This sheet enables users to evaluate their projects and receive recommendations for optimal restructuring. Although the decision sheet was developed specifically for municipal companies, it is expandable and can be customised through industry-specific research. However, due to the individual nature of restructuring projects, the sheet cannot provide exact solutions for all cases, so additional analyses and consultations may be necessary.



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>viii</b>
<b>Abkürzungen</b>	<b>x</b>
<b>1 Einführung</b>	<b>1</b>
<b>2 Entrepreneurship</b>	<b>4</b>
2.1 Entrepreneurship allgemein . . . . .	4
2.2 Der Entrepreneur . . . . .	5
2.3 Entrepreneurship als Prozess . . . . .	10
2.4 Ausprägungen von Entrepreneurship . . . . .	11
2.4.1 Public Entrepreneurship . . . . .	11
2.4.2 Digital Entrepreneurship . . . . .	12
2.4.3 Corporate Entrepreneurship . . . . .	13
2.5 Kombinationen verschiedener Entrepreneurship-Ausprägungen . . . . .	15
2.6 Zusammenfassung . . . . .	15
<b>3 Intrapreneurship</b>	<b>17</b>
3.1 Intrapreneurship allgemein . . . . .	17
3.2 Der Intrapreneur . . . . .	18
3.3 Der Intrapreneurship-Prozess . . . . .	19
3.4 Verschiedene Ausprägungen des Intrapreneurship . . . . .	20
3.4.1 Digital Intrapreneurship . . . . .	21
3.4.2 Intrapreneurship im kommunalen Sektor . . . . .	21
3.5 Zusammenfassung . . . . .	22
<b>4 Organisationale Ambidextrie</b>	<b>23</b>
4.1 Organisationale Ambidextrie allgemein . . . . .	23
4.2 Organisationale Ambidextrie als Innovationstreiber in Unternehmen . . . . .	24
4.3 Integrationsmechanismen . . . . .	25

4.4	Zusammenfassung . . . . .	26
<b>5</b>	<b>Unterschiede und Gemeinsamkeiten</b>	<b>27</b>
5.1	Wichtigste Eigenschaften der Ausprägungen . . . . .	27
5.2	Fazit . . . . .	28
<b>6</b>	<b>Unternehmensspaltung</b>	<b>30</b>
6.1	Voraussetzungen für die Restrukturierungsentscheidung . . . . .	31
6.1.1	Einflussfaktoren auf die Ausgründungsentscheidung . . . . .	31
6.1.2	Chancenbewertung . . . . .	32
6.1.3	Scoring-Modell . . . . .	33
6.1.4	Innovationsflussanalyse . . . . .	34
6.2	Fazit . . . . .	36
<b>7</b>	<b>Besonderheiten und Herausforderungen in kommunalen Unternehmen</b>	<b>37</b>
7.1	Selbstverwaltung . . . . .	37
7.2	Gesetzliche Vorgaben . . . . .	38
7.3	Organisationsformen . . . . .	39
7.4	Zusammenfassung . . . . .	40
<b>8</b>	<b>Besonderheiten und Herausforderungen in der IT-Branche</b>	<b>41</b>
8.1	Besonderheiten und Eigenschaften von IT-Unternehmen . . . . .	41
8.2	Elektronische Wertschöpfung . . . . .	42
8.3	Zusammenfassung . . . . .	44
<b>9</b>	<b>Gründung außerhalb eines Unternehmens</b>	<b>45</b>
9.1	Vorteile . . . . .	45
9.2	Probleme . . . . .	46
9.3	Lösungen . . . . .	46
9.4	Fazit . . . . .	47
<b>10</b>	<b>Gründung in und mit einem Unternehmen</b>	<b>48</b>
10.1	Vorteile . . . . .	48
10.2	Probleme . . . . .	49
10.3	Lösungen . . . . .	49
10.4	Alternativansätze . . . . .	50
10.4.1	Intrapreneurship . . . . .	50
10.4.2	Organisationale Ambidextrie . . . . .	51

10.5 Fazit . . . . .	51
<b>11 Weitere Faktoren</b>	<b>52</b>
11.1 Finanzen . . . . .	52
11.2 Wachstumsmanagement . . . . .	53
11.2.1 Erfolgsfaktoren . . . . .	54
11.2.2 Wachstumsausmaße . . . . .	54
11.3 Exit-Strategie . . . . .	55
<b>12 Entscheidungsbogen</b>	<b>56</b>
12.1 Methodik . . . . .	56
12.1.1 Informationssammlung und -aufbereitung . . . . .	56
12.1.2 Erstellung Entscheidungshilfe . . . . .	57
12.1.3 Auswertung . . . . .	57
12.1.4 Validierung . . . . .	58
12.2 Entscheidungshilfe . . . . .	58
12.2.1 Beispielanwendung . . . . .	58
12.3 Zusammenfassung . . . . .	62
<b>13 Fazit und Ausblick</b>	<b>63</b>
13.1 Fazit . . . . .	63
13.2 Ausblick . . . . .	64
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>66</b>
<b>A Anhang</b>	<b>70</b>
A.1 Fragenkatalog der Interviews . . . . .	70
A.2 Entscheidungsbogen . . . . .	72
<b>Selbstständigkeitserklärung</b>	<b>75</b>

# Abbildungsverzeichnis

1.1	Möglichkeiten zur Reorganisation. Eigene Darstellung . . . . .	2
2.1	Charaktereigenschaften eines Entrepreneurs. Eigene Abbildung. . . . .	6
2.2	Entrepreneurship-Prozess. Eigene Abbildung nach Oliver Pott [2015] . . .	10
2.3	Entscheidungsblatt. Eigene, angepasste Abbildung nach Urs Fueglistaller [2008] . . . . .	14
3.1	Intrapreneurship-Prozess. Eigene Abbildung nach Christina Kollinger [2023]	19
6.1	Einflussfaktoren auf die Ausgründungsentscheidung. Eigene Abbildung nach Kirchmair [2010] . . . . .	32
6.2	Prozess der Chancenbewertung. Eigene Abbildung nach Urs Fueglistaller [2008] . . . . .	33
6.3	Scoring-Modell zur Geschäftsmodellbewertung. Eigene Abbildung nach Kollmann [2019] . . . . .	34
6.4	Entscheidungsmatrix zur Aufdeckung der geeigneten Innovationsmethode. Eigene Abbildung nach Rafaela Kraus [2022] . . . . .	35
7.1	Verwaltungsapparat. Eigene Abbildung nach Georg Westermann [2006] . .	38
7.2	Rechtsformen. Eigene Abbildung . . . . .	40
8.1	Elektronische Wertschöpfungskette. Eigene Abbildung nach Kollmann [2019]	43
8.2	Elektronischer Wertschöpfungsprozess. Eigene Abbildung nach Kollmann [2019] . . . . .	44
12.1	Beispielanwendung Teil 1 . . . . .	59
12.2	Beispielanwendung Teil 2 . . . . .	60
12.3	Beispielanwendung Teil 3 . . . . .	61
A.1	Entscheidungsbogen Teil 1 . . . . .	72
A.2	Entscheidungsbogen Teil 2 . . . . .	73

A.3 Entscheidungsbogen Teil 3 . . . . .	74
---	----

# Abkürzungen

**AG** Aktiengesellschaft.

**AöR** Anstalt des öffentlichen Rechts.

**DEM** Digital Entrepreneurial Mindset.

**F & E-Aufwendungen** Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen.

**GbR** Gesellschaft bürgerlichen Rechts.

**GemOSH** Gemeindeordnung Schleswig-Holstein.

**GmbH** Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

**NGOs** Non-Governmental-Organizations.

# 1 Einführung

In dieser Thesis soll eine Handlungsempfehlung zur Entscheidung über das Vorgehen in der Restrukturierung eines Unternehmens zur Umsetzung einer IT-Innovation entstehen. Das Beispielunternehmen Stadtwerke Lübeck GmbH hat eine innovative Datenplattform entwickelt. Der Wunsch, die Plattform auch außerhalb der Stadt zu vertreiben, lässt die Idee einer Restrukturierung als eine potenzielle Option erscheinen. Hinzu kommt der Wunsch nach mehr Flexibilität, als im Rahmen der organisationalen Struktur des kommunalen Konzerns gegeben werden kann. Diese Abschlussarbeit widmet sich den verschiedenen Möglichkeiten, die sich im Kontext der organisationalen Restrukturierung eröffnen. Die Entscheidung betrifft die Auswahlmöglichkeiten Ausgründung, Neugründung und Eingliederung eines etablierten und am Markt gefestigten Betriebs. Die Möglichkeiten zur Restrukturierung werden im Folgenden aus den Blickwinkeln des Entrepreneurship, Intrapreneurship und der organisationalen Ambidextrie mit ihren Facetten und Ausprägungen beziehungsweise Unterteilungen betrachtet. In Abbildung 1.1 sind verschiedene Möglichkeiten zur Reorganisation aufgezeigt, auf die im Laufe der Arbeit näher eingegangen wird.

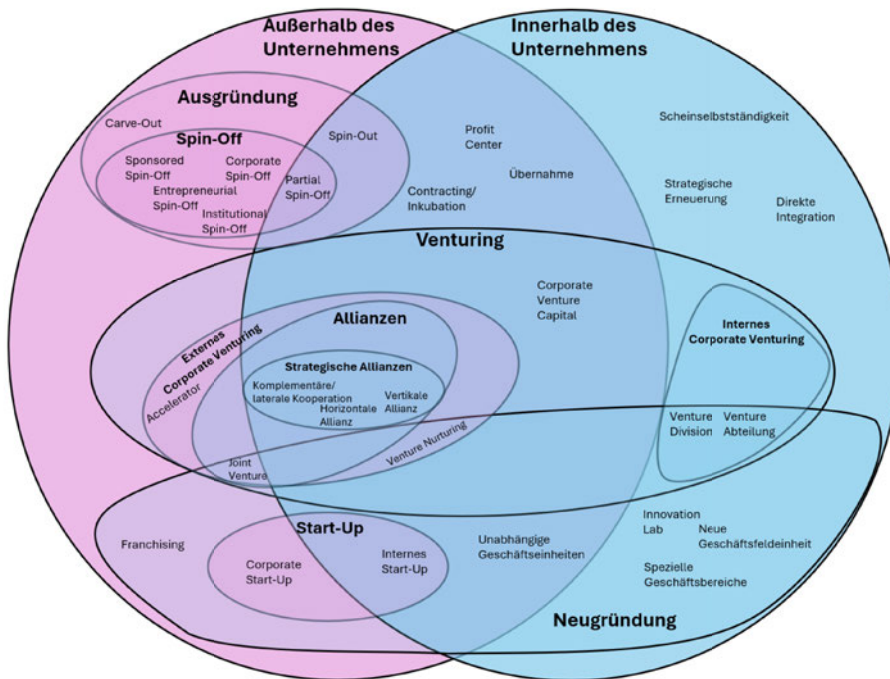


Abbildung 1.1: Möglichkeiten zur Reorganisation. Eigene Darstellung

Da es verschiedene Möglichkeiten und Bereiche zum Vorgehen gibt, werden die dazugehörigen Themen Entrepreneurship (vgl. Kapitel 2), Intrapreneurship (vgl. Kapitel 3) und organisationale Ambidextrie (vgl. Kapitel 4) gesondert betrachtet, evaluiert und letztendlich miteinander verglichen (vgl. Kapitel 5). Dadurch kann eine erste Einteilung für die spätere Handlungsempfehlung stattfinden. Darauf folgend werden zur Vorbereitung auf den Anwendungsfall der Stadtwerke Lübeck Digital GmbH die Unternehmensspaltung (vgl. Kapitel 6), Unternehmensgründung in und mit Unternehmen (vgl. Kapitel 10) und außerhalb bestehender Unternehmen betrachtet (vgl. Kapitel 9). Ebenso werden Besonderheiten und Herausforderungen der IT-Branche und kommunaler Unternehmen genauer ausgearbeitet (vgl. Kapitel 8, 7). Daran anschließend folgen weitere Faktoren, die bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt werden sollten (vgl. Kapitel 11) sowie der Entscheidungsbogen mit einer Zusammenfassung des Themas (vgl. Kapitel 12, 13). Der Entscheidungsbogen dient dazu, dem Unternehmen eine Grundlage zur Entscheidung für den weiteren Umgang mit einer IT-Innovation zu geben. Im konkreten Fall wurde eine Datenplattform entwickelt, die Sensordaten erhalten, auslesen und für die Öffentlichkeit bereitstellen kann. Der Entscheidungsbogen hilft der Geschäftsführung des Konzerns bei der Frage, in welcher Form die IT-Innovation der Stadtwerke Lübeck in



den Unternehmenskontext eingeordnet werden soll. Der Begriff der Innovation ist ein wesentlicher Bestandteil der Abschlussarbeit. Er bezeichnet die neuartige Kombination bereits vorhandener Mittel in Verbindung mit Wissen und Kreativität. Außerdem weist die Innovation einen neuartigen und nutzenstiftenden Charakter auf. In Bezug auf die Ausprägungen von Innovationen ist zwischen verschiedenen Typen zu unterscheiden. Dabei kann es sich um inkrementelle Innovationen handeln, die eine Verbesserung bereits bestehender Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse darstellen. Ferner können radikale Innovationen auftreten, bei denen gänzlich neue Produkte oder Dienstleistungen entwickelt werden, die unabhängig von bereits etablierten Märkten und Unternehmen sind. Schließlich können auch disruptive Innovationen entstehen, die das Potenzial aufweisen, bereits etablierte Märkte, Produkte oder Unternehmen teilweise oder vollständig zu ersetzen. Sie entstehen entweder durch einen Technologie-Push aus dem Inneren eines Unternehmens heraus oder durch einen Market-Pull von außerhalb. Ihre Entwicklung und Entdeckung erfolgt durch Unternehmer oder unternehmerisch denkende Mitarbeitende [Christina Kollinger, 2023, Seite 11 ff.].

## 2 Entrepreneurship

In diesem Kapitel wird der Begriff Entrepreneurship erläutert und einige seiner verschiedenen Ausprägungen näher betrachtet. Zur Erläuterung werden verschiedene Definitionen herangezogen, da bisher keine einheitliche Definition existiert. Neben den Ausprägungen wird auch auf den von Oliver Pott [2015] erstellten Prozess des Entrepreneurship eingegangen. Dieses Kapitel dient als Grundlage und zum Verständnis der darauf aufbauenden Handlungsempfehlung, die am Ende dieser Abschlussarbeit erläutert wird. Für die spätere Differenzierung zu Intrapreneurship und organisationaler Ambidextrie ist es wichtig, sich der Person, die im Zentrum des Entrepreneurship steht, zu widmen, dem Entrepreneur.

### 2.1 Entrepreneurship allgemein

Der Begriff Entrepreneurship stammt vom französischen Wort ‚entreprendre‘ ab, was so viel bedeutet wie „etwas tun“ oder „etwas unternehmen“ [Fritsch und Wyrwich, 2021]. In der deutschen Literatur wird der Begriff Entrepreneurship häufig mit den Ausdrücken Unternehmergeist, Gründertum, Unternehmertum oder dem Eingehen ökonomischer Wagnisse assoziiert [Fritsch und Wyrwich, 2021]. Lange Zeit wurde nur das Tun des Unternehmers (Entrepreneurs) als Entrepreneurship aufgefasst, aber mittlerweile wird auch das Phänomen der bereits bestehenden lukrativen Geschäftsmöglichkeit in die Definition einbezogen. Somit wird Entrepreneurship laut Urs Fueglistaller [2008] nicht mehr nur als ökonomische Realität betrachtet, sondern auch als gesellschaftliches Phänomen. Die drei Grundfaktoren des Entrepreneurship sind die Kreativität, die Innovation und der Entrepreneur, von dem der nächste Abschnitt handelt [Oliver Pott, 2015]. Sie bedingen sich gegenseitig und stehen im Kern einer Unternehmensgründung. Weitere Faktoren sind unter anderem Ehrgeiz, Durchhaltevermögen und Überzeugung. Ohne diese ist eine Gründung zwar unter erschwerten Bedingungen möglich, aber ohne die drei Grundfaktoren ist sie nicht realisierbar.

Entrepreneurship kann nach verschiedenen Faktoren unterteilt werden. Dazu zählen beispielsweise die Anzahl der Gründer oder deren Vorerfahrung im Gründungsgeschehen, die Phase im Gründungsprozess, oder die Wirkung der Gründung [Fritsch und Wyrwich, 2021]. Diese kann in produktives, unproduktives und destruktives Entrepreneurship unterteilt werden. Produktives Entrepreneurship erhöht die Produktionspotenziale und leistet einen positiven Beitrag zur Gesamtentwicklung einer Gesellschaft. Destruktives Entrepreneurship hingegen führt durch ein Geschäftsmodell, das beispielsweise Krieg oder Kriminalität beinhaltet, zur „Verminderung der gesamtwirtschaftlichen Wohlfahrt“ [Fritsch und Wyrwich, 2021]. Unproduktives Entrepreneurship bezeichnet Gründungen, die das Markteinkommen beispielsweise durch Imitationsgründungen umverteilen. Eine andere grundlegende Unterteilung kann nach dem Neuheitsgrad der Unternehmung und ihrem rechtlich-organisatorischen Status vorgenommen werden. Hierbei wird zwischen originärer Gründung, bei der neue Kapazitäten errichtet werden, und derivater Gründung, wie beispielsweise einer Übernahme, unterschieden. Die Experimentierfreudigkeit ist bei originären Gründungen deutlich höher als bei derivaten Gründungen. Auch zwischen selbstständiger und nichtselbstständiger Gründung sollte unterschieden werden. Zu nichtselbstständigen Gründungen zählen unter anderem Franchise-Unternehmen wie McDonald's oder Lidl [Fritsch und Wyrwich, 2021].

## 2.2 Der Entrepreneur

Das Wort Entrepreneur wurde schon vor mehr als 400 Jahren in Frankreich im militärischen Kontext verwendet. Im 16. Jahrhundert galt ein Entrepreneur dort als ein militärischer Anführer. Im 18. Jahrhundert wurde ein Entrepreneur, im Gegensatz zur heutigen Bedeutung, als jemand bezeichnet, der ein Arbitrage-Geschäft betrieb, also Waren günstig einkaufte und mit hoher Marge weiterverkaufte [Helmold u. a., 2022]. Heutzutage ist ein Entrepreneur ein risikobereiter und leistungsmotivierter Innovator. Er hat die Fähigkeit, Kontrolle und Organisation zu übernehmen und ein Unternehmen mit Hilfe von emotionaler Stabilität, sozialen Kompetenzen, Überzeugungskraft und guter Teamfähigkeit zu gründen und zu leiten [Oliver Pott, 2015]. Zusätzlich zeichnen Wachheit im Zusammenhang mit dem Erkennen von Gelegenheiten und der Gestaltungswille den Charakter des Entrepreneurs aus [Fritsch und Wyrwich, 2021]. An diesen Eigenschaften ist deutlich zu erkennen, dass der moderne Entrepreneur im deutlichen Kontrast zu seinem historischen Pendant aus dem 18. Jahrhundert steht.

Ebenso wie das Entrepreneurship an sich, kann der Entrepreneur in verschiedene Kategorien eingeteilt werden. Dazu zählen latente beziehungsweise potenzielle Gründer, die gründen möchten, aber noch keine konkreten Schritte dazu vorgenommen haben, sowie Nascent Entrepreneurs, Young Entrepreneurs und Established Business Owner. Nascent Entrepreneurs befinden sich im Prozess der Unternehmensgründung, Young Entrepreneurs leiten ihr Unternehmen in den ersten dreieinhalb Jahren nach der Gründung, und Established Business Owner sind Entrepreneur, die ihr Unternehmen länger als dreieinhalb Jahre leiten [Fritsch und Wyrwich, 2021].

Der Entrepreneur hat einige Charaktereigenschaften, die besonders ausgeprägt sind und näher betrachtet werden sollten. Diese sind in Abbildung 2.1 zusammengefasst.

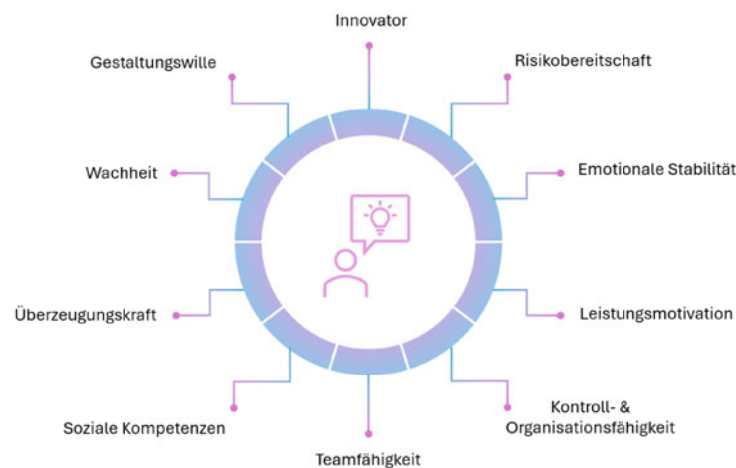


Abbildung 2.1: Charaktereigenschaften eines Entrepreneurs. Eigene Abbildung.

**Innovator** Der Begriff „Innovator“ stammt von dem Wort „Innovation“ ab, was frei nach Oliver Pott [2015] so viel wie „etwas neu Geschaffenes“ bedeutet. Ein Innovator ist also jemand, der Neues schafft. Wenn ein Entrepreneur gleichzeitig ein Innovator ist, bedeutet das primär, dass er eine eigene Idee hat, die vermarktet werden soll. Außerdem gehen Innovatoren ihren eigenen Weg und haben keine Probleme mit Veränderungen. Dies ist eine wichtige Eigenschaft, nicht nur für Entrepreneur, sondern auch für Unternehmensleitungen, denn das ökonomische Umfeld eines Unternehmens ist ständig im Wandel und verändert sich unaufhörlich. Das erfordert einen ausgeklügelten Umgang mit diesen Veränderungen. Die Veränderungsaffinität ist hierbei eine wichtige, unterstützende Eigenschaft.

**Risikobereitschaft** Ergänzend zu dem Hang zu Veränderungen, den ein Innovator automatisch innehat, kommt die Risikobereitschaft eines Entrepreneurs. Ohne das Eingehen von Risiken kann kein unternehmerisches Handeln stattfinden. Dabei existieren nicht nur finanzielle, sondern auch soziale und gesundheitliche Risiken. Auf diese muss ein Entrepreneur eingehen, wenn er unternehmerisch aktiv werden möchte.

Unter **finanziellem Risiko** versteht man die monetären Aufwendungen, die zu Beginn als finanzielles Investment in die Anfänge der Unternehmung fließen. Dieses Risiko kann durch Zuwendungen von Business Angels oder Venture Capitalists gemindert werden [Oliver Pott, 2015]. Business Angels sind Personen, die ihr Privatvermögen als Startkapital zu Beginn oder in frühen Phasen der Unternehmensgründung zur Verfügung stellen und somit einen Teil des finanziellen Risikos der Unternehmung mittragen. Venture Capitalists stellen ebenfalls Vermögen zur Verfügung, sind aber keine Privatpersonen, sondern Unternehmen wie z. B. Holtzbrinck Ventures, die in Start-Ups investieren. Das bereitgestellte Geld solcher Firmen wird auch als Venture-Capital bezeichnet [Rafaela Kraus, 2022].

Als **soziales Risiko** wird die Belastung freundschaftlicher und familiärer Beziehungen bezeichnet. Durch die umfangreiche Arbeit, die erledigt werden muss und viel Zeit und Kraft benötigt, leiden Beziehungen zu Freunden und Familie häufig unter einer Neugründung. Da von dem Vorhaben oft auch die Existenz des Entrepreneurs und seiner Familie abhängt, arbeiten Entrepreneure vermehrt sehr viel und haben deshalb wenig Zeit für persönliche Beziehungen [Oliver Pott, 2015].

Ein **gesundheitliche Risiko** kann sich aus den sozialen Risiken ergeben. Auch die psychische und physische Belastung kann, abhängig von der Unternehmung und der Arbeitsmenge, als gesundheitliches Risiko eingestuft werden. Neuner [2016] beschreibt die psychosoziale Belastung als „Beschränkung der einwirkenden Einflüsse auf die Arbeitsumwelt und -organisation, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken“. Ebenso sagt er, dass durch dauerhaften Leistungsdruck eine chronische Stressbelastung entstehen kann [Neuner, 2016], welche als gesundheitliches Risiko eingestuft werden sollte. Da für unternehmerisches Handeln, wie oben erwähnt, Risiken eingegangen werden müssen, wird deutlich, dass ein Entrepreneur nicht risikoscheu sein, aber dennoch ein Bewusstsein gegenüber möglichen Risiken haben sollte. Hierfür benötigt ein Entrepreneur unter anderem emotionale Stabilität.

**Emotionale Stabilität** Zu emotionaler Stabilität gehören vor allem Ausdauer und Durchhaltevermögen in stressigen Situationen. Wie bereits oben beschrieben, kann bei

einer Gründung ein sehr hohes und langanhaltendes Stresslevel auftreten. Neben dem Erfolgsdruck entsteht dadurch auch allgemeiner Stress, der zu Fehlern führen kann. Ein Entrepreneur, der emotionale Stabilität besitzt, lässt sich jedoch nicht von Fehlern aufhalten oder entmutigen. Stattdessen lernt er aus ihnen und nutzt dieses Wissen, um in der Zukunft Fehler zu vermeiden [Oliver Pott, 2015].

**Leistungsmotivation** Ein Entrepreneur sollte über Leistungsmotivation verfügen, da diese ihm hilft, Herausforderungen mit Freude anzugehen. Diese Motivation ermöglicht es ihm auch, sich selbst ständig höhere Ziele zu setzen und sich bewusst an den gestellten Herausforderungen und Aufgaben zu messen. In Verbindung mit der emotionalen Stabilität befähigt die Leistungsmotivation einen Entrepreneur, nach einem Scheitern motiviert von Neuem zu beginnen und die Herausforderung zu meistern [Oliver Pott, 2015]. Darüber hinaus trägt sie dazu bei, den enormen Arbeitsaufwand zu bewältigen, der mit einer Gründung einhergeht.

**Übernahme von Kontrolle und Organisation** Die Fähigkeit, Organisation und Kontrolle zu übernehmen, ist für einen Entrepreneur von entscheidender Bedeutung, um das Unternehmen klar zu strukturieren und zu führen. Dabei bezieht sich diese Fähigkeit nicht nur auf das persönliche Verhalten des Entrepreneurs, sondern auch auf sein Verhalten gegenüber den Angestellten. Ein Gründer kann sich häufig keinen Kontrollverlust in seinem Unternehmen leisten, da sein persönlicher Erfolg oft eng mit dem Erfolg des Geschäfts verbunden ist. Daher ist es für ihn wichtig, stets über alle Vorgänge im Unternehmen informiert zu sein und auf dem neuesten Stand zu bleiben. Besonders die Fähigkeit zur Organisation ist bei der Erreichung von Meilensteinen oder der Einhaltung von Terminen und Fristen von entscheidender Bedeutung und wird von Kunden und Geschäftspartnern erwartet. Oliver Pott [2015] betont, dass es gelegentlich erforderlich ist, den Arbeitsfortschritt der Angestellten zu überprüfen, um unangenehme Überraschungen zu vermeiden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass insbesondere sein Organisationstalent für das Auftreten und den Erfolg eines Unternehmens entscheidend ist. Die Kontrollfähigkeit unterstützt dabei, zu reflektieren, ob die geplanten Meilensteine und Ziele erreicht wurden. Dennoch sollte darauf geachtet werden, dass nicht zu viel Kontrolle ausgeübt wird, um kein Mikromanagement zu betreiben und dem Gründer genügend Zeit für andere Aufgaben außerhalb des Kontrollbereichs zu lassen.

**Teamfähigkeit** Ein Entrepreneur, der nicht nur delegieren kann, sondern auch gut im Team arbeitet und den Mitarbeitenden Freiräume gibt, genießt mehrere Vorteile. **Ers-****tens** ist er dann nicht darauf beschränkt, als Solo-Gründer zu starten, sondern kann sich in einem Gründerteam mit ergänzenden Kompetenzen beweisen. **Zweitens** ermöglicht ihm die Zusammenstellung eines kompetenten und qualifizierten Teams, Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und innovative Lösungen zu entwickeln. **Drittens** stärkt die Teamfähigkeit die Offenheit gegenüber Kritik [Oliver Pott, 2015]. Kritik ist für den Gründer von Vorteil, da sie die Möglichkeit zur Weiterentwicklung bietet und somit an den Eigenschaften wie Gestaltungswillen, Leistungsmotivation und sozialen Kompetenzen ansetzt.

**Soziale Kompetenzen** Die sozialen Kompetenzen eines Entrepreneurs spielen nicht nur im Umgang mit Angestellten eine Rolle, sondern vor allem in seiner Fähigkeit, sich in andere Personen hineinzusetzen. Dieses Talent ist insbesondere bei Kundengesprächen oder bei der Suche nach Partnern und Investoren von großem Wert. Wie von Oliver Pott [2015] erwähnt möchten Menschen auf emotionaler Ebene angesprochen werden. Dies erfordert ein Verständnis für die Bedürfnisse des Gegenübers, das oft sogar wichtiger ist als bloße Überzeugungskraft.

**Überzeugungskraft** Zusätzlich zu der vorangegangenen Feststellung, dass soziale Kompetenzen für einen Entrepreneur von großer Bedeutung sind, bleibt die Überzeugungskraft ein wichtiger Faktor, um Kunden, potenzielle Partner oder Investoren zu begeistern. Ohne Überzeugungskraft und die Fähigkeit zur Vermittlung von Begeisterung hätte ein Entrepreneur Schwierigkeiten, sein Produkt erfolgreich zu vermarkten. Dieses Problem, so Oliver Pott [2015], tritt nicht nur bei der eigentlichen Vermarktung auf, sondern bereits bei der Vorstellung des Vorhabens gegenüber Kreditgebern oder im näheren persönlichen Umfeld. Die Unterstützung dieser Personen ist für einen Gründer von großer Bedeutung und trägt zur Stärkung der emotionalen Stabilität bei. Wenn jedoch die eigene Überzeugung fehlt, wird es schwieriger, das Produkt erfolgreich zu vermarkten.

**Wachheit** Die Wachheit, oder auch Alertness, ist für einen Entrepreneur besonders in der heutigen dynamischen Unternehmenslandschaft von entscheidender Bedeutung [Fritsch und Wyrwich, 2021]. Ohne eine ständige Aufmerksamkeit ist es für Unternehmer schwierig, schnell genug auf Veränderungen zu reagieren. Dadurch entstünde sehr

schnell das Risiko, von anderen Wettbewerbern vom Markt verdrängt zu werden. Um den Überblick zu behalten, ist es jedoch nicht nur wichtig, wachsam zu sein, sondern auch, Gelegenheiten zu erkennen und kreativ darauf zu reagieren.

**Gestaltungswille** Zum Gestaltungswillen eines Entrepreneurs gehört unweigerlich auch die Initiative, die dieser ergreifen muss [Fritsch und Wyrwich, 2021]. Hier wird deutlich, dass der Entrepreneur nicht in Unsicherheit handeln darf. Wenn Unsicherheit vorherrscht, kann der Gründer keinen Gestaltungswillen entwickeln und die Eigeninitiative fällt dementsprechend gering aus. Ein Entrepreneur wird sich immer wieder bemühen, Originalität statt Banalität zu schaffen [Urs Fueglistaller, 2008] und sein Umfeld so zu gestalten, dass seine Visionen für Veränderungen frei entfaltet werden können.

### 2.3 Entrepreneurship als Prozess

Eine der Schwierigkeiten, den Begriff Entrepreneurship greifbar zu machen, ist, dass nicht klar definiert ist, ab wann eine Gründung als unternehmerisch gilt. Oliver Pott [2015] versucht, dieser Problematik durch die Entwicklung eines Entrepreneurship-Prozesses entgegenzuwirken. Der Prozess wird in drei Phasen unterteilt: die Erkennungsphase, die Entwicklungsphase und die Umsetzungsphase.

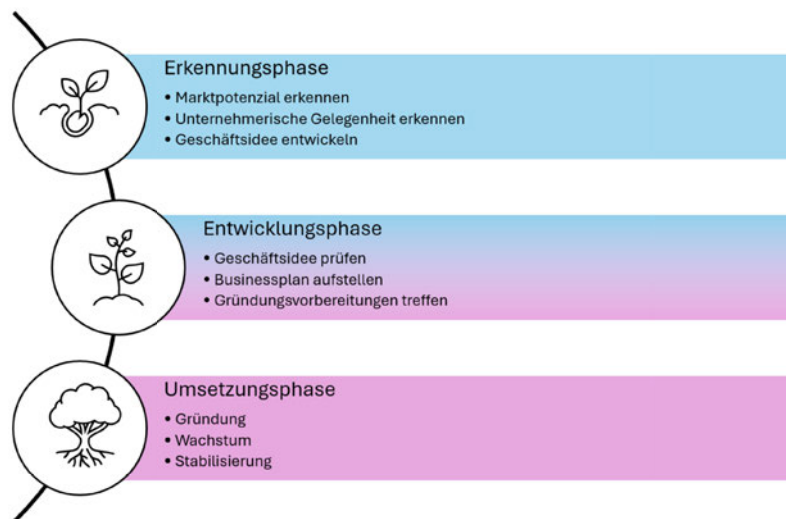


Abbildung 2.2: Entrepreneurship-Prozess. Eigene Abbildung nach Oliver Pott [2015]



In der **Erkennungsphase** identifiziert ein Entrepreneur eine unternehmerische Gelegenheit und erkennt das dazugehörige Marktpotenzial. Sobald diese Voraussetzungen erfüllt sind, wird die Geschäftsidee für das neue Unternehmen entwickelt. Danach tritt der Entrepreneur in die zweite Phase ein, die **Entwicklungsphase**. Hier wird die Geschäftsidee überprüft und ein Businessplan erstellt. Diese Schritte bilden die Grundlage für die Gründungsvorbereitung, die ebenfalls in die Entwicklungsphase fällt und die Aneignung von Wissen über Voraussetzungen wie Rechtsformen oder Preiskalkulation beinhaltet. Die darauffolgende **Umsetzungsphase** beinhaltet schließlich die Gründung des Unternehmens und konzentriert sich nach erfolgreicher Gründung auf dessen Wachstum und Stabilisierung im ökonomischen Wettbewerb. Diese Phasen werden bei jeder Gründung durchlaufen. Besonders die Umsetzungsphase ist für das langfristige und erfolgreiche Bestehen eines Unternehmens nach der Gründung von großer Bedeutung. Da die meisten Start-Ups in den ersten drei Jahren scheitern, wird deutlich, wie essenziell die Umsetzungsphase für das Überleben eines Unternehmens ist. [Oliver Pott, 2015]

## 2.4 Ausprägungen von Entrepreneurship

In diesem Abschnitt wird näher auf einige der verschiedenen Ausprägungen von Entrepreneurship eingegangen. Obwohl die grundlegenden Merkmale des herkömmlichen Entrepreneurship in den verschiedenen Ausprägungen vorhanden sind, unterscheiden sie sich in einigen Besonderheiten wie dem Gründungsziel, der Branche oder den Umständen, unter denen gegründet wird. Deshalb finden sich in der Literatur häufig gesondert betrachtete Ausprägungen. Die am häufigsten erwähnten und für diese Arbeit relevantesten Ausprägungen sind in den folgenden Unterkapiteln aufgeführt. Dies bedeutet nicht, dass es sich um die einzigen Ausprägungen handelt, sondern lediglich um diejenigen, die für den weiteren Verlauf der Thesis von größter Bedeutung sind.

### 2.4.1 Public Entrepreneurship

Public Entrepreneurship ist ein bisher eher unerforschter Bereich des Entrepreneurship, der sich mit dem unternehmerischen Denken und Handeln im öffentlichen Sektor befasst. Er ist eng verbunden mit der Gestaltung öffentlicher Transformationsprozesse, wie beispielsweise der Digitalisierung öffentlicher Dienstleister oder der Neugestaltung interner Entscheidungsverfahren. Die Beschreibung von Public Entrepreneurship gestaltet

sich laut Liddle [2016] generell schwierig, weil sich die Interessen der Öffentlichkeit, die dem Konzept und dem Reformdruck zugrunde liegen, stetig ändern. Aufgrund der stets vorhandenen sozialen, ethischen und rechtlichen Implikationen, die teilweise auch im Social Entrepreneurship in Non-Governmental-Organizations (NGOs) vorliegen, unterscheiden sich die Bewertungsgrundlagen von denen im privaten Sektor deutlich [Franz-Reinhard Habel, 2022, Seite 138-156]. Daher ist es unerlässlich, hinter die Strukturen außerhalb der normalen Ökonomie zu schauen und innovative, kreative und unternehmerische Methoden zu finden [Liddle, 2016, Seite 240 f.]. Das Innovationsbarometer für den öffentlichen Sektor, veröffentlicht 2019 von den skandinavischen Ländern, misst die Innovationskraft in diesem Sektor. Dabei stellte sich heraus, dass in Dänemark, Norwegen und Schweden über 77% der Arbeitgeber im öffentlichen Sektor innerhalb von zwei Jahren eine oder mehrere Innovationen gehabt haben [Ole Bech Lykkebo, 2019]. Ein Ziel des Public Entrepreneurship besteht darin, öffentliche und soziale Wertschöpfung zu schaffen, um kontinuierliche Verbesserung und Verständnis für eine moderne Regierung zu fördern. Zusätzlich sollen öffentliche Dienstleistungen für einen breiteren Teil der Gesellschaft zugänglich gemacht werden [Liddle, 2016, Seite 237].

Obwohl sich das Social Entrepreneurship mit dem Lösen gesellschaftlicher Probleme beschäftigt [Urs Fueglistaller, 2008], welche auch im Public Entrepreneurship behandelt werden, wird es im Laufe dieser Thesis nicht näher erläutert. In diesem Zuge ist es trotzdem wichtig festzuhalten, dass Public Entrepreneurship und Social Entrepreneurship nicht dasselbe sind, auch wenn sie viele Identifikationspunkte, wie beispielsweise das Lösen gesellschaftlicher Probleme, teilen [Bjerke und Karlsson, 2013, Seite 59].

### 2.4.2 Digital Entrepreneurship

Das Digital Entrepreneurship ist eng verbunden mit dem digitalen unternehmerischen Mindset, auch Digital Entrepreneurial Mindset (DEM) genannt. Mariusz Soltanifar [2021] definiert die „Neigung und Fähigkeit, Chancen zu entdecken, zu bewerten und zu nutzen und dabei digitale Technologien schneller zu übernehmen als ein normaler Unternehmer“ (frei übersetzt aus dem Englischen) als die Kernkompetenz des DEM. Im Fallbeispiel der Stadtwerke Lübeck Digital GmbH wird die Besonderheit der schnellen Anpassung an neue digitale Technologien hervorgehoben, da es bei digitalen Produkten wichtig ist, immer auf dem aktuellsten Stand zu sein. Dies ist eine sehr wichtige Eigenschaft, die bei einer Gründung im digitalen Bereich bedacht werden sollte.

### 2.4.3 Corporate Entrepreneurship

Corporate Entrepreneurship umfasst verschiedene Definitionen, die sich auf Aspekte wie Diversifikation und Geschäftsfelderweiterung durch neue Ressourcenkombinationen sowie auf proaktives Innovationsverhalten als organisationales Phänomen konzentrieren. Sie sind in Kultur und Strategie verankert und werden von personellen und finanziellen Ressourcen geschützt [Harald Pechlaner, 2007]. Ein wesentlicher Unterschied zum traditionellen Entrepreneurship besteht darin, dass es sich hier um ein bereits etabliertes Unternehmen handelt und nicht um ein neu gegründetes. Gemeinsam haben die Definitionen alle, dass das Corporate Entrepreneurship zur nachhaltigen Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bestehender Unternehmen wichtig ist [Harald Pechlaner, 2007, Seite 5]. Christina Kollinger [2023] beschreibt, dass unter Corporate Entrepreneurship nicht nur das Erreichen von Zielen auf individueller Ebene, sondern auch auf organisationaler Ebene verstanden wird. Es gibt zwei Perspektiven des Corporate Entrepreneurship: die strategische Erneuerung und die Ausgründung [Harald Pechlaner, 2007, Seite 8]. Bei der strategischen Erneuerung, auch Strategic Renewal, liegt der Fokus darauf, eine Gratwanderung zwischen Veränderung und Stabilität zu bewältigen. Dafür definieren Unternehmen ihre Marktbeziehungen neu oder aktualisieren und nutzen neues Wissen, um ihre Kernkompetenzen zu erweitern. Weiterhin wird häufig die Unternehmensstrategie angepasst. Dies ist nicht nur eine Reaktion auf eine drohende Marktverdrängung, sondern dient auch zur langfristigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen [Harald Pechlaner, 2007, Seite 8 f.]. Eine andere Möglichkeit, mit strategischer Erneuerung umzugehen, besteht darin, sie entweder zu akzeptieren und auszulagern oder sich strikt zu weigern. Die Weigerung, strategische Erneuerungen vorzunehmen, führt letztendlich zu einem Stillstand im Unternehmen und verhindert jegliche Weiterentwicklung, was früher oder später zum Marktaustritt führen kann. Im Gegensatz dazu kann die Auslagerung der Anpassung durch die Schaffung neuer Unternehmenseinheiten erfolgen. Als Möglichkeit für das Corporate Venturing bestehen neben der Gründung neuer Abteilungen auch die vollständige Ausgliederung als internes Start-Up oder als Corporate Start-Up. Normalerweise wird die Neugründung hierbei vollständig in den Mutterkonzern eingegliedert. Das **interne Corporate Venturing** bezeichnet die Neugründung innerhalb eines bestehenden Unternehmens. Dabei richtet sich das Team grundsätzlich nach den innovativen Aktivitäten der Start-Ups aus, um ihre Vorteile vollständig ausnutzen zu können. Im **externen Corporate Venturing** werden die Corporate-Venturing Aktivitäten genutzt, um semiautonome oder vollständig autonome Geschäftseinheiten außerhalb der bestehenden Organisation zu entwickeln [Christina Kollinger, 2023, Seite 40]. Es gibt verschiedene

Instrumente, die dem Corporate Venturing helfen, die gewünschten Ziele zu erreichen. Diese sind nach der Kontrollintensität des Mutterunternehmens differenzierbar und beziehen sich nicht nur auf finanzielle Unterstützung, wie es im Corporate Venture Capital, also der Finanzierungsunterstützung von Start-Ups, üblich ist, sondern auch auf das Teilen von Fachwissen, Kompetenzen und Technologien. Urs Fueglistaller [2008] beschreibt ein Entscheidungsblatt des Unternehmens BASF, welches in generalisierter Form angepasst wurde und somit als eine Entscheidungsgrundlage und Einordnungshilfe für das Unternehmen dient. Während bei der BASF die Entscheidungsfindung finanziell motiviert war, wird in dieser Betrachtung jedoch primär untersucht, ob eine Ausgründung oder der Verbleib im Unternehmen sinnvoller ist. Möchte das Unternehmen mit einer

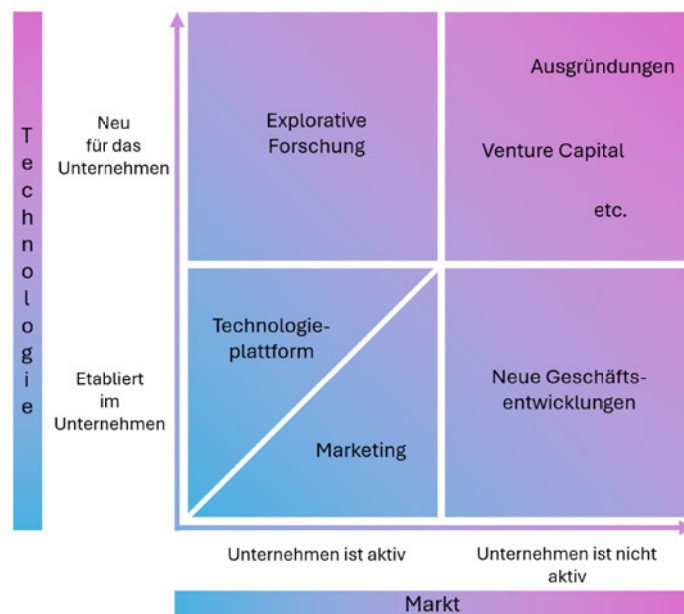


Abbildung 2.3: Entscheidungsblatt. Eigene, angepasste Abbildung nach Urs Fueglistaller [2008]

neuen Technologie an einem unbekannten Markt arbeiten, ist es nach Urs Fueglistaller [2008] sinnvoll, eine Ausgründung vorzunehmen und das Projekt oder das Produkt mit sehr wenig bis keinem Einfluss des Mutterunternehmens durchzuführen. Sind sowohl die Technologie als auch der Markt bekannt, sollte das Unternehmen die neue Idee im Unternehmen behalten und eventuell sogar eng in das Kerngeschäft einbinden. Ist entweder die Technologie neu oder der Markt unerschlossen, sollte ein Business Research vorangestellt werden. Dabei wird untersucht, ob das Unternehmen eine Chance am neuen Markt

oder mit der neuen Technologie hat. Auf Grundlage dieser Untersuchung können weitere Entscheidungen getroffen werden. Ein weiteres Merkmal ist, dass solche Entscheidungen grundsätzlich vom Management eines Unternehmens eingeleitet und getroffen werden. Im Corporate Entrepreneurship, das auch als strategisches Managementinstrument genutzt wird, fungiert das Management deshalb als Initiator für die Innovationen [Harald Pechlauer, 2007].

### 2.5 Kombinationen verschiedener Entrepreneurship-Ausprägungen

Es kann je nach Unternehmen durchaus vorkommen, dass nicht ausschließlich eine bestimmte Ausprägung des Entrepreneurship vorliegt. Im Beispielunternehmen Stadtwerke Lübeck Digital GmbH sind sowohl Public Entrepreneurship als auch Digital Entrepreneurship vertreten. Dadurch hat das Unternehmen eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, vor erschwerten Herausforderungen zu stehen. Diese umfassen nicht nur Probleme des Public Entrepreneurship, wie gesetzliche Vorgaben oder ethische Entscheidungsfaktoren (vgl. 2.4.1). Auch die des Digital Entrepreneurship, wie das erweiterte Wettbewerbsumfeld (vgl. 2.4.2) können es dem Unternehmen am Markt erschweren. Trotzdem hat das Unternehmen durch die Kombination auch die Möglichkeit, von vielfältigen Erfolgchancen zu profitieren und im Idealfall Synergien zu nutzen. So kann beispielsweise die durch das Digital Entrepreneurship beschleunigte Anpassungsgeschwindigkeit in Kombination mit den sich stetig ändernden gesellschaftlichen Bedürfnissen und Wünschen einen Synergie-Effekt hervorbringen. Das Unternehmen könnte somit schneller als etwaige Konkurrenten mit neuen Lösungen an den Markt treten und seine Marktposition stärken. Ebenso wie das hier aufgeführte Beispiel können in Unternehmen verschiedene Kombinationen von Ausprägungen des Entrepreneurship auftreten.

### 2.6 Zusammenfassung

Zusammenfassend ist deutlich zu erkennen, dass es viele verschiedene Ausprägungen und Kombinationsmöglichkeiten des Entrepreneurship gibt. Je nach Zielausrichtung kann die Art des Entrepreneurship in eine neue Ausprägung fallen oder neue Kombinationen erschaffen, was die Einordnung einer Unternehmung stark erschweren kann. Zu den verschiedenen Ausprägungen des Entrepreneurship kommen auch die unterschiedlichsten

Charaktereigenschaften eines Entrepreneurs, welche von Risikobereitschaft bis hin zu Teamfähigkeit und emotionaler Stärke reichen. Dementsprechend ist Entrepreneurship nicht nur als das Gründen oder das Tun eines Unternehmers zu verstehen, sondern ebenso mit den äußeren Einflüssen und Faktoren zu assoziieren, die zur Entwicklung und Entscheidungsfindung beitragen. Es sollte auch differenziert werden, dass Entrepreneurship nicht zwingend aus dem Nichts heraus entsteht, sondern auch als Möglichkeit der Unternehmensentwicklung im Zuge von Corporate Venturing genutzt werden kann. Dazu zählen neben der Verwirklichung unternehmensinterner Projekte auch die Unterstützung von Start-Ups oder das Zusammenschließen und gemeinsame Gründen mit anderen Unternehmen. Wie viele verschiedene Möglichkeiten und Ausprägungen es für die strategische Ausrichtung gibt, wird aus der in 1.1 dargestellten Abbildung ersichtlich. Selbst bei dieser Darstellung besteht die Möglichkeit, feiner zu untergliedern. Bei allen Ausprägungen stehen jedoch der Entrepreneur, die Innovation und die Kreativität im Mittelpunkt [Oliver Pott, 2015].

## 3 Intrapreneurship

In diesem Kapitel wird auf das Intrapreneurship eingegangen. Da es sich nicht offensichtlich vom Corporate Entrepreneurship unterscheidet, ist das Ziel dieses Kapitels, das Intrapreneurship detailliert und differenziert vom Entrepreneurship zu beschreiben. Die Unterschiede und Gemeinsamkeiten des Intrapreneurship und Entrepreneurship sowie der organisationalen Ambidextrie werden in Kapitel 5 näher behandelt.

In diesem Kapitel geht es ausschließlich um den Überblick dieser Zwischendisziplin und der dazu gehörenden Akteure und Prozesse. Nach einer grundlegenden Einführung wird wie in Kapitel 2 der Intrapreneur als Akteur betrachtet und verschiedene Ausprägungen sowie Intrapreneurship als Prozess detailliert behandelt.

### 3.1 Intrapreneurship allgemein

Intrapreneurship ist nicht eindeutig definiert. Es beschreibt den Unternehmergeist von Mitarbeitenden einer Organisation und kann laut Rafaela Kraus [2022] in drei verschiedene Ansätze unterteilt werden: den Ansatz der unternehmerischen Orientierung, den ergebnisorientierten Ansatz und den verhaltensbasierten Ansatz. Bei der unternehmerischen Orientierung stehen Mitarbeitende mit Neigung zu Innovation, Risikobereitschaft und persönlicher Initiative im Mittelpunkt. Beim ergebnisorientierten Ansatz liegt der Fokus auf der Beteiligung an intern von Mitarbeitenden organisierten unternehmerischen Aktivitäten (auch Intrapreneurship-Aktivitäten) und deren Umsetzung. Der verhaltensbasierte Ansatz betont, wie Mitarbeitende auf Unternehmensebene zur Gestaltung neuer Geschäftsfelder oder zur Verbesserung der Anpassungs- und Reaktionsfähigkeit beitragen [Rafaela Kraus, 2022, Seite 7 f.]. Diese Ansätze sind wichtig, da die Schnelllebigkeit in der Gesellschaft zugenommen hat. Es reicht nicht mehr aus, in großen Abständen Innovationen hervorzubringen und lange davon zu profitieren. Ein kontinuierlicher Innovationsfluss ist gefordert, der nur durch viele aufeinander folgende Innovationen bedient werden kann. Im Intrapreneurship steht immer der motivierte Mitarbeiter als Initiator im Mittelpunkt.

Dies hilft dem Unternehmen, nicht nur die Schnellebigkeit und die damit einhergehenden Probleme zu bewältigen, sondern auch die Isolierung von Entscheidungen und den dazu gehörenden Problemen. In großen Unternehmen werden wichtige Entscheidungen zur Problembehebung oder -vermeidung häufig vom Top-Management getroffen, obwohl kein tiefgreifendes Verständnis vorhanden ist und die Probleme von Mitarbeitenden und nicht dem Management bearbeitet werden. Dadurch entstehen moralische Blindheit und Trägheit, die dem Unternehmen schaden können [Gifford Pinchot III, 1978]. Um Intrapreneurship im Unternehmen zu etablieren und zu fördern, sollte die Organisationsstruktur in den Bereichen mit unternehmerischem Potenzial angepasst und das Verhalten der Führungskräfte verändert werden. Die Mitarbeitenden sollten nicht traditionell strikt geführt werden, sondern Freiräume und Vertrauen erhalten und die Möglichkeit haben, informell mit den Führungskräften zu kommunizieren. Dabei ist es von Vorteil, wenn die Führungskraft situationsbedingt zwischen der Rolle eines Mentors und der einer Führungskraft wechseln kann. Zusätzlich sollten die Intrapreneure durch Feedback, Wachstumsmöglichkeiten, Informationsaustausch und Wertschätzung in ihrem Tun unterstützt und gefördert werden [Rafaela Kraus, 2022, Seite 12 f.].

## 3.2 Der Intrapreneur

Der Begriff Intrapreneur leitet sich von „Intracorporate Entrepreneurship“ ab und bezeichnet ein unternehmerisch handelndes Mitglied einer Organisation [Christina Kollinger, 2023; Gifford Pinchot III, 1978]. Der Intrapreneur zeichnet sich primär dadurch aus, in einem bereits bestehenden Unternehmen unternehmerisch zu arbeiten und Innovationen und Ideen mit dem Rückhalt des Unternehmens erforschen und entwickeln zu können [Christina Kollinger, 2023]. Ein Intrapreneur weist im Vergleich zu nicht unternehmerisch denkenden Mitarbeitenden viele Eigenschaften auf, die denen eines Entrepreneurs ähneln, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Beispielsweise hat ein Intrapreneur eine weniger stark ausgeprägte Risikobereitschaft oder ein geringeres Unabhängigkeitsstreben. Ebenso sind Proaktivität und Selbstwirksamkeit bei Intrapreneuren etwas geringer ausgeprägt als bei Unternehmern außerhalb eines Unternehmens. Im Gegensatz dazu sind Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit bei Intrapreneuren wichtiger und daher stärker ausgeprägt. Dies lässt sich darauf zurückführen, dass sie bereits in Teams in einem Unternehmen arbeiten, in denen solche Charaktereigenschaften wichtig und notwendig sind. Eine Eigenschaft, die in beiden Gruppen relativ gleich stark vertreten ist, ist das übermäßige Selbstvertrauen [Rafaela Kraus, 2022, Seite 34 f.]. Dies ist speziell in Unternehmen



eine wichtige Eigenschaft, solange es nicht zu stark ausgeprägt ist. Die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten kann dabei helfen, Ideen zu verwirklichen, und wird häufig mit hoher Kompetenz verwechselt, was zu häufigeren Beförderungen führen kann. Diese Eigenschaft, kombiniert mit intrinsischer Motivation und Hingabe zur Idee beziehungsweise dem Commitment, trägt wesentlich zum Erfolg eines Intrapreneurs bei.

### 3.3 Der Intrapreneurship-Prozess

Um ein einheitliches Vorgehen bei Intrapreneurship-Programmen zu haben, ist es sinnvoll, einem klar definierten Prozess zu folgen. Christina Kollinger [2023] stellt einen Intrapreneurship-Prozess vor, der darauf abzielt, das Handeln zu beschreiben und zu vereinfachen. Der Prozess kann in vier Abschnitte unterteilt werden: Er beginnt beim Erstellen (Create), läuft dann durch eine Testphase (Test), wird bei Erfolg skaliert (Scale) und schließlich optimal angepasst (Renew).

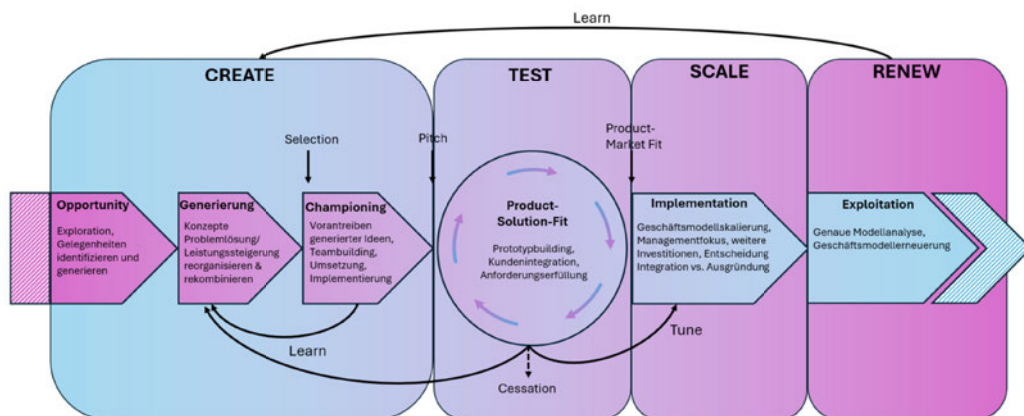


Abbildung 3.1: Intrapreneurship-Prozess. Eigene Abbildung nach Christina Kollinger [2023]

In der **Create-Phase** des Prozesses wird zuerst durch Exploration eine Gelegenheit identifiziert. In der dann folgenden Generierungsphase werden durch Rekombinationen oder Restrukturierungen verschiedene Konzepte zu Problemlösungen oder Leistungssteigerungen erarbeitet. Danach findet eine Selektion statt, um die erfolgversprechendsten Projekte zu identifizieren. In der anschließenden Championing-Phase wird das ausgewählte Projekt weiter vorangetrieben und erste Teambildungen und Implementierungen erfolgen. Wenn das Projekt weiterentwickelt ist, wird es durch einen Pitch vorgestellt. Sollte festgestellt werden, dass das Projekt noch nicht bereit für die Weiterentwicklung ist, wird es zurück in die Generierungsphase gestuft, um die Learnings aus der Championing-Phase zu integrieren. Von dort durchläuft es erneut den Prozess der Selektion und Weiterentwicklung. Ist der Pitch erfolgreich, wird das Projekt in die **Test-Phase** überführt. In dieser Phase werden Prototypen erstellt, Kunden integriert und zuvor erfasste Anforderungen erfüllt. Zudem werden ein Businessplan erstellt und eine Markt- und Kundenanalyse vorgenommen. Falls sich dabei herausstellt, dass das Projekt keinen richtigen Absatz findet oder andere gravierende Probleme auftreten, kann entschieden werden, ob das Projekt weitergeführt oder eingestellt werden soll (Cessation). Soll es weitergeführt werden, jedoch noch weitere Konzeptionierung benötigen, wird es in die Create-Phase zurückgestuft. Ist das Projekt weiterhin erfolgreich, wird es in der **Scale-Phase** skaliert und implementiert. Zudem wird über die organisationale Einordnung entschieden. Nach der Integration des Projekts geht es in die **Renew-Phase** über, in der eine genaue Modellanalyse durchgeführt wird, um bei Bedarf das Geschäftsmodell zu erneuern und zu verbessern. Der gesamte Prozess kann als agil und iterativ betrachtet werden, weil immer zu vorherigen Prozessabschnitten zurückgekehrt werden kann. Da dieser Prozess nicht für ein bestimmtes Unternehmen erstellt wurde, kann er an alle möglichen organisationalen Strukturen und Szenarien adaptiert werden. [Christina Kollinger, 2023]

## 3.4 Verschiedene Ausprägungen des Intrapreneurship

Im Intrapreneurship gibt es, ähnlich wie im Entrepreneurship, verschiedene Ausprägungen. Neben den hier behandelten Ausprägungen im digitalen und öffentlichen Sektor existieren weitere Varianten, wie zum Beispiel das Social Intrapreneurship.

#### 3.4.1 Digital Intrapreneurship

Das Weiterentwickeln und Schaffen von innovativen digitalen Produkten und Geschäftsmodellen stehen im Mittelpunkt des Digital Intrapreneurship. Diese Prozesse finden in einer digitalen Organisation statt, die sich nicht nur durch agile Arbeitsabläufe auszeichnet, sondern auch durch eine sichere und flexible IT-Infrastruktur sowie kurze, organisationsübergreifende Kommunikationswege [Kollmann, 2022]. Ebenso wie im digitalen Entrepreneurship haben Intrapreneure im digitalen Bereich einen erhöhten Wettbewerbsfaktor. Allerdings bietet das Digital Intrapreneurship gegenüber dem E-Entrepreneurship den Vorteil vorhandener Ressourcen und einer erhöhten Robustheit [Kollmann, 2019, Seite 119]. Aufgrund der sich schnell ändernden Rahmenbedingungen und Kundenbedürfnisse ist die Möglichkeit, eine disruptive, den Markt radikal verändernde Innovation zu entwickeln, im Digital Intrapreneurship höher [Christoph Kochhan, 2019, Seite 103]. In diesem Rahmen spielen digitale Informations- und Kommunikationsnetze eine große Rolle [Kollmann, 2022, Seite 9]. Dieser Bereich birgt, ebenso wie die Industrie 4.0 mit intelligenter Vernetzung, großes Potenzial für Innovationen und Verbesserungen.

#### 3.4.2 Intrapreneurship im kommunalen Sektor

In kommunalen Unternehmen ist die gesellschaftliche Verantwortung, die Corporate Social Responsibility, besonders hoch [Georg Westermann, 2006]. Damit ein kommunales Unternehmen die Gesellschaft optimal unterstützen kann, sind interne, unternehmerisch denkende und weitblickende Mitarbeiter essenziell. So können Wünsche und Bedürfnisse der Gesellschaft frühzeitig bemerkt und gestillt werden. Trotz der guten Grundbedingungen für Intrapreneurship liegt das Hauptproblem im kommunalen Sektor in den eher starren Unternehmensstrukturen, die vielen Regeln und Vorschriften unterliegen und denen es dadurch an Flexibilität fehlt. Die häufig nebeneinander aufgebauten Silostrukturen verhindern Agilität und verlangsamen den Informationsaustausch enorm. Daraus entsteht die Frage, ob Intrapreneurship überhaupt für den öffentlichen Sektor geeignet ist. Rafaela Kraus [2022] betont, dass für den Erfolg von Intrapreneurship im öffentlichen Sektor zwei Aspekte entscheidend sind: die Gestaltung der Führungsbeziehungen und das Intrapreneurial Training für Führungskräfte und Mitarbeitende, also das Training zur Etablierung und Förderung von Intrapreneurship. Darüber hinaus sollte die Organisationsstruktur so aufgebaut sein, dass die Mitarbeitenden Freiraum für Ideen und

unternehmerisches Handeln haben. Da Intrapreneurship im kommunalen Bereich ein sehr neues Thema ist, gibt es noch viel Verbesserungs- und Entwicklungsbedarf.

## 3.5 Zusammenfassung

Intrapreneurship ist durch das unternehmerische Denken und Handeln von Mitarbeitenden eines Unternehmens geprägt und trägt mit Innovationen und neuen Ideen zur nachhaltigen Stärkung der Position des Unternehmens am Markt bei. Je nach Ausprägung gibt es verschiedene Schwerpunkte, wie Corporate Social Responsibility oder Informations- und Kommunikationsnetze, die besondere Aufmerksamkeit erfordern. Durch den Intrapreneurship-Prozess kann ein einheitliches Vorgehen bei Intrapreneurship-Programmen adaptiert werden. Der Intrapreneur unterscheidet sich zwar in seiner Begeisterung für unternehmerisches Handeln und Denken von seinen Kollegen, hat jedoch ein weniger stark ausgeprägtes Risikoverhalten oder Unabhängigkeitsbedürfnis als ein Entrepreneur. Dies erleichtert es ihm, innerhalb eines Unternehmens innovative Projekte voranzutreiben. Durch geeignete Weiterbildungsprogramme und Unternehmensstrukturen kann Intrapreneurship gefördert werden, um den Bedürfnissen von Belegschaft, Kunden und Markt besser gerecht zu werden.

## 4 Organisationale Ambidextrie

Die organisationale Ambidextrie beschäftigt sich mit der Schwierigkeit für Unternehmen, trotz sich disruptiv ändernder Rahmenbedingungen das bestehende Geschäft zu optimieren und gleichzeitig neue und unbekannte Geschäftsfelder zu entdecken und zu erschließen. Eine klare Definition für den Begriff gibt es jedoch nicht, und auch die empirische Beweisbarkeit ist bislang nicht gegeben [Jochen Schellinger, 2020, Seite 141].

### 4.1 Organisationale Ambidextrie allgemein

Die Grundlage der organisationalen Ambidextrie entspringt dem Wunsch nach einer „perfekte[n] Organisation, schlank und effizient, ohne Doppelspurigkeit, klar definiert“ [Jochen Schellinger, 2020, Seite 106] und basiert auf Theorien der Effizienzsteigerung. Eine ambidextre Organisation ist eine beidhändige Organisation, in der sowohl Stabilität, Effizienz und ein Total-Quality-Management als auch Flexibilität, Ausprobieren, Scheitern und Gewinnen ihren Platz haben. Das bedeutet, dass die Organisation das bestehende Geschäftsmodell bestmöglich aufrechterhalten und Umsatz generieren muss (im Folgenden Exploitation) und gleichzeitig auf der Suche nach neuen Geschäftsmodellen sein sollte, um das Fortbestehen in der Zukunft zu sichern (im Folgenden Exploration).

Normalerweise entsteht organisationale Ambidextrie nicht aus theoretischen Überlegungen, sondern findet sich in jedem Unternehmen, das abseits des gewohnten Pfads denkt und handelt [Jochen Schellinger, 2020, Seite 139 ff.]. Da das Out-of-the-Box-Denken häufig durch die Wettbewerbssituation gefordert wird, stellt sich die Frage, ob organisationale Ambidextrie in jedem Betrieb in irgendeiner Weise vorhanden ist. Ein Problem, dem die Ambidextrie begegnet, ist die Pfadabhängigkeit. Sie entsteht durch stetige inkrementelle Verbesserung des bestehenden Geschäftsmodells und zeigt sich durch fehlende Handlungsalternativen für das weitere Vorgehen, einem Lock-In. Ein gewisser Grad der

Pfadabhängigkeit kann jedoch auch zur Effizienzsteigerung in einem speziellen Geschäftsbereich beitragen. Durch die stetige Verbesserung wird dort eine Reduzierung des Arbeitsaufwandes und der Unsicherheit erreicht, was als Increasing Return bezeichnet wird. Trotz der Gefahr eines Lock-Ins ist es im dynamischen Umfeld des Unternehmens häufig von Vorteil, wenn eine schnelle Reaktionszeit besteht und Entscheidungen auf bewährten Grundlagen getroffen werden können. Auch dieser Aspekt zeigt, dass die kontinuierliche Weiterentwicklung unter anderem durch organisationales Lernen, nicht vernachlässigt werden sollte [Jochen Schellinger, 2020, Seite 107 f.].

Die verschiedenen Typen der lernenden Organisation sind stark abhängig von der Lernbereitschaft und dem Lerntyp der Mitarbeitenden. Diese Typen werden in Einschleifen-Lernen, Doppelschleifen-Lernen und einer Kombination aus beiden unterteilt. Beim Einschleifen-Lernen wird instrumentales Lernen zur Leistungsverbesserung bei der Aufgabenbearbeitung verwendet, was der Exploitation zuträglich ist. Das Doppelschleifen-Lernen, also die Untersuchung und Umstrukturierung von Kriterien und Werten, hilft, die Leistung zu verbessern, und ist bei explorativen Ansätzen von Vorteil. Der dritte Lerntyp untersucht, wie man die für die ersten beiden Lerntypen notwendigen Fähigkeiten erlernen kann [Jochen Schellinger, 2020, Seite 108]. Dies ist optimal in einer ambidextren Organisation, weil dadurch nicht nur auf die Effizienzsteigerung des bestehenden Geschäftes Wert gelegt wird, sondern auch die Exploration neuer Geschäftszweige gefördert wird [Clausing, 2024, Seite 272].

### 4.2 Organisationale Ambidextrie als Innovationstreiber in Unternehmen

Auch wenn es negative Stimmen gegenüber der Ambidextrie gibt, die behaupten, dass sich Exploration und Exploitation widersprechen und eine „Stuck-In-The-Middle“ oder „Entweder-Oder“-Situation hervorrufen, kann die komplementäre Wirkung von Exploration und Exploitation zu Synergieeffekten führen [Fojcik, 2015, Seite 58 ff.]. Die korrekt eingesetzte organisationale Ambidextrie gibt einem Unternehmen die Fähigkeit, mit beiden Aktivitätsmustern gleichzeitig umzugehen. Das setzt auch eine synergetische Sichtweise voraus, um die beiden Aktivitätsmuster nicht unabhängig voneinander, sondern ergänzend zueinander zu betrachten [Jochen Schellinger, 2020, Seite 112]. Früher war die vorherrschende Meinung, dass es ausreichend sei, auf Veränderungen mit einzelnen Projekten, also eher inkrementell, zu reagieren. Heutzutage wird eher die Meinung vertre-

ten, dass ein immer fortlaufender Prozess der Anpassung benötigt wird [Clausing, 2024, Seite 271 f.]. Die organisationale Ambidextrie bietet hierbei sowohl für inkrementelle Verbesserungen als auch für drastische Veränderungen, wie Innovationen, Raum. Für das Vorantreiben von Innovationen ist eher der Bereich der Exploration zuständig. Um die Exploration in einem Unternehmen zu fördern und zu etablieren, müssen somit Geld und Personal aus der Exploitation entfernt und in explorativen Bereichen neu organisiert und eingesetzt werden. Durch die offenere und interdisziplinärere Unternehmensstruktur in explorativen Bereichen wird die Innovationsfreudigkeit der Mitarbeitenden gefördert [Jochen Schellinger, 2020, Seite 110]. Da in explorativen Unternehmensbereichen explizit neue Ressourcen und Märkte identifiziert werden sollen und den Mitarbeitenden in dem Zuge vermehrt Freiheiten und Verantwortung übertragen werden, baut sich ein Unternehmen durch explorative Unternehmensbereiche eine eigene Innovationsschmiede und treibt somit Innovationen im Unternehmen voran.

### 4.3 Integrationsmechanismen

Als Integrationsmechanismen hat Jochen Schellinger [2020] Faktoren gesammelt, die ambidextres Denken und Handeln in Organisationen aufzeigen und unterstützen. Diese werden in die Gestaltungselemente Management, Strategie, Organisationsstruktur, Ressourcenzuteilung und Unternehmenskultur unterteilt. In ihnen wird neben strategischen Punkten auch in strukturellen Aspekten der Bezug zur Nachhaltigkeit und Diversität des Unternehmens gesucht. Die Unternehmensstruktur sollte darauf ausgelegt sein, die Exploration zu fördern, um das Bestehen am Markt langfristig zu sichern. Das bloße Festhalten der explorativen Struktur in einem Organigramm reicht jedoch nicht aus, da die Organisationsstruktur in diesem Sinne nur ein Mittel zum Zweck ist. Die Offenheit gegenüber Exploration muss auch von den Mitarbeitenden gelebt werden. Um solch eine Organisationsstruktur zu etablieren, helfen die bereits erwähnten Integrationsmechanismen. Beispiele hierfür sind das Bewusstsein für Ambidextrie oder die Veränderungsbereitschaft. Ebenso spielen die Ressourcenzuteilung, die Unterstützung des Wissenstransfers und das Schaffen sichtbarer Artefakte wie Rückzugsmöglichkeiten für konzentriertes Arbeiten eine wichtige Rolle [Jochen Schellinger, 2020, Seite 114-138]. Die Integrationsmechanismen können auf Vorhandensein oder Ausprägungsstärke überprüft werden, um festzustellen, in welchem Rahmen sich das Unternehmen zwischen Exploration und Exploitation bewegt.

### 4.4 Zusammenfassung

Bei der organisationalen Ambidextrie geht es primär um den Balanceakt zwischen der Optimierung des bestehenden Geschäfts und dem Aufdecken neuer Optionen und Möglichkeiten. Da diese Beidhändigkeit nicht nur in den Instrumenten zur Zielerreichung grundlegend unterscheidet, sondern auch in den zugrunde liegenden Strukturen gegensätzlich ist, erfordert sie häufig eine strategische Orientierung, die mit viel Aufwand verbunden ist. Um die organisationale Ambidextrie im Unternehmen zu integrieren, bedarf es nicht nur des Willens und der Initiative des Managements, sondern auch der Einbindung aller Mitarbeitenden. Um das organisationale Denken und Handeln im gesamten Unternehmen zu verankern, gibt es verschiedene Möglichkeiten, Anreize zu schaffen und eine neue Unternehmenskultur zu etablieren. Dabei stehen Transparenz und Kommunikation an erster Stelle, denn was nicht verinnerlicht wurde, kann auch nicht gelebt werden. In diesem Prozess spielt nicht nur der grundlegende Wille zur Veränderung eine entscheidende Rolle, sondern jedes einzelne Organisationsmitglied.



## 5 Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Zur Evaluierung und Differenzierung werden im Folgenden die wichtigsten Eigenschaften der zuvor betrachteten Gründungs- und Restrukturierungsmethoden zusammengefasst. Anschließend werden die größten Differenzierungsmerkmale vorgestellt, um die zum Teil nur sehr kleinen Unterschiede deutlich darzustellen.

### 5.1 Wichtigste Eigenschaften der Ausprägungen

**Entrepreneurship** Entrepreneurship beschreibt das Unternehmertum. Es umfasst die Gründung von neuen Unternehmen aus Ideen von Einzelpersonen oder Teams sowie die damit verbundene Wertschöpfung und Marktentwicklung. Durch Entrepreneurship werden außerdem Innovationen und Kreativität gefördert, wodurch der Markt wettbewerbsfähig bleibt. Das Gebiet ist von Unsicherheit, ökonomischen Wagnissen und Risiken geprägt und oft stark von äußeren Einflüssen abhängig [Fritsch und Wyrwich, 2021; Oliver Pott, 2015]. Trotzdem bietet es das Potenzial für erheblichen Erfolg [Urs Fueglistaller, 2008].

**Corporate Entrepreneurship** Im Corporate Entrepreneurship steht der Wunsch nach andauernder Wettbewerbsfähigkeit eines bereits etablierten Unternehmens im Mittelpunkt. Dabei geht es um den Erhalt von Wirtschaftlichkeit und Innovationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens oder Konzerns. Unternehmerisches Denken und Handeln sind auch im Corporate Entrepreneurship von zentraler Bedeutung. Die Entscheidung über eine Restrukturierung oder Gründung wird vom Management initiiert. Als Folge einer solchen Restrukturierung können sowohl interne als auch externe neue Strukturen oder Unternehmen entstehen [Harald Pechlaner, 2007; Christina Kollinger, 2023].

**Intrapreneurship** Im Intrapreneurship geht der Wunsch nach Restrukturierung oder Gründung innerhalb eines bestehenden Unternehmens von einem oder mehreren Mitarbeitenden aus. Das Risiko für Verluste ist zwar höher als bei der Weiterverfolgung des Projekts im existierenden Rahmen, wird jedoch durch die Unterstützung des bestehenden Unternehmens stark reduziert. Die Intrapreneure müssen, da sie weiter innerhalb des Unternehmens verbleiben, keine persönlichen Risiken wie Sicherheitsverlust eingehen und können ihre Kreativität trotzdem ausleben [Christina Kollinger, 2023; Gifford Pinchot III, 1978; Rafaela Kraus, 2022].

**Organisationale Ambidextrie** Bei der organisationalen Ambidextrie wird die Balance zwischen Innovation und inkrementeller Verbesserung des bestehenden Geschäfts fokussiert. Die Herausforderung, unterschiedliche organisationale Strukturen zu integrieren, wird mit besonderer Aufmerksamkeit betrachtet und gesteuert. Dadurch können sowohl unternehmerisch denkende Mitarbeitende als auch weniger experimentierfreudige Mitarbeitende optimal gefördert werden. Das etabliert das Unternehmen durch wertvolle Beiträge nachhaltig am Markt. Die Steuerung durch das Management ist für den Überblick sehr wichtig, sollte jedoch in explorativen Unternehmensteilen nicht restriktiv eingesetzt werden [Jochen Schellinger, 2020; Fojcik, 2015; Clausen, 2024].

## 5.2 Fazit

Das Entrepreneurship unterscheidet sich deutlich von den anderen Ausprägungen, da es außerhalb bestehender organisationaler Strukturen stattfindet. Trotzdem ähneln sich der Entrepreneur und der Intrapreneur in ihren Charaktereigenschaften im Vergleich zu nicht unternehmerisch denkenden Personen. Die Unterschiede belaufen sich auf die Ausprägung der jeweiligen Charaktereigenschaften und ob die Person innerhalb eines Unternehmens arbeitet, oder nicht. Der Unterschied zwischen Corporate Entrepreneurship und Intrapreneurship bezieht sich hauptsächlich auf den Initiator des Veränderungswunsches. Beim Corporate Entrepreneurship wird allerdings nicht nur eine interne Gründung in Betracht gezogen, sondern auch eine vollständig unabhängige Gründung vom betrachteten Unternehmen. Bei organisationaler Ambidextrie wird im Gegensatz zu den anderen Ausprägungen nicht ausschließlich die Weiterentwicklung in einer einzelnen Richtung verfolgt. Hier steht die Balance zwischen Verbesserung des bestehenden Geschäfts und Erforschung neuer Geschäftsfelder im Fokus. Diese Beidhändigkeit hebt die Ambidextrie deutlich von

den anderen Ausprägungen ab. Trotz der teilweise gravierenden Unterschiede haben alle Ausprägungen die Förderung von unternehmerischem Denken und Innovationen ebenso wie das Bestehen am Markt als Ziel. Unternehmerisch denkende und handelnde Personen sind für den Erfolg und das Erreichen dieser Ziele essenziell wichtig.

## 6 Unternehmensspaltung

Wenn ein Unternehmen beschließt, ein Innovationsprojekt außerhalb des bestehenden Unternehmens weiterzuführen, ist die Unternehmensspaltung von entscheidender Bedeutung. Sie lässt sich in drei Rubriken unterteilen: die Abspaltung, die Aufspaltung und die Ausgliederung. Die **Abspaltung** beschreibt die Auslagerung eines Wirtschaftsgutes in ein Schwesterunternehmen unter der Voraussetzung, dass das bestehende Unternehmen bestehen bleibt. Die **Aufspaltung** beschreibt die Auslagerung der Wirtschaftsgüter in mehrere neue Unternehmen mit der Voraussetzung, dass das bestehende Unternehmen aufgelöst wird. Die **Ausgliederung** sieht die Gründung einer Tochterfirma vor [Juhn, 2020].

Zu den Abspaltungen gehören Spin-Offs, Spin-Outs und Carve-Outs (vgl. 1.1). Diese lassen sich wiederum in weitere Klassen, wie zum Beispiel Corporate Spin-Off, oder Partial Spin-Off (vgl. 1.1), unterteilen [Ellgering, 2017]. Der Wunsch einer Spaltung rührt nicht selten von dem Wunsch nach mehr Flexibilität und schnellerer Entscheidungsfähigkeit her. Da große und komplexe Unternehmen eine hohe Anpassungs- und eine langsame Reaktionszeit haben, wird es mit wachsender Komplexität immer schwieriger auf schnelle Veränderungen am Markt zu reagieren. Mit der Unternehmensspaltung ist ein Instrument gegeben, das Unternehmen künstlich zu verkleinern und die Geschwindigkeit in Anpassung und Reaktion zu erhöhen [Ellgering, 2017, Seite 23]. Außerdem wird es mit steigenden Mitarbeiterzahlen immer schwieriger strategische Anpassungen vorzunehmen und die Bürokratisierung schränkt die Wettbewerbsfähigkeit immer weiter ein [Seite 20 und 41].

Aber nicht nur die Unternehmensvergrößerung führt zu Problemen, sondern auch die Diversifikation. Wenn viele Geschäfte und Tochtergesellschaften in einem Unternehmen vorhanden sind, wird mit jedem neuen Geschäftszweig die Komplexität erhöht. Die Diversifikation birgt die Gefahr der Planungs- und Performanceverschlechterung, wenn sie im Übermaß vorliegt. Allerdings bringt sie auch Kostenvorteile durch Skaleneffekte oder Fixkostendegression, Optimierungspotenziale bei Kosten oder Lagerteilung und Vorteile bei der Anlagensicherung und dem Wissenstransfer mit sich [Ellgering, 2017, Seite 17

ff.]. Wenn sich ein Unternehmen nun zur Spaltung, also zur Veränderung, entscheidet, ist es wichtig, den Prozess zu unterstützen. Das ist die Aufgabe des Change Managements [Ellgering, 2017, Seite 44]. Durch Workshops, E-Learning, Veranstaltungen, aber auch der Überwachung des Prozesses werden Veränderungen kommuniziert, definiert und allen Mitarbeitenden im Unternehmen zugänglich gemacht. Die Kommunikation aber auch die Erkennung und Bearbeitung von Widerstand sind dabei zentrale Faktoren zum Erfolg einer Veränderung [CapGemini, 2012]. Ein weiteres Ziel, das häufig erreicht werden soll, bezieht sich auf Transparenzschaffung und die Beschleunigung in der Entscheidungsfindung, um schneller auf Veränderungen von außerhalb reagieren zu können [CapGemini, 2023]. Je nachdem, wie sich das Unternehmen teilt, können einige Abteilungen gemeinsam genutzt werden. Das spart unter anderem Personalkosten, kann aber problematisch werden, wenn die Unternehmen sehr verschiedene Interessen vertreten [Harald Pechlaner, 2007, Seite 265 f.]. Generell nutzt eine Ausgründung einem Unternehmen, sich wieder intensiver auf die eigentlichen Kernprozesse zu konzentrieren und gleichzeitig die Vorteile eines jungen, agilen Start-Ups zu nutzen [Harald Pechlaner, 2007, Seite 309 f.]. Zusätzlich zu den genannten Vorteilen, kann das Mutterunternehmen die Abspaltung finanziell unterstützen. Da die Finanzierung ein entscheidender Punkt in der Unternehmensgründung ist, ist die finanzielle Unterstützung ein nicht zu vernachlässigender Vorteil. Das Thema Finanzierung wird in 11.1 näher betrachtet. Neben der Finanzierung spielen auch die Kannibalisierungsgefahr der Unternehmen, sowie der Zielmarkt und der Benefit für den gegebenen Aufwand eine große Rolle bei der Spaltungsentscheidung [Kirchmair, 2010].

## 6.1 Voraussetzungen für die Restrukturierungsentscheidung

Um eine fundierte Restrukturierungsentscheidung zu treffen, sollten einige Analysen durchgeführt werden, welche die Chancen und den möglichen Erfolg der Innovation eruieren. Im Folgenden werden einige Analysen und Prozesse vorgestellt, die einem Unternehmen die Entscheidung über die Restrukturierung vereinfachen können.

### 6.1.1 Einflussfaktoren auf die Ausgründungsentscheidung

Unter Einflussfaktoren versteht Kirchmair [2010] die Faktoren, die im Umfeld einer Ausgründungsentscheidung entstehen können und diese beeinflussen. Sie können einem struk-

turierten Prozess zugrunde liegen, aber auch unstrukturiert beziehungsweise zufällig auftreten. Wie in Abbildung 6.1 zu sehen ist, teilt er die Faktoren in unternehmerische, gründerteambezogene, absatzmarktbezogene, technologie- beziehungsweise produktbezogene und finanzielle Faktoren ein. Alle Faktoren, die sich nicht in eines der Felder einordnen lassen, werden unter „Weitere Faktoren“ aufgelistet.



Abbildung 6.1: Einflussfaktoren auf die Ausgründungsentscheidung. Eigene Abbildung nach Kirchmair [2010]

Jeder der Faktoren sollte auf Erfolgswahrscheinlichkeiten sowie das Unternehmen und sein Umfeld untersucht und evaluiert werden. Weiterhin sollte bedacht werden, dass es in jedem Unternehmen weitere Faktoren geben kann, die in dieser Darstellung nicht aufgeführt sind. Die folgenden Modelle können dabei helfen, einige der Faktoren grundlegend zu untersuchen.

### 6.1.2 Chancenbewertung

Um herauszufinden, ob eine Idee umsetzbar und rentabel ist, hat Urs Fueglistaller [2008] einen Prozess zur Chancenbewertung erstellt. Dabei sollen die sogenannten „Fatal Flaws“, also Eigenschaften der Idee, die es dem Unternehmen unmöglich machen, erfolgreich zu sein, identifiziert und bestmöglich beseitigt werden.

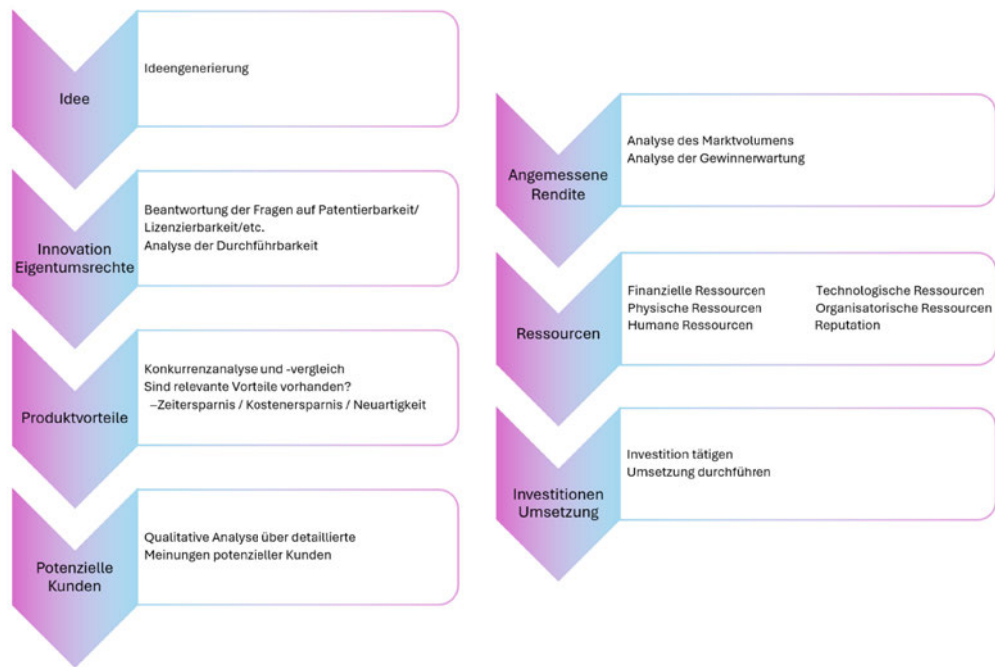


Abbildung 6.2: Prozess der Chancenbewertung. Eigene Abbildung nach Urs Fueglistaller [2008]

Der Prozess beginnt bei der Ideengenerierung. Ist die Idee ausformuliert, können Fragen zu Eigentumsrechten wie Patentierbarkeit oder Lizenzierbarkeit gestellt und die Durchführbarkeit analysiert werden. Anschließend werden die Produktvorteile evaluiert. Diese Analyse beinhaltet neben der Konkurrenzanalyse und dem damit verbundenen Konkurrenzvergleich auch die Untersuchung des Produktes auf Vorteile wie Kostenersparnis oder Neuartigkeit. Sind die Analysen rund um das Produkt abgeschlossen, werden Kunden befragt und der Markt untersucht. Zuletzt muss überprüft werden, ob die für die Umsetzung benötigten Ressourcen vorhanden sind. Fallen die Analysen positiv aus, können Investitionen in das Produkt getätigt und die Umsetzung durchgeführt werden. [Urs Fueglistaller, 2008]

### 6.1.3 Scoring-Modell

Als weiteres Analysetool kann das Scoring-Modell zur Bewertung eines Geschäftsmodells von Kollmann [2019] genutzt werden. Es berechnet anhand zuvor identifizierter und gewichteter Erfolgskriterien und des Realisierungspotenzials den Erfolg des untersuchten

Geschäftsmodells. In diesem Modell werden neben den Produkteigenschaften auch das Management, die Prozesse, der Marktzugang und die Finanzen in die Bewertung einbezogen. Für jedes Kriterium wird eine Gewichtung festgelegt und das Realisierungspotenzial auf einer Skala von eins (sehr niedrig) bis zehn (sehr hoch) eingeschätzt. Nachdem beide Werte miteinander multipliziert und alle Ergebnisse addiert wurden, ergibt sich eine Gesamtsumme. Liegt diese unter dem Wert 7.1, wobei dieser Wert hinterfragt werden sollte, empfiehlt Kollmann [2019], von der weiteren Verfolgung des betrachteten Geschäftsmodells abzusehen. Das Modell führt allerdings nur zu zuverlässigen Ergebnissen, wenn der Kriterienkatalog vollständig ist und die Kriterien unabhängig voneinander sind. Außerdem sollten Beurteiler neutral sein.

Erfolgskriterien	Gewichtung (A)	Realisierungspotenzial (B)										Kriterienwerte (A*B)
		Niedrig					Hoch					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Produkt	30%											
Technologie	5%											
Kundennutzen	5%											
Alleinstellungsmerkmal	5%											
Zahlungsbereitschaft	5%											
Einnahmepotenzial	5%											
Wertschöpfung	5%											
Management	30%											
Branchen Know-How	15%											
Wirtschafts-Know-How	15%											
Prozesse	10%											
Arbeitsabläufe	5%											
Organisation	5%											
Marktzugang	10%											
Vertrieb	5%											
Kooperationen	5%											
Finanzen	20%											
Kapitalbedarf	10%											
Liquidität	10%											
	100%	Gesamtsumme:										

Bewertungsskala (Gesamtsumme): (1-4): weniger gut (4,1-7): gut (7,1-10) sehr gut

Abbildung 6.3: Scoring-Modell zur Geschäftsmodellbewertung. Eigene Abbildung nach Kollmann [2019]

### 6.1.4 Innovationsflussanalyse

Die Innovationsflussanalyse hilft durch das Erkennen des Innovationsflusses in Verbindung mit den finanziellen Zielen des Unternehmens zu entscheiden, in welchem Umfang sinnvoll in die gewünschte Innovation investiert werden kann [Rafaela Kraus, 2022]. Die Richtung des Innovationsflusses kann in drei Kategorien unterteilt werden: **Inside-In**, wenn Ressourcen aus Bereich A in Bereich B helfen; **Inside-Out**, wenn mithilfe



von internen Ressourcen ein Mehrwert außerhalb der Organisation geschaffen wird; und **Outside-In**, wenn externe Ressourcen die Entwicklung des Neugeschäfts optimieren. In Kombination mit der strategischen Priorisierung der Ziele ergibt sich, wie in Abbildung 6.4 dargestellt, eine Einschätzung, wie das Unternehmen die Innovation am besten fördern und weiterverfolgen kann.



Abbildung 6.4: Entscheidungsmatrix zur Aufdeckung der geeigneten Innovationsmethode. Eigene Abbildung nach Rafaela Kraus [2022]

Der *Internal Explorer* umfasst interne Corporate-Venture-Aktivitäten, wie Hackathons, Ideenwettbewerbe oder Bootcamps. Das Ziel ist es, Mitarbeitende zu ermutigen, interne Unternehmungen zu verfolgen und den Unternehmmergeist zu stärken. Der *Intrapreneur* handelt explorationsorientiert und eher langfristig, um die strategischen Ziele zu verfolgen, und erhält Ressourcen aus dem Inneren des Unternehmens. *External Explorer* legen ihren Fokus auf die Zusammenarbeit des eigenen Unternehmens mit Partnern, verknüpfen Unternehmen miteinander und versuchen dadurch, Entwicklungsprozesse zu beschleunigen. Beim *Educator* rücken Ausbildungsprogramme in den Vordergrund, um das Innovationsverhalten und die Risikobereitschaft der Mitarbeitenden zu fördern. *Venture Builder* konzentrieren sich darauf, strategische und finanzielle Ziele gleichermaßen zu erreichen. Dafür kommen neben der Ausgliederung von Unternehmen auch die Beteiligungen an Joint Ventures, also Kooperationsgründungen mehrerer Betriebe, infrage. Wenn sich nun der Innovationsfluss zu Inside-Out wendet, rückt der *Strategic Investor* in den Fokus. Er legt größten Wert auf Investitionen in junge Unternehmen, um Zugang zu neuen Geschäftsmodellen oder Technologien sowie neuen Märkten oder Fähigkeiten zu erhalten und gleichzeitig am Erfolg der unterstützten Start-Ups teilzuhaben. Im Bereich

des *Exploiters* stehen oft Kostensenkungs- und Optimierungsprogramme im Mittelpunkt, um interne Mechanismen effizienter zu gestalten und Ressourcen für radikale Innovationen bereitstellen zu können. Der *Commercializer* hingegen nutzt vorhandene Vermögenswerte, um außerhalb des Kerngeschäfts neue und erfolgreiche Unternehmen zu gründen. Der *Financial Investor* investiert eher seltener direkt in ein Unternehmen, sondern nutzt passive Investitionen wie Risikokapitalfonds, um finanzielle oder strategische Ziele im Innovationsbereich zu erreichen [Rafaela Kraus, 2022].

### 6.2 Fazit

Für die Entscheidungsfindung, ob und in welcher Form eine Restrukturierung im Unternehmen notwendig beziehungsweise machbar ist, müssen viele verschiedene Faktoren einbezogen werden. Zusätzlich zu den hier dargestellten Analysen ist es sinnvoll, Finanzanalysen oder Machbarkeitsstudien durchzuführen. Je nach Modell sollten Finanz- oder Machbarkeitsanalysen schon vorher abgeschlossen sein, um fundierte Aussagen treffen zu können und brauchbare Ergebnisse aus den nachfolgenden Analysen zu erhalten. Trotzdem ist es wichtig, sich nicht nur auf harte Faktoren wie Zahlen oder Daten zu stützen, sondern auch weiche Faktoren wie die Motivation und Hingabe der Mitarbeitenden zum Projekt zu beachten. Nur durch eine vollständige Erfassung und Auswertung aller Kriterien kann eine solide Grundlage zur Entscheidung entstehen.

## 7 Besonderheiten und Herausforderungen in kommunalen Unternehmen

In diesem Kapitel werden die Besonderheiten und Herausforderungen, wie beispielsweise besondere Auflagen, denen sich kommunale Unternehmen stellen müssen, betrachtet. Das Beispielunternehmen Stadtwerke Lübeck Digital GmbH ist ein kommunales Unternehmen und unterliegt daher solchen Auflagen. Da die Vorgaben durchaus einen großen Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben, sollen mögliche Auswirkungen untersucht und die sich daraus ergebenden Besonderheiten und Herausforderungen aufgezeigt werden.

### 7.1 Selbstverwaltung

Die Selbstverwaltung der Gemeinden wird im Kommunalrecht festgehalten [Schleswig-Holstein, 2016] und grundsätzlich in der dezentralisierten Staatsverwaltung verwendet. Das bedeutet, dass Gemeinden eigene öffentliche Angelegenheiten selbstverantwortlich und rechenschaftspflichtig wahrnehmen und erfüllen dürfen und müssen. Dies geschieht im eigenen Namen und grundsätzlich auf eigene Kosten [Georg Westermann, 2006, Seite 32]. In Abbildung 7.1 ist die dezentralisierte Staatsverwaltung dargestellt.

Sie beginnt bei der Landesverwaltung und endet unter anderem über Landesmittelbehörden bei der kommunalen Selbstverwaltung der Kreise und kreisfreien Städte. Dort ist zu erkennen, dass die Kommunen und Kreise die unterste Instanz in der Bearbeitung der Verwaltungsaufgaben darstellen. Durch gesetzliche Vorgaben ist geregelt, dass Kommunen ihre Verwaltung auch in Unternehmen unterschiedlicher Arten auslagern können. Zusätzlich zur Selbstverwaltung ist ihre Weiterentwicklung durch die Gemeindeordnung gesetzlich gesichert und in der Experimentierklausel festgehalten [Schleswig-Holstein, 2023]. Diese besagt, dass kommunale Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen Ausnahmen der organisations- und gemeindewirtschaftlichen Vorschriften des Gesetzes

erhalten können. Dies dient unter anderem dazu, neue Steuerungsmodelle oder Weiterentwicklungen der Selbstverwaltung zu erproben.

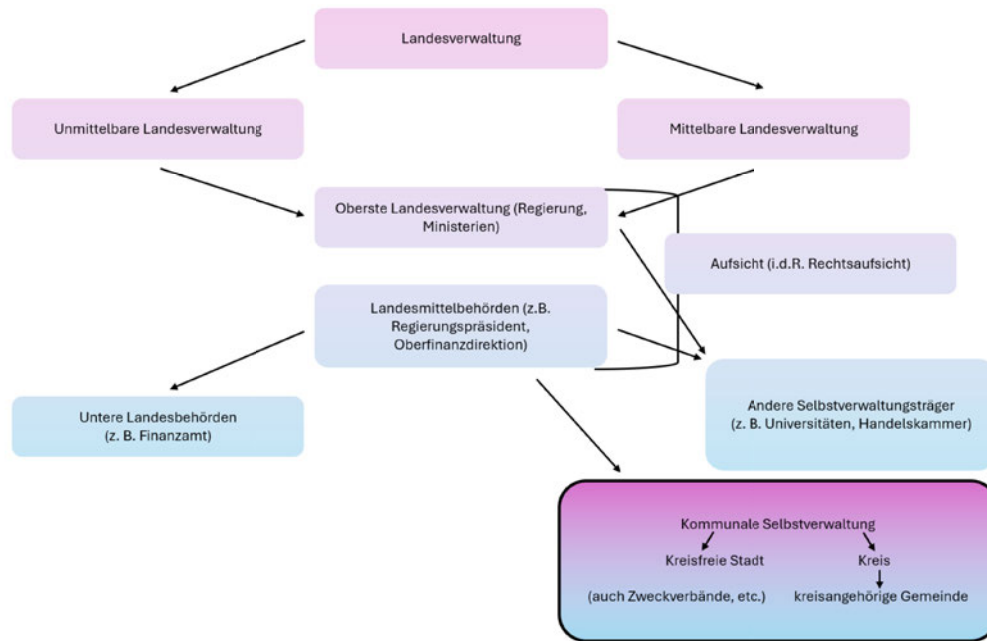


Abbildung 7.1: Verwaltungsapparat. Eigene Abbildung nach Georg Westermann [2006]

## 7.2 Gesetzliche Vorgaben

Im Folgenden werden die Gesetzestexte aus Schleswig-Holstein referenziert, da das Beispielunternehmen aus Lübeck in Schleswig-Holstein stammt. Der Sinn der Gesetze kann auf andere Bundesländer angewendet werden. Bei der Übertragung sollte aber der genaue Wortlaut recherchiert werden. Weitere gesetzliche Vorgaben beziehen sich teilweise auf spezielle Organisationsformen kommunaler Unternehmen, welche in § 102 und § 106 der Gemeindeordnung Schleswig-Holstein (GemOSH) erwähnt und festgehalten werden [Schleswig-Holstein, 2003]. Ihre Zulässigkeitsvoraussetzungen sind in § 101 und § 102 GemOSH niedergeschrieben.

Für kommunale Unternehmen gilt allgemein, dass ihr wirtschaftliches Handeln die Verwirklichung des Grundrechtes der Gleichberechtigung ermöglicht und im Sinne der intergenerativen Gerechtigkeit stattfindet [Schleswig-Holstein, 2016]. Zusätzlich müssen sich

Kommunalunternehmen, welche in 7.3 näher erläutert werden, an weitere finanzielle und strategische Vorschriften halten. Diese beinhalten neben maximalen allgemeinen Rücklagen und Ausgleichsrücklagen auch die maximal zulässige Obergrenze für die Kreditaufnahme und Vorschriften für Ergebnis- und Sonderrücklagen. Außerdem muss jedes Jahr ein Haushaltsplan erstellt werden, der mindestens 3 Jahre in die Zukunft reicht. In öffentlich-rechtlichen Unternehmen muss zusätzlich zur Bilanzierung und Ergebnisrechnung auch eine Finanzrechnung erstellt werden, in der die bereits beschriebene Obergrenze zur Kreditaufnahme festgehalten wird. [Schleswig-Holstein, 2024, 2023]

### 7.3 Organisationsformen

Die Rechtsformen von kommunalen Unternehmen können, wie in Abbildung 7.2 in öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Formen unterteilt werden. Zu den öffentlich-rechtlichen Unternehmensformen gehören Eigenbetriebe, Zweckverbände und die Anstalt des öffentlichen Rechts (AöR), welche weiter in das Kommunalunternehmen und das gemeinsame Kommunalunternehmen unterteilt werden kann [Holstein, 2024]. Eigenbetriebe stellen dabei die klassische Organisationsform für Unternehmen einer Kommune dar [Georg Westermann, 2006, Seite 157]. Zu den Rechtsformen privatrechtlicher Unternehmen gehören die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die auch in kommunalen Unternehmen am weitesten verbreitet ist, und die Aktiengesellschaft (AG) sowie die Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) oder nicht-rechtsfähige und rechtsfähige Vereine und Genossenschaften [Georg Westermann, 2006, Seite 162-172]. Die privatrechtliche Organisationsform kann weiter in Personalgesellschaften und Körperschaften unterteilt werden. Zu Personalgesellschaften gehören unter anderem GbR, offene Handelsgesellschaften und Kommanditgesellschaften. In diesen sind Gesellschaftszweck und Mitgliederbestand eng verwoben [Georg Westermann, 2006, Seite 162-164]. Zu Körperschaften, in denen der Gesellschaftszweck dem Mitgliederbestand gegenüber eher separiert ist, zählen neben der GmbH und der AG auch der rechtsfähige und nicht-rechtsfähige Verein sowie Genossenschaften. Körperschaften gelten, Vereine ausgenommen, als juristische Person [Georg Westermann, 2006, Seite 162-174]. Die GmbH ist mit ungefähr 75% Vorkommen die verbreitetste Organisationsform im kommunalen Umfeld. Ein Vorteil der GmbH ist unter anderem, dass der Geschäftsführer in seiner Verantwortlichkeit durch Beschlüsse der Gesellschafterversammlung eingeschränkt werden kann und die Gesellschafter ein sofortiges Informationsrecht innehaben. Ein weiterer Vorteil der GmbH besteht in der

Ingerenzpflicht, die bei dem Betrieb einer GmbH einer Kommune herrscht [Georg Westermann, 2006, Seite 265-282]. Diese verpflichtet die Gemeinde, mit geeigneten Mitteln auf das Unternehmen einzuwirken, sodass die Einhaltung besonderer rechtlicher Bindungen jederzeit sichergestellt werden kann.



Abbildung 7.2: Rechtsformen. Eigene Abbildung

## 7.4 Zusammenfassung

Es ist deutlich zu sehen, dass kommunale Unternehmen einer Vielzahl an Herausforderungen begegnen müssen, aber auch gesetzlich geregelte Unterstützung der Kommunen erhalten. Diese Unterstützung stellt eine Besonderheit dar, die übliche Unternehmen nicht genießen. Trotzdem wird die Entscheidungsfindung durch verschiedene Vorgaben beeinflusst und erschwert. Dies kann dazu führen, dass ein kommunales Unternehmen sich aufgrund der vielen Vorschriften und des eventuell auftretenden bürokratischen Mehraufwands gegen eine Ausgründung entscheidet.

## 8 Besonderheiten und Herausforderungen in der IT-Branche

Auch Start-Ups in der IT-Branche haben besondere Herausforderungen zu bewältigen. Einerseits haben sie kein greifbares Produkt, wie zum Beispiel Kaugummi-Hersteller, andererseits stellen sie die meisten Produkte individuell auf Kundenwunsch her. In diesem Kapitel wird erläutert, worauf Unternehmen in der IT-Branche besonders achten müssen und wo Vorteile gegenüber herkömmlichen Produzenten bestehen.

### 8.1 Besonderheiten und Eigenschaften von IT-Unternehmen

IT-Unternehmen haben den Vorteil, weitgehend unabhängig von Ressourcen zu sein. Deshalb haben sie viel Potenzial für disruptive, also den Markt radikal verändernde Gründungen [Kollmann, 2019, Seite 4]. Trotzdem ist es für Unternehmen in der IT-Branche häufig schwierig, Investoren zu finden, da das Kapitalrisiko meistens als sehr hoch eingestuft wird. Das liegt daran, dass zum Investitionszeitpunkt häufig nur sehr geringe oder keine Cash-Flows beziehungsweise Gewinne zu verzeichnen sind und es keine Sicherheiten für potenzielle Investoren gibt [Kollmann, 2019, Seite 112]. Zusätzlich dazu ist das digitale Unternehmensumfeld sehr schnelllebig und durch die Vernetzung über das Internet international. Das erschwert den Wettbewerb und fordert die ständige Aktualität des Unternehmens [Kollmann, 2019, Seite 119]. Häufig ist ein E-Business von überdurchschnittlichen Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen (F & E-Aufwendungen) und viel Investitionsaufwand in immaterielle Vermögensgegenstände, wie Technologieentwicklung, geprägt. Da die Kundenlösungen maßgeschneidert sind, haben IT-Start-Ups vermehrt Probleme mit negativen Cashflows durch spät eingehende Gewinne und damit der Notwendigkeit der Zwischenfinanzierung. Um die Liquidität zu erhalten werden häufig externe Kapitalgeber benötigt [Kollmann, 2019, Seite 112 f.]. Dies geht allerdings mit einem erhöhten Einfluss des Investors auf das Unternehmen einher und muss bei jeglichen

Entscheidungen berücksichtigt werden. Eine weitere Herausforderung, der sich Unternehmen im IT-Bereich stellen müssen, ist der gesonderte Schutz personenbezogener Daten. Da das Material, das in die zu verkaufende Software fließt, in der Regel Daten sind, die auch Personenbezug haben können, muss hier genauestens auf die gesetzlichen Grundlagen geachtet und der Datenschutz zu jeder Zeit sichergestellt werden [Kollmann, 2019, Seite 216 ff.].

## 8.2 Elektronische Wertschöpfung

Die elektronische Wertschöpfung erfolgt über Internet, Mobilfunk und interaktives Fernsehen und beschäftigt sich mit dem Wert, der durch den Informationstransfer geschaffen wird. Dabei können verschiedene elektronische Mehrwerte entstehen: Überblick über eine Vielzahl von Informationen (**Strukturierungswert**), Austausch zwischen Nachfragern (**Kommunikationswert**), Kooperationen verschiedener Leistungsangebote für eine bessere Verzahnung (**Abstimmungswert**), Abwicklung wie eine Bezahlungsmöglichkeit (**Transaktionswert**), Vermittlung von Nachfragern und Anbietern (**Matchingwert**) und gezieltere Auswahl gewünschter Informationen (**Selektionswert**). Diese Mehrwerte treten nicht nur isoliert voneinander auf, sondern können auch kombiniert entstehen. Im E-Commerce-Bereich können beispielsweise neben dem Überblick durch das Produktportfolio auch ein Selektionsmehrwert durch die Produktauswahl sowie ein Transaktionsmehrwert beim Kauf entstehen. Damit ein Unternehmen sich auf die Werterzeugung konzentrieren kann, muss es vorher herausfinden, welche der elektronischen Mehrwerte durch das Produkt geschaffen werden. Anschließend wird für jeden Mehrwert identifiziert, wie er erzeugt werden kann. Dafür kann die elektronische Wertschöpfungskette (vgl. 8.1) behilflich sein.



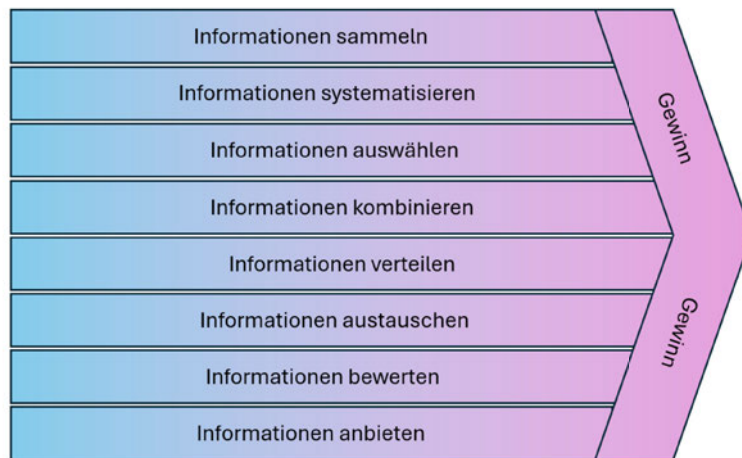


Abbildung 8.1: Elektronische Wertschöpfungskette. Eigene Abbildung nach Kollmann [2019]

Schafft ein Unternehmen beispielsweise durch das Erstellen eines Überblicks und die anschließende Vermittlung von Daten einen Mehrwert, zeigt die Wertschöpfungskette deutlich, dass der Gewinn durch die Informationssammlung, den Informationsaustausch und das Anbieten der Informationen erzeugt wird. Somit kann für jedes Produkt ermittelt werden, wo genau die Wertschöpfung liegt.

Wie in 8.1 erwähnt, sind Daten der Hauptbestandteil der Wertschöpfung im digitalen Markt. Da dadurch ein herkömmlicher Wertschöpfungsprozess nicht sehr zutreffend ist, hat sich Kollmann [2019] mit dem elektronischen Wertschöpfungsprozess auseinandergesetzt. Wie in Abbildung 8.2 zu sehen ist, besteht dieser aus drei grundlegenden Schritten. Im ersten Schritt, der Informationssammlung, werden relevante Daten als Informationsinput für die weitere Wertschöpfung gesammelt. In der Informationsverarbeitung, die den zweiten Schritt darstellt, wird der Datenbestand in ein Informationsprodukt für den Kunden umgewandelt. Zuletzt kann der dritte Schritt, die Informationsübertragung, stattfinden, in der die bisher gesammelten, gespeicherten, bearbeiteten und ausgewerteten Daten als Informationsoutput an den Kunden übermittelt werden. Zuletzt sollte immer deutlich hervorgehen, welcher Mehrwert für das Unternehmen geschaffen wurde. Trotzdem ist dieser Prozess nicht einmalig sondern wird, in Anbetracht der Informationsmenge des digitalen Markts immer wieder durchlaufen. [Kollmann, 2019]

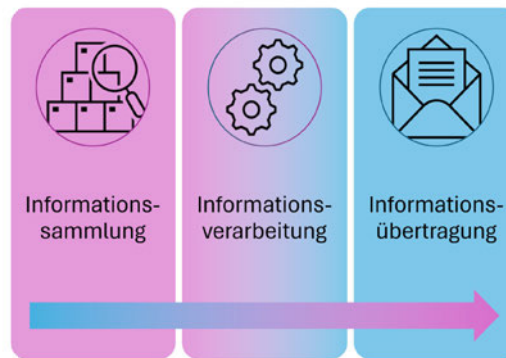


Abbildung 8.2: Elektronischer Wertschöpfungsprozess. Eigene Abbildung nach Kollmann [2019]

### 8.3 Zusammenfassung

In der IT-Branche muss dauerhaft und sensibel auf äußere Veränderungen reagiert werden. Durch immaterielle Vermögensgüter bestehen häufig wenig Sicherheiten, was die Suche nach Investoren erschwert. Auch der immense internationale Wettbewerb erschwert es IT-Unternehmen am Markt zu bestehen. Trotzdem sind Unternehmen in der IT-Branche meistens hoch innovativ und können durch das dynamische Umfeld schnell eine steile Wachstumskurve generieren. Wenn ein Investor gefunden wurde, ist durch die Individualisierung des Produktes ständig Potenzial zur Weiterentwicklung des Unternehmens gegeben.

## 9 Gründung außerhalb eines Unternehmens

Die Gründung außerhalb eines Unternehmens hat viele Vorteile, aber auch einige Nachteile und Probleme. Diese lassen sich durch Ausgründungsunterstützungen von Mutterunternehmen oder Inkubatoren verringern. In diesem Kapitel geht es darum, die Vorteile und Probleme zu identifizieren und Lösungen für diese Probleme zu finden. Im Gesamtkontext zielt das Kapitel darauf ab, für die verschiedenen Vor- und Nachteile zu sensibilisieren.

### 9.1 Vorteile

Einer der größten Vorteile für eine Gründung außerhalb eines Unternehmens, ist die Entscheidungsfreiheit des Gründers oder des Gründerteams. Es muss sich nur im Gründerteam geeinigt werden. Da viele Gründer, wie in 2.2 beschrieben, risikobereiter sind, sind sie eher gewillt Risiken einzugehen, die große Gewinne und Erfolge mit sich bringen können, im Gegenzug aber auch die Gefahr des Scheiterns beinhalten. Zudem gibt es keine Vorschriften, die das neue Unternehmen mit einem hohen bürokratischen Aufwand oder im schlimmsten Fall finanziellen Aufwänden belasten. Die Kriterien zur Einstellung neuer Mitarbeiter fallen somit auch unter die Verantwortung des Gründers und bedürfen keiner Diskussion mit einem eingesessenen Management oder verlangsamen Strukturen. Da auch die Unternehmensorganisation frei gewählt werden kann und keine Hierarchien bestehen, kann eine passende, informelle und lockere Organisationsstruktur gewählt werden. Dadurch werden Entscheidungswege verkürzt und eine schnelle Reaktionszeit und Anpassungsfähigkeit strukturell verankert.

## 9.2 Probleme

Als eines der entscheidendsten Probleme bei Gründungen ohne ein Unternehmen im Rückhalt wird die Finanzierung angesehen. Die Schwierigkeit, genügend Geld für die ersten Monate oder Jahre nach einer Gründung zu haben, um liquide zu bleiben, haben die meisten Gründer [Oliver Pott, 2015, Seite 37 f.]. Ein Grund kann zum Beispiel die (fehlende) Zahlungsbereitschaft eines Kunden sein. Besonders schwierig haben es bei der Finanzierung Unternehmen in der digitalen Branche, da dort die Produkte digital und ohne Materialwert sind [Kollmann, 2019, Seite 112]. Außerdem besitzen sie keinen Kundenstamm und müssen die Markteintrittsbarriere überwinden [Oliver Pott, 2015, Seite 65]. Gleichzeitig gilt es, die Schwierigkeiten des Unternehmensalltags zu überwinden, wodurch sich eine doppelte Belastung für das junge Unternehmen ergibt. Auch der Gründer selbst stellt ein Risiko für ein neues Unternehmen dar, wenn beispielsweise die Risikobereitschaft zu ausgeprägt ist. Die erhöhte Risikobereitschaft kann zu Entscheidungen führen, deren Erfolgchancen von Anfang an schlecht und unwahrscheinlich sind (vgl. 2.2). Das Bestehen des Unternehmens kann erheblich erschwert werden, wenn sich im Unternehmen niemand verantwortlich fühlt zu schauen, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Das kann allerdings nur geschehen, wenn im Vorfeld eine Unternehmensstrategie festgelegt wurde. Trotzdem kann es zu Problemen kommen, wenn in der Unternehmensstrategie keine berechenbaren Schlüsselkennzahlen (engl. Key Performance Indicators (KPIs)) festgelegt werden, weil dann die Überprüfung erschwert wird.

## 9.3 Lösungen

Für die meisten Probleme gibt es Lösungen, die mit ein wenig Aufwand und Struktur gut zu bewältigen sind. Zuerst ist es, wie bereits erwähnt, sehr wichtig eine gut strukturierte Unternehmensstrategie zu haben, die auch durch Zahlen bestätigt und überprüft werden kann. Die Überprüfung der Meilensteine und ihrer Erreichung können durch iterative Kontrolle und eventuelle Anpassung der Unternehmensstrategie gesichert werden. Dort ist es wichtig, darauf zu achten, dass entstehende Kritik als Chance gesehen und zur Verbesserung genutzt wird [Oliver Pott, 2015, Seite 66 f.]. Um die stark erhöhte Risikobereitschaft eines einzelnen Unternehmers auszugleichen, lohnt es sich, direkt als Team zu gründen. Dabei wird nicht nur das Risiko auf unüberlegte Fehlentscheidungen gemindert, sondern die Kompetenzen und Fähigkeiten des Unternehmens können sich erweitern und ergänzen [Oliver Pott, 2015, Seite 12 f.].

Die Schwierigkeiten der Markteintrittsbarriere und des Kundenstamms können nur gemindert werden, wenn bereits potenzielle Kunden bekannt sind oder der Markt sehr niedrige Eintrittsbarrieren hat. Das geschieht zum Beispiel, wenn das neue Unternehmen eine Marktnische ausnutzt oder wenig bis keine Konkurrenz vorhanden ist [Oliver Pott, 2015, Seite 65].

Die Finanzierung muss, wenn nicht genügend Eigenkapital vorhanden ist, bei externen Geldgebern gesucht werden. Dieses Problem kann reduziert werden, wenn Freunde oder Familie überzeugt von der Idee sind und mit in die Unternehmung investieren möchten [Urs Fueglistaller, 2008, Seite 315 ff.]. Findet sich im näheren Umfeld kein Unterstützer, ist es sinnvoll, das Vorhaben bei potenziellen Investoren wie Business Angels oder Venture Capitalists vorzustellen und sie mit einem guten Pitch von dem Unternehmen zu überzeugen. Trotzdem kann das Problem der Finanzierung oft nur ansatzweise behoben werden.

Die Doppelbelastung, die auf neue Unternehmen zukommt, lässt sich nur durch strukturierte und gute Planung mindern, ist aber nicht lösbar, unabhängig davon, ob das Unternehmen mit oder ohne Unterstützerunternehmen gegründet wurde.

### 9.4 Fazit

Die Freiheiten, die eine Gründung ohne Mutterunternehmen mit sich bringen, geben dem neuen Unternehmen viel Raum sich zu entwickeln und zu optimieren. Dadurch, dass es keine Einschränkungen oder Vorgaben eines anderen Unternehmens gibt, kann das Start-Up auch unkonventionelle oder risikoreiche Wege einschlagen. Allerdings birgt diese Freiheit auch viele Gefahren, die nur durch kontinuierliche Überwachung und iterative Anpassungen gemindert werden können. Außerdem erhält das Start-Up keine Vorteile des Mutterunternehmens in Hinblick auf Ressourcen oder Wissen, trägt im Zuge dessen aber auch keine Altlasten mit sich.

## 10 Gründung in und mit einem Unternehmen

Bei der Gründung innerhalb eines Unternehmens oder aus einem Unternehmen heraus gibt es im Vergleich zu einer Gründung ohne Beteiligung eines bestehenden Unternehmens häufig Vorgaben oder Regeln, die beachtet werden müssen. Durch die Kooperation mit dem Mutterunternehmen können viele Vorteile, aber auch einige Nachteile entstehen. Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den Vor- und Nachteilen und gibt einen Einblick in Lösungsansätze zu den aufgelisteten Problemen. Außerdem werden alternative Lösungsansätze zur Gründung innerhalb eines Unternehmens betrachtet.

### 10.1 Vorteile

Bei der Gründung innerhalb eines Unternehmens werden häufig die Organisationsform des internen Start-Ups oder die Neugründung von Geschäftsfeldeinheiten beziehungsweise Abteilungen genutzt. Die Vorteile, die sich daraus ergeben, hängen mit dem Rückhalt im Mutterunternehmen zusammen [Ellgering, 2017]. Die finanzielle Absicherung durch das bestehende Unternehmen stellt einen großen Vorteil dar, da viele Start-Ups aufgrund fehlender finanzieller Rücklagen erfolglos sind. Außerdem können bestehende Strukturen wie Vertrieb und Marketing oder auch die Buchhaltung, von der Neugründung mitgenutzt werden. Ein weiterer Vorteil ist die gemeinsame Nutzung von Vertrieb und Marketing, sodass das Start-Up an die Kunden des Mutterunternehmens herantreten und somit schneller zu einem eigenen Kundenstamm gelangen kann [Kirchmair, 2010]. Das vereinfacht den Eintritt in den Markt erheblich. Trotzdem hängt das Start-Up, wenn es nicht vollständig zum Mutterunternehmen gehört, nicht an den Altlasten des Unternehmens und kann sich aus eventuell strikten Hierarchien und unflexiblen Unternehmensstrukturen lösen. Das ist positiv, wenn eine schnelle Reaktion und Anpassung an Trends und Kundenwünsche benötigt wird [Harald Pechlaner, 2007].

## 10.2 Probleme

Ein Start-Up, das eine enge Bindung zum Mutterunternehmen hat, läuft schnell Gefahr, die Altlasten des Unternehmens mitzutragen. Dadurch werden häufig nicht nur die Reaktionszeiten verlangsamt, sondern auch die Anpassungszeiten erhöht. Zudem entsteht oft ein bürokratischer Mehraufwand. Das erschwert es dem Start-Up, sich mit dem Wachstum des neuen Geschäfts zu beschäftigen, und kann langfristig negative Auswirkungen auf das Bestehen der Neugründung haben [Ellgering, 2017]. Eine weitere Schwierigkeit stellt die Nähe zum Kerngeschäft des Mutterunternehmens dar. Wenn die Kerngeschäfte zu nah beieinander liegen, tritt das neue Unternehmen in direkte Konkurrenz zu dem Mutterunternehmen. Doch auch ohne direkte Konkurrenz können weitere Probleme entstehen. Eines dieser Probleme entsteht beispielsweise, wenn das Mutterunternehmen aus Angst vor Wissens- oder Innovationsverlust zu viel Kontrolle über das Start-Up ausübt. Das schränkt das neue Unternehmen ein und vermindert die Freiheiten und die Flexibilität, die ein Start-Up ausmachen, durch das Verlangen des Mutterunternehmens nach stetigem Mitsprache- und Entscheidungsrecht [Harald Pechlaner, 2007]. Zusätzlich ist es in bereits etablierten Unternehmen wichtig, keine gravierenden Fehlentscheidungen zu treffen, da nicht nur der neue Geschäftszweig, sondern auch das bereits etablierte Kerngeschäft darunter leiden kann. Dies ist allerdings für ein risikofreudiges Start-Up nicht zuträglich, da es durch Fehler lernt und eher eine Fail-Fast- anstatt einer No-Failure-Kultur bevorzugt [Christina Kollinger, 2023, Seite 11 f.].

## 10.3 Lösungen

Um die Altlasten des Mutterunternehmens nicht mittragen zu müssen, kann die Gründung mit einem bestehenden Unternehmen zusammen, wie in 10.1 angedeutet, so gestaltet werden, dass die Ressourcennutzung geteilt ist [Kirchmair, 2010]. Dabei ist es trotzdem möglich, die bestehende organisationale Struktur und weitere einschränkende Hierarchien zu vermeiden. Dadurch bleiben die Vorteile der Synergie gewahrt, während gleichzeitig das Problem der Altlasten minimiert wird. Der bürokratische Mehraufwand, der in großen Unternehmensstrukturen unerlässlich ist, würde damit der Neugründung erspart bleiben. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass dies nicht zwangsläufig zu einer Reduzierung des bürokratischen Aufwands des Mutterunternehmens führt [Ellgering, 2017]. Um die Flexibilität und Unabhängigkeit der organisationalen Strukturen zu gewährleisten, muss auch der Wunsch nach Mitbestimmung durch das Mutterunternehmen

reduziert werden. Die gelingt nur, indem die Verantwortung und Entscheidungsgewalt in die Neugründung übergehen und das Mutterunternehmen die Kontrolle abgibt. Hierzu gehört auch, dem Start-Up die Freiheit zum Fehlermachen zu geben und zu akzeptieren, dass häufigere Neuorientierungen oder Anpassungen vorgenommen werden müssen [Christina Kollinger, 2023, Seite 11 f.]. Die Schwierigkeit, am Markt zu interagieren, wenn die Geschäftsfelder sehr ähnlich oder identisch sind, kann gelöst werden indem kein neues Unternehmen gegründet wird. Alternativ dazu sollte sich auf den Aufbau eines neuen Bereichs konzentriert werden, oder die Innovation in das bestehende Geschäftsmodell integriert werden. Dadurch kann die Synergie zwischen dem bestehenden und dem neuen Geschäftsmodell genutzt werden, anstatt in direkte Konkurrenz zu treten und die Kannibalisierungsfahr zu erhöhen.

### 10.4 Alternativansätze

Bei der Ausgründung aus einem bestehenden Unternehmen heraus gibt es verschiedene Initiatoren. Allgemein verbreitet ist ein Anstoß aus dem Management oder aus der Belegschaft, also einem Mitarbeitenden. Im Folgenden sind die beiden Ansätze Intrapreneurship und organisationale Ambidextrie erneut erwähnt, da sie einen nicht unerheblichen Teil der Initiativen nach organisationaler Restrukturierung, worunter auch die Neu- und Ausgründung fallen, anstoßen.

#### 10.4.1 Intrapreneurship

Beim Intrapreneurship hat, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, ein Mitarbeiter eine neue Geschäftsidee oder einen Verbesserungsvorschlag und den Wunsch, diesen umzusetzen. Im Idealfall unterstützt das Unternehmen den Initiator mit Ressourcen und Wissen. Beweist sich das Geschäftsmodell oder die Idee als positiv, kann die Ausgründung in Erwägung gezogen werden. Da hierbei das Management nicht der Initiator war, hat das Unternehmen auch nicht alleinig den Anspruch auf die Wertschöpfung. In solch einer Konstellation ist es möglich, durch ein Spin-Off oder ähnlich geartete Ausgründungen die Idee aus dem Unternehmen heraus in eine eigenständige Organisation auszugründen. Dadurch, dass eine motivierte Person hinter dem Vorhaben steht und durch das bestehende Unternehmen unterstützt wird, ist die Erfolgswahrscheinlichkeit viel höher als bei Gründungen ohne Unternehmen als Rückhalt oder einen motivierten Initiator.



### 10.4.2 Organisationale Ambidextrie

Wenn organisationale Ambidextrie angewendet wird, wird eher eine neue Abteilung oder ein neues Geschäftsfeld im Unternehmen etabliert. Diese neuen Unternehmensteile erhalten mehr Ressourcen, um sich mit dem neuen Geschäftszweig oder Produkt zu beschäftigen. Indem diese Ressourcen explizit für die Exploration bereitgestellt werden, haben Mitarbeitende Zeit und die Möglichkeit, sich kreativ und innovativ mit den neuen Themen zu beschäftigen. Das Ziel ist es, zu evaluieren, ob sich die Idee bewährt und ob das Unternehmen seine Position am sich ändernden Markt sichern kann. Das hat zusätzlich den Vorteil, dass die Mitarbeitenden sich in einem risikoärmeren Rahmen verwirklichen können und gleichzeitig das Unternehmen von der Innovationsfähigkeit und Kreativität profitiert.

## 10.5 Fazit

Für die Verwirklichung in oder mit einem bestehenden Unternehmen gibt es viele verschiedene Möglichkeiten, die abhängig von der Ausgangssituation und dem angestrebten Ziel bestehen. Die Ausgründung in ein neues Unternehmen ist in diesem Rahmen ebenso möglich wie die Gründung einer neuen Abteilung oder die Integration in das bestehende Geschäft. Trotzdem sollte der neuen Idee bei allen Möglichkeiten Freiraum gewährt und Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Dadurch können das bestehende Unternehmen sowie die Idee bestmöglich profitieren. Zusätzlich sollte sichergestellt sein, dass ein Misserfolg nicht als Fehler, sondern als eine Chance zur Verbesserung angesehen wird. Auch wenn die Gründung in oder mit einem Unternehmen einige Nachteile bringt, sind die Sicherheit und Ressourcenteilung ein großer Pluspunkt und sollten bei der Möglichkeit, solch ein Angebot anzunehmen, immer in Betracht gezogen werden.

# 11 Weitere Faktoren

Zu weiteren Entscheidungsfaktoren zählen unter anderem die in diesem Kapitel behandelten Faktoren Finanzen, das Wachstumsmanagement und die Exit-Strategie. Diese Faktoren werden im Folgenden genauer betrachtet und spielen vor allem nach der Gründung eines Unternehmens eine bedeutende Rolle.

## 11.1 Finanzen

Bei der Gründung eines Unternehmens können drei Finanzierungsphasen unterteilt werden. Die erste Phase ist die **Gründungsphase**. Sie wird häufig von Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften ebenso wie von Freunden und Familien finanziert. In ihr werden die Early-Stages-Finanzierungen (Seed-Finanzierung und Start-Up-Finanzierung) vorgenommen. In dieser Zeit sollte der Businessplan erstellt, sowie die Ideengenerierung und Machbarkeitsanalyse abgeschlossen sein. In der zweiten Phase, der **Wachstumsphase**, fällt die Finanzierung in die Expansion-Stages und beinhaltet die Wachstumsfinanzierung und eventuell die Bridge-Finanzierung. In dieser Phase erreicht das Unternehmen den Break-Even-Point, strebt ständiges Wachstum an und hat genug Cashflow, um Sicherheiten für Fremdfinanzierungen aufzuweisen. Die Bridge-Finanzierung kommt nur bei einem geplanten Börseneintritt infrage, um in neue, häufig auch internationale Märkte einzusteigen. Fremdfinanzierung wird in den Expansion-Stages häufig durch Venture-Capitalists betrieben. In der zweiten Phase steigen auch Private-Equity-Gesellschaften in die Finanzierung ein. In den Later-Stages, also der **Übernahmephase**, ist die Entwicklung weit fortgeschritten: Das Management wird neu organisiert, oder das Unternehmen wird umstrukturiert. Für solche Sanierungsarbeiten wird die Sanierungs-Finanzierung benötigt, welche häufig aus stabilen Gewinnen oder Fremdkapital, welches hauptsächlich von Privatinvestoren bereitgestellt wird, besteht. Reicht dies nicht aus, kann auch die Veräußerung von Unternehmenssparten als Finanzierungsmöglichkeit genutzt werden.

Neben Eigen- und Fremdkapital gibt es auch die Möglichkeit der Nutzung von Mezzanine-Kapital, welches eine Mischung aus Fremd- und Eigenkapital darstellt und das Kreditranking und die Kapitalstruktur eines Unternehmens verbessern kann [Oliver Pott, 2015, Seite 236]. Generell sollten bei der Finanzierungsplanung die Break-Even-Analyse, die Liquiditätsanalyse, die Rentabilitätsanalyse und die Finanzierungsanalyse nicht fehlen. [Oliver Pott, 2015, Seite 237 ff.]. Die Schwierigkeiten, wie größenbedingte Finanzierungsnachteile, häufig fehlende Kapitalmarktfähigkeit oder der Selbstbestimmungs- und Unabhängigkeitswunsch des Gründers [Urs Fueglistaller, 2008, Seite 315 ff.], können durch eine gründlich durchgeführte Finanzierungsplanung gemindert werden. Dies erhöht die Chance, Kapitalgeber zu finden.

### 11.2 Wachstumsmanagement

Das Wachstumsmanagement ist wichtig, um anfängliche Investitionen und Anfangsverluste zu kompensieren und Gewinne zu erwirtschaften, damit der Unternehmenswert erhöht wird. Da Wachstum ein dynamischer Prozess ist, kann nur durch richtige Strategie und Planung die Reaktionszeit beschleunigt werden. Die Reaktionsgeschwindigkeit kann im schlimmsten Fall den Unterschied zwischen Wachstum und dem Bestehen am Markt oder Schrumpfung und der allmählichen Verdrängung ausmachen [Oliver Pott, 2015, Seite 279]. Das Wachstumsmanagement umfasst neben der Erkennung von Wachstumschancen auch die Steuerung der Wachstumsstrategien. Diese werden unter anderem durch das Prozess- und Change Management überwacht und begleitet. In den Bereich des Wachstumsmanagements fällt zudem auch das Krisenmanagement, wenn die Unternehmensexistenz gefährdet ist (Überlebenskrise), es Managementprobleme gibt, sich Änderungen und Ereignisse im betrieblichen Umfeld abspielen, oder eine ereignisinduzierte Krise, wie zum Beispiel der Weiterverkauf des Unternehmens, entsteht. Solche Krisen und Veränderungen treten häufig gemeinsam mit einer Wachstumsentscheidung auf [Oliver Pott, 2015, Seite 277-311].

### 11.2.1 Erfolgsfaktoren

Die Erfolgsfaktoren können in interne und externe Auslöser für das Wachstum unterteilt werden. Zu den internen Auslösern zählen:

- Motivation des Gründerteams
- Ressourceneffizienz
- Preis- und Produktstrategie
- Optimierung des Unternehmenswertes
- Kapitalzufluss durch z. B. Investorensuche

Zu den externen Auslösern zählen:

- Technologiesprünge
- Marktsättigung, z. B. durch Verdrängungsstrategien von Wettbewerbern
- Nachfrageänderung, z. B. durch verändertes Konsumverhalten
- politische Regularien, z. B. veränderte Markteintrittsbarrieren

An diesen und noch weiteren Faktoren kann man Wachstumspotenziale erkennen und sie in die Unternehmensstrategie hinzufügen. Werden die Wachstumspotenziale nicht überwacht, kann es zu ungeplantem Wachstum kommen. Da Wachstumsziele und Geschäftsziele meist in direkter Verbindung miteinander stehen, sollten die strategischen Ziele nicht dem Zufall überlassen werden. Der Zeitraum, über den sie ausgelegt sind, sollte mindestens mittel-, besser langfristig geplant sein [Oliver Pott, 2015, Seite 277-284].

### 11.2.2 Wachstumsausmaße

Das Wachstum kann unterschiedlichste Formen und Ausmaße annehmen. Das exponentielle Wachstum wird als Idealvorstellung gesehen, wohingegen das episodische Wachstum neben stagnierendem Wachstum die realste und am häufigsten zu findende Form ist. Im episodischen Wachstum wechseln sich Wachstum und Schrumpfung unregelmäßig ab. Stagnierendes Wachstum ist häufig ein Indikator für fehlende Innovation oder steigenden Wettbewerb. Als Beispiel für inkrementelles Wachstum kann die Neueröffnung weiterer Firmenstandorte gesehen werden, da dort auf einmal ein großer Wachstumssprung

entsteht. Diese Ausmaße können durch die Kennzahlen qualitatives und quantitatives Wachstum erfasst werden. Das quantitative Wachstum ist durch input- und outputorientierte Maßzahlen, wie Mitarbeiterzahlen, Eigenkapitalhöhe oder Gewinn und Umsatz, gut messbar. Das qualitative Wachstum hingegen bezieht sich auf abstraktere Faktoren wie Bekanntheit, Image oder Kundenbeziehungen und ist dementsprechend nur beschränkt messbar. Die Wachstumsausmaße können stets an den drei Wachstumsarten: finanziell, organisatorisch und strategisch, festgemacht werden, da sie immer parallel zueinander auftreten. Um die verschiedenen Wachstumsstrategien durchführen zu können und stetig zu überprüfen, ob weitere Herausforderungen oder Barrieren entstanden sind, wird das Changemanagement oder auch das Prozessmanagement eingesetzt. [Oliver Pott, 2015, Seite 287-308]

### 11.3 Exit-Strategie

Eine Exit-Strategie ist nicht nur wichtig, wenn das Unternehmen insolvent geht oder geschlossen werden soll, sondern auch wenn der Gründer sich zurückziehen oder das Geschäft verkaufen möchte. Eine Exit-Strategie ist besonders dann sinnvoll, wenn das Unternehmensziel die Wertsteigerung ist. Ist das Ziel des Unternehmens lediglich, den Lebensunterhalt zu verdienen, wird eine Exit-Strategie von nicht ganz so großer Bedeutung sein [Urs Fueglistaller, 2008]. Die verschiedenen Möglichkeiten sollten bestenfalls schon bei der Gründung berücksichtigt und als Exit-Strategie festgehalten werden. Oliver Pott [2015] beschreibt folgende Möglichkeiten von Exit-Strategien: Verkauf, Strategische Allianz, Börsengang, Management-Buy-Out und die Übergabe der Geschäftstätigkeit, beispielsweise bei der Übergabe innerhalb der Familie. Ein Verkauf erfolgt meistens an Investoren oder das Management. Dies ist auch die häufigste Exit-Strategie. Die strategische Allianz und das Management-Buy-Out werden häufig genutzt, um den Gründer von der Verantwortung zu entlasten. Der Börsengang ist eher selten als Exit geplant, und wenn, dann als Hilfsmittel, um weiteres Kapital zu erhalten. Trotzdem ist es unabhängig davon, wie der Exit vollzogen wird, wichtig, ein gutes Portfolio zu haben, damit Interessenten gewonnen werden können. Um eine optimale Exit-Strategie planen zu können, kann es ratsam sein, einen externen Berater hinzuzuziehen. Das Wichtigste ist, den Exit mit Geduld zu planen und durchzuführen und nicht übereilt zu handeln, sollte etwas nicht optimal nach Plan laufen [Urs Fueglistaller, 2008].

## 12 Entscheidungsbogen

In diesem Kapitel wird der Entscheidungsbogen betrachtet, der die Grundlage für eine Handlungsempfehlung zur organisationalen Restrukturierung für IT-Innovationen bietet. Zuerst wird erläutert, wie der Entscheidungsbogen erstellt wurde und welche Fakten ihm zugrunde liegen. Danach wird das erstellte Modell erläutert und zuletzt am Beispiel der Stadtwerke Lübeck GmbH angewendet.

### 12.1 Methodik

#### 12.1.1 Informationssammlung und -aufbereitung

Die Informationssammlung erfolgte durch qualitative Interviews und Abwandlungen von bereits vorgestellten Methoden und Analysen aus Kapitel 6. Der Fragenkatalog beinhaltete 17 Fragen zu den grundlegenden Strukturen des (Mutter-)Unternehmens und der möglichen Ausgründung, Neugründung oder Geschäftseinheit (vgl. A.1). Zusätzlich wurden Fragen zu gesetzlichen, strategischen und finanziellen Aspekten gestellt. Die Aufbereitung der Fragen erfolgte durch einen Abgleich der Antworten miteinander. Ähnelten sich mehrere Antworten, wurde das Kriterium in den Entscheidungsbogen aufgenommen. Waren die Antworten sehr unterschiedlich, wurde geprüft, ob die Unterschiede aus dem Sachverhalt der Restrukturierung resultierten oder ob das Kriterium nur für die individuelle Situation von Bedeutung war und keinen starken Einfluss auf eine Entscheidung hatte. Es war herausfordernd, geeignete Interviewpartner zu finden, da Ausgründungen mit IT-Innovationen in kommunalen Betrieben eher selten sind. Zusätzlich ist es nicht immer möglich gewesen, mit den Personen zu sprechen, die an der Entscheidungsfindung beteiligt waren. Dementsprechend standen nur wenige ausgewählte Interviewpartner zur Verfügung. Außerdem konnten einige potenzielle Interviewpartner die Fragen nicht detailliert beantworten, da die Firmengeheimnisse bewahrt werden sollten. Dies erschwerte die Suche nach hochwertigen Interviews erheblich. Bei der Auswertung der Umfrage wurde

deutlich, dass die befragten Personen häufig sehr unterschiedliche Kriterien, Gewichtungungen und Grundvoraussetzungen hatten. Dies erschwerte es zusätzlich, geeignete Fragen für die Erstellung des Bogens zu formulieren.

### 12.1.2 Erstellung Entscheidungshilfe

Um eine fundierte Handlungsempfehlung geben zu können, wurde jedes Kriterium im Entscheidungsbogen mit einem Wert (eins, drei oder fünf) belegt, der die Genauigkeit der Übereinstimmung mit der gestellten Frage widerspiegelt. Zusätzlich wurde jedem Kriterium ein Beispiel für den jeweiligen Wert beigelegt, um die Einordnung und Entscheidung zu erleichtern. Jedes Kriterium kann vom Anwender gewichtet werden, um die Bewertung besser an die Wichtigkeit der Kriterien im individuellen Fall anzupassen.

### 12.1.3 Auswertung

Für die Auswertung wird die Gewichtung wie folgt normalisiert, damit dem Anwender ein adäquates Ergebnis gegeben werden kann:

$$\text{normalisierte Gewichtung} = \frac{g}{g_1 + g_2 + \dots + g_n} \quad (12.1)$$

Die Variable  $g$  steht hierbei für die Gewichtung des jeweiligen Kriteriums.

Die Bewertung der Kriterien (eins, drei oder fünf) wird mit der normalisierten Gewichtung multipliziert, um einen eindeutigen Wert für jedes Kriterium zu erhalten. Die Ergebnisse werden anschließend aufaddiert und anhand der Legende ausgewertet. Das Kriterium 26 zur Realisierbarkeit des Projekts innerhalb eines kommunalen Unternehmens sollte hierbei mit besonderer Vorsicht beantwortet werden. Wenn die Umsetzung im gesetzlichen Rahmen unmöglich ist, ist dies ein K.O.-Kriterium für den Verbleib des Projekts im Unternehmen. Dadurch muss im individuellen Fall gesondert mit dem Projekt verfahren werden.

Wenn der errechnete Wert kleiner als 1.6 ist, wird empfohlen, das Projekt im Unternehmen zu lassen und es einzugliedern. In diesem Fall würden die in Abbildung 1.1 dargestellten Restrukturierungsmöglichkeiten *innerhalb* des Unternehmens in Betracht gezogen werden. Liegt der Wert über 3.3, wird empfohlen, das Projekt auszugliedern und außerhalb des Unternehmens fortzuführen. Dementsprechend kämen die in Abbildung 1.1 dargestellten Restrukturierungsmöglichkeiten *außerhalb* des Unternehmens infrage.

Liegt der errechnete Wert zwischen 1.6 und 3.3, kann keine fundierte Aussage getroffen werden, da die Sachlage nicht ausreichend evaluiert werden kann. Daher wird hier empfohlen, weitere Analysen vorzunehmen, sich intensiver mit den Faktoren und ihrer Gewichtung auseinanderzusetzen und gegebenenfalls eine Beratungsleistung in Anspruch zu nehmen.

### 12.1.4 Validierung

Um sicherzustellen, dass die Entscheidungshilfe praktisch anwendbar ist, wurde sie den Interviewpartnern erneut vorgelegt. Diese bestätigten, dass die jeweiligen Entscheidungskriterien berücksichtigt wurden und eine sinnvolle Strukturierung vorhanden sei. Durch dieses Vorgehen ist gewährleistet, dass der Bogen auf unterschiedliche Unternehmen anwendbar ist und relevante Ergebnisse liefert.

## 12.2 Entscheidungshilfe

Der Entscheidungsbogen (vgl. A.2) besteht aus 24 allgemeinen Kriterien, die unabhängig von der spezifischen Unternehmensausrichtung innerhalb der IT-Branche beantwortet werden können. Die letzten beiden Fragen richten sich an Unternehmen in der kommunalen Branche, da das Beispielunternehmen in der kommunalen Branche tätig ist und besonderen gesetzlichen Herausforderungen unterliegt. Bevor die Entscheidungshilfe genutzt werden kann, müssen einige Analysen und Befragungen durchgeführt worden sein. Eine Finanzanalyse des Projekts sowie eine Machbarkeitsanalyse sollten abgeschlossen sein. Außerdem sollten Kunden befragt, der Markt evaluiert und Mitbewerber analysiert worden sein. Dabei können auch herkömmliche Analysen, wie die SWOT-Analyse [Oliver Pott, 2015] von Bedeutung sein. Ohne diese Analysen können keine fundierten Ergebnisse erstellt werden.

### 12.2.1 Beispielanwendung

Die Urban-Data-Plattform der Stadtwerke Lübeck Digital GmbH wird hier als Beispielprojekt genutzt. Im Vorfeld konnten für das Projekt diese Analysen abgeschlossen werden:



Bitte geben Sie zur Auswahl eines Wertes ein "x" in das entsprechende Kästchen ein. Um die Kriterien individuell zu priorisieren, ändern Sie bitte das Kästchen auf den gewünschten Wert. Soll ein Kriterium nicht beachtet werden, tragen Sie in die Gewichtung bitte 0 (Null) ein. Die Ergebnisse sowie die normalisierte Gewichtung werden automatisch berechnet. Das Endergebnis mit der Empfehlung, finden Sie am Ende der Tabelle.							
Nr.	Kriterium	1	3	5	Gewichtung	normalisierte Gewichtung	Ergebnis
1	Wie wichtig ist das Projekt für die strategischen Ziele des bestehenden Unternehmens? (sehr wichtig (1), mittel (3), sehr unwichtig (5))	x			5%	4%	0,03846154
2	Wie hoch ist die Zielerwartung des Projekts aus Sicht des Mutterunternehmens? (sehr hoch, das Mutterunternehmen würde profitieren (1), mittel (3), sehr gering, es entsteht Unzufriedenheit (5))	x			5%	4%	0,03846154
3	Wie hoch ist die Zielerwartung des Projekts aus Sicht der potenziell auszugründenden Einheit? (sehr gering, es entsteht Unzufriedenheit (1), mittel (3), sehr hoch, es kann große Wertschöpfung folgen (5))			x	5%	4%	0,19230769
4	Sind die Ziele des Projekts eher finanziell (1), ausgeglichen (3) oder strategisch (5)?		x		5%	4%	0,11538462
5	Ist der Innovationsfluss Inside-In (1), Inside-Out (3) oder Outside-In (5)?		x		5%	4%	0,11538462
6	Ist die Innovation inkrementell (1), radikal (3) oder disruptiv (5)?		x		5%	4%	0,11538462
7	Ist das Projekt im Rahmen des Unternehmensportfolios erfolversprechend? (ja (1), ein wenig (3), nein (5))	x			5%	4%	0,03846154
8	Hat das Projekt ohne das Mutterunternehmen ein gutes Erfolgspotenzial? (nein (1), mittleres Potenzial (3), ja (5))			x	5%	4%	0,19230769
9	Hat das Projekt Mitarbeitende, die sich vorstellen können das Projekt in einem unabhängigen Unternehmen weiterzuführen? (nein (1), einige Mitarbeiter haben sich positiv geäußert, schwanken aber noch (3), ja (5))			x	5%	4%	0,19230769

Abbildung 12.1: Beispielanwendung Teil 1

11	Braucht das Projekt eine hohe Geschwindigkeit, um sich optimal entwickeln zu können? (nein (1), mittlere Geschwindigkeit (3), ja (5))			x	5%	4%	0,19230769
12	Braucht das Projekt viele Freiheiten, um sich optimal entwickeln zu können? (nein (1), ein wenig Freiheit genügen (3), ja (5))			x	5%	4%	0,19230769
13	Sind die vorhandenen organisationalen Strukturen des Mutterunternehmens fördernd für den Erfolg des Projekts/Produkts (ja, es ist optimal so (1), es ist nicht optimal, aber einige Strukturen sind unterstützend und wichtig (3), nein, die Strukturen sind unpassend (5))		x		5%	4%	0,11538462
14	Ist das bestehende Konstrukt an Firmen und Tochtergesellschaften schon sehr komplex? (ja (1), noch nicht sehr komplex (3), nein (5))		x		5%	4%	0,11538462
15	Ist das bestehende Konstrukt an Firmen und Tochtergesellschaften schon sehr groß? (ja (1), noch überschaubar (3), nein (5))			x	5%	4%	0,19230769
16	Kommen bei einer Ausgründung erhebliche Mehrkosten (vor allem laufende Kosten) auf das Mutterunternehmen zu? (ja (1), ja, aber in einem absehbaren Ausmaß, das durch die potenziellen Gewinne ausgeglichen werden kann (3), nein (5))		x		5%	4%	0,11538462
17	Ist es dem Unternehmen wichtig, viel Mitspracherecht zu erhalten? (ja (1), das Mutterunternehmen kann sich mit einem eingeschränkten Mitspracherecht arrangieren (3), nein (5))	x			5%	4%	0,03846154
18	Ist es dem Mutterunternehmen wichtig, die Verantwortung für Bereiche wie Personal, Vertrieb oder Marketing selbst zu übernehmen, anstatt sie in andere Strukturen zu verlagern?? (ja (1), das Unternehmen kann sich mit der eingeschränkten Vergabe von Verantwortung arrangieren (3), nein (5))		x		5%	4%	0,11538462
19	Ist es dem Mutterunternehmen wichtig, Intellectual Property (IP) (wie Patente, Lizenzen, etc.) in den eigenen Strukturen zu behalten? (ja, sehr wichtig (1), ja, aber es wäre vereinbar ein paar IPs abzutreten (3), es ist vereinbar alle für das Projekt wichtigen IPs abzutreten (5))		x		5%	4%	0,11538462

Abbildung 12.2: Beispielanwendung Teil 2

20	Gibt es externe Investoren/Gesellschafter, die an dem Projekt/Produkt interessiert sind und es finanziell fördern/unterstützen würden? (nein(1), nein, aber das Mutterunternehmen möchte als Finanzinvestor eintreten oder es gibt begeisterte Mitarbeiter im Team, die als Privatinvestoren auftreten würden (3), ja(5))		x	5%	4%	0,19230769
21	Ist eine Marktanalyse positiv verlaufen und verspricht dem Projekt/Produkt Erfolg? (nein (1), mittlerer Erfolg (3), ja(5))		x	5%	4%	0,19230769
22	Wie nah ist das Projekt fachlich am laufenden Kerngeschäft? (sehr nah (1), mittel (3), weit bis sehr weit entfernt (5))	x		5%	4%	0,11538462
23	Ist der Markt des Projekts/Produkts nah oder identisch zu dem des Kerngeschäfts des Unternehmens? (ja (1), ein ähnliches Marktfeld aber nicht dasselbe (3), nein(5))	x		5%	4%	0,11538462
24	Sind die Kunden des Projekts/Produkts auch Kunden des Kerngeschäfts des Mutterunternehmens? (ja(1), teilweise (3), nein (5))	x		5%	4%	0,11538462
Fragen für kommunale Unternehmen						
25	Gibt es rechtliche/gesetzliche Vorgaben, die eine Ausgründung/Gründung verhindern? (ja (1), die Vorgaben erschweren das Vorhaben, machen es aber nicht unmöglich (3), nein (5))	x		5%	4%	0,11538462
26	Ist die Umsetzung im rechtlichen Rahmen der Daseinsvorsorge erlaubt? (ja (1), unbekannt (3), nein (5))	x		5%	4%	0,11538462
Gesamt				130%	100%	3,31

Empfehlung	
<1,7	Das Projekt im Unternehmen belassen.
1,7-3,3	Es kann keine exakte Empfehlung gegeben werden. Weitere Evaluationen und Analysen sind notwendig.
>3,3	Das Projekt außerhalb des Unternehmens fortsetzen.

Abbildung 12.3: Beispielanwendung Teil 3

Den Stadtwerken Lübeck wird durch diesen Entscheidungsbogen empfohlen, das Projekt außerhalb des Unternehmens fortzuführen. Dafür kommen hauptsächlich die Restrukturierungsformen aus Abbildung 1.1 infrage. Trotzdem sollte diese Handlungsempfehlung auf die Ansprüche geprüft und bei etwaigen K.O.-Kriterien gesondert betrachtet werden.

### 12.3 Zusammenfassung

Die Entscheidungshilfe kann nicht als alleiniges Hilfsmittel zur Findung der bestmöglichen Restrukturierung genutzt werden. Zusätzlich dazu müssen die oben genannten Analysen gemacht werden, um fundierte Aussagen treffen zu können. Die Entscheidungshilfe äußert keinen konkreten Restrukturierungsvorschlag wie beispielsweise die Empfehlung, ein Corporate-Start-Up zu gründen. Stattdessen gibt sie eine Richtungsempfehlung, die aufzeigt, welche grundlegenden Restrukturierungsmöglichkeiten dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Empfehlungen, die durch die Entscheidungshilfe gegeben werden können mithilfe von Abbildung 1.1 weiterverfolgt werden. Bewegt sich die Auswertung im Mittelfeld, kann keine explizite Empfehlung ausgesprochen werden, da jede Restrukturierung sehr individuell ist. Eventuell spielen weitere Faktoren eine große Rolle, die nicht durch den Entscheidungsbogen abgedeckt sind.

# 13 Fazit und Ausblick

## 13.1 Fazit

In dieser Thesis werden die verschiedenen Ansätze zur Restrukturierung einer Organisation vorgestellt. Je nach Initiator und gegebenen Möglichkeiten der Restrukturierung rund um eine IT-Innovation kann das Vorhaben unterschiedlichen Definitionsbereichen zugeordnet werden. Wenn das Unternehmen die Reorganisation hauptsächlich durch das Management plant und initiiert, fällt die Maßnahme eher in die Ausprägung des Entrepreneurship oder in die der organisationalen Ambidextrie. Soll dabei eine Ausgründung in eine eigenständige Organisationsform unternommen werden, so fällt die Restrukturierung in das Entrepreneurship. Je nach Branche kann eine Kombination aus Corporate Entrepreneurship und einer anderen Ausprägung entstehen, beispielsweise dem Digital Entrepreneurship. Wenn jedoch keine Ausgründung geplant ist, sondern nur eine autonome Abteilung mit mehr Berechtigungen und Freiheiten geschaffen werden soll, fällt die Restrukturierung eher in die organisationale Ambidextrie. Dafür spricht, dass neben der neuen und innovativen Abteilung auch der Rest des Unternehmens wirtschaftlich weitergeführt werden muss. Da die Steuerung und Planung beider Unternehmensteile durch dieselben Unternehmenseinheiten erfolgt, rückt die Bedeutung der organisationalen Ambidextrie in den Mittelpunkt. Sind die Initiatoren Mitarbeitende der Organisation, fällt die Reorganisation eher in die Ausprägung des Intrapreneurship. Hierbei ist es dennoch wichtig, dass das Management die Initiatoren unterstützt und fördert.

Bei Unternehmensspaltungen ist es immer notwendig, vor einer Abspaltung Analysen zur Marktbeschaffenheit, zu den (potenziellen) Kunden und zur Wirtschaftlichkeit der IT-Innovation durchzuführen. Dies sollte unabhängig davon geschehen, ob das Projekt innerhalb oder außerhalb des Unternehmens umgesetzt werden soll. Hierbei spielt allerdings nicht nur das Projekt eine entscheidende Rolle, sondern auch die Unternehmensumgebung. Je nach Branche müssen besondere Herausforderungen beachtet werden, da diese unter Umständen eine Fortführung des Projekts im bisherigen Rahmen nicht erlauben. Ein Beispiel dafür sind kommunale Unternehmen, die nur wirtschaften dürfen,

wenn das Projekt zur Daseinsvorsorge der Bürger beiträgt. Würden Mitarbeitende eines Stadtwerkes zum Beispiel ein Spiel programmieren wollen, müsste dies außerhalb des kommunalen Betriebs weiterverfolgt werden. Im Gegensatz zu einem kommunalen Unternehmen stehen IT-Start-Ups vor der Herausforderung eines sehr schnellen und internationalen Wettbewerbs. Das bedeutet andere Anforderungen und K.-O.-Kriterien als beispielsweise bei regionalen Betrieben. Da in der Realität meistens eher eine Kombination aus verschiedenen Ansätzen vorliegt, muss bei jedem Spaltungsvorhaben auf die individuellen Herausforderungen eingegangen werden.

Zur Entscheidungsunterstützung, ob eine Spaltung innerhalb des Unternehmens oder besser außerhalb fortgeführt werden sollte, kann der Entscheidungsbogen aus Kapitel 12 herbeigezogen werden. Durch die Gewichtung der Kriterien wird schließlich für jedes anwendende Unternehmen eine individuelle Empfehlung ausgesprochen.

### 13.2 Ausblick

Wie bereits in Kapitel 12 erwähnt, ist der Entscheidungsbogen durch branchenspezifische Kriterien erweiterbar. Die zur Kriterienbildung benötigten Informationen können durch Literaturrecherche, Interviews und Erfahrungsberichte gesammelt und ausgewertet werden. Um die Empfehlungen noch präziser aussprechen zu können, sollte der Entscheidungsbogen weiter differenziert werden. Dies könnte durch die Verfeinerung der Kriterien sowie eine Erweiterung der Werteskala erreicht werden. Eine erweiterte Werteskala bietet mehr Auswahlmöglichkeiten und Beispiele zur Bewertung eines Kriteriums. Dies erleichtert dem Anwender die Auswahl und führt zu einer detaillierteren Handlungsempfehlung. Eine weitere Möglichkeit der Weiterentwicklung besteht darin, die Abbildung 1.1 in die Auswertung des Entscheidungsbogens einzubeziehen. Dadurch könnte eine noch präziser angepasste Empfehlung ausgesprochen werden.

Aufgrund zeitlicher Einschränkungen konnte der Entscheidungsbogen nur rückwirkend an bereits durchgeführten Restrukturierungsprojekten getestet und auf seine Korrektheit geprüft werden. Eine weitere Möglichkeit, die Funktionalität der Entscheidungsunterstützung zu testen, wäre die Anwendung des Entscheidungsbogens bei einem neuen Projekt, wie in der Beispielbewertung aus Kapitel 12.2.1. Dabei würde die Restrukturierung gemäß der Empfehlung erfolgen. Anschließend müsste das restrukturierte Projekt überwacht werden, um den Entscheidungsbogen zu überprüfen und auszuwerten. Diesbezüglich ist es besonders wichtig, dass das Unternehmen in der spezifisch behandelten Branche tätig ist und vorher alle erforderlichen Analysen durchgeführt wurden.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Entscheidungsbogen ein vielversprechendes Instrument zur Unterstützung bei der Restrukturierung von IT-Innovationen darstellt. Zukünftige Anwendungen und Tests werden zeigen, inwieweit die vorgeschlagenen Erweiterungen die Nützlichkeit und Präzision des Bogen steigern können.



# Literaturverzeichnis

- [Bjerke und Karlsson 2013] BJERKE, Björn ; KARLSSON, Mathias: *Social Entrepreneurship: To Act as if and Make a Difference*. Edward Elgar Publishing, Januar 2013. – ISBN 9781781006979
- [CapGemini 2012] CAPGEMINI: *ChangeManagementStudie2012*. Website. 2012. – URL [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change\\_management\\_studie\\_2012\\_0.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/change_management_studie_2012_0.pdf)
- [CapGemini 2023] CAPGEMINI: *ChangeManagementStudie2023*. 2023. – URL [https://prod.ucwe.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2023/01/Change-Management-Studie\\_DE-1.pdf](https://prod.ucwe.capgemini.com/de-de/wp-content/uploads/sites/8/2023/01/Change-Management-Studie_DE-1.pdf)
- [Christina Kollinger 2023] CHRISTINA KOLLINGER, Thomas R.: *Intrapreneurship – wie Sie Innovationen in etablierten Unternehmen fördern Rahmenbedingungen, Erfolgsfaktoren und praktische Umsetzung*. 1. Springer Gabler Berlin, Heidelberg, 2023. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-662-67377-5>. – ISBN 9783662673775
- [Christoph Kochhan 2019] CHRISTOPH KOCHHAN, Holger S.: *Marken und Start-ups: Markenmanagement und Kommunikation bei Unternehmensgründungen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. – ISBN 9783658245863
- [Clausing 2024] CLAUSING, Stefan: *An die Spitze im E-Commerce: Neues Wachstum im Online-Handel durch überlegene Differenzierung*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2024. – ISBN 9783658434533
- [Ellgering 2017] ELLGERING, David: *Einfluss der Unternehmensabspaltung auf den Shareholder-Value*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-658-15761-6>. – ISBN 9783658157616



- [Fojcik 2015] FOJCIK, Thomas M.: *Ambidextrie und Unternehmenserfolg bei einem diskontinuierlichen Wandel: Eine empirische Analyse unter besonderer Berücksichtigung der Anpassung und Veränderung von Organisationsarchitekturen im Zeitablauf*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2015. – ISBN 9783658095901
- [Franz-Reinhard Habbel 2022] FRANZ-REINHARD HABEL, Jürgen S. (Hrsg.): *Die innovative Kommune: Mindset, Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele zukunftsorientierter Städte, Gemeinden und Landkreise*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022. – ISBN 9783658356750
- [Fritsch und Wyrwich 2021] FRITSCH, Michael ; WYRWICH, Michael: *Entrepreneurship: Theorie, Empirie, Politik*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2021. – ISBN 9783658346379
- [Georg Westermann 2006] GEORG WESTERMANN, Ulrich C.: *Kommunale Unternehmen*. 6th ed. Berlin : Erich Schmidt Verlag, 2006 (Finanzwesen der Gemeinden v.3). – Description based on publisher supplied metadata and other sources.. – ISBN 978-3-503-13658-2
- [Gifford Pinchot III 1978] GIFFORD PINCHOT III, Elizabeth S. P.: *Intra-corporate Entrepreneurship*. Website. 1978. – URL <https://web.archive.org/web/20110713050351/http://www.intrapreneur.com/MainPages/History/IntraCorp.html>
- [Harald Pechlaner 2007] HARALD PECHLANER, Wolf H.: *Unternehmertum und Ausgründung Wissenschaftliche Konzepte und praktische Erfahrungen*. 1. Deutscher Universitätsverlag Wiesbaden, 2007. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9541-0>. – ISBN 9783835007093
- [Helmold u. a. 2022] HELMOLD, Marc ; DATHE, Tracy ; DATHE, Isabel: *Entrepreneurship in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung: Für Startup-Gründer und solche, die es werden wollen*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2022. – ISBN 9783658390181
- [Holstein 2024] HOLSTEIN, Land S.: *kommunales Wirtschaftsrecht*. Website. 2024. – URL [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/inneres-sicherheit-verwaltung/kommunales/kommunaleWirtschaft/\\_documents/kommWirtschaftsrecht.html](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/inneres-sicherheit-verwaltung/kommunales/kommunaleWirtschaft/_documents/kommWirtschaftsrecht.html)

- [Jochen Schellinger 2020] JOCHEN SCHELLINGER, Ingrid Kissling-Näf: *Digitale Transformation und Unternehmensführung: Trends und Perspektiven für die Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2020. – ISBN 9783658269609
- [Juhn 2020] JUHN, Prof. Dr. C.: *Spaltung einer GmbH*. 2020. – URL [https://youtu.be/YMUQFfrAtnQ?si=4EW\\_zoWJV8MmL\\_fL](https://youtu.be/YMUQFfrAtnQ?si=4EW_zoWJV8MmL_fL)
- [Kirchmair 2010] KIRCHMAIR, Bernhard: *Originäre Ausgründungen aus etablierten Unternehmen Eine empirische Analyse der Ausgründungsentscheidung*. Gabler, 2010. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8690-0>. – ISBN 9783834986900
- [Kollmann 2019] KOLLMANN, Tobias: *E-Entrepreneurship: Grundlagen der Unternehmensgründung in der Digitalen Wirtschaft*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2019. – ISBN 9783658274290
- [Kollmann 2022] KOLLMANN, Tobias: *Digital Leadership Grundlagen der Unternehmensführung in der Digitalen Wirtschaft*. Springer Gabler Wiesbaden, 2022. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37254-5>. – ISBN 9783658372545
- [Liddle 2016] LIDDLE, Joyce (Hrsg.): *New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship*. Emerald Group Publishing Limited, Mai 2016. – ISBN 9781785608209
- [Mariusz Soltanifar 2021] MARIUSZ SOLTANIFAR, Lutz G.: *Digital Entrepreneurship Impact on Business and Society*. 1. Springer Cham, 2021. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-030-53914-6>. – ISBN 9783030539146
- [Neuner 2016] NEUNER, Ralf: *Psychische Gesundheit bei der Arbeit: Betriebliches Gesundheitsmanagement und Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung*. Springer Fachmedien Wiesbaden, 2016. – ISBN 9783658106171
- [Ole Bech Lykkebo 2019] OLE BECH LYKKEBO, Nils J.: *Innovation Barometer for the public sector*. 2019. – URL <https://www.digdir.no/media/1305/download>
- [Oliver Pott 2015] OLIVER POTT, André P.: *Entrepreneurship Unternehmensgründung, Businessplan und Finanzierung, Rechtsformen und gewerblicher Rechtsschutz*. Springer-Verlag Heidelberg, 2015. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-662-46413-7>. ISSN 0937-7433

- [Rafaela Kraus 2022] RAFAELA KRAUS, Brigita J.: *Intrapreneurship: Unternehmergeist, Systeme und Gestaltungsmöglichkeiten*. Springer Berlin Heidelberg, 2022. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-662-64102-6>. – ISBN 9783662641026
- [Schleswig-Holstein 2003] SCHLESWIG-HOLSTEIN, Das L.: *Gemeindeordnung*. Website. Februar 2003. – URL [https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/perma?a=GemO\\_SH](https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/perma?a=GemO_SH)
- [Schleswig-Holstein 2016] SCHLESWIG-HOLSTEIN, Land: *Selbstverwaltungsklausel*. Website. 2016. – URL [https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/perma?j=GemO\\_SH!\\_1](https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/perma?j=GemO_SH!_1)
- [Schleswig-Holstein 2023] SCHLESWIG-HOLSTEIN, Land: *ExperimentierklauselSH*. WebsiteExperimentier. 2023. – URL [https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/perma?j=GemO\\_SH!\\_135a](https://www.gesetze-rechtsprechung.sh.juris.de/perma?j=GemO_SH!_135a)
- [Schleswig-Holstein 2024] SCHLESWIG-HOLSTEIN, Land: *Handreichung Doppik Basiswissen*. 2024. – URL [https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/inneres-sicherheit-verwaltung/kommunales/Downloads/Handreichung\\_Doppik\\_Basiswissen.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/inneres-sicherheit-verwaltung/kommunales/Downloads/Handreichung_Doppik_Basiswissen.pdf?__blob=publicationFile&v=3)
- [Urs Fueglistaller 2008] URS FUEGLISTALLER, Thierry V.: *Entrepreneurship Modelle - Umsetzung - Perspektiven Mit Fallbeispielen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz*. Gabler Verlag Wiesbaden, 2008. – URL <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9672-5>. – ISBN 9783834006725

# A Anhang

## A.1 Fragenkatalog der Interviews

1. Wodurch kam der Wunsch zur Ausgründung/Neugründung?
2. War der Wunsch nur auf Ausgliederung/Restrukturierung bezogen, oder sollte eine Markentrennung o.Ä. vorgenommen werden, um bessere Chancen oder neue Märkte zu erschließen?
3. Wenn eine Ausgründung gewünscht war:
  - a) Was waren die ausschlaggebenden Faktoren für die Ausgründung?
  - b) Was waren die ausschlaggebenden Faktoren gegen die Ausgründung?
4. Wenn die Gründung einer neuen Abteilung gewünscht war:
  - a) Was waren die Faktoren für die Gründung einer neuen Abteilung?
  - b) Was waren die Faktoren gegen die Ausgründung in eine neue Abteilung?
5. Wenn eine interne Gründung gewünscht war:
  - a) Was waren die Faktoren für die Gründung eines Unternehmens im Unternehmen (100% Beteiligung des Mutterkonzerns)
  - b) Was waren die Faktoren gegen die Gründung mit 100% Beteiligung des Mutterunternehmens?
6. Gab es Faktoren, die in der Entscheidung nicht beteiligt waren, aber im Nachhinein sinnvoll zu betrachten gewesen wären?
7. Gab es Faktoren, die berücksichtigt wurden, es aber im Nachhinein nicht gebraucht hätten?

8. Wie waren die Faktoren zur Entscheidungsfindung gewichtet? (waren sie es überhaupt?)
9. Wie wurde die Leitung (Abteilungsleitung/Geschäftsführung/o.Ä.) gewählt?
10. Von wem kam die Idee die Weiterentwicklung vorzunehmen (War es eine Managemententscheidung oder kam der Wunsch von Mitarbeitenden aus)?
11. Wieso wurde die Rechtsform gewählt (falls ausgegründet wurde)?
12. Wie eng ist die Bindung (organisational und strukturell) zum Mutterunternehmen?
13. Gab es gesetzliche Vorgaben, weshalb eine vollständige Abkapselung zum Mutterunternehmen nicht möglich war (wenn das Unternehmen noch eine Bindung zum Mutterunternehmen hat), oder war es eine reine Management Entscheidung?
14. Wieso wurde die Bindung zum Mutterunternehmen in dieser Intensität gewählt?
15. Welche Vorteile entstanden durch die (wenn vorhanden) Bindung zum Mutterunternehmen?
16. Welche Nachteile entstanden durch die (wenn vorhanden) Bindung zum Mutterunternehmen?
17. Wurde das Unternehmen trotz Ausgründung aus dem Mutterunternehmen von externen Geldgebern (Venture Capital, Business Angels, KfW-Kredit, Eigenkapital der Intrapreneure/neuen Geschäftsführung/des Managements) finanziert, oder vollständig aus dem Mutterunternehmen heraus? Warum?



## A.2 Entscheidungsbogen

Bitte geben Sie zur Auswahl eines Wertes ein "x" in das entsprechende Kästchen ein. Um die Kriterien individuell zu priorisieren, ändern Sie bitte das Kästchen auf den gewünschten Wert. Soll ein Kriterium nicht beachtet werden, tragen Sie in die Gewichtung bitte 0 (Null) ein. Die Ergebnisse sowie die normalisierte Gewichtung werden automatisch berechnet. Das Endergebnis mit der Empfehlung, finden Sie am Ende der Tabelle.

Nr.	Kriterium	1	3	5	Gewichtung	normalisierte Gewichtung	Ergebnis
1	Wiewichtig ist das Projekt für die strategischen Ziele des bestehenden Unternehmens? (sehr wichtig (1), mittel (3), sehr unwichtig (5))				5%	4%	
2	Wiehoch ist die Zielerwartung des Projekts aus Sicht des Mutterunternehmens? (sehr hoch, das Mutterunternehmen würde profitieren (1), mittel (3), sehr gering, es entsteht Unzufriedenheit (5))				5%	4%	
3	Wiehoch ist die Zielerwartung des Projekts aus Sicht der potenziell auszugründenden Einheit? (sehr gering, es entsteht Unzufriedenheit (1), mittel (3), sehr hoch, es kann große Wertschöpfung folgen (5))				5%	4%	
4	Sind die Ziele des Projekts eher finanziell (1), ausgeglichen (3) oder strategisch (5)?				5%	4%	
5	Ist der Innovationsfluss Inside-In (1), Inside-Out (3) oder Outside-In (5)?				5%	4%	
6	Ist die Innovation inkrementell (1), radikal (3) oder disruptiv (5)?				5%	4%	
7	Ist das Projekt im Rahmen des Unternehmensportfolios erfolgversprechend? (ja (1), ein wenig (3), nein (5))				5%	4%	
8	Hat das Projekt ohne das Mutterunternehmen ein gutes Erfolgspotenzial? (nein (1), mittleres Potenzial (3), ja (5))				5%	4%	
9	Hat das Projekt Mitarbeitende, die sich vorstellen können das Projekt in einem unabhängigen Unternehmen weiterzuführen? (nein (1), einige Mitarbeiter haben sich positiv geäußert, schwanken aber noch (3), ja (5))				5%	4%	
10	Sind die Mitarbeitenden, die sich für das Projekt begeistern, bereit dafür, Sicherheiten und Benefits wie feste Arbeitszeiten, Gehalt, etc. aufzugeben? (nein (1), einige ja, aber nicht alle, die für eine Ausgründung infrage kommen (3), ja (5))				5%	4%	

Abbildung A.1: Entscheidungsbogen Teil 1

11	Braucht das Projekt eine hohe Geschwindigkeit, um sich optimal entwickeln zu können? (nein (1), mittlere Geschwindigkeit (3), ja (5))				5%	4%	
12	Braucht das Projekt viele Freiheiten, um sich optimal entwickeln zu können? (nein (1), ein wenig Freiheit genügen (3), ja (5))				5%	4%	
13	Sind die vorhandenen organisationalen Strukturen des Mutterunternehmens fördernd für den Erfolg des Projekts/Produkts (ja, es ist optimal so (1), es ist nicht optimal, aber einige Strukturen sind unterstützend und wichtig (3), nein, die Strukturen sind unpassend (5))				5%	4%	
14	Ist das bestehende Konstrukt an Firmen und Tochtergesellschaften schon sehr komplex? (ja (1), noch nicht sehr komplex (3), nein (5))				5%	4%	
15	Ist das bestehende Konstrukt an Firmen und Tochtergesellschaften schon sehr groß? (ja (1), noch überschaubar (3), nein (5))				5%	4%	
16	Kommen bei einer Ausgründung erhebliche Mehrkosten (vor allem laufende Kosten) auf das Mutterunternehmen zu? (ja (1), ja, aber in einem absehbaren Ausmaß, das durch die potenziellen Gewinne ausgeglichen werden kann (3), nein (5))				5%	4%	
17	Ist es dem Unternehmen wichtig, viel Mitspracherecht zu erhalten? (ja (1), das Mutterunternehmen kann sich mit einem eingeschränkten Mitspracherecht arrangieren (3), nein (5))				5%	4%	
18	Ist es dem Mutterunternehmen wichtig, die Verantwortung für Bereiche wie Personal, Vertrieb oder Marketing selbst zu übernehmen, anstatt sie in andere Strukturen zu verlagern?? (ja (1), das Unternehmen kann sich mit der eingeschränkten Vergabe von Verantwortung arrangieren (3), nein (5))				5%	4%	
19	Ist es dem Mutterunternehmen wichtig, Intellectual Property (IP) (wie Patene, Lizenzen, etc.) in den eigenen Strukturen zu behalten? (ja, sehr wichtig (1), ja, aber es wäre vereinbar ein paar IPs abzutreten (3), es ist vereinbar alle für das Projekt wichtigen IPs abzutreten (5))				5%	4%	

Abbildung A.2: Entscheidungsbogen Teil 2

20	Gibt es externe Investoren/Gesellschafter, die an dem Projekt/Produkt interessiert sind und es finanziell fördern/unterstützen würden? (nein(1), nein, aber das Mutterunternehmen möchte als Finanzinvestor eintreten oder es gibt begeisterte Mitarbeiter im Team, die als Privatinvestoren auftreten würden (3), ja(5))				5%	4%	
21	Ist eine Marktanalyse positiv verlaufen und verspricht dem Projekt/Produkt Erfolg? (nein (1), mittlerer Erfolg (3), ja(5))				5%	4%	
22	Wie nah ist das Projekt fachlich am laufenden Kerngeschäft? (sehr nah (1), mittel (3), weit bis sehr weit entfernt (5))				5%	4%	
23	Ist der Markt des Projekts/Produkts nah oder identisch zu dem des Kerngeschäfts des Unternehmens? (ja (1), ein ähnliches Marktfeld aber nicht dasselbe (3), nein(5))				5%	4%	
24	Sind die Kunden des Projekts/Produkts auch Kunden des Kerngeschäfts des Mutterunternehmens? (ja(1), teilweise (3), nein (5))				5%	4%	
Fragen für kommunale Unternehmen							
25	Gibt es rechtliche/gesetzliche Vorgaben, die eine Ausgründung/Gründung verhindern? (ja (1), die Vorgaben erschweren das Vorhaben, machen es aber nicht unmöglich (3), nein (5))				5%	4%	
26	Ist die Umsetzung im rechtlichen Rahmen der Daseinsvorsorge erlaubt? (ja (1), unbekannt (3), nein (5))				5%	4%	
Gesamt					130%	100%	0,00


Empfehlung	
<1,7	Das Projekt im Unternehmen belassen.
1,7-3,3	Es kann keine exakte Empfehlung gegeben werden. Weitere Evaluationen und Analysen sind notwendig.
>3,3	Das Projekt außerhalb des Unternehmens fortsetzen.

Abbildung A.3: Entscheidungsbogen Teil 3



### Erklärung zur selbständigen Bearbeitung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne fremde Hilfe selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Wörtlich oder dem Sinn nach aus anderen Werken entnommene Stellen sind unter Angabe der Quellen kenntlich gemacht.

_____	_____	_____ 
Ort	Datum	Unterschrift im Original