

---

**Geleitwort**

Ein "Nachdenken" über ein Ausgründungsmanagement, um so eine umfassende Unternehmungsvitalisierung zu erreichen, ist dringend notwendig, aber auch höchst kompliziert.

Die **Notwendigkeit** resultiert daraus, dass die Sicherung der langfristigen Existenz- und Fortschrittsfähigkeit der Unternehmung durch den sich beschleunigenden Wandel schneller und tiefgreifender in Frage gestellt wird. Vermeintliche Erfolgsrezepte, gerade auch aus dem Bereich der Beratungspraxis wie Business Process Reengineering, Lean Management, Total Quality Management zeigen sich als bunter Strauß an „Empfehlungsblumen“, die allerdings auch sehr rasch verwelken - und sich mangels einschlägiger Wirkungskraft als „Mode“ erweisen. Möglicherweise kann es mit dem Konzept der Unternehmungsvitalisierung gelingen, eine langfristig wirksame und zukunftsweisende Strategie für die Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu generieren, die sich als ein Agieren mit dem Wandel zeigt und nicht nur - wie es den „Modeansätzen“ inhärent ist - als Reaktion auf den Wandel. Allerdings ist die Konkretisierung und insbesondere die konzeptionelle Unterfütterung diese Konzepts noch nicht allzu weit vorangekommen.

Die **Komplexität** von Ausgründungen als Vitalisierungsoption zeigt sich zunächst darin, dass die Vitalisierungsforschung bislang kaum Konzepte entwickelt hat, die einigermaßen fundierte sowie konkretisierte und damit praxisbeschreibbare Wege zur Gestaltung und Umsetzung von proaktivem Handeln zeigen, um damit die Unternehmung von der Anpasserin in die Akteur-Rolle in den relevanten Märkten zu bringen - etwa durch eine ausgeprägte Innovationsorientierung. Die von ihnen postulierte Förderung unternehmerischer „Lebendigkeit“ erfährt überwiegend eine sehr selektive, konzeptionell kaum gestützte, häufig mit der Praxiserfahrung kasuistisch begründete und somit eher „anekdotische“ Behandlung. Ähnlich gilt dies für den zweiten Betrachtungsstrang im Forschungsfeld, der Ausgründung und dem Ausgründungsmanagement. Auch hier steht die Entfaltung von Konzepten im Zusammenhang von Unternehmungsentwicklung und Ausgründung sowie die Identifikation entsprechender Entscheidungs- und Gestaltungsparameter noch ganz am Anfang.

Mit dem differenziert ausformulierten und hinsichtlich seiner Herleitung bestens begründeten Rahmenkonzept und der bemerkenswerten Ergebnisse der Expertenbefragung sowie der Entwicklung von Gestaltungsempfehlungen für die Praxis liegt mit der Arbeit von Frau Schmidt insgesamt ein hervorragend gestalteter Basisstein für die gegenwärtig noch

bestehende Lücke im Argumentationsfeld eines vitalisierenden Ausgründungsmanagement vor, dem ich weite Verbreitung wünsche.

Claus Steinle