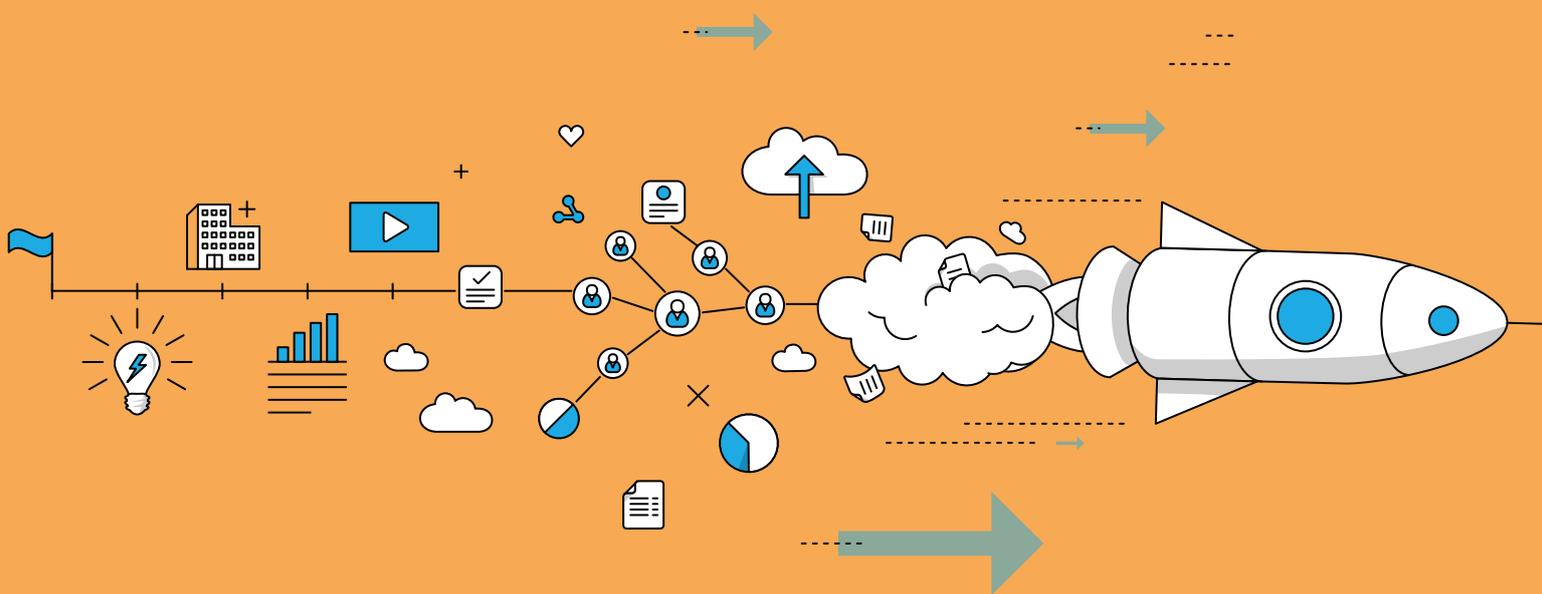


# Trendanalyse Start-ups

*Bedeutung von Start-ups für Unternehmen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie*



## Impressum

### STUDIE

Trendanalyse Start-ups: Bedeutung von Start-ups für Unternehmen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie

### ERSTELLT IM AUFTRAG VON

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

- Inselstraße 6, 10179 Berlin
- Königsworther Platz 6, 30167 Hannover

Telefon: +49 30 2787 14

### PROJEKTLEITUNG

Sören Tuleweit und Indira Dupuis

Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

### BEARBEITET VON

ISF München –

Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e. V.

Jakob-Klar-Straße 9, 80769 München

Telefon: +49 89 2729210

### AUTOREN

Nick Kratzer, Wolfgang Dunkel

unter Mitarbeit von Jan Gehrman und Konstantin Klur

### LEKTORAT

Gisela Lehmeier, FEINSCHLIFF

### SATZ UND LAYOUT

pandamedien GmbH & Co. KG

### TITELBILD

Adobe Stock

### DRUCK

Spree Druck Berlin GmbH

### VERÖFFENTLICHUNG

November 2020

### BITTE ZITIEREN ALS

Kratzer, N., Dunkel, W. (2020) „Trendanalyse Start-ups: Bedeutung von Start-ups für Unternehmen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie“. Berlin: Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

## Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick (Zusammenfassung)</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Einleitung</b> .....	<b>8</b>
1.1 Fragestellung und Ansatz .....	8
1.2 Begriffe, Methoden und Sample .....	9
1.3 Ausblick auf den Bericht .....	10
<b>2. Die Attraktivität des anderen: Warum sich etablierte Unternehmen für Start-ups interessieren</b> .....	<b>12</b>
2.1 Interaktionsinteressen: Von der direkten Investition bis zur Stärkung des Standorts .....	12
2.2 Externe und interne Treiber .....	13
2.3 Die Attraktivität des anderen: Was Start-ups für etablierte Unternehmen interessant macht .....	17
2.4 Interaktionsinteressen: Was die etablierten Unternehmen von der Interaktion mit Start-ups erwarten .....	19
<b>3. Paradoxe Integration: Wie etablierte Unternehmen mit Start-ups interagieren</b> .....	<b>24</b>
3.2 Externe Interaktion von etablierten Unternehmen mit Start-ups .....	25
3.2 Ausgründungen/Spin-offs .....	29
3.3 Formen der internen Interaktion: Start-up-Simulation .....	30
<b>4. Verläufe und Folgen der Interaktion</b> .....	<b>32</b>
4.1 Wie kommen etablierte Firmen und Start-ups zusammen? .....	32
4.2 Wie entwickelt sich die Interaktion? .....	34
4.3 Welche Wirkungen kann die Interaktion für Start-ups und etablierte Unternehmen haben? .....	36
<b>5. Perspektiven der Interessenvertretung auf die Interaktion von etablierten Unternehmen mit Start-ups</b> .....	<b>38</b>
5.1 Interessenvertretung und Start-ups: Die betriebliche Ebene .....	39
5.2 Interessenvertretung und Start-ups: Über den Betrieb hinaus .....	41
5.3 Reguliert oder innovativ? .....	42
5.4 Fazit .....	43
<b>6. Schlussfolgerung und Ausblick</b> .....	<b>44</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>46</b>
<b>Anhang: Zitierte Quellen der Medienanalyse</b> .....	<b>47</b>

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Externe und interne Treiber .....	<b>16</b>
<b>Abbildung 2:</b> Die Attraktivität des Anderen – Was Start-ups für etablierte Unternehmen interessant macht .....	<b>18</b>

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Interaktionsinteressen etablierter Unternehmen .....	<b>20</b>
<b>Tabelle 2:</b> Interaktionstypen und -interessen .....	<b>25</b>
<b>Tabelle 3:</b> Interessenvertretung und Start-ups: Perspektiven des Betriebsrats .....	<b>38</b>



## Vorwort

Die Digitalisierung beeinflusst alle Gesellschafts- und Wirtschaftsbereiche; darunter auch die Innovationslandschaft und die Innovationsprozesse der Industrie. Start-ups spielen eine zunehmend wichtige Rolle als Innovationstreiber. Ihr Erfolg beruht auf schnellen Entscheidungswegen und dem Einsatz neuester Technologien und innovativer Arbeitsweisen. Start-ups werden oft mit den großen Unternehmen der Internetökonomie in Verbindung gebracht. Aber auch in anderen Branchen – wie in der chemischen und pharmazeutischen Industrie – sind Start-ups für etablierte Unternehmen häufig ein attraktiver Partner und vorbildhaftes Innovationsmodell.

Wie die vorliegende Studie zeigt, ist zwar die Anzahl der Start-ups in der deutschen chemischen und pharmazeutischen Industrie noch überschaubar und ihr Beschäftigungsvolumen klein. Dennoch sind sie relevant für das Innovationsgeschehen der Branchen. Etablierte Unternehmen gehen Partnerschaften mit externen Start-ups ein, um ihre eigenen Innovationsprozesse zu verändern und zu beschleunigen, um riskante Ideen mit geringerem Risiko verfolgen zu können sowie um zu neuen Communities und Fachkräften Zugang zu bekommen. Der Innovationsmodus Start-up kann auch intern erstellt werden, durch Inkubatoren, interne Reallabore und Ähnliches.

Für Betriebsräte und Gewerkschaften sind Start-ups organisations- und mitbestimmungspolitisch eine große Herausforderung. Nicht nur sind gewerkschaftliche Strukturen und Betriebsräte in Start-ups meistens nicht existent – Betriebsräte beobachten mit der Kooperation ihrer Unternehmen mit Start-ups auch die Ausbreitung eines Arbeitsmodells, das mit den regulierten und abgesicherten Arbeitsverhältnissen im eigenen Unternehmen nicht selten in Konflikt gerät.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie basieren auf Interviews mit Betriebsrats-, Unternehmens- und Verbandsvertretern. Dabei liefert sie Hinweise zu der Verbreitung der Nutzung von Start-ups in den untersuchten Branchen, zu den Strategien, die die großen Unternehmen mit Blick auf die Start-ups verfolgen, sowie erste Ansatzpunkte für Arbeitnehmervertretungen, Gute Arbeit auch in der wachsenden Start-up-Szene stärker zu vertreten.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen.

Sören Tuleweit & Indira Dupuis  
Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE

## Die wichtigsten Ergebnisse auf einen Blick (Zusammenfassung)

Die vorliegende Studie untersucht aktuelle Entwicklungen und die Bedeutung von Start-ups in der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie. Der Fokus liegt mehr auf den strategischen Interessen und Perspektiven etablierter Unternehmen, mit Start-ups zu interagieren, und auf der Rolle der Start-ups für das Innovationsgeschehen der Branche, als auf den Perspektiven der Start-ups selbst.

### Die Hauptergebnisse der Studie:

**Treiber für die Interaktion: Externe Veränderungen, aber auch hausgemachte Defizite**

Die etablierten Unternehmen in der Chemie- und Pharmabranche stehen unter wachsendem Druck: Mit der Globalisierung ist der Wettbewerb härter, die Innovationsdynamik schneller geworden und mit der Digitalisierung entstehen neue Geschäftsmodelle mit neuen Chancen, doch auch Herausforderungen. Nicht nur diese externen Faktoren sprechen aus Sicht der etablierten Unternehmen für eine Interaktion mit Start-ups: Weniger eigene (Grundlagen-)Forschung und eher inkrementelle Innovationsprozesse, bürokratische Hemmnisse, relativ geringe Risikobereitschaft und ungenutzte interne Potenziale sind die hausgemachten Defizite, die (auch) durch die Interaktion mit Start-ups bearbeitet werden sollen.

### Start-ups: Nicht nur Mode, sondern Trend

Die Anzahl der Start-ups in den untersuchten Branchen ist noch überschaubar, ihr Beschäftigungsvolumen klein, ihr Anteil am Innovationsbudget bescheiden. Quantitativ sind Start-ups nur eine Randerscheinung – und dennoch relevant für das Innovationsgeschehen der Branche. Start-ups sind eine Möglichkeit für etablierte Unternehmen, Innovations- und Arbeitsprozesse zu verändern, ohne ihre eigene interne Organisation grundlegend ändern zu müssen. Die Interaktion mit Start-ups ist deshalb nicht nur in Mode, sondern kann als Trend bezeichnet werden: Sie ist eine Antwort auf die veränderten Herausforderungen, mit denen etablierte Unternehmen konfrontiert sind.

### Start-ups: Organisationsform und Innovationsmodus

Start-ups sind einerseits eine bestimmte Organisationsform: Junge, innovative, auf Wachstum ausgerichtete Unternehmen. Sie sind aber auch andererseits ein spezifischer Innovationsmodus, der durch (zumindest) drei Merkmale gekennzeichnet ist:

- Fokussierung, d. h. Konzentration auf eine Sache
- Risikobereitschaft, d. h. Geschwindigkeit vor Absicherung
- Marktevaluation, d. h. die frühe und regelmäßige Prüfung der Erfolgsaussichten am (echten oder simulierten) Markt

Die Unterscheidung von Organisationsform und Innovationsmodus eröffnet strategische Optionen für etablierte Unternehmen: Mit einem Start-up-Betrieb (Organisationsform) interagieren oder das eigene Unternehmen für den neuen Innovationsmodus reorganisieren?

### Vielfalt der Interaktionsformen: Von der Akquisition bis zur Simulation

Die konkreten Formen der Interaktion von etablierten Unternehmen mit einem Start-up sind vielfältig. Welche Form der Interaktion gewählt wird, hängt von den spezifischen Interessen und Innovationsstrategien des etablierten Unternehmens, aber auch vom Entwicklungsstand sowie von den Interessen des Start-ups ab. In unserem Sample wurden insbesondere fünf Interaktionsformen thematisiert:

- Akquisition (Kauf eines Start-ups oder finanzielle Beteiligung),
- indirekte Förderung/Unterstützung von Start-ups (durch Gründerzentren, Fonds, Plattformen etc.),
- Kooperation (Interaktion als Kunde oder Lieferant),
- Spin-off (Ausgründung eigener Einheiten als Start-ups) und
- Inkubatoren (Start-up-Simulation im eigenen Unternehmen).

#### Interaktion mit Start-ups: Den eigenen Innovationsmodus ergänzen, nicht ersetzen

Die Interessen an einer Interaktion mit dem Innovationsmodus Start-up sind vielfältig: neue Themen schneller aufgreifen, riskante Ideen mit geringerem Risiko verfolgen, Zugang zu anderen Fachkräften und Communities erhalten, sich als innovatives Unternehmen präsentieren. Der Innovationsmodus Start-up soll den Innovationsmodus etablierter Unternehmen jedoch nicht ersetzen, sondern ergänzen, insbesondere „vertikal“, um die Lücke zwischen Forschung/Idee und Umsetzung schneller zu schließen, und „horizontal“, um Geschäftsfelder zu entwickeln, die nicht zum Kerngeschäft des Unternehmens gehören, aber das Portfolio bereichern, um Anwendungen zu erproben oder auch, um neue Märkte zu erschließen.

#### Organisationsmodus Start-up: Leitbild für die interne Reorganisation

Start-ups spielen nicht nur als Ergänzung des etablierten Innovationsprozesses eine Rolle, sondern sind auch häufig Leitbild für die interne Reorganisation von Forschung und Entwicklung – und sie lassen sich nutzen, um der Organisation den Spiegel vorzuhalten, Schwachstellen und Veränderungsbedarf aufzuspüren.

#### Die Attraktivität des anderen: Start-ups als attraktiver Partner etablierter Unternehmen

Start-ups sind für etablierte Unternehmen häufig ein attraktiver Partner, nicht obwohl, sondern weil sie in vielerlei Hinsicht anders sind. Sie können das mitbringen, was den etablierten Unternehmen oft fehlt: Schnelligkeit, Kreativität, größere Risikobereitschaft. Mit dem Start-up als Teil des unternehmerischen Innovationsprozesses werden eine neue Organisationsform und ein Arbeitsmodell zum Leitbild, das sich häufig stark von den etablierten Innovationsprozessen und daran geknüpften Arbeitsprozessen unterscheidet: z. B. Arbeit jenseits etablierter Grenzen und in informellen Strukturen.

#### Paradoxe Integration: Integration durch Desintegration

Aus der Andersartigkeit von Start-ups resultiert für das etablierte Unternehmen gleichzeitig ein Problem: Eine zu enge Anbindung des Start-ups an das etablierte Unternehmen gefährdet seine „Andersartigkeit“; eine zu lose Anbindung birgt die Gefahr, dass am Ende nicht das herauskommt, was gut für das etablierte Unternehmen ist – oder dass ein anderes Unternehmen davon profitiert. Die etablierten Unternehmen müssen daher Formen finden, wie sie Start-ups funktional integrieren und ihnen gleichzeitig organisatorisch ihre Freiheiten lassen. Das ist auch das Gemeinsame der ansonsten ganz verschiedenen Interaktionsformen zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups: Sie können als Formen der Integration durch Desintegration beschrieben werden – als paradoxe Integration.

#### Start-ups als Gestaltungsaufgabe für die Mitbestimmungsakteure

In Start-ups fehlen häufig Mitbestimmungsstrukturen und Betriebsrat, was für Sozialpartner und die betriebliche Mitbestimmung eine besondere Herausforderung darstellt. Auch wenn die Betriebsräte teilweise noch wenig Berührung mit Start-ups hatten und die Interaktion mit ihnen nicht ihr vordringlichstes Thema ist, beschäftigt sie die Interaktion mit Start-ups: am intensivsten dann und dort, wenn und wo eigene Beschäftigte betroffen sind – sei es bei einer Ausgründung oder im internen Inkubator. Besonders besorgt die Betriebsräte, dass sich mit den Start-ups ein Arbeitsmodell ausbreitet, das tendenziell mit bestehenden Regelungen zum Arbeitsschutz (Selbstausbeutung) sowie mit eigenen Vorstellungen von guter Arbeitsgestaltung in Konflikt gerät.

Wenn der Innovationsmodus Start-up langfristig eine bedeutende Rolle in der Innovationsarchitektur der Chemie- und Pharmaindustrie spielen soll, braucht er angepasste beschäftigungs- und arbeitspolitische Rahmenbedingungen – in den etablierten Unternehmen, die die Interaktion mit Start-ups suchen, sowie in den Start-ups selbst.

# 1. Einleitung

## 1.1 Fragestellung und Ansatz

Wie insgesamt bei den Existenzgründungen richtet die Politik große Erwartungen an Start-ups: „Sie schaffen“, so das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, „nicht nur neue Arbeitsplätze, sondern fördern auch die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und halten die Soziale Marktwirtschaft fit“.<sup>1</sup> Dies gilt für die Volkswirtschaft insgesamt und vielleicht mehr noch für die chemische und pharmazeutische Industrie, die in der Rangliste der innovationsintensivsten Branchen des verarbeitenden Gewerbes die Plätze 1 (Pharma) und 6 (Chemie) belegt.<sup>2</sup>

Eine simple Schlagwortsuche in Wirtschaftszeitungen und auf Branchenplattformen zeigt, dass Start-ups ein wichtiges Thema in der Chemie- und Pharmaindustrie sind: Große Unternehmen kaufen sie oder beteiligen sich finanziell an ihnen, kooperieren mit jungen Unternehmen, sponsern Gründerzentren, fördern Spin-offs, veranstalten Start-up-Wettbewerbe, richten eigene Inkubatoren ein usw. Kein Zweifel: Es tut sich was im Innovationsprozess der chemischen und pharmazeutischen Industrie und junge, innovative Betriebe spielen dabei offenkundig eine Rolle. Aber welche?

Diese Frage war der Ausgangspunkt der vorliegenden Untersuchung. Es ging darum, die Bedeutung von Start-ups in der chemischen und pharmazeutischen Industrie aus dem Blickwinkel der etablierten Unternehmen zu erschließen: Welche Interessen verfolgen etablierte Unternehmen mit der Interaktion mit Start-ups und wie setzen sie diese Interessen um?

Mit dieser Perspektive stehen nicht die Gründer (bzw. die viel selteneren Gründerinnen) oder die Start-ups mit ihren Organisationsformen oder Entwicklungstrends im Zentrum, sondern die strategischen Interessen etablierter Unternehmen an einer Interaktion mit Start-ups. Anders

als etwa im Umfeld der IT-Industrie ist in der Chemie- und Pharmabranche der Endkunde relativ weit weg und auch die Produktionsbedingungen sind anders: Für die (Massen-)Produktion chemischer und pharmazeutischer Produkte braucht es Materialien, Labore, Produktionsanlagen und nicht zuletzt einen langen Atem und viel Geld. Die Entwicklungszeiten sind lang und die Prozesse stark reguliert. Anders ausgedrückt: Dass aus einem Chemie- oder Pharma-Start-up ein Google oder Facebook wird, ist eher unwahrscheinlich. Für Start-ups sind die etablierten Unternehmen die zentralen Abnehmer ihrer Technologien, Produkte oder Ideen – was auch Zahlen zeigen: Etwa 80 Prozent der Chemie-Start-ups haben die Chemieindustrie als Zielmarkt.<sup>3</sup>

Die generelle Frage nach der Bedeutung von Start-ups für das Innovationsgeschehen insgesamt lässt sich somit in eine konkretere Frage übersetzen: Welche Bedeutung haben Start-ups für die etablierten Unternehmen der chemischen und pharmazeutischen Industrie? Dieser Perspektive der strategischen Interessen etablierter Unternehmen bei der Interaktion mit Start-ups folgen wir auch bei der Frage, welche Implikationen die Interaktion mit Start-ups für die Interessenvertretung haben oder haben könnten. Anders als in der aktuellen Diskussion, in der es darum geht, ob Start-ups einen Betriebsrat brauchen<sup>4</sup> oder vielleicht sogar einen haben müssen, wenn sie gefördert werden wollen,<sup>5</sup> haben wir uns damit befasst, was Betriebsrät:innen<sup>6</sup> in etablierten Unternehmen von den Start-up-Aktivitäten ihrer Unternehmen wissen, was sie davon halten und wo sie Handlungsbedarf sehen.

Der Anspruch der Studie war nicht, in die Tiefe zu gehen, sondern in die Breite: Die Studie sollte Ein- und Überblicke über die recht vielfältigen Start-up-Aktivitäten etablierter Chemie- und Pharmaunternehmen liefern; sie ist eine Trendanalyse. Methodisch beruhen die Ergebnisse auf

<sup>1</sup> BMWi 2019, S. 1

<sup>2</sup> Nisser & Malanowski 2019, S. 32f.

<sup>3</sup> Berger, Gehrke & Rammer 2019

<sup>4</sup> Etwa: Beitzer 2020

<sup>5</sup> Vgl. Fabricius & Fuest 2020

<sup>6</sup> In diesem Bericht wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum häufig verwendet. Diese Form bezieht sich zugleich auf weibliche oder andere Geschlechteridentitäten, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Medienrecherche sowie auf 19 Interviews, die zwischen Juli und November 2019 mit insgesamt 21 Vertretern von Industrieunternehmen (darunter sechs Mitglieder des Betriebsrates) und verschiedenen Verbänden (Chemie, Pharma, Biotechnologie) durchgeführt wurden.

## 1.2 Begriffe, Methoden und Sample

### 1.2.1 Definition von Begriffen

**Start-up als Organisationsform:** Eine häufig gestellte Frage lautet: Was ist das überhaupt, ein Start-up? Es gibt verschiedene Zugänge zu einer Definition: Ein gängiger Zugang ist der über die zeitliche Entwicklung eines Unternehmens. Start-up bezeichnet ein Unternehmen in der Gründungsphase, also ein junges Unternehmen. Ein zweiter Zugang, der mit dem ersten verbunden ist, bestimmt Start-ups über die Größe: Start-ups sind demnach kleine Unternehmen, die aus einem oder mehreren Gründern (nur rund 15 Prozent sind Gründerinnen) und, wenn überhaupt, wenigen Mitarbeitern bestehen. Eine differenziertere Definition grenzt Start-ups einerseits gegenüber anderen Existenzgründungen und andererseits gegenüber anderen kleinen Unternehmen ab, indem zwei weitere Merkmale ergänzt werden. So macht das etwa der Deutsche Start-up Monitor (DSM): Start-ups sind demnach „junge“ (nicht älter als zehn Jahre) Unternehmen, die „hochinnovativ in ihren Produkten/Dienstleistungen, Geschäftsmodellen und/oder Technologien“ sind und/oder ein „geplantes Mitarbeiter-/Umsatzwachstum“ haben.<sup>7</sup> An diese Definition kann man eine Reihe von Fragen richten und unsere Gesprächspartner haben das auch getan: So waren sie sich beispielsweise nicht sicher, ob es gerechtfertigt ist, bis zu zehn Jahre lang von einem Start-up zu sprechen, sie wussten nicht so recht, wo hier Spin-offs aus etablierten Unternehmen einzuordnen sind, ob es nicht auch Start-ups gibt, die zwar vielleicht innovative Forschung machen, diese aber im Auftrag eines großen Unternehmens, oder wo die firmeneigenen Inkubatoren hingehören usw. Dennoch übernehmen wir sie hier als Arbeitsdefinition von Start-up als einer Organisationsform – inklusive der offenen Fragen.

**Start-up als Innovationsmodus:** In der Perspektive unserer Fragestellung nach der Bedeutung von Start-ups für etablierte Unternehmen erscheint es wesentlich, Start-up etwas weiter zu fassen. In gängigen Definitionen meint Start-up einen rechtlich und organisatorisch eigenständigen Betrieb, der sich gegenüber anderen Betrieben durch bestimmte Merkmale auszeichnet. Diese Definition erfasst aber nicht ausreichend die Bedeutung von Start-ups im Innovationsgeschehen. Start-ups sind auch ein spezifischer Innovationsmodus, der nicht zwingend an die Organisationsform eines eigenständigen Betriebs geknüpft

ist. Mit Innovationsmodus bezeichnen wir eine ganz bestimmte Verknüpfung von Funktionen mit Organisationsmerkmalen. Aus der Literatur und den Interviews lassen sich (zumindest) drei Merkmale dieses spezifischen Modus destillieren, die das besondere Innovationspotenzial von Start-ups ausmachen:

- Fokussierung: Konzentration auf eine Sache
- Risikobereitschaft: Schnelligkeit vor Sicherheit
- Marktevaluation: frühe und regelmäßige Prüfung der Erfolgsaussichten am Markt

Start-ups haben in der Regel eine Idee und alle und alles konzentrieren sich darauf, diese eine Idee weiterzuentwickeln. Das soll und muss schnell gehen, weil die Finanzierung immer nur auf Zeit gesichert ist. Um weiterfinanziert zu werden, werden Start-ups einer permanenten Überprüfung der Erfolgsaussichten unterzogen, wobei hier weniger bürokratische Spielregeln als vielmehr der potenzielle Erfolg am „Markt“ entscheidend sind. „Markt“ hier in Anführungszeichen, weil es zumindest teilweise nicht um vorhandene, sondern simulierte oder zu erwartende Märkte geht: Die Währung ist hier nicht der tatsächliche Verkaufserfolg (es gibt häufig noch kein marktreifes Produkt), sondern das Interesse potenzieller Kunden oder Investoren sowie die Bewertung von Produkt-, Branchen- oder Marktexperten.

Für etablierte Unternehmen stehen Start-ups somit symbolisch und praktisch für eine Möglichkeit, bestimmte Defizite im eigenen Innovationsprozess (Kreativität, Schnelligkeit, Transfer von Grundlagenforschung in Entwicklung und Marktnähe) über alternative Organisationsformen auszugleichen. Wenn im Folgenden von Start-ups die Rede ist, sind damit einerseits Start-ups als eigenständige Betriebe gemeint (Organisationsform), andererseits aber das Start-up als Innovationsmodus und als Leitbild für die Reorganisation interner FuE-Bereiche als Blaupause für die Start-up-Simulation, also die Ausgestaltung interner Start-up-ähnlicher Organisationseinheiten (wie etwa Spin-offs oder Inkubatoren).

**Interaktion:** Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung lautet, dass etablierte Unternehmen versuchen, sich den Innovationsmodus Start-up nutzbar zu machen durch die direkte und indirekte Interaktion mit Start-ups. Dazu wählen sie verschiedene Wege: die Akquisition von oder Kooperation mit Start-up-Betrieben sowie die Start-up-orientierte interne Reorganisation oder Simulation (plus verschiedene Mischformen). Im Folgenden wird von der Interaktion etablierter Unternehmen mit Start-ups gesprochen, um die Formen der Nutzbarmachung/Aneignung des Innovationsmodus Start-up möglichst

<sup>7</sup> DSM 2019. Ähnlich auch KfW 2018.

umfänglich erfassen zu können und die Analyse nicht auf einen bestimmten Typ der Nutzung/Aneignung zu begrenzen. Insbesondere beschränken sich die Interaktion nicht auf die Beziehung zwischen zwei formalrechtlich eigenständigen Organisationen (Akquisition, Kooperation), sondern die ganze Breite der Interaktionsformen etablierter Unternehmen mit dem Innovationsmodus Start-up wird ins Auge gefasst.<sup>8</sup>

**Relevanz von Start-ups:** Ein Ziel der Studie ist die Abschätzung der Relevanz von Start-ups für etablierte Unternehmen insgesamt und konkret für deren Innovationsprozesse. Das Kriterium der Relevanz lässt sich aber mit quantitativen Größen nur bedingt erfassen: In quantitativer Hinsicht sind Start-ups für den Innovationsprozess in der chemischen und pharmazeutischen Industrie nicht sonderlich relevant. Weder in Hinblick auf die Zahl der Beschäftigten noch in Hinblick auf ihren Anteil an den Innovationsbudgets (insgesamt und auch einzelner Unternehmen) fallen sie groß ins Gewicht.<sup>9</sup> Relevanz oder auch Bedeutung ist hier deshalb eher qualitativ gefasst und bestimmt sich durch die Bedeutung, die die Gesprächspartner der Interaktion mit Start-ups für die etablierten Unternehmen bzw. das Innovationsgeschehen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie insgesamt beimessen.

### 1.2.2 Methoden und Sample

Im Rahmen der Analyse wurde eine Medien- und Internetrecherche mit Interviews mit Vertretern von Unternehmen und Verbänden kombiniert.

Die Medien- und Internetrecherche erfolgte für den Zeitraum 2014 bis 2019 als Keyword-Research in Onlineseiten wirtschaftsorientierter Zeitungen und Zeitschriften (Manager Magazin, Handelsblatt, Wirtschaftswoche u. a.), über branchenbezogene Webseiten (etwa Chemie.de, vci.de) sowie durch die Auswertung von Pressemitteilungen von Unternehmen. Nach einer Vorauswahl wurden insgesamt 103 Artikel bzw. Pressemitteilungen detailliert ausgewertet. Die inhaltliche Systematisierung folgte einem vorab definierten heuristischen Auswertungsraster verschiedener Formen der Integration/Kooperation von bzw. mit Start-ups (Akquisition, Inkubation, Kollaboration, Simulation). Die Medien- und Internetrecherche hatte insbesondere eine feldvorbereitende Funktion: Sie lieferte einen ersten Überblick sowie Material zur Vorbereitung der betrieblichen Interviews und der Leitfadententwicklung.

Interviews mit Experten aus Branchenverbänden der Chemieindustrie, der Pharmaindustrie sowie der Biotechnologie wurden geführt. Es handelte sich um fünf Interviews mit sieben beteiligten Personen. Die Expertengespräche erfolgten auf der Basis eines jeweils fallspezifisch differenzierten Basisleitfadens und dauerten in der Regel zwischen 60 und 90 Minuten.

Die betrieblichen Expertengespräche erfolgten mit Vertretern des Managements (Geschäftsführung, Personalleitung, Innovationsmanagement o. a.) sowie des Betriebsrats aus insgesamt acht Betrieben. Den Interviews lag ein jeweils fallspezifisch angepasster Basisleitfaden zugrunde. Zwischen Juli und November 2019 wurden insgesamt 19 betriebliche Interviews mit 21 Gesprächspartnern durchgeführt. Die Interviews dauerten in der Regel 60 Minuten. Darüber hinaus wurden vorliegende betriebliche Dokumente ausgewertet. Das Betriebssample umfasste sieben Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie sowie einen Fallbetrieb aus einem anderen Branchenbereich der IG BCE.

Die Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe der Analysesoftware MaxQDA ausgewertet.

Forschungsdesign und Betriebsauswahl erfüllen nicht die Kriterien einer quantitativ-repräsentativen Untersuchung, erlauben aber einen breiten und zugleich differenzierten Einblick in die Start-up-Aktivitäten etablierter Unternehmen aus den ausgewählten Branchen. Die untersuchten Betriebe gehören teils zu deutschen, teils zu ausländischen Unternehmen. Das Betriebssample beinhaltet Betriebe mit ausgeprägten Start-up-Aktivitäten ebenso wie Betriebe, die bislang kaum mit Start-ups kooperieren. Zudem lässt sich die ganze Bandbreite der Interaktion mit Start-ups im Sample finden: Akquisition von Start-ups, finanzielle Beteiligung, Unterstützung, Kooperation, Simulation u. a.

Durch die Kombination von Expertengesprächen in Betrieben mit einer Medien- und Internetrecherche sowie den Expertengesprächen auf Verbandsebene können die Einblicke in die jeweiligen betrieblichen Start-up-Aktivitäten um eine überbetriebliche Perspektive ergänzt werden.

### 1.3 Ausblick auf den Bericht

Der vorliegende Bericht fasst in vier Abschnitten die wesentlichen Befunde zusammen. Zunächst werden die Ergebnisse zu den Treibern und Interessen der Interaktion von etablierten Unternehmen mit dem Innovationsmodus

<sup>8</sup> Böhm u. a. (2019) verwenden ebenfalls den Begriff der Interaktion: Hier steht aber weniger, wie bei uns, die Form im Fokus. Ihnen geht es vor allem um einen offenen Begriff für die Art der Beziehung, wobei es naturgemäß große Überschneidungen gibt: Form und Art sind ja keineswegs unabhängig voneinander.

<sup>9</sup> Vgl. etwa Berger, Gehrke & Rammer 2019; Böhm u. a. 2019

Start-up dargelegt (Kapitel 2). Daran schließt sich eine Darstellung der Befunde zu den Formen der Interaktion an (Kapitel 3). Das 4. Kapitel setzt sich mit den Verläufen und Folgen der Interaktion auseinander. Im 5. Kapitel wird die Perspektive gewechselt: Hier geht es um die Wahrnehmung der Interaktion mit Start-ups aus der Sicht der Interessenvertretung und ihre beschäftigungspolitischen Effekte. Das abschließende 6. Kapitel fasst die wichtigsten Befunde zusammen und stellt sie in einen überbetrieblichen Kontext.

Es wird in diesem Bericht die männliche Form verwendet, sowohl weil die Interviews überwiegend mit Männern geführt wurden, als auch aus Gründen der Lesbarkeit. Den Interviewpartnern wurde volle Anonymität zugesichert.

Bei den Bezeichnungen „chemische und pharmazeutische Industrie“ wird nicht explizit zwischen den Teilbranchen Chemie, Pharma oder der Biotechnologie als wirtschaftlicher Bereich unterschieden. Fokus der Studie sind nicht die Branchen als Einzelne, sondern die Gemeinsamkeiten der Branchen im Umgang mit dem Trend und die Bedeutung von Start-ups.

## 2. Die Attraktivität des anderen: Warum sich etablierte Unternehmen für Start-ups interessieren

Warum interessieren sich etablierte Unternehmen für Start-ups?

Eine mögliche Antwort ist: Weil es gerade „in“ ist. Interaktion als Mode – mit entsprechender Kurzlebigkeit. Dass es einen „Hype“ um Start-ups gibt, spielt nach Meinung einiger Gesprächspartner eine Rolle. Entscheidend ist aber etwas anderes: Die etablierten Unternehmen sehen sich mit Herausforderungen konfrontiert, für deren Bearbeitung der Innovationsmodus von Start-ups nützlich sein kann bzw. ist. Die Interaktion mit Start-ups ist weniger Mode als vielmehr ein Trend, der auf (der Wahrnehmung von) funktionalen Vorteilen beruht.<sup>10</sup>

### 2.1 Interaktionsinteressen: Von der direkten Investition bis zur Stärkung des Standorts

Die Medienanalyse<sup>11</sup> zeigte ein breites Spektrum an Interaktionsinteressen, das von unmittelbaren Nutzenerwartungen durch die Investition in verwertbare Technologien bis zu der recht mittelbaren Erwartung reicht, über die Unterstützung einer Start-up-förderlichen Infrastruktur langfristig einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit (des eigenen Unternehmens, aber auch des Standorts generell) zu leisten. Die erste These nach der Medienanalyse lautet daher: Nicht alles, was etablierte Unternehmen in Hinblick auf Start-ups unternehmen, ist unmittelbar verwertungsorientiert.

Erkennbar wurde ebenso, dass in den Medienberichten über die Start-up-Aktivitäten auffällig häufig auf aktuelle gesellschaftliche Trends und Herausforderungen (Digitalisierung, Nachhaltigkeit) verwiesen wird, für die

die Interaktion mit Start-ups eine Lösung oder Antwort darstellt. Jenseits des tatsächlichen Lösungspotenzials dürfte es dabei auch um die Geschwindigkeit gehen, mit der etablierte Unternehmen auf solche Herausforderungen reagieren (können) – sei es auch nur mit Blick auf die (Neben-)Effekte für eine positive Außendarstellung. Zweite These: Die Interaktion mit Start-ups ermöglicht es etablierten Unternehmen, schnell(er) aktuelle Trends und Herausforderungen aufzugreifen.

#### 2.1.1 Die Interaktionsinteressen im Einzelnen

Ein zentrales Motiv ist die Investition in neu entstandene oder entstehende Märkte und Trends – die sowohl wirtschaftlich wie semantisch von hoher Bedeutung sind. Hier geht es den etablierten Unternehmen darum, sich früh in zukünftig absatzstarken Feldern zu positionieren, um Absatz- bzw. Wachstumschancen zu nutzen sowie neue (technische) Entwicklungen nicht zu verpassen. Insbesondere etablierte Großunternehmen versuchen auf diesem Wege, sich in neu entstehenden Märkten und Trends zu etablieren sowie mit aktuellen Entwicklungen Schritt zu halten. Auf neue Entwicklungen soll „nicht nur reagiert“, sondern sie sollen „aktiv mitgestaltet“<sup>12</sup> werden. Investitionen in oder Kooperationen mit Start-ups sollen in beide Richtungen vorteilhaft sein: „Durch Partnerschaften mit Start-ups bringen wir einerseits neue Ideen von außen ins Unternehmen und helfen umgekehrt den Start-ups in ihrem Reifeprozess.“<sup>13</sup>

Interaktionen mit Start-ups sind auch eine Möglichkeit, Antworten auf aktuelle Trends und Herausforderungen zu geben oder zu finden. Insbesondere im Pharmabe-

<sup>10</sup> Für die Entwicklung von Start-ups gibt es unterschiedliche Erklärungsansätze: Eine Erklärung setzt am Gründer bzw. an der Gründerpersönlichkeit an, eine zweite nimmt die Umfeldbedingungen (Ökologie) von Start-ups in den Blick. Ein dritter Ansatz, den wir hier ins Zentrum stellen, versucht die Entwicklung von Start-ups primär aus ihrer Funktion für etablierte Unternehmen heraus zu erklären. Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass für die weitere Entwicklung von Start-ups wichtig, vielleicht sogar entscheidend ist, welche Innovationsstrategien etablierte Unternehmen verfolgen und welchen Nutzen sie von der Interaktion mit Start-ups haben bzw. in einer Interaktion sehen, bis hin zu der Frage, ob und inwieweit sie interne oder externe Lösungsansätze verfolgen (quasi entlang der klassischen Unterscheidung make-or-buy).

<sup>11</sup> Der nachstehenden Darstellung liegen mehrere Verdichtungsschritte zugrunde: Zunächst wurden die Ergebnisse der Schlagwortsuche gesichtet und die einschlägigen Medienbeiträge selektiert. Die so ausgewählten insgesamt 53 Beiträge wurden auf der Basis der vorab festgelegten Fragestellung („Warum und wie interagieren etablierte Unternehmen mit Start-ups?“) und einer an Interaktionsformen orientierten Auswertungshuristik einer intensiveren Auswertung unterzogen. Das Ergebnis dieses Auswertungsschrittes ist eine Auswertungsmatrix, die einer verallgemeinernden Interpretation unterzogen und für den hier vorliegenden Text nochmals verdichtet wurde. Im nachfolgenden Text finden sich an einigen Stellen Quellenverweise in Klammern: „MA“ steht als Abkürzung für „Medienanalyse“, die Zahl dahinter verweist auf den zugrunde liegenden Medienbericht. Die vollständige Liste der Links zu den einzelnen Medienberichten befindet sich im Anhang.

<sup>12</sup> MA11

<sup>13</sup> MA21

reich geht es dabei um Antworten auf die Digitalisierung der Gesundheitsbranche (etwa digitale Diagnose- und Therapieanwendungen<sup>14</sup>). Unter anderem vorangetrieben durch das neuere Engagement von Internetdienstleistern wie Google im Gesundheitsmarkt,<sup>15</sup> gewinnen digitale Anwendungen für Patienten wie Ärzte oder Forscher an Bedeutung. Als zentrale Probleme, für welche digitale Anwendungen eine Lösung seien, werden dabei die alternde Bevölkerung, der Kostendruck sowie Mangel an Fachpersonal genannt.<sup>16</sup> Teilweise verschieben sich Wettbewerbsmodalitäten, etwa von der Konkurrenz der Pharmafirmen untereinander zur Konkurrenz mit IT-Dienstleistern um Anteile im Gesundheitsmarkt, wo sowohl neue Daten generiert als auch bestehende Datenstämme eingesetzt werden können.<sup>17</sup> Digitalisierung als Trend spielt jedoch auch in der Branche Chemie (sowie in dem einen Unternehmen aus dem Papierbereich) eine bedeutende Rolle.<sup>18</sup> Ein weiterer Trend im Zusammenhang mit Start-ups sind grüne Technologien, die durchweg als zukunftsweisend und als wichtige Wachstums- und Absatzquellen bezeichnet werden. Ein weiteres Beispiel für solche Trends in den Branchen Energie und Chemie ist der 3D-Druck.<sup>19</sup>

Obwohl die Hoffnung maßgeblich besteht, dass Innovationen neue Märkte erschließen könnten, handelt es sich bei der Interaktion mit Start-ups häufig eher um die Suche nach besonderen technischen Lösungen für konkrete Probleme und bisherige Schranken oder um konkrete neue Innovationen, die bisher ungeahnte Absatzchancen und Trends erst eröffnen würden.

Ein weiteres wichtiges Motiv für ein – auch finanzielles – Engagement etablierter Unternehmen ist die Unterstützung einer Start-up-förderlichen Infrastruktur. Dieses Interesse zielt weder unmittelbar auf neue Innovationen noch auf aktuelle Trends, sondern auf die Entwicklung der Unterstützungs- und Innovationslandschaft insgesamt und somit einer für Start-ups günstigen Infrastruktur. Mittelbar soll das dazu führen, die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Branche sowie des Wirtschaftsstandorts insgesamt zu stärken sowie neue Märkte zu generieren.<sup>20</sup> Angesichts der Investitions- und Kooperationsstrategien großer Unternehmen gegenüber Start-ups bedeutet eine Stärkung der Rahmenbedingungen und des Wirtschaftsstandortes zudem, dass mehr Start-

ups entstehen, die man etwa über Innovationswettbewerbe und Kooperationsverträge an sich binden kann. Dementsprechend besteht ein mit dieser Kategorie verbundenes Interesse darin, den eigenen Standort als Start-up-Hochburg nach vorne zu bringen, um an möglichen Neuentwicklungen teilhaben zu können. Dass (öffentlich finanzierte) Förderprogramme, Gründerwettbewerbe und Ähnliches für Start-ups Gründungen begünstigen können, zeigt sich etwa an den Beschwerden von Unternehmen, dass es in ihrer Region nicht genug Initiativen zur Förderung von Start-ups gebe und die bürokratischen Hürden für Gründungen zu hoch seien.<sup>21</sup>

## 2.2 Externe und interne Treiber

Etablierte Unternehmen werden von internen sowie externen Faktoren in die Interaktion mit Start-ups getrieben. Die Interviews zeigten, dass es neben mehr oder weniger globalen Herausforderungen, die die Unternehmen selbst kaum beeinflussen oder verändern können, auch hausgemachte Herausforderungen gibt. Anders ausgedrückt: Die etablierten Unternehmen haben sich einen Teil der Not(wendigkeit), ihre Innovationsstrategien zu verändern, selbst zuzuschreiben, da diese Notwendigkeit auch eine Folge bisher verfolgter Reorganisations- und Rationalisierungsansätze ist (etwa die interne Forschungspolitik, die Strategien zur Kostensenkung, die Geschäftsausrichtung etc.), die Lücken und Defizite mit sich gebracht haben, in die nun die Start-ups stoßen können. Anders als die externen Faktoren sind die internen Treiber leichter beeinflussbar und veränderbar. Insofern wird für die weitere Entwicklung von Start-ups auch vieles davon abhängen, welche Strategien etablierte Unternehmen in Zukunft verfolgen und welche Rolle die Start-ups dabei spielen (sollen).

### 2.2.1 Externe Treiber

Die etablierten Unternehmen unterlagen in den letzten Jahrzehnten einem zunehmenden globalen Konkurrenzdruck. Die Zahl der Wettbewerber hat ebenso wie die Wettbewerbsdynamik deutlich zugenommen und der Wettbewerb ist längst global.

*„Wenn man sich mal anguckt, wie die Technologien in Hightech verteilt waren, können Sie ja heute sagen, die sind um den Globus verteilt. [...] Natürlich gab es schon Technologieentwicklung, aber die waren da schon kon-*

<sup>14</sup> MA29, MA31, MA32, MA33, MA34

<sup>15</sup> Siehe MA4

<sup>16</sup> MA33

<sup>17</sup> MA26

<sup>18</sup> Etwa MA11

<sup>19</sup> Etwa MA16

<sup>20</sup> MA2, MA8, MA20

<sup>21</sup> MA46

zentriert auf bestimmte Länder oder Regionen. [...] Die Wettbewerbsbasis hat sich deutlich verbreitert.“<sup>22</sup>

Hinzu kommt, dass angesichts teils geschrumpfter technologischer Vorsprünge oder des Auslaufens von Patenten Wettbewerb nicht nur globaler, sondern auch härter wird, weil er verstärkt über Kosten (statt über Patente) ausgetragen wird:

„Im Prinzip haben Sie heute für fast jede Fragestellung dieser Welt eine Antwort, die großtechnisch produziert und angeboten werden kann. D. h., wenn Sie jetzt hier eine Veränderung einführen, stehen Sie immer im Wettbewerb mit einer etablierten Lösung, die entsprechende Preisflexibilitäten hat, und insofern ist es am Ende des Tages häufig einfach eine Frage des Preises.“<sup>23</sup>

Eng damit verbunden sind ein wachsender Innovationsdruck und eine gestiegene Innovationsdynamik. Der Druck auf mehr und schnellere Innovation betrifft nicht nur die Entwicklung von Technologien und Produkten, sondern auch die Geschäftsmodelle, also zum Beispiel die Frage, wie die Produkte vertrieben werden – hier spielt der Online-Handel eine zunehmende Rolle –, und die Erweiterung des Angebots über das eigentliche Produkt hinaus, also Beratung oder Support:

„Also wir reden dann über andere Portale, Apps, so in die Richtung. [...] Wir haben auch Virtual Reality, um z. B. jetzt mal die Vorteile unserer Anwendungen besser sichtbar zu machen. Also so in die Richtung geht es dann eher.“<sup>24</sup>

Die Digitalisierung eröffnet, wie im Zitat oben erkennbar, neue Möglichkeiten, setzt die Unternehmen aber auch unter (zusätzlichen) Druck, beispielsweise sorgen Plattformen für eine vor allem preisorientierte Markttransparenz. Die enorme Dynamik digitaler Produkte und Geschäftsmodelle liefert auch das Hintergrundrauschen unserer Untersuchungen. Zwar sind Chemie und Pharma, das wird oft betont, andere Branchen als die IT-Industrie mit anderen (Eigen-)Logiken, starker Regulierung und auch einer viel höheren Materialität, aber dennoch schürt der Blick über den Tellerrand, hinüber zur IT- oder auch der Automobilindustrie, die Angst, „den Anschluss zu verpassen“<sup>25</sup>. Leider fällt das erst dann auf, wenn es vielleicht zu spät ist und die Konkurrenz das Start-up (oder dessen Ideen, Patente, Produkte) schon aufgekauft

hat. So ist auch die Digitalisierung – als Chance, aber auch als Bedrohung – einer der externen Treiber für das Interesse an einer Interaktion mit Start-ups:

„Weil die [Unternehmen] alle Angst haben, sie würden überrollt werden von den Geschwindigkeiten von der Technologie, dass sie da getrieben sind, ihre Innovationskraft zu erhöhen.“<sup>26</sup>

Eine zusätzliche Frage lautet: Sind die großen Chemie- und Pharma-Konzerne mit ihren häufig bürokratischen Strukturen, ihren lange Traditionen und vielleicht nicht immer ganz so modernen Arbeitsweisen noch attraktiv für jüngere Fachkräfte?

„Ich glaube schon, dass [junge Leute] wahrscheinlich, bevor man in so einem Traditionsbetrieb wie [Unternehmensname] sich jetzt als ITler z. B. wiederfindet, man lieber bei einem Google arbeitet, wo man so umeinander probieren darf.“<sup>27</sup>

Auch die (vermuteten) veränderten Interessen und Bedürfnisse jüngerer Fachkräfte und die Konkurrenz um diese Arbeitskräfte sowohl mit IT-Firmen als auch mit Start-ups drängen die Unternehmen dazu, sich zumindest ansatzweise auf den Innovationsmodus von Start-ups einzulassen. Im nachstehenden Zitat kommt das klar zum Ausdruck, aber auch, dass das gar nicht so einfach ist:

„Jetzt muss man einen Mittelweg finden, weil natürlich diese Arbeitsweise und dieser Spirit, dieser Mythos Start-up, der verbreitet sich natürlich unter jungen Leuten wie ein Lauffeuer, weil das attraktiv ist. Das ist sehr viel selbstbestimmt, das ist eine moderne Arbeitsweise und das in so einem klassischen, regulativ extrem hoch bestimmten Unternehmen und seinen Arbeitsweisen zu verbinden, das ist eine große Herausforderung. Und natürlich wollen wir und müssen wir für junge Talente interessant sein, nicht nur im Bereich der Digitalisierung, sondern auch in unseren Kerngeschäften.“<sup>28</sup>

Eine große Rolle in den Interviews spielt das Thema Geschwindigkeit: Die Entwicklungsprozesse in den Branchen Chemie und Pharma sind ungleich länger als etwa in der IT-Industrie und aufgrund der Komplexität und des hochregulierten Umfelds auch nicht beliebig komprimier- oder beschleunigbar.

<sup>22</sup> V5, 291–293

<sup>23</sup> U1, 164

<sup>24</sup> U1, 114

<sup>25</sup> U4, 102

<sup>26</sup> V2, 118

<sup>27</sup> U2, 254

<sup>28</sup> U1, 159

Hier gibt es zwar teilweise Nachteile in der globalen Konkurrenz, denn

*„da gibt es einige auf dem Weltmarkt, die haben nicht so die Verfahren und Prüfverfahren, um eine Anlage zu bauen, wie wir hier zum Beispiel in Deutschland. Die kriegen das dann wesentlich schneller hin, dann sind die notfalls fast sogar noch eher auf dem Markt wie wir.“<sup>29</sup>*

Aber letztlich gilt das auch für alle Mitbewerber und außerdem sehen die Gesprächspartner hier gerade eine Kernkompetenz der etablierten Unternehmen: Innovation so umzusetzen, dass die Technologie bzw. das Produkt sich sicher und effizient in großen Mengen herstellen und konkurrenzfähig vermarkten lassen.

Als Problem wird dagegen der vorgelagerte Prozess ausgemacht: die Entwicklung und Erprobung neuer Ideen, die Umsetzung von (Grundlagen-)Forschung in Entwicklung, die Kreativität. Hier sei man zu langsam, habe zu viele Blockaden und sei auch teilweise zu weit weg von Kunden und Märkten. Wenn es in den Gesprächen öfter heißt: *„An Ideen mangelt es uns nicht, wir haben eine große Schwierigkeit, das in den Markt zu bringen“<sup>30</sup>*, dann ist man bei internen Faktoren, die das Interesse etablierter Unternehmen an Start-ups begründen.

### 2.2.2 Interne Treiber

Als wesentliche interne Faktoren, sich mit Start-ups auseinanderzusetzen, lassen sich aus den Gesprächen drei interne Treiber destillieren: interne Forschungs(un)freiheit, Bürokratie, Risikoaversion/Erfolgskultur.

#### Inkrementelle Innovation

Dem gestiegenen Innovationsdruck steht auf der Seite der etablierten Unternehmen eine stark auf die Anwendung ausgerichtete Forschungspolitik gegenüber. Aus der Grundlagenforschung habe man sich mehr oder weniger ganz verabschiedet und intern werde vor allem weiterverfolgt, was unmittelbar Ertrag verspricht:

*„Das war ein weltweites Phänomen, dass die großen Konzerne keine Grundlagenforschung mehr machen wollten. Früher war das so: die [Konzerne] haben richtig Grundlagenforschung gemacht, auf gleicher Augenhöhe und auf gleicher Qualität wie die Wissenschaft. Diese ganzen Geschichten haben die zunehmend eingestellt.“<sup>31</sup>*

*„Es ist ganz oft so, dass viele Sachen auch in den Großunternehmen ja nicht weiter verfolgt werden, weil es eben eine existierende Technologie auch schon gibt, die in Konkurrenz dazu steht und die sagt, die habe ich jetzt, meine Anlage ist abgeschrieben, warum soll ich mich um was Neues kümmern.“<sup>32</sup>*

Entstanden ist so eine größere Lücke zwischen *„richtiger Grundlagenforschung in der Wissenschaft und dieser Anwendungssache“<sup>33</sup>*, die nun u. a. über die Interaktion mit Start-ups geschlossen werden soll.

#### Bürokratische Hemmnisse

Die etablierten Unternehmen werden als hochkomplexe Organisationen mit entsprechend differenzierten Strukturen und bürokratischen Entscheidungsprozessen beschrieben – was (negative) Folgen für die Innovationsdynamik hat. Es kann lange dauern, bis Entscheidungen gefällt werden; manchmal spielen für die Entscheidung weniger inhaltliche Gründe, sondern bürokratische Verfahren und interne Selektionsprozesse eine Rolle:

*„Auf der einen Seite kann ich absolut nachvollziehen, wenn das Unternehmen sagt, ich muss meine Investitionen irgendwie kanalisieren. [...] Sich da auf die erfolgversprechendsten zu konzentrieren, das ist ja absolut nachvollziehbar. Auf der anderen Seite werden halt dann, um die Entscheidungen zu treffen, verschiedene, viele Gremien, und wie dann da die Entscheidungsbäume sind, [aktiviert].“<sup>34</sup>*

#### Risikoaversion/Erfolgskultur

Die etablierten Unternehmen werden – vor allem in der Gegenüberstellung mit Start-ups – in vielen Interviews als risikoscheu beschrieben. Das hat mit den spezifischen Anforderungen eines großen Unternehmens zu tun, z. B. auch als großer Arbeitgeber:

*„Bei uns müssen [mehrere Tausend] Menschen ernährt werden. Die Verantwortung hast du in so einem Unternehmen. Und dann forscht man und entwickelt man vielleicht eher in die Richtung, wo man sich den meisten wirtschaftlichen Nutzen erhofft.“<sup>35</sup>*

Es kann aber auch eine Folge forciert ertragsorientierung und Kennzahlensteuerung sein, die nicht so gut zu risikanteren, d. h. ergebnisoffeneren Forschungs- und

<sup>29</sup> U7, 34

<sup>30</sup> U1, 164

<sup>31</sup> V2, 11

<sup>32</sup> V3, 148

<sup>33</sup> V2, 11

<sup>34</sup> U4, 74

<sup>35</sup> U2, 170

Entwicklungsprozessen passt, zu „Spielereien“, wie es im nachfolgenden Zitat heißt:

*„So Spielereien, den Luxus leistet sich halt so eine Firma wie wir glaube ich nicht, weil da einfach andere Margen und Gewinne im Vordergrund stehen. Wir sind da halt sehr kennzahlengetrieben an der Stelle.“<sup>36</sup>*

An anderer Stelle: *„Und wir machen halt hier die Erfahrung, dass das ganze Geschäft, auch in Forschung und Entwicklung sehr ... ja, headcountgetrieben ist, also personalgetrieben ist, und es wird seit etlichen Jahren tendenziell immer weniger statt mehr.“<sup>37</sup>*

Zur Risikoaversion gehört auch eine an sicheren Erträgen orientierte Erfolgskultur – und die Furcht vor dem Scheitern. Nicht scheitern zu dürfen, kann die Kreativität blockieren und verlangsamt die Innovationsdynamik:

*„Der zweite Punkt, warum ich glaube, dass Start-ups ökonomisch eine Berechtigung haben, ist: Sie dürfen scheitern. Das ist etwas, was in einem Unternehmen, einem Großkonzern nicht zulässig ist. Deswegen treiben wir viele Ideen viel zu lange durchs Unternehmen, das kann ein Start-up gar nicht, weil, wenn die Idee nicht gut genug ist, geht denen das Geld aus und dann ist Ende. D. h. die schlechten Dinge scheitern dort und sie scheitern richtig. Und das ist, glaube ich, auch etwas, was wir hier im Unternehmen wiederum lernen können, zu sagen, wir müssen den Mumm haben, Dinge, die nicht prospektiv sind, rechtzeitig zu beenden.“<sup>38</sup>*

#### Ungenutzte interne Potenziale

Begrenzte Freiheiten in der Forschung, relativ bürokratische Entscheidungsprozesse und Erfolgskultur bremsen, so die Interviews, die Innovationsdynamik der etablierten Unternehmen und blockieren teilweise auch die Entfaltung ihrer innovativen Potenziale:

*„Wir haben jährlich Mitarbeiterbefragungen und dann wird auch immer wieder geschildert, wie werden Mitarbeiter bei Innovationen mitgenommen. Und da bemängeln Mitarbeiter immer, eigentlich viel zu wenig. Also auch von ihren Führungskräften. Wie werden sie gefördert, damit sie selbst Innovation einbringen können? Das kommt immer viel zu kurz. Das heißt, man sieht, es ist viel Potenzial da. Das heißt, ein Forschergeist ist da, ein Innovationsgeist ist da, aber der wird nicht gefördert.“<sup>39</sup>*

#### 2.2.3 Zwischenfazit

Die etablierten Unternehmen sehen sich mit einem zunehmenden globalen Wettbewerbs- und Innovationsdruck konfrontiert. Die Digitalisierung wird als Herausforderung wahrgenommen (veränderter Wettbewerb durch neue Akteure und digitale Geschäftsmodelle), aber auch als Chance. Es gibt aber nicht nur externe, sondern auch interne Treiber, die Schwächen der Innovationsdynamik aufzeigen: Die Entwicklung und Erprobung neuer Ideen und deren Umsetzung werden in den Interviews angesprochen; interne Kreativitätspotenziale werden zu wenig genutzt; risikoreichere Innovationen oft nicht weiterverfolgt und Innovationsprozesse durch komplexe Entscheidungsprozesse verlangsamt. Um nicht den Anschluss zu verlieren, sind Veränderungen im Innovationsmanagement notwendig.

Abbildung 1: Externe und interne Treiber



Quelle: Eigene Darstellung des ISF München

<sup>36</sup> U4, 58

<sup>37</sup> U4, 68

<sup>38</sup> U1, 181

<sup>39</sup> U13, 136

Dabei gibt es offenbar Wechselwirkungen zwischen externen und internen Treibern: Der verschärfte Wettbewerbsdruck (externer Treiber) führt intern u. a. dazu, dass noch intensiver geprüft wird, ob und welche Investition sich am Ende mit hoher Wahrscheinlichkeit lohnt. Eine Folge: Weniger Spielräume für experimentelle Forschung und Entwicklung, höherer Legitimationsaufwand, längere Entscheidungswege. Am Ende bedeutet das fokussierte Innovation, Entscheidungsbürokratie und ungenutzte interne Potenziale. So können dann interne Treiber auch wieder auf externe Treiber rückwirken, etwa negativ auf Innovativität (Innovationsdruck) oder auch Arbeitgeber-Attraktivität.

### 2.3 Die Attraktivität des anderen: Was Start-ups für etablierte Unternehmen interessant macht

Eine Möglichkeit, wie Unternehmen auf diese externen und internen Herausforderungen reagieren (können), besteht darin, den Innovationsmodus Start-up zu nutzen – durch Kauf oder Beteiligung, durch Kooperationen oder auch durch interne Veränderungen, die am Leitbild Start-up orientiert sind.

Wie eng der Zusammenhang des Interesses an Start-ups mit den betrieblichen Herausforderungen ist, wird insbesondere daran deutlich, dass die Eigenschaften und Merkmale von Start-ups zumeist nicht für sich, sondern als Gegenüberstellung zu den Eigenschaften und Merkmalen großer Unternehmen beschrieben werden. Start-ups sind durch verschiedene Merkmale gekennzeichnet, sie sind aber vor allem anders als ein etabliertes Unternehmen. Diese „Andersartigkeit“ der Start-ups verhält sich genau spiegelbildlich zu den zuvor genannten Schwächen der Großen. Start-ups sind demnach attraktiv, weil gerade ihr Anderssein den Innovationsmodus etablierter Unternehmen bereichern kann bzw. soll.

Die beiden wesentlichen Eigenschaften, die den Start-ups zugeschrieben werden, sind Innovativität und Dynamik. Die Gesprächspartner nennen Gründe, warum die Start-ups innovativer und schneller sind – und auch in der Beschreibung dieser Gründe wird wieder spiegelbildlich auf die andere Organisationsform, das andere Arbeiten und teilweise auch auf die anderen Rollen im Unternehmen verwiesen.

#### 2.3.1 Dynamik

Zunächst gelten Start-ups als schneller in der Entwicklung und Umsetzung von Ideen. Sie sind schneller am Markt, weil sie (bzw. die Gründer) unmittelbarer mit dem Markt bzw. Kunden konfrontiert sind und schneller zeigen müssen, dass aus der Idee ein Produkt werden kann, für das es potenziell auch Kunden gibt. Sie sind schneller, weil sie keine „lähmenden Strukturen haben“<sup>40</sup>, weniger Regeln, keine komplizierten Entscheidungswege und langwierigen Entscheidungsprozesse.<sup>41</sup>

*„Da sind die Entscheidungswege kürzer. Ich glaube, das ist der Punkt. Sie haben weniger Hierarchieebenen. Die können schneller entscheiden. Ich glaube, das ist der Vorteil.“<sup>42</sup>*

*„Jetzt kommen die kleinen, beweglichen [...] Start-ups, haben eine ganz konkrete Ausrichtung und dann wird diese sehr intensiv verfolgt und dann wird die gesamte Kraft darauf gelegt. Sie haben nicht diese Bürokratie, die sich in einem großen Unternehmen etabliert.“<sup>43</sup>*

#### 2.3.3 Innovativität

Dass Start-ups nicht nur schneller, sondern auch innovativer bzw. kreativer sein können, sehen die Gesprächspartner einerseits in den Organisationsstrukturen, andererseits in der Motivation der Gründer bzw. ihrer Mitarbeiter begründet. So funktionieren etwa der Austausch, die Kommunikation besser und schneller als in etablierten Unternehmen.

*„Da wird sehr schnell untereinander ausgetauscht, kommuniziert, damit wurde das Wissen aller gleichzeitig angezapft, sei es vom Forscher über den Entwickler bis hin zu meinetwegen dem Marketing-Menschen.“<sup>44</sup>*

Ebenso der Austausch über das Unternehmen hinaus:

*„Der Mythos Start-up lebt ja davon, dass die sich gegenseitig befruchten, dass da eine Community entsteht, dass da Spirit ist. Wenn Sie nach Berlin fahren dann und in die unterschiedlichen Factories und Co-Working Spaces und Lachmichtot hineingehen, dann spüren Sie diesen Spirit.“<sup>45</sup>*

<sup>40</sup> U2, 110

<sup>41</sup> U13

<sup>42</sup> V2, 86

<sup>43</sup> V5, 44

<sup>44</sup> V5, 44

<sup>45</sup> U1, 223

Genau dieser Community-Gedanke dient in einem Fall<sup>46</sup> als Begründung dafür, warum das Unternehmen keinen eigenen Inkubator aufbauen will: Der eigene Inkubator wäre am falschen Ort und isoliert, „Befruchtung“ müsste mühsam organisiert werden, anstatt sich quasi von selbst über eine spontane Community oder die räumliche Einbindung in ein Start-up-Hub zu ergeben.

Zum Bild des schnelleren und innovativeren Start-ups gehört auch ein bestimmtes Bild der dort arbeitenden Menschen – der sprichwörtliche Gründer, der für seine Idee brennt und auf eigenes Risiko alles daran setzt, sie auch zu verwirklichen: „Top-Performer, die hinter ihrer Idee stehen und die wirklich 25 Stunden am Tag verfolgen“<sup>47</sup> und Idealisten, die „ein hehres Ziel [verfolgen] [...] und da steht dann ja wahrscheinlich Gewinn erst einmal nicht an erster Stelle, könnte ich mir vorstellen.“<sup>48</sup>

Dass die (unterstellte) höhere Leistungsbereitschaft und -verausgabung nicht nur das Ergebnis „hehrer“ Motive ist,

ist dabei klar. Die Start-ups sind intrinsisch motiviert, „risikobereiter“<sup>49</sup>, „hungriger“<sup>50</sup> – aber eben auch ständig im „Überlebensmodus“:

„Das ist einfach die Tatsache, solange sie Biotech[Start-up] sind, sind sie im Normalfall im Überlebensmodus. Mit anderen Worten, die müssen tagtäglich daran arbeiten zu überleben. Das setzt eine ganz andere Energie frei, als wenn sie integriert sind in ein großes Pharma-Unternehmen und dann vielleicht sogar vorhaben, so weiterzuarbeiten wie seither, aber nach einem Jahr erkennen, naja, wenn es nichts wird, wird es halt nichts. Wenn sie noch Biotech sind, sind sie dann weg vom Fenster. Wenn sie in Big Pharma sind, dann heißt es halt, dann macht halt ein anderes Projekt.“<sup>51</sup>

Zwischenfazit:

Start-ups, so die übereinstimmende Meinung in den Interviews, sind vielleicht nicht in einem umfassenden Sinn innovativer, weil sie ein Chemie- oder Pharmapro-

Abbildung 2: Die Attraktivität des Anderen – Was Start-ups für etablierte Unternehmen interessant macht



Quelle: Eigene Darstellung des ISF München<sup>52</sup>

<sup>46</sup> U1

<sup>47</sup> U1, 181

<sup>48</sup> U4, 58

<sup>49</sup> V3, 148

<sup>50</sup> U3, 48

<sup>51</sup> U3, 48

<sup>52</sup> Die verschiedenen Schriftgrößen und Farben geben dabei in etwa die unterschiedliche Bedeutung der verschiedenen Merkmale in den Interviews wieder. Je größer die Schrift, desto mehr Bedeutung haben die Gesprächspartner diesem Merkmal zugemessen.

dukt kaum selbst auf den Markt bringen oder auch nur in großen Mengen herstellen könnten, aber sie haben gute Ideen, die auch verfolgt und nicht ausgebremst werden. Sie haben Organisationsstrukturen, die sie kommunikativer, flexibler und vor allem schneller machen. Sie haben im Zweifel die motivierteren Mitarbeiter, die zudem nicht durch Regelungen daran gehindert werden, alles zu geben. Letzteres wird kritisch gesehen („Raubbau mit ihrer Gesundheit“<sup>53</sup>) – nicht nur von den Betriebsräten im Sample –, aber gehört eben zum Bild der Andersartigkeit von Start-ups.

Die Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Merkmale, die Start-ups zugeschrieben werden, die sie von etablierten Unternehmen unterscheiden und sie für diese attraktiv machen.

### 2.3.3 Know-how und die Möglichkeit zu scheitern

Die Start-ups bringen noch mehr mit als eine höhere Kreativität und Geschwindigkeit: Know-how. Hierzu gehören auch die Möglichkeiten zur Entwicklung von Geschäftsfeldern in Größenordnungen, die sich für die etablierten Unternehmen nicht lohnen würden; den indirekten Anschluss an Communities, die unternehmensübergreifend kommunizieren; Zugang zu den Kompetenzen und Fähigkeiten von Beschäftigten, die kleine Unternehmen attraktiver finden als die Großkonzerne; und nicht zuletzt die Möglichkeit, zu scheitern (auch oben diskutiert).

Die Übernahme des Scheiternsrisikos ist sicher einer der Hauptvorteile von Start-ups aus der Sicht der etablierten Unternehmen:

*„Die Pharmaindustrie hat einen ganz, ganz aktiven Start-up-Markt, weil wenn Sie als Unternehmen alle technologischen Möglichkeiten besetzen wollen, werden Sie technologisch wahnsinnig. Da haben Sie fünf Technologien, die lösen das gleiche Problem. Sie wissen nicht, welche gewinnt. Dann haben Sie aber das Personal 20 Jahre dasitzen. Also es ist cleverer, nach draußen zu schauen: Wer von den Start-ups draußen macht das Rennen? Welche Technologie sieht interessant aus?“<sup>54</sup>*

Wenn das Start-up nicht so weit wie erhofft gekommen ist, ist das kein Gesichtsverlust für das etablierte Unternehmen, es wirft keine heiklen Schuldforderungen oder gar Fragen nach der Umsetzung von Mitarbeitern auf und das finanzielle Risiko ist oft ebenfalls überschaubar. Start-ups sind somit eine Möglichkeit für etablierte Unternehmen, riskante Forschung oder Entwicklung voranzutreiben, mit

unternehmensexternem Know-how, ohne selbst zu sehr ins Risiko gehen zu müssen.

Allerdings verschwindet das Risiko nicht, es liegt nun in erster Linie beim Gründer oder den Gründern, die oft eigenes Kapital (Vermögen, Darlehen, Kredite) investiert haben und regelmäßig, auch bei vielversprechender Kooperation mit einem etablierten Unternehmen, um weitere Mittel kämpfen müssen. Daraus resultiert aber wiederum ein Vorteil für die etablierten Unternehmen: Die Verlagerung des Risikos auf die Gründer macht die Start-ups hungrig – und entsprechend fleißig.

## 2.4 Interaktionsinteressen: Was die etablierten Unternehmen von der Interaktion mit Start-ups erwarten

### 2.4.1 Erwartungshaltung der etablierten Unternehmen

Der Interaktion mit Start-ups liegt eine ganze Reihe von konkreten Interessen etablierter Unternehmen zugrunde (Tabelle 1).

Im Folgenden werden zwei Interaktionsinteressen vertieft untersucht, die in den Interviews häufig(er) genannt wurden und besonders bedeutsam erscheinen. Einerseits den eigenen Innovationsmodus um den Innovationsmodus Start-up zu ergänzen – sei es durch finanzielle Beteiligungen, durch Kooperationen oder durch eigene Start-ups. Hier stehen die Reorganisation der Innovationsprozesse durch verschiedene Formen der Auslagerung betrieblicher Funktionen und die (Neu-)Gestaltung überbetrieblicher Kooperationszusammenhänge im Vordergrund. Zweitens die (Rück-)Wirkungen der Interaktion mit Start-ups nach innen, auf Organisation und Kultur der etablierten Unternehmen: auf den Leitbildcharakter des Innovationsmodus Start-up.

### 2.4.2 Reorganisation von Innovationsprozessen: Den eigenen Innovationsmodus ergänzen, nicht ersetzen

Vor dem Hintergrund der wahrgenommenen Schwächen etablierter Unternehmen auf der einen und der zugeschriebenen Eigenschaften und Merkmale von Start-ups auf der anderen Seite scheint es nur logisch, dass die etablierten Unternehmen ein Interesse an der Interaktion mit Start-ups haben – zumal auch die Start-ups die etablierten Unternehmen brauchen, weil sie in der Chemie- und Pharmabranche aufgrund der langen Entwicklungszeiten, des hohen Kapitalbedarfs und der notwendigen Marktzugänge relativ schnell an ihre Grenzen kommen. Im Idealfall entsteht aus der Interaktion von etablierten Unternehmen und Start-ups eine Symbiose oder Arbeitsteilung:

<sup>53</sup> U10, 150

<sup>54</sup> U14, 58

Tabelle 1: Interaktionsinteressen etablierter Unternehmen

Interaktionsinteresse	Illustration
Ergänzung des Innovationsmodus etablierter Unternehmen	„Neue Ideen schnell in den Markt zu bringen, was auszuprobieren, was vielleicht auch für große Konzerne einfach nicht attraktiv ist, weil sie sagen, das ist zu klein, das Geschäft mache ich jetzt erst gar nicht oder das dauert viel zu lange. Da haben uns andere im Ausland schon längst überholt. Dafür brauchen wir die Start-ups.“ <sup>55</sup>
Einkauf von Kompetenzen und Expertisen	„Welche Kompetenz habe ich denn da eigentlich? Und dann stellen sie sich genau die Gretchenfrage: mache ich es selber oder kaufe ich es zu?“ <sup>56</sup>
Sicherung von Marktchancen/Wettbewerbsvorteilen durch den Erwerb von Rechten oder Patenten	„Manchmal macht es Sinn, die aufzukaufen, weil sie sagen, dann fließt das Know-how nicht an meine Wettbewerber.“ <sup>57</sup>
Investment in zukunftssträchtige Technologien/Geschäftsfelder	„Es gibt auch Corporate Venture, das ist also jetzt das Pendant zu Venture Capital, also Venture-Kapitalisten, das heißt, die beteiligen sich dann wirklich an den Firmen. Die kaufen sich da ein und kaufen Anteile von der Firma und beteiligen sich eben als Venture Capital damit und haben natürlich dann, je nachdem, wie viel sie erstehen von der Firma, dann bestimmte Rechte dafür.“ <sup>58</sup>
Unterstützung bei der Digitalisierung von Produkten und Prozessen	„Bei der Digitalisierung binden wir diese Start-ups ein. Da ist es, glaube ich, signifikant einfacher, dann quasi als Anwender Produkte von Start-ups auch zu verwenden.“ <sup>59</sup>
Kontakt zu Fachkräften oder auch neue Wege der Personalrekrutierung	„Da geht es letztendlich darum, Talente aus der ganzen Welt, die besten Talente aus der Welt zu bekommen.“ <sup>60</sup>
Kooperation mit Start-ups als Marketingstrategie	„Aber ja, es gibt sehr wohl Kooperation mit Unternehmen, gerade in dem Bereich Nachhaltigkeit, nennen wir das jetzt mal. Aber das ist mehr politisch.“ <sup>61</sup>
Veränderungsimpulse für die eigene Organisation	„Wir wollen das Thema schon in den Konzern ganz bewusst hineinbringen, um auch an unserer eigenen Kultur zu arbeiten. Genau das Thema, dass wir unsere Kolleginnen und Kollegen auffordern wollen, sich hinter ihre Themen zu stellen und gemeinsam Strukturen schaffen, mit denen sie diese Themen schneller umsetzen können. Und das ist etwas, was man sich aus der Start-up-Kultur durchaus anschauen kann.“ <sup>62</sup>

Quelle: Eigene Darstellung des ISF München

„Die haben natürlich die Probleme, so Start-ups, und deswegen ist das [...] gut als Symbiose da zu verstehen, dass die dann aber auch das Kapital nicht haben, um entsprechend zu wachsen oder ihre Idee weiter voranzubringen.“<sup>63</sup>

„Dazu brauchen wir die Kooperation, weil wir neue Ideen brauchen über Open Innovation, aber die Biotechs brauchen die Kooperation auch, weil sie nie und

nimmer die Möglichkeiten haben, ein Medikament selber auf den Markt zu bringen.“<sup>64</sup>

Das übergreifende Motto ist dabei, dass Start-ups den Innovationsmodus großer Unternehmen ergänzen, aber nicht ersetzen können. Start-ups sind nicht die Lösung, aber ein „Baustein“<sup>65</sup>, ein ansonsten fehlendes „Puzzle-Teil“<sup>66</sup>.

<sup>55</sup> V3, 136

<sup>56</sup> U14, 78

<sup>57</sup> V2, 25

<sup>58</sup> V4, 80

<sup>59</sup> U1, 277

<sup>60</sup> U12, 64

<sup>61</sup> V5, 180

<sup>62</sup> U1, 252

<sup>63</sup> U7, 64

<sup>64</sup> U3, 34

<sup>65</sup> U1, 238

<sup>66</sup> U7, 64

„Der Punkt ist, es heißt nicht Entweder-oder, sondern sie müssen den Teil ihrer Innovationsfähigkeit erhalten, was sie eh schon tun. Das heißt nicht schwarz oder weiß. Sondern es ist eine Ergänzung dazu, wer sind sie? Und sie erhalten sich damit die Fähigkeit, sich in andere Gebiete reinzutasten.“<sup>67</sup>

Wesentliche Interaktionsinteressen richten sich auf die Ergänzung des etablierten Innovationsmodus insbesondere in zwei Richtungen: „vertikal“ und „horizontal“.<sup>68</sup>

#### Ergänzung „vertikal“

Das „vertikale“ Interaktionsinteresse besteht darin, durch die Interaktion mit Start-ups mit reduziertem Risiko die Lücke zwischen Grundlagenforschung, ersten Ideen und der konkreten Produktentwicklung zu verkleinern.

„Die Start-ups, die machen im Prinzip das, was die [Universität] auf der einen Seite nicht will, weil es nicht wissenschaftlich genug ist, und auf der anderen Seite machen sie etwas, was die Großen [Unternehmen] auch nicht mehr machen wollen, weil es sich für sie nicht rechnet [...] sondern der Aufwand insgesamt, so was zu organisieren, ist höher, als wenn sie im Prinzip Cherry Picking machen.“<sup>69</sup>

„Vertikal“ heißt die Ergänzung in Richtung früherer Phasen des Innovationsprozesses, da, wo die großen Unternehmen nach Aussagen der Gesprächspartner zu wenig kreativ, zu langsam, zu weit weg von potenziellen Kundenbedürfnissen oder auch zu risikoavers sind. Durch die Kooperation mit Start-ups kann man in ganz frühe Phasen der Geschäftsentwicklung investieren, da anders als in den etablierten Unternehmen Investitionen nicht durch vergleichsweise sichere Marktchancen legitimiert werden müssen. Die Investition in Start-ups schafft Innovationsmöglichkeiten, wenn möglicherweise Potenziale vorhanden sind, aber noch kein Markt da ist.

„Da sucht man sich das genau raus. Und das sucht man natürlich möglichst in der Wachstumsphase, also da, wo

noch nicht alles so gereift ist, so was zu akquirieren oder sich einzuschleusen.“<sup>70</sup>

„Da geht es im Wesentlichen darum, wirklich den jungen Start-ups auf die Beine zu helfen und solche auszusuchen, die auch eine gewisse Nähe zu unseren Geschäften haben, um dann vielleicht auch unseren Geschäften dadurch Zugang zu neuen Technologien zu ermöglichen und vorab darauf zuzugreifen.“<sup>71</sup>

#### Ergänzung „horizontal“

Die Interaktion mit Start-ups soll aber auch dazu genutzt werden, das bestehende Portfolio um Themen oder Geschäftsfelder zu erweitern, die nicht zum Kerngeschäft gehören und/oder einen zu kleinen Umfang haben, aber dennoch interessant sind.

„Die Großen wollen auch keine kleinen Marktsegmente oder kleine Volumen mehr machen. Dafür eignen sich die Start-ups auch.“<sup>72</sup>

„Neue Ideen schnell in den Markt zu bringen, was auszuprobieren, was vielleicht auch für große Konzerne einfach nicht attraktiv ist, weil sie sagen, das ist zu klein, das Geschäft mache ich jetzt erst gar nicht oder das dauert viel zu lange. Da haben uns andere im Ausland schon längst überholt. Dafür brauchen wir die Start-ups ja.“<sup>73</sup>

„Da ist denen was gelungen durch eine Zufallsentwicklung, und das haben sie auf eigene Beine gestellt, weil sie einfach gesagt haben, das machen wir hier intern nicht weiter, weil das ist interessant für uns, aber das hat mit [Chemie/Pharma] jetzt nichts zu tun.“<sup>74</sup>

„Ja, das ist ja quasi so, wenn später dann der große Wurf gelingt, weil man erst mit Start-ups so auf kleineren Mengen erst mal arbeitet. Natürlich sind dann Erfolge da, aber ein Konzern wie [Unternehmensname] ist nicht darauf abgezielt, nur in kleinsten Mengen Gewinn zu machen. Sondern die werden immer so Hauptprodukte haben, Hauptportfolio haben und das können die

<sup>67</sup> U14, 44

<sup>68</sup> In den Interviews wurde noch ein drittes Interaktionsinteresse diskutiert, das man, um in der Terminologie zu bleiben, als Ergänzung „nach vorne“ bezeichnen könnte. Dieses Interesse setzt am Ende des Innovationsprozesses an, hier geht es um eine Ergänzung bestehender Vertriebswege und Geschäftsmodelle, also die Schnittstellen zu Märkten und Kunden. Dieses kam aber seltener zur Sprache, was möglicherweise damit zu tun hat, dass die Märkte für chemische und pharmazeutische Produkte oder Technologien vor allem Business-to-Business-Märkte sind (B2B), die Endkunden kaum direkt adressiert werden und diese Schnittstellen, abgesehen vom Online-Handel über Plattformen, weniger innovationsgetrieben sind. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Gesprächspartner in der Regel eher die Forschungs- und Entwicklungsbereiche im Blick hatten und hier eben die Ergänzungen „nach unten“ und „zur Seite“ eine größere Rolle spielen.

<sup>69</sup> V2, 23

<sup>70</sup> U7, 54

<sup>71</sup> U5, 59

<sup>72</sup> V2, 59

<sup>73</sup> V3, 136

<sup>74</sup> U13, 32

*Start-ups wahrscheinlich nicht leisten, dass sie in ein richtig großes Portfolio hineinrutschen.*<sup>75</sup>

Ein Beispiel aus mehreren Untersuchungsfällen war der 3D-Druck. Er ist interessant, weil hier Materialien zur Anwendung kommen, die die etablierten Hersteller produzieren oder weil damit neue Produktionsverfahren möglich sind. Hier wird mit Start-ups kooperiert oder es werden eigene Start-ups gegründet, nicht zuletzt, um die damit verbundenen Möglichkeiten und die potenziellen Anwendungen beim Endkunden besser zu verstehen.

### 2.3.3 „Hey, es geht auch so“: Start-ups als Leitbild und Veränderungsimpuls

Eine andere Gruppe von Interaktionsinteressen zielt weniger auf den Markt als auf die eigene Organisation. Start-ups haben Leitbildcharakter und die Interaktion mit Start-ups soll über die Ergänzung des Innovationsmodus hinaus Impulse setzen für die Veränderung der etablierten Unternehmen selbst.

Dabei geht es zum einen darum, den Innovationsmodus von Start-ups zu nutzen, um die kreativen Potenziale im eigenen Unternehmen zu entwickeln. Etablierte Organisationen haben nicht selten Schwierigkeiten, die Kreativität und die Ideen der eigenen Mitarbeiter zu entwickeln und zu nutzen. Insbesondere eigene Inkubatoren zeigen diese Defizite auf – und bieten zugleich einen Weg aus der Blockade. Dabei stellten sich einige Interviewpartner die Frage, ob das der richtige Weg ist oder ob man nicht versuchen sollte, die eigene Organisation ein Stück weit kreativer zu machen und für differenziertere Ansätze zu öffnen:

*„Das ist natürlich, wenn man das Jahrzehntelang gelernt und praktiziert hat, sehr angenehm und einfach zu sagen, also das ist unser Ablauf, da gehen wir jetzt durch, ist aber vielleicht nicht mehr an allen Stellen wirklich zeitgemäß und auch notwendig. Und genau das versuchen wir aufzubrechen, das geht in der Digitalisierung deutlich schneller und einfacher als in unserem Kerngeschäft. Aber auch da kann man gewisse Muster und Handlungsweisen transferieren und sie anwenden. Das war auch durchaus der Hintergedanke, die [internen Wettbewerbe] zu initialisieren, um genau diese Arbeitsmethodiken in die Umfeldler zu bringen und dort wirken zu lassen.“*<sup>76</sup>

*„Wo ich auch selber sage, das finde ich jetzt auch mal gut, um vielleicht auch mal zu spiegeln, wo krankt denn unser System, das ist das Positive, was ich davon auch gewinne. Ich sehe aber auch negative Dinge, weil hier hat jetzt jeder eigentlich die Möglichkeit, der eine gute Idee hat, hat die eingebracht und ist aber gescheitert in seiner Hierarchie, kann die eigentlich über [den Inkubator] dort einbringen und dort wird es verifiziert. Das kann im Grunde offen zeigen, wo unsere Organisation krankt.“*<sup>77</sup>

Ein weiterer erhoffter Effekt der Interaktion mit Start-ups (externen wie internen) ist die produktive Konfrontation mit einem anderen Organisations- und Arbeitsmodell. Die Interaktion mit Start-ups gilt als Lernmodell – auch für die eigenen Mitarbeiter:

*„Da geht es rein auch um das Mindset. Also versuchen, ihre eigenen Employés mit der Denkweise von schnellen, schnell wachsenden, sehr agilen Companies ja, zu konfrontieren und zu zeigen, ‚hey, es geht auch so‘. [...] Und ich glaube, dass das den Employés hier auch manchmal ein bisschen die Augen öffnet – im positiven Sinne.“*<sup>78</sup>

Zudem haben etablierte Unternehmen, so einige Gesprächspartner, anders als Start-ups, häufig Schwierigkeiten, den inhaltlichen Austausch über Abteilungen und (Fach-)Bereiche hinweg zu organisieren. Die Verbindung von ansonsten getrennten Themen gilt aber als eine mögliche Quelle für Innovationen. Indem für die Interaktion mit Start-ups spezielle Stabsfunktionen gebildet werden, entstehen interne Plattformen, die – nach außen wie nach innen – themenübergreifende Sondierungs- und Verbindungsfunktionen übernehmen und so eine Plattform für die interne bereichsübergreifende Kommunikation bieten:

*„Es war noch eine andere Motivation, die ist vielleicht sehr [Unternehmensname]-spezifisch, weil wir haben diese Divisionen, und die haben viele Technologien, die sich ergänzen oder auch teilweise überlappen, aber die haben wenig Interaktion. Und dann hat die Geschäftsleitung gesagt, lasst uns doch mal eine Plattform schaffen, wo Leute divisionsübergreifend zusammenarbeiten können und dann wirklich in dieser Zusammenarbeit vielleicht auch was Neues entstehen kann.“*<sup>79</sup>

<sup>75</sup> U7, 64

<sup>76</sup> U1, 162

<sup>77</sup> U13, 66

<sup>78</sup> U11, 107

<sup>79</sup> U5, 153

### Zwischenfazit

Es gibt eine ganze Reihe von konkreten Interessen und Erwartungen, die etablierte Unternehmen an die Interaktion mit Start-ups richten. Ein Schwerpunkt liegt dabei im Bestreben, den eigenen Innovationsmodus gezielt zu ergänzen – und zwar um genau das, was man selbst nicht so gut kann. Die Attraktivität der Ergänzung besteht in der Möglichkeit einer symbiotischen Arbeitsteilung, in die etablierte Unternehmen und Start-ups jeweils das einbringen, was sie besonders gut können. Attraktiv an der Ergänzung ist aber auch, dass sie Veränderung ermöglicht, ohne dass sich die Großorganisation selbst grundlegend ändern muss und so ihre Vorteile ausspielen kann. Auf der anderen Seite ist in den Interviews zu sehen, dass es Interessen und Bestrebungen gibt, die eigene Organisation zu verändern, ein bisschen mehr Start-up ins etablierte Unternehmen zu bringen – und dafür eben auch gezielt die Interaktion zu nutzen.

# 3

## 3. Paradoxe Integration: Wie etablierte Unternehmen mit Start-ups interagieren

Wie sehen die konkreten Strategien aus, mit denen etablierte Unternehmen versuchen, den Innovationsmodus Start-up in ihre Innovationsstrategien zu integrieren?

Die Ergebnisse der Untersuchung offenbaren eine „paradoxe Integration“. Bei der Integration des Innovationsmodus Start-up stehen die etablierten Unternehmen vor einem Problem: Der Modus erfüllt die ihm zugeordnete Funktion nur, wenn das andere auch anders bleibt. Würden Start-ups vollständig integriert, würden sie mehr oder weniger zwangsläufig ihre Andersartigkeit und ihre Fähigkeit, anders zu agieren, verlieren. *„Der Versuch“, so ein Gesprächspartner, „das andere zu kaufen und zu erhalten, ist eine schwierige Sache“ und gehe nur gut, wenn „diese Einheit zumindest ihre Selbstständigkeit behält, und das hält dann meist auch nicht so lange, weil die natürlich dann doch in den Konzernberichtsstrukturen sind.“*<sup>80</sup>

Die etablierten Unternehmen müssen daher Formen finden, um Start-ups funktional zu integrieren, ihnen aber zumindest organisatorisch ihre Freiheiten lassen; also eine Form der Integration durch Desintegration – einer paradoxen Integration. Dies gilt nicht nur für die Interaktion mit externen Start-up-Betrieben, sondern auch für die interne Start-up-Simulation (z. B. Inkubatoren). Auch die eigenen Start-up-ähnlichen Organisationsformen müssen von der großen Organisation getrennt werden – und sei es nur räumlich.

Der Begriff der paradoxen Integration greift auch das Spannungsverhältnis von Kontrolle und Autonomie auf, das als eine wesentliche Herausforderung dezentraler Organisationen<sup>81</sup> und offener Innovationsprozesse<sup>82</sup> gilt. Die Möglichkeit der Andersartigkeit, die dem Innovationsmodus Start-up zugeschrieben wird, so das Gros der Befragten, beruht wesentlich darauf, dass Start-ups eben nicht vollintegrierter Teil der etablierten Organisation sind und dass die mit der Des- oder Teilintegration verbundenen Freiheiten gerade den Erfolg der Start-ups begründen und ihren Spirit ausmachen. Anders ausgedrückt: Die Unternehmen

kommen über die Interaktion mit Start-ups an die Früchte größerer Autonomie, verlieren im Gegenzug aber auch ein Stück Kontrolle. Die Formen der Interaktion lesen sich dann auch wie unterschiedliche Ansätze, das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle (neu) zu organisieren.

Die Medienanalyse und die Interviews zeigen, dass es über die Betriebe hinweg, aber auch innerhalb einzelner Betriebe eine Vielzahl von Kooperations- oder Integrationsformen gibt: Kauf von Start-ups, verschiedene Formen der Beteiligung an Start-ups, Investition in Start-up-Fonds, Start-up-Wettbewerbe, Gründerzentren, Innovationszentren, Kooperationen mit Universitäten, eigene Ausgründungen, Inkubatoren (mit und ohne Externe), Unterstützung der Gründungsförderung von Hochschulen, Entwicklungskooperationen, Geschäftsbeziehungen u. a. Zwischen internen und externen Start-up-Formen gibt es dazwischen eine weitere Form: Spin-offs oder Ausgründungen, die man zumindest zum Teil als Gründung eigener Start-ups begreifen kann.

Im Folgenden wird zwischen Formen der externen Interaktion, Spin-offs und Formen der internen Interaktion unterschieden. Extern meint jegliche Form der Interaktion mit anderen rechtlich und organisatorisch selbstständigen Betrieben und umfasst im Wesentlichen die Akquisition von Start-ups, Kooperationen mit Start-ups sowie die Unterstützung von Start-ups. Da man hier mit organisatorisch und rechtlich selbstständigen Akteuren interagiert, ist das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle in Richtung Autonomie aufgelöst. Dennoch verlieren die etablierten Unternehmen, so der Eindruck aus den Interviews, keineswegs die Kontrolle über die Interaktion, sondern hegen die Autonomie durch einerseits vertragliche, andererseits vermarktliche Maßnahmen (etwa durch Wettbewerbe) wieder ein. Sie können das tun, weil es zwar einen Wettbewerb um besonders attraktive Start-ups gibt, letztlich aber die etablierten Unternehmen über die größere Marktmacht verfügen und so auch die Bedingungen maßgeblich beeinflussen können.

<sup>80</sup> V4, 126

<sup>81</sup> Vgl. dazu Sauer & Dahl 1997

<sup>82</sup> Etwa Herzog 2008

Interne Formen sind dagegen Interaktionen mit dem Innovationsmodus Start-up, die sich innerhalb des etablierten Unternehmens abspielen. Das prägende Motiv ist hierbei die Simulation von Strukturen, Kompetenzen und Möglichkeiten des spezifischen Operationsmodus, der den Start-ups zugeschrieben wird. Auch diese Form kann als ein Versuch einer Reorganisation des Verhältnisses von Autonomie und Kontrolle interpretiert werden – allerdings mit umgekehrten Vorzeichen: Hier ist nicht die Frage, wie man sicherstellt, dass die Interaktion mit autonomen Einheiten nicht zum eigenen Schaden verläuft, hier geht es vor allem darum, wie man im eigenen Kontrollrahmen Freiheiten schafft.

Die folgende Tabelle gibt zunächst einen Überblick über die wesentlichen, in den Interviews genannten Formen der Interaktion, aufgeschlüsselt nach Interaktionstypen (Extern, Intern/Extern, Intern), Formen und Interaktionsinteressen.<sup>83</sup>

### 3.2 Externe Interaktion von etablierten Unternehmen mit Start-ups

Wenn von der Interaktion etablierter Unternehmen mit Start-ups die Rede ist, dann sind dabei primär Interaktionsbeziehungen zwischen formalrechtlich eigenständigen Unternehmen (Start-up-Betriebe) oder selbstständigen Personen (Gründer/Gründerteams) gemeint: sogenann-

Tabelle 2: Interaktionstypen und -interessen

Interaktionstyp	Extern	Intern/Extern	Intern
<b>Merkmal</b>	Innovations-/ Geschäftspartnerschaft Interaktion mit rechtlich und organisatorisch selbstständigen Einheiten, direktes oder indirektes finanzielles Engagement	(Aus-)Gründung eigener Start-ups Interaktion mit einer eigenen organisatorisch und/oder rechtlich selbstständigen Einheit	Start-up-Simulation Am Leitbild des Innovationsmodus Start-up orientierte interne Reorganisation
<b>Formen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Akquisition:</b> Kauf oder Beteiligung</li> <li>• <b>Kooperation:</b> vertragliche Beziehung</li> <li>• <b>Unterstützung:</b> indirektes finanzielles Engagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>(Aus-) Gründung/ Spin-Off:</b> (Aus-) Gründung eines eigenen Start-ups als organisatorisch und/oder rechtlich selbstständige Einheit (interne oder externe Mitarbeiter)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interne Inkubatoren:</b> Organisatorisch selbstständige Einheiten mit eigenen Mitarbeitern</li> </ul>
<b>Interaktionsinteresse:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Akquisition:</b> proprietäre Interaktion (Sicherung von Patenten/Lizenzen, Rechten oder Erträgen)</li> <li>• <b>Kooperation:</b> vertragliche Interaktion (Ergänzung der eigenen Kompetenzen, Technologien oder Geschäftsmodelle, Unterstützung bei der Infrastrukturentwicklung)</li> <li>• <b>Unterstützung:</b> politische Interaktion (Standortsicherung, Innovationspolitik, Förderung der Unterstützungslandschaft, Breitenförderung von Start-ups)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und/oder Erprobung angrenzender Geschäftsfelder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interne Nutzung des Interaktionsmodus Start-up, Kulturwandel, Ideenmanagement, Personalentwicklung</li> </ul>
<b>Typische Beispiele</b>	Kauf eines Start-ups/von Patenten, Einlizenzierung	Ausgründung eines eigenen Start-ups	Gründung eines internen Inkubators, interne Ideenwettbewerbe

Quelle: Eigene Darstellung des ISF München

<sup>83</sup> Diese Tabelle ist keine vollständige Übersicht über alle in der Praxis vorkommenden Typen, Formen und Interessen und es gibt auch Mischformen (etwa Inkubatoren mit eigenen und externen Mitarbeitern). Versucht wird hier, das relativ unübersichtliche Gesamtbild etwas übersichtlicher zu gestalten, indem die in den Interviews hauptsächlich genannten Interaktionsformen entlang verschiedener Differenzkriterien (Externe/Interne Interaktion, Art des finanziellen Engagements, Spezifischer Interaktionsinteressen) sortiert werden.

te externe Interaktionen. Die externe Interaktion ermöglicht es den etablierten Unternehmen, auf andere oder zusätzliche Ressourcen und indirekt auch auf andere Organisationsformen und Innovationsmodi zuzugreifen. Die Gemeinsamkeit aller Formen der externen Interaktion ist, dass in der Interaktion mit dem rechtlich und organisatorisch selbstständigen Partner ein finanzieller Transfer stattfindet. Die Absicherung der Interaktion erfolgt über Eigentumsrechte (Kauf, Beteiligung), Transaktionsrechte (z. B. vertraglich fixierte Ein- oder Ausstiegsoptionen) oder andere vertragliche Regelungen. Am schwächsten ausgeprägt dürfte die Absicherung bei Interaktionen sein, in denen nicht einzelne Start-ups, sondern etwa Gründerzentren oder Plattformen unterstützt werden: Hier sind die Start-ups oft noch in einer sehr frühen Phase und die finanzielle Beteiligung dient vor allem als fördernder Beitrag.

Die verschiedenen Formen der externen Interaktion lassen sich grob und vorläufig in drei Typen der Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups bündeln: Akquisition, Unterstützung und Kooperation.

### 3.1.1 Akquisition

Hierunter fallen alle Aktivitäten mit einem direkten finanziellen Engagement des etablierten Unternehmens und einem daraus resultierenden Transfer von Rechten, Risiken und Erträgen. Hier investiert das etablierte Unternehmen unmittelbar in ein Start-up: durch kompletten Aufkauf, Kauf von Anteilen oder andere Formen der finanziellen Beteiligung (etwa Einlizenzierung). Ziel ist es, mit dem Kauf des Start-ups dessen Idee, Produkt, Technologie oder Geschäftsmodell zu erwerben, sich Rechte oder Verwertungsmöglichkeiten an einem noch zu entwickelnden Produkt oder Geschäftsmodell zu sichern – oder auch zu verhindern, dass Konkurrenten sich einkaufen. Typischerweise scheint hier das Produkt oder Geschäftsmodell bereits relativ weit entwickelt zu sein. Akquisitionsaktivitäten bedeuten nicht automatisch, dass das Start-up seine formalrechtliche Eigenständigkeit verliert, aber es findet eine (zumindest teilweise) Eigentumsübertragung statt.

In der Akquisition kommt am direktesten zum Ausdruck, dass die etablierten Unternehmen etwas *„Proprietäres haben [müssen], egal, was es ist. Und die erfolgreichen Start-ups liefern das auch.“*<sup>84</sup>

Ausschlaggebend für die Wahl der Akquisition als Interaktionsform ist in der Regel, dass das Start-up bereits relativ weit in der Produktentwicklung ist, im Idealfall etwa

Patente oder Lizenzen anbieten kann.

*„Die, die mir jetzt bekannt sind, da ist eigentlich schon der nächste Schritt gemacht worden, also schon Patent da oder schon ein Produkt da, schon eine Innovation da.“*<sup>85</sup>

*„Als Spieler müssen sie die Fähigkeiten auch erhalten, einfach zu akzeptieren, dass draußen cleverer war, was besetzt hat. Idealerweise noch durch Patente, also proprietär. Das werthaltig ist, das ein Marktpotenzial hat. So was sind attraktive Targets.“*<sup>86</sup>

*„Ganz wesentlich und für Investoren wie auch für die Unternehmen natürlich besonders interessant ist auch immer die Frage, kommen sie, wenn sie so ein Unternehmen starten, schon mit einem interessanten Patentportfolio an? [...] Und gerade dieses Patentportfolio [...] ist für Investoren natürlich hoch interessant, weil sie da eine gewisse Stabilität haben. Für die Unternehmen, mit denen ich mich zusammen tue, sei es Start-up-Start-up, Start-up-Mittelstand, Start-up-Groß, ist auch das Patentportfolio eine ganz entscheidende Geschichte.“*<sup>87</sup>

Für etablierte Unternehmen stellen Start-ups ein Angebot dar, einen Markt, auf dem man sich umsehen und bei Bedarf einkaufen kann. Hier konkurrieren etablierte Unternehmen um Start-ups oder um deren Produkte:

*„Wenn wir nicht gemeinsam investieren können, weil wir wirklich Konkurrenz sind, dann ist natürlich ärgerlich, wenn die uns das gute Ding wegschnappen, ja? Weil die dann Zugriff haben und quasi das lernen, was wir eigentlich lernen wollten.“*<sup>88</sup>

Start-ups sind hier die Anbieter, etablierte Unternehmen die Nachfrager, die den Anbietermarkt sondieren, häufig durch spezialisierte interne Funktionsbereiche, teilweise auch mit externer Unterstützung durch Plattformen oder Dienstleister (Scouting), die geeignete Kandidaten auswählen und das Potenzial von Start-ups abschätzen. Der Markt wird von den Gesprächspartnern insgesamt aber eher als Käufermarkt beschrieben, d. h. Gründer(-teams) oder Start-ups konkurrieren um den Zugang zu den etablierten Unternehmen. Eine der Aufgaben besteht auch darin, genau zu prüfen:

<sup>84</sup> U14, 44

<sup>85</sup> U13, 78

<sup>86</sup> U14, 56

<sup>87</sup> V5, 204

<sup>88</sup> U6, 126

„Da ist wahrscheinlich dann die Frage auch für den potenziellen Käufer, ist es wirklich so fancy, wie es aussieht, oder ist da mehr Schein als Sein dahinter.“<sup>89</sup>

Dass sich das nicht so einfach klären lässt, liegt in der Natur der Dinge: Start-ups sind darauf angewiesen, relativ schnell erfolgversprechend auszusehen – nur so werden sie für etablierte Unternehmen (oder andere Akteure aus der Unterstützerlandschaft) attraktiv und nur so kommen sie an die benötigten Ressourcen. Die Selbstdarstellung als kreative Gründung mit einer vielversprechenden, schnell umsetzbaren Idee gehört zum Geschäft der Start-ups – und die Beurteilung, wie viel dann jeweils daran ist, zum Geschäft der Scouting-Agenturen oder der Fachabteilungen.

Die Formen der Akquisition lassen sich weiter differenzieren mit Blick darauf, was akquiriert werden soll und wie das Start-up operiert. Grob lassen sich hierbei folgende Typen aufzeigen:

- Akquisition des ganzen Start-ups – teilweise mit gleichzeitiger oder folgender Integration:  
*„In der Regel kaufen wir die Firma. Ja, weil in den seltensten Fällen haben die Kollegen, die das Produkt entwickelt haben, schon einen Plan. [...] Die Eigner kriegen dann ihr Equity ausbezahlt und kriegen dann bei uns Arbeitsplätze.“*<sup>90</sup>
- Akquisition aufgrund eines Patents:  
*„[...] dass man dann das Unternehmen nicht aufgrund des Produktes, das sie unmittelbar haben, sondern aufgrund des Patent-Portfolios, das sie haben, ebenfalls akquiriert.“*<sup>91</sup>
- Einlizenzierung und Meilensteinzahlungen:  
*„Akquisition, genau, Einlizenzierung von bestimmten Technologien, oder dann gibt es eben so, dass sie Meilensteinzahlungen vereinbaren, dass sie sagen, wir entwickeln zusammen weiter, und wenn wir diesen, dann geben sie bestimmte Meilensteine an, die sie erreichen wollen, und für jeden Meilenstein erhält das Start-up dann halt zehn Millionen Euro.“*<sup>92</sup>

### 3.1.2 Unterstützung

Hier geht es um Start-up-Aktivitäten ohne direkte finanzielle Beteiligung: über Innovationsfonds, über die finanzielle oder materielle Unterstützung von Universitäten und deren Gründungsförderung, über die Beteiligung an Innovationszentren, über die (indirekte, über Verbandsaktivitäten laufende) Co-Finanzierung von Plattformen (z. B. Start-up Chemie) und andere. Auch hier fließt Geld, aber dieses Geld geht nicht unmittelbar an ein Start-up, sondern etwa an ein Gründerzentrum (das dann Start-ups mit Räumen, Administration, Material oder auch Know-how unterstützt). Neben dem Interesse an der Weiterentwicklung bestimmter Ideen, Technologien oder Geschäftsmodelle steckt dahinter das viel breitere Interesse an der generellen Unterstützung von Start-ups bzw. der Weiterentwicklung einer Gründerkultur und günstiger Gründungsbedingungen (Start-up-Ökosystem): Die etablierten Unternehmen versprechen sich von einer solchen indirekten Förderung von Start-ups eine breitere Innovationsbasis nach dem Motto „Viele Gründungen = viele potenziell interessante Ideen“ (und viele Auswahlmöglichkeiten für die etablierten Unternehmen).

Etablierte Unternehmen sind ein wesentlicher Teil der Unterstützungslandschaft von Start-ups.<sup>93</sup> Eine Form der Unterstützung ist die Investition in Fonds. Davon gibt es grundsätzlich zwei Arten: erstens unternehmensspezifische Fonds bzw. Zusammenschlüsse von Unternehmen ohne Beteiligung der öffentlichen Hand; zweitens Fonds der öffentlichen Hand – in bundesweiten oder landespolitischen ebenso wie in kommunalen Formen. Motiv hierbei ist es, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die Entstehung von Start-ups fördern.

„Aus dieser breiten Förderung über ganz Deutschland entstanden die Bioregionen. [...] Das war eine Strategie der Clusterbildung. Jedes Bundesland hat da so seine Stärken. Ich bringe die Unternehmer zusammen mit der Wissenschaft, ich gebe der Wissenschaft die Möglichkeit, aus ihren Forschungen heraus die Spin-offs zu machen und dann auch Unternehmensgründung zu betreiben. Ja, und so entstanden dann diese ganzen Förderparks.“<sup>94</sup>

„Das war eine ganz klare Bund-Land-industriepolitische Strategie, die Bundesländer waren beteiligt. [...] Die Beteiligungen sind immer noch da, manche mehr, in manchen Bundesländern weniger, weil, jetzt hat man noch Investoren in diesen Gründungszentren mit drin.“<sup>95</sup>

<sup>89</sup> U4, 170

<sup>90</sup> U5, 21

<sup>91</sup> V5, 248

<sup>92</sup> V4, 70

<sup>93</sup> Vgl. auch Zinke 2018

<sup>94</sup> V5, 30 ff.

<sup>95</sup> V5, 38

Neben den Fonds sind auch Foren, Netzwerke und Wettbewerbe häufige Formen der Interaktion mit Start-ups.

Wettbewerbe werden auch intern im Rahmen von Inkubatoren oder unternehmenseigenen Preisvergaben veranstaltet. Die internen Formen dienen vor allem der Personalentwicklung und der Entwicklung des unternehmenseigenen Innovierens. Die externen Wettbewerbe liefern darüber hinaus die Möglichkeit des Scoutings innovativer Start-ups und/oder Technologien, was mitunter in Akquisitionen oder Kooperationen resultiert. Das Einrichten von Foren verfolgt neben der Netzwerkbildung das Ziel, Rahmenbedingungen bzw. eine Förderlandschaft zu schaffen, in der sowohl Start-ups als auch etablierte Unternehmen interagieren können.

*„Die Förderlandschaft ist relativ vielfältig. Und jetzt komme ich noch mal zurück auf das Forum [Name], wir haben auch gesagt, wir wollen probieren, auch für die Start-ups da einen gewissen roten Faden reinzubringen. Sind bei uns ja nicht nur die Start-ups, sondern auch die Stakeholder, Stakeholder im Sinne von Inkubatoren, Akzeleratoren, Unternehmen, Investoren mit dabei, wo wir dann immer sagen können, ja, in der Situation gibt es die und die Möglichkeiten, quasi auch Beratung der potenziellen Gründer respektive der Start-ups und Empfehlungen, wo können die sich denn hinwenden, was ist denn zu tun. Ein bisschen, sagen wir mal, mit einer Taschenlampe zumindest ein bisschen zu leuchten.“<sup>96</sup>*

### 3.1.3 Kooperation

Bei dieser Form der externen Interaktion arbeiten etablierte Unternehmen mit Start-ups zusammen: als Partner bei der (Weiter-)Entwicklung eines Produkts oder einer Geschäftsidee, aber auch als Lieferanten und/oder Kunden, wobei Start-ups sowohl Lieferanten als auch Kunden sein können. Die Basis sind unterschiedliche, aber komplementäre Interessen und das Ziel ist die Erweiterung von Marktzugängen oder des Produktportfolios. Während es bei der Akquisition häufig um Produkte, Technologien oder Modelle geht, die relativ nahe an den Geschäftsfeldern des etablierten Unternehmens sind, werden für die Kooperationen unterschiedliche Funktionen genannt.

Kooperationen, so die Gesprächspartner, sind in der chemischen und pharmazeutischen Industrie nichts Neues – etwa Verbünde zwischen großen Unterneh-

men oder Kooperationen mit Forschungseinrichtungen –, aber mit den Start-ups gibt es nun neue (potenzielle) Kooperationspartner:

*„Da wird schon sehr viel Wert darauf gelegt, dass wir die Kompetenzen und Strukturen, die wir haben, nutzen und zusätzlich effizient ergänzen. Und dann ist vielleicht die nächste Kooperation nicht mehr mit einer Hochschule, sondern eher mit einem Start-up.“<sup>97</sup>*

Kooperationen erfüllen, so lassen sich die Interviewausagen zusammenfassen, vor allem drei unterschiedliche Funktionen:

#### Innovationskooperation

Zum einen – das hat eine lange Tradition – geht es bei Kooperationen um frühe Phasen des Innovationsprozesses, die Entwicklung neuer Technologien oder den Transfer von Grundlagenforschung in die Entwicklung:

*„Das heißt, wenn wir tatsächlich Innovationen haben wollen, echte Innovationen, die auf neue Ideen zurückgehen, dann brauchen wir die Kooperation zwischen Akademie, zwischen kleinen Biotech-Unternehmen und zwischen Big Pharma, weil nur mit der konzertierten Aktion aller Player werden sie in der Lage sein, neue Ideen am Ende auch auf den Markt zu bringen.“<sup>98</sup>*

*„Wenn in einer Universität vier Leute sich was überlegen, ist [das] für mich ein kleines Start-up von der Grundidee her. Und mit denen zum Teil zusammenarbeiten, wo unsere Leute bei denen mal sind, wo die bei uns sind, und wo man dann eben Know-how-Transfer macht. Das ist für mich schon spannend. [...] Und [wir] sind da auch immer wieder auf der Suche nach Leuten, die eben eine tolle Idee haben, und mal gucken, wie wir das mit unseren Produkten in Zusammenhang bringen können.“<sup>99</sup>*

So offen man für Kooperationen ist und so wichtig offene Innovationsprozesse sind, ganz offen darf es aber nicht werden:

*„Wenn Sie eine Kooperation starten, Sie müssen von Anfang an die Patentanwälte und die Legal-Leute mit an Bord haben, um die Intellectual-Property-Frage von Anfang an zu klären.“<sup>100</sup>*

<sup>96</sup> V3, 258

<sup>97</sup> U1, 262

<sup>98</sup> U3, 36

<sup>99</sup> U12, 20

<sup>100</sup> U3, 48

### Unterstützungskooperation

Anders gelagert sind Kooperationen, die nicht unmittelbar das Kerngeschäft betreffen. Hier spielt vor allem die Kooperation mit Start-ups aus dem IT-Bereich eine Rolle.

Hier wird die Kooperation als Notwendigkeit gesehen, weil man weder das Know-how noch die Ressourcen hätte, um es selbst zu machen:

*„Im Fokus liegt auch Digitalisierung natürlich im Moment und wir haben schon einige Kooperationen, also, wo wir mit Start-ups zusammenarbeiten.“<sup>101</sup>*

*„Also ich denke, das hängt vom Bereich ab. Also wenn man jetzt, ja, das Beispiel Digitalisierung zum Beispiel, um mal da dranzubleiben, da sind jetzt die Firmen alle, ja, unterwegs, [...]. Und ich denke, da geht es einfach um Kooperationen gar nicht drum herum, weil wir einfach die IT-Leute, die für so was notwendig sind, gar nicht in der Spezialisierung und in der Menge selber vor Ort haben. [...] Und wenn die Firmenstrategie lautet, sich da auf dem Gebiet zu engagieren und da auch ja nach neuen Möglichkeiten zu suchen, dann wird das aus meiner Sicht nur mit, ich sage mal, Kooperationen mit anderen angehen.“<sup>102</sup>*

### Geschäftskooperation

Start-ups haben aber noch eine weitere Bedeutung als Kooperationspartner:

*„Und dann kooperieren wir auch mit Start-ups, sei es als, also dass wir deren Kunde sind oder wir denen was zu liefern.“<sup>103</sup>*

*„Die Auslizenzierung. Ich habe das Patent, und ich gebe das jetzt an jemand anders, der arbeitet jetzt damit, aber ich kriege da immer noch was dafür, und ich bin ja dann in einem vertraglichen Verhältnis mit dem. [...] Und das machen die kleinen Unternehmen unter anderem auch, die dann sagen, ich habe in meiner Entwicklung etwas Zusätzliches entdeckt und möglicherweise ist da auch ein Patentschutz drauf. Das geben die dann durchaus weiter, wenn es nicht unbedingt zum Kerngeschäft gehört.“<sup>104</sup>*

Hier findet sich ein Stichwort, dass und wie die externe Interaktion abgesichert wird: Man steht, wie in anderen Geschäftsbeziehungen auch, in einem vertraglichen Ver-

hältnis, und dieses vertragliche Verhältnis regelt die Rechte und Pflichten der Partner und sorgt vor allem dafür, dass das etablierte Unternehmen nicht komplett die Kontrolle über die Interaktion verliert.

### 3.2 Ausgründungen/Spin-offs

Ausgründungen oder Spin-offs sind eine Hybridform zwischen externer und interner Interaktion, weil hier das etablierte Unternehmen selbst eine externe – häufig auch formalrechtlich eigenständige – Organisation schafft, mit der es interagiert. Von anderen Ausgründungen unterscheiden sich die Spin-offs dadurch, dass hier nicht ein Geschäftsfeld outgesourct wird, sondern eine Organisation gegründet wird, die sich wie ein Start-up verhalten soll.

*„Man kann ja auch selber Gründer sein. Es gibt ja auch relativ viel [...] Spin-offs.“<sup>105</sup>*

*„Das ist jetzt keine eigenständige Firmierung, ist aber an einem eigenständigen Standort außerhalb [Ort]. D. h. auch da hat man einen Freiheitsgrad eingeräumt und schaut auch ganz bewusst jetzt auch seitens des Controllings nicht so dezidiert auf die Dinge, die dort getan werden, um da eine Anlaufphase zu ermöglichen.“<sup>106</sup>*

Dabei geht es entweder um die Weiterentwicklung eines Geschäfts, das nicht in das Hauptportfolio passt, oder um Investitionsstrategien:

*„Spin-off heißt, dass wir ein eigenes Unternehmen gründen für den Kapitalmarkt, dass dieses Unternehmen den Kapitalbedarf sich extern besorgen muss. Also [Unternehmensname] entscheidet sich aus irgendwelchen Gründen, sich von dieser Thematik zu trennen. Da gab es ein Bündel von Maßnahmen. Was heißt zu trennen? Trennen ist falsch, sondern zu akzeptieren, dass ich nicht mehr im Besitz und nicht mehr in Kontrolle dieses Geschäftes bin. So rum müsste es richtig formuliert werden, weil, [Unternehmensname] hat es ja bis dahin zu 100 Prozent finanziert. Das heißt, die Mutter hat auch ein Interesse, an einem Erfolg, an einer Ausgründung zu partizipieren. Das heißt, sie wird immer Shareholder sein. Sie ist aber nicht mehr Besitzer und sie kann sich immer entscheiden, gehe ich mal Kapitalrunden mit, gehe ich nicht mit, kaufe ich das Ding wieder zurück. Aber dann sind sie in einem Kapitalmarktkontext [...].“<sup>107</sup>*

<sup>101</sup> U2, 158

<sup>102</sup> U4, 88

<sup>103</sup> U1, 202

<sup>104</sup> V5, 208 ff.

<sup>105</sup> V4, 88

<sup>106</sup> U1, 136

<sup>107</sup> U14, 120

Die ausgegründeten Start-ups bleiben mehr oder weniger eng mit dem etablierten Unternehmen verbunden.

*„Das ist dann oft so, dass dann eben, wenn jetzt ein großer Konzern ausgründet, dass natürlich die Gründer oder das neue Gründungsteam dann oft noch ein- und ausgeht und die alten Netzwerke noch nutzt, ob sie sie es dürfen oder nicht.“<sup>108</sup>*

In den Interviews fanden sich Beispiele für erfolgreiche Spin-offs mit eigenen Mitarbeitern, aber auch Beispiele für Hemmnisse:

*„Der Hintergrund war, dass auch eigene Mitarbeiter nicht mehr bereit waren, zu sagen, wir nehmen das Risiko eines Start-ups auf uns. Das heißt, die haben zum Teil Familie, die haben zum Teil Verpflichtungen etc., und ein Start-up ist ja immer ein Himmelfahrtskommando. Und so ein Himmelfahrtskommando machen sie gern, wenn sie von der [Universität] kommen und dann ja auch noch jung sind etc. Aber wenn sie schon mal gesetztelt sind, zu sagen, ich gehe zurück und mache mein eigenes Start-up, ganz selten.“<sup>109</sup>*

### 3.3 Formen der internen Interaktion: Start-up-Simulation

Der wesentliche Unterschied der internen Interaktion zu den externen Formen besteht darin, dass es nicht externe Betriebe oder Mitarbeiter sind, mit denen das etablierte Unternehmen interagiert, sondern eigene Organisationseinheiten und eigene Beschäftigte. Motiv ist, Organisationsmodell und Innovationsmodus von Start-ups zu adaptieren, um kreativer, agiler, flexibler und schneller zu werden, aber eben im Rahmen (wenn auch oft nicht innerhalb) der eigenen Organisation, weswegen wir von einer Start-up-Simulation sprechen.

Zugrunde liegt die von den allermeisten Gesprächspartnern geteilte Vorstellung, dass die Zwänge und Restriktionen einer großen Organisation die Entwicklung neuer Produkte oder Technologien behindern können:

*„Was sicher ist, du kannst halt an einer Innovation losgelöster arbeiten, wenn du keine Regeln außenrum hast oder den ganzen Apparat nicht mitnehmen musst. In einer kleinen Start-up-Einheit nehme ich nicht alle mit. [...] Und von dem her kann man vielleicht sagen, da ist Innovation besser möglich, schneller möglich.“<sup>110</sup>*

Während die etablierten Unternehmen bei der externen Interaktion mit dem Problem der Kontrolle des Interaktionsprozesses und seiner Ergebnisse konfrontiert sind, stellt sich bei der internen Start-up-Simulation das umgekehrte Problem: Wie schaffe ich Freiräume?

Eine Form, die in den Interviews eine prominente Rolle spielte, sind Inkubatoren: Organisationseinheiten, in denen interne Mitarbeiter des Unternehmens gesondert vom Unternehmen auf Zeit wie in einem Start-up zusammenarbeiten – mit anderen Freiheiten und Möglichkeiten als in der Linienorganisation, teils auch in Kooperation mit Externen oder mit Unterstützung Externer. Um diese organisatorische Freisetzung noch zu verstärken, wird der Inkubator häufig räumlich vom etablierten Unternehmen getrennt: Er befindet sich dezidiert nicht auf dem Firmengelände, sondern außerhalb – gerne in der Nähe anderer Start-ups.

*„Ich glaube, da geht es wieder um Spirit. Das merkt man auch, wenn ich jetzt zwei, drei Kilometer oder zehn Kilometer, hier haben wir noch mal benachbarte Standorte, die hier dazugehören, weitergehe. Da spielt ein ganz anderer Spirit wie hier auf dem riesen Campus in [Ort]. Das hilft schon viel.“<sup>111</sup>*

Andere Formen der Start-up-Simulation sind interne Ideenwettbewerbe, verbunden mit der Möglichkeit, als Gewinner die eigene Idee mit anderen zusammen in einem externen Rahmen weiterzuentwickeln:

*„Die [Unternehmensname] hat so Future-Camps gemacht. Da geht es eigentlich darum, Denkblockaden zu überwinden, aber nicht, eine neue Firma zu gründen, sondern im Prinzip neue Ideen, die aber dann soweit durchgedacht werden, dass, sagen wir mal, altgestandene Abteilungsleiter sagen, das ist mir solide genug. Das machen wir jetzt mal.“<sup>112</sup>*

In den Beschreibungen der Inkubatoren, Future-Camps, Challenges und ähnlicher Aktivitäten wiederholen sich viele Motive, die auch den Start-up-Betrieben zugeschrieben werden: kleine, agile Teams, die in begrenzten Zeiträumen in externen Räumen, ggf. sogar in Wohngemeinschaften gemeinsam innovativ an Neuem arbeiten. Referenzfolie ist hier oft das Silicon Valley – sowohl als Metapher als auch als explizites Aufzeigen von Start-up- bzw. innovationsförderlichen Strukturen und Bedingungen. Und mitunter winkt den Siegern interner Ideenwettbewerbe ein Arbeitsaufenthalt in Kalifornien.

<sup>108</sup> V4, 90

<sup>109</sup> U3, 90

<sup>110</sup> U2, 202 ff.

<sup>111</sup> U13, 102

<sup>112</sup> V2, 76

Im Sample ist es dabei unterschiedlich, wie weit die Ideen vom Kerngeschäft entfernt sein dürfen und wie streng rückgebunden die Ergebnisse an die Geschäftsprozesse sind.

Ein Inkubator wird meist verstanden als relativ offene Entwicklungsorganisation, in der auch Ideen weiterverfolgt werden können, die zumindest auf den ersten Blick nicht viel mit dem eigentlichen Geschäft des Konzerns zu tun haben. Andere sind inhaltlich stärker eingebunden, aber eben doch mit ganz anderen Freiheitsgraden.

In allen Fällen aber wird der Inkubator als ein Hybrid beschrieben, nicht als Start-up mit allen Vor- und Nachteilen, sondern als Teil des Konzerns, jedoch mit anderen Strukturen und vor allem Freiheiten:

*„Und die Leute gehen dann wirklich mit ihrem Thema aus ihrer angestammten Position raus, arbeiten dann bei mir und wir sind dann halt dieses, ja, dieses Portfolio von internen Start-ups. Wir haben auch – wir sind ja Teil von [Unternehmensname]. Ich meine, am Ende des Tages sind wir dann kein Start-up mit allen Vor- und Nachteilen, sondern immer noch in einem großen Konzern beschäftigt. Und von daher können sie diese Start-up-Realität auch nur im gewissen Maße simulieren. Die haben ja nicht diese [...] Selbstaubeutung. Das haben die hier nicht, weil sie arbeiten hier im Konzern. Hier gibt es die Konzern-Richtlinien, hier können sie nicht jeden Tag die Woche 90 Stunden arbeiten, geht halt nicht. Aber auf der anderen Seite kriegen die Leute viel mehr Freiraum als sie das hätten in unseren Divisionen, was das Thema Finanzierung betrifft, was das Thema Ressourcen allgemein betrifft und auch die Leute einstellen. Aber auch was das Thema Vergütungssysteme betrifft, die könnten sich an ihren Projekten finanziell beteiligen. Und wir haben auch die Möglichkeit, die so ein bisschen abzuschirmen von dem Konzernprozess. Ja, weil das Unternehmen nimmt dann viel ab, wenn es dann um Beschaffungsthemen geht oder um Personalthemen, da werden die dann extrem unterstützt und müssen dann hier nicht durch diesen Prozess-Dschungel.“<sup>113</sup>*

Ein wiederkehrendes Motiv in den Erzählungen zu den Start-up-Simulationen ist die damit verbundene Markt-Simulation: Nicht nur geht es in den Inkubatoren darum, vergleichsweise schnell am Markt bzw. Kunden das Potenzial der Idee zu testen, auch der Weg in den Inkubator und die Möglichkeit, die Arbeit weiterzuverfolgen, geht über Wettbewerbe und Pitches, in denen die Teams sich regelmäßig durchsetzen müssen.

*„Nein, das ist keine klassische Bewerbung, sondern das ist ein Pitch. Auch dort haben wir kräftig gelernt. Die stellen sich bei uns hier unten im Gebäude auf die Bühne, pitchten vor einer Jury 15 Minuten und werden eine halbe Stunde gegrillt und dann treffen wir sofort eine Entscheidung. Und die Entscheidung kann sein, nehmen wir auf, nehmen wir nicht auf, oder sagen dann, sieht interessant aus, aber wir haben noch folgende 50 Fragen.“<sup>114</sup>*

Damit ist ein anderer Kontrollmodus verbunden als in großen Organisationen üblich: Entscheidend sind nun nicht mehr Hierarchien und Regeln, sondern der (hier allerdings auch nur simulierte) Markt, der in der Welt der Start-ups immer beides ist: ein Markt, in dem Kunden von Ideen oder Produkten zu überzeugen sind, und ein Markt, in dem Investoren davon zu überzeugen sind, dass sich für die Idee am Ende auch Kunden oder andere gewinnbringende Einsatzmöglichkeiten finden lassen.

Fazit:

Durch eine gewisse Desintegration erhalten die internen oder externen Start-ups Freiräume, die sie als integrierte Einheiten nicht oder nicht in diesem Umfang hätten. Die organisatorische Herausforderung der etablierten Unternehmen besteht darin, das andere der Start-ups so zu integrieren, dass es fruchtbar gemacht werden kann, aber nicht mit den eigenen Strukturen in Konflikt gerät.

<sup>113</sup> U5, 69

<sup>114</sup> U14, 82

# 4

## 4. Verläufe und Folgen der Interaktion

Auf welche Weisen finden etablierte Unternehmen und Start-ups zusammen? Wie verlaufen die Interaktionen über die Zeit hinweg? Und welche Folgen entstehen aus den Interaktionen?

In diesem Kapitel versuchen wir eine Bestandsaufnahme der Verläufe und Folgen der Interaktion zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen.

### 4.1 Wie kommen etablierte Firmen und Start-ups zusammen?

In der von uns beobachteten chemischen und pharmazeutischen Industrie stehen sich auf einem globalisierten Markt eine relativ geringe Zahl großer, etablierter Unternehmen und eine große Zahl von Start-ups gegenüber. Das Ausgangsproblem auf beiden Seiten besteht darin, sich auf diesem komplexen und dynamischen Spielfeld zu orientieren und Wege zu genau den Partnern zu finden, die bestmöglich zur Lösung der eigenen unternehmerischen Probleme beitragen können. Unterstützung wird hier etwa durch Branchenverbände gewährt. Diese Unterstützung reicht aber nicht immer dafür aus, dass sich die passenden Partner finden. Die Vermittlung der Kontakte von Start-ups und Unternehmen ist mittlerweile zu einer eigenen Dienstleistung geworden, die man sich auf dem Markt weltweit einkaufen kann:

*„Ja, also Veranstaltungen haben wir, und dann gibt’s Datenbanken. Also es gibt eine unendliche Flut an Datenbanken und Service Providern, die einen dabei unterstützen. Es gibt auch Consultants, die in bestimmten Bereichen für uns gerne suchen. Also wenn man so eine Region oder ein Thema mal abdecken möchte, kann man das machen. Da haben wir auch die verschiedensten Formen. Also wir haben auch so ein Venture-Forum eingerichtet bei uns, was wir jetzt schon siebenmal gemacht haben. Da haben wir also mit einem Serviceprovider uns zu einem bestimmten Thema für eine Business-Einheit bei [Unternehmensname]-Start-ups suchen lassen oder auch selbst gesucht und haben die*

*dann eingeladen. Sind dann so zehn bis 15 Start-ups, die kommen, die dann hier vor dem Geschäftsbereich direkt pitchten. Das heißt, sie kommen direkt in Kontakt mit den Entscheidern aus den Einheiten. Das ist eigentlich die beste Art, die Leute zu überzeugen, weil sie dann direkt sofort eine persönliche Beziehung bekommen.“<sup>115</sup>*

Die Interaktion mit einem Start-up kann auf unterschiedliche Arten angebahnt werden, auch durch Scouting, durch die Teilnahme an Messen und das dort praktizierte Partnering. Im Erfolgsfall folgen darauf Investitionen oder Kooperationen. Dabei achten die etablierten Unternehmen sehr genau darauf, dass die angeworbene Expertise so präzise wie möglich zu dem vorab bestimmten Bedarf des Unternehmens passt.<sup>116</sup>

Eine andere Variante besteht darin, für das Matching von Start-ups und Unternehmen ein eigenes Subunternehmen zu gründen. Hier wird entlang eines vom Unternehmen vorgegebenen Themenfeldes jährlich eine möglichst große Zahl von Bewerbern generiert (diese werden aktiv aufgefordert, sich zu bewerben), aus denen die jeweils als besonders aussichtsreich eingestufteten Unternehmen ausgewählt werden. Dieser Ablauf ist teilweise hoch standardisiert: In den ersten drei Monaten wird „das Spielfeld vorgegeben“<sup>117</sup>, d. h. es werden innerhalb des Unternehmens die Themen bestimmt, in denen eine Unterstützung durch geeignete Start-ups angestrebt werden soll. Auf dieser Grundlage wird dann eine große Zahl von Start-ups dazu ermuntert, Angebote zu diesen Themen einzureichen. Dies ist eine Mischung von Bewerbungen, die durch die Start-ups aus eigener Initiative eingereicht werden, und der direkten Ansprache von Start-ups durch das Subunternehmen (**active outreach**). Dies wird dadurch erleichtert, dass das Subunternehmen auf weltweite Netzwerke zurückgreifen kann. Im nächsten Schritt werden dann einige Hundert Angebote überprüft. An dieser Due Diligence sind neben dem Subunternehmen wissenschaftliche Sachverständige des Unternehmens beteiligt, um die aussichtsreichsten Bewerbungen zu identifizieren.

<sup>115</sup> U6, 64

<sup>116</sup> U1, 209

<sup>117</sup> U11, 45

*„Oft ist es so, dass wir sechs oder sieben Kandidaten haben, die werden dann eingeladen. Dann haben wir jeweils immer zwei Tage Workshops, wo wir uns dann auch mit den Decision Makers und den jeweiligen Experten zusammensetzen [...], um dann wirklich auszuarbeiten: Okay, wo gibt es hier Überlappungen? Wo ist der Business Case? Wie können wir ein Projekt definieren, das in unser Budget passt? Und wenn das dann alles übereinstimmt, dann entscheiden wir uns für ein oder zwei Companies, um dann mit denen zusammenzuarbeiten.“<sup>118</sup>*

Wenn entschieden worden ist, mit welchen Start-ups das Unternehmen zusammenarbeiten möchte, erfolgt ein Handover, d. h. das Subunternehmen reicht die Zuständigkeit für die weitere Zusammenarbeit mit den ausgewählten Start-ups an das Mutterunternehmen weiter und ist an den daran sich anschließenden Aktivitäten nicht mehr beteiligt. Stattdessen beginnt der einjährige Zyklus der Themenbestimmung, der Ausschreibung, der Anwerbung und der Auswahl wieder aufs Neue. Solche Modelle, in denen Start-ups über die Durchführung von jährlichen Ausschreibungen gefunden werden, finden sich bei vielen Unternehmen. Merkmal solcher Ausschreibungen ist es, dass aus einer hohen Zahl von Bewerbern (mehrere Hundert Bewerbungen) eine eng begrenzte Zahl von Start-ups ausgewählt und mit diesen eine Interaktion begonnen wird. Die Unternehmen erhoffen sich durch den relativ hohen Aufwand solcher Auswahlprozesse und den Einbezug möglichst hochrangiger unternehmensinterner, aber auch -externer Expertise, zu den richtigen Entscheidungen zu kommen. Den Start-ups wiederum winkt nicht nur die Möglichkeit einer lukrativen Zusammenarbeit. Der Fakt, dass sie aus einer großen Zahl von Bewerbern ausgewählt worden sind, lässt sich bereits für das Marketing des eigenen Unternehmens nutzen – selbst wenn sich noch nicht erwiesen hat, dass die Kooperation auch zu einem Erfolg führen wird.

Allerdings stehen nicht nur die Start-ups in einer Konkurrenzsituation, sondern unter Umständen auch die etablierten Unternehmen: Gerade dann, wenn die Start-ups sich bereits einen Namen gemacht haben und attraktiv für große Unternehmen werden – und wenn es nicht nur um das Eingehen einer Interaktion, sondern um den Kauf eines Start-ups geht –, kann es zu einer Konkurrenzsituation kommen, in der im Prinzip das Unternehmen den Zuschlag erhält, das am meisten bietet. Dies muss aber nicht nur die Kaufsumme umfas-

sen, sondern kann sich auch auf die Erfahrungen beziehen, die das Start-up bis dahin in der Interaktion mit den Unternehmen gesammelt hat. Ein Interviewpartner argumentiert, dass entsprechend positive Erfahrungen dazu führen können, dass gar nicht das Unternehmen zum Zug kommt, das die höchste Kaufsumme angeboten hat.

Für die Unternehmen lohnt es sich jedenfalls, vielversprechende Start-ups zu einem möglichst frühen Zeitpunkt ihres Bestehens an sich zu binden – dann ist der Preis niedriger.

*„Und dann ist natürlich, je eher, in so einer Früh-Phase ist das wahrscheinlich umso besser, als wenn man dann schon in einer Wachstumsphase vielleicht ist oder falls sie schon weitergereift ist. [...] Wenn da eine Idee schon weitergereift ist und die kann notfalls zur Marktreife gebracht werden, [...] dann kann man, glaube ich, schon gar nicht mehr von einem Start-up sprechen, sondern da kann man viel eher davon sprechen nach dem Motto, das ist eine richtige Firma, wo andere ja schon investiert haben.“<sup>119</sup>*

Das Problem des Matchings zwischen Unternehmen und Start-ups tritt nicht nur zwischen Unternehmen auf, sondern auch innerhalb von Unternehmen, wenn sie nach geeigneten Kandidaten für unternehmensinterne Start-ups suchen. In solchen Fällen können sich Mitarbeiter des Unternehmens selbst mit ihren Ideen bewerben. Auch diese werden dann einem Auswahlprozess unterworfen. Dabei steht, genauso wie bei der Auswahl externer Bewerber, der Pitch, also das schnelle und möglichst überzeugende Vorstellen der eigenen Idee, im Mittelpunkt, wobei für die Auswahl teilweise auch auf externe Beratung zurückgegriffen wird:

*„Die bekommen einen erfahrenen Gründer, also von der externen Welt, an die Seite. [...] Die haben noch teilweise ihre eigenen Unternehmer, sind Angel-Investoren, Business Angels oder sind Consultings in Technologieconsultings, Tech-Consultants, was auch immer. [...] Wir gaten und entscheiden Venture-Ideen mit einer ganz starken externen Brille und auch bewusst.“<sup>120</sup>*

Im Anschluss folgt in der Regel eine mehrmonatige Testphase, nach deren Ablauf die Bewerber sich wiederum einer Evaluation unterziehen müssen. Verläuft diese erfolgreich, haben sie Zeit, ihre Idee weiter auszuarbeiten, im Idealfall bis zur Marktreife.

<sup>118</sup> U11, 49

<sup>119</sup> U7, 70

<sup>120</sup> U14, 94–98

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das erfolgreiche Anbahnen einer Interaktion voraussetzungsreich ist. Unter anderem folgende Probleme müssen gelöst werden:

- Man findet sich nicht: Das Start-up findet nicht den einen Ansprechpartner im etablierten Unternehmen, der sich für ihn interessieren könnte – ein Matching kommt nicht zustande.
- Eine Kooperation erscheint zu riskant: Können Start-ups für ihre Produkte haftbar gemacht werden? Werden sie noch in zwei Jahren am Markt sein? Sind sie groß genug, um auch bei größerem Schaden haften zu können?
- Das Start-up wird zwar gefunden und kann aufgekauft werden – allerdings folgt daraus nicht unbedingt eine ertragreiche Interaktion: Wenn es dem Käufer in erster Linie darum ging, der Konkurrenz den Zugang zu einer Technologie zu versperren, kann es dazu führen, dass das aufgekaufte Start-up im Unternehmen verschwindet.

#### 4.2. Wie entwickelt sich die Interaktion?

Bei der Frage, wie sich die Interaktionsverläufe tatsächlich entwickeln, kann festgehalten werden, dass die materiellen Gegebenheiten der untersuchten Branchen wirkmächtige Restriktionen für die Abläufe der Interaktion mit sich bringen. Die Verläufe sind bei den Material-Start-ups anders als bei sogenannten Internetbuden: sehr viel langsamer, aufwendiger und stärker an materielle Dinge und Kundeninteressen gebunden (etwa an zeitaufwendige Testphasen, die zur Entschleunigung von Entwicklungsprozessen führen). Für die Start-ups bedeutet dies, dass sie mit längeren Abläufen und mit Verzögerungen rechnen müssen und diese auch aushalten können sollten.

Generell wird den Start-ups im Bereich der chemischen und pharmazeutischen Industrie die Rolle zugeschrieben, dass sie insbesondere am Anfang des Wertschöpfungsprozesses Ideen einbringen können, die in den etablierten Firmen nicht entwickelt worden sind. Für die Umsetzung solcher Ideen bis hin zum fertigen Produkt sind dann allerdings die Ressourcen der großen Unternehmen notwendig. Ein Vertreter des Managements eines der beteiligten Unternehmen beobachtet eine Entwicklung der zunehmenden Zusammenarbeit zwischen Start-ups und den großen Firmen und ist der Überzeugung, dass die Pharmaindustrie auf diese Weise insgesamt leistungsfähiger wird:

*„Also sagen wir es mal so, das Not-Invented-Here-Syndrom, das war relativ weit verbreitet im Bereich Pharma. Das war so ein bisschen eine Wagenburg-Mentalität, bis ungefähr ins Jahr 2000 bis 2005. Aber diese langsame Öffnung nach außen hat angefangen vor zehn bis 15 Jahren, und in der Zwischenzeit ist die exorbitant weitergetrieben. Und wenn Sie heute gucken, wo die ganzen Medikamente, die neu auf den Markt kommen, jetzt 2020, wo die ursprünglich herkommen, also ich kenne es jetzt schon in unserem eigenen Portfolio, da sind mindestens die Hälfte ursprünglich mal von der Idee her von kleinen Biotech-Unternehmen gekommen, oder sogar von Universitäten. Allerdings, die Übersetzung der Ideen in ein fertiges Produkt ist dann letztendlich durch uns gemacht worden. Also ich glaube, und ich bin auch überzeugt davon, dass wir die großen Probleme der Medizin nur durch diese Zusammenarbeit lösen können, und nicht ein Player für sich alleine. Definitiv nicht.“<sup>121</sup>*

Eine Verlaufsform der Interaktion zwischen Unternehmen und Start-ups besteht darin, dass Letztere aufgekauft und peu à peu in die Prozesse der Firma integriert werden. Die schrittweise Eingliederung wird so begründet:

*„Weil das einfach so viel administrativen Aufwand erfordert, dass die Firma nie profitabel wird von Anfang an. Also sie brauchen immer eine gewisse Zeit und eine gewisse Größe einfach, um sozusagen in einem Konzern alle Geschäftsprozesse integriert zu haben.“<sup>122</sup>*

An anderer Stelle kann es darum gehen, die besondere Arbeitsweise von Start-ups auch im Laufe der Interaktion mit dem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Es müsse im Interesse des etablierten Unternehmens sein, einen entsprechenden Überlebensmodus möglichst lange aufrecht zu erhalten und davon zu profitieren. Um dies zu erreichen, könne man beispielsweise Auszahlungen vom Erfolgsfall abhängig machen (dies ist allerdings ein Gedankenspiel eines Interviewpartners, nicht unbedingt geübte Praxis):

*„Wenn ihr bestimmte Milestones erreicht, also beispielsweise der Entwicklungsbeschluss, erster Patient behandelt oder erste klinische Anwendung etc., dann kriegt ihr euer Geld, aber nicht von Anfang an. Das ist so eine Möglichkeit, so ein bisschen den Biotech-Spirit zu erhalten, den wir tatsächlich auch zunehmend umsetzen.“ [...] um die Biotechs tatsächlich in diesem hungrigen, in Anführungszeichen, Überlebensmodus zu halten.“<sup>123</sup>*

<sup>121</sup> U3, 38

<sup>122</sup> U1, 129

<sup>123</sup> U3, 48–50

Gängige Praxis der Unternehmen ist es, internen Start-ups besonders gute Arbeitsbedingungen zu verschaffen – Bedingungen, mit denen ansonsten übliche innerbetriebliche Restriktionen umgangen werden können: Man hält ihnen schwerfällige bürokratische unternehmensinterne Prozesse vom Hals, versucht möglichst gute und fokussierte Arbeitsbedingungen zu schaffen – wobei der Selbstausbeutung Grenzen gesetzt werden, denn die Arbeitszeitregelungen sind einzuhalten. Aber es werden Freiräume geschaffen für die Entwicklungsarbeit. Und die Beschäftigten können sich an ihren Produkten finanziell beteiligen.

Eine bestimmte Form der infrastrukturellen Unterstützung wiederum ist das Gründerzentrum. Diese Form der Interaktion ist weniger eng auf spezifische Unternehmensziele ausgerichtet als der Aufkauf oder eine enge Zusammenarbeit mit Start-ups:

*„Und die [Gründungszentren] sind ähnlich wie dann diese Parks und Bioregionen. Die gehen dann hin und schauen sich die Konzepte an und stellen dann Räumlichkeiten zur Verfügung plus das Know-how, das das Unternehmen hat, um die zu unterstützen. Und die sind dann für eine bestimmte Zeit, ich glaube, zwei Jahre sind die da, kann noch um ein drittes Jahr verlängert werden. Aber dann müssen sie so weit sein, dass sie dann rausgehen und entlassen werden in die Freiheit. Damit ist nicht zwingend verbunden, dass das, was die tun, auch direkt in das [Unternehmensname] Produktportfolio hineinpasst. Das ist nicht die strikte Politik. Es geht um Innovation [...]“<sup>124</sup>*

Auch wenn die Interaktion hier nicht sehr eng ist, besteht doch die Erwartung, dass Start-ups in einer bestimmten Zeitspanne Erfolge erzielen sollten, zumal sie schneller sein sollten als große Unternehmen:

*„[W]enn sie so eine Start-up-Finanzierung haben, ist die ja nicht unbedingt auf zehn Jahre ausgerichtet. [...] Das heißt Patient Money, solches Geld, das für Langfrist angelegt ist. Sondern sie haben sehr häufig eine Finanzierung über zwei Jahre, und dann geht's in die Weiterfinanzierung eines dritten Jahres, und dann fängt es schon an, ein bisschen eng zu werden. Und das ist klar, dass sie dann schnell, Investoren wollen das ja auch gerne sehen, mit ihren Produkten dieses Stadium X erreicht haben [...] und dann gehen sie sofort gucken nach einer Kooperation, denn ihnen ist klar, ihr Geld geht dann, nach drei Jahren kann ihnen plötzlich das Geld ausgehen.“<sup>125</sup>*

Neben einem recht strikt abgesteckten zeitlichen Rahmen ist es für den Ablauf der Interaktion wichtig, wie die Macht innerhalb der Beziehung verteilt ist. Dabei sitzt das Großunternehmen im Allgemeinen am längeren Hebel – würde aber den Erfolg der Interaktion gefährden, wenn es zu sehr seine Macht einsetzen würde. Dies wird von den befragten Verbänden thematisiert, die es als eine ihrer Aufgaben verstehen, die Start-ups vor der Übermacht der Konzerne zu schützen. Und so können es auch z. B. Subunternehmen sehen, deren Aufgabe darin besteht, dem Mutterkonzern Start-ups zu vermitteln:

*„Das Ziel ist eigentlich ein bisschen anders, weil wenn man zu früh anfängt, zu hart das [intellectual property] zu sichern, und da stehen wir als [Unternehmensname] auch immer so ein bisschen, ja, ein bisschen zur Seite von den Companies, dass die nicht zu sehr unterdrückt werden, weil wenn man zu schnell irgendwie IP und was weiß ich fordert, das kriegen die Companies teilweise gar nicht hin, oder es würde deren Business so sehr zerstören und limitieren auf [Unternehmensname], dass es gar keinen Sinn machen würde, mit uns zusammenzuarbeiten. [...] Das ist immer sehr Use-Case-getrieben, also was passt, was passt nicht? Wie viel Support geben wir? Wie viele Daten stellen wir bereit, um deren Technologie weiterzuentwickeln, da muss man sich dann immer drauf einigen, aber wir versuchen sehr fair der Company gegenüber zu sein, weil wenn wir zu hart in der Exklusivität sind, im Grunde genommen ist dann [Unternehmensname] der einzige Kunde und sie können eigentlich den Laden dicht machen.“<sup>126</sup>*

Hier spielt das Machtungleichgewicht zwischen den Kooperationspartnern eine wesentliche Rolle: Der Größere muss sich zurückhalten, um den Kleineren nicht zu erdrücken. Allerdings ist das von Start-up zu Start-up unterschiedlich: Bestimmte Start-ups haben sich bereits so weit etabliert, dass sich mehrere große Unternehmen für sie interessieren und sich gezwungen sehen, diese Start-ups zu „umgarnen“:

[Zwischenfrage: „Ja, okay. 700 Bewerbungen klingt so, wie wenn das eher ein Käufer- und kein Verkäufer-Markt ist. Also, wie wenn Sie sich eher aussuchen könnten, mit wem Sie kooperieren?“]:

*„Ja, ich glaube, ja, das könnte man so meinen, sind natürlich auch sehr junge Companies und Applications, die sich da anmelden. Oft ist es so, dass die Companies, die natürlich auch von sehr starkem Interesse sind von uns,*

<sup>124</sup> V5, 38

<sup>125</sup> V5, 202

<sup>126</sup> U11, 97

*die sind dann schon weiter, sind validierter und die muss man dann schon so ein bisschen, ja, umgarnen, um dann mit denen zusammenarbeiten zu können. Ja, also oft ist es so, dass wenn Companies well funded sind, also gutes Futter haben von Geld und haben einen Runway, haben eine gute Pipeline, [...] dann fragen die sich, ja, warum soll ich mit euch zusammenarbeiten? Und da muss man halt dann auf einen gemeinsamen Nenner kommen.“<sup>127</sup>*

Bei unternehmensinternen Start-ups wie dem Inkubator gibt es zeitlich strikt definierte Abläufe der Entwicklungsarbeit in der Inkubationsphase. Und es gibt das Problem, dass die beteiligten Personen auf der einen Seite weiterhin im Unternehmen angestellt sind, jetzt aber in einem anders strukturierten Umfeld arbeiten:

*„Die sind räumlich hier bei uns, sind aber noch im Konzern. Das ist natürlich so ein Konfliktfeld. [...] Nur nach den drei Monaten muten wir uns zu, zu entscheiden, machen wir es oder machen wir es nicht. Das ist auch immer eine harte Grenze. Da fallen auch noch mal Venture durch. Dann geht die offizielle Inkubationsphase los. Die ist ja maximal 21 Monate, kann auch kürzer sein, aber nicht länger. Das heißt, summa summarum ist die Reise 24 Monate, zwei Jahre, und nach den 24 Monaten soll dann ein investierbarer skalierbarer Geschäftsplan stehen. Also etwas, wo ich Geld auf den Tisch legen kann und ich bekomme damit planbar und risikominimiert ein Geschäft raus. Da ist das Risiko natürlich nicht null, aber ich habe die wesentlichen Elemente verstanden, wer ich bin und was ich mache und was ich investiere.“<sup>128</sup>*

Im Erfolgsfall gibt es dann entweder ein Spin-in, d. h. das Unternehmen selbst übernimmt die Idee und setzt sie in eigene Produkte um, oder es gibt ein Spin-off, d. h. es erfolgt eine Ausgründung einer neuen Firma, das Unternehmen bleibt Shareholder, aber die neue Firma wird selbstständig agieren. Und was passiert, wenn das Experiment nach drei Monaten abgebrochen wird?

*„Natürlich, für jemand fühlt sich das erst mal als Scheitern an, ist klar. [...] Wir haben auch Fälle gehabt, die nach dem Scheitern hier die Firma verlassen haben. [...] Wir hatten auch andere Fälle, die einfach sagen, okay, dann geh ich wieder zum Konzern zurück und finde was anderes. Auch das hatten wir. Ich glaube, wenn man es gut macht und richtig macht, profitieren diejenigen, die hier waren, von dem Ton hier.“<sup>129</sup>*

Das Ende der Interaktion besteht allerdings nicht immer darin, dass sie zum eingangs vereinbarten Zeitpunkt erfolgreich abgeschlossen wurde. Es kann auch darin bestehen, dass das Start-up im Großunternehmen aufgegangen und als solches nicht mehr erkennbar ist. Oder die Interaktion wird abgebrochen, weil sich der Erfolg nicht eingestellt hat – wobei immer wieder gesagt wird, dass es eine besondere Stärke von Start-ups sei, dass bei ihnen ein Scheitern im Prinzip als möglich angesehen wird. Die Interaktion kann auch deswegen beendet werden, weil das Unternehmen die eigene Einschätzung der strategischen Bedeutung revidiert und nicht, weil das Start-up nicht erfolgreich gearbeitet hat. Oder sie kann beendet werden, weil „man den strategischen Wert schon gehoben hat“<sup>130</sup>, bevor die Arbeit zu Ende geführt worden ist.

Für beteiligte Start-ups kann die vorzeitige Beendigung der Zusammenarbeit allerdings schmerzhaft Folgen haben:

*„Nein, wo es dann letztendlich dem nicht das Geld zurückgibt, also das ist, glaube ich, nie so. Aber dass dann am Ende das große Unternehmen das Patent wieder zurückgibt an das Start-up oder an, sogar an die Universität dann über das Start-up zurückgibt und so, das gibt's schon. [...] In der Regel – dass die dann sagen, Nein danke, dann doch nicht, oder dann aussteigen aus so einem Deal, [...] also hier bei einer Firma hier in [Ortsname], da war [Unternehmensname] groß eingestiegen, die sind dann ausgestiegen und haben das Unternehmen fast an die Existenzgrenze gebracht dadurch, und die haben sich dann aber wieder berappelt und haben jetzt sogar Produkte in Amerika eingeführt und so, aber so was passiert. Das kann aber auch verschiedene Gründe haben. Es kann sein, dass der Konzern sich strategisch anders ausrichtet, aber das muss nicht notwendigerweise so sein, dass das Start-up jetzt irgendwie die Erwartungen nicht erfüllt hat. Das kann natürlich auch mit anderen strategischen Überlegungen zu tun haben.“<sup>131</sup>*

#### 4.3 Welche Wirkungen kann die Interaktion für Start-ups und etablierte Unternehmen haben?

Wenn es darum geht, Start-ups in das Unternehmen zu integrieren, kann das damit verbundene Ziel in der vollständigen Integration der neuen, in das Unternehmen übernommenen Mitarbeiter bestehen:

<sup>127</sup> U11, 104–105

<sup>128</sup> U14, 112–114

<sup>129</sup> U14, 135–138

<sup>130</sup> U6, 56

<sup>131</sup> V4, 96

„Also ich würde mal sagen, die fühlen sich auch jetzt selbst als [Unternehmensname]-Mitarbeiter, weil das ist ja immer der große Schritt dann. Aber heute sind die super integriert und identifizieren sich auch sehr gut mit der [Unternehmensname].“<sup>132</sup>

In diesem Fall ist das Start-up im Unternehmen aufgegangen; das Unternehmen wiederum ist durch die Integration der Expertise des Start-ups und seiner Mitarbeitenden bereichert worden. Dies bildet sich auch darin ab, dass sich die Stammbesellschaft des Unternehmens mit neuartigen Arbeitsformen konfrontiert sieht. Ziel ist also auch, dass die Arbeitsformen im Unternehmen sich wandeln.

Eine weitere Folge kann darin bestehen, dass man voneinander lernt. Nach Einschätzung eines Befragten hängt der Erfolg der Interaktion davon ab, dass die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden des Start-ups und Mitarbeitenden des etablierten Unternehmens sehr eng erfolgt. Während es in einem Fall bei der Integration darum ging, dass eingekaufte Start-ups sich immer stärker in das Großunternehmen integrieren, geht es hier um die Kooperation in der Entwicklungsarbeit selbst: Mitarbeitende des Unternehmens und des Start-ups arbeiten eng zusammen, die Unterschiede verwischen, man folgt einer gemeinsam geteilten Zielsetzung und schätzt den Beitrag des jeweils anderen:

„Die haben tatsächlich an der gleichen Bench, am gleichen Projekt gearbeitet. Und das hat einen wunderbaren Nebeneffekt. Und der Nebeneffekt ist, dass wir ja immer noch zwischen Biotech-Denken und Big-Industrie-Denken so ein bisschen einen Bias haben. Die einen denken von den anderen, die haben nur das Dollar-Zeichen in den Augen. Und wir denken vor allem von den Universitäten, naja, die forschen halt so rum, ohne so ein richtiges inneres Ziel. Lassen Sie Leute zwei Monate zusammen an derselben Bench arbeiten und alle gegenseitigen Vorurteile sind weg. Das war so ein Eye-Opener für mich. Also das war wirklich signifikant zu beobachten, wie die Teams dann tatsächlich am Ende zusammengewachsen sind.“<sup>133</sup>

Ähnlich positiv sieht dieser Befragte das Instrument wechselseitiger Hospitationen zwischen Mitarbeitenden der Universität und des Unternehmens: Auch sie förderten das gegenseitige Verständnis und die Qualität der Zusammenarbeit. Von ähnlich positiven Erfahrungen mit einem kontinuierlichen Austausch mit der akademischen Welt wird von einem weiteren Unternehmen berichtet.<sup>134</sup>

Ein weiteres Grundproblem, das in der Interaktion zwischen Unternehmen und Start-ups gelöst werden muss, ist das Problem der Intellectual Property Rights (IP): Welcher der beteiligten Interaktionspartner darf welche Ansprüche an das geistige Eigentum der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse erheben? Dieses Problem hat das unternehmensinterne Start-up des Inkubators nicht: Hier sind es firmeninterne Mitarbeiter, die eine Idee weiterentwickeln.

Auf einer anderen Ebene der Folgen der Interaktion liegen Veränderungen der Zusammenarbeit über die Zeit hinweg. So lassen sich in unseren Gesprächen Einschätzungen dazu finden, dass die Zusammenarbeit von Start-ups und Unternehmen sich historisch verändert hat: Start-ups würden nicht mehr überwiegend aufgefressen, man pflege eine partnerschaftliche Beziehung:

„Jetzt hat man diese partnerschaftliche Beziehung, die dann heißt, ich habe hier ein Start-up, ein großes Unternehmen, großes Interesse dran, man dockt an, arbeitet zusammen, kann sich aber auch wieder abdocken und dann in eine andere Richtung gehen. Dieses strikte: Ich nehme das jetzt und jetzt seid ihr meins, ich verschlucke euch, das ist nicht mehr so. Aber das war eine Entwicklung über die Zeit.“<sup>135</sup>

Eine zweite übergreifende Entwicklung besteht in der Herausbildung eines Netzwerks von Akteuren, das die Kontaktaufnahme von Interaktionspartnern vereinfacht und damit die Bedingungen für die eingangs beschriebenen Prozesse der Anbahnung verändert. Allerdings wird es weiterhin als notwendig erachtet, dass das Netzwerk durch Veranstaltungen des Partnering flankiert wird:

„Es gibt ein riesiges Netzwerk, Biotech, das bis international reicht. Dort sind mit verankert die Bioregionen, gerade große wie Bayern, Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, Berlin-Brandenburg, um mal ein paar zu nennen. Die kennen sich so ziemlich alle untereinander und sie nutzen aber trotzdem noch so Veranstaltungen wie die EBD. [...] EBD ist eine Partnering-Organisation, Partnering. Das wird nach wie vor präferiert. [...] Dieses Partnering, das früher ja im kleineren Maßstab läuft, läuft heute in riesigen Maßstäben. Und da sind die Unternehmen, auch die Start-ups, mittelständische, große, mittelständische Unternehmen, Start-ups auf der Suche nach Partnern.“<sup>136</sup>

<sup>132</sup> U1, 134

<sup>133</sup> U3, 48

<sup>134</sup> U12

<sup>135</sup> V5, 56

<sup>136</sup> V5, 108–110

# 5. Perspektiven der Interessenvertretung auf die Interaktion von etablierten Unternehmen mit Start-ups

Tabelle 3: Interessenvertretung und Start-ups: Perspektiven des Betriebsrats

<b>Generelle Perspektive</b>	Bislang wenig Berührungspunkte mit der Thematik, kein prioritäres Thema. Grundsätzliche Akzeptanz und Befürwortung von Start-up-orientierten Strategien der Unternehmen, aber auch differenzierter Blick	
<b>Differenzierung</b>	<b>(Potenzielle) Vorteile</b>	<b>(Potenzielle) Nachteile</b>
<b>Betriebliche Ebene:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erhöhung Innovationspotenzial</li> <li>• Ergänzung von Geschäftsfeldern</li> <li>• Unterstützung bei neuen Technologien</li> <li>• Aufdeckung interner Defizite</li> <li>• Optionen für die Personalentwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparungen an anderer Stelle</li> <li>• Konkurrenz zu internen Abteilungen</li> <li>• Aufweichung von Standards (Arbeitsschutz, Arbeitszeit)</li> </ul>
<b>Überbetriebliche Ebene:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationspolitik/Förderung Gründerkultur</li> <li>• Stärkung des Standorts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausweitung mitbestimmungsfreier Zonen</li> <li>• Förderung einer Kultur der Selbstaussbeutung</li> </ul>
<b>Gestaltungs-/Handlungsbedarf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Kompetenzentwicklung</li> <li>• Personalpolitische Regulierung (z. B: Übergänge und Rückkehrmöglichkeiten für Beschäftigte in internen Inkubatoren)</li> <li>• Gestaltung adäquater Rahmenbedingungen: Innovationsförderliche Regulierung!</li> </ul>	

Quelle: Eigene Darstellung des ISF München

Im nachstehenden Abschnitt gehen wir den Fragen nach, ob und wie die Interessenvertretungen bislang mit Start-ups konfrontiert waren sowie welchen Handlungs- bzw. Gestaltungsbedarf sie in der Beschäftigungs- und Personalpolitik sehen.

Die befragten Interessenvertreter der Beschäftigten sind zwar teilweise kritisch, aber keineswegs prinzipiell gegen eine verstärkte Interaktion mit Start-ups:

„Ich bin auch positiv gestimmt, wenn die [Unternehmensname] bestimmte Start-ups unterstützt. Weil ganz ehrlich, da können tolle, geniale Ideen entstehen, wo entweder wir als Unternehmen einen Vorteil haben oder wo wieder Arbeitsplätze entstehen können.“<sup>137</sup>

„Mein Eindruck aus den anderen Firmen: Es ist kein Konfliktthema. Also es gibt ein gemeinsames Interesse, irgendwie innovativ zu werden, zu bleiben. Und dass man da nicht dran vorbeikommt, wenn man auch in Zukunft erfolgreich sein möchte, das sieht auch ein Betriebsrat ein. Ob dann die Maßnahmen immer so die richtigen sind, ist die andere Frage. Aber ich meine, da sind wir halt auch in unserem Job, dass uns die eigene Belegschaft dann näher steht als irgendwelche anderen. Und in dem Spannungsfeld arbeitet man dann halt miteinander.“<sup>138</sup>

„Das andere ist der Inkubator, den man eingeführt hat. [...] Dessen Entwicklung, die wird natürlich von Unternehmensseite erstmal positiv gesehen. Wo ich auch selber sage, das finde ich jetzt auch mal gut, um vielleicht

<sup>137</sup> U2, 224

<sup>138</sup> U4, 144

*auch mal zu spiegeln, wo krankt denn unser System, das ist das Positive, was ich davon auch gewinne. Ich sehe aber auch negative Dinge, weil hier hat jetzt jeder eigentlich die Möglichkeit, der eine gute Idee hat, hat die eingebracht, und ist aber gescheitert in seiner Hierarchie, kann die eigentlich über einen Bypass dort einbringen, über den Inkubator, oder kann sie auch direkt dort einbringen, und dort wird es verifiziert und kann sich dort auch selber in der Truppe dann auch einbringen, und kann sich über den Bypass dann bis zur absoluten ... dann auch hochentwickeln. Das kann im Grunde offen zeigen, wo unsere Organisation krankt, zum einen. Das kann aber auch viele andere Menschen bloßstellen. Die in dem System leben, das auch so erzogen worden ist, zu sagen, Nein, das gibt halt Dinge, die machen wir einfach nicht, weil wir Kriterien dafür geschaffen haben in unserer Organisation.“<sup>139</sup>*

Diese Zitate machen zugleich deutlich, dass die Betriebsräte meist auf zwei Ebenen argumentieren: der einzelbetrieblichen und der gesellschaftlichen Ebene. Auf beiden Ebenen thematisieren sie Vor- als auch Nachteile.

### 5.1 Interessenvertretung und Start-ups: Die betriebliche Ebene

Auf der betrieblichen Ebene sind die befragten Interessenvertretungen sehr unterschiedlich intensiv in die Fragestellung der Interaktion mit Start-ups involviert: manche nahezu gar nicht, manche mehr. Für alle gilt: Ein Top-Thema ist die Interaktion mit Start-ups nicht. Dies liegt zum einen daran, dass es jede Menge anderer, aus ihrer Sicht wichtigerer oder auf jeden Fall drängenderer Fragen gibt, das spiegelt zum anderen aber auch die generell quantitativ nach wie vor vergleichsweise geringe Bedeutung der Thematik. Hinzu kommt, dass es bei der Interaktion mit Start-up-Betrieben um externe Betriebe und Beschäftigte geht und intern, wenn überhaupt, nur sehr wenige Beschäftigte betroffen sind – und dann Beschäftigtengruppen, die nicht unbedingt zur klassischen Vertretungsklientel gehören.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Interaktion mit Start-up-Betrieben sich zunächst nicht nur weitgehend der Mitbestimmung entzieht, sondern im Betriebsrat im Zweifel auch nicht die Kompetenzen vorhanden sind, um qualifiziert mitreden zu können. Entsprechend wird der Betriebsrat als Gestaltungspartner nicht immer ernst genommen.

*„Da treten jetzt im Moment auch diese Fremdfirmen ganz aktiv auf und beraten die Firmen, wie sie es machen sollen. Und da findet erst mal ganz wenig Betriebsrat statt. Da muss man sich einspreizen und Sachen stoppen und bremsen und keine Ahnung, damit man ernstgenommen wird. Wenn man dann nicht ganz rechtssicher ist, wo man Hebel hat zum Ansetzen, dann ist es schwierig. Aber bei uns ist das Glück, wir haben jetzt im Moment 13 freigestellte Betriebsräte, die alle ein ziemlich sehr gutes Know-how haben, was jetzt Recht betrifft, d. h. wir finden schon immer wieder Hebel, aber die ganzen agilen Methoden und so weiter, die wo auf Schnelligkeit bezogen sind, die interessieren sich nicht wirklich dafür, dass man jetzt einem Betriebsrat erklären muss im Detail, was man da macht. Jetzt möchte er ein Berechtigungskonzept haben und was, jetzt darf nicht jeder alles sehen, wo man überall ganz rein nach Datenschutzgrundverordnung alles absichern muss und was, jetzt fragt er auch noch, ob das Auswirkungen aufs Personal hat, was geht denn den das an. So läuft es halt.“<sup>140</sup>*

Am intensivsten ist die Auseinandersetzung mit der Thematik folglich bei den Ausgründungen sowie den internen Start-up-Simulationen, da hier eigene Beschäftigte betroffen sind und mitbestimmungsrelevante Themen geregelt werden müssen: Wie werden die Übergänge organisiert, was passiert mit dem Arbeitsplatz, wer darf wie auf betriebliche Ressourcen zugreifen etc.? Dass hier der Betriebsrat einbezogen wird, ist auch aus Unternehmenssicht eine Selbstverständlichkeit: *„Aber was wichtig ist, Sie müssen von Anfang an klar sein, Sie brauchen alle Stakeholder mit an Bord. Und da gehört halt auch der Betriebsrat dazu.“<sup>141</sup>*

Insbesondere für unternehmensinterne Start-ups wird es als erforderlich angesehen, unterschiedliche Entwicklungsmöglichkeiten für Beschäftigte anzubieten. Es müssen Rückkehrmöglichkeiten an die alten Arbeitsplätze offengehalten werden und es sollte möglich sein, ohne persönliche Nachteile (auch unabhängig davon, wie erfolgreich die Arbeit etwa im Inkubator gewesen ist) zwischen den Bereichen zu wechseln. Dabei haben Betriebsräte das Problem, dass bislang erst wenige Erfahrungen vorliegen und man die zu erwartenden Folgen noch nicht einschätzen kann. Hinzu kommt, dass in solchen Arbeitsbereichen die ansonsten im Unternehmen gut ausgestalteten Mitbestimmungsorgane noch nicht Fuß gefasst haben – auch wenn der Konzernbetriebsrat sich sehr wohl mit der Thematik befasst:

<sup>139</sup> U13, 66

<sup>140</sup> U2, 102

<sup>141</sup> U3, 62

„Auf der anderen Seite ist bei uns auch der Konzernbetriebsrat, wo wir das diskutiert haben, wie geht man dann damit um, wenn der Mitarbeiter zurückkommt? [...] Das sind die Dinge, wo ich sage, entweder ist es noch zu neu oder wir haben den Spirit nicht dafür. Da brauche ich noch ein bisschen Zeit dafür, um da ein Gefühl dafür zu bekommen. Was machen wir damit? Weil im Moment laufen alle Dinge noch, die ersten Projekte noch damit. Ich weiß gar nicht, ob dort die ersten Dinge schon zum Abschluss gebracht wurden. [...] Was wir halt in diesem Bereich überhaupt nicht haben: Betriebsratsstrukturen, was wir hier ganz stark im Unternehmen haben, Vertrauensleutestrukturen. Also Mitbestimmung, Mitbegleitung, überhaupt nicht eigentlich.“<sup>142</sup>

In den internen Inkubatoren oder auch den Ausgründungen entstehen Organisationsformen, die sich von einem echten Start-up unterscheiden, eben weil die Beschäftigten dieser Organisationseinheiten nach wie vor den Konzernrichtlinien und der Mitbestimmung unterliegen. Zwar gibt es andere Freiräume, aber „hier können sie nicht jeden Tag die Woche 90 Stunden arbeiten, geht halt nicht.“<sup>143</sup>

Dass aber die echten Start-ups in einem rechtsfreien Raum agieren würden, in dem es gar keine Regulierung gibt, das wird vehement abgelehnt: „Ich finde eigentlich eher erschreckend, dass man meint, mit einem Start-up ist man in einem rechtsfreien Raum, weil das ist nicht so.“<sup>144</sup> In den meisten Start-ups gebe es zwar keinen Betriebsrat, dennoch, so die Argumentation, verlören die Bestimmungen zum Arbeitsschutz weder ihre Gültigkeit noch ihre Berechtigung.

Dennoch wird ein latenter Konflikt angesprochen zwischen der Regulierung von Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen auf der einen Seite und dem Innovationsmodus Start-up auf der anderen Seite:

„Ich meine, wenn da ein junger Wilder da ist, der 14 Stunden am Tag an seinem Herzensthema arbeitet, dann will der wahrscheinlich auch nicht unbedingt einen Betriebsrat oder einen Gewerkschafter haben, der ihm dann erklärt, dass er das nicht darf oder nicht tun soll. Also ich bin mir nicht sicher, wie gut Start-up und Belegschaftsvertretung tatsächlich auch zusammenpassen. Das scheint mir zumindest so auf den ersten Blick ein Widerspruch zu sein.“<sup>145</sup>

Als eine weitere mögliche Folge wird diskutiert, ob die Start-ups als Konkurrenz für die Stammbeslegschaft anzusehen sind. Dafür gibt es allerdings weniger Fallbeispiele aus der Vergangenheit als Befürchtungen, dass es einmal so weit kommen könnte. Eine Befürchtung bezieht sich darauf, dass die Investition in Start-ups Einsparungen in anderen Bereichen nach sich ziehen könnte. Eine andere Befürchtung ist, dass die Arbeitsweise von Start-ups (Überlebensmodus, nicht auf persönliche Bedürfnisse achten, beliebig lange arbeiten) in den Unternehmen als Maßstab übernommen wird. Dabei wird angezweifelt, ob eine solche Arbeitsweise über lange Strecken aufrechterhalten werden kann, und damit die Befürchtung verknüpft, dass dies zu entsprechenden Belastungen führen und negative Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten haben könnte.

Es wurde auch nach einer weiteren potenziellen Konfliktlinie gefragt, nämlich, ob Start-ups als Konkurrenz zu den internen Forschungsabteilungen gesehen werden (können) bzw. ob dies ein Thema in der Belegschaft ist. Die Gesprächspartner sind hier einerseits ganz klar: Ganz ähnlich wie in der Sichtweise der Unternehmen selbst werden Start-ups als Ergänzung wahrgenommen, als strategischer Ansatz zur Steigerung der Innovationsfähigkeit, aber nicht als Konkurrenz oder Bedrohung für interne Bereiche. Hierfür spielt wieder die spezifische Funktion der Interaktion mit Start-ups eine entscheidende Rolle sowie die quantitativ geringe Bedeutung. Etwas mehr Kopfzerbrechen bereiten den befragten Interessenvertretungen die impliziten Vergleiche interner Arbeitsmodelle mit dem Arbeitsmodell von Start-ups. Hier sehen sie eine offene Flanke, weil der Vergleich mit der Innovativität, Dynamik und Leistungsfähigkeit von Start-ups zumindest indirekt negative Folgen haben kann – in diesem Fall mögliche Einsparungen:

„Oftmals scheint ja das gerade auf der anderen Seite des Zauns immer grüner zu sein, ist zumindest das, was wir so ein bisschen wahrnehmen und was auch die Belegschaft natürlich umtreibt. Wenn dann gesagt wird, das Forschungsbudget wird nicht kleiner, aber wir gucken, dass wir bestimmte Dinge extern machen, dann ist natürlich der Umkehrschluss, intern muss was eingespart werden, wenn die Summe gleich bleibt, und das sind so die Dinge, wo dann die Belegschaft schon auch ja Befürchtungen hat, wie es dann konkret mit ihnen weitergeht in der Situation.“<sup>146</sup>

<sup>142</sup> U13, 70

<sup>143</sup> U5, 69

<sup>144</sup> U2, 224

<sup>145</sup> U4, 124

<sup>146</sup> U4, 54

In einigen Gesprächen wird der Vergleich mit der Innovationsdynamik von Start-ups aber auch umgedreht und sozusagen gegen das Unternehmen gewendet. Nicht nur einige Unternehmensvertreter, sondern auch einige Betriebsräte sagen, dass die differierenden Strukturen von Großunternehmen und Start-ups einen Unterschied machen, weisen dann aber auf hausgemachte Ursachen für die Notwendigkeit der Interaktion mit Start-ups hin und fordern eine Veränderung der internen Strukturen ein, die gerade den kreativen Köpfen mehr Frei- und Spielräume gewähren würde.

Dennoch bleibt die Frage, wie und in welchen Formen der Innovationsmodus von Start-ups mit Betriebsräten und Interessenvertretung kompatibel sein kann.

## 5.2 Interessenvertretung und Start-ups: Über den Betrieb hinaus

Auf der überbetrieblichen Ebene wird die Frage angesprochen, welche Rolle Start-ups vor dem Hintergrund des nationalen, aber auch internationalen Wettbewerbs spielen und inwiefern es hier Gestaltungsbedarf gibt. Hier geht es im Wesentlichen um Waffengleichheit mit anderen Standorten und die Einhaltung grundlegender Arbeitsschutzregelungen:

*„Also das merkt man im Wettbewerb, das merken wir hier in Deutschland mit all seinen Modellen und jetzt in Form von Digitalisierung, aber eben auch in Form auch von Flexibilisierung, diese Themen, die spielen dann auch genau in die Gewerkschaftsthemen eigentlich hinein. Wobei ich immer sagen muss, da möchte ich auch wirklich einen Bann brechen, dass wir in der Chemie immer noch eine sehr gute Stellung haben, aber der Kampf, allein das zu halten, und nur stückweise verbessern, das ist auch immer ein schwerer Kampf wie früher.“<sup>147</sup>*

*„Ja und dadurch steht man dann auch immer in Konkurrenz als Prozessindustrie zu denen irgendwie, auch wenn das bei dem Mitarbeiter nicht ankommt. Aber wenn plötzlich total egal ist, dass man da 70 Stunden in der Woche arbeiten darf, dann wird es schon irgendwann seltsam.“<sup>148</sup>*

Ein weiteres Problemfeld ist, dass mit der wachsenden Zahl der Start-ups, die man fördern will und soll, natürlich

auch mehr Betriebe ohne Betriebsrat entstehen, die mit bestimmungsfreien Zonen (noch) größer werden:

*„Das ist halt was, wo wir auch dann als Betriebsrat [...] ich meine, wir denken ja zumindest dann auch darüber nach, und so Start-ups sind ja dann in der Regel nicht Betriebe, wo als Erstes ein Betriebsrat gegründet wird und eine Belegschaftsvertretung da ist oder eine Gewerkschaft eine Rolle spielt. Die sind ja wirklich, ja, wie soll ich sagen? Also von einem bestimmten Idealismus zum Teil getrieben. Und Betriebsrat muss halt darauf achten, Arbeitszeitgesetz und solche Dinge, die wir auch mit guten Gründen vehement verteidigen. Und ich habe halt so den Eindruck, dass es vielleicht in so Start-up-Unternehmen dann nicht so unbedingt die allerwichtigste Rolle spielt.“<sup>149</sup>*

Aber auch die Arbeitsbedingungen in Start-ups selbst geraten in den Fokus und sollten, so die Gesprächspartner, ein Thema sein, mit dem sich die Gewerkschaft befasst. Den Start-ups wird mehr oder weniger durchgängig ein bestimmtes Arbeitsmodell zugeschrieben, das im Kern auf „Nicht-Regulierung“<sup>150</sup> hinausläuft und mit dem Risiko hochgradig entgrenzten Arbeitens und gesundheitsgefährdender Selbstaussbeutung verbunden ist – so sehen das nicht nur die Betriebsräte, sondern auch Unternehmensvertreter.

Im Start-up arbeiten Gründer, die, wie es ein Befragter sagt, „mit ihrem Blut unterschrieben“, und Beschäftigte „90 Stunden die Woche“ oder „14 Stunden am Tag“.<sup>151</sup> Damit verbinden die Interessenvertreter die Frage, wie lange das gut geht oder gut gehen kann:

*„Aber das kann ich mir nicht vorstellen, dass man da wirklich über zehn, 15, 20 Jahre unter so Bedingungen auch arbeiten kann und körperlich und geistig auch gesund bleibt dabei.“<sup>152</sup>*

*„In einigen Bereichen ist die Selbstaussbeutung schon ein Thema. Und dann den Leuten mal einen Rahmen zu zeigen und vor allem auch Beispiele zu zeigen, was passiert, wenn ich so mit mir umgehe. Es gibt vielleicht einen von zehn, den kannst du treiben das ganze Jahr und der ist trotzdem stabil und lacht und ihm geht es gut. Aber viele bleiben dann auf der Strecke. Deswegen sollte das unser Thema sein auf Gewerkschaftsebene.“<sup>153</sup>*

<sup>147</sup> U7, 40

<sup>148</sup> U2, 328

<sup>149</sup> U4, 84

<sup>150</sup> U2

<sup>151</sup> U4, 124

<sup>152</sup> U4, 128

<sup>153</sup> U12, 69–72

Einige der Interessenvertreter sorgen sich um die Anerkennung der Gründer und der Start-ups allgemein:

*„Was ich mir wünschen würde, dass bestimmte Ängste auch gegenüber so Start-ups oder Vorurteile gegen Start-ups abzubauen, dass die auch einen wertvollen Beitrag leisten. Da hoffe ich, dass das irgendwie rüberkommt, dass da nicht nur Unternehmen sind, die dann nur mit Ausbeutung und wirtschaftliche Interessen verfolgen, sondern dass die echt einen wertschöpfenden, vielleicht ein Kettenglied oder vielleicht ein Teil dieser Wertschöpfungskette dann auch sind. Dass man diese Ängste, die man hat, nicht hat, oder die Befürchtungen. Das wäre das eine. Das andere wäre natürlich, dass Start-ups nicht so später auch verpönt werden, als wenn die immer nur so Hirngespinnste sind von Studienabbrechern, sage ich mal. Sondern dass da teilweise echtes Know-how und Niveau dahintersteckt, dass das wirklich so ist, dass da quasi ein Markt entsteht.“<sup>154</sup>*

### 5.3 Reguliert oder innovativ?

Dass Großkonzerne andere Organisationsformen haben als Start-ups, ist eindeutig – und alle Gesprächspartner betonen, dass etablierte Unternehmen andere Strukturen haben müssen, weil das Geschäftsmodell ein anderes ist und auch weil man – nicht zuletzt aus Verantwortung für die Arbeitsplätze – nicht so ins Risiko gehen kann. Auch wenn teilweise hausgemachte Gründe und nicht nur externe Treiber für die Notwendigkeit der Interaktion mit Start-ups ausgemacht werden, finden es auch die Betriebsräte prinzipiell gut und richtig, dass ihr Unternehmen mit Start-ups interagiert und/oder interne Start-ups einrichtet.

In der Auseinandersetzung mit Start-ups und den Start-up-Politiken der Unternehmen wird Gestaltungs- und Regulierungsbedarf aber sichtbar.

Auf der betrieblichen Ebene geht es dabei insbesondere um die personalpolitischen Fragen rund um die Übergänge von internen Beschäftigten in Spin-offs oder Inkubatoren. Hier geht es um Regelbestände wie Rückkehrrechte oder Eingruppierungen, aber auch um die potenziellen Auswirkungen auf Betriebsklima und Anerkennung. Interne Start-up-Simulationen werden dabei als Chance gesehen, Kreativität zu fördern, alternative Personalentwicklungswege zu gestalten, aber auch Nach-innen-Bewegung in verkrustete Strukturen zu bringen und Innovations- und Entfaltungshemmnisse aufzuzeigen.

Auf der überbetrieblichen Ebene steht die Sorge im Mittelpunkt, dass mit Start-ups mitbestimmungsfreie Zonen entstehen, in denen explizit oder implizit Schutzregeln aufgeweicht oder verschoben werden – aus Begeisterung oder auch, weil man permanent im Überlebensmodus agieren muss – und damit zugleich ein alternatives Arbeitsmodell en vogue wird, das sich gegen die Arbeitsbedingungen im Unternehmen wenden lässt. Das ist ein Thema, das primär auf der überbetrieblichen Ebene, d. h. auch in und von der Gewerkschaft, bearbeitet werden sollte.

Die Frage, die sich dann stellt, ist nicht nur: Wie macht man das? Auch wenn keiner unserer Gesprächspartner Innovativität und Regulierung als Widerspruch sehen würde, schwingt doch immer die Frage mit: Wie viel und welche Freiheit braucht Innovativität und in welchem Verhältnis stehen Freiheit und Regulierung? Diese Frage stellt sich natürlich vor allem dann, wenn man den Innovationsmodus Start-up als untrennbar mit einem bestimmten Organisations- und Arbeitsmodell verbunden ansieht. Dann wären „Nicht-Regulierung“ und existenzielles Risiko gerade die unabdingbaren Voraussetzungen für eine entgrenzte Arbeitsweise, die erst die Kreativität freisetzt und die höhere Innovationsdynamik ermöglicht – mit den Risiken des existenziellen Scheiterns und der übermäßigen Selbstaussbeutung.

Auf diese Frage geben die Gesprächspartner unterschiedliche Antworten: eine pragmatische, eine juristische und eine offene.

Die pragmatische Antwort lautet: Bei dem „jungen Wilden“, der mit „Herzblut“ sein Projekt vorantreibt, wird man wohl ohnehin kaum Gehör finden, da er die Notwendigkeit nicht einsieht und Regulierung als Einschränkung empfinden würde. Allerdings entwickeln sich Start-ups weiter, sie werden größer, die Beschäftigten älter und in der Folge normalisiert sich gewissermaßen die Organisation:

*„Am Anfang war Betriebsrat überhaupt kein Thema, brauchen wir nicht, das engt uns ein. Die Fragen, die kommen irgendwann.“<sup>155</sup>*

*„Ja, aber wenn ich jetzt ein Start-up habe, wo 300 Leute beschäftigt sind, dann gibt es Regeln. Die gelten für die genauso wie für uns. Auch für die Beschäftigten da drin. Und in so einem Unternehmen, das ist für mich dann kein Start-up im Wild-rumspinnen-Gedanken mehr, sondern ist dann ein Unternehmen,*

<sup>154</sup> U7, 112

<sup>155</sup> U13, 38

*das halt Innovationen als Output hat oder, keine Ahnung. Da sollte, natürlich gehört da ein Betriebsrat gewählt, gehört die Gewerkschaft her, die sich die Arbeitsbedingungen..., das ist kein rechtsleerer Raum.*<sup>156</sup>

Die juristische Antwort ist vergleichsweise einfach und setzt an den Regelungsbeständen an, die es auch unabhängig von Betriebsräten und Mitbestimmung gibt, namentlich am Arbeitsschutz und an der gesetzlichen Regulierung der Arbeitszeit.

Es gibt auch eine offene Antwort, die von einem Spannungsfeld ausgeht. Einerseits gibt es Zweifel, wie verträglich Regulierung und Start-ups sind. Andererseits ist die Gestaltung der Interaktion mit Start-ups und die Gestaltung der Arbeit von Start-ups selbst eine Herausforderung mit Chancen. So könnten gerade die internen Start-ups das Beste aus beiden Welten vereinen: So heißt es etwa in einem Interview, dass interne Start-ups eine gute Möglichkeit sein können, nicht nur bislang ungenutzte Potenziale zu heben, sondern etwa auch den Wissenstransfer zwischen Älteren und Jüngeren zu fördern. Voraussetzung sei allerdings, dass die Übergänge organisiert und vor allem abgesichert sind:

*„... so Potenzial kann man jetzt, egal ob bei Jüngeren oder Erfahreneren, kann man dann heben, wenn die die Sicherheit im Rücken haben, wenn es nicht klappt oder wenn die Zeit um ist, dann habe ich wieder einen Heimathafen in Anführungsstrichen, wo ich wieder in mein, ich sage mal, altes geordnetes Arbeitsleben zurück kann und da wären sicherlich Modelle denkbar für die Zukunft.*<sup>157</sup>

Letztlich wird hier eine alternative Interpretation zum Innovationsmodus Start-up entwickelt, die die Grundlage für innovative Formen der Regulierung sein könnte. Nicht die Unsicherheit setzt die kreativen Potenziale frei, sondern gerade andersherum: Erst die Sicherheit gibt die Möglichkeit, etwas auszuprobieren und in einem anderen Kontext weiterzuentwickeln. Und wenn Gewerkschaft und Betriebsrat hier aktiv werden, dann weniger in der Rolle des freiheitsraubenden Kontrolleurs, sondern eher nah dran am Spirit von Start-ups, die man erst mal laufen lässt:

*„Ich glaube, in ihrem Fall haben sie es [einen vorgegebenen Regelungsrahmen] gar nicht gebraucht. Weil der Betriebsrat, der gegründet wurde, der ist aus ihren eigenen Reihen gegründet worden. Das heißt also, dass der Betriebsrat mit dem eigenen Spirit identifiziert ist, ist dort gegründet worden. Wenn da jetzt ein Kollege aus unserem Betriebsrat, der mit alten Systemen groß geworden ist, da rübergegangen wäre, der hätte sich vielleicht ein bisschen schwergetan mit dem Spirit, der dort [...] losläuft. Deswegen glaube ich, man hat sich da sehr gut arrangiert.*<sup>158</sup>

#### 5.4 Fazit

Wie die Unternehmensvertreter thematisieren die Betriebsräte die Interaktion mit Start-ups auch als Spannungsfeld. Die Spannung sehen sie zwischen den notwendig anderen Organisationsstrukturen und deren Folgen für die Beschäftigten in den Start-ups, aber auch im Normalbetrieb. Dass daraus eine Gestaltungsaufgabe erwächst, ist ebenso klar, auch wenn diese, wie eingangs gesagt, sicher nicht oben auf der Agenda der Betriebsräte steht und ohnehin eher als überbetriebliches Thema angesehen wird.

Dennoch liegen darin auch Chancen, wenn es gelingt, Regelungsrahmen für Start-ups zu schaffen, die von den dort Arbeitenden eingesehen und mitgetragen werden und die nicht als Hemmnis für Selbstentfaltung und Innovativität gelten:

*„Es kommt ja immer drauf an, was ich reguliere. Reguliere ich jetzt, wie der zu seinen Innovationen kommt, dann wird es vielleicht ein bisschen schwierig. Oder reguliere ich womöglich noch, in was für eine Richtung er denken darf, dann wird es ganz schwierig. Oder reguliere ich, dass die Bedingungen für das, dass er nachdenkt, optimal sind. Dass er Ressourcen hat, also Geld, Kapital, irgendwas, dass er irgendwelche Forscher zur Seite gestellt kriegt, dass er Zugang zu Unis kriegt, dass er ein paar Ingenieure kriegt, die die Idee, die er hat, praktisch umsetzen können, dass er ausprobieren darf, glaube ich, wäre für mich alles so Sachen, wo Innovation ja entstehen kann.*<sup>159</sup>

<sup>156</sup> U2, 334

<sup>157</sup> U4, 132

<sup>158</sup> U13, 42

<sup>159</sup> U2, 234

# 6

## 6. Schlussfolgerung und Ausblick

Der verschärfte Wettbewerbs- und Innovationsdruck deckt Defizite im Innovationsmodus etablierter Unternehmen auf: Neue Themen werden nicht schnell genug aufgegriffen, interne Kreativitätspotenziale zu wenig genutzt, risikoreichere Innovationen oft nicht weiterverfolgt und Innovationsprozesse durch komplexe betriebliche Entscheidungsprozesse verlangsamt. Veränderung ist notwendig, aber den eigenen Innovationsmodus grundlegend zu verändern, ist häufig schwierig.

Start-ups gelten als kreativer, risikobereiter, näher an Forschung und Kunden und schneller in der Umsetzung – und bringen damit das mit, was den großen Unternehmen fehlt. Die Eintrittskarte in das Innovationssystem etablierter Unternehmen ist die Andersartigkeit von Start-ups.

Die Interaktion mit Start-ups ist daher ein wichtiger Ansatz, den Herausforderungen des verschärften Wettbewerbs- und Innovationsdrucks zu begegnen: Über die Interaktion mit Start-up-Betrieben können neue Themen schneller sondiert, aufgegriffen und auf Machbarkeit getestet werden. Da Start-ups auch scheitern dürfen, können riskantere Entwicklungen mit geringerem Risiko angestoßen werden, erhält das etablierte Unternehmen Zugang zu anderen Fachkräften und Communities – und kann sich überdies noch als innovatives Unternehmen präsentieren, das neue Wege geht und am Puls der Zeit operiert.

Obwohl Start-ups auch eine Rolle als Hype spielen, ist viel entscheidender, dass Start-ups eine bestimmte Funktion im Innovationsprozess etablierter Firmen übernehmen können oder sollen: Der Innovationsmodus Start-up soll den Innovationsmodus etablierter Unternehmen ergänzen, aber nicht ersetzen, und zwar insbesondere „vertikal“, im Feld zwischen Forschung/Idee und Umsetzung, und „horizontal“, in Geschäftsfeldern, die nicht zum Kerngeschäft gehören, aber das Portfolio bereichern, Anwendungen erproben oder neue Märkte erschließen.

Start-ups spielen nicht nur als Ergänzung des großbetrieblichen Innovationsprozesses eine Rolle, der Innovationsmodus Start-up ist auch häufig ein Leitbild für

die interne Reorganisation der Innovationsprozesse. Die Interaktion mit dem Innovationsmodus Start-up ermöglicht es der Großorganisation einerseits, den Innovationsprozess zu verändern, ohne sich selbst grundlegend ändern zu müssen. Und auf der anderen Seite lässt sich die Interaktion auch nutzen, um der Organisation den Spiegel vorzuhalten, Schwachstellen und Veränderungsbedarf aufzuspüren.

Allerdings ist die Integration des anderen nicht so einfach, sie bewegt sich in einem Spannungsfeld: Eine zu enge Anbindung gefährdet die Andersartigkeit, eine zu lose Anbindung birgt die Gefahr, dass am Ende nicht das herauskommt, was gut für das etablierte Unternehmen ist – oder dass ein anderer davon profitiert. Die Herausforderung besteht darin, die notwendige Autonomie einerseits und die Kontrolle und Rückbindung der Interaktion andererseits so zu organisieren, dass im Idealfall die Arbeitsteilung funktioniert und eine geradezu symbiotische Beziehung entsteht. Die etablierten Unternehmen müssen daher Formen finden, wie sie Start-ups funktional integrieren und ihnen zumindest organisatorisch ihre Freiheiten lassen. Das ist das Gemeinsame an den verschiedenen Formen der Integration: Sie sind Formen einer paradoxen Integration – der Integration durch Desintegration. Und dies gilt nicht nur für die Interaktion mit Start-up-Betrieben, sondern auch für die interne Start-up-Simulation. Auch die eigenen Start-up-ähnlichen Organisationsformen müssen von der großen Organisation getrennt werden. Die Unternehmen gehen dabei externe und interne Wege: extern, indem sie Start-ups kaufen oder sich an ihnen finanziell beteiligen, indem sie Start-ups unterstützen oder mit ihnen kooperieren, intern durch Start-up-Simulationen, wie z. B. Inkubatoren und/oder Wettbewerbe.

In unserem Sample wurden insbesondere fünf Interaktionsformen thematisiert: **Akquisition**, **indirekte Förderung/Unterstützung** von Start-ups, **Kooperation**, **Spin-off** und **Inkubatoren**. Diese Interaktionsformen sind unterschiedliche Ausgestaltungen für das Spannungsfeld von Kontrolle und Autonomie. Welche konkret gewählt wird, hängt nicht zuletzt von den spezifischen Interessen des Unternehmens und den Entwicklungsständen der Start-ups ab.

Auch in den Verlaufsformen artikuliert sich implizit das Spannungsfeld aus Kontrolle und Autonomie: Wie die Interaktion gestaltet ist, ist nicht zuletzt durch den Versuch erklärbar, Kontrolle über die paradoxe Integration herzustellen – hier sitzen die etablierten Unternehmen in der Regel am längeren Hebel, weil sie über die Marktzugänge verfügen und das Kapital bereitstellen. Am Beginn steht der Selektionsprozess, der letztlich immer Wettbewerbscharakter hat: Start-ups oder interne Gründer bewerben sich mit ihren Ideen und das etablierte Unternehmen wählt aus. Die weiteren Schritte lassen sich als Schritte iterativer Kontrolle verstehen: In mehr oder weniger regelmäßigen Abständen wird überprüft, ob die Ziele erreicht wurden – und ob eine weitere Finanzierung oder finanzielle Unterstützung zielführend ist. Hier wird einem echten oder simulierten Marktprinzip unterworfen, was innerhalb der Organisation über hierarchische Wege entschieden wird bzw. würde. Die Folgen sind unter anderem der Druck auf die Start-ups, sich regelmäßig als erfolgreich oder wenigstens vielversprechend darzustellen – mit der Kehrseite, dass nun die Entscheider vor dem Problem stehen, herauszufinden, ob die Start-ups wirklich erfolversprechend sind oder sich einfach nur gut darstellen können. Zugleich lässt sich das Spannungsfeld nicht nur einseitig in Richtung Kontrolle ausdeuten: zum einen, weil auch das etablierte Unternehmen will, dass etwas dabei herauskommt, zum anderen, weil die Interaktion im Verlauf Wechselwirkungen entfaltet. Es ist nicht nur das Start-up, das sich anpasst und nach den Spielregeln der Großen richtet; in der konkreten Interaktion verändert sich auch die eigene Organisation:

*„Also vielleicht verändern sich ja auch die etablierten Unternehmen ständig und schleichend durch solche Kooperationen. Dass man sagt, hier mit unserem Modell, und wie wir das hier so machen, und hierarchisch und so, das ist aber echt ein bisschen lahm. Ich habe da jetzt ganz andere Erfahrungen gemacht, das war viel cooler.“<sup>160</sup>*

Auch wenn die Betriebsräte teilweise noch wenig Berührung mit Start-ups hatten und die Interaktion mit ihnen nicht ihr vordringlichstes Thema ist, beschäftigt sie nicht zuletzt aufgrund solcher Wechselwirkungen die Interaktion mit Start-ups: am intensivsten naturgemäß dann und dort, wenn und wo eigene Beschäftigte betroffen sind – sei es bei einer Ausgründung oder im internen Inkubator. Und bei aller prinzipiellen Zustimmung zum Kurs einer Ergänzung des eigenen Innovationsmodus durch den Start-up-Modus gibt es hier insbesondere bei personalpolitischen Fragen Gestaltungs- und Regelungsbedarf – aber noch wenig Erfahrung. Besonders beschäftigt die Betriebsräte, und hier geht die Perspektive klar über den eigenen Betrieb hinaus, dass sich mit den Start-ups ein Arbeitsmodell ausbreitet, das tendenziell sowohl mit bestehenden Regelungen zum Arbeitsschutz als auch mit eigenen Vorstellungen von guter Arbeitsgestaltung in Konflikt gerät. Die Wechselwirkungen mit der eigenen Organisation könnten dafür sorgen, dass dies dann auch kein rein externes Problem mehr sein bzw. bleiben könnte.

Vor diesem Hintergrund formulieren die befragten Betriebsräte den Wunsch, dass sich die Gewerkschaft mit Start-ups bzw. der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups stärker befassen sollte. Dabei stellt sich die Frage, ob zwischen Entsicherung, Entgrenzung und Selbstausbeutung auf der einen Seite und Kreativität und Innovativität auf der anderen Seite wirklich ein zwingender Zusammenhang besteht, wie er in Start-up-Beschreibungen oft unterstellt wird. Es geht um Wege, das Innovationspotenzial von Start-ups, aber auch der etablierten Unternehmen selbst zu fördern und dabei Rahmenbedingungen zu schaffen, die Kreativität und Innovativität ermöglichen, ohne sich Selbstausbeutung einzukaufen. Es geht um Alternativen, die diesen Nexus auflösen können. Das ist schwierig, aber, so die Gesprächspartner, nicht chancenlos, bedingt aber auch, sich auf den Spirit des Innovationsmodus Start-up einzulassen, die Gründer und Start-up-Beschäftigten mitzunehmen und statt Kontrolle und Blockade selbst innovative Ansätze zu liefern.

## Literatur

- BMWi (2019) „Existenzgründung – Motor für Wachstum und Wettbewerb – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie“: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html>
- Nisser, A. & Malamowski, N. (2019) „Branchenanalyse chemische und pharmazeutische Industrie. Zukünftige Entwicklungen im Zuge Künstlicher Intelligenz“, Hans-Böckler-Stiftung, Working Paper Forschungsförderung, Nummer 166, Düsseldorf.
- Berger, M.; Gehrke, B. & Rammer, C. (2019) „Innovationsindikatoren Chemie 2019 – Schwerpunktthema: Chemie-Startups“, Mannheim und Hannover.
- Beitzer, H. (2020) „Brauchen Start-ups einen Betriebsrat?“, Süddeutsche Zeitung online, 5. Februar 2020, <https://www.sueddeutsche.de/karriere/start-ups-new-work-betriebsrat-tarif-arbeitsrecht-1.4779709>
- Fabricius, M. & Fuest, B. (2020) „Mit diesem Vorschlag greift die SPD Berlins Erfolgsmodell an“, Welt online, 16. Januar 2020, <https://www.welt.de/wirtschaft/article205071914/Berlin-SPD-fordert-Betriebsraete-in-Start-ups.html>
- DSM (Deutscher Startup Monitor) (2019) „Deutscher Startup Monitor 2019: Mehr Mut, neue Wege“: [https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher\\_Start-Monitor\\_2019.pdf](https://deutscherstartupmonitor.de/fileadmin/dsm/dsm-19/files/Deutscher_Start-Monitor_2019.pdf)
- KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) (2018) „KfW-Start-up-Report 2018“: <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/KfW-Start-up-Report-2018.pdf>
- Böhm, M. u. a. (2019) „Die Rolle von Startups im Innovationssystem. Eine qualitativ-empirische Untersuchung“, Studien zum Deutschen Innovationssystem Nr. 12-2019, Expertenkommission Forschung und Innovation, Berlin.
- Sauer, D. & Döhl, V. (1997) „Die Auflösung des Unternehmens? – Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren“, in: IfS/INIFES/ISF/SOFI (Hrsg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung – Schwerpunkt: Reorganisation, Berlin: edition sigma, S. 19–76.
- Herzog, P. (2008) „Open and Closed Innovation. Different Cultures for Different Strategies“, Wiesbaden: Gabler/Springer.
- Zinke, G. u. a. (2018) „Trends in der Unterstützungslandschaft von Start-ups – Inkubatoren, Akzeleratoren und andere“, VDI/VDE, Berlin: <https://www.iit-berlin.de/de/publikationen/trends-in-der-unterstuetzungslandschaft-von-start-ups-inkubatoren-akzeleratoren-und-andere>

## Anhang: Zitierte Quellen der Medienanalyse

In Kapitel 2.1. fließen die Ergebnisse der Medienanalyse ein. In der folgenden Auflistung sind nur die Medienberichte aufgeführt, auf die im Text verwiesen wurde und die entsprechend des Kürzels aus der Liste der ausgewählten Medienberichte benannt sind.

- MA2 Chemie.de (2018) „ChemCologne initiiert Chem Startup Award“:  
<https://www.chemie.de/news/1156254/chemcologne-initiiert-chem-startup-award.html>
- MA4 Chemie.de (2017) „Businessplan-Wettbewerb mit 82.000 Euro Preisgeld startet“:  
<https://www.chemie.de/news/164702/businessplan-wettbewerb-mit-82-000-euro-preisgeld-startet.html>
- MA8 Chemie.de (2018) „Smartes Ladesystem ebnet den Weg für urbane E-Mobilität“:  
<https://www.chemie.de/news/1156124/smarteres-ladesystem-ebnet-den-weg-fuer-urbane-e-mobilitaet.html>
- MA11 Chemie.de (2019) „STOCKMEIER investiert in Start-up chembid“:  
<https://www.chemie.de/news/1159089/stockmeier-investiert-in-start-up-chembid.html>
- MA 16 Chemie.de (2019) „Evonik übernimmt US Start-up Structured Polymers“:  
<https://www.chemie.de/news/158380/evonik-uebernimmt-us-start-up-structured-polymers.html>
- MA 20 Chemie.de (2018) „Mehr Starthilfe für junge Chemieunternehmen“  
<https://www.chemie.de/news/1157373/mehr-starthilfe-fuer-junge-chemieunternehmen.html>
- MA 21 Chemie.de (2019) „10 neue Startups im Innovation Center von Merck“:  
<https://www.chemie.de/news/1159183/10-neue-startups-im-innovation-center-von-merck.html>
- MA 26 Lindner, R. (2015) „Leben verlängern? Kein Problem!“, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung:  
<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/schoene-neue-welt-a-la-silicon-valley-13228039.html>
- MA 29 Thieme.de (2018) „Teva und Thieme sind neue Partner von Flying Health“:  
<https://www.thieme.de/de/presse/teva-thieme-flying-health-neue-partner-132098.htm>
- MA 31 HCM/Roche (2018) „Digitalisierung im Gesundheitswesen – Segen oder Fluch?“, in: Health&Care Management:  
<https://www.hcm-magazin.de/digitalisierung-im-gesundheitswesen-segen-oder-fluch/150/25609/380508>
- MA 32 Flachenecker, B. (2018) „Digital, smart und global“ in: Health&Care Management:  
<https://www.hcm-magazin.de/digital-smart-und-global/150/25759/379977>
- MA 33 Bauer, M.; Reiter, M. (2018) „Gesundheits-Start-ups gekürt“, in: Health&Care Management:  
<https://www.hcm-magazin.de/gesundheits-start-ups-gekuert/150/10737/371792>
- MA 34 Heinen, T. (2018) „Komplexe Datenanalyse für exakte Medikation“, in: Health&Care Management:  
<https://www.hcm-magazin.de/komplexe-datenanalyse-fuer-exakte-medikation/150/10737/380384>
- MA 46 Chemie.de (2018) „Start-ups in der Rhein-Neckar-Region sind ihrem Standort verbunden“:  
<https://www.chemie.de/news/1157988/start-ups-in-der-rhein-neckar-region-sind-ihrem-standort-verbunden.html>







**Stiftung Arbeit und Umwelt  
der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie**

Inselstraße 6  
10179 Berlin  
Telefon +49 30 2787 1325

Königsworther Platz 6  
30167 Hannover  
Telefon +49 511 7631 472

E-Mail: [arbeit-umwelt@igbce.de](mailto:arbeit-umwelt@igbce.de)  
Internet: [www.arbeit-umwelt.de](http://www.arbeit-umwelt.de)

