



# AUF EINEN BLICK

## Analyse

### Trendanalyse Start-ups

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

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 vieler-

lei 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 (Selbstaussbeutung) 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.

• • • **Die vollständige Version der Studie finden Sie auf unserer Homepage [www.arbeit-umwelt.de](http://www.arbeit-umwelt.de)** • • •