

Start-ups treffen Konzerne - Zwischen Innovation und Bürokratie

Was passiert, wenn etablierte Unternehmen mit Start-Ups zusammenarbeiten? Christina Schildmann (Forschungsförderung) und Prof. Dr. Nick Kratzer (ISF München) sprechen über Potenziale und Spannungen.

00:00:02 Einsprecher

Systemrelevant: Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.

00:00:12 Marco Herack

Heute ist Donnerstag, der 23. Juli 2026. Willkommen zur 307. Ausgabe von Systemrelevant. Mein Name ist Marco Herack und während die Bundesregierung gerade ihre Start-up-Strategie verkündet hat, werden wir uns heute damit befassen, was Start-ups wirklich brauchen. Dazu begrüße ich recht herzlich Christina Schildmann. Hallo Christina

00:00:32 Christina Schildmann

Hallo Marco, ich grüße dich.

00:00:33 Marco Herack

Du bist Direktorin der Forschungsförderung der Hans-Böckler-Stiftung und Nick Kratzer. Hallo Nick.

00:00:38 Nick Kratzer

Ja Hallo Marco und hallo Christina.

00:00:41 Marco Herack

Du forschst am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München zu der Frage, wie sich neue Unternehmens- und Organisationsstrukturen auf Arbeit und Leben von Beschäftigten auswirken, und seit 2021 bist du Honorarprofessor an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Und an unsere Hörerinnen und Hörer vorweg wie immer der Hinweis, dass ihr uns erreichen könnt, am besten per E-Mail an systemrelevant@boeckler.de, also Hinweise, Korrekturen, Unmut und Anregungen dorthin.

00:01:07 Marco Herack

In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts, deren haben wir zwei und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcast eurer Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst.

Heute wird es um die Verzahnung zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen gehen und ich glaube, wir alle haben eine Ahnung, was so ein Start-up ist. Aber Nick, kannst du uns noch mal ganz kurz erinnern und mitnehmen bei der Definition?

00:01:31 Nick Kratzer

Ja, klar, kann ich, ist aber gar nicht so einfach, weil es unterschiedliche Definitionen gibt. Von ganz einfachen, dass man sagt, das ist ein junges Unternehmen, innovativ oder technologieorientiert, bis zu etwas Komplexeren. Eine gängige Definition ist, dass es junge, schnell wachsende, innovative Unternehmen sind. Damit ist dann etwas gewonnen, aber manchmal auch nicht so viel, weil was innovativ und was schnell wachsend und was jung ist. Ist man nach 5 Jahren noch jung und nach 7 oder nach 10? Wir nehmen diese Definition auch her.

00:02:03 Nick Kratzer

Es geht um junge, wachsende, innovative Unternehmen. Wir haben diese ergänzt, weil wir gesagt haben, das ist auch ein Ergebnis der Vorgängerstudie, dass Start-ups auch ein Innovationsmodus sind. Es ist eine bestimmte Art und Weise zu innovieren, an Innovationen heranzugehen, und die hat drei Merkmale, nämlich Fokussierung, Risikobereitschaft und Marktevaluation. Das sind drei Merkmale, und so haben wir uns diesem bisschen schillernden Phänomen anzunähern.

00:02:30 Marco Herack. Und eure Studie, über die wir heute reden, heißt Start-ups in der digitalen Ökonomie'. Worum geht es da? Was genau habt ihr untersucht?

00:02:39 Nick Kratzer

Da haben wir versucht herauszufinden, was eigentlich passiert, wenn etablierte Unternehmen mit Start-ups kooperieren, wenn sie zusammenarbeiten. Dass man sich das fragt, hat damit zu tun, dass die sich wechselseitig brauchen, aber ganz unterschiedlich sind. Start-ups brauchen etablierte Unternehmen, weil sie über die an Kapital, Marktzugänge und Erfahrung kommen. Und etablierte Unternehmen brauchen Start-ups, weil sie über Start-ups etwas verändern können, schneller werden und bestimmte Themen angehen können, die sie sonst nicht angehen könnten.

00:03:13 Nick Kratzer

Aus der Sicht etablierter Unternehmen sind Start-ups total attraktiv und ziemlich faszinierend, weil sie anders sind. Sie sind genau anders als die etablierten Unternehmen. Da, wo die etablierten Unternehmen langsam, bürokratisch, schwerfällig und risikoavers sind, gelten die Start-ups als das Gegenteil: schnell, flexibel, dynamisch und risikobereit. Und diese beiden brauchen sich. Wir nennen das die Attraktivität des Anderen. Sie brauchen sich, weil sie genau anders sind, aber diese Attraktivität des Anderen birgt auch ein paar Risiken, weil man mit dem Anderen halt seine Schwierigkeiten hat.

00:03:47 Nick Kratzer

Das ist in der Betriebswirtschaft bekannt, so als These von zwei Welten und großen kulturellen Unterschieden. Aber unsere Frage war dann, was passiert

eigentlich, wenn andere Organisationsformen, andere Kulturen und auch ganz andere Menschen aufeinandertreffen und miteinander etwas anfangen müssen. Das war unsere Frage: Wie sieht das konkret an dieser Schnittstelle aus? Was passiert dort, welche Schwierigkeiten treten auf und wie gehen die damit um?

00:04:13 Marco Herack

Christina, das ist ja ein sehr interessanter Aspekt, der sich in diese ganzen Transformationsdiskurse einfügt, die wir führen und die ihr in der Forschungsförderung dann auch nachverfolgt werden.

00:04:25 Christina Schildmann

Genau, das fügt sich gut ein, und zwar der Kontext. Du hast es gerade schon angedeutet: die ganzen Transformationsdiskurse. Man könnte sagen: Wirtschaftskrise, Transformation, Digitalisierung als Dreiklang. Alle grübeln im Moment darüber nach, wie eigentlich die Zauberformel für eine innovative Wirtschaft lauten könnte. Ihr habt ja die Dauerklage sicherlich beide im Ohr: der deutsche Standort verliert an Wettbewerbsfähigkeit. Es gibt auch bessere Begriffe dafür. Enzo Weber vom IAB nennt das zum Beispiel Erneuerungskrise der Wirtschaft.

00:04:55 Christina Schildmann

Und die hinterlässt ja Spuren inzwischen auch auf dem Arbeitsmarkt. Wir haben auf jeden Fall es mit dieser allgemeinen Diagnose zu tun, dass die deutschen Unternehmen nicht innovativ genug sind und Unternehmen gerade alle nach einem neuen Bauplan suchen und nach neuen Geschäftsmodellen, aber nur sehen, wie wenig erfolgreich wir dabei sind, während die internationale Konkurrenz immer besser und härter und schneller wird. Und wichtig ist für uns die Deutungsschlacht, die darüber gerade geliefert wird. Also, warum ist das eigentlich so? Und für die wir belastbares Wissen beisteuern wollen.

00:05:29 Christina Schildmann

Ich will drei beliebte Erklärungsmuster kurz andeuten, die alle mit problematischen Schuldzuweisungen verbunden sind und gegen die wir ein bisschen arbeiten wollen. Zum einen geht es um die Standortkosten, also Energiepreise und Löhne. Dazu gehören natürlich auch Tariflöhne, die kritisiert und angezählt werden, Steuern und dieses ganze Thema. Die Deutschen arbeiten angeblich zu wenig, das gehört meiner Sicht nach dazu. Dann das Thema Nummer 2: bürokratische Hürden, angebliche Überregulierung. Dabei wird Bürokratie oft synonym für Arbeitsrecht verwendet, ist zumindest mein Eindruck.

00:06:03 Christina Schildmann

Und der dritte Punkt, technologischer Rückstand und Innovationsfeindlichkeit als angeblicher Grund für diese wirtschaftliche Schwäche. Da gibt es diese Schuldzuweisung gegenüber den Arbeitnehmenden, sie seien nicht innovationsfreudig genug und wollten sich eigentlich gar nicht verändern. Wir haben noch eine andere Studie gefördert, die das sehr schön widerlegt, die ich hier mal ganz kurz danebenlegen will, und zwar die von Andreas Boes und Thomas Lühr und Tobias Kämpf. Die heißt Widersprüche der Transformation aus der Perspektive der Beschäftigten, und da sehen wir,

dass es eben gar nicht die Beschäftigten sind, an denen diese mangelnde Transformationsdynamik liegt.

00:06:44 Christina Schildmann

Sondern die sind durchaus erstmal positiv gegenüber Transformation und Veränderung in ihren Unternehmen eingestellt, oder sogar positiv bis neutral. Sie erleben die (Transformation) aber als ganz ambivalent. Das Interessante daran ist, was sie mit Blick auf das Management und in ihren Unternehmen erleben. Die haben in der Studie drei Probleme identifiziert. Erstens: Die Unternehmen experimentieren zwar mit neuen Produkten und Geschäftsfeldern, aber es geht wahnsinnig schleppend voran bei der Etablierung neuer und digitaler Geschäftsmodelle.

00:07:15 Christina Schildmann

Zweitens versuchen sie teilweise, agile Arbeitsformen einzuführen, aber sehr langsam und oft überhaupt nicht konsequent. Drittens analysieren die Autorinnen eine strategische Orientierungslosigkeit im Management, die die Beschäftigten verunsichert. Die Conclusio hier ist, dass die Innovationsmodi so richtig nicht in den Unternehmen oder oft nicht funktionieren. Die Frage verschärft sich, wie etablierte Unternehmen innovativer und wendiger werden können. Dabei ist dieser Blick auf diese Schnittstelle, die Nick Kratzer hier beschreibt und die sie in der Studie erforscht haben, wirklich spannend. Wie arbeiten etablierte Unternehmen eigentlich mit Start-ups zusammen?

00:07:54 Marco Herack

Nick, so wie ich das sehe, hat man, wenn man über Start-ups spricht, vor allen Dingen immer so große Geldsummen im Kopf. Der kriegt 10 Milliarden, der kriegt 10 Millionen und das ist so das, worum es meistens geht in der medialen Wahrnehmung. Aber ihr habt euch ja auch angeschaut, wie diese Start-ups mit den etablierten Unternehmen zusammenarbeiten. Also im Grunde das, wie dann aus dem Start-up ja auch was Größeres werden kann. Welche Spielarten habt ihr denn da entdeckt?

00:08:23 Nick Kratzer

Zum einen ging es bei uns weit weniger spektakulär zu. Das sind völlig unterschiedliche Start-ups sowie etablierte Unternehmen. In der Regel wurden da relativ kleine Brötchen gebacken. Die Milliarden waren da nicht am Start. Auf beiden Seiten nicht. Man muss auch generell sagen, das Thema Start-ups ist in etablierten Unternehmen zwar wichtig, hat aber viel mit Image zu tun, weil es einfach schick ist. Von Start-ups geht eine gewisse Faszination aus und man schaut immer ein bisschen nach Silicon Valley oder auf diese berühmten Einhörner.

00:08:56 Nick Kratzer

Diese Start-ups, die wirklich eine Technologie bereitet haben. Das ist alles sehr faszinierend. Aber gerade bei größeren Unternehmen sind die Summen, die im Bereich von Start-ups und der Start-up-Kooperation bewegt werden, sehr klein im Vergleich zu den Summen, die für Forschung und Entwicklung ausgegeben werden. Bei uns ging es etwas weniger spektakulär zu. Wir haben uns dafür sehr intensiv angesehen, ganz unterschiedliche Formen. Es gibt auch Mittelständler, die mit Start-ups kooperieren und es gibt sehr unterschiedliche Start-ups und haben dieses ganze Tableau sortiert in

insgesamt 4 Formen, wie diese beiden Organisationstypen miteinander kooperieren.

00:09:37 Nick Kratzer

Die eine Form haben wir Akquisition genannt. Das heißt, da beteiligt sich ein etabliertes Unternehmen an einem Start-up oder kauft das Start-up auch. Das heißt, hier werden Eigentumsrechte übertragen. Die zweite Form ist fast das Gegenteil, die nennen wir Kollaboration. Da werden keine Eigentumsrechte übertragen, man kooperiert miteinander, oft auch auf der Basis von Verträgen, aber man beteiligt sich eben nicht aneinander.

00:10:03 Nick Kratzer

Eine dritte Form ist Spin-off. Spin-offs sind Ausgründungen von etablierten Unternehmen, das gibt es auch relativ häufig. Die gründen alleine oder mit Partnern zusammen ein Start-up. Die vierte Form ist etwas schräg dazu, die finde ich aber besonders spannend. Wir nennen sie Inkubation/Simulation. Da geht es darum, dass Unternehmen interne Start-up-ähnliche Gebilde einrichten. Das können Inkubatoren oder Acceleratoren sein. Manchmal nennen sie das auch Laboratorien oder Labs. Das sind manchmal auch nur Abteilungen. Aber da geht es darum, dass in einem Unternehmen von den Beschäftigten dieses Unternehmens in irgendeiner Form unter Start-up-ähnlichen Bedingungen gearbeitet werden soll.

00:10:50 Nick Kratzer

Und diese 4 Formen, die unser Spektrum an Kooperationsformen abdecken, kann man da ganz gut zuordnen. Man kann damit qualitative Forschung betreiben. Wir haben ja qualitative Empirie betrieben. Wir haben sehr intensive Interviews vor allem mit Vertretern und Vertreterinnen von Start-ups und mit VertreterInnen von Unternehmen geführt, weil wir genau wissen wollten, wie beide Seiten auf diese Schnittstelle blicken. Im Rahmen dieser Interviews kann man mit solcher Empirie kaum quantitative Aussagen machen.

00:11:21 Nick Kratzer

Wir haben diese verglichen mit quantitativen Befragungen und es scheint, dass diese 4 Formen einen relevanten Teil des Spektrums abdecken. In diesen Formen, die dann gewählt werden, spiegelt sich natürlich, welche Interessen die einzelnen Partner oder die Partner jeweils damit verbinden. Will das Unternehmen, das etablierte Unternehmen, mehr Kontrolle haben, dann muss es natürlich Geld in die Hand nehmen und Anteile kaufen. Bei weniger Kontrollbedarf kann man sich auch für eine Kollaboration entscheiden, wenn man bestimmte Entwicklungen vorantreiben will, die aber nicht zum Kerngeschäft gehören, vielleicht riskant sind und die Marke beschädigen könnten, entscheidet man sich möglicherweise für eine Ausgründung

00:12:01 Nick Kratzer

Und wenn man mit der ganzen Geschichte auch interne Veränderungen anstrebt, geht man vielleicht in diesem Bereich in Inkubation, Simulation über. Das wären so Formen, mit denen wir uns beschäftigt haben und die so ein bisschen das Spektrum abdecken. Das ist alles weit weniger spektakulär als

der große Hype um die Start-ups, ist aber auch sehr faszinierend, weil das wirklich so eine konkrete Welt der Zusammenarbeit ist.

00:12:26 Christina Schildmann

Ich fand diese Klassifizierung super interessant, diese verschiedenen Formen, die ihr herausgearbeitet habt, Nick. Und ich teile deine Begeisterung für diese Formen, Inkubation und Simulation, die ich auch besonders spannend finde. Ich habe mal überlegt, was meine Aha-Erlebnisse beim Lesen dieser Befunde über dieses Schnittstellenmanagement waren, das ihr ja macht. Ihr guckt euch ja die Schnittstelle oder dieses Schnittstellenmanagement bei allen 4 Formen an. Die gibt es ja überall. Ich fand es nicht so aha-erlebnismäßig, dass die Schnittstelle kompliziert ist. Das ist ja irgendwie in der Natur der Dinge, dass hier Kulturen aufeinanderprallen. Das war für mich auch völlig plausibel, dass da möglicherweise eifersüchtige Abteilungsleiter mit Argusaugen auf diesen internen Start-up gucken bei der Form Inkubation, weil sie Sachen machen, die sie nicht selber erfunden haben. Und dass die Kontrollwut aus den etablierten Unternehmen möglicherweise die Start-up-Pflänzchen unterdrückt, erdrosselt oder erstickt, das ist alles unüberraschend.

00:13:24 Christina Schildmann

Was ich aber überraschend fand, war zum einen, das war jetzt 'ne Zahl, die habt ihr aus einer anderen Studie, aber die habt ihr ja aufgeführt, wie viel traditionelle Unternehmen jetzt schon bereits mit Start-ups kooperieren. Zum Beispiel bei den KMU sind das ja mit einer Befragung nach 42%. Das fand ich 'ne sehr hohe Zahl. Und dann fand ich auch interessant, das habt ihr auch sehr schön rausgearbeitet, wie komplex dieses Setting ist. In dem das alles stattfindet. Das ist ja nicht nur unbedingt das etablierte Unternehmen und das Start-up, also die beiden an diese unterschiedlichen Partner, wie ihr sie beschreibt, sondern so 'n komplettes Ökosystem mit den Unternehmen, den Start-ups, Risikokapitalgebern, möglicherweise.

00:14:02 Christina Schildmann

Ihr habt gerade über die Summen gesprochen, die da fließen, oder auch spezialisierte Beratungsfirmen, die diese Konstellation beraten. Das heißt für mich, das habe ich nochmal aus eurer Studie gelernt, dass diese Start-ups ein Ökosystem brauchen und dass wir da über Ökosysteme sprechen und dass dieses berühmte und permanent aufgerufene Bild von der Garagenfirma im Silicon Valley ein völlig schiefes Bild ist, weil es suggeriert, sie könnten das alleine machen, und das können sie ja gar nicht. Das fand ich eine relevante Erkenntnis und dann fand ich auch nochmal spannend, dass das Thema bei den Betriebsräten noch nicht so stark angekommen ist.

00:14:41 Christina Schildmann

Darüber sprechen wir ja gleich auch noch mal. Was ich aber auch nicht spannend oder nicht überraschend fand, sondern total naheliegend ist, dass diese Akteure so gegensätzlich sind, weil das ist ja genau der Clou, das schreibt ihr ja auch, die Attraktivität des anderen, dass die permanente Spannung erzeugt, die auch nie aufgehoben wird und auch nicht aufgehoben werden sollten, weil sonst kann es nicht funktionieren.

00:15:03 Nick Kratzer

Ich glaub, was unsere Studie vielleicht ein bisschen auszeichnet gegenüber anderen Studien, ist, dass wir nicht nur von kulturellen Unterschieden sprechen, sondern auch von strukturellen Widersprüchen. Weil du hast ja auch gerade zurecht gesagt, dass dieses Bild von diesem einsamen Tüftler, der da irgendeine Idee hat, in seiner Garage da vor sich hin macht, das ist einfach falsch und Innovationen entstehen nicht so, die entstehen in der Regel in Netzwerken und mehr denn je. Man spricht ja mittlerweile eben von so eine Trendwende, von einer Closed Innovation, also einer geschlossenen Form des Innovierens, zu einer Open Innovation, ja auch bedingt eben durch neue Technologien, durch viel Schnittstellentechnologien, die immer verschiedene Perspektiven brauchen, aber eben auch bedingt dadurch, dass man ein ganzes Ökosystem braucht, um was voranzutreiben.

00:15:48 Nick Kratzer

Und dieses Thema Open Innovation erzeugt aber auch strukturelle Widersprüche und die sind uns bekannt. Wenn man also aus der Arbeitsforschung kommt, dann kennt man das aus Thesen wie systemischer Rationalisierung. Wenn Unternehmen sich dezentralisieren, wenn sie in den Markt reingehen, entstehen strukturelle Probleme vor allem in diesem Verhältnis von Autonomie und Kontrolle. Und gerade beim Thema Innovation haben die etablierten Unternehmen ein sehr großes Interesse daran, die Kontrolle über das zu behalten, was da passiert.

00:16:17 Nick Kratzer

Und gleichzeitig brauchen Start-ups eine gewisse Autonomie, weil sonst sind sie nicht mehr Start-up. Dann können sie nicht das tun, was sie als Start-up eigentlich tun sollen, nämlich etwas freier zu innovieren. Und dieses Verhältnis von Autonomie und Kontrolle neben den kulturellen Unterschieden spiegelt sich immer wieder in den Konflikten und in den Schwierigkeiten, in den Abstimmungsproblemen. Die es an der Schnittstelle gibt. Insofern werden nicht nur kulturelle Unterschiede verhandelt, sondern auch strukturelle Widersprüche verhandelt und das Ganze erzeugt so eine Art Dauerspannung.

00:16:49 Nick Kratzer

Was ich unter anderem beeindruckend fand, war, wie wichtig etwas ist, was man aus der Dienstleistungsforschung ganz gut kennt, nämlich interaktive Arbeit. Diese Schnittstelle zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups muss interaktiv bearbeitet werden. Die Akteure sind nicht nur die beiden Seiten, sondern auch die drumherum, also die Geldgeber und so weiter. Alle Akteure müssen ein gewisses Verständnis für die Belange der anderen Seite aufbringen und müssen Übersetzungsarbeit in ihre eigene Seite hinein leisten.

00:17:27 Nick Kratzer

Gezeigt hat sich, dass das dann ganz gut läuft, wenn zum Beispiel auf der Start-up-Seite jemand mit im Boot ist, der etablierte Unternehmen sehr gut kennt, der aus denen kommt, der sagt: Ich weiß genau, wie die funktionieren, ich weiß, wie man die ansprechen muss, damit sie uns fördern oder damit sie uns interessant finden. Und auf der anderen Seite braucht es bei etablierten Unternehmen jemanden, der ein bisschen Verständnis hat für diese Welt der

Start-ups, die ganz anders funktioniert, und der wiederum nach innen Übersetzungsarbeit leisten kann und muss. Also an dieser Schnittstelle passiert unheimlich viel und das ist eben auch ein Teil interaktiver Arbeit und man sagt ja immer

00:18:01 Nick Kratzer

Dass Start-ups ‚People Business‘ sind, also dass es da um Leute geht und das Aufeinandertreffen von Leuten und das kann man wirklich sagen, dass an dieser Schnittstelle neben allen institutionellen, formalen Fragen, neben allen strukturellen Fragen, geht es ganz zentral darum, dass das funktionieren muss mit den Menschen und miteinander.

00:18:22 Marco Herack

Kann denn der Betriebsrat da etwas beitragen, in den Unternehmen? Also seitens der etablierten Unternehmen, vermute ich mal, weil die Start-ups haben ja eher selten mal einen Betriebsrat.

00:18:32 Nick Kratzer

Jein bis nein, würde ich jetzt mal sagen. Es ist so, eine unserer Erkenntnisse auch aus der Vorgängerstudie und die hat sich hier wieder bestätigt: In der Regel haben die Betriebsräte mit diesen Themen gar nicht viel zu tun. Sie sind nicht involviert, wenn es darum geht, sich an anderen Unternehmen zu beteiligen. Innovationsstrategien, Einkaufsfragen sind in aller Regel keine Themen des Betriebsrats und es ist auch, wie ich schon gesagt habe, gerade bei großen Unternehmen ein wirklich kleines Thema. Das sind ganz kleine Budgets, die da in diese Start-up-Kooperationen gesteckt werden im Vergleich zu den normalen Forschungs- und Entwicklungsbudgets.

00:19:08 Nick Kratzer

Insofern sind sie ganz oft einfach gar nicht einbezogen. Es ist natürlich von Fall zu Fall unterschiedlich. Es gibt auch Betriebsräte, die da etwas stärker involviert sind. Wenn man sich da auch noch mal diese Formen vorstellt, bei der Übernahme eines Start-ups oder dem Kauf von Anteilen, ist der Betriebsrat gar nicht involviert. Bei Kollaborationsfällen in der Regel auch nicht, da werden Verträge mit anderen Start-ups geschlossen. Bisschen anders sieht oder kann es aussehen bei Spin-offs, also bei Ausgründungen, nämlich dann, wenn eigenes Personal dahin übergeht.

00:19:39 Nick Kratzer

Dann kann der Betriebsrat involviert sein, wenn es darum geht, ob man Rückkehrrechte vereinbart oder so. Und natürlich ist er bei dem Thema Inkubation/Simulation involviert, weil dort in der Regel häufig Mitarbeiter für eine Zeit aus ihren normalen Abteilungen genommen und formal in einen Inkubator übergehen. Dabei ist der Betriebsrat natürlich mit Regelungsfragen beteiligt.

00:20:05 Christina Schildmann

Ich glaube schon, dass es ein wichtiges Thema für Betriebsräte ist, wenn ich mich kurz hier einschalten darf, insgesamt für Akteure der Mitbestimmung. Du hast ja diese vier Formen beschrieben und es ist auf jeden Fall ein Thema für die Arbeitnehmervertretenden in den Aufsichtsräten, die oft Betriebsräte sind. Und ich glaube schon, dass dieses Thema Innovationsstrategie für

Betriebsräte wichtiger wird, auch wenn sie kein unmittelbares Mitbestimmungsrecht dafür haben, aber doch verschiedene Hebel, um da einzusteigen. Und ich will es einmal begründen, noch mal mit Hilfe unserer anderen Studie, die ich gerade erwähnt habe, zu den Widersprüchen der Transformation aus der Sicht der Beschäftigten.

00:20:44 Christina Schildmann

Was wir sehen, ist, dass Beschäftigte sich oft große Sorgen darüber machen, dass ihre Unternehmen nicht innovativ genug sind und dass sie keinen Plan für die Zukunft haben. Dass das Management dort nicht wirklich etwas vorlegt oder tut, dass neue Geschäftsmodelle nicht wirklich in Sicht sind oder dass man dort viel zu wenig Ressourcen investiert und diesen Innovationsmodus sehr halbherzig bespielt, sowie dass sich diese Unternehmen wie Ertrinkende an den alten Geschäftsmodellen festklammern, macht den Beschäftigten wirklich große Sorgen in der Transformation. Dass die Unternehmen hier einen Weg finden müssen in Richtung Informationszeitalter und in Richtung neue Geschäftsmodelle.

00:21:23 Christina Schildmann

Das ist für die Beschäftigten oft total klar und die Betriebsräte haben natürlich eine Scharnierfunktion oder auch eine Möglichkeit, diese Themen im Sinne der Beschäftigten voranzutreiben. Deswegen bin ich auch so froh über eure Studie, weil ich schon glaube, dass da viel drin steckt für Betriebsräte, für betriebsrätliche Strategien und dafür, wie sie sich in diese Innovationsstrategiedebatte einbringen können. Denn diese Kooperation mit den Start-ups kann ja ein wichtiger Innovationsmodus sein. Und eigentlich gibt es ja schon so ein bisschen ein Stichwort, wo oder beziehungsweise dass die Betriebsräte eine Rolle spielen könnten.

00:21:57 Christina Schildmann

Ihr schreibt irgendwo den schönen Satz: „Bewährt hat sich die Begleitung des Interaktionsprozesses durch ein Gremium aus verschiedenen Akteuren und Institutionen“ und warum nicht da auch ein Betriebsrat als Teil dieser Gremien. Ich finde es schon, dass es ein spannendes Thema für Betriebsräte ist.

00:22:15 Nick Kratzer

Da kann ich dir nur zustimmen. Mir ging es in meinem ersten Teil, wenn man so will, um zweierlei. Zum einen halte ich es für wichtig, auch wenn das vielleicht oft gar nicht leistbar ist, aber es wäre auf jeden Fall wichtig, wie du auch gesagt hast, sich in die Innovationsstrategien einzuschalten, also Innovationspolitik mitzugestalten oder zumindest da Druck zu machen. Das ist das eine. Das zweite ist, man kann schon den Eindruck kriegen, dass in der Thematik Start-up und Kooperationen mit Start-ups auch.

00:22:45 Nick Kratzer

So eine Art indirekte Auseinandersetzung über Arbeitsbedingungen und Arbeitspolitik stattfindet. Welche Form von Regulierung, welche Grenzen, ist es nicht so, dass die da drüben viel innovativer sind, weil sie keine Regulierung haben. Diese Start-ups sind oft auch eine Herausforderung für die Regeln und sind Regulierung etablierter Unternehmen. Das nimmt auch mal lustige Züge an, wenn zum Beispiel jemand mit einem Unternehmen zu

tun hat, eine große Versicherung, die hat so einen Inkubator eingerichtet, da sind dann Leute für ein paar Monate hingegangen und die wollten das wirklich Start-up ähnlich haben.

00:23:20 Nick Kratzer

Die haben da ein eigenes Gebäude gehabt, wo sich ein Architekt vorgestellt hat, so schaut ein Start-up aus, alles relativ schick und da gab es auch Kühlschränke und in den Kühlschränken war auch Bier drin, weil man so denkt, das ist beim Start-up so, die essen da Pizza und trinken Bier. Und dann war das Problem, dass die Leute tatsächlich dieses Bier auch getrunken haben. Was aber wiederum überhaupt nicht den Regelungen großer Unternehmen entspricht, dass da Leute sitzen und Bier trinken mit der Frage, was würde, wenn da was passiert, wer ist dann eigentlich schuld und so weiter und so fort. Also sind das solche Herausforderungen, die sich für die Unternehmen selbst ja auch stellen. Aber insgesamt: Manchmal konnte man den Eindruck schon kriegen, da wird so eine Art fiktive Konkurrenz auch aufgebaut und man sagt, man schaut, die kriegen mit viel weniger eine ganze Menge hin. Wie schaut es denn eigentlich auf unserer Seite aus. Und insofern läuft da, glaub ich, auch eine indirekte Auseinandersetzung über Arbeitsbedingungen und Arbeitspolitik. Das wäre der zweite Punkt neben der Innovationspolitik, warum das ein Thema für Betriebsräte ist.

00:24:16 Marco Herack

Ja, und an der Stelle ist man im Grunde auch dabei zu sagen: OK, was kann denn der eine vom anderen lernen? Es ist nicht nur so, dass die etablierten Unternehmen etwas lernen müssen, sondern auch die Start-ups. Sie haben eine Rückkopplung auf ihr Verhalten. Bier trinken während der Arbeitszeit wäre jetzt auch nicht unbedingt ein Produktivitätsmerkmal aus meiner Sicht, wenn wir bei diesem Beispiel bleiben.

00:24:39 Nick Kratzer

Feierabendbier ist im Start-up vielleicht üblich, vielleicht möglich, woanders auch üblich, vielleicht bestimmt. Es wirft Probleme hervor mit dem Arbeitsschutz und der Gesundheitsschutz und mit was auch immer allem.

00:24:50 Christina Schildmann

Ja, was können wir voneinander lernen, die verschiedenen Seiten, Nick, was meinst Du?

00:24:55 Nick Kratzer

Ich glaube tatsächlich, und das finde ich das ganz Spannende an diesem ganzen Thema ist, dass da wirklich so 'ne ganz große Frage steckt, die du in deiner Einleitung oder in deinem ersten Statement ja auch behandelt hast. Wird da mal direkt, mal indirekt aufgerufen: Wären wir nicht viel innovativer ohne Regulierung? Bremst Regulierung Innovation aus? Ist das Problem in Deutschland, so wenn man das ganz zuspitzt. Und diese Frage steckte immer wieder in vielen Aussagen, in vielen Diskussionspunkten, in unseren Interviews steckt die irgendwie drin.

00:25:29 Nick Kratzer

Und wir haben sie uns deswegen auch angeschaut und da kommt man ziemlich schnell zu dem Thema, was man eigentlich voneinander lernen kann.

Ja, aber zuerst zu der Frage, ich glaube auch durch die Studie gibt es weder logisch noch empirisch eine Bestätigung zu dieser These, man wäre innovativer ohne Regulierung. Logisch kann man sich das gut vorstellen, weil warum soll jemand weniger innovativ sein, weil er weniger arbeitet oder weil er nach 8 oder 10 Stunden nach Hause geht. Also logisch fällt mir da gar nicht viel ein dazu, warum jemand innovativer sein sollte, wenn seine Maschine ungeschützt ist.

00:26:04 Nick Kratzer

Das ist meiner Ansicht nach logisch nicht klar und empirisch auch nicht. Empirisch war das Thema, das eigentlich das Gegenteil zutrifft: Sicherheit schafft Freiräume für Kreativität und Innovativität. Insofern finde ich es von dieser Seite her ein Thema, das in den Betrieben virulent war. Ich glaube aber, es gibt von der Seite der Studie her keine Bestätigung für die Frage, ob man ohne Regulierung innovativer wäre.

00:26:33 Christina Schildmann

Mein Eindruck ist, dass ihr eine komplementäre Welt zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen beschreibt. In der öffentlichen Debatte klingt es aber oft so, als ob Start-ups die Unternehmensform überhaupt sind und eine Welt, die nur aus Start-ups besteht, eigentlich die viel Innovativere sei. Die unregulierte Start-up-Welt sei eigentlich viel produktiver. Das hast du ja gerade auch so schön beschrieben. Deswegen wollte ich da noch mal versuchen zu sortieren. Diese Start-up-Faszination liest man gerade auch im Kontext dieser Start-up-Strategie der Bundesregierung wieder raus.

00:27:05 Christina Schildmann

Ich habe jetzt mal geguckt, wie die da drauf reagiert haben, allem voran der Bundesverband der Start-ups, die über sich selbst schreiben. Die Unternehmen der Zukunft freuen sich über die Strategie und sagen, wir begrüßen, dass da endlich anerkannt wird, wie wichtig die Start-ups als Innovations- und Fortschrittstreiber sind. Die Bertelsmann-Stiftung begleitet das Ganze auch nochmal mit so einer Hymne über Start-ups, dass sie zu einem Prüfstein europäischer Zukunftsfähigkeit geworden sind. Also alles unglaublich hoch aufgeladen. Start-ups retten uns und deswegen die Frage: Ist die Welt eigentlich besser, wenn es nur Start-ups gäbe? Und da würde ich sagen, mit Hilfe eurer Studie: Nein, absolut nicht, denn sie sind ja komplementär, die etablierten Unternehmen und die Start-ups.

00:27:47 Christina Schildmann

Und die etablierten Unternehmen brauchen zwar die Start-ups, das beschreibt ihr, um Innovation in kontrollierten Dosen zuzulassen. Aber die Start-ups brauchen die etablierten Unternehmen noch viel dringender, denn die etablierten Unternehmen haben das Geld, die Anwendungsfälle, den Marktzugang, die Vertriebskanäle, die Erfahrung, die Reputation und all das. Man kann es natürlich sagen, man kann das alles überspringen und in den USA, da läuft es doch auch. Da sind die ehemaligen Start-ups jetzt inzwischen die wertvollsten Unternehmen. Aber erstens funktioniert ja Deutschland so nicht und zweitens ist es auch gut so, dass Deutschland so nicht funktioniert. Denn wir sehen ja, was passiert, wenn die wertvollsten, die dominanten Unternehmen, alle Tech-Unternehmen sind mit ganz wenig

Arbeitsplätzen. Und das sehen wir gerade daran, finde ich, wie verzweifelt diese USA Regierungen, und ich sage mit Ausrufezeichen ‚Regierungen‘, versuchen, die Industriearbeitsplätze zurückzuholen.

00:28:38 Christina Schildmann

Erst Biden mit dem Inflation Reduction Act und jetzt Trump mit den Zöllen. Diese Wirtschaft mit nur Start-ups wäre ein totaler Stresstest für den Arbeitsmarkt. Ich fand es nur schön, Nik, dass ihr geschrieben habt: Für Start-ups ist jede Krise eine Nahtoderfahrung. Das gilt ja für die Beschäftigten in den Start-ups mindestens genauso viel.

00:28:57 Nick Kratzer

Richtig. Ich glaube auch wirklich, dass man häufig verschiedene Innovationsbegriffe vermischt. Start-ups bedienen einen ganz bestimmten Innovationsbegriff, der stark mit einer Art Anfangsinnovation zu tun hat. Da wird ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Geschäftsmodell mit einer Idee verbunden, die irgendwie zur allerersten Reife gebracht wird. Die allererste Reife bedeutet, dass man festgestellt hat, dass das marktgängig sein könnte, oder man hat einen Prototyp gebaut oder so etwas. Das hat aber nichts mit den weiteren Schritten der Innovation zu tun, und diese weiteren Schritte können Start-ups in der Regel nicht leisten.

00:29:32 Nick Kratzer

Spätestens dann brauchen sie ein etabliertes Unternehmen, mit dem sie in größere Stückzahlen gehen oder mal was ausprobieren können oder eben größeres Kapital kriegen. Start-ups selbst sind eine flüchtige Erscheinung. Ein Start-up bleibt man nicht hundert Jahre lang.

00:29:47 Marco Herack

Ich glaube, Nick, es geht da auch um den Unterschied, ob man eine App entwickelt, die dann groß wird, oder ob man in der Industrie etwas baut, etwas Neues, das dann auch in einer gewissen Skalierung immer wieder gefertigt werden muss, was wesentlich komplexer ist als so eine App auszurollen.

00:30:04 Nick Kratzer

Ja klar, nur dass die App, also die berühmte App, die man entwickelt und die dann groß rauskommt, das sind wirklich, glaube ich, die vergleichsweise kleineren, selteneren Fälle. Es sind auch die selteneren Fälle, wo sich Start-ups überhaupt an den Endkunden richten. Die allermeisten Start-ups haben als Kunden und nicht nur als Partner, sondern auch als Kunden, auch als spätere Kunden, etablierte Unternehmen. Und ich mein, auch wenn man Softwarelösungen entwickelt, das ist ja dann, wenn man will, auch 'ne App. Aber wenn man sagt, ich bau eine Plattform, auf der etablierte Unternehmen Recyclingprodukte handeln können, dann ist es auch 'n digitales Instrument.

00:30:39 Nick Kratzer

Aber es steckt dahinter ein viel größerer Aufwand als wenn man jetzt ein Handyspiel entwickelt, das dann super erfolgreich ist. Ich glaube, dass da sehr oft in der Diskussion Innovationsbegriffe verwischt werden. Ich glaube auch, dass wenn man sich Start-ups anschaut, Christina hat diese Nahtoderfahrung angesprochen, stehen Start-ups sehr, sehr regelmäßig, manchmal alle paar Monate, vor einer Sollbruchstelle. Da entscheidet sich, ob

weiter finanziert wird und ob es weitergeht. Das hängt dann oft davon ab, ob man die richtigen Leute getroffen hat oder ob man irgendeinen Erfolg erzielt hat. Da ist es dann oft in den Start-ups enorm viel Druck da, aber auch nicht mehr unbedingt enorm viel Innovativität, weil da muss man dann irgendwie schauen, dass zum nächsten Stichtag irgendwas steht oder dass zumindest die Zahlen hübsch ausschauen oder dass man irgendwie einigermaßen gemacht hat, was man wollte. Da gibt es ja auch andere Studien dazu zu Exit-Strategien, wie dann immer, wenn es Richtung Exit geht, also wenn der Gründer dann verkaufen möchte, dass das Start-up aufgehübscht wird und da ist nicht mehr viel mit Innovativität und Kreativität, sondern da ist einfach Druck.

00:31:43 Christina Schildmann

Ja, und auch keine guten Arbeitsbedingungen mehr, das beschreibt ihr ja auch. Ihr habt ja diesen Begriff Exitkapitalismus verwendet, den zitiert ihr, glaub ich, von Stefan Kühl. Der hat das für diese Phase der New Economy und dann der Dotcom-Blase verwendet. Später hat Philipp Staab den übernommen und Exitkapitalismus als dominante Logik der Start-up-Welt beschrieben. Und ich glaub, Philipp Staab war es, der in einer Studie herausgearbeitet hat, wie die Arbeitsbedingungen immer schlechter werden, je näher es in Richtung Exit geht, und dass dann eben viele Beschäftigte, weil es überhaupt keinen Spaß mehr macht und ihr Arbeitsethos so verletzt wird, weil es nicht mehr um das gute Produkt geht, sondern man muss nur noch das ganze Ding aufhübschen. Du hast es beschrieben, dass die dann auch ihren persönlichen Exit machen, weil es nicht mehr funktioniert für sie.

00:32:29 Nick Kratzer

Ich glaube, es ist nicht unbedingt eine dominante Strategie, aber klar ist, dass Start-ups nach einer bestimmten Zeit entweder wachsen mit Hilfe von Kapital oder übernommen werden oder aufgeben. Das Start-up an sich ist keine allzu dauerhafte Angelegenheit. Es gibt Firmen, in denen wir waren, die einst Start-ups waren und händeringend versuchen, diesen Spirit zu erhalten, viel mit optischen Elementen, also mit Bürogestaltung, mit Kicker, mit Sofas, mit Kühlschränken, mit gemeinsamen Frühstück und so weiter. Das ist auch alles ganz toll. Aber das sind eigentlich Grown-ups und die haben natürlich dann auch Management-Ebenen und die haben dann auch Regeln und alles Mögliche.

00:33:05 Christina Schildmann

Und die sind manchmal auch froh im Management, wenn sie einen Betriebsrat haben, der sie nicht mehr mit jeder und jedem Einzelnen die Arbeitsbedingungen aushandeln müssen. Aber ich wollte noch eine Sache erwähnen, weil wir ja gerade darüber gesprochen haben: Was können die verschiedenen Welten voneinander lernen? Und ihr deutet ja an, dass etablierte Unternehmen auch etwas von Start-ups und diesem Geist der Start-ups lernen können. Ihr habt geschrieben – ich zitiere euch jetzt –, ich habe eure Studie ja gut gelesen: Die Verklärung von Start-ups verrät, was in etablierten Unternehmen häufig vermisst wird: Freiräume für Kreativität und Selbstorganisation, die Bereitschaft zum Risiko und Ganzheitlichkeit.

00:33:43 Christina Schildmann

Überlege jetzt auch noch mal, weil das so schön zusammenpasst, die Studie zu den Widersprüchen der Transformation von Boes und Lühr und Kämpf daneben, die das ja sehr schön beschreiben aus der Perspektive der Beschäftigten. Dass die etablierten Unternehmen ganz offensichtlich oft weiterhin, auch wenn alle den CEO duzen dürfen, strikt hierarchisch und lähmend bürokratisch sind. Und ich habe auch noch mal reingeguckt in die jüngste Betriebsrätebefragung der IG Metall. Darüber hat Benjamin Emanuel Hoff von der IG Metall hat kürzlich einen Text ggeschrieben.

00:34:15 Christina Schildmann

Die Ursachen, die Betriebsräte für so Innovationsstaus beschreiben, ist, 63% der befragten Betriebsräte geben an, dass Entscheidungs- und Veränderungsprozesse in ihren Betrieben systematisch zu langsam sind. Betriebsräte sagen das, nur 8% bewerten sie als angemessen schnell und 72% verweisen auf bürokratische interne Abläufe und 61% nennen als Problem starre Hierarchien. Da stellt die IG Metall natürlich auch noch mal die Perspektive ‚Bürokratisches Management‘ gegen diesen Anfangsdiskurs, über den wir gerade gesprochen haben, Nick, dass angeblich die Arbeitsregulierung zu starr ist und die zeigen dann einfach ganz schön, nee, daran liegt es ja vielleicht gar nicht, sondern die Innovationsbremse, die liegt woanders.

00:35:04 Nick Kratzer

Ich glaube auch wirklich, dass man, wenn man auf das Thema Start-up blickt und sich das Verhältnis Start-up etabliertes Unternehmen anschaut, weil, wie du zurecht gesagt hast, beide nicht ohne einander auskommen. Natürlich können etablierte Unternehmen ohne Start-ups, das haben die ja auch lange genug geschafft, aber Start-ups können nicht ohne etablierte Unternehmen. Sie hätten wirklich ein Problem, wenn sie nicht diese Innovationsnischen mit Start-ups füllen können oder in neue Bereiche reingehen können. Dazu brauchen die Start-ups. Etablierte Unternehmen müssen sich angesichts des Außendrucks verändern, aber sie können sich natürlich nicht grundlegend verändern.

00:35:36 Nick Kratzer

Aber Start-ups sind genau eine Möglichkeit, etwas zu verändern, ohne sich selbst grundlegend ändern zu müssen. Das ist ja der Vorteil. Wenn man auf die Stärken von Start-ups schaut, wenn man sagt, die sind fokussierter, da arbeiten alle Leute, ziehen an einem Strang, die sind risikobereiter, die sind flexibler, die sind unbürokratischer, dann sind es genau spiegelbildlich eigentlich die Schwächen vieler etablierter Unternehmen. Das genau kriegen die oft nicht mehr hin, da sitzen Leute nicht an einem Ding dran mit den anderen zusammen, sondern jeder ist an verschiedenen Entwicklungen beteiligt und sitzt den ganzen Tag in Besprechungen, weil das alles koordiniert werden muss.

00:36:10 Nick Kratzer

Ich glaube, dass das ein ganz wichtiger Punkt in dieser Studie ist, dass man eigentlich an den Stärken des Start-ups etwas lernen kann über die Schwächen etablierter Unternehmen, inklusive dieses Umstandes, dass

etablierte Unternehmen sehr häufig heute, also aktuell, depressive Züge haben, gerade wenn sie alte Industrien sind, Automobilindustrie, aber auch Zulieferindustrie, noch ein paar andere. Da geht es schon lange nicht mehr darum, das nächste tolle Produkt zu entwickeln, sondern es geht darum, am Markt zu bleiben, irgendwie zu retten, was noch zu retten ist.

00:36:50 Nick Kratzer

Ich beschreibe jetzt die Stimmung gar nicht unbedingt, wie das Bild selber ist und da ist es unheimlich wohltuend, wenn man mit Leuten aus Start-ups mal redet, die Bock haben auf das Neue, die sagen, wir sitzen da an was Tollem, Das ist ökologisch sinnvoll und energetisch sinnvoll und ökonomisch werden wir vielleicht reich damit. Diese Begeisterung und diesen Spaß da dran. In etablierten Unternehmen ist der ganz schön oft auch verloren gegangen und auch da halten die Start-ups den etablierten Unternehmen 'n Spiegel vor. Aber sie sind eben nicht als Organisationsform selbst die Zukunft, weil sie immer nur in Verbindung mit etablierten Unternehmen die Zukunft sind.

00:37:26 Nick Kratzer

Das heißt, es geht wirklich genau um die Zusammenarbeit. Sie sind nicht die Zukunft, weil sie Übergangserscheinungen sind. Die Organisationsform Start-ups ist eine Übergangserscheinung und sie sind auch nicht in dem Sinne die Zukunft, weil Arbeiten im Start-up oft mit einem enormen Zeit- und Leistungsdruck verbunden ist. Den Vorteil, den Start-ups wirklich haben, ist die Beschleunigung. Sie sind oft schneller, wenn es darum geht, einen ersten Prototypen oder eine erste Prüfung vorzulegen. Das geht, könnte das was werden?

00:38:00 Nick Kratzer

Da sind sie sehr viel schneller, aber der Preis dafür ist wirklich ein enormer Zeit- und Leistungsdruck und das sagen auch alle: Das machst du nicht viele Jahre lang, das machst du ein paar Jahre, aber das machst du nicht viele Jahre lang. Insofern sind Start-ups nicht per se das Arbeitsmodell der Zukunft.

00:38:15 Marco Herack

Man braucht einander, könnte ein Fazit sein. Vielen Dank für das Gespräch an Christina Schildmann und Nick Kratzer. Danke euch beiden.

00:38:23 Christina Schildmann

Vielen Dank.

00:38:25 Nick Kratzer

Danke.

00:38:26 Marco Herack

Wenn ihr dazu noch ein paar Gedanken habt, sendet sie uns an systemrelevant@boeckler.de. Hinweise, Korrekturen, Anregungen und so weiter bitte dorthin. In den Shownotes findet ihr die Liste der sozialen Netzwerke sowie unsere weiteren Podcasts. Derer haben wir zwei und wir freuen uns natürlich sehr, wenn ihr uns in einem Podcatcher eurer Wahl abonniert und somit keine Folge verpasst. Vielen Dank fürs Hören, euch eine schöne Zeit und bis nächste Woche. Tschüss.

00:38:51 Einsprecher

Das war Systemrelevant. Fakten für eine demokratische und nachhaltige Wirtschaft.