Hans Böckler Stiftung

STUDY

Study 500 · Juli 2026

STARTUPS IN DER DIGITALEN ÖKONOMIE

Formen, Spannungsfelder und Praxen der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Nick Kratzer und Wolfgang Dunkel

FORSCHUNGS-FÖRDERUNG

Hans Böckler Stiftung

STUDY

Study 500 · Juli 2026

STARTUPS IN DER DIGITALEN ÖKONOMIE

Formen, Spannungsfelder und Praxen der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Nick Kratzer und Wolfgang Dunkel

FORSCHUNGS-
FÖRDERUNG

© 2026 by Hans-Böckler-Stiftung
Georg-Glock-Straße 18, 40474 Düsseldorf
www.boeckler.de

„Startups in der digitalen Ökonomie“ von Nick Kratzer und Wolfgang Dunkel ist lizenziert unter **Creative Commons Attribution 4.0 (BY).**
Diese Lizenz erlaubt unter Voraussetzung der Namensnennung des Urhebers die Bearbeitung, Vervielfältigung und Verbreitung des Materials in jedem Format oder Medium für beliebige Zwecke, auch kommerziell.
Lizenztext: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/de/legalcode

Die Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz gelten nur für Originalmaterial. Die Wiederverwendung von Material aus anderen Quellen (z. B. mit Quellenangabe gekennzeichnete Schaubilder, Abbildungen, Fotos und Textauszüge) erfordert ggf. weitere Nutzungsgenehmigungen durch den jeweiligen Rechteinhaber.

Satz: DOPPELPUNKT, Stuttgart
Lektorat: Frank Seiß, ISF München

ISBN: 978-3-86593-417-8

INHALT

Zusammenfassung **6**

1 Einleitung **9**

2 Konzeptionelle Grundlagen und Fragestellungen der empirischen Untersuchung **13**
2.1 Startups: Eine postfordistische Organisationsform 13
2.2 „Etablierte Unternehmen“ und „Startups“ 23
2.3 Interaktion und Interaktionsformen 26
2.4 Fragestellungen der empirischen Untersuchung 31

3 Forschungsdesign, Methodik und empirische Basis **40**

4 Empirische Befunde nach Interaktionsformen **45**
4.1 Interaktionsform Akquisition 45
4.2 Interaktionsform Kollaboration 69
4.3 Interaktionsform Spin-off 89
4.4 Interaktionsform Inkubation/Simulation 116

5 Fazit **208**

Literatur **221**

Autoren **227**

ZUSAMMENFASSUNG

Neue Technologien und Geschäftsmodelle, globale Konkurrenz in einem unsicheren Umfeld und eine beschleunigte Innovationsdynamik stellen etablierte Unternehmen vor große Herausforderungen. Eine Möglichkeit, diesen Herausforderungen zu begegnen, sind Kooperationen mit Startups, also mit kleinen, innovativen Unternehmen, die all das sein können, was etablierte Unternehmen meist nicht sind: schnell, flexibel, risikobereit.
Startups sind anders, und das macht eine Kooperation für etablierte Unternehmen attraktiv.

Aber auch Startups können von einer Kooperation profitieren, weil sie über Partnerschaften mit etablierten Unternehmen Ressourcen, Erfahrung und Marktzugänge erhalten (können). Entsprechend groß ist das Interesse der Startups. Allerdings ist die Andersartigkeit auch eine Herausforderung: Andere Prozesse, andere Kulturen, andere Menschen, andere Interessen – das Gelingen einer solchen Kooperation ist keinesfalls selbstverständlich.

Wie sind vor diesem Hintergrund konkrete Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups gestaltet? Mit welchen Herausforderungen haben die Beteiligten zu tun und wie bearbeiten sie diese? Das haben wir etablierte Unternehmen und Startups gefragt, außerdem weitere Akteure aus dem „Ökosystem" wie Verbände, Netzwerke und Dienstleister.

Unsere Untersuchung zeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups zwar kein großer, aber mittlerweile ein normaler Baustein in den Innovationsstrategien vor allem mittlerer und größerer Unternehmen darstellt. Die vielfältigen, auch negativen, Erfahrungen der Vergangenheit sind verarbeitet, Lernprozesse angestoßen und vielerorts auch umgesetzt worden. Prozesse wurden etabliert, das Umfeld ist nun breiter und professioneller. Die Experimentierphase, so könnte man sagen, ist vorbei.

Dass die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups dennoch ein unsicheres und herausforderndes Unterfangen ist, liegt in der Natur der Sache: Innovationen sind ein unsicheres Geschäft, die Erfolgsaussichten mehr oder weniger vage, das Terrain unübersichtlich, der Weg unklar. Hinzu kommt, dass die „Attraktivität des Anderen" (Kratzer/Dunkel 2020, S. 17) Segen und Fluch zugleich ist: Die „Anderen" verhalten sich anders, arbeiten anders, haben andere Erwartungen – und das erzeugt Missverständnisse, Probleme, Konflikte.

Die Befunde zeigen aber auch eine grundlegendere Problemstellung: Die Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups durchzieht

ein struktureller Widerspruch: Startups können nur dann schneller, flexibler, risikobereiter sein als das etablierte Unternehmen, wenn sie diesem gegenüber mindestens eine gewisse Autonomie haben. Auf der anderen Seite brauchen etablierte Unternehmen, wenn sie mit Startups kooperieren, zumindest ein gewisses Maß an Kontrolle – es sind ja ihre Ressourcen und ihre eigenen Erwartungen, die es abzusichern gilt. Bei zu viel Autonomie „machen die Startups, was sie wollen", bei zu viel Kontrolle geht die „junge Pflanze" ein, so heißt es in unserer Untersuchung.

Zwar sitzen die etablierten Unternehmen dabei meist am längeren Hebel: Für die etablierten Unternehmen ist das Startup ein Investment, das im Zweifelsfall abgeschrieben werden muss. Für die Startups ist jede Krise eine „Nahtoderfahrung", das Scheitern existenzbedrohend. Dennoch: Auch die etablierten Unternehmen brauchen Startups und wollen die Kooperation. Deshalb begleitet der strukturelle Widerspruch von Autonomie vs. Kontrolle die Interaktionskonstellationen als Dauerspannung.

Die beiden Pole müssen in ein den jeweiligen Interessen angemessenes und funktionales Verhältnis gebracht und angesichts der Entwicklungsdynamiken riskanter Innovationsprozesse immer wieder überprüft und austariert werden. Die Beziehungen sind zeitlich begrenzt, spannungsreich und dynamisch. Dass Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups dennoch funktionieren (können), hat nach unseren Befunden viel mit den Rahmenbedingungen der jeweiligen Interaktionskonstellation zu tun. Drei Faktoren haben dabei einen positiven Einfluss:

- *Erstens* muss die jeweils passende institutionelle Form gefunden werden, d. h. die Interaktion ist so zu gestalten, dass die Form den jeweiligen inhaltlichen und strategischen Erwartungen entspricht, aber eben auch Autonomie und Kontrolle in ein adäquates Verhältnis bringt.
  Die Studie identifiziert insgesamt vier Interaktionsformen – „Akquisition", „Kollaboration", „Spin-Off" und „Inkubation/Simulation" –, die auch im Vergleich mit anderen Untersuchungen einen relevanten Teil des Gesamtspektrums der Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Startups abdecken.
- *Zweitens* spielt die Gestaltung des Interaktionsprozesses eine wichtige Rolle: Die transparente Abfolge von Schritten und Phasen gibt den Startups einen Arbeitsrahmen und schafft Erwartungssicherheit, ermöglicht den etablierten Unternehmen Risikobegrenzung und (Teil-)Kontrolle und beiden Partnern die gemeinsame, interaktive Organisation des Innovationsprozesses.
  Bewährt hat sich die Begleitung des Interaktionsprozesses durch ein

Gremium aus verschiedenen Akteuren und Institutionen: So können komplementäre (strategische, operative und fachliche) Kompetenzen eingebracht, die verschiedenen Interessen von Investoren, Partnern und Kunden repräsentiert und die Startups sowohl beraten als auch kontrolliert werden.

– *Drittens:* Die Schnittstellen des Interaktionsprozesses sollten mit Personen besetzt sein, die über interaktive Kompetenzen verfügen, die die jeweils andere „Sprache" verstehen, die sich verständigen und zu ihrer Seite hin übersetzen können.

  Bei den etablierten Unternehmen sind das Menschen, die sich mit Innovationen wohler fühlen als mit Prozessen, die vielleicht nicht die ganz klassischen Konzerntypen sind, die weniger gerade Karrieren aufweisen oder anstreben oder sogar selbst schon Gründungserfahrung haben.

  Aufseiten der Startups sind Schnittstellenakteure wichtig, die wissen, auf was es etablierten Unternehmen ankommt, was die Gesprächspartner*innen brauchen, um eine Entscheidung treffen zu können, und wie man sich verständlich macht.

Organisation und Gestaltung des Innovationsprozesses sind vor allem auf Beschleunigung ausgelegt: Während die etablierten Unternehmen die damit verbundenen Probleme (etwa Zeitdruck und Qualitätssicherung) durch die Zusammenarbeit mit Startups quasi externalisieren können, bedeutet Beschleunigung für die Startups hohe Anforderungen an Arbeitstempo, Flexibilität und auch Produktivität. Neben der erheblichen Unsicherheit sind deshalb Zeit- und Leistungsdruck wesentliche Merkmale der Arbeit in den Startups.

Dass die Startup-Arbeit, gerade in etablierten Unternehmen, dennoch oft positiv gesehen oder geradezu verklärt wird, verrät vor allem etwas darüber, was in etablierten Unternehmen häufig vermisst wird: Freiräume für Kreativität und Selbstorganisation, die Bereitschaft zum Risiko und Ganzheitlichkeit. Vielleicht ist auch das ein Beitrag der Startups zur Ökonomie der Zukunft: den etablierten Unternehmen einen Spiegel vorzuhalten, ihre Schwachstellen aufzudecken und eine Ahnung davon zu vermitteln, dass es eventuell auch anders ginge.

1 EINLEITUNG

Etablierte Unternehmen sind mit einem steigenden Innovations- und Kostendruck konfrontiert, u. a. durch eine wachsende, auch globale Konkurrenz, zunehmende Markttransparenz und durch kürzere Produktlebens- und damit auch Innovationszyklen. Zugleich entstehen durch die Digitalisierung neue Geschäftsfelder und Wertschöpfungspotenziale. Das Innovationssystem wandelt sich: Innovationen entstehen vermehrt in offeneren, vernetzten Prozessen („open innovation") (vgl. dazu etwa Botthof et al. 2023; Hirsch-Kreinsen 2023; Herzog 2008; Gassmann 2006).

Diese Entwicklung beinhaltet Chancen für etablierte Unternehmen, vor allem aber Herausforderungen: Etablierte Unternehmen müssen schneller, flexibler, kreativer und offener werden. Aber wie soll das gehen mit Organisationen, die vor allem – und notwendigerweise – auf Skalierung, Sicherheit und Stabilität ausgelegt sind? Wie etwas ändern, wenn man selbst sich gar nicht grundlegend ändern kann?

Ein Ausweg könnten Kooperationen mit Startups sein (vgl. dazu Böhm et al. 2019), also mit jungen, innovativen, auf schnelles Wachstum ausgerichteten Unternehmen (DSM 2020). Startups treiben die Entwicklung von Produkten und Technologien, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen voran, übernehmen Risiken und beschleunigen den Innovationsprozess (etwa Som/Zanker/Bierwisch 2023; Spender et al. 2017). Gelten etablierte Unternehmen als langsam, unflexibel und risikoscheu, werden mit Startups gegenteilige Merkmale verbunden.

Startups haben, was etablierte Unternehmen oft nicht haben (vgl. auch BDI 2018; Rapp 2017): einen Innovationsmodus, der sich durch Fokussierung, Risikobereitschaft und Marktnähe auszeichnet, und ein Organisationsmodell, das geprägt ist durch flexible Arbeit und kurze Wege mit geringer Regulierung (Kratzer/Dunkel 2020). Startups sind *anders* als etablierte Unternehmen – und eben das macht die Kooperation aus der Sicht etablierter Unternehmen attraktiv (Wrobel/Schildhauer/Preiß 2017).

Etablierte Unternehmen könnten sich durch die Kooperation mit Startups etwa neue Technologien erschließen, die Digitalisierung gestalten oder auch innovative Geschäftsmodelle entwickeln (vgl. Som/Zanker/Bierwisch 2023; BMWK 2022; BDI 2018; Deloitte 2017). Etablierte Unternehmen könnten etwas ändern, *ohne* sich selbst grundlegend ändern zu müssen.

Da trifft es sich gut, dass auch Startups die Kooperation mit größeren, etablierten Unternehmen suchen, etwa um bessere Marktzugänge und neue

Vertriebskanäle zu erhalten, an Reputation zu gewinnen, von Expertise zu profitieren, finanzielle Unterstützung zu bekommen oder den eigenen Umsatz zu erhöhen (Heider et al. 2020; DSM 2020; Böhm et al. 2019; vgl. auch PWC 2017). Die Geschäftsmodelle der überwiegenden Mehrzahl der Startups sind auf andere Unternehmen als Kunden oder Partner ausgerichtet (DSM 2021), viele Startups kooperieren mit etablierten Unternehmen (vgl. etwa Bitkom 2023).

Passt also alles, ist eine Win-win-Situation vorprogrammiert? Keineswegs! So attraktiv eine Zusammenarbeit für beide Seiten ist oder sein kann – etablierte Unternehmen profitieren von der Innovativität, Geschwindigkeit und Risikobereitschaft von Startups, Startups wiederum vom Kapital, der Erfahrung und den Marktzugängen etablierter Unternehmen –, so wenig selbstverständlich ist das Gelingen einer solchen Zusammenarbeit.

Denn auch wenn sich die richtigen Partner gefunden haben – und das ist ja gar nicht so einfach (etwa Som/Zanker/Bierwisch 2023; BMWK 2022; Wrobel/Schildhauer/Preiß 2017) –, wenn also etablierte Unternehmen und Startups gut zueinander zu passen scheinen, bleibt der Erfolg der Kooperation eine offene Frage – aus vor allem zwei Gründen:

- *Erstens* sind zwar geteilte Interessen und Erwartungen die Grundlage der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups, aber damit ist noch längst nicht gesagt, dass alle Interessen und Erwartungen gleich sind. Neben komplementären Erwartungen können ganz unterschiedliche und potenziell auch widersprüchliche Vorstellungen aufeinandertreffen (etwa Böhm et al. 2019; BDI 2018; Wrobel/Schildhauer/Preiß 2017).
  Das gilt umso mehr, als an den Interaktionskonstellationen häufig mehrere Partner beteiligt sind – neben dem Startup ein oder mehrere etablierte Unternehmen plus weitere Akteure, etwa Risikokapitalgeber oder Universitäten – und diese Partner jeweils unterschiedliche Interessen und Erwartungen haben können (Böhm et al. 2019).
- *Zweitens* treffen mit Startups und etablierten Unternehmen nicht nur unterschiedliche, auch widersprüchliche Interessen aufeinander, sondern auch ganz unterschiedliche Arbeitsweisen, Organisationsformen, Kulturen und – und nicht zuletzt – Menschen. In der Praxis der Interaktion können sich diese Unterschiede als fruchtbar erweisen, aber auch als erhebliche Herausforderung.
  Dass etwa unterschiedliche Unternehmenskulturen ein Problem für die Kooperation sein können, das zeigt sich auch in einer Befragung großer Familienunternehmen: Ohne Kooperationserfahrung erwarten 30 Prozent der Unternehmen Probleme durch kulturelle Unterschiede, ein Wert, der

> noch steigt, wenn die Unternehmen bereits Erfahrung im Umgang mit Startups haben. Dann sind es knapp 50 Prozent, die sagen, dass Kulturdifferenzen ein Problem darstellen (BDI 2018, S. 14).

Es ist also die *Andersartigkeit* von etablierten Unternehmen und Startups, die sowohl das große Potenzial der Kooperation darstellt (vgl. auch Kratzer/Dunkel 2020) als auch die größte Herausforderung. Etablierte Unternehmen müssen Wege finden, die Andersartigkeit fruchtbar zu machen, und Formen der Zusammenarbeit entwickeln, in deren Rahmen die Interaktion zwischen unterschiedlichen oder gar widersprüchlichen Interessen, Erwartungen, Strukturen und Kulturen gelingen kann.

Wie etablierte Unternehmen und Startups diese Herausforderung angehen, welche Interessen und Erwartungen sie damit verfolgen, mit welchen Problemen sie dabei konfrontiert sind und wie sie diese zu lösen versuchen, das sind die Fragen, die wir in diesem Bericht stellen und zu beantworten versuchen. Der empirische Fokus liegt dabei auf den Interaktionsbeziehungen, auf die wir sowohl aus der Perspektive etablierter Unternehmen als auch aus der Perspektive von Startups blicken. Grundlage sind die Ergebnisse einer qualitativen empirischen Untersuchung, die wir in den Jahren 2020 und 2021 durchgeführt haben.

Im nächsten Abschnitt (Kapitel 2) werden zunächst kurz die konzeptionellen Grundlagen, die wichtigsten Begriffe und die untersuchungsleitenden Fragestellungen vorgestellt. Hier betten wir die Untersuchung in den Kontext von Krise und Umbruch fordistischer Arbeitsgesellschaften ein, befassen uns mit der Frage, was eigentlich ein „Startup“ ausmacht (und was ein „etabliertes Unternehmen“ ist), und erläutern, welche Fragestellungen für die Auswertung leitend waren.

In Kapitel 3 geben wir einen Überblick über Design und Methodik der Studie und stellen das Sample vor: Auf dem Hintergrund einer breiteren Materialbasis bezieht sich die vorliegende Untersuchung insbesondere auf 19 Intensivinterviews mit Vertreter*innen sowohl von etablierten Unternehmen als auch von Startups. Die „Fälle“ der hier vorgestellten Untersuchung sind 17 Interaktionskonstellationen, zu denen wir jeweils Interviews mit Vertreter*innen geführt haben; in zwei Fällen waren das jeweils zwei Interviews.

Darauf folgt in Kapitel 4 die Darstellung der empirischen Befunde: Diese ist entlang von vier Interaktionsformen gegliedert – Akquisition, Kollaboration, Spin-off und Inkubation/Simulation –, d. h. spezifischen Konstellationen der Organisation von Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups, denen sich die Fälle zuordnen ließen.

Innerhalb der Interaktionsformen geben fünf Fragestellungen die Struktur vor:

- Wie ist die Interaktion konkret organisiert?
- Welche Ziele, Erwartungen und Interessen verfolgen die Beteiligten mit der Interaktion?
- Welche Unterschiede zeigen sich zwischen etablierten Unternehmen und Startups in der Interaktion?
- Welche Probleme treten in der Interaktion auf?
- Wie gestaltet sich die Praxis der Interaktion?

Im letzten Abschnitt (Kapitel 5) fassen wir die Befunde zusammen und diskutieren sie abschließend.

2 KONZEPTIONELLE GRUNDLAGEN UND FRAGESTELLUNGEN DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

2.1 Startups: Eine postfordistische Organisationsform

Mit Blick auf die ehemaligen Garagenfirmen aus dem Silicon Valley schreiben manchmal auch große, längst etablierte deutsche Unternehmen ihre Geschichte gern ein wenig „auf Startup" um. Mit der Aussage „Auch wir waren mal Startup" versuchen sie nicht nur, ihre Relevanz gegenüber den alten und neuen Startups der IT-Industrie zu verteidigen, sondern auch, sich das positive Image von Startups als dynamischen Innovationstreibern und attraktiven Arbeitgebern anzueignen.[1]

Eine solche Rückbesinnung schließt an eine erste mögliche Lesart des Startup-Begriffs an: In dieser Lesart bezeichnet „Startup" dann keine historische, an eine bestimmte Zeit gebundene Organisationsform, sondern die Gründungsphase innovativer Unternehmen. Solche Unternehmen gab es auch schon früher und alle hatten eine Gründungsphase – und deshalb, so die Logik dieser Argumentation, sind „Startups" kein exklusives Phänomen der Gegenwart, sie sind historisch weder neu noch etwas Besonderes.

Es gibt sicher Argumente, die für eine solche Lesart sprechen, historische Parallelen zwischen den heutigen Startups und den innovativen Neugründungen der Industriegeschichte: etwa, dass auch die „alten" Unternehmen eng mit der Entstehung und Durchsetzung neuer Technologien verbunden waren (Dampfmaschine, Eisenbahn, Elektrizität, Telefon) oder auch, dass damals wie heute bestimmte Persönlichkeiten, die sogenannten „Gründerpersönlichkeiten", eine nicht unerhebliche Rolle spielten und spielen.

Es gibt aber auch Gründe, die eine andere Lesart nahelegen. Diese Lesart lässt sich so formulieren: Heutige Startups lassen sich nur bedingt mit jenen Unternehmensgründungen vergleichen, die die Industriegesellschaft geprägt haben, sie sind in einem bestimmten historischen Kontext entstanden und in Entstehung, Entwicklung und Relevanz an diesen Kontext gebunden.

1 „Wir waren das Startup der ersten industriellen Revolution", so die Deutsche Bahn auf Twitter. Oder: „Auch Bosch war mal ein kleines Startup" (baden-württembergisches Ministerium der Finanzen). „Jedes Familienunternehmen war einmal ein Startup" (Munich Startup 2022). „Das Weltunternehmen Siemens war mal ein Startup" (Olaf Scholz auf Instagram).

In der Arbeits- und Industriesoziologie (vgl. dazu etwa Sauer 2018) und Zeitgeschichte (Doering-Manteuffel/Raphael 2012) wird die Nachkriegszeit grob in zwei Phasen unterteilt:

- In der ersten Phase, in etwa die ersten Jahrzehnten nach dem zweiten Weltkrieg, entfaltet sich in allen entwickelten Industriegesellschaften das als „fordistisch" bezeichnete Produktionsmodell und prägt die Wirtschafts- und Sozialstrukturen. Stetiges Wachstum, Vollbeschäftigung und Ausbau des Wohlfahrtsstaates charakterisieren den von Burkart Lutz beschriebenen „kurzen Traum immerwährender Prosperität" (Lutz 1984). Der Traum endet in den 1970er Jahren mit den ersten ökonomischen Schocks („Ölkrise"), dem Rückgang der Wachstumsraten und steigender Arbeitslosigkeit.
- Die daran anschließende zweite Phase „nach dem Boom" (Doering-Manteuffel/Raphael 2012) ist durch die Krise und Transformation dieses fordistischen Produktionsmodells gekennzeichnet – eine Phase, die neue Formationsmerkmale aufweist, aber instabil und krisenhaft ist und die, mangels besserer Begrifflichkeiten, zusammenfassend als „Postfordismus" bezeichnet wird.

Startups, das ist unsere These, sind ein Phänomen, das empirisch, aber auch logisch zur zweiten Phase gehört. Startups sind gerade kein Phänomen des Fordismus, sondern eine Erscheinungs- und Bewältigungsform der Krise des Fordismus, ein Phänomen des Umbruchs vom Fordismus zum Postfordismus, vielleicht sogar eine postfordistische Organisationsform. Warum wir dieser Lesart zuneigen, werden wir im folgenden Abschnitt umreißen.

Zwar ist unklar, ob und inwieweit sich, analog zum „Fordismus", vom „Postfordismus" als einer in ähnlicher Weise kohärenten Formation sprechen lässt, unstrittig ist aber, dass der Fordismus als Produktionssystem und gesellschaftlicher Reproduktionszusammenhang etwa ab den 1970er Jahren in die Krise geraten ist, und unstrittig ist auch, dass sich im Anschluss wesentliche Strukturmerkmale der Nachkriegskonstellation in einem Umbruch befinden. Die folgenden Jahrzehnte waren durch Umbrüche sowohl der Arbeits- als auch der Unternehmensorganisation gekennzeichnet, die auch die arbeits- und industriesoziologische Forschung seit den 1980er und 1990er Jahren prägten (Huchler 2008).

Auf der Basis empirischer Untersuchungen wurden spezifische Trends der Veränderung von Unternehmen und Arbeit herausgearbeitet und in den Kontext zeitdiagnostischer Konzepte gestellt, von denen drei in besonderer Weise auf die hier untersuchte Thematik anwendbar sind:

Das Konzept des *Finanzmarktkapitalismus,* das auf neue Relationen zwischen Unternehmen und den Institutionen und Akteuren auf den Finanzmärkten verweist, das Konzept der *systemischen Rationalisierung,* dessen Kern neue Relationen zwischen den an Wertschöpfungs- und Innovationsprozessen beteiligten Organisationen und Akteuren bilden, und das Konzept der *Entgrenzung von Arbeit,* das, neuerdings im modischen Gewand des „New Work"-Diskurses (Heidling/Kratzer 2022), auch auf die Arbeitsweisen von Startups anwendbar ist.

Wir werden im Folgenden *erstens* zu zeigen versuchen, dass und wie die Entstehung und Relevanz von Startups mit diesen postfordistischen Transformationen zusammenhängen. Und *zweitens* wird vor diesem konzeptionellen Hintergrund deutlich, dass die neuen Beziehungsgefüge zwischen etablierten Unternehmen und Startups nicht ohne Weiteres kongruent und konfliktfrei sein werden, sondern von spezifischen Spannungsfeldern und Widersprüchlichkeiten geprägt sein dürften.

2.1.1 Startups im Finanzmarktkapitalismus

Mit dem Begriff des Finanzmarktkapitalismus (oder auch „Shareholder-Value-Kapitalismus" oder „Finanzialisierung") wird ein „neues Regime des Kapitalismus" bezeichnet, dessen Kern die Dominanz der Finanzmärkte ist (Windolf 2023, S. 164). Neu ist an diesem Regime u. a., dass Handlungs- und Strukturlogiken von Finanzmärkten nicht nur verstärkt auf wirtschaftliche Zusammenhänge (Shareholder Value), sondern auch auf politische, soziale, kulturelle Zusammenhänge angewendet werden, ein Umstand, der als „Finanzialisierung" bezeichnet wird (ebd., S. 165).

Zu dem damit verbundenen Strukturwandel gehört auch die wachsende Bedeutung und Macht institutioneller Anleger, also von Finanzmarktakteuren, die das Kapital anderer Anleger investieren und sich dabei, etwas verkürzt formuliert, vor allem an einer kurzfristigen Gewinnmaximierung orientieren. Als einer der Gründe für diese Entwicklung gilt die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts stark gewachsene Menge liquiden Kapitals, für das lukrative Anlagemöglichkeiten gesucht werden und um das die institutionellen Anleger konkurrieren – weshalb sie möglichst hohe Erträge versprechen müssen.

Spätestens an dieser Stelle kommen, wie es Stefan Kühl (2002) und, Kühls Thesen wieder aufnehmend, Philipp Staab (2018) beschrieben haben, Startups ins Spiel: Eine Teilmenge des liquiden Kapitals ist das sogenannte Risiko-

kapital, also Kapital, das in Anlagen investiert wird, die höhere Erträge versprechen, allerdings eben auch mit einem höheren Risiko. Und genau eine solche Anlagemöglichkeit sind Startups: kleine, auf schnelles Wachstum und eine schnelle Marktpositionierung ausgerichtete Unternehmen, die im Erfolgsfall ein Vielfaches des investierten Kapitals einbringen, genauso gut aber scheitern können.

Aber es ist nicht nur die Suche nach Anlagemöglichkeiten, die ein günstiges Umfeld für (die Finanzierung von) Startups schafft: Gerade junge, innovative Unternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen haben kaum Möglichkeiten, auf klassischem Wege (etwa über einen Bankkredit) an Kapital zu kommen, weil sie kaum Sicherheiten bzw. Vermögenswerte zu bieten haben, aber sie können Anteile an ihrer jungen Unternehmung abgeben.

Es gibt also ein Angebot an Risikokapital und es gibt eine Nachfrage. Risikokapital (auch „Wagniskapital", „Venture Capital" oder „VC") bietet also Finanzierungsmöglichkeiten, ohne die es viele Startups wohl nicht geben würde, mithin ist der postfordistische Finanzmarktkapitalismus einer der Geburtshelfer der an Zahl und Bedeutung wachsenden Startup-Szene in Deutschland.

Die Risikokapitalgeber sind nun nicht darauf aus, an einem möglichen langfristigen Unternehmenserfolg per Wertsteigerung oder Dividenden teilzuhaben, also dauerhaft Anteilseigner zu bleiben, sondern im Gegenteil darauf, nach kurzer Zeit (etwa fünf Jahren) die Gewinne zu realisieren, indem sie ihre Anteile wieder verkaufen: entweder an die Gründer*innen oder, häufiger, an andere Unternehmen.

Kühl nannte die Logik dahinter „Exit-Kapitalismus" (Kühl 2002), weil, so seine Beobachtung, auch die Gründer*innen selbst häufig nicht daran interessiert sind, ein Unternehmen aufzubauen und langfristig zu entwickeln, sondern lediglich daran, das Unternehmen so weit zu bringen, dass es zu einem guten Preis verkauft werden kann.

Die Gründer*innen kleiner, innovativer Unternehmen in diesem postfordistischen Finanzmarktregime haben, so Kühl, von Anfang an vor allem den möglichen Verkauf im Blick. Sie verfolgen eine „Exit-Strategie", in der Kühl eine übergreifende, neue Logik des Kapitalismus insgesamt zu entdecken glaubte, weshalb er die Beobachtung von Exit-Strategien zum „Exit-Kapitalismus" erweiterte.

Philipp Staab griff die These des Exit-Kapitalismus in seinem Aufsatz von 2018 wieder auf, verbunden mit der Frage, was davon, 15 Jahre später, noch gilt. Stand die Analyse von Stefan Kühl stark unter dem Eindruck des Booms der „New Economy" und des anschließenden Platzens der „Dotcom-Blase",

setzt Staabs Revisited-Analyse wieder vor dem Hintergrund einer tiefgreifenden Krise an, nämlich der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2008/2009.

In seiner durch Empirie angereicherten Analyse kommt Staab *erstens* zu dem Schluss, dass Exit-Kalküle und -Strategien nach wie vor „gewichtige Teile der Startup-Szene prägen" (Staab 2018, S. 227).

Zweitens zeigen seine Analysen, dass Akquisitionen, also der Verkauf des Startups an ein anderes (etabliertes) Unternehmen, eine viel größere Rolle für Exits spielen als Anfang der 2000er Jahre, als die bevorzugte Exit-Strategie der Börsengang war.

Ein *drittes* Ergebnis stellt die Beziehung zwischen Exit-Strategie und Arbeitsbedingungen ins Zentrum: An einem Fallbeispiel zeigt Staab, dass die Arbeitsbedingungen immer schlechter werden, je näher der Exit rückt. In der Folge verlassen diejenigen Beschäftigten, die sich das erlauben können, das Unternehmen.

In Staabs Fallbeispiel ist die Ursache dafür, dass das Produkt noch nicht hält, was es verspricht. Da durch das Näherrücken des Exit-Termins die Zeit für Verbesserungen nicht mehr ausreicht, wird mehr und mehr Wert darauf gelegt, mit kurzfristigen Scheinlösungen und verstärkter Kundenakquise die Braut, also das Startup, so hübsch wie möglich zu machen, nach dem Motto, so ein Zitat: „Die versuchen einen geilen Exit und dann: Nach mir die Sintflut" (Staab 2018, S. 226).

Über die Allgemeingültigkeit der Befunde von Stefan Kühl und Philipp Staab lässt sich angesichts der eher dünnen empirischen Basis beider Studien streiten – das würden beide wohl auch selbst so sehen. Kaum umstritten dürfte aber die These sein, dass es einen generellen Zusammenhang zwischen Finanzmarktkapitalismus, der Bedeutung von Risikokapital und den Finanzierungsstrukturen von Startups gibt: Ohne Risikokapital würde eine wichtige Säule der Startup-Finanzierung fehlen (vgl. dazu etwa Böhm et al. 2019; Nanda/Rhodes-Kropf 2013), ergo: ohne Finanzmarktkapitalismus keine oder weniger Startups.

Thesen und Befunde zum „Exit-Kapitalismus" werfen aber die Frage auf, wie gut eigentlich die Kapitalmarktlogik (Exit) und die Produktionsökonomie (Innovativität) zusammenpassen bzw. ob sie überhaupt zusammenpassen können.

Auch wenn insbesondere Kühl in seinem Beitrag beschreibt, dass und wie sich nicht nur die Gründer*innen, sondern auch die Mitarbeiter*innen die Exit-Logik risikokapitalfinanzierter Startups angeeignet und zur Richtschnur des eigenen Handelns gemacht haben (Kühl 2002, S. 205 ff.), deutet sich dabei zugleich doch an, dass die Logiken der schnellen Verwertung am

Kapitalmarkt und der Produktion wertiger Güter oder Dienstleistungen nicht bruchlos ineinandergreifen.

„Engagement" als Ausdruck einer wohl auch arbeitsinhaltlich zu verstehenden Orientierung und „Fluktuation" als Ausdruck einer individuellen Exit-Strategie sind auch bei Kühl nicht dasselbe. Die Mitarbeitenden bewegen sich, so Kühls Überschrift, „zwischen Engagement und Fluktuation" (Kühl 2002, S. 205).

Noch deutlicher wird dies bei Staab, der beschreibt, wie Mitarbeitende genau dann das Unternehmen verlassen, wenn die Exit-Logik endgültig das Arbeitshandeln zu dominieren droht, sinnstiftende Innovationsarbeit nicht mehr möglich ist (Staab 2018, S. 225 ff.). Zumindest die Mitarbeitenden dürften es also als eklatanten Widerspruch und als gegenläufig zu ihren eigenen Interessen begreifen, wenn „dem avisierten Exit-Termin alles untergeordnet und die Arbeit mit Blick auf den vereinbarten Exit-Zeitpunkt radikal und zulasten der Arbeitsqualität umgestaltet (wird)" (Staab 2018, S. 226).

Offen bleibt die Frage, ob auch die Gründer und Gründerinnen sich wirklich bruchlos einer Exit-Logik zuordnen lassen – und ob das dann schlicht Anpassung an die dominante Logik der Kapitalmärkte ist oder tatsächlich einem eigenen, intrinsischen Interesse am Exit folgt. Immerhin müssen die Gründer*innen ja in der Lage sein, zumindest die nötige Emotionsarbeit aufzubringen, um Partner und Investoren zu überzeugen.

2.1.2 Startups in dezentralen Innovations- und Wertschöpfungsprozessen

Ein wesentliches Merkmal der Reorganisation von (etablierten) Unternehmen im Umbruch des Fordismus ist ein strategischer Ansatz, der in der Arbeits- und Industriesoziologie als „systemische Rationalisierung" bekannt wurde (Sauer/Döhl 1996).

Das fordistische Unternehmen zeichnet sich durch ein hohes Maß an vertikaler und horizontaler Integration aus, d. h., dass große Teile des späteren Endprodukts vom Unternehmen selbst produziert werden. Die aufeinander aufbauenden Produktionsschritte („vertikale Integration") erfolgen ebenso im Unternehmen wie die Fertigung der benötigten Zulieferteile („horizontale Integration"). Der Übergang zu postfordistischen Organisationsformen ist durch zwei miteinander verbundene Transformationsprozesse gekennzeichnet, die mit einer Desintegration der Wertschöpfung verbunden sind: Dezentralisierung und Vermarktlichung (ebd.; Sauer 2018).

„Dezentralisierung" bezeichnet dabei den Prozess der „Auflösung" des integrierten (Groß-)Unternehmens und der Rekonfiguration der Wertschöpfungsprozesse in miteinander verbundenem Ketten oder Netzwerkem eigenständiger Unternehmenseinheiten und/oder Betriebe.

„Vermarktlichung" bezeichnet demgegenüber den neuen Modus der Steuerung und Kontrolle vernetzter Wertschöpfung: Die neuen Konglomerate aus formal autonomen oder zumindest eigenständigen Einheiten werden nicht mehr über direkte Abhängigkeiten, Anweisungen und Hierarchien koordiniert, sondern über Marktmechanismen, etwa Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Lieferverträge oder Prämien.

Dadurch entstehen neue Verhältnisse von Autonomie und Kontrolle, wobei häufig das ursprüngliche Großunternehmen als „fokales" Unternehmen, also als das Unternehmen an der Spitze der Wertschöpfungspyramide bzw. im Zentrum des Netzwerkes, weiterhin die bestimmende Kraft ist.

Dezentralisierung und Vernetzung sind Stichworte nicht nur für einen Wandel der Wertschöpfungs-, sondern auch der Innovationsprozesse: Seit Längerem ist zu beobachten, dass die Innovationstätigkeit etablierter Unternehmen in Teilen nicht mehr als allein interner Prozess stattfindet, sondern in Kooperation mit verschiedenen Partnern.

Es sind neue Technologien, die einen Wandel des Innovationssystems nahelegen: „Insbesondere digitale Technologien eröffnen eine Reihe von neuen Geschäftsmodellen, die Hardware, Software, Organisationen und Menschen auf neuartige Weise zueinander in Beziehung setzen. Damit verschwimmen herkömmliche Sektorgrenzen und Wertschöpfungsstrukturen – und auch die Innovationspolitik wird vor neue Herausforderungen gestellt" (Botthof et al. 2023, S. 11).

Eine Antwort auf diese Herausforderungen lautet „Open Innovation", ein Begriff, der auf Henry Chesbrough zurückgeht und definiert ist als „a distributed innovation process based on purposively managed knowledge flows across organizational boundaries, using pecuniary and non-pecuniary mechanisms in line with the organization's business model" (Chesbrough/Bogers 2014, S. 1).

Aus geschlossenen, linear organisierten internen Prozessen werden offenere, vernetzte Innovationsprozesse, die über monetäre und nicht-monetäre Instrumente (von einem etablierten bzw. fokalen Unternehmen) gesteuert werden (vgl. auch Herzog 2008). Innovationen entstehen in der und durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure und Institutionen, von Unternehmen über Universitäten und Forschungseinrichtungen bis zu regionalen Plattformen und staatlichen Förderinstitutionen.

Während etablierte Unternehmen zumindest einen Teil ihrer Innovationsaktivitäten weiterhin nach dem Prinzip der „closed innovation" vollziehen (können), sind geschlossene Innovationsprozesse für Startups keine Option: Diese brauchen Kapital, Erfahrung, Ressourcen, Marktzugänge – und das bedeutet: Sie sind auf Netzwerke, Partnerschaften, Kooperationen, Förderung angewiesen. Innovation in und durch Startups findet selten als solitäre Erfinderleistung in der sprichwörtlichen Garage statt, sondern zuallermeist im Verbund mit externen Partnern (vgl. Boes/Langes 2023, S. 67 f.; vgl. auch etwa Heidling/Ziegler 2022).

Für diese grundlegende Verbundstruktur von Innovationsprozessen mit Startups hat sich der Begriff „Ökosystem" eingebürgert, womit, in Analogie zu biologischen Ökosystemen, in aller Regel regionale Netzwerke verschiedener Akteure gemeint sind.

Bei einem Startup-Ökosystem handelt es sich „um ein offenes System von miteinander vernetzten Entrepreneuren (potenzielle und aktive), Finanzintermediären und Investoren (z. B. Venture-Capital-Gesellschaften, Business Angels und Banken) sowie Institutionen und Organisationen (z. B. Unternehmen, Universitäten, öffentliche Institutionen, Inkubatoren und Acceleratoren) […], die auf einer formellen und informellen Ebene interagieren, um innovationsgetriebene unternehmerische Aktivitäten in einem abgrenzbaren geografischen Raum hinsichtlich ihrer individuellen Nutzenmaximierung voranzutreiben" (Ranić 2017, S. 156).

Neben der „systemischen" Reorganisation der Wertschöpfungsketten gilt daher auch der Wandel von geschlossenen Innovationsprozessen zu offenen, vernetzten Innovationen in „Ökosystemen" als ein Merkmal postfordistischer Strukturen. Startups sind Teil und auch Ergebnis dieses strukturellen Umbruchs der Organisation: Im Rahmen der Wertschöpfungs- und Innovationsnetze sind Startups Lieferanten, Werkbänke, Entwicklungsstandorte und Kollaborationspartner größerer und großer Unternehmen, sie sind Teil neuer, vernetzter Unternehmensstrukturen.

Fast jedes zweite Familienunternehmen (BDI 2018, S. 6), jedes dritte Unternehmen in der Informationswirtschaft (BMWK 2022, S. 9), 42 Prozent der befragten KMU (RKW 2023) kooperieren mit Startups. Und von der anderen Seite betrachtet: Je nach Studie haben 83 Prozent (Bitkom 2023) oder 61 Prozent (DSM 2023) der Startups eine Partnerschaft mit etablierten Unternehmen (vgl. dazu insgesamt auch Böhm et al. 2019).

Beide Konzepte, „Open Innovation" und „Ökosystem", verstehen die Interaktionskonstellationen dezentraler Wertschöpfungs- und Innovationsnetzwerke aber gerade nicht als widerspruchsfreie Win-win-Arrange-

ments, sondern im Gegenteil als prinzipiell spannungsreich und widersprüchlich:

Nicht nur aufgrund der diversen Unterschiede der Partner, sondern viel grundlegender, weil in der Zusammenarbeit das Interesse an Kontrolle (vor allem seitens des etablierten Unternehmens) und das Interesse an Autonomie (der dezentralen Einheit, des Startups) kollidieren. Und dieses Spannungsfeld lässt sich nicht so einfach auflösen, weil die Autonomie (hier: der Startups) selbst ja durchaus im Interesse des etablierten Unternehmens ist (vgl. dazu grundlegend Sauer/Döhl 1996).

2.1.3 Startups in der entgrenzten Arbeitswelt der „New Work"

Ein weiterer grundlegender Transformationsprozess ist die „Entgrenzung" von Arbeit, für die Startups als prototypisches Beispiel stehen. Parallel zur Erosion der Unternehmensgrenzen, die wir bereits angesprochen haben, vollzieht sich ein fundamentaler Umbruch in der Organisation von Arbeit (vgl. dazu Hirsch-Kreinsen 2009), der in der Arbeitssoziologie (und darüber hinaus) als „Entgrenzung" bezeichnet wird (vgl. Huchler 2013).

Kern dieses Konzepts ist die umfassende Erosion nahezu aller Grenzen, die für die fordistisch-tayloristische Organisation von Arbeit typisch und strukturprägend waren: Im Zuge von Prozessen der Flexibilisierung der Beschäftigung und der Arbeitszeit sowie der „Subjektivierung" erodieren die Grenzen zwischen internen und externen Arbeitsmärkten, zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben und zwischen der Arbeitskraft im Betrieb und der Privatperson außerhalb des Betriebs (vgl. als Überblick Kratzer 2003; Kratzer 2023).

Dieser Prozess eines tiefgreifenden Wandels von Arbeit wird seit Ende der 1990er Jahre in der Arbeitssoziologie und der Fachöffentlichkeit breit diskutiert (vgl. dazu Ruiner/Wilkesmann 2016). Seit einigen Jahren greift der populärwissenschaftliche Diskurs zur „New Work", nicht zuletzt im Zuge der wachsenden Aufmerksamkeit für räumliche Differenzierungsprozesse vgl. dazu Kratzer/Gärtner/Evans 2019) zentrale Themen der Entgrenzungsfrage auf (vgl. dazu insgesamt Heidling/Kratzer 2022).

Anders als für den Entgrenzungsbegriff gibt es für „New Work" keine Begriffsbestimmung oder gar Definition, zumindest nicht für denjenigen New-Work-Begriff, der den Diskurs dominiert. Frithjof Bergmann, der Namensgeber, der oft auch als geistiger Vater herangezogen wird, hatte durchaus eine klare Vorstellung davon, was „Neue Arbeit" oder „New Work" bedeutet, aber seine Begrifflichkeit und vor allem Intention unterscheiden sich sehr von

dem, was heute von Beratern und Unternehmen propagiert wird – sie sind geradezu das Gegenteil.

Wollte Bergmann die (kapitalistische) Lohnarbeit abschaffen bzw. auf ein absolutes Minimum reduzieren, um Zeit, Energie und Geist dafür frei zu haben, das zu tun, was man „wirklich, wirklich will" (Bergmann 2004), ist in heutigen Konzepten der „New Work" von diesem kapitalismuskritischen Ansatz nicht mehr viel übrig:

Es geht nicht um die Abschaffung der Lohnarbeit, sondern um deren Veränderung, die zwar mit mehr Autonomie für Beschäftigte verbunden sein soll, aber letztlich in der Logik der Kapitalverwertung bleibt und sich in ihren Resultaten an der Produktivität oder wenigstens ihrem Beitrag zur „Arbeitgeberattraktivität", angesichts eines gravierenden Fachkräftemangels ein durchaus hohes Gut, messen lassen muss.

Unter dem heute üblichen New-Work-Begriff werden eine ganze Reihe von Entwicklungstendenzen von Arbeit versammelt, die wenig gemeinsam haben und auch längst nicht alle „neu" sind (Heidling/Kratzer 2022): Es geht, je nach Betrachter und Perspektive, um die Flexibilisierung der Arbeitszeiten, um neue (Arbeits-)Räume und/oder virtuelle Formen der Zusammenarbeit, um Sinnstiftung in und durch Arbeit, um neue Entlohnungsmodelle, flache Hierarchien oder auch neue Organisationsmodelle.

Hofmann, Piele und Piele fassen die verschiedenen Trendaussagen in einer „Arbeitsdefinition" zu vier Dimensionen zusammen: „Arbeite, wo und wann du willst", also die räumliche und zeitliche Flexibilität der Arbeit; „jenseits der Organigramme und Silos", womit vor allem agile und projektbasierte Organisationsformen gemeint sind; „meine Arbeit stiftet mir und anderen Sinn", also Fragen der Wertbasierung und Sinnstiftung in der und durch die Arbeit; und: „jenseits der Hierarchie", also Beteiligung und Selbstorganisation in der Arbeit (Hofmann/Piele/Piele 2019, S. 24).

Startups gelten geradezu als der prototypische Ort der „New Work" oder „entgrenzter" Arbeitsweisen (vgl. Startup Verband 2023; Landowski/Mörike/Feufel 2021), manchen gar als „Vorreiter" der New Work (Kompass Frankfurt 2022): Solche jungen, innovationsorientierten Unternehmen haben in der Regel (noch) keine differenzierte Struktur und deshalb auch noch keine „Silos", kein „Abteilungsdenken"; die Regulierung der Arbeit spielt eine geringe, Flexibilität und Selbstorganisation dagegen eine große Rolle; die Wege sind kurz, das Klima und die Struktur informell, das Potenzial für Selbstverwirklichung und Sinnfindung ist ebenso groß wie das Potenzial für Selbstausbeutung. Startups sind Unternehmen im Werden und deshalb auch weniger regelbasiert, sondern (noch) aushandlungsoffen (Landowski/Mörike/Feufel 2021).

Aber auch das Konzept der „Entgrenzung von Arbeit“ beschreibt keinen widerspruchsfreien Entwicklungstrend: Mit dem Aufbrechen der tayloristisch-fordistischen Grenzen entstehen neue Spannungsfelder, etwa zwischen neugewonnenen Arbeitszeit-Freiheiten als Grundlage für individuelle Balancen von Arbeits- und Lebenswelt einerseits und dem drohenden Übergreifen der Arbeit auf die private Sphäre andererseits. Oder zwischen der gestiegenen Chance auf Selbstverwirklichung im Job einerseits und der drohenden Selbstausbeutung und „Selbstgefährdung“ (Glißmann/Peters 2001) in entgrenzten Arbeitsstrukturen andererseits (vgl. insgesamt Kratzer 2003; Kratzer 2023).

2.1.4 Startups als postfordistische Organisationsform: Zwischenfazit

Wir haben einige Argumente für die These ausgeführt, dass Startups ein empirisches Phänomen sind, das zeitlich und logisch eng mit der Krise des Fordismus und dem Übergang zum Postfordismus verknüpft ist. Indem wir die Beziehungen von etablierten Unternehmen und Startups in den Kontext dieser drei Übergangsphänomene („Finanzmarktkapitalismus“ oder „Finanzialisierung“, „Systemische Rationalisierung“ und „Entgrenzung von Arbeit“) stellen, gewinnen wir nicht nur eine Einordnung der Befunde in eine zeitdiagnostische Perspektive, sondern erhalten auch eine konzeptionelle Grundlage für die Analyse der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups.

Die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups dürfte sich demnach in einer grundlegenden Spannung zwischen wechselseitigen Vorteilen und geteilten Interessen auf der einen Seite sowie strukturellen Widersprüchlichkeiten, sachlichen Unterschieden und verschiedenen Vorstellungen über die Art und Weise der Interaktion auf der anderen Seite abspielen. Wie sich diese Spannung in unterschiedlichen Interaktionsformen und -konstellationen jeweils darstellt, welche Seite dabei überwiegt und wie Unterschiede und Widersprüche bearbeitet werden, ist eine empirische Frage.

2.2 „Etablierte Unternehmen“ und „Startups“

2.2.1 Etablierte Unternehmen

Wenn in der Literatur von Kooperationen zwischen bestehenden Unternehmen und Startups die Rede ist, dann werden für die bestehenden Unterneh-

men verschiedene Begrifflichkeiten gewählt, die sich grob in zwei Gruppen teilen lassen.

In der ersten Gruppe werden die Unternehmen jeweils mit einem spezifischen inhaltlichen Merkmal beschrieben: Sie gehören zu einer bestimmten Branche, haben eine bestimmte Größe (Großbetriebe, „Mittelstand", kleine und mittlere Unternehmen, kurz KMU) oder eine bestimmte Eigentümerstruktur („Familienunternehmen") (beispielsweise Heider et al. 2020; BDI 2018; RKW 2018).

Das jeweilige inhaltliche Merkmal ist hier deshalb bedeutsam und eben begriffsbildend, weil damit das spezifische Interesse benannt wird („Startup-Kooperationen im Mittelstand") und/oder bestimmte Kooperationsinteressen oder -problemen verbunden sind bzw. sein können. So etwa, dass Familienunternehmen evtl. konservativere, weniger risikofreudige Akteure sind und deshalb der Startup-Kooperation möglicherweise mit (noch) mehr Vorbehalten begegnen als andere Unternehmenstypen. Oder dass für kleinere Unternehmen (KMU) aufgrund geringerer Kapazitäten die Suche nach Partnern, die Anbahnung und die Praxis der Kooperation noch voraussetzungsreicher sind.

In eine zweite Gruppe fallen Unternehmensbezeichnungen, deren Begrifflichkeit mehr oder weniger direkt auf die Abgrenzung gegenüber Startups Bezug nimmt. Hier ist dann die Rede etwa von „Bestandsunternehmen" (etwa Botthof et al. 2023; Som/Zanker/Bierwisch 2023), um klarzustellen, dass diese im Gegensatz zu den neuen, „jungen" Startups schon länger existieren, oder von „etablierten" Unternehmen (ebd.).

In manchen Veröffentlichungen wird dabei eine zeitliche Grenze gezogen, wonach „Bestandsunternehmen" sich dadurch auszeichnen, dass sie länger als x Jahre (drei Jahre, fünf Jahre, zehn Jahre) existieren. Aber ähnlich wie bei vielen Startup-Definitionen, die ebenfalls mit einer zeitlichen Grenze operieren (nicht älter als fünf oder zehn Jahre) (vgl. etwa DSM 2020), ist eine solche Grenze mehr oder weniger willkürlich und allein kaum aussagekräftig.

Daher erscheint es plausibel, das Alters- bzw. „Bestands"-Merkmal mit einem weiteren Argument zu verknüpfen, das im Begriff „etabliert" enthalten ist und sich sowohl auf die Marktposition als auch auf die betrieblichen Strukturen bezieht. Demnach sind „etablierte Unternehmen" – und so verwenden wir den Begriff im Folgenden – dadurch gekennzeichnet (und so gegenüber Startups abgegrenzt), dass sie erstens seit Längerem bestehende Unternehmen sind und zweitens eine bereits etablierte, unabhängige Marktposition sowie eine differenzierte Organisation aufweisen (vgl. etwa Wrobel/Schildhauer/Preiß 2017).

2.2.2 Startups

Eine echte, geteilte Definition dessen, was ein Startup ist, gibt es nicht, aber es gibt verschiedene Versuche zur Bestimmung des Gegenstands „Startup".

Eine erste, ganz einfache Bestimmung setzt am Alter von Unternehmen an: Ein Startup ist ein Unternehmen in der Gründungsphase, also ein junges Unternehmen (und damit zumeist auch ein kleines Unternehmen). Es besteht aus einem oder mehreren Gründern (nur rund 15 Prozent sind Gründerinnen; vgl. DSM 2019) und, wenn überhaupt, wenigen Mitarbeitenden.

Diese Bestimmung hat den Vorteil einer relativ einfachen (statistischen) Abgrenzbarkeit, aber den großen Nachteil, dass sich Startups so nicht von anderen Unternehmensgründungen unterscheiden lassen: Im statistischen Topf der jungen Unternehmen befinden sich ja nicht nur Startups, sondern auch der neugegründete Handwerksbetrieb oder das Nagelstudio.

Diesem Nachteil soll eine weitere, recht gängige Begriffsbestimmung entgegenwirken, in der der zeitlichen Bestimmung zwei Organisationscharakteristika hinzugefügt werden: Startups 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 (DSM 2019; ähnlich auch KfW 2018). Damit lassen sich Startups gegenüber anderen Existenzgründungen abgrenzen, die entweder eher weniger innovativ sind (vielleicht der oben genannte Handwerksbetrieb) oder kein großes Wachstum planen (das Nagelstudio?).

Alle Fragen sind aber auch damit nicht beantwortet, weil man dann eigentlich eine Abgrenzung innerhalb der Merkmale Innovativität bzw. Wachstum bräuchte: Ab wann ist ein junges Unternehmen so innovativ, dass man es als Startup bezeichnen kann? Welche Wachstumsrate ist hinreichend?

Dennoch ist diese Bestimmung hilfreich, um Startups sowohl gegenüber etablierten Unternehmen („jung" vs. „Bestandsunternehmen") abzugrenzen als auch gegenüber anderen Gründungen, die eben nicht innovativ oder nicht auf Wachstum ausgelegt sind.

Eine solche (oder ähnliche) „Definition" von Startups trifft man auch in etablierten Unternehmen häufig an und sie dient auch hier der Abgrenzung, aber sie sagt noch nichts über den strategischen Stellenwert von Startups für etablierte Unternehmen aus.

Dies leistet eine andere Bestimmung, die sich aus entsprechenden Aussagen von Expert*innen aus etablierten Unternehmen und Intermediären (vgl. dazu insgesamt Kratzer/Dunkel 2020) destillieren lässt: Demnach bezeichnet

„Startup“ einerseits einen bestimmten Typ von Unternehmen (eben: jung, wachstumsorientiert, innovativ), andererseits einen bestimmten Innovationsmodus, eine bestimmte Art und Weise, an die Entwicklung von neuen Produkten, Dienstleistungen oder Geschäftsmodellen heranzugehen (vgl. dazu insgesamt Kratzer/Dunkel 2020).

„Startup“ ist in dieser Perspektive eine Chiffre für einen Innovationsmodus, der sich durch drei Merkmale auszeichnet: *Fokussierung,* d. h. Konzentration auf eine Sache, *Risikobereitschaft,* d. h. Geschwindigkeit vor Absicherung, und *Marktevaluation,* d. h. die frühe und regelmäßige Prüfung der Erfolgsaussichten am (echten oder simulierten) Markt.

Der Vorteil einer solchen doppelten Bestimmung – Unternehmenstyp und Innovationsmodus – ist, dass auch solche Aktivitäten in den Blick genommen werden können, die (noch nicht) mit eigenständigen Betrieben verbunden sind: etwa Projekte eines Inkubators[2], also einer (hier) betrieblichen Institution, die eine Gründung eines Startups als Betrieb erst auf den Weg bringen soll (vgl. Kapitel 4.4.).

Ein weiterer Vorteil ist, und dass man auch die strategische Vielfalt der Interaktionen von etablierten Unternehmen mit Startups in den Blick bekommen kann: Das primäre Interesse etablierter Unternehmen dürfte dem Innovationsmodus gelten und es gibt eben verschiedene Wege, diesen Modus in die Innovationsprozesse etablierter Unternehmen zu integrieren.

2.3 Interaktion und Interaktionsformen

2.3.1 Interaktion

Wenn die Beziehung von etablierten Unternehmen und Startups beschrieben wird, dann häufig mit Begriffen wie „Zusammenarbeit“ (etwa RKW 2018), „Kooperation“ (etwa Heider et al. 2020) oder „Kollaboration“ (etwa Boller/Peter 2018). Allerdings decken diese Begriffe nur einen Teil der (tatsächlichen und möglichen) Beziehungen zwischen etablierten Unternehmen und Startups ab (vgl. dazu auch etwa Böhm et al. 2019), zumal wenn man Startups (auch) als Innovationsmodus versteht. Ausgründung, Übernahme

2 „Inkubatoren“ sind Einrichtungen, die die Entwicklung von Startups vor allem in den ersten Phasen unterstützen und die öffentlich oder privatwirtschaftlich betrieben werden. Inkubatoren, die von einem Unternehmen unterhalten werden, können lediglich internen Mitarbeitenden offenstehen oder (auch) Externen.

eines Startups, reine finanzielle Beteiligungen, Gründerteams in einem hausinternen Inkubator – das alles lässt sich mit diesen Begriffen nur schwer fassen.

Daher verwenden wir hier einen offeneren Begriff, und zwar den der Interaktion. Wenn wir also im Folgenden von „Interaktionen" zwischen etablierten Unternehmen und Startups sprechen, dann, um verschiedene Formen der Beziehung von etablierten Unternehmen und Startups unter einen Begriff subsumieren zu können: Akquisition, Kollaboration und Inkubation (vgl. dazu auch Kratzer/Dunkel 2020).

Es gibt aus unserer Sicht noch einen weiteren Vorteil des Interaktionsbegriffs – etwa auch gegenüber dem ebenfalls offenen Begriff der „Beziehung", den etwa Böhm et al. (2019) verwenden. Der Begriff der „Interaktion" ist weniger statisch, bezeichnet weniger einen Zustand, sondern ist dynamisch, bezeichnet einen Prozess und (wechselseitige) Aktivität.

Ein solcher dynamischer, prozessorientierter Begriff der Beziehung zwischen etablierten Unternehmen und Startups erscheint uns deshalb angemessen, weil sich darin schon andeutet, was wir untersuchen wollen: ob und wie sich die Andersartigkeit der beiden Partner in der bestehenden Beziehung als Problem bemerkbar macht und mit welchen Dynamiken und Praxen dies verbunden ist.

Von hier aus ist es dann auch nicht mehr weit zu einem akteursbezogenen Interaktionsbegriff, wie er in Konzepten der „interaktiven Arbeit" (Dunkel/Weihrich 2012), „Interaktionsarbeit" (etwa Böhle/Weihrich 2020) und „Grenzstellenarbeit" (etwa Bredenkötter 2019; Faßauer/Geithner 2016) formuliert wird. Dieser lenkt den Fokus nicht nur auf die Struktur (das wäre die Interaktionsform), sondern auch auf die Akteursebene: Die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups ist nicht zuletzt Arbeit, sie muss „gemacht" werden.

2.3.2 Formen der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Es gibt prinzipiell eine Vielzahl möglicher Kooperations- bzw. Interaktionsformen, die von der losen, kurzzeitigen Kooperation bis zur kompletten Übernahme eines Startups durch ein etabliertes Unternehmen reichen (können). Verschiedene Befragungen liefern dazu einen Überblick: aus der Perspektive etablierter Unternehmen etwa eine Studie zu Kooperationen großer deutscher Familienunternehmen (BDI 2018), mittelständischer Unterneh-

men (RKW 2023) oder von Unternehmen der Informationswirtschaft und des verarbeitenden Gewerbes (BMWK 2022).

Andere Befragungen beschreiben Kooperationsbeziehungen aus der Perspektive von Startups, etwa Bitkom 2023 oder DSM 2018, oder auch aus beiden Perspektiven (Heider et al. 2020, hier zwischen Familienunternehmen und Startups). Wegen der unterschiedlichen Perspektiven, Antwortkategorien und Branchen- bzw. Betriebstypbezüge sind diese Studien bzw. ihre Ergebnisse kaum miteinander vergleichbar.

Die Befragung des BDI zu den Startup-Kooperationen großer deutscher Familienunternehmen ist recht übersichtlich, wird häufig zitiert und fand noch vor der Corona-Pandemie statt, weshalb sie uns hier als so etwas wie eine Referenzbefragung dient (BDI 2018, S. 8, Mehrfachnennungen möglich).

Wir wollen im Folgenden unsere eigenen Befunde zu diesen Daten in Beziehung setzen, was allerdings nur eingeschränkt möglich ist. Wir haben nämlich, nicht zuletzt angesichts der begrifflichen Vielfalt, Unübersichtlichkeit und auch Unschärfe vorliegender Aussagen zu Kooperations- bzw. Interaktionsformen einen anderen Weg gewählt, um zu einer Unterscheidung von Formen der Interaktion zu kommen: In einer Kombination aus konzeptionellen Überlegungen und empirischer Exploration ist eine Differenzierung in vier Interaktionsformen entstanden, die sich im Wesentlichen durch die institutionelle Form der Interaktion unterscheiden (Kratzer/Dunkel 2020).

Die institutionelle Form bestimmt, wie (z. B. wie dauerhaft) die Interaktion organisiert ist, und vor allem, wie abhängig oder unabhängig die Partner voneinander sind, konkret in erster Linie: wie abhängig oder unabhängig das Startup rechtlich und organisatorisch vom etablierten Unternehmen ist.

Mit dieser institutionellen Unterscheidung lässt sich bestimmt nicht die Gesamtheit aller möglichen Interaktionsformen abbilden, wohl aber, das zeigt auch der Bezug auf die Daten der vorangestellten Untersuchung, ein empirisch relevanter Ausschnitt. Während sich drei Interaktionsformen relativ (Akquisition, Kollaboration, Inkubation/Simulation) gut auf die Daten der weiter oben eingeführten Befragung großer Familienunternehmen beziehen lassen, ist die Interaktionsform „Spin-off" nicht einfach zuzuordnen, spielt aber in unseren Befunden eine relevante Rolle:

– **Akquisition:** Bei der Akquisition übernimmt das etablierte Unternehmen das Startup ganz oder teilweise, erwirbt also Eigentumsrechte am Startup und gewinnt so ein hohes Maß an Kontrolle. Im Falle einer vollständigen Übernahme geht die Kontrolle vollständig auf das etablierte Unternehmen über, nicht selten kommt es auch zu einer organisatorischen Integration. Akquisition ist also eine Interaktionsform, bei der ein

Startup seine Autonomie ganz oder teilweise verliert und ein etabliertes Unternehmen ganz oder teilweise die Kontrolle erhält.
Bezieht man die Daten der BDI-Befragung auf diese Akquisitionsform, dann dürfte bei den Kooperationsformen „Joint Ventures" (11 Prozent), „Minderheitsbeteiligungen an Startups" (10 Prozent) und „Übernahme des Startups" (7 Prozent) die Abgabe oder zumindest Regelung von Eigentumsrechten eine Rolle spielen. Das würde bedeuten, dass – nach dieser Befragung – fast ein Drittel aller Kooperationen der Interaktionsform „Akquisition" zugeordnet werden kann. In unserem Sample rechnen wir fünf von 19 (vollständig auswertbaren) Interviews zu dieser Interaktionsform.

- **Kollaboration:** Kollaboration meint die mehr oder weniger enge und mehr oder weniger langfristige Zusammenarbeit zwischen einem etablierten Unternehmen und einem Startup. Basis sind informelle Absprachen oder formelle Vereinbarungen, etwa zu einer thematischen Zusammenarbeit, oder auch Kunden-Lieferanten-Verträge.
  Bei der Kollaboration bleiben etabliertes Unternehmen und Startup voneinander unabhängige, rechtlich wie organisatorisch selbstständige Unternehmen – und das ist z. B. bei Kooperationsverträgen der Fall, auch dann, wenn das Startup als Lieferant angebunden wird. Mithin bezeichnet die Kollaboration so etwas wie das Gegenstück zur Akquisition: Das grundlegende Verhältnis von Autonomie und Kontrolle bleibt hier unberührt, zumindest zunächst.
  Zieht man wieder die genannte BDI-Befragung heran, dann dürften am ehesten die Formen „projektbezogene Kooperation" (31 Prozent) und, recht eindeutig, „Kunden-Lieferanten-Beziehung" (25 Prozent) dieser Interaktionsform zuzurechnen sein. Somit wären in dieser Umfrage bis zu 56 Prozent der Kooperationen etablierter Unternehmen (hier: der größten Familienunternehmen Deutschlands) mit Startups der Interaktionsform „Kollaboration" zuzurechnen. Im Vergleich dazu nehmen sich in unserem Sample die Fälle, die wir dieser Interaktionsform zuordnen, bescheidener aus: Drei der 19 Fälle erfüllen das Kriterium dieser Interaktionsform.
- **Spin-off:** Eine weitere Interaktionsform, die in unserem Sample eine große Rolle spielt, sind Ausgründungen aus etablierten Unternehmen, mit anderen Worten: Spin-offs. Das entscheidende Kriterium für die Zugehörigkeit einer Interaktionskonstellation zur Interaktionsform „Spin-off" ist der Prozess der organisatorischen Desintegration, d. h. der rechtlichen und organisatorischen Herauslösung eines Teils der Organisation und/

oder von Mitarbeitenden aus dem etablierten Unternehmen. Dabei werden häufig auch Eigentumsrechte transferiert bzw. externalisiert, an andere Unternehmen, Investoren oder auch die eigenen Mitarbeitenden, dies ist aber nicht formbestimmend.

Formbestimmend ist allein der Prozess der Externalisierung und das damit einhergehende neue Verhältnis der etablierten Organisation zur verselbstständigten Organisation, mithin auch das spezifische Verhältnis von Autonomie und Kontrolle, indem hier hierarchische Kontrolle abgegeben und entsprechende (hierarchische) Autonomie gewährt wird. Diese Autonomie kann wiederum in neuer Weise durch die Eigentumsrechte und/oder die Finanzmacht des etablierten Unternehmens (oder anderer Geldgeber und Miteigner) eingeschränkt sein.

Mit sieben Interviews (wovon sich zwei auf denselben Fall beziehen) nimmt diese Interaktionsform in unserem Sample den größten Raum ein. In den uns vorliegenden quantitativen Befragungen spielen Spin-offs dagegen, zumindest auf den ersten Blick, keine Rolle. Diese Antwortkategorie war entweder nicht vorgesehen oder Ausgründungen wurden unter andere Kategorien subsumiert, etwa unter „Joint Ventures". Vorliegende Studien zu Spin-offs beschäftigen sich ganz überwiegend mit Ausgründungen aus Universitäten oder anderen Forschungseinrichtungen. Im Rahmen von Statistiken zu Startups werden Spin-offs häufig nicht gesondert ausgewiesen (vgl. Kulicke 2023).

– **Inkubation/Simulation:** Inkubation/Simulation ist eine Sammelkategorie für alle Interaktionskonstellationen, in denen das Startup kein formal oder rechtlich selbständiges und vor allem kein externes Unternehmen ist, sondern Teil eines etablierten Unternehmens. Diese Interaktionsform umfasst Gründer*innen oder Projekte, die in interne Inkubatoren oder Akzeleratoren integriert sind, aber auch interne Abteilungen oder Bereiche mit Startup-ähnlichen Organisationsstrukturen und Arbeitsweisen, quasi interne Startup-Simulationen.

  Das gemeinsame Merkmal dieser Interaktionsform ist die Schaffung interner Freiräume, also durchaus auch Zonen größerer Autonomie bei prinzipiell vollständiger Kontrolle durch das etablierte Unternehmen, eben weil sich alles im Rahmen der eigenen Organisation abspielt. Bezieht man auch hier wieder die Daten der schon mehrfach zitierten Studie zu den Kooperationsformen großer Familienunternehmen mit ein, dann wären acht Prozent der Kooperationen dieser Interaktionsform zuzuordnen. In unserem Sample sind drei Interaktionskonstellationen (vier Interviews) dem Cluster „Inkubation/Simulation" zugeordnet.

Die vorliegende Unterscheidung von vier Interaktionsformen hat nach unseren Befunden den Vorteil einer guten empirischen Identifizierbarkeit und Trennschärfe. Damit ist aber noch wenig darüber ausgesagt, warum eine konkrete Interaktionskonstellation in dieser Form zustande kommt, und auch noch nichts darüber, welche Folgen diese spezifische Form hat – und ob es überhaupt einen Zusammenhang zwischen der Interaktionsform, ihren Begründungen und ihren Folgen gibt. Dieser Zusammenhang ist der Kern der empirischen Untersuchung, deren Fragestellungen wir im Folgenden vorstellen.

2.4 Fragestellungen der empirischen Untersuchung

Im empirischen Hauptkapitel (Kapitel 4) werden die wichtigsten Ergebnisse in vier Abschnitten präsentiert, die jeweils die Befunde zu den Interaktionskonstellationen der vier Formen zusammenfassen. Die Darstellung der vier empirischen Interaktionsformen ist wiederum jeweils in fünf Abschnitte unterteilt, die sich an den empirischen Fragestellungen der Untersuchungen orientieren. Diese Fragestellungen werden im Folgenden kurz eingeführt und erläutert.

Formulierung und Abfolge der fünf empirischen Fragestellungen folgen einer *Arbeitshypothese,* die wir auf der Basis einer eigenen Vorstudie (Kratzer/Dunkel 2020), der uns vorliegenden Literatur und der laufenden Arbeiten an diesem Projekt formuliert haben:

- Wir gehen *erstens* davon aus, dass das wesentliche Potenzial der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen einerseits und Startups andererseits auf deren jeweiliger Andersartigkeit in Bezug insbesondere auf Struktur, Kultur und Arbeitsweise beruht. Wir fragen nach der institutionellen Form und Organisation der Interaktion, um sowohl die Interaktionsform als auch den Rahmen zu erfassen, in dem sich die Interaktionsbeziehungen abspielen.
- Wir gehen *zweitens* davon aus, dass etablierte Unternehmen und Startups komplementäre Interessen und Erwartungen mit der Interaktion verbinden, die Partner zugleich aber auch eigene Interessen verfolgen, die unterschiedlich, teils auch widersprüchlich sein können. Diese Interessen und Erwartungen beider Seiten in Bezug auf die Interaktion untersuchen wir. Neben inhaltlichen Differenzen und unterschiedlichen Vorstellungen zur Zusammenarbeit kann auch die Frage, wer wie viel Kontrolle bzw. Autonomie hat, eine Rolle spielen.

- In der Folge, so die *dritte* Annahme, sind die Interaktionsbeziehungen durch verbindende wie trennende Kräfte und damit auch durch Spannungsverhältnisse und Widersprüche gekennzeichnet. Wir zielen darauf ab, die möglichen Unterschiede in Bezug auf Interessen und Erwartungen, aber auch Strukturen, Kulturen und Arbeitsweisen herauszuarbeiten.
- Die Praxis der Interaktion lässt sich dann, *viertens,* als ein Prozess verstehen, der auf allen Ebenen auch durch die Bearbeitung dieser Spannungsverhältnisse und Widersprüche geprägt ist. Wir fragen nach den Problemen, die in der Interaktionsbeziehung auftauchen oder entstehen, und danach, ob diese einen Bezug zu den vorgenannten Unterschieden aufweisen – oder auch nicht.
- *Fünftens* schließlich fragen wir nach der Praxis der Interaktion und fokussieren dabei vor allem auf einen in zweifacher Hinsicht spezifischen Praxisbegriff: „Praxis" bezeichnet hier einerseits den räumlichen und zeitlichen Ort der Manifestation von Gemeinsamkeiten und Unterschieden, andererseits aber auch das praktische Handeln in der Interaktion, verbunden mit der These, dass die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups nicht „von selbst" erfolgt und läuft, sondern eine fortwährende aktive Gestaltungsleistung erfordert.

2.4.1 Organisation der Interaktion

In der ersten empirischen Fragestellung wollen wir wissen, wie die Interaktionskonstellation gestaltet ist, und zielen hier insbesondere auf die formale Seite der Gestaltung. Dieser Fragenkomplex schließt vier konkrete Fragestellungen ein:

Welcher Interaktionsform ist die jeweilige Interaktionskonstellation bzw. der konkrete empirische Fall zuzuordnen?

Den Hintergrund dieser Frage bildete die oben dargestellte Heuristik von vier Interaktionsformen. Der erste Auswertungsschritt diente daher der Zuordnung der Fälle zu den Interaktionsformen, ein Schritt, in dem sich beweisen sollte – und letztlich bewies –, dass die vier Interaktionsformen jedenfalls empirisch relevant sind, auch wenn sie sicher nicht alle denkbaren Formen abdecken: Alle 17 vollständig auswertbaren Interaktionskonstellationen ließen sich gut zuordnen und auch auf empirische Befunde anderer Untersuchungen beziehen.

In der in Kapitel 4 folgenden Darstellung der empirischen Befunde wird dieser Zuordnungsschritt gewissermaßen vorweggenommen: In kurzen Fallbeschreibungen am Anfang jedes Unterkapitels wird deutlich, auf welcher empirischen Grundlage wir die Fälle der jeweiligen Interaktionsform und damit auch dem jeweiligen Unterkapitel zugeordnet haben.

Welche Partner sind an der Interaktion beteiligt?

Aus der Literatur ist bekannt, dass Netzwerke, Verbünde, Infrastrukturen und Dienstleister, kurz: „Ökosysteme", eine zentrale Rolle für die Förderung und Entwicklung von Startups spielen (vgl. Kapitel 2.1.2, siehe auch etwa Hirsch-Kreinsen 2023).

Die Bedeutung von Ökosystemen resultiert zum einen aus den gerade am Anfang naturgemäß geringen Ressourcen eines Startups – benötigt werden etwa Kapital, Infrastruktur und Zugang zu Wissen –, zum anderen daraus, dass Innovationen gerade aus dem Zusammenführen verschiedener Ideen, Ansätze oder Perspektiven resultieren und weniger aus dem solitären Genie des sprichwörtlichen Erfinders.

Es gibt daher möglicherweise nicht nur zwei Akteure – ein etabliertes Unternehmen und ein Startup –, sondern es kommen noch weitere Akteure infrage. Welche das sind und welche Funktion sie haben, das ist ebenso offen wie die Frage, welche Einheiten, Funktionsbereiche oder Personen innerhalb der beteiligten Organisationen, also vor allem des etablierten Unternehmens und des Startups, an der Interaktion beteiligt ist.

Gibt es spezielle Beauftragte für die Interaktion oder Befähigte der Interaktion?

Diese Frage schließt unmittelbar an die Frage nach dem jeweils gegebenen Setting an Beteiligten an. Wir vermuten, dass dem in der Praxis eine große Bedeutung zukommt. In der Empirie, auch unserer, ist häufig zu hören, dass das Verhältnis zwischen etablierten Unternehmen und Startups nicht zuletzt von den beteiligten Personen und deren Fähigkeit abhängt, Struktur- und Kulturunterschiede zu bearbeiten oder zu übersetzen.

Was in der Praxis häufig als „People Business" bezeichnet wird, findet sich auch in der wissenschaftlichen Literatur wieder: Empirische Befunde zeigen etwa, dass es von Vorteil ist, wenn sich das Führungspersonal aus etablierten Unternehmen und Startups persönlich kennt (RKW 2023). Und andersherum sind eine „unzureichende Vertrauensbasis" und/oder das Fehlen einer „gemeinsamen Kommunikationsbasis" auch eine Ursache für Probleme in der Interaktion (BDI 2018).

Das ist kein Wunder, stellt doch die Arbeit an einer Schnittstelle zur Umwelt eines Unternehmens besondere Anforderungen an die dort Tätigen. Das Gelingen dieser Grenz- und Schnittstellenarbeit – und damit das Gelingen der Interaktion insgesamt – ist eben nicht nur eine Frage der „richtigen" Organisation, sondern hängt auch von der Qualität der persönlichen Beziehungen und von spezifischen Kompetenzen der Beteiligten ab (vgl. auch Kapitel 2.3).

Welche (geplanten oder ungeplanten) Dynamiken prägen die Interaktion?

Mit der Frage nach den Dynamiken schließen wir an bekannte Thesen an, die die Entwicklungsdynamik von Startups ins Zentrum stellen: in Form verschiedener Stadien- oder Phasenmodelle (etwa deutsche-startups.de oder Media Lab Bayern) oder auch in Form der „Exit"-These, die ja ebenfalls auf eine bestimmte Dynamik fokussiert, auf die Entwicklung hin zum Börsengang oder Verkauf des Startups und Ausscheiden der Gründer*innen (Kühl 2002; Staab 2018).

Wir fragen dazu nach der zeitlichen Struktur und Dynamik der Interaktionskonstellation: Durchläuft die jeweilige Interaktionskonstellation vorab festgelegte Schritte, werden bestimmte Phasen durchlaufen oder ist die jeweilige Situation selbst eine Phase, ein bestimmter Schritt? Oder gibt es andere Dynamiken, möglicherweise ungeplante, die die Interaktionskonstellation beeinflussen?

2.4.2 Ziele, Erwartungen und Interessen der Interaktionspartner

Das Zustandekommen einer Interaktionsbeziehung zwischen etablierten Unternehmen und Startups hängt entscheidend von den Zielen, Interessen und Erwartungen ab, die beide Seiten mit der Interaktion verfolgen bzw. verbinden. Untersuchungen zeigen, dass es etablierten Unternehmen vor allem um technologische Ressourcen im Kontext der digitalen Transformation, um den Zugang zu Wissensbeständen und Kompetenzen außerhalb der eigenen Organisation und um Potenziale für organisationales Lernen geht (Som/Zanker/Bierwisch 2023, S. 36 f.).

Die Daten der Befragung großer Familienunternehmen weisen in eine ähnliche Richtung: Auf den vordersten Plätzen stehen die „Erschließung neuer Technologien", „Gestaltung der Digitalisierung" und die „Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen". In einigem Abstand, aber mit

knapp 30 Prozent immer noch klar relevant, folgen der „Zugang zu neuen Märkten“ und „zu talentierten Fachkräften“ (BDI 2018, S. 10). Die Startups suchen vor allem nach Zugängen zu Kunden und/oder Märkten, nach einer Möglichkeit, ihr Konzept zu testen („proof of concept“) und an Reputation zu gewinnen, nach technologischem Wissen / technologischer Expertise und/oder nach Daten (DSM 2018).

Andere Befragungen kommen, auf der Basis unterschiedlicher Ansätze, Fragen und Zielgruppen, im Detail zu anderen Ergebnissen (vgl. etwa für etablierte Unternehmen aus der IT-Wirtschaft und des verarbeitenden Gewerbes BMWK 2022; für Startups Bitkom 2023).

Jedenfalls kann man die allgemeine Annahme treffen: Etablierte Unternehmen und Startups verfolgen nicht notwendigerweise die gleichen Ziele, haben nicht unbedingt die gleichen Interessen, sondern unterschiedliche, im Idealfall aber komplementäre Ziele und Interessen. Jede Seite hat etwas, was die andere nicht hat. Die Grundlage der Interaktion ist die Möglichkeit einer fruchtbaren Zusammenführung komplementärer Ressourcen (vgl. auch Deloitte 2017): Die Startups brauchen Kapital, Know-how, Marktzugänge, die etablierten Unternehmen etwa Zugang zu neuen Technologien oder zu Fachkräften.

Mit den Befunden zu den Zielen, Interessen und Erwartungen von etablierten Unternehmen und Startups geht es uns um die Klärung insbesondere von zwei Fragen. Zum einen: Welche Ziele, Interessen und Erwartungen verbinden die von uns befragten Unternehmen und Startups jeweils mit der Interaktion, welches Problem soll durch die Interaktion gelöst werden? Und zum anderen suchen wir eine Antwort auf eine Frage, die in den oben zitierten Untersuchungen nicht gestellt wurde, nämlich die Frage nach dem Zusammenhang von Zielen und Interaktionsform: Inwiefern hängen die spezifischen Ziele, Interessen und Erwartungen mit der jeweils beobachtbaren Form der Interaktion zusammen?

2.4.3 Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Angesichts der These, dass es gerade die Andersartigkeit von etablierten Unternehmen und Startups ist, die eine Interaktion attraktiv macht (Böhm et al. 2019), können wir davon ausgehen, dass es Unterschiede zwischen den ungleichen Partnern gibt. Die Frage ist, *welche* Unterschiede das sind.

Etwas überraschend ist, dass die uns bekannte Literatur zu dieser Frage

gar nicht so viel beizutragen hat. Während es eine Vielzahl von Studien zu etablierten Unternehmen gibt (wenn auch ohne Startup-Bezug), sind, zumal sozialwissenschaftliche, Untersuchungen zu den internen Strukturen, der Kultur oder auch den Arbeitsweisen in Startups eher rar. Zu den wenigen sozialwissenschaftlichen Arbeiten, die zumindest Einblicke in das Innenleben von Startups vermitteln, gehören, schon etwas älter, etwa Hoff et al. 2005 oder in neuerer Zeit Landowski/Mörike/Feufel 2021, teilweise auch Kühl 2002 und Staab 2018.

Wir fragen daher nicht nur nach Unterschieden in den Zielen, Erwartungen und Interessen der Beteiligten (Kapitel 2.4.2), sondern auch nach möglichen Unterschieden in Bezug auf Strukturen, Kulturen und/oder Arbeitsweisen, vor allem insofern sie für Erfolg oder Misserfolg der Interaktion relevant sein könnten. Gemäß den eigenen empirischen Erfahrungen (Kratzer/Dunkel 2020) und der uns vorliegenden Literatur weisen etablierte Unternehmen eine gegenüber den viel kleineren und jüngeren Startups weitaus differenziertere Struktur auf, während Startups häufig durch eine noch gering ausgeprägte und wenig formalisierte Funktionstrennung und Arbeitsteilung geprägt sind.

Auch in puncto Unternehmenskultur dürften sich etablierte Unternehmen und Startups unterscheiden: hier vor allem Sicherheit, Stabilität und Langfristigkeit, dort Risikobereitschaft, Flexibilität und kurze Horizonte. Ebenso in Bezug auf die Arbeitsweisen: Wenn die Arbeitsweise in etablierten Unternehmen beschrieben wird, dann häufig mit Begriffen wie Hierarchie, Prozesse, Arbeitsteilung, in Startups dagegen mit Begriffen wie Entgrenzung, Agilität, Offenheit oder Informalität (vgl. etwa Landowski/Mörike/Feufel 2021; Rapp 2017).

2.4.4 Probleme (in) der Interaktion

Auf der Basis der Literatur ist davon auszugehen, dass die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups zwar erfolgversprechend, aber nicht einfach ist und durchaus scheitern oder nicht den gewünschten Effekt haben kann (etwa Heider et al. 2020; Böhm et al. 2019). So berichten etwa Tech-Startups sowohl von positiven Erfahrungen (neue Kunden und Märkte, Verbesserung des Produkts, der eigenen Expertise) und einer guten Ergänzung der Stärken und Schwächen als auch von negativen Aspekten: Die etablierten Unternehmen seien langsam (54 Prozent) oder arrogant (23 Prozent) (Bitkom 2023, S. 26).

Aber auch aus Sicht der etablierten Unternehmen ist die Interaktion nicht unproblematisch: „Unterschiedliche Unternehmenskulturen", „Schwierigkeiten bei der Definition gemeinsamer Ziele", „Unzuverlässigkeit des Startups" und „unzureichende Vertrauensbasis" erschweren die Kooperation oder führen zum Abbruch (BDI 2018, S. 14).

Unsere Frage nach den Problemen der bzw. in der Interaktionsbeziehung lässt sich vor diesem Hintergrund in drei Teilfragen differenzieren:

- Die erste Teilfrage greift die oben genannten Überlegungen auf: Offenkundig sind es unter anderem die jeweiligen Unterschiede (vgl. Kapitel 2.4.3), die die Interaktion schwierig machen können, und deshalb fragen wir danach, welche Probleme sich mit der Interaktion unterschiedlicher Perspektiven, Denk- oder Herangehensweisen ergeben können, mithin nach dem „Problemgehalt" der in der vorherigen Frage ermittelten Unterschiede.
- Die zweite Teilfrage löst sich von der Problemperspektive der Unterschiede und fragt nicht mehr nach den Problemen, die beide Partner qua Unterschiedlichkeit in die Interaktion einbringen, sondern offener nach Hemmnissen, Herausforderungen oder Schwierigkeiten, die im Prozess der Interaktion selbst auftreten, etwa durch ungeplante Dynamiken.
- Eine dritte Teilfrage löst sich von der unmittelbar empirischen Betrachtung und zielt, vor dem Hintergrund konzeptioneller Überlegungen, eher auf eine interpretative Ebene ab: Die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups lässt sich als ein Teilprozess der systemischen Rationalisierung, der Dezentralisierung und Vernetzung von Wertschöpfungs- und Innovationsprozessen (siehe Kapitel 2.1) verstehen.

Altmann et al. 1986; Sauer/Döhl 1996 und Sauer (2018) haben herausgearbeitet, dass die zuvor hochgradig zentralisierten (Groß-)Unternehmen zwar bestrebt sind, das Rationalisierungspotenzial der Vernetzung autonomer Organisationen und/oder Einheiten auszuschöpfen, aber dennoch die Kontrolle über den Gesamtprozess behalten wollen. In der Folge erweitern etablierte Unternehmen einerseits ihr Kontrollinstrumentarium insbesondere um marktliche Kontrollformen, müssen andererseits aber auch bemüht sein, die Autonomie ihrer Startup-Partner nicht zu sehr einzuschränken.

Die „systemische Rationalisierung" größerer Unternehmen ist daher grundlegend durch ein Spannungsverhältnis von Kontrolle und Autonomie gekennzeichnet. Dass dieses Spannungsverhältnis von Autonomie und Kontrolle nicht nur für Wertschöpfungs-, sondern auch für Innovationsprozesse gilt, zeigen die Diskurse zur „Open Innovation" (Herzog 2008; Chesbrough/

Bogers 2014) oder auch zu den spezifischen Herausforderungen der digitalen Transformation (etwa Botthof et al. 2023): Inwiefern lassen sich also empirisch vorfindbare Interaktionsprobleme auch als Ausdruck eines strukturellen Spannungsverhältnisses von Kontrolle und Autonomie deuten?

2.4.5 Praxis der Interaktion

Mit der letzten Frage wenden wir uns schließlich der Bearbeitung der zuvor genannten Probleme in der Praxis zu. „Praxis" ist hier der Schlüsselbegriff, weil wir damit zum einen den zeitlichen und räumlichen Ort meinen, an dem Interaktionsprobleme auftreten und wirksam werden, aber auch bearbeitet oder sogar gelöst werden. Praxis ist zum anderen der Oberbegriff für die subjektiven Handlungen in Bezug auf die Interaktion und Interaktionsprobleme. Die beteiligten Akteure erleben diese Probleme *in der Praxis* und bearbeiten sie in ihrem *praktischen Handeln.*

Mit dieser Perspektive greifen wir *erstens* arbeitssoziologische Konzepte auf, die sich mit dem Verhältnis von Organisation und Subjekt befassen und spezifischer die Schnittstelle zwischen Unternehmen und ihren Partnern ausleuchten: Dazu gehört das Konzept der interaktiven Arbeit (etwa Dunkel/Weihrich 2012), das sich mit der Schnittstelle zwischen Dienstleistern und deren Kund*innen, Klient*innen oder Patient*innen befasst, oder auch das Konzept der „Grenzstellenarbeit" (Bredenkötter 2019: Faßauer/Geithner 2016), das sich auf die Schnittstelle von Organisationen konzentriert.

Bei allen sonstigen Unterschieden ist diesen Konzepten gemeinsam, dass sie von spezifischen Problemstellungen und Herausforderungen ausgehen, die sich an den Schnittstellen zwischen Organisationen und anderen Organisationen bzw. der Umwelt ergeben und die auf unterschiedliche Interessen, Struktur- und Handlungslogiken zurückzuführen sind.

Zweitens: Für die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen spielt das interaktive Arbeitshandeln der Beschäftigten der Organisationen bzw. ihrer jeweiligen Interaktionspartner eine wichtige, wenn nicht zentrale Rolle.

Und *drittens* geht es um die „Übersetzung" von unterschiedlichen Logiken, Sprachen, Erwartungen in die Denkwelt der jeweils anderen Seite. Dies setzt interaktive Arbeitskompetenzen voraus, aber auch die entsprechenden „Sprachkenntnisse", Erfahrung und Verständnis – mithin Eigenschaften, Kompetenzen und Befähigungen, die nicht jede*r hat (siehe Kapitel 2.4.1: Teilfrage nach speziellen Beauftragten und Beschäftigten). Die der Fragestel-

lung zugrunde liegende These lautet: Auch wenn die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups primär eine Interaktion zwischen zwei (oder mehr) Organisationen ist – die interaktive Arbeit der Beschäftigten an der Schnittstelle ist eine wichtige Erfolgsvoraussetzung.

3 FORSCHUNGSDESIGN, METHODIK UND EMPIRISCHE BASIS

Die nachstehend präsentierten Befunde basieren auf einer empirischen Untersuchung zu den Interaktionsbeziehungen zwischen etablierten Unternehmen und Startups. Die Untersuchung wurde unter dem Titel „Startups: Innovationsmodus und Organisationsmodell?“ von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert und von Januar 2020 bis November 2024 durchgeführt. Die empirischen Erhebungen fanden zwischen Frühjahr 2020 und Herbst 2021 statt.

Die „Fälle“ dieser Untersuchung sind Interaktionskonstellationen, also jeweils konkrete Interaktionen zwischen einem etablierten Unternehmen und einem Startup, differenziert nach verschiedenen Formen, wie diese Interaktion institutionell organisiert ist. Auf der Basis der Befunde einer Vorstudie gingen wir von vier Interaktionsformen aus: Akquisition, Kollaboration, Spin-off und Inkubation/Simulation (vgl. Kratzer/Dunkel 2020).

Ursprünglich waren vier bis sechs nach Interaktionsformen differenzierte „Konstellationsanalysen“ vorgesehen, die 2020 durchgeführt werden sollten. Eine Konstellationsanalyse sollte die jeweils wichtigsten Beteiligten an einer Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups umfassen: ein etabliertes Unternehmen, ein Startup sowie ggf. weitere Beteiligte wie etwa andere etablierte Unternehmen, Investoren und „Intermediäre“, also etwa Dienstleister, Förderinstitutionen oder Berater.

In einer Vorläuferstudie (Kratzer/Dunkel 2020) hatten wir die oben genannten vier Interaktionsformen identifiziert. Zu jeder Interaktionsform sollten je ein bis zwei Konstellationsanalysen durchgeführt werden. Zentrales Erhebungsinstrument sollten leitfadengestützte Intensivinterviews mit Vertreter*innen der jeweils an einer Konstellation beteiligten Organisationen und/oder Institutionen sein.

Im Verlauf der Projektarbeiten mussten, nicht zuletzt aufgrund der Corona-Pandemie, der Erhebungsplan und das Forschungsdesign angepasst werden: Der Zeitpunkt des Projektstarts fiel mit dem Beginn der Corona-Pandemie zusammen, der geplante Start der Erhebungsphase (März 2020) mit dem ersten Lockdown. In der Folge von Pandemie und Lockdowns wurde die Erhebungsphase verlängert und das letzte Interview im November 2021 durchgeführt.

Wie geplant wurden leitfadengestützte Intensivinterviews durchgeführt, die zwischen 60 und 120 Minuten dauerten, die aufgenommen und im An-

schluss transkribiert wurden. Die Auswertung erfolgte auf der Basis eines deduktiv und induktiv im Projektverlauf entwickelten Codierschemas mithilfe der Software MaxQDA. Anders als geplant wurden allerdings – wiederum vor allem der Pandemie geschuldet – keine Präsenzinterviews durchgeführt, sondern ausschließlich Onlineinterviews (per Teams oder Zoom). Die Erfahrungen mit den Onlineinterviews waren durchweg positiv: Ein gravierender Qualitätsverlust gegenüber Präsenzinterviews war für uns nicht zu erkennen.

Die geplanten „Konstellationsanalysen" konnten allerdings nicht wie vorgesehen realisiert werden, weil sich die Feldzugänge nicht entsprechend entwickeln ließen. Insbesondere gelang es kaum, von einem Kontakt bzw. Interview zu einer Konstellation zu gelangen, also über einen Zugang auch an die weiteren Interaktionspartner zu kommen. Entweder wollten die Interviewten die Kontakte nicht weitergeben oder die dann Angesprochenen reagierten nicht.

Ein Grund dafür könnte sein, dass die Interaktionsbeziehungen zwischen etablierten Unternehmen sensible Beziehungen sind, die heikle Punkte (etwa die Höhe von Investitionen, die Gestaltung von Vertragsbedingungen, aber auch strategische Interessen) und eine manchmal fragile Vertrauensbasis aufweisen.

In der Folge musste das Forschungsdesign revidiert werden, ohne dass, wie wir überzeugt sind, zu große inhaltliche Abstriche gemacht werden mussten: In zwei Fällen (das sind die Interviews 02 und 05 sowie 12 und 30) ist es gelungen, je zwei Interviews zu derselben Interaktionskonstellation durchzuführen, sich der ursprünglichen Planung also zumindest anzunähern. Die Informationen zu den anderen Interaktionskonstellationen, die wir im weiteren Verlauf ausgewertet haben, beruhen auf jeweils einem Interview. Dass auch diese singulären Interviews ein sehr reiches Material im Hinblick auf Interaktionskonstellationen liefern, liegt an drei Gründen:

- Erstens enthalten die Interviews sehr ausführliche Berichte über die Interessen, Konflikte, Dynamiken, Praxen sowie die Rollen und Perspektiven aller Beteiligten.
- Zweitens haben wir Interviews sowohl mit Vertreter*innen etablierter Unternehmen als auch von Startups durchgeführt, sodass wir, wie ja auch in den Konstellationsanalysen geplant, beide Perspektiven auf Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups erfassen können (nur eben nicht bzw. nur teilweise auf dieselbe Konstellation).
- Drittens: Dass die Interviews in diesem Sinne oft keine einseitigen Perspektiven vermittelten, liegt auch daran, dass zumindest ein Teil der Gesprächspartner*innen in ihrer bisherigen beruflichen Biografie beide

Seiten kennengelernt haben. So haben insbesondere die Interviewpartner*innen aus den Startups in der Regel eine Vergangenheit als Beschäftigte etablierter Unternehmen.

Die insgesamt 19 Interviews mit Vertreter*innen von sechs etablierten Unternehmen und 13 Startups zu 17 Interaktionskonstellationen (siehe Tabelle 1) bilden die wesentliche empirische Basis der nachstehenden Auswertung. Während dieses Material direkt in die Auswertung einbezogen wurde, gehen folgende Daten überwiegend indirekt ein.

Über die 19 vollständig auswertbaren Interviews hinaus haben wir noch vier weitere Interviews durchgeführt, zu denen keine Audio-Aufnahme vorliegt. Diese Interviews wurden in Form von kürzeren Gesprächsnotizen dokumentiert, sind aber nicht gleichwertig wie die anderen Interviews in die Auswertung eingeflossen.

Zusätzlich zu den 19 vollständig auswertbaren Interviews und den vier Interviews ohne Audio-Aufnahme wurden acht weitere Intensivinterviews mit Vertreter*innen intermediärer Institutionen (Gründungs- bzw. Startup-Förderung, Beratung, Interaktions-Dienstleistung, Verbände, Netzwerke) durchgeführt. Diese Interviews lieferten sehr reichhaltige Hintergrundinformationen, sind in die vorliegende Auswertung aber nur indirekt eingeflossen, weil sie sich nur teilweise auf konkrete Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups beziehen ließen.

Eine dritte Quelle bilden die Befunde einer Vorläuferstudie, die wir im Jahr 2019 durchgeführt haben (Kratzer/Dunkel 2020).[3] In dieser Studie, ging es um eine empirisch begründete Abschätzung der gegenwärtigen und zukünftigen Relevanz von Startups für die Innovationsprozesse und Innovationsstrategien etablierter Unternehmen in der Chemie- und Pharmabranche.

Neben einer Medien- und Internetrecherche wurden dazu insbesondere 19 betriebliche Expertengespräche mit (21) Vertreter*innen des Managements (Geschäftsführung, Personalleitung, Innovationsmanagement o. a.) und des Betriebsrats aus acht Betrieben sowie fünf überbetriebliche Expertengespräche mit (insgesamt sieben) Vertreter*innen von Branchenverbänden durchgeführt.

Diese Studie lieferte nicht nur einen Teil der konzeptionellen Grundlagen des vorliegenden Projekts (insbesondere zur Begriffsbestimmung und zur Differenzierung der Interaktionsformen), sondern auch eine zusätzliche

3 Die „Trendanalyse“ wurde 2019/2020 von der Stiftung „Arbeit und Umwelt“ der IG BCE gefördert und vom ISF München durchgeführt.

empirische Basis. So konnten wir u. a. mit einer Sekundäranalyse die zwei Interviews zu einer Interaktionskonstellation um zwei weitere Interviews aus der Trendanalyse ergänzen, die ebenfalls Aussagen zu dieser Konstellation enthalten (den Fall 02/05 um Trend 13 und Trend 14).

Die empirische Basis der nachstehenden Auswertungen besteht somit im Kern aus 19 vollständig auswertbaren Interviews, darunter sechs Interviews mit Vertreter*innen etablierter Unternehmen und 13 von Startups. Dazu kommen zwei sekundäranalytisch ausgewertete Interviews der Trendanalyse; ferner vier Gesprächsnotizen sowie die Interviews mit Intermediären.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Zuordnung der Fälle zu den Interaktionsformen. Die Fälle wurden nicht entlang dieser Systematik akquiriert, sondern erst nach den Erhebungen vorgenommen. Die Zuordnung der Fälle zu Interaktionsformen erfolgte induktiv und war ein erster, wesentlicher Auswertungsschritt, der sich auf die Aussagen der jeweiligen Interviewpartner:innen stützte.

Tabelle 1

Übersicht über Fälle, Interviews und Zuordnungen

Interaktionsformen

Akquisition	Kollaboration	Spin-off	Inkubation/Simulation	Intermediäre
Interviews nach Betriebstyp und Interaktionsformen				
09 10 18 23 25	01 13 22	04 06 08 12/30 20 21	02/05 (+ Trend 13 + Trend 14) 03 31	11 14 15 16 17 19 26 27
Gesamtzahl Interviews (plus 4 Gesprächsnotizen)				
5	3	7	4 (6)	8
Gesamtzahl Interaktionskonstellationen				
5	3	6	3	

Anmerkung: Mit „/“ getrennte Fälle gehören zu einer Konstellation.
Quelle: eigene Darstellung

Um die Fälle wirkungsvoll anonymisieren zu können, heißt es für die Interviewten „Interviewperson“ (statt „Interviewpartner oder -partnerin“) oder „Gründungsperson“ (statt „Gründer oder Gründerin“). Statt „Geschäftsführer“ heißt es „Geschäftsführung“ – die inhaltliche Unschärfe in diesem Fall ist uns bewusst. Übernamen aus anderen Sprachen wie „Sponsoren“, „Entrepreneure“, „Intrapreneure“ und „Interviewer“ werden nicht gegendert, Sponsor im Singular auch durch „sponsornde Person“ ersetzt.

4 EMPIRISCHE BEFUNDE NACH INTERAKTIONSFORMEN

Im Folgenden werden die empirischen Befunde vorgestellt. Diese haben wir entlang der vier Interaktionsformen und der zugehörigen Fälle gegliedert. Wir starten mit der Interaktionsform „Akquisition", es folgen „Kollaboration" und „Spin-off", den Abschluss bildet die „Inkubation/Simulation". Jedem Kapitel ist eine kurze Vorstellung der Fälle vorangestellt, die wir dieser Interaktionsform zugeordnet haben. Die Fälle wurden anonymisiert und werden nur mit ihrer jeweiligen Fallnummer benannt.

Bei der Kurzbeschreibung haben wir darauf geachtet, so weit wie möglich auszuschließen, dass der Fall erkannt und damit die Anonymität aufgehoben werden könnte. Entsprechend fehlen Angaben zur Größe, zur Region, aber auch zum Produkt oder der Dienstleistung. Wir hoffen, dass die Fälle dennoch aussagekräftig und „sprechend" sind.

Innerhalb der nach Interaktionsformen gegliederten Empiriekapitel geben die fünf in Kapitel 2.4 benannten Untersuchungsfragen die Struktur vor. Wir haben das Material, d. h. die jeweiligen Fälle danach befragt, was sie jeweils aussagen über die

1. Organisation der Interaktion,
2. Ziele, Erwartungen und Interessen der Beteiligten,
3. Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups,
4. Probleme (in) der Interaktion und
5. Bearbeitung von Interaktionsproblemen in der Praxis.

Die Darstellungen der entsprechenden Befunde schließen jeweils mit einem kurzen Resümee.

4.1 Interaktionsform Akquisition

Der strukturelle Kern dieser Interaktionsform besteht darin, dass Eigentumsanteile des Startups durch das etablierte Unternehmen akquiriert werden. Dies kann von einer prozentualen Beteiligung bis hin zu einer vollständigen Übernahme und Integration in das etablierte Unternehmen reichen.

Dementsprechend sind hier zwei Varianten zu unterscheiden: eine prozentuale und zeitlich begrenzte Unternehmensbeteiligung auf der einen, die

komplette Übernahme des Startups auf der anderen Seite. Während das Startup bei der Beteiligung seine unternehmerische Eigenständigkeit behält, verliert es diese bei der Übernahme. In diesem Fall wird das etablierte Unternehmen zum Mutterunternehmen des Startups. Damit ist zu erwarten, dass das Ausmaß der Kontrolle, die das etablierte Unternehmen mit der Interaktionsform der Akquisition über das Startup gewinnt, unterschiedlich groß sein kann.

Die fünf Fälle, die die Interaktionsform der Akquisition aufweisen, repräsentieren ein breites Spektrum: Die beteiligten Unternehmen reichen vom kleinen Startup bis zum großen Konzern, es werden mehrere Branchen abgebildet (Versicherung, Lebensmittel, IT) und die Startups variieren sehr stark in der Machtposition, die ihnen in der Interaktionsform zukommt. Dabei stehen drei Fälle für die Variante der Beteiligung und zwei Fälle für die Variante der Übernahme.

Beteiligung

Zwei der drei Fälle werden aus der Sicht der Startups erzählt, der dritte Fall aus der Perspektive des etablierten Unternehmens. Dabei repräsentiert der erste Fall einen Verlauf, der in dieser Form nicht intendiert war und deshalb als Geschichte des Scheiterns gelesen werden kann; der zweite Fall hingegen verläuft erfolgreich.

Die Geschäftsidee des ersten Falls, **Fall 09,** bestand in einer Innovation im Lebensmittelhandel. Der Fall ist geprägt von einer langjährigen Zusammenarbeit mit einer großen Handelskette, die sowohl als Kunde wie auch als Hauptinvestor fungiert. Das Startup scheitert am Problem der Skalierung, findet aber insofern einen relativ zufriedenstellenden Abschluss, als die entwickelte Softwarelösung vom Hauptinvestor aufgekauft wird. Insofern geht hier eine Beteiligung in eine (ursprünglich nicht intendierte) Übernahme über. Mit dieser Übernahme verliert das Startup seine Eigenständigkeit vollständig und die über lange Jahre bestehende Interaktionskonstellation löst sich auf.

Die Geschäftsidee des zweiten Falls, **Fall 18,** besteht im Aufbau einer ausschließlich digital angelegten Versicherungsleistung. Das Startup hat schon eine gewisse Größe, eine langfristige Perspektive und eine gute Kapitalausstattung erreicht, es ist aber weiterhin auf finanzielle Investitionen angewiesen. Die Interaktionskonstellation umfasst einen großen und mehrere kleine Investoren (vorrangig aus dem Banken- und Versicherungswesen) sowie eine „partnerschaftliche Zusammenarbeit" mit anderen Finanzdienstleistern und dem Aufsichtsrat.

Der dritte Fall, **Fall 10,** repräsentiert eine Strategie der Beteiligung aus der Perspektive eines großen Chemie- und Pharma-Unternehmens. Dieses operiert als strategischer Investor, der sich an solchen Startups beteiligt, die eine Stärkung des operativen Geschäfts versprechen, etwa auf dem Feld von Forschung und Entwicklung. Dabei bleibt es in der Regel bei einer Minderheitsbeteiligung mit begrenztem Risiko im Rahmen einer Interaktionskonstellation aus strategischem Investor, weiteren Finanzinvestoren und Startup.

Übernahme

Der erste der beiden Fälle, **Fall 23,** ist ein Startup, das nach einigen Jahren der Selbstständigkeit durch ein Großunternehmen übernommen wurde und nun als GmbH Teil des Konzerns ist. Das Startup verkauft IT-Lösungen für Unternehmen und ergänzt damit das Kerngeschäft des etablierten Unternehmens. Die Übernahme wird als unternehmensstrategisch sinnvolle Möglichkeit bewertet, bringt aber auch einen erheblichen Kulturwandel mit sich: Das Startup und seine Beschäftigten lassen die Startup-Arbeitskultur hinter sich und müssen sich nun in sehr geregelten Strukturen bewegen.

Der zweite Fall, **Fall 25,** wird aus der Perspektive eines großen IT-Unternehmens erzählt. Das Unternehmen kauft Firmen und strukturiert diese neu, wobei es dazu kommen kann, dass Personal entlassen wird, das für den Weiterbetrieb nicht notwendig erscheint. Dabei werden vor allem Unternehmen übernommen, die nicht mehr profitabel sind oder ihre Perspektive verloren haben. Gekauft werden das Produkt und die Leute, die das Produkt erstellen. Ziel des etablierten Unternehmens ist es, weiter zu wachsen und seine Position auf dem Markt zu stärken.

Im Mittelpunkt steht nach Aussage der Interviewperson das Thema „fressen oder gefressen werden". Dabei ist der spezifische Innovationsmodus von Startups nachrangig – es geht vor allem darum, Firmen aufzukaufen, die bereits interessante Produkte entwickelt haben.

4.1.1 Organisation der Interaktion

Die fünf Fälle der Interaktionsform Akquisition repräsentieren ein relativ breites Spektrum an Branchen und Interaktionskonstellationen. Dabei variieren die Startups und etablierten Unternehmen sehr stark in der Machtposition, die ihnen in der Interaktionskonstellation jeweils zukommt.

An dem einen Ende der Skala steht der **Fall 18:** Bis zur Aufnahme des regulären Betriebs mussten nicht nur Mittel für die Vorbereitung und das

Hochfahren des Betriebs, sondern auch für die Bildung von Rücklagen erworben werden. Dies konnte recht zügig erreicht werden. Die laufende Arbeit der Versicherung ist zwar weiterhin darauf angewiesen, dass Geld investiert wird, auch wenn das Startup selbst so etwas wie ein kleiner Konzern ist (mit GmbHs, einer AG und einem Aufsichtsrat). Die Stellung gegenüber den Investoren ist jedoch relativ stark ausgebaut, es besteht eine gewisse Unabhängigkeit, wie die befragte Mitarbeiterin des Startups erläutert:

> „Wir haben unseren Vorstand, wir haben unseren Aufsichtsrat und wir haben unsere Investoren – die arbeiten miteinander. Und dann ist es nicht mehr so, dass die Investoren mit aller Gewalt sagen, ‚Ihr macht jetzt das oder ihr macht jenes', sondern die können uns Tipps geben, wir arbeiten zusammen. Aber am Ende des Tages ist es eine Versicherung." (18_64–66)

Die Investoren setzen sich hier aus Akteuren zusammen, die aus relevanten Branchen kommen (Gesundheitsbereich, Marketing) und ihre Expertise einbringen können. Zudem steht die Geschäftsidee nicht in Konkurrenz mit bestehenden Versicherungen, sondern stellt eine Innovation dar. Dies erleichtert es den Geldgebern aus der Branche, Geld zu investieren, ohne das eigene Geschäft zu gefährden.

Am anderen Ende der Skala findet sich der **Fall 25.** Dort wird nicht auf Beteiligung, sondern ausschließlich auf Übernahme gesetzt. Es geht darum, Wachstum zu generieren, und hierfür werden Unternehmen aufgekauft, die günstig zu haben sind und eine Erweiterung des eigenen Produktportfolios versprechen. Die aufgekauften Unternehmen werden vollständig integriert. Dabei werden nur die Beschäftigten übernommen, die etwas Neues einbringen (die Entwickler), während der Vertrieb über den bereits bestehenden Apparat abgewickelt wird und damit Synergieeffekte erzielt werden.

Für eine solche Unternehmensstrategie spricht nach Ansicht des interviewten Mitarbeiters des etablierten Unternehmens außerdem, dass man zwar das eigene Produktportfolio erweitere, es hierfür aber nicht notwendig sei, laufende Geschäfte aus dem Takt zu bringen, Entwickler aus laufenden Arbeiten herauszunehmen oder zusätzliche Leute einzustellen:

> „Jetzt ist es ja nicht so, dass einer unserer Entwickler Däumchen drehen würde, sondern die arbeiten ja alle an etwas. Wenn ich das jetzt also selber tun wollte, dann muss ich wieder Leute aus anderen Projekten abziehen oder ich müsste neue reinnehmen. Wissen Sie einen dritten Weg, wie ich es machen könnte?
> [Interviewer:] Nein.
> [Befragte*r:] So. Neue Leute reinnehmen – da ist der Firmenzukauf ja, wenn es kommerziell Sinn macht, der bessere Weg, weil da kriege ich das Produkt

> und die Leute, die es machen. Da fange ich nicht bei null an, sondern ich habe etwas Etabliertes. Und gleichzeitig steigere ich meine eigene Firmenbewertung gemessen an dem, was ich da hoffentlich günstig eingekauft habe." (25_91–95)

Die drei weiteren Fälle bewegen sich dazwischen: Im **Fall 23** stehen die Übernahme durch ein Großunternehmen und die damit einhergehenden Veränderungen im Zentrum. Waren für die frühere Phase des Unternehmens die Verhandlungen mit Investoren prägend, hat man sich nun in die Abhängigkeit eines Mutterkonzerns begeben. Da das Startup weiterhin auf finanzielle Zuschüsse angewiesen ist, muss man sich um diese auch weiterhin bemühen, nun allerdings beim Mutterkonzern. Damit bewegt man sich nicht mehr auf dem Markt, sondern in einer Hierarchie.

Die Interviewperson, Mitarbeitende des Startups, kommentiert diesen Wandel in der Weise, dass man sich infolge der Adoption durch ein etabliertes Unternehmen das Startup-Spezifische aktiv wieder abzugewöhnen hat:

> „Jetzt gehöre ich wieder zu einem großen Verein. Und aus verschiedensten Gründen müssen wir uns jetzt auch massiv transformieren und an die Mutter anpassen mit allen Stärken und Schwächen. Ich bin der Meinung, an vielen Stellen gewinnen wir, an vielen Stellen verlieren wir." (23_28)

Ursprünglich war das Startup in diesem Fall technikgetrieben, die Technologie war die Innovation, um die herum die Geschäftsidee aufgebaut wurde. Um zu skalieren, waren dann aber erhebliche finanzielle Investitionen notwendig. Vor der Übernahme befand sich das Startup überwiegend im „Panik-Modus" mit dem Blick darauf, wie sich das nächste Quartal darstellen wird. Nach der Übernahme fällt der Panik-Modus aus. Man ist jetzt nicht mehr von dem Verhandlungserfolg abhängig, den man bei Investoren erzielen kann, sondern man ist abhängig von dem Mutterunternehmen. Dies wird wiederum als eine unangenehme Situation mit einseitiger Machtverteilung verstanden – man muss „betteln gehen":

> „Ja, und wenn Sie Geld brauchen … Wenn wir also Geld generieren würden, wären wir wahrscheinlich sogar weitgehend unabhängig nach wie vor. Wenn wir aber nicht genügend abliefern bzw. sogar Geld verbrennen, wir sollen ja wachsen, da hatte ich eben schon gesagt, dann müssen wir natürlich immer beim Vorstand betteln gehen. Hier nochmal eine Million, da noch mal eine Million, da möchte ich investieren, und da möchte ich ins Ausland, und das möchte ich machen, und dieses neue Produkt brauche ich. Da sind wir natürlich am Nasenring gefangen." (23_114)

Außerdem haben sich personelle Konsequenzen aus der Firmenübernahme ergeben. Im Unterschied zu der Vorgehensweise in Fall 25 werden hier die Leute jedoch nicht entlassen, sondern sie verlassen auf eigene Initiative das Unternehmen – aus der Perspektive des befragten Mitarbeiters deshalb, weil sie mit dem Kulturbruch (von der Arbeit im Startup in die Arbeit im etablierten Unternehmen) nicht zurechtgekommen sind.

Dies hängt auch damit zusammen, dass man nun mit größeren Kunden zu tun hat, denen gegenüber man sich gewisse Freiheiten, die einem Startup mitunter zugestanden werden (etwa ein „hemdsärmeliges Auftreten", der Gesprächspartner bezeichnet dies als „Welpenschutz"), nicht mehr herausnehmen kann.

Im **Fall 10** steht die sehr selbstbestimmte Investitionsstrategie des etablierten Unternehmens im Mittelpunkt: Es geht darum, über die Kooperation mit Startups die eigene Innovationskraft zu stärken, also primär um inhaltliche Gesichtspunkte und nur sekundär um (unmittelbar) finanzielle Vorteile. Es geht auch nicht um Wachstum an sich: Übernahmen werden nicht angestrebt, sie können aber unter Umständen vorkommen. Auf jeden Fall geht es darum, gemeinsam etwas zu entwickeln, etwas voranzutreiben.

Auf der finanziellen Seite wird eine Minderheitsbeteiligung (in der Regel um die zehn Prozent) angestrebt, auf der inhaltlichen Seite der Sitz in einem Gremium (Board), was Mitsprache ermöglicht. Dabei ist man in der Regel Teil eines „Syndikats", das die Arbeit des Startups begleitet. Solche Syndikate bilden sich laut dem Befragten, der im etablierten Unternehmen für das Venture Capital zuständig ist, in folgender Weise:

> „Ganz am Anfang haben Sie in der Regel sogenannte Family and Friends, die helfen zur Finanzierung. Dann kommen Business Angels. Ich weiß nicht, ob Sie den Begriff Business Angels schon mal gehört haben? Das sind in der Regel vermögende Einzelinvestoren, die man relativ früh am Anfang trifft. Und dann kommt die nächste Phase, wo Sie professionelle Venture-Capital-Unternehmer haben. Dazu zählt sage ich mal ein strategischer Investor, zu dem in der Regel die Corporates gehören. Und dann haben Sie die reinen Finanzinvestoren." (10_72–74)

Anstelle von widersprüchlichen Interessen sollen in einem solchen Syndikat einander ergänzende Interessen versammelt sein, um so Konflikte gering zu halten und einen Mehrwert für das Startup zu schaffen. Da Finanzinvestoren in der Regel nicht über hinreichende Fachexpertise verfügen, um das Startup beurteilen zu können, kommt einem strategischen, an den inhaltlichen Innovationen des Startups interessierten und entsprechend fachkundigen Investor wie dem etablierten Unternehmen in **Fall 10** eine wichtige Rolle zu.

Attraktiv erscheinen dem Gesprächspartner, der seine Einschätzungen aus der Sicht des akquirierenden etablierten Unternehmens formuliert, die Interaktionsbeziehungen in einem Syndikat deswegen, weil man es mit interessanten Menschen zu tun hat, mit denen sich „unkompliziert" zusammenarbeiten lässt. Diese sieht er nicht nur auf der Gründerseite, sondern auch auf der Seite der Investoren, die ihm zufolge „keine Starallüren" haben, sondern mit ihrem Geld etwas bewirken wollen.

Das Risiko einer solchen Interaktionskonstellation trägt nach Einschätzung des Gesprächspartners vor allem das Startup. Für das etablierte Unternehmen ist eine Kooperation sehr schnell beendet, wenn sie sich nicht in gewünschter Weise entwickelt. Für das Startup kann dies existenzbedrohlich werden, für das etablierte Unternehmen ist dies in keiner Weise der Fall.

Ähnlich wie bei Fall 10 ging es dem investierenden etablierten Unternehmen in **Fall 09** darum, eine Idee, die für die eigene Geschäftstätigkeit als gewinnbringend gesehen wurde, zu fördern und von ihr zu profitieren. Dass es letztlich zu einer Übernahme kam, war ursprünglich gar nicht geplant und letztlich dem Umstand geschuldet, dass das Startup nicht so erfolgreich war, dass es auf eigenen Beinen hätte stehen können. Letztlich wurde die Idee verkauft, aber nicht die involvierten Personen.

Im Unterschied zu Fall 10 hielt das etablierte Unternehmen dem Startup über Jahre hinweg die Treue, obgleich sich das Geschäft nicht so entwickelte wie ursprünglich erhofft. Dies hing offenbar damit zusammen, dass die Entscheidungen bei dem etablierten Unternehmen nicht in einer kühl agierenden Venture-Capital-Abteilung getroffen werden, sondern von dem CEO des Unternehmens selbst, der es gewöhnt ist, sehr persönlich Entscheidungen zu treffen.

Dies bezieht sich hier sowohl auf die über eine ungewöhnlich lange Zeit stabile Investitionsbeziehung zwischen etabliertem Unternehmen und Startup als auch auf die Auswahl des Startups. Diese ergab sich als Glücksfall, der allerdings in einem hierfür vorgesehenen Rahmen stattfand: einer Messe mit Startups und Investoren. Die befragte Gründungsperson des Startups erzählt:

> „Also der CEO hat uns da mal tatsächlich mit ein paar anderen Kollegen kennengelernt bei so einer klassischen … die sind halt hier auf Tour gewesen und haben halt Startups kennengelernt, und dann standen wir da bei einem Glas Wein, haben uns unterhalten, und zwei Wochen später hat er halt quasi so einen Blankoscheck ausgestellt und hat gesagt, so, jetzt fangen wir mal einfach an, ja? Also wirklich hands on." (09_32)

Die Fälle der Interaktionsform Akquisition sind heterogen zusammengesetzt. Welche gemeinsamen Merkmale lassen sich gleichwohl finden?

Aus der Perspektive der etablierten Unternehmen geht es grundsätzlich darum, durch den gezielten Einsatz finanzieller Mittel einen Mehrwert für das Unternehmen zu erzielen, ohne dabei eigene personelle Ressourcen in nennenswertem Umfang einzusetzen. Der strukturelle Kern dieser Interaktionsform besteht mithin darin, dass Eigentumsanteile von den Startups übernommen werden. Damit erschließen sich die etablierten Unternehmen neben ihren etablierten und stark regulierten Geschäftsbeziehungen zu Lieferanten eine weitere Variante, von anderen Unternehmen profitieren zu können.

Dabei bestehen größere Freiheiten in der Ausgestaltung der Beziehung: Bei einer Beteiligung wird der Startup-spezifische Innovationsmodus unterstützt und eine Wette darauf eingegangen, dass sich dies für den Investor auszahlen wird (in strategischer wie finanzieller Hinsicht). Bei einer Übernahme wird die Leistungsfähigkeit des Unternehmens durch den Aufkauf von Technologie und Personal gesteigert. Hier wird Geld dafür ausgegeben, dass das eigene Unternehmen wachsen kann. Nicht der Innovationsmodus selbst ist hier Gegenstand der Investition, sondern die Produkte, die durch das Startup erzeugt worden sind.

Mit Ausnahme des Sonderfalls aus der Versicherungsbranche (**Fall 18**) befinden sich die Startups durchgängig in der schwächeren Position, sind auf Investitionen angewiesen bzw. sind nicht eigenständig lebensfähig und müssen sich aufkaufen lassen. Sobald eine solche Akquisition stattgefunden hat, verändern sich die Spielregeln für die Interaktionsbeziehung: vom Markt zur Hierarchie, von der Verhandlung zum „Bettelngehen". Die Charakteristika der Interaktionsform ändern sich also, wenn die Interaktion von der Beteiligung in Übernahme übergeht und das Startup in das etablierte Unternehmen integriert wird.

Im Falle des Aufkaufs des Startups verliert Letzteres zwar die Eigenständigkeit als Unternehmen – dies bedeutet aber nicht zwingend, dass damit auch der spezifische Innovationsmodus des Startups an sein Ende gekommen wäre. Am Beispiel von **Fall 23** kann man sehen, dass weiterhin Technik relativ unabhängig vom Mutterunternehmen entwickelt wird. Das notwendige Zuschießen von Finanzmitteln erfolgt nun allerdings im Rahmen einer hierarchischen Beziehung und nicht mehr auf dem Markt.

Damit hat sich die Position der Führungskräfte, die im Austausch mit dem Mutterunternehmen stehen, verändert. Dies führte dazu, dass die Führungskräfte aus der Zeit vor dem Aufkauf (die Gründergeneration) nach und nach das Unternehmen verlassen haben und ihre Positionen neu besetzt worden sind. Der oben angesprochene „Panik-Modus", der mit der immer wie-

der auftretenden Geldknappheit verbunden war, ist jetzt nicht mehr präsent – weiterhin präsent ist aber die Erwartung des etablierten Unternehmens, dass das Startup technische Fortschritte erzielen und Kunden gewinnen wird.

Anders verhält es sich beim **Fall 09:** Hier ist lediglich die bereits bestehende Software vom etablierten Unternehmen übernommen worden, nicht aber die Personen, die das Startup betrieben haben. In diesem Fall ist also nicht nur die juristische Eigenständigkeit des Startups beendet worden, sondern es ist auch der Innovationsmodus an ein Ende gekommen: Das Startup existiert nicht mehr, damit ist auch diese Interaktionskonstellation aufgelöst worden.

Die Interaktionen, die sich bei Beteiligung und Übernahme zwischen etabliertem Unternehmen und Startup abspielen, sind darauf angewiesen, dass die beteiligten Personen bereit und in der Lage sind, sich mit dem jeweiligen Gegenüber kompetent abzustimmen. Während der Befragte in **Fall 09** als junge Gründerpersönlichkeit den Umgang mit etablierten Unternehmen erst lernen musste, bringen die weiteren Befragten jeweils berufsbiografische Vorerfahrungen mit, die für die Übersetzungsleistungen im Verhältnis von etabliertem Unternehmen und Startup nützlich sind.

In den beiden weiteren Beteiligungsfällen ist dies zum einen die befragte Person aus **Fall 18** (Versicherung), die für die Unternehmenskommunikation zuständig ist und selbst auf langjährige Erfahrungen in einem Konzern zurückblicken kann. Zum anderen der Befragte aus **Fall 10,** der aus der Position des etablierten Unternehmens agiert, sich selbst aber als besonders offen für die Interaktion mit den Personen beschreibt, die die Interaktionskonstellationen ausmachen (also Gründer*innen und Investoren):

> „Und als ich die Möglichkeit hatte, zum Bereich Venture Capital zu gehen, da war mir relativ schnell klar, das ist cool. Und nicht nur cool, weil es sich so anhört, sondern weil ich einfach den direkten Kontakt zu den Menschen mag. Ja, diesen unkomplizierten Kontakt, mit Menschen zu reden, die auf der einen Seite, ich sage mal Gründerseite, stehen, aber auch der unkomplizierte Kontakt mit den Investoren." (10_24–28)

Mit der Unkompliziertheit spricht der Befragte hier den Umstand an, dass man sich bei solchen Interaktionen außerhalb des eng geregelten unternehmensinternen Interaktionsgeschehens bewegt. Er bekommt auch als Vertreter eines etablierten Unternehmens etwas von den Freiheiten mit, die für die Arbeit innerhalb der Startups kennzeichnend sind.

In den beiden Übernahmefällen haben wir es jeweils mit Gesprächspartnern zu tun, die bereits auf jahrzehntelange Erfahrungen zurückgreifen können, sowohl in der Unternehmenswirklichkeit großer Konzerne als auch in ehrgeizigen, kleinen Startups.

Im **Fall 25** begegnen wir einem Veteranen der Arbeit in Startups, der bereits vor längerer Zeit auf der internationalen Ebene in Startups gearbeitet hat und jetzt aus der Perspektive des akquirierenden Konzerns Unternehmenskontakte organisiert.

Im **Fall 23** verhält es sich in gewisser Weise andersherum: Der Befragte hat lange Jahre in einem Großkonzern gearbeitet, war dann auf der Suche nach einem grundsätzlich anderen Arbeiten und hat sich am Aufbau eines Startups beteiligt. Dieses Startup ist mittlerweile aufgekauft worden und der Befragte befindet sich nun wieder in einem Konzernkontext, profitiert aber von seinen Erfahrungen und kann diese sowohl für Kundenkontakte wie auch für den Umgang mit dem etablierten Unternehmen nutzen, das das Startup aufgekauft hat:

> „Ich bin Großindustrie gewohnt, wenn ich zu einem Kunden gehe, zum Airbus oder zum Daimler. Dann denken die nach fünf Minuten, ich hätte schon immer bei denen gearbeitet, weil ich genau weiß, wo denen der Schuh drückt und was die für Randbedingungen haben, wie die funktionieren. Ich sag nicht, dass ich das brauche oder dass ich das gerne mache, sonst wäre ich ja auch nicht in so was Kleines gegangen. Aber ich weiß genau, wie so ein Laden funktioniert. [Das Mutterunternehmen] funktioniert auch so. Diese ganzen Office Politics und die Randbedingungen und die Schmerzen, die man hat in einer großen Firma, die kenne ich alle.
> Das ist wirklich extrem hilfreich, weil ich da natürlich sofort eine emotionale Beziehung zu den Leuten entwickeln kann, wie jemand, der frisch irgendwo da reinkommt, nie hätte. Da wäre es ein Kulturbruch. Ich kann mit dem Kulturbruch umgehen. Wenn ich es bräuchte, wäre ich nicht weggegangen von so einer großen Firma, dann wäre ich nicht bewusst in so eine kleine Firma reingegangen. Aber andersrum, ich kann jetzt die kleine Firma sehr gut an die großen Firmen andocken, weil ich beide Sprachen spreche und beide Befindlichkeiten kapiere.“ (23_156)

Dieser Interviewausschnitt macht nicht nur deutlich, wie wichtig die Personen sind, die an den Schnittstellen der Interaktionskonstellationen sitzen und in beide Richtungen anschlussfähig sind. Er unterstreicht auch, wie unterschiedlich die Kontextbedingungen innerhalb eines Konzerns und im Rahmen eines Startups sind und wie stark diese Unterschiede wiederum die Haltungen der involvierten Personen prägen können.

4.1.2 Ziele, Erwartungen, Interessen

Die Ziele, die in der Interaktionsform „Akquisition“ verfolgt werden, und die Erwartungen, die die beteiligten Akteure an die Interaktionsform richten,

unterscheiden sich prinzipiell zwischen der Seite der etablierten Unternehmen und der Seite der Startups.

Die Perspektive der etablierten Unternehmen

Mit den Investitionen des etablierten Unternehmens sollen im Grundsatz operative Gewinne im eigenen Geschäftsbetrieb erzielt werden, ohne dass dieser selbst weitergehend verändert werden muss. Man sucht also nach gewinnbringendem Input, ohne das Kerngeschäft zu stören, und setzt hierfür Finanzmittel ein, die in allen Fällen hinreichend zur Verfügung stehen. Dabei ist im Falle einer Beteiligung einkalkuliert, dass das Startup auch scheitern kann. Anders stellt sich dies im Falle einer Übernahme dar: Wenn sich das Geschäft nicht wie geplant entwickeln sollte, geht dies zu Lasten des etablierten Unternehmens, da das ehemalige Startup nun Teil des etablierten Unternehmens geworden ist.

Die etablierten Unternehmen gehen also ein gewisses Risiko ein, wenn sie sich für die Interaktionsform der Akquisition entscheiden – im Vergleich zu den Risiken, die Startups eingehen, wenn sie eine Geschäftsidee mit offenem Ausgang verfolgen, sind diese Risiken aber überschaubar. Dabei erscheint typisch, dass es sich bei den angestrebten operativen Gewinnen im eigenen Geschäftsbetrieb um technische Entwicklungen digitaler Art handelt.

Im **Fall 09** ist dies eine Software, die eine neue Kombination von Onlinehandel und stationärem Handel ermöglicht; im **Fall 23** wird dem Werteversprechen des Mutterunternehmens, das sich um das Thema der Sicherheit dreht, eine digitale Komponente hinzugefügt, in dem das etablierte Unternehmen selbst keine Kompetenzen vorzuweisen hatte; im **Fall 18** wird ein für die Versicherungsbranche neuartiges Geschäftsmodell entwickelt, dessen Neuartigkeit gerade darin besteht, dass die Kundenbeziehungen ausschließlich digital abgewickelt werden; im Zentrum von **Fall 25** steht ein großes Software-Unternehmen, das andere, kleinere Software-Unternehmen aufkauft, um weiter wachsen zu können.

Die Akquisition von Unternehmen dient hier also dazu, größer zu werden und damit das Risiko zu minimieren, selbst aufgekauft zu werden. Oberste Zielsetzung ist, möglichst viel aus den Zukäufen für das etablierte Unternehmen herauszuholen:

> „Und die Aufgabe dabei ist natürlich, das Maximum jetzt aus diesen Zukäufen herauszuholen – und das ist Software-Industrie. Und das bedeutet im Wesentlichen, der Großteil der Kosten sind Personalkosten. So. Die Produkte sind aber im Wesentlichen schon erstellt. Und das bedeutet, dass Sie eben Menschen aus diesem Prozess rausnehmen. Das ist der Sanierungsanteil.“ (25_47–49)

Etwas anders gelagert sind Ziele und Interessen bei dem Unternehmen aus der Chemiebranche (**Fall 10):** Hier geht es nicht unbedingt darum, aus der Entwicklung von Software Nutzen zu ziehen, sondern es geht allgemein darum, in solche Startups zu investieren, die das Potenzial haben, das operative Geschäft des etablierten Unternehmens zu stärken – in welchem Fachbereich auch immer. Aber auch hier wird angestrebt, Nutznießer von Innovationen zu werden, die man selbst nicht erreichen kann oder will.

Neben solchen strategischen Erwägungen, mithilfe der Startups langfristig die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, hegen die etablierten Unternehmen auch die Erwartung, dass sich die Investition oder Akquisition finanziell in einer bestimmten Zeitspanne lohnen wird. Dabei ist eingepreist, dass zwar die meisten Startups scheitern werden, dies aber durch den großen Erfolg einzelner Startups mindestens wettgemacht werden kann.

Damit weist die Ausgangsproblematik, vor die sich die etablierten Unternehmen im Zusammenhang mit der Interaktionsform Akquisition gestellt sehen, zwei Seiten auf: Zum einen sollen eigene Innovationsdefizite auf eine Weise geschlossen werden, die im Vergleich zu dem Versuch, hierfür selbst Expertise und Personal aufzubauen, kostengünstiger erscheint. Damit soll längerfristig ein Beitrag dazu geleistet werden, dass das etablierte Unternehmen profitabel bleibt. Zum anderen bieten Investitionen und Akquisitionen eine eigenständige Möglichkeit, Geld zu verdienen.

Die Perspektive der Startups

Die drei Beteiligungs-Startups sind durchweg mit dem Ziel angetreten, ein Produkt bis zur Marktfähigkeit zu entwickeln und dieses dann auch selbst auf den Markt zu bringen. Mit dieser Zielsetzung sind sie unterschiedlich weit gekommen – ihnen gemeinsam ist jedoch, dass sie nicht nur in der Anfangsphase, sondern auch noch zum Zeitpunkt der Interviews (die jeweils mehrere Jahre nach Gründung der Startups geführt wurden) darauf angewiesen waren, finanzielle Mittel zu erhalten, um ihr Produkt weiterentwickeln und selbst wachsen zu können.

Bei ihrem Bemühen um finanzielle Mittel begeben sich die Startups in eine gewisse Abhängigkeit, die im Falle der Übernahme prinzipiell stärker ausgeprägt ist als im Falle der Beteiligung. Eine Zielsetzung der Startups neben der Absicherung des eigenen Überlebens durch das Einwerben finanzieller Mittel besteht darin, sich gleichwohl eine gewisse Unabhängigkeit zu bewahren.

Am Beispiel von **Fall 09** kann man sehen, dass nicht nur die von Startups vorangetriebenen Innovationsprozesse und die Interaktionen innerhalb der

jeweiligen Konstellationen dynamisch sind, sondern dass sich auch die Zielsetzungen des Startups im Laufe der Zeit ändern können, wenn sich das Startup nicht so entwickelt, wie es ursprünglich intendiert war. Die befragte Gründungsperson schildert diese Entwicklung so:

> „Ja, also grundsätzlich sehe ich das auch positiv, und ich bin auch froh, dass wir diese neutrale Abwicklung dann da auch hinbekommen hatten, dass wir, weil man dann halt immer noch eine positive Story hat, die man dann auch erzählen kann. Im Endeffekt ist ja alles irgendwie Story Telling. […]
> Man stuft ja dann so seine Erwartungen dann irgendwann ab, der Börsengang wäre natürlich die geilste Story gewesen, aber das war schon relativ schnell absehbar, dass das mit dem Produkt und dem Thema vielleicht nichts wird, […] dass man dann wirklich so einen ganz, ganz großen Wurf machen kann, aber den Anspruch hatte ich auch gar nicht, sondern ich wollte einfach was Vernünftiges aufziehen, was halt irgendwie auch bleibt und lange auch wirkt. […] Unterm Strich sehe ich das tatsächlich auch positiv, weil ich halt eben auch diesen Absprung geschafft hatte und jetzt auch die Chance habe, eben quasi was Neues zu starten. Und ich habe da wirklich auch, die letzten zwei Jahre habe ich echt fast nicht täglich, aber regelmäßig drüber nachgedacht, habe ich gedacht, wie komme ich da raus aus der Nummer. […] Dann haben wir halt natürlich so abgestuft das Ganze gemacht, also erst mal verkaufen, okay, hat nicht geklappt, und dann halt quasi überführt, und dann aber auch so, dass es halt eben zu keiner Insolvenz kam am Ende.“ (09_227)

Am Anfang standen die Träume, die sich an Beispielen besonders erfolgreicher Unternehmensneugründungen orientieren (man wird ganz groß und geht an die Börse). Daran schloss sich das jahrelange Bemühen an, etwas Sinnvolles zu entwickeln und auf den Markt zu bringen. Und zuletzt ging es darum, einen akzeptablen Ausstieg aus dem Startup zu finden. Dabei wird hier die Unterscheidung getroffen, dass die Beendigung eines Startups von außen erfolgen kann (etwa indem die Investoren ihre Gelder zurückziehen) oder von den Gründern selbst entschieden werden kann. Damit kann eine gewisse Selbstbestimmung auch dann erhalten bleiben, wenn ein Startup scheitert.

Insofern lassen sich Interessen, die an eine Interaktionsform gerichtet sind, nicht nur darauf beziehen, mit welchen Erwartungen die beteiligten Akteure ihre Interaktion eingegangen sind und welche Interessen sie im Zuge der Interaktion vertreten, sondern auch darauf, auf welche Weise die Interaktion wieder beendet wird.

Bei den Interviews zu Fall 10 und zu Fall 25 sind jeweils die Vertreter*innen des etablierten Unternehmens befragt worden, die die Perspektive der an der Interaktionskonstellation beteiligten Startups aus ihrer Sicht einschätzen.

Dabei besteht ein grundsätzlicher Unterschied zwischen diesen beiden Fällen darin, dass es sich im **Fall 10** in der Regel um rechtlich eigenständige Startups handelt, an denen man sich gemeinsam mit einem Kreis anderer Investoren finanziell beteiligt, während im **Fall 25** ausschließlich die vollständige Übernahme kleiner bis mittlerer Unternehmen realisiert wird.

Das etablierte Unternehmen in **Fall 10** bewertet die Startups nach der persönlichen Eignung des Startup-Teams, die avisierten Ziele auch zu erreichen. Es sei wichtiger, von den Gründern überzeugt zu sein, als von der Geschäftsidee als solcher. Es geht also vor allem darum, ob man dem Startup zutraut, das zu erreichen, was es erreichen will. Auf der anderen Seite versteht sich die Venture-Capital-Abteilung des Falls 10 auch als Finanzinvestor: Das Investment soll sich auch rechnen, es soll nicht nur technische Fortschritte erbringen oder irgendwie von strategischer Bedeutung sein.

Dabei besteht ein wichtiger Hintergrund darin, dass Venture Capital als extrem risikoreich gilt. Man orientiert sich an der „Bauernregel", dass nur jedes zehnte Investment tatsächlich zum Erfolg führt. Wenn man, wie der Gesprächspartner ausführt, zehnmal zehn Millionen Euro investiert, sollte die eine erfolgreiche Investition dann schon mehr als 100 Millionen Euro Rendite einbringen, damit sich das Investment gelohnt hat.

Die Erwartungen der Startups an das etablierte Unternehmen sind nach der Erfahrung des Befragten zu Fall 10 sehr heterogen: Manche Gründer*innen planen (ganz im Sinne der von Kühl 2002 beschriebenen Exit-Strategie) ein, sich nach einer bestimmten Zeit von ihrer Gründung zu trennen, das Startup also zu verkaufen. Sie sehen das Startup selbst als Investition (in Form von Arbeit), um am Ende Rendite zu erwirtschaften. Andere wiederum verfolgen ein längerfristiges Ziel und kalkulieren deshalb das Ende des Startups nicht von vornherein ein.

Im **Fall 25** hingegen sind es nicht unbedingt die Interessen von Firmengründern und erst recht nicht die Interessen von Beschäftigten, die in die Interaktion eingehen, sondern die Interessen von Shareholdern, die verkaufen wollen:

> „[Interviewer:] Was ist die Zielsetzung der Firmen, die Sie dann kaufen? Die kommen eh nicht weiter oder sind die am Aufgeben quasi? Was haben die davon, wenn die verkaufen?
> [Befragte*r:] Das sind ja immer Shareholder-getriebene Interessen. Irgendjemand gehört ja diese Firma, entweder die ist an der Börse notiert und dann denkt man, meine Bewertung ist zu schlecht, oder es gehört einem Kreis von Eigentümern, die eben sagen, ich selber kann jetzt nicht weiter Geld in die Firma einschießen in Form von Eigen- oder Fremdkapital, um sie wachsen zu lassen. Ich finde keinen mehr, der das täte, also sehe ich aber, dass ich alleinstehe.

> Wenn ich jetzt zuwarte, werde ich meine Chancen im Markt immer weiter verschlechtern. Also kommt irgendwann der Triggerpunkt, wo man sagt, jetzt wäre der richtige Zeitpunkt, sie zu verkaufen, jetzt kriege ich noch was dafür." (25_86–87)

4.1.3 Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Über alle Unterschiede der fünf Fälle der Interaktionsform Akquisition hinweg zeigen sich starke Gemeinsamkeiten in der Einschätzung, was Startups und etablierte Unternehmen jeweils ausmacht. Die beiden Unternehmensformen werden als zwei Welten gesehen, die mehr trennt als verbindet. Während Startups sich auszeichnen durch Schnelligkeit, Flexibilität, Experimentierfreude, Gestaltungsmöglichkeiten und Risikobereitschaft, wird den etablierten Unternehmen jeweils das Gegenteil zugeschrieben: Langsamkeit, fehlende Flexibilität, wenig Experimentierfreude, wenig Gestaltungsmöglichkeit für den Einzelnen, Orientierung an Sicherheit und nicht an Risiko.

Exemplarisch für eine solche antagonistische Sicht auf etablierte Unternehmen und Startups sind die Einschätzungen aus **Fall 09,** die im Folgenden wiedergegeben werden.

Als Vorteil der Arbeit im Startup wird gesehen, dass es im Startup im Vergleich mit einem etablierten Unternehmen mehr Gestaltungsmöglichkeiten und Flexibilität gebe (allerdings weniger Gehalt) und dass man dort besser miterleben könne, dass etwas vorwärts geht. Wenn man mit Repräsentanten von etablierten Unternehmen zu tun hat, werden diese als „risikoavers" wahrgenommen, als kleinlich und absicherungswütig (Anwälte werden bemüht). Startups hingegen sind in der Lage zu experimentieren, relativ unbelastet neue Dinge auszuprobieren, etwas zu gestalten, etwas zu erreichen. Dies liege auch daran, dass im Falle des Scheiterns nicht so viel kaputtgeht (eine Marke beschädigt wird oder ein CEO).

Ein weiterer „Gegenhorizont" zur Weltsicht des Startups ist nach der Auffassung des Befragten aus Fall 09 der typisch deutsche Mittelständler, der die Aufnahme von Krediten scheue und am liebsten sehr bodenständig alles mit Eigenkapital finanziere. Dem wird Venture Capital als Gegensatz zugeordnet: Es ist auf kurzfristigen Gewinn ausgerichtet, der Mittelstand hingegen auf langfristige Solidität.

Für ein inhaltlich motiviertes Selbstverständnis des Startups ist es allerdings gefährlich, in eine finanzgetriebene Steigerungslogik (jedes Jahr soundsoviel Prozent mehr) hineingezwungen zu werden, die irgendwann das Ge-

schäft dominiert. Hinzu kommt, dass man „extrem wenig Luft zum Atmen" hat und „auf Sicht fahren" muss (09_191). Außerdem besteht eine Gefahr darin, dass zu viel von einem Startup erwartet wird.

Eine solche plakative Kontrastierung der zwei Welten wird aber auch entdramatisiert und in der Weise erklärt, dass Startups eben noch sehr junge, kleinere Unternehmen seien, in denen eher junge, unerfahrene Gründer*innen unvorbelastet, aber auch naiv etwas versuchen. Das sind völlig andere Rahmenbedingungen als bei den etablierten Unternehmen: Diese weisen notwendigerweise gewachsene Strukturen auf, sind sehr viel größer als die Startups und haben eine längere Geschichte, verfügen über sehr viel mehr Kapital und eingeführte Marken.

Eine weitere, von mehreren Befragten geteilte Vorstellung besteht darin, dass diese unterschiedlichen betrieblichen Rahmenbedingungen für unterschiedlich ausgerichtete Menschen attraktiv erscheinen. Hier ist die Rede davon, dass es auch eine Typfrage sei, ob etwa Gestaltungsfreiheit bei hohem Risiko oder eingeschränkte Gestaltungsmöglichkeit bei geringem Risiko als wünschenswert erscheint:

> „Was ist ein Startup? Ich meine, da kann man auch in eine Definition geraten. Für mich sind es einfach junge Unternehmen, die relativ weit am Anfang stehen. Es ist einfach so, solche Unternehmen haben einfach aus guten Gründen auch noch keine gewachsenen Strukturen. Dort macht eben jeder alles, es muss schnell gehen, es muss effizient sein oder meistens effizient sein, weil man will ja in kürzester Zeit etwas erreichen.
> Man muss in kürzester Zeit etwas erreichen. Und ich glaube, das bringt das einfach mit. Aber ich sage Ihnen auch ganz ehrlich, es sind häufig … Also, wer in einem Startup bereit ist zu arbeiten, da gebe ich Ihnen recht – das sind schon andere Menschen. Und ich erlebe regelmäßig oder ich habe es einige Male erlebt, wo Startups von Großkonzernen aufgekauft wurden, wo da die Gründer nicht glücklich wurden und dann einfach auch nach einer gewissen Zeit gesagt haben, nein, das macht nichts, ich gehe. Weil da einfach unterschiedliche Kulturen wirklich aufeinanderprallen. Aber das sind Extrembeispiele. Ich glaube aber, dass das Thema Zusammenarbeit selten gelöst werden kann." (10_32)

Dass „das Thema Zusammenarbeit selten gelöst werden kann", führt die Interviewperson vor allem darauf zurück, dass in Startups und etablierten Unternehmen unterschiedliche Menschen tätig sind, die konträre Arbeitsstile pflegen. Damit sind die Anforderungen an die interaktive Arbeit, also an die interaktive Herstellung von Kooperation, sehr hoch gehängt: Es müssen nicht nur Unterschiede hinsichtlich der Interessen der Interaktionspartner, sondern auch Unterschiede kultureller Art überbrückt werden.

Der hier skizzierte Antagonismus zweier gegensätzlicher Welten hat zur Folge, dass die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups problematisch sein muss – mindestens so weit, dass es Verständigungsprobleme geben wird. Die Befragten verstehen sich oftmals als Vertreter einer seltenen Spezies, die in beiden Welten zu Hause ist und dementsprechend mit beiden Seiten sprechen kann.

Eine weitere Folge wird in dem Interview mit dem Befragten aus **Fall 25** angesprochen: Seiner Meinung nach macht es dieser Antagonismus unmöglich, den spezifischen Startup-Innovationsmodus in einem geschützten Rahmen eines etablierten Unternehmens zu simulieren (wie dies in Inkubatoren o. Ä. versucht wird; vgl. Kapitel 4.4). Der Befragte zweifelt an, dass dies eine sinnvolle Strategie ist.

Die Versicherung (**Fall 18**) stellt eine Besonderheit dar, da sie nicht dem hier skizzierten Antagonismus zweier entgegengesetzter Welten folgt, sondern eine Zwischenform darstellt: Sie ist weder typisches Startup noch typisches etabliertes Unternehmen. Dies hat Nachteile, aber auch Vorteile für die Beschäftigten:

> „Da sind wir wieder bei diesen leidigen Themen, die wir uns nicht selber aussuchen und die uns dann nicht mehr zum Startup machen. Das ist interne Revision, das sind Regulierungen, das sind Beschwerden. All die Sachen, die Deutschland so unsexy machen, sind halt unser täglich Brot, weil es eine Versicherung ist. Da muss man sich dran gewöhnen. Also das muss man schon sagen, ja, okay, wenn dir das nicht passt, dann musst du in eine andere Branche gehen, zu einem Startup, das dann erheblich volatiler ist. Und das Risiko für eine Entlassung viel, viel größer." (18_86–88)

Die Versicherung weist nicht nur Unterschiede zu etablierten Unternehmen (alteingesessenen Versicherungen) auf, sondern auch zu den Startups aus anderen Branchen: In der Versicherungsbranche stellen sich Erfolge nicht schnell, sondern langsam ein. Um günstige Interaktionsbeziehungen zu Investoren zu haben, muss man solche finden, die diese Startup-untypische Langsamkeit akzeptieren.

Das Startup im Fall 18 kann es sich leisten, die passenden Interaktionspartner auszuwählen, und tut dies auch „sehr sorgfältig", um so absehbare Interaktionsprobleme erst gar nicht aufkommen zu lassen. Im Unterschied zu den anderen hier versammelten Fällen wird so der kulturelle Unterschied zu den etablierten Unternehmen eher geringer gehalten – auch die Investoren sind auf vergleichbaren Feldern unterwegs und man hat deshalb eine vergleichsweise günstige Verständigungsgrundlage.

> „Bei uns ist alles langfristig, und den langen Atem müssen die Investoren haben, und danach werden die auch wirklich sehr sorgfältig ausgesucht und auch abgelehnt manchmal. Weil man sagt, das passt jetzt nicht. Manchmal fallen die rein in die Schiene von coolen digitalen Unternehmen, also so was wie Klarna und wie ein Spotify und so. Alle, die so cool sind. Und die machen Geld, ganz schnell, zack, zack und Zalando, das Rädchen läuft, zack, zack, zack. Das ist bei uns nicht so. Bei uns läuft das Rädchen anders. Und diese Denke und diese Haltung muss der Investor haben. Wenn der das nicht hat, dann funktioniert das nicht." (18_148–150)

4.1.4 Probleme der Interaktion

Die Interaktionsprobleme und deren Bearbeitung werden in dem vorliegenden Material stärker aus Startup-Perspektive denn aus der Perspektive des etablierten Unternehmens behandelt. Dies könnte daran liegen, dass Startups stärker als etablierte Unternehmen darauf angewiesen sind, auftretende Interaktionsprobleme zu lösen. Denn sie sind in der Interaktionsbeziehung eher in der schwächeren Position, verfügen über geringere Ressourcen und sind zugleich stärker darauf angewiesen, dass die Interaktion zum Erfolg führt. Dementsprechend müssen sie mehr darum kämpfen, Interaktionsprobleme zu bewältigen.

Die etablierten Unternehmen wiederum müssen Vorsorge treffen, dass sie ihre Ressourcen nicht falsch investieren. Deshalb richten sie ein besonderes Augenmerk auf die Auswahl der Interaktionspartner und dann auch auf deren Kontrolle. Sie übertragen also Vorgehensweisen, wie sie für hierarchische Beziehungen typisch sind, auf die Interaktion mit den Startups. Allerdings teilt man mit den Startups das Interesse, dass das gemeinsame Engagement zum Erfolg führt. Insofern kommen zur Kontrolle und zur finanziellen Investition auch Beratung und anderweitige Unterstützungsleistungen hinzu, die die Arbeit des Startups zum Erfolg führen sollen.

Aus Sicht der Startups ist die Interaktion mit den etablierten Unternehmen bei den Beteiligungsfällen insofern grundsätzlich prekär, als ein Abbruch der Beziehung und damit ein Ausbleiben der finanziellen Unterstützung jederzeit drohen kann. Damit stellt sich die Frage, wie finanzielle Stabilität im Rahmen der Interaktion gesichert werden kann.

In den Übernahmefällen stellt sich dies anders dar: Hier sind die Startups in das etablierte Unternehmen integriert worden und ein Abbruch der Beziehung wird entsprechend unwahrscheinlicher. Man unterliegt vielmehr Restriktionen, die unternehmensintern auftreten können, wie etwa Budgetkür-

zungen. Finanzielle Prekarität ist mithin nicht mehr das dringlichste Problem aus Sicht der Startups. An dessen Stelle tritt das Problem der Aufrechterhaltung der eigenen Arbeitspraxis, der Aufrechterhaltung einer gewissen Autonomie, wenn man die unternehmerische Eigenständigkeit verloren hat.

Die Übernahme eines Startups in ein etabliertes Unternehmen verändert im Vergleich zur Interaktion in einer Beteiligungsbeziehung Grundlegendes: Das Startup ist jetzt nicht mehr eigenständig, sondern Teil des etablierten Unternehmens geworden. Die drängende Gefahr, jederzeit untergehen zu können, ist damit gebannt. Auf der anderen Seite ist man jetzt stärker in die Hierarchie des etablierten Unternehmens eingebunden und dies prägt (solange das Startup selbst noch nicht Geld verdient) die Verhandlungsposition gegenüber der Unternehmensleitung – die Interviewperson spricht in diesem Zusammenhang von „betteln gehen" (**Fall 23**).

Eine weitere Problematik aus Sicht des Startups besteht darin, mit Personen des etablierten Unternehmens kooperieren zu müssen, die am Gelingen der Interaktion nur begrenzt interessiert und mit entsprechend weniger Engagement („mit angezogener Handbremse") bei der Sache sind. So unterscheidet der Befragte in **Fall 09** zwischen kleineren Unternehmen, mit denen sehr pragmatisch und produktiv zusammengearbeitet werden konnte („hands on" als mehrfach benutzter Begriff, der für einen proaktiven, praktisch orientierten Arbeitsstil steht, den der Befragte auch für sein Startup in Anspruch zu nehmen scheint), und Großunternehmen, mit denen dies schwieriger ist.

Zum einen deswegen, weil hier Anforderungen, Budgets und Regelungen greifen, die einer unkomplizierten Zusammenarbeit im Weg stehen. Zum anderen deswegen, weil deren Mitarbeitende Partikularinteressen verfolgen und Zusatzarbeit (die ihnen persönlich nichts bringt) vermeiden wollen. An dieser Stelle kommt zwar zum einen Verständnis für die anders gelagerten Interessen solcher Mitarbeitender zum Ausdruck, zum anderen werden diese aber auch als im Grunde arbeitsscheu abgewertet. Für die kleineren Unternehmen spreche des Weiteren, dass die Interaktionen auf einer persönlicheren Ebene stattfanden und der Unternehmer selbst auch direkt involviert war.

> „Also jetzt bei den Kleineren ging es, weil, die waren da auch sehr hands on, die haben gesagt, okay, komm, hier kriegst du einen Schlüssel, kannst du auch am Wochenende in die Werkstatt und was machen, und aber andere wiederum, die kamen halt auch schon so mit ihren ganzen Anforderungsthemen und haben natürlich auch Budgettöpfe abgerufen und da schon Sachen, also wo du gesagt hast, nein, das macht eigentlich keinen Spaß so.

> Da fehlt so dieses […] bei den kleineren war dann eher so, weil es halt auch auf einer persönlicheren Ebene war und der Unternehmer da auch involviert war, da hatte man ein höheres Commitment, und sobald der Laden größer und anonymer wurde … der eine, der war dann teilweise sogar Private Equity-getrieben, der hatte gar kein langfristiges Interesse da dran, der hat das halt irgendwie auch so mitgemacht, um irgendwie dabei zu sein, aber so ernsthaft hat er es nicht getrieben. Und dann sind natürlich die Mitarbeiter, die sind ja alle mit angezogener Handbremse unterwegs gewesen. Die sagen, nein, Zusatzarbeit hier, wollen wir eigentlich nicht. Superanstrengend, ja." (09_114)

4.1.5 Bearbeitung der Interaktionsprobleme in der Praxis

Persönliche Beziehung zum Investor aufbauen

Im **Fall 09** konnte die Unterstützung durch den Hauptinvestor trotz fehlender Erfolge über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten werden, da hier eine Person aufseiten des etablierten Unternehmens von der Geschäftsidee begeistert war und selbstständig darüber entscheiden konnte, dass an der Investition lange Zeit festgehalten werden sollte.

Dies zeigte sich bereits bei der ursprünglichen Kontaktaufnahme von Startup und etabliertem Unternehmen, die zu einem „Blankoscheck" (09_32) vonseiten des CEO des etablierten Unternehmens führte. Dieser Blankoscheck stellte hier so etwas wie einen Vertrauensvorschuss dar, der allein auf Grundlage einer den CEO überzeugenden Geschäftsidee ausgestellt wurde. Der Investor sah anscheinend keine Veranlassung, sich gegenüber Risiken abzusichern. Allerdings besteht ein Unterschied zu den anderen Untersuchungsfällen: Die Geschäftsführung, die diese Investitionsentscheidung getroffen hat, verfügte über größeren Entscheidungsspielraum und geringeren Rechtfertigungsdruck.

Das Startup investierte aufgrund dieser besonderen Situation letztlich weniger in die Pflege eines Konsortiums als in die persönliche Beziehung zum CEO des etablierten Unternehmens, der als Einziger hinreichend Interesse daran hatte, dass das Startup erfolgreich wurde. Und er hatte auch die Mittel, um das Startup über Wasser zu halten. Diese direkten persönlichen Kontakte mit dem CEO fanden aber selten statt, meistens hatte das Startup mit dessen Mitarbeiter*innen zu tun – die dann wiederum etwas schwieriger sein konnten, da sie den Konzernregeln zu folgen hatten. Im Hintergrund stand aber immer die Person, die recht frei Entscheidungen treffen konnte.

Positive Selbstdarstellung

Vonseiten der Startups wird erhebliche Mühe darauf verwendet, interaktiv einen guten Eindruck von der eigenen Arbeit zu vermitteln und damit das Vertrauen des etablierten Unternehmens darauf, dass Erfolg möglich ist, aufrechtzuerhalten. Dies geschieht nicht nur darüber, dass man quartalsweise zählbare Fortschritte vorweist, sondern auch darüber, dass man überzeugend auftritt. Interaktive Arbeit spielt hier deshalb auch eine wichtige Rolle.

Im **Fall 09** gab es immer wieder Krisen, in denen das Geld sehr knapp war („Nahtoderfahrungen"). In solchen Phasen ging es darum, eine erfolgreiche Fassade gegenüber potenziellen Geldgebern aufrechtzuerhalten, um nicht die Chance zu verspielen, doch noch erfolgreich Geld zu akquirieren.

Der Gesprächspartner spricht hier von dem „Modus, dass man ja vielleicht auch wieder ein bisschen mit seiner Überzeugung übertreibt" (09_106). Eine solche Außendarstellung kann aber auch auf einer entsprechenden inneren Haltung basieren: „Und es ist ja grundsätzlich ja schon mal positiv, aber, ja, man versucht trotzdem die Motivation oben zu halten und irgendwie dran zu glauben und das irgendwie auch glaubhaft zu machen" (09_106).

Es geht darum, eine Geschäftsidee zu verkaufen und dabei zu vermitteln, dass man vom Erfolg überzeugt ist (auch wenn man Zweifel hat). Dabei spielt eine zentrale Rolle, dass man immer wieder Erfolge vorweisen und damit das Vertrauen in eine erfolgversprechende Perspektive immer wieder erneuern kann:

> „Aber deswegen glaube ich so, die klassischen VC-Geschichten ist halt so, dass du sagst, okay, ich schmeiße jetzt einen Betrag X hin, Ziel ist quasi, in einem Jahr die Meilensteine zu erreichen […] und wenn du da deine eigenen gesetzten Ziele übertriffst, dann bist du glaubwürdig in deren Augen, und dann ist halt die Frage, was brauchst du jetzt für den nächsten Schritt, ja? Aber wenn du dann halt mal underperformst und eine Downround, und meistens geben sie dir eine Chance, so wie bei uns. Wir haben, glaube ich, zwei Chancen gekriegt, dann spielen sie das Spiel nochmal mit, aber dann werden die Zügel schon angezogen." (09_108)

Besetzung der Interaktionskonstellation optimieren

Im Falle der Versicherung (**Fall 18**) werden Interaktionsprobleme dadurch minimiert, dass man eine komplexe, sehr sorgfältig ausgewählte Struktur beteiligter Akteure (einen „Dreiklang" von Vorstand, Aufsichtsrat und Investoren) aufbaut, die das Interesse daran teilen, dass das Startup sich weiterentwickelt und auf dem Markt etabliert:

> „Das heißt, die Investoren stehen hinter uns und unseren Entscheidungen und sind auch oft eingebunden. Es ist nicht, dass die entscheiden, aber wir erklären, warum Dinge so sind. Und da merkt man einen großen Unterschied. Wir gucken nicht nur auf unsere kurzfristigen Zahlen, sondern wir sagen, wo geht die Reise hin? Es ist mehr wirklich eine Zusammenarbeit, dass man da weiterkommt.
> Das hat sicherlich was damit zu tun, dass es ein spezielles Feld ist, dass man nicht ein Produkt anbietet, was es im dm zu kaufen gibt und daneben steht das nächste Produkt, und dann ist es à la Höhle der Löwen, dass man weiß, okay, das wird jetzt weiterentwickelt und funktioniert – das ist es halt nicht. Wir sind stark reguliert. Unsere Investoren müssen sich aber auch kartellrechtlich zurückhalten, können gar nicht so viel zu uns sagen, inhaltlich, das geht nicht. Aber die anderen kommen nicht aus der Versicherungsbranche, und dafür haben wir ja einen Aufsichtsrat. Und der Aufsichtsrat besteht auch aus Versicherungsdirektoren." (18_62–64)

Bei den etablierten Unternehmen, die sich für die Übernahme von Startups entschieden haben, verlagern sich die Interaktionsprobleme von der kontinuierlichen Aushandlung zwischen den Akteuren auf die *personalpolitische Ebene.* Im **Fall 25,** in dem Unternehmen aufgekauft und „saniert" werden, steht dabei die Kündigung von Beschäftigten des ehemaligen Startups im Zentrum – eine Aufgabe, die als betriebswirtschaftlich sinnvoll gesehen werden kann, die aber für die Beteiligten mit psychischen Kosten verbunden ist.

Dies gilt fraglos für die Personen, denen gekündigt wird – aber auch für die Person, die die Kündigungen zu kommunizieren hat. So war der Befragte des Falls 25 hierfür über einen gewissen Zeitraum zuständig, hat aber dann die Position im Unternehmen gewechselt, weil er diese Interaktionspraxis als zu belastend erlebt hatte:

> „Und die Aufgabe dabei ist natürlich, das Maximum jetzt aus diesen Zukäufen herauszuholen – und das ist Software-Industrie. Und das bedeutet im Wesentlichen, der Großteil der Kosten sind Personalkosten. So. Die Produkte sind aber im Wesentlichen schon erstellt. Und das bedeutet, dass sie eben Menschen aus diesem Prozess rausnehmen. Das ist der Sanierungsanteil.
> Das kann man natürlich versuchen so zu machen, dass hinterher das, was übrigbleibt, noch funktioniert. Oder man kann es nach Excel-Spreadsheet-Manier machen, ohne den Menschen zu betrachten und quasi nur ein paar Kerndaten zu sehen. Letzteres wäre nicht mein Weg gewesen. Ich habe dann im Wesentlichen alle Austrittsgespräche persönlich mit diesen Betroffenen geführt, und das ist dann auch nicht ganz so spaßig, wenn man das so macht. Aber ich dachte, das bin ich dann schon dem Einzelnen schuldig. […]
> Und ich kann Ihnen sagen, es ist für mich jedenfalls emotional anstrengend. So, und dann kommen Sie irgendwann mal zu dem Punkt – bist du dafür gemacht? Und ich glaube, nein, eigentlich … in dem Moment, wo man dann

> über sowas zu emotional nachdenkt, ist man eben genau nicht dafür gemacht. Von daher würde ich sagen, das waren sehr erfolgreiche Umstrukturierungen. Also, wenn eine Firma hinterher mehr Umsatz macht, die wir zugekauft haben, als vorher, obwohl sie nur noch 50 Prozent der Mitarbeiter hat, dann kann das jetzt aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht so falsch gewesen sein. Trotzdem kommt man an den Punkt, wo man sagt, will ich das jetzt mein Leben lang machen? […] Also, das ist dann für mich persönlich zu belastend gewesen. Dann habe ich einen Wechsel gemacht in einen Bereich, wo ich dann wieder mich auf Produktmanagement fokussiert habe." (25_47–51)

Dieses spezifische Interaktionsproblem (das allerdings nicht nur bei der Übernahme von Startups, sondern generell bei betriebsbedingten Kündigungen auftritt) bearbeitet der Befragte zunächst, indem er die schlechten Nachrichten persönlich überbringt – und sich das auch zugutehält. In einem zweiten Schritt bearbeitet er es wiederum, indem er sich solchen allzu belastenden Interaktionssituationen entzieht.

Im **Fall 23** hingegen erfolgt die Kündigung durch die Mitarbeiter*innen des Startups selbst, weil sie sich nicht mit der veränderten Arbeitskultur arrangieren wollten. Das etablierte Unternehmen muss dann neue Mitarbeiter*innen (auch neue Geschäftsführer*innen) finden. Auch dies ist ein personalpolitisches Problem, das allerdings anders gelagert ist: Hier geht es im Wesentlichen darum, das aufgekaufte Startup nicht nur organisatorisch, sondern auch personell in das Mutterunternehmen einzugliedern und dabei die Führungspositionen mit solchen Personen zu besetzen, die sich im Rahmen eines etablierten Unternehmens erfolgreich bewegen können.

4.1.6 Resümee

Wie lassen sich die vorliegenden Befunde zur Interaktionsform „Akquisition" in Bezug auf unsere Forschungsfragen zusammenfassen?

Bei den Beteiligungsfällen besteht die Interaktionskonstellation **organisatorisch** nicht nur aus etabliertem Unternehmen und Startup, sondern auch aus weiteren beteiligten Investoren. Bei einer vollständigen Übernahme hingegen erübrigt sich die Ergänzung der Konstellation um Investoren: Das Startup wird zum Tochterunternehmen des etablierten Unternehmens; aus einer Marktbeziehung wird eine hierarchische Beziehung. Gemeinsam ist den Varianten der Beteiligung und der Übernahme jedoch (mit Ausnahme des Falls 18, der ein relativ hohes Maß an Selbstbestimmung erreicht hat), dass das etablierte Unternehmen am längeren Hebel sitzt und Macht über das Startup ausüben kann.

Mit der Akquisition verfolgt das etablierte Unternehmen im Falle der Übernahme das **Ziel,** selbst größer zu werden, im Falle der Beteiligung hingegen das Ziel, bei einer begrenzten finanziellen Investition strategische Vorteile für die weitere Unternehmensentwicklung zu erzielen, wobei die Möglichkeit des Scheiterns der Investition einkalkuliert ist. Die Startups wiederum haben sich zum Ziel gesetzt, ihre jeweilige technische Innovation erfolgreich umzusetzen; hierzu benötigen sie finanzielle Unterstützung, die ihnen das etablierte Unternehmen bieten kann.

Die Befragten konstatieren große **Unterschiede** zwischen etablierten Unternehmen und Startups. Dabei werden den Startups Schnelligkeit, Flexibilität, Experimentierfreude, Gestaltungsmöglichkeiten und Risikobereitschaft zugeschrieben, während sich etablierte Unternehmen durch Langsamkeit, fehlende Flexibilität, wenig Experimentierfreude, wenig Gestaltungsmöglichkeit für den Einzelnen, Orientierung an Sicherheit und nicht an Risiko auszeichneten.

Auffällig ist, dass die Arbeit in Startups vor allem in positiver Weise, die Arbeit in etablierten Unternehmen hingegen vor allem in negativer Weise beschrieben wird. Auffällig ist des Weiteren, dass beide Welten einander stark entgegengesetzt werden. Man könnte dementsprechend erwarten, dass sich Abstimmungsprozesse zwischen zwei so ausgeprägt unterschiedlichen Welten entsprechend schwierig und aufwendig gestalten.

Auch im Hinblick auf die **Probleme,** die in den hier versammelten Fällen thematisiert werden, lassen sich grundsätzliche Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups feststellen. Während es bei den Startups um das tendenziell existenzielle Problem geht, die finanzielle Unterstützung durch das etablierte Unternehmen nicht zu verlieren, geht es den etablierten Unternehmen darum, mit ihrer Investition unternehmerische Entscheidungen zu treffen, die sich für das eigene Unternehmen auszahlen. Dabei ist das Risiko jeweils begrenzt und damit geringer ausgeprägt als das Risiko, dass das Startup mit dem Eingehen der Interaktionskonstellation eingeht.

Im Falle der Übernahme tritt für das Startup anstelle des finanziellen Risikos das Risiko, nicht nur die organisatorische Eigenständigkeit zu verlieren, sondern auch eine spezifische Arbeitskultur, die vormals die Attraktivität des Startups ausgemacht hatte.

Der Gefahr, die durch das Investment des etablierten Unternehmens erreichte finanzielle Unterstützung zu verlieren, begegnen die Startups der hier versammelten Fälle auf der Ebene der **Interaktion** zwischen Startup und etabliertem Unternehmen: Sie pflegen die Beziehung, stellen die eigenen Fortschritte positiv dar und versuchen die Auswahl der Partner in der Interakti-

onskonstellation in ihrem Sinne zu steuern. An dieser Stelle zeigen sich Ähnlichkeiten mit den etablierten Unternehmen, die sich an Startups beteiligen: Auch diese sind an gut funktionierenden Interaktionskonstellationen interessiert und damit auch daran, dass gut geeignete weitere Investoren eingebunden werden können.

Ganz anders gelagert sind die Umgangsweisen der etablierten Unternehmen, die Startups vollständig übernehmen: Hier geht es darum, das Startup organisatorisch und auch personell so umzubauen, dass es sich als Tochterunternehmen gut in das etablierte Unternehmen einfügt.

4.2 Interaktionsform Kollaboration

Mit der Interaktionsform der Kollaboration wird eine Zusammenarbeit zwischen einem etablierten Unternehmen und einem Startup bezeichnet, bei der die Interaktionspartner rechtlich wie organisatorisch eigenständig bleiben. Dem beteiligten etablierten Unternehmen geht es dabei nicht darum, eine Investition zu tätigen und an dem Aufbau eines Startups beteiligt zu sein. Es geht vielmehr um eine themenbezogene Zusammenarbeit auf informeller Basis oder auch im Rahmen von Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Dieser Interaktionsform können drei der untersuchten Fälle zugeordnet werden. Die drei Interviewpartner:innen beleuchten die Interaktionskonstellation der Kollaboration aus drei unterschiedlichen Perspektiven: Aus der Perspektive eines intermediären Dienstleisters, der für das Matching von etabliertem Unternehmen und Startup sorgt (Fall 01), aus der Perspektive eines etablierten Unternehmens, das mit einer Reihe von Startups kollaboriert (Fall 13), und aus der Perspektive eines Startups, das unter anderem mit dem etablierten Unternehmen aus Fall 13 zusammenarbeitet (Fall 22).

Fall 01

Im Zentrum des Falls 01 steht ein intermediärer Dienstleister, der selbst als Startup aus einem Großunternehmen hervorgegangen ist und seit einigen Jahren Unternehmen bei der Suche nach Startups berät. Der Dienstleister vereinigt in sich Expertise aus etablierten Unternehmen und Startups (auch personell: die eine Gründungsperson kommt aus der Startup-Welt, die andere aus der Welt der großen Konzerne) und ist damit prädestiniert dafür, die Schnittstelle zwischen etabliertem Unternehmen und Startup zu besetzen.

Ziel der Beratung ist nicht das Auffinden von Investitionsmöglichkeiten für das etablierte Unternehmen, sondern die Identifikation von Startups, die

dem etablierten Unternehmen neue Lösungen für deren Anforderungen anbieten können. Mithin geht es darum, Startups zu Lieferanten zu machen. Mittlerweile ist der Intermediär nicht mehr nur für das Ausgangsunternehmen tätig, sondern auch für weitere namhafte etablierte Unternehmen. Dabei berät das Unternehmen nicht nur bei der Auswahl von Startups, sondern baut in dem etablierten Unternehmen auch eine Unternehmenseinheit auf, die in der Lage ist, mit Startups zusammenzuarbeiten.

Fall 13

Im Zentrum des Falls 13 steht ein kleines Team, das in einem Großunternehmen für die Kooperation mit Startups zuständig ist. Der Gesprächspartner leitet dieses Team. Das Team stellt die Schnittstelle dar zwischen etabliertem Unternehmen und Startup. Zum Zeitpunkt des Interviews kooperiert das etablierte Unternehmen mit sechs bis acht Startups. Dabei werden in der Regel Entwicklungspartnerschaften eingegangen, in denen die Startups Produkte des etablierten Unternehmens nutzen.

Während im Fall 01 die etablierten Unternehmen Kunden der Startups sind, hat das etablierte Unternehmen in Fall 13 die Rolle eines Go-to-Market-Partners für die Startups. Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass die Abteilung, die zwischen etabliertem Unternehmen und Startup vermittelt, Organisationsbestandteil des etablierten Unternehmens ist und kein eigenständiger intermediärer Dienstleister.

Gemeinsam ist beiden Fällen, dass das etablierte Unternehmen nicht als Investor auftritt – zumindest werden keine Minority Investments eingegangen, hierfür erscheint der Aufwand zu hoch. Es kann aber vorkommen, dass Startups aufgekauft werden und damit die Interaktionsform der Kollaboration übergeht in die Interaktionsform der Übernahme. Während in Fall 01 eine Kunden-Lieferanten-Beziehung aufgebaut wird, bleibt die Beziehung in Fall 13 meist auf einer informellen Ebene.

Fall 22

Das Interview wird geführt mit einer der Gründerpersonen eines Startups, das aus einem universitären Umfeld hervorgegangen ist und Innovationen im Energiesektor vorantreibt. Es sollen Kunden aus dem Unternehmensbereich gewonnen werden. Die Interviewperson beschreibt die Ausrichtung des Startups in folgender Weise:

> „Also wir machen hier, das nennt man ja Deep-Tech-Startup, Deep Tech, also die Definition gibt es nicht wirklich, wie meistens, aber es ist ein Thema, wo keiner wirklich weiß, ob es funktioniert, bis es dann fertig ist. Das heißt auch,

> unsere Investoren, die investieren hier hochriskant in eine Sache, die völlig unklar ist, ob da jemals was draus wird, und auf der anderen Seite braucht es auch eine sehr lange Zeit, bis ein Produkt steht, und da ist es wichtig, schnell zu agieren." (22_16)

Zum Zeitpunkt des Interviews sind die ersten Entwicklungsschritte erfolgreich gegangen worden, es steht eine Zertifizierung an, von der es abhängt, ob in Zukunft Produkte verkauft werden können. Eine Reihe von Investoren und Entwicklungspartnern (u.a. das etablierte Unternehmen aus Fall 13) sind an Bord. Das Startup hat zehn Mitarbeiter*innen und beabsichtigt in den nächsten Jahren zügig zu wachsen. Dabei sollen Investitionen in einem größeren Umfang akquiriert werden, um skalieren zu können.

4.2.1 Organisation der Interaktion

Im **Fall 01** wird, vermittelt durch den intermediären Dienstleister, bei dem der Befragte arbeitet, eine Kollaboration hergestellt zwischen dem etablierten Unternehmen, das Bedarf für bestimmte technische Lösungen hat, und einem Startup, das solche Lösungen bieten kann (oder gute Aussichten hat, solche Lösungen zu erarbeiten).

Dabei besteht eine wesentliche Dienstleistung des Intermediärs darin, bei dem etablierten Unternehmen die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die Kollaboration eingegangen werden kann. Hierfür wird im etablierten Unternehmen eine Einheit installiert, die für die Kontakte mit Startups zuständig ist, und es wird eine Bedarfserhebung durchgeführt, welche Leistungen von Startups nachgefragt werden sollen:

> „Also wir bauen die Unit auf, die Strukturen, und wir betreiben die auch. Also extern. Das heißt, wir suchen die Startups, wir gehen zur Business Unit, stellen die Fragen, was ist dein Problem? Warum bist du mit deiner aktuellen Lösung nicht zufrieden? Was hast du schon kennengelernt? Warum ist es gescheitert? Wozu brauchst du das? Hast du einen ersten Business Case? Ja oder nein? Was machst du, wenn der nächste Schritt kommt? Ist das in einer Road Map verankert? Ja oder nein? Das sind alles so Fragen, die man vorab schon klären kann, bevor man überhaupt anfängt zu suchen." (01_30)

Im **Fall 13** geht das Startup-Team des etablierten Unternehmens vorrangig auf Startups zu, die sich bereits ein Stück weit etabliert haben, Investoren haben, bereits ein Produkt vorzeigen können, etwa vier bis fünf Jahre alt (und damit, so der Gesprächspartner, an der Mitte ihres Weges angelangt) sind, aber noch dabei sind, ihre Produkte weiterzuentwickeln und sich Märkte zu

erschließen. Der Beauftragte vonseiten des etablierten Unternehmens ist die Interviewperson.

Startups können sich beim etablierten Unternehmen bewerben, aber in der Hauptsache sucht das Unternehmen gezielt Startups in Bereichen, die als interessant eingeschätzt werden. Dabei werden Datenbanken durchforstet, Events besucht und Kontakte im Ökosystem genutzt.

Aufgrund seiner spezifischen Produkte, die am Anfang der Wertschöpfungskette stehen, besteht für das etablierte Unternehmen die Möglichkeit, als Technologiepartner und Supplier zu fungieren:

> „Wir sind eigentlich ein Technologiepartner für das Startup, und dort sprechen wir mit denen in einer frühen Phase typischerweise, wo die im Prototypen bauen und entwickeln, wo wir denen Beratung geben technischer Art, auch teilweise Produkte zur Verfügung stellen, die noch nicht auf dem Markt sind, die vielleicht erst in drei oder sechs Monaten offiziell erhältlich sind und beraten die. Wir helfen denen, damit die ihr System schneller entwickeln." (13_30)

Die Kontaktaufnahme zu den Startups und die ersten Schritte der Zusammenarbeit sind eher informell geregelt, eher ein lockerer Kontakt und ein Ausprobieren, ohne dass ein Vertrag geschlossen werden müsste. Manchmal wird auch ein begrenzter Auftrag vergeben (Beispiel: einen Demonstrator bauen), der dann auch bezahlt wird.

Wenn dann etwas entwickelt wird, präsentiert das etablierte Unternehmen die Lösung auf einer Messe, promotet sie, pusht sie. Damit wird ein stufenweises Vorgehen mit recht geringem Risiko praktiziert, in dem aber wechselseitiges Vertrauen (man kann sich aufeinander verlassen) und Zutrauen (man sieht, was der Partner kann) entstehen kann. Der Gesprächspartner bezeichnet die Beziehung als eine „sehr lose Beziehung".

Das etablierte Unternehmen hat eine klare Linie, was es in Bezug auf Startups macht und was nicht. Minority Investments werden ausgeschlossen, weil sie sich nicht lohnen. Entweder bleibt man bei einer eher losen Kooperation mit wenig Risiko – oder man kauft das Startup auf, erringt damit „volle Kontrolle" und löst das Interaktionsproblem dadurch, dass das Startup in den Konzern integriert wird und als solches nicht mehr weiter besteht.

Ebenso ist die Einflussnahme vonseiten des etablierten Unternehmens nach Einschätzung des Gesprächspartners in Fall 13 eher gering:

> „Also wir beeinflussen da relativ wenig. Wie gesagt, die kriegen von uns am Anfang vor allem Tech Support, nachher dann im Marketing Support, ja, also dass wir die promoten und natürlich uns mit, das ist auch klar, oder wir werden halt ein Kunde, je nachdem, von was wir reden. Wir setzen deren Lösung

> ein oder was auch immer. Ich denke, ja, es ist letztendlich eine Win-win-Situation aus meiner Perspektive, wenn es wirklich, wenn das Timing stimmt und die Motivation auf beiden Seiten, das ist wirklich eine gute Win-win-Situation. Wir nehmen nicht allzu viel Einfluss auf das Startup." (13_76)

Im Unterschied etwa zur Interaktionsform Akquisition wird hier auf die kontinuierliche Kontrolle des Startups verzichtet: Das etablierte Unternehmen unterstützt das Startup ohne größeres finanzielles Investment und hofft darauf, dass sich dabei etwas Positives entwickeln wird. An die Stelle von Kontrolle tritt hier die Gewährung von Autonomie, verbunden mit einem Einfluss über Beratung. Dies ist möglich, weil das Risiko für das etablierte Unternehmen gering gehalten wird. Dabei kann herauskommen, dass beide Seiten gewinnen – die Kooperation kann aber auch scheitern. In diesem Falle sind die Kosten für das etablierte Unternehmen aber gering.

Im Unterschied zu den Fällen 01 und 13 spielt das Thema der Investitionen im **Fall 22** eine zentrale Rolle, da die Realisierung der Geschäftsidee kapitalintensiv ist: In den zu entwickelnden Produkten werden Digitalisierung und Hardware in großformatigen technischen Angeboten verbunden. Dementsprechend ist die Zusammenarbeit mit industriellen Partnern notwendig.

In der ersten Phase des Startups konnte im Fall 22 finanzielle Unterstützung von staatlicher Seite (Exist-Gründungsförderung durch das Bundeswirtschaftsministerium) gewonnen werden und es wurde Venture Capital eingeworben. Der Kreis der Investoren hat den Anspruch, relativ kurztaktig informiert zu werden. Da das Startup gute Fortschritte macht, ist diese Kontrolle allerdings eher formal, und das Startup kann relativ selbstbestimmt seinem Weg folgen:

> „[Interviewer:] Und die Investoren, lassen die euch in Ruhe wursteln oder sagen die, ich möchte alle halbe Jahre von euch einen Bericht, und wenn ihr nicht gut seid, dann gehe ich raus?
> [Befragte*r:] Klar sagen die das. Das würde ich ja auch machen, aber das waren bisher nur Worte. Also die wollen von uns tatsächlich einen monatlichen Report, aber das ist auch, was ich jetzt von eigentlich allen anderen Startups so kenne. Zum einen qualitativ berichtet, was so die Highlights, Lowlights waren, was die Pläne in den verschiedenen Bereichen, also im Verantwortungsbereich so eine Entwicklung, Organisation, Marketing im Sale, Finanzen, wie lange das Geld noch reicht, was die Pläne sind für Mitarbeiter etc. Das wollen die monatlich haben. Da hat aber noch nie jemand irgendwie interveniert." (22_56)

Auf der anderen Seite wird das Konsortium intensiv dazu genutzt, das Knowhow der beteiligten Partner zu nutzen. Besonders hervorgehoben wird die

Unterstützung der Business Angels, die über hohes Know-how verfügen (etwa in Bezug auf Patente, auf Zertifizierungen, auf Marketing) und deshalb nicht nur finanziell für das Startup von Bedeutung sind. Daneben gibt es Pilotprojekte mit potenziellen Anwendern sowie Rahmenverträge, aus denen hervorgeht, was die Anwender in den nächsten Jahren zu kaufen bereit wären. Damit kann man wiederum gegenüber den Investoren nachweisen, dass es einen Markt für das angestrebte Produkt gibt.

Weitere Unterstützung wird eingeholt durch ein universitäres Förderprogramm, das auf Deep Tech ausgerichtet ist. Über dieses Programm werden Mentor*innen zur Verfügung gestellt, die die Gründer*innen coachen.

4.2.2 Ziele, Erwartungen, Interessen

Die Zielsetzung des etablierten Unternehmens besteht im **Fall 01** darin, Startups zu finden, die technische Lösungen anbieten können, die einen bestimmten Bedarf des Unternehmens decken, nicht intern erarbeitet werden sollen und besser sind als vergleichbare Lösungen auf dem Markt:

> „Also eigentlich geht es immer um eine Buy-Entscheidung. Also es gibt eine Lösung draußen, und die habe ich nicht. Ich finde das hier jetzt auch nicht bei einem anderen Lieferanten in der Güte, in der ich sie brauche. Und ich nutze jetzt diese Lösung innerhalb meiner Problemstellung. […] Also da geht es gar nicht um Weiterentwicklung, da gibt es gar nicht Kompetenzen, da irgendwas weiterzuentwickeln, sondern die sagen: ‚Ja, ich brauche jetzt halt was und wenn es besser ist, nehme ich das, wenn mir die Lösung nicht passt, die ich jetzt gerade habe.‘
> […] es ist eigentlich immer eine Entscheidung für Buy, und da kann ein größeres Make drin sein. Ich mache ein Gesamtsystem, aber ich suche jetzt ein, keine Ahnung, ich mache eine neue Customer-Interaction-Plattform und da brauche ich jetzt einen Chatbot oder sowas. Und jetzt kann ich den irgendwie vielleicht selbst bauen oder irgendwie beauftragen, bauen zu lassen, oder ich schaue, da gibt es ja welche, die bieten die schon fertig an, und die integriere ich dann halt. Dann würde ich mir dieses Modul sozusagen von dem Startup holen, und mit denen zusammen abstimmen, und das vielleicht in mein System integrieren und weiterentwickeln.“ (01_50)

Die Probleme, die hier gelöst werden sollen, liegen in der Regel gar nicht im Bereich des Kerngeschäfts des etablierten Unternehmens, sondern in Gebieten wie Human Resources oder Finance, also in Bereichen, in denen der Aufbau einer eigenen Entwicklung nicht sinnvoll wäre, wo aber die bereits etablierten Lieferanten des Unternehmens kein geeignetes Angebot haben.

Die korrespondierende Zielsetzung auf der Seite der Startups besteht im Fall 01 darin, dass dieses nach namhaften Referenzkunden sucht, die ihm helfen können, zu wachsen und Markterfolg zu erzielen. Zudem kann die Zusammenarbeit mit einem etablierten Unternehmen, das über erhebliche Expertise in Bereichen verfügt, die für das Startup interessant sind, bei der Weiterentwicklung der Produkte helfen. Dies nützt wiederum dem etablierten Unternehmen und so entsteht nach dem Dafürhalten des Gesprächspartners in Fall 01 eine Win-win-Situation:

> „Das Startup ist ein B2B-Startup und es hat etwas, was für diesen Konzern interessant ist. Also ist ja ein Kunde. Und gerade in der frühen Phase ist ja ein erster Kunde sehr, sehr wichtig, und wenn es dann noch ein guter Kunde ist, ein repräsentativer Kunde, umso wichtiger. Also es ist natürlich aus unserer Sicht ein wahnsinniger Win-win. Auch wenn man sagt, ich habe jetzt da was mir überlegt, ich habe einen Prototypen gebaut und lieber Investor, übrigens, [das etablierte Unternehmen] hat Interesse daran, ich mache mit denen jetzt ein erstes Projekt.
> Spielt gar nicht so sehr die Rolle, ob das jetzt ein Riesenprojekt ist oder ob es ein kleines Projekt ist. Aber es hilft dem Startup, einmal das Wissen zu bekommen, Feedback zu bekommen, habe ich ja gemeint, das Gute, was ein Großunternehmen ja bieten kann ist, es ist ja ein Marktführer in seinem Segment, und wenn das Segment interessant ist für ein Startup oder es scheint interessant zu sein, dann ist es ja hervorragend, ein Projekt zu machen, ohne irgendwelche Einschränkungen mit diesem Partner. Und das war für uns diese Win-win-Situation.“ (01_42)

Das Startup profitiert also als Anbieter davon, dass das etablierte Unternehmen – als „erster Kunde“ – Interesse an dem Produkt zeigt. Das etablierte Unternehmen profitiert davon, dass es mit dem Startup eng zusammenarbeiten kann. Außerdem sei, so der Gesprächspartner in Fall 01, für die Startups, die besonders gut sind und hoch gesteckte Ziele verfolgen, eine frühzeitige Bindung an einen Investor gar nicht so erstrebenswert. Wenn dies so ist, passen die Interessen von etabliertem Unternehmen und Startup gut zusammen, das Matching stimmt:

> „Ja, aus unserer Sicht, gibt jetzt vielleicht ein paar Ausnahmen, aber ein gutes Startup, das wirklich was extrem Gutes hat, würde aus unserer Sicht nie das suchen, früh von einem Corporate das Geld zu bekommen. Weil die wollen ja die Welt ändern. Die wollen alle Automobilhersteller beglücken. Die wollen das noch an einen Airbus verkaufen, den Sensor in Flugzeugen oder was auch immer. Die denken ja in der Regel sehr, sehr groß. Ist ja auch gut. Und in einer sehr frühen Phase würden die wahrscheinlich vermeiden, sich in so ein Investment zu begeben, wenn es denn so ein großes Investment ist.“ (01_44)

Die Erwartungen an die Startups, die für eine Kollaborationsbeziehung in Frage kommen, sind im Fall 01 sehr hochgesteckt. Es werden Startups gesucht, die nicht nur interessante technische Lösungen anzubieten haben und dabei schon weit vorangeschritten sind. Sie müssen auch plausibel machen können, dass sie die beste Lösung erreichen können. Es werden also nicht Startups gesucht, die noch ganz am Anfang stehen und bei denen die Erfolgsaussichten noch recht vage sind, sondern solche, die bereits etwas vorzuweisen haben.

Dem Gesprächspartner zufolge ist außerdem wichtig, dass Startups sehr stringent die Umsetzung ihrer Entwicklungen beim Kunden anstreben und sich nicht damit aufhalten, mit verschiedenen Möglichkeiten herumzuspielen. Professionelle Startups zeichneten sich durch folgende Zielsetzungen aus und kommen deshalb für eine Kollaboration mit den Klienten des Intermediärs in Fall 01 in Frage:

> „Die möchten Business machen. Die möchten weiterkommen. Die möchten aufsteigen zum Lieferanten. Die möchten in Fahrzeuge rein. Die möchten in die Abteilung. Die möchten Software ausrollen. Die möchten in die Werke, die wollen Roboter aufstellen. Die wollen Dinge verbessern. Und nicht in einem Lab irgendwo mal einem Roboter was zeigen." (01_56)

Die Zielsetzung des etablierten Unternehmens in **Fall 13** besteht darin, an zukunftsweisenden Entwicklungen zu partizipieren und dabei eigene Produkte einzubringen:

> „Und wir wollen natürlich verstehen, mehr lernen über die Innovationen auf der Systemseite über neue Applikationen, über Märkte der Zukunft für unsere Produkte. Über diese Kooperationen bauen wir dann Demonstratoren auf, wir bauen Know-how auf, um uns zu positionieren in diesen Emerging Applications." (13_30)

Im Vergleich zum Hauptgeschäft mit den Großkunden werden die Kollaborationen mit Startups von dem Gesprächspartner als ein zartes Pflänzchen eingeschätzt. Er hebt aber hervor, dass diese Aktivitäten etwas Neues darstellen und auch zu einem „Culture Change" im Unternehmen beitragen könnten.

Der komplementäre Nutzen für die Startups besteht bei dieser Kollaborationsbeziehung darin, dass sie technischen Support und Zugang zu neuartigen Produkten bekommen. Außerdem steigen ihre Chancen bei den Investoren, wenn sie zeigen können, dass sie von einem namhaften Unternehmen unterstützt werden.

Das Ziel des Startups im **Fall 22** besteht darin, zügig zu wachsen, weiter Kapital aufzunehmen, aber auch Umsatz zu generieren und letztlich Marktführer zu werden. Das Startup verfolgt damit eine ziemlich weitreichende Wachstumsstrategie. Im Wesentlichen geht es darum, immer größere Kunden wie auch Investoren zu gewinnen. Dabei ist es wichtig, den eigenen Beitrag zur angezielten Wertschöpfung präzise zu definieren und mit den Kompetenzen anderer Unternehmen zu verkoppeln. Es geht also darum, die eigene Idee passgenau zu entwickeln und die Kooperation mit anderen Herstellern zu etablieren.

Damit steht hier weniger die Finanzierung der Entwicklungsarbeit des Startups im Vordergrund (die natürlich gewährleistet werden muss), sondern der Aufbau von Kooperationsbeziehungen zu anderen produzierenden Unternehmen. Denn die Geschäftsidee, die Technologie dieses Startups lässt sich nur im Zusammenspiel mit anderen Unternehmen realisieren. Dabei wird erwähnt, dass die Kooperationspartner selbst auch wiederum Startups sein können, da es sich um einen jungen Markt handelt. Damit werden hier also mehrere Startups zusammengespannt, die sich bei der Skalierung ihrer Geschäftsideen wechselseitig voranbringen können.

4.2.3 Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Die Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups sind in den hier vertretenen Fällen deshalb sehr groß, weil es sich jeweils um Kollaborationsbeziehungen zwischen ausgeprägten Großunternehmen und kleinen Startups handelt. Dies macht es notwendig, dass an der Schnittstelle zwischen Startup und etabliertem Unternehmen spezialisierte Einheiten (und entsprechend kompetente Personen) angesiedelt sind, die zwischen zwei weit auseinanderliegenden Welten vermitteln können.

Dabei sind es gerade diese Unterschiede, die Startups für ein etabliertes Unternehmen wie das in **Fall 13** interessant machen. Denn sie können in einer Weise tätig werden, die im Falle des etablierten Unternehmens nicht möglich ist, diesem aber nützen kann:

> „[Interviewer:] Okay. Was können denn Startups, was ihr nicht selber könnt? [Befragte*r:] Ich würd mal sagen, gut, ich meine, was man halt so standardmäßig unter Startup versteht, die sind natürlich agil, die sind schnell, und mal so formuliert, einfach in unserer Innovation, in unserem Innovation Tool Set eine Bereicherung. Die geben weitere Optionen in diesem Innovationsbe-

> reich, Impulse, die wir einfach aufnehmen sollen, Ideen sozusagen auch, die die entwickeln, weil die können mehr Risiko nehmen, die können auch abgefahrene Ideen explorieren, wo vielleicht [Name des etablierten Unternehmens] zurückschrecken würde, weil die noch nicht reif genug ist, weil das zu riskant ist. Das ist ja auch die Daseinsberechtigung von Startups.
> Und [Name des etablierten Unternehmens], wie jeder Corporate, muss predictible sein, muss jedes Quartal Zahlen liefern, die in Line sind mit den Erwartungen der Investoren. Also wir sind da eigentlich per se, an verschiedenen Sachen können wir gar nicht so viel – wir müssen uns fokussieren auf unser Kerngeschäft und können gar nicht so schnell und so risikobehaftete Gebiete einfach so voll explorieren. Und genau da, denke ich, schaffen die Startups eben den Wert." (13_41–42)

Solche Unterschiede werden sowohl auf organisatorische wie auch auf personelle Bedingungen zurückgeführt:

> „[Interviewer:] Zeigen Startups eigentlich auch ein Defizit bei den etablierten Unternehmen auf? Also zeigen die eigentlich irgendwie wie so ein Spiegel, wo man sagt, die kriegen was anders hin als wir?
> [Befragte*r:] Na ja, würde ich jetzt nicht so sehen. Also ich denke, auch bei [Name des etablierten Unternehmens] haben wir genug smarte Leute. Es ist wirklich ein Thema, wie viel Risiko ist der Einzelne gewillt, auf sich zu nehmen, und ich denke, in einem Startup sind mehr Leute, die dieses Risiko gewillt sind zu nehmen, und es ist halt oft eine kleinere Organisationsstruktur. Das erlaubt es ihnen, also diese Mentalität, was Risiko anbetrifft und die Organisation, die kleiner ist, erlaubt es denen halt einfach, schneller voranzukommen, was nicht bedeutet, dass bei [Name des etablierten Unternehmens] jetzt die Leute nicht smart genug wären, um das auch zu tun. Aber sie sind vielleicht langsamer und sind in Strukturen gefangen, die es jetzt nicht so einfach machen, so eine Innovation zu explorieren." (13_91–92)

Der Gesprächspartner sieht es eher als Defizit an, dass nicht auch innerhalb des etablierten Unternehmens Bedingungen geschaffen werden können (etwa durch einen internen Inkubator), um innovatives Arbeiten nach Startup-Manier möglich zu machen. Die geeigneten Leute gäbe es nämlich auch innerhalb des Konzerns:

> „Das ist, ja, ich denke, das ist auch, ja ist so, ja. Und da gibt es auch Fälle, wo wir Leute haben, die sind motiviert, die haben eine gute Idee, aber wir schaffen es nicht, intern einen Rahmen zu schaffen, damit diese Idee weiterentwickelt wird. Und schlimmstenfalls verlassen dann diese Leute das Unternehmen und machen ihr eigenes Ding. Gab es ja auch. Haben wir auch Beispiele dafür. Ich denke, wir sind jetzt dabei, [Name des etablierten Unternehmens] ist noch nicht so weit, dass wir da sagen können, okay, wir haben diesen Rahmen geschaffen, sei es, dass wir einen internen Inkubator haben oder irgend-

> wie Budget oder sonstige Formen der Organisation, da sind wir auch noch nicht so weit." (13_94)

Auf der anderen Seite entspräche riskantes Arbeiten im Startup-Stil nach Einschätzung des Gesprächspartners in der Regel nicht den Interessen von Beschäftigten, die in einem Konzern arbeiten:

> „Ich denke immer noch, es ist eine Minderheit an Leuten, die das begrüßen würden. Wie gesagt, Leute, die beim Großkonzern sind, die sind risikoavers. Die haben ein Haus mit zwei Kindern und sind froh beim Corporate. Und die wollen nicht das Risiko auf sich nehmen. Wobei, ich denke jetzt nicht, dass da Massen von Leuten dieses Angebot in Anspruch nehmen würden, aber es gibt einige. Einige kluge Köpfe und Erfinder, die das vielleicht gerne machen würden, und für die, denen so was anzubieten." (13_100)

Im **Fall 01** ist für den Befragten von besonderer Bedeutung, zwischen den Startups zu differenzieren und dabei zu unterscheiden, welche Startups für eine Kollaboration mit dem jeweiligen etablierten Unternehmen, das bestimmte Leistungen nachfragt, in Frage kommen. Dem im vorangehenden Unterkapitel vorgestellten Interviewausschnitt 01_56, in dem beschrieben wird, wie ein Startup agieren sollte, um für eine Kollaboration geeignet zu sein, sind Aussagen des Befragten vorgelagert, mit denen er beschreibt, wie Startups nicht sein sollten, oftmals aber sind:

> „Viele Startups waren auf ganz vielen Spielwiesen, haben es vielleicht zu spät gemerkt und hatten nie die Chance, jemals relevante Projekte zu bekommen. Haben das Geld, ihre Zeit vertan, haben das Geld ihrer Investoren verbrannt …" (01_56)

Aus dieser Äußerung geht hervor, dass aus Sicht des vermittelnden Intermediärs das, was Startups neben anderen Aspekten auszeichnet – das Spielerische, das Experimentelle –, dem Erfolg des Startups letztlich im Wege stehen kann. Aus der Sicht des Gesprächspartners aus Fall 01 sollten Startups (zumindest im Rahmen der Interaktionskonstellation der Kollaboration, in der etablierte Unternehmen sehr präzise Leistungserwartungen haben) darauf ausgerichtet sein, handfeste Fortschritte beim Kunden zu erreichen. Dies mache ihre Professionalität aus. Gefragt sind hier also „erwachsene" Startups, die dem etablierten Unternehmen einen konkreten Mehrwert erbringen können.

Von anderen Interaktionskonstellationen zwischen etablierten Unternehmen und Startups grenzt der Gesprächspartner den Fall 01 in der Weise ab, dass es hier nicht in erster Linie darum gehe, mit Startups zu kooperieren, sondern die besten Lösungen für Probleme des etablierten Unternehmens zu

finden. Dementsprechend diagnostiziert er die weit verbreitete Außenwahrnehmung und Wertschätzung von Startups als etwas „Coolem" zwar als weit verbreitet, nicht aber als hinreichend dafür, dass man allein deswegen in ein Startup investiert:

> „Aber wenn es wirklich die beste Lösung ist und die relevant ist, dann wird es sein. Und das muss das Startup zeigen. Und bei vielen, vielen anderen Partnern vielleicht wird das Startup angenommen, weil es ein Startup ist. Da geht es nicht, ich meine, das ist cool, das ist super, das sind interessante inspirierende Leute, die haben eine coole Kultur, guck mal wie locker die umgehen, das ist nett, aber das hilft dem Startup nicht. Das Startup muss einfach zeigen, dass sie die Besten sind. Und dann schaffen sie das auch." (01_80)

Dem Gesprächspartner zu **Fall 22** geht es weniger um die kulturellen Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups und mehr darum, mit welchen Interessen, mit welchen Vorstellungen und aus welcher Position heraus die Investoren in die Interaktion gehen. Dabei wird zum einen vonseiten des Startups erwartet, dass die Investoren finanziell großzügig agieren können. Zum anderen wird festgestellt, dass die Investoren Probleme damit haben, die Erfolgsaussichten der neu zu entwickelnden Technologie und damit ihr eigenes Risiko selbst einzuschätzen, und deshalb an Fremdeinschätzungen (Zertifizierung, Markterfolg) interessiert sind, die ihnen ein Urteil erlauben:

> „Die brauchen das Geld ja nicht, wir schon, und es geht nur weiter für diese Partnerschaft, wenn sie bereit sind, dann halt mal einen Monat darauf zu verzichten. Das tut denen ja nicht weh. Also die meisten sind da schon gesprächsbereit. Was bei den Investoren interessant ist, gerade die, die so rein aus der Finanzbranche kommen, zahlengetrieben sind, die kommen mit diesem Deep-Tech-Gedanken vielleicht am Anfang nicht so ganz klar.
> Also viele, gerade deutsche Investoren, die sagen, wir können nur in euch investieren, wenn das Produkt schon zertifiziert ist und wenn ihr schon nachweisen könnt, dass der Markt Interesse hat, einfach aus dem Gedanken heraus, dass wir selber das nicht einschätzen können. Also die wissen bei so einer neuen Technologie nicht, ob das überhaupt verkaufbar ist irgendwann mal. Die wissen nicht, ob die Technologie technisch möglich ist. Daher nehmen sie solche Meilensteine wie Zertifizierung oder viele Kundenumsätze oder die ersten Kundenumsätze, um diese Fragezeichen zu beantworten. Unsere Investoren wollen schon ihr Risiko senken." (22_102)

4.2.4 Probleme der Interaktion

Eine grundlegende Aufgabe, vor die sich der Intermediär aus **Fall 01** gestellt sieht, liegt darin, mit Startup und etabliertem Unternehmen zu klären, dass

die Kollaboration nach dem Modell des Intermediärs nicht auf einem Investment des etablierten Unternehmens beruht, sondern auf dessen Interesse an den technischen Lösungen, die das Startup anbieten kann.

Bei den Startups herrsche die Vorstellung, so der Befragte in Fall 01, dass ein Investment vonseiten des etablierten Unternehmens Voraussetzung dafür sei, mit diesem ins Geschäft zu kommen. Im Fall 01 wird hingegen versucht, Kollaborationsbeziehungen zwischen etabliertem Unternehmen und Startup aufzubauen, die ohne Investitionen auskommen. Das etablierte Unternehmen tritt nicht als Investor auf, sondern als Kunde – möglicherweise als einer der ersten Kunden.

Damit steht im Fall 01 ein zweites Problem im Zusammenhang: Der Weg zu einem Lieferantenvertrag läuft normalerweise über den Einkauf und enthält hohe, bürokratische Hürden, die sowohl für die anfordernde Fachabteilung als auch für ein Startup abschreckend wirken – und häufig unklar ließen, ob es am Ende überhaupt das Richtige ist:

> „[Das etablierte Unternehmen] hat immer mit Startups gearbeitet. Das war immer möglich, das zu tun, und es wurde auch gemacht. Aber es war immer die Initiative des Einzelnen. Der Ingenieur, der das Startup gesucht hat und gefunden hat auf einer Konferenz oder wo auch immer, der hat sich reingekniet, der hat sich bemüht, er hat mit dem Einkauf geredet, er hat mit der Rechtsabteilung gesprochen, bis der das endlich umgesetzt hatte, das haben wir dann am Anfang auch ein bisschen untersucht, das hat dann mehrere Monate gedauert, bis der überhaupt starten konnte. Dann hat man festgestellt, es funktioniert ja gar nicht. Die Technologie funktioniert nicht. Es passt nicht für den Use Case." (01_40)

Es muss also nach Wegen gesucht werden, wie man diesen Prozess des Matching in anderer Weise aufzieht. Und es muss Transparenz für alle Beteiligten darüber hergestellt werden, worin die spezifischen „terms of trade" bestehen: Das Startup muss wissen, dass es nicht deswegen Geld von dem etablierten Unternehmen bekommt, weil es ein Startup ist, sondern weil es ein Produkt hat, für das das Unternehmen bereit ist zu zahlen.

Matching ist auch das Problem, das im **Fall 13** gelöst werden muss. Dies ist aber auch die Kernaufgabe des Teams, das an dem etablierten Unternehmen vor allem damit befasst ist, geeignete Startups zu finden. Dabei geht es nicht nur darum, solche Startups zu finden, die für das Unternehmen einen Mehrwert erbringen könnten, sondern auch darum, in dem Unternehmen Kooperationspartner zu finden, die mit dem Startup zusammenarbeiten wollen. Insofern ist das Matching-Problem zweiseitig: Die vermittelnde Instanz muss sowohl nach außen wie auch nach innen tätig werden:

> „Ja, wenn ich jetzt, also nach Regionen jetzt hier, in Europa haben wir vielleicht so, ich würde jetzt mal sagen sechs, sieben aktive Kooperationen so laufen. Also wir sieben da sehr stark aus, ja? Wir sind da sehr wählerisch. Es muss einfach passen, und brauchen auch intern jemand, der sagt, ja, ich supporte dieses Startup. Das ist, wie gesagt, nicht immer einfach." (13_54)

Mit dem „nicht immer einfach" verweist der Gesprächspartner darauf, dass die internen Ressourcen stark begrenzt sind, es also nicht einfach ist, jemanden zu finden (oder zu bekommen), der mit dem Startup kooperiert. Denn der Gesprächspartner vermittelt zwar den Kontakt, ist für das Matching zuständig – die fachliche Kooperation aber muss dann über Vertreter*innen der jeweils zuständigen Fachabteilung laufen. Der „matchmaker" muss also nicht nur nach außen Kontakte aufnehmen, sondern auch nach innen ein Kontaktnetzwerk aufbauen und pflegen – damit er weiß, wo es welche Bedarfe gibt.

Weitere Probleme können im Fall 13 im Laufe der Interaktion zwischen etabliertem Unternehmen und Startup entstehen:

> „Und manchmal fängt man was an, und dann merkt man ja, das Startup, da geht irgendwie gar nichts voran. Dann machen sie vielleicht einen strategischen Switch, fokussieren sich anders, und dann passt es nicht mehr und dann fällt es auseinander, oder es kann auch intern passieren, dass irgendwie Umorganisation ist oder dann vielleicht doch das Thema oder die Applikation nicht mehr so im Fokus ist, und dann stirbt dann auch die Kooperation. Also das muss wirklich passen." (13_64)

Im **Fall 22** spielt die Kooperation mit Investoren eine ungleich größere Rolle als in den beiden anderen Kollaborations-Fällen. Hier kann es zu Interessenkonflikten kommen: Investoren wollen möglichst hohe Anteile an dem Unternehmen haben, während die Gründer*innen ein gewisses Anteilsvolumen für sich behalten wollen. Hier besteht ein Aushandlungsproblem, in dem es darum geht, Kompromisse zu finden.

Das Konsortium ist im Fall 22 aber auch aus Akteuren zusammengesetzt, die Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Startups haben und deshalb wissen, dass man diesen entgegenkommen muss. Es besteht Konsens, dass man dem Startup gewisse Freiheiten einräumen muss, damit es auch erfolgreich werden kann. Zwar werden im Konsortium gerne Themen diskutiert und die Investoren bringen sich auch ein. Aber es ist klar geregelt, ja es wird erwartet, dass die Startup-Geschäftsführung eigenständig Entscheidungen trifft. Außerdem gibt es eine implizite Übereinkunft darüber, dass die ehrgeizigen Zeithorizonte des Business-Plans voraussichtlich nicht eingehalten werden können.

Ein weiterer wichtiger Vorteil der beteiligten Investoren besteht darin, dass sie fachliche Unterstützung geben können. Hier werden vor allem die beteiligten Business Angels hervorgehoben: Es geht hier offenkundig weniger darum, die richtigen Organisationen, sondern die richtigen Personen für das gemeinsame Vorhaben zu gewinnen:

> „Okay, also wir sind von der Phase her auch recht frühphasig […] und bei solchen Frühphaseninvestoren ist es eigentlich immer so, dass die nur investieren, wenn sie auch etwas bewirken können. Also gerade bei Privatpersonen, bei den Business Angels, ist es bei vielen ein Muss, dass sie nur in Sachen investieren, die sie auch verstehen und wo sie helfen können. […]
> Das sind Privatpersonen, die an viel Geld gekommen sind über ihr Berufsleben und dann uns finanziell eben durch ihr Investment unterstützen, aber auch viel Wissen haben. Also da ist einer dabei, der hat auch promoviert in Elektrotechnik, hat 25 Jahre Industrieerfahrung, da über 100 Patente auch entwickelt in der Zeit. […] Auf der anderen Seite kennt er sich aber auch sehr gut aus mit Zertifizierungen, die wir natürlich brauchen, um ein Produkt zu verkaufen, und kann uns da unterstützen.
> Es ist ein Ex-CFO dabei, aus allerdings anderer Industrie […], aber der kann auch, was Controlling-, Reporting-Systeme angeht, nochmal Fragen beantworten. Da ist einer dabei, der kommt aus dem Vertrieb […], mit dem führen wir mindestens alle zwei Wochen ein Gespräch zu unserem Sales-Stand und wie man dann noch besser an Kunden rangehen kann. Der vierte Business Angel, der ist selber Unternehmer. Also er hat auch ein Startup gegründet, und die können mit ihrem Wissen wirklich gut beitragen.“ (22_60)

Insofern spielt im Fall 22 zwar das Bemühen um die Finanzierung eine zentrale Rolle: Die Investoren haben das Interesse, dass sich ihre Investitionen eines Tages auszahlen werden. Zunächst aber eint alle Beteiligten das Interesse am Erfolg des Geschäftsmodells, man versteht sich als Entwicklungspartner.

Um ein solches gut funktionierendes Konsortium zusammenzustellen, muss die Auswahl der beteiligten Partner sorgfältig durchgeführt werden. Deshalb suchen nicht nur die vermittelnden Instanzen der Fälle 01 und 13 die Startups sehr sorgfältig aus, sondern auch das Startup verfährt im Fall 22 genauso im Hinblick auf die Investoren: Es holt Informationen zur Vertrauenswürdigkeit potenzieller Investoren ein. Dies geschieht zum Beispiel bei anderen Startups, in die diese Investoren bereits investiert haben. Und genauso durchleuchten die Investoren das Startup, bevor sie investieren.

4.2.5 Bearbeitung der Interaktionsprobleme in der Praxis

Investition als Normalvorstellung und als Risiko – Organisation eines Gegenmodells

Sowohl in Fall 01 wie auch in Fall 13 verzichten die beteiligten etablierten Unternehmen in der Regel darauf, in die Startups, mit denen sie kollaborieren, zu investieren. Stattdessen werden jeweils technologische Partnerschaften wie auch Kundenbeziehungen eingegangen, von denen beide Seiten profitieren können.

In **Fall 01** wird der verbreiteten Vorstellung, dass etablierte Unternehmen in Bezug auf Startups vor allem als Investoren auftreten, mit einem entsprechend ausgerichteten Beratungsprogramm aktiv entgegengearbeitet. In **Fall 13** werden Investitionen vonseiten des etablierten Unternehmens gering gehalten und damit auch die Risiken für das Unternehmen, wenn dieses sich auf eine Kollaboration mit einem Startup einlässt, reduziert.

Bürokratische Hürden (Einkauf) – Veränderung der Prozesse

Um die Kosten eines bislang geltenden langwierigen Prozesses zu reduzieren, hat der Intermediär bei einem etablierten Unternehmen, das er berät, den Ablauf umgedreht: Zuerst wird geprüft, ob das Startup eine Lösung anzubieten hat, die für das etablierte Unternehmen interessant ist, und erst dann wird es zum Lieferanten gemacht.

Damit passt es wiederum in das bürokratische Gefüge des etablierten Unternehmens, alle weiteren Schritte in der Zusammenarbeit können in diesem Rahmen stattfinden. Während die bürokratischen Regelungen also in der Frühphase der Kollaboration hinderlich sind, eröffnen sie in der späteren Phase die Möglichkeit, ein geordnetes Kunden-Lieferanten-Verhältnis zu praktizieren, und wirken dann nicht mehr verlangsamend, sondern beschleunigend:

> „Und wir haben halt gesagt, lass uns das doch mal anders machen. Lass uns mal erst testen, ob es funktioniert, und dann können wir immer alle Legal Requirements und was auch immer und alle Verträge schließen, dann will ich erst wissen, ob es geht. Weil erstens, und wenn man das ganz einfach gestaltet, no strings attached, IP [intellectual property] bleibt beim Startup. Das spielt alles keine Rolle. Wir als Konzern möchten nur sehen, ob es geht.
> Ich habe das Beispiel nur immer, keine Ahnung, das Startup hat eine tolle Farbe entwickelt, und ich sage einfach, streichen wir mal die Wand in Gelb, und ich schaue mir, ob mir das Gelb gefällt. Deshalb gehört mir ja nicht jetzt die Farbe oder irgendwas an der Farbe. Ich habe gesagt, zeige mir dein Ding, was du hast, hier in meinem Use Case, an meiner Wand, und ich entscheide, ob

> das vielversprechend ist. Und damit hat man viele Hürden schon genommen. Man hat die Hürde genommen, man kann diesen Partner schon zum Lieferanten machen. Rein formell.
> Das ist bei manchen Konzernen kein Problem, aber bei [dem etablierten Unternehmen] ist sowas ein Problem. Die haben sehr viele Lieferanten, die möchten eigentlich gar nicht so viele haben, da neue Lieferanten irgendwie reinzubekommen, ist gar nicht so einfach. Aber damit konnten wir das tun und haben das dann gemacht, und dann waren alle diese Firmen natürlich im Netzwerk drin, in den Datenbanken, das heißt, alle weiteren Aufträge konnten dann viel, viel schneller funktionieren, weil es war ein Lieferant erstmal, war ja schon mal gelistet." (01_40)

Notwendigkeit von Transparenz – Erwartungen klären und im Prozess korrigierend eingreifen

> „Ich glaube, ein wichtiger Aspekt ist Transparenz, die Expectations versuchen zu erfassen und klarzustellen, auf beiden Seiten. […] Wenn man da einfach Transparenz schafft, dann schafft es aus unserer Sicht auch Vertrauen. Wir haben dann zum Beispiel Formate gemacht auch, dass man den Startups […] den Einkaufsprozess erklärt aus einer internen Perspektive. Was bedeutet Einkauf? Und welche Anforderungen entstehen denn wann, wie, wo? Wann werden welche Entscheidungen getroffen? Und das sind natürlich Insights, die ein Startup (sonst) nicht bekommt. Und das schafft Vertrauen.
> Also wenn man wirklich auch einen Einblick gibt und eine Transparenz, die es vielleicht sonst jetzt nicht so gibt. Und das ist ja gar nicht, dass man sagt, jetzt schenkt man da was her, sondern das hilft beiden Seiten. Also wenn ich jetzt als Unternehmen jetzt demjenigen erkläre, wie ich eigentlich funktioniere, umso einfacher funktioniert die Zusammenarbeit." (01_66)

Der Lösungsweg des Intermediärs in **Fall 01** besteht also darin, Irrwegen im Interaktionsverlauf zwischen etabliertem Unternehmen und Startup zum einen vorzubeugen, zum anderen sie zu beseitigen, indem man korrigierend eingreift. Damit besteht die Aufgabe dieser vermittelnden Institution nicht nur darin, ein Matching zwischen etabliertem Unternehmen und Startup, zwischen Kunden und Startup bzw. Lieferanten herzustellen, sondern auch darin, Interaktionsprobleme zu lösen.

Auch für das Startup in **Fall 22** ist die Herstellung von Transparenz ein wichtiges Mittel. Erreicht wird diese dadurch, dass das Startup die Investoren monatlich mit einem Report auf dem Laufenden hält und sie damit auch zufriedenstellt (vgl. Zitat 22_56 in Kapitel 4.2.1). Die Erstellung des Berichts erfolgt in standardisierter Form, der Aufwand hält sich deshalb auch in Grenzen:

> „[Interviewer:] Ist das aufwändig, die Berichte zu machen? Also kostet es dich viel Zeit, nur zu reporten sozusagen?
> [Befragte*r:]: Drei Stunden im Monat, würde ich mal schätzen. Also das ist wirklich überschaubar. Was jetzt diese Zahlen angeht, arbeiten wir auch mit einer Steuerkanzlei zusammen, die die Finanzbuchhaltung für uns machen, Lohnbuchhaltung auch, und dann haben wir das in Excel, was einfach automatisiert die Zahlen rausliest aus der Finanzbuchhaltung.
> Von daher muss da nicht viel gemacht werden. Die Zahlen sind dann schon am richtigen Ort und die Arbeit besteht eigentlich nur darin, zu vergleichen. Also was war der Plan, was ist rausgekommen, was haben wir für einen Forecast oder wie reagieren wir darauf, und das dann in Worte zu fassen. Und da schreiben wir dann schätzungsweise so zehn Seiten, die monatlich rausgehen an qualitativen Informationen, was bei uns passiert ist und was wir weiter vorhaben.“ (22_57–58)

Interessenkonflikte in der Interaktionskonstellation – Investitionen gering halten

Der weitgehende Verzicht auf Investitionen hat im **Fall 13** nach Einschätzung des Gesprächspartners auch den Vorteil, dass so Interessenkonflikte mit anderen Investoren vermieden werden. Potenzielle Konflikte werden mithin durch die spezielle Positionierung des etablierten Unternehmens vermieden: in Bezug auf das Startup dadurch, dass darauf geachtet wird, dass beide Seiten motiviert für die Kooperation sind und sich etwas davon versprechen (man also gemeinsame Interessen hat); in Bezug auf die beteiligten Investoren dadurch, dass man selbst andere (aber als komplementär gesehene) Interessen hat als die Investoren.

> „Wir kommen uns da nicht ins Gehege, würde ich mal sagen, weil wir sind ja kein Investor, wir sind kein Miteigentümer, wir helfen dem Startup, schneller voranzukommen, was ganz im Sinne der Investoren ist. Also wir kommen uns da gar nicht ins Gehege. Es wäre natürlich ganz anders, wenn wir investieren würden in Startups. Wo wir dann unsere Agenda haben, strategische Agenda und der Investor und das Startup und das mag nicht immer zusammenpassen.“ (13_72)

Unvorhergesehene Veränderung beim Startup – Ausstieg aus der Kollaboration

Der Gesprächspartner zu Fall 13 berichtet über das Risiko, dass sich das Startup im Laufe der Interaktion nicht so entwickeln wird wie erhofft (vgl. Zitat 13_64 in Kapitel 4.2.4). Als Antwort darauf wird vonseiten des etablierten Unternehmens die Kooperation beendet. Hier zahlt es sich aus, dass das gegebene Kollaborationsmodell eben keine nennenswerten Investitionen be-

inhaltet und vertragliche Verpflichtungen gar nicht oder nur auf einem überschaubaren Level eingegangen werden. Die Kosten eines Ausstiegs halten sich in Grenzen, und das Unternehmen kann sich relativ problemlos zurückziehen.

4.2.6 Resümee

Die Kollaboration zwischen etablierten Unternehmen und Startups wird in den vorliegenden Fällen über eine vermittelnde Instanz abgewickelt, die Aufgaben des Matching und der **Organisation** der laufenden Interaktion übernimmt. Diese Instanz kann eine Abteilung des etablierten Unternehmens sein (wie im Fall 13) oder als Intermediär für mehrere etablierte Unternehmen tätig sein (wie im Fall 01).

Aus Sicht des Startups ist die Interaktionsbeziehung zu den etablierten Unternehmen aber nur eine von vielen: Da die Unternehmen hier weitgehend auf Investitionen verzichten, umgibt sich das Startup zum einen mit einem Kreis von Investoren (wobei im Fall 22 vor allem Business Angels eine zentrale Rolle spielen) und zum anderen mit potenziellen Anwendern des neu zu entwickelnden Produkts.

Die etablierten Unternehmen streben an, über die Kollaboration mit den Startups handfeste technologische Gewinne für das eigene Geschäft zu erzielen. Dementsprechend streng sind die Auswahlkriterien für die Startups. Ein weiteres **Ziel** besteht darin, finanzielle Risiken gering zu halten. Deshalb wird auf Investitionen weitgehend verzichtet und man setzt darauf, dass eine Kollaboration für die Startups auch ohne Venture Capital attraktiv erscheint. Begründet wird dies damit, dass die etablierten Unternehmen jeweils eine starke Marktstellung innehaben und den Startups als starke Referenz dienen können.

Die Sichtweise eines Startups wie in Fall 22 zeigt zum einen, dass Technologiepartner solcher Art wichtig für das Weiterkommen der Startups sind, zum anderen aber auch, wie bedeutsam es ist, sich hinreichend finanzielle Unterstützung zu erarbeiten. Die Kollaboration zwischen etabliertem Unternehmen und Startup allein würde nicht ausreichen, um die Geschäftsidee eines Startups zu realisieren – hierfür ist ein größeres Netzwerk notwendig, das auch potente Investoren enthält.

Auch im Rahmen dieser Interaktionsform werden **Unterschiede** zwischen Startups und etablierten Unternehmen benannt, die die Attraktivität von Startups für etablierte Unternehmen ausmachen: Startups gelten als agil,

schnell, risikobereit und können deshalb Themen erschließen, die für das etablierte Unternehmen zu riskant oder zu aufwendig wären. Stärker als in den anderen Interaktionsformen ist diesen aber wichtig, dass die Startups nicht zu verspielt agieren, sondern professionell eine Umsetzung ihrer Ideen anstreben.

Dies liegt daran, dass die etablierten Unternehmen für sich einen zählbaren technologischen Gewinn aus der Kollaboration ziehen wollen. Die Startups werden deshalb stark an dem Erfolg gemessen, den sie für das kollaborierende etablierte Unternehmen erbringen. Für die Suche nach geeigneten Startups ist es deshalb von besonderer Bedeutung, sehr genau zwischen gut geeigneten und weniger gut geeigneten Startups zu unterscheiden.

Bei der Interaktionsform der Kollaboration steht die technologische Partnerschaft und nicht die finanzielle Investition im Vordergrund. Damit weicht diese Interaktionsform ab von gängigen Vorstellungen, worauf eine Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups beruht. Das zentrale **Problem** besteht allerdings darin, die richtigen Partner zusammenzubringen: Dies betrifft die etablierten Unternehmen, die sich darum bemühen, für ihren Bedarf geeignete Startups ausfindig zu machen. Dies betrifft aber auch Startups wie das Startup in Fall 22, das darauf angewiesen ist, sich einen Kreis von Unterstützern aufzubauen, der das Startup möglichst optimal voranbringen kann.

Damit die Vorteile von Startups wie Schnelligkeit und Risikobereitschaft in der **Interaktion** zum Tragen kommen, werden aufseiten des etablierten Unternehmens bürokratische Hürden umgangen, die ansonsten Kunden-Lieferanten-Beziehungen regeln. Es muss sich also auch aufseiten des etablierten Unternehmens etwas tun, damit die Kollaboration funktionieren kann. Eine weitere wichtige Maßnahme besteht darin, für die an der Interaktionskonstellation beteiligten Partner Transparenz über den Stand der Entwicklungen herzustellen und so das wechselseitige Vertrauen zu stärken.

Das Risiko, das für etablierte Unternehmen durch die Zusammenarbeit mit Startups, die neu auf dem Markt sind, entsteht, wird nicht nur dadurch reduziert, dass man strenge Auswahlkriterien anlegt, sondern auch dadurch, dass man sowohl auf finanzielle Investitionen in größerem Maßstab als auch auf weitergehende vertragliche Verpflichtungen verzichtet. Denn dies erleichtert den Ausstieg aus der Kollaboration, falls sich diese nicht zufriedenstellend entwickelt.

4.3 Interaktionsform Spin-off

Das entscheidende Kriterium für die Zugehörigkeit eines Startups bzw. einer Interaktionskonstellation zur Interaktionsform Spin-off ist die rechtliche und organisatorische Herauslösung eines Teils der Organisation aus dem etablierten Unternehmen. Dieser Teil der Organisation agiert dann als eigenständiges Startup, interagiert aber weiterhin mit dem etablierten Unternehmen, aus dem es stammt.

Bei den sechs hier versammelten Fällen lassen sich Interaktionsprobleme und Dynamiken nachvollziehen, die für die Interaktionsform Spin-off charakteristisch sind. Alle Interviewpartner:innen sind Vertreterinnen und Vertreter von Startups und äußern sich entsprechend vor allem aus dieser Perspektive. Zugleich sind sie aber durchgängig gut vertraut mit den jeweils beteiligten etablierten Unternehmen – entweder weil sie auch dort arbeiten (oder gearbeitet haben) oder weil sie eben die Personen sind, die direkt mit den etablierten Unternehmen interagieren. Deshalb ist es auch hier möglich, die Perspektiven der etablierten Unternehmen herauszuarbeiten. Im Folgenden werden die sechs Fälle in Kürze vorgestellt.

Fall 04

Der Fall 04 setzt sich aus einem selbst noch recht jungen IT-Unternehmen als „etabliertem Unternehmen“ und einem aus diesem Unternehmen ausgegründeten Startup zusammen. Es geht um die Entwicklung einer Software-Umgebung, die als Business-to-Business-Dienstleistung (B2B) auf einer Plattform angeboten wird. Ausgangspunkt der Gründung war die Idee, das Know-how des etablierten Unternehmens im Bereich IT für andere Anwendungen nutzbar zu machen.

Die Gründungsperson des etablierten Unternehmens ist auch die Gründungsperson des Startups, etabliertes Unternehmen und Startup sind eng miteinander verknüpft. Bei der Arbeit des Startups geht es wesentlich um Software-Entwicklung. Zum Zeitpunkt des Interviews sind die ersten Schritte beim Aufbau des Startups erfolgt, man beginnt damit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen und die finanzielle Ausstattung (Kapitaleinlage des etablierten Unternehmens und weiterer Investoren) hochzufahren. Es ist geplant, über den Verkauf von Streaming-Minuten Erträge zu erwirtschaften.

Fall 06

Dieser Fall setzt sich zusammen aus einem größeren Unternehmen aus der Energiewirtschaft und dessen Tochterunternehmen (Startup), dessen Grün-

dung durch das etablierte Unternehmen zu 100 Prozent finanziert worden ist. Das Startup bietet Lösungen an, die in dieser Branche genutzt werden können. Zum Zeitpunkt des Interviews hat das Unternehmen sich bereits gut entwickelt. Neben den Kunden ist der Mutterkonzern der Haupt-Interaktionspartner. Die Mutter versorgt das Startup mit Daten und Informationen und mit Kapital.

Fall 08

Diese Konstellation beinhaltet ein Familienunternehmen, das nach neuen Lösungswegen im Kontext der Energiewende sucht, und ein ausgegründetes Startup, das ebenfalls auf diesem Feld tätig ist. Wie im Fall 04 werden Startup und etabliertes Unternehmen in Personalunion geführt. Die Anschubfinanzierung war begrenzt. Kunden sind größere Organisationen. Zum Zeitpunkt des Interviews beschäftigte das Startup fünf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und war weiterhin dabei, Kunden zu akquirieren – es war also noch unklar, wie erfolgreich sich die Zukunft gestalten würde.

Fall 20

Diese Konstellation besteht aus zwei etablierten Unternehmen und einem Startup, das die beiden etablierten Unternehmen als Joint Venture betreiben. Ziel ist die Entwicklung einer digitalen Plattform, auf der Ressourcen gehandelt werden sollen. Als Vorbild wird von dem Befragten Amazon gesehen: Dessen Erfolg sei nicht vor allem auf finanzielle Vorteile, sondern auf Verlässlichkeit und Rückgabemöglichkeiten zurückzuführen, und ebendies versuche man mit dem Startup ebenfalls zu erreichen. Zum Zeitpunkt des Interviews beschäftigt das Startup etwa 15 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und steht kurz davor, kostendeckend zu arbeiten.

Fall 21

Der Fall umfasst ein großes Dienstleistungsunternehmen und ein Startup, das durch das etablierte Unternehmen gegründet worden ist. Vergleichbar mit Fall 20 besteht die Geschäftsidee in dem Aufbau einer Online-Plattform, über die Anbieter und Abnehmer vermittelt werden und eine Vertrauensbasis für die beteiligten Akteure geschaffen wird. Zum Zeitpunkt des Interviews hat das Startup etwa zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und hat gerade eine Neuausrichtung durchführen müssen, da zwischen etabliertem Unternehmen und Startup Konkurrenz auf der Ebene der Geschäftsfeldentwicklung entstanden war.

Fall 12/30

In dieser Konstellation geht es um einen Familienbetrieb in einer mittelständisch geprägten herstellenden Industrie und dessen Ausgründung. Die Geschäftsidee des Startups besteht aus dem Aufbau einer Plattform für Daten und Prozesse, die von mittelständischen Industrieunternehmen genutzt werden soll. Gestartet wurde mit drei Personen aus dem Umfeld „Family and Friends", zum Zeitpunkt des Interviews sind 14 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beschäftigt. Nach der Überwindung einer krisenhaften Phase wird das Startup weiter vorangetrieben durch die Vision des Gründers, der weiterhin von der Geschäftsidee überzeugt ist.

4.3.1 Organisation der Interaktion

Kennzeichnend für die Interaktionsform „Spin-off" ist die enge Beziehung zwischen etabliertem Unternehmen und Startup: Die Gründung des Startups erfolgt hier in der Regel auf Initiative des etablierten Unternehmens. Dementsprechend sind die Startbedingungen für das Startup grundsätzlich andere als bei den Interaktionsformen „Kollaboration" und „Akquisition". Das Geschäftsmodell des Startups ist an den Interessen des etablierten Unternehmens orientiert, die Finanzierung des Startups wird anfänglich durch das etablierte Unternehmen bereitgestellt. Dabei kann es auch zu personeller Nähe zwischen etabliertem Unternehmen und Startup bis hin zur Personalunion in der Geschäftsführung kommen.

Das Einwerben von Investoren spielt zwar auch in dieser Interaktionsform eine Rolle – es macht aber einen Unterschied zu anderen Interaktionsformen, dass hier von Anfang an ein größeres Unternehmen hinter dem Startup steht und sowohl finanzielle Ressourcen als auch technisches Know-how einbringen kann. Eine weitere Gemeinsamkeit der sechs Fälle besteht darin, dass dort jeweils digitalisierte Lösungen (meist in Form einer Plattform) entwickelt werden, die Antworten auf branchenspezifische und vom etablierten Unternehmen definierte Anforderungen liefern sollen. Diese Lösungen sind für den B2B-Bereich konzipiert.

Neben solchen Gemeinsamkeiten zeichnen sich die Spin-off-Fälle durch Vielfalt aus: Die Ausgründungen erfolgen zum Teil aus Großunternehmen, zum Teil auch aus mittelständisch geprägten Familienunternehmen. Und Spin-offs sind nicht nur in einer Branche (wie etwa der IT-Branche) zu finden, sondern in ganz unterschiedlichen Bereichen vom Dienstleistungsbereich und Industrie.

Auch wenn ausgegründeten Startups mit dem ausgründenden etablierten Unternehmen ein starker Partner zur Seite steht, ist man auch hier darauf angewiesen, Investoren zu gewinnen. Im **Fall 12/30,** der exemplarisch für den Typus einer mittelständisch geprägten Startup-Strategie steht, war dies notwendig, weil die Weiterentwicklung des Startups durch die relativ geringen Mittel des etablierten Unternehmens allein nicht gewährleistet werden konnte und das in einer frühen Phase in Anspruch genommene Exist-Förderprogramm zeitlich begrenzt war. Deshalb wurden Investoren eingeworben, zu denen ein gutes Verhältnis bestehe. Die Interviewperson, einer der Gründer*innen des Startups, sagt hierzu:

> „Also die sagen beide, dass sie uns operativ nicht reinquatschen wollen, dass es unser Bier ist, aber wir haben den Anspruch, sie regelmäßig zu informieren, weil ich meine, wir hantieren da mit deren Geld und da haben wir schon auch ein sehr enges vertrauensvolles Verhältnis zu den Investoren. Das ist unser Anspruch, da auch dafür zu sorgen, dass die informiert sind, und hier und da ist natürlich auch ein bisschen so eine Art Mentorenschaft nicht ganz schlecht." (30_60)

Eine weitere, sehr bedeutungsvolle Gruppe von Akteuren stellen im Fall 12/30 die Unternehmenskunden dar, die allesamt zu einer Branche gehören und mit denen man „per du" ist. Angestrebt wird eine Zusammenarbeit mit einer relativ kleinen Zahl Gleichgesinnter:

> „Also wir sind mit allen unseren Kunden sind wir per du, weil wie gesagt, wir sind eine Herzkammer, es braucht viel Vertrauen, und ich behaupte jetzt einfach mal, dass der überwiegende Teil unserer Kunden nicht nur uns als Produkt gekauft hat, sondern uns als Unternehmen und als Menschen. Bei dem letzten ist es ganz stark, kam das ganz stark raus, und gerade jetzt wieder ein Interessent, der hat auch gesagt: ‚Ich habe Bock, was mit euch zu machen, also mit euch, weil ich habe das Gefühl, ihr seid ein kreativer Haufen, ihr habt Bock was zu machen, ihr scheut das Risiko nicht und darauf habe ich Lust.'
> Und viele von denen kommen selber aus dieser Ecke. Das waren halt, wenn Du so willst, Startups in den 80ern oder 90ern, die damals eine CNC-Fräse in die Garage gestellt [haben] und ab geht's. Und diesen Spirit finden die bei uns wieder, finden sich da ein Stück weit selber wieder und haben einfach Bock drauf. Das ist aber sicherlich halt KMU-spezifisch." (30_74)

Alles in allem ist im Fall 12/30 das Startup eingebunden in ein kulturell recht homogenes Ökosystem Gleichgesinnter: Interaktionsprobleme werden dadurch reduziert, dass man sich auf einer Wellenlänge bewegt, dass persönliche Beziehungen eingegangen werden (Skalierung und das Erreichen einer sehr großen Zahl von Kunden sind hier nicht die Ziele) und darüber Vertrauen entstehen kann.

Die Ebene der persönlichen Beziehungen ist auch in den weiteren hier vertretenen Fällen von zentraler Bedeutung: Auch ein Spin-off ist in vielfältiger Weise ein „people business", dessen Erfolg wesentlich davon abhängt, dass die richtigen Personen an den Schnittstellen der Interaktionskonstellation sitzen.

Im Fall 12/30 zeigt sich dies in der Auswahl der Investoren und der Kunden, zu denen man ein vertrauensvolles Verhältnis aufbauen kann. In **Fall 04** und **Fall 08** manifestiert sich die Bedeutung der beteiligten Personen in anderer Weise: Hier werden etabliertes Unternehmen und Startup in Personalunion geführt. Dies bedeutet, dass die Geschäftsführung jeweils über das andere beteiligte Unternehmen und dessen Eigenheiten bestens Bescheid weiß.

Aber in den weiteren hier vertretenen Fällen verfügen die zentralen Personen zum einen über Branchenkenntnisse (sowohl etabliertes Unternehmen wie auch Startup sind in derselben Branche verortet, die Beteiligten haben selbst schon Berufserfahrungen in diesen Bereichen sammeln können) und sind zum anderen mit dem Arbeiten im Startup und dem Arbeiten im etablierten Unternehmen gleichermaßen vertraut: Sie kennen beide Seiten.

Besonderheiten finden sich bei den Fällen 06 und 21. Während im **Fall 06** die Beziehung zwischen der Geschäftsführung des Tochterunternehmens und dem Mutterunternehmen dadurch gekennzeichnet ist, dass sie stark formalisiert ist (z. B. durch Berichtswesen und Beantragung von Budgets), sind in **Fall 21** etabliertes Unternehmen und Startup innerhalb der Geschäftsführung des Startups personell vertreten: Die Geschäfte werden von der Gründerpersönlichkeit des Startups und von einer beauftragten Person des etablierten Unternehmens gemeinsam geführt.

Wenn Startups und etablierte Unternehmen nicht nur strukturell miteinander verbunden, sondern auch personell verflochten sind, hat dies Auswirkungen auf die Interaktionskonstellation.

So hat das Startup im **Fall 04** eine gut funktionierende Firma im Hintergrund, die für die Finanzierung sorgt und bei finanziellen Engpässen auch kurzfristig einspringen könnte. Charakteristisch ist aber auch, dass die Gründungsperson und Geschäftsführung des Startups diese Rolle auch im etablierten Unternehmens spielt. Solange sie davon überzeugt ist, dass das Startup sich in ihrem Sinne entwickelt, vermindern sich für das Startup nicht nur finanzielle Risiken, sondern es entfallen auch Verständigungsprobleme kultureller Art. Allerdings könnte das Ende des Startups sehr schnell besiegelt sein, sollte sich die Geschäftsführung des etablierten Unternehmens in dieser Rolle zu einem solchen Schritt entschließen.

Ähnlich verhält es sich im **Fall 12/30:** Hier stammt die Gründungsperson aus dem etablierten Unternehmen. Sie ist derjenige, die das Startup vorantreibt und dort seine Ideen verwirklichen möchte. Auch hier spielt also eine Person die zentrale Rolle. Allerdings ist die finanzielle Situation hier deutlich knapper ausgelegt: Die Startfinanzierung durch das etablierte Unternehmen deckt nur einen Teil der notwendigen Finanzmittel ab und muss durch ein Exist-Gründerstipendium und ein Bankdarlehen ergänzt werden.

Im Gegensatz hierzu wird im **Fall 06** das Tochterunternehmen zu 100 Prozent durch den Mutterkonzern finanziert und ist entsprechend „klassisch" eingebunden, wie der Mit-Gründungsperson und Geschäftsführung des Startups ausführt:

> „Ja, ein klassischer Prozess, wir sind eine Konzerntochter. Das heißt, ich habe einmal im Jahr meinen Budgetprozess, da beantrage ich meine Gelder wie alle anderen auch. Ich persönlich berichte direkt an den Vorstand und habe Jour fixes mit dem über das Fortschreiten der Firma, und alle paar Monate gibt es auch ein Beirats-Meeting, wo dann der erweiterte Vorstand erfährt, was wir vorhaben. Das sind die strategischen Interaktionen und dann gibt es die operativen, wir nutzen eine Software, eine IoT-Plattform unserer Mutter, da gibt es natürlich täglich Diskussionen um Schnittstellen, Datenströme, das ist das Tagesgeschäft." (06_76)

Der Umstand, dass es sich hier um ein Startup handelt, tritt gegenüber dieser Einbindung in den Hintergrund. Deutlich wird an diesem Zitat auch, dass sich die Interaktionen zwischen etabliertem Unternehmen und Startup in zwei Klassen unterteilen lassen: Es gibt zum einen die von der Interviewperson so benannten „strategischen Interaktionen". Damit sind die Treffen gemeint, in denen über die Fortschritte des Startups berichtet wird und in denen Entscheidungen (etwa in Bezug auf das Budget) getroffen werden. In den „operativen Interaktionen" hingegen geht es um das Alltagsgeschäft, um die alltägliche Zusammenarbeit zwischen etabliertem Unternehmen und Startup, die in diesem Fall sehr eng ist und auf einer Plattform basiert, die das etablierte Unternehmen zur Verfügung stellt.

Insofern ist dieses Startup auch auf der Ebene des Alltagsgeschäfts stark in die Unternehmenswelt des etablierten Unternehmens eingebunden – fast wie eine reguläre Abteilung und damit deutlich enger als in anderen Startups, deren Alltagsgeschäft relativ unabhängig von dem etablierten Unternehmen verläuft (vgl. Fall 12/30, wo die Investoren „operativ nicht reinquatschen wollen") und auch verlaufen soll, damit die spezifische Produktivität der Arbeitsweise eines Startups sich entfalten kann. In den anderen Fällen verlaufen die relevanten Interaktionen zwischen etabliertem Unternehmen und Startup

vor allem auf der strategischen Ebene, während die operative Ebene weitgehend Startup-intern bleibt.

Trotz solcher Unterschiede des Falls 06 von anderen Fällen der Interaktionsform Spin-off besteht auch in diesem Fall das Problem der Unsicherheit und des Risikos, vor das sich Startups grundsätzlich gestellt sehen: Zwar wird das Startup zu 100 Prozent von dem etablierten Unternehmen finanziert, es gibt aber immer die Möglichkeit, dass dieses die Finanzierung einstellt – das würde das Ende des Startups bedeuten. Und damit das Startup weiter wachsen kann, benötigt es in Zukunft eher mehr als weniger Geld vonseiten des etablierten Unternehmens. Die Alternative wäre in diesem Fall, dass man doch nach weiteren Investoren sucht.

Insofern ist die Lage auch von solchen Startups, die eng mit einem etablierten Unternehmen verknüpft sind, prinzipiell durch Entwicklungsdynamiken und -risiken gekennzeichnet, die in unterschiedliche Richtungen gehen können.

Wie sehen die Akteurskonstellationen und die damit verbundenen Risiken bei weiteren Fallunternehmen aus? Im **Fall 08** findet sich wie in **Fall 04** eine Personalunion zwischen der Geschäftsführung des etablierten Unternehmens und der Geschäftsführung des Startups. Damit ist man auch hier vor das Problem gestellt, dass man das zu investierende Geld selbst erwirtschaften muss. Dies führt zu einer Knappheit der zur Verfügung stehenden Mittel, das Startup hat kontinuierlich mit Fragen nach seiner Finanzierbarkeit zu tun und ist deshalb darauf angewiesen, möglichst rasch selbst Kunden zu gewinnen.

Komfortabler erscheint die Lage im **Fall 20,** der Handelsplattform für Ressourcen-Recycling. Das Startup ist hier ein Joint Venture zweier größerer Unternehmen. Diese haben für die notwendige Kapitalausstattung gesorgt, nehmen aber über Beiräte Einfluss auf die Geschäftsführung – zum einen als kontrollierende, zum anderen als beratende Instanz, die langjährige Branchenkenntnisse einbringen kann. Die etablierten Unternehmen haben für die Anschubfinanzierung gesorgt und dabei einen langen Atem bewiesen, da zwei Anläufe notwendig waren, bis ein marktfähiges Geschäftsmodell erreicht werden konnte.

Die Interviewperson, Mitgründungsperson und Geschäftsführung, beschreibt die Entwicklung des Startups in folgender Weise:

> „Nein, also wir haben für einen MVS, einen Minimum Viable Service eine Roadmap gemacht, was sollte da alles drin sein, Feature-Liste, was brauchen wir da. Wir haben ein Preisschild hingemacht und haben gesagt, also wenn man das erreichen will, brauchen wir das und das Budget. Und dieses Budget

ist praktisch von den beiden dann als Einlage gemacht worden während der Gründung.
[Interviewer:] Das war dann auch der erste Meilenstein quasi, dass ihr gesagt habt, das ist der erste Schritt im Businessplan sozusagen?
[Befragte*r:] Im Businessplan, nachdem die Vorphase abgeschlossen war, war die Gründung mit den Einlagen und dann hat man gesagt, dieser MVS, dass der mit den ersten Kunden live geht, in einem sehr reduzierten Betrieb, das ist sozusagen der erste Meilenstein. Und das hat man auch sehr, sehr zügig erreicht, obwohl man noch mal neu angefangen hatte nach dieser Phase davor, wo man auf dem steinigen Weg war. Und mit den Erfahrungen ging das dann auch alles zack-zack und in wenigen Minuten ist das Ding in Betrieb gegangen, hat auch dann schon Umsätze generiert. Das sind Fees, die genommen werden für das Volumen, was hier abgewickelt wird.
Und ja, jetzt stellt sich dann eben nach einem Jahr die nächste Frage. Ein Teil der Kosten ist finanziert über die Einnahmen. Ein Teil der Kosten geht noch über das Kapital, sage ich mal, was da eingelegt wurde, und jetzt sind wir mit dem neuen Geschäftsführer eben bis Ende des Jahres wieder am Überlegen, was sind die nächsten Features, und mit welchen Plänen kriegen wir neue Kunden, mehr Traffic. Und ja, der Plan ist dann schon, dass wir bis Ende diesen Jahres, Anfang nächsten Jahres dann kostendeckend sind. Dann ist das Investment eigentlich … trägt sich dann von allein." (20_94–96)

Der **Fall 04** befindet sich zum Zeitpunkt des Interviews im Übergang von der Findungsphase, in der in einem sehr kleinen Kreis die Geschäftsidee entwickelt worden ist, in die Phase, in der zusätzliche Mitarbeitende eingestellt werden sollen und die technische Innovation entscheidend vorangetrieben werden soll. Ziel ist es – entsprechend dem Minimum Viable Service bei Fall 20 –, ein Minimum Viable Product zu haben, also ein Produkt, das in seinen Grundzügen funktioniert und anhand dessen demonstriert werden kann, dass sich die Entwicklungsidee des Startups technisch umsetzen lässt. Solche Meilensteine sind fester Bestandteil von Roadmaps, mit denen die Entwicklungsschritte von Startups geplant werden.

Der Gesprächspartner dieses Falls hat aber schon die nächste Entwicklungsstufe im Blick. Wie diese ausgerichtet sein wird, hängt seiner Einschätzung nach auch von den Interessen der beteiligten Investoren ab und lässt sich entsprechend weniger genau planen:

„[Interviewer:] Also wo entstehen da auch Spannungen zwischen dem, was so ein Startup ist und ausmacht, und dem, was den Interessen, den Erwartungen von Investoren oder anderen Firmen entspricht?
[Befragte*r:] Ja, da werden wir halt sehen, wann das für uns zuschlägt. Und da ist die zweite Finanzierungsrunde dann ja viel entscheidender. Und da sind dann so Fragen entscheidend, radikales Wachstum versus jetzt tatsächlich Gewinne machen.

> Also wenn die Umsätze stimmen und du halt alles reinvestierst, weil du halt weitere Infrastruktur baust, dann ist es eine andere Story, als wenn du nichts auf die Straße kriegst, weil die Umsätze nicht stimmen und sie dann anfangen müssen rauszupressen, oder du hast halt den Fall, dass zwar die Umsätze stimmen, aber sie halt schon sehr früh halt Geld wieder rausziehen wollen und dir das dann fehlt, um die tatsächlichen wichtigen Investitionen zu machen, um halt diese Plattform zu werden. Aber das sind Sachen, die werden halt in drei, vier Jahren wichtig." (04_448–449)

Die ausgegründeten Startups der Interaktionsform Spin-off hatten zum Zeitpunkt der Interviews ein ähnliches Alter: Die Ausgründung lag jeweils etwa zwei bis drei Jahre zurück (in einem Fall bereits sieben Jahre). Insofern haben die Startups gemeinsam, dass sie nicht mehr am Anfang stehen, aber auch noch nicht am Ende ihres Entwicklungspfads angekommen sind (sei es Verkauf oder Etablierung eines sich selbst tragenden Unternehmens).

Während in allen Fällen eine Finanzierung durch das ausgründende etablierte Unternehmen, durch öffentliche Mittel und durch weitere Investoren erreicht werden konnte, steht die Gewinnung von Kunden noch am Anfang. Der Erfolg am Markt wird mithin eine bedeutende Rolle dafür spielen, ob die Ausgründungen letztlich erfolgreich sein werden.

4.3.2 Ziele, Erwartungen, Interessen

Perspektive der etablierten Unternehmen

Vonseiten der etablierten Unternehmen werden mit einem Spin-off folgende Ziele verfolgt: Es sollen neue Geschäftsideen entwickelt und erprobt werden, die längerfristigen strategischen Zielen des Unternehmens dienen. Dabei sind es typischerweise Einzelpersonen aufseiten der etablierten Unternehmen, die einer spezifischen, auf die jeweilige Branche bezogenen Vision folgen und aus dieser Motivation heraus den Anstoß zur Ausgründung geben. Insofern sind die Zielsetzungen, die mit der Ausgründung verfolgt werden, nicht nur als Unternehmensentscheidung zu begreifen, sondern tragen in der Regel auch die Handschrift von Einzelpersonen, die mit dem Spin-off eigene Ziele verfolgen.

Man kann es auch sagen: Die etablierten Unternehmen machen sich die Ideen und das Engagement von Einzelpersonen zunutze, um ein Startup zu gründen und so auszurichten, dass es für das etablierte Unternehmen von strategischem Nutzen ist. Dabei besteht die Erwartung, dass Startups die jeweilige Geschäftsidee schneller und risikobereiter entwickeln können, als

dies im Rahmen des etablierten Unternehmens möglich wäre. Zugleich soll aber das finanzielle Investment in Grenzen gehalten werden. Und schließlich ist neben dem Interesse an technischer Innovation auch der Erfolg auf dem Markt eine relevante Zielsetzung.

Im Folgenden werden diese unternehmerischen wie auch persönlich geprägten Ziele und Erwartungen exemplarisch herausgearbeitet.

Ähnlich wie bei der Inkubation (Kapitel 4.4) versuchen etablierte Unternehmen ihr Innovationsproblem beim Spin-off dadurch zu lösen, dass sie die *Entwicklung neuer Geschäftsideen* in ein Startup auslagern. Während jedoch bei der Inkubation das Startup mit seinem Innovationsmodus Bestandteil des Unternehmens bleibt, erfolgt beim Spin-off eine Unternehmensneugründung. Damit verfügt das Startup über eine nicht nur simulierte, sondern faktische Selbstständigkeit in der Geschäftsführung. Es kann allerdings nicht losgelöst von dem etablierten Unternehmen agieren, denn dieses macht sowohl finanziell wie auch ideell kontrollierende und stimulierende Einflüsse geltend.

Mit der Ausgründung eines Startups zielt das etablierte Unternehmen auf Innovationen ab, die unternehmensintern nicht erreichbar scheinen, aber einen vergleichsweise engen Bezug zu dem Geschäft aufweisen, das das Unternehmen betreibt.

Man begegnet hier auch Unternehmen, die gar nicht an dem Exit-Modell orientiert sind, das in der Literatur (Kühl 2002; Staab 2018) als ein Spezifikum von Startups gesehen wird, sondern sich zum Beispiel den Aufbau eines langfristig funktionierenden Unternehmens zum Ziel gesetzt haben. Hierfür steht exemplarisch der **Fall 12/30.** Der Befragte dieser Interaktionskonstellation grenzt sich explizit von der Idee der Exit-Strategie ab und fasst die Ausrichtung des Startups in diese Worte:

> „Und so ging das halt parallel los, weil wir halt auch gesagt haben, wenn wir das machen, wollen wir eigentlich, also da sind wir vielleicht ein bisschen untypisch als Startup, wir wollen jetzt nicht diese klassische Exit-Strategie fahren, aufbauen, großmachen, verkaufen, sondern wir würden schon gerne was Dauerhaftes machen, was auch einfach mit dem Umfeld zu tun hat, in dem wir uns da bewegen oder mit der Software an sich.
> Also die Software, die wir haben, ist vor allem für mittelständische produzierende Unternehmen und in so mittelständischen Strukturen funktionieren solche, ich sage mal, radikalen kapitalistischen Methodiken, Exit-getrieben, VCE usw. funktioniert da eben nicht so. Und das war auch einfach nicht unsere Haltung." (30_16)

Ein wesentlicher Aspekt des „people business" besteht darin, dass es *Personen* gibt, die die Gründung des Startups initiieren. Im Spin-off können dies auch

Personen sein, die im etablierten Unternehmen eine wichtige Rolle spielen. Sie können gründen, ohne selbst klassische Startup-Gründungspersönlichkeiten sein zu müssen.

So gab im **Fall 20** einer der Eigentümer des etablierten Unternehmens den Anstoß für die Gründung. Für ihn hing die Zukunftssicherheit des Unternehmens davon ab, die Kundenbeziehungen auf eine andere Grundlage zu stellen: Anstatt weiterhin auf die Vertrauensbildung über persönliche Beziehungen zu setzen, sollte eine verlässliche und schnelle digitale Handelsplattform für stabile Kundenbeziehungen sorgen.

Eine weitere Variante der Ausgründung aus einem Familienunternehmen stellt der **Fall 12/30** dar. Das Startup ist hier stark von der Gründungsperson getrieben, die eine technische Vision verfolgt, die im Rahmen eines aus dem Familienunternehmen vertrauten Umfelds mittelständisch geprägter Industrie angesiedelt ist. Die befragte Person (eine*r der Co-Gründer*innen) sieht Unterschiede zu dem, was sie bei anderen Startups für typisch hält, nämlich der Zielstellung eines möglichst lukrativen Verkaufs. Stattdessen soll ein mittelständisches Produkt für mittelständische Kunden entstehen.

Ein Spezifikum von **Fall 21** besteht darin, dass der Anstoß zur Gründung des Startups nicht von der Geschäftsführung des etablierten Unternehmens ausging. Vielmehr konnten die Ideengeber*innen im Rahmen eines Workshops für ihre Idee werben und das Unternehmen davon überzeugen, dass sich hier ein Investment lohnen würde. Einer dieser Ideengeber*innen ist dann Geschäftsführung des Startups geworden. Er entspricht damit stärker als andere Gründer*innen aus den hier untersuchten Fällen dem Modell der Gründerpersönlichkeit, das für Startups als kennzeichnend gesehen wird.

Das etablierte Unternehmen sieht hier als Minderheitsgesellschafter in dem Startup ein strategisches Investment – zusätzliche Finanzmittel werden durch Business Angels aufgebracht, die von ihrem Investment einen Profit erwarten. Allerdings liegt das Problem bei dieser Interaktionskonstellation darin, dass das Geschäftsmodell des Startups nah an den bereits bestehenden Geschäftsaktivitäten des etablierten Unternehmens liegt. Daraus sind – wie weiter unten noch zu zeigen sein wird – Konkurrenzen zwischen etabliertem Unternehmen und Startup entstanden.

Das Risiko für den Erfolg und den Fortbestand des Startups liegt im Fall 21 nicht nur darin, dass es am Markt nicht erfolgreich genug sein könnte, sondern auch darin, dass es den Interessen bestimmter Akteure im etablierten Unternehmen in die Quere kommen kann. Insoweit haben die Interaktionsprobleme zwischen etabliertem Unternehmen und Startup in diesem Fall eine besondere Prägung.

Ein generell anzutreffendes Interesse eines etablierten Unternehmens, das ein Tochterunternehmen in der Form eines Startups aufzieht, besteht in der *Erwartung, dass dort anders gearbeitet werden kann und dabei in höherem Maße Risiken eingegangen werden können,* als dies im Rahmen einer Unternehmensabteilung möglich wäre. Die Geschäftsführung des Startups im **Fall 06** beschreibt dies so:

> „Naja, Sie wissen, wie das ist mit diesen Startups. Ich habe da ja jahrelang als Berater gearbeitet und es gibt ja genügend Bücher, die sagen, was macht so ein Startup erfolgreich? Und was es nicht so erfolgreich macht, ist, eine Unterabteilung in einem Großkonzern zu sein. Kultur, Prozesse, Vorgehensweisen, das geht einfach nicht. Wir arbeiten anders. Wir haben eine andere Arbeitsmethodik, wir haben aber auch nicht dieselben Verpflichtungen. Wenn jetzt eins unserer Geräte kaputtgeht, dann muss ich keine Ad-hoc-Meldung rausjagen. Dann schicke ich jemanden hin, der bastelt es wieder zusammen, im Zweifelsfall bin ich es selber." (06_50)

Eine Seite des Risikomanagements besteht darin, den Schaden zu begrenzen, wenn das Investment scheitern sollte. Auch bei einem starken inhaltlichen Interesse an dem Erfolg des Startups werden etablierte Unternehmen das Interesse haben, das eigene Investment zu begrenzen und nicht zu sehr ins Risiko zu gehen. So die Interviewperson zu **Fall 04,** ein Startup-Mitarbeitende der ersten Stunde:

> „Weil es für einen Unternehmer nicht Sinn macht, ‚all eggs into one basket' zu machen, das heißt, es macht für einen Unternehmer nicht Sinn, alle Überschüsse, die er hat, jetzt in die neue Idee reinzustecken, weil das Risiko zu hoch ist und man auch ganz schnell bei dieser Plattformgeschichte mit den eigenen Geldmitteln nicht mehr auskommt. Das heißt, du brauchst von außen Kapital, um halt in einer guten Geschwindigkeit die Software, die Hardware aufzubauen und eine Plattform anbieten zu können, um überhaupt ordentlich skalieren zu können. Und das kriegst du irgendwann nicht mehr sinnvoll aus Eigenmitteln hin." (04_110–111)

Über die Ziele der Innovation und der Risikobegrenzung hinaus wird mit den Spin-offs aber auch *Markterfolg* angestrebt. Dabei bringt die für die hier versammelten Fälle charakteristische Ausrichtung auf die Entwicklung digitaler Dienstleistungen spezifische Hürden mit sich, die es zu überwinden gilt.

So verfolgen **Fall 20** und **Fall 21,** obgleich in sehr unterschiedlichen Dienstleistungsbranchen angesiedelt, sehr ähnliche Zielsetzungen: Es geht jeweils darum, eine Plattform zu entwickeln, auf der Angebot und Nachfrage vermittelt werden. Dabei besteht ein Grundproblem darin, den Kunden zu kommunizieren, dass sie Vertrauen in das Angebot haben können. Dies ge-

schieht darüber, dass die Identität von Anbietern und Nutzern jeweils geprüft und damit Schutz vor Betrug sichergestellt ist.

Perspektive des Startups

Aufseiten des Startups sind wiederum spezifische Erwartungen zu finden, die an die Interaktionskonstellation des Spin-off gestellt werden. Die enge Verflechtung mit einem starken Unternehmenspartner kann sich in mehrfacher Hinsicht positiv auswirken: Er bietet eine relative finanzielle Sicherheit wie auch technisches Know-how auf dem Feld, auf dem die Geschäftsidee des Startups angesiedelt ist, und er kann auch dabei behilflich sein, weitere Investoren zu finden.

Der **Fall 06** kann als Beispiel dafür dienen, dass ein starker Partner für den Erfolg des Startups entscheidend sein kann. So erschien es dem Befragten aus dieser Interaktionskonstellation unabdingbar, einen starken Partner an der Seite zu haben, da die Entwicklungsarbeit des Startups ansonsten nicht möglich gewesen wäre. Die Gründungsperson und Geschäftsführung hat mit der Gründung des Startups erst dann begonnen, als geklärt war, dass das Startup als Konzerntochter agieren kann. Andernfalls wären ihm die Risiken nicht tragbar erschienen:

> „Aber die Unternehmung, die wir ja jetzt machen, die ist schon mit Risiken behaftet, da braucht es einen starken Partner. Insofern war für mich immer klar, das kann nur funktionieren mit einem starken Partner. Im Lauf der Jahre wurde deutlich, dass da ein Industriepartner besser ist als ein reines Venture, weil was [das etablierte Unternehmen] mitbringt, ist Know-how, es sind Daten.
> Wir sind eines der wenigen Startups, die nicht Daten sammeln wollen, sondern die sagen, wir haben Daten satt und bringen sie mit. Das ist gut und das hat letztendlich dazu geführt, dass ich das nicht selber gemacht habe, sondern von Anfang an klar war, da braucht es Partner dafür. Dass das jetzt ein hundertprozentiges Corporate Startup geworden ist, ist Teil des Prozesses dann gewesen." (06_72)

Das Interesse an finanzieller Absicherung durch das etablierte Unternehmen, die im Fall 06 als einem „hundertprozentigen Corporate Startup" umfassend gegeben ist, birgt aber das grundsätzliche Problem, dass das Startup im Prinzip möglichst viel Geld vom etablierten Unternehmen bekommen möchte, dieses aber ökonomische Überlegungen dazu anstellen wird, wie viel ihm das Investment wert ist.

Die Begrenzung der Ressourcen, die das etablierte Unternehmen bereitstellt (und hier ist zu bedenken, dass sich die finanziellen Spielräume größerer Konzerne sehr deutlich unterscheiden von den Spielräumen, die für mit-

telständische Unternehmen gegeben sind), kann dann dazu führen, dass sich das Startup um Venture Capital bemühen muss. Sobald über das Kapital des ausgründenden Unternehmens hinaus zusätzliche Mittel von außen eingeworben werden, erweitert sich die Interaktionskonstellation entsprechend um die Investoren, die selbst wiederum Ziele verfolgen und Erwartungen an das Startup haben.

Bei der Einwerbung von Venture Capital kann die Konstellation eines Spin-offs durchaus Vorteile verschaffen: So erhöht im **Fall 04** die enge Verbindung zu einem erfolgreichen Software-Unternehmen (dem etablierten Unternehmen) die Attraktivität für Investoren und führt letztlich dazu, dass das Startup höher bewertet wird und damit die Anteile, die Investoren erwerben, entsprechend höher bewertet und letztlich auch teurer verkauft werden. Zudem können Investoren zusätzlich die Rolle von Kunden einnehmen, indem sie Aufträge vergeben und damit auch auf diesem Wege Einkünfte und Reputation verschaffen.

Ein wichtiger Unterschied hinsichtlich der *Interessen von Venture-Capital-Investoren* im Vergleich zu den etablierten Unternehmen und Startups besteht darin, dass sie ausschließlich an Zahlen interessiert sind. Diese Interessenlage wird in dem folgenden Zitat von den Interessen der „direct investors" (also der etablierten Unternehmen) unterschieden. Von der Geschäftsführung des Startups in **Fall 21** wird darauf verwiesen, dass die Gefahr besteht, Startups könnten aufgrund einer Fokussierung auf die Investoren die Seite der Kunden vernachlässigen, also die des Marktes:

> „Sie [die Startups] müssen den Investoren überzeugen. Und ich glaube, dass ein Unterschied noch mal ist, ob es ein VC-ler ist oder ob es ein Direct Invest ist.
> [Interviewer:] VC gleich Venture Capital?
> [Befragte*r:] Venture Capitalist, genau. Oder ob es eben eine Company ist. Eine Company wird ja zwei Zielrichtungen haben. Entweder, es ist ein Business-Modell, wo man Geld verdient, ganz klar, KPI [key performance indicators] – ich will Geld verdienen. Und das andere ist ein strategischer Investor, der für sich, für sein eigenes Geschäft mit diesem Startup was anfangen kann, weil er es bei sich einfügen kann, weil er Dinge auslagern kann. Ja, weil er damit Rationalisierungen bei sich vornehmen kann oder neue Geschäftsmodelle bei sich einbinden kann in seine Pipeline, in seine Wertschöpfungskette.
> Und dann gibt es natürlich den Markt tatsächlich, ist das Geschäftsmodell wirklich im Markt erfolgreich? Wer sind meine Kunden? Wer nutzt den Service? Wer bucht, wer bezahlt? Das ist dann noch mal eine eigene Welt. Und das ist eigentlich die relevanteste Welt. Und weil man so viel mit dem anderen Zeug unterwegs ist, vernachlässigen manche den Kunden." (21_161–163)

Insgesamt kommt es mithin darauf an, nicht nur die Interessen von etablierten Unternehmen und Startups, sondern auch die Interessen der Investoren und Kunden so miteinander zu verbinden, dass sich eine positive Dynamik des Startups entwickelt. Dies ist ein hochkomplexer Prozess, bei dem es offenkundig nicht den einen besten Weg gibt, sondern verschiedene Varianten, die auf unterschiedlich ausgeprägten Interessenkonstellationen basieren. Diese Varianten wiederum sind mit Interaktionsproblemen verbunden, die es aktiv zu bearbeiten gilt.

4.3.3 Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Zunächst einmal sind für die hier vertretenen Fälle die grundlegenden, strukturellen Unterschiede gültig, die generell etablierte Unternehmen und Startups unterscheiden:

- Das etablierte Unternehmen ist (mitunter sehr viel) größer als das Startup, dessen Mitarbeiterzahl in den hier vertretenen Fällen zwischen zehn und 30 Mitarbeitenden liegt.
- Das etablierte Unternehmen verfügt über etablierte Produkte und nimmt eine Stellung am Markt ein – beides muss ein Startup erst noch erreichen, und solche Zielsetzungen machen dann auch die spezielle Dynamik von Startups aus.
- Und natürlich besteht das etablierte Unternehmen bereits länger als das Startup – die Startups der Interaktionsform Spin-off waren durchgängig erst wenige Jahre alt, meist zwei oder drei.

Des Weiteren sind nach dem Dafürhalten einer der befragten Personen, der Geschäftsführung des Startups im **Fall 20,** etablierte Unternehmen dadurch gekennzeichnet, dass auf der Ebene des Personals viele Aspekte geregelt sind:

> „[Interviewer:] Okay. Was ist der Vorteil von diesem Startup-Charakter? Was kann man da machen, was man in einem etablierten großen Unternehmen nicht kann?
> [Befragte*r:] Also da gibt es ganz, ganz viele Dinge. Da können wir jetzt in mehrere Dimensionen reingehen, aber es beginnt ja schon mal, ich sage mal, beim Personal. Wenn ich jetzt in eines dieser Eigentümer-Unternehmen einsteige, da gibt es einen Betriebsrat, da gibt es eine Freigabe, wen ich einstellen darf, zu welchem Preis ich den einstellen darf. Dann gibt es ein Arbeitszeitmodell, eine Zeiterfassung, Urlaubszeitregelung, Anwesenheitspflichten und, und, und. Also allein diese Punkte, wenn wir nehmen, dann würden wir bei

> den Leuten, die wir brauchen in einem Startup, Riesenprobleme bekommen." (20_117–118)

Neben solchen strukturellen Unterschieden gibt es aber auch Differenzen zwischen etablierten Unternehmen und Startups in Bezug darauf, wie die Unternehmen funktionieren und wie dort gearbeitet wird. Dabei besteht ein erster wesentlicher Unterschied darin, dass Startups von Regeln und Richtlinien, die die Handlungsspielräume von und in etablierten Unternehmen ziemlich rigide begrenzen, befreit agieren können. **Fall 21:**

> „Etablierte Unternehmen haben unglaublich viele Regeln, unglaublich viele Policies. Natürlich teilweise vorgegeben vom Regulator – Finanzdienstleistungen, Pharmaindustrie, Zulassung, Zulassungsbedingungen für ein Medikament, ja? Ein Startup ist, wenn es noch nicht etabliert ist und kein etabliertes Produkt hat, natürlich in der Vorstufe in dieser Forschung und Entwicklung sehr intensiv unterwegs und kann sich recht frei im Einkauf seiner IT-Dienstleistungen beispielsweise bewegen. Diese Freiheit dessen, gewisse Dinge zu tun und nicht über den Einkauf zu laufen, das macht ein Startup, das nicht im Konzern ist, natürlich freier." (21_267)

In einem oben bereits einmal präsentierten Zitat (**Fall 06**) wird davon gesprochen, dass Startups nur dann als Startups funktionieren können, wenn sie keine Unterabteilung eines etablierten Unternehmens darstellen:

> „Kultur, Prozesse, Vorgehensweisen, das geht einfach nicht. Wir arbeiten anders. Wir haben eine andere Arbeitsmethodik, wir haben aber auch andere … nicht dieselben Verpflichtungen." (06_50)

Für die Arbeitsweise haben diese Unterschiede zur Folge, dass im etablierten Unternehmen das Thema Sicherheit sehr viel höher bewertet wird als das Thema Innovation. Das ist nicht nur deswegen so, weil Prozesse geregelt abzulaufen haben, sondern auch aus technischen Gründen, die etwa bei hochkomplizierten Fertigungsprozessen ein hohes Maß an Genauigkeit und Verlässlichkeit erforderlich machen. Darüber hinaus wird angesprochen, dass Beschäftigte in etablierten Unternehmen das Interesse an Stabilität haben können und deshalb Veränderungen ausbremsen. In einem Startup-Arbeitsumfeld hätte eine solche Haltung keine Chance, da sie dem Auftrag widerspräche, den das Startup hat.

Allerdings sind die Freiheiten, die die Arbeitssituation im Startup bieten kann, grundsätzlich mit Risiken verbunden – mit Risiken, die die Arbeit im etablierten Unternehmen in der Regel nicht aufweist. In Fall 06 berichtet der Befragte darüber, dass sich bei den Beschäftigten des etablierten Unternehmens ein gewisser Neid entwickelt hat, der sich auf die Freiheiten der Ar-

beitssituation im Startup richtet. Dabei vergesse man aber, dass die Beschäftigten des Startups sich in einer riskanten Situation befinden:

> „Warum wollen die Leute denn dieses Startup? Die sagen, okay, das ist schnell, die sind cool, die machen coole Ideen. Was viele Konzernkollegen vergessen, ist, dass wir in einer extremen Unsicherheit leben. Also ja, wir sind ein Corporate Startup, aber auch uns kann man den Geldhahn zudrehen, so wie Sie es gerade so schön gesagt haben." (06_82)

In dem folgenden Zitat wird von einer Unternehmensberaterin, die zeitweise in dem Startup von **Fall 12/30** mitgearbeitet hatte, ein Vergleich angestellt, mit dem die grundlegenden Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups zum Ausdruck kommen sollen. Dabei wird ersichtlich, dass das Arbeiten im Startup nicht einfach besser ist als im etablierten Unternehmen, sondern auf andere Art und Weise anspruchsvoll. Im Kern, so die Befragte, komme es darauf an, nicht alles kontrollieren zu wollen, sondern Gelegenheiten zu nutzen:

> „Und eine Startup-Situation ist schon so, dass im Grunde mehr Rahmenbedingungen unbekannt als bekannt sind. Das muss ich aushalten können. Also wer das nicht aushalten kann und ein Startup gründet, das wird schwierig. […] Die Strukturen sind natürlich dafür ausgelegt, mit dem Unbekannten klarzukommen. Also eine Startup-Struktur ist eher dafür ausgelegt, die Welle zu surfen, die jetzt kommt, als einen Kurs festzulegen für so einen Megatanker, der sich dann im Panamakanal festsetzt. Und das ist der Unterschied.
> Ein guter Startup-Typ ist halt so ein Typ, der sagt, wie geil, wenn die Welle kommt, die kriege ich schon, und die kriegen wir auch, und wenn wir sie nicht kriegen, gehen wir wieder auf die Welle, während eine gestandene Organisation eher sagt: Also jetzt machen wir erst mal gute Strategien, wir bestimmen die Rahmenbedingung, wir machen die Koordinaten, wir verorten uns, und dann fahren wir los, und dann kommt hoffentlich keine Welle." (12_180)

Allerdings zeigt sich auch eine gewisse Vielfalt in den Unterschieden zwischen etablierten Unternehmen und Startups in den einzelnen Fällen. So hat im **Fall 04** das etablierte Unternehmen selbst seine Identität eines Startups noch gar nicht richtig abgelegt. Zwar ist es mittlerweile am Markt etabliert, die Gründung liegt aber nicht allzu weit zurück und die Gründungsperson ist weiterhin die bestimmende Figur – sowohl beim etablierten Unternehmen wie auch beim Startup.

Die Personalunion der Geschäftsführung haben die Fälle 04 und 08 zwar gemeinsam, in **Fall 08** aber wird der Unterschied zwischen etablierten Unternehmen und Startups vom Befragten, der beide Unternehmen kennt, zugunsten der Arbeitskultur des Startups und zuungunsten des in seinen Augen

verknöcherten etablierten Untenehmens geradezu antagonistisch beschrieben:

> „Wenn es jetzt das Binnenverhältnis [etabliertes Unternehmen] versus [Startup], da sehe ich einen extremen Clash. Da sehe ich auch einfach, wo ich sage, da kriege ich fast Lust aufzuhören bei [etabliertem Unternehmen], weil das ist einfach dieser Tanker, der ist schon so … ja auch intrinsisch gestört, da braucht man schon Coaches, um viele Dynamiken wieder in den Griff zu kriegen, und der hat aber da, und vor drei Jahren habt ihr mal mit dem …
> Und bei dem Startup fällt das erst mal weg, weil es noch frisch ist. Da ist einfach so eine positive geile Dynamik, und die wollen alle was, weil die auch wissen, das ist das Allergeilste am Startup, dass das Gefühl, im nächsten Jahr nicht mehr da zu sein möglicherweise, einen so stark zusammenschmiedet und so eine Energie freiwerden lässt, die du [in] dem anderen Unternehmen … Da ist halt oft der Chef, der versucht, die Angestellten zu motivieren, und die sind klar logischerweise demotiviert [lacht]. Das ist halt Arbeit und das passt einfach nicht mehr zusammen.
> Und beim Startup ist eigentlich das, ich mache das mal am Wochenende fertig – geil, super Idee, auch dieses Feedback, das positive, geil, machen wir und so. Und da sehe ich einen riesigen Unterschied. Deswegen sage ich ja auch, wenn ich jetzt bei [etabliertem Unternehmen] … ich würde mich gar nicht trauen, eine neue Idee reinzubringen, weil das ist wie so, auf dem trockenen Acker wächst nichts. […] Und das ist ein riesiger Unterschied. Insofern auch die Kommunikation zwischen den beiden, die findet ab und zu statt, ist echt ausbaubedürftig, weil diese Arroganz bei so einem gestandenen Unternehmen … ja.“ (08_110)

Der hier konstatierte „extreme Clash“ zwischen etabliertem Unternehmen und Startup hat dazu geführt, dass der Austausch zwischen beiden Unternehmen gering bleibt und auch gering gehalten wird. Möglich erscheint dies nur dadurch, dass die Geschäftsführung des etablierten Unternehmens in Personalunion auch das Startup führt und damit eine Klammer zwischen beiden Unternehmen bildet. Auf der anderen Seite bietet das Startup die Möglichkeit, überhaupt innovativ zu werden – eine Möglichkeit, die dem etablierten Unternehmen hier in besonders ausgeprägter Weise abgesprochen wird.

4.3.4 Probleme der Interaktion

Ein Grundproblem aller Startups besteht darin, dass sie unter Zeitdruck arbeiten und für das Erreichen ihrer Ziele nur eine begrenzte Zeit haben: Innerhalb eines gewissen Zeitraums müssen sich Erfolge einstellen, müssen bestimmte Entwicklungsstufen (wie ein Minimum Viable Service oder ein Minimum Viable Product) erreicht sein – ansonsten scheitern Startups. Dies

ist nicht nur darin begründet, dass Investoren innerhalb eines bestimmten Zeitraums einen „return on investment" erwarten (oder im Falle des Misserfolgs die Investition abschreiben wollen), sondern auch darin, dass die Geschäftsidee, die von dem Startup verfolgt wird, eine gewisse Frische aufweisen muss.

Dabei spielen zwei Aspekte eine Rolle: Zum einen muss man schnell sein, damit die Konkurrenz nicht mit einer vergleichbaren Geschäftsidee auf den Markt kommt und die Pioniergewinne einstreicht. Und zum anderen lässt sich die spezifische Anfangsdynamik, mit der eine neue Idee von dem Startup-Team verfolgt wird, nicht beliebig lang aufrechterhalten.

Ein anderes Grundproblem kann darin bestehen, dass die Zusammensetzung der Akteure in einer Interaktionskonstellation problematisch ist. Dann kann es zu erheblichen Konflikten kommen, die – unabhängig davon, wie erfolgreich das Startup seine Geschäftsidee voranbringt – das weitere Bestehen des Startups gefährden.

Im **Fall 21** sind solche Probleme deshalb entstanden, weil sich eine Abteilung des etablierten Unternehmens durch das Startup herausgefordert gefühlt und im Grunde dessen Existenzberechtigung angezweifelt hat. Der Abteilung ist mit dem Startup ein Konkurrent entstanden, die Abteilung wehrt sich und erreicht, die Aktivitäten des Startups stark einzuschränken.

Auf diese Probleme der Konkurrenz und Missgunst (wie sie unternehmensintern weit verbreitet sind, aber eben auch im Rahmen der Interaktionsform des Spin-off auftreten können) müssen entsprechende Antworten gefunden werden – hierauf wird weiter unten näher eingegangen. Darüber hinaus zeigt sich eine Vielzahl von Problemen in der Interaktion – diese werden hier lediglich angeführt und dann im folgenden Kapitel 4.3.5 zusammen mit den jeweils darauf bezogenen Bearbeitungsformen ausführlicher dargestellt.

Probleme entstehen beispielsweise, wenn das Startup nicht über geschützte Räume verfügt, innerhalb derer sich die Startup-spezifische Innovationsdynamik entwickeln kann. Eine zweite Problematik stellt der unablässige Entscheidungsdruck dar, unter dem ein sich schnell entwickelndes Startup steht, das für sich beansprucht, Neuland zu betreten.

Für das Gelingen einer Interaktionskonstellation ist es außerdem entscheidend, dass sich die richtigen Partner finden und dass die Interaktionskonstellation eine gewisse Stabilität aufweist. Dabei muss das Startup dem Kontrollinteresse des etablierten Unternehmens, aber auch möglicher weiterer Investoren gerecht werden, um die Zuversicht aufrechtzuerhalten, dass die Unternehmung zum Erfolg führen wird.

Wenn es Probleme innerhalb der Interaktionskonstellation gibt, wird es wichtig sein, die Defizite zu beheben, um ein Scheitern zu vermeiden. Es sind also nicht nur Stabilität, sondern auch Flexibilität und damit die Fähigkeit zum Umsteuern von Bedeutung. Und schließlich stellt sich das Problem, angemessene Formen der Kundenorientierung zur Anwendung zu bringen, um auch auf dem Markt erfolgreich zu sein.

4.3.5 Bearbeitung der Interaktionsprobleme in der Praxis

Bei der Bearbeitung der Interaktionsprobleme lassen sich vielfältige Formen unterscheiden, die im Folgenden jeweils exemplarisch dargestellt werden.

Entfaltung einer Innovationsdynamik – geschützte Räume

Eine erste Form der Bearbeitung von Interaktionsproblemen besteht darin, Interaktionen zu vermeiden, die die Innovationsarbeit stören. Diese Überzeugung vertritt die im Folgenden zitierte Person aus **Fall 08,** die betont, dass ein Startup sich nur dann entfalten könne, wenn phasenweise Interaktionen und damit auch daraus entstehende Interaktionsprobleme vermieden werden. So könne eine Abschirmung vor Besserwissern und Bedenkenträgern erreicht werden, die es möglich macht, im Flow zu bleiben und Ziele anzusteuern, denen man (vielleicht auch aus Naivität) unterstellt, dass sie auch erreichbar sein könnten:

> „Ich wollte nur sagen, also, was ich beim Startup eigentlich extrem wichtig finde, ist vielleicht so ein Karma-System. Es lebt, bis es halt stirbt, die Idee. Es lebt davon, vielleicht dass man Negatives auch ein bisschen ausblendet, und es lebt von dem, dass man sich gegenseitig dann auch aufgeilt so ein bisschen eine Zeit lang, und ein Flow. Und wenn du Leute hast, die du einlädst, die mit ihrer deprimierenden und frustrierten – aus welchen Gründen auch immer – Einstellung das kaputtmachen oder auch dir den Flow nehmen, also praktisch den Flow abreißen lassen wie beim Flugzeug, das fängt dann an zu trudeln. Deswegen ist es auch gut, dass es geschützt ist vor solchen diplomierten Bedenkenträgern, die es ja immer gibt. Man muss natürlich ein bisschen verrückt sein da. Und deswegen ist das glaube ich nicht schlecht, dass man da im geschützten Umfeld sich erstmal aufhält.“ (08_126)

Die Etablierung geschützter Räume bezieht sich im Fall 08 auch und vor allem auf die Kontakte zwischen Startup und etabliertem Unternehmen – hier wird aktiv versucht, die Kontakthäufigkeit zu minimieren, begünstigt dadurch, dass die Geschäftsführung in Personalunion sowohl das etablierte Un-

ternehmen wie auch das Startup führt und sich damit der Abstimmungsbedarf zwischen den Unternehmen in Grenzen hält.

In diesem Interviewausschnitt kommt aber auch zum Ausdruck, dass der Flow im geschützten Raum nur eine begrenzte Zeit aufrechterhalten werden sollte – dann steht wieder der Kontakt mit Investoren und Kunden an und damit der Realitätstest, ob die Ergebnisse des Startups den Umwelterwartungen gerecht werden können.

Entscheidungsdruck – Gemeinsames Know-how und Entscheidungsfreiheiten

Ein Großteil der Probleme, die in der Kooperation zwischen etabliertem Unternehmen und Startup bearbeitet werden, entsteht aus dem Zwang, in begrenzter Zeit die richtigen Entscheidungen zu treffen, um mit der technischen Entwicklung des jeweils angestrebten Produkts oder der angestrebten Dienstleistung voranzukommen.

Im Unterschied zu anderen Interaktionsformen haben die Startups in der Interaktionsform des Spin-off von Anfang an ein etabliertes Unternehmen im Rücken. Dies verringert zwar den Aufwand, der mit der Suche nach Finanzierung verbunden ist. Zugleich aber sind die Einflussmöglichkeiten auf das Startup und die Erwartungen an dessen Innovationsarbeit vonseiten des etablierten Unternehmens hier besonders ausgeprägt.

Dies kann dazu führen, dass das Startup wie im Fall 20 schnell auf einem gut vorbereiteten Weg vorankommt; es kann aber auch dazu führen, dass das etablierte Unternehmen wie im Fall 21 die Arbeit des Startups behindert.

Die Lösung solcher Probleme kann zum einen darin bestehen, dass man für eine gute Zusammenarbeit an der Sache sorgt – hierfür ist es hilfreich, wenn die Interaktionspartner jeweils über das notwendige Know-how verfügen und sich entsprechend verständigen können. Eine andere Lösungsvariante besteht darin, dass das Startup selbst über größere Entscheidungsfreiheiten verfügt und das etablierte Unternehmen sich darauf beschränkt, Zielerreichungen zu kontrollieren, die Wege, die dafür eingeschlagen werden, aber offenlässt.

Eine Besonderheit stellen die beiden Fälle 04 und 08 dar, in denen etabliertes Unternehmen und Startup jeweils von derselben Person geführt werden. Hier sind es die Geschäftsführungen der etablierten Unternehmen selbst, die die Innovationsarbeit des Startups wesentlich vorantreiben und sich damit den Entscheidungsdruck selbst machen.

Partnerwahl – externe Beratung

Einen dritten Problembereich stellen Auswahlprobleme im Hinblick darauf dar, die richtigen Venture-Capital-Partner zu finden. Am Beispiel von **Fall 04** lässt sich nachvollziehen, anhand welcher Kriterien hier nach Investoren gesucht wurde, wobei das Hinzuziehen einer externen Beratung als eine in diesem Fall hilfreiche Lösungsmöglichkeit diente:

> „Wir hatten dann tatsächlich auch die ersten VC-Interviews mit noch den niederen Rängen, die das aber spannend fanden, und haben dann aber festgestellt, dass wir da noch mal nachsteuern müssen, haben uns dann von außen zwei Berater [geholt], die in dem Bereich Venture Capital Raising drin waren, haben das mit ihnen besprochen, haben es schärfen lassen.
> Es war gut, zwei zu haben, weil der eine sagt, du musst es so machen, und der andere sagt, ihr müsst es so machen, und in der Diskussion musst du für dich rauskriegen, wo der Threshold ist, was du an Informationen, an Erzählungen vereinfachen möchtest und was für dich wichtig ist. Möchte ich einen Investor, der versteht, was ich mache, und dann ist er auch bereit, sich die Details anzuschauen und auch in einer Sprache, die nicht mainstreamfähig ist, einzudringen, und wenn der das nicht versteht, dann ist er auch nicht mein richtiger Investor.“ (04_107)

Kontrolle – Berichterstattung

Sind die Investoren gefunden und hat sich ein Kreis gebildet, innerhalb dessen das Startup seine Entwicklungsschritte vorantreibt, sind es vor allem organisatorische Maßnahmen wie regelmäßige Treffen und regelmäßige Berichterstattung, mit denen ein vierter Problembereich – die Etablierung von Kontrollmöglichkeiten durch die Investoren – bearbeitet werden kann. Sobald also weitere Investoren in die Interaktionskonstellation des Spin-off eingebunden werden, greift eine Vorgehensweise, die auch aus anderen Interaktionskonstellationen bekannt ist, die durch die Beteiligung von Investoren gekennzeichnet sind:

> „[Interviewer:] Aber wie stellen dann andersrum die Investoren sicher, dass ihr das tut, was ihr tun sollt? Wie machen die das?
> [Befragte*r:] Ja, wir haben [ein] Meeting, in der Regel alle vier Wochen, da wird der Entwicklungsstand vorgestellt. Wir lassen für neue Entwicklungen grundsätzlich auch uns eine Freigabe geben von den Beiräten, die sind aber autorisiert dazu, das zu tun. Und dann berichten wir Budget, BWA-Fortschritt [BWA: betriebswirtschaftliche Auswertung] und Freigabe für weitere Dinge. Alle vier Wochen.
> [Interviewer:] Das ist ja relativ eng dann eigentlich so wieder auf der Ebene.
> [Befragte*r:] Ja, das ist relativ eng, aber auch gut so, weil jetzt in den Beiräten ja auch noch das Know-how drin ist vom Markt.“ (20_165–168)

Es wird also nicht nur kontrolliert, ob das Startup seinen Aufgaben nachkommt, sondern das Startup nutzt auch regelmäßig das Know-how, das die Investoren mitbringen. Insofern nützt regelmäßige Berichterstattung nicht nur dem etablierten Unternehmen und den Investoren, sondern auch dem berichtenden Startup.

Interaktionskonstellation stabilisieren – investierte Kosten

Während die Investoren eine gewisse Sicherheit haben wollen, dass sie in das richtige Startup investiert haben, hat das Startup das Interesse, Investoren nicht zu verlieren. Dabei kann helfen, dass ab einem bestimmten Punkt im zeitlichen Verlauf Investitionen, die bereits getätigt worden sind, beim Zudrehen des Geldhahns als verloren abgebucht werden und Investoren deshalb lieber dabeibleiben, um nicht umsonst investiert zu haben. Dieses Mindset nützt den Startups. Auf der anderen Seite sollte sich der Entwicklungsprozess des Startups nicht allzu lange hinziehen, um die Geduld der Investoren nicht zu arg zu strapazieren:

> „Aber ich sage mal, so Investoren, also man kommt ganz schnell an einen Punkt, wenn da schon mal eine gewisse Größenordnung geflossen ist, wo man ja auch nicht so locker mal sagen kann, nein, jetzt machen wir aber mal den Geldhahn zu. Also du bist ja eigentlich in so einem Flow drin, wo du sagst, naja, aber wenn wir jetzt aufhören, ist alles weg. Also geben wir lieber noch mal was mit dazu. Deswegen meine ich eben, der Startup-Modus muss einen definierten Anfang und ein definiertes Ende haben. Und auf dieses Ende muss hingearbeitet werden. Also es kann nicht sein, dass man den Modus Startup möglichst lange aufrechterhält." (20_146)

Interaktionskonstellation korrigieren – Rollenklärung

Eine weitere Variante der Lösung von Interaktionsproblemen besteht darin, einen Neustart zu versuchen, wenn die Interaktionskonstellation noch nicht stimmig ist, noch nicht richtig funktioniert. So war beispielsweise die Akzeptanz des Startups durch das etablierte Unternehmen im Unternehmen in **Fall 06** nicht von Anfang an gegeben, sondern konnte erst mit einer Reorganisation nach einem Jahr erreicht werden. Dabei wurden die Rollen geklärt, und danach stellte sich zunehmend Akzeptanz (allerdings auch verbunden mit Neid) aufseiten des etablierten Unternehmens ein:

> „[Interviewer:] Wie klappt das dann, wenn Sie so anders arbeiten und mit den anderen operativ tätig sind?
> [Befragte*r:] Naja, wie soll man sagen? Das hat eine Zeit gedauert. Wir haben uns auch von dem ursprünglichen Plan mal verabschiedet und die Zusam-

> menarbeit nach einem Jahr oder so anders aufgestellt, weil wir halt auch gemerkt haben, es funktioniert nicht. Jetzt, wo die Rollen klar sind, wo auch die Akzeptanz auf der Mutter-Seite da ist, dass gar nicht so dumm ist, was wir da machen, und dass es auch nicht so dumm ist, dass wir das anders machen dürfen als sie, da ist halt … da war schon ein Neidfaktor. Mein Gott, der macht das und ich könnte das doch auch. Das stimmt, ja, aber wenn es dir um die Ohren fliegt, gibt es Ärger, bei mir ist es wurscht.
> Das ist echt ein ganz einfaches Beispiel, warum Konzerne solche Schwierigkeiten haben. Wenn bei mir was kaputt geht, ja, das ist nicht schön und deshalb habe ich den Schaden, aber es hat nicht so enorme Konsequenzen für das Gesamtkonstrukt. Einem Startup erlaubt man das auch. Und da hat irgendwer was falsch installiert, es hat drei Tage nicht funktioniert, war nicht mal unser Fehler, aber es hat auch niemand rumgenölt so, naja, ist halt ein Startup." (06_77–78)

Dass die Interaktion zwischen etabliertem Unternehmen und Startup nach den Anfangsproblemen mittlerweile funktioniert, hat damit zu tun, dass es gelungen ist, eine gemeinsame Vision und eine nicht nur zielgerichtete, sondern auch respektvolle Form der Zusammenarbeit zu entwickeln:

> „Auf der anderen Seite muss die Langsamkeit [gemeint sind hier die Mitarbeiter des etablierten Unternehmens, die ein langsameres Vorgehen praktizieren] akzeptieren, dass es da ein paar Leute gibt, die ein enormes persönliches Risiko in Kauf nehmen. Und dafür auch Freiheiten haben. Das ist das Entscheidende.
> Und wenn man dann es schafft, eine gemeinsame Vision zu teilen, wo man mit diesem Startup hinmöchte als Konzern oder was der Konzern davon hat, wissen, dass es so nicht kommen wird, aber irgendwie wird es schon passieren, dann ist es gut. Dann kriegen Sie es hin. Und dann werden Sie immer noch täglich Diskussionen haben, warum da jetzt … Aber es ist nicht mehr respektlos und es ist auch eine zielgerichtete Diskussion, weil die Fragen sind ja meistens berechtigt." (06_172)

Antagonistische Interessen – Entschärfung

Der oben bereits angesprochene Konflikt im **Fall 21** verweist auf die Problematik, dass im etablierten Unternehmen unterschiedliche Akteure unterwegs sind, die jeweils gegenüber dem Startup eigene Interessen verfolgen und damit die Kooperation zwischen etabliertem Unternehmen und Startup behindern, im positiven Fall aber auch befördern können.

In Fällen handfester Konkurrenz, die den Fortbestand des Startups in Frage stellt, kommt es darauf an, diese zu entschärfen, etwa dadurch – wie im Fall 21 geschehen –, dass das Startup so ausgerichtet wird, dass man sich nicht mehr in die Quere kommen kann. Damit greift das etablierte Unter-

nehmen steuernd auf seine Ausgründung ein und behandelt das Startup eher wie eine interne Abteilung und weniger wie einen unternehmerisch eigenständigen Partner.

Hieraus entstanden im Fall 21 aber wiederum Konflikte innerhalb der Geschäftsführung des Startups, die sich zusammensetzt aus zwei Personen: dem Ideengeber, dem Spiritus Rector des Startups, und einer Person, die aus dem etablierten Unternehmen in das Startup gewechselt ist und das brancheninterne Wissen verkörpert. Damit stoßen zwei Welten in der Geschäftsführung zusammen, und dieses Tandem hat sich in einer Weise auseinandergelebt, dass sich zum Zeitpunkt des Interviews die Auflösung der Geschäftsführung in ihrer damaligen Zusammensetzung ankündigt.

Das Problem einer gestörten Kooperationsbeziehung wurde gelöst, indem einer der beiden Geschäftsführungen das Unternehmen verließ. Problemlösung durch Entschärfung einer Konfliktsituation kann mithin auch auf der Ebene des „people business" erreicht werden – in diesem Fall auf der personalpolitischen Ebene.

Es wird deutlich, dass nicht nur das etablierte Unternehmen Akteure aufweisen kann, die unterschiedliche Interessen verfolgen, sondern dass dies auch in den sehr viel kleineren Startups der Fall sein kann. Insofern ist es auf der einen Seite von großer Bedeutung, dass die Geschäftsfelder von etabliertem Unternehmen und Startup so weit separiert sind, dass keine Konkurrenzbeziehungen entstehen können, auf der anderen Seite ist es wichtig, ob es gelingt, innerhalb des Startups ein Team zu finden, das zur Zusammenarbeit in der Lage ist.

Kunden gewinnen und halten – Varianten von Kundenorientierung

Für die Interaktion mit den Kunden gibt es unter der Überschrift der Kundenorientierung altbekannte Muster, wie sie im folgenden Interviewausschnitt zu **Fall 08** unumwunden zum Ausdruck kommen:

> „Wenn ich jetzt an den Kunden denke, wir müssen uns ja als Startup einschleimen bei dem Kunden, dass es nur so geht, damit hoffentlich etwas vom großen Karren runterfällt für uns, damit wir was machen können. Da funktioniert es in dem Sinne, dass wir da extrem geschmeidig sind und alles, was der Kunde so will, versuchen ihm von den Lippen abzulesen und möglichst nett zu sein." (08_110)

Diese kundenorientierte Ausrichtung beinhaltet nicht nur, dass der Kunde König ist, sondern auch, dass man die Sprache spricht, die der König Kunde zu sprechen gewohnt ist:

> „Ja, du musst die Sprache deiner Kunden sprechen. Du kannst nicht erwarten, dass die die Datensprache lernen jetzt. Du musst halt gucken, dass du denen was verkaufst und auch die Art, wie sie es verstehen … ja, Respekt eigentlich den Auftraggebern geben." (08_212)

Falls es bei den Kunden nicht nur darum geht, dass man ihnen etwas verkauft, sondern dass man gemeinsam mit dem Kunden Entwicklungen vorantreibt, kommt eine andere Variante der Kundenorientierung zum Tragen: **Fall 12/30** bewegt sich in einem Ökosystem mittelständischer produzierender Unternehmen, mit denen man auf du und du interagieren kann. Hier besteht die Problematik weniger darin, dass man divergierende Interessen verfolgen würde oder dem Kunden verständlich machen müsste, weshalb er ein bestimmtes Produkt kaufen sollte, sondern eher darin, dass das Startup bei den Interaktionspartnern wenig bekannte Methoden eines agilen Projektmanagements verfolgt.

Um hier nicht Gefahr zu laufen, Erwartungen zu enttäuschen, werden die Partnerunternehmen, die sowohl als Kunden als auch als Entwicklungspartner agieren, systematisch darüber informiert, wie die Vorgehensweise sein wird. So werden die absehbaren Probleme, die im Verlauf einer komplexen und langwierigen Kundeninteraktion entstehen werden, abgemildert:

> „Also in den ersten Fällen war das alles nicht so explizit, da war das eher implizit. Also da hat man natürlich klassisch einen Vertrag gemacht und bla, bla, bla, aber das hat sich dann schon während und im Laufenden so herausgestellt, dass es so eine Entwicklungspartnerschaft wurde. […] Jetzt aktuell mit den bestehenden machen wir das schon auch explizit, dass wir sagen, alles klar, ihr seid jetzt Entwicklungspartner, und dann haben wir dann auch, allein schon vom Juristischen bereiten wir es entsprechend auf, dass dann auch auf dem Bestellschein steht, der Kunde ist sich bewusst, dass usw.
> Und dass wir dann auch, also was wir jetzt angefangen haben, dass wir so kleine Workshops nochmal vorschalten. Da erläutere ich dann nochmal so ein bisschen den Unterschied zwischen dem klassischen Projektmanagement und agiler Entwicklung, um eben diesem Frust vorzubeugen, der entsteht, wenn was nicht fertig wird.
> Passiert, ich meine, in 100 Prozent der Fälle ist es bis jetzt passiert, dass der Appetit mit dem Essen kommt. Der Kunde kriegt, der sagt heute: ‚Ach und wenn das geht, dann müsste auch das gehen." Und dann sagen wir, „Ja klar geht das, coole Idee, machen wir', aber unser eigentliches Projektziel wird aus den Augen verloren. Und das ist dann so, das macht man eine Zeit lang, ist alles super, aber dann kommt halt mal der Punkt, wo es dann doch kracht.
> Und deswegen machen wir es von der Zeit her so, dass wir das Ganze an den Anfang packen und sagen, hey Digitalisierungsworkshop, halber Tag. Wie funktioniert klassisches Projektmanagement, wie ein Haus bauen, Funda-

> ment, Wände, Dach, und wie funktioniert agile Entwicklung, sollen wir am Dach anfangen usw.
> Diese ganzen Prinzipien, dass zumindest ein Bewusstsein dafür da ist, worauf lässt man sich hier gegenseitig ein, oder dass man zumindest auch etwas hat, auf das man sich beziehen kann, wenn es kracht, und sagen kann: ‚Schaut her, an dem und dem Punkt haben wir diesen Abzweig genommen und dann hat sich der Prozess verändert und deswegen kommen wir gerade vermeintlich langsamer voran. In Wirklichkeit entsteht gerade ein breiteres Produkt, aber usw.“ (30_68)

Mit diesem letzten Interviewausschnitt schließt sich der Kreis zum Beginn dieses Unterkapitels: Die *Prävention von Problemen* stellt eine wichtige Form der Bewältigung von Interaktionsproblemen dar. Dies gilt nicht nur für Interaktionsprobleme zwischen etablierten Unternehmen und Startups, sondern auch für Interaktionsprobleme zwischen Startups und Kunden.

4.3.6 Resümee

Auf der Ebene der **Organisation** besteht eine enge Beziehung zwischen etablierten Unternehmen und Startups, die aus dem etablierten Unternehmen hervorgegangen sind – dies wird dann noch weiter verstärkt, wenn es auch enge persönliche Beziehungen gibt (etwa dann, wenn beide Unternehmen in Personalunion geführt werden). Die Startfinanzierung erfolgt durch das etablierte Unternehmen, Investoren und Kunden werden nach und nach hinzugezogen. Als Zielstellung erscheint weniger die Exit-Strategie typisch, sondern der Aufbau eines langfristig erfolgreichen Unternehmens. Eine wichtige Differenzierung ergibt sich daraus, ob ein Großunternehmen oder ein Mittelständler einen Spin-off durchführt.

Stärker als bei anderen Interaktionsformen sind hier die **Gemeinsamkeiten in der Zielsetzung** des Spin-offs ausgeprägt: Das etablierte Unternehmen möchte neue Geschäftsideen entwickeln und sich dabei des Innovationsmodus eines Startups bedienen. Genauso verfolgt das Startup das Ziel der Entwicklung neuer Geschäftsideen – finanzielle Zielsetzungen sind dem nachgeordnet. Die Wahl des Innovationsmodus eines Startups ist dabei in der Regel darauf zurückzuführen, dass es Einzelpersonen sind, die von dieser Idee überzeugt und in der Lage sind, auch eine Umsetzung dieser Idee zu erreichen.

Genauso wie bei den anderen Interaktionsformen werden auch hier die strukturellen und kulturellen **Besonderheiten** von Startups hervorgehoben: Während die Arbeit im Startup von Freiheit und Risiko geprägt ist, dominiert in den etablierten Unternehmen das Sicherheitsdenken. Diese Gegen-

überstellung ist auch nicht verwunderlich, ist sie doch konstitutiv dafür, dass vonseiten der etablierten Unternehmen der Weg der Ausgründung eines Startups gewählt wird: Von diesem erhofft man sich, Innovationen zu erreichen, die im Rahmen des Unternehmens nicht zu erzielen wären.

Gerade weil das Startup aus dem etablierten Unternehmen entstanden ist und deshalb eine enge Beziehung zwischen diesen beiden Interaktionspartnern besteht, wird es zur Aufgabe, dem Startup die Freiheiten einzuräumen, die für die Entfaltung des spezifischen Innovationsmodus eines Startups notwendig sind.

Sobald die Anschubfinanzierung durch das etablierte Unternehmen nicht mehr ausreicht, um die Weiterentwicklung des Startups und seiner Geschäftsidee zu gewährleisten, müssen geeignete Investoren gefunden und ein Markt erschlossen werden. Dabei stellen sich **Interaktionsprobleme** wie die Auswahl der richtigen Partner, die Aufrechterhaltung der Unterstützung durch diese Partner und das Erwartungsmanagement bei den Kunden.

Um erfolgreich arbeiten zu können, besteht eine erste **Bearbeitungsform** darin, Prävention von Problemen zu betreiben: Innovationsarbeit wird gegenüber Störungen von außen abgeschirmt, es werden gemeinsame Visionen entwickelt, um auf diese Weise Unstimmigkeiten erst gar nicht entstehen zu lassen, es werden Kundenerwartungen durch Vorabinformationen gesteuert.

Für die Auswahl passender Partner wird externe Beratung hinzugezogen. Der Austausch mit Investoren und Beirat findet in Form regelmäßiger Berichterstattung und Meetings statt. Damit kann zum einen Unterstützung für das Startup erreicht werden, zum anderen kann den Investoren vermittelt werden, dass die Entwicklung des Startups voranschreitet und eine Fortführung ihres Investments sinnvoll ist.

Tritt gleichwohl eine Konfliktsituation zwischen etabliertem Unternehmen und Startup auf (wie im Fall 21), wird mit einer Neuausrichtung der Interaktionskonstellation reagiert – wenn es hart auf hart kommt, auch entgegen den Interessen des Startups.

4.4 Interaktionsform Inkubation/Simulation

Viele etablierte Unternehmen unterhalten mittlerweile „Inkubatoren“ oder „simulieren“ Startups. Inkubatoren sind definiert als „Einrichtungen bzw. Institutionen, welche Existenzgründer im Rahmen der Unternehmensgründung unterstützen“ (Achleitner 2018). Solche Inkubatoren sind häufig in öf-

fentlicher Trägerschaft, aber auch Unternehmen betreiben Inkubatoren, die dann entweder nur für interne Beschäftigte (Intrapreneure) offen stehen oder auch für externe Gründungswillige (Entrepreneure).

Die Interaktionsform, um die es hier geht, nennen wir „Inkubation/Simulation", um ein breites Spektrum an Interaktionen erfassen zu können, die aber eine wesentliche Gemeinsamkeit aufweisen: Bei beiden Formen, Inkubation und Simulation, interagiert das etablierte Unternehmen nicht mit einer externen, von ihm selbst unabhängigen Organisation, sondern mit einer internen, abhängigen Organisationsform. Die Interaktion zielt hier also primär auf Startups als Innovationsmodus, nicht auf die Interaktion mit einem anderen Betrieb. Das bedeutet auch, dass das Kontrollmöglichkeiten des etablierten Unternehmens und die Abhängigkeit des Startups prinzipiell hoch sind.

Der Unterschied zwischen den Formen „Inkubation" und „Simulation" besteht im Grad der organisatorischen und räumlichen Trennung von etabliertem Unternehmen und Startup: Insgesamt reicht das Spektrum von räumlich und formal getrennten Organisationen, das wären dann zumeist die Inkubatoren, über nur räumlich getrennte Einheiten bis zu rein internen Bereichen oder auch nur Projekten, die Startup-ähnlich funktionieren sollen – letzteres bezeichnen wir als „Simulation".

Wenn in diesem Abschnitt von „Startups" die Rede ist, dann geht es – anders als in den vorangegangenen Abschnitten – nicht um die Interaktion zwischen einem etablierten Unternehmen und einem anderen, jungen, innovativen Betrieb, sondern um die Interaktion mit dem Innovationsmodus Startup. „Startup" ist hier also zunächst ein Projekt oder eine Organisationseinheit innerhalb eines etablierten Unternehmens, aber eben ein Projekt oder eine Organisation, die Startup-ähnlich arbeiten soll, weswegen wir auch hier von Startup sprechen und von „Intrapreneuren".

Zur Interaktionsform „Inkubation/Simulation" gehören die Fälle 03 und 31 sowie die 02 und 05, die sich auf dieselbe Interaktionskonstellation beziehen und durch zwei weitere Interviews (Trend 13 und Trend 14) aus der „Trendanalyse" (Kratzer/Dunkel 2020; siehe zu dieser Vorgängerstudie Kapitel 3) ergänzt werden.

Fall 02/05 (plus Trend 13 und Trend 14)

Im Mittelpunkt dieser Interaktionskonstellation steht ein Gründungsprojekt, das aus einer Initiative von Mitarbeitenden eines großen, global agierenden Konzerns hervorgegangen ist. Die Mitarbeitenden haben das Angebot des Konzerns genutzt, sich mit einer Idee (oder auch nur einer Gründungsab-

sicht) im hauseigenen Inkubationsprogramm zu bewerben. Nach erfolgreicher Bewerbung sind sie mit ihrem Projekt mittlerweile in den konzerneigenen Inkubator gewechselt, Ziel ist die spätere Ausgründung (die zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht erfolgt war, mittlerweile aber vollzogen ist), womit dann auch die Interaktionsform wechseln würde, von der Inkubation zum Spin-off.

Wir hatten in diesem Unternehmen im Rahmen der Vorgängerstudie „Trendanalyse" schon zwei Interviews mit Vertreter*innen des Inkubators und des Betriebsrats geführt, die wir ebenfalls in die Auswertung einbezogen haben, sodass wir aus vier Perspektiven auf diese Interaktionskonstellation blicken können. Dieser Fall entspricht damit auch am weitestgehenden dem ursprünglichen Erhebungskonzept der „Konstellationsanalysen" (vgl. dazu Kapitel 3).

Fall 03

Der Gesprächspartner in Fall 03 leitet den Inkubator eines international tätigen etablierten Unternehmens. Aufgabe des Inkubators ist es, interne Ideen jenseits der klassischen Entwicklungswege zur Marktreife zu bringen und damit neue Geschäftsmöglichkeiten für das etablierte Unternehmen zu kreieren. Entscheidend ist der „Market Push" der Idee, also nicht die technische Innovation („Technology Push")[4], sondern das Marktpotenzial (Problemlösung, Industrialisierbarkeit, Finanzierbarkeit).

Der Inkubator ist seiner Gestalt nach ein Hybrid zwischen Startup (Arbeitsweise) und Konzern (regulierter Rahmen, Geschäftsentwicklung) und dient dazu, Arbeitsweisen im Rahmen des Konzerns zu erlauben, die im Rahmen der normalen Organisation weder so einfach möglich noch geduldet wären. Durch die Trennung und Spezialisierung in einer eigenen Einheit sollen entsprechende Abstoßungsreaktionen der Organisation verhindert bzw. reduziert werden, so der Leiter des Inkubators:

> „Wir versuchen durch die Arbeitsweise eines Startups … versuchen wir in den Konzern reinzuholen, um dort aber dann die Abstoßreaktionen, die allergischen Reaktionen, abzumildern. Ja? Wir müssen beides verstehen. Wir müssen die Kernabteilung, die Programmabteilung verstehen, und wir müssen den Markt draußen verstehen, um mit Startup-ähnlichen Methoden ein Optimum zu erzielen." (03_108)

4 Unter „Technology Push" versteht man eine „technologische Entwicklung, die, unabhängig von am Markt induzierten Kundenbedürfnissen, auf Basis der unternehmensinternen Technologie- und Leistungspotenzials realisiert und am Markt eingeführt wird" (Möhrle 2018, o. S.).

Auch hier wieder: Inkubator als gegenüber dem etablierten Unternehmen und dessen Regeln und Kultur geschützter Raum – aber unter dessen Kontrolle. Eine Organisationseinheit, spezialisiert auf wechselseitiges „Verstehen" der Interessen und Anforderungen eines Konzerns auf der einen und den Entwicklungsbedingungen neuer, marktfähiger Ideen auf der anderen Seite.

Fall 31

Im Fall 31 handelt es sich um eine interne Organisationseinheit eines großen etablierten Unternehmens: Mitarbeitende dieses Unternehmens können sich bewerben, werden im Erfolgsfall vorübergehend von ihren sonstigen Tätigkeiten freigestellt und sollen in einer eigenen Einheit, unterstützt von externen Beratern, ein Geschäftsmodell entwickeln. Ziel ist wohl nicht in erster Linie die Entwicklung neuer Geschäftsfelder, es geht mindestens genauso darum, Arbeitsweise und Mindset von Startups kennenzulernen und im Anschluss in den Konzern zu tragen.

4.4.1 Organisation der Interaktion

Fall 02/05

Das (spätere) Startup wurde zwar explizit aus dem etablierten Unternehmen ausgegliedert und gehört formal zum Inkubator, es ist damit aber keineswegs unabhängig von ihm: Zu den Regeln des Inkubators gehört, dass ein gefördertes Projekt eine Abteilung des etablierten Unternehmens benötigt, die nicht nur das fachliche Mentoring übernimmt, sondern auch die Personalkosten während der ersten Inkubationsphase. Das etablierte Unternehmen ist aber auch noch in einer zweiten Hinsicht wesentlich: Für das Startup im Fall 02/05 spielt es auch eine zentrale Rolle als künftiger Haupt- und Referenzkunde.

Der zweite, wesentliche Interaktionspartner des Startups ist der Inkubator: Der Inkubator ist eine zwar zu 100 Prozent vom etablierten Unternehmen finanzierte, aber *rechtlich selbstständige* und *räumlich getrennte* Organisation. Hat das von den Mitarbeitenden entworfene Projekt die ersten Hürden genommen, gehen die Mitarbeitenden auch personalrechtlich an den Inkubator über. Sie geben ihre bisherigen Arbeitsplätze auf, der Inkubator wird ihr neuer Arbeitgeber, wobei ihnen Rückkehrrechte garantiert sind.

Das Projekt wird insgesamt bis zu zwei Jahre gefördert, danach erfolgt, wenn es gut läuft, die Ausgründung oder die Integration in den Konzern.

Aufgrund der jeweils partiellen Unabhängigkeit voneinander kann man die Interaktionskonstellation als Dreiecksbeziehung verstehen.

Nimmt man die Perspektive des Startups ein, dann unterhält es Interaktionsbeziehungen auf drei Ebenen: auf der *ersten Ebene* mit dem Inkubator als Institution und hier wiederum mit verschiedenen konkreten Interaktionspartnern, so der Geschäftsführung, dem Beirat, besetzt mit internen und externen Expert*innen, sowie vom Inkubator gestellten fachlichen Unterstützern wie Business Angels oder Unternehmensberatern. Die Interviewperson, eine der Gründer des Startups, erläutert die Zusammensetzung und die Aufgaben des Beirats:

> „Ja, also ich habe einen Beirat, und dieser Beirat setzt sich ja zusammen aus dem Sponsor, einem Mitglied aus unserem Gründungszentrum, in dem Fall unseren Leiter, und jetzt kürzlich ist noch dazu gekommen eben der Investor, also die zukünftige Einheit bei [etabliertem Unternehmen], die die Anteile eben dann halten wird. Und dann sind noch externe Unternehmensberater, die selber auch schon mal Unternehmen gegründet haben, dabei. Und das ist der Beirat, der uns regelmäßig kontrolliert und vor dem wir auch regelmäßig immer wieder antreten, um neue Entscheidungen wie Personaleinstellungen, Strategieveränderungen so zu diskutieren.
> [Interviewer:] Ok. Was heißt regelmäßig, also in welchen Abständen ungefähr?
> [Befragte*r:] So jedes Quartal trifft man sich oder nach Bedarf." (02_128–132)

Der Beirat erfüllt also eine Doppelfunktion als Beratungsgremium („diskutieren") und Kontrollgremium („kontrolliert", „antreten").

Die *zweite Ebene* ist das etablierte Unternehmen, konkret die zuständige Fach- oder Zentralabteilung („Sponsor") als wichtigster Unterstützer sowie, als potenzielle künftige Kunden, weitere Fach- und Zentralabteilungen, darüber hinaus Betriebsrat und Human Resources als Begleiter.

Die *dritte Ebene* sind externe Partner, insbesondere weitere Unternehmen aus der Region, die ebenfalls als Kunden geworben werden sollen, und Investoren, die die Finanzierung im Anschluss an die Ausgründung sicherstellen sollen.

Ein weiteres Merkmal, das an anderer Stelle in der These der multilateralen und dynamischen Interaktionskonstellationen angerissen wurde, ist, dass diese drei Ebenen je nach Phase des Inkubationsprozesses unterschiedliche Bedeutung haben (so spielt etwa die externe Ebene gegen Ende eine immer größere Rolle) und dass die Interaktionspartner gleichzeitig – oder wechselnd – verschiedene Rollen einnehmen können, etwa Partner und Juror, Sponsor und Konkurrent, Investor und Kunde.

Das Startup interagiert mit einer Vielzahl von institutionellen Akteuren innerhalb und außerhalb des etablierten Unternehmens, aus dem es stammt. Neben der institutionellen Interaktion spielen aber auch konkrete Personen eine Schlüsselrolle. Diese Rolle ist ihnen einerseits institutionell gegeben, andererseits füllen sie diese durch spezifische Eigenschaften aus. Diese Schlüsselpersonen sind, wenn man so will, speziell beauftragt, aber auch speziell befähigt.

Dazu gehören auf der Seite des etablierten Unternehmens der „Sponsor" aus der inhaltlich angesprochenen Fachabteilung und die Geschäftsführung des Inkubators. Deren besondere Befähigung besteht offenbar vor allem darin, dass sie in einer spezifischen Hinsicht keine ganz „normalen" Mitarbeitenden eines großen Unternehmens sind: Beide beschreiben Konzerne und ihre Mitarbeitenden als auf Absicherung bedacht und in standardisierten Prozessen denkend.

Die Vermittlung dieser Denk- und Herangehensweisen eines etablierten Unternehmens mit denen des Gründungsprojekts ist „Grenzstellenarbeit" und bedarf eines besonderen Profils: Man ist gut geeignet für diese Funktion, weil man ein wenig anders ist als der typische Konzernmitarbeiter, so zumindest die Selbstwahrnehmung.

So schildert die Geschäftsführung des Inkubators, dass sie zwei Bedingungen gestellt hat, unter denen sie die Leitung übernimmt:

> „Das eine ist, ich selber trete in diese Gesellschaft über, also ich bin ‚all in', dass ich hier auch selber als angestellter Geschäftsführer drinnen sitzen möchte und nicht nur delegiert von der Firma, sondern ich bin hier drin. Das zweite ist, ich mach das Minimum fünf Jahre. Also die Zeit existiert. Ich will keinen Kurzhorizont haben. Typische Denke, ich mach drei Jahre das, drei Jahre das, und dann qualifiziere ich mich für was anderes. Nein, wenn, dann schon all in. Dann will ich das richtig machen." (Trend 14_26)

Damit setzt er sich von der „Konzerndenke" ab, die in Bezug auf die Prozesse, aber auch die Mitarbeitenden stark auf Sicherheit ausgerichtet ist. Das wird daran ersichtlich, dass die Mitarbeitenden, die sich für den Inkubator bewerben, wohl eher zu den „abenteuerlustigeren" gehören – und dennoch ist „Sicherheit" in Form etwa von Bestandsgarantien und Rückkehrrechten laut **Trend 13** eine ganz wichtige Bedingung für und von Mitarbeitenden, um in andere Organisationseinheiten wie etwa ausgegründete Startups oder eben auch den Inkubator zu wechseln.

Demgegenüber verortet die Interviewperson in **Trend 14** Sicherheit nicht in den Strukturen, sondern in der individuellen Marktgängigkeit (und

bezeichnet andersherum die Konzernsicherheit eher als Scheinsicherheit): „Ich bin meine eigene Sicherheit, weil ich das Vertrauen habe, das wird schon werden" (Trend 14_34). Zugleich schreibt sie sich selbst Startup-Spirit zu: Sie begreift sich nicht als Konzernsoldat*in, die tut, was man ihr aufträgt, sondern als „Überzeugungstäter", die sich, ähnlich einem Gründer, der Sache „voll verschreibt" und etwaige Nachteile in Kauf nimmt:

> „Und dann kommt natürlich auch noch die Frage, bin ich Überzeugungstäter? Ja, der bin ich. Ich kann mich nur einer Aufgabe voll verschreiben und auch den Schritt dann gehen. Und kann dann die persönlichen Nachteile, die es dann durchaus auch gibt, so akzeptieren, wenn ich selber an die Sache glaube, dass sie werthaltig ist." (Trend 14_34)

Auch die sponsornde Person aus der zuständigen Fachabteilung (**Fall 5**) hat durch die Begleitung von Startups „wieder Blut geleckt", „wird wahrscheinlich auch selber noch mal irgendwas probieren" (05_104) und ist bereit, dafür ins Risiko zu gehen: „Nein, also wenn schon, mit Risiko" (05_112).

Die Person unterstützt das Projekt, die geplante Ausgründung (deren Idee sie gut findet, hatte sie doch selbst auch schon eine vergleichbare Idee) in vierfacher Weise: Erstens übernimmt ihre Abteilung sozusagen die „Gründungskosten", indem die Abteilung die Gehälter der freigestellten Mitarbeitenden während der Validierungsphase bezahlt, bevor diese in den Inkubator übergehen; zweitens gibt sie fachlichen Rat; drittens ist sie „Türöffner" für Kontakte zu anderen etablierten Unternehmen (potenziellen Investoren und Kunden) insbesondere in der Region, und viertens ist sie auch Türöffner und Begleiter nach innen, in das etablierte Unternehmen.

> „Dann habe ich eben halt sozusagen die Kollegen für das [etablierte Unternehmen] Cyber Security gefragt, dann habe ich die Kollegen von Arbeitssicherheit gefragt […] Also ich bin dann auch immer mit zu denen gewesen, um das Schlimmste noch mit abzubiegen, muss aber auch sagen, also bei diesen Terminen gehe ich immer zwischendrin mal aus der Besprechung raus, weil ich fast vor Aufregung unter der Decke hänge.
> Also Absurditäten, Abstrusitäten, was im Prinzip so – wenn die so einen kleinen angemieteten Platz irgendwo in einem Mietbüro in der Region haben, und wenn dann diese Bedenkenträgerabteilungen kommen und dann eben halt so rangehen, also ob das im Prinzip eine Messwarte an einer hochtoxischen Chemieanlage ist, und so mit diesem sozusagen dann eine Sicherheitsbetrachtung machen, Gefährdungsbeurteilung. Also ich beiße dann schon regelmäßig in die Tischkante." (05_54)

Das Zitat illustriert nicht nur die Funktion der sponsornden Person nach innen, sondern auch, dass hier explizit Grenzstellenarbeit gefragt ist, etwa um

„das Schlimmste zu verhindern", weil hier die unterschiedlichen Denkweisen aufeinandertreffen.

Zugleich beschreibt sie sich als diejenige, die im Grunde genommen die Kontrolle hat und mal im Vordergrund, mal im Hintergrund die Fäden zieht, etwa, wenn sie davon spricht, dass sie an bestimmten Punkten „die Konfrontation mit dem Konzern zulässt".

> „Und ich, auch ich in meiner Rolle sehe mich dort sehr stark eher, ich wirke im Hintergrund, ich bin quasi Sponsor, ich bin bei Schlüsselgesprächen dabei, und ich bin im Wesentlichen Türöffner." (05_52)
> Und, aber das ist gut, weil, das ist natürlich jetzt bei den anderen Kunden, … wenn die sagen, okay, der Arbeitsschutz von [etabliertes Unternehmen], da geht das durch und ist auditiert, oder die Cyber Security, dann ist das sozusagen eigentlich die TÜV Platinum. Also weil, wenn sie die überlebt haben, dann hilft das. Also das ist so der einzige Punkt, wo ich die Konfrontation mit dem Konzern zulasse, ansonsten sollen die sich selber entwickeln, und wenn sie Fehler machen, dann lernen sie aus ihnen." (05_54)

Auch der „Kopf" (so eine Fremdzuschreibung aus Fall 05) des Gründerteams beschreibt sich in **Fall 02** als eine Person, die Lust auf Neues hat, also keine Angst vor Neuland, und auch bereit ist, ins Risiko zu gehen. Sie habe auch in ihrer bisherigen Zeit beim etablierten Unternehmen nicht nur viel gearbeitet, sondern auch riskante Herausforderungen angenommen. In diesem Punkt seien etabliertes Unternehmen und Startup vergleichbar, es gebe vor allem einen Unterschied: bei allem Risiko die existenzielle Sicherheit.

> „Das, also der einzige Unterschied zum Startup, würde ich sagen, ist dann, dass man nicht, dass halt vielleicht nicht so oft vor dem Abgrund steht, dass dann auch das Gehalt am Ende nicht mehr ankommt. Das ist glaube ich auch ein wesentlicher Unterschied." (02_88)

Darüber hinaus profitiert sie – jetzt als Gründungsperson – von ihren Erfahrungen mit den Entscheidungsstrukturen eines Konzerns:

> „Dann natürlich das Verständnis über so die Organisationsformen eines großen Konzerns, was natürlich beim Überzeugen quasi hilft, wenn man nicht nur unseren eigenen, sondern auch andere Firmen, andere Konzerne dann als Kunden gewinnen möchte." (02_90)

Zwischenfazit

Die Interaktion hat in der institutionellen Dreiecksbeziehung ihren organisatorischen Rahmen, der aber durch die Interaktion konkreter Personen getragen wird: durch den „Kopf" des Gründungsprojekts, die Geschäftsführung

des Inkubators und den „Sponsor“ aus einer Zentralabteilung des etablierten Unternehmens. Allen drei Personen ist gemeinsam, dass sie über ihre institutionelle Funktion hinaus als „Überzeugungstäter“ mitwirken und ihre Befähigung für diese Funktion auch daraus ableiten, dass sie keine ganz „typischen“ Konzernmitarbeitenden seien, sondern offener für Neues und für Risiken.

Ablauf der Interaktion

Die Interaktion führt in **genau festgelegten Schritten** von der Idee oder dem Gründungswillen – im Erfolgsfall – bis zur Ausgründung oder Reintegration in den Konzern. Jeder dieser Schritte beinhaltet eine abschließende Prüfung, die darüber entscheidet, ob die Idee bzw. das Gründerteam weiter gefördert wird. Da der Inkubator ausschließlich konzerneigenen Mitarbeitenden offensteht, umfassen die Schritte auch institutionelle Regelungen für das Verhältnis von etabliertem Unternehmen und Inkubator, etwa zur Finanzierung oder zur Arbeitsplatzsicherung.

1. **Idee und Gründungsinteresse:** Im Fall 02/05 entstand die Idee für das Geschäftsmodell, nach der Rückkehr des Gründers aus den USA, wo er für das etablierte Unternehmen arbeitete. Die Idee entstammt persönlicher Betroffenheit, zugleich hatte ihn schon länger die Idee gereizt, ein Unternehmen zu gründen.
2. **„Bootcamp“:** Die Interviewperson 02 (Fall 02/05) nahm dann an einem zweitägigen „Bootcamp“ teil, das vom Inkubator angeboten wird und sich an alle Mitarbeitenden richtet. Dort werden Ideen vorgestellt, weiterentwickelt und in einem Pitch vor internen und externen Expert*innen validiert. Die erfolgreiche Validierung führte dazu, dass er für die Weiterentwicklung in der nächsten Phase auf externe Hilfe (Unternehmensberater) zurückgreifen konnte. Ziel ist die Vorbereitung des nächsten Schritts. Dieser Schritt erfolgt parallel zur eigentlichen Tätigkeit im etablierten Unternehmen.
3. **Pitching Session:** Der Inkubator bietet interessierten Gründer*innen bzw. Gründungsteams alle drei Monate die Gelegenheit, ihre Idee im Rahmen einer „Pitching Session“ vorzustellen. Aufgrund der Vorstellung in dieser Pitching Session entscheidet ein Board, das aus Vertretern des etablierten Unternehmens, des Inkubators sowie externen Fachleuten (z. B. Business Angels) besteht, ob Gründer*innen bzw. Gründerteam ihre Idee im Rahmen des Inkubators weiter ausarbeiten können.
4. **„Validierungsphase“:** Im Erfolgsfall schließt sich an die Pitching Session eine dreimonatige „Validierungsphase“ an, in der die Gründer*innen von ihrer eigentlichen Arbeit freigestellt werden und ihre Idee weiter ausar-

beiten bzw. validieren sollen. Zwischen Pitch und Validierungsphase lagen etwa drei Monate, „weil wir ja auch unseren alten Job noch irgendwie abwickeln mussten sozusagen“ (02_56). Das Gründerteam gehöret kostenmäßig weiterhin zur Heimatabteilung, ist aber freigestellt. Das Inkubationsprogramm ist daher auch eine „Zumutung für die Heimatabteilung“ (02_58), weil diese die Kosten trägt und ja auch Ersatz für die Mitarbeitenden finden bzw. deren Arbeit umorganisieren muss.

5. **Inkubationsphase:** Das Interview fand gegen Ende der Inkubationsphase statt. War die Validierungsphase erfolgreich, was wiederum in einem Pitch entschieden wird, dann gehen die Mitarbeitenden in den Inkubator über und haben dort bis zu zwei Jahre Zeit, ihre Geschäftsidee zur Marktreife weiterzuentwickeln. Während dieser Zeit sind sie an den Inkubator „delegiert“, d. h. sie behalten ihren Arbeitsvertrag. Ergebnis dieser Phase kann eine Ausgründung sein. Die Inkubationsphase dient zwei Zielen: Ausarbeitung sowie Bestätigung des Geschäftsmodells und Finden von Investoren (intern oder extern).
6. **Ausgründung** (zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht erfolgt): Mit der Ausgründung verlässt Interviewperson 02 sowohl das etablierte Unternehmen (eigentlicher Arbeitgeber) als auch den Inkubator (gegenwärtiger Arbeitgeber) und wird Geschäftsführung (und Anteilseigner) des Startups. Die Modalitäten der Ausgründung sind im Großen und Ganzen vorab geregelt: In der Regel bleibt das etablierte Unternehmen mit 40 Prozent an dem Startup beteiligt, 60 Prozent der Anteile gehören dem Gründungsteam, das diese allerdings evtl. mit externen Investoren teilen muss.

Die Interaktion soll also in einem hochgradig institutionalisierten Prozess in mehreren Schritten von der Idee zu einer Ausgründung führen. Jeder Schritt ist eine Entwicklungsphase – und eine Sollbruchstelle: Kann das Team am Ende eines Schrittes nicht überzeugen, endet der Inkubationsprozess. An den meisten Schritten sind externe Akteure beteiligt, insgesamt findet während des Interaktionsprozesses eine Verschiebung in den Interaktionsbeziehungen statt: von innen (etabliertes Unternehmen) über den Inkubator nach außen (externe Kunden, Investoren und Partner).

Fall 03

Der Inkubator dient dazu, interne Ideen so weit zu entwickeln, dass sie neue Geschäftsmöglichkeiten für das etablierte Unternehmen bilden können, wobei diese Marktorientierung („Market Push“: Gibt es dafür einen Markt? Wel-

ches Problem potenzieller Kunden löst die Idee?) den Unterschied zu der vor allem technologiegetriebenen internen Entwicklung („Technology Push“) ausmacht.

> „Jetzt, in der Division, geht es ausschließlich darum, neue Geschäftsmöglichkeiten aufzubauen.“ (03_92)

Der Inkubator ist nur ein Baustein der Startup-Strategie des etablierten Unternehmens. Ein anderer Baustein ist das Investment in bestehende (externe) Startups (das würde in unserer Differenzierungslogik unter „Akquisition“ fallen). Dieses Investment folgt primär finanzwirtschaftlichen Logiken, soll sich also in erster Linie rentieren, kann aber auch strategische Ziele beinhalten. Die Interaktionspartner im engeren Sinne sind hier die Investment-Einheit des etablierten Unternehmens und das jeweilige Startup. Der Leiter des Inkubators erläutert dies so:

> „Aber klassisch hat ein CVC [Corporate Venture Capital Fonds] natürlich immer das Ziel, sein Investment zu vermehren. Die machen das nicht altruistisch, sondern die wollen dann schon in die Guten investieren, damit es da weitergeht. Und wenn man es richtig toll macht, dann investiert man nicht nur in ein Startup, was richtig skaliert, sondern was dann auch noch entweder an den Konzern liefert oder Leitung des Konzerns nutzt, um selber seine Geschäftstätigkeit zu betreiben, sodass es da Synergien gibt.“ (03_50)

Ein weiterer Strategiebaustein besteht darin, mit Startups zu kooperieren, wenn diese etwas machen oder können, was das etablierte Unternehmen braucht, aber selbst nicht oder nicht schnell genug entwickeln kann oder will. Diese Kooperation kann in Form einer Akquisition erfolgen, also einer Beteiligung oder Übernahme am Startup (Kapitel 4.1) oder in Form einer „loseren“ Kollaboration bzw. Kooperation (Kapitel 4.2), eben ohne Übertragung von Eigentumsrechten. Diese Strategie ist allerdings, so die Interviewperson, nur erfolgreich, wenn man genau weiß, was man will bzw. braucht, und wenn man mehr als nur die Innovativität des Startups prüft:

> „Wenn ich für meinen Großkonzern [Name] neues Geschäft aufbauen will, weil ich da draußen eine tolle Fähigkeit gesehen habe, dann ist das ja nicht mal die halbe Miete. Ein Geschäftsmodell basiert ja immer auf Maßkomponenten – also, gibt es einen Bedarf da draußen für das, was ich da machen will? Bin ich besser als der Wettbewerb? Habe ich einen Marktzugang? Ist der Markt groß genug und all diese Dinge? Dann gibt es die Wertschöpfungskette – was mache ich? Was mache ich mit Partnern, dieses Ökosystem ist das zweite Bein vom Hocker. Und das dritte Bein sind die Finanzen. Gebe ich am Ende nicht mehr aus, als ich einnehme?
> Und wenn ein Bein von dem Hocker wegfällt, fällt das Ganze um. Dieses Zu-

> sammenarbeiten mit Startups ist im Wesentlichen das Bein Wertschöpfungskette. Und wenn ich jetzt so ein Juwel finde, der etwas ganz Tolles kann, was ich nicht kann, dann heißt das noch lange nicht, dass ich auch auf den Markt komme oder dass sich das Ganze auch rechnet." (03_50)

Oder kürzer:

> „Für mich gehören immer diese drei Punkte zusammen – marktrelevante Themen, Wertschöpfungskette und Finanzen." (03_52)

Und die Interviewperson nennt noch eine dritte Bedingung: dass diese Interaktion nicht über die „normalen" Konzernabteilungen organisiert wird. Die Interaktionspartner hier sind das Startup, die Fachabteilung, und ein Inkubator bzw. eine Innovationsabteilung, aber eben nicht der Einkauf.

> „Wenn ich mein Search Field, mein Suchfeld darüber definiert habe und sage, ich weiß, mir fehlt irgendeine Künstliche-Intelligenz-Fähigkeit, was auch immer, die kann ich selber auch aufbauen, aber das dauert halt ein paar Jahre, und die Zeit habe ich nicht. Oder ich kann das selber aufbauen, aber das kostet mich halt eine Million oder zwei. Die habe ich nicht in meinem kleinen Abteilungsbudget und nun gucke ich nach einem Partner.
> Das ist aber dann, da es eben neue Themen sind, nicht gut über den Einkauf zu kriegen. Der Einkauf hat Listen und Kontakte und ich weiß nicht was, aber der hat kein … der hat nur etablierte Dinge und der ist auch nicht bereit, Risiken einzugehen. Der hat Einkaufsbedingungen, die würden jedes Startup umbringen, und deshalb macht es großen Sinn, dass dann eben diese Kooperation über Startups zum Beispiel über Inkubatoren oder über Innovationsabteilungen läuft, die das Startup verstehen, die auch wissen, was sie können und was die nicht können, und diesen kulturellen Unterschied klein–groß austarieren, ausbalancieren." (03_50)

In diesem Zitat schwingt mit, dass die Inkubatoren bzw. die Innovationsabteilungen, die dafür geschaffen wurden, Interaktionen mit externen Startups aufbauen und erhalten zu können, nicht nur nach anderen Kriterien funktionieren, sondern auch andere Interaktionsarbeit zu leisten haben: Sie müssen, anders als etwa der Einkauf, „Startups verstehen", „kulturelle Unterschiede klein-groß austarieren, ausbalancieren".

Während die oben genannten anderen Bausteine der Startup-Strategie dieses etablierten Unternehmens auf die Interaktion mit externen Startups ausgerichtet sind, orientiert sich der Inkubator in diesem Fall in allererster Linie nach innen. In der Regel arbeitet der Inkubator mit internen Mitarbeitenden zusammen, es könnten aber auch externe Partner, z. B. Startups, sein – aber nur, wenn es zugleich einen internen Partner gibt, der daraus ein Geschäftsmodell für das etablierte Unternehmen machen möchte:

> „Wir könnten auch mit Externen zusammenarbeiten. Aber ich bräuchte dann einen Ansprechpartner in meinem Team, der ein Geschäftsmodell aufmacht, der [dem etablierten Unternehmen] einen Mehrwert generiert." (03_112)

Im Inkubator dieses Unternehmens geht es also darum, Ideen, die Mitarbeitende einbringen, darauf zu prüfen, ob sie Geschäftspotenzial haben, und diese ggf. weiterzuentwickeln. Jedes Jahr kämen, so die Interviewperson zu Fall 03, 300 bis 500 Ideen, die aber zu 90 Prozent „Technology Push" seien, also technische Verbesserungsvorschläge oder technologische Innovationen. Die Aufgabe der Einheit der Interviewperson ist es, das Marktpotenzial solcher Ideen zu validieren und die Idee zusammen mit den Mitarbeitenden und der Fachabteilung, aus der sie kommen, marktreif zu machen, falls hier Potenzial besteht.

Die institutionelle Interaktionskonstellation besteht daher aus dem Inkubator, der Fachabteilung (Kernabteilung, Programmabteilung) des etablierten Unternehmens und der Person bzw. den Personen aus der Belegschaft des Unternehmens („Intrapreneure"), die die Idee eingebracht haben.

Die Rollenverteilung kann dabei variieren. So kann der Inkubator entweder federführend oder begleitend auftreten:

> „Die Ideen oder die Projekte werden dann entweder geleitet von meinem Team, einem Team Member oder eben von einem Ingenieur oder irgendjemand aus dem Konzern, der das mit uns zusammen dann entwickelt. Den coachen wir quasi, dem helfen wir. Der bekommt jemanden zugeordnet aus meinem Team, der mit dem versucht, in diesen Sprints möglichst schnell einen Fortschritt zu erzielen." (03_114)

Und auch die Fachabteilung kann in unterschiedlicher Form involviert sein, wobei es einen Regelfall gibt, aber auch Abweichungen. Die Regel ist wohl, dass die Intrapreneure in ihrer Fachabteilung verbleiben, aber ab einer gewissen Stufe vom Inkubator bezahlt werden. In den Äußerungen wird deutlich, dass die Interaktion von Inkubator und Fachabteilung nicht per se problemlos ist: Die Fachabteilung kann zwar auf diesem Weg – mit (auch) externem Budget, geringeren Hürden und größerer Geschwindigkeit – neue Geschäftsmöglichkeiten entwickeln, „verliert" aber Kapazitäten und auch ein Stück Kontrolle.

Andersherum kann der Inkubator nicht einfach Tempo und Arbeitsweise bestimmen, weil die Intrapreneure ja zu einer Fachabteilung gehören und dort auch formal verbleiben.

Kurz: Auch die internen Interaktionsbeziehungen müssen ausgehandelt werden, benötigen Grenzstellenarbeit und wechselseitiges „Verstehen“:

> „Und wenn er aus der Programmabteilung kommt, ja, dann bleibt er eh da die ganze Zeit, wird der ja quasi von uns gesponsert, gecoacht, was auch immer. […] Die Programmabteilung hat natürlich einen Vorteil, wenn sie die ganze Zeit sieht, was da passiert, also wenn es ihr eigener Mitarbeiter ist. Aber der Zugriff von uns ist natürlich nicht so groß. Die machen da natürlich viele Schritte, die man auch anders schneller hätte machen können. Aber das ist dann immer dieses Geben und Nehmen. Das Ziel ist natürlich, dass die Dinge in ein laufendes Geschäft übertragen werden.
> [Interviewer:] Okay. Aber wechseln die auch sozusagen ihren … Kommen die dann in Ihre Kostenstelle sozusagen rüber oder bleiben die in ihrer Abteilung?
> [Befragte*r:] Das hängt sehr stark von der Abteilung, von dem Leiter der Abteilung ab. In der Regel zahlen wir die. In der Regel nehmen wir das auf und zahlen dann sowohl für den Mitarbeiter als auch die Sachkosten, um effizient das Ganze weiterzutreiben.
> [Interviewer:] Okay. Das heißt, sonst gäbe es ja auch ein Problem. Sonst würde die jeweilige Abteilung ja auch sagen, der kostet mich haufenweise Geld, arbeitet aber nicht mehr für mich.
> [Befragte*r:] Naja, der entwickelt ja nicht irgendeine Jux-Idee, der entwickelt ja ein New Business. Der entwickelt, gestaltet ja eine neue Geschäftsmöglichkeit für die Programmabteilung. Und die Programmabteilung könnte ja auch sagen, ich lasse den jetzt forschen, oder ich lasse den klassisch entwickeln. Die haben ja auch alle Prozesse für ein New Business Development, aber deren Stage Gates sind halt anders. Die müssen halt, wenn sie was Neues machen wollen … wenn es um die Marktsegmentierung geht, um die Größe des Marktes, müssen die Statistiken wälzen und beibringen, wo ich immer sage, das ist mir für ein New Business erstmal egal.
> Mir geht es erstmal darum, habe ich überhaupt ein Product-Market Fit? Habe ich überhaupt eine Möglichkeit, was zu verkaufen? Und ob der Markt dann eine Milliarde oder drei Milliarden Kunden groß ist oder Euro groß ist pro Jahr – das ist mir vollkommen egal.“ (03_118–124)

Zwischenfazit

Das etablierte Unternehmen verfolgt verschiedene Startup-Strategien mit je unterschiedlicher Zielstellung und verschiedenen Interaktionskonstellationen. Ein Baustein der Startup-Strategie dieses Unternehmens ist ein Inkubator, dessen Aufgabe darin besteht, aus internen Ideen neue Geschäftsmöglichkeiten zu generieren, die dann – im Erfolgsfall – das Portfolio des etablierten Unternehmens erweitern. Im hier angesprochenen Inkubator sind die Hauptpartner der Inkubator, der/die Mitarbeitenden und die Fachabteilung, aus der diese kommen.

Auch in diesem Fall wird die institutionelle Konstellation durch eine personelle verstärkt. Der Inkubator soll neue Geschäftsfelder entwickeln: jenseits der normalen Pfade der Technologieentwicklung in den Kernfeldern des etablierten Unternehmens und mit den Mitteln und Freiheiten eines Startups. Insofern gibt es zunächst einmal eine spezialisierte Institution, eben den Inkubator. Geleitet wird dieser Inkubator aber von einer Person, die sich selbst einerseits als einen eher unkonventionellen Konzernmitarbeiter beschreibt, andererseits aber zu sehr Konzernmitarbeitende*r ist, um selber Startup-Gründer*in sein zu können.

> „Die einen wollen Geld ausgeben, die anderen wollen Geld einnehmen. Und da haben wir unterschiedliche Typen Menschen. Wenn Sie einen Manager, wenn Sie mich in ein Startup setzen, naja, ich befasse mich mit der Geschichte seit 15 Jahren, trotzdem wäre ich jetzt nicht der klassische Entrepreneur. Der klassische Entrepreneur zeichnet sich auch durch Draufgängertum aus und einem gewissen Augen-zu-machen-vor-Risiken. Der macht halt. Der geht das Risiko ein, weil die Chance da hinten am Profit wirklich riesengroß ist. Und er ist halt jung und dann hat er noch nicht so viel zu verlieren, wenn es nicht klappt. Also, die sind zunächst mal risikobereit und schnell.
> Und all das ist völlig diametral zur Industrie. Die Industrie ist nicht schnell, die ist langsam durch die Prozesse. Und sie ist auch nicht risikobereit, sondern sie möchte Risiken vermeiden." (03_85)

Es ist genau diese doppelte (Nicht-)Zugehörigkeit, die die Interviewperson dazu befähigt, den Inkubator zu leiten: Es geht ja darum, zwei Welten miteinander zu verbinden, und das setzt jemanden voraus, der beide Seiten zumindest in ihren Grundzügen „verstehen" kann:

> „Wir versuchen durch die Arbeitsweise eines Startups … versuchen wir in den Konzern reinzuholen, um dort aber dann die Abstoßreaktionen, die allergischen Reaktionen, abzumildern. Ja? Wir müssen beides verstehen. Wir müssen die Kernabteilung, die Programmabteilung verstehen, und wir müssen den Markt draußen verstehen, um mit Startup-ähnlichen Methoden ein Optimum zu erzielen." (03_108)

Kurz: Die spezielle Institution „Inkubator", extra geschaffen als Brücke, als Hybrid zwischen der Konzern- und der Startupwelt, bedarf eines Personals, das beide Seiten kennt und versteht. Die Interviewperson qualifiziert sich daher für diese Tätigkeit nicht nur dadurch, dass sie sich seit 15 Jahren mit Innovationsprozessen befasst, sondern auch durch ihren eher unkonventionellen Werdegang im Konzern.

Während des Inkubationsprozesses wird nicht nur entwickelt, sondern auch geprüft, ob das Projekt wirklich das Potenzial dazu hat, ein neues Ge-

schäftsfeld des etablierten Unternehmens zu werden. Dafür gibt es aus Sicht der Interviewperson drei entscheidende Kriterien: Es muss einen Markt dafür geben; es muss herstellbar, d. h. in (industrielle) Wertschöpfungsketten integrierbar sein; Kosten und zu erwartende Erträge müssen in einem stimmigen Verhältnis stehen.

Entwicklung und Prüfung erfolgen im Rahmen festgelegter Schritte. Da im Interview keine Phasenbezeichnungen erwähnt werden, haben wir sie jeweils mit einem Namen versehen:

- Zunächst werden eingehende Ideen daraufhin abgeklopft, ob sie Potenzial haben. Das könnte man *Potenzialprüfung* nennen.
- Ist das der Fall, dann machen sich Mitarbeitende des Inkubators daran, diese Ideen zu validieren. Hier steht die Abschätzung des Marktpotenzials im Vordergrund: Für welches Kundenproblem kann die Idee eine Antwort liefern? Das wäre die *Validierungsphase.*
- Übersteht die Idee auch diese Phase, dann finanziert der Inkubator die weitere Entwicklung bis zu einem Prototyp oder Demonstrator. Das könnte man *Seed-Phase* nennen.
- Wenn es dann ein klar erkennbares Marktinteresse gibt, investiert der Inkubator weiter in die Skalierung des Produkts. Diese Phase könnte man *Industrialisierungsphase* nennen.

Parallel zu diesem Prozess müssen, wie in der folgenden Interviewpassage deutlich wird, nicht nur Entwicklungsthemen bearbeitet und Marktpotenziale und -zugänge identifiziert werden, es müssen auch intern, d. h. im etablierten Unternehmen, die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Idee akzeptiert und angenommen wird – ganz so, als ob sie wirklich von außen käme. Das heißt auch: Der Vorteil des nicht normalen Weges zu neuem Business geht mit dem Nachteil eines höheren Legitimationsbedarfs einher.

> „Das heißt, die Mitarbeiter haben eine Idee und wir klopfen die ab: Macht es Sinn, weiter untersucht zu werden? Dafür gibt es bestimmte Kriterien, und wenn dem so ist, dann setze ich da Manpower drauf. Wir validieren diese Ideen durch Interviews mit Externen, und wenn es dann immer noch gut aussieht und ein Geschäftsmodell sichtbar wird, dann geben wir da Seed Funding drauf, wie ein Venture Capital Fonds das mit den Startups macht, um ein sogenanntes Minimum Viable Product zu bauen, also einen ersten Demonstrator, Prototypen, der die Attraktivität der Lösung fühlbar machen soll.
> Und wenn dann der Markt anbeißt, also ein sogenannter Product-Market Fit entsteht, dann setzen wir weiteres Geld drauf, um das zu industrialisieren, und dann kann es immer noch passieren, dass das Kerngeschäft sagt, nein, das interessiert uns nicht.

> Da gibt es dann innerhalb der Firma auch wieder kulturelle Themen, ‚not invented here' und all solche Dinge … also, man muss dann auch, wenn man neue Geschäftsmöglichkeiten im Konzern aufbaut … muss man genau so die Player, die Stakeholders, die Sponsoren alle mitnehmen, sonst wird es da auch nicht gelingen. Und das ist natürlich, wenn man über Startups spricht, nochmal eine andere Richtung. Es ist ja dann noch viel mehr ‚not invented here', das wären sogar Externe, die einem sagen, wie es geht. Und all diese Dinge hat man intern natürlich auch." (03_32–34)

Im Erfolgsfall kann dann die Reintegration in die Fachabteilung erfolgen:

> „Ja, wenn die Programmabteilung das übernimmt, dann kann der, der das aufgebaut hat … der geht dann ja quasi mit einem eigenen Geschäft in die Programmabteilung [zurück]." (03_116)

Theoretisch könnte das Ergebnis auch in einer Ausgründung bestehen, praktisch ist das allerdings schwierig. Dieses etablierte Unternehmen hat, anders als andere (die Interviewperson erwähnt Siemens), kein geregeltes Verfahren für solche Ausgründungen (also Ausgründungen aus eigener Entwicklungstätigkeit). Das Hauptproblem scheint in der Klärung der Rechte am (geistigen) Eigentum bzw. der Entwicklung zu bestehen. Ausgründungen wurden durchaus schon durchgeführt, aber die Regelungen dazu sind noch nicht ausgereift, findet die Interviewperson. Solche Regeln würden derzeit vorbereitet, dies sei aber noch nicht allzu konkret.

Auch wenn mit dem Inkubator explizit das Ziel verfolgt wird, die Entwicklung neuer Geschäftsfelder nicht nur marktnäher, sondern vor allem schneller voranzutreiben, dauert es doch mindestens ein Jahr, in der Regel aber zwei Jahre bis zur Marktreife. An anderer Stelle wird das Ziel formuliert, mit dem Inkubator die Arbeitsweise von Startups in das etablierte Unternehmen zu holen. Was damit gemeint ist, führt die Interviewperson weiter aus: Wesentliche Bausteine sind dabei eine (mehr oder weniger) agile Arbeitsweise, eine ergebnis- und erfolgs- sowie marktorientierte Steuerung.

Agile Arbeitsweise: Bei den klassischen Entwicklungsprojekten dieses etablierten Unternehmens (und sicher auch bei vielen anderen Unternehmens) wird das angestrebte Endergebnis heruntergebrochen in Schritte und Teilschritte und die Entwicklung folgt dann weitgehend diesem Projektplan (der natürlich auch nie wie geplant funktioniert). Die Entwicklung im Inkubator orientiert sich dagegen an agilen Methoden: Gearbeitet wird in „Sprints", die – anders als bei vielen agilen Softwareentwicklungsprozessen – auf drei Monate angelegt sind, also deutlich länger sind als üblich, abhängig von den spezifischen Anforderungen des jeweiligen Entwicklungsprozesses:

> „Wir arbeiten in Sprints – wir arbeiten in Dreimonatszyklen. […] Die Sprints sind mal erfunden worden von Google ursprünglich. Im Silicon Valley haben die Einwochen-Sprints durchgeführt. Also, die sind dann über die Straße zu Apple oder zu irgendeinem anderen und haben dann was angetestet und das, was sie gehört haben, wieder eingebaut. Kann man machen, insbesondere in einem digitalen Umfeld. Wenn man mehr Hardware-getrieben oder mehr Service Business machen will, dann dauert es halt ein bisschen länger. Aber die drei Monate … das ist ganz gut." (03_100)

Ergebnis- und erfolgsorientierte Steuerung: Zur agilen Methodik gehört eine mehr oder weniger kurzschrittige Ergebniskontrolle. Beim Inkubator im Fall 03 zielt sie aber nicht nur darauf, den Projektstand festzustellen und den nächsten „Sprint" zu planen. Mindestens genauso wichtig ist die Erfolgskontrolle, von der abhängt, ob das Projekt überhaupt weiterverfolgt wird. Die dreimonatlichen Meilensteine haben also durchaus existenziellen Charakter – und sollen wohl auch die Härte einer „echten" Startup-Finanzierung simulieren:

> „Und jeder muss sein Projekt nach drei Monaten rechtfertigen und sagen, warum wir es weiterbetreiben sollen oder warum er glaubt, oder warum er immer noch glaubt, dass es mal ein Erfolg wird. […] Wir arbeiten nicht nach klassischen Entwicklungsmethoden oder Projektentwicklungsmethoden, wo Sie alles sauber runterbrechen, sondern wir arbeiten mit sogenannten OKRs, Objective and Key Results, oder wir setzen uns Ziele, von denen wir glauben, dieses Ziel müssen wir erreichen in der Projektentwicklung, um erfolgreich zu sein." (03_100)

Markt- und Kundenorientierung: Das zentrale Kriterium der erfolgsorientierten Steuerung ist nicht der erzielte Arbeitserfolg an sich, dieser repräsentiert vor allem den potenziellen Erfolg am Absatzmarkt. Der angenommene oder anzunehmende Erfolg auf dem Markt, die Definition dieses Marktes, die Bestimmung des Kundennutzens und die Erarbeitung von Zugängen zu potenziellen Kunden – das sind die entscheidenden Erfolgskriterien, an denen sich das Projekt messen lassen muss. Das ist zugleich echte Marktnähe – man sucht den Kontakt zu „echten" Kunden – und simulierte Vermarktlichung, weil man ja noch gar kein Produkt vorzuweisen hat, sondern eher eine hypothetische Lösung.

Dass diese in Teilen fiktive Vermarktlichung aber ernst genommen und streng kontrolliert wird, wird in der folgenden Interviewpassage an Formulierungen wie „bum bum bum", „das und das" oder auch „und, und, und" deutlich, bei denen man förmlich miterleben kann, wie Handkanten durch die Luft schneiden oder eine Faust auf den Tisch haut. Mit diesen verbal

transportierten Gesten wird unterstrichen, dass der Inkubator eben keine stressfreie Spielwiese ist, sondern es enge Zeitpläne und anspruchsvolle Ziel- und Zeitvorgaben gibt, in deren Rahmen die Intrapreneure nachweisen (können) müssen, dass es wirklich ein Marktpotenzial gibt:

> „Und wenn wir das Ziel ‚Zugang zur Automobilindustrie' zum Beispiel erreichen wollen, dann müssen wir bum, bum, bum mit soundso viel Leuten gesprochen haben, das und das demonstriert haben und, und, und. Wir brechen das runter, und dann führen wir nur noch nach diesen Objective and Key Results. Wie der Intrapreneur das macht, ob der jetzt zehn Autofirmen anruft oder nur zwei, das ist mir vollkommen egal. Er muss mir nach drei Monaten zeigen, er hat es geschafft. Er hat Kontakt gehabt.
> Wir arbeiten viel stärker kundenorientiert. Wir validieren alle unsere Annahmen durch Kundeninterviews. Und wenn einer eine neue Geschäftsidee hat, muss er halt eine Mindestanzahl von externen Interviews geführt haben. Wie er da hinkommt, interessiert mich nicht. Und das ist in einer Fachabteilung … da ist das alles anders. Das wäre alles viel kleinteiliger und viel mehr vorausgeplant. Wir arbeiten agiler, ähnlich wie es in der Software-Entwicklung … das versuchen wir zu übertragen auf die Geschäftsentwicklungsmodelle. Wir arbeiten agiler und mehr zielorientiert und insgesamt mehr kundenorientiert. Wir versuchen, zumindest bei mir in der Abteilung, alles vom Markt, vom Kunden abzuleiten." (03_100)

Zwischenfazit

Wie auch schon im ersten Fall (02/05) durchlaufen die Projekte im Inkubator eine festgelegte Abfolge von Phasen und Arbeitsschritten, an deren Ende jeweils Erfolgskontrollen stehen, von denen abhängt, ob das Projekt weitergeführt wird. Der Inkubator arbeitet dabei gezielt anders als das etablierte Unternehmen insgesamt; Ziel ist es auch, die Arbeitsweise von Startups in ein etabliertes Unternehmen hereinzuholen. Die Bausteine dieser Arbeitsweise sind Agilität sowie ergebnis- und erfolgsorientierte Steuerung mit dem (fiktiven) Kundennutzen als zentralem Erfolgskriterium.

Fall 31

Im Mittelpunkt dieses Falls steht die Startup-Simulation eines großen etablierten Unternehmens in Form eines internen Inkubators. Interne Mitarbeitende können sich für eine Teilnahme an diesem internen Inkubationsprogramm bewerben. Im Erfolgsfall gehen sie für mindestens zweieinhalb Monate in den Inkubator über und sollen dort in einem gezielt zusammengewürfelten Team eine Geschäftsidee entwickeln und validieren. Die institutionelle Interaktionskonstellation besteht somit einerseits aus einem Projektteam (das ist sozusagen das Startup), andererseits dem internen Inkubator.

Zumindest anfänglich ist auch noch die Ursprungsabteilung involviert, die der temporären Übernahme in den Inkubator zustimmen muss.

Gegenüber den Projektteams wird der Inkubator durch zwei Personen vertreten, die jeweils auch institutionelle Funktionen repräsentieren. Jedes Projektteam hat zwei Betreuer*innen: eine interne Kraft des Inkubators (angestellt beim etablierten Unternehmen) und eine*n externe*n Berater*in (angestellt bei einer Beratungsagentur). Auch wenn die Projektteams möglichst frei von den üblichen Denk- und Arbeitsweisen des etablierten Unternehmens agieren sollen: Das Unternehmen bleibt die Zielperspektive (das von den Projektteams entwickelte Geschäftsmodell soll einen Bezug zum etablierten Unternehmen haben), und das Unternehmen ist durch eine*n Mitarbeitende*n des Inkubators zumindest mittelbar präsent.

Der interne Inkubator befindet sich nicht an einem der inländischen Standorte des Konzerns, sondern in einer Stadt ohne einen solchen Standort. Das bedeutet, dass zur institutionellen Struktur dieser Interaktionskonstellation die explizite räumliche Trennung gehört – und für die Mitarbeitenden wohl auch, dass sie zumindest zeit- und teilweise umziehen. Während der Corona-Pandemie – zu dieser Zeit wurde das Interview geführt – arbeiteten allerdings alle von zu Hause und verbrachten nur sehr begrenzt gemeinsame Zeit im Inkubator, was die interviewte Person in Falls 31 als „nicht optimal" bezeichnet, weil dann die Gruppendynamik und möglicherweise auch der Startup-Spirit fehle.

Diese Person hat selbst im Inkubator gearbeitet und berichtet von ihren Erfahrungen:

> „[Der Inkubator] ist in [Stadt], ja. Nur jetzt während des Lockdowns oder sprich der Pandemie war das so, dass man die meiste Zeit im Home Office verbracht hat, was auch nicht optimal war, weil es besser wäre, man würde mit dem Team an einem Tisch sitzen, so wie das früher immer war. Weil da entstehen einfach ganz andere Ideen noch mal und man hat dann auch nicht mehr das Nine-to-five-Denken, sondern man bleibt dann sitzen und macht noch und das war halt nicht gegeben für die ersten paar Wochen.
> Wir sind dann erst zum ersten Design-Sprint, das war Ende August, tatsächlich physisch zusammengekommen, also wir haben uns alle in den Zug gesetzt und sind nach [Stadt] gefahren. Und hatten da in [Stadt] zwar zusammen Hotelzimmer, also jeder sein Hotelzimmer im gleichen Hotel, aber … und waren dann auch in einem Co-Working Space, aber halt mit Abstand, mit Masken, wie man das heutzutage so kennt." (31_92)

Der im Fall 31 beschriebene Inkubator ist eine spezielle Institution, die die Entwicklung von Ideen und Arbeitsweisen jenseits der klassischen Innovationspfade ermöglichen soll. Im Zentrum der Interaktionskonstellation stehen

aber nicht nur spezielle Beauftragte – die internen und externen Mitarbeitenden des Inkubators –, ebenso viel Wert wird auf die Auswahl „spezieller", geeigneter Kandidat*innen und die Zusammenstellung sich ergänzender Teams gelegt. Dabei kommen Persönlichkeitstests ebenso zum Einsatz wie die Beobachtung durch das Personal des Inkubators.

Der interne Inkubator war ursprünglich als Managementkurs konzipiert, wurde dann aber umgewandelt in ein Lernlabor neuer Denk- und Arbeitsweisen. Mitmachen will nicht jede*r, darf aber auch nicht jede*r. Mittlerweile hat sich das Modell geändert: Nun ist nicht mehr der Status (also Zugehörigkeit zum Management) das Selektionskriterium. Die Teilnehmenden sollen nicht nur mental aufgeschlossen und jenseits materieller Anreize motivierbar sein, sondern auch passende Eigenschaften und Fähigkeiten mitbringen. Kurz: Es kommt auch auf die Persönlichkeit an.

Entsprechend aufwendig und mit externer Unterstützung wird in einer Abfolge von Selektionsschritten versucht, die passenden Persönlichkeiten zu finden und zu Teams zu formieren. Die einzelnen Schritte sind dabei einerseits Selektionsstufen, andererseits aber auch Wettbewerbe, bei denen jeweils die „Besten" (sprich: am besten Geeigneten) weiterkommen. Organisiert und begleitet wird der ganze Prozess durch eine externe Beratung.

Auch in dieser Startup-Simulation durchlaufen die Mitarbeitenden verschiedene Phasen und Schritte.

Bewerbung: Seit einigen Jahren gibt es zweimal pro Jahr eine Ausschreibung des etablierten Unternehmens für die Teilnahme an dem internen Inkubator. Die Interviewperson im Fall 03 nahm an „Batch 7" teil, es gab also zuvor bereits sechs solcher Ausschreibungen. Im Fall 31 lagen etwa 100 Bewerbungen für acht Plätze im Inkubator vor. Die Auswahl der Bewerber*innen erfolgt auf der Basis eines Lebenslaufs und eines Persönlichkeitstests. Sie zielt einerseits auf prinzipielle Eignung (nach uns unbekannten Kriterien), andererseits auf die spezifischen Kompetenzen, aber auch Eigenschaften, die die Bewerber*innen in ein gemischtes Team (aus verschiedenen Geschäftsbereichen, Männer/Frauen) einbringen können.

> „Das kommt ja dann darauf an, welches Team oder welche anderen Team Members da sind, die dann so die beste Struktur formen." (31_90)

Admission Workshop: Aus den Bewerbungen wird ein engerer Kreis von Kandidat*innen ausgesucht: Zwölf Bewerber*innen erhalten eine Einladung zu einem Kennenlerntag. Hier stellen sich die Kandidat*innen vor, werden auch nochmal zu den Informationen aus der Bewerbung befragt und sollen kleine Aufgaben erfüllen.

> „Und dann passiert erst mal eine Vorauswahl, von der bekommt man nichts mit, das wird anhand von diesen drei Seiten, die man da beifügt …, was man ausfüllt, was einen antreibt und so weiter, was da alles abgefragt wird, das wird dann schon mal für den Admission Workshop herangezogen und dann dürfen zwölf Personen eben erklären in diesem Kennenlerntag, der dann stattfindet, warum sie gerne teilnehmen würden, und müssen dann auch solche kleinen Aufgaben machen." (31_94)

Dieser Admission Workshop dient aber nicht nur dem Kennenlernen, sondern auch einer weiteren Selektion: Es werden in diesem Schritt nochmal vier Kandidat*innen aussortiert. Die Kandidat*innen werden dabei die ganze Zeit vom Team des Inkubators begleitet und wohl auch beobachtet. Und während es bei den Persönlichkeitstests prinzipiell nur „gute" Ergebnisse gibt – wenn auch nicht unbedingt passende –, kann man bei der Bearbeitung dieser „kleinen Aufgaben" auch entscheidende Fehler machen:

> „Und da ist dann auch tatsächlich das ganze Team von [dem Inkubator] dabei und die teilen sich dann so auf. Und einmal mussten wir einen Business Canvas Model ausfüllen für einen Startup-Gedanken, wir bekommen 800 Euro, was machen wir mit denen? Wir kaufen uns einen Fahrradanhänger und fahren durchs Dorf und bringen den alten Menschen was vom Edeka, so ganz schnell wollten die sehen, wie wird gehandelt, wie wird reagiert. Und als ein Beispiel für einen, der nicht genommen wurde, der hat gesagt, er würde die 800 Euro in Bitcoin investieren. Falsche Antwort für das Entrepreneurship Mindset. Er ist dann halt nicht dabei." (31_96)

Übergang in den Inkubator: Übersteht man diese Auswahlrunde, wird man von der Heimatabteilung an den Inkubator ausgeliehen – sofern diese zustimmt. Im Fall 31 hing die Zustimmung davon ab, dass sie jemanden fand, um den Befragten während dieser Zeit zu vertreten. Die Beschäftigten gehen dann auch formal in den Inkubator über: Sie werden Angestellte des Inkubators, was durch eine Ergänzung zum Arbeitsvertrag geregelt wird.

Teambildung: Zu Beginn des Inkubationsprozesses lernen sich die Mitglieder weiter kennen, bearbeiten gemeinsam kleinere Aufgaben und sollen sich zu Teams zusammenfinden. Abgesehen von der Vorgabe, dass Männer und Frauen in den Teams etwa gleich stark vertreten sein sollten, soll die Teambildung selbstorganisiert erfolgen. Es wurden zwei Teams gebildet mit je vier Mitgliedern: zwei Frauen und zwei Männern.

Die Interviewperson war hochzufrieden mit den Partner*innen und ist auch nach der Inkubator-Zeit mit ihnen im Kontakt. Allerdings wären diese für eine echte Startup-Gründung wohl nicht ihre Wunschkandidaten, weil sie nach ihrer Meinung zu technik- und prozessorientiert sind. Für ein Startup brauche es eine etwas andere Arbeitsweise und mehr Idealismus:

> „Es war auch ganz interessant, wir acht wurden ausgewählt. Man hat so ganz grob erahnen können, wer so gleich tickt. Und wer vielleicht … also wer eher so die Marketing-Managerin ist und wer eher so der IT-Nerd ist. Und dann gab es natürlich da auch einige Strategen unter den Leuten und der eine hat halt von Anfang an gesagt, ja, ich möchte mit dem und der ins Team, denn mit denen kann ich mir vorstellen, ein Startup zu gründen. Okay.
> Und so saßen wir … erst mal haben wir noch eine Mobility Challenge gemacht, das war in [Stadt], sollten wir die ganzen vorhandenen Mobilitätsmöglichkeiten testen, also von den bekannten – S-Bahn, U-Bahn bis hin zum Fahrrad und E-Scooter, und dann dem Motorrad oder Moped oder was es da so gab. Genau, und dabei haben wir uns ja auch kennengelernt. Also die meisten von uns waren als Zweierteams unterwegs und es kam dann schon auch so bei der Teamauswahl. Wir sollten uns selber einteilen. Das war auch ganz spannend, niemand hat uns gesagt, du mit dem und so. Nein. Und dann haben wir das auch tatsächlich nach Sympathie und Gefühl … also ganz intuitiv entschieden, was jetzt am besten gehen würde.
> Also ich habe mein Traumteam bekommen und war aber tatsächlich dann manchmal auch überfordert mit denen, weil das waren drei sehr … ich würde jetzt sagen, nach komplizierten Problemen handelnde Personen, und ich bin ja eher so die, die für das Komplexe da ist. Ich habe mich also mit den Persönlichkeiten beschäftigt und die waren alle drei toll. Also nach wie vor, […] aber ich habe gemerkt, die sind sehr im [etabliertes Unternehmen]-Fahrwasser, also haben auch so was studiert, eben IT und Mathematik, und das ist nicht was, wo ich jetzt sagen würde, das funktioniert gut für ein Startup. Das ist super für den Konzern, weil da habe ich dieses Vorgehen, und um fünf schalte ich aus und gut.
> Da wäre es interessanter, jemand zu haben, der vielleicht noch idealistischer ist und weniger technikorientiert oder eben nicht dieses Automatisierungsgedankenspiel im Hinterkopf.“ (31_124)

Inkubationsprozess: Nach der Teambildung beginnt der eigentliche Inkubationsprozess. Die Teams haben zehn Wochen Zeit, eine Idee zu erarbeiten, zu validieren und, soweit möglich, zu erproben. Die Arbeit wird durch wöchentliche Sprints getaktet, Zielpunkt ist der erste Pitch, das sogenannte „Gate One“, an dem sich auch entscheidet, welches der beiden Teams im Inkubator bleibt und seine Idee weiterverfolgen kann. Auch hier ist also der kreative Prozess zugleich ein Selektionsprozess und ein Wettbewerb.

Auch wenn die Ergebnisvorgaben für die einzelnen Sprints selbstbestimmt sind, die Projektteams sind weder im Hinblick auf das Ergebnis noch auf den Weg dorthin völlig frei.

Ergebnisvorgaben: Hieß es zu Anfang des Prozesses, dass die Projektteams ihre Idee relativ unabhängig vom direkten Nutzen für das etablierte Unternehmen bestimmen können, spielte der „Fit“ zum Unternehmen bei der Auswahl dennoch eine zentrale Rolle, wurde während des Prozesses auch

kontrolliert und war am Ende wahrscheinlich entscheidend dafür, dass für das Team der Interviewperson nach dem Gate-One-Pitch Schluss war:

> „Auch ganz wichtig war, wir hatten immer wieder solche Review-Termine mit dem Team von [dem Inkubator und da war immer wieder die Frage, wie ist der Fit zu [etabliertes Unternehmen. Weil das war schon ein Ziel, dass es am Ende zu [etabliertes Unternehmen] passen muss. Und das ist eigentlich auch der Grund, warum wir nicht mehr dabei sind. […]
>
> [Interviewer:] Obwohl ja eigentlich die Zielstellung gar nicht unbedingt jetzt inhaltlich auf den Konzern ausgerichtet ist.
> [Befragte*r:] Richtig. Das hatten wir dann auch diskutiert, dass es ja irgendwie irreführend war, denn wir sind reingegangen und haben gesagt, natürlich wäre es schön, wenn was für [etabliertes Unternehmen] rauskommt und wenn man mal wirklich was entwickelt, was jetzt für [etabliertes Unternehmen] einen direkten Mehrwert hat, aber es kann auch sein, dass aufgrund der Wochen und der Diskussionen und vor allem der Interviews eben rauskommt, dass man was anderes macht und [das etablierte Unternehmen] kann sich da trotzdem dann in einem neuen Markt platzieren.
> Und ja, das wurde erst so gegen Ende hin spürbar, dass es schon sehr gern gesehen wäre, dass [der Inkubator] auch tatsächlich ein direktes Ergebnis für [etabliertes Unternehmen] bringt.“ (31_140–142)

Prozessvorgaben: Die eigentliche Arbeit wird durch die wöchentlichen Sprints getaktet, die Teil eines festgelegten Prozesses sind. Sie erzeugen Prozesszwänge, die es bei der Interviewperson so in der Herkunftsabteilung nicht gibt und die möglicherweise im Widerspruch zu kreativen, gruppendynamischen Prozessen stehen:

> „Also da geht es darum, dass man die Tasks abarbeitet, die im Kanban stehen. Und das war eben dann tatsächlich auch das Vorgehen, das mich wieder an [einen früheren Arbeitgeber] erinnert hat. Wir waren dann in diese Schiene reingeraten, wo es hieß, am Ende der Woche, der kommenden Woche müssen wir folgendes Ergebnis erreichen. Und das ist so anders zum Design. Wenn man nicht angetrieben wird, sondern wenn man seine Startup-Idee selber entwickelt, da ist es freier. Das war in [dem Inkubator] eben nicht, da hieß es von Anfang an, nach zehn Wochen ist der erste Pitch, Gate One, und da geht es dann darum, welches Team kommt weiter.“ (31_128)

Dass das Team weder bei der Ideenentwicklung noch bei der Ausarbeitung frei ist, wird auch daran deutlich, dass jeder Schritt, den das Team macht, von Mitarbeitenden des Inkubators begleitet wird, die dafür sorgen, dass die Interessen des etablierten Unternehmens berücksichtigt werden, bzw. verhindern sollen, dass sich das Projektteam zu weit vom vorgegebenen Rahmen entfernt.

> „Wir wussten schon von Anfang an, was so die Zielvorgaben sind und dann hatten wir ja auch zwei von [dem Inkubator] dabei, eben den [Mitarbeiter des Inkubators] und von [Name des Mitarbeiters einer externen Beratungsagentur], die uns dann wirklich die ganze Zeit begleitet haben und eben auch geschaut haben, dass wir in der Zeit bleiben und … also es war schon sehr …
> [Interviewer:] Die waren dann auch bei den Meetings und so weiter dabei, oder?
> [Befragte*r:] Das war sehr eng.
> [Interviewer:] Fühlt man sich da beraten oder kontrolliert?
> [Befragte*r:] Teils,teils." (31_144–148)

In der Summe fühlte sich die interviewte Person dann auch „ein bisschen fremdgesteuert" (31_160):

> „Und klar ist wichtig, dass das Team zusammenpasst, dass man sich respektiert. Das war bei uns auf jeden Fall so. Auch für die Andersartigkeit. Also das erst mal, dass halt das Team aus reflektierten Menschen besteht, aber auch, dass die Idee zum Team passt. Und wenn die Idee passt oder diese Entwicklung, dann wird es auch gut. Bei uns war es irgendwann ein bisschen fremdgesteuert. Und das hat es denke ich dann wie einen Job sich anfühlen lassen und nicht mehr wie das Projekt, das wir unbedingt machen wollen." (31_160)

Dennoch fällt die Gesamtbewertung sehr positiv aus:

> „Es war trotzdem toll, aber wir hätten mehr Zeit gebraucht." (31_150)

Zwischenfazit

Der Weg in den und im Inkubator ist, wie bei den anderen Fällen auch, durch genau festgelegte Schritte bestimmt, in denen jeweils eine bestimmte Entwicklung durchlaufen werden soll und deren Erfolg im Anschluss evaluiert wird. Anders als bei den anderen beiden Fällen bewerben sich die Mitarbeitenden hier als Einzelpersonen und werden erst im Inkubator zu Teams, wobei Persönlichkeitsmerkmale erfasst und gewichtet werden.

In Fall 31 wird auch thematisiert, dass es einen Widerspruch gibt zwischen der gewünschten freien Entfaltung der Kreativität einerseits und den über Ergebnis- und Prozessvorgaben sowie die Beteiligung von Inkubator-Vertreter*innen an der Teamarbeit kontrollierten Entwicklungsschritten andererseits.

Zusammenfassung: Organisation der Interaktion im Cluster Inkubation/Simulation

Die drei Fälle des Clusters Inkubation/Simulation weisen einige Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede auf. Eine erste Gemeinsamkeit relativiert die Ergebnisse, schmälert aber ihren Erkenntniswert nicht: In den Interviews zu

den drei Fällen werden lediglich kleine Ausschnitte der Innovationstätigkeiten solcher großen etablierten Unternehmen sichtbar. Spielt schon das Thema Startups eine in Relation zu den Aufwendungen für Forschung, Entwicklung oder auch Kauf von Firmenanteilen ziemlich kleine Rolle, sind die internen Inkubatoren wiederum nur ein kleiner Teil der – im weitesten Sinne – Startup-Strategien dieses Unternehmens.

Hinzu kommt, dass die Interviews den Gesamtprozess der Inkubation selbst nur ausschnittsweise erfassen, weil sie vor allem den Weg in den und im Inkubator beleuchten – was im Anschluss aus den ausgearbeiteten Ideen wird, darüber sagen die Interviews nichts aus. Dass die Ergebnisse dennoch gehaltvoll sind, liegt an ihrem exemplarischen Charakter, der wiederum insbesondere in den Gemeinsamkeiten der drei Fälle sichtbar wird.

Simulation des Innovationsmodus Startup: Alle drei Fälle zeichnen sich grundlegend dadurch aus, dass sie Versuche etablierter Unternehmen darstellen, im Rahmen der eigenen Organisation Startup-artige Innovationsprozesse zu organisieren. Da es primär um den Innovationsmodus von Startups geht und nicht um die Interaktion mit dem Organisationstyp Startup, kann man diese Versuche mit internen Inkubatoren und eigenen Mitarbeitenden auch als Simulation bezeichnen.

Inkubation/Simulation ist zum einen der – natürlich widersprüchliche – Versuch, durch einen hochgradig institutionalisierten Prozess Freiräume für die Entfaltung kreativer und unternehmerischer Potenziale der Mitarbeitenden zu schaffen. Inkubation/Simulation ist zum anderen der Versuch, in einem abgetrennten Setting neue Arbeitsformen (Selbstorganisation, Agilität) und Denkweisen (unternehmerisch, kundenorientiert) kennenzulernen und einzuüben (und später in die Organisation zu tragen).

Beide Ansätze spiegeln eine Gegenwart, in der die kreativen Potenziale nicht ausgeschöpft und neue Arbeits- und Denkweisen nicht arbeitsprägend sind – und eine Zukunft, von der erwartet wird, dass beides wichtiger werden wird.

Partielle Unabhängigkeit bei enger Bindung: Allen Fällen gemeinsam ist, dass die Inkubatoren das Ziel „Innovation" anders angehen sollen als die Mutterorganisation: andere Regeln, andere Arbeitsweisen, andere Erfolgskriterien. Dies geht nur durch zumindest partielle Unabhängigkeit: Die Inkubatoren aller drei Fälle sind organisatorisch, in zwei Fällen auch räumlich getrennte Organisationen. Unabhängigkeit gilt als entscheidende Voraussetzung für die Möglichkeit eines anderen Innovationsmodus.

Bei aller Unabhängigkeit bleiben aber die Bande zwischen etabliertem Unternehmen und Inkubator mehr oder weniger eng: Die etablierten Unter-

nehmen finanzieren den Inkubator, sind am Inkubationsprozess beteiligt, sind erster Adressat für die Verwertung neuer Produkte oder Geschäftsideen, sind wichtig als Referenzkunden und Versuchsfelder. Nicht zuletzt verlassen die Mitarbeitenden nicht wirklich das Unternehmen, sondern wechseln nur intern und behalten Arbeitsverträge und Rückkehroptionen.

Dass sich solche Inkubatoren nicht gänzlich von der Logik etablierter Unternehmen lösen können und dürfen, wird auch daran deutlich, dass sie unter Rechtfertigungsdruck stehen und ganz klassisch zeigen müssen, dass die andere Herangehensweise etwas bringt:

> „Ich weiß auch nicht, ob ich das noch sagen soll, aber [der Inkubator] ist nicht was, was für immer dableiben wird. Der [Leiter Inkubator] hat mir mal gesagt, er muss da schon Durchlauf für Durchlauf dafür kämpfen, dass es weitergeht.
> [Interviewer:] Na klar.
> [Befragte*r:] Denn das Unternehmen hinterfragt natürlich: ‚Was bringt uns das?'
> [Interviewer:] Klar.
> [Befragte*r:] Und deswegen die Kennzahl ‚Fit zu [etabliertes Unternehmen]'." (31_226–230)

Dass die Bande eng sind und die Autonomie der Organisationseinheit nur relativ ist, wird auch an einem anderen Umstand deutlich: Mitarbeitende, die in den Inkubator wechseln wollen, brauchen in allen drei Fällen die Zustimmung der Heimatabteilung, Projekte im Inkubator brauchen Sponsor oder Mentor im etablierten Unternehmen, der Inkubator selbst mächtige Unterstützer*innen im Unternehmen.

Dass die Unabhängigkeit nur partiell ist, ist zugleich ein großer Startvorteil gegenüber „echten" Startups: Die Intrapreneure haben leichter Zugriff auf die Erfahrungen und das Wissen eines etablierten Unternehmens, kommen leichter in Kontakt mit potenziellen Kunden, können das Unternehmen als Referenzkunden nutzen – bis hin zu banalen Vorteilen wie dem, sich mehr oder weniger ungehindert über das Gelände des Unternehmens bewegen und dessen Einrichtungen nutzen zu können.

Personal- und Organisationsentwicklung durch Inkubation: Der Inkubator hat in allen drei Fällen nicht nur die Funktion, neue Produkte oder Geschäftsfelder (oder Anlagemöglichkeiten) hervorzubringen, sondern auch die Funktion, den Mitarbeitenden neue Denk- und Arbeitsweisen zu vermitteln. Dabei geht es vor allem um unternehmerisches, marktorientiertes Denken, agile, ergebnisorientierte Arbeitsweisen und eigenverantwortliches Handeln – all das, was ein Konzern in Zukunft braucht, aber zugleich kaum zulässt und fordert:

> „Weil sie agieren eigenverantwortlich für das Ding. Es sagt ihnen keiner mehr, was sie zu tun und zu lassen haben. Ganz witzig, wenn Teams hier neu reinkommen, kommen sie dann zu mir, ja, kann ich den fragen? ‚Ist das sinnvoll für dich?' Dann mach es doch einfach. Wo liegt das Problem?
> Also das ist fast eine Art Umerziehung. Wirklich das eigene Denken und Handeln wieder zu lernen. Und ich glaube auch, dass in einer zukünftigen Arbeitswelt durchaus auch große Corporates davon profitieren werden, von der Eigenverantwortlichkeit des eigenen Mitarbeiters. Die hätten es gerne, aber im Kern wollen es heute bestehende Strukturen doch nicht. Das ist fast schizophren von dem her." (Trend 14_94)

Darüber hinaus bietet ein Inkubator eine alternative Entwicklungsmöglichkeit jenseits der Linienorganisation – und erhöht so die Attraktivität des etablierten Unternehmens. Der Inkubator bildet sozusagen Key User neuer Arbeitsformen aus, die bei ihrer Rückkehr in die Linienorganisation als Multiplikator:innen wirken und zur Modernisierung der Organisation insgesamt beitragen sollen.

People Business: Interaktionen zwischen etabliertem Unternehmen und Startup sind „people business", wie immer wieder zu hören war, sprich: Für den Erfolg interner Startups sind nicht nur institutionelle Faktoren wichtig, sondern auch die beteiligten Personen und deren Persönlichkeiten. Dies haben die „internen" Startups mit den „externen" der anderen Interaktionsformen gemeinsam. Doch es gibt auch einige Besonderheiten.

Die *Intrapreneure* zeichnen sich dadurch aus, dass sie Interesse an einer Gründung haben und bereit sind, gewohnte Arbeitsweisen und Entwicklungspfade zu verlassen. Wie wichtig die Persönlichkeit der Intrapreneure genommen wird, zeigen Aussagen wie die der Geschäftsführung eines Inkubators, die erste Frage, die man sich stelle, sei: „Wer sind die Typen und Typinnen?" (Trend 14_106). Oder erst recht der Fall 31, in dem die Intrapreneure einen Persönlichkeitstest durchlaufen und geprüft werden, ob sie dem gewünschten Persönlichkeitsprofil entsprechen.

„People business" ist hier Gegenstand der Organisation von Teams: Bei der Zusammenstellung der Gründerteams wird Wert darauf gelegt, dass die Intrapreneure sich in ihren Erfahrungen und Kompetenzen, aber auch ihren Persönlichkeiten möglichst ergänzen.

Unternehmerisches Denken, Risikobereitschaft, Kreativität und Agilität sind aber geradezu Gegenentwürfe zu den normalen Denk- und Arbeitsweisen etablierter Unternehmen, die gegenüber Startups entweder Abstoßungsreaktionen zeigen oder sie, beim Versuch zu schneller Integration, mit Regeln, Vorschriften und Vorgaben erdrücken würden.

Beiden Effekten soll die Externalisierung interner Gründungen in einen

Inkubator entgegenwirken. Da aber interne Gründungen und etabliertes Unternehmen in vielfältiger Hinsicht verbunden sind, bedarf es der Grenzstellenarbeit, der Übersetzung und Vermittlung – und geeigneter Personen, die beide Seiten verstehen und zwischen ihnen vermitteln können.

Daher stehen den Intrapreneuren betriebliche Akteure gegenüber, die *Mitarbeitenden der Inkubatoren und insbesondere deren Leitung,* deren wesentliche Funktion die der Übersetzung und Vermittlung ist und die sich für diese Funktion durch eine größere Distanz zum „normalen" Konzerndenken und ein größeres Verständnis für die Belange von Startups bzw. „anderen" Innovationsprozessen qualifizieren. Intrapreneure und Inkubateure sind, wenn man so will, eben keine „normalen" Konzernmitarbeitenden, genau das qualifiziert sie für diese Tätigkeiten, und genau deshalb können sie sich „verstehen".

Eine weitere Akteursgruppe, die in den Inkubatoren ins Spiel kommt, sind *externe Berater*innen* (wie Unternehmer*innen, Expert*innen, Business Angels, Gründungsberater*innen): Diese bringen einerseits Prozessexpertise (Was braucht es für eine Gründung?), andererseits Marktexpertise (Was braucht der Markt und wie finde ich das heraus?) ein.

Dabei wird deutlich, dass an der Grenze zwischen den unterschiedlichen Organisationsformen und Innovationsmodi von etablierten Unternehmen und Startups Grenzstellenarbeit, zu leisten ist, deren Gegenstand die Gestaltung der Grenze (sowohl ihre Aufrechterhaltung als auch ihre Überwindung) ist und die darauf abzielt, unterschiedliche Kontexte (Strukturen, Formen, Kulturen, Arbeitsweisen) aneinander anschlussfähig zu machen, aber wohl auch dazu dient, zumindest rudimentäre Kontrolle auszuüben (ohne das Instrumentarium der unmittelbaren hierarchischen Kontrolle).

Das Cluster Inkubation/Simulation zeigt ganz deutlich, dass eine solche Grenzstellenarbeit nicht nur zwischen dem etablierten Unternehmen und anderen, unabhängigen Organisationen zu leisten ist, sondern auch zwischen dem Unternehmen und den Inkubatoren.

Grenzstellenarbeit muss also nicht nur nach außen, sondern ebenso nach innen geleistet werden. In einer weiteren Perspektive betrifft dies auch die Startups bzw. Gründungsprojekte: So wie die Perspektive des Startups in das etablierte Unternehmen vermittelt werden muss, so muss auch die Perspektive des etablierten Unternehmens in das Startup vermittelt werden. Dieser Fall spielt allerdings bei den Inkubationsfällen wohl eine geringere Rolle als bei den externen Startups, da die Intrapreneure ja alle aus dem Unternehmen kommen und die „Denke" kennen.

Spielwiese mit begrenzten Spielräumen: Der Weg der Entwicklung neuer Geschäftsideen besteht aus einer vorgegebenen Abfolge festgelegter

Schritte, mit Zielvorgaben, einer definierten Arbeitsweise und einer Erfolgskontrolle am Ende – deren Ergebnis nicht selten darüber entscheidet, ob das Vorhaben weitergeführt wird oder nicht. Offenheit und Risiko, wesentliche Kennzeichen eines Innovationsprozesses, sollen in den Inkubatoren planvoll und standardisiert bearbeitet werden. Die „Spielwiese", von der gelegentlich die Rede ist, ist also eng umzäunt, die Spielmöglichkeiten sind begrenzt – nicht zuletzt soll ja dabei auch etwas Verwertbares rauskommen:

> „Ja, natürlich ist es eine Spielwiese, weil wir auch ganz viel lernen, wie man beim Spielen ja eh viel lernt, also so lernen wir jetzt auch gerade ganz viel. Und das heißt natürlich auch, dass wir auch Dinge machen, [mit denen] wir, wenn wir sie so immer machen würden, dann kein gutes Geschäftsmodell aufbauen könnten. Und dann aber eben lernen, wie man es besser macht, damit es dann funktioniert." (02_124)
> „Ich würde es nicht als Spielwiese stehen lassen, weil das Ergebnis tatsächlich ein reales Geschäftsmodell sein soll." (31_224)

Andere Spielregeln, externe Beteiligte: In mindestens zwei der drei Fälle (02/05 und 31) arbeitet der Inkubator mit Externen zusammen. In Fall 31 wird der Inkubator von Internen zusammen mit einer externen Agentur betrieben, in Fall 02/05 werden Externe regelmäßig als Berater*innen, Beiräte oder Juror*innen beschäftigt. Die Externen bringen nicht nur ihre Erfahrungen und ihre Kenntnisse im Bereich der Unternehmensgründung ein, sie sind zugleich auch Signal und Symbol dafür, dass hier (auch) nach anderen Regeln gespielt wird, die gewohnten Betrachtungsweisen aus der Konzernperspektive nicht gelten.

> „Nein, die [Externen] sind unabhängig. Die haben noch teilweise ihre eigenen Unternehmen sind Angel Investoren, Business Angels oder sind […] Technologieconsultings, Tech-Consultants, was auch immer. Und haben Lust, aus irgendwelchen Gründen auch immer, mit einem Corporate zusammenzuarbeiten. An der Nahtstelle von zwei Arbeitskulturen. […] Wir haben dann Leute, die das Können, Wissen und die Erfahrung haben, weil, ich habe die Erfahrung selber auch nicht. […]
> Also uns ist dieses Ersetzen von Corporate Prozessen durch Erfahrung wichtig. Das ist ein essenzieller Baustein. Zurück auf die Pitch Jury. Da stellen die externen Gründer die Majorität. Also wir machen es nicht nach [etabliertes Unternehmen]-Duktus, sondern wir gaten und entscheiden Venture-Ideen mit einer ganz starken externen Brille und auch bewusst." (Trend 14_98)

Marktsimulation durch Pitches und Wettbewerbe: Entscheidendes Kriterium für die Aufnahme in den Inkubator und den Verbleib eines Projektes im Inkubator ist nicht die technische Innovativität eines Produkts, die Cle-

verness eines Geschäftsmodells oder die Kreativität der Idee, entscheidend ist für alle drei Inkubatoren der potenzielle Markterfolg: Die Intrapreneure brauchen überzeugende Antworten auf die Frage, welches Problem potenzieller Kunden damit gelöst werden soll und ob die Lösungsidee industrialisierbar und finanzierbar ist.

Da sich die Projekte zunächst aber in einem marktfernen Umfeld bewegen, die Idee also nicht unmittelbar mit echten Märkten konfrontiert ist, müssen sich die Intrapreneure zunächst auf simulierten Märkten beweisen.

Startups haben allerdings nicht nur eine Idee oder ein Produkt, sie sind auch selbst das Produkt, weil Investoren zunächst ja nur in ein Potenzial investieren können. Und so gibt es eben nicht nur Märkte für die potenziellen Ergebnisse einer Gründung, sondern auch Märkte für die Gründungen selbst. In einem internen Inkubator sind beide Märkte – der für Startups ebenso wie der für ihre Ideen – zunächst einmal recht weit weg. Echte Märkte sind noch nicht zu haben, daher müssen sie simuliert werden.

Die festgelegten Schritte, die ein Gründungsteam durchlaufen muss, um aufgenommen zu werden und im Inkubator bleiben zu können, die regelmäßige und immer existenzielle Prüfung von Idee und Fortschritt des Teams sollen die Härte und Existenzialität externer Finanzierungsrunden, die internen Wettbewerbe die externe Konkurrenz, die externen Berater*innen die Sichtweisen außerhalb des etablierten Unternehmens, der Inkubator den Blickwinkel eines Investors nachstellen:

> „Nach den drei Monaten, selbes Format. Unten auf die Bühne. Was habe ich gelernt? Und dann hinterfragen wir es, lohnt es sich, in euch weiter zu investieren? Wir verhalten uns als Investor in ein Venture. Machen wir das oder machen wir das nicht? Dann ist die erste Frage, die wir uns stellen: ‚Wer sind die Typen und Typinnen? Glauben wir denen?' Das ist die erste Frage. Zweite Frage ist das Produkt: ‚Verstehen wir das?' Und die dritte Frage ist dann die Kundenrelevanz: ‚Ist das, wer die sind, was die machen, relevant für den Kunden?' Alle die drei Dinge müssen passen. Nur dann machen wir das." (Trend 14_106)

Die drei Fälle zeigen insgesamt mehr Gemeinsamkeiten als **Unterschiede,** sie ergeben ein recht konsistentes Bild einer offensichtlich weiter verbreiteten Reorganisationsmaßnahme etablierter Unternehmen (vgl. dazu Schuh et al. 2017). Bei allen Gemeinsamkeiten gibt es aber auch zumindest einen Unterschied, wobei hier formale Differenzen auf andere strategische Zielstellungen verweisen dürften.

Der auffälligste formale Unterschied besteht in der planmäßigen **Dauer des Inkubationsprozesses:** Im Fall 31 haben die Intrapreneure nach der Vo-

rauswahl (schriftliche Bewerbung und Persönlichkeitstest, Auswahlworkshop) und der Vorbereitung ihres Wechsels zum Inkubator (Klärung mit der Heimatabteilung) nur zehn Wochen Zeit bis zur ersten Beurteilung durch die Betreuer, die für die interviewte Person und deren Team dann der Schlusspunkt war.

Dagegen spricht die Interviewperson in Fall 03 davon, dass es in der Regel rund zwei Jahre dauert, bis eine Idee marktreif ist. Bei Fall 02/05 ist die Dauer der Arbeit im Inkubator auf zwei Jahre ausgelegt. Inklusive Vorbereitungsphasen kann der Gesamtprozess hier also bis zu drei Jahre umfassen.

Ein wesentlicher Grund dürfte sein, dass die drei Inkubatoren eine im Detail etwas **unterschiedliche Zielstellung** verfolgen. Die Fälle 02/05 und 03 sind stärker darauf ausgelegt, Projekte mit im Erfolgsfall marktreifen Produkten oder Dienstleistungen abzuschließen, die dann entweder ausgegründet oder als „New Business" reintegriert werden.

Dazu kommt das weitere Ziel, neue Denk- und Arbeitsweisen zu vermitteln und in die Organisation zu tragen sowie die Arbeitgeberattraktivität zu steigern (alternative Karrierepfade). Bei dem Inkubator, der in Fall 31 beschrieben wird, scheint hingegen das Ziel der Vermittlung und Verbreitung neuer Arbeits- und Denkweisen im Mittelpunkt zu stehen (der Inkubator war ursprünglich als Managementkurs konzipiert). Dass dabei möglicherweise neue Geschäftsideen herauskommen können, steht eher an zweiter Stelle.

4.4.2 Ziele, Erwartungen, Interessen

Fall 02/05

Im Folgenden wenden wir uns zuerst den strategischen und in einem zweiten Schritt den inhaltlichen Erwartungen der Beteiligten dieses Falls zu.

Baustein zur Lösung des Innovationsdilemmas: Wie alle etablierten Unternehmen steht auch dieses unter einem enormen Innovationsdruck. Diesem Druck begegnet das Unternehmen insbesondere durch Investitionen in die eigene Entwicklung und in die Akquisitionen von Fremdfirmen. Darüber hinaus spielt aber auch die Interaktion mit Startups eine Rolle. Es gibt vor allem vier Bausteine der Startups-Strategie dieses etablierten Unternehmens: Es investiert in Startups, es kauft Startups auf, es gründet Startups aus und es fördert, als jüngster Strategiebaustein, die Inkubation von Startups im unternehmenseigenen Inkubator, wobei das Ergebnis hier auch die Reintegration in eine Fachabteilung sein kann.

Alle vier zu diesem Fall gehörenden Interviews thematisieren, dass der Inkubator auch Ausdruck eines *Innovationsdilemmas* ist: Der Innovationsdruck nimmt zu, die Innovationsfähigkeit ab. Natürlich haben solche etablierten Unternehmen große Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und -budgets, kreieren immer neue Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen und melden jedes Jahr eine Vielzahl von Patenten an, aber es gelingt ihnen nicht oder nicht mehr, das eigene Innovationspotenzial in der benötigten, eben: erweiterten Weise auszuschöpfen.

Dafür ursächlich ist die „Behäbigkeit" großer Organisationen, deren Risikoaversion, aber auch eine im verschärften Wettbewerb zunehmende Orientierung an vorhandenen Prozessen und unmittelbar erzielbaren Markterfolgen. Andere Möglichkeiten werden nicht gesehen, nicht gefördert, nicht entfaltet. Es gibt keine Spielräume für Kreatives, Anderes, Neues. In den Interviews zu dieser Konstellation werden unterschiedliche Aspekte dieses Mangels angesprochen:

> „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." (Trend 13_136)
>
> „Wenn Sie eingesetztes Kapital in Forschung anschauen, man sagt dann, was funktioniert? Sie stecken es in eine Technologie, also in Prozesse, Produktionsprozesse und kitzeln noch nullkommaeins Prozent Ausbeute raus. Versteht jeder, macht jeder, weil sie merken, dass ist direkt Cash, hinten ist profitabel. Klar, gebe ich Geld aus. Und damit habe ich fast einen planbaren Return. Habe ich ein bestimmtes Produkt und mache dieses Produkt noch ein bisschen besser? Klassisches Life Cycle Management. […] Kann ich planen, kaufen, bumm. Ich bleibe aber innerhalb dessen, wer ich bin." (Trend 14_38)
>
> „Und ja, also als Konzern muss man sich die Optionen offenhalten, im Wissen darum, dass man ansonsten untergeht. Also das ist, wir leben von Innovation, Innovationszyklen werden immer kürzer, [die Branche] ist eigentlich 150 Jahre alt. Und dann hat man noch mal so ein paar Innovationszwischenschritte, aber eigentlich gab es keinen Quantensprung seit 30, 40 Jahren. Und deswegen muss man eigentlich gucken, wenn man nicht irgendwann mal komplett untergeht, -gehen will." (05_80)

Der Inkubator steht am (vorläufigen) Ende eine Reihe von Versuchen, Antworten auf den zunehmenden Innovationsdruck zu finden: Zunächst wurde (viel) mehr Geld in die eigene Entwicklung von Technologien gesteckt. Allerdings sind in den Kerntechnologien und Kerngeschäftsfeldern kaum Dis-

ruptionen möglich. Zweiter Ansatz war, die externe Technologie- und Geschäftsentwicklung auf Anschlussmöglichkeiten abzuklopfen. Problem hier: Man verlässt relativ schnell den Bereich der eigenen Kompetenzen und steht dann vor Make-or-buy-Entscheidungen.

Die Interviewperson bei Trend 14 hat klar die Meinung, dass es dann eher in Richtung „buy" gehen müsste – und dennoch ist der Inkubator aus ihrer Sicht sinnvoll:

> „Weil ich glaube, […] dass in diesem Unternehmen noch viel mehr steckt, für das es keinen Marktzugang gibt. Aus welchem Grund auch immer. Also, dass es ungenutzte Technologien, Produkte, Überzeugungen, Kenntnisse, Daten, Geschäftsmodellmöglichkeiten gibt, die irgendwo auf der Straße, in der Schublade, im Labor oder sonstwo liegen, dieses Licht des Marktes einfach noch nicht gesehen haben und in der Bestandsstruktur die Möglichkeiten einfach nicht finden, die Marktqualität zu sehen." (Trend 14_78)

Eine Organisationsform wie der Inkubator folgt also der Erkenntnis, dass – positiv formuliert – in der eigenen Organisation und vor allem bei den eigenen Mitarbeitenden noch viel innovatives Potenzial schlummert, das auf den üblichen Wegen nicht erschlossen werden kann. Negativ formuliert ist der Inkubator dann aber auch das Eingeständnis, dass das etablierte Unternehmen auf normalem Wege sein Innovationspotenzial nicht oder nicht mehr hinreichend abruft. Das Dilemma aus einem zunehmenden Innovationsdruck und abnehmender Innovationsfähigkeit ist auch hausgemacht, die interne Interaktion mit dem Innovationsmodus Startup soll einen Weg aus diesem Dilemma weisen.

> „Wir glauben, ich glaube, dass ich mit den Teams, mit Ideen Schätze heben kann, die wir in der normalen Organisationsstruktur nicht heben können, und es kommt irgendwas Wertvolles dabei raus." (Trend 14_158)
> „Das andere ist der Inkubator, den man eingeführt hat. Das ist jetzt das Jüngste, was gemacht wurde. […] 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." (Trend 13_66)
> „Die großen Konzerne haben alle solche Inkubatoren, deren Ziel es ist, genau eine Umgebung zu schaffen für Mitarbeiter aus dem Unternehmen mit coolen Ideen, die sie im Konzern nicht verwirklichen können. Dafür gibt es das, also eigentlich ist ein Inkubator das Eingeständnis des Großkonzerns an sich selbst, dass er sozusagen eigentlich Innovationskiller ist oder dass er Strukturen hat, die eine ganze Menge Innovation, nicht alles, aber doch, also insbesondere die abgefahrenen Ideen … dass es die eigentlich nicht zum Durchbruch schaffen." (05_64)

Der Inkubator ist so gesehen der organisationale Rahmen zur Erprobung und Umsetzung *alternativer Innovationsstrategien.* Er ist der Raum für einen anderen Innovationsmodus: Ideen sollen ausprobiert und in der Auseinandersetzung mit potenziellen Kunden und Nutzer*innen entwickelt oder weiterentwickelt werden.

> „Hier ist der Vorschlag, miete einfach mal einen Raum an, macht da eine Wochenendsession und klebt dann die Wände mit irgendwas voll, macht sich auch nicht mal einen Gedanken, ob da jetzt ein Schloss dran ist oder nicht. Also ich übertreibe jetzt gerade, aber macht erst mal. Und dann im Prinzip über sozusagen den Aufbau der Community mit den Kunden erlebt ihr dann im Prinzip, was braucht der Kunde, und dann sozusagen biegt ihr es zurecht. Also ich sage mal rein von der Vorgehensweise.
> Also dieses erst mal Machen und dann Gucken ist ja ein ganz anderer Ansatz als in einem Konzern, da haben sie Workshops und Abstimmungsrunden, bis sie dann das erste Mal wirklich tun, ist ein Jahr rum und schon ein Haufen Geld ausgegeben und idealerweise noch ein paar Berater eingeschaltet, die eigentlich auch nur das sagen, was Sie schon wussten, aber das dann noch mal rechts unterschrieben, sodass sie dann sagen können, wenn es in die Hose geht, das haben alle gesagt. Das ist Großkonzern." (05_62)

„Macht erst mal" wird hier zum Zentralsatz eines Innovationsmodus, der mehr Risiken eingeht und viel früher mit der Idee an Kunden herantritt, als es das etablierte Unternehmen wollte und könnte.

Spielraum zur Entfaltung (Schutz vor der eigenen Organisation): Großkonzerne, so Interviewperson 05, sind „Innovationskiller" (05_63): Sie haben Strukturen geschaffen, die die Innovationsfähigkeit eher behindern als fördern. Der Inkubator bzw. generell die Interaktion mit Startups ist ein Lösungsweg, den dieses etablierte Unternehmen – aber auch viele andere größere Unternehmen – einschlagen, um dem Widerspruch aus einem steigenden Innovationsdruck bei abnehmender Innovationsfähigkeit zu begegnen.

Das Unternehmen schafft mit dem Inkubator einen „geschützten Raum" (02_154), in dem neue, vielleicht auch gewagte und/oder randständige Ideen ausprobiert werden können. Das Besondere ist dabei, dass das Unternehmen eine Institution schafft, die diesen Innovationsprozess vor dem etablierten Unternehmen schützt – also vor sich selbst.

Das Mittel der Wahl sind die organisatorische und oft auch räumliche Abtrennung, die Ausrichtung an externen Erfolgskriterien (externe Expert*innen, Validierung am Markt) und ein strategisches Beteiligungs- und Investitionsmanagement, das Kontrollbedürfnisse und Steuerungserfordernisse mit der notwendigen Unabhängigkeit auszubalancieren sucht.

Im folgenden Zitat wird nicht nur nochmals erläutert, dass und wie (mit

Bedenken, Regeln, Prozessen) eigentlich vielversprechende „Pflänzchen“ in der Vergangenheit „kaputtgemacht“ wurden, man erhält auch einen Eindruck davon, dass das etablierte Unternehmen über ein differenziertes Beteiligungsmanagement verfügt. Dazu gehören verschiedene Institutionen (Venture Capital und Innovator) ebenso wie abgestufte Beteiligungs- und Integrationsmodelle:

> „Bei Venture Capital […] also da sind wir dann schon gerne mit 20, 30 Prozent dabei, da ist man dann meistens über ein Aufsichtsratsmandat schon mit drin, also dann guckt man schon ein bisschen tiefer mit rein, erhöht dann häufig auch nicht selten schon mal noch die Anteile, und irgendwann, wenn es eine gewisse Größe hat, überlegt man sich, ist das etwas, wo einer der Geschäftsbereiche, wenn das reinpasst, dann auch sozusagen die Anteile mit übernimmt und sich dann noch stärker mit einbringt.
> Auch dann […] haben wir durchaus ein System von abgewichteten Integrationsmodellen, so würde ich es mal nennen, also wo man Dinge doch erst mal noch recht lange eigentlich wie eine Finanzbeteiligung führt und dann sukzessive dann schon auch noch Know-how mit reinbringt, und erst ab einer gewissen Größe, wo man dann sagt, das ist dann operabel, dann denkt man dann auch über eine Vollintegration [nach], weil Vollintegration heißt dann eben halt, dann kommen die Bedenkenträger, also die Abteilung … kommt dann eben halt mit ihren Regelwerken, dann kommt die Buchhaltung, führt SAP ein, und dann kommen alle mit ihren Regeln.
> Wir haben es schon ein paarmal erlebt über die Jahre und haben so manches Pflänzchen zu früh kaputtgemacht, indem wir alle mit unseren Regeln kamen, und haben dann sozusagen spätestens, wenn wir irgendwo die komplette IT eingeführt haben und SAP, waren die wirtschaftlich platt an die Wand gefahren.“ (05_84)

Kontrollierte Spielräume („kontrollierte Autonomie“): Die Besonderheit dieser Interaktionsform im Vergleich zu den anderen Interaktionsformen ist, dass die Interaktion in ihrer institutionellen Konstruktion eine interne Interaktion ist – zwischen dem etablierten Unternehmen, dem unternehmenseigenen Inkubator und den Mitarbeitenden des Unternehmens – und dass deshalb hier auch, bei aller organisationalen Unabhängigkeit, das Kontrollpotenzial des etablierten Unternehmens wohl am größten ist.

> „Ja, aber also in der Gründungsphase wird schon also, das Unternehmen gibt ja Regeln vor, innerhalb derer man sich bewegen kann. Wenn man sich innerhalb dieser Regeln bewegt, also so und so viel Anteile, so und so viele Mittel hat man zur Verfügung, das ist der Zeithorizont, in dem man das im Prinzip austesten kann, das Geschäftsmodell, innerhalb dieser Grundregeln, die schon weit gefasst sind, hat man Handlungsfreiheit, wenn es darüber hinausgeht, wird es problematisch. Also die Rahmenbedingungen selber, also das Ufer des Teiches, in dem man sich bewegen kann, ist relativ scharf gefasst, aber innerhalb des Teiches darf man frei schwimmen.“ (05_66)

Die Interaktionsform „Inkubation/Simulation" zielt darauf ab, durch die institutionelle Organisation von Spielräumen ausgewählten Beschäftigten die Entfaltung eigener unternehmerischer und innovativer Potenziale zu ermöglichen, bei partieller Einschränkung der Kontrolle über den Inkubationsprozess und dessen Ergebnisse.

Inhaltliche Erwartungen: Der Inkubator dient zunächst einmal der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle und damit auch neuer Investitionsmöglichkeiten. Das etablierte Unternehmen verfolgt dabei die gleiche Logik wie Risikokapital-Investoren. Dass in vielen Fällen die Startups keinen Erfolg haben und das investierte Kapital verloren ist, ist nicht so schlimm – solange darunter der eine oder andere Treffer ist.

> „Also ich sage mal, es ist für den Konzern eine Opportunität, und wenn man mal sieht, selbst wenn sozusagen nur jedes dritte Startup überhaupt sozusagen ausgründungsfähig ist, jedes dritte oder vierte und nur eins von zehn oder eins von 20 sozusagen der richtige Feger wird, das ist so ein bisschen wie in der Pharmaindustrie: Sie kaufen Substanzen, probieren irgendwie, daraus werden dann hundert, daraus werden zehn, und dann gibt es ein Medikament, und wenn sich alle Investierungskosten aufaddieren, haben Sie sozusagen zehn Milliarden Euro oder 15 Milliarden Euro verbrannt, um aber dann einen Blockbuster hinzukriegen, der bringt Ihnen dann 30 Milliarden.
> Und aus der Sicht sieht man das eigentlich auch, […] die Hoffnung steht dahinter, dass irgendwann mal vielleicht wieder eine Mega-Innovation rauskommt, die sozusagen im Prinzip dem Konzern dann perspektivisch deutlich weiterhilft." (05_80)

Das Investment soll sich auch bei einer Ausgründung mittelfristig auszahlen, weil das etablierte Unternehmen an dem Startup beteiligt bleibt. So erhält etwa im Falle einer Ausgründung das Unternehmen „standardmäßig" (02_76) 40 Prozent der Anteile, bei den Gründer*innen verbleiben 60 Prozent, die sie ggf. teilweise an externe Investoren weitergeben müssen.

Mit dem weiteren Investment im ausgegründeten Startup verbindet das etablierte Unternehmen je nach Startup unterschiedliche Ziele. Im Fall 02 stehen vor allem strategische Interessen im Vordergrund: Aus Sicht des Unternehmens macht eine Beteiligung Sinn, weil man dann die weitere Entwicklung mitsteuern kann – und das ist interessant, weil das etablierte Unternehmen einer der Hauptkunden sein wird. Eine Mehrheitsbeteiligung oder die komplette Übernahme macht aber u. U. wieder keinen Sinn, weil man das Startup allein gar nicht auslasten könnte.

Personalpolitische Erwartungen: Genauso wichtig, vielleicht sogar wichtiger, so die Interviewperson in **Fall 02,** ist das Ziel, mit dem Inkubator Unternehmermentalität und auch neue Arbeitsformen zu fördern. Der Inku-

bator ist ein geschützter Raum, in dem Neues ausprobiert werden könnte, was dann positiv in die Gesamtorganisation zurückwirkt. Dies gilt auch für den Fall des Scheiterns von Geschäftsideen: Die Mitarbeitenden gehen dann wieder in das Unternehmen zurück, nehmen aber wertvolle Erfahrungen mit:

> „Also ich glaube, der Sinn und Zweck dieser ganzen Sache und manchmal vielleicht sogar der größere Zweck eines Inkubationszentrums für so einen großen Konzern ist eher auch dieses Zurückspielen einer Unternehmermentalität eben in dem geschützten Raum zu dem Rest der Belegschaft. Also als Corona noch nicht so vehement war, da war also ganz groß im Kurs, Veranstaltungen im Inkubator mitzumachen, sich zu mischen mit den Gründern und so, das war, fanden alle ganz cool und das hat man auch gemerkt, dass das dann zurück in die Einheiten gespielt hat.
> Und da auch mal diese agilen Methoden mehr ausprobiert wurden, dass die Leute Workshops in unseren Räumen gemacht haben, um einfach da auch mit zu profitieren davon. Und umgekehrt, wenn dann unsere Ventures scheitern und die zurückgehen, dann haben die auch eine Menge gelernt und bringen das wieder ins Unternehmen zurück. Also ich glaube, dass der Nutzen irgendwie fast noch größer ist als vielleicht das eine oder andere Geschäftsmodell, weil halt viele auch nicht erfolgreich werden." (02_154)
> „Also die Dinge, die da angegangen werden, die würde der Konzern so ja nicht angehen." (02_156)

Der Inkubator dient dazu, den „Innovationsmodus Startup" in und für etablierte Unternehmen zu nutzen bzw. nutzbar zu machen – ohne die Organisation deswegen grundlegend zu verändern. Der Inkubator ist in dieser Hinsicht weniger der Brutkasten neuer Geschäftsideen, die dann auf (externen) Märkten realisiert werden, sondern das Lernlabor für eine stärker an Markterfolgen (Kundenorientierung) und Selbstorganisation (Agilität, New Work) orientierte Großorganisation, dessen Erträge intern wirksam werden sollen.

Der Inkubator soll nicht nur, im Sinne eines Lernlabors, neue Kompetenzen vermitteln, sondern auch alternative Pfade der Personalentwicklung anbieten. Zielgruppe sind hier engagierte Mitarbeitende, die durch die Restriktionen eines Großkonzerns frustriert werden könnten, deren Karrierewege irgendwann blockiert wären oder die schlicht Lust auf etwas Neues und Anderes haben.

Dass solche Mitarbeitende dann eventuell per Ausgründung das Unternehmen verlassen, ist dabei nur bedingt ein Problem: Sie würden möglicherweise ohnehin gehen, wären im Falle einer erfolgreichen Ausgründung aber noch mit dem Unternehmen verbunden. Der Inkubator reagiert damit auf die Lust auf Veränderung, auf den Frust etwa mit blockierten Karrierewegen und auf reduzierte Innovations- und Kreativitätsmöglichkeiten:

> „[Interviewer:] Und die Leute, die da [in den Inkubator] reingehen, ist das eher Lust oder eher Frust? […]
> [Befragte*r:] Beides. Beides. Also auch, wenn ich mir dieses Venture Team jetzt bei mir angucke, das sind alles drei Leute, die eigentlich auch mal sozusagen für höhere Karrieren vorgesehen waren, also denen man mal so ein bisschen die Würstchen vor die Nase gehalten hat, und das Würstchen realisiert sich dann häufig im Konzern nicht so, wie man sich's vorstellt. Das ist dann halt so, nach oben wird es halt immer enger.
> Und die dann auch von sich aus gesagt haben, na, dann gucke ich auch mal ein bisschen woanders, umgedreht haben sie aber Lust auf Veränderung, ist auch ein bisschen Frust mit dem [System] oder hadern mit dem System selber, und aber eben halt auch der Drive, also jetzt auch wirklich sich mal unternehmerisch selbst zu versuchen." (05_77–78)

Das etablierte Unternehmen verbindet also mit dem Inkubator auch die Erwartung, dass das Angebot eines alternativen Karriereweges (bei voller Absicherung) die Attraktivität des Arbeitgebers erhöht und so eventuell abwanderungswillige Mitarbeitende bindet. Auch diese Erwartung spiegelt ein generelles Problem von etablierten Unternehmen: Zum einen sind aufgrund der flachen Hierarchien viele klassische Führungspositionen weggefallen und die neugeschaffenen Koordinationsfunktionen (wie Projektleitung oder Schnittstellenbetreuung) sind dafür nur begrenzt ein Ersatz. Zum anderen lassen eben hochstandardisierte Prozesse und eine enge Kennzahlensteuerung nur wenig Spielräume.

Wer sich verändern, mal was anderes machen will, wer mehr Sinn und Gemeinwohlorientierung sucht, muss eigentlich den Konzern verlassen – angesichts der überdurchschnittlichen Sicherheiten, Gehälter und Sozialleistungen solcher Konzerne eine hohe Hürde. Stehen also engagierte Mitarbeitende vor der unbefriedigenden Wahl zwischen Wechsel und innerem Rückzug, könnte der Inkubator einen Ausweg bieten.

Das Beispiel des Interviews zu Fall 02 zeigt, wie die Erwartungen des etablierten Unternehmens auf Erwartungen eines Mitarbeiters treffen – und das Angebot eines alternativen Weges einen entsprechenden Bedarf findet: Die Interviewperson hat schon lange Interesse, sich als Unternehmensgründer auszuprobieren und befindet sich in der – aus ihrer Sicht – dafür richtigen biografischen Phase. Sie ist langjährige*r Mitarbeiter*in des Unternehmens und nach verschiedenen Funktionen, auch im Ausland, jetzt bereit und interessiert, sich als Gründer*in auszuprobieren.

Der Inkubator bietet ihm dafür sehr gute Bedingungen: In der gesamten Gründungsphase bleibt die Interviewperson Mitarbeitende des etablierten Unternehmens und bezieht ihr Gehalt weiter, zunächst (während der Vali-

dierungsphase) von der Heimatabteilung, dann vom Inkubator, und im Falle eines Scheiterns könnte sie in das Unternehmen zurückkehren, vermutlich zu den bisherigen Konditionen.

Neben diesem Sicherheitsaspekt, den sie aber nicht betont, hebt Interviewperson 02 vor allem die Unterstützung durch den Inkubator hervor, die von der laufenden Beratung und Betreuung durch interne und externe Fachkräfte über die Unterstützung durch die Fachabteilung bis hin zur Infrastruktur wie Büro und Besprechungsräumen reicht.

> „Also dieser [Inkubator] bietet einem ja unheimlich viel Infrastruktur und auch Erleichterung, um was zu gründen. Ist ja genau dafür designt worden. Das hätten wir draußen nicht. Ein Business Angel hätte glaube ich Schwierigkeiten, das alles zu leisten." (02_114)

Neben der Motivation, sich unternehmerisch auszuprobieren, will die Interviewperson vor allem „Impact" erzielen. Sie interessiert der Geschäftserfolg nicht als solcher, sondern vor allem als Chance, etwas zu verändern:

> „Aber es kann passieren, dass wir irgendwann […] das Geschäftsmodell so anpassen, um einfach überleben zu können und ein Geschäft machen zu können. Aber dann wird es nicht mehr so interessant. […] so spannend, weil ich das Spannende eigentlich fände, wenn wir wirklich einen Impact machen können." (02_164)

Während die Interviewperson einerseits größere Abweichungen von der ursprünglichen Zielstellung nur bedingt hinnehmen möchte, ist sie sich andererseits der Verantwortung bewusst, die das Unternehmersein dann mit sich bringt. Sie könnte eventuell doch gezwungen sein, solche Änderungen vorzunehmen, weil sie für die Mitarbeitenden ja auch Verantwortung übernommen haben wird:

> „Aber muss man trotzdem offen für sein. Weil man hat auch die Verantwortung für die Leute, die man einstellt, für alles, was man da aufbaut, kann jetzt nicht nur wegen so einer eigenen Voreingenommenheit sagen, da halte ich jetzt auf Teufel komm raus dran fest." (02_168)

Sollte die Ausgründung am Ende nicht funktionieren oder nicht so wie gedacht, dann wäre das für die Interviewperson eindeutig ein „Scheitern" und sie wäre „enttäuscht" bzw. „traurig". Unabhängig vom Erfolg hat sie aber die Erwartung, zu lernen und sich weiterzuentwickeln.

Und auch aus einem möglichen Scheitern ließen sich Lern- und Entwicklungseffekte ziehen, was ihrer Meinung nach auch im Sinne des Programms wäre (möglicherweise *der* Sinn des Programms ist). Wobei sie sich interessan-

terweise zwar auf die Zielstellung bezieht, die das etablierte Unternehmen mit dem Programm verfolgt („schon so gewollt"), den Ertrag dieses Entwicklungsprojekts aber individualisiert („sei es bei dem Unternehmen oder sonstwo"), primär für sich selbst reklamiert.

> „Also wenn ich jetzt … da nicht weitermachen dürfte, wäre ich sicherlich auch erstmal ganz menschlich sehr enttäuscht darüber, bis ich dann in der Phase wäre, dass ich daraus das Positive sähe. Aber so mal für im Großen und Ganzen gesehen ist das einfach schon so gewollt, das ist, das glaube ich auch fest, wenn es nicht geht, ist es eine positive Erkenntnis, weil … wir sind hier an etwas Risikoreichem dran und gehen bewusst das Risiko ein. Dazu gehört auch das, wo es eben scheitern kann.
> Und dann hat man aber jetzt schon so viel gelernt, dass ich glaube, dass allein wird mir für meinen nächsten Beitrag, sei es bei [dem Unternehmen] oder sonst wo, wirklich viel bringen. Das hätte ich vorher nicht gewusst. Und insofern, das war es schon wert. Und nichtsdestotrotz hoffe ich natürlich sehr, dass wir da erfolgreich werden, und wäre erstmal sehr traurig, wenn es nicht klappt." (02_162)

Kurz davor hatte die Interviewperson noch etwas knapper formuliert, dass zum einen vielleicht die Idee scheitert, sie als Person deswegen aber nicht gescheitert wäre, weil sie zum anderen eben daraus etwas lernen und es beim nächsten Mal besser machen würde:

> „Diese Idee selber wäre gescheitert, und ich hätte hoffentlich eine Menge draus gelernt und wäre noch besser vorbereitet, um das Nächste anzupacken, so würde ich das mal sehen." (02_160)

Organisationspolitische Erwartungen: Als ein immer wieder genanntes Kriterium für das Erfolgspotenzial von Startups gilt deren Antwort auf die Frage, welches Problem künftiger Kunden ihr Produkt oder ihre Dienstleistung lösen kann oder soll. Nicht die Kreativität der Lösung, nicht das Charisma der Gründer*innen, nicht die technologische Brillanz sei das Entscheidende, so etwa Interviewperson 03, sondern die Fähigkeit, ein echtes Problem künftiger Kunden effektiv und effizient lösen zu können.

Diese grundlegende Marktorientierung („Market-Push") gilt auch für die Projekte in den Inkubatoren; auch hier wird das Interesse potenzieller Kunden als ganz zentrales Förder- und Erfolgskriterium formuliert. Eine Folge der nur partiellen Unabhängigkeit des Inkubators vom etablierten Unternehmen, aber auch der Herkunft der Intrapreneure aus dem Unternehmen ist, dass die Ideen, die Eingang in den Inkubator finden, in der Regel einen Bezug zum etablierten Unternehmen aufweisen. Dass das nicht zwangsläufig bedeutet, dass die Ideen zum Kerngeschäft des Unternehmens passen müssen, zeigt der **Fall 02/05:**

> „Da sitzt dann ein Board, was über, ich glaube, sogar über der Hälfte aus Nicht-[Unternehmen]lern bestand. Das war sozusagen der Witz, man will ja auch Ideen haben, die nicht der [Unternehmens]-Strategie unbedingt entsprechen, die aber Geschäftspotenzial haben." (02_56)

Gefördert wird nur, wer intern einen Sponsor findet, und da meistens das Unternehmen auch der erste und wichtigste Referenzkunde ist, müssen diese internen Projekte auch die Frage nach dem Problemlösungspotenzial – für das etablierte Unternehmen – beantworten können. Das bedeutet, dass es neben den bislang genannten strategischen Interessen und Erwartungen in Bezug auf den Inkubator auch spezifischere inhaltliche Erwartungen gibt.

Im Fall 02/05 mit seiner organisationsbezogenen Startup-Idee sind das, den Interviewpersonen 02 und 05 zufolge, insbesondere drei Erwartungen an das Potenzial des Startup-Projekts:

- Modernisierungspotenzial (die Idee verspricht einen Beitrag zur Modernisierung der Arbeitsplatzorganisation: dezentrales Arbeiten als Option für Verkehrsreduktion und erhöhte Arbeitgeber-Attraktivität)
- Geschäftspotenzial (für das etablierte Unternehmen allein, so zumindest die ursprüngliche Einschätzung, würde sich das nicht lohnen, wohl aber, wenn aber auch andere Unternehmen aus der Region das neue Angebot nutzen)
- Marketingpotenzial („das fanden die toll")

> „Aber also in unserem Fall gibt es tatsächlich ein paar ganz gute Gründe, aber es hängt halt wirklich sehr vom Geschäftsmodell auch ab. […]
> Und da war das Interesse, da wurden auch gehandelt dann diverse Auswärtige: ‚Ja, guck mal hier und wir haben schon Lösungen, die wir entwickeln, [Name des Startups]' und so weiter, das fanden die toll. Und wir bauen auch immer noch darauf, wenn es dann mal dazu kommt, dass man uns auch mitnutzen kann. […]
> Und auf der anderen Seite denke ich, und das ist eigentlich die viel größere Entwicklung, die dann nicht nur [das etablierte Unternehmen] betrifft, sondern eigentlich an vielen Orten große Firmen betrifft." (02_96)

Zusammenfassung

Das etablierte Unternehmen befindet sich, wie andere etablierte Unternehmen auch, in einem Innovationsdilemma: Der Innovationsdruck nimmt zu, die Innovationsfähigkeit der Organisation nimmt ab. Mit der Interaktionsform Inkubation/Simulation verbindet das Unternehmen die strategische Erwartung, durch die Gewährung von Spielräumen in einer eigenständigen Organisation alternative Innovationspfade beschreiten zu können, die am

unternehmerischen und innovativen Potenzial der Mitarbeitenden ansetzen – und dennoch nur partiell die Kontrolle abzugeben.

Es ist der Weg eines etablierten Unternehmens, Risiko zuzulassen – ohne ernsthaft ins Risiko zu gehen. Im Unterschied zu den anderen Interaktionsformen geht es bei der Inkubation/Simulation um interne Ressourcen und eine interne Interaktionsbeziehung mit dem Ziel, neue Geschäftsmöglichkeiten jenseits des Kerngeschäfts zu erarbeiten. Wiewohl als Exklave organisiert, bleiben die Bindungen eng, die Kontrolle hoch.

Neben diesen strategischen Erwartungen, die sich an die Interaktionsform an sich richten, verfolgt das etablierte Unternehmen mit dem Inkubator aber auch konkretere inhaltliche Interessen: Mit dem Inkubator verbinden sich geschäftspolitische (neue Produkte oder Dienstleistungen, Beteiligungsmöglichkeiten), personalpolitische (Vermittlung, Einübung und Verbreitung neuer Denk- und Arbeitsweisen, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität) und organisationspolitische (Lösung von Problemen der Organisation) Erwartungen.

Fall 03

Die Interviewperson differenziert zwischen einem amerikanischen und einem europäischen Weg: Anders als in den USA, wo sich ihr zufolge etablierte Unternehmen Forschung und Innovationen von außen einkaufen – von Universitäten, anderen Unternehmen oder eben Startups –, setzen europäische Konzerne primär auf eigene Forschung und Entwicklung.

Angesichts eines wachsenden Innovationsdrucks, beschleunigter Innovationszyklen und neuer Technologien (Digitalisierung), bei denen die etablierten Unternehmen zunächst wenig Kompetenzen haben, ist auch in Europa, konkreter in dem Unternehmen, über das die Interviewperson berichtet, die Kooperation mit Startups in Mode gekommen.

Allerdings oft mit begrenztem Erfolg: Zum einen war hier häufig ausschlaggebend, dass das Startup eine interessante Technologie oder Produkt hat – aber dann stellte sich heraus, dass es in diesem etablierten Unternehmen und/oder dessen Märkten gar keinen echten Bedarf für diese Technologie oder dieses Produkt gab.

> „Also, wir hatten zum Beispiel auf Konzernleitungsebene eine Einheit, die nannte sich [Name], und da hat man einfach Startups eingeladen, um zu gucken, was die machen, und hat die den eigenen Programmabteilungen angeboten wie Sauerbier. Und das hat nie geklappt. Warum nicht? Die haben nicht danach gesucht. Die haben nicht danach gefragt.“ (03_50)

Zum anderen sind die Kooperationen zunächst häufig über den Einkauf organisiert worden, was aber auch nicht funktioniert hat, weil der Einkauf Kooperationen nach einer ganz anderen Logik organisiert, in die Startups einfach nicht passen.

Auch wenn sich beide Probleme durchaus lösen lassen – etwa durch die Verlagerung der Zuständigkeit an die Innovationsabteilung – und es auch erfolgreiche Kooperationen gab und gibt, bleibt das Problem, dass es dem etablierten Unternehmen immer weniger gelingt, jenseits des Kerngeschäfts und der hier stattfindenden immensen Aufwendungen für Forschung und Entwicklung aus den eigenen Potenzialen neue Geschäftsmöglichkeiten zu generieren.

Auch das etablierte Unternehmen, von dem im Interview berichtet wird, hat das Problem, so die Interviewperson, dass ein wachsender Innovationsdruck auf eine Organisation trifft, die das innovative Potenzial der eigenen Beschäftigten eher blockiert als ausschöpft. Die Arbeitsweise solcher Konzerne ist durch Regeln und Prozesse geprägt, die die Entwicklung von Neuem bremsen, und durch eine Kultur, die Risiken vermeidet.

> „Die Industrie ist nicht schnell, die ist langsam durch die Prozesse. Und sie ist auch nicht risikobereit, sondern sie möchte Risiken vermeiden." (03_84)
> „Also es gibt Regeln für alles. Ja? Und das macht das Ganze so langsam und so schwerfällig, dass die Kreativität leidet. In einer normalen Abteilung, wo Sie ein Produkt entwickeln, bauen, liefern, einen Service abliefern … ist es sehr, sehr schwierig, irgendwas Neues zu machen.
> Und das war früher nicht so, weil wir früher in sogenannten Profitcentern gearbeitet haben, und die letzten zehn, 15 Jahre hat die Industrie, also wir zumindest, ob das andere auch so gemacht haben, weiß ich nicht so gut, aber wir bei [Unternehmen] haben sehr stark in Matrixorganisationen gearbeitet. Und da wird über Prozesse alles kaputtgeregelt. Und dann brauchen Sie wieder so Einheiten wie uns, die einfach mal rumspinnen und Dinge ausprobieren." (03_98)

Der Inkubator ist, das wird im letzten Satz der vorherigen Interviewpassage deutlich, Ausdruck und Lösungsversuch für das, auch in diesem etablierten Unternehmen, zumindest teilweise hausgemachte Innovationsdilemma: Kreativität und Innovativität brauchen Freiräume, die die etablierte Organisation nicht mehr gewährt.

Deshalb geht es auch hier darum, einen Freiraum zu schaffen, in dem sich ansonsten ausgebremste Potenziale und Ressourcen von Beschäftigten entfalten lassen. Die Interaktionsform „Inkubation/Simulation" ist also eine interne Organisationsform mit dem Ziel, internen Ressourcen einen Raum zur Entfaltung zu gewähren. Dazu wurde mit dem Inkubator eine Hybrid-

form geschaffen, in dem die Projekte Startup-artig bearbeitet werden, das aber weiterhin als Teil und im Rahmen des etablierten Unternehmens. Der Inkubator ist Freiraum („einfach mal rumspinnen und Dinge ausprobieren") und zugleich Brücke zwischen Markt und Konzern.

Die Interviewperson beschreibt die Aufgabe des Inkubators folgendermaßen:

> „Wir versuchen … die Arbeitsweise eines Startups … versuchen wir in den Konzern reinzuholen, um dort aber dann die Abstoßreaktionen, die allergischen Reaktionen, abzumildern. Ja? Wir müssen beides verstehen. Wir müssen die Kernabteilung, die Programmabteilung verstehen, und wir müssen den Markt draußen verstehen, um mit Startup-ähnlichen Methoden ein Optimum zu erzielen." (03_109)

Neben der Forschung und Entwicklung im Kerngeschäft und der Integration externer Innovationen (durch Kooperation oder Akquisition) ist der Inkubator ein weiterer, recht junger Baustein (zum Zeitpunkt des Interviews gibt es ihn seit vier Jahren,) der Innovationsstrategie dieses etablierten Unternehmens. Dabei steht nicht die Technologie im Vordergrund, sondern die Vermarktungsmöglichkeiten:

> „Bei mir geht es ausschließlich darum, kann ich das vermarkten? Gibt es da draußen eine Chance, mit einem schlauen Geschäftsmodell weiterzukommen?" (03_64)

Die Interviewperson beschreibt den Ansatz des Inkubators als „Market-Push", der eben nicht an der (Innovativität von) Technologie („Technology Push") ansetzt, sondern ausschließlich daran, ob es interne Ressourcen gibt, die auf den externen Märkten ein Geschäftspotenzial haben. Das berührt vor allem Geschäftsmöglichkeiten jenseits des Kerngeschäfts. Das Potenzial neuer Geschäftsideen muss hier anders ermittelt werden als im Kerngeschäft:

> „Und das ist im Kerngeschäft anders, weil man da den Markt natürlich kennt. Man weiß, welche bestehenden Kunden was bestellen und wofür. Aber von dort Rückschlüsse auf neues Geschäft zu ziehen, ist nicht trivial. Und das hat auch nicht gut funktioniert. Und deshalb gibt es eben diese Innovationsabteilung." (03_130)

Das externe Marktpotenzial ist das zentrale Auswahlkriterium. Dieses Potenzial zu evaluieren und entsprechende erste Produkte zu entwickeln, ist die wesentliche Aufgabe des Inkubators.

> „Sicher schadet es nicht, wenn man es dann so macht, dass man sagt, es gibt ein Kerngeschäft, das muss gemanagt werden. Ja? Da geht es um Effizienz, und

> da sind die Prozesse auch vernünftig. Und dann gibt es neue Geschäfte, und dort muss ich einfach immer mal ausprobieren. Da muss ich auch mal ins Risiko gehen. Und das Risiko kann ich ja beurteilen. (03_168)

Wie schon ausgeführt, erfolgt der Inkubationsprozess in verschiedenen Schritten, die zugleich auch dazu dienen, das Risiko zu minimieren:

> „Und das ist, was wir machen im Inkubator, ist ja, wir nennen das Stage-Gate-Prozess. Es gibt erst dann Geld für eine Entwicklung oder für einen Demonstrator, wenn die Interviews vorher erfolgreich waren. Und wenn der Demonstrator dann Gefallen findet am Markt und bei Partnern, dann kann ich auch wieder über die nächste Invest-Entscheidung sprechen, dass ich das industrialisiere. Und so kann ich das Risiko ja in Scheiben schneiden.
> Früher hat man gesagt, oh, ich spüre es genau, das ist das tollste fliegende Fliewatüüt, was auch immer. Und dann hat man da Millionen reingeschmissen, nur um dann festzustellen, ja hätten sie es mal in Orange gebaut, in Grün brauchen wir es leider nicht. Und das hätte man schon vorher im ersten Interview rausgefunden, dass der Markt kein grünes braucht, sondern nur orange Fliewatüts will. Und dadurch kann man die Risiken einschränken und durch geschicktes Agieren einfach schneller zum Ziel kommen." (03_168)

Insofern ist der Inkubator einerseits eine Antwort auf die strukturelle Risikoaversion eines etablierten Unternehmens, weil hier „ins Risiko" gegangen wird (und gegangen werden darf), andererseits ist der Inkubator selbst aber auch wieder Ausdruck von Risikoaversion: Das Budget ist vergleichsweise gering und das schrittweise Verfahren macht das Risiko kalkulierbar. Der Inkubator ist nicht das Gegenteil des etablierten Unternehmens, sondern eine Ergänzung, die letztlich in der Logik des Unternehmens bleibt.

Und wenn es im Interview heißt „Wir schaffen neue Wachstumsmöglichkeiten im Konzern" (03_32), dann dürfte das nicht nur bedeuten, dass der Inkubator mit kalkuliertem Risiko danach trachtet, aus internen Ressourcen neue Geschäftsmöglichkeiten zu entwickeln, sondern auch, dass hier, so ließe sich der Kreis wohl schließen, ein Weg beschritten wird, den die Interviewperson als „europäisch" bezeichnen würde: Geschäft wird nicht eingekauft, Wachstum nicht außerhalb geschaffen, sondern *im* Konzern.

Zusammenfassung

Der Inkubator ist eine Antwort auf eine hausgemachte Innovationsschwäche: Regeln, Prozesse, Risikoaversion haben die Organisation verlangsamt und die Innovationsfähigkeit reduziert, interne Ressourcen wie Kreativität und Unternehmergeist werden gebremst und nicht gefördert.

Der Inkubator soll der Organisation helfen, interne Ressourcen zu mobi-

lisieren und aus eigener Innovationskraft heraus – jenseits der technologischen Kernkompetenzen – neue Geschäfts- und Wachstumsmöglichkeiten zu entwickeln.

Der Inkubator dient dazu, den Umgang mit internen Ressourcen zu verändern – ohne dass die Organisation selbst sich ändern muss. Auch hier ist die institutionelle Trennung in Kerngeschäft und Rand-Innovationen der entscheidende Schlüssel. Der Inkubator schließt damit die Lücke zwischen der Entwicklung der internen Innovationsressourcen im Kerngeschäft und der Akquisition externer Ressourcen (Kern- oder Randgeschäft).

Das Inkubationsverfahren dient dabei nicht nur der Selektion marktfähiger Ideen („Market-Push"), sondern – durch die eingebauten Sollbruchstellen – der Beherrschbarkeit des Risikos: Das Risiko, aufgrund der geringen Budgets ohnehin nicht besonders groß, wird durch die einzelnen Schritte „in Scheiben geschnitten" (03_168). Innovation im Inkubator, das wird hier deutlich, ist nicht das Gegenteil der Innovation im etablierten Unternehmen, sondern eine Ergänzung, die in der Logik des Unternehmens (Risikoreduktion, Prozessorientierung) bleibt.

Fall 31

Warum wählt das etablierte Unternehmen – unter anderem – die Interaktionsform Inkubation/Simulation? So lautet die Frage nach der strategischen Erwartung des Unternehmens. Es geht hier also um das „Warum" der Interaktionsform, nicht um das „Was" der angestrebten Ergebnisse. Warum also, so lässt sich die Frage konkretisieren, bietet das etablierte Unternehmen, von dem Interview 31 berichtet, ausgewählten Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre normale Tätigkeit ruhen zu lassen und sich auf Zeit als Intrapreneure, als Gründer*innen eines fiktiven Startups zu erproben?

Die Antwort liegt auch in Fall 31 im bereits bekannten Innovationsproblem etablierter Unternehmen: Die Organisation bremst systematisch individuelle Initiative, Kreativität und Unternehmergeist aus. Wer etwas bewegen will, tut sich schwer, weil sich die Organisation kaum bewegen lässt. Die Interviewperson bemüht das berühmte Bild vom „Supertanker" und dessen sprichwörtlicher Trägheit – und verknüpft sie mit der individuellen Erfahrung, sprich Enttäuschung:

> „Ja, weil es ein Supertanker ist. Also ich habe das auch gemeint und ich war am Anfang die ersten sechs Monate sehr enthusiastisch, dass ich da auch was wirklich verändern kann, aber es geht eben nicht, weil niemand mitmacht, weil es niemand sieht, weil niemand diese Passion hat, weil er dafür ja nicht bezahlt wird, mehr zu tun. Also man begibt sich, so wie es Frithjof Bergmann

> sagt, bewusst in eine milde Krankheit, wenn man dafür gut entlohnt wird. Also viele sagen ja, dass das Gehalt am Ende des Monats das Schmerzensgeld ist. Idiotie. Aber so funktioniert die Mehrheit immer noch. […] Und [der Inkubator] ist aber ein Aufzeigen einer Möglichkeit, wie man da rauskommt." (31_220–222)

In dieser Passage geht es aber nicht nur um die organisationale Trägheit, sondern auch um eine Organisation, die den Mitarbeitenden keine Anreize dafür setzt, sich anders zu engagieren. Die Interviewperson stößt nicht nur an organisationale Grenzen, sondern vor allem an menschliche: Niemand macht mit, niemand sieht die Notwendigkeit, niemand „hat diese Passion". Das ist Kritik am System, hier wird Frithjof Bergmann zitiert, aber auch Kritik an den Kolleg*innen („viele sagen … Idiotie").

Der Inkubator ist dann zwar beileibe nicht die allumfassende Lösung, aber immerhin „das Aufzeigen einer Möglichkeit", wie man aus der selbstgebauten Falle organisationaler Trägheit „rauskommt" (31_222).

Der Innovationsmodus Startup, ob er jetzt echt ist oder simuliert, birgt zumindest für diese Interviewperson die Chance auf mehr Sinn, mehr Selbstverwirklichung, mehr „Spirit":

> „Wieder zurückzugehen in die Situation, etwas Neues zu entwickeln, also Startup, dieser Spirit, und auch mit den Menschen. Also noch mal von null an etwas, was jetzt wirklich gebraucht wird und was ich wirklich, wirklich tun will, zu machen." (31_114)

Der „Innovationsmodus Startup" steht hier für das Andere, das Gegenstück etablierter Unternehmen: Startups sind schnell und risikobereit, fokussiert (volle Konzentration auf die eine Sache) und unmittelbar marktorientiert. Mit dem Inkubator entwickelt das etablierte Unternehmen daher eine Form, so die Hoffnung, Gegensätzliches zu vereinen. Ein bisschen Startup in der ansonsten unveränderten (und unveränderlichen) Organisation.

Die inhaltlichen Erwartungen gehen dabei nicht nur in Richtung Geschäftsmodellentwicklung, Hauptziel – der Inkubator war ursprünglich als Weiterbildung für das Management konzipiert – ist die Vermittlung und Verbreitung neuer Denk- und Arbeitsweisen: Die Inkubation/Simulation ist in diesem Fall primär eine Fortbildungsmaßnahme, ein Lernlabor für agiles Arbeiten und unternehmerisches Denken – mit einer erhofften Rückwirkung auf die „normale" Organisation. Laut Interview ist das Hauptziel des Inkubators:

> „Ein agiles Mindset in den Köpfen zu manifestieren, dass sie mit diesem Mindset zurückgehen in ihre Heimatabteilung und dort dieses Wissen und auch dieses Verhalten etablieren, sodass dort agiler gearbeitet wird, dass eben weniger dieses Top-down, sondern mehr das Bottom-up […] Entrepreneurship […]." (31_110)

Im Zentrum des Lernlabors steht, analog zu der Vorstellung, dass träge Organisationen auch träge Menschen hervorbringen oder, weniger zugespitzt, dass es einen Zusammenhang gibt zwischen Kultur und Struktur einer Organisation und dem Denken und Handeln ihrer Mitglieder, die Person und ihrer Persönlichkeit. Diese ist, wie gesehen, Auswahlkriterium – nicht jede*r will und nicht jede*r ist geeignet –, aber eben auch das wichtigste Ziel: Es geht darum, „ein anderes Mindset in den Köpfen zu manifestieren", die Persönlichkeiten zu ändern.

Damit verbunden ist offensichtlich, so lässt sich das Zitat interpretieren, die Hoffnung, dass mit derart veränderten Mindsets nun nicht nur Innovation stärker „von unten her" gedacht und gemacht, sondern auch die träge Organisation selbst von unten her – „bottom-up" – in Bewegung gebracht wird. Es geht also genauso um die Vermittlung wie um die Verbreitung neuer Denk- und Arbeitsweisen. Welche Relevanz das angesichts nur weniger Intrapreneure und einer „Rest"-Belegschaft von vielen Tausend hat, haben kann, ist offen.

Echte Innovation – aber effizienter! Auch wenn der Inkubator primär der Vermittlung und Verbreitung neuer Denk- und Arbeitsweisen dient, ist damit doch auch die Erwartung verbunden, dass die Startup-Simulation am Ende echte, verwertbare Ideen hervorbringt. Startup ist hier nicht nur eine Chiffre für einen anderen Mindset und eine agile Arbeitsweise, sondern auch Leitbild eines effizienteren Innovationsprozesses, verglichen mit dem klassischen Forschungs- und Entwicklungsprozess etablierter Unternehmen.

Auch wenn die Interviewperson sich damit nicht immer wohlgefühlt, sondern sich durchaus auch gegängelt und durch die Prozessvorgaben in ihrer Kreativität begrenzt wahrgenommen hat, attestiert sie dem Startup-ähnlichen Prozess, dass die Simulation gelingt. An einer Stelle sagt sie, dass der Druck der gleiche sei – „so ist es auch in einem echten Startup" (31_156) –, an anderer Stelle, dass da schon „Drive" drin sei und „es an das Beste herankommt", um Innovation hervorzubringen:

> „Irgendwo war da schon der Drive drin. Und ich glaube auch, dass dieses, wie [der Inkubator] oder das Team das immer wieder überarbeitet, dass es von Batch zu Batch besser wird, dass es an das Beste rankommt, um Innovation wirklich hervorzubringen." (31_162)

Und dennoch gibt es Grenzen der Simulation, bleibt das Startup eben eine fiktive Gründung in einem spezifischen organisationalen Rahmen, der durch Budgetgrenzen, Legitimationszwänge (31_226) und Kontrollbedürfnisse eingeschränkt ist und einschränkend wirkt. Insofern hat Interviewperson 31 auch Zweifel, nicht an der Effizienz, aber an der Effektivität des Inkubators, zumal dieser ja nur ein ganz kleiner Baustein ist:

> „Und um da noch mal auf die Innovationsfindung zu kommen, wenn das das Ziel ist für ein großes Unternehmen, mit diesem internen Inkubator, dann denke ich, braucht es einfach noch mehr." (31_162)

Es fehlt an Expertise und sicher auch an finanziellen Mitteln, die allerdings in einem späteren Stadium durchaus fließen könnten. Hierzu wird auch ausgeführt, dass es einen Zusammenhang zwischen finanzieller Ausstattung, Kreativität und Effizienz gibt. Vielleicht könnte man das so interpretieren: Nur wer finanziell abgesichert ist (durch die Höhe des Budgets und die Beschäftigungssicherheit des etablierten Unternehmens), der ist auch freier und leichtfüßiger unterwegs, was „vielleicht das ganze Thema auch beschleunigt":

> „Also jetzt mal schauen, was rauskommt bei dem Projekt [einem anderen Projekt des Inkubators], das weitergeht, […] aber ich denke, da bräuchte es dann auch noch mehr Experten. Vielleicht kommen die jetzt dazu aus diesem Bereich, die da schon länger was machen.
> Es braucht mehr Tests und es bräuchte denke ich auch irgendwann mal ein Budget, dass man da wirklich … also das ist natürlich auch was, was versprochen wird oder was eingehalten wird, dass [der Inkubator] sagt, wenn ihr weiterkommt, dann gibt es von uns ein Budget, mit dem ihr arbeiten könnt, was in der Regel bei einem Startup nicht der Fall ist, dass die eine großzügige Summe zur Verfügung gestellt bekommen, was vielleicht das ganze Thema auch beschleunigt, weil so finanziell sich frei fühlen, das bedeutet ja schon mal, dass ich auf jeden Fall leichteren Fußes unterwegs bin." (31_162)

Insofern wird auch hier wieder die Ambivalenz der (begrenzten) Autonomie im Inkubator sichtbar: Man ist zwar nicht wirklich frei, dafür aber schön abgesichert und gut ausgestattet.

Zusammenfassung

Weil die Organisation Kreativität, Unternehmergeist, Veränderungswillen bremst statt fördert, soll der Inkubator einen organisationalen Spielraum schaffen, in dem etwas bewegt werden kann, ohne dass die Organisation als Ganzes sich bewegen muss. Der Inkubator soll Teil einer Bottom-up-Strategie der Organisationsentwicklung sein. Entsprechend liegt das Hauptziel des

Inkubators in der Formung veränderungswilliger und -fähiger Mitarbeitender.

Die Startup-Simulation dient der Vermittlung neuer Denk- (Entrepreneurship) und Arbeitsweisen (Agilität), kurz: eines „agilen Mindsets" und der Verbreitung in der Organisation durch die Rückkehrer*innen. „Startup" ist aber nicht nur als Mindset relevant und als Ziel, sondern auch als effiziente Form der Entfaltung individueller Ressourcen – mit allerdings begrenzter Wirkung.

Zusammenfassung: Ziele, Erwartungen und Interessen

Alle drei Inkubatoren sind, als in allen Fällen jüngste Bausteine einer neuen, Startup-orientierten Innovationsstrategie, Antworten auf das Innovationsproblem etablierter Unternehmen. Angesichts eines steigenden Innovations- und Wettbewerbsdrucks erweisen sich die Strukturen und Organisationsformen in etablierten Unternehmen zunehmend als Problem: Standardisierte Prozesse, eine absicherungsorientierte Kultur und eine unmittelbar erfolgsorientierte Leistungspolitik lähmen die Entwicklungsgeschwindigkeit, bremsen die Risikobereitschaft, lassen wenig (immer weniger) Raum für Kreativität und Experimente. Etablierte Unternehmen sind, wie es in einem Interview heißt, „Innovationskiller":

> „Dafür gibt es das, also eigentlich ist ein Inkubator das Eingeständnis des Großkonzerns an sich selbst, dass er sozusagen eigentlich Innovationskiller ist oder dass er Strukturen hat, die eine ganze Menge Innovation, nicht alles, aber doch, also insbesondere die abgefahrenen Ideen … also eigentlich die Quantensprünge, oder eben halt Nischenthemen, die aber trotzdem hoch profitabel sein können, dass es die eigentlich nicht zum Durchbruch schaffen." (05_64)

Mit der Interaktionsform Inkubation/Simulation verbinden die etablierten Unternehmen die strategische Erwartung, *interne unternehmerische und kreative Ressourcen von Beschäftigten freisetzen und entfalten zu können.* Die Interaktionsform ermöglicht eine Veränderung im Umgang mit solchen internen Ressourcen – ohne dass die Organisation selbst sich ändern muss:

> „Inkubator, das findet in der Firma statt. Wohlgemerkt mit einem eigenen Team, das eigene Rechte und Regeln bekommen hat. Aber innerhalb des Unternehmens." (Trend 13_32)

In inhaltlicher Hinsicht soll der Innovationsmodus Startup, der in den Inkubatoren nachgestellt wird, in effizienter(er), marktnäherer und zugleich risikoarmer Art und Weise nicht nur zu neuen Geschäftsmöglichkeiten führen, sondern auch neue Denk- und Arbeitsweisen vermitteln und verbreiten so-

wie alternative Karrierewege eröffnen. Kurz: Die Inkubatoren dienen der Geschäfts-, der Personal-, aber auch der Organisationsentwicklung.

Das entscheidende Mittel ist die Schaffung eines organisatorischen und räumlichen „Freiraums", einer Schutzzone der Kreativität: Die Entfaltung des innovativen Potenzials setzt, so die Logik der internen Inkubation, voraus, dass das etablierte Unternehmen die Beschäftigten von den ansonsten geltenden Regeln, Prozessen und Erfolgserwartungen befreit, und das heißt auch: vor dem etablierten Unternehmen schützt.

Da die Unternehmen aber zugleich die Kontrolle behalten und das Risiko minimieren wollen, bleibt *der Freiraum begrenzt, die Autonomie kontrolliert*. Der begrenzten (kontrollierten) Autonomie entspricht auf der anderen Seite eine nur partielle Freisetzung – aus der Sicht der Mitarbeitenden: der Fortbestand von Sicherheiten und Zugehörigkeiten. So unvollständig die Freiheit ist, so gering ist das Risiko der Intrapreneure. Die Freiheit der Intrapreneure im Inkubator ist eine kontrollierte Freiheit mit fortbestehenden Sicherheiten und dem Privileg des Zugangs zum etablierten Unternehmen.

Die Inkubatoren treffen auf Beschäftigte, die nicht nur diese Sicherheit schätzen, diese teils gerade als Voraussetzung für ihre Innovativität sehen, sondern die auch etwas suchen und wollen, was ihnen das etablierte Unternehmen ansonsten nicht bieten könnte: mehr Entfaltung der eigenen Potenziale und Möglichkeiten in der Arbeit und mehr Sinnhaftigkeit und gesellschaftliche Bedeutung in ihrem Ergebnis. Die Inkubatoren, das wurde mindestens in zwei der drei Fälle deutlich, fangen so auch Frustration und Unzufriedenheit auf – positiv ausgedrückt: stellen einen alternativen Entwicklungspfad jenseits von Konzernkarriere und Kündigung dar.

Die Inkubatoren sind kleine, geradezu winzige Bausteine im Innovationsgeschehen großer Unternehmen – aber sie sind dennoch, der Idee ihrer Betreiber nach, auch ein Baustein der Umgestaltung dieser Unternehmen. Sie sind Lernlabore für die ganze Organisation und Brutstätten einer Bottom-up-Strategie der Organisationsentwicklung, indem Intrapreneure auch zurück in die Linie gehen und das Erlernte – unternehmerisches Denken und agile, kundenorientierte Arbeitsweisen – in die Organisation tragen.

Die Inkubatoren sind gedachtes und in Grenzen auch verwirklichtes Gegenteil der etablierten Organisation, aber dann eben doch nicht wirklich ganz anders: Die Inkubatoren sind Spielwiese und Freiraum, aber sie lösen sich nur sehr partiell von der Logik der etablierten Unternehmen.

4.4.3 Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Fall 02/05

Der Inkubator ist, wie gesehen, eine Antwort auf das Innovationsdilemma etablierter Unternehmen. In dieser Antwort spielt die Vorstellung eine wichtige Rolle, dass manche Innovationen nur dann entstehen, wenn der Ort der Innovation gerade kein etabliertes Unternehmen ist. Und dieser andere Ort, das gedachte Gegenstück, ist das Startup und dessen Innovationsmodus. Insofern ist die Vorstellung von Unterschieden zwischen etablierten Unternehmen und Startups nicht das Problem, sondern gerade der Ausgangspunkt der Interaktion. Der Inkubator dient ja dazu, eine Form zu finden, in der die Vorteile des „Innovationsmodus Startup" im Rahmen der etablierten Organisation fruchtbar gemacht werden können.

Für die Begründung des Inkubators kommen daher im Wesentlichen die bekannten Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups zur Sprache: Etablierte Unternehmen sind risikoavers, handeln regelbasiert und in vorgegebenen Prozessen, sind effizienzorientiert – was im Ergebnis dazu führt, dass sie langsam, vorsichtig und unkreativ sind, so die geteilte Diagnose. Demgegenüber können Startups einfach „mal machen" (05_62) und dranbleiben, wo im etablierten Prozess Schluss wäre:

> „Die Kreativität und Innovation könnten im großen Unternehmen gehemmt werden durch Richtlinien und Vorgaben von der großen Organisation, die sagen, also an dem Schritt, wo ihr gerade seid, das ist vielleicht jetzt gerade wieder ein Rückschritt, machen wir dicht. Wo vielleicht ein Startup sagt, ich habe keine Möglichkeit, es dicht zu machen, weil dicht ist dicht. Da muss ich mich jetzt einfach mal durchquälen." (Trend 13_110)

Darüber hinaus haben Startups kurze Wege und schnelle Entscheidungsmöglichkeiten, die insgesamt zu einer höheren Geschwindigkeit führen (vgl. etwa Trend 13_108).

Die höhere Geschwindigkeit ist allerdings wohl nur zum Teil ein Resultat informellerer Strukturen. Der „Innovationsmodus Startup" hat, auch im Rahmen etablierter Unternehmen, noch einen weiteren Vorteil: Durch die Gewährung von Freiräumen und die Option, eigene Ideen zu verfolgen, und durch den anderen organisatorischen Rahmen setzt der Inkubator in erweiterter Weise subjektive Ressourcen frei – von der Kreativität über das Engagement bis hin zur Arbeitszeit. Ein höheres Maß an Selbstausbeutung ist im Inkubator vielleicht nicht geplant, aber in jedem Fall eher möglich.

Die höhere Geschwindigkeit, die unmittelbarere Außenorientierung (Kundenlösung, Marktpotenzial) und die größere Fokussierung sind Ergebnisse objektiver Differenzen in der Organisation etablierter Unternehmen einerseits und von Startups (oder Startup-ähnlichen Projekten in einem Inkubator) andererseits: Weil die Startups viel kleiner sind und keine ausdifferenzierte Organisation haben, weil es kaum Vorgaben oder Richtlinien gibt (alles wird ja schließlich das erste Mal gemacht), weil mit anderen Methoden (Agilität) und Erfolgskriterien gearbeitet wird und weil, last but not least, nicht unmittelbar Geld verdient werden muss, sind sie kreativer, schneller und näher am Markt.

Thematisiert werden aber auch *subjektive Unterschiede:* Den sicherheitsbewussten, vorgabentreuen, eingeschränkt engagierten Mitarbeitenden der etablierten Unternehmen, kurz: den „Bedenkenträgern" (05_52) wird der Typ der risikobereiten Entrepreneure oder hier: der Intrapreneure gegenübergestellt.

Daran anschließend betrifft eine interessante Frage den Zusammenhang zwischen objektiven Strukturen und subjektiven Eigenschaften, Einstellungen oder Herangehensweisen. Sind die subjektiven Unterschiede Resultat der unterschiedlichen Organisationsformen oder, andersherum, sind die subjektiven Unterschiede die Vorbedingung jeweils anderer Organisationsformen, oder gilt beides?

Diese Frage ist insofern bedeutsam, als etablierte Unternehmen ja mit den Inkubatoren durchaus auch andere Denk- und Arbeitsweisen vermitteln wollen – hier wären die Unterschiede dann Resultat. Andererseits gibt es in allen Inkubatoren einen Auswahlprozess, in dem die Persönlichkeit der Intrapreneure mittelbar oder unmittelbar eine erhebliche, vielleicht sogar entscheidende Bedeutung hat – hier wären subjektive Faktoren Vorbedingung.

Ist es eine „Typfrage", wer Gründungsperson, Entrepreneur oder Intrapreneur wird – oder fördert die Organisationsform Startup bestimmte Denk- und Arbeitsweisen, „erzeugt" gewissermaßen Gründertypen? Kurz: Typ oder Kontext?

Für ersteres, also die These eines speziellen „Typus", sprechen die nächsten beiden Interviewpassagen. Die Frage war, ob man als Gründer*in bzw. Intrapreneur nicht viel mehr unter Druck steht und viel mehr arbeiten muss als im Rahmen der normalen Konzerntätigkeit. Interviewperson 02 verneint das: Sie ist offensichtlich ein Mensch, der engagiert und leistungsorientiert ist – und dies eben unabhängig vom organisationalen Kontext. Der Unterschied bestehe nicht im Druck, sondern in der Sicherheit.

> „Ja, ich kenne das schon und die [Familie der Interviewperson] auch und das ist glaube ich auch ein bisschen so eine, so eine Typfrage eigentlich. Also man kann sich auch total verausgaben in so einem Konzern, also man glaubt es gar nicht. Aber auch da, wenn man dann irgendwas Großes vorhat oder die mit einem was vorhaben, wie auch immer, dann entsteht da ein ganz schöner Druck. Also der einzige Unterschied zum Startup, würde ich sagen, ist dann, dass man halt vielleicht nicht so oft vor dem Abgrund steht, dass dann auch das Gehalt am Ende nicht mehr ankommt. Das ist glaube ich auch ein wesentlicher Unterschied. Also hört man von Gründern, die draußen sind. Aber ja, aber ansonsten ist da auch ein enormer Druck drin. Also da muss man auch aufpassen, dass man da die richtigen Methoden hat und rechtzeitig das Richtige tut." (02_88)

Auch in der nächsten Interviewpassage wird der These, dass man über die Gestaltung der organisationalen Rahmenbedingungen „richtige" Gründer*innen bzw. Startups „erzeugt", eine Absage erteilt.

> „Also das hat mit räumlicher Umgebung überhaupt nichts zu tun. Sie können ein paar Methoden applizieren, Sie können ein paar Formen adaptieren, Sie können auch Hierarchieebenen rausnehmen, Sie können auch so ein paar Kulturelemente schon reinbringen. Also auch das Thema Du-Kultur. […] Aber das hilft schon sozusagen, zumindest sozusagen etwas informeller zu werden, aber deswegen sind Sie noch lange kein Startup. Sie bauen Hürden ab, aber deswegen kriegen Sie kein Unternehmertum. Also das Unternehmertum kriegen Sie nicht durch räumliche Veränderung oder prozessuale Dinge, sondern das kriegen Sie über die Leute.
> So hart es klingt, also so ist meine Meinung, und die kriegen Sie nicht in diesem Konzern, sondern die gehen auch, ja, also sozusagen, wenn man die, ab einer gewissen Größe, es gibt ein paar, die entwickeln sich da mit, und die anderen gehen." (05_124)

Echtes Unternehmertum, so die Aussage, hängt nicht mit den Rahmenbedingungen zusammen, sondern mit den „Leuten", dem Typus Mensch. Wie in der ersten Interviewpassage verläuft damit die entscheidende Trennline nicht innerhalb des Unternehmens, zwischen normalen Positionen oder Karrieren einerseits und dem Inkubator andererseits, sondern zwischen dem etablierten Unternehmen und „echten" Startups.

Der entscheidende Unterschied besteht, so könnte man das zusammenfassen, in unterschiedlichen „Typen" und der weitaus höheren Sicherheit, die die Intrapreneure im Vergleich zu richtigen Gründern bzw. Startups haben. Und damit wird zugleich eine Grenze der Simulierbarkeit gezogen: Man kann eben Räume umgestalten, neue Denk- und Arbeitsweisen vermitteln, die Kultur verändern – ein echtes Startup bekommt man damit noch lange nicht.

Ist damit der Ansatz der Vermittlung und auch Verbreitung neuer Denk- und Arbeitsweisen, der ja eine der Haupterwartungen im Zusammenhang mit Inkubatoren ist, zum Scheitern verurteilt? Das wäre dann der Fall, wenn die organisationalen Rahmenbedingungen im Vergleich mit den Faktoren „existenzielle Unsicherheit und Gründerpersönlichkeit" absolut nachrangig, quasi bedeutungslos wären. Ganz so scheint es aber auch nicht zu sein: Es gibt durchaus Unterschiede zwischen den etablierten Unternehmen und dem Projekt im Inkubator, was ja auch bedeutet: Ganz folgenlos ist der Kontext eben nicht.

Zum einen berichten die Beteiligten, dass mit dem organisationalen Kontext wirklich andere Denk- und Arbeitsweisen nicht nur möglich und vermittelt werden, sondern auch nötig sind:

> „Ganz witzig, wenn Teams hier neu reinkommen, kommen sie dann zu mir: ‚Ja, kann ich den fragen?' [Gegenfrage:] ‚Ist das sinnvoll für dich? Dann mach es doch einfach. Wo liegt das Problem?' Also das ist fast eine Art Umerziehung. Wirklich das eigene Denken und Handeln wieder zu lernen." (Trend 14_94)

Hier werden zwei zentrale Unterschiede zwischen der normalen Tätigkeit im Konzern und der Tätigkeit als Intrapreneur deutlich. Der organisationale Freiraum, von dem hier schon öfter die Rede war, besteht nicht zuletzt in der *Freisetzung von zwei elementaren Bestandteilen etablierter Organisationen: Hierarchie und Arbeitsteilung*. Die Intrapreneure sollen und müssen selbstständig denken, entscheiden und handeln, und sie müssen dabei das große Ganze im Blick haben und nicht nur, wie gewohnt, einen/ihren Ausschnitt.

In der nächsten Passage wird der Vergleich gezogen zwischen einer neuen Entwicklung im etablierten Unternehmen und der gleichen Entwicklung, die man selbstständig als Intrapreneur im Inkubator verfolgt:

> „Ja, sie daddeln [im etablierten Unternehmen] ein bisschen im Labor rum und dann kommt eben so grüne Soße raus und finden sich ganz toll. Kriegen dafür einen wunderbaren Bonus und sagen dann, ja, Marketing macht ein anderer, Produktion macht ein anderer, die Sicherheitsbeurteilung macht ein anderer. Was das kostet, macht auch ein anderer. Nein, nein, das machen sie [im Inkubator] alles selber. Da merken sie plötzlich, wie viel Kompetenzen sie eigentlich absorbieren müssen. Es gibt kaum einen, der das kann. Weil sie agieren eigenverantwortlich für das Ding. Es sagt ihnen keiner mehr, was sie zu tun und zu lassen haben." (Trend 14_94)

Auch Interviewperson 02 betont, dass ein wesentlicher Unterschied im Verantwortungsbereich und der Selbstständigkeit liegt:

> „Naja, ja, das unterscheidet sich schon. Weil man jetzt natürlich viel mehr, also man hat halt jetzt den Gesamtblick über ein Projekt meinetwegen oder eben, das fühlt sich schon eher eigentlich wie eine Firma an, wo man … vorher hatte ich in Projekten immer, dann war ich für die Forschungskoordination oder für den Produktionsteil zuständig.
> Und dann gibt es auch immer ein bisschen Controlling und so was, aber nie den Gesamtblick wirklich, wo man vom Einkauf bis zum Vertrieb, von der Einstellung von Leuten bis hin zum Controlling, Accounting und so alles macht. Also so, so umfassend, dass man auch so viel lernt und eben in all den Bereichen auch was beeinflussen kann, nicht nur einfach agieren muss und das so machen muss, wie es einem vorgegeben wird, das ist der große Unterschied." (02_92)

Insofern spielt der Kontext eben doch eine gewisse Rolle: Zwar entstehen im Inkubator weder „echte" Startups noch werden hier Gründerpersönlichkeiten erzeugt, aber die Tätigkeit im Inkubator ist dennoch kaum mit der normalen Konzerntätigkeit vergleichbar. Es gibt also nicht nur Unterschiede zwischen dem Inkubator und „echten" Startups – vor allem: Sicherheit und Gründerpersönlichkeit – sondern auch zwischen der Konzern- und der Inkubatortätigkeit, insbesondere im Hinblick auf Selbstständigkeit (Hierarchie) und Verantwortung (Arbeitsteilung).

Und eine der Aufgaben der Verantwortlichen rund um den Inkubator besteht darin, die Grenzen zwischen dem etablierten Unternehmen und dem Inkubator aufrechtzuerhalten, weil sonst die „Konzerndenke" wieder Überhand nimmt und den (ohnehin ja nur partiellen und fragilen) Startup-Spirit „kontaminieren" könnte:

> „Ich habe auch immer drauf Wert gelegt, dass keiner aus meiner Abteilung da mitwirkt, sondern um eben halt diese Konzerndenke da nicht mit reinzuversenken, sondern eben halt, sage ich jetzt mal so, das Startup unkontaminiert zu lassen […] das sind eigentlich drei Leute, die außer dem Enthusiasmus nichts anderes aufbringen, und der Einzige, der sozusagen aus dem [Fachbereich] mitwirkt, bin ich.
> Also nach und nach, also wenn die mal eine Frage haben, durfte [ein Kollege] dort mal ein bisschen mitwirken, aber eigentlich mehr so nach dem Motto, ich stelle dir jetzt mal die Frage, aber es bringt sich keiner wirklich mit Ressourcen ein, um einerseits eine saubere Trennung hinzukriegen, aber auch wirklich – ein Startup hat eine andere Denke als wir als Großkonzern.
> Also Bedenkenträgertum, Regularien und all diese Dinge, damit wollte ich sie nicht überfrachten, sondern, und gegebenenfalls, ja, wir haben auch einige Fehler gemacht, die haben auch Geld gekostet, aber aus Fehlern müssen sie auch lernen. Und ich, auch ich in meiner Rolle sehe mich dort sehr stark eher, ich wirke im Hintergrund, ich bin quasi Sponsor, ich bin bei Schlüsselgesprächen dabei, und ich bin im Wesentlichen Türöffner." (05_52)

Fall 03

Etablierte Unternehmen und Startups weisen, so auch Interviewperson 03, einige nahezu gegenteilige Merkmale auf, insbesondere: Startups sind schnell, flexibel und risikobereit, etablierte Unternehmen sind langsam, unbeweglich und risikoscheu. Diese Merkmale sind das Ergebnis unterschiedlicher Organisationsstrukturen, Arbeitsweisen und auch „Typen“:

> „Schneller … ja, in der Regel sind sie deutlich schneller. Ein Großkonzern hat Prozesse für alles, was es gibt. Natürlich muss er auch, wenn da 100.000 Leute arbeiten, jeder macht, was er will, dann muss es scheitern. […] Die brauchen Guidelines. Dann sind wir risikoscheu. […] Also ist es alles zur Fehlervermeidung aufgesetzt.
> Das Startup weiß gar nicht, was ein Prozess ist. Die machen einfach. Und das ist auch vernünftig, denn in einer Frühphase brauchen wir einen Typen Menschen, der Schwierigkeiten überwinden will. Das Startup hat ja noch nicht alle Schwierigkeiten gesehen. Die haben erstmal eine Idee und versuchen, den Prototypen zu bauen, versucht, den zu vermarkten und dabei lernen wir. Also, es ist ja einfach natürlich, dass dort immer wieder Schwierigkeiten hochkommen. Im Großkonzern wollen sie Schwierigkeiten ja vermeiden. Sie wollen ja gerade nicht, dass Risiken in Kauf genommen werden, sondern dass das möglichst gut durchgeht und der Gewinn möglichst groß ist.
> Das Startup investiert, die Industrie will Gewinne machen, die wollen abschöpfen. Die einen wollen Geld ausgeben, die anderen wollen Geld einnehmen. Und da haben wir unterschiedliche Typen Menschen. […]
> Der klassische Entrepreneur zeichnet sich auch durch Draufgängertum aus und einem gewissen Augen-zu-machen-vor-Risiken. Der macht halt. Der geht das Risiko ein, weil die Chance da hinten am Profit wirklich riesengroß ist. Und er ist halt jung und dann hat er noch nicht so viel zu verlieren, wenn es nicht klappt. Also, die sind zunächst mal risikobereit und schnell. Und all das ist völlig diametral zur Industrie. Die Industrie ist nicht schnell, die ist langsam durch die Prozesse. Und sie ist auch nicht risikobereit, sondern sie möchte Risiken vermeiden.“ (03_82–84)

Die anfangs genannten Merkmale (schneller, flexibler, risikobereiter), die ja eine durchaus übliche Entgegensetzung von etablierten Unternehmen und Startups markieren, wird hier zunächst auf unterschiedliche Funktionen und damit verbunden Organisationsnotwendigkeiten bezogen: Ein etabliertes Unternehmen hat Prozesse nicht einfach so, quasi als Ergebnis historischer Irrläufer oder falscher Denkweisen, sondern notwendigerweise, weil „100.000 Leute“ koordiniert werden müssen, und es ist risikoscheu, weil die Produkte sicher sein müssen.

Demgegenüber kann ein Startup noch gar keine Prozesse haben, braucht sie aber auch noch gar nicht, hat „vernünftigerweise“ keine. Damit ist eine Einstellung angesprochen, die in mehreren Interviews auftaucht und die die

Bewertung relativiert, die bei der einfachen Entgegensetzung von etablierten Unternehmen und Startups ja immer mitschwingt. Wenn man so will, trägt sie zur Ehrenrettung der oft gescholtenen trägen Konzerne und ihrer anscheinend eingefahrenen und phantasielosen Bedenkenträger bei.

Diese Einstellung hat zwei Teilargumente: *Erstens* ist es vielleicht nicht genau richtig so, aber absolut nachvollziehbar und notwendig, dass etablierte Unternehmen sind, wie sie sind. Damit stehen sich dann nicht zwei völlig unterschiedliche Organisationsformen gegenüber, sondern zwei Stufen der Unternehmensentwicklung: In dieser Lesart ist das etablierte Unternehmen da, wo das Startup – wohlgemerkt: im Erfolgsfall – erst noch hinkommt.

Gleiches gilt auch für das hier genannte Merkmal, das ja wirklich einen fundamentalen Unterschied markiert, nämlich, dass die einen, die Startups, „Geld ausgeben (wollen)", während die anderen, die etablierten Unternehmen, „Geld einnehmen (wollen)". Die scheinbar luxuriösere Position des Geldausgebens bedeutet ja andersherum, dass man noch kein Geld einnehmen kann, noch nicht so weit ist. Geld einnehmen – und nicht nur ausgeben – zu können, ist ja gerade das Ziel und wäre der Erfolgsfall. Auch hier also: Das etablierte Unternehmen ist (schon) da, wo das Startup erst noch hin will und hin muss.

Auch in diesem Interview sind aber andere Organisationsstrukturen und Funktionen noch nicht die ganze Begründung. Neben der Organisation machen *zweitens* die verschiedenen Menschen, „Typen", den Unterschied: Hier wird das Bild des „klassischen Entrepreneurs" gezeichnet und es ist gar nicht notwendig, diesem ein ebensolches Bild eines „klassischen Konzernmitarbeiters" gegenüberzustellen – man ergänzt das automatisch mit. „Draufgänger", die vor allem die Chance, nicht das Risiko sehen, verbindet man eher weniger mit etablierten Unternehmen.

Interessant ist, dass auch hier wieder nicht einfach eine Gegenüberstellung stattfindet. Die Rede ist von ganz unterschiedlichen Typen, aber es könnte sich, so lässt sich die Passage auch lesen, um verschiedene Lebens- oder Entwicklungsstadien handeln: Die „klassischen Entrepreneure", von denen Interviewperson 03 hier spricht, sind nicht Menschen, die ein höheres Risiko eingehen *wollen*, sondern solche, die ein höheres Risiko eingehen *können*. Sie sind in besonderer Weise aufgrund ihrer Lebenssituation („jung", „noch nicht so viel zu verlieren") dazu befähigt, Entrepreneur zu sein.

Analog zu den organisationalen und persönlichkeitsbezogenen Unterschieden werden dann auch Unterschiede zwischen den echten Startups der Außenwelt und den internen „Startups", den Projekten, die im Inkubator verfolgt werden, thematisiert. Diese Unterschiede existieren, obwohl sich der

Inkubator ja durchaus Mühe gibt, die Regeln und Prozesse der externen Startup-Welt zu simulieren. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass einerseits darauf hingewiesen wird, dass die Unterschiede gar nicht so groß sind, es andererseits aber natürlich einen Unterschied macht, ob Konzernangehörige mit fortbestehendem Arbeitsvertrag im Rahmen einer Konzerneinrichtung eine vielversprechende Idee verfolgen:

> „Und das ist dann umgekehrt natürlich, wenn wir neue Ideen haben, immer wieder ein To-do-Lernen. Das geht aber bei dem Startup ganz genauso. Die haben eine Idee und merken dann plötzlich, oh, da hat jemand anderes ein Patent. Ich darf das gar nicht tun, ohne eine Lizenz zu haben. Oder, oh, da hat jemand anderes etwas noch Tolleres erfunden als ich selbst. Das deckt sich ja. Ja? Von daher sind die Schwierigkeiten der Intrapreneure genau die gleichen wie die der Entrepreneure draußen auch, mit dem Vorteil, dass er, wenn er selbstständiger Startup-Entrepreneur ist, dann muss er halt hundertmal pitchen, bis er von irgendwem das Startkapital, das Investment bekommt. Bei uns, sage ich mal, ist es sicherlich leichter, an eine Finanzierung zu kommen intern." (03_146)

Das interne Startup hat es also leichter, an Finanzierung zu kommen, ist allerdings, dies verrät die nächste Passage, in seiner inhaltlichen Ausrichtung eingeschränkt, weil hier Konzerninteressen eine entscheidende Rolle spielen:

> „Ist natürlich mehr eingeschränkt, weil wir bestimmte Strategien verfolgen, die das dann schon mal vorab ein bisschen hochheben und sagen, ja, das sollte man machen, weil das deckt sich mit dem, wo wir hinwollen." (03_148)

Dass die Beschäftigten, auch als Intrapreneure, in einem abgesicherten Umfeld agieren und eventuell auch weniger Berührungspunkte mit anderen (Geschäfts-)Welten außerhalb des Konzerns haben, birgt laut Interview denn auch das Risiko der (Selbst-)Täuschung. Weil man eben nicht richtig der Härte des Marktes ausgesetzt ist, so lässt sich das Folgende interpretieren, hält man sich möglicherweise für innovativer und origineller, als man in Wahrheit ist:

> „Es gibt bei uns mehr Innovationsesoteriker als draußen in der Startup-Community, weil die Startup-Community … wenn der halt am 15. nichts mehr zu essen hat, dann ist halt Schluss mit lustig im Sinne von, oh, aber es ist trotzdem die tollste Idee, die die Welt je gesehen hat. Ja? Nur die Idee ist toll, die auch einen Investor findet.
> Bei uns im Großkonzern haben Sie ganz viele Menschen, die sitzen im Warmen, da ist es trocken und die haben eine tolle Idee und sagen, ich bin der Größte. Und meine Kunst ist es dann zu sagen, ja, musst halt noch ein bisschen mehr nachdenken …über deine Größe, bis wir mit dir zusammenarbeiten. Also, das gibt es tatsächlich. Ja?

> Be in with your skin – das ist ja der Wahlspruch der Venture Capitalists – führt dazu, dass die Leute supereffizient einem wirtschaftlichen Erfolg nachstreben. Und das ist deutlich angespannter als innerhalb der Industrie. Ja, das ist so. Egal welche Spielregeln wir uns einfallen lassen, das sind immer noch Arbeitnehmer mit Arbeitnehmerrechten. Und ich kann keinen rausschmeißen. Ich kann keinen kündigen, in Deutschland sowieso nicht, während das Startup halt einfach kein Investment mehr erhält, und dann ist es tot. Dann ist es vorbei. Da gibt es keine Arbeitnehmerrechte, da gibt es auch kein Arbeitnehmerschutzprinzip. Da gibt es auch keine Arbeitszeitordnung. Es ist alles weg, das sind US-Methoden." (03_146–154)

Dabei wird in dieser Passage noch auf einen weiteren Unterschied hingewiesen: Das echte Startup birgt ein Selbstausbeutungspotenzial, das gegenüber etablierten Unternehmen insgesamt, aber auch gegenüber den Inkubationsprojekten etablierter Unternehmen Vorteile hat.

Der Umstand, dass die Existenz eines echten Startups unmittelbar vom Markterfolg (dem Markt für Finanzmittel ebenso wie dem potenziellen Absatzmarkt) abhängt, führt laut Interviewperson dazu, dass die Entrepreneure sich mit Haut und Haaren („be in with your skin") dem Startup verschreiben und „supereffizient" auf den Erfolg hinarbeiten – und es hindert sie, eben auch anders als in etablierten Unternehmen, niemand daran: keine Rechte, kein Schutz, keine Arbeitszeitregelung, „US-Methoden".

Damit wird auch hier die ambivalente Beziehung zwischen Sicherheit und Innovativität angesprochen: Einerseits ist Sicherheit im Inkubator die Voraussetzung für Innovativität, weil die Mitarbeitenden des etablierten Unternehmens sich ansonsten gar nicht darauf einlassen würden. Andererseits wird hier auch die Aussage vertreten, dass Unsicherheit gerade das Plus echter Startups gegenüber etablierten Unternehmen und deren Startup-Projekten ist.

Eine mögliche Antwort wäre: Nicht die Innovativität an sich steigt durch Unsicherheit (vielleicht sinkt sie sogar), aber die Geschwindigkeit und Unerbittlichkeit, mit der innovative Ideen auf ihre Umsetzbarkeit und Erfolgsträchtigkeit geprüft werden, nimmt zu. Kurz: Wer ein größeres Risiko hat, ist möglicherweise nicht innovativer, aber schneller.

Der Inkubator ist, wie an anderer Stelle beschrieben wurde, eine Hybridform zwischen den echten Startups der Außenwelt und den Entwicklungsprojekten der Binnenwelt. In der Folge unterscheiden sich die Startup-Projekte des Inkubators nicht nur von echten Startups, sondern auch von den internen Projekten bzw. der normalen Arbeit im Konzern.

In den Inkubator-Projekten geht es in aller Regel weniger um Innovationen für das Kerngeschäft als um Randthemen, wobei es für die Akzeptanz im

Konzern wichtig ist, die richtige Nähe bzw. Distanz zum Kerngeschäft zu haben: Zu weit weg ist nicht gut („not invented here“[5]), zu nah ist allerdings auch nicht gut, weil man dann im inkrementellen Bereich wäre.

> „Also wir haben alle möglichen Geschäftstätigkeiten, und die Frage ist in der Tat dann schon immer, wie weit entfernt man sich. Je weiter ich mich von dem jetzigen Kerngeschäft entferne, desto größer dieses Not-invented-here und was macht ihr da, und je näher ich dran bin, desto mehr ist es inkrementell, also wozu brauche ich Innovation.“ (03_40)

Auch im Hinblick auf die Arbeitsweise gibt es Unterschiede: Während in der etablierten Organisation klassische Methoden der Projektarbeit angewendet werden, arbeitet der Inkubator zielorientierter und in Dreimonatszyklen (03_100).

Ein wesentlicher Unterschied besteht in der Zielperspektive, die in diesem Fall zugleich einen Freiraum für den Inkubator bedeutet: Während sich die Entwicklungsprozesse im Kerngeschäft daran messen lassen müssen, ob sie zu relevanten Anteilen in den bestehenden Märkten führen, steht im Inkubator der Nachweis, dass es überhaupt Chancen auf einem Markt gibt, im Vordergrund. Zugespitzt formuliert heißt der Unterschied hier: Marktvolumen vs. Marktpotenzial.

Im folgenden Zitat antwortet Interviewperson auf die Frage, ob die Fachabteilungen nicht auch etwas dagegen haben (könnten), wenn ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin für einige Zeit in den Inkubator wechselt. Hinter der Zustimmung zum Wechsel könne durchaus rationales Kalkül stecken, weil die Fach- bzw. „Programm“-Abteilung abwägen kann, zu welchen Kosten und mit welchen Hürden jeweils neue Geschäftsmöglichkeiten entstehen können. Aufgrund der geringeren Hürden und der Kofinanzierung durch den Inkubator kann es dann eben auch ganz rational sein, Mitarbeitende in den Inkubator wechseln zu lassen:

> „Naja, der [Intrapreneur im Inkubator] entwickelt ja nicht irgendeine Jux-Idee, der entwickelt ja ein New Business. Der entwickelt, gestaltet ja eine neue Geschäftsmöglichkeit für die Programmabteilung. Und die Programmabteilung könnte ja auch sagen, ich lasse den jetzt forschen oder ich lasse den klassisch entwickeln. Die haben ja auch alle Prozesse für ein New Business Development, aber deren Stage Gates sind halt anders.

5 Hussinger und Wastyn beschreiben das Not-invented-here-Syndrom wie folgt: „The not-invented-here (NIH) syndrom refers to internal resistance against externally developed knowledge” (Hussinger/Wastyn 2012, Abstract). Ursache ist häufig eine wahrgenommene Bedrohung der eigenen Wissensbestände und damit des eigenen Status (ebd., S. 2).

> Die müssen halt, wenn sie was Neues machen wollen […] Statistiken wälzen und beibringen, wo ich immer sage, das ist mir für ein New Business erstmal egal. […] Und ob der Markt dann eine Milliarde oder drei Milliarden Kunden groß ist oder Euro groß ist pro Jahr – das ist mir vollkommen egal. Wenn ich keine Lösung habe für diesen Markt, dann hilft mir das auch nichts." (03_124)

Und eventuell erweist sich die Marktevaluation des Inkubators hier sogar als effektiverer Weg:

> „Als Beispiel in der Vergangenheit, als es das noch nicht gab, den Inkubator, als die Programmlinien das alleine gemacht haben, haben die dann immer gesagt, naja, der Markt ist zehn Milliarden Euro pro Jahr groß. Und wir werden es ja wohl schaffen, zwei Prozent Marktanteil zu holen. […] [lacht] Hat das geneigte Management gesagt, ja, zwei Prozent für eine Firma wie [Name] – das ist doch überhaupt kein Problem. Ja, ist schon ein Problem, wenn der Kundennutzen geringer ist als der Kundennutzen des Wettbewerbers. […]
> Deshalb ist mir die Art und Weise der Geschäftsentwicklung … Ich leite ihn vom Kundennutzen vom Markt ab und nicht von irgendwelchen Statistiken, von irgendwelchen Pseudo-Marktuntersuchungen. Ein Markt berichtet, richtig und wichtig und gut. Es ist wichtig zu wissen, da gibt es einen Markt. Aber wie groß der ist, wie groß mein späterer Anteil sein wird, das muss ich alles erst erarbeiten." (03_126–128)

Fall 31

Im Interview zu diesem Fall werden primär Unterschiede zwischen der normalen Organisation und dem Inkubator thematisiert, aber auch Unterschiede zwischen eigenen, subjektiven Vorstellungen und den offiziellen Vorstellungen von Arbeit und Innovation. Während in den Unterschieden zwischen der etablierten Organisation und dem Inkubator eine positive Bewertung steckt, enthält die zweite Unterscheidung Kritikpotenzial: Hier geht der Interviewperson der Ansatz des Inkubators nicht weit genug bzw. bleibt noch zu stark der etablierten Logik verhaftet.

Die normale Organisation und der Inkubator unterscheiden sich hier insbesondere in der Arbeitsweise, dem Mindset und der Teamzusammenstellung.

Arbeitsweise: Selbstorganisiert und fokussiert statt fremdgesteuert

Die Interviewperson beschreibt ihre normale Tätigkeit als stark prozessgetrieben und fremdgesteuert: Die Aufgaben ergeben sich aus Prozessanforderungen oder aus Problemen mit Prozessanforderungen. Der Chef spielt eine doppelte Rolle: Zum einen ist er für komplexere, darüber hinausgehende

Fragen zuständig, zum anderen sorgt er für zusätzliche Aufgaben, deren Sinn, so die Aussage, vor allem in der Präsentation (im doppelten Wortsinne) des Chefs beim nächsthöheren Chef besteht.

> „Immer nur, wie kann ich es mit einem Prozess, mit einem vorgegebenen Handeln lösen. Sobald es komplex wurde, hieß es dann, das muss man mit dem Chef besprechen. Also der Chef ist dann sozusagen für das Denken außerhalb des planvollen systemgetriebenen Prozess problemlösend da, genau. Und diesen Termin gab es dann auch, meistens am Dienstag, und dazwischen hatte man eben Telefonate mit Beschaffern und so weiter, und es war halt ein ständiges Abarbeiten von neu auftretenden Problemen. Und wieder Weitertreiben von Dingen, die noch liegen geblieben sind, also sehr viel WiP – Work in Progress.
> Auch sehr viel Altlasten, die man von der Vorgängerin oder so übernommen hat oder die der Chef gerade für wichtig erachtet, was einfach so wie so eine Bombe landet und was man dann schnell, schnell bearbeiten muss, also was wieder alles in Work in Progress verändert, weil man hat dann für gar nichts mehr Zeit, man muss sich um das kümmern, was jetzt gerade für den Chef und sein Weiterkommen beim nächsthöheren Chef das Wichtigste ist, nämlich, dass die Präsentation steht. Und dann sitzt man schnell da und wird der Powerpoint-Bastler.
> Das ist die normale Arbeitsweise. Also ständiges Work in Progress, man kommt nicht zum Abarbeiten, und wenn dann doch, dann meistens, weil von oben Druck herrscht. Also das ist das Konzernvorgehen." (31_178)

Im Inkubator legt das Team demgegenüber die Aufgaben selbst fest (allerdings, wie weiter oben beschrieben, in enger Abstimmung mit den Coaches des Inkubators) und priorisiert sie auch selbst. Ein weiterer Unterschied, ein Aspekt, der ja auch schon in die Begriffsbestimmung „Startup" eingeflossen ist, besteht in der Fokussierung: Hat man in der normalen Tätigkeit mit Work-in-progress, verschiedenen Projekten und dazu noch Chef-Anforderungen zu tun, hat man im Inkubator „nur ein Projekt […] statt viele nebeneinander, die alle Prio 1 haben" (31_178).

Teamzusammenstellung: Freunde statt Kollegen

Ein weiterer positiv bewerteter Unterschied zwischen der normalen Tätigkeit und der Arbeit im Inkubator betrifft die Teamzusammenstellung: Positiv ist nicht nur, dass das Team über einen längeren Zeitraum hinweg zusammenbleibt, sondern auch, dass die Selektion und Zusammenstellung eher „Gleichgesinnte" zusammenbringt und damit eine Basis schafft für freundschaftliche, persönlichere Beziehungen, als das in der normalen Tätigkeit, zumindest bei der Interviewperson, offensichtlich der Fall ist:

> „Und dann ging es eben in Richtung bei [dem Inkubator], nur ein Projekt, und das nur mit einem Team. Bei dem Job davor im Konzern … ist es einfach so, dass man verschiedene Projekte hat und auch immer wieder verschiedene Team Members. Und das macht es auch irgendwie schwierig, weil man muss sich dann erst wieder auf jemanden einstellen, oder darauf hoffen, dass er eben reindenkt, wie eine komplizierte Person, dann kann ich es … oder eben nach Plan, dann kann ich es schnell einordnen und abarbeiten. Aber wehe, es wird komplex, also dass es menschelt, dann wird es schwierig und dann muss ich mich erst mal einfinden und … ja, genau.
> Aber genau das Komplexe, das hat eigentlich das Ganze auch so besonders gemacht, dass ich jetzt mit den drei Menschen oder eigentlich vier, weil auch mit [dem Betreuer des Inkubators], dass wir da auch eine freundschaftliche Basis aufgebaut haben, dass die auch mal hier waren, dass wir trotzdem noch darüber gesprochen haben. Hey, was macht ihr weiter, oder wie geht's euch, und so weiter, das war bei den anderen in der Beschaffung nicht wirklich der Fall. Vielleicht mit einer Person aus zehn, dass man da auch mal persönlich spricht. Aber da habe ich einfach gemerkt, das ist gar nicht der Anspruch." (31_182)

Mindset: Sinn und Entrepreneurship statt Befehlsempfängertum

Der Inkubator dient, so die Interviewperson, in erster Linie der Vermittlung und Verbreitung eines anderen „Mindset". Dabei geht es vor allem darum, die Organisation von unten her zu denken und aktiv auszufüllen, kurz: um Entrepreneurship, hier natürlich vor allem Intrapreneurship.

> „Ich würde sagen, [der Inkubator] ist das Beste, was [das etablierte Unternehmen] hat, weil da drin ein anderes Mindset herrscht, und das ist viel zu schade, dass nur eine Handvoll Menschen ausgewählt werden und dann durch dieses Programm durchlaufen." (31_82)

Die Interviewperson verbindet damit aber noch mehr als nur ein anderes Mindset: Sie sieht hier auch die Chance, eine Organisation sozusagen nochmal von vorne anzufangen, nicht in gewohnten Pfaden, sondern sie neu zu erfinden und damit auch den Sinn in die Tätigkeiten zurückzuholen, der in der Orientierung an bestehenden Prozessen verloren gegangen, zu einer um sich selbst kreisenden, der Selbsterhaltung dienenden Sinngebung verkommen ist.

> „Wieder zurückzugehen in die Situation, etwas Neues zu entwickeln, also Startup, dieser Spirit, und auch mit den Menschen. Also noch mal von null an etwas, was jetzt wirklich gebraucht wird und was ich wirklich, wirklich tun will, zu machen." (31_114)

Die Interviewperson sieht aber nicht nur Unterschiede zur normalen Organisation, die sie positiv bewertet, sie sieht auch Unterschiede zu echten Star-

tups – und diese Unterschiede sind aus ihrer Sicht kritikwürdig. Nach ihrer Auffassung ist der Inkubationsprozess durch immer noch zu viel Fremdsteuerung und zu wenig Freiräume geprägt.

Der Inkubator ist „mit das Beste, was [das etablierte Unternehmen] hat" (31_82), aber man sollte ihn – sowohl im Sinne der Innovationsförderung als auch einer Organisationsveränderung – noch konsequenter betreiben. Mehr Menschen, mehr Zeit, weniger Prozesse, mehr Spielräume: So lässt sich etwa auch das folgende Interviewzitat lesen, in dem es darum geht, wie man zu Innovationen gelangt:

> „[…] ich glaube nicht, dass man Innovation durch einen standardisierten Prozess erreichen kann. Ich glaube, dass man Innovation durch viel Reflexion … und durch eben viele Interviews, durch sehr viel … ich würde sagen, wenn man es mit was Haptischem wieder vergleicht, sehr viel Feilen und Schleifen erreicht." (31_158)

Bei allem Lob für den Inkubator ist die Interviewperson auch enttäuscht: Statt freier Entfaltung der kreativen Potenziale, was mehr Zeit und weniger Vorgaben erfordert hätte, waren die Ressourcen begrenzt, die Zielvorstellungen eng, eher gesteuertes Nutzen kreativer Potenziale als deren freie Entfaltung.

> „Und dann habe ich mir gedacht, ja, aber wir arbeiten an was, was wir vielleicht mit Nochmal-Drüberschauen und Nochmal-drüber-Schlafen anders machen würden. Also das war tatsächlich dieser Zeit geschuldet, denke ich, dass wir nicht [das Maximale] herausgearbeitet haben. Es war trotzdem toll, aber wir hätten mehr Zeit gebraucht." (31_150)
> „Wir wussten schon von Anfang an, was so die Zielvorgaben sind, und dann hatten wir ja auch zwei von [dem Inkubator] dabei, eben den [Namen], […], die uns dann wirklich die ganze Zeit begleitet haben und eben auch geschaut haben, dass wir in der Zeit bleiben und … also es war schon sehr … Das war sehr eng." (31_144–148)
> „So kommt mir immer diese Startup-Arbeit vor oder dieses Teamwork. Und klar ist wichtig, dass das Team zusammenpasst, dass man sich respektiert. Das war bei uns auf jeden Fall so. Auch für die Andersartigkeit. Also das erst mal, dass halt das Team aus reflektierten Menschen besteht, aber auch, dass die Idee zum Team passt. Und wenn die Idee passt oder diese Entwicklung, dann wird es auch gut. Bei uns war es irgendwann ein bisschen fremdgesteuert." (31_160)

Trotz mancher enttäuschter Erwartungen fällt die Gesamteinschätzung positiv aus. Der Inkubator ist so, wie sich die Interviewperson die gesamte Organisation wünschen würde. Dabei, das ist ihr wohl bewusst, ist so ein Inkubator auch eine Einladung zur Selbstausbeutung bzw., um mit Frithjof Bergmann zu sprechen, „Lohnarbeit im Minirock" (Bergmann 2018).

Darauf angesprochen, widerspricht die Interviewperson vielleicht nicht der Aussage an sich, aber der impliziten Bewertung. Entscheidend ist für sie, dass ein organisatorisches Settung wie der Inkubator vor allem die subjektive Entfaltung fördert. Das kann ein Vorteil für das Unternehmen sein, ist aber in jedem Fall ein Vorteil für die Beschäftigten.

> „Ich habe über diese Formulierung [„Lohnarbeit im Minirock"] von Ihnen nachgedacht, weil Sie das ja auch schon in unserem Interview, in unserem ersten Kennenlernen genannt hatten. Ich denke nicht, dass es so ist. Weil es für die Menschen persönlich ja viel mehr bringt als wie … das kann man nicht als einen Job sehen, so wie das andere, wo ich sage, das ist Konzern, da muss ich abarbeiten, was mir vorgegeben wird, sondern ich werde wieder befähigt, meinen eigenen Kopf einzuschalten und selbst Lösungen zu finden. Oder selbst besser zu werden, auch jetzt im Privaten.
> Also ich nutze die Dinge, die [im Inkubator] gelaufen sind, auch privat. […]
> Genau. Aber dass man wirklich auch rausgeht und dass man sich mit Themen beschäftigt und so. Ich denke, das hat was mit den Menschen zu tun, die da auch mitmachen natürlich, also das ist eine Typ-Frage, aber ich sehe es nicht als Lohnarbeit. Also das ist keine Weiterentwicklung von dem System, sondern das ist eine Befähigung, mehr aus sich zu machen. Subjektive Einschätzung." (31_202–204)

Zusammenfassung

Etablierte Unternehmen und Startups weisen bekannte Unterschiede auf, die der Inkubation/Simulation ihre Begründung geben: *Weil* etablierte Unternehmen und Startups unterschiedliche, fast gegenteilige Merkmale aufweisen, steckt in der Zusammenführung ein spezifisches Potenzial, das die etablierten Unternehmen mit Inkubatoren zu entfalten versuchen. Im Rahmen und unter Kontrolle der etablierten Organisation soll ein Freiraum geschaffen werden, in dem ansonsten blockierte subjektive Potenziale entfaltet werden können. Als organisatorische „Hybridformen" werden die Unterschiede aber nicht aufgehoben, sondern auch auf verschiedenen Ebenen gleichsam erzeugt.

Zwischen etablierten Unternehmen und Startups

Hier kommen im Wesentlichen die bekannten Unterschiede bzw. Gegensätze zur Sprache: Startups zeichnen sich dann gegenüber etablierten Unternehmen insbesondere durch eine höhere Schnelligkeit, Flexibilität, Informalität, und Risikobereitschaft aus. Plus: Hier wird Geld ausgegeben, in der etablierten Organisation wird Geld verdient.

Zwei Anmerkungen dazu: Erstens sind die genannten (unterschiedlichen) Merkmale nicht einfach additiv zu verstehen, sondern begründen sich

teilweise gegenseitig. So ist etwa die höhere Geschwindigkeit in der Entwicklung ein Effekt von Risikobereitschaft und Informalität, die Flexibilität auch eine Folge kaum etablierter Prozesse. Zweitens lassen sich, so vor allem Interviewperson 03, etablierte Unternehmen und Startups auch als verschiedene Phasen der Organisationsentwicklung verstehen: Organisationen sind in dieser Lesart zuerst Startups und später – im Erfolgsfall – etablierte Unternehmen.

Zwischen echten Startups und Startup-Simulationen

Die etablierten Unternehmen wollen sich mit den Inkubatoren den Innovationsmodus Startup aneignen und die Vorteile Startup-artiger Arbeits-, Denk- und Organisationsformen abschöpfen – ohne dabei wirklich ins Risiko zu gehen, ohne die Kontrolle zu verlieren. *Inkubation ist Startup mit angezogener Handbremse und Sicherheitsgurt.*

Und genau das trifft bei den Intrapreneuren auf Gegenliebe: Auch diese wollen sich ausprobieren, entfalten, sie wollen das aber – zumindest zunächst – im abgesicherten Rahmen des etablierten Unternehmens tun. Die Intrapreneure sind wohl nicht gerade die Beschäftigten mit der ausgeprägtesten „Konzerndenke", echte Gründer*innen sind sie aber auch (noch?) nicht.

Insofern ist eine zweite wichtige Unterscheidung die zwischen echten Startups in der Außenwelt etablierter Unternehmen und den simuierten Startups, den Projekten in den internen Inkubatoren. Die zwei wesentlichen Unterschiede, die genannt werden, sind zum einen existenzielles Risiko (echter Startups) vs. Sicherheit durch die Konzernanbindung und zum anderen die unterschiedlichen „Typen": echte Entrepreneure vs. Intrapreneure.

Zwischen der Arbeit im Inkubator und der normalen Arbeit

Eine dritte Unterscheidung, die deshalb so wichtig ist, weil sie viel über die Motivation der Intrapreneure verrät, betrifft die Unterscheidung zwischen der Arbeit im Inkubator und der Arbeit, die die Intrapreneure normalerweise ausüben. Hier zeigt sich, dass der Inkubator nicht nur einen Freiraum bietet, sondern auch eine andere Arbeitsweise und nicht zuletzt Sinngebung ermöglicht.

Der Freiraum besteht insbesondere in der Befreiung von zwei ganz zentralen Merkmalen etablierter Unternehmen: Hierarchie und Arbeitsteilung. Die Teams in den Inkubatoren unterliegen zwar bestimmten Vorgaben und Rahmenbedingungen, aber im Zuge agiler Steuerungsformen organisieren sie ihre Arbeit deutlich weitergehend selbst. Dabei haben sie eben nicht nur „ihren" Arbeitsausschnitt, ihren kleinen Verantwortungsbereich im Blick, sondern das

große Ganze ihres Vorhabens: So wie in einem echten Startup, so sind auch im Intrapreneurteam die Funktionen nur schwach differenziert.

Es ist das Verfolgen einer eigenen Idee und dieser Blick aufs Ganze, der in der Sinndimension den Unterschied markiert. Zugespitzt formuliert verfolgt die etablierte Organisation kein inhaltliches Ziel, sondern dient primär der Selbsterhaltung, während der Inkubator genau andersherum funktioniert: Hier steht ein inhaltliches Ziel im Vordergrund, um das herum eine Organisation entwickelt werden muss.

Quer zu diesen Unterschieden, aber damit verbunden werden zwei Zusammenhänge thematisiert:

Der erste ist der **Zusammenhang von Innovativität und Sicherheit**. Einigkeit besteht darin, dass Entrepreneure mit viel größeren Unsicherheiten konfrontiert sind als Intrapreneure, die ja weiterhin Angestellte sind und Rückkehrrechte haben. Uneinigkeit besteht aber in der Frage, ob mit einer höheren Unsicherheit auch eine höhere Innovativität verbunden ist.

Interviewperson 03 würde einer These, die zugespitzt lauten könnte: Unsicherheit als Voraussetzung für Innovativität, wohl eher zustimmen: Wollen echte Startups Kapital erhalten, dann müssen sie zeigen, dass sie sich mit Haut und Haaren auf die Gründung einlassen und das wiederum führe dazu, „dass die Leute supereffizient einem wirtschaftlichen Erfolg nachstreben". Arbeitnehmer mit Arbeitnehmerrechten könne man hingegen nicht einfach „rausschmeißen" (03_147).

Interviewperson 31 würde da wohl widersprechen: Sie sieht umgekehrt Sicherheit als Voraussetzung für Innovativität, weil finanzielle Sicherheit „vielleicht das ganze Thema auch beschleunigt, weil so finanziell sich frei fühlen, das bedeutet ja schon mal, dass ich auf jeden Fall leichteren Fußes unterwegs bin" (31_162).

Möglicherweise beziehen sich die Positionen auf unterschiedliche Aspekte von Innovativität – zugespitzt Kreativität vs. Effizienz. Nimmt man beide Aspekte auseinander und kombiniert sie mit anderen Aussagen in den betreffenden Interviews, dann könnte es so sein, dass Sicherheit förderlich (vielleicht sogar Voraussetzung) für Kreativität ist, Unsicherheit aber die Effzienz der Umsetzung erhöht. Oder nochmal anders: Echte Startups sind nicht unbedingt kreativer, aber schneller, wozu auch beiträgt, dass die Arbeit hier kaum betrieblichen Begrenzungen und Regelungen unterliegt.

Bei dem zweiten Zusammenhang geht es um das Verhältnis objektiver Strukturen und subjektiver Einstellungen und Verhaltensweisen, oder zugespitzt: **Struktur vs. Persönlichkeit**. Auch hierzu gibt es zwei zunächst konträre Aussagen:

Einerseits geht es in den Inkubatoren nicht zuletzt darum, einen eigenständigen organisatorischen Rahmen zu bilden, mit dem sich andere Denk- und Arbeitsweisen implementieren lassen. Der entscheidende Punkt dabei ist hier die Vorstellung, dass sich mit veränderten Strukturen auch Denkweisen und Einstellungen verändern lassen könnten.

Dem würde eine andere Aussage widersprechen, die sich ebenfalls im Material findet. Entscheidend ist hier die Persönlichkeit: Eine Gründung erfordert eine „Gründerpersönlichkeit" und/oder Gründerteams mit komplementären Persönlichkeiten. Insofern, so diese Lesart, gibt es klare Grenzen der Simulierbarkeit „echter" Startups – und diese liegen eben nicht in den Strukturen, sondern in den Menschen: „Echte" Gründerpersönlichkeiten sind demnach selten in den etablierten Unternehmen zu finden, weil diese Organisationsform eher sicherheitsorientierte Menschen anzieht.

Auch hier dürfte der Widerspruch bei genauerer Betrachtung gar nicht so eklatant groß sein: Dass man durch Strukturen nicht oder nicht so einfach „Typen" erzeugt, würden wohl auch die Vertreter der Strukturthese unterschreiben – ebenso dürfte im Rahmen der Typenthese unbestritten sein, dass auch die Gründerpersönlichkeit für ihre Entfaltung ein entsprechendes Umfeld braucht und durch dieses Umfeld auch geprägt oder beeinflusst wird.

Die beiden Thesen markieren daher wohl eher die beiden Seiten eines Zusammenhangs, hier aber auch die Grenzen der Simulierbarkeit nach beiden Seiten hin. Und das, was zwischen diesen Grenzen liegt, ist wohl weder die Welt der Entrepreneure noch die der Konzernmenschen, sondern die Welt der Intrapreneure, die eben beides nicht sind, dafür aber die Zielgruppe der internen Inkubatoren.

4.4.4 Probleme der Interaktion

Fall 02/05

Ein Inkubator, das wird am Beispiel des Falls 02/05 deutlich, dient zunächst einmal ganz generell der **Vermeidung von Problemen**. Die Entwicklung innovativer Ideen von Mitarbeitenden wird in etablierten Unternehmen durch Bedenken, Regeln und Bürokratie häufig blockiert oder zumindest stark erschwert und verlangsamt. Um dennoch die Ideen von Mitarbeitenden fördern und entwickeln zu können, richten etablierte Unternehmen Inkubatoren ein, die nicht nur ein förderliches Umfeld bereitstellen (Räume, Ressourcen, Beratung), sondern vor allem einen Freiraum schaffen, in dem nicht gleich nach Risiken und Erträgen gefragt wird.

Das etablierte Unternehmen möchte aber nicht nur vermeiden, dass potenziell wertvolle Ideen im Unternehmen auf der Strecke bleiben, es möchte schon auch vermeiden, zu viel und/oder zu lange in eine Idee zu investieren, die dann doch nichts austrägt.

Das zentrale Element der Vermeidung dieses Problems bzw. zur Begrenzung dieses Risikos ist der schrittweise Aufbau des Inkubationsprozesses, den wir weiter vorne beschrieben haben. Mit jedem Schritt steigt für das Unternehmen und die Mitarbeitenden das Engagement und damit auch das Risiko.

Jeder Schritt fungiert daher nicht nur als Reifeprüfung, sondern auch als Sollbruchstelle, das Unternehmen legt mit jedem Schritt „normalere" Erfolgskriterien (Effizienz bzw. Effizienzpotenzial, Markt bzw. Marktpotenzial u. a.) an und die Mitarbeitenden entfernen sich mit jedem Schritt von ihrer bisherigen Tätigkeit, bis am Ende möglicherweise die Ausgründung und damit auch das Ausscheiden aus dem Unternehmen steht – was dann nicht für jeden eine Option ist:

> „Aber umgedreht gibt es auch welche, die dann merken, oh, die haben dann doch wieder Angst und gehen lieber in den Schoß der Mama zurück. Also das ist schon so ein Scheideweg." (05_74)

Die Einrichtung eines Inkubators und die spezifische schrittweise Vorgehensweise dienen also zunächst dazu, typische Innovations- und Interaktionsprobleme zu vermeiden bzw. gar nicht erst aufkommen zu lassen. Das scheint insgesamt auch ganz gut zu funktionieren, dennoch deutet sich in den Interviews an, dass auch diese Interaktionsform nicht ganz frei von Problemen der Interaktion ist.

Ein erstes Problem entsteht dadurch, dass die Mitarbeitenden in den frühen Phasen zunächst weiterhin personell und finanziell ihrer Heimatabteilung zugeordnet (bis sie dann im Erfolgsfall in den Inkubator übergehen), aber teilweise bereits freigestellt sind. Das ist ein Problem für die Heimatabteilung, die ja weiterhin die Kosten trägt, aber nicht mehr die gleiche Leistung erhält, aber auch für die Mitarbeitenden, die parallel zur ersten Validierung ihrer Idee ja auch noch ihre alte Tätigkeit „abwickeln" müssen (und dabei nicht alle Brücken abbrechen dürfen, da sie im Falle eines Scheiterns ja zurückkehren würden). Vor allem für die Heimatabteilung sind Inkubationsprojekte daher durchaus auch eine Zumutung:

> „Also das ist schon ein bisschen eine Zumutung für die Heimatabteilung, muss man sagen, zumal die einen weiter auch auf der Payroll haben dann. Aber die drei Monate hat man also den Anspruch, wohl dann 100 Prozent raus zu sein, obwohl man das Geld von der alten Abteilung noch kriegt, vielleicht

> sein Gehalt, und die müssen eben so in dieser Schnelligkeit von Februar auf Mai in der Lage sein, den Job zu ersetzen und da eine andere Lösung zu finden." (02_58)

Als ein weiteres Problem erweist sich die Überzeugungsarbeit in den Abteilungen im Unternehmen, die den Inkubationsprozess (mit-)finanzieren, vor allem aber auch die späteren Kunden sind bzw. sein sollen. Deren stark effizienzorientierte Perspektive auf die Gründungsidee stellt eine klare Hürde für die Überzeugungsarbeit im etablierten Unternehmen dar:

> „Die sind nicht so leicht zu überzeugen, weil im Endeffekt die natürlich auch das Geld bezahlen müssen dafür. Und das heißt, die gucken natürlich nochmal kritischer da drauf und vergleichen das mit ihren eigenen sonstigen Möglichkeiten und sind eben sehr auf Effizienz getrimmt." (02_120)

Das dritte Problem besteht in der potenziellen oder faktischen Konkurrenz eines Inkubationsprojekts mit anderen Organisationseinheiten innerhalb des etablierten Unternehmens. Startups können generell (auch) als Konkurrenz wahrgenommen werden (Böhm et al. 2019, S. 52) und so geschieht es auch in diesem Fall: Im Verlauf des Inkubationsprojekts entwickelt die Fachabteilung ähnlich gelagerte Ansätze wie das Inkubationsprojekt, eine Situation, die vor allem das Projekt als Konkurrenz empfindet.

Gerät ein internes Inkubationsprojekt in Konkurrenz zu anderen Abteilungen, dann ist das durchaus problematisch und erhöht, trotz aller Abschottung des Inkubators gegenüber dem etablierten Unternehmen („Stahlwand"), die Abhängigkeit von „politischen" Prozessen innerhalb des Unternehmens.

> „Aber [der Konzern] ist natürlich schon nahe dran, also a) weil er natürlich unser Kunde ist, sind wir sehr nah dran. Und b) weil wir auch in Konkurrenz stehen zu den (internen) Einheiten … die ja selber auf die Idee hätte kommen können, so was zu machen. Und da finden auch so ein bisschen dann politische Machtkämpfe und so was statt. Also sind wir trotz der großen Stahlwand, hinter der wir sitzen, sind wir nicht ganz losgelöst voneinander." (02_110)

Zugleich lässt sich Konkurrenz aber auch als Bestätigung deuten, dass die Idee gut ist:

> „Ist halt ein bisschen schade, weil das uns Konkurrenz macht. Aber auf der anderen Seite nehme ich es wahr als Erfolg, dass jetzt da die Erkenntnis eingetreten ist." (02_104)

Insgesamt aber vermitteln die Interviews eher den Eindruck, dass die genannten Probleme zwar vorhanden (insbesondere das Konkurrenzproblem), letzt-

lich aber gut bewältigbar sind. Dies dürfte zum einen daran liegen, dass die Organisation des Inkubators ganz gut funktioniert, wohl auch, weil in Idee und Umsetzung des Inkubators viele Erfahrungen, gerade auch die Erfahrungen gescheiterter Versuche der Integration von Startups oder Startup-ähnlichen Projekten, eingeflossen sind.

Es liegt in jedem Fall, wie das abschließende Zitat zeigt, aber auch an der Rückendeckung, die der Inkubator und damit auch die Inkubationsprojekte aus den Leitungsgremien des Konzerns erfahren und die den Projekten nicht nur den Zugang zum Unternehmen gewährt, sondern auch in Konkurrenzsituationen den Rücken freihält:

> „[Interviewer:] Das heißt, es gibt auch Misstrauen hier? Nicht jeder ist gleich begeistert?
> [Befragte*r:] Nein, aber das war mir von Anfang an klar. Mit Mittelmanagement zu schmusen … ist ein illusorischer Gedanke … Das geht nur, indem Sie von Top-Management gedeckt sind. Und nur wenn Sie ein persönliches Involvement von der Top-Führungsmannschaft haben, ist die Missgunst und die Konkurrenz aus der Mittelorganisation [auszuhalten], die auf ihr eigenes Ding gucken müssen, und das vollkommen zu Recht, denen können sie es gar nicht recht machen. Deshalb versuche ich es gar nicht, es denen recht zu machen. Warum soll ich in etwas gehen, wo ich sage, ich habe schon verloren? Es bringt nichts.
> Meine Gründer sitzen tief in der Organisation. Das sind nicht die Abteilungsleiter, Unterabteilungsleiter. Die sollen ihre Leute ziehen lassen. Das ist das, was sie machen sollen. Aber das Gefühl von gefühlter oder realer Konkurrenz, das lässt sich nicht wegdiskutieren." (Trend 14)

Fall 03

Auch im Fall 03 dient die Interaktionsform zunächst der Vermeidung von Problemen: Für die Zusammenarbeit mit Startups, aber auch die Förderung interner Ideen gilt, dass die etablierte Organisation zu „Abstoßungsreaktionen" neigt, weil Startups – in der Denkweise etwa von Einkaufs- oder auch Fachabteilungen – zu klein, zu riskant, zu unkonventionell sind.

Da aber zugleich der Innovationsdruck wächst und das Unternehmen auf frische Ideen außerhalb der etablierten Pfade angewiesen ist, braucht es eine spezialisierte Organisationseinheit, die die Arbeitsweise eines Startups (Agilität, Marktorientierung u. a.) mit der Arbeitsweise eines Konzerns verbinden kann. Und genau das ist die Hauptaufgabe des Inkubators in Fall 03.

Und auch in diesem Fall werden die Risiken Startup-ähnlicher Projekte durch ein schrittweises Vorgehen mit mehreren Sollbruchstellen bearbeitet und kalkulierbar gemacht. Dabei sorgt dieser Inkubator insbesondere dafür, dass eine spezifische Problemstellung vermieden wird: Externe Startups, aber

gerade auch die Ideen aus dem eigenen Unternehmen sind häufig vor allem technologiegetrieben („Technology-Push"). Das ist oft beeindruckend und verführerisch, für sich genommen aber noch keine Grundlage für die Interaktion mit einem Startup oder die Aufnahme eines internen Projekts in den Inkubator.

Mindestens genauso relevant sind neben der technologischen Innovativität Kriterien wie die Marktrelevanz, die Produzierbarkeit und die möglichen Erträge. Die Aufgabe des Inkubators besteht daher eben auch darin, diese Kriterien zu prüfen und/oder Projekte in diese Richtung weiterzuentwickeln, kurz: eher „Market-Push" als „Technology-Push".

Und dennoch können insbesondere zwei Probleme auftauchen, die mit dem Verhältnis von Inkubationsprojekten und Fachabteilungen zu tun haben, da dieses Verhältnis auch hier ein potenziell problematisches ist.

Zum einen müssen bei einer erfolgreichen Bewerbung von Mitarbeitenden im Inkubator die Herkunftsabteilungen diese Mitarbeitenden auch freistellen. Das stößt offenbar nicht immer auf Gegenliebe, und umso wichtiger ist es, dieses Verhältnis zwischen Inkubator und Fachabteilung gut zu moderieren: Je enger der/die Mitarbeitende an den Inkubator angebunden ist, desto mehr können Ziele und Arbeitsweisen durch den Inkubator gestaltet werden und die Fachabteilung verliert an Einfluss. Das Gleiche gilt natürlich auch umgekehrt und ist dann eher im Sinne der Fachabteilungen. Es müssen also Kompromisse gesucht und gefunden werden, beide Seiten sollten nehmen und geben:

> „Die Programmabteilung hat natürlich einen Vorteil, wenn sie die ganze Zeit sieht, was da passiert, also wenn es ihr eigener Mitarbeiter ist. Aber der Zugriff von uns ist natürlich nicht so groß. Die machen da natürlich viele Schritte, die man auch anders schneller hätte machen können. Aber das ist dann immer dieses Geben und Nehmen." (03_118)

Zum anderen können die Projekte des Inkubators – vor allem, aber offensichtlich nicht nur, wenn Externe beteiligt sind – aufseiten der Fachabteilungen auch auf Misstrauen oder sogar Ablehnung stoßen. Im Interview wird damit ein Phänomen angesprochen, das in der Literatur als „Not-invented-here-Syndrom" (NIH) bekannt geworden ist, womit die Nichtbeachtung oder Abwertung von Wissen oder Kenntnissen aufgrund ihres Entstehungsortes gemeint ist (Hussinger/Wastyn 2012).

> „Und dann kann es immer noch passieren, dass das Kerngeschäft sagt, nein, das interessiert uns nicht. Da gibt es dann innerhalb der Firma auch wieder kulturelle Themen, ‚not invented here' und all solche Dinge … also, man

> muss dann auch, wenn man neue Geschäftsmöglichkeiten im Konzern aufbaut … muss man genau so die Player, die Stakeholders, die Sponsoren alle mitnehmen, sonst wird es da auch nicht gelingen. Und das ist natürlich, wenn man über Startups spricht, nochmal eine andere Richtung. Es ist ja dann noch viel mehr ‚not invented here', das wären sogar Externe, die einem sagen, wie es geht. Und all diese Dinge hat man intern natürlich auch." (03_34)

Das Zitat deutet auch an, wie dieses Syndrom zu bearbeiten ist: Um die Abstoßung zu verhindern, muss man die internen Akteure („Stakeholders", „Sponsoren") „mitnehmen", d. h. moderieren und Überzeugungsarbeit leisten. Das vorangestellte „genau so" verdeutlicht, dass sich das Problem des NIH-Syndroms für eigene, interne Projekte des Inkubators genauso stellt wie für externe Geschäftsideen.

Es ist also insbesondere das Verhältnis von Inkubatorprojekten und Fachabteilungen, das potenziell oder tatsächlich problematisch ist. Wie problematisch, dürfte auch noch von einem anderen Umstand abhängen. In dem Interview deutet sich an, dass die organisationale Wahrnehmung von externen Startups oder eben auch internen Startup-ähnlichen Projekten sich auf einem schmalen Grat bewegt: Je weiter weg vom Kerngeschäft, desto geringer das Interesse und desto größer die Skepsis. Zu nah dran ist aber auch nicht gut, dann entsteht das beschriebene Konkurrenzproblem bzw. es stellt sich die Frage, ob das dann nicht Aufgabe der Fachabteilungen ist.

Beim Verhältnis von „Startup" zu Fachabteilungen ist also nicht nur darauf zu achten, dass es gut moderiert wird, auch der richtige Abstand dürfte eine Rolle spielen.

Fall 31

Fall 31 ist der vielleicht „spielerischste" Fall unter den drei Beispielen der Interaktionsform „Inkubation/Simulation": Der Inkubator ist hier eine ausgelagerte Organisationseinheit eines großen etablierten Unternehmens, das dieses unter Leitung einer externen Beratungsagentur betreibt. Der Inkubator richtet sich ausschließlich an interne Mitarbeitende, die nach erfolgreicher Bewerbung für eine begrenzte Zeit (zunächst zehn Wochen, im Erfolgsfall länger) von ihrer bisherigen Tätigkeit für ein Inkubationsprojekt freigestellt werden.

Am Anfang steht somit nicht eine innovative technologische Entwicklung oder eine Idee für ein neues Geschäftsfeld, sondern die Bewerbung und anschließende Auswahl „geeigneter" Mitarbeitender. Die Auswahl der Mitarbeitenden und die Zusammenstellung der Teams erfolgt durch den Inkubator mittels einer Art Assessment Center und nach psychologischen Kriterien.

Ziel ist insbesondere die Fortbildung der Mitarbeitenden, die nach Abschluss des Inkubationsprojekts als Multiplikator:innen neue Arbeits- und Denkweisen in den Konzern tragen sollen.

Aber auch dieses Konzept soll ein Problem lösen bzw. vermeiden: Im Rahmen der normalen Tätigkeit fehlt es den Mitarbeitenden, so die Ausgangsannahme, an Spielräumen und Methoden zur Entwicklung eigener Ideen und Entfaltung ihrer Kreativität. Um dies zumindest möglicher zu machen, ist ein eigenes Setting erforderlich und eben auch die, wenngleich nur temporäre, Freisetzung aus in dieser Hinsicht eher beschränkenden Denk- und Arbeitsweisen. In einem durchorganisierten, schrittweisen und permanent beobachteten Inkubationsprozess sollen also unternehmerische Potenziale geweckt und kreative Ideen entfaltet werden.

In der Praxis dieses Inkubators wird allerdings sichtbar, so zumindest die Reflexion im zugrunde liegenden Interview, dass ein grundlegendes Spannungsverhältnis nur bedingt befriedet wurde: Zwar löst der Inkubator die ausgewählten Mitarbeitenden aus ihren normalen Strukturen und bietet ihnen die Chance, sich in einem räumlich und organisatorisch völlig getrennten Rahmen unternehmerisch und kreativ zu entfalten, ein „Freiraum" ist jedoch auch der Inkubator nur teilweise.

Das Team entwickelt seine eigene Idee, organisiert selbstbestimmt die eigene Arbeit und bekommt Zeit, an der bestmöglichen Lösung zu arbeiten. Aber die Ideenfindung ist dann doch nicht so frei, die Arbeit wird in enger Abstimmung mit dem Inkubator organisiert und die einzelnen Schritte sind eng getaktet.

Dieses Vorgehen ist, aus der Sicht der interviewten Person, ebenso erfolgwie lehrreich, aber weniger „frei", als es zu Beginn den Anschein hatte. Der Inkubator ist weniger Frei-Raum als vielmehr eine Mischung aus selbstbestimmtem Vorgehen und fremdbestimmten Rahmenbedingungen. Die Beurteilung fällt ganz überwiegend positiv aus, aber auch ein wenig ambivalent. So etwa im folgenden Interviewausschnitt:

> „[Interviewer:] Fühlt man sich da [bei der engen Begleitung durch das Inkubator-Team] beraten oder kontrolliert?
> [Befragte*r:] Teils/teils. Also manchmal habe ich mir gedacht, hm, bin das noch ich? Oder sage ich jetzt einfach ja zu etwas, weil die beiden das schon vorher mal bei einer Zigarette besprochen haben und entschieden haben, dass das jetzt das richtige Vorgehen ist. Weil irgendwann ist man auch, das habe ich gespürt, genau wie die anderen drei das auch bestätigt haben, irgendwann ist man müde und sagt am Ende des Tages, ja okay, lass uns so weitermachen, weil wenn einer von den beiden halt gesagt hat, wir müssen heute noch eine Entscheidung treffen, oder lass uns die Entscheidung lieber heute treffen,

> dann haben wir es für morgen oder für nächste Woche erledigt. Und das ist dann komisch.
> Ich kann mich erinnern, und das denke ich, das kann auch in dieses Interview mit rein oder ist Output, dass ich manchmal Samstag und Sonntag gedacht habe, [eigener Name], bist du noch integer, bist du dir selber noch treu? Oder lässt du dich gerade irgendwo mitziehen, wo du mit normalem Geist, mit etwas Zeit zum Reflektieren niemals zustimmen würdest?" (31_147–148)

Aber auch in diesem Fall gilt: Die Bewertung fällt vor allem positiv aus, die genannten Probleme fallen weniger ins Gewicht als die Spielräume und Lerneffekte. Dieser Fall zeigt aber auch, wie eng und wie widersprüchlich der Zusammenhang ist zwischen freier Entfaltung subjektiver Potenziale auf der einen Seite – echter Autonomie, wenn man so will –, und der Einhegung dieser Freiheit im Versuch, die Risiken zu begrenzen und die entfalteten Potenziale unternehmerisch zu verwerten.

Zusammenfassung: Probleme der Interaktion

Die Interaktionsform Inkubation/Simulation dient zunächst der Vermeidung von Problemen, die typischerweise auftreten, wenn eine innovative Idee im eigenen Unternehmen entwickelt werden soll, aber auch, wenn ein Startup in das Unternehmen integriert wird. Innovative Projekte und/oder Startups sind „zarte Pflänzchen", die der besonderen Hege und Pflege bedürfen und insbesondere vor den „Bedenkenträger:innen" und den Regeln eines Konzerns geschützt werden müssen.

Die etablierten Unternehmen gehen mit den Inkubatoren „ins Risiko", begrenzen aber dieses Risiko zugleich durch schrittweise Interaktionsprozesse mit Sollbruchstellen und einer engen „Begleitung" (Beratung *und* Kontrolle) durch Vertreter*innen des etablierten Unternehmes und/oder des Inkubators.

Dabei zeigt sich, dass auch die Binnenverhältnisse, also die Verhältnisse und Beziehungen der Inkubationsprojekte und des Inkubators insgesamt zu den Zentral- und Fachabteilungen der Unternehmen, einer ähnlichen interaktiven Bearbeitung bedürfen, wie wir das bei externen Startups gesehen haben.

Dabei spielt das Verhältnis zwischen Inkubator, Mitarbeitenden und der Herkunftsabteilung der Mitarbeitenden eine besondere Rolle: Die Belastungen für diese Abteilungen können hoch sein, weil sie wertvolle Mitarbeitende an den Inkubator abgeben sollen. Dass sie das tun, erklärt sich durch die entsprechende Vorgabe des Managements, wohl aber auch durch den erwarteten potenziellen Nutzen für die Abteilung (der Inkubator wird dann als zusätzliche Entwicklungsressource betrachtet).

Deutlich wird aber auch, wie wichtig klare Vorgaben seitens des Managements sind: Zwar ist Überzeugungsarbeit zu leisten, die interessierten Mitarbeitenden müssen auch das Glück haben, dass es gerade passt, aber die Inkubatoren sind „von oben" gewollte und geförderte Projekte –dieser Umstand dürfte wohl entscheidend sein.

Ein generelles Problem kann Konkurrenz sein: Je näher das Inkubationsprojekt an den Kernthemen von Fachabteilungen des etablierten Unternehmens ist, desto mehr Interesse ist da, aber zugleich steigt auch die Gefahr, in Konkurrenz zu geraten und abgelehnt bzw. blockiert zu werden. Paradoxerweise könnte es gerade der Erfolg bzw. könnten es die sich abzeichnenden Erfolgsaussichten von Inkubationsprojekten sein, die den Projekten das Leben schwer machen, weil erst der potenzielle Erfolg Missgunst und Konkurrenz erzeugt.

Dabei dürfte es auch einen Unterschied machen, ob das Projekt in eine Ausgründung mündet oder in das etablierte Unternehmen integriert werden soll. Während bei einer Ausgründung vermutlich die Reibungspunkte geringer sind, wandeln die späteren Integrationsprojekte auf einem schmalen Grad zwischen „zu weit weg vom Kerngeschäft" (mangelndes Interesse und fehlende Passungsmöglickeiten) und „zu nah dran am Kerngeschäft" (das wäre dann inkrementell und klassischerweise die Aufgabe der Forschung und Entwicklung).

4.4.5 Praxis der Interaktion

Fall 02/05

Neben der „eigentlichen" Arbeit an der Weiterentwicklung und Umsetzung der inhaltlichen Idee bildet die Zusammenarbeit zwischen Inkubationsprojekt, Inkubator, verschiedenen Organisationseinheiten des etablierten Unternehmens sowie externen Akteuren einen Schwerpunkt der Arbeit der Intrapreneure. Diese Zusammenarbeit ist zum einen Teil der Organisation des Inkubationsprozesses, die wir in Kapitel 4.4.1 ausführlicher dargestellt haben, sie dient zum anderen der Akquise von Kooperationen und vor allem künftigen Kunden, die nicht nur innerhalb, sondern auch außerhalb des Konzerns gesucht werden. Die beiden nachstehenden Zitate vermitteln einen Eindruck von der Vielzahl der Interaktionspartner in diesem Fall.

Das erste Zitat beschreibt vor allem die Zusammenarbeit mit Vertreter*innen des Inkubators sowie mit dort beschäftigten Expert*innen, das zweite die Interaktionsbeziehungen zu Einheiten des etablierten Unter-

nehmens, die in diesem Fall besonders intensiv sind, weil es sich dabei auch um potenzielle Kunden des künftigen Startups handelt. Die Interaktionsbeziehungen innerhalb des Inkubators dienen vor allem dazu, die Intrapreneure zu coachen, weiterzubilden und fit für künftige externe Investoren und Kunden zu machen, denn „dann geht es ja eigentlich erst richtig hart los“:

> „Da [im Inkubator] gibt es sogenannte Entrepreneurs and Residents, nennt sich das, also das sind Leute, die selber schon Gründer waren, also auch Gründungserfahrung haben, die sozusagen als Coaches zur Verfügung stehen, so die Rolle eines Business Angel auch übernehmen, ohne selber erst mal Geld einzuschießen, sondern eigentlich mehr als Coach dieses zur Verfügung zu stellen. Es gibt auch Experten, die dabei sind, die eben halt das ganze Thema Finanzierungsmodelle, wie setze ich einen Geschäftsplan auf, also die sozusagen das Paket drum herum, also die auch die Kollegen, die einem erhalten sind.
> Das ist jetzt, bei uns ist es jetzt in diesem Venture ein bisschen anders, aber ansonsten haben Sie ja meistens irgendwie einen Naturwissenschaftler, der eine coole Idee hat für ein Molekül und jetzt auch weiß, wie er den Prozess aufsetzt, aber von Betriebswirtschaft von Tuten und Blasen keine Ahnung hat.
> Und der muss natürlich darauf dann im Prinzip vorbereitet werden, wie sieht ein Finanzierungsplan aus, wie sieht ein Liquiditätsplan aus, wie tritt der gegenüber möglichen Investoren auf, die muss er sich auch im Prinzip holen, wie muss ein Pitch laufen. Dann kriegen die Coachings für Pitches, also die müssen alle Nase lang mal ein Testpitch machen, gibt es so kleine Competitions, wo die Teams so gegeneinander wieder antreten müssen. Wenn es zwischendrin mal Finanzmittel außer der Reihe bedarf, muss er eben halt eben auch dadrum kämpfen.
> Also das ist schon, wenn die Ausgründung ist, dann eben halt auch die juristische Beratung im Zuge der Ausgründung, und wenn sie auf eigenen Beinen stehen, liegt das Geld auch nicht auf der Straße, sondern dann geht es ja eigentlich erst richtig hart los. Und die darauf zu rüsten, das ist auch eben halt sehr viel Coaching.“ (05_68)

Hinzu kommt die Interaktion mit dem Beirat (dessen Besetzung und Funktion haben wir ebenfalls in Kapitel 4.1.1 ausführlicher beschrieben) sowie mit potenziellen Kunden, die dieses Projekt auch innerhalb des etablierten Unternehmens sucht:

> „Genau, wir haben einen Beirat. Und da sitzt natürlich der Sponsor aus der Firma auch mit drin. Also wer immer dann das Geld dafür gibt, das ursprünglich also das Gründungszentrum gibt. Aber es muss zumindest jemand sein, der die Idee auch inhaltlich mitträgt. Der sitzt mit drin. Und ansonsten ist jetzt unserem Geschäftsmodell aber eher geschuldet, dass wir natürlich unsere Kundenbeziehungen haben zu den verschiedenen Einheiten, eigentlich zu allen Einheiten, Geschäftseinheiten, aber auch zum Betriebsrat, zum zentralen

> Personal, zur zentralen Real Estate, also das heißt, wir sind mit vielen verschiedenen Stellen vernetzt, aber dadurch, dass unser Geschäftsmodell darauf abzielt." (02_116)

Man kann vermuten, dass diese Interaktionsarbeit einen nicht unerheblichen Teil der Arbeit im Inkubationsprojekt ausmacht, und manche Passagen lassen erahnen, dass hier besondere interaktive Kompetenzen erforderlich oder jedenfalls hilfreich sind. Als hilfreich erweist es sich insbesondere, wenn die „Grenzstellenarbeiter*innen" die jeweils andere Seite verstehen, deren Bedürfnisse kennen und deren Sprache sprechen oder zumindest übersetzen können.

Gefragt, was die Interviewperson des Inkubationsprojekts 02 aus ihrer bisherigen Tätigkeit im etablierten Unternehmen in das künftige Startup mitnehmen konnte, antwortete sie, dass sie zum einen von arbeitsmethodischen Kenntnissen profitiert, vor allem aber von ihrer Erfahrung „auf der anderen Seite": Sie weiß, dass ihre Idee benötigt wird, und sie weiß, wie sie Überzeugungsarbeit leisten kann:

> „Also erstmal ursprünglich natürlich die Erkenntnis aus Sicht unserer Kunden, dass es so was braucht, sodass ich es natürlich jetzt leichter habe, unsere Kunden zu überzeugen, würde ich sagen, weil ich einfach selber auch Betroffener war. Dann natürlich das Verständnis über so die Organisationsformen eines großen Konzerns, was natürlich beim Überzeugen quasi hilft, wenn man nicht nur unsere eigenen, sondern auch andere Firmen, andere Konzerne dann für als Kunden gewinnen möchte.
> Das […] ist ein sehr kompliziertes System. Es reicht nicht, nur einen Vorstand zu überzeugen, sondern man muss halt wirklich an vielen verschiedenen Enden anknüpfen, damit die alle dann nachher überzeugt sind, damit sie dann ein Ticket kaufen insgesamt. Also das können wir wirklich besser durchdringen, weil wir einfach das jetzt eben im zehnten Jahr und mehr jeder erlebt haben und ansonsten glaube ich, [das sind] die wesentlichen beiden Dinge, die ich mitbringe, außer hier und da natürlich Methodik und so, Arbeitsmethodik." (02_90)

Bei der interaktiven Arbeit im Rahmen der Organisation des Inkubationsprozesses geht es aber nicht nur um ein organisatorisches Vorgehen, sondern auch um die Bearbeitung potenzieller Spannungsfelder und Konflikte: Der Inkubator soll den Mitarbeitenden einen Freiraum zur Entwicklung neuer Geschäftsideen bieten: Ohne unmittelbaren Erfolgsdruck, ohne Kennzahlen, ohne hierarchisch-bürokratische Steuerung und Kontrolle sollen sie kreativ und innovativ sein können. Das etablierte Unternehmen geht mit dem Inkubator ins Risiko, schließlich ist alles andere als sicher, dass dabei etwas herauskommt, was für das Unternehmen von Nutzen ist, sich die Investition also lohnen wird.

Der darin potenziell angelegte Konflikt zwischen notwendiger Freiheit und verwertbarem Ergebnis verschwindet nicht, wird aber deutlich reduziert durch die spezifische Organisation des Inkubators und des Inkubationsprozesses: Wie wir in Kapitel 4.4.1 schon ausführlicher dargestellt haben, ist der Weg von der Idee bis zum Geschäftsmodell hochgradig standardisiert.

Jeder Schritt ist eine Gelegenheit für die Intrapreneure, sich und ihre Idee vorzustellen und weiterzubringen, jeder Schritt ist aber auch ein Nadelöhr, durch das das Projekt hindurch muss. Und jeder Schritt ist eine Gelegenheit für das etablierte Unternehmen und/oder den Inkubator, das Projekt zu beenden und so das Risiko bzw. die Verluste zu begrenzen.

Die Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteuren (Inkubator, Beirat, Fachabteilungen, Zentralabteilungen) macht einen erheblichen Teil der Praxis aus und die Interaktionsarbeit, die hier nötig ist, ist auch eine Folge des organisatorischen Versuchs, die Spannung zwischen Freiraum und Kontrolle zu bearbeiten – und das wiederum kostet viel Zeit und erfordert spezifische Kompetenzen.

Fall 03

Während das Material zum vorangehenden Fall verschiedene Perspektiven auf die Fallkonstellation enthält, wird in diesem Fall die Interaktionsbeziehung primär aus der Perspektive des etablierten Unternehmens und hier vor allem aus dem Blickwinkel des Inkubators erzählt.

Der Inkubator dient hier vor allem dazu, die unterschiedlichen Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen und Kulturen von einerseits etablierten Unternehmen und andererseits Startups zusammenzubringen sowie die aus diesen Unterschieden resultierenden potenziellen Spannungen zu bearbeiten, im Idealfall auszugleichen und fruchtbar zu machen. Der Inkubator ist daher vor allem als „Mittler" konzipiert, und in dieser Funktion stehen zwei Schnittstellen im Fokus seiner Arbeit: die Schnittstelle zwischen den Intrapreneuren und der etablierten Organisation sowie die Schnittstelle zwischen den Intrapreneuren und der externen Welt potenzieller Absatzmärkte.

Gegenüber der Organisation geht es in der Praxis der Interaktion vor allem darum, die Abstoßungsreaktionen der Fachabteilungen bzw. der etablierten Organisation abzufangen oder wenigstens zu reduzieren. Wie beschrieben, sind die Fachabteilungen weder besonders erfreut, eigenes Personal herzugeben bzw. freizustellen, noch sehen sie externen Innovationen freudig entgegen („not invented here") – und deshalb ist hier die interaktive Bearbeitung der Schnittstelle erforderlich.

Gegenüber den Projekten bzw. Intrapreneuren ist die Aufgabe dagegen

eine andere – hier übernimmt der Inkubator vor allem eine Steuerungs- und Kontrollfunktion:

> „Die Ideen oder die Projekte werden dann entweder geleitet von meinem Team, meinen Team Members oder eben von einem Ingenieur oder irgendjemand aus dem Konzern, der das mit uns zusammen dann entwickelt. Den coachen wir quasi, dem helfen wir. Der bekommt jemanden zugeordnet aus meinem Team, der mit dem versucht, in diesen Sprints möglichst schnell einen Fortschritt zu erzielen." (03_111)

Der Gesprächspartner beschreibt dann weiter, wie sie das machen: Die Praxis der Zusammenarbeit mit den Projekten ist nicht nur dadurch geprägt, dass der Inkubator eine unterstützende Rolle einnimmt („coachen", „helfen"), sondern auch Rahmenbedingungen und Zielgrößen festlegt und die Zielerreichung kontrolliert.

Dabei werden vor allem zwei Ziele verfolgt. Das erste Ziel deutet sich schon im eben angeführten Zitat an: Es geht darum, „möglichst schnell einen Fortschritt zu erzielen". Das zweite Ziel besteht in der Kunden- bzw. Marktorientierung: Nicht die Idee für sich zählt schon oder wird gefördert, die Intrapreneure müssen nachweisen (können), dass es einen Bedarf respektive potenzielle Kunden gibt, die Idee also auch potenziell marktgängig ist. Die Praxis der Arbeit des Inkubationsprojekts ist durch dreimonatige Sprints und dazugehörige Zielvereinbarungen geprägt und diese sind ein Instrument, mit dem der Inkubator aufs Tempo drückt bzw. den Erfolg kontrollieren kann:

Auch hier wieder fördert das etablierte Unternehmen innovative Ideen oder Projekte und gibt ihnen mit dem Inkubator einen geschützten Raum, eine effiziente Organisation und Unterstützung gegenüber dem Unternehmen. Und auch hier wieder sichert sich das Unternehmen durch ein standardisiertes Verfahren und Sollbruchstellen gegen ein allzu großes Risiko ab: Erst wenn sich ein Marktpotenzial nachweisen lässt, wird ggf. weiter investiert. Zumindest die Praxis des Inkubators (über die der Projekte können wir hier nicht viel sagen) ist damit eine zuallererst interaktive Praxis mit dem Inkubator als Mittler zwischen Projekten und Unternehmen.

Die Praxis ist auch durch den Versuch der Beschleunigung gekennzeichnet. Wenn der Inkubator dazu dient, „die Arbeitsweise eines Startups […] in den Konzern reinzuholen" (03_108), dann geht es wohl nicht in erster Linie um die Entfaltung kreativer Potenziale von Mitarbeitenden, sondern darum, schneller („bum, bum, bum") zu einem erfolgversprechenden Resultat zu kommen – oder eben das Investment zu beenden. So jedenfalls liest sich die

Gegenüberstellung im obigen Zitat von „klassischen Entwicklungsmethoden“ auf der einen und der Kombination aus Zielen und Zeiten (Sprints) auf der anderen Seite.

Sollten die Mitarbeitenden sich in der Erwartung der kreativen Entfaltung ihrer Potenziale und/oder größerer Freiheiten bei der Innovationsarbeit für ein Projekt im Inkubator beworben haben, dann dürften sie möglicherweise enttäuscht sein: Entfaltet wird, wenn überhaupt, das Marktpotenzial ihrer Idee; die Selbstorganisation beschränkt sich auf die Freiheit, in den vorgegebenen Zeiten die vereinbarten (vorgegebenen?) Ziele zu erreichen.

Fall 31

Im letzten Fall, der sich der Interaktionsform „Inkubation/Simulation“ zuordnen ließ, geht es am deutlichsten um eine Simulation: Ausgewählte Beschäftigte sollen innerhalb von wenigen Wochen in der geschützten Umgebung eines Inkubators mithilfe externer Coaches eine eigene Geschäftsidee entwickeln und evaluieren und erhalten im Erfolgsfall weitere Zeit, um diese Idee zu einem tatsächlichen Geschäftsmodell für das etablierte Unternehmen zu machen.

Im Interview wird deutlich, wie stark die Praxis durch die intensive Zusammenarbeit sowohl mit den Coaches als auch im Projektteam gekennzeichnet ist, die in diesem Fall aber durch Corona erschwert wurde. Deutlich wird dabei auch, wie die Praxis der Interaktion durch das standardisierte Vorgehen, die Coaches sowie, mehr oder weniger im Hintergrund, die Interessen des etablierten Unternehmens beeinflusst wird – und wie ambivalent diese kontrollierte Freiheit bewertet wird.

Auf die Zusammenarbeit im Team wird von Anfang an Wert gelegt: Die Teilnehmenden werden, wie in Kapitel 4.4.1 dargestellt, unter anderem nach psychologischen Kriterien ausgewählt und dann zu Teams zusammengestellt. Die Idee dabei ist, möglichst komplementäre Eigenschaften und Kompetenzen zusammenzubringen und dann im Team eng zusammenzuarbeiten. Die Zusammenarbeit war allerdings durch Corona erschwert: Die Teamarbeit wurde vor allem virtuell organisiert und durchgeführt, nur einmal fand ein physisches Treffen des Projektteams statt, aber mit Abstand und Masken.

Den Takt gibt dabei, wie auch im vorherigen Fall, das Zeitregime agilen Projektmanagements vor: Für die wöchentlichen „Sprints“ werden neue Aufgaben festgelegt, die bis zur nächsten Woche bearbeitet werden müssen, wo dann neue Ziele vereinbart werden. Nach zehn Wochen ist der erste Pitch, dort geht es schon darum, ob das Team weiter gefördert wird oder wieder zurück in die Linie muss.

Im Interview wird deutlich, dass die enge Taktung zu Lasten der Kreativität, vielleicht auch auf Kosten einer besseren Lösung geht bzw. gehen kann. Es geht natürlich um Inhalte und Ziele und der Erfolg bemisst sich am Erreichten, es geht aber, so das Interview, schon auch darum, jeweils „fertig" zu werden, im Zeitplan zu bleiben. Und dieses Getaktetsein, „unter Zugzwang zu stehen", ist der erste Grund für eine ambivalente Bewertung der Erfahrung mit dem Inkubator:

> „Man fühlt sich ein bisschen im Zugzwang, weil man hat dann ein Team und ich habe ein, zwei Mal den Versuch gestartet zu sagen, Leute, glaubt ihr wirklich, das war jetzt das Richtige? Lasst uns doch noch mal einen Schritt zurückgehen und das noch mal diskutieren, […], weil wenn man da spürt, das Holz war vielleicht jetzt nicht der richtige Werkstoff, es wäre eher Plexiglas gewesen, geht man noch mal zurück, dass das Produkt am Ende ein gutes wird, und ob das jetzt haptisch ist oder eben ein Geschäftsmodell, das ist für mich am Ende dasselbe.
> Und das haben die anderen drei, rational wie sie sind, […] dann immer abgewiegelt und gesagt, jetzt nein, [Name], und lass uns jetzt mal weitermachen und wir müssen ja jetzt fertig werden. Und dann habe ich mir gedacht, ja, aber wir arbeiten an was, was wir vielleicht mit Nochmal-Drüber schauen und Nochmal-drüber-Schlafen anders machen würden. Also das war tatsächlich dieser Zeit geschuldet, denke ich, dass wir nicht das Maximale herausgearbeitet haben. Es war trotzdem toll, aber wir hätten mehr Zeit gebraucht." (31_150)

Es ist also der klassische Konflikt zwischen der Zeit, die man aufwenden kann oder will, und der Qualität des Ergebnisses, der hier angesprochen wird und für die Ambivalenz sorgt: Es war toll, aber mehr Zeit wäre toller gewesen. Dabei kann man heraushören, dass die interviewte Person sich wohl eher, wenn sie sich entscheiden müsste, auf die Seite der Qualität schlagen und lieber mehr Zeit aufwenden würde, um am Ende zufriedener zu sein.

Dass es diesen Konflikt aber überhaupt gibt und die interviewte Person eben nicht entscheiden kann, wie viel Zeit sie in das Projekt investieren will, das liegt wiederum an den von ihr nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen. Die Teams im Inkubator sind nämlich alles andere als frei in ihren Entscheidungen und ihrer Vorgehensweise. Den Rahmen bilden die Wochensprints und das feststehende Enddatum, die die Zeitstruktur festlegen. Die Zielvorgaben legt das Team selber fest, orientiert sich dabei aber an vorgegebenen Fragen (Was brauchen wir, um …? Wie können wir XY erreichen?). Dabei sorgt die „enge" Begleitung durch die Coaches des Inkubators dafür, dass das Projektteam in der Spur bleibt.

> „Wir wussten schon von Anfang an, was so die Zielvorgaben sind und dann hatten wir ja auch zwei [Coaches des Inkubators] dabei, eben den [Name 1] und von [Name der Agentur], das ist eine externe Beratungsagentur, […] den [Name 2], die uns dann wirklich die ganze Zeit begleitet haben und eben auch geschaut haben, dass wir in der Zeit bleiben und … also es war schon sehr […]. Das war sehr eng." (31_144–146)

Dass sich das zumindest teilweise fremdbestimmt angefühlt haben muss, merkt man an den Begrifflichkeiten in der nächsten Passage: Man ist da „reingeraten", in einer „Schiene", ist „angetrieben":

> „Wir waren dann in diese Schiene reingeraten, wo es hieß, am Ende der Woche, der kommenden Woche müssen wir folgendes Ergebnis erreichen. Und das ist so anders zum [andere Tätigkeit]. Wenn man nicht angetrieben wird, sondern wenn man seine Startup-Idee selber entwickelt, da ist es freier. Das war in [dem Inkubator] eben nicht, da hieß es von Anfang an, nach zehn Wochen ist der erste Pitch, Gate One, und da geht es dann darum, welches Team kommt weiter." (31_128)

Ähnlich auch in einer anderen Passage, in der die teilweise spürbare Unzufriedenheit eben nicht am Team festgemacht wird, sondern an dem „fremdbestimmten" Rahmen:

> „Und klar ist wichtig, dass das Team zusammenpasst, dass man sich respektiert. Das war bei uns auf jeden Fall so. Auch für die Andersartigkeit. Also das erst mal, dass halt das Team aus reflektierten Menschen besteht, aber auch, dass die Idee zum Team passt. Und wenn die Idee passt oder diese Entwicklung, dann wird es auch gut. Bei uns war es irgendwann ein bisschen fremdgesteuert." (31_160)

Die Projekte in diesem Fall sind von allen Inkubationsfällen in diesem Sample von einem echten Startup am weitesten entfernt. Im Inkubator (der intern auch nicht so heißt) wird in hochverdichteter Form und sozusagen unter Laborbedingungen der Innovationsmodus „Startup" simuliert. Hochverdichtet, weil in ganz kurzer Zeit die Schritte von der Idee zu einem ansatzweise evaluierten Geschäftsmodell durchlaufen werden sollen.

Unter Laborbedingungen, weil die Teilnehmenden sich über ein Auswahlverfahren qualifizieren müssen und das Projektteam sich nicht selbst findet, sondern vom Inkubator nach Eignung, Kompetenz und Unterschiedlichkeit zusammengestellt wird und außerdem die Außenwelt, d. h. potenzielle Kunden bzw. Märkte, nur ansatzweise eine Rolle spielt.

Zumindest in der ersten Phase, d. h. bis zum ersten Pitch, über die hier berichtet wurde, bleibt der Inkubationsprozess eine mehr oder weniger inter-

ne Angelegenheit, die zunächst mal vor allem der internen Fortbildung dient.

Vor diesem Hintergrund ist dann wiederum ein wenig überraschend, wie eng und ernsthaft das Projekt von den Coaches begleitet wird, die zum einen dafür sorgen, dass die Interessen des etablierten Unternehmens gewahrt werden: Es gibt eine eigene Kennzahl, die die Ideen der Projektteams im Hinblick auf die Passung zum etablierten Unternehmen bzw. den Ertrag für dieses bewertet und die im Lauf des Prozesses eine wichtigere Rolle spielt, als es den Teilnehmenden zu Beginn klar war.

> „Auch ganz wichtig war, wir hatten immer wieder solche Review-Termine mit dem Team von [Inkubator] und da war immer wieder die Frage, wie ist der Fit zu [etabliertes Unternehmen]. Weil das war schon ein Ziel, dass es am Ende zu [etabliertes Unternehmen] passen muss. […]
> [Interviewer:] Obwohl ja eigentlich die Zielstellung gar nicht unbedingt jetzt inhaltlich auf den Konzern ausgerichtet ist.
> [Befragte*r:] Richtig. Das hatten wir dann auch diskutiert, dass es ja irgendwie irreführend war, denn wir sind reingegangen und haben gesagt, natürlich wäre es schön, wenn was für [etabliertes Unternehmen] rauskommt und wenn man mal wirklich was entwickelt, was jetzt für [etabliertes Unternehmen] einen direkten Mehrwert hat, aber es kann auch sein, dass aufgrund der Wochen und der Diskussionen und vor allem der Interviews eben rauskommt, dass man was anderes macht und [etabliertes Unternehmen] kann sich da trotzdem dann in einem neuen Markt platzieren.
> Und ja, das wurde erst so gegen Ende hin spürbar, dass es schon sehr gern gesehen wäre, dass [der Inkubator] auch tatsächlich ein direktes Ergebnis für [etabliertes Unternehmen] bringt.“ (31_140–142)

Zum anderen achten die Coaches darauf, dass der Zeitplan eingehalten wird und die Aufgaben entsprechend abgearbeitet werden. Das schmälert weder die insgesamt sehr positive Bewertung der Erfahrungen noch die enge und am Ende fast freundschaftliche Zusammenarbeit mit allen Beteiligten, aber es zeigt, wie nah dieser Inkubator noch der etablierten Organisation ist. Und dass die Praxis davon geprägt ist, mögliche Spannungen zwischen Vorgaben und eigensinnigen Dynamiken möglichst gering zu halten.

Zusammenfassung: Praxis der Interaktion

Die Befunde in diesen Fällen zeigen, dass die Praxis der Interaktion sowohl von der institutionellen Organisation der Interaktionsform geprägt ist als auch von der interaktiven Arbeit an den Schnittstellen der beteiligten Institutionen. Kurz: *Zur Innovationsarbeit in den Inkubatoren gehört in erheblichem Umfang Interaktionsarbeit.*

Die Organisation der Interaktionsform ist in allen drei Fällen ein hochstandardisiertes Verfahren, mit dessen Hilfe das etablierte Unternehmen versucht, eigene Mitarbeitende zu befähigen, aus einer Idee ein verwertbares Geschäftsmodell zu machen. Die Unternehmen haben dazu eigene Organisationseinheiten geschaffen, die die Auswahl der Mitarbeitenden und deren Betreuung übernehmen und dabei auch externe Akteure einbeziehen.

Der Inkubationsprozess enthält somit nicht nur zeitlich und inhaltlich abgegrenzte Schritte, die das jeweilige Projekt durchlaufen muss, sondern auch definierte Interaktionsbeziehungen: Die Intrapreneure arbeiten insbesondere eng mit den verschiedenen Ansprechpartner*innen im Inkubator zusammen, darüber hinaus mit Fachabteilungen des etablierten Unternehmens sowie mit externen Akteuren. Neben der, wenn man so will: eigentlichen, Arbeit, der *Innovationsarbeit,* ist die Praxis daher in erheblichem Umfang durch *Interaktionsarbeit* geprägt.

In der Bedeutung der Interaktionsarbeit für den Inkubationsprozess spiegelt sich zum einen die Vorstellung, dass Innovationen alles andere als einsame Angelegenheiten sind. Die Realisierung einer Idee erfordert nicht nur die Vernetzung verschiedener Kompetenzen, sondern auch die Verknüpfung von Innen und Außen des Unternehmens, der internen Organisation und dem externen Markt. In allen drei Fällen besteht eine Hauptaufgabe der Inkubationsprojekte darin, das Marktpotenzial der Idee zu eruieren und zu validieren.

Zum anderen ist die Interaktionsarbeit hier auch die Folge eines Vorgehensmodells, das die kreative Autonomie von Mitarbeitenden mit der Kontrolle und Begrenzung des Risikos des Inkubationsprozesses verbinden soll. Die Intrapreneure können und sollen interaktiv auf verschiedene Kompetenzen und Ressourcen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens zurückgreifen, sie müssen aber auch die Sollbruchstellen und Kontrollorgane interaktiv bearbeiten: Pitches, Projektvorstellungen, Absprachen zur Zielvereinbarung und Termine zur Zielkontrolle sind Schnitt- und Grenzstellen, die von den Intrapreneuren zu bedienen sind.

Neben der – wenn man so will – *interaktiven Kontrolle* wurde noch eine zweite Funktion der spezifischen Organisation des Innovationsprozesses deutlich: Die hochverdichteten, standardisierten Verfahren und der Einsatz von Methoden des agilen Projektmanagements dienen nicht zuletzt der *Beschleunigung des Innovationsprozesses.* In vergleichsweise kurzer Zeit soll aus einer Idee ein Geschäftsmodell werden, für das sich Kunden bzw. ein Markt finden lassen. Insofern sind alle drei Fälle durch eine zeitlich eng getaktete Arbeitsweise gekennzeichnet, die Praxis ist auch eine Praxis beschleunigter Arbeit im Rahmen agilen Projektmanagements.

Dass eine solche Beschleunigung auch kritisch gesehen werden und evtl. kontraproduktiv sein kann, wird insbesondere in Fall 31 angesprochen – möglicherweise auch, weil hier die Zeit am knappsten ist, die Schritte am kürzesten sind.

Die drei Inkubatoren unterscheiden sich in der verfügbaren Zeit, im Ressourceneinsatz und der Reihenfolge der Ziele: an einem Ende der Fall 02/05, in dem die Projekte nach einer mehrmonatigen Vorlaufphase bis zu zwei Jahre Zeit haben und dann eine echte Ausgründung oder die Eingliederung in ein bestehendes Geschäftsfeld angestrebt ist. Am anderen Ende der Fall 31, in dem die Projekte nur wenige Wochen bekommen, um zu zeigen, dass ihre Idee Potenzial hat bzw. für das Unternehmen attraktiv ist.

Allerdings kann auch hier die Zeit im Erfolgsfall verlängert werden, so wie sie im Fall 02/05 im Misserfolgsfall auch verkürzt wird. Im Fall 02/05 geht es aber dezidiert um „new business" und andere Aspekte (Qualifizierung, Organisationsentwicklung) sind Nebenziele. Im Fall 31 ist das Verhältnis andersherum: Hier steht die Qualifizierung im Vordergrund, ein realisierbares neues Geschäftsmodell ist wohl eher eine mögliche Nebenfolge. Der Fall 03 liegt in etwa dazwischen: Hier geht es primär um neue Geschäftsmöglichkeiten und die Projekte haben bis zu einem Jahr Zeit, nachzuweisen, dass sich ein größeres Investment lohnt.

4.4.6 Resumee

Die drei Fälle, die wir dieser Interaktionsform zugeordnet haben, sind Versuche etablierter Unternehmen, das innovative bzw. kreative Potenzial der eigenen Mitarbeitenden jenseits der gängigen Wege in Forschung und Entwicklung zu entfalten.

Das erste Merkmal der **Organisation der Interaktion** ist, dass alle drei Fallunternehmen zu diesem Zweck eigenständige und teilweise auch räumlich getrennte Organisationseinheiten eingerichtet haben, die sie mit Unterstützung externer Akteure (Berater*innen, Coaches, Business Angels) betreiben.

Das zweite Merkmal ist der hohe Standardisierungsgrad der Prozesse: Bewerbung und Auswahlverfahren sind ebenso standardisiert wie der Inkubationsprozess selbst. Die Projekte durchlaufen genau festgelegte Schritte, an deren jeweiligem Ende der bisherige Fortschritt vorgestellt und durch ein Gremium bewertet wird. Jeder dieser Schritte ist damit zugleich eine Sollbruchstelle, an der entschieden wird, ob das Projekt weitergefördert oder ein-

gestellt wird. Diese spezifische Organisation zeigt auch, dass es darum geht, Freiräume für Innovationen zu schaffen, zugleich aber auch einen Rahmen, in dem die Freiheiten kontrollierbar bleiben.

In allen drei Fällen ist, drittes Merkmal, die Arbeit als agile Projektarbeit organisiert und mischt Elemente von Selbstorganisation mit einer erfolgsorientierten Kontrolle und Steuerung.

Viertes Merkmal: Innovationsarbeit im Inkubator ist in hohem Maße interaktive Arbeit. Die Organisation des Inkubationsprozesses beinhaltet die enge Zusammenarbeit mit den Betreuer*innen und Expert*innen des Inkubators und mit verschiedenen Akteuren innerhalb, aber auch außerhalb des etablierten Unternehmens.

Dass die Mitarbeitenden aus dem eigenen Unternehmen kommen und Organisation, Kultur und Sprache großer, etablierter Unternehmen kennen, erleichtert die Interaktion ebenso wie die Übersetzungskompetenz der Expert*innen aus den Inkubatoren und aufgeschlossener Akteure des etablierten Unternehmens. In allen drei Fällen sind die Schnittstellen zwischen dem Inkubator und dem etablierten Unternehmen so organisiert, dass hier Personen agieren, die aufgrund ihrer Berufsbiografie, ihrer Erfahrungen oder Einstellungen besonders befähigt sind, die hier erforderliche interaktive Grenzstellenarbeit zu leisten.

In allen drei Fällen verfolgen die etablierten Unternehmen mit den Inkubatoren insbesondere vier **Ziele der Interaktion**:

- effizient Innovationen vorantreiben bzw. neue Geschäftsmöglichkeiten entwickeln
- Kompetenzen und Qualifikationen (Methoden, Kundenorientierung, unternehmerisches Denken) von Mitarbeitenden ausbauen
- einen Beitrag zur Organisationsentwicklung (vor allem durch die Multiplikatoreffekte von Mitarbeitenden, die mit verändertem „Mindset“ aus dem Inkubator wieder zurück in die Linie gehen) leisten
- das etablierte Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver machen

Welche Ziele jeweils im Vordergrund stehen und welche eher Nebenziele darstellen, ist von Fall zu Fall etwas unterschiedlich: Während im Fall 03 neue Geschäftsmöglichkeiten im Vordergrund stehen, sind im Fall 02/05 die Ziele fast gleichwertig verteilt, im Fall 31 geht es dagegen primär um Personal- und Organisationsentwicklung plus Arbeitgeberattraktivität. Diese Ziele treffen auf Beschäftigte, die Interesse daran haben, etwas Neues auszuprobieren und zu lernen, ansonsten ungenutzte Potenziale zu entfalten und anders zu arbeiten, als es im gewohnten Umfeld möglich ist.

Diese Beschäftigten sind insofern nicht die ganz typischen Vertreter oder Vertreterinnen großer Unternehmen, denen ja häufig Eigenschaften wie Sicherheitsdenken und Regelorientierung zugeschrieben werden. Sie sind aber andererseits doch auch nicht ganz weit weg davon, weil die Sicherheit, die der organisierte Inkubationsprozess bietet (Regelungen für den Übergang in den Inkubator, Freistellung und Rückkehrmöglichkeiten), dem Interesse an Neuem mindestens gleichgestellt ist.

Die Widersprüchlichkeit der Inkubatoren – zwischen Kontrolle und Autonomie, Organisation und Markt – wird von den Beschäftigten offensichtlich eher als erwünschte Hybridität begrüßt oder zumindest akzeptiert: Der organisierte Inkubationsprozess ist nicht so „frei", wie mancher ihn sich wünschen würde, aber er ist eben auch nicht so unsicher, wie es die „echte" Startup-Gründung wäre. Es ist eine Spielwiese, aber eben mit Spielregeln.

Abstrakt formuliert, versuchen die etablierten Unternehmen mithilfe von Inkubatoren ein Dilemma zu bearbeiten: Der wachsende Innovationsdruck erfordert neue, andere und effizientere Wege der Innovation, die etablierte Organisation lässt diese aber kaum zu. Insbesondere soll das innovative und kreative Potenzial von Beschäftigten vermehrt und besser genutzt werden als bisher, was aber eben eine Organisation voraussetzt, die dieses Potenzial nicht begrenzt und behindert, sondern zur Entfaltung bringen kann.

Die etablierten Unternehmen verfolgen mit den Inkubatoren also das allgemeine Ziel, ein Innovationsdilemma zu lösen – und erschaffen eine in neuer Weise widersprüchliche Situation: die kontrollierte Freiheit der Innovationsarbeit im Inkubator.

Im Hinblick auf **Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups** werden in den Interviews zunächst die bekannten, stereotypen Unterschiede genannt: Etablierte Unternehmen sind langsam, bürokratisch, risikoavers und deshalb kaum mehr zu „echten" Innovationssprüngen oder der halbwegs schnellen Adaption neuer Technologien in der Lage. Startups hingegen sind schnell, unbürokratisch, risikobereit, am Puls der Zeit und sie verfügen, so das Bild, in der Person der Gründer*innen und auch von Mitarbeitenden im Startup über Beschäftigte, die für das gemeinsame Ziel „brennen", flexibel sind und kein besonders großes Interesse an regulierten Arbeitsbedingungen haben.

Da es hier aber ja um Intrapreneure und nicht Entrepreneure, um Projekte in einem Inkubator und keine „echten" Startups geht, werden im Folgenden zwei weitere Ebenen von Unterschieden thematisiert, die für diese Interaktionsform wesentlich sind.

Es gibt erstens einen wichtigen Unterschied zwischen diesen Projekten und echten Startups, und dieser besteht vor allem in der weitaus höheren Sicherheit, die ein Inkubator-Projekt und die damit verbundene Beschäftigungs- und Rückkehrgarantie bietet. Die Intrapreneure verstehen sich als genauso innovativ und engagiert wie die echten Gründer*innen, aber die Beschäftigungssicherheit macht den entscheidenden Unterschied aus.

Da gleichzeitig die etablierten Unternehmen die Risiken durch das stufenweise, standardisierte Vorgehen reduzieren, sprechen wir hier von Inkubation als Startup mit angezogener Handbremse und Sicherheitsgurt. Und dieser Unterschied wirft auch ein wichtiges Schlaglicht auf das Verhältnis von Innovativität und Sicherheit. Zumindest in den berichteten Fällen ist nicht die Unsicherheit der riskanten Gründerexistenz die Triebfeder für Innovativität, sondern im Gegenteil: Es sind die Strukturen und vor allem die Sicherheit, die es diesen Menschen ermöglicht, sich in das unsichere Gelände der Innovation zu bewegen, von der man ja per definitionem nicht weiß, ob es was wird.

Neben der Sicherheit spielt ein weiterer Unterschied eine große Rolle für die Attraktivität von internen Inkubatoren – wiederum für beide Seiten. Die Inkubatoren bieten die Chance, anders zu arbeiten, als es im Rahmen des etablierten Unternehmens sonst üblich ist: Die Arbeitsorganisation im Inkubator unterscheidet sich in zwei für etablierte Unternehmen zentralen Merkmalen – Arbeitsteilung und Hierarchie – fundamental von etablierten Organisationsstrukturen.

Innerhalb des gegebenen Rahmens arbeiten die Beschäftigten im Inkubator in Teams mit geringer Binnendifferenzierung, sie sind weitgehend selbstorganisiert in ihrer Arbeitsorganisation. Beides wird als positiver Unterschied gegenüber der normalen Arbeit wahrgenommen und macht den Reiz der Inkubatorprojekte aus.

Die Inkubatoren sind nicht zuletzt das Ergebnis eines organisationalen Lernprozesses: Frühere Erfahrungen in den etablierten Unternehmen haben gezeigt, dass die Entfaltung innovativer Ideen jenseits der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu **Problemen der Interaktion** mit der etablierten Organisation führt. Intrapreneure und ihre Projekte brauchen einen besonderen Freiraum, müssen zumindest in den ersten Phasen vor der Organisation und ihren Ansprüchen, Logiken, Regeln und Strukturen geschützt werden.

Insofern sind die Inkubatoren schon eine Antwort auf die Probleme der Entfaltung von internen innovativen Potenzialen, sie sind Institutionen zur Vermeidung von Interaktionsproblemen – und das geschieht eben durch

die funktionale, oft auch räumliche Abgrenzung von der Organisation, durch die Herauslösung von Menschen und deren Ideen aus der normalen Struktur.

Dennoch sind auch die Verhältnisse zwischen den etablierten Unternehmen und den Inkubationsprojekten nicht frei von Spannungen und Konflikten: In den Fällen dieser Interaktionsform ist es zum einen die Beziehung zwischen der Herkunftsabteilung und dem Inkubator, die schwierig sein kann, weil die Herkunftsabteilungen Mitarbeitende abgeben und teilweise auch weiter finanzieren müssen. Zum anderen kann das Verhältnis zwischen Inkubatorprojekt und Fachabteilungen problematisch werden, weil hier ein Konkurrenzverhältnis entstehen kann. Es zeigt sich, dass auch die Intrapreneure bzw. die Inkubatoren, ähnlich wie externe Startups, die Schnittstellen zur Organisation gezielt bearbeiten müssen.

Fragt man nach der **Praxis der Interaktion**, dann zeigen die untersuchten Fälle der Interaktionsform Inkubation/Simulation zunächst, dass neben der eigentlichen Innovationsarbeit in den Projekten vor allem interaktive Arbeit zu leisten ist: Nicht nur arbeiten die Teams eng zusammen, sie stehen in einer kontinuierlichen Interaktion insbesondere mit den Betreuer*innen und Expert*innen des Inkubators, oft aber auch mit Vertreter*innen der etablierten Unternehmen und externen Akteuren. Innovationsarbeit ist Interaktionsarbeit.

Diese engen Interaktionsbezüge sind nicht nur dem Umstand geschuldet, dass Innovationen durch die Vernetzung von Kompetenzen, Qualifikationen, Ideen zustande kommen und dass die verschiedenen Schnittstellen interaktiv bearbeitet werden müssen – wir haben in Kapitel 2.4.5 auf die Konzepte der interaktiven Arbeit (Dunkel/Weihrich 2012) und der Grenzstellenarbeit (Bredenkötter 2019; Faßauer/Geithner 2016) hingewiesen.

Die engen Interaktionsbezüge sind auch Folge eines hochverdichteten Projektprozesses. In allen drei Fällen geht es darum, mit dem Inkubationsprozess einen möglichst effizienten Weg zu neuen Geschäftsmöglichkeiten zu beschreiten: möglichst nah am Markt, möglichst schnell und mit möglichst gut begrenzbarem Risiko.

Die Methode dafür ist ein standardisiertes Verfahren mit Sollbruchstellen und ein agiles Projektmanagement, in dem die Vertreter*innen des Inkubators, die Beiräte und Coaches sowohl als Berater und Unterstützer wie auch als Taktgeber und Kontrolleure fungieren. So gesehen resultiert die oft enge Zusammenarbeit und häufige Abstimmung nicht nur aus vernetzter Innovationsarbeit, sondern auch aus der interaktiven Kontrolle und Steuerung eines beschleunigten Innovationsprozesses.

5 FAZIT

Ausgangspunkt dieser Studie war die Frage, welche Rolle Startups in der Ökonomie der Zukunft spielen können. Da ein Großteil der Startups etablierte Unternehmen als Kunden, Entwicklungspartner oder Investoren braucht (nur rund zehn Prozent richten sich mit ihren Produkten oder Dienstleistungen primär an Privatkunden, DSM 2023), lässt sich diese Frage nicht ohne den Blick auf die Beziehungen zwischen Startups und etablierten Unternehmen beantworten. Denn nur dann, wenn etablierte Unternehmen und Startups in der Lage sind, zueinander zu finden und erfolgreich zusammenarbeiten, werden Startups auch in Zukunft von Bedeutung sein.

Wer wissen will, welche Rolle Startups in der Ökonomie der Zukunft spielen können, muss sich daher mit der *Interaktion* zwischen etablierten Unternehmen und Startups befassen.

Genau dies haben wir mit der vorliegenden Studie gemacht, deren wichtigste Befunde wir im Folgenden zusammenfassen wollen. Dabei gehen wir auf die **wesentlichen Merkmale** ein, die für die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups kennzeichnend sind: Es handelt sich um eine Interaktion zwischen unterschiedlichen und ungleichen Partnern, die darin investieren müssen, die für sie passenden Partner (Matching) und die passende Interaktionsform zu finden.

Ist die Interaktionsform einmal etabliert, müssen Wege gefunden werden, den Widerspruch zwischen Kontrolle und Autonomie auszutarieren und eine Interaktionsbeziehung zu stabilisieren, die durch Fragilität und zeitliche Begrenztheit gekennzeichnet ist. Dabei gilt es, den Anforderungen beschleunigter Innovation und dem damit verbundenen Zeit- und Entscheidungsdruck gerecht zu werden. Eine Schlüsselrolle dabei spielt die kontinuierlich anfallende Interaktionsarbeit zwischen den Personen, die die an der Interaktionskonstellation beteiligten Akteure repräsentieren.

Auch nach unseren Befunden gibt es große **Unterschiede zwischen etablierten Unternehmen und Startups**. In den Beschreibungen – und da sind sich die Vertreter*innen etablierter Unternehmen und der Startups ziemlich einig – dominieren Entgegensetzungen: langsam vs. schnell, unbeweglich vs. flexibel, bürokratisch vs. unbürokratisch, also die Einschätzung, dass etablierte Unternehmen und Startups zwei Welten sind, die mehr trennt als verbindet.

Überdies sind mit den geschilderten Entgegensetzungen auch Bewertungen verbunden, und auch da sind sich wieder alle im Großen und Ganzen ei-

nig: Organisation und Arbeit in etablierten Unternehmen werden vor allem mit Begriffen beschrieben, die im Kontext moderner Unternehmen eher negativ konnotiert sind („träge", „bürokratisch", „Bedenkenträger", „langsam", „sicherheitsorientiert"). In den Beschreibungen von Startups dominieren hingegen eher positive Zuschreibungen: flexibel, kreativ, risikobereit, „agil", „für die Sache brennen", mutig, „Draufgänger", „cool".

Dass etablierte Unternehmen so sind, wie sie sind, wird allerdings durchgängig als notwendig und angesichts der Verantwortung des Unternehmens für die Arbeitsplätze oder die Produktsicherheit auch als absolut legitim und unverzichtbar erachtet. Nur halt weniger attraktiv. Vernünftig ja, aber nicht gerade sexy.

Diese unterschiedlichen Beschreibungen haben einen **strukturellen Kern**, nämlich grundlegend unterschiedliche Organisationsformen und Innovationsmodi (vgl. Kapitel 2): Etablierte Unternehmen zeichnen sich durch eine differenzierte Organisationsstruktur, verteilte, hierarchisch gegliederte Zuständigkeiten und Arbeitsweisen, die durch Prozesse und Regeln strukturiert sind, sowie einen Innovationsmodus aus, in dem Innovationen im Rahmen eines arbeitsteilig organisierten, regelbasierten und kalkulierbaren Prozesses erfolgen (sollen).

Startups hingegen zeichnen sich aus durch eine weniger differenzierte, regelarme Organisation, eine agil-flexible Arbeitsweise und einen Innovationsmodus, der durch drei Merkmale gekennzeichnet ist: Fokussierung (alle arbeiten am gleichen Ziel), Risikobereitschaft (Geschwindigkeit vor Sicherheit) und Marktorientierung (Ausrichtung an Marktpotenzial und Kundennutzen) (vgl. Kratzer/Dunkel 2020).

Dieser Innovationsmodus der Startups verspricht den etablierten Unternehmen, insbesondere bei neuen Technologien, einen *effizienteren und schnelleren Weg* zu Innovationen in Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle, und zwar bei letztlich begrenztem Risiko, weil das Investment im Vergleich mit sonstigen Forschungs- und Entwicklungsausgaben gering ist und die Erfolgsaussichten kleinschrittig evaluiert werden.

Dabei sind Startups bzw. die Menschen, die dort arbeiten, nicht, wie manchmal kolportiert wird, *an sich* innovativer – dafür liefert auch die vorliegende Studie weder empirische noch logische Hinweise –, aber sie sind eben schneller und kostengünstiger. Und das sind sie, weil sie andere Strukturen haben, eine andere Kultur und eine andere Arbeitsweise.

Es ist, wir haben das eingangs ausgeführt, gerade die Unterschiedlichkeit, die das Potenzial der Interaktion ausmacht, die „Attraktivität des Anderen" (Kratzer/Dunkel 2020). Und es ist die Interaktion mit Startups, die es den eta-

blierten Unternehmen erlaubt, Änderungen im Innovationsprozess vorzunehmen, ohne sich selbst radikal ändern zu müssen.

Um Innovationen überhaupt erst in Gang zu setzen, müssen etablierte Unternehmen und Startups erst einmal zueinander finden (vgl. dazu auch Som/Zanker/Bierwisch 2023) und dann auch zueinander passen (Engels/Röhl 2019, S. 19; Wildhirt et al. 2018). Um solche *Matching-Probleme* zu lösen, können die Akteure zwar mittlerweile auf eine wachsende Zahl an Dienstleistern und Berater*innen, Messen und Plattformen zurückgreifen. Gerade große Unternehmen professionalisieren und institutionalisieren darüber hinaus ihre Startup-Aktivitäten, etwa durch eigene Scouting-Abteilungen.

Bei kleineren Unternehmen ist allerdings viel Zufall im Spiel (RKW 2018): 73 Prozent der befragten kleinen und mittleren Unternehmen geben an, dass sich Kontakte eher zufällig ergeben und nicht geplant sind (ebd., S. 10). Das gilt gleichermaßen für Startups, und unsere Befunde zeigen, dass die Suche nach den richtigen Partnern, von Kooperationspartnern über Kunden/Lieferanten bis hin zu Investoren, eine der Hauptaufgaben ist, viel Zeit und Flexibilität erfordert und häufig von Zufällen abhängt.

Unsere Befunde zeigen allerdings auch, dass man dem Zufall auf die Sprünge helfen kann. Es gibt so etwas wie eine *Systematik des Zufalls* und diese besteht darin, intensive Netzwerkpflege zu betreiben, auf entsprechenden Veranstaltungen präsent zu sein und möglichst viele Kontakte zu knüpfen, um die wenigen, aber entscheidenden Begegnungen wahrscheinlicher zu machen.

Erfolgreiches Scouting und Matching ist aber nicht nur eine prozessuale Herausforderung: Auch bei vollständig transparenten Informationen, geeigneten Vermittlungsinstrumenten und passenden Bewertungsverfahren (ebd.) sind etwa noch „politische Barrieren" (wie strategische Risiken aufgrund divergierender Interessen oder psychologische Motive – „Nicht-Wollen") oder kulturelle Hemmnisse (etwa widersprüchliche Ziele) zu berücksichtigen (Böhm et al. 2019, S. 8).

Kulturelle Unterschiede gelten als eine der wesentlichen Barrieren für die Zusammenarbeit zwischen Startups und etablierten Unternehmen: In einer Befragung familiengeführter Unternehmen sehen knapp 50 Prozent der befragten etablierten Unternehmen unterschiedliche Unternehmenskulturen als zumindest potenzielles Problem an: Startups „tickten" und arbeiteten anders, seien unzuverlässig und wenig vertrauenswürdig. In der Folge gibt es Schwierigkeiten, sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen und Widerstände im eigenen Unternehmen gegen die Kooperation zu überwinden (BDI 2018).

Ist das Problem des Matchings gelöst, müssen **passende Interaktionsformen** gefunden werden: Wir haben in unserer Untersuchung die vier Interaktionsformen – „Akquisition", „Kollaboration", „Spin-off" und „Inkubation/Simulation" unterschieden (vgl. Kapitel 2.3 und Kratzer/Dunkel 2020). Die genannten Interaktionsformen sind nicht nur empirische Unterscheidungen, sie sind die institutionelle Antwort auf die Interessen und Ziele, die etablierte Unternehmen (und auch Startups) mit einer Interaktion verbinden:

- Mit der **Interaktionsform „Akquisition"** sichern sich etablierte Unternehmen den Zugriff auf die möglichen Innovationserträge (Beteiligung) oder das Startup als Ganzes (Übernahme). Die Startups auf der anderen Seite benötigen externes Kapital und das liefern ihnen die etablierten Unternehmen, allerdings um den Preis des partiellen oder vollständigen Verlusts ihrer Unabhängigkeit.
- Die **Interaktionsform Kollaboration** ist gewissermaßen das Gegenstück zur „Akquisition", weil hier zwei unabhängige Partner zusammenarbeiten, ohne dass eine Übertragung von Eigentumsrechten stattfindet. Die Kollaboration ist damit eine lockerere Bindung zumeist auf vertraglicher Basis, sie ist auch deutlich weniger exklusiv als bei Akquisitionen. Auch hier wollen beide Seiten wechselseitig voneinander profitieren, beide halten aber Commitment und Engagement in Grenzen.
- Bei der **Interaktionsform Spin-off** gehen Initiative, Finanzierung und Umsetzung vom etablierten Unternehmen aus, weitere Unternehmen oder Investoren werden erst später hinzugezogen. Die Ausgründung ermöglicht es, einen Innovationsstrang zu verfolgen, der nicht zum Kerngeschäft des etablierten Unternehmens gehört, sie erlaubt riskante Entwicklungen voranzutreiben, oft unter anderem Namen, um die Kernmarke im Zweifelsfall nicht zu beschädigen, und sie erleichtert es, Kapital von externen Geldgebern zu erhalten.
- Bei der **Interaktionsform Inkubation/Simulation** geht es nicht nur darum, einen organisatorischen Rahmen zu schaffen, in dem der Innovationsmodus Startup auch intern fruchtbar gemacht werden kann. Es geht auch um die Vermittlung anderer Denk- und Arbeitsweisen, die Wandlungsprozesse innerhalb der etablierten Organisation anstoßen können. Und es geht darum, Alternativen zur „normalen" Arbeit und den etablierten Karrierewegen zu bieten und Möglichkeiten zu eröffnen, sich unternehmerisch auszuprobieren.

Bei der Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups treffen nicht nur unterschiedliche, es treffen auch **ungleiche Partner** aufeinander:

Startups verfolgen zwar, orientiert an den Skalierungsmöglichkeiten in der IT-Branche, mitunter hoch gesteckte Ziele, die damit verbunden sind, dass man in Zukunft selbst eine mächtige Marktposition innehaben könnte.

Solange aber Startups noch in den ersten Entwicklungsphasen stecken, befinden sie sich gegenüber den etablierten Unternehmen in einer systematisch schwächeren Position: Die etablierten Unternehmen verfügen über (vor allem finanzielle) Ressourcen, die den Startups fehlen und um die sie sich deshalb notorisch bemühen müssen. Und die Startups gehen das höhere Risiko ein: Wenn die Interaktion scheitert, dann kann dies das Aus für das Startup bedeuten – für das etablierte Unternehmen hingegen muss allenfalls eine Investition abgeschrieben werden.

Darüber hinaus sind häufig unmittelbare Abhängigkeiten des Startups vom etablierten Unternehmen gegeben: Im Falle der Inkubation/Simulation ist das Startup ja ohnehin „nur" ein internes Projekt; bei den Übernahmefällen verliert das Startup ganz oder teilweise seine Unabhängigkeit; im Falle eines Spin-offs ist das Startup ohnehin zunächst ein Projekt des etablierten Unternehmens und entsprechend abhängig.

Anders verhält es sich bei der Interaktionsform der Kollaboration wie auch bei der Beteiligung (als weiterem Untertyp der Akquisition): Hier sind etabliertes Unternehmen und Startup formal voneinander unabhängige Unternehmen, wobei jedoch das Startup mehr oder weniger stark vom etablierten Unternehmen abhängig sein kann – etwa finanziell durch Investitionen oder weil das etablierte Unternehmen der wichtigste Kunde ist.

Schließlich sind beide Seiten in ihrem Streben nach unternehmerischem Erfolg voneinander abhängig. Im Unterschied zur Geschichte von David und Goliath, in der David gegen alle Wahrscheinlichkeit Goliath bezwingt, es also einen Gewinner und einen Verlierer gibt, ist die Interaktion von Startup (David) und etabliertem Unternehmen (Goliath) auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, das dann erreicht wird, wenn beide Parteien Erfolg haben. Denn sie verfolgen nicht nur komplementäre Interessen, sondern können diese auch nur dann erreichen, wenn die jeweils andere Seite (zumindest über einen gewissen Zeitraum hinweg) mitspielt (vgl. zu diesem Problem der Herstellung von Kooperation Weihrich/Dunkel 2003).

Die Interaktionsbeziehungen zwischen etablierten Unternehmen und Startups sind durch einen grundlegenden **Widerspruch zwischen Kontrolle und Autonomie** gekennzeichnet: Auch wenn die etablierten Unternehmen praktisch immer am längeren Hebel sitzen und die Kontrolle über die Interaktion anstreben, wäre eine vollständige Kontrolle nicht nur kaum möglich, sondern vor allem auch kontraproduktiv:

Kaum möglich, weil die hier angestrebte Innovation ja immer auch bedeutet, dass man sich in unbekanntes Gelände vorwagt und das Ergebnis prinzipiell offen ist. Aber eben auch kontraproduktiv, weil der Innovationsmodus Startup nur ohne bürokratische Kontrolle, ohne Sicherheitsschleifen und ohne unmittelbare oder unmittelbar absehbare Verwertbarkeit funktioniert.

Die Startups wiederum streben nach möglichst großen Freiheiten: inhaltlich, um ihre eigene Idee verfolgen zu können, aber auch organisatorisch, weil sie gerade das attraktiv und innovativ macht. Auf der einen Seite ist es unabdingbar, ein Konsortium zu schaffen, das das Startup oder das Inkubationsprojekt finanziell trägt und in technologischen, juristischen und ökonomischen Fragen unterstützt.

Dies impliziert, dass Personen eingebunden werden, deren Mitsprache gewollt ist. Auf der anderen Seite benötigt Innovationsarbeit im engeren technischen Sinn, bei der eine neuartige Geschäftsidee bis zu ihrer Umsetzung und ihrer Marktfähigkeit weiterentwickelt wird, geschützte Räume, innerhalb derer auch ungewöhnlichen Ideen nachgegangen werden kann, ohne dass sich Bedenkenträger*innen einmischen können.

In den Interviews wird immer wieder darauf verwiesen, dass eine gewisse Naivität der Gründer*innen und ihrer Mitarbeitenden zumindest für begrenzte Zeiträume nicht nur tolerierbar erscheint, sondern nachgerade eine Voraussetzung für Innovation darstellt. Autonomie geht aber mit Unsicherheit und fehlenden Ressourcen einher, sodass auch die Startups kaum auf vollständiger Autonomie beharren könnten. Die Startups im Sample sprechen davon, dass man irgendwann „verhungert", wenn man kein neues Kapital bekommt (Fall 23) oder von „Nahtod-Erfahrungen" und „superbrenzlichen" Situationen (Fall 09), weil Geldgeber ausfallen, vom Tausch „Freiheit für Unsicherheit" (Fall 06).

Die Lösung ist eine Art Kompromiss, die „paradoxe Integration" von Startups in die Innovationsstrategien etablierter Unternehmen: Es geht darum, Startups einzubinden, aber ihnen zugleich Freiräume zu lassen; es geht darum, Versuch und Irrtum zuzulassen, aber dennoch kleinschrittig zu evaluieren; es geht darum, ins Risiko zu gehen, aber das Risiko zugleich über Evaluationen, Kontrollen und Sollbruchstellen zu begrenzen.

Fragile und zeitlich begrenzte Verhältnisse kennzeichnen daher die Beziehungen zwischen etablierten Unternehmen und Startups: Anders als die etablierten Unternehmen selbst oder auch langjährig etablierte Beziehungen zwischen Unternehmen und ihren Kunden ist die Beziehung zwischen etablierten Unternehmen und Startups per definitionem auf einen begrenzten Zeitraum angelegt.

Von den Startups wird erwartet, dass sie innerhalb bestimmter zeitlicher Abschnitte bestimmte Erfolge erzielen. Werden solche Erfolge nicht erbracht, droht grundsätzlich die Gefahr, dass die Beziehung beendet wird, etwa dadurch, dass das etablierte Unternehmen sein Investment zurückzieht. Das mag unternehmerisch richtig sein, die Beziehung zwischen den Partnern steht dadurch aber immer unter Vorbehalt.

Die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups ist typischerweise fragil und die Beteiligten müssen sich dementsprechend fortwährend darum bemühen, die Beziehung trotz ihrer Fragilität aufrechtzuerhalten, etwa dadurch, dass Investoren davon abgehalten werden abzuspringen, oder dadurch, dass rasch Ersatz gefunden wird, um die Interaktionskonstellation weiterführen zu können.

Mit Blick auf die Interaktionsformen und die darin enthaltenen Beziehungen wird aber auch deutlich, dass das Problem der Fragilität unterschiedlich stark ausgeprägt ist: Während sich in den Fällen der Beteiligung und der Kollaboration die etablierten Unternehmen typischerweise nur begrenzt engagieren und für sie ein Austritt aus der Interaktionskonstellation mit überschaubaren Kosten immer möglich erscheint, stellt sich dies beim Spin-off anders dar: Hier ist es das etablierte Unternehmen, das das Startup hervorbringt und damit Ziele anstrebt, die es selbst definiert hat. Es sorgt zumindest für die Startfinanzierung des Tochterunternehmens, später können noch externe Investoren dazukommen.

Damit ist zu erwarten, dass das etablierte Unternehmen ein hohes Interesse daran hat, die Beziehung zum Startup aufrechtzuerhalten.

Die Interaktionsformen der Inkubation/Simulation und der Übernahme stellen hier Sonderfälle dar. Während bei Inkubation/Simulation die Laufzeiten der Projekte in den Inkubatoren von vorneherein festgelegt sind, ist bei der Übernahme die Phase der Fragilität gewissermaßen bereits überwunden: Die aufgekauften Startups verlieren ihre Eigenständigkeit und werden Teil des etablierten Unternehmens.

Ein besonderer Vorzug von Startups wird darin gesehen, dass sie gegenüber etablierten Unternehmen **Beschleunigungsvorteile** haben: Sie tragen keinen Ballast zeitaufwendiger Prozesse mit sich herum und können sich auf die eine Sache konzentrieren, die sie voranbringen wollen. Der Startup-spezifische Innovationsmodus beinhaltet deshalb nicht nur, dass Startups etwas Neues, Ungewöhnliches, Riskantes mit offenem Ausgang ausprobieren können, sondern auch, dass sie schnell vorankommen können.

Die Kehrseite dieses Vorteils besteht allerdings in dem **Zeitdruck**, unter dem die Innovationsarbeit im Startup zu leisten ist. Zwar herrscht dort im

Vergleich zum etablierten Unternehmen eine große Freiheit darin, auf welche Ziele das Startup ausgerichtet und wie die Zusammenarbeit intern geregelt wird – die Freiheiten stoßen aber an eine Grenze, wenn es um die Geschwindigkeit geht, in der man vorankommen muss.

Ziel muss es sein, mit der Geschäftsidee schneller als etwaige Konkurrenz auf dem Markt zu sein, um im besten Fall Pioniergewinne einzufahren. Dynamische Fortschritte fördern nicht nur die Zuversicht der Gründer*innen und ihrer Mitarbeitenden, sondern auch das Zutrauen von Investoren, dass das Startup erfolgreich sein wird. Eine Roadmap mit zeitlich mehr oder weniger eng gesetzten Zwischenzielen ist obligatorisch für ein Startup: Investoren erwarten innerhalb eines gewissen Zeitraums einen Return on Investment.

In der Interaktionsform der Inkubation/Simulation wird ebenfalls ein erheblicher Zeitdruck hergestellt, indem enge Fristen für die avisierten Entwicklungsschritte im Inkubator gesetzt werden. Startups sind also gewissermaßen notwendigerweise auf eine dynamische Entwicklung und auf eine begrenzte zeitliche Dauer ausgelegt – anders als viele andere Unternehmen.

Zwar haben auch diese sich oft genug auf herausfordernden Märkten zu behaupten und wollen dabei unter Umständen auch wachsen. Sie sind dabei aber nicht per se wie die Startups darauf ausgelegt, sich rasch zu entwickeln, um am Ende der Entwicklung kein Startup mehr zu sein, sondern selbst ein etabliertes Unternehmen zu werden oder an ein etabliertes Unternehmen verkauft zu werden oder zu scheitern.

Entsprechend gefordert sind alle Beteiligten an den hier untersuchten Interaktionskonstellationen – insbesondere diejenigen, die die Startups betreiben. Dies betrifft nicht nur die technische Innovationsarbeit im engeren Sinne, sondern auch die organisatorische Absicherung des Startups: Es muss rechtzeitig Geld herangeschafft werden, um die laufenden Kosten decken zu können. Und die hierfür notwendigen Summen steigen im Erfolgsfall typischerweise stark an, wenn spätere Phasen der Startup-Entwicklung erreicht und damit das Geschäft wie auch das Personal ausgeweitet werden.

Für die Organisation des Startups bedeutet dies, dass immerzu Entscheidungen getroffen werden müssen, um Probleme zu bewältigen und die richtigen Entwicklungswege einzuschlagen. Dies ist zwar insbesondere eine Herausforderung für die Gründer*innen und Geschäftsführer*innen der Startups, aber auch Sache der weiteren Beteiligten an den Interaktionskonstellationen, die Entscheidungen nicht nur mitzutragen haben, sondern auch beratend beeinflussen können.

Allerdings werden in vielerlei Hinsicht die wichtigen Entscheidungen durch die etablierten Unternehmen und nicht die Startups getroffen: Bei der

Interaktionsform der Inkubation/Simulation entscheidet das etablierte Unternehmen darüber, welche Mitarbeitenden im Inkubator arbeiten können und welche nicht. Ebenso sind es Entscheidungen der etablierten Unternehmen, in welche Startups investiert wird, welche Startups aufgekauft werden und welche Ausgründungen (Spin-offs) erfolgen.

Solche Entscheidungen grundsätzlicher Art sind aber weniger durch einen bestehenden Zeitdruck geprägt als dadurch, dass Interessen (mitunter auch widersprüchlicher Art zwischen innerbetrieblichen Akteuren, etwa unterschiedlicher Abteilungen der etablierten Unternehmen) abgewogen werden. Die Entscheidungen im zeitlichen Verlauf der Interaktion etabliertes Unternehmen–Startup, der vor allem durch die jeweilige Entwicklungsdynamik des Startups bestimmt ist, müssen hingegen so schnell erfolgen, dass der Fortgang der Entwicklungsdynamik sichergestellt wird.

Innovation im Rahmen von Interaktionen zwischen etablierten Unternehmen und Startups beruht nicht zuletzt auf **Interaktionsarbeit.** In der unmittelbaren Auseinandersetzung zwischen Akteuren, in diesem Fall also zwischen den Beteiligten an den hier untersuchten Interaktionskonstellationen, besteht sie im Kern darin, das jeweilige Gegenüber zur Kooperation zu bewegen, um auf diese Weise gemeinsam geteilte Ziele erreichen zu können.

Im Verhältnis von etabliertem Unternehmen, Startup und weiteren Akteuren wie Investoren oder Kunden finden fortlaufend Interaktionen statt, die zu Entscheidungen führen können: So wird vonseiten der Startups Überzeugungsarbeit geleistet, um Investoren dazu zu bringen, sich finanziell zu beteiligen; es werden potenzielle Kunden mit dem Ziel angesprochen, sie bereits in einem frühen Stadium für ein noch nicht ausgereiftes Produkt zu begeistern; und gegenüber dem Konsortium, das die Fortschritte des Startups kontrolliert, wird aktiv daran gearbeitet, auch bei auftretenden Problemen nicht die Zuversicht zu verlieren, dass das gemeinsame Vorhaben letztlich erfolgreich sein wird.

Wie mehrfach in den Interviews erwähnt, geht es den Geldgebern nicht nur darum, dass sie in eine zukunftsträchtige und zum eigenen Geschäft passende Idee investieren, sondern auch darum, dass die Gründerpersönlichkeiten überzeugend agieren und Zuversicht entfachen können. Auf deren Selbstdarstellung kommt es also an. Dies gilt umso mehr für die Interaktionsform der Inkubation/Simulation, in der es im Kern darum geht, Personen weiterzuentwickeln: Die Intrapreneure werden gezielt gecoacht und weitergebildet, zugleich soll ihnen aber auch Freiraum gewährt werden, damit sich der Innovationsmodus Startup auch unter simulierten Bedingungen entfalten kann.

Auch wenn Aushandlungsprozesse und Entscheidungen im Verlauf der Zusammenarbeit zwischen etabliertem Unternehmen und Startup kontinuierlich anfallen, kulminieren die Anforderungen an die Beteiligten doch an bestimmten Punkten: Hierzu gehören zum einen wettbewerbliche Situationen (Pitches), in denen es darum geht, sich gegenüber Mitbewerbern durchzusetzen. Und hierzu gehören zum anderen bestimmte Meilensteine (wie etwa Minimum Viable Service oder Minimum Viable Product), an denen sich entscheidet, ob die nächste Entwicklungsphase erreicht wird oder nicht.

Im Falle der Inkubation/Simulation ist der Weg von der Idee bis zum Geschäftsmodell in mehreren Schritten vorgegeben. Diese Schritte wiederum bieten für das etablierte Unternehmen immer wieder die Gelegenheit, eine Entwicklung zu stoppen, wenn die Intrapreneure nicht so erfolgreich sein sollten wie erwartet. Angesichts der Bedeutung solcher entscheidender Situationen werden von denjenigen, die den Prozess vorantreiben und bestimmte Ziele erreichen wollen, erhebliche interaktive Anstrengungen unternommen, um den Erwartungen der Interaktionspartner, von deren Mitwirkung sie abhängig sind, gerecht zu werden.

Hierzu zählen auch die Beziehungen zwischen denjenigen, die als Intermediäre oder Betreiber*innen der Inkubatoren aufseiten der etablierten Unternehmen für die Durchführung der Startup-Aktivitäten zuständig sind, und dem Management sowie den involvierten Fachabteilungen: Hier geht es darum, den vergleichsweise geringen Stellenwert der Startup-Aktivitäten in den Konzernen gegenüber anderen Interessen zu verteidigen und nach Möglichkeit auszubauen.

Bei den Fällen, in denen die etablierten Unternehmen keine Konzerne, sondern mittelständische Unternehmen sind, reduziert sich diese Problematik: Hier kommt es im Wesentlichen darauf an, dass die Geschäftsführung des Unternehmens hinter dem Startup-Engagement steht.

Vor dem Hintergrund dieser hier zusammengefassten Befunde lässt sich abschließend folgendes **Gesamtfazit** ziehen: Etablierte Unternehmen haben das Problem, ihre Innovationstätigkeiten nicht nur erweitern, sondern auch verändern zu müssen. Das aber geht nur bedingt im Rahmen der gegebenen Strukturen und Handlungslogiken etablierter Unternehmen. Die Kooperation mit Startups bietet eine – auf den ersten Blick – einfache Lösung für dieses Problem.

Die entsprechende Erzählung geht in etwa so: Etablierte Unternehmen investieren etwas Zeit und Geld in kleine, junge, innovative Unternehmen, die im Gegenzug neue Technologien, Geschäftsideen oder Produkte liefern. Und zwar schneller und kostengünstiger als jede Forschungs- und Entwick-

lungsabteilung, weil dort kreative Menschen, befreit von bürokratischen Zwängen, Sicherheitsbedenken und Regelungen für ihre Idee brennen und 24/7 daran arbeiten. Imagepflege gibt es noch obendrauf, macht sich schließlich gut, so eine Kooperation mit einem Startup.

Und auch die Startups spielen da gerne mit, so geht die Erzählung weiter, weil ihnen Geld, Marktzugänge und Erfahrung fehlen, und das bekommen sie von den etablierten Unternehmen.

Die Wirklichkeit sieht natürlich etwas anders aus – davon handelt unsere Studie: Zum einen spielen Startups weder eine entscheidende noch eine große Rolle im Rahmen der Innovationstätigkeiten etablierter Unternehmen. Sie sind lediglich ein kleiner Teil der gesamten Innovationsstrategie, mit (gerade bei großen Unternehmen) vergleichsweise kleinen Budgets und mehr oder weniger großem Abstand zum Kerngeschäft.

Zum anderen: Etablierte Unternehmen und Startups kommen weder so einfach zusammen, noch ist die Zusammenarbeit unproblematisch. Zwar sind die Unterschiede das, was die Interaktion begründet, aber sie sind auch das, was die Interaktion schwierig macht. Menschen, Herangehen und Arbeitsweisen sind in Startups oft ganz anders als in etablierten Unternehmen. Das ist exotisch, anziehend, attraktiv – „geile Jungs, geile Idee“ (21_121), so eine Geschäftsführung nach der Vorstellung zweier Gründer, aber eben auch fremd und anders. Im Ergebnis spricht man dann zwar die gleiche Sprache, aber versteht sich deshalb noch lange nicht.

Die Interaktion zwischen etablierten Unternehmen und Startups ist eben nicht nur Lösung, sondern selbst auch Problem. Anders ausgedrückt: Interaktion als Lösung für Innovationsprobleme bedeutet, dass man die Probleme der Interaktion in den Griff bekommen muss.

In unserer Untersuchung sind weder die etablierten Unternehmen noch die Startups völlig unvorbereitet und unbedacht in eine Interaktion gestolpert. Es hat ein Institutionalisierungs- und Lernprozess stattgefunden, der einige der genannten Probleme vorwegnimmt. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Akteuren und Institutionen – Berater*innen, Vermittler*innen, Plattformen, Netzwerke, Verbände, Messen –, die nicht nur das Gründen fördern, sondern beiden Seiten auch helfen, sich zu suchen, zu finden und dann auch gut zusammenzuarbeiten.

Es gibt eine Vielzahl an Studien, Publikationen, Vorträgen und Ratgebern, die beiden Seiten die Vor- und die Nachteile, die Potenziale und die Probleme näherbringen. Und es gibt die eigenen Erfahrungen: Immer wieder wird erzählt, welche Fehler früher gemacht wurden und was daraus gelernt wurde.

Dieses Wissen ist erkennbar auch in die konkrete Gestaltung der Interaktionsformen, der Interaktionsprozesse und der Regelungen in unseren empirischen Fällen eingegangen. Die Fälle zeigen daher nicht nur die Probleme, sie geben auch Hinweise darauf, wie Interaktion gelingen kann. Vor dem Hintergrund unserer Befunde sind es insbesondere zwei Komponenten, die für den Erfolg der Interaktion förderlich sind:

- **Begleitete Interaktionsprozesse:** Die transparente Abfolge von Phasen, Schritten und Sollbruchstellen gibt den Startups einen Arbeitsrahmen und schafft Erwartungssicherheit, ermöglicht den etablierten Unternehmen Risikobegrenzung und (Teil-)Kontrolle sowie beiden Partnern die gemeinsame, interaktive Organisation des Innovationsprozesses.
  Dazu bewährt sich die Begleitung des Interaktionsprozesses durch ein Gremium aus verschiedenen Akteuren und Institutionen: Durch die Zusammensetzung können komplementäre (strategische, operative und fachliche) Kompetenzen eingebracht, die verschiedenen Interessen von Investoren, Partnern und Kunden repräsentiert und die Startups sowohl beraten als auch kontrolliert werden.
- **Interaktive Kompetenzen:** Die Schnittstellen des Interaktionsprozesses sollten mit Personen besetzt sein, die die jeweils andere Sprache verstehen, sich verständigen und zu ihrer Seite hin übersetzen können. Einige der etablierten Unternehmen in unserem Sample hatten diese Funktionen genau so besetzt: mit Menschen, die sich mit Innovationen wohler fühlen als mit Prozessen, die vielleicht nicht die ganz klassischen Konzerntypen sind, die weniger gerade Karrieren aufweisen oder anstreben oder sogar selbst schon Gründungserfahrung haben.
  Und auch aufseiten der Startups war es wichtig, an der Schnittstelle zu etablierten Unternehmen Menschen zu haben, die wissen, auf was es etablierten Unternehmen ankommt, was die Gesprächspartner*innen brauchen, um eine Entscheidung treffen zu können und wie man sich verständlich macht.
  Die etablierten Unternehmen haben ihre Hausaufgaben gemacht und haben sich mit spezialisierten Institutionen (Innovationsabteilungen, Inkubatoren) auf die spezifischen Anforderungen der Interaktion so grundlegend unterschiedlicher Partner eingestellt.

Allerdings gilt dies insbesondere für größere und große Unternehmen: Bei mittleren und kleineren Unternehmen sind Initiative und Entwicklung von Interaktionen mit Startups vor allem von einzelnen Personen abhängig und mit höheren Risiken für die etablierten Unternehmen verbunden. Dafür, das

wäre die positive Kehrseite, könnten die potenziellen Erträge bzw. Vorteile für das etablierte Unternehmen höher sein, weil die angestrebte Innovation nicht so randständig ist wie in großen Unternehmen.

Die Startups auf der anderen Seite profitieren zwar von der Institutionalisierung der Interaktionsprozesse, den damit verbundenen Möglichkeiten, mit etablierten Unternehmen zu kooperieren, und eben auch von der Transparenz und fachlichen Begleitung. Sie bleiben aber in der Regel der abhängigere Partner, dessen Aufgabe nicht nur in einer Innovation, sondern vor allem in einer *schnellen* Innovation besteht.

Insofern sind Organisation und Gestaltung des Innovationsprozesses auch auf dessen Beschleunigung hin ausgerichtet; das bedeutet für die Startups hohe Anforderungen an Arbeitstempo, Flexibilität und Produktivität. Neben der erheblichen Unsicherheit sind deshalb Zeit- und Leistungsdruck wesentliche Merkmale der Arbeit in den Startups.

Dass die Arbeit in den Startups, gerade aus dem Blickwinkel etablierter Unternehmen, durchaus attraktiv erscheint, hat nicht nur mit der Verklärung von Startups zu tun, sondern wirft auch ein Schlaglicht auf das, was etablierten Unternehmen oft fehlt: Freiräume für Kreativität, die Bereitschaft zum Risiko, Selbstorganisation und Ganzheitlichkeit. Neben ihrem Beitrag zum Innovationsprozess insgesamt ist das vielleicht eine weitere, wichtige Funktion von Startups: den etablierten Unternehmen einen Spiegel vorzuhalten, die Schwachstellen aufzudecken und eine Ahnung davon zu vermitteln, dass es eventuell auch anders ginge.

LITERATUR

Alle im Folgenden genannten Webseiten wurden zuletzt am 8.5.2026 abgerufen.

Achleitner, Ann-Kristin (2018): Inkubator. Definition: Was ist „Inkubator"? In: Gabler Wirtschaftslexikon, 14.2.2018. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/inkubator-37031/version-260475

Altmann, Norbert / Deiß, Manfred / Döhl, Volker / Sauer, Dieter (1986): Ein „Neuer Rationalisierungstyp". Neue Anforderungen an die Industriesoziologie. In: Soziale Welt 37 (2/3), S. 191–206.

BDI – Bundesverband der deutschen Industrie (Hrsg.) (2018): Die größten Familienunternehmen in Deutschland. Unternehmensbefragung 2018 – Kooperationen mit Start-ups. Berlin. www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/externe_veroeffentlichungen/dokumente/Chartbook_2018.pdf

Bergmann, Frithjof (2004): Neue Arbeit, neue Kultur. Freiamt im Schwarzwald: Arbor.

Bergmann, Frithjof (2018): Interview zu New Work. „Ich ärgere mich sehr, sehr tüchtig". In: Personalmagazin, 27.8.2018. www.haufe.de/personal/hr-management/frithjof-bergmann-uebt-kritik-an-akteuller-new-work-debatte_80_467516.html

Bitkom (2023): Bitkom Startup Report 2023. Ergebnisse einer Online-Befragung unter Gründerinnen und Gründern von Tech-Startups in Deutschland. Berlin. www.bitkom.org/Bitkom/Publikationen/Bitkom-Startup-Report-2023

BMWK – Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2022): Schwerpunktstudie Kooperationen mit digitalen Start-ups. Die Sicht etablierter Unternehmen. Berlin. www.zew.de/fileadmin/FTP/gutachten/IKTMonitoring/SchwerpunktstudieKooperationenmitdigitalenStart-ups_DieSichtetablierterUnternehmen2022.pdf

Boes, Andreas / Langes, Barbara (2023): Innovation im Paradigmenwechsel – Überlegungen zur Neuausrichtung des Innovationssystems. In: Botthof, Alfons / Edler, Jakob / Hahn, Katrin / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Weber, Matthias / Wessels, Jan (Hrsg.): Transformative und agile Innovationssysteme. Neue Praktiken und innovationspolitische Herausforderungen. Frankfurt/New York: Campus, S. 67–88. https://content-select.com/de/portal/media/download_oa/9783593455624/?client_id=406

Böhle, Fritz / Weihrich, Margit (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74 (3), S. 9–22. https://doi.org/10.1007/s41449-020-00190-2

Böhm, Markus / Hein, Andreas / Hermes, Sebastian / Lurz, Martin / Poszler, Franziska / Ritter, Ann-Carolin / Setzke, David Soto / Weking, Jörg / Welpe, Isabell M. / Krcmar, Helmut (2019): Die Rolle von Startups im Innovationssystem. Eine qualitativ-empirische Untersuchung. Studien zum Deutschen Innovationssystem 12-2019. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation. www.econstor.eu/bitstream/10419/194282/1/1067677356.pdf

Boller, Adrian / Peter, Lukas (2018): Bewertung und Steuerung von Startup-Kollaborationen. In: Wirtschaftsinformatik & Management 10 (3), S. 44–54.
https://doi.org/10.1007/s35764-018-0053-6

Botthof, Alfons / Edler, Jakob / Hahn, Katrin / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Weber, Matthias / Wessels, Jan (2023): Einleitung: Das Innovationssystem im Wandel. In: Botthof, Alfons / Edler, Jakob / Hahn, Katrin / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Weber, Matthias / Wessels, Jan (Hrsg.): Transformative und agile Innovationssysteme. Neue Praktiken und innovationspolitische Herausforderungen. Frankfurt / New York: Campus, S. 11–24.
https://content-select.com/de/portal/media/download_oa/9783593455624/?client_id=406

Bredenkötter, Bastian (2019): Grenzstellenarbeit in transnationalen Arbeitsumgebungen. Expatriate-Manager als „Boundary-Spanner" in translokalen und transkulturellen „Workscapes". In: Arbeit 28 (3), S. 215–240.
https://doi.org/10.1515/arbeit-2019-0015

Chesbrough, Henry / Bogers, Marcel (2014): Explicating open innovation: Clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: Chesbrough, Henry / Vanhaverbeke, Wim / West, Joel (Hrsg.): New Frontiers in Open Innovation. Oxford: Oxford University Press, S. 3–28.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2427233

Deloitte (2017): Shake it up. Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-ups. Aus der Studienserie „Erfolgsfaktoren im Mittelstand".
www.deloitte.com/content/dam/assets-zone2/de/de/docs/services/consulting/2024/Deloitte-Erfolgsfaktoren-Mittelstand-Kooperationen%20Start-ups2017.pdf

Doering-Manteuffel, Anselm / Raphael, Lutz (2012): Nach dem Boom: Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
https://doi.org/10.13109/9783666300134

DSM – Deutscher Startup Monitor (2018): Deutscher Startup Monitor 2018. Neue Signale, klare Ziele. Berlin: Bundesverband Deutscher Startups.
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2018.pdf

DSM – Deutscher Startup Monitor (2019): Deutscher Startup Monitor 2019. Mehr Mut, neue Wege. Berlin: Bundesverband Deutscher Startups.
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2019.pdf

DSM – Deutscher Startup Monitor (2020): Deutscher Startup Monitor 2020. Innovation statt Krise. Berlin: Bundesverband Deutscher Startups.
https://duepublico2.uni-due.de/servlets/MCRFileNodeServlet/duepublico_derivate_00072754/Deutscher_Startup_Monitor_2020.pdf

DSM – Deutscher Startup Monitor (2021): Deutscher Startup Monitor 2021. Nie war mehr möglich. Berlin: Bundesverband Deutscher Startups.
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2021.pdf

DSM – Deutscher Startup Monitor (2023): Deutscher Startup Monitor 2023. Eine neue Zeit. Berlin: Bundesverband Deutscher Startups.
https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/dsm_2023.pdf

Dunkel, Wolfgang / Weihrich, Margit (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Wiesbaden: Springer VS.
https://doi.org/10.1007/978-3-531-19359-5

Engels, Barbara / Röhl, Klaus-Heiner (2019): Start-ups und Mittelstand: Potenziale und Herausforderungen von Kooperationen. IW-Analysen 134. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
https://hdl.handle.net/10419/213082

Faßauer, Gabriele / Geithner, Silke (2016): Entgrenzung und Grenzarbeit in Co-Konfiguration: Eine tätigkeitstheoretische Perspektive. In: Industrielle Beziehungen 23 (2), S. 92–112. https://doi.org/10.1688/IndB-2016-02-Fassauer

Gassmann, Oliver (2006): Editorial. Opening up the innovation process: towards an agenda. In: R & D Management 36 (3), S. 223–228. https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00437.x

Glißmann, Wilfried / Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg: VSA.

Heider, Anne / Rüsen, Tom / Hülsbeck, Marcel / Dethleffsen, Carla / Orenstrat, Ruth (2020): Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen. Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen. Witten: Wittener Institut für Familienunternehmen. www.wifu.de/bibliothek/kooperationen-zwischen-start-ups-und-familienunternehmen/

Heidling, Eckhard / Kratzer, Nick (2022): New Work – flexible, mobile, project-driven: Can increasing self-organization contribute to a new design of work? In: Ding, Ronggui / Wagner, Reinhard / Bodea, Constanta-Nicoleta (Hrsg.): Research on Project, Programme and Portfolio Management. Projects as an Arena for Self-Organizing. Wiesbaden: Springer, S. 65–85. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86248-0

Heidling, Eckhard / Ziegler, Alexander (2022): Von der Pyramide zum Ecosystem – Mit soziotechnischen Innovationen die Zusammenarbeit in der Automobilindustrie stärken. München: ISF München. https://doi.org/10.36194/HYVALUE_Forschungsreport

Herzog, Philipp (2008): Open and Closed Innovation. Different Cultures for Different Strategies. Wiesbaden: Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6165-5

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2009): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit. In: Becker, Jörg / Deutschmann, Christoph (Hrsg.): Wirtschaftssoziologie. Sonderheft 49 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 447–465.

Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2023): Innovation. In: Bohn, Rainer / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Pfeiffer, Sabine / Will-Zocholl, Mascha (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos / edition sigma, S. 234–238.

Hoff, Ernst-H. / Ewers, Eyko / Petersen, Olaf / Dettmer, Susanne (2005): Konflikte im Berufs- und Privatleben: Reflexive Bewältigung und Lebensgestaltung. In: Kuhn, Joseph / Göbel, Eberhard / Busch, Rolf (Hrsg.): Leben, um zu arbeiten? Betriebliche Gesundheitsförderung unter biografischem Blickwinkel. Frankfurt am Main: Mabuse, S. 12–29.

Hofmann, Josephine / Piele, Alexander / Piele, Christian (2019): New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/2dbcef2e-a9ef-4000-addc-42c3beec95ad/content

Huchler, Norbert (Hrsg.) (2008): Ein Fach wird vermessen. Positionen zur Zukunft der Disziplin Arbeits- und Industriesoziologie. Berlin: edition sigma.

Huchler, Norbert (2013): Wir Piloten. Navigation durch die fluide Arbeitsweltedition. Berlin: edition sigma.

Hussinger, Katrin / Wastyn, Annelies (2012): Internal resistance and external knowledge (sources): A theoretical framework on the not-invented-here syndrome. In: IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology (ICMIT), S. 261–265. https://doi.org/10.1109/ICMIT.2012.6225815

KfW – Kreditanstalt für Wiederaufbau (2018): KfW-Start-up-Report 2018. Zahl der Start-up-Gründer steigt auf 108.000 im Jahr 2017. Frankfurt am Main, November 2018. www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Studien-und-Materialien/KfW-Start-up-Report-2018.pdf

Kompass Frankfurt (2022): Start-ups: Die Pioniere für „New Work". In: Kompass Frankfurt, 26.5.2022. www.kompassfrankfurt.de/start-ups-die-pioniere-fuer-new-work/

Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin: edition sigma.

Kratzer, Nick (2023): Entgrenzung. In: Bohn, Rainer / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Pfeiffer, Sabine / Will-Zocholl, Mascha (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos / edition sigma, S. 146–149.

Kratzer, Nick / Dunkel, Wolfgang (2020): Trendanalyse Start-ups. Bedeutung von Start-ups für Unternehmen in der chemischen und pharmazeutischen Industrie. Berlin: Stiftung Arbeit und Umwelt der IG BCE. www.isf-muenchen.de/wp-content/uploads/2020/01/StAuU_StartUp-Trendanalyse_web.pdf

Kratzer, Nick / Gärtner, Stefan / Evans, Michaela (2019): Editorial: Neue Räume der Arbeit. In: Arbeit 28 (3), S. 209–214. https://doi.org/10.1515/arbeit-2019-0014

Kühl, Stefan (2002): Konturen des Exit-Kapitalismus: Wie Risikokapital die Art des Wirtschaftens verändert. In: Leviathan 30 (2), S. 195–219. https://doi.org/10.1007/s11578-002-0018-1

Kulicke, Marianne (2023): Spin-offs aus Hochschulen und Forschungseinrichtungen in Deutschland und weiteren Ländern. Aufbereitung aktueller Studien und Datenbestände zum Forschungsumfeld, der jährlichen Zahl an Spin-offs und Beteiligungen ihrer Herkunfteinrichtungen. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI, Oktober 2023. www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccp/2023/spin-offs_aus_hochschulen_und_forschungseinrichtungen_in_deutschland_und_weiteren_laendern.pdf

Landowski, Miriam / Mörike, Frauke / Feufel, Markus (2021): Grenzenlose Freizeit und Arbeit ohne Limit? Die Privatisierung des Arbeitsalltags am Beispiel der Berliner Start-up-Szene. In: Arbeit 30 (2), S. 97–123. https://doi.org/10.1515/arbeit-2021-0009

Lutz, Burkart (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt / New York: Campus.

Möhrle, Martin G. (2018): Technology Push. In: Gabler Wirtschaftslexikon, 14.2.2018. https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/technology-push-50304

Munich Startup (2022): Jedes Familienunternehmen war einmal ein Startup. 28.6.2022. www.munich-startup.de/83566/jedes-familienunternehmen-war-einmal-ein-startup/

Nanda, Ramana / Rhodes-Kropf, Matthew (2013): Investment cycles and startup innovation. In: Journal of Financial Economics 110 (2), S. 403–418. www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0304405X13001967

PWC – PricewaterhouseCoopers (2017): Start-up-Unternehmen in Deutschland 2017. Düsseldorf. https://station-frankfurt.de/wp-content/uploads/2017/08/PwC-Umfrage-Start-up-Unternehmen-in-Deutschland.pdf

Ranić, Martin (2017): Determinanten von Startup-Ökosystemen – Analyse des Standortes Berlin anhand von Experteninterviews. Masterarbeit im Studiengang Wirtschaftswissenschaft der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover. www.iwi.uni-hannover.de/fileadmin/iwi/Abschlussarbeiten/sK_MA_Ranic.pdf

Rapp, Reinhold (2017): Warum Konzerne nichts von Startups lernen. Frankfurt am Main: Zukunftsinstitut. https://web.archive.org/web/20230326030208/https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/warum-konzerne-nichts-von-startups-lernen/

RKW Kompetenzzentrum (2018): Mittelstand meets Startup 2018. Potenziale der Zusammenarbeit. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft / RKW Kompetenzzentrum. www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startups-2018/

RKW Kompetenzzentrum (2023): Mittelstand meets Startup 2023. Potenziale der Zusammenarbeit. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft / RKW Kompetenzzentrum. www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen/studie/mittelstand-meets-startup-2023/

Ruiner, Caroline / Wilkesmann, Maximiliane (2016): Arbeits- und Industriesoziologie. Reihe: Soziologie im 21. Jahrhundert. Stuttgart: UTB. http://doi.org/10.36198/9783838546520

Sauer, Dieter (2018): Vermarktlichung und Vernetzung der Unternehmens- und Betriebsorganisation. In: Böhle, Fritz / Voss, Günter / Wachtler, Günther (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Band 2: Akteure und Institutionen. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 177–206. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21704-4

Sauer, Dieter / Döhl, Volker (1996): Die Auflösung des Unternehmens? Entwicklungstendenzen der Unternehmensreorganisation in den 90er Jahren. In: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) München / Internationales Institut für empirische Sozialökonomie (INIFES) Stadtbergen / Institut für Sozialforschung (IfS) Frankfurt/Main / Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI) Göttingen (Hrsg.): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1996. Schwerpunkt: Reorganisation. Berlin: edition sigma, S. 16–76.

Schuh, Günther / Lau, Felix / Vogt, Florian / Zimmermann, Richard (2017): Gestaltung von Corporate Inkubatoren. Whitepaper. Aachen: Fraunhofer IPT. https://www.ipt.fraunhofer.de/de/publikationen/whitepaper-trendreporte-studien/gestaltung-von-corporate-inkubatoren.html

Som, Oliver / Zanker, Christoph / Bierwisch, Antje (2023): Liebe auf den ersten Blick? Potenziale und Herausforderungen von Matchmaking-Events zwischen etablierten Industrieunternehmen und Hightech-Start-ups. In: Botthof, Alfons / Edler, Jakob / Hahn, Katrin / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Weber, Matthias / Wessels, Jan (Hrsg.): Transformative und agile Informationssysteme. Neue Praktiken und innovationspolitische Herausforderungen. Frankfurt / New York: Campus, S. 33–65.

Spender, John-Christopher / Corvello, Vincenzo / Grimaldi, Michele / Rippa, Pierluigi (2017): Startups and open innovation: a review of the literature. In: European Journal of Innovation Management 20 (1), S. 4–30. https://doi.org/10.1108/EJIM-12-2015-0131

Staab, Philipp (2018): Exit-Kapitalismus revisited. In: Leviathan 46 (2), S. 212–231. https://www.jstor.org/stable/26779314

Startup Verband (2023): The next frontier. Exploring the evolution of work in startups and corporates. https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/new_work/next_frontier_report_2023.pdf

Weihrich, Margit / Dunkel, Wolfgang (2003): Abstimmungsprozesse in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55 (4), S. 758–781.
https://doi.org/10.1007/s11577-003-0120-7

Wildhirt, Klaus / Wolter, Stefanie / Krabbe, Dominik / Bub, Udo (2018): Die Nadel im Heuhaufen: Wie Unternehmen die für sie richtigen Startups finden. In: Wirtschaftsinformatik & Management 10 (5), S. 38–47.
https://doi.org/10.1007/s35764-018-0098-6

Windolf, Paul (2023): Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Bohn, Rainer / Hirsch-Kreinsen, Hartmut / Pfeiffer, Sabine / Will-Zocholl, Mascha (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Baden-Baden: Nomos / edition sigma, S. 164–169.

Wrobel, Martin / Schildhauer, Thomas / Preiß, Karina (2017): Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand. Learn. Match. Partner. Berlin: Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft.
www.impactdistillery.com/graphite/hiig-sum/

AUTOREN

Dr. Wolfgang Dunkel, Wissenschaftler am ISF München, Vorstandsvorsitzender des Forschungsdatenzentrums eLabour. Arbeitsschwerpunkte: interaktive Arbeit, personenbezogene Dienstleistungen, Arbeit und Gesundheit, Arbeit und Subjekt, Forschungsdatenmanagement.

Prof. Dr. Nick Kratzer, Wissenschaftler am ISF München und Honorarprofessor an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Arbeitsschwerpunkte: betriebliche Reorganisations- und Rationalisierungsstrategien und deren Folgen für Arbeit und Beschäftigung; Entgrenzung von Arbeit und neue Arbeitswelten.

Etablierte Unternehmen haben, was Startups dringend brauchen: Wissen, Marktzugänge, Kapital. Und Startup sind, was etablierte Unternehmen gerne wären: innovativ, flexibel, schnell. Welche Rolle Startups in der Ökonomie der Zukunft spielen, hängt daher wesentlich davon ab, ob und wie etablierte Unternehmen und Startups zusammenarbeiten (können). Die vorliegende Studie liefert eine konzeptionelle Verortung von Startups im Kontext gegenwärtiger Transformationstrends ebenso wie eine differenzierte empirische Analyse: Sie zeigt entlang verschiedener Kooperationsformen die Erwartungen von etablierten Unternehmen und Startups, welche Herausforderungen die Zusammenarbeit mit sich bringt und wie diese in der Praxis bearbeitet werden.

WWW.BOECKLER.DE

ISBN 978-3-86593-417-8