



Prof. Dr. rer. nat. Frank Schumann

studierte Psychologie an der Technischen Universität Dresden mit der Vertiefung Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Klinische Psychologie. Es folgten Ausbildungen zum Psychologischen Psychotherapeuten und zum Fachpsychologen für Rechtspsychologie. 2016 promovierte er im Bereich Human- und Sozialwissenschaften. Seit 2019 ist er Inhaber der Professur für Human Resources Management und Wirtschaftspsychologie.

KONTAKT: Tel.: 03727 58 1086 · schumann@hs-mittweida.de



M.A. Dirk Liebers

studierte Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Mittweida und ist derzeit Promovend an der Technischen Universität Chemnitz. Seit 2014 arbeitet er als wissenschaftlicher Mitarbeiter für das Gründernetzwerk SAXEED am Standort Mittweida. Seine Schwerpunkte sind die Projektkoordination sowie die Gründerbetreuung.

KONTAKT: Tel.: 03727 58 1886 · liebers@hs-mittweida.de

Start-ups und etablierte Unternehmen – Freund oder Feind?

Dirk Liebers | Frank Schumann

Der Mittelstand gilt als Motor der deutschen Wirtschaft. Kleine und mittelgroße Unternehmen (KMU) erwirtschaften mehr als jeden zweiten Euro der Nettowertschöpfung, stellen deutlich mehr als die Hälfte aller Arbeitsplätze zur Verfügung und bilden über 80% der Fachkräfte aus. Zudem stellt der Mittelstand den entscheidenden Baustein in der Wertschöpfungskette von großen Unternehmen und Konzernen dar. Er ist Partner, Zulieferer oder Abnehmer von Produkten und Diensten. Dennoch ist ohne Zweifel zu konstatieren, dass jedes Unternehmen einmal (meist klein) angefangen hat und gegründet wurde. Demnach sagt man Start-ups zu recht nach, Motor des Wachstums und des Wettbewerbs zu sein. „Existenzgründer sorgen mit Mut, Tatkraft und frischen Ideen für einen lebendigen Mittelstand“ – titulierte der Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier.

Medium-sized businesses are the driving force of the German economy. Small and medium-sized enterprises (SMEs) generate more than every second euro of the net added value, provide more than 50% of jobs and train over 80% of all professionals. Moreover, SMEs constitute a crucial link in the value chain of large enterprises and conglomerates. They are partners, suppliers or purchasers of products and services. Yet there is no doubt that every business was founded one day and (mostly) started from scratch. Therefore, start-ups are rightly said to be the driving force behind growth and competition. “It is with courage, energy and fresh ideas that start-ups provide for a lively middle-sized sector“, said Peter Altmaier, the German Minister of Economics.

Wenn etablierte Unternehmen und neu gegründete Firmen so wichtig sind und sich gesamtwirtschaftlich gegenseitig bedingen, liegt es nahe, dass sie sich wechselseitig unterstützen. Oftmals haben die Mittelständler bisher aber noch Vorbehalte oder schlichtweg kein Interesse an einem gemeinsamen Weg.¹ Die kurzfristige Wahrnehmung, dass Start-ups sich möglicherweise zu Konkurrenten entwickeln, dass sie Fachkräfte abwerben und im schlimmsten Fall die Existenz des eigenen Unternehmens bedrohen, sind nicht von

der Hand zu weisen und mit diesen Risiken muss das Management sorgfältig umgehen. Andererseits bietet die Kooperation oder gar die Unterstützung von Start-ups für den Mittelstand ein hohes Potenzial die eigene Wettbewerbsfähigkeit auszubauen, was zahlreiche Studien, u. a. die des renommierten Instituts für Mittelstandsforschung oder des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft, zeigen. So zeichnet sich der Trend der Kooperation zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups schon seit einiger Zeit ab. Konzerne leben diese Tendenz bereits durch sogenannte

¹ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019

Corporates vor.² Die Formen der Kooperation können dabei sehr unterschiedlich sein. Von der klassischen Übernahme bis hin zum Joint Venture sind alle Möglichkeiten denkbar. So wurde bspw. Google Earth zunächst von einem Start-up entwickelt. Der CEO der jungen Firma war dann weiterhin für die Kartographierung im Weltkonzern zuständig. Bei diesen Überlegungen finden sich auch zahlreiche Beispiele in Deutschland, wie die verschiedenen Car-Sharing Initiativen deutscher Automobilkonzerne, welche z. T. durch Start-ups realisiert wurden.³ Als regionaler Vertreter betreibt die Volkswagen Sachsen GmbH in der Gläsernen Manufaktur in Dresden einen eigenen Start-up Inkubator.⁴ Große Firmen wie die Deutsche Bank, die Deutsche Bahn, Axel Springer und viele andere verfolgen ähnliche Ziele und Maßnahmen. Aber was können KMU daraus lernen und lohnen sich analoge Konzepte? Die Vorteile der Zusammenarbeit sind für kleinere Unternehmen und Mittelständler ebenso existent (siehe Tab. 1). So besteht die Chance, das eigene Personal sowie die Unterneh-

mensziele, die eigene Strategie sowie die eigenen Produkte weiterzuentwickeln. Darüber hinaus können das Marketing und der Vertrieb beschleunigt sowie die Umsätze bei einer gesteigerten Kosteneffizienz erhöht werden. Dies kann so weit gehen, dass neue Technologien entwickelt und neue Geschäftsfelder oder -modelle erschlossen werden, was wiederum im Zuge der digitalen Transformation ein essentielles und existenzielles Motiv für die Kooperation sein kann.⁵ Dennoch ist im Anschluss an den Findungsprozess ein gemeinsamer Austausch über die Chancen und Risiken der Zusammenarbeit notwendig.⁶ Zu diesem Zweck sollten die jeweiligen Attribute der Unternehmen oder potenziellen Unternehmen genau beleuchtet werden, um Ziele, Erwartungen und Grenzen klar zu definieren. Dazu zählen u. a. auch die genaue Festlegung von Maßnahmen, Terminen, Aufgaben und Kompetenzen. Der Erfolg oder Misserfolg sollte später im Projektcontrolling quantifizierbar sein. Um sicherzustellen, dass die Partner gleichermaßen an der Zusammenarbeit partizipieren, müssen die Kosten- und Ergebnisverteilung sowie die Rechte und Pflich-

² vgl. Wallisch & Hemeda, 2018

³ vgl. Brühlmann, 2015

⁴ s. Volkswagen Sachsen GmbH, 2019

⁵ vgl. Wrobe, Schildhaue, & Preiß, 2017

⁶ vgl. Baier, 2019

Merkmal	Start-up	Etablierter Mittelständler
Strategie	Beschleunigung der eigenen Wachstums- und Entwicklungsprozesse	Verfolgung von Wachstumszielen auf bestehenden Märkten; Generierung von Umsatzwachstum durch die Erschließung neuer Märkte
Innovationstätigkeit	Entwicklung und Tests unter Realbedingungen	Zugang zu neuen Technologien; Entwicklung neuer Produkte und Geschäftsmodelle
Unternehmensziele	Schnellere Skalierung des eigenen Geschäftsmodells; passgenauere Marktpositionierung	Erhalt bzw. Ausbau der Wettbewerbsfähigkeit – etwa vor dem Hintergrund digitaler Transformation
Vernetzung mit Kunden, Zulieferern, Dienstleistern	Zugriff auf bestehendes Netzwerk (etwa für den Vertrieb); vereinfachter Ausbau des eigenen Netzwerks	Synergien durch intensivere Nutzung der vorhandenen Beziehungsstrukturen
Materielle Ressourcen – etwa finanzielle Mittel	Direkter Zugang zu finanziellen Mitteln; Nutzung von Produktionsanlagen und -mitteln; möglicher vereinfachter Zugang zu Kapital durch Reputationseffekt	Kooperationen auch ohne großen Kapitaleaufwand möglich; Lösung für ein konkretes (technisches) Problem; Nutzung freier Kapazitäten
Immaterielle Ressourcen – etwa Mitarbeiter	Beschleunigung zahlreicher Lernkurven durch Zugriff zu spezifischem Fach- und Branchenwissen	Gewinnung, Nutzung und Bindung junger Talente und ihres Know-hows; Kulturtransfer und Inspiration; Arbeitsmethoden

Tabelle 1 Gründe für Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-ups: (Löher, Paschke, & Schröder, 2017)

ten im Vorfeld definiert werden. Für eine erfolgreiche Kooperation sind eine gewisse Vertrauensbasis, Kompromissbereitschaft und ein homogenes Engagement (Personalkapazität und Zeit) notwendig. Zudem ist es wichtig, dass die Mitarbeiter beider Unternehmen die Kooperationsziele und -maßnahmen kennen, akzeptieren und mittragen.⁷

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft fand 2018 in einer Studie heraus, dass sich zwar mehr als 70% der KMU vorstellen können mit Start-ups zusammenzuarbeiten, effektiv aber nur knapp über die Hälfte überhaupt mit den jungen und innovativen Firmen in Kontakt stehen. Nur 38% haben in der Vergangenheit kooperiert. Die Kontakte kommen dann auch meist zufällig zustande, denn nur 27% der Firmen bemühen sich aktiv um Partnerschaften. Vorreiter in diesem Bereich sind Unternehmen aus der Informations- und Kommunikationsbranche. Hier kommen die Kontakte besonders häufig (65%) aus dem geschäftlichen Umfeld. Die Zusammenarbeit findet dann oftmals im Rahmen von Entwicklungspartnerschaften, Zulieferverhältnissen oder losen Kooperationen statt.⁸

Die Gründerinitiative SAXEED plant am Hochschulstandort Mittweida künftig sowohl regionale Unternehmen mit Start-ups und studentischen Projekten zu vernetzen, als auch die Berufsakademie Sachsen aktiv mit einzubeziehen und gemeinsame Gründungsprojekte zu lancieren. Das Gründernetzwerk ist ein gemeinschaftliches Projekt der TU Chemnitz, der TU Bergakademie Freiberg, der Westsächsischen Hochschule Zwickau sowie der Hochschule Mittweida und besteht in dieser Form seit 2006. Das SAXEED Team sensibilisiert an den Hochschulen für das Thema Existenzgründung, qualifiziert in diesem Bereich, hilft bei der Finanzierung von Start-ups und vernetzt die Akteure untereinander. Hierfür werden auch immer wieder innovative Wege gegangen, um die Studierenden und wissenschaftlichen Mitarbeiter für das Thema zu motivieren, da die Universitäten, Hochschulen für Angewandte Wissenschaften und die Studienakademien besonders im technologischen und wissensintensiven Bereich ein hohes Potenzial für Ausgründungen (Spin-offs) aufweisen.

„Unternehmensgründungen basieren auf bestimmten und z. T. einzigartigen Kompetenzen, welche vermutlich im wissenschaftlichen Umfeld vermehrt zu finden sind. Deshalb ist es eine gesamtgesellschaftliche und insbesondere eine Aufgabe der Lehr- und Forschungseinrichtungen diese Potenziale zu identifizieren und zu kanalisieren. Wir möchten als Netzwerk unserem Förderzweck gerecht werden und unseren Beitrag zum Technologie- und Wissenstransfer leisten“, konstatiert Prof. Dr. Ulla Meister - Projektleiterin am Standort Mittweida. „Die Vernetzung mit Unternehmen ist ein notwendiger Schritt, um eine lebendige Gründungskultur in einer Region nachhaltig zu verankern“, so Prof. Dr. Frau Meister weiter.

Literaturverzeichnis

- Baier, C. (2019). Deutsche Startups. Abgerufen am 20. Juni 2019 von Startups und Unternehmen: So klappt die Zusammenarbeit: <https://www.deutsche-startups.de/2016/01/21/startups-und-unternehmen-klappt-die-zusammenarbeit/>
- Brühlmann, S. (30. Mai 2015). WirtschaftsWoche. Abgerufen am 20. Juni 2019 von „Deutsche Konzerne ersticken Innovationen“: <https://www.wiwo.de/erfolg/gruender/start-ups-deutsche-konzerne-ersticken-innovationen/11842764-all.html>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie . (2019). Das ist EXIST 2018. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Referat Öffentlichkeitsarbeit.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2019). Wirtschaftsmotor Mittelstand Zahlen und Fakten zu den deutschen KMU. Berlin.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2019). Dossier. Von Existenzgründung: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Dossier/existenzgruendung.html> abgerufen
- Löher, J., Paschke, M., & Schröder, C. (2017). Kooperationen zwischen etabliertem Mittelstand und Start-ups. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Volkswagen Sachsen GmbH. (2019). über uns. Abgerufen am 20. Juni 2019 von Future Mobility Incubator: <https://www.glaesernemanufaktur.de/de/ueber-uns/future-mobility-incubator.html>
- Wallisch, M., & Hemeda, A. (2018). Mittelstand meets Startups 2018 - Potenziale der Zusammenarbeit. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Wrobe, M., Schildhau, T., & Preiß, K. (2017). Kooperationen zwischen startups und Mittelstand. Berlin: Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Kooperation mit Spielfeld Digital Hub.

⁷ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2019)

⁸ s. Wallisch & Hemeda, 2018