

Accretion strategies referencing start-ups inclined to affiliation

Emanzipationsstrategien für übernahmeaffine Start-Ups

Gero Peter Gunkel

Institut für Marketing, Carl-Friedrich-Gauß-Fakultät, Department Wirtschaftswissenschaften,
Technische Universität Braunschweig, Deutschland

Abstract — Regarding successful technology-oriented start-ups, the implementation of benefiting actions may be economically relevant with respect to the causation of intended takeover bids by established corporations. Hence the evaluation of the respective mechanisms is within the scope of this study. This context involves the disclosure of dimensions that allow for the drafting of specific options for operational emancipation. The focus will be set on start-ups that aspire to a specialisation on clients in the field of public authorities and governmental agencies (B2A – Business to Administration). The contribution concludes with a critical acclaim on the perspectives in the presented spheres of influence.

Zusammenfassung — Für erfolgreiche technologie-orientierte Start-Ups kann die Implementierung von begünstigenden Maßnahmen zur Generierung von Übernahmeangeboten durch größere bzw. etablierte mittelständische Unternehmen von betriebswirtschaftlicher Relevanz sein. Gegenstand der Untersuchung ist daher die Beurteilung entsprechender Mechanismen. In diesem Kontext werden Dimensionen aufgezeigt, anhand derer spezifische Emanzipationsoptionen erarbeitet werden können. Der Schwerpunkt der Betrachtung liegt dabei auf Start-Ups, die eine Spezialisierung auf Auftraggeber aus dem Bereich der öffentlichen Verwaltung (B2A – Business to Administration) verfolgen. Der Beitrag schließt mit einer kritischen Würdigung zur jeweiligen Perspektive in den aufgezeigten Wirkungsfeldern.

I. EINLEITUNG

A. Motivation und Problemstellung

Aufgrund von globalen Trends wie der Digitalisierung von Technologien und der weltweiten Vernetzung werden die Marktstrukturen in der digitalen Wirtschaft immer dynamischer. So gaben 36 % der befragten Start-Ups in einer Studie des deutschen Start-Up-Monitors an, dass das Tempo, mit dem Produkte und Services überholt sind, sehr hoch ist (vgl. [1], S. 71). In diesen Märkten haben Start-Ups großes Entwicklungspotenzial, da sie aufgrund ihrer innovativen Ausrichtung die Nachfrage nach technologischen Neuerungen gut bedienen können. Dabei sind Kooperationen hilfreich, um ein erfolgreiches und wachsendes Unternehmen zu ermöglichen (vgl. ebd., S. 66).

Besonders vor dem Hintergrund öffentlicher Ausschreibungen stellt dabei das Kompetenzmarketing einen wichtigen Aspekt dar. In vielen Ausschreibungen werden Referenzen und Erfahrungen verlangt, die junge Start-Ups nicht bieten können. Da sie allerdings über ein hochinnovatives technisches Know-how verfügen, bietet sich die Kooperation mit einem etablierten Unternehmen an, um eine bessere Ausgangsposition bei der Vergabe der Projekte zu bekommen. Aus diesem Grund sollen die dabei einschlägigen Instrumente und Maßnahmen in diesem Beitrag näher betrachtet und kritisch hinterfragt werden.

B. Forschungsleitfragen

Die konkret formulierten Forschungsleitfragen, die in diesem Kontext explizit beantwortet werden sollen, lauten:

- Welche Maßnahmen eignen sich für die Darstellung und Kommunikation von Kompetenz bei Start-Ups?

- In welcher zeitlichen Dimension können Maßnahmen des Kompetenzmarketing eingeordnet werden?
- Welche Maßnahmen generieren den höchsten Nutzen?
- Wie beeinflusst die B2A-Beziehung die Emanzipationsstrategie?
- Wie können abgeleitete Maßnahmen effektiv implementiert werden?

II. GRUNDLAGEN

Mit Blick auf ein einheitliches Verständnis werden im Folgenden die zur thematischen Einordnung erforderlichen Definitionen und Begriffe erläutert. Zudem werden die Fragestellung und der untersuchte Bereich von anderen Forschungsfeldern thematisch abgegrenzt.

A. B2A-Beziehung

Insgesamt wird auf die Marketingstrategien von Technologie-orientierten Start-Ups bezüglich ihrer Kundensegmente näher eingegangen. Um im Folgenden auf eine einheitliche Definition zurückgreifen zu können, wird für die B2A-Beziehung das Verständnis einer Bezeichnung für Leistungsaustauschprozesse zwischen Unternehmen und öffentlichen Institutionen herangezogen (vgl. [2], S. 27).

B. Begriffsklärung

Generell übernehmen Start-Ups zwei wichtige Funktionen in der Erforschung von Technologien und lokalen Netzwerken. Sie tragen wesentlich dazu bei, neue Technologien und Möglichkeiten hervorzubringen, die von größeren Unternehmen nicht betrachtet werden. Kleinen Unternehmen wie Start-Ups gelingt dies besser, da sie engere Verbindungen zu innovativen Institutionen pflegen und sich Forschungswissen innerhalb ihres Netzwerks in der Regel schneller verbreiten kann (vgl. [3], S. 22).

Die Leistungsfähigkeit technologie-orientierter Start-Ups wird durch drei Komponenten beeinflusst; die unternehmerische Ausrichtung, die technologischen Ressourcen bzw. Fähigkeiten, und schließlich die finanziellen Mittel bzw. die Kapitalausstattung. Ein weiterer wichtiger Einfluss auf das Leistungsvermögen des Start-Ups ist außerdem die Interaktion zwischen internen Ressourcen und Netzwerken wie partnerschaftlichen Verbindungen. Besonders Kapitalbeteiligungen anderer Unternehmen helfen dabei dem Start-Up, sein technologisches Können für das Schaffen absatzfähiger Produkte einzusetzen (vgl. [4], S. 633 f.).

C. Thematische Abgrenzung

Das Ziel der Marketingmaßnahmen soll eine Vermittlung der eigenen Kompetenz sein, um durch Kooperationen und Übernahmen durch etablierte Unternehmen eine bessere Ausgangsposition bei öffentlichen Ausschreibungen zu erlangen. Daher werden im Folgenden ausschließlich Marketingmaßnahmen betrachtet, die die Kompetenz des Start-Ups vermitteln. Maßnahmen und Instrumente zur Vermarktung von Produkten an Endkunden sind in diesem Kontext nicht relevant.

Mit Kooperationen und Übernahmen durch etablierte Unternehmen sind Unternehmenskonstellationen gemeint, die die Vermarktung und Ausgangsposition des Start-Ups bei öffentlichen Ausschreibungen verbessern. Kooperationen durch Investoren oder reine Kapitalgeber sind hierbei nicht beabsichtigt.

III. METHODIK DER EMANZIPATIONSENTWICKLUNG

Bei dem Vorgang, innovative Geschäftsideen zu verwirklichen, spricht man allgemein von „Entrepreneurship“. Dieser Begriff kann folglich als „Prozess der Identifikation und Umsetzung neuer unternehmerischer Gelegenheiten in marktfähige Produkte und Dienstleistungen“ definiert werden ([5], S. 9).

Insbesondere bei der Akquise von öffentlichen Ausschreibungen sind die hohen Anforderungen oftmals ein Hindernis für junge Unternehmen, da für die Teilnahme an diesen Ausschreibungen in den meisten Fällen Referenzen vergleichbarer Projekte, finanzielle Mittel sowie wirtschaftliche Ressourcen vorausgesetzt werden (vgl. [6]). Vor diesen Anforderungen schrecken die meisten Start-Ups zurück, sodass nur ein geringer Anteil der öffentlichen Aufträge direkt an Start-Ups vergeben wird. Zu berücksichtigen ist dabei, dass die unmittelbare und persönliche Beteiligung der Unternehmen an der Ausführung des jeweiligen Auftrags erforderlich ist (vgl. [7]). Dies verstärkt den Wunsch vieler Start-Ups, von etablierten Unternehmen in deren Unternehmensstruktur integriert zu werden, um so einer möglichen Benachteiligung bei öffentlichen Ausschreibungen zu entgehen. Hieraus ergibt sich die Frage, wie Kompetenz optimal vermittelt werden kann, um andere Unternehmen als Partner zu gewinnen.

IV. KONZEPTIONELLE DIMENSION UND KRITERIEN

Gegenstand dieses Kapitels ist zunächst die Darstellung der Spezifika in B2A-Märkten. Hieran anknüpfend werden diese in einem gesamtwirtschaftlichen Kontext in Verbindung gebracht.

A. Spezifika des B2A-Umfeldes

Der Begriff „Business to Administration“ beschreibt eine Kommunikations- und Geschäftsbeziehung zwischen einem Unternehmen und Verwaltungen, Behörden und Einrichtungen der öffentlichen Hand. Synonym für eine solche Beziehung wird in der Literatur auch die Bezeichnung „Business to Government (B2G)“ verwendet (vgl. hierzu z.B. [8]).

Die Anwendungsbeispiele für B2A-Geschäftsbeziehungen sind sehr weit gefächert. Sie reichen von der Abwicklung von Steuerangelegenheiten von Unternehmen über Subventions- und Hilfeleistungen bis hin zur Abwicklung von Geschäften

zwischen öffentlichen Einrichtungen und Unternehmen (vgl. [9]). Der Kaufprozess in B2A-Geschäftsbeziehungen wird dabei typischerweise durch Ausschreibungen mit detaillierten Anforderungen initiiert. Die Informationen und Unterlagen werden in der Anbahnungsphase meist komplett elektronisch bereitgestellt. Dies kann auf Plattformen wie etwa „vergabe-24.de“, „bund.de“ oder „evergabe-online.de“ erfolgen. Generell müssen Unternehmen sich dabei an strikte Vorgaben halten, um nicht den Ausschluss vom Wettbewerb zu riskieren (vgl. [10], S. 14 ff.).

Das Vergabeverfahren erfolgt größtenteils voll elektronisch. Die komplexe Bewertungsphase kann nicht vollständig elektronisch ablaufen und erfordert einen personellen Eingriff in ausgewählten Prozessschritten. Der Preis für Produkte und Dienstleistungen wird in B2A-Märkten hauptsächlich über Ausschreibungsvorgaben ermittelt (vgl. [11]).

B. Marktwirtschaftliches Geschäftsumfeld

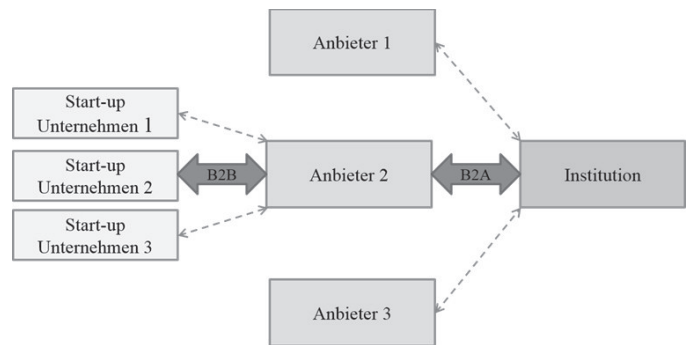


Abb. 1. Marktwirtschaftliches Geschäftsumfeld

In Abbildung 1 werden die Geschäftsbeziehungen in einem marktwirtschaftlichen Gesamtkontext eingebettet. Ausgangspunkt ist dabei eine öffentliche Institution, welche in der Praxis eine Verwaltungseinrichtung mit einem Bedarf an einem bestimmten Produkt oder einer Dienstleistung sein kann. Die Nachfrage wird mittels einer Ausschreibung dem Markt mitgeteilt. Diese Ausschreibungsunterlagen stehen bestimmten Unternehmen zur Verfügung, die potenziell in einen Wettbewerb zur Erbringung der Leistung treten können. Dabei ist zu beachten, dass das Ausmaß des Wettbewerbs stark mit den Anforderungen und Eigenschaften der nachgefragten Leistung korreliert. Handelt es sich etwa um besondere Anforderungen wie kleine Losgrößen oder spezifisches Know-how, so sind Kooperationen für das anbietende Konsortium unabdinglich, um wettbewerbsfähig zu sein und ein Angebot erstellen zu können. In dieser Betrachtung sind dabei besonders Kooperationen mit Start-Up-Unternehmen von Relevanz, welche sich durch technologisches Know-how oder spezifische Produkte auszeichnen. Diese Start-Ups stehen in einer gefestigten Kooperation und B2B-Beziehung zum Anbieter, weswegen der Wettbewerb zwischen den Start-Up-Unternehmen hier nicht betrachtet wird. Ziel des Start-Ups ist die Intensivierung der Beziehung und die Generierung eines Übernahmegebots.

V. ABLEITUNG VON OPTIONEN UND MAßNAHMEN

Kern dieses Kapitels ist die Auseinandersetzung und Ableitung von Erkenntnissen aus den vorangegangenen Betrachtungen sowie die Entwicklung geeigneter Emanzipationsstrategien.

A. Darstellung möglicher Wirkungsfelder

Die Ableitung möglicher Wirkungsfelder erfolgt aus einer vornehmlich marktwirtschaftlichen Perspektive. Eine wichtige Rahmenbedingung ergibt sich dabei aus dem Informationsver-

halten zwischen den Unternehmen. Da das potenziell integrierende Unternehmen auf einen Kunden trifft, der informationsbasierte rationale Kaufentscheidungen trifft, muss ein transparenter Informationsfluss gewährleistet werden. Das Unternehmen in der B2A-Beziehung muss daher bei Teilnahme an Ausschreibungen detaillierte Auskünfte über das Produktportfolio geben können und die Verfügbarkeit von Informationen über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg gewährleisten können.

Dem Start-Up müssen darüber hinaus auch Informationen über die Ausschreibungsvorgaben und technischen Anforderungen bereitgestellt werden. Gezielte Informationspolitik kann dabei die Bindung der beiden Unternehmen nachhaltig stärken. Das anbietende Unternehmen muss darüber hinaus im Bereich der Informationstransparenz viel Eigeninitiative aufbringen und nach öffentlichen Ausschreibungen recherchieren (vgl. [10], S. 45 f.).

B. Implementierung

Die horizontale Achse der in Abbildung 2 dargestellten Matrix beschreibt die Wirkungsfelder für mögliche Strategien, die aus den Rahmenbedingungen der Geschäftsbeziehung abgeleitet werden können. Die vertikale Achse ermöglicht eine Gruppierung der Strategien nach zeitlicher Perspektive. Es wurde eine Einteilung in kurzfristige, mittelfristige und langfristige Strategien gewählt.

Kurzfristige Strategien sind dabei operativen Planungen zuzuordnen und haben einen zeitlichen Rahmen von sechs Monaten bis zu drei Jahren. Mittelfristige Strategien beziehen sich auf taktische Planungen im Zeithorizont von einem bis fünf Jahren. Strategische Planungen basieren auf langfristigen Strategien, die sich ggf. auf zwei bis zu zwanzig Jahre beziehen, jedoch in der Regel auf etwa fünf Jahre ausgelegt sind (vgl. hierzu [12], S. 52 ff.).

	Wirkungsfeld 1: Kooperation	Wirkungsfeld 2: Information	Wirkungsfeld 3: Kommunikation
Kurzfristig (ca. 1 Jahr)	Ähnlichkeiten zwischen den Transaktionspartnern auf personeller Ebene nutzen	Abstimmung von Anforderungsniveau und Fachkompetenzen	Aufgeschlossenheit, Einfühlungsvermögen und Offenheit bei Personalauswahl beachten
Mittelfristig (ca. 3 Jahre)	Kundenkontaktpersonal für auftragsbezogene Wahrnehmung des Kunden sensibilisieren	Förderung von Fach-, Methoden- und Personalkompetenzen	Förderung von Fach-, Methoden-, Sozial-, Kommunikations- und Personalkompetenzen
Langfristig (ca. 5 Jahre)	Ähnlichkeiten zwischen den Transaktionspartnern auf Unternehmensebene schaffen	Austausch von Information zur langfristigen Erhöhung und Sicherung des Wissensstands	Unternehmenskultur einer offenen Kommunikation zwischen den Mitarbeitern – Kommunikationspolitik

Abb. 2. Matrix zur Strategieimplementierung

Im Wirkungsfeld des Kooperationsverhaltens können kurzfristige Ähnlichkeiten zwischen den Transaktionspartnern auf personeller Ebene genutzt werden. Hierbei sollte analysiert werden, wer dem Einkaufsgremium des Erwerbenden angehört und an der Entscheidung beteiligt ist. Die Entscheidungsträger sollten dabei direkt adressiert und als Befürworter einer Über-

nahme akquiriert werden. Bezüglich der Schaffung von Ähnlichkeiten kommt der Personalauswahl demnach eine zentrale Rolle zu (vgl. [13], S. 18 ff.).

Mittelfristig soll das Kundenkontaktpersonal für eine auftragsbezogene Wahrnehmung des Kunden sensibilisiert werden. Das bedeutet, dass das Kundenkontaktpersonal darauf geschult oder danach ausgewählt werden soll, die Erwartungen des Kunden richtig einschätzen zu können. Es soll in der Lage sein, sich in die Wahrnehmung des Nachfragerunternehmens hineinzuversetzen. Das Kundenkontaktpersonal verfügt demnach über die erwünschte soziale Fähigkeit eines kundenspezifischen Einfühlungsvermögens sowie über die fachliche Kompetenz, das Kundenproblem sachlich korrekt auffassen zu können (vgl. [14], S. 285).

VI. KRITISCHE WÜRDIGUNG

Im Rahmen dieser Studie wurden im Bereich des marktwirtschaftlichen Umfelds vereinfachende Annahmen getroffen. Im Wirkungsfeld der Kommunikation und Information könnte das Start-Up bei der Strategieimplementierung somit auf Schwierigkeiten treffen. Diese Wirkungsfelder stützen sich auf die Erkenntnis, dass im B2B-Sektor Einkaufsentscheidungen in multipersonellen Gremien rationaler getroffen werden, als auf B2C-Märkten. In welchem Maß die Buying Center jedoch tatsächlich rationaler handeln und entscheiden, steht im wissenschaftlichen Diskurs (vgl. hierzu [15], S. 407).

Durch die Verwendung von Annahmen und in der Literatur bislang unzureichende Belege von Ursache-Wirkungs-Beziehungen kann dieser Beitrag lediglich einen Anhaltspunkt für mögliche Strategieimplementierungen und Wirkungsfeldanalysen für Start-Ups darstellen. Diese könnten durch Methoden der quantitativen empirischen Sozialforschung genauer analysiert werden. Grundsätzlich ist des Weiteren festzuhalten, dass aufgrund der Aktualität der Thematik Informationen bezüglich der Situation von Start-Ups in vielen Fällen lediglich online verfügbar sind. Hierbei muss in vielen Fällen die Objektivität der dargebotenen Informationen hinterfragt werden.

VII. ZUSAMMENFASSUNG

A. Handlungsempfehlungen

Wie die B2A-Beziehung die Emanzipationsstrategie des Start-Ups beeinflusst, ist einerseits abhängig davon, um welchen Bedarf an einem Produkt oder einer Dienstleistung es sich ausgehend von der öffentlichen Institution handelt, bzw. welche Anforderungen in Bezug auf die zu erbringende Leistung an das etablierte Unternehmen gestellt werden. Kann das Start-Up genau diese Anforderungen durch spezielles Know-how oder ein spezifisches Leistungsspektrum erfüllen, so kann es diesen Vorteil nutzen, um über eine Kooperation hinaus auf längere Sicht eine Übernahme durch das Partnerunternehmen zu begünstigen.

Andererseits ist dabei der Informationsaustausch innerhalb der B2A-Beziehung wichtig, da das Start-Up detaillierte Informationen über die Leistungsanforderungen sowie generell über die Ausschreibungsvorgaben der öffentlichen Hand vom Geschäftspartner benötigt.

Mit Blick auf die eingangs gestellten Forschungsleitfragen kann aggregiert festgehalten werden, dass ein technologieorientiertes Start-Up ein mögliches Übernahmeangebot durch ein größeres und etabliertes Unternehmen dann erreichen kann, wenn Maßnahmen des Kompetenzmarketings angewendet werden.

B. Ausblick

In diesem Beitrag wurden unterschiedliche Maßnahmen zur Darstellung und Vermittlung eigener unternehmerischer Fähig-

keiten dargestellt. Hierbei wurden technologie-orientierte Start-Ups betrachtet, die eine Übernahme durch ein etabliertes Unternehmen anstreben, um eine bessere Ausgangsposition im B2A-Segment zu erreichen. Aus Vereinfachungsgründen wurden dabei die unterschiedlichen Branchen der Start-Up-Szene nicht berücksichtigt.

Für die Zukunft stellt sich so die Frage, ob bei einer anzunehmenden hohen Marktdynamik für junge Unternehmen langfristige oder – aufgrund einer besseren Umsetzbarkeit – eher kurzfristige Maßnahmen einen wesentlichen Erfolg versprechen. Diese Frage könnte im Zuge einer statistischen Erhebung analysiert werden.

Auch die Komplexität der angesprochenen Buying Center spielt eine essentielle Rolle. So kann Untersuchungsgegenstand weiterführender Arbeiten schließlich sein, relevante Entscheidungsträger zu identifizieren, und so spezifischere betriebswirtschaftliche Maßnahmen für Start-Ups zu generieren.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] Kollmann, T.; Stöckmann, C.: "Deutscher Start-Up-Monitor 2016", KPMG Deutschland & Bundesverband Deutsche Startups e.V., Berlin, 2016
- [2] Wirtz, B.: "Gabler Kompakt-Lexikon „eBusiness“", Verlag Springer, Wiesbaden, 2013
- [3] Almeida, P.; Kogut, B.: "The Exploration of Technological Diversity and the Geographic Localization of Innovation", in: "Small Business Economics", Vol. 9, S. 21-31, Verlag Springer Science, Heidelberg, 1997
- [4] Lee, C.; Lee, K.; Pennings, J. M.: "Internal Capabilities, External Networks and Performance – A Study On Technology-Based Ventures", in: "Strategic Management Journal", Vol. 22, S. 615-640, Strategic Management Society, Chicago, 2001
- [5] Fueglistaller, U.; Müller, C.; Müller, S.; Volery, T.: "Entrepreneurship: Modelle – Umsetzung – Perspektiven", 4. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden, 2016
- [6] Kulnigg, T.; Stalzer, J.: "Vergaberecht – "Startups! Versteckt euch nicht vor öffentlichen Aufträgen"", in: "der brutkasten – Österreichs Startup- und Innovationsplattform", Schönherr Legal Services Austria, Wien, 2016
- [7] Stalzer, J.: "Update Vergaberecht – Richtungsweisende Erkenntnisse des EuGH", Schönherr Publications, Wien, 2016
- [8] SoftSelect: "Definition und Erklärung B2A", in: "Glossar softselect.de – Unser Wissen für Ihren Erfolg", SoftSelect GmbH, Hamburg, 2017
- [9] Scholz, M.: "Business to Administration (B2A) – Electronic Commerce", in: "competence-site.de", NetSkill Solutions GmbH, Köln, 2005
- [10] Bittner, T.; Drescher, S.; Jost, D.; Müller, U.; Knörle, K.: "Die öffentliche Hand als Kunde – Aufträge bei Bund, Ländern und Kommunen gewinnen", 3. Auflage, Industrie- und Handelskammer Auftragsberatungsstelle Baden-Württemberg, Stuttgart, 2013
- [11] Rumler, A.: "Marketing für mittelständische Unternehmen", Verlag Teia Lehrbuch, Berlin, 2002
- [12] Voigt, K.-I.: "Strategische Unternehmensplanung: Grundlagen – Konzepte – Anwendungen", Verlag Gabler, Wiesbaden, 1993
- [13] Kreutzer, R. T.; Rumler, A.; Wille-Baumkauff, B.: "B2B-Online-Marketing und Social Media – Ein Praxisleitfaden", Verlag Springer Gabler, Wiesbaden, 2015
- [14] Deckow, F.: "Vertrauen durch Kompetenzmarketing – Ein ganzheitlicher Ansatz zur Vermarktung von Kontraktgütern", Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 2006
- [15] Lynch, J.; Chernatory, L.: "The power of emotion – Brand communication in business-to-business markets", in: "Journal of Brand Management", Vol. 11, No. 5, S. 403-419, Verlag Springer Science, Heidelberg, 2004