

Wenn Elefanten mit Mäusen tanzen

Partnerschaften zwischen Start-ups und etablierten Unternehmen haben sich in den vergangenen Jahren zum Hype entwickelt. Jetzt kehrt auf beiden Seiten Ernüchterung ein – Innovation im Team ist eben gar nicht so leicht. Doch es gibt neue, vielversprechende Ansätze

Autorin: Christine Mattauch

Als die Macher von Bilendo das Angebot eines großen Versicherers erhielten, gemeinsam Software zu entwickeln, hielt sich ihre Begeisterung durchaus in Grenzen. Mit Bürokratie rechneten sie, mit Entscheidungsstau, mit Ränkespielen. „Vielleicht wird das ein Riesenmist“, dachte Florian Kappert, einer der Gründer des 2015 gestarteten Münchener Start-ups.

Heute sitzt der 34-Jährige – Jeans, Turnschuhe, blaues Sweatshirt – im Café Bricelta, ein paar Schritte entfernt vom Firmensitz in der Sendlinger Straße, und schwärmt in den höchsten Tönen vom vormals misstrauisch beäugten Projekt. Nach nur fünfeinhalb Monaten sei das innovative Tool fertig gewesen, zwei Wochen früher als geplant. Konzernentwickler und Gründer hätten die gleiche Sprache gesprochen, auch die Strukturen stimmten, sagt Kappert: „Das Projekt war wie ein Mini-Unternehmen. Die hatten viel Entscheidungsspielraum, wir viel Entwicklungsfreiraum. Es war für alle Beteiligten ein cooler Prozess.“

Kappert hat auch erlebt, dass es anders gehen kann – doch dazu später.

Dass Start-ups und etablierte Unternehmen zusammenarbeiten, war einst eine krasse Ausnahme – Gründerszene und Corporate World schienen wie Feuer und Wasser. Das hat sich geändert: Die Partnerschaften zwischen DAX-Unternehmen und Gründern haben sich in den vergangenen fünf Jahren vervielfacht, so eine Umfrage der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Berlin und des Bundesverbands Deutsche Start-ups. Das klingt wie ein Grund zum ▶

Feiern, nach einem Beweis für die Innovationsfähigkeit der Deutschland AG. Allerdings: Dass es viele Allianzen gibt, bedeutet nicht, dass sie auch funktionieren.

„Momentan herrscht bei Kooperationen häufig Frust“, sagt Stefan Groß-Selbeck, Geschäftsführer Digital Ventures der Boston Consulting Group (BCG). Die Beratungsfirma legte im Juni eine Studie vor, wonach nur 55 Prozent der Konzerne und sogar nur 45 Prozent der Start-ups mit den Allianzen zufrieden sind. Synergien und Lerneffekte – wie gewonnen, so zerronnen? Woran liegt es, dass viele Kooperationen oft schon nach kurzer Zeit wackeln oder sogar scheitern?

Mehrwert für alle? Nicht jeder versteht das

Anders als in den USA, wo Partnerschaften zwischen Unternehmen und Gründern eine lange Tradition haben, ist der Ansatz in Deutschland vergleichsweise neu. Das hat auch damit zu tun, dass es außerhalb Berlins lange keine substantielle Start-up-Szene gab. Als sich das vor einigen Jahren änderte, begannen Unternehmen auch hierzulande, Labs und Inkubatoren zu gründen: vom Metro Accelerator in Berlin über die BMW Startup Garage in München bis zur Start-up Autobahn von Daimler in Stuttgart.

Einige Konzerne haben sich im Eifer, das eigene Unternehmen zukunftsfest zu machen, regelrecht auf Gründer gestürzt: Deutsche Telekom, Pro Sieben Sat.1 und SAP kooperieren mit jeweils über 50 Start-ups. Besonders begehrt sind Gründer mit innovativen Geschäftsmodellen wie digitalen Dienstleistungen oder Sharing-Konzepten. Die meisten Großunternehmen setzen laut BCG gleich mehrere Kooperationsmodelle parallel ein: Mit 19 Prozent besonders beliebt sind Innovations- oder Digitallabore, dicht gefolgt von Wagniskapital und Akzeleratoren.

Die neuen Vehikel bieten Konzernen „die Möglichkeit, die starren und langen Entscheidungswege sowie die Etablierung neuer Prozesse zu umgehen“, wirbt der Bundesverband Deutsche Start-ups. Tatsächlich scheint der Deal verlockend einfach: Kreativität, Agilität und Technologie der Kleinen gegen Ressourcen, Netzwerk und Business-Know-how der Großen. Das verspricht Mehrwert im großen Stil, und alle sollen davon profitieren. So weit die Theorie.

In der Praxis „fällt es Konzernen häufig schwer, eine Win-win-Situation zu akzeptieren, wenn der Partner kleiner ist“, sagt Julian Kawohl, Professor für Strategisches Management an der HTW Berlin. Sie seien es gewohnt, den Ton anzugeben, Tempo und Regeln zu bestimmen, während die meisten Start-ups viel zu unerfahren seien, um vorausszusehen, dass sie mit einer völlig anderen Unternehmenskultur konfrontiert werden.

Noch einmal Bilendo. Vor der erfolgreichen Partnerschaft mit dem Versicherer waren seine Gründer mehrere Vertriebskooperationen eingegangen, etwa mit Commerz Factoring. Das ist eine Tochter der Commerzbank, die Firmen beim Forderungsmanagement unterstützt. Vordergründig passte das gut, denn Bilendos Produkt ist eine Software-Plattform, die Finanzierungsprozesse vereinfacht und automatisiert. „Wir dachten, ist doch cool, wenn die Commerzbank für uns Werbung macht“, erinnert sich Kappert. „Aber es hat nicht mal ein Grundrauschen erzeugt.“ Besonders enttäuschend fand er die Vertriebsbilanz: In dem „riesigen Blumenstrauß“ von Produkten, mit denen die Mitarbeiter von Commerz Factoring zu Kunden gingen, sei die Software von Bilendo einfach untergegangen.

Commerz Factoring ist innerhalb der Commerzbank-Familie zwar eine vergleichsweise kleine Einheit, gehört aber zu den größten deutschen Factoring-Anbietern. Dem Spezialdienstleister gefiel die Idee, mit Bilendo eine schicke innovative Lösung im Portfolio zu haben – wie viel davon verkauft wurde, war weniger wichtig. Vertriebsleiter Sascha Wilhelmi sagt: „Für uns war die Kooperation eine strategische Entscheidung. Es ging um ein Zusatzangebot für mittelständische Kunden mit Optimierungsbedarf in der Debitorenbuchhaltung.“ Man habe Bilendo durchaus Kontakte vermittelt, „aber es kommt auf die Erwartungshaltung an. Ein auf größere Kunden spezialisierter Factoring-Anbieter hat nicht Tausende, sondern Hunderte von Kunden. Deshalb kann man kein riesiges Vermittlungsvolumen erwarten.“

Es ist eines der klassischen Missverständnisse zwischen Gründern und etablierten Unternehmen: Start-ups, beeindruckt von den großen Namen und der Professionalität ihrer Partner, überschätzen die Chancen der Kooperation. Unternehmen wiederum verkennen



den Druck, dem Gründer seitens ihrer Investoren ausgesetzt sind – und zuweilen die Trägheit ihrer eigenen Organisation. Nicht alle Konzernmitarbeiter, deren Arbeitsalltag geprägt ist durch Hierarchiedenken und Absicherung, schalten begeistert auf agile Denke um.

Übersetzer helfen – aber man braucht auch Macht

„Langsame und anstrengende Entscheidungsprozesse“ kritisierten Ende vergangenen Jahres in einer PropTech-Studie über 52 Prozent der Gründer als Hauptproblem bei der Anbahnung von Kooperationen. 68 Prozent wünschten sich deren Beschleunigung. Die Bewertung der etablierten Unternehmen fiel völlig anders aus. Ein Auftraggeber der Studie, der Investor Union Investment, bilanzierte das Ergebnis so: Hindernis sei „in vielen Fällen das fehlende Verständnis der jungen Firmengründer für die Entscheidungsprozesse der Immobilienbranche“. Regulierung, IT-Sicherheit und Dokumentationspflichten – wie sollte da eine Beschleunigung möglich sein?

Bei so fundamentalen Verständnisschwierigkeiten braucht es Übersetzer. Ein Versuch dazu ist Wayra, einer der ältesten Unternehmensakzeleratoren, 2011 vom spanischen Telekommunikationsriesen Telefónica gegründet. Heute gibt es international elf Hubs; der deutsche sitzt in München und fördert jährlich 16 Start-ups. Wegbereiter, Schnitt- und Beschwerdestelle – Wayra-Geschäftsführer Christian Lindener formuliert es so: „Wir sind die Welle, die die Start-ups in den Konzern rein-



Die Bilendo-Gründer

(v. l. n. r.):

Florian Kappert,
Markus Haggenmiller
und Jakob Beyer

trägt und sie dort verankert.“ Wie das klappt? Lindener fallen viele Gründe ein: Er coacht die Gründer ebenso wie die Manager, motiviert die Zusammenarbeit durch kluge Worte und handfeste Zuschüsse, denn er hat sein eigenes Budget. Aber: Er weiß auch, was Macht bedeutet. „An erster Stelle hab ich eine große Signatur. Ich bin Mitglied im erweiterten Vorstand von Telefónica, da lassen sich viele Sachen durchdrücken.“

Ziel ist, dass jeder Gründer ein gemeinsames Projekt mit einer Konzernabteilung realisiert. Lindener und seine Kollegen setzen dabei auf das pragmatische Venture-Client-Modell, als dessen Erfinder Gregor Gimmy gilt, langjähriger Leiter der BMW Startup Garage. Dabei wird das Verhältnis zwischen Unternehmen und Start-ups als Kundenbeziehung definiert: Geld gegen Pilotprojekt. Der Vorteil ist, dass die Gründer nicht im geschützten Raum werkeln, sondern unter realitätsnahen Bedingungen. Der Konzern wiederum kann das Produkt noch vor Marktreife testen und – wenn es gut läuft – einen Anschlussvertrag vereinbaren. Bei Wayra gelingt das laut Lindener bei rund der Hälfte der Kooperationen. Dass sich der Konzern an den Start-ups finanziell beteiligt, ist hingegen die Ausnahme. Lindener: „Ich ziehe diese Option nur ein- bis zweimal im Jahr.“

Pragmatischer Ansatz: das Venture-Client-Modell

Auch BSH setzt – zusätzlich zu einem mit Techstars betriebenen Akzelerator – auf das Venture-Client-Modell.

Der Hersteller von Haushaltsgeräten, der zur Bosch-Gruppe gehört, ist in die Charmeoffensive für Start-ups gegangen: Auf der Münchener Tech-Konferenz 1E9 in diesem Juli sponserte das Unternehmen die „Corporate Start-up Jamming Stage“. Gründer, Vertreter etablierter Unternehmen und Szenegurus wie Gregor Gimmy diskutierten darüber, was in Kooperationen gut läuft und was nicht. Mittendrin: BSH-Manager Lars Roessler, der mit Kollegen aus dem „Strategic Venturing Team“ des Konzerns externe und interne Innovatoren zusammenbringt. „Startup Kitchen“ nennen sie das Projekt, das Unternehmenseinheiten und Gründer zwei Monate in einem Pilotprojekt zusammenbringt.

Dazulernen – vielleicht ja auch mit neuen Partnern

Rund 800 Jungfirmen haben Rössler und seine Kollegen im ersten Jahr gescannt, 30 Projektanfragen gestartet. „Digitalisierung betrifft alle Unternehmensbereiche, und wir wollen uns für Innovationen von außen stärker öffnen“, sagt er. „Die Startup Kitchen gibt uns die Möglichkeit, Technologien von Start-ups anhand einer konkreten Frage, die von unseren Fachbereichen priorisiert ist, zu testen und zu validieren.“ Ein weiterer Vorteil: Es gibt einfache, gründerfreundliche Standardverträge, mit denen die Start-ups sämtliche Eigentumsrechte behalten; auf Exklusivität verzichtet BSH ausdrücklich. Kompliziert wird es also erst, wenn sich die Zusammenarbeit bewährt und ein Anschlussvertrag geschlossen wird.

Noch steht die Startup Kitchen am Anfang, getragen von einer Allianz der Willigen, wie Rössler es formuliert. Erste Ergebnisse kann er schon vorweisen: ein Tool für eine automatisierte Fehlererkennung in der Produktion zum Beispiel, das mithilfe eines israelischen Start-ups entwickelt wurde und bereits im Einsatz ist. Solche Erfolgsgeschichten sind wichtig für die interne Akzeptanz des Modells. Rössler: „Ich hoffe auf eine Kettenreaktion.“

Ein Allheilmittel ist freilich auch das Venture-Client-Modell nicht. Das zeigte die Diskussion auf der 1E9-Konferenz. Da beschwerten sich Start-upler, dass manche Großunternehmen von ihnen ruinöse Preisnachlässe verlangen – als seien sie schon 30 Jahre im

Geschäft. „Es ist wie ein Elefant, der mit einer Maus tanzt“, brachte es Francisco Webber auf den Punkt, Gründer des Wiener Start-ups Cortical.io, das sich mit Spracherkennung beschäftigt. Er erzählte auch, wie bei einem Kooperationspartner durch eine Reorganisation eine komplette Abteilung verschwand und Cortical.io von einem Tag auf den anderen keinen Ansprechpartner hatte. „Der Elefant macht eine kleine Bewegung, und für die Maus liegt die Welt in Scherben.“

Umgekehrt klagten Manager darüber, dass viele Jungfirmen ihre Hausaufgaben beim Schutz des geistigen Eigentums nicht machen. Eine Führungskraft beschwor die Gründer, sich eigene Anwälte zu nehmen und nicht ausgerechnet die Konzernjuristin um Rat zu fragen: „Sie brauchen jemanden, der ihre Interessen vertritt!“ Das war schon fast komisch.

Trotz aller Schwierigkeiten: Die Kooperation zwischen Klein und Groß wird weitergehen. Zu groß sind die Synergien, die sich heben lassen, wenn es gut läuft; zu rasant ist das Tempo der Innovation. Und schließlich lernen alle mit jeder Allianz dazu: Die Tanzschule für Mäuse und Elefanten, sie ist selbst ein Laboratorium.

BCG spricht von einer „neuen Reifephase“: Kooperationen würden jetzt „mit klareren, realistischeren Erwartungen“ gestaltet. Und manchmal vielleicht hier und da auch mit neuen Partnern. Das jedenfalls ist die Lehre, die Lorenz Gräf gezogen hat, Gründer des Kölner Inkubators Startplatz und ein Grandseigneur der rheinischen Gründerszene. Er sagt: „Wir kümmern uns jetzt um den Mittelstand.“ Gerade hat er ein Innovationsprogramm ins Leben gerufen, das mittelgroße Firmen mit internationalen Gründern vernetzt, etwa mit israelischen Hightech-Start-ups.

Und was ist mit Bilendo? Die Zusammenarbeit mit Commerz Factoring läuft weiter. Erfolgspotenzial, das sehen beide Seiten so, ist grundsätzlich da. „Auch wenn es wohl noch Jahre dauert, bis das Früchte trägt“, meint Kappert. Doch wer weiß, womöglich wird die Kooperation am Ende noch richtig gut, jetzt, da der erste Frust verdaut ist und jede Seite die andere besser versteht. In Zukunft wollen die Münchener Gründer bei der Auswahl ihrer Partner trotzdem vorsichtiger sein: „Wir sagen häufiger Nein.“ **1**