

Ehen mit Konfliktpotenzial

Immer mehr Unternehmen engagieren sich bei Start-ups - nicht ohne Probleme.

- ▶ Etablierte Firmen investieren jährlich Milliarden.
- ▶ Nicht selten zeigt sich gegenseitiges Misstrauen.

Jens Koenen
München

Auf einem Pariser Branchenkongress bekamen die Chefs der Handelsriesen Wal-Mart, Carrefour und Metro vor wenigen Monaten einiges zu hören. Wer heute mit dem Handel anfangt, dozierte Rocket-Internet-Chef Oliver Samwer, brauche keine Läden mehr. „Sie sind zu alt, um das zu verstehen“, ätzte der Internetunternehmer in Richtung seiner etablierten Konkurrenten.

Harter Tobak für die gestandenen Manager. Und doch suchen immer mehr von ihnen die Nähe zu den Jungunternehmen. Die Zahl der etablierten Unternehmen, die in Start-ups investieren, wächst kräftig. Corporate Venture Capital oder kurz CVC lautet das Stichwort.

Nach Berechnungen der britischen Beratungsfirma Volans summierten sich 2013 insgesamt 1068 CVC-Deals weltweit zu einem Transaktionsvolumen von 19,6 Milliarden Dollar. Zum Vergleich: Die Summe aller Risikokapital-Transaktionen betrug im gleichen Jahr 48,5 Milliarden Dollar, bei 5763 Deals.

„Man muss ja fast schon das Gefühl haben, dass man als etabliertes Unternehmen spät dran ist, wenn man heute noch keinen Inkubator hat“, sagte Thomas Schildhauer von der Uni der Künste Berlin auf der Handelsblatt-Tagung „Strategisches IT-Management“, die am Montag in München stattfand. Und eine spontane Umfrage unter den Teilnehmern der Tagung zeigte: Alle anwesenden Firmen sind mittlerweile beim Thema Start-up dabei.

Doch bei aller Euphorie - in der Realität sind diese Partnerschaften keineswegs einfach. „Wir reden hier über sehr unterschiedliche Kulturen und Zielsetzungen“, so Schildhauer. So fürchten Mitarbeiter in den etablierten Firmen häufig, das Engagement bei den Start-



Blogger in einem Berliner Café:
Etablierte Unternehmen wollen von Start-ups lernen.

ups sei eine Verlagerung von teurer Forschungs- und Entwicklungsarbeit aus dem Konzern. Konzerne wie Procter & Gamble haben mittlerweile tatsächlich große Teile des Innovationsprozesses auf externe Plattformen verlagert - mit großem Erfolg.

Start-ups wiederum haben Bedenken, dass die neuen Anteilseigner mit ihrem Einfluss das Innovationstempo drosseln und auch ansonsten die unternehmerische Freiheit der Gründer einschränken. „Wenn man disruptive Innovationen sucht, kann man sich auf die Best-Practice-Prozesse der etablierten Unternehmen nicht verlassen, da sie diese Innovationen behindern“, warnt Schildhauer.

Hinzu kommt: Start-ups treten aggressiver auf. Ein Grund ist die Professionalisierung aufseiten der Risikokapitalgeber, die die Jungunternehmen heute enger begleiten und stärker antreiben als früher. So forderte Peter Thiel, in den USA einer der bekanntesten Venture-Capital-Spezialisten, vor wenigen Tagen in Berlin, Start-ups dürften nicht weniger als ein Monopol anstreben. „Wettbewerb ist für Verlierer“, dozierte er.

Solche Empfehlungen sind für etablierte Firmen schwer verdaulich. Stehen sie doch ohnehin häufig vor der Frage, ob man sich mit den Jungunternehmen nicht die Konkurrenz für das eigene Kerngeschäft ins Haus holt.

Schildhauer ist gleichwohl überzeugt davon, dass Risikokapital heute in jeden Werkzeugkasten etablierter Unternehmen gehört. Doch er warnt: „Start-ups sind keine großen Unternehmen in klein.“ Deshalb müssten sich große Unternehmen stets vor Augen halten, was nicht funktioniert. „Konzernkontrolle wird bei den Jungunternehmen häufig negativ empfunden“, glaubt er. Auch die Übernahme einer Innovation, die ein Start-up entwickelt hat, sei oft eine Herausforderung.

Einige Experten glauben angesichts der Hürden, dass sich etablierte Unternehmen am besten an der Rendite auf das eingesetzte Kapital orientieren sollten - genau wie die professionellen Geldgeber auch.