



**Heitger  
Consulting**  
GROUP OF EXPERTS

# Issue\_15 Konzerne & Startups

## Konzerne &amp; Startups

# Zwischen Sehnsucht, Faszination und Business Case

Startups boomen. Sie sind ein Hit, ein Trend und um sie herum entsteht eine ganz neue Branche: Startup-Wettbewerbe, Startup Beratung, Beta-Häuser, Business Angels, Tagungen wie Web-Summits und vieles mehr sprießen geradezu aus dem Boden. Und überall entstehen Innovationszentren, Innovationsinitiativen, Bootcamps, Experimente, Hubs, Labs, Accelerators und andere neue Strukturen, mit denen Konzerne versuchen, an Startups anzudocken. Mehr als fünf Milliarden Euro haben allein deutsche Großunternehmen bereits für Startups bereitgestellt. Und von vielen unserer Kunden, die in Konzernen arbeiten, hören wir das Anliegen „mehr wie Startups zu werden“. Auch Startup-Gründer und junge Unternehmer suchen Kontakt mit den Größeren und „Älteren“. Die Anziehungskraft ist beidseitig. Doch was steckt dahinter? Was sind die Treiber für diese Mühen und Investitionen: Sehnsüchte? Ängste? Geschäftssinn? Oder einfach Neugierde? Wir gehen der Faszination, die Startups in Konzernen auslösen (und vice versa...) auf den Grund und kristallisieren heraus, was machbar ist und was Fantasie bleibt. Unsere Mikro-Interviews zeichnen ein Bild der Attraktion, Kunden und unsere strategischen Partner von Acccoi, Grayspace7 und etventure berichten aus ihrem Erfahrungsschatz. Und wir konkretisieren aus dem oben genannten diffusen Anliegen was Konzernen nützen kann und wie sie das anpacken können.

Viel Spaß beim Lesen!

Ihre Barbara Heitger und das Heitger Consulting Team

- 3 **Editorial/Intro**
- 4 **Strategie** "You can't always get what you want – but if you try, sometimes, you get what you need!" (The Rolling Stones)
- 10 **Organisation** "I eat leftovers with mashed potatoes. No more candlelight, no more romance, no more small-talk, when the hunger is gone."  
(Kate and Anna McGarrigle)
- 19 **Vice Versa:** was wollen Startups von Konzernen?
- 22 **Führung** Walk like an Egyptian (the Bangles) ...  
and lead like an entrepreneur!
- 24 **Engagement & Commitment**  
Der olympische Gedanke – dabei sein ist alles?
- 29 **Quellen**
- 30 **Impressum**

**Die Experten, die wir zu diesem Thema befragt haben, arbeiten als Vermittler, Brückenbauer und Coaches an verschiedensten Schnittstellen zwischen Konzernen und Startups:**

**Reza Moussavian** leitet bei der **Deutschen Telekom den Bereich HR Digital & Innovation:**

*„Wir sind ein Teil von HR. Unsere Aufgabe ist es, ein Stückweit als Disruptor der Personalabteilung dafür zu sorgen, dass wir uns in Richtung Digitalisierung und „New Ways of Working“ bewegen. Dabei nehmen wir eine „End-to-end“ Perspektive ein: von Führung über Forschung bis zu neuen sozialen und digitalen Lernmodellen wie MOOCs (= Massive Open Online Courses). Wir machen Projekte mit Design Thinking für Kulturtransformation, schauen uns um im Feld der künstlichen Intelligenz und erproben neue Organisationsformen. Das machen wir mit den HR Competence Centern und HR Business Partnern gemeinsam. Dabei kooperieren wir mit Startups, die uns unterstützen und inspirieren. Nicht im Sinne von Endkunden-Partnering, sondern B2B Startups mit Fokus auf HR. Mit solchen, die sich spezifisch Gedanken machen und Lösungen anbieten rund um das Thema der Digitalisierung von Personalarbeit und Arbeitswelt.“*



**Laura Kohler** ist bei **etventure Managing Director des EU-Accelerators European Innovation Hub:**

*„Wir bei etventure bieten Konzernen zwei Angebote. Erstens ein Startup-Screening. Für Unternehmen, die erst einmal verstehen möchten, welche Startups es in ihrer Branche gibt, was in der Startup-Welt so passiert und dann auch, welche vielleicht interessant sind für eine Zusammenarbeit oder eine Investition. Das ist unser zweites Angebot: „Corporate meets Startup“. Wir suchen konkrete Startups für eine temporäre Zusammenarbeit. Zum Beispiel über einen Zeitraum von sechs Monaten wird einmal pro Woche an einem gemeinsamen Prototyp gearbeitet. Wir bei*

*etventure bauen die Brücken und gestalten den Prozess. Über diese beiden Bausteine hinaus unterstützen wir darin, neben den Konzernstrukturen digitale Pilotprojekte aufzusetzen – von Anliegen konkretisieren, über das passende neue Geschäftsmodell bis hin zu Programmierungsleistung.*  
**www.etventure.de**



**Martin Bittner** baut als **Co-Founder** mit seinen Kollegen bei **accoi erfolgreiche Acceleratoren** für Konzerne entlang derer strategischen Anliegen:

*„Wir haben als Team einen starken Konzern-Background, daher verstehen wir die Spannungsfelder, denen sich unsere Kunden ausgesetzt sehen. Konzerne arbeiten gern mit uns, denn wir haben das Business Acumen, können über die Business Cases der Konzernleitung sprechen und diese so gestalten, dass am Ende etwas Konkretes gebaut werden kann. Also: So könnte Integration, Kooperation o.ä. konkret aussehen. Und wir schlagen den Link zum Business der Startups. Wir sind einfach erfahren und haben einen Track-Record mit Acceleratoren in großen Konzernen.“* **www.accoi.com**



**Marc Aden Gray** ist Coach für Präsenz, Präsentation und Pitching mit einem besonderen Fokus auf Storytelling. Er arbeitet in Konzernen sowie mit Startups, unter anderem für den Berliner „Rain-making Loft“ in deren

Startup Bootcamp Accelerator.  
**www.grayspace7.com**

# “You can’t always get what you want – but if you try, sometimes, you get what you need!”

## The Rolling Stones

**S**tartups werden oft idealisiert und mit positiven Unterstellungen versehen. Manchmal bekommt man den Eindruck, als seien viele Konzerne dem Jugendwahn Hollywoods erlegen. Man möchte wieder so sein wie früher: jung, schön, dynamisch und interessant. Ohne Ballast. Die Zukunft weit offen. Schnell, wendig und kreativ – einfach mal machen. Oft hören wir Sätze wie „wir sollten mehr wie Startups sein!“ oder „Wie kriegen wir den Startup-Spirit in unser Unternehmen?“ Dahinter versteckt sich ein ganzes Bündel von Anliegen, Wünschen und (diffusen) Bedürfnissen. Gar nicht so einfach, da erstens die konkreten – und bearbeitbaren – Anliegen herauszufinden und zweitens mit passenden Methoden, Konzepten, Strukturen oder Ritualen daran anzudocken. Wir haben unsere Kundenanfragen ausgewertet und sind auf drei Kategorien von Anliegen gestoßen, die sich hinter der „mehr-wie-Startup-Aussage“ verbergen. Dazu haben wir eine Landkarte entworfen, die es leichter macht, sich strategisch zu verorten und die eigenen Anliegen zu klären. Sie basiert auf drei Stoßrichtungen: Sehnsucht, Faszination und Business Case.

### 1. Sehnsucht:

VUCA überall (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)! Die zunehmende Komplexität, auf die Konzerne oft mit noch mehr Kompliziertheit in ihrer Organisation und Steuerung antworten, macht die Sehnsucht und die Suche nach freiem Gestalten und wirksam werden nachvollziehbar. Es wird

gewissermaßen der **Verlust einer Zeit betrauert, als alles noch einfach und machbar war** – man selbst noch voller Elan und das Umfeld formbar: starting on a blank page. Schließlich liegt in jeder Aufbruchphase eine ganz besondere Magie: „... und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft, zu leben“ (Hermann Hesse).

Diese Sehnsucht ist höchst verständlich – fast jeder kennt solche Gefühle auch aus der eigenen Geschichte. Doch teilweise gilt diese Sehnsucht etwas Unwiederbringlichem. Je länger etwas besteht, desto mehr Geschichte, Wissen, Annahmen, Routinen sind entstanden. Diese sind nicht nur Ballast, sondern auch Quelle und wichtiger Fundus, aus dem in der Zukunft geschöpft werden kann. Als Reservoir leistet uns unsere Geschichte – als Person oder Unternehmen – unschätzbare Dienste. Denn nur wer Erfahrungen macht, kann auch Wissen, Kompetenzen und Expertise entwickeln.

Die Sehnsucht „mehr wie Startups“ zu sein, kann – sofern bewusst und akzeptiert – einfach mitlaufen und punktuell reflektiert werden, bevor bestimmte Maßnahmen verabschiedet werden. Wenn es wirklich primär um dieses Anliegen geht, ist eine **Auseinandersetzung mit der Vergangenheit** – also der Biographie des Unternehmens – sinnvoll. Sich wertschätzend mit der Unternehmensgeschichte auseinanderzusetzen unterstützt darin, den gegenwärtigen Daseinspunkt als Ressource als „ok“ akzeptieren zu können. Es geht darum, das Geleistete zu betrachten

und die Ecken und Kanten klar als Baustellen zu definieren, die man im nächsten Schritt weiterentwickelt.

## 2. Faszination:

Nicht selten verbergen sich hinter dem Wunsch „mehr wie Startups zu werden“ aber auch konkrete strategische Entscheidungen und Anliegen, die sinnvoll für die Entwicklung des Unternehmens sind und sich auf Attribute beziehen, die Startups so leicht zu gelingen scheinen und mit denen sich große Unternehmen oft schwertun:

1. Mehr **„Sinn“** – sich einzusetzen für „das Ziel“, für das es sich einfach lohnt bis an seine Grenzen zu gehen. Das Bild der eingeschworenen Truppe, die für ihr Startup und für ihre Idee einfach alles tut, ist die Art von Begeisterung, die viele Menschen in ihrem Arbeitsleben vermissen.
2. Mehr **„Maker Instinct“** – sich was trauen, ausprobieren, nach vorne gehen und Experimente starten, die am Puls des Kunden sind. Ohne diesen „Maker Instinct“ überlebt kein Startup. Die Gründer sind kreativ in der Art und Weise, wie sie ihre Idee realisieren und probieren vieles einfach aus. Konzernmitarbeiter können sich entweder nicht vorstellen, sich diese Art der Freiheit herauszunehmen oder werden größtenteils auch ganz einfach durch Strukturen, Prozesse und Regularien daran gehindert. Die risikoaverse Kultur vieler Konzerne ist ein großes Hemmnis.

**Marc Aden Gray:** *Startups are so much more open in how they frame and view what they are doing. Their description of and narrative about themselves is open as well, and not a concrete building, like corporations. They are also open to what is most stimulating to them – content-wise, product-wise, etc.*

3. Mehr **Verantwortung** übernehmen und **im Sinne des Gesamtunternehmens** handeln. Nicht mehr versuchen, nur diejenigen KPIs zu verbessern, nach denen die eigene Abteilung und das eigene Gehalt bemessen werden. Gründer und die ersten Mitarbeiter stoßen oft zum Team, weil sie an die Idee und den Zweck des Unternehmens glauben. Daher sehen sie den Gesamtunternehmenserfolg ganz selbstverständlich als Priorität.
  4. Mehr **Innovation** – und zwar keine kleinen, iterativen Verbesserungen, sondern was Großes: „The Next Big Thing“. So viele branchenverändernde Innovationen gehen heute von kleinen Startups aus. Radikale bzw. disruptive Innovationen fallen vielen Konzernen nicht leicht.
- Laura Kohler:** *Was versprechen sich Konzerne von der Zusammenarbeit mit Startups? Es gibt natürlich Neugierde und das Bedürfnis, vor allem in den Themen Innovation und Digitalisierung vorne mitzuspielen. Aber auch Angst, dass Startups ihnen Marktanteile wegnehmen könnten. Wenn Konzerne ihren eigenen „Corporate-Accelerator“ aufbauen, um diese Themen anzugehen und auch, um Top-Talente anzusprechen und zu halten, bleiben sie oft eine Parallelwelt. Der Funke springt nicht auf den Konzern über, dieser wird im Kern nicht innovativer oder digitaler.*
5. Mehr **Agilität** und schneller reagieren können. Auf Kundenwünsche, auf externe Impulse vom Markt, auf veränderte Rahmenbedingungen, auf Trends, auf neue Technologien, auf Katastrophen – einfach auf alles, was das Tagesgeschäft irritiert. Für viele Startups ist Agilität überlebensnotwendig, um jeden Monat wieder der Insolvenz zu entgehen. Sie schaffen es, sich immer wieder neu zu erfinden – bis es passt. Auch das ist in sehr großen Unternehmen vielerorts schwierig.

**Marc Aden Gray:** *Since they are still in a very embryonic state, Startups are hungry for the best possible path. They change and adjust rapidly if they deem necessary and are free to move in any direction. That also means being radical at times and trashing everything you might have worked so hard for many months.*

6. Mehr **Kundennähe** – direktes Feedback unmittelbar umsetzen, ganz nah am Markt und an den tatsächlichen Bedürfnissen dran zu sein, ist für viele Startups überlebenswichtig. Statt einer ausgedehnten Beta-Test Phase mit nahezu marktreifen Produkten geben sie kontinuierlich „minimum viable products“ – also bewusst noch nicht ausgereifte Produkte – in Kundenhände, um durch deren Feedback iterativ zu einem Produkt zu kommen, das wirklich den Bedarf trifft. Diese Unmittelbarkeit fehlt vielen Konzernen, wie die vielerorts angestrebte „Customer Centricity“ zeigt.

**Laura Kohler:** *Startups ticken GANZ anders: mit einer sehr hohen Geschwindigkeit, iterativen Zyklen, mit halbfertigen Prototypen an den Markt gehend, sie arbeiten mit Kompromissen, um möglichst schnell zu sein und sie lernen aus dem Tun heraus, aus dem konkreten Verkaufen an Kunden und deren direkter Rückmeldung. Startups müssen sich jeden Tag neu erfinden und sich immer ganz auf den Kunden ausrichten.*

7. Mehr **Direktheit** – in der Kommunikation, im Tun, im Miteinander. Nicht auf Berichtslinien, langsame Prozesse, Beantragungsregeln, einzuhaltende „Codes of Conduct“ setzen, sondern auf den persönlichen Draht und das gemeinsame Empfinden dafür „was richtig ist“. Solange Unternehmen klein sind und man sich kennt, steht einem ungezwungenen und formal ungeregelten Arbeiten nichts im Weg. Im Konzern ist diese Direktheit eine Herausforderung.
8. Und nicht zuletzt: mehr **Spaß!** Richtig gerne zur Arbeit gehen – wie schön wäre das? Spielerisch zur Höchstleistung – in vielen Startups scheinbar kein Problem; die Mitarbeiter müssen wohl eher gewaltsam nach Hause geschickt werden. Demgegenüber scheint das vorurteilsbehaftete Bild des durchgetakteten Konzernalltags mit Anzug, Krawatte und korsetthafter Job Description ein wenig trist.

Für jedes dieser Anliegen gibt es eine Fülle an Methoden und Konzepten. Unsere Landkarte auf Seite 8 zeigt einige davon. Nach einer gründlichen Definitionsphase wo welche Attribute im Konzern verbessert werden sollten, kann der passende Methoden-Mix zusammengestellt werden. So dass der Wunsch „mehr wie ein Startup“ ganz klar konkretisiert werden kann in beispielsweise: „Unsere Vertriebsmitarbeiter sollen genauso Verantwortung für das Gesamtunternehmen übernehmen wie das Startupmitarbeiter tun und für unsere HR Abteilungen streben wir mehr Kundennähe an.“ **So wird ein diffuses Anliegen zu einem konkreten – und vor allem umsetzbaren – Auftrag.**

**3. Business Case:**

Was wollen Konzerne von Startups, wenn sie den direkten Kontakt suchen?

**1. Inspiration und Innovation:**

- Inspiration für eigene Innovationen
- Experimentierfreude testen und erweitern, z.B. neue Methoden kennenlernen
- Konkrete Innovationen (Produkte/ Services) selber nutzen, kaufen bzw. mit eigenen Angeboten kombinieren
- Die neueste Technologie kennenlernen bzw. nutzen oder sogar kaufen
- Durch Erneuerung wettbewerbsfähig bleiben

**2. Potentiale ausschöpfen:**

- Kundenbasis erweitern (bspw. lukrative Nischenmärkte)
- Produkt- oder Serviceangebote erweitern
- Eigene Prozesse verbessern
- Nicht voll genutzte Einrichtungen nutzen
- Unternehmenskultur positiv beeinflussen

**3. Talente ansprechen bzw. halten:**

- Interessante Vordenker und Entrepreneure kennenlernen als Sparring Partner oder als potentielle Mitarbeiter
- Den eigenen Mitarbeitern interessante Kontakte und Projekte ermöglichen
- Sich als ein innovatives, neugieriges Unternehmen positionieren

**Martin Bittner:** HR-Leiter verstehen die Anliegen und Potentiale oft sehr gut und sehen da einfach Chancen! Zum Beispiel Retention der jungen High Potentials, Silos aufbrechen, wenn Startup-Mentoring durch verschiedene Business Units gleichzeitig geschieht. Dann gibt es mehr Zusammenarbeit als Abgrenzung.

**4. Business Ökosystem erweitern/ erneuern:**

- Interessante Kontakte in unterschiedliche Branchen und Technologien knüpfen
- Strategische Partnerschaften aufbauen

**Martin Bittner:** Wenn es im Business Ökosystem ein gemeinsames Anliegen gibt, das zu Startups passt, dann wird es spannend! Ein gemeinsames Ziel ist dann ein ganz offenes „Lösungsangebot“. Gemeinsam neue Schritte machen und neues Denken wagen. Das ist dann Co-innovation des Konzerns mit seinem Umfeld in der Zusammenarbeit mit Startups! Die Supply-Chain und das bestehende Partner-Ökosystem muss man dann einbeziehen. Dadurch gibt es auch eher Sponsorship aus dem Business. Das reduziert die Gefahr, dass nur Employer Branding oder PR oder ähnliches betrieben wird, ohne echten Effekt für den Konzern.

**5. Selbsterkenntnis:**

- Feedback bekommen von Personen mit einem ganz anderen Blick auf Unternehmen
- Kundennähe stärken
- Kunden besser verstehen

In den letzten fünf Jahren sind neue Formate entstanden, in denen Konzerne und Startups sich begegnen. Eher klassische wie Think Tanks und Innovation Hubs, aber auch neuere wie Accelerators, Bootcamps, Hackathons, „Entrepreneur in Residence“ Programme, Betahäuser (ausgewählte Formate siehe im Artikel zu Organisation).

Und hier die angekündigte Landkarte: in vier Schritten zur Umsetzung in Richtung „mehr wie Startups sein“:

„Wir sollten mehr wie Startups sein!“

| 1. Kategorisieren  | 2. Anliegen klären  | 3. Umsetzungsoptionen (Ausschnitte)   | 4. Get going!                     |
|--|---|---|-----------------------------------|
| Sehnsucht  | Den Zauber des Anfangs noch mal spüren wollen   | Arbeit an Haltung zur und Wertschätzung der Vergangenheit, Abschiedsrituale |                                   |
| Faszination  |   |   |                                   |
| Sinn   | New Work, Teal Organization (Laloux), Storytelling für „Metageschichte“, Wertklärung  |   |                                   |
| Innovation   | Design Thinking, Service Design, Gamification, Learning Journeys, Trendscouting, Business Modelling, Co-Creation, Lean Startup, Exploration |   |                                   |
| Maker Instinct   | Design Thinking, Service Design, Holacracy  |   |                                   |
| Agilität   | neue Wege im Org. Design, Scrum, Holacracy, Lean Startup  |   |                                   |
| Verantwortung  | Holacracy, New Work, R. Simons: „Levers of Control“, Netzwerkorganisation, Konzepte der Selbstorganisation (Swarms)                         |   |                                   |
| Direktheit   | Web 2.0 Applikationen f. Kollaboration, neue Wege im Org.Design, „verdichtete Kommunikation“, Expertennetzwerke, Job Rotation               |   |                                   |
| Kundennähe   | Customer Centricity, Service Design, Lean Startup   |   |                                   |
| Spaß   | Wertklärung, Beteiligung, individualisierte Arbeitssettings, oft „by-product“ anderer Aspekte   |   |                                   |
| Business Case  |   |   |                                   |
| Neue Technologien/Produkte/Services besitzen, Talente binden, Einrichtungen auslasten, Wettbewerbsfähig bleiben, Kundenbasis erweitern, Produkt/Serviceangebot erweitern   |   |   | Akquisition                       |
| Experimentierfreude & Wettbewerbsfähigkeit erweitern, eigenen MA interessantes Projekt bieten, Innovation geschützt vorantreiben, Einrichtungen auslasten, Kundennähe stärken  |   |   | Spin-off                          |
| Neue Technologien/Produkte/Services kennenlernen/nutzen, strategische Partnerschaften aufbauen, MA interessantes Projekt bieten, Business Ökosystem erweitern, eigene Prozesse verbessern, Kundenbasis erweitern, Kundennähe stärken |   |   | Accelerator                       |
| Interessante Vordenker kennenlernen, Inspiration & frühes Kennenlernen v. Innovationen, Unternehmen positionieren, Kunden besser verstehen   |   |   | Hubs                              |
| Regelmäßiger Kontakt zu Vordenkern u. neuen Technologien, Talente ansprechen, Inspiration, Business Ökosystem erweitern, Einrichtungen auslasten, Positionierung als innovatives Unternehmen   |   |   | Inkubatoren                       |
| Positionierung als innovatives Unternehmen, Kontakt zu Vordenkern, Business Ökosystem erweitern, geteilte Verantwortung, unverbindlich   |   |   | Think Tank                        |
| Positionierung als innovatives Unternehmen, unverbindliches Kennenlernen v. Talenten, Inspiration & neue Ideen   |   |   | Hackathons                        |
| Talente ansprechen, ungewöhnliches Sparring, Methoden kennenlernen   |   |   | „Entrepreneur in Residence“       |
| Positionierung als innovatives Unternehmen, Inspiration, „Ohr am Markt“, Kontakte zu Vordenkern, unverbindlich   |   |   | Startup Konferenzen & Wettbewerbe |
| Kunden besser verstehen, konkrete Innovation erreichen, Prozesse verbessern, Ökosystem erweitern, Talente ansprechen & halten, Unternehmenskultur positiv beeinflussen, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Methodenkompetenz erweitern    |   |   | Gemeinsame Projekte               |

Get going!

Wenn sich Unternehmen dem Anliegen stellen, sich für Startups zu öffnen, ist allein die Klärung des Anliegens schon ein wichtiger Schritt. Und fast immer bedeutet dies einen individuellen Mix sehr unterschiedlicher Initiativen und Projekte. Das erhöht wiederum die Komplexität des Gesamtportfolios immens und verlangt eine **Entscheidung darüber, ob diese Einzelprojekte einer Metasteuerung und Metaerzählung folgen sollen** oder nicht und welches Anliegen erste Priorität hat.

Ein Beispiel für einen sehr großen Mix ist die Deutsche Telekom. Als das deutsche Unternehmen mit den höchsten Investitionen in Startups und Startup-Kooperationen betreibt sie neben Direktinvestitionen und Zukäufen auch Accelerator Programme, den Inkubator „Hubraum“, sie ist Partner von Europas größtem Startup Event „Lange Nacht der Startups“, veranstaltet den Wettbewerb „Telekom Innovation Contest“ und testet darüber hinaus eine ganze Reihe von Startups in gemeinsamen Experimenten und konkreten gemeinsamen Projekten.

Bei aller Euphorie, Faszination und auch sinnvollen Bestrebungen, Attribute von Startups auch in Konzernen zu etablieren, bleibt immer die **Frage nach der Unternehmenskultur**. Wie viel Startup-Kultur ein großes Unternehmen verträgt – und wie viel ihr auch guttut – ist eine oft außer Acht gelassene Frage. So sind bestimmte Methoden in High Reliability Organisationen

(HROs wie Krankenhäusern, Gefahrgutproduzenten, Kernkraftwerken u.v.m.) dort nicht angebracht, wo es um eine nahezu Null-Prozent-Fehlerquote gehen muss, die sich mit dem schnellen Ausprobieren und dem dazu gehörenden schnellen und häufigen Scheitern nicht verträgt. Der Blick darauf, welche Kernprozesse unbedingt funktionieren müssen, ist für alle Unternehmen von vitaler Bedeutung. Bei allem Wunsch nach und Bedarf an mehr Innovation, Schnelligkeit und Dezentralität darf natürlich letztendlich nicht die Sicherheit bzw. wirkliche Marktreife gefährdet werden, die den Wettbewerbsvorteil mitbestimmt. Da erwarten auch Endkunden eine andere Qualität von Konzernen als von Startups.

**Eine Berücksichtigung verschiedener Unternehmenskultureller Faktoren** wie Ausprägtheit der Risikoaversion, Wichtigkeit der Prozesstreue, Experimentierfreude, Fehlerkultur ist wichtig, um bei Startup-Vorhaben die richtigen Schritte in der richtigen Intensität zu planen. Denn das sich Öffnen für Startups erzeugt Rückwirkungen in der eigenen Organisation.

“I eat leftovers with mashed potatoes.  
No more candlelight, no more romance, no  
more small-talk, when the hunger is gone.”  
Kate and Anna McGarrigle

**W**enn der „Hunger“ gestillt ist, Konzerne über Jahre im stetigen Geschäftsalltag und Projektportfolio unterwegs sind, fragen sich Manager oft, wie sie wieder Spannung, bzw. einen Funken

entzünden können. Zu den vielfältigen Möglichkeiten in der konkreten Zusammenarbeit mit Startups stellen wir hier einige Optionen in ihren Vor- und Nachteilen vor und zeigen auf, worauf es bei solchen Kooperationen ankommt.

| 1. Akquisition  |  |   |
|---|--|---|
| <b>Format:</b>  | Aufkauf interessanter Startups und (teilweise) Eingliederung in den Konzern  |   |
| <b>Konzernanliegen:</b>   | Neue Technologien/Produkte/Services erwerben, Talente binden, Einrichtungen auslasten, wettbewerbsfähig bleiben, Kundenbasis erweitern, Produkt/Serviceangebot erweitern   |   |
| <b>Vorteile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• direkter und exklusiver Zugriff auf neue Technologien</li> <li>• PMI als Vorgehen bekannt</li> <li>• Marktreife erreicht<br/>→ schnell skalierbar</li> </ul> | <b>Nachteile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft fehlende Cultural Due Diligence</li> <li>• Herausfordernde Erwartungskklärung</li> </ul>   | <b>Fragen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gibt es „Sonderstatus“ im Konzern mit eigenen Rechten/Pflichten?</li> <li>• Anbindung an interne Regularien/Dienstleister, etc.</li> </ul> |
| <b>Gefahren:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überintegration: es wird zu viel vom Gründer erwartet und die „Konzern-To-Dos“ halten ihn von seiner eigentlichen Arbeit ab. Der Konzern dominiert.</li> <li>• Widersprüchliche Stoßrichtung in der Einbindung: jede Abteilung/Bereich hat andere Erwartungen und Vorstellungen an das Startup.</li> <li>• Das Startup rückt mit seinem vernachlässigbaren Beitrag zur Gesamtbilanz schnell aus dem Fokus, wird ignoriert und scheitert.</li> </ul> |   |
| <b>Fazit</b>  | Eignet sich vor allem bei hoher technologischer Passung und Marktreife als Erweiterung des Kundenkreises oder der Produktpalette. Erfolgsentscheidend ist, dass die Startup-Verantwortlichen (Gründer) wie eigenständige Unternehmen mit einem möglichst groben Rahmen arbeiten dürfen. Klare Zielvorgaben und ein direkter Draht zum Topmanagement sind ebenfalls Erfolgsfaktoren.  |   |

**Martin Bittner:** Die KPIs solcher Bestrebungen sind oft realitätsfern: in x Startups wird investiert, deren Umsatz soll in Höhe von XX steigen, und so weiter. Wenn aber kein Bezug zur Realität und an die Prioritäten des Konzerns besteht, verpufft diese Neuigkeit schnell und das Venture Capital ist weg.

## 2. Spin-off

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Format:</b>  | Ein konzerninternes Startup gründen und parallel (ausgegliedert) zum Tagesgeschäft aufziehen   |   |
| <b>Konzernanliegen:</b>   | Experimentierfreude und Wettbewerbsfähigkeit erweitern, eigenen MA interessantes Projekt bieten, Innovation/neue Geschäftsmodelle geschützt vorantreiben und auf den Markt bringen, Einrichtungen auslasten, Kundennähe stärken  |   |
| <b>Vorteile</b>   | <b>Nachteile</b>   | <b>Fragen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• direkter Zugriff und Einfluss</li> <li>• 100% Eigentümer</li> <li>• unternehmerischen Mitarbeitern Betätigungsfeld ermöglichen</li> <li>• voneinander und füreinander lernen können</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sehr herausfordernd: Wo Freiraum, wo Konzern?</li> <li>• kommt nicht „aus dem Quark“/ wird „durchgefüttert“</li> <li>• mangelndes Verständnis, wie Startups funktionieren</li> <li>• oft wird viel Lehrgeld gezahlt</li> <li>• „stört“ das etablierte Geschäft (Kosten, ...)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonderstatus im Konzern?</li> <li>• Extern oder intern rekrutieren?</li> <li>• Interner Auftraggeber?</li> <li>• Passung zur Gesamtstrategie?</li> <li>• Anbindung an interne Dienstleister?</li> <li>• Ambivalenz des Kerngeschäfts?</li> </ul> |
| <b>Gefahren:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht genügend Passung zur Gesamtstrategie</li> <li>• Der „Findungsprozess“ ist in Konzernen schwer zu realisieren – zu viel „Fuzzyness“ für eine Konzernumgebung</li> <li>• Erfolgsmessung an Konzern-KPIs ist überfordernd &amp; unpassend</li> <li>• Nicht die passenden Mitarbeiter zu finden, die Konzern- und Startup-Logik balancieren können</li> <li>• Der große Innovationstreiber der knappen Ressourcen fällt ev. weg – und nimmt damit den „Drive“ und den „Maker Instinct“ raus.</li> </ul> |   |
| <b>Fazit</b>  | Auch hier ist es erfolgsentscheidend, „das Glück lose wie einen Vogel in der Hand zu halten“: grober und mit vielen Freiheiten ausgestatteter Rahmen, wenige aber klare Zielvorgaben, direkter Draht zum Topmanagement. Eine räumliche Trennung zum Kerngeschäft ist hilfreich. Die Startup-Verantwortlichen brauchen außerdem Verständnis für und im Optimalfall Erfahrung in beiden Welten, um widersprüchliche Dynamiken verarbeiten zu können.   |   |

### 3. Accelerator

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Format:</b>   | Ein konzerneigenes Programm, zeitlich befristet, in dem eine bestimmte Anzahl Startups (meist durch vorhergehenden Wettbewerb gefunden) über 3-6 Monate intensiven Kontakt, Austausch, Feedback, Coaching, tlw. Ressourcen (Büros, Ausstattung, Geld) mit bzw. von dem Konzern hat, um sich intensiv weiterzuentwickeln. Zum Teil im Austausch gegen Anteile. |  |
| <b>Konzernanliegen:</b>  | Neue Technologien/Produkte/Services kennenlernen/nutzen, strategische Partnerschaften aufbauen, MA interessantes Projekt bieten, Business Ökosystem erweitern, eigene Prozesse verbessern, Kundenbasis erweitern, Kundennähe stärken  |  |
| <b>Vorteile</b>  | <b>Nachteile</b>  | <b>Fragen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• passgenaue Auswahl der Startups</li> <li>• neue Technologien/Ansätze kennenlernen</li> <li>• klar gesteuerte Phasen mit Zielen</li> <li>• Mix von Kooperation und Wettbewerb („Coopetition“)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dockt selten an unmittelbare Konzernfragen an</li> <li>• Der „Funke“ springt nicht auf den Gesamtkonzern über</li> <li>• Oft ungenaue Erwartungs-klärung</li> <li>• Oft von Konzernseite nicht gut betreut</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• können solche Standardprogramme Antworten auf Konzernherausforderungen sein?</li> </ul> |
| <b>Gefahren:</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kann schnell sehr viel kosten (Geld, aber vor allem Zeit guter Mitarbeiter) und trotzdem wenig Impact für den Konzern bringen</li> <li>• Die allermeisten Partnerschaften enden folgenlos</li> </ul>   |  |
| <b>Fazit</b>   | Sehr populäre Form der Zusammenarbeit, da gut zu strukturieren. Allerdings nur sinnvoll, wenn die Startups und deren Offerten zum Anliegen des Konzerns passen und auch dort angedockt werden und nicht bspw. allein von HR oder OE betreut werden.   |  |

#### **Martin Bittner dazu, wie man einen erfolgreichen Konzern-Accelerator aufsetzt:**

**Erstens** durch *Alignment* mit der Strategie! Und nur wenn es von oben unterstützt wird. Die Führung muss hinter der Zusammenarbeit mit Startups stehen.

**Zweitens**, indem die Erwartungshaltungen des Kunden offen besprochen werden.

**Drittens** sollte man das Zeitinvest der Beteiligten klar definieren und ermöglichen. Also wie den Mitarbeitern „Urlaub“ vom Konzernalltag gönnen, ohne dass es beliebig wird: z.B. als Teil der High Potential Programme als Mentor oder Kontaktperson für Startups fungieren.

**Viertens**, indem die Incentives so genutzt oder gestaltet werden, dass sie förderlich auf das Accelerator Programm wirken. Wir hängen uns in die bestehenden Incentives rein und an diese dran. Sonst würde es so lange dauern, bis das umgesetzt wird, dass wir zu nichts mehr kommen.

Und nicht **zuletzt** durch die Einbindung des Konzern-Ökosystems: beispielsweise den CTO, Head of Products und deren Strategien (Produkte etc.) mit einbeziehen in die Suche passender Startups. Nicht konträr zu bestehenden und verfolgten Strategien agieren.

| 4. Inkubatoren   |  |  |
|--|--|--|
| <b>Format:</b>   | Ähnlich wie Accelerator aber längerfristig und in früheren Stadien (Ideenphase), Bereitstellung von Infrastruktur, sowie Beratung, Kontakten, Trainings; oft in Kooperation mit Universitäten                                      |  |
| <b>Konzernanliegen:</b>  | Regelmäßiger Kontakt zu Vordenkern & neuen Technologien, Talente ansprechen, Inspiration, Business Ökosystem erweitern, Positionierung als innovatives Unternehmen   |  |
| <b>Vorteile</b>  | <b>Nachteile</b>   | <b>Fragen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit, früh an disruptiven Entwicklungen teilzuhaben</li> <li>• Chance, sich einzukaufen, wenn es noch günstig ist</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oft abgekoppelt vom restlichen Konzern</li> <li>• Hohe Unsicherheit, was die Erfolgspotentiale angeht</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie den richtigen Zeitpunkt erwischen für stärkeres Engagement oder Akquisition?</li> </ul> |
| <b>Fazit</b>   | Möglichkeit, etwas loser schon sehr früh mit potentiell bahnbrechenden Innovationen in Kontakt zu kommen. Man sollte sich nicht der Illusion hingeben, dass sich diese Art der Kooperation spürbar auf die Konzernkultur auswirkt. |  |

| 5. (Innovation-) Hubs  |  |   |
|--|--|---|
| <b>Format:</b>   | Nicht trennscharf zu Accelerators, an einem gemeinsamen Ort physisch außerhalb des Konzerns. Öfter mit Beteiligungen als bei Acceleratoren. Meistens mit starkem Branchen-Fokus.   |   |
| <b>Konzernanliegen:</b>  | Interessante Vordenker kennenlernen, Inspiration und frühes Kennenlernen v. Innovationen, Unternehmen positionieren, Kunden besser verstehen, Produkte/Services/Kundenkreis erweitern  |   |
| <b>Vorteile</b>  | <b>Nachteile</b>   | <b>Fragen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit, gezielt Ideen zu fördern, die zur Branche passen</li> <li>• lohnenswerte Investitionsmöglichkeiten</li> <li>• Inspiration der Startups untereinander</li> <li>• Netzwerken im Unternehmen stärken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Netzwerkorganisation und daher schwierig zu steuern/führen</li> <li>• Bleibt oft „coole“ Parallelwelt und Nutzen für Konzern damit zufällig</li> <li>• hohes Frustrationspotential</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wie die starke Abhängigkeit von der Hauptstrategie adressieren (Bsp. VW macht fortan nur Elektromotoren – dann sind Benzin-Startups uninteressant)?</li> <li>• Wie andocken an Konzern?</li> </ul> |

→  
weiter auf S. 14

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>Gefahren:</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ungenügende Klärung der Erwartungen</li> <li>• „Übermächtige“ Konzernorganisation als Feind statt als Möglichkeit betrachten</li> <li>• Diese lose Organisationsform als Perpetuum sehen<br/>→ braucht individuelle nächste Schritte</li> <li>• Das Geben und Nehmen nicht klären, vor allem zu „Intellectual Property“, Innovationen, etc.</li> <li>• Die vom Konzern beauftragten „Betreiber“ des Hubs hängen als ewige Vermittler „zwischen den Welten“</li> <li>• Wenig Commitment und Verbindlichkeit</li> </ul> |
| <b>Fazit</b>     | <p>Einen Hub als Teil des Business Ecosystems geplant bauen (mit Struktur) aber mit inhaltlicher Offenheit für Opportunitäten. Braucht „lange Leine“ und gleichzeitig viel Input und Mentoring. Wenig kulturelle Rückwirkungen auf den Konzern.</p>  |

**Martin Bittner:** Ein Accelerator oder Innovation Hub ist kein Nice to Have... Leider enden beide oft in Beliebigkeit, vor allem wenn sie nicht ans Incentive-System des Konzerns angedockt werden. Dann werden sie über mehrere Budget-Perioden „mitgeschleift“ und sind im dritten Jahr oft vorbei.

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>6. Think Tanks</b>   |   |   |
| <b>Format:</b>  | Oft von Universitäten oder Regierungsinstitutionen gegründet, Zusammenarbeit verschiedenster Akteure, um radikal „in die Zukunft zu denken“ in Form von Forschung, Entwicklung, Experimenten und Meinungsbildung.   |   |
| <b>Konzernanliegen:</b>   | Positionierung als innovatives Unternehmen, Kontakt zu Vordenkern, Business Ökosystem erweitern, geteilte Verantwortung, unverbindlich  |   |
| <b>Vorteile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spannende Mischung verschiedenster Akteure</li> <li>• keiner hat alleine Verantwortung</li> <li>• Beteiligung an öffentlichen Diskursen</li> </ul> | <b>Nachteile</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unverbindlich</li> <li>• Partnerschaften entstehen eher zufällig</li> </ul>   | <b>Fragen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen in Richtung Kooperation Startups und Konzerne fraglich</li> <li>• Wer vertritt den Konzern im Think Tank und mit welchem Anliegen?</li> </ul> |
| <b>Fazit</b>  | Think Tanks sind entweder in eine sehr bestimmte (politische) Richtung gebaut und verfolgen das Ziel der Meinungsbildung oder für Forschung und Entwicklung einer bestimmten Technologie/Branche/etc. Die Kooperation mit Startups beschränkt sich auf den Zweck des Think Tanks und kann selten für eigene Zwecke nutzbar gemacht werden über Inspiration hinaus. Rein als Positionierung und für Kontaktabahnung aber sinnvoll. |   |

## 7. Hackathons

|   |   |  |
|---|---|--|
| <b>Format:</b>  | Meist offenes und hochintensives Erarbeiten von Prototypen zu einer vom Konzern ausgeschriebenen Challenge. Dauert 3-4 Tage und endet oft mit Prämierung der besten Ideen.  |  |
| <b>Konzernanliegen:</b>   | Positionierung als innovatives Unternehmen, unverbindliches Kennenlernen von Talenten, Inspiration & neue Ideen   |  |
| <b>Vorteile</b>   | <b>Nachteile</b>  | <b>Fragen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• überschaubares Investment</li> <li>• kurz</li> <li>• kann sehr inspirierende Ideen zutage fördern</li> <li>• guter Mini-Testballon, ob man „miteinander kann“</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Man weiß nicht, wer da kommt und mit welcher Expertise</li> <li>• Der Nachbereitungsprozess ist anspruchsvoll, falls Ideen in die Praxis umgesetzt werden sollen</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wem „gehören“ die erarbeiteten Ideen und Prototypen?</li> </ul> |
| <b>Fazit</b>  | Großartig, um Talente kennenzulernen und allererste Innovationsschritte zu gehen. Braucht gute Vorbereitung und vor allem den richtigen Mix von Konzernvertretern vor Ort, was Anliegen, Seniorität und Expertise angeht. |  |

## 8. Mentoring wie „Entrepreneur in Residence“

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Format:</b>  | Zeitlich begrenzt einen Entrepreneur einstellen, der entweder gerade nach neuen Ideen sucht, oder sich eine Auszeit nimmt. Ziel ist es, einen frischen Blick auf interne Prozesse zu gewinnen oder neue Ideen zu generieren, von denen beide profitieren. |   |
| <b>Konzernanliegen:</b>   | Talente ansprechen, ungewöhnliches Sparring bekommen, Methoden kennenlernen   |   |
| <b>Vorteile</b>   | <b>Nachteile</b>  | <b>Fragen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohne Verwertungsdruck</li> <li>• Sichtbarkeit/Präsenz stärkt Botschaft und Dialogbereitschaft</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Für Konzernmitarbeiter oft Zusatzaufgabe</li> <li>• Oft ergebnislos</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzen für den Konzern?</li> </ul> |
| <b>Fazit</b>  | Interessante Idee unter zwei Voraussetzungen: 1. dass der Konzern mit einer konkreten Frage an den Entrepreneur herantritt und 2. die Passung von Erfahrung, Beobachtungs- und Feedbackkompetenz seitens des Entrepreneurs wirklich stimmt!               |   |

**Marc Aden Gray:** *You would not believe how stubborn many founders are. That's good about protecting your idea, but bad if you want to connect to and work with people. Only when you are completely alone can you do anything you want. But that's freelancing, not founding a business.*

## 9. Startup Konferenzen und Medien

|  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Format:</b>   | Konzernvertreter auf Startup-Events schicken oder selbst eine Startup-Konferenz als Wettbewerb ausrichten. Meist stellen Startups einer bestimmten Branche (z.B. „FinTech“ = Finanztechnologie) ihr Unternehmen in einem Elevator Pitch vor und können danach Coaching, Feedback oder Netzwerk-möglichkeiten in Anspruch nehmen. Zum Teil Kapitalvergabe. |  |
| <b>Konzernanliegen:</b>  | Positionierung als innovatives Unternehmen, Inspiration, „Ohr am Markt“, Kontakte zu Vordenkern, unverbindlich  |  |
| <b>Vorteile</b>  | <b>Nachteile</b>  | <b>Fragen</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• unverbindlicher</li> <li>• kennenlernen neuer Ideen, Technologien, interessanter Personen</li> <li>• Netzwerken &amp; Austauschen</li> <li>• evtl. zum Scouten für den eigenen Hub/Accelerator/...</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Buhlen“ mehrerer Unternehmen um die interessantesten Ideen</li> <li>• Z.T. bekommen die besten Präsentationen die meiste Aufmerksamkeit, nicht die besten Ideen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirkung für Konzern?</li> <li>• eher Inspiration für Einzelpersonen?</li> <li>• Konzepte für Varianten der Kooperation nach der Konferenz?</li> </ul> |
| <b>Fazit</b>   | Nur sinnvoll, wenn von Konzernseite Entscheider Aufnahme in/Teilnahme an Inkubator, Hub, Accelerator, o.ä. hingehen.  |  |

## 10. Gemeinsame Projekte = Co-Innovation

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Format:</b>  | Mit einem Startup gemeinsam ein konkretes Anliegen co-kreativ bearbeiten. Zum Teil mit externer Begleitung durch Dritte.   |   |
| <b>Konzernanliegen:</b>   | Kunden besser verstehen, konkrete Innovation erreichen, Prozesse verbessern, Ökosystem erweitern, Talente ansprechen und halten, Unternehmenskultur positiv beeinflussen, Wettbewerbsfähigkeit erhöhen, Methodenkompetenz erweitern                                      |   |
| <b>Vorteile</b>   | <b>Nachteile</b>   | <b>Fragen</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• „echt“</li> <li>• 100% entlang des Anliegens des Konzerns</li> <li>• tatsächlicher Nutzen für den Konzern</li> <li>• Konzern entwickelt seine Kultur weiter</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• fehlende Voraussetzungen formaler Art bei Startups</li> <li>• fehlende Erfahrung &amp; Möglichkeiten, sich auf ergebnisoffene Prozesse einzulassen, auf Konzernseite</li> <li>• Zeitintensiv: braucht viel Austausch</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie passende Startups finden?</li> <li>• Steuerungsverantwortliche und -system, die beiden Welten gerecht werden?</li> </ul> |



weiter auf S. 17

**Fazit**

Eigentlich so naheliegend...

Sehr vielversprechend unter einigen Voraussetzungen:

- Wenn es eine klare „Brücke“ in den Konzern gibt, die mit den entsprechenden Managern und Startups gemeinsam den Prozess aufsetzt (Engagement & Investition)
- Wenn die Startups zum Anliegen passen
- Wenn es von Konzernseite nötige Offenheit für den gemeinsamen Prototypen-Prozess gibt, in dem auch Scheitern seinen Platz haben MUSS!

**Martin Bittner:** *Co-Innovation ist der wesentliche Schlüssel! Sonst haben Kooperationen fast keine Chance. Die Kooperation muss in die Incentives der Corporates einfließen, sonst werden sie eher bestraft, weil sie sonst oft gegen die bestehenden Anreize agieren müssen. Der Ansatz: sich gemeinsam das gesamte Ökosystem ansehen und mit wichtigsten Kunden, Konkurrenten, Lieferanten und überlegen, worin man sich gemeinsam weiterentwickeln will.*

**Reza Moussavian:** *In erster Linie pflegen wir enge geschäftliche Beziehungen. Die Startups sind Partner und Zulieferer. Wir vergeben einen Auftrag, definieren Ziele und Ergebnisse – ähnlich wie in einer „klassischen“ Zuliefererbeziehung. Wir werfen nicht Etwas über den Zaun und das Startup setzt sie um. Sondern wir erarbeiten in Co-kreation. Das ist eine ganz andere Art der Zusammenarbeit. Viele der Projekte starten wir auf Nutzerseite und fragen bei den Empfängern einer bestimmten Leistung nach Sinn, Bedarf und Erwartungshaltung. Das Startup ist ab der frühen Phase der Nutzerbedürfnisse mit dabei und damit von Anfang an integriert. Methodisch ist das an Design Thinking ausgerichtet und an gemeinsamen Ergebnissen, die co-kreativ, stark verzahnt, agil und iterativ entstehen. Wir wollen die Herausforderungen miteinander statt nebeneinander angehen.*

**Martin Bittner:** *Oft entstehen massive Schwierigkeiten und Frustrationen auf beiden Seiten! Das liegt daran, dass die Klärung der gegenseitigen Erwartungen vorher nicht gut oder gar nicht gemacht wird. Ebenfalls unklar bleibt oft, was rauskommen soll. Meistens kommt der Konzern mit Toolsets des Konzerns auf das Startup zu und das passt nicht. Bspw. verlangen sie fünf Bilanzen, Zertifizierungen, Dreijahresplan, etc. Das sind die Standards von Konzernbereichen wie Legal, Einkauf etc. Das macht es frustrierend für Startups. Sie lassen sich von Konzernnamen anlocken und glauben sie kämen an den Vertrieb heran. Aber sie verstehen ihre Rolle nicht und was sie für Konzernkunden wirklich tun können. Die Erwartungen der Konzernkunden sind auch andere!*

Bei dieser Methodenvielfalt ist es nicht verwunderlich, dass bereits ein Drittel aller Unternehmen mit mehr als 250 Millionen Euro Jahresumsatz mit Startups kooperiert. Fünf Milliarden Euro haben alleine deutsche Großunternehmen in diese Kooperationen bereits investiert. Doch die Erfolgsquote scheint bisher eher niedrig zu sein. Experten schätzen, dass zwischen 75 und 80% aller Kooperationen nicht als Erfolg gesehen werden.

Für die beschriebenen Optionen gelten daher folgende Stolpersteine und Erfolgsfaktoren, die wir aus unserer Erfahrung und den Interviews zusammengestellt haben:

### Erfolgsfaktoren:

- Sichtbare Unterstützung des Top-managements! Für die Idee, das Vorgehen und die organisatorische Brücke. Startups mit hoher strategischer Relevanz brauchen einen direkten Draht nach ganz oben.
- Betreuung der Startups durch Fachexperten bzw. Linienmanager – nicht alleine durch HR oder OE

**Martin Bittner:** *HR und Organisationsentwicklung sind natürlich ganz wichtige Partner! Um die Einbettung in die Organisation zu gewährleisten. Aber eher als Enabler, nicht als Initiator. Als Treiber haben sie leider oft keine passenden Business-Anliegen.*

- Eine organisatorische Brücke bauen zwischen Konzern und Startups, die von beiden Seiten respektiert wird (kann extern oder intern sein – siehe Interview R. Moussavian)
- Anfangs wöchentliche Meetings mit vorbehaltloser Unterstützung der „Youngsters“
- Anzahl der Meeting Teilnehmer stark begrenzen, damit das Anliegen nicht zu früh „zerfasert“
- zu konkreten Business Anliegen mit Startups kooperieren – keine „Nice to Haves“! (unmittelbarer Mehrwert für die Konzern-mitarbeiter oder -kunden!)
- Zuerst Geben (Expertenwissen, selektiver Zugang zu Kunden, Vertrieb, Cash, ...), dann von den Startups fordern, bzw. sich beteiligen – die Freiheiten lassen, aber auch die Risiken
- Simple Parallelprozesse und niedrige Eintrittshürden für die Zusammenarbeit mit Startups erlauben/ installieren.

### Stolpersteine:

- Ungeklärte Erwartungen auf beiden Seiten
- Kein Kommunizieren der „must haves“ und „no gos“ auf beiden Seiten
- Auf Konzernseite unklare, wechselnde oder nicht mit entsprechenden Befugnissen ausgestattete Kontaktpersonen/Mentoren
- Fehlende Schnelligkeit auf Konzernseite, diese ist für Startups aber häufig lebensentscheidend
- Zu viele und hohe Anforderungen auf einmal von Konzernseite (Datensicherheit, Compliance, Produktreife, Detail- und Fachwissen, Track-Record)
- keine Erfahrung mit iterativem Skalieren einer guten Idee im Konzern
- Sicherheitsbedürfnis des Konzerns gegenüber Schnelligkeit und Experimentierfreude der Startups – vor allem was das Herausbringen von „Minimal Viable Products“ angeht
- Mit den komplexen, langen Prozessen von Konzernen können Startups – mit ihren limitierten Ressourcen – oft nicht mithalten
- Unterschiedliche Sprachen und Logiken

# Vice versa: was wollen Startups von Konzernen?

*“Invention is creating ideas out of money while innovation is creating money out of ideas.”*

**Bessant, J.  
& Tidd, J.**

**D**och nicht nur die Konzerne sind derzeit auf der Suche nach Kooperationen mit „den jungen Wilden“. Auch Startup-Gründer suchen die Nähe zu Konzernen. Plätze in Acceleratoren sind teilweise heiß begehrt. Wer als Startup einen großen Namen in seiner Kooperations- oder Kundenliste vorzeigen kann, ist dem Erfolg gefühlt einfach ein Stückchen näher. Aber was brauchen Startups und glauben, es über Konzerne bekommen oder lernen zu können?

behördlichen Anforderungen, Datenschutzbestimmungen und gesetzlichen Rahmenbedingungen wird in der Anfangseuphorie entweder übersehen oder kann aus Zeit- oder Geldmangel nicht umfassend geprüft oder installiert werden. Auch wenn Startups häufig mit hoher Risikofreudigkeit assoziiert werden, vergisst man dabei schnell, dass ein Schritt in die falsche Richtung für einen Konzern tendenziell eine kleine Erschütterung bedeutet – ein Startup jedoch in den Abgrund führen kann. Jede Unterstützung durch Konzerne in dieser Hinsicht bedeutet ein Stück mehr Planbarkeit, Nachhaltigkeit und Sicherheit für das Startup.

**Reza Moussavian:** *Es geht eben nicht nur um die lustigen, verrückten Ideen. Wir sind Teil eines Konzerns, sitzen auch in einem Standardbüro und in der normalen Cafeteria, ich halte nichts von Konzernlofts, für eine Kehrtwende des „Tankers“ muss man an Board sein. Wenn Startups mit uns arbeiten, verstehen sie die Konzernrealität – und das ist wichtig.*

**Laura Kohler:** *Von Kollegen, die erst im Konzern und jetzt in einem Startup unterwegs sind weiß ich: dieser Prozess des „Geld Heranschaffens“ und der konstante Finanzdruck ist um einiges härter als jeder Konzernstress.*

## 1. Ressourcen:

Mangelnde Verfügbarkeit von Ressourcen ist ein roter Faden, der sich durch die Geschichten von Startups hindurchzieht. Die Erwartungen an Unterstützung durch Konzerne sind hoch. Dazu gehört zuallererst der **Mangel an finanziellen Ressourcen**, aber auch Mangel an Zugriff auf Experten aller Art, Wissen außerhalb des eigenen Kerngeschäfts, Ressourcen für das Auseinandersetzen mit umfangreichen Vorschriften und rechtliche Prüfungen, bis hin zu ganz basalen Ressourcen wie Arbeitsraum und Büroausstattung. Gerade der Umgang mit

## 2. Kunden und Bekanntheit:

Eine der wichtigsten Gründe, wieso Konzerne für Startups attraktiv sind, ist deren große Kundenbasis und Sichtbarkeit auf dem Markt. Häufig gehen Startups mit naiven Vorstellungen auf „Kundenjagd“ im Glauben, dass eine Hochglanz-Website und gutgemeinte Social-Media-Kanäle ausreichen, um die Kunden zu erreichen. Sie unterschätzen, wie komplex und kostenintensiv das Werben um jeden einzelnen Kunden ist. Von Kooperationen mit Konzernen versprechen sich Startups daher vor allem **einen Zugriff**

auf deren Kunden. Ein zweiter Grund: der **steigende Bekanntheitsgrad** durch Kontakte zu Konzernen, Eintritt in relevante Netzwerke und Competence Center.

**Laura Kohler:** Vor allem zwei Dinge: Kapital und Wachstum, also Marktzugang. Da können Konzerne sogar besser helfen als Business Angels oder Investoren. Von Konzernen versprechen sie sich vor allem Zugang zu einer riesigen Kundenbasis. Das Anfangsproblem vieler Startups ist ihre Reichweite – ihr „Reach“. Und für ausreichend Kapital muss man entweder viel und ständig seine Ideen pitchten, oder man sucht sich einen ausreichend solventen Partner. Da sind Konzerne also doppelt attraktiv.

### 3. Wissen:

Auch wenn die Innovation erfolgreich in Produkte übersetzt wird, **fehlt oft die Klarheit über den Business Value der Innovation**. Um das volle Potenzial einer Innovation auszuschöpfen, muss eine ausgeklügelte Kommerzialisierungsstrategie nachhaltigen Geschäftserfolg ermöglichen. Hier helfen Konzerne mit ihrem **Knowhow zum Skalieren, Marketing und Vertrieb** den Startups über die Phase der ersten Prototypen hinaus. Dazu gehört auch das **Wissen über die relevanten Marktbedingungen**, über die Bereitschaft des Markts die Produkte aufzunehmen, über das richtige Timing und das Kaufverhalten.

**Reza Moussavian:** Startups lernen, dass ein Konzern nicht nur schwarz-grau und langsam ist. Und überraschenderweise: sie lernen auch eine Menge Innovatives von uns. Durch das gewonnene Konzernverständnis können sie ihre eigenen Angebote auch besser monetarisieren. Zum Beispiel wenn es um Design Thinking als Change-Maßnahme geht: da kann ein Startup nicht nur einfach mit Post-its, Lego und Barbies vorbeikommen, sondern wir brauchen ...

... Techniker, App-Entwickler, Hacker und andere Experten für sinnvolle Prototypen. Es braucht auch im frühen Ausprobieren schon technologische Kompetenz und inhaltliche Expertise. Viele dieser Impulse nehmen die Startups mit und können sie dann bei anderen Kunden anbringen. Das ist eine tolle Entwicklungschance. Umgekehrt profitieren wir wiederum, wenn Startups bei anderen Konzernen waren und ihr Wissen teilen.

### 4. Struktur:

Auch wenn das idealisierte Bild der Startups schnelle, informelle Meetings zwischen Tür und Angel oder wechselnde, flexible Rollen hochstilisiert, führt der Mangel an stabilen Strukturen und Abläufen dauerhaft zu Frustration und Ineffizienz. Selbstorganisiertes, lockeres Arbeiten kann schnell ins Gegenteil umschlagen, wenn operative Prozesse ins Stocken geraten. Gerade wenn ein Startup schnell wächst, ist diese Art der Organisation schnell am Ende der Effektivität. Konzerne – so die Vorstellung – können dabei **helfen, die eigenen Strukturen zu professionalisieren, damit die Skalierung gelingt** – vor allem, wenn Venture Capital fließt, oder als Teil eines Mentoring Programms.

**Laura Kohler:** Worüber Startups oft anfangs jammern, aber dann dankbar sind: Struktur! Konzerne funktionieren über verlässliche Strukturen und daran müssen sich Startups anpassen. Das wird oft verflucht, weil es mühsam und langwierig sein kann. Letztendlich sind die Startups aber dankbar, denn Wachstum ist letztlich nur mit dem parallelen Aufbau von Strukturen zu bewältigen.

**Marc Aden Gray:** Channel the “crazy wisdom”: That’s what I call the state where we allow any creative impulse and follow it. Very many founders however, don’t know how to tame this wisdom and make it attractive to others. But that’s a prerequisite to functionally work with others. I think, that’s also why there are some seemingly genius serial-entrepreneurs who never seem to really make one of their great ideas work: they can’t see things through and get them to a structured state that is attractive to both partners and employees.

#### 5. Der Prozess: Strategie, Planung, Kontrolle:

Klingt altmodisch und irgendwie auch paradox, aber auch dieser in Konzernen selbstverständliche Baustein ist in Startups selten zu finden. Aus Mangel an Ressourcen und Nähe zum Kunden agieren sie oft extrem opportunitätsgetrieben. Gibt es eine **klare Monetarisierungsstrategie** für die Idee, **eine längerfristige Vision** und klare **finanzielle Entscheidungsparameter**? Auch wenn an Controlling nicht als allererstes gedacht wird; es ist ein wichtiger Hebel für Etablierung und Wachstum, über die finanzielle Situation des eigenen Unternehmens genau Bescheid zu wissen. Die klare Botschaft von David S. Rose für Unternehmensgründer: you need the competencies of operations, sales and finance from the start! Auch in diesem Punkt versprechen sich Startups mehr Professionalisierung, wenn sie mit Konzernen kooperieren.

**Marc Aden Gray:** It might seem odd with all those Startup conventions and competitions, but many founders are not able to communicate their vision clearly. In the swamp of creating their business, their original idea gets diluted, making it hard for them to connect with investors or potential partners. It’s all about that “sit you up in bed”-moment where everything was so clear and seemed so perfectly simple to you. With a simple and clear vision, even mediocre ideas can be well communicated and successfully realized.

**Reza Moussavian:** Es sind auf dem Markt die Startups dominant, die eine neue Technologie oder eine „Stand-alone“-Lösung anbieten und auf Endkunden fokussieren. **Konzerne als Kunde sind anstrengend und fordernd. Wenn man das als Chance und Herausforderung sieht, kann man echt etwas bewegen.** Der B2B-Bereich allgemein und HR speziell haben viel Potenzial für neues Denken und Unternehmertum. Vor allem wenn es darum gehen soll, dass Konzerne und Startups kulturell und führungsmäßig voneinander lernen wollen.

# Walk like an Egyptian (the Bangles) ... and lead like an entrepreneur!

**Z**wei Ansätze wollen wir skizzieren Führung in Richtung Startup zu bewegen. Natürlich gibt für jedes der Konzepte, die wir im Strategieartikel zum Thema „Faszination“ beschrieben haben, spezielle Führungsprioritäten. Für das Arbeiten mit und in Richtung Startups insgesamt gibt das Führungskonzept „Effectuation“ Orientierung. Es entstand aus der Forschung von Saras Sarasvathy, die Gründer langfristig erfolgreicher Unternehmen befragte, wie sie angefangen haben. Auch Konzernführungskräfte können diese Prinzipien stärker in den Alltag ihrer Abteilung oder ihres Bereiches einfließen lassen, wenn es um mehr Startup-Kultur geht:

- 1. Der Spatz in der Hand...: starte mit dem was du hast,** nicht mit dem was du gern hättest, eigentlich bräuchtest oder andere dir sagen, du müsstest haben. Ausgehend von dem, was du hast, was du weißt und kannst baust du dein Netzwerk und dein Unternehmen.
- 2. Was kann ich verschmerzen? Investiere in jeden Schritt nur so viel, wie du dir leisten kannst zu verlieren.** Das steht im Gegensatz dazu, einen erwarteten Gewinn zu ermitteln und dann für diesen die Risiken zu minimieren. Kluge Gründer schützen das junge Unternehmen somit vor „alles-oder-nichts“-Deals.

- 3. Limonade aus Zitronen: jede Überraschung zuallererst akzeptieren und als Chance/Gelegenheit für Neues umdeuten.** Im Gegensatz dazu stünden langwierige „Was-wäre-wenn-Planungen“ möglichst mit Absicherung gegen Worst-Case-Szenarien.
- 4. Patchwork: co-kreiere mit verschiedensten Stakeholdern.** Von Anfang an auf Vielfalt zu setzen reduziert Unsicherheit und eröffnet ganz neue Möglichkeiten.
- 5. Pilot am Steuer: konzentriere dich auf das, was du beeinflussen kannst.** Entrepreneur haben oft ein starkes Vertrauen darin, dass die Zukunft nicht schicksalhaft widerfährt, sondern dass sie sie selbst gestalten.

Als sechstes Prinzip möchten wir Eric Ries' Kernaussage aus seinem „Lean Startup“ Approach einfügen:

- 6. Build-measure-learn: Iteration ist der Schlüssel zum Erfolg.** So schnell wie möglich eine Idee, einen Prototypen oder eine Erstversion an spätere Kunden weiterreichen und ihr Feedback gründlich reflektieren und einbauen. Erst wenn sie ein funktionierendes Geschäftsmodell für sich gefunden haben (ohne Business Plan übrigens...), geht es an die Skalierung. Der Fokus zu Beginn ist das „Minimum Viable Product“ (MVP), das als Prototyp dem schnellen Feedback des Anwenders ausgesetzt wird.

Die Tabelle stellt für dieses Build-Measure-Learn Prinzip die traditionelle Vorgehensweise mit der Lean-Startup Methode gegenüber:

|                                  | <b>Lean Startup</b>   | <b>Traditionell</b>  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Strategie</b>                 | Geschäftsmodell<br>Hypothesengetrieben  | Business Plan<br>Umsetzungsgetrieben   |
| <b>Prozess für neue Produkte</b> | Customer Development<br>Aus dem Büro raus und<br>Hypothesen testen.   | Product Management<br>Produktentwicklung durch Befolgen<br>eines linearen Schritt-für-Schritt<br>Plans           |
| <b>Engineering</b>               | Agile Entwicklung<br>Produkte werden iterativ und<br>inkrementell entwickelt  | Agile oder „Wasserfall“-Entwicklung<br>Produkte werden iterativ entwickelt,<br>oder zuerst komplett spezifiziert |
| <b>Organisation</b>              | Agile Teams und Kundenteams   | Funktionsabteilungen   |
| <b>Mitarbeiter</b>               | Werden engagiert für Lernpotential,<br>Geschwindigkeit und Gewandtheit  | Werden engagiert für ihre Expertise<br>und Umsetzungskompetenz   |
| <b>Finanzreporting</b>           | Akquisitionskosten je Kunde,<br>lifetime customer value,<br>Kundenschwund   | Durch Buchhaltung/Controlling<br>Bilanz, Cash Flow Rechnungen, GuV   |
| <b>Scheitern</b>                 | Erwartet<br>Wird verbessert durch iteratives<br>Weiterentwickeln der Idee oder<br>schnelles Verabschieden von<br>solchen, die nicht funktionieren | Ausnahme<br>Wird eher als Fehler und durch<br>Schuldzuschreibung verarbeitet                                     |
| <b>Geschwindigkeit</b>           | Schnell<br>Basiert auf Maßgabe von<br>„gut genug“   | Bedächtig<br>Operiert auf Basis vollständiger<br>Daten, oft „perfekte“ Produkte<br>(„over-engineered“)           |

Und aus Startup-Perspektive nicht zu vergessen der Ausspruch von Napoleon:  
„A leader is a leader in hope.“

# Der olympische Gedanke – dabei sein ist alles?

**W**arum arbeiten Leute in Startups? Weil es hip ist und jeder es machen will? Weil man „mehr machen“ kann? Und wenn dort wirklich alles so viel toller ist – warum arbeiten dann immer noch Leute (gerne!) in Konzernen?

Wir haben mal direkt nachgefragt. Ein wesentlicher roter Faden, der Startups attraktiv macht, ist die Eigenwirksamkeit und Gestaltungskraft. Das Ergebnis ungefiltert als Zitate und Stimmungsbilder zum Thema Arbeiten im Startup versus Arbeiten im Konzern:

## *Was ist das Beste daran, in einem Startup zu arbeiten?*

**„Selbstbestimmt an einer gemeinsamen Vision zu arbeiten.“**

„Die Freiheit neue Wege zu beschreiten, das, was für andere unmöglich scheint, möglich zu machen.“

„Dem Konzernwahnsinn besser entfliehen zu können und sinnstiftend Arbeit zu vollbringen.“

„Die Möglichkeit durch den Einsatz von Technologie Probleme zehnmal besser und einfacher zu lösen.“

**„Projekte einfach zu machen anstatt sie ewig zu diskutieren und um Erlaubnis zu fragen.“**

**„Der Aspekt etwas vollkommen Neues erschaffen zu können. Aber die Möglichkeit zur Kreation ist nicht gleich eine Garantie dafür, der Imitation zu entrinnen. Was gegeben ist, ist die eigene Art und Weise Prozesse zu gestalten, Dinge mal auf seine Weise zu versuchen.“**

„Niemand, der mir sagt was ich machen soll!!!“

## Was ist das Beste daran, in einem Konzern zu arbeiten?

„Das internationale Betätigungsfeld (Märkte und Kollegen)“

„Die **Internationalität** und Kollegen in allen Teilen der Welt zu treffen.“

„**Arbeitsklima** in größeren Betrieben meines Erachtens nach besser, weil Intrigen sowie persönliche Befindlichkeiten/guter Draht zum Chef weniger bewirken in einem Konzern, wo mehrere Personen im Vorstand sitzen und Entscheidungen treffen.“

„Ein Großkonzern bildet am stärksten die **Vielfalt** ganzer Gesellschaften ab. Kulturelle Phänomene, wie sie auch in Städten und Ländern zu beobachten sind, spiegeln sich hier am ehesten wieder. Das ergibt natürlich ein faszinierendes, ewig spannendes Betätigungsfeld für Personal- und Organisationsentwickler.“

„Die **Entwicklungsmöglichkeiten** eines Konzerns sind sicher ein großer Vorteil. Will man sich entwickeln, so kann man sich entwickeln. Man muss nicht auf eine spezielle Stelle warten, es kann sich immer eine Tür unerwartet auftun und das in den verschiedensten Feldern.“

„Die Vielfalt an **Entwicklungsmöglichkeiten**, Arbeiten im globalen Netzwerk, hohe Professionalität, klare Strukturen, interessantes Umfeld“

### Arbeitsplatzsicherheit

„Aus Erfahrung einer früheren Tätigkeit in einem Einzelunternehmen kann ich auch sagen, dass man **nicht von den täglichen Launen des Chefs abhängig** ist, nach dem sich dann oft die operative Ausrichtung des Betriebs gestaltet.“

„**Sicherheit des Arbeitsplatzes**. Unvorhergesehene/plötzliche negative Ereignisse wie Tod des "Chefs" und daraus folgende Auflösung der Firma, unwirtschaftliches Arbeiten/rechtliche Fehlritte einiger weniger Personen können in einem solide und professionell aufgestellten Konzern eher ausgeschlossen werden.“

### „Mehr wirtschaftliche Stabilität in turbulenten Zeiten.“

„Die finanziellen und infrastrukturellen **Möglichkeiten im Markt** agieren zu können. Wenn ein Konzern Möglichkeiten erkennt und Entscheidungen trifft, entsteht eine andere Dynamik als bei kleineren Unternehmen.“

„Großes gemeinsames **„Wir“ Gefühl**, viele Entwicklungsmöglichkeiten, Zusammenarbeit mit vielen verschiedenen Bereichen“

„sehr **abwechslungsreiche Jobmöglichkeiten**“

## Was ist das Nervigste daran, in einem Startup zu arbeiten?

„Unsicherheit“

„Die viel zitierten, vermeintlich tollen **Förderangebote** brauchen intensive Recherche bis sie sich zumeist als nicht anwendbar bzw. „waste of time“ herausstellen.“

„Der **Startup Hype**, der kaum was bringt außer viele Anfragen abseits unseres Dienstleistungsangebotes.“

„wenig Budget“

„Für **alles selbst verantwortlich** zu sein. Man macht vor allem am Anfang so gut wie alles selbst - von der Entwicklung, über den Vertrieb, die Buchhaltung und das Marketing. Man bekommt viele Hüte aufgesetzt in die man erstmal reinwachsen muss.“

„**Finanzielle Unsicherheit**“

„**Die Ungläubigen. Die Verweigerer. Die Langsamen.**“

„träge Strukturen bei Kunden bzw. potentiellen Kunden“

„Benötigt **sehr viel Eigeninvestment**. Zugute muss man den Fakt halten, dass der eigene Ernst für die Sache ständig auf dem Prüfstand ist. Es **kann sehr frustrierend sein, wenn Zeit & Geld ein ständiger Mangel sind**, die Sicherheit nicht gegeben ist und man einen weiteren Vollzeitjob stemmen muss, um familiäre Sicherheit bieten zu können.“

„Niemand, der mir sagt was ich machen soll. ☺“

## Was ist das Nervigste daran, in einem Konzern zu arbeiten?

„Überbordende **Bürokratie/Administration** bremst Innovationskraft.“

„Schwerfällige **Prozesse und Entscheidungswege**“

„meistens **fehlende Innovationsfreudigkeit**“

„Massig **Ineffizienzen**, welche große Organisationen mit sich bringen.“

„Die **Anonymität von Entscheidungen** und damit die absolute **Machtlosigkeit** – wobei natürlich auch in **Familienunternehmen Entscheidungen getroffen werden, nur haben diese dann einen Namen.**“

„Die Anrede mit **„Sie“** unter den Kollegen.“

„Die oftmals **lähmende Entscheidungsfindung** über mehrere Ebenen.“

„**Starre Prozesse, schwerfällig**“

„Die **Beharrungstendenzen** des Systems erfordern gerade bei **Change Managern** eine Menge an Demut und Geduld. Nachhaltige und messbare Veränderung zu erzeugen erfordert einen sehr langen Atem.“

„**Unpersönlichkeit**. Man kann zur Nummer verkommen. Persönliche Beziehung untereinander fehlt – es fällt somit auch leichter Einschnitte/Kündigungen umzusetzen.“

„zu viel **Management**“

„Die interne **Politik und Managementlogik** (kurzfristiger Ergebnisfokus vs. das Richtige tun)“

„Das, was wir landläufig als **Politik** bezeichnen. Enorm viel Energie geht aufgrund von Eitelkeiten, Machtinteressen und Lobbyismus verloren. Hierfür bietet ein Konzern eben auch das größte Biotop.“

„**Shareholder fixiert**“

*Wenn du eine Sache ändern könntest, damit dein Startup mehr wie ein Konzern würde:*

- **Bekanntheitsgrad**
- **finanzielle Sicherheit.**
- Unendliche **Ressourcen**, aber trotzdem die volle **Kontrolle** über unsere Zeit und unsere Prioritäten.
- Ein Cash-Flow, der dem eines Konzerns ähnelt, würde das Start-Up Leben natürlich immens vereinfachen ;-)
- Ein eigenes **Sales-Department** wäre sehr angenehm.
- Mehrere **begeisterte Mitarbeiter**, die aus Überzeugung und mit Verantwortung die Sache ins Leben rufen wollen. Eine perfekte Form einer fairen Beteiligung für diese Mitarbeiter finden.
- mehr **Budget** :)

*Wenn du eine Sache ändern könntest, damit dein Konzern mehr wie ein Startup würde – welche wäre das?*

- Ein kultureller Wandel hin zu **mehr Offenheit, mehr Flexibilität** und **mehr Entscheidungsfreude**
- **Interne Politik** abschaffen
- Es zu ermöglichen, sich auf ein Ding, auf eine Sache zu konzentrieren. All den **Reporting- & Verwaltungskram nicht zu machen**, weil man Tag und Nacht an einem Ziel arbeitet und keiner würde was sagen.
- Wesentlich mehr Räume und **Möglichkeiten für authentische Arbeitsbeziehungen** herstellen. Schnelle und nachhaltige Ergebnisse erzielen durch ganzheitliche Zusammenarbeit auf Sach- und Beziehungsebene.
- Innovation und schnelle Problemlösung erfordern gerade ein hohes Maß an Selbstreflexion und die Fähigkeit zur Selbstrelativierung. **Die Qualität der Arbeit steht und fällt hier mit der Lern- und Entwicklungsfähigkeit der beteiligten Menschen.** Auch dies wird in Konzernen nicht immer gefördert. Problemschleifen werden oft gepflegt.
- **Flache, kurze Entscheidungswege** und dadurch viel Freiheit/Flexibilität in der Arbeit/Zeiteinteilung.
- **Keine politisch motivierten Entscheidungen** mehr
- Viel mehr **Geld in Innovation und Zukunftstechnologien** investieren.

**Folgende Gründer haben wir befragt:**

Thomas Kremmel von **Simpleloop**  
www.simpleloop.com



Patrick Killmeyer von **Kraftwerk Anerkennung**  
http://de.kw-a.com/



Alexander Pöll von **INFOUND**  
www.infound.at

**INFOUND**

Christian Mafee von **CME**



Jens Dißelhoff

**Aus Konzernen haben wir Perspektiven** aus verschiedenen Branchen und Rollen zusammengetragen. Unter anderem von einem Marketing Manager, Bankfilialleiter, Head of Talent Management & Acquisition, Software-Entwickler, Organisationsentwickler, IT Manager, und anderen. Die meisten wollten nicht namentlich genannt werden. Die Branchen reichen von Pharma, über Finanzdienstleistungen, Telekommunikation, Energie, Luftfahrt bis zu Chemie.

**Das letzte Wort gehört heute Steve Jobs:**

*Here's to the crazy ones, the misfits, the rebels, the troublemakers, the round pegs in the square holes... the ones who see things differently – they're not fond of rules... You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them, but the only thing you can't do is ignore them because they change things... they push the human race forward, and while some may see them as the crazy ones, we see genius, because the ones who are crazy enough to think that they can change the world, are the ones who do.*

**Der nächste Issue widmet sich dem Thema: Gamification – „fun @ work“**

Spielen macht Spaß! Kann spielerische Arbeit mehr Spaß machen? Welche Anliegen von Organisationen verbergen sich hinter dem „Hype“ von Gamification? Im nächsten Issue spüren wir dem Thema Gamification nach: Auswirkungen auf Engagement, Commitment und Loyalität von Kunden, Mitarbeitern und Stakeholdern. Aber auch die Grenzen sind im Blick zu halten: weder Selbstzweck noch Manipulation – wie geht das?

- Blank, Stephen: "Why the Lean Startup Changes Everything", Harvard Business Review, Mai 2013.
- Buchhorn, Eva; Müller, Eva: „You Can't Buy Cool“, Manager Magazin, Mai 2016, S. 80-85.
- Perkmann Berger, Stefan: „5 Steps to Successfully Collaborate with Startups“, [www.whataventure.com](http://www.whataventure.com) , Wien.
- Rao, Madanmohan: "15 Innovation Tips: how large corporations can successfully engage with startups", April 2015.
- Ries, Eric: "The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses", Penguin, 2011.
- Sarasvathy, Saras: "Effectuation – Elements of Entrepreneurial Expertise"; Edward Elgar Publishing Ltd, 2009.
- World Economic Forum: "Collaborative Innovation Report", 2015.

**Heitger Consulting GmbH**

Schwarzspanierstraße 15/1/5

A 1090 Wien

T +43 1 4093646

F +43 1 4093646-90

E [office@heitgerconsulting.com](mailto:office@heitgerconsulting.com)

[www.heitgerconsulting.com](http://www.heitgerconsulting.com)

Issue ist ein Medium der Heitger Consulting GmbH und direkt unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) zu erreichen.

Falls Sie den Issue bisher noch nicht erhalten haben, können Sie ihn unter [issue.heitgerconsulting.com](http://issue.heitgerconsulting.com) abonnieren.

Copyright by Heitger Consulting, 2016

Herausgeberin: Barbara Heitger

Redaktion: Antonius Greiner, Barbara Heitger, Suzana Jovicic, Matthias Pöll, Stephan Rey, Annika Serfass

Autoren: Barbara Heitger, Annika Serfass

Gestaltung: Bueronardin

Illustration: Katharina Ralser

Technik: Alois Gstöttner

Videos: Christan Venosa