



Die Mentalität von Start-ups zeichnet sich durch agiles Arbeiten aus. Kanban und Sprints bestimmen die Projekte. Bild: Nico El Nino/stock.adobe.com

Wirtschaftsexperten informieren über Start-ups in Unternehmen

Gründen in Unternehmen

Corporate Start-ups | Zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen achten Unternehmen auf die Einhaltung ihrer Prozesse. Dies ist zunächst vernünftig, reduziert aber oftmals die Innovationskraft. Können Start-ups innerhalb der eigenen Organisation eine sinnvolle Lösung darstellen? Die Wagner Group hat hier Erfahrung.

Eine Faustregel wirtschaftlichen Erfolges ist, dass ein Angebot besser oder günstiger sein muss als das der Konkurrenz. Der Großteil der Unternehmen gestaltet den Wettbewerb um identische Angebote vor allem über den Preis. Hier kommt die Strategie der Kostenführerschaft zum Tragen. Sie manifestiert sich in Standardprozessen, deren Einhaltung etwa durch Vorgaben der Systemlandschaft und der Controlling-Abteilung sicherge-

stellt und von der internen Revision gerne überprüft werden. Die Auswirkungen auf die Innovationskraft liegen auf der Hand: Ein Unternehmen, das möglichst gleiche Ergebnisse repliziert, kann kaum Neues entwickeln. Unternehmen, die mit ihrer Differenzierungsstrategie das Andersartige zumindest irgendwie zur Maxime erhoben haben, sind zwar besser aufgestellt. Aber auch hier belasten Abstimmungsbedarfe, Führungsdefizite und fehlendes Entrepreneurial Mindset (zu deutsch: unternehmerische Denkweise) die Innovationskraft und Agilität mitunter stark.

Silicon Valley im Unternehmen

Eine Lösung können Corporate Start-ups sein. Dabei handelt es sich um organisatorische Sondereinheiten, in denen innovationshinderliche Prozesse außer Kraft gesetzt werden. Kennzeichnend ist, dass diese Einheiten ausgegründet sind, sich im Mehrheits- oder Vollbesitz des ausgründenden Unternehmens befinden und eine absichtliche kulturelle Abgrenzung zur Mutter stattgefunden hat.

Der feine Unterschied zum klassischen Spin-off liegt im Selbstbewusstsein der Mitarbeitenden. Man empfindet sich als „Founder“ oder „Start-upper“ und arbeitet in „Sprints“ und mit „Slack“. Im Vergleich zu klassischen Start-ups haben Corporate Start-ups über die Na-

belschnur zur Mutter regelmäßig leichterem Zugang zu Kapital und Assets der Mutter und damit ein durchschnittlich geringeres Risiko. Mitarbeiterbeteiligungen sind in Corporate Start-ups daher selten anzutreffen.

Durchhaltevermögen gefragt

Unternehmenszentralen haben – angelehnt an Beobachtungen im Silicon Valley – Mitte der 2010er Jahre die Idee des Corporate Start-ups mit Euphorie aufgegriffen. Mittlerweile stellt sich jedoch Ernüchterung ein. Argumentiert wird, dass bisher kein Unternehmen ein erfolgreiches Corporate Start-up hervorgebracht habe. Diese Feststellung ist nicht falsch. Aus der klassischen Innovationsforschung ist bekannt, dass Unternehmensgründungen allgemein mit hohen Misserfolgsrisiken verbunden sind. Corporate Start-ups sind hiervon nicht ausgenommen. Hinzu kommt, dass das Corporate Start-up selber eine komplexe organisationale Innovation darstellt. Seine konkrete Ausgestaltung muss in ähnlichem Maße erlernt werden, wie dies bei Produkt- und Serviceinnovationen selbstverständlich ist und über iterativen Folgen von Versuch und Irrtum allgemein akzeptiert wird. Gerade weil Corporate Start-ups ein noch relativ junges Thema sind, sollte man sie zum jetzigen Zeitpunkt nicht abschreiben, sondern stattdessen weiter experimentieren, bis man für das eigene Unternehmen das ideale Setup gefunden hat.

Praxis-Case „Ioniq Skincare“

Experimentiert hat auch die Wagner Group mit ihrem Corporate Start-up Ioniq Skincare. Es stellt intelligente Kosmetikprodukte her und ist mittlerweile ein Early-Stage Technology Start-up (Early-Stage umfasst die Schritte von der Unternehmensgründung bis zur Markteinführung) innerhalb Kosmetikindustrie – erste Umsätze sind für das Frühjahr 2021 geplant. Wagner demge-

genüber ist ein Hersteller in der Beschichtungstechnologie und entwickelt Anlagen und Geräte für Heimwerker, Handwerker und Industriekunden.

Das Geschäft der Mutter ist ein B2B-Geschäft, die Produkte sind mitunter tonnenschwer und werden nach dem Kriterium der „Total Cost of Ownership“ ausgewählt. Ioniq hingegen entwickelt chemische Produkte für die Kosmetiktasche, vertreibt direkt an Endverbraucher, die die Produkte nach dem empfundenen Hautgefühl beurteilen. Die Märkte von Mutter und Corporate Start-up könnten fremder nicht sein, die Technologie jedoch verbindet: In beiden Fällen geht es um die perfekte Beschichtung.

Gestaltungsprinzipien für Corporate Start-ups

Erste frühe Versuche mit Corporate Start-ups hat die Wagner Group bereits 2013 unternommen. Seither hat das Unternehmen für sich folgende drei Leitlinien entwickelt: Erstens, Corporate Start-ups machen nur dann Sinn, wenn wertvolles Know-how eines Unternehmens in neue Anwendungen und Märkte transferiert werden soll, die sich stark von den bisherigen Geschäften der Mutter unterscheiden. Sind die Unterschiede gering, kann das Unternehmen auf existierende Erfahrungen und etablierte Prozessen zurückgreifen. Handelt es sich um allgemein verfügbares Wissen, bietet die Zusammenarbeit mit einem gewöhnlichen Start-up größere Vorteile.

Zweitens, die reflexartige Ansiedlung von Corporate Start-ups in hippen Metropolen ist meistens doppelt unklug. Wertvolles Know-how ist selten ordentlich schriftlich festgehalten. Die Transferleistung des Corporate Start-ups erfordert physische Präsenz am Standort der Mutter. Jede Argumentation, dass nur in Berlin die notwendigen Talente für die Corporate Start-up-Arbeit zu finden seien, täuscht über eine schwache Employer Brand, ein unattraktives Jobangebot vor Ort und damit eine mangelnde Kreativität der HR-Abteilung der Mutter hinweg.

Drittens, das Team eines Corporate Start-ups bestehend aus einer unternehmerische Führungskraft des Mutterunternehmens und ansonsten externen Neueinstellungen scheint am erfolgsversprechendsten zu sein. Der Senior stellt die Übersetzungsleistung zwischen Mutter und Start-up sicher und hilft, Barrieren in der Transferarbeit zu überwinden. Die übrigen Start-up-Mitarbeiter bringen die notwendige externe Expertise, Neugierde und Dynamik mit, über die das Mutterunternehmen aufgrund ihres Fokus auf das Stammgeschäft ja gerade nicht ausreichend verfügt. ●

.....

Dr. Valentin Langen

Geschäftsführer der Ioniq Skincare und Referent beim TIK 2020

Tag der Industriekommunikation

Beim Tag der Industriekommunikation (TIK) 2020 am 25. Juni beleuchten Marketingprofis und Strategie-Experten aus der B2B-Praxis die Change-Prozesse der Zukunft. Unter dem Motto „Identity – Technology – Emotion“ erfahren Marketer, wie sich die Unternehmenskultur verändert und sie das Marketing zum Transformationstreiber machen. Der TIK ist der Treffpunkt und die Impuls-Plattform für B2B-Marketingexperten. Informationen und Anmeldung unter <https://bvik.org/tik-2020/>.