ANDREAS CHUDOWSKI / LAIF

Firmengründer Madisch
Bedeutender Erfolg oder Mittelmaß?

Blick in den Rückspiegel

Die etablierten Konzerne fremdeln mit der deutschen Gründerszene. Vielen Start-ups fehlt es an Mut und Kapital.

Eine Dreiviertelstunde lang hat sich Klaus Hommels in Rage geredet. Er hat den Köpfen der deutschen Handelsbranche erklärt, dass sie den „Kampf um die coolen Unternehmen verlieren“ würden; dass sie zaghaft und einfallslos seien.

Da meldet sich ein Mann, ein Rechtsanwalt, spezialisiert auf Firmenübernahmen, wie er sagt. Halte er, Hommels, Facebooks Kauf des Messenger-Dienstes WhatsApp wirklich für eine gute Idee, fragt der Anwalt. Schließlich sei der Dienst technisch kaum einzigartig. Was für eine Frage! „Das ist doch wurscht“, zischt Hommels. „Die haben 500 Millionen Nutzer, das zählt.“

Der Start-up-Investor Hommels, 47, hält Fragen wie diese für „angstgetrieben“. Für ihn zählt nicht, was eine Firma heute ist, sondern was morgen aus ihr werden kann. Damit ist der einstige Bertelsmann-Manager zu einem der erfolgreichsten Finanziers der europäischen Start-up-Szene aufgestiegen. Er hat Geld in Firmen wie Skype, Xing oder Spotify gesteckt, bevor sich große US-Fonds für sie interessierten. „Er ist uns allen drei, vier Jahre voraus“, sagt ein Konkurrent.

Seine Beteiligungen haben Hommels reich gemacht, aber auch unzufrieden. Weil er weiß, dass europäische Investoren verglichen mit den Risikokapitalgebern aus dem Silicon Valley Winzlinge sind. Deshalb reist Hommels nun als Redner durchs Land. Er will Vertreter der Old Economy, aber auch Start-up-Gründer davon überzeugen, wenigstens ein bisschen so zu denken wie er: „Nach vorn schauen, nicht in den Rückspiegel.“

Tatsächlich bemerken viele Traditionsunternehmen derzeit, dass sich etwas verschiebt im Gefüge der mächtigen Konzerne. Dass die alten, großen Unternehmen der deutschen Wirtschaft an Einfluss verlieren. Und dass die Technologieriesen aus Kalifornien mit jedem Zukauf, jedem neuen Produkt dominanter werden.

Auf der Suche nach einem Gegenmittel entdecken die Konzernlenker eine Szene, deren Existenz sie vorher kaum wahrgenommen haben: die Riege junger Internetfirmen, die sich in den vergangenen Jahren vor allem in Berlin angesiedelt hat.

Fast jedes größere Unternehmen will derzeit mit Start-ups zusammenarbeiten. Konzerne wie die Deutsche Telekom oder der Axel-Springer-Verlag haben Anschubprogramme gegründet – Inkubatoren oder Acceleratoren genannt –, die junge Firmen mit Know-how und ein bisschen Geld ausstatten.

In der Szene belächelt man diese Versuche. Ein Start-up mit Ambitionen würde niemals bei einem Firmen-Inkubator andocken, heißt es. „Sie können froh sein, dass Google keine Zeit hat, auch noch Gasturbinen zu entwickeln“, schleuderte jüngst ein Gründer einem Siemens-Manager auf der Gründerkonferenz hy! entgegen – und brachte damit auf den Punkt, was viele junge Gründer von den Großen der Old Economy halten: Sie gelten schlicht als zu behäbig.

Dabei sind es nicht nur die etablierten Konzerne, die risikoscheu auf den Vormarsch der US-Technologie-Konzerne reagieren. Auch die Start-up-Szene selbst steht vor Herausforderungen: Kann sie endlich einen bedeutenden Erfolg vorweisen, einen großen Börsengang etwa oder einen Verkauf? Oder geben sich die Gründer weiterhin mit Mittelmaß zufrieden?

„Viele deutsche Gründer schielen auf den schnellen Erfolg“, sagt Peter Thiel, „ihnen fehlt das Durchhaltevermögen, eine Firma über längere Zeit aufzubauen.“ Thiel weiß, wovon er spricht. Er hat einst den Bezahldienst PayPal mitgegründet und 2004 als einer der Ersten in Facebook investiert. Er erzählt die Geschichte von Facebook-Gründer Mark Zuckerberg, der ein Kaufangebot

von Yahoo über eine Milliarde Dollar ablehnte – zu einem Zeitpunkt, als Facebook nicht mehr war als ein Studentennetzwerk. „Indem man die Ideen anderer kopiert, erschafft man kein tolles, neues Unternehmen“, sagt Thiel.

Das ist durchaus als Kritik an jenem Trio zu verstehen, das die deutsche Start-up-Szene in den vergangenen Jahren geprägt hat: den Brüdern Marc, Oliver und Alexander Samwer. Ihre Firma Rocket Internet ist erfolgreich darin, lohnenswerte Online-Geschäftsmodelle zu erkennen, zu kopieren und sie anschließend weltweit zu exportieren. Klone des Internetmodehändlers Zalando, des bekanntesten Samwer-Investments, gibt es mittlerweile von Südostasien bis Lateinamerika. Ihre Copy-and-paste-Strategie hat die Brüder reich gemacht. Innovativ ist sie nicht.

Dabei hat eine Handvoll Berliner Gründer durchaus das Potential, global mitzumischen. Die Musikplattform SoundCloud etwa, der Handy-Spiele-Bauer Wooga oder die App-Entwickler 6Wunderkinder. In den vergangenen Monaten sind hohe Beträge auf die Konten der Hoffnungsträger der Szene geflossen. Im zweiten Quartal 2013 haben Berliner Start-ups sogar mehr Risikokapital eingesammelt als ihre Londoner Konkurrenten – allerdings vor allem von Investoren aus den USA.

Denn auch das gehört zu den strategischen Nachteilen der deutschen Gründerszene: Die hiesigen Geldgeber sind im internationalen Vergleich finanzschwach. Die Berliner Investmentfirma Earlybird etwa, einer der größeren deutschen Wagniskapitalgeber, kann sich mit höchstens zehn Millionen Euro pro Start-up engagieren – zu wenig, um es zu bedeutsamer Größe zu führen.

In der entscheidenden Wachstumsphase bekommen Internetfirmen aus dem Silicon Valley laut einer McKinsey-Studie dreimal so viel Geld wie ihre Berliner Rivalen. „Wir brauchen europäische Fonds, die 30 Millionen Euro in ein Start-up pumpen können“, fordert Investor Hommels, „sonst verlieren wir die guten Unternehmen an die USA.“

Viele Berliner Gründer kritisieren zudem die Ängstlichkeit deutscher Investoren: „Sie fragen als Erstes, wie man Geld verdienen will“, sagt etwa Ijad Madisch, Chef des Wissenschaftlernetzwerks ResearchGate, eines Start-ups, dem die Branche einiges zutraut. Keiner seiner Geldgeber stammt aus Deutschland – eine bewusste Entscheidung. Dass ResearchGate bislang nicht profitabel ist, scheint die Finanziers nicht zu stören. Denn sie vertrauen wie Madisch darauf, dass das nur eine Frage der Zeit ist.

Ann-Kathrin Nezik

lich, was andere tun, statt selbst in die Offensive zu gehen.

Autokonzerne: nur noch Zulieferer für Google und Apple?

Die Autoindustrie dürfe bei der Entwicklung digitaler Angebote nicht zögerlich sein, mahnt Ex-SAP-Chef Kagermann. Künftig würden sich die Kunden bei der Kaufentscheidung vor allem vom IT-Angebot leiten lassen, das ein Fahrzeug biete, und kaum noch von Faktoren wie der PS-Stärke. Die Autobauer müssten daher umgehend innovative Dienste entwickeln, bevor andere in die Lücke drängten und ihnen die Schlüsselposition zum Kunden abnähmen, empfiehlt Kagermann. Ansonsten könne sich „die Arbeitsteilung zwischen den jetzigen Marktführern, Zulieferern und Dienstleistern deutlich verändern“.

In der Tat sind viele Autohersteller zwar Weltspitze, was ihre „smart factory“ angeht; auf den Produktionsstraßen läuft die Fertigung hocheffizient ab. Doch ist das Fahrzeug ausgeliefert, bricht der Datenstrom bisweilen abrupt ab. Dann verlieren die Produzenten den Kontakt zu ihren Kunden. Dabei hätten sie alle Voraussetzungen: Autos gleichen heute rollenden Rechnern; Sensoren messen alles, vom Ölstand bis zur Innenraumtemperatur. Manche Hersteller tun sich aber schwer, daraus Profit zu schlagen.

Nun ist es nicht so, als hätten sie den Trend komplett verschlafen. Daimler unterhält im Silicon Valley ein eigenes Entwicklungszentrum, die Unterhaltungs-Software CarPlay soll künftig über Apples Sprachfunktion Siri gesteuert werden.

BMW-Kunden, die den „ConnectedDrive“-Service abonnieren, haben Zugriff auf Apps von Facebook bis Twitter. Sie erhalten Staumeldungen oder Routenvorschläge auf das Display oder lassen sie sich vorlesen. Wenn Sensoren spüren, dass die Bremsbeläge bald verschlissen sind, geht das Signal direkt an die Werkstatt, die sich beim Kunden zwecks Terminvereinbarung meldet. „Autos werden ein Teil des Internets“, sagt BMW-Manager Elmar Frickenstein.

Frickenstein leitet in München die Elektronikentwicklung. An seinem Handgelenk trägt er eine goldfarbene Smartwatch, stilistisch wie aus den Siebzigern, technologisch das 21. Jahrhundert. Mit ihr kann er beim i3, dem Elektroauto, die Türen öffnen, den Batteriestatus prüfen oder die Heizung frühzeitig anstellen. Und wenn die telematischen Ortungssysteme ausgereift sind, werden die Fahrzeuge selbst das Steuer übernehmen und sich gegenseitig auf Distanz halten.

Davon sei man nicht mehr weit entfernt, meint Frickenstein. Seine Vision: Abends fährt er vor die Oper, steigt aus, das Auto sucht sich einen Parkplatz. Es rechnet die Gebühr automatisch ab und holt ihn zwei Stunden später wieder ab, alles selbsttätig.

So etwas funktioniert allerdings nur, wenn BMW die digitalen Spuren auswerten kann, die das Auto hinterlässt. Frickenstein lässt keinen Zweifel daran, wer Zugriff auf die Informationen nehmen darf: „Die Daten gehören BMW.“

Rohstoff Daten: aus Produzenten werden Dienstleister

Als sich Frickenstein im Februar auf einer Tagung so unmissverständlich äußerte, ging ein Raunen durch das Auditorium. Der Manager hatte einen heiklen Punkt berührt, ökonomisch wie juristisch. Wem gehören die Daten? Das ist eine zentrale Frage in der digitalen Wirtschaft. Zur Auswahl stehen die Produkthersteller, die Diensteanbieter oder aber die Kunden selbst, immerhin hat die sogenannte informationelle Selbstbestimmung den Rang eines Grundrechts.

Die Daten sind der Schatz, denn wer sie kontrolliert, der kontrolliert den Kunden. Er kennt ihn zuweilen besser als dieser sich selbst, er kann ihm Angebote machen, von denen der Konsument noch gar nicht weiß, dass er sie interessant findet. Dieses Geschäft beherrschen die US-Datengiganten außergewöhnlich gut. Sie konzentrieren sich darauf, aus Daten Dienstleistungen zu kreieren. Die deutschen Hersteller dagegen sind es gewohnt, vom Produkt her zu denken – und später erst an den Service; wenn überhaupt.

Ein Perspektivwechsel ist notwendig, doch er fällt schwer. Am ehesten noch ist der deutschen Autoindustrie dieses Kunststück mit den Carsharing-Projekten ge-

Starke Verbindungen Vernetzte Geräte weltweit

Prognose 2020	2013	2000
50 Milliarden	**10** Milliarden	**200** Millionen

Quellen: Bitkom; Fraunhofer IAO

DER SPIEGEL