

KOOPERATIONEN MIT START-UPS

CORPORATES PUNKTEN MIT WEITBLICK

Die disruptive Dynamik vieler Branchen führt dazu, dass immer mehr Unternehmen mithilfe junger Hightech-Gründer Innovationen beschleunigen wollen. Syndizi sind mit viel Kreativität gefordert, Vertragsmodelle und Prozesse so zu verändern, dass sie den Keim des Erfolgs von Start-ups nicht ersticken.



► Ob Automobilkonzern oder Zulieferer, ob Chemiehersteller, Energieversorger, Onlinehändler oder Versicherungskonzern: Alle suchen Zugang zu Zukunftstechnologien wie künstliche Intelligenz, Internet der Dinge, Blockchain, Big Data oder 3D-Druck. Laut Bundesverband Deutsche Start-ups haben sich Partnerschaften zwischen DAX-Unternehmen und Start-ups in den letzten fünf Jahren verfünffacht. Anders als Finanzinvestoren, die bei einer Beteiligung auf den maximalen Return on Invest (RoI) abzielen, bieten etablierte Konzerne und Familienunternehmen den Start-ups nicht nur Kapital, sondern auch Branchen-Know-how und Marktzugang. Im Gegenzug helfen die Start-ups den sogenannten Corporates, das eigene Geschäftsmodell zu wandeln und neue zu erschließen. Es gibt vielfältige Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, angefangen bei einzelnen Entwicklungsprojekten über Corporate Venture Capital (VC)-Gesellschaften bis zur direkten Beteiligung oder Akquisition (siehe Beitrag „Die Facetten der Zusammenarbeit sind vielfältig“ ab Seite 22). Für viele Unternehmen ist es sinnvoll, einen möglichst breiten Instrumentenkasten anzubieten, um verschiedene Entwicklungsszenarien abzudecken. „So lässt sich eine Start-up-Beteiligung unkomplizierter in eine strategische Beteiligung überführen, wenn wir die Zusammenarbeit mit den Gründern zum Vorteil aller intensivieren wollen“, erklärt Dr. Bernd-Michael Zinow, General Counsel der EnBW. Zu den Werkzeugen des Karlsruher Energiekonzerns gehört die Corporate Venture Capital-Gesellschaft EnBW New Ventures GmbH mit einem Investitionsvolumen von 100 Millionen Euro, um breit gestreut am Erfolg vielversprechender Neugründungen in den Bereichen Energie, Digitalisierung und Infrastruktur Anteil zu haben. Weitere Instrumente sind direkte Beteiligungen sowie die projektbezogene Zusammenarbeit in Inkubatoren und Acceleratoren, um erst einmal zu testen, ob die Partner zusammenpassen.

STRUKTURIERTE PROZESSE SIND NÖTIG

Um Geschäftsmodelle schnell zu entwickeln und am Markt zu erproben, verläuft das Innovationsmanagement in einem strukturierten Prozess. So wurde aus der Workshop-Idee von Mitarbeitern für eine neuartige Straßenlaterne eine smarte Beleuchtung mit Ladesäule für E-Fahrzeuge, Public-WLAN, Umweltsensoren und Notruf-Funktion, welche die EnBW inzwischen unter der Marke Smight vertreibt. Der Onlinehändler Otto Group aus Hamburg verfügt ebenfalls über eine breite Palette an Instrumenten für die Zusammenarbeit mit Start-ups, um verschiedene strategische Ziele über die gesamte Wertschöpfungskette bis zum Spätphaseninvestment abzudecken: Es gibt die Risikokapitalfonds eVentures und Project A Ventures mit einem Gesamtinvest von weit über 400 Millionen Euro. An letzterem sind neben der Otto Group als Ankerinvestor heute auch viele andere Unterneh-



„Die Kunst besteht darin, bei den Vertragsverhandlungen die rechtlich erforderlichen Inhalte festzuzurren und gleichzeitig den nötigen Freiraum für die beabsichtigten Innovationen zu lassen.“

–
Dr. Rainer Bertram,
General Counsel, Signal Iduna Gruppe

men wie der Axel Springer Verlag und der Lebensmittelkonzern Dr. Oetker beteiligt. Ziel ist über den Wissenstransfer hinaus, die Start-ups später gewinnbringend zu verkaufen, nachdem in einem sehr frühen Stadium investiert wird. Dagegen verfolgt der Corporate Company Builder Otto Group Digital Solutions die Intention, Start-ups innerhalb und für die Otto Group aufzubauen, welche die Kompetenzen des Konzerns für neue Geschäftsmodelle nutzen. Diese sollen später nicht über einen Exit verkauft, sondern ihre Geschäftsmodelle sollen idealerweise in die Otto-Gruppe integriert werden. Ein Beispiel ist die Tochter Riskident, die softwaregestützt Betrugsversuche im eCommerce aufdeckt und dabei vom tiefen und breiten Datenschutz-Know-how des Onlinehändlers profitiert.

Weil die Start-ups auch bei Finanzinvestoren begehrt sind, müssen Corporates hinsichtlich des eigenen Company Builders ihre Trümpfe ausspielen. Dazu tragen Syndizi wesentlich bei, ist Martin Mildner, General Counsel der Otto Group, überzeugt: „Die unterschiedlichen Beteiligungsmodelle sind auch im Hinblick auf Anreize für die Mitarbeiter so zu strukturieren, dass die Zusammenarbeit für sie auch ohne einen gefeierten Exit attraktiv ist. Ein solcher sogenannter unfair Advantage ist der sofortige Zugang zu Know-how, Daten und Kunden des Konzerns, den sie ohne die Verbindung zur Otto Group nicht bekommen.“ Zudem darf der Keim des Erfolgs der jungen Unternehmen nicht erstickt werden. Schließlich profitieren sie in erster Linie davon, sich auf Technik und Wachstum konzentrieren zu können und nicht durch Verwaltungsaufwand und Hierarchien gebremst zu werden. Zugleich muss das Corporate sich aber auch Wettbewerbs-



„Der Syndikus muss die Verhandlungsergebnisse sorgfältig prüfen und darauf pochen, dass der Vertrag auch die Interessen speziell seines Unternehmens abbildet.“

– Dr. Stefan Schäfers, Syndikus, Evonik AG

vorteile durch Technologie, Produkte oder Dienstleistung des Start-ups sichern.

Es gilt also, einen Spagat zu bewältigen. Von Beginn an schlagen Syndizi eine Brücke, indem sie Vertrauen und gegenseitiges Verständnis aufbauen. „Es ist nicht ratsam, aus einer Position der Stärke zu verhandeln und Maximalpositionen rücksichtslos durchzusetzen“, sagt Dr. Jan Eckert, General Counsel beim Technologiekonzern ZF Friedrichshafen AG. „Das kann bei der späteren Zusammenarbeit teuer zu stehen kommen. Die Kooperation funktioniert nur gut, wenn alle

Beteiligten profitieren und sich im Verbund gut aufgehoben fühlen.“ Beispielsweise gilt es zunächst einmal Informationsasymmetrien abzubauen: Start-ups im Seed- und Pre-Seed-Bereich haben keine eigene Rechtsabteilung. Sie sind mit dem regulatorischen Rahmen oft wenig vertraut. Vertrauen kann nur entstehen, wenn Corporates ihnen auf Augenhöhe begegnen und Transparenz schaffen, so EnBW-Syndikus Martin Düker: „Wir haben in gut verständlichen Term-Sheets auf wenigen Seiten kurz zusammengefasst: Worauf lasst Ihr Euch ein? Warum brauchen wir besondere Investorenrechte wie Vetorechte und Exit-Regelungen, um unser Engagement abzusichern, wenn die Geschäftsidee sich weiterentwickelt? In welchem Umfang nehmen wir Einfluss? Wie weitgehend sind die Informationsrechte?“

Um den Projekterfolg für das Corporate ausreichend abzusichern, braucht es technologisches Verständnis. Die neuen Produkte und Geschäftsmodelle sind meist wenig erprobt, der Markterfolg ist ungewiss und das Risiko eines Totalverlusts droht. Jan Eckert: „Bei einem Misserfolg darf kein Fass ohne Boden entstehen. ZF liefert Systeme für die Mobilität von Pkw, Nutzfahrzeugen und Industrietechnik, unter anderem für autonomes Fahren, so dass bei den vielen Neuentwicklungen zahlreiche Fragen zum Produkthaftungsrecht zu klären sind.“ Die besondere Herausforderung liege darin, alle wichtigen denkbaren Szenarien zu antizipieren und möglichst alle relevanten Themen im Vertrag abzubilden.

WIE TRAGEN SYNDIZI ZU ERFOLGREICHEN INNOVATIONSPARTNERSCHAFTEN BEI?

Vertrauen aufbauen:

- Nicht aus einer Position der Stärke verhandeln und Maximalpositionen rücksichtslos durchsetzen.
- Transparente Term-Sheets mit wenigen Seiten, die Gründer verstehen.
- Schlanke Vertragssets, die sich am Entwicklungsstadium des Start-ups orientieren.

Eng vernetzen:

- Intern, um Positionen und Ziele zu klären.
- Extern mit den Start-ups, um mit Hilfe von festen Ansprechpartnern vertrauensvolle Kommunikationskanäle für die gegenseitigen Anliegen zu schaffen.
- Know-how für technische Details und neue Geschäftsmodelle aufbauen.
- Unternehmerisch denken.

Arbeitsweise verändern:

- Schneller entscheiden.
- Agile Methoden nutzen.
- Trial and Error-Mentalität erwerben und bewusst Fehlschläge in Kauf nehmen.

PRAGMATISCHES AUGENMASS BEI DER DETAILTIEFE VON VERTRÄGEN

Dabei ist Pragmatismus und Mut gefragt: Welche Klausel ist zu welchem Zeitpunkt in welcher Detailtiefe nötig? Zwar kann ein Aufschieben schwieriger Fragen wie Regelungen zum Exit der Nährboden für spätere Konflikte sein. Andererseits sollte der Vertrag dem Risiko und der Höhe des Investments angemessen sein. „Pragmatismus geht vor Perfektionismus. Oft entwickelt sich ein Start-up völlig anders als geplant und detaillierte Vereinbarungen laufen dann komplett leer. Die Energie und Kosten dafür hätten die Beteiligten besser in den Aufbau des operativen Geschäfts gesteckt“, rät Peter Huber, Partner bei Hogan Lovells in München, der Corporates und Start-ups

Wenn man auf rauer See einen Alleskönner bei sich hat: Das ist richtungsweisend.

Haben Sie unser multidisziplinäres
Netzwerk im Fokus?

Moderne Rechtsberatung verbindet Innovationen, juristische Expertise, fachübergreifende Ideen und Persönlichkeiten. So helfen wir Ihnen als multidisziplinäre Kanzlei mit über 270 Anwältinnen und Anwälten, mit der Unterstützung des globalen KPMG-Netzwerks, die richtige Entscheidung zu treffen. Treffen Sie die erste: www.kpmg-law.de



KPMG Law

Unsere Expertise. Ihre Sicherheit.



„Die unterschiedlichen Beteiligungsmodelle sind auch im Hinblick auf Anreize für die Mitarbeiter so zu strukturieren, dass die Zusammenarbeit für sie auch ohne einen gefeierten Exit attraktiv ist.“

–
Dr. Martin Mildner,
General Counsel, Otto Group

bei Akquisitionen und Beteiligungen begleitet. Grundsätzlich sollte sich die Detailtiefe und der Umfang der Verträge an der Entwicklungsphase eines Start-ups orientieren. Das vermisst Andreas Unseld häufig. Er ist Partner der Beteiligungsgesellschaft Unternehmertum Venture Capital (UVC) Partners, die eng an das Gründungszentrum der Technischen Universität München angebunden ist. „Ein schlankes Set an Verträgen wäre bei vielen Corporates eine echte Innovation“, so Unselds Erfahrung.

ERWARTUNGEN MÜSSEN GEKLÄRT WERDEN

Zu vielen Fragen haben sich laut Anwalt Peter Huber inzwischen Marktstandards herausgebildet: „Beispielsweise bekommt der Lead-Investor einen Sitz im Beirat, um Information und Kontrolle zu gewährleisten. Mitspracherechte der Investoren lassen sich durch qualifizierte Mehrheitserfordernisse in der Gesellschafterversammlung und Zustimmungsvorbehalte für bestimmte Geschäftsführungsmaßnahmen regeln.“ Der Erfolg des Investments hängt weitgehend von den Gründern ab und so haben Corporates großes Interesse daran, dass diese an Bord bleiben. Deshalb sähen marktübliche Klauseln ein lineares Vesting über vier Jahre vor, während dem sich die Gesellschafter Anteile erarbeiten. Gegebenenfalls wird ein sogenanntes Cliff vereinbart, so dass der Start der Vesting-Periode nicht sofort nach Abschluss der Finanzierungsrunde, sondern erst später beginnt. Für den

Fall, dass die Gründer zuvor das Unternehmen verlassen oder gegen wesentliche Vereinbarungen verstoßen, erhalten Corporates die Möglichkeit, deren Gesellschaftsanteile zu übernehmen. „Und bei der Haftung für Garantien hinsichtlich ordnungsgemäßer Gründung, steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Risiken oder Inhaberschaft von gewerblichen Schutzrechten setzt sich durch, dass Investoren Anspruch auf eine kompensatorische Kapitalerhöhung oder Abtretung von Anteilen in Höhe etwaiger Schäden erhalten. Das entzieht den Start-ups im Regressfall nicht ohnehin knappes Kapital“, so Huber.

Fallstricke lauern immer dann, wenn die Vertragspartner ihre Erwartungen nicht klären und sich zu wenig über Ziele und Risiken der Kooperation austauschen: Wer profitiert in welchen Szenarien wie stark? Wer hat wann welchen Beitrag zu leisten? Wer haftet wofür? Wie eng ist die Bindung und wie kann man sich etwa über Drag- und Tag-Along-Regelungen lösen, ohne auf die Zustimmung der übrigen Gesellschafter angewiesen zu sein? „Indem Syndizi diese Positionen sorgfältig klären und auf mögliche Interessenkonflikte hinweisen, betreiben sie ein gutes Erwartungsmanagement“, erklärt Dr. Stefan Schäfers, Syndikus bei Evonik in Essen und zuständig für die Venture-Capital-Beteiligungen des Spezialchemiekonzerns, der mit einem Investitionsvolumen von 250 Millionen Euro laut Schäfers ein führender Investor im Bereich Spezialchemie ist. Gerade bei VC-Beteiligungen ist das Interessengeflecht mitunter komplex, insbesondere, wenn sich etwa bei Fund-of-Fonds-Lösungen mehrere Corporates an einem Wagniskapitalfonds beteiligen (siehe auch Beitrag „Die Facetten der Zusammenarbeit sind vielfältig“ auf Seite 22): „Es drohen nicht nur Konflikte der Gründer untereinander, sondern auch unter den Investoren, beispielsweise wenn neue Kapitalgeber



„Vertrauen kann nur entstehen, wenn Corporates Start-ups auf Augenhöhe begegnen und Transparenz schaffen.“

–
Martin Düker,
Syndikus, EnBW AG



„Um langfristig mit Gründern zusammenzuarbeiten, hilft ein breiter Instrumentenkasten. So lässt sich eine Start-up-Beteiligung unkomplizierter in eine strategische Beteiligung überführen, wenn wir die Zusammenarbeit mit den Gründern zum Vorteil aller intensivieren wollen.“

– Dr. Bernd Zinow, General Counsel, EnBW AG

hinzukommen und die vorhandenen aufgrund von Pay-to-Play-Regelungen Investorenrechte verlieren, sofern sie kein Kapital nachschießen“, erklärt Schäfers. Tücken könnten auch lauern, weil häufig mehrere Investoren nur durch einen Anwalt vertreten werden. „Der Syndikus muss die Verhandlungsergebnisse sorgfältig prüfen und darauf pochen, dass der Vertrag auch die Interessen speziell seines Unternehmens abbildet.“

KONZERNE MÜSSEN SICH ANPASSEN

Im Unterschied zu reinen Finanzinvestoren kombinieren Corporates die Beteiligung an Start-ups häufig mit Forschungs- und Entwicklungskooperationen, Lizenz- oder Liefer- und Vertriebsverträgen. In operativer Hinsicht sind sie das Herz der Investition. Um Konflikte vorzubeugen, ist die interne Erwartungshaltung penibel zu klären. „Oft steht bei einem Entwicklungsprojekt am Start das Endprodukt noch nicht in seiner endgültigen Ausgestaltung fest, sondern ist Gegenstand eben dieser Entwicklung, etwa wenn eine Plattform für innovative Versicherungsdienstleistungen entstehen soll. Unternehmensjuristen müssen zusammen mit den Fachbereichen austarieren, zu welchem Zeitpunkt welcher Erfolg erwartet wird. „Die Kunst besteht darin, bei den Vertragsverhandlungen die rechtlich erforderlichen Inhalte festzuzurren und gleichzeitig den nötigen Freiraum für die beabsichtigten Innovationen zu lassen. In denjenigen Passagen einer Aufgaben- oder Leistungsbeschreibung, in denen keine gesetzlichen Vorgaben beachtet werden müssen, kann man dem Umstand Rechnung tragen, dass ein Start-up-Unternehmen

noch nicht jeden Leistungsgegenstand genau beschreiben kann. An anderen Stellen, an denen etwa Datenschutzrecht zu beachten ist, besteht dieser Freiraum nicht“, erklärt Dr. Rainer Bertram, General Counsel der Signal Iduna Gruppe mit Sitz in Dortmund und Hamburg.

Viele Konzerne haben mittlerweile verstanden, dass sie sich anpassen müssen und beispielsweise Exklusivitätsvereinbarungen in Frühphasen nicht in das Start-up-Ökosystem passen. Regelungen hinsichtlich der Schutzrechte, die im Rahmen des Projekts entstehen (Foreground IP) sowie Background-Kenntnisse und Schutzrechte, die schon vor der Kooperation bestanden, orientieren sich immer häufiger am Entwicklungsstadium junger Hightechfirmen. Bei manchen Corporates herrscht laut Andreas Unseld von UVC Partners aber immer noch die klassische Einkaufsdenke: „Sie verkennen, dass sich Gründer zunächst ein größeres Marktwachstum sichern müssen, um zu überleben. Die Zusammenarbeit muss ein Fordern und Fördern sein, bei dem die Pflänzchen erst gehegt werden, bevor man profitiert.“

Langfristig genauso erfolgskritisch wie die Verträge ist aber der strategische Fit, also Strukturen und Unternehmenskulturen, die dazu passen, dass Konzerne durch das frische, disruptive Denken der jungen Firmen schneller und innovativer werden wollen. „Zu den größten Herausforderungen der Zusammenarbeit mit Start-ups zählt, komplexe Konzernprozesse mit über 100 Richtlinien auf die agilen Strukturen anzupassen und vertrauensvolle Kommunikationskanäle zu schaffen“, berichtet Jan Eckert von ZF. So überlegt das Stiftungsunternehmen mit 150.000 Mitarbeitern, zwei unterschiedliche

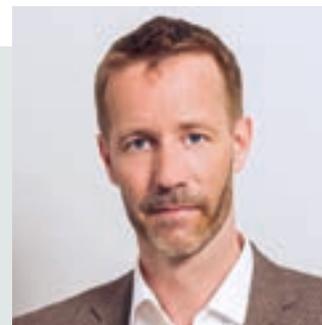
► Fortsetzung auf Seite 20

MEHR DAZU

Mit dem Erwerb von Start-ups durch klassische Großunternehmen befasst sich auch eine neue Studie aus der Studienserie CLI-Corporate Legal Insights von BUJ und PricewaterhouseCoopers Legal („Global Post Merger Integration und Carve-outs“). S. dazu Artikel ab S. 26, „Zur rechten Zeit auf die Erfolgsspur wechseln“.

Syndizi sollten sich als Wegbereiter für Innovationen sehen

Prof. Dr. Andreas Kuckertz leitet das Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum (Entrepreneurship) an der Universität Hohenheim in Stuttgart. Im Interview erläutert er, warum die Arbeit der Rechtsabteilung erfolgskritisch für Partnerschaften zwischen Old und New Economy ist.



Es gibt immer mehr Initiativen, um Old und New Economy zusammenzubringen wie Code_n mit dem New new Festival, Get Started des Digitalverbands Bitkom, die VDMA Start-up-Machine oder die Digital Hub-Initiative des Bundeswirtschaftsministeriums. Finden Gründer inzwischen schnell den richtigen Partner?

Start-ups haben immer noch Schwierigkeiten, Kooperationen anzustoßen. Oft wissen sie nicht, wo sie andocken können. Zwar weiss jeder in der Szene, wen man bei Daimler ansprechen muss, doch das Organigramm eines Mittelständlers ist von außen oft nicht leicht zu durchschauen. Es gibt Leuchttürme, aber die spiegeln nicht die gesamte Unternehmenslandschaft wider.

Wie finden Gründer und Corporates die passende Form der Zusammenarbeit?

Beide sollten sich erst einmal die Asymmetrie vergegenwärtigen. Hier die große und starke Old Economy mit Marktzugang, dort das kleine und schwache Start-up mit Zukunftstechnologie. Daraus ergeben sich ganz unterschiedliche Erwartungen. Im ersten Schritt sind deshalb nicht nur die eigenen Ziele und Vorstellungen zu klären, sondern auch die des Partners. Schritt zwei ist dann, aus den zahlreichen Kooperationswerkzeugen das herauszusuchen, mit dem sich die gegenseitigen Erwartungen am besten realisieren lassen. In der Praxis sind große Unternehmen oft sehr arrogant und sagen: „Kaufen wir halt ein Start-up.“ Das wollen Gründer aber in der Regel nicht. Große Unternehmen müssen erst einmal Vertrauen schaffen.

Wie hilfreich sind externe und interne Inkubations- und Acceleratorenprogramme, bei denen Corporates Anteile an Start-ups erhalten und diese einige Zeit mit Kapital, Coaching und Infrastruktur bei der Skalierung unterstützen?

Diese Programme sind sehr sinnvoll, um sich erst einmal gegenseitig kennenzulernen. Schließlich sprechen beide Seiten doch sehr unterschiedliche Sprachen. Der Motorsägenhersteller Stihl hat im Stuttgarter Accelerator Activatr mit drei Start-up-Pionieren ein System für vernetzte Geräte im

Forst entwickelt, um Baumdaten sprachgestützt zu erfassen und zu digitalisieren. Bislang musste der Waldarbeiter zum Fällen die mit Farbkreuzen markierten Bäume suchen. Jetzt wird er per App direkt dorthin geführt. Die vom Autokonzern Daimler initiierte Start-up-Autobahn versammelt die besten Mobility-Start-ups der Welt, die teilweise 100 Mitarbeiter beschäftigen und schon sehr erfolgreich am Markt sind. Mithilfe des Know-hows und Kapitals der besten Fahrzeughersteller und -zulieferer können sie weiter wachsen.

An welchen Stellen hapert es in der Praxis? Was bemängeln Start-ups?

Am Beginn einer Kooperation geht es vor allem um Offenheit und Verständnis für die Belange der Gründer. Es kann nicht klappen, wenn ein Start-up die üblichen Einkaufsbedingungen für Zulieferer unterzeichnen und bei Vertragsstrafe garantieren soll, dass sein Produkt in fünf Jahren noch lieferbar ist. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass Corporates auf Augenhöhe mit den Start-ups sprechen und ihnen Freiheit außerhalb der bürokratischen Strukturen des etablierten Unternehmens lassen. Sehr hilfreich sind auch Ansprechpartner auf Managementebene als Unterstützer.

Und wie können Unternehmensjuristen zum Gelingen beitragen?

Sie können sehr viel beitragen und sind sogar erfolgskritisch. Wir haben in einer noch unveröffentlichten Studie untersucht, wann Start-ups zu Kooperationen mit etablierten Unternehmen bereit sind. Gleich nach Offenheit und einem Umgang auf Augenhöhe haben Gründer die Vertragsgestaltung genannt. Start-ups wünschen sich schlanke Verträge, die sie auch verstehen. Gründer haben keine Rechtsabteilung, um Klauseln zu bewerten und einzuordnen. Wer dieses Ungleichgewicht erkennt, zerstört schnell Vertrauen. An dieser Stelle sollten sich Syndizi vergegenwärtigen, dass sie nicht nur einen guten Job machen, wenn sie etwaigen Schäden vorbeugen. Um strategische Ziele in der Zukunft zu erreichen, müssen sie auch Innovationen ermöglichen.

Das Interview führte Franziska Jandl.



Softwarelösungen für eine starke Rechtsabteilung.

RAUS AUS DER KOMPLEXITÄT – ZURÜCK ZUR LEICHTIGKEIT:
Rechtsabteilungen als Hub für Innovation und Exzellenz.

<div style="background-color: red; color: white; padding: 10px; text-align: center;">legisway</div> <div style="background-color: orange; color: white; padding: 10px; text-align: center;">winra</div>	<div style="background-color: green; color: white; padding: 10px; text-align: center;">DictaPlus</div> <div style="background-color: teal; color: white; padding: 10px; text-align: center;">Legal SmartDocuments</div>	 Vertragsmanagement	 Digitale Akte/eAkte	 Risk & Compliance	 Dashboard Reporting & KPIs	 Digitales Diktat & Spracherkennung
		 Beteiligungsmanagement	 Workflow Management	 Cloud & On-Premises	 Collaboration & Self-Service	

Langjähriger Service und Technologie Partner der





„Ein schlankes Set an Verträgen, die sich an der Entwicklungsphase des Start-ups orientieren, wären bei vielen Corporates eine echte Innovation.“

–
Andreas Unseld,
Partner,

Unternehmertum Venture Capital Partners (UVC Partners)

► **Fortsetzung von Seite 17**

Steuerungsmodelle einzuführen: eines für den etablierten Bereich und eines für junge Hightechfirmen, das sich an der Beteiligungsgesellschaft Zukunfts-Venture-GmbH orientiert, für die schon jetzt andere Regeln gelten.

Die EnBW hat bereits einen Basic-Rules-Ansatz etabliert und beispielsweise die Compliance-Richtlinien aus zwei Leitz-Ordern für Start-ups auf dreieinhalb Seiten eingedampft, berichtet General Counsel Bernd-Michael Zinow: „Das war ein großer Kraftakt über mehrere Runden und Monate, um die Verantwortlichen für die einzelnen Richtlinien zu überzeugen. Jeder sah zwar die grundsätzliche Notwendigkeit ein, hielt aber gerade die Regeln seines Bereichs für unverzichtbar.“

Die Automobilindustrie ist ein Beispiel dafür, wie technologische und regulatorische Veränderungen eine disruptive Dynamik entwickeln, die aktuelle Geschäftsmodelle auslöscht und neue schafft. Das strahlt unmittelbar in die Rechtsabteilungen aus. Jan Eckert: „Die Juristen müssen schneller zu Entscheidungen kommen und dafür ihre Prozesse unter anderem durch Legal-Tech-Anwendungen beschleunigen.“ Auch die Außendarstellung und Denkweise muss sich ändern, um Vertrauen zu schaffen und unkompliziert zusammenzuarbeiten, fordert Martin Mildner von der Otto Group: „Statt alles besser zu wissen, braucht es Offenheit, um von den Start-ups zu lernen. Um anerkannt zu werden, kann sich der Unternehmensjurist nicht hinter Paragraphenkettens verstecken, sondern er muss den Gründern aus dem Geschäftsmodell heraus die notwendigen Strukturen aufzeigen. Wie muss zum

Beispiel ein Fintech aufgestellt sein, um von vornherein den Anforderungen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) gerecht zu werden.“

Viel mehr als früher gelte es als Syndikus, das operative Geschäft zu verstehen und in Geschäftsmodellen zu denken. Dabei hilft den Unternehmensjuristen, dass sie mittlerweile meist in wichtige Entscheidungsgremien eingebunden sind und damit Prozesse wie Produktentwicklung oder Investments bereits in einem frühen Stadium begleiten und auch steuern können. Beispielsweise ist Martin Düker Mitglied im Investmentkomitee der EnBW New Ventures GmbH und Martin Mildner sitzt im Beirat aller Ventures-Unternehmen der Otto Group.

Laut Jan Eckert tragen Syndizi dadurch aber auch mehr Verantwortung für den Geschäftserfolg. „Sie sind jetzt mit ihrer ganzen Kreativität gefordert, um Prozesse und Vertragsmodelle an die neuen Chancen und Risiken anzupassen.“ Es braucht ein neues Selbstverständnis als Gestalter: „Syndizi identifizieren nicht mehr nur Risiken und bilden die strategischen Ziele in Verträgen ab. Indem sie rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten für schnellere Innovationen aufzeigen, bauen sie aktiv an der Zukunft des Unternehmens mit“, sagt Dr. Rainer Betram, General Counsel der Signal Iduna Gruppe.

► **Fortsetzung des Titeltthemas auf Seite 22**



„Die Detailtiefe der Verträge muss dem Risiko und der Höhe des Investments angemessen sein. Pragmatismus geht vor Perfektionismus. Die Energie, Zeit und Kosten für das Ausarbeiten und Verhandeln komplexer Verträge sind für den Aufbau des operativen Geschäfts des Start-ups oft besser investiert.“

–
Peter Huber,
Partner, Hogan Lovells



„DER

ENTSCHEIDENDE

PUNKT,

MIT

DEM

SIE

GEWINNEN:

WIR

FINDEN

IHN.“

MICHAEL BECKER,

RECHTSANWALT &

MANAGING DIRECTOR

eDiscovery Services | Managed Document Review | Computer Forensics

Die entscheidenden Fakten finden – in global operierenden Unternehmen wird das schnell zur Suche nach der Nadel im Heuhaufen. Consilio hat das hochspezialisierte Personal und die effizienteste Technologie, um dabei in kürzester Zeit zum Ziel zu kommen. Wo wir gerade dabei sind: Unter den ganzen Nullen und Einsen hat sich eine Acht versteckt. Und – schon gefunden?
Diese Lösung und noch viel mehr finden Sie auf de.consilio.com





VERSCHIEDENE MODELLE

DIE ZUSAMMENARBEIT HAT VIELFÄLTIGE FACETTEN

Die Möglichkeiten der Kooperation reichen vom Start-up-Praktikum der Konzern-High-Potentials über eigene Wagniskapitalfonds bis zur Akquisition. Welches Modell passt, hängt von den strategischen Zielen ab. Ein Überblick.

► Das Ziel von internen Inkubationsprogrammen oder Corporate Company Buildern wie der Otto Group Digital Solutions ist, Start-ups aufzubauen, welche die Kompetenzen des Konzerns für neue Geschäftsmodelle nutzen, um sie später in die Otto-Gruppe zu integrieren. Der Energieversorger EnBW unterstützt Gründer bei „Spark the future“ mit Formaten von 16 Monaten bis zu 16-Stunden-Hackathons, bei denen am Ende des zweiten Tages eine Idee für ein Geschäftsmodell plus Prototyp vor der Inkubations-Jury präsentiert werden. Ziel des 16-Monatsprogramms ist die Fortführung als Corporate-Start-up oder die gemeinsame Gründung, gegebenenfalls mit Anschlussfinanzierung durch die EnBW.

Externe Inkubatoren und Acceleratoren bieten die Möglichkeit zum gegenseitigen Kennenlernen in überschaubaren Projekten (siehe auch Interview auf Seite 18). Es gibt sie für Start-ups mit unterschiedlichen Reifegraden: Während sich etwa Activatr mit Themen wie Internet der Dinge, Future Mobility und Smart City eher an Start-ups in der Gründungsphase richtet, sind viele Hightech-Mobilitätsanbieter der Start-up-Autobahn, an der auch ZF beteiligt ist, bereits erfolgreich am Markt. Der Nachteil: Corporates müssen Mitarbeiter abstellen, um gemeinsam mit den jungen Hightechfirmen sogenannte Innovation Challenges zu realisieren. Aus der Beteiligung der EnBW an dem Activatr-Programm ist das Start-up Vialytics

wednesday webinars@noon

Mittwochs 12:00 Uhr • jeweils 30 Minuten

Registrierung
und kostenlose
Anmeldung unter
diruj.de/webinare

Exklusiv, kostenlos für diruj-User

Kurz, knapp, kompakt

Schnelles, interaktives Update

Zeitsparend, mittags



Dr. Hans Diekmann
Rechtsanwalt, Partner
Allen & Overy LLP



Dr. Simon Dürr
MBL (DE)
Rechtsanwalt, Partner
PricewaterhouseCoopers
Legal AG Rechtsanwalts-
gesellschaft



Dr. Michael R. Fausel
Rechtsanwalt, Partner
BLUEDEX PartG mbB



Dr. Thomas Uhlig
Rechtsanwalt, Senior
Manager, KPMG Law
Rechtsanwaltsge-
sellschaft mbH

Termine 2019

18.09. Arbeitnehmerentsendung – Haftung der Organe und weitere Einblicke

Dr. Michael R. Fausel, BLUEDEX PartG mbB

02.10. Praxishandbuch Hauptversammlung – Entwicklungen und Herausforderungen bei der Hauptversammlung

Dr. Hans Diekmann, Allen & Overy LLP

06.11. Sicherstellung der Produkt-Compliance im Rahmen des Nationalen und Europäischen Rechts

Dr. Thomas Uhlig, KPMG Law Rechtsanwaltsgesellschaft mbH

20.11. Arbeitnehmerentsendung – Haftung der Organe und weitere Einblicke

Dr. Michael R. Fausel, BLUEDEX PartG mbB

04.12. Global Post Merger Integration & Carve-outs

Dr. Simon Dürr, MBL (DE), PricewaterhouseCoopers
Legal AG Rechtsanwaltsgesellschaft



ALLEN & OVERY



KPMG Law
Unsere Expertise Ihre Sicherheit



hervorgegangen, das Kommunen mittels künstlicher Intelligenz einen Überblick über den Straßenzustand verschafft. Ein Smartphone an der Windschutzscheibe von Müllautos oder Kehrmaschinen erkennt nicht nur grobe Schlaglöcher, sondern auch feine Risse. Die Stadtverwaltungen sparen Geld, weil sie Reparaturen vornehmen können, bevor große Schäden entstehen.

Der Corporate Venture Capital-Fonds des Spezialchemiekonzern Evonik investiert in Bereichen wie Gesundheitswesen oder neue Materialien und wurde gerade auf 250 Millionen Euro aufgestockt. Der Fokus liegt verstärkt auch auf Minderheitsbeteiligungen an jungen Unternehmen mit höherem Reifegrad, die die digitale Transformation von Evonik unterstützen. Eine spätere Übernahme wird ausdrücklich nicht ausgeschlossen. Anfang des Jahres hat Evonik das amerikanische Portfoliounternehmen Structured Polymers vollständig erworben, das auf Kunststoffpulver für 3-D-Druck spezialisiert ist. Start-ups werden mit einem Höchstbetrag von 15 Millionen Euro unterstützt. Die durchschnittliche Haltedauer beträgt drei bis fünf Jahre, wobei eine zweistellige Rendite angestrebt wird.

DIE STRATEGISCHEN ZIELE WEISEN DEN WEG ZUM PASSENDEN MODELL

Wer keine Kapazitäten und kein Know-how für einen eigenen VC-Fonds aufbauen will, kann sich an externen Wagniskapitalfonds anderer Corporates beteiligen. Zwar gibt es keinen Technologietransfer, aber einen Überblick über Tech-Trends und Kontakte zu den beteiligten Start-ups. Es bestehen keine Nachschusspflichten und bei guter Entwicklung der Beteiligungen eine erfreuliche Rendite. Beispielsweise sind an eVentures mit einem Volumen von mehr als 400 Millionen Euro neben der Otto Group als Ankerinvestor auch der Springer Verlag oder der Lebensmittelkonzern Dr. Oetker beteiligt. Um Risiken breit zu streuen, das Investitionsvolumen zu erhöhen und einen breiten Überblick über neue Technologien zu bekommen, können auch Fund of Funds-Lösungen sinnvoll sein, etwa von Unternehmertum Venture Capitals (UVC) Partners. Die Beteiligungsgesellschaft investiert vor allem in wachstumsstarke Unternehmen im B2B-Bereich. Der Nachteil: Je mehr Investoren beteiligt sind, desto weniger lassen sich individuelle Interessen durchsetzen.

Dagegen verschafft eine Direktbeteiligung größtmöglichen Einfluss auf die Entwicklung von Technologien oder Geschäftsmodellen. Oft handelt es sich um Minderheitsbeteiligungen. Grundsätzlich lassen sich auch Finanzinvestoren einbinden, was aber zu Interessenkollisionen führen kann: Corporates sind meist an einer dauerhaften Entwicklung des Geschäftsmodells für eigene Zwecke interessiert. Dagegen fürchten Finanzinvestoren, dass strategische Partner Wettbewerber unter den Kaufinteressenten abschrecken. Die Betei-

gung wird oft kombiniert mit einer vertraglichen Kooperation, wie Forschungs- und Entwicklungsvereinbarungen, Lizenz-, Liefer- und Vertriebsverträgen.

Eine Akquisition bietet sich an, wenn das Produkt eines Start-ups gut zum Portfolio passt, einen gewissen Reifegrad und den sogenannten „Proof of Concept“ aufweist, also in der Praxis umsetzbar ist und eine hohe Wahrscheinlichkeit für den wirtschaftlichen Erfolg besteht. Dabei ist das Invest und folglich das Risiko relativ hoch, aber auch der Ertrag im Erfolgsfall besonders vielversprechend.

Bei Forschungs- und Entwicklungskooperationen ist das Invest eher begrenzt, was allerdings auch für die Ertragschancen gilt. Oft ist es sinnvoll, die Zusammenarbeit an einem Produkt erst einmal in einer Kooperation auf schuldrechtlicher Basis zu testen, um sich näher kennenzulernen.

Franziska Jandl



- × Ein offener Austausch über die gegenseitigen Ziele und Erwartungen ist Voraussetzung, um das passende Werkzeug für eine Partnerschaft zu finden. Die Verträge müssen den Spagat überbrücken zwischen enger Anbindung und ausreichend Freiraum für die Start-ups.
- × Syndizi haben wesentlichen Anteil am Erfolg der Partnerschaften: Sie brauchen Mut zu einem Basic-Rules-Ansatz und einem schlanken Set an Verträgen, die sich am Entwicklungsstadium des Hightech-Unternehmens orientieren.
- × Vertragsmodelle, Strukturen und Prozesse sind so zu gestalten, dass Gründer schnell und unkompliziert vom Zugang zu Kunden, Branchenkenntnis und Know-how über Datenschutz, Fragen der Finanzaufsicht etc. profitieren, ohne von Verwaltungsaufwand und Hierarchien ausgebremst zu werden.
- × Um Risiken richtig zu bewerten, braucht es Verständnis für technologische Details.
- × Die disruptive Dynamik in vielen Branchen macht vor den Rechtsabteilungen nicht halt: Unternehmensjuristen müssen als Teil des Business-Teams Verantwortung für den gesamten Prozess bis zum Geschäftserfolg übernehmen und schneller zu Entscheidungen kommen.
- × Ein schulmeisterlicher Ansatz ist gegenüber Gründern wenig Erfolg versprechend. Es braucht Offenheit, voneinander zu lernen.
- × Es gibt viele Möglichkeiten der Zusammenarbeit; entscheidend sind die strategischen Ziele.