



Hochschule RheinMain
Wiesbaden Business School

personal.
magazin

hkp /// group
performance · talent · compensation



Ergebnisse einer Studie der Wiesbaden Business School,
hkp///group und dem Personalmagazin

HR Start-ups auf dem Prüfstand

Welche gibt es und wie gelingt die Kooperation mit Corporates?

Die Studie

Die Studie ist ein gemeinsames Projekt der Wiesbaden Business School, der Unternehmensberatung hkp/// group und dem Personalmagazin. Sie stützt sich in wesentlichen Teilen auf ein studentisches Forschungsprojekt. In dessen Rahmen wurden zwischen Oktober und Dezember 2019 zwei empirische Erhebungen durchgeführt:

Zunächst wurden jeweils zehn Vertreter der Corporate- und HR Start-up-Seite interviewt, um Erfolgsfaktoren zu identifizieren, die spezifisch für die Kooperation zwischen Corporates und HR Start-ups sind.

Anschließend wurde ein Online-Fragebogen an einen breiten Adressatenkreis verschickt. Auf Basis der Antworten von insgesamt 123 HR Start-ups und 49 Corporates (nicht immer wurden alle Fragen beantwortet, weshalb die Anzahl der Antworten zwischen den Fragen variiert) analysierte das Studien-Team den Status-quo der HR Start-up-Szene wie auch die jeweiligen Erwartungen und Erfahrungen im Zusammenhang mit der Kooperation zwischen Corporates und Start-ups.

Zudem überprüfte das Team die Zuordnung der 260 HR Start-ups zu HR-Teilfunktionen (Solution Focus) und ordnete auch jene Start-ups, die nicht an der Umfrage teilgenommen hatten, zu. Etwaige Fehleinschätzungen hat das Projektteam zu verantworten.

Einleitung

In den vergangenen Jahren sind immer mehr Start-ups im HR-Umfeld entstanden. Schon zwischen 2015 und 2019 hat sich ihre Zahl auf insgesamt 219 mehr als verdreifacht (Werther 2019). In der jetzt vorliegenden Studie *HR Start-ups auf dem Prüfstand* konnten noch einmal deutlich mehr HR Start-ups in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH-Region) identifiziert werden: Stand Ende 2019 offerierten insgesamt 260 junge Unternehmen Produkte und Dienstleistungen im Bereich Personalmanagement.

Es gibt also zwangsläufig sehr viele geschäftliche Kooperationsbeziehungen zwischen HR Start-ups und etablierten Unternehmen. Und das nicht trotz, sondern auch wegen der immer wieder festgestellten Unterschiede zwischen diesen beiden Organisationsformen. Dabei ist scheinbar klar, was sich die Partner von einer solchen Kooperation erwarten: neue Produkte und Technologien einerseits (Corporates), neue Kunden und Umsatzsteigerungen andererseits (Start-ups).

Aber wie sieht es mit anderen Erwartungen aus? Wollen Corporates zum Beispiel auch, dass Kultur und Arbeitsweisen von HR Start-ups abfärben? Und was passiert, wenn die gegenseitigen Erwartungen nicht übereinstimmen? Diese Aspekte wurden in bisherigen Untersuchungen kaum beachtet. Deshalb standen zwei Fragen im Mittelpunkt der gemeinsamen Studie der Wiesbaden Business School, der hkp/// group und dem Personalmagazin:

- Wie sieht die aktuelle HR Start-up-Landschaft im Detail aus?
- Welche Herausforderungen und Lösungen gibt es bei der Zusammenarbeit von HR Start-ups mit etablierten Unternehmen?

HR Start-ups und Corporates

Gemäß der Definition der Europäischen Union werden unter etablierten Unternehmen (Corporates) Organisationen mit mehr als 250 Mitarbeitern oder einem Jahresumsatz von mehr als 50 Millionen Euro verstanden. In Einzelfällen kann von dieser Definition abgewichen werden, wenn die Firmen auf eine Historie von mehr als zehn Jahren zurückblicken und mehrere Dutzend Mitarbeiter beschäftigen.

Etwas mehr Spielraum gewährt die definitorische Abgrenzung von Start-ups. In Anlehnung an den Bundesverband Deutsche Startups, definiert die vorliegende Studie HR Start-ups als Unternehmen, die

- (hoch) innovative, technologiebasierte Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle für eine oder mehrere HR-Teilfunktionen anbieten
- hohe Wachstumsraten realisieren oder sie zumindest anstreben
- meist als Kapitalgesellschaften gegründet werden und entweder durch Wagniskapital oder Beteiligung der Unternehmensgründer finanziert werden.
- nicht älter als zehn Jahre sind

In der Praxis sind solche formalen Unterscheidungskriterien weniger relevant als die organisationssoziologischen bzw. -psychologischen: Corporates und Start-ups „ticken“ anders. In der Literatur wird immer wieder auf solche Unterschiede im Allgemeinen hingewiesen; auf Basis der Experteninterviews konnten wir diese um die Spezifika des HR-Umfeldes erweitern (siehe Abbildung 1).

	Corporates	Start-ups
Alter und zeitliche Perspektive	Langes Bestehen: Prägung durch Erfolge der Vergangenheit	Kurzes Bestehen: Fokus auf Gegenwart und Zukunft
Größe und Systemtypus	Groß bis sehr groß: Stark ausdifferenzierte Strukturen	Klein: Eher teambasiert, wenig ausdifferenziert
Unternehmensziele und -strategie	Planungsorientiert: Profitabilitäts-, Kosten- und Effizienzziele	Überlebensorientiert: Wachstums- und Liquiditätsziele
Zugang zu Absatz- und Beschaffungsmärkten	Etablierter Kundenstamm, geprüfte Lieferanten, oft bekannte Arbeitgebermarke	Wenige Kunden, kaum Lieferanten, meist keine Bekanntheit unter (potenziellen) Arbeitnehmern
Ressourcenbasis	Meist breite finanzielle, personelle und informationelle Ressourcen	Meist knappe finanzielle und personelle Ressourcen
Organisationsstrukturen und -prozesse	Hoch strukturiert: formale Regeln, Standards, stabil	Lose strukturiert: Kaum formelle Regelungen und Standards, dynamische Anpassungen
Kultur und Zusammenarbeit	Formell: Über viele Jahre etablierte Muster und Spielregeln	Informell: Netzwerk-/Gemeinschaft, geprägt durch Gründer
Innovationstypus	Inkrementelle Innovation: „Schuster bleib bei Deinem Leisten“	Alle Innovationstypen: radikal, inkrementell, modular oder architektonisch
Daten-Management	Fokus auf Datenschutz und Compliance-Richtlinien, restriktiver Umgang mit Daten	Fokus auf Produktoptimierung, extensiver Umgang mit Daten

Abb. 1: Unterschiede zwischen Corporates und HR Start-ups (eigene Darstellung in Anlehnung an Wrobel, Schildhauer & Preiß 2017; Hilse & Susemihl 2018)

Beim Blick auf die in Abbildung 1 genannten Aspekte wird klar: Im besten Fall sind die Unterschiede komplementär, das heißt Corporates und HR Start-ups ergänzen einander. Beispielsweise verfügen Corporates über einen guten Marktzugang und haben viele Stammkunden, sind aber oft zu träge, um innovative Lösungen schnell anzubieten. Genau das aber ist die Stärke von Start-ups, die wiederum nicht über eine breite Kundenbasis verfügen.

Wenn allerdings Corporates Monate brauchen, um ein Start-up als neuen Zulieferer zu qualifizieren, bringt das manche Jungunternehmen in eine prekäre Situation: Wenn ein Projekt nicht startet, bleibt der erhoffte Cash-flow aus. Im schlechtesten Fall haben alle Beteiligten nicht nur Zeit und Nerven verloren, sondern für den schwächeren Partner war die Kooperation existenzbedrohend.

In welche Richtung sich eine solch asymmetrische Beziehung entwickelt, hängt – wie bei jeder Partnerschaft – immer auch von den gegenseitigen Erwartungen ab. Bevor das näher er-

läutert wird, soll die HR Start-up-Landschaft kartographiert werden.

HR Start-ups: Wer ist in welchen Bereichen unterwegs?

Grundsätzlich bieten HR Start-ups für alle Personalbereiche technologiebasierte Lösungen an, vom Recruiting und der strategischen Personalplanung über die Personalverwaltung und -entwicklung bis hin zum Performance Management und der Gesundheitsvorsorge.

Allerdings zeigt sich – für Kenner der Szene wenig überraschend –, dass die meisten HR Start-ups im Recruiting-Umfeld zu finden sind (siehe Abbildung 2). Im Folgenden werden ausgewählte Bereiche vorgestellt und jeweils ein typisches Start-up kurz beschreiben. Die Auswahl erfolgt willkürlich aus den Teilnehmern der Studie. Es wurde lediglich darauf geachtet, dass keine organisatorischen oder finanziellen Verflechtungen zu den Autoren der Studie bestehen.

HR Start-ups auf dem Prüfstand

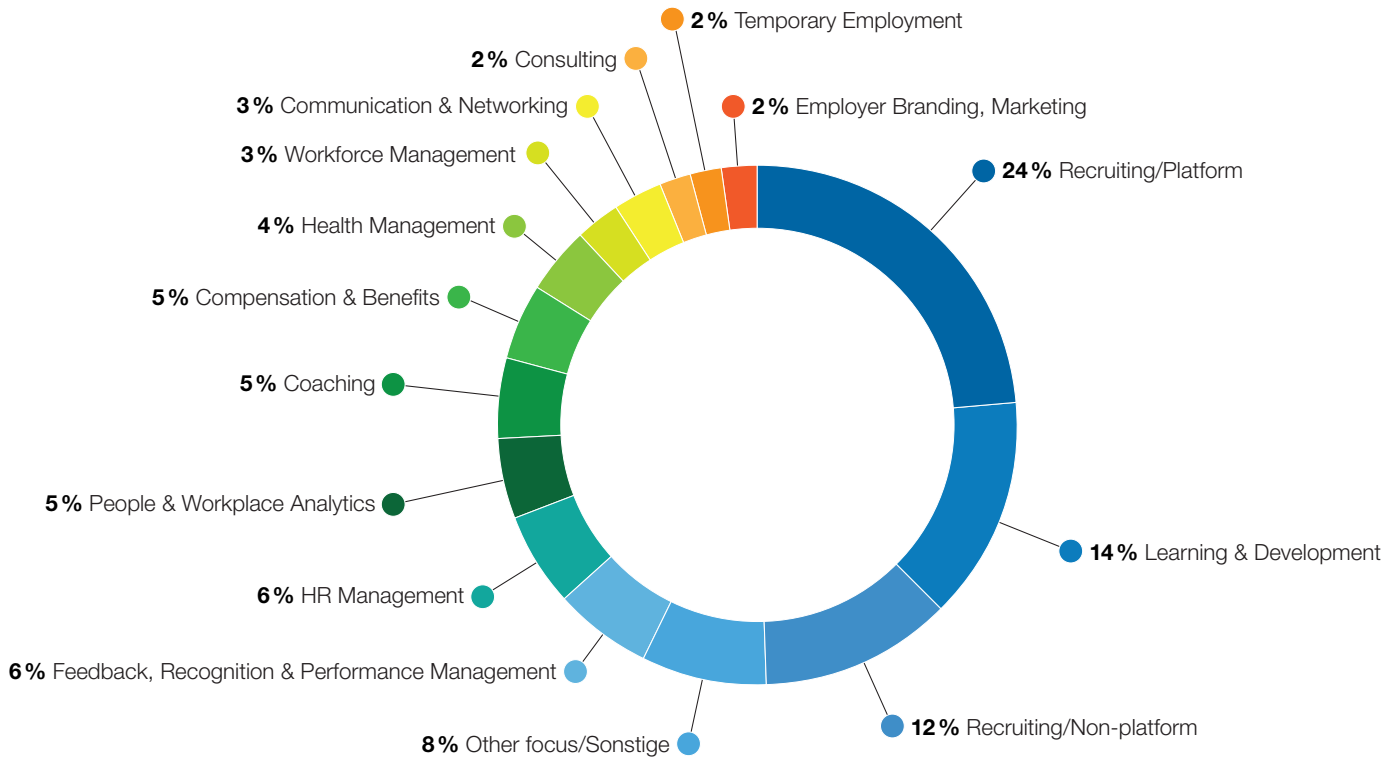


Abb. 2: Klassifizierung der HR Start-ups nach Solution Focus (n = 260)

Recruiting

Knapp ein Viertel der HR Start-ups bieten Online-Plattformen für die Personalbeschaffung. Dabei zeigt sich ein Trend zur Vermittlung immer spezifischerer Job- und Kandidatenprofile. Spezialplattformen gibt es mittlerweile für viele Berufsgruppen, von Management Consultants (z.B. cherryfish) bis Blue Collar Workers (z.B. inploi) und Ruheständlern (z.B. WisR).

Innerhalb der Kategorie Recruiting bieten 12% der Start-ups Dienstleistungen an, die keine Plattformen im eigentlichen Sinne sind. Sie bringen also nicht nur Nachfrager und Anbieter zusammen, sondern ermöglichen auch eine automatisierte Schaltung von Stellenanzeigen in unterschiedlichen Kanälen (z.B. Personalcom, StudyScript), Active Sourcing (z.B. CatchTalents, Talentwunder) oder den Einsatz von Chatbot-Technologien (z.B. VCV; Jobpal).

Recruiting/Platform

Start-up-Beispiel: WisR

Angebot: Nicht älter, sondern weiser. Das ist das Motto des österreichischen Start-ups, das Senior Talents – Ruheständler oder generell Ältere – an Unternehmen vermittelt, oft für projektbasierte, saisonale oder Teilzeit-Tätigkeiten. Die Philosophie hinter der Plattform: Einerseits soll die Erfahrung älterer Menschen der Gesellschaft und dem Arbeitsmarkt erhalten bleiben, andererseits sollen Senior Talents eine sinnvolle Tätigkeit und neue Herausforderungen finden, um dadurch Wertschätzung zu erfahren.

Standort: Wien

Anteil Corporates als Kunden: 10%

Website: www.growwisr.com

Recruiting/Non-Platform

Start-up-Beispiel: Jobpal

Angebot: Jobpal bietet eine Chatbot-Technologie, die es Unternehmen ermöglicht, mit Bewerbern zu kommunizieren und einige Schritte des Bewerbungsprozesses zu automatisieren. Die selbst entwickelten Algorithmen aus dem Bereich Machine Learning und Natural Language Programming ermöglichen es, Texte zu verstehen und Antworten zu generieren. In Tests zeigt sich, dass der Chatbot 75% der Kommunikation automatisiert übernehmen kann.

Standort: Berlin

Anteil Corporates als Kunden: 95%

Website: www.jobpal.ai

Learning & Development

Den zweitgrößten Bereich an HR-Startup-Geschäftsmodellen repräsentiert Learning & Development (ca. 14%). Hier wird bereits seit Jahrzehnten mit digitalen Technologien unter dem Stichwort „EdTech“ (Education Technologies) experimentiert. Neben der klassischen Digitalisierung von Lerninhalten und der Administration (z.B. Evalea, spot.academy) gibt es einige Anbieter, die Spiele-Elemente in on- und offline Weiterbildungen integrieren (z.B. Fabula Games, Business Survival Akademie). Zudem gibt es erste Trainings in der virtuellen Welt (z.B. Virtual Reality). Mit dabei ist auch Precire, die von sprachbasiertem Recruiting Abstand genommen haben und nun Führungskräfte hinsichtlich ihrer Kommunikationsstile weiterentwickeln. Die Brücke zwischen Recruiting und Development schlägt das Start-up neue fische.

Learning & Development

Start-up-Beispiel: neue fische

Angebot: Das Start-up sucht, trainiert und vermittelt digitale Talente – vorzugsweise werden Studienabbrecher oder Quereinsteiger in kurzen Bootcamps zu IT-Experten ausgebildet. Die beiden Kurzstudiengänge „Web Developer“ und „Data Scientist“ dauern 12 Wochen und die Inhalte werden zusammen mit Unternehmenspartnern entworfen, bei denen sich die Teilnehmer danach bewerben können. Erst, wenn die Teilnehmer einen Job haben, werden die Gebühren für die Bootcamps fällig.

Standort: Hamburg

Anteil Corporates als Kunden: 80 %

Website: www.neuefische.de

Feedback, Recognition & Performance Management

Ca. 6% der HR Start-ups bietet Applikationen an, über die entweder Mitarbeiter-Feedback eingeholt werden kann oder über die sich Mitarbeitende gegenseitig Rückmeldungen geben bzw. Lob aussprechen können (z.B. kununu engage, HR Instruments, Tap My Back). Aufbauend auf den Analysen offerieren manche Anbieter auch noch weitergehende Dienstleistungen, z.B. hinsichtlich Performance Management oder Führungskräfteentwicklung (z.B. Peakon, Resourceful Humans).

Feedback, Recognition & Performance Management

Start-up-Beispiel: Resourceful Humans

Angebot: Anspruch des Start-ups ist nichts weniger als eine Revolution des Arbeitens: Mit Hilfe der Technologie sollen hierarchische Arbeitsstrukturen in unternehmerische Netzwerke transformiert werden. Einerseits soll dies mit IT-Lösungen zum Ziel- und Performance Management sowie für das gegenseitige Loben in Echtzeit erreicht werden. Andererseits werden auch mit Trainings wie dem Virtual Reality-Spiel „The Dive“ Führen und Arbeiten in einer Netzwerkorganisation erlebbar gemacht.

Standort: Berlin

Anteil Corporates als Kunden: 80 %

Website: www.resourceful-humans.com

HR Management

Neben den HR-Suiten der großen Software-Konzerne haben sich einige Start-ups (ca. 6%) der Digitalisierung administrativer bzw. transaktionaler HR-Services angenommen (z.B. personio, jacando). Im Unterschied zu den großen Anbietern fokussieren sich diese Start-ups auf den Mittelstand und bieten meist modular aufgebaute Software-Lösungen an. Eine Ausnahme in dieser Kategorie ist hppypl: Das Angebot ist nicht digital, sondern besteht daraus, dass ein HR-Team als Outsourcing bzw. Sharing-Lösung bereitgestellt wird.

HR Management

Start-up-Beispiel: jacando

Angebot: Vom Bewerbermanagement über die elektronische Personalakte und Zeiterfassung bis hin zum Performance- und Lernmanagement bietet jacando mehrere Module. Die individuelle Zusammenstellung beginnt bei der Auswahl der Module und endet bei der Personalisierung der Startseite. Mittlerweile sind die Schweizer schon seit über sieben Jahren im Geschäft und befinden sich an der Grenze zu den Grown-ups.

Standort: Basel

Anteil Corporates als Kunden: 5 %

Website: www.jacando.com

People & Workplace Analytics

Der Schritt vom Datensammeln über Umfrage-Apps hin zur Auswertung der generierten Daten ist nicht weit. Schließlich sollen aus den Rückmeldungen der Mitarbeitenden handlungsorientierte Schlussfolgerungen gezogen werden. Anbieter aus diesem Bereich (z.B. Predict42, functionHR) analysieren Daten, um beispielsweise herauszufinden, was die Treiber von Arbeitszufriedenheit sind, was Führungskräfte besser machen können oder wie sich Schlüsselpersonen mit hoher Abwanderungswahrscheinlichkeit überzeugen lassen, im Unternehmen zu bleiben. Neben diesen eher klassischen Fragen ermöglichen HR Start-ups auch datenbasierte Einblicke in aktuelle und zukünftige Tätigkeiten, Kosten und Kompetenzen von HR – oder gleich der gesamten Belegschaft (z.B. content, HR Forecast). Da viele Lösungen von Start-ups aus anderen Solution-Focus-Bereichen auch auf Data Analytics basieren, könnte man die ein oder andere Zuordnung auch anders vornehmen.

People & Workplace Analytics

Start-up-Beispiel: functionHR

Angebot: functionHR bietet mit seinem „HR Keyboard“ eine Reihe kleinerer Software-Lösungen („Module“) entlang der gesamten HR-Wertschöpfungskette an. Die einzelnen Module ermöglichen es Anwendern, Daten zunächst zu erheben und zu analysieren, zum Beispiel einen Überblick über die aktuelle Personalstruktur zu erhalten oder die wichtigsten Treiber beziehungsweise Einflussfaktoren für die Arbeitsleistung und -zufriedenheit zu identifizieren. Für die wichtigsten Faktoren lassen sich dann Maßnahmen beschreiben und deren Auswirkungen auf die Leistung oder Zufriedenheit prognostizieren.

Standort: München

Anteil Corporates als Kunden: 90 %

Website: www.functionhr.de

Coaching

Plattformen zur Vermittlung von Coaches gibt es seit Jahren. In den allermeisten Fällen sind es menschliche Coaches, die vermittelt werden. Manchmal können Kunden nur aus wenigen Coaches auswählen, manchmal aus sehr vielen (z.B. 7Fields, CoachHUB). Mit den ersten Coach-Chatbots gibt es nun Lösungen, die eine deutlich kostengünstigere Skalierung ermöglichen (z.B. evoach, skills).

Coaching

Start-up-Beispiel: evoach

Angebot: Mit dem webbasierten Chatbot von evoach sollen alle Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, ein Selbstcoaching durchzuführen. Damit werden die Prozesse und Methoden des klassischen Business-Coachings digitalisiert und automatisiert verfügbar gemacht. Im Angebot dieses noch jungen Start-ups sind unterschiedliche Typen von Coaches und Themen wie z.B. Konflikte lösen.

Standort: Karlsruhe

Anteil Corporates als Kunden: 100 %

Website: www.evoach.com

Workforce Management

Mit Workforce Management ist meist die Planung und Steuerung des operativen Personaleinsatzes gemeint, wobei zunehmend auch Elemente der strategischen Planung berücksichtigt werden. Ein weiterer Trend: Es werden nicht nur Gesetze und Regeln bei der automatisierten Planung beachtet, sondern auch das Können und Wollen der Mitarbeitenden.

So ermöglichen es die Produkte von shyftplan oder vote2work nicht nur Verfügbarkeiten und Abwesenheiten zu hinterlegen, sondern auch Präferenzen, Tausch- und Änderungswünsche. Das zeigt, dass eine smarte Personaleinsatzplanung mehr können muss, als nur Regeln einzuhalten und Personalkosten durch die Vermeidung teurer Überstunden und Leerlaufzeiten zu reduzieren: Es geht auch um Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Dabei kommen nach und nach auch lernende Algorithmen zum Einsatz (z.B. Solgenium).

Workforce Management

Start-up-Beispiel: Solgenium

Angebot: Das System von Solgenium basiert auf der Software CARA, die mit KI/ML-Methoden arbeitet: Verwendet werden vor allem Bayes-Netze, um fachbereichsspezifische Teamzusammensetzungen zu modellieren und so die richtige Anzahl an Mitarbeitenden mit den richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort einzuplanen. Mit der Lösung können auch Berechnungsparameter, die zum Planungszeitpunkt unbekannt waren (neue gesetzliche Vorgaben oder Datenpunkte etc.), später berücksichtigt werden.

Standort: Linz

Anteil Corporates als Kunden: 100 %

Website: www.solgenium.com

Communication & Networking

Die Vernetzung von Mitarbeitern und Teams wird immer wieder als Erfolgsfaktor genannt, der in Zeiten dynamischer Veränderungen noch wichtiger wird, weil Einzelkämpfer darauf nicht adäquat reagieren können. Bereits seit einigen Jahren gibt es digitale Lösungen rund um das immer präsente Thema „Wer geht mit wem zum Mittagessen?“ (z.B. mystery-lunch, Lunchzeit).

Einen Schritt weiter gehen Applikationen, über die entweder bestimmte oder alle Kommunikationsströme abgewickelt werden können: Während evermood zum Beispiel einen einfachen und sicheren Kanal bietet, um sensible Themen anzusprechen, liefert Beekeeper eine App, die für den Austausch aller Informationen (insbesondere bei gewerblichen Mitarbeitern) konzipiert ist. Noch einen Schritt weiter gehen Anbieter wie Tandemploy, die eine Matching-Software für eine Vielzahl von Themen anbieten (z.B. Lunch Dates, Mentoring, Job-Sharing und Job-Rotation).

Communication & Networking

Start-up-Beispiel: Lunchzeit

Angebot: Lunchzeit ist eine Cloud-basierte Applikation, über die sich Mitarbeiter zum Essen oder zu Events verabreden können. Eine zufällige Zuordnung von Dates soll die Vernetzung innerhalb eines Unternehmens auf eine breitere Basis stellen und dazu beitragen, dass Wissensaustausch auch spontan geschieht oder gar der Grundstein für Innovationen gelegt wird. Statistiken stehen ebenso zur Verfügung wie die Möglichkeit, die App-Oberfläche kundenspezifisch zu gestalten.

Standort: Hamburg

Anteil Corporates als Kunden: 90 %

Website: www.lunchzeit.com

Sonstige

Angesichts der Vielzahl an HR Start-ups verwundert es nicht, dass die Kategorie Sonstige ebenfalls relativ viele Firmen umfasst (8%). Die Angebote reichen von Relocation Services (The Red Relocators) über eine Online-Lösung für das Ideenmanagement (everlean) und einer Software für kollaboratives Projekt Management (icombine) bis hin zum Büro-Design, inklusive Arbeitsatmosphäre (jobatmo).

Sonstige

Start-up-Beispiel: jobatmo

Angebot: Die Angebote von jobatmo sollen die Arbeitsatmosphäre bei Kundenunternehmen kontinuierlich verbessern, um dadurch sowohl Mitarbeiter zu motivieren als auch Arbeitgeber attraktiv für neue Mitarbeiter zu machen. Neben der Analyse der Arbeitsatmosphäre werden eine Reihe von team- und kulturbildenden Maßnahmen offeriert wie das Komponieren eines Unternehmenslieds (Company-Song), Social Matching, etc. Teil des Geschäftsmodells ist zudem die Verleihung des jobatmo-Awards, der in verschiedenen Kategorien vergeben wird, beispielsweise die besten Arbeitsplätze, die motivierendsten Vorgesetzten etc.

Standort: München

Anteil Corporates als Kunden: 70 %

Website: www.jobatmo.com

Gegenseitige Erwartungen: Denn sie wissen nicht, was sie wollen...

Die Übersicht zeigt: Die Palette an HR Start-ups ist überaus reichhaltig, wenngleich die Geschäftsmodelle und Angebote unterschiedlich innovativ sind. Manche verbessern bestehende Prozesse, indem sie sie digitalisieren. Andere nehmen eine bestimmte HR-Dienstleistung und denken diese ganz neu. Wieder andere verändern mit ihrer Lösung die bestehenden Arbeitsprozesse im HR-Management etablierter Unternehmen.

Neben der Frage, welches Problem mit welchem Produkt gelöst werden kann, sind weitere Aspekte zu beachten, wenn die Kooperation zwischen Corporates und HR Start-ups von Erfolg gekrönt sein soll. Damit sich eine stabile Beziehung etabliert, müssen die Beteiligten Erwartungserwartungen – also Erwartungen, die sich auf die Erwartungen des Gegenübers beziehen – ausbilden (Luhmann 1984): Welches Verhalten erwarte ich von meinem Gegenüber und welches zeige ich, weil ich seine Erwartungen antizipiere? Anders formuliert: Was glaube ich, dass der andere will, und verhalte ich mich entsprechend?

Zumindest sollten die Beteiligten wissen, welche Erwartungen vom jeweils anderen Teilnehmer zu erwarten sind. In den Worten eines HR-Start-up-Gründers: Entscheidend ist, dass „jeder wissen muss, was er will, wann er etwas will und was er nicht versteht“. Aber genau hier besteht Verbesserungspotenzial, wie unsere Studie offenlegt.

Die größten Missverständnisse gibt es laut Umfrage entlang folgender Erwartungserwartungen:

- 63% der HR Start-ups erwarten ein spürbares Vertrauen vom Kooperationspartner, aber nur 29% der Corporates erwarten, dass HR Start-ups diese Erwartung haben
- 67% der HR Start-ups erwarten unmittelbare Umsätze aus einer Kooperation mit Corporates, aber nur 36% der Corporates erwarten, dass HR Start-ups so denken
- Während 24% der HR Start-ups sich von Corporates eine Unterstützung durch deren Fachexpertise bzw. Erfahrung erwarten, denken 52% der Corporate-Vertreter, dass dies eine Erwartung der HR Start-ups sei
- 31% der HR Start-ups erwarten, dass Corporates fertige Produkte bzw. Lösungen haben wollen, aber nur 12% der Corporates erwarten dies tatsächlich.

Über die quantitativen Ergebnisse hinaus, brachten auch die Interviews einige Differenzen zu Tage, insbesondere hinsichtlich der Regelwerke und der Daten.

- HR Start-ups erhoffen sich weniger umfangreiche Compliance-Guidelines, da die Bearbeitung solcher Vorgaben „viel Zeit in Anspruch (nimmt), mit der man was Besseres hätte anstellen können“ (Gründer eines HR Start-ups). Die unausgesprochene Erwartung ist also: Corporates sollen von ihren Regelwerken abrücken. Dass dies zu einer Enttäuschung führen muss, zeigt sich an der klaren Aussage eines Corporate-Vertreter: HR Start-ups müssen sich an Vorgaben halten, weil „gewisse Prozesse in großen Unternehmen schlichtweg gesetzt sind“.
- Start-ups, die Machine-Learning-Modelle trainieren müssen, sind auf echte Daten angewiesen. Sie erwarten sich deshalb viele und gut nutzbare Datensätze vom Kunden, um ihr Produkt zu verbessern. Kunden, die keine entsprechende Grundlage mit tausenden bereinigten Daten haben, können dann schnell enttäuscht werden – genauso wie die Start-ups, wenn ihnen nur Datenmüll geliefert wird.

Unterschiedliche Erwartungen können mehr oder weniger gravierende Folgen haben: Im unschädlichsten Fall gibt es nur „Ent-Täuschung“. Problematischer ist es, wenn die Kooperationspartner falsche Prioritäten setzen und Zeit, Ressourcen und Nerven auf unwichtige Dinge verschwenden.

Noch gravierender ist es, wenn aus den Missverständnissen Misstrauen erwächst, weil die Ursachen für Konflikte und Kommunikationsprobleme nicht erkannt und verstanden werden. Ein erster Schritt zur Verbesserung ist es, sich die Unterschiede bewusst zu machen. Da diese aber nicht statisch sind, muss immer wieder ein Update der Erwartungen und Erwartungserwartungen erfolgen. Dabei helfen Offenheit, Neugier und Geduld – und die Kenntnis der oben genannten Unterschiede.

Die Studienergebnisse zeigen aber auch, dass nicht alle Erwartungen aneinander vorbeigehen. Bei Aspekten wie „Zugang zu Vertriebskanälen/Kunden“, „schnelle Entscheidungen“ und „Abfärben der Start-up-Kultur auf die der Corporates“ schätzen die Studienteilnehmer die Erwartungen der jeweils anderen Seite weitgehend richtig ein. Gerade der letzte Aspekt passt zum Zeitgeist: Viele sprechen davon, dass Agilität weniger ein Methodenthema ist, sondern eines der Kultur bzw. des „Mindsets“, weshalb es aus dieser Sicht nur folgerichtig ist, dies von Start-ups zu lernen – oder es zumindest auf einen Versuch ankommen zu lassen.

Startbedingungen für eine Kooperation aus Corporate-Sicht

Bevor eine Kooperation mit etablierten Unternehmen eingegangen werden kann, müssen HR Start-ups eine Reihe von Kriterien erfüllen. Für die vorliegende Studie wurde eine Liste mit Punkten aus der Literatur und den Experteninterviews zusammengestellt. Gleichzeitig wurden die Corporate-Vertreter gebeten, diese Punkte nach Kann, Soll und Muss-Kriterien zu sortieren (siehe Abb. 3).

DSGVO-konformer Umgang mit Daten



Benutzerfreundliche Bedienung des Produkts



Ethische Vertretbarkeit mit angebotener Lösung



Niedriges Ausfallrisiko des Start-ups (in 3-5 Jahren noch existent)



Soziokulturelle Anschlussfähigkeit



Kompatibel mit Corporate HR-IT-Systemen



Kenntnisse über Prozesse & Strukturen von Corporates



■ Muss ■ Soll ■ Kann ■ Nicht relevant

Abb. 3: Kriterien für die Aufnahme einer Kooperation aus Corporate-Sicht (n=43)

Natürlich limitiert die Vorgabe von Merkmalen die Studienergebnisse, weshalb weitere Bedingungen existieren, die nicht abgebildet sind. Immerhin zeigen sich aber Schwerpunkte, wenn die Kriterien in einen relativ Bezug zu den anderen der Liste gesetzt werden. Dann wird deutlich, dass rechtliche und

ethische Aspekte („DSGVO-konformer Umgang mit Daten“ und „ethische Vertretbarkeit der angebotenen Lösung“) wichtige Show-Stopper sind. Allerdings ist die zweitwichtigste Anforderung eine technisch-funktionale: die benutzerfreundliche Bedienung des Produkts bzw. der Lösung.

(Miss-)Erfolgsfaktoren bei der Kooperation von Corporates mit HR Start-ups

Ist die Kooperation einmal gestartet, gibt es einige Faktoren, die über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Die Auswertung der offenen Antworten auf die Frage, was der wichtigste Faktor für eine erfolgreiche Kooperation sei, zeigt deutlich, dass es vor allem auf weiche Faktoren wie Kommunikation, Beziehungen oder Vertrauen ankommt.

Die häufigste genannte Antwort bezieht sich auf das Kommunikationsverhalten (27%, siehe Abb. 4) Es soll offene, direkte und schnelle Ab- und Aussprachen geben. Am zweithäufigsten werden gute Beziehungen genannt (23%) und an dritter Stelle stehen Vertrauen, Respekt und Geduld (19%). Produktbezogene Erfolgsfaktoren folgen erst auf dem vierten Rang. Auf dem letzten Platz der Top 5 Erfolgsfaktoren findet sich der strukturbedingte Faktor „schnelle Entscheidungen“.

Ergebnisorientierte Kommunikation: Offen, direkt und schnell

27 %

Gute Beziehung/Unterstützung von Management und Mitarbeitern

23 %

Vertrauen, Respekt und Geduld

19 %

Funktionierendes Produkt/erwartetes Ergebnis

13 %

Schnelle Entscheidungsfindung auf beiden Seiten

11 %

Weitere Faktoren

9 %

Abb. 4: Erfolgsfaktoren, die von den Teilnehmern am häufigsten genannt wurden (n = 128)

Die Relevanz von strukturellen Faktoren steigt allerdings deutlich, wenn man nach dem größten Misserfolgsfaktor fragt: Zwar sind weiche Aspekte immer noch die wichtigsten, aber nun nehmen strukturbedingte Faktoren die Plätze drei bis fünf ein (siehe Abbildung 5). Eine Schlussfolgerung daraus lautet: Passenden Strukturen schaffen eine gemeinsame Basis, ohne die eine Kooperation wahrscheinlich scheitert – aber es ist eben nur die Grundlage gelegt. Anders formuliert: Nach der Pflicht kommt noch die Kür und die zeigt sich im menschlichen Miteinander.

Ein Erfolgsfaktor wird meist unterschätzt: Glück. Er wird regelmäßig ausgeblendet, weil die meisten, westlich geprägten Führungskräfte und weite Teile der Belegschaft lieber das Selbstverständnis pflegen, die Dinge in der Hand zu haben (Gärtner & Claßen 2016). Das ist auch eine Erklärung dafür, warum er in der aktuellen Umfrage unter „weitere Faktoren“ fiel. Ein zweiter Grund ist das, was Psychologen den fundamentalen Attributionsfehler nennen: Im Erfolgsfall wird Glück meist fälschlicherweise mit Können verwechselt, während bei Misserfolgen von Pech die Rede ist.

Dass es Ausnahmen von dieser regelmäßigen Selbsttäuschung gibt, zeigt sich in den Interviews zur Studie. Ein Start-up-Gründer spricht es ganz offen an: „Aber ich muss sagen, wir hatten Glück da ein bisschen mit reingerutscht zu sein, dass wir Leute gefunden haben, die es interessant fanden, was wir machen“.

Wenn Glück eine große Rolle spielt, was kann man dann Gründern und Corporate-Vertretern raten? Tatsächlich hilft hier eine Fußball-Weisheit, die Spieler, Trainer und Kommentatoren immer wieder bemühen: Mannschaften können ihr „Glück erzwingen“. Das stimmt insofern, als Erfolg statistisch ziemlich zufällig ist und die Erhöhung der Anzahl von Versuchen die Anzahl an Erfolgen erhöht. Mit anderen Worten: Auch wenn eine Kooperation mit einem HR Start-up scheitert, sollten Corporate-Vertreter es wieder und wieder versuchen.

Mangel an Vertrauen, Angst vor Risiken

25 %

Mangelnde Kommunikation, abweichende Erwartungen an Ergebnis

23 %

Zu lange Entscheidungszyklen, zu wenig Flexibilität

17 %

Compliance Richtlinien können nicht eingehalten werden

14 %

Fehlende Ressourcen (Zeit, Budget, Arbeitskraft, Daten)

12 %

Weitere Faktoren

9 %

Abb. 5: Misserfolgsfaktoren, die von den Teilnehmern am häufigsten genannt wurden (n = 128)

Fazit

Die Zusammenarbeit mit HR Start-ups ist für viele Unternehmen zum festen Bestandteil ihrer HR- und/oder Innovationsstrategie geworden. Dabei besteht kein Mangel an Optionen. Und wenn der Wille zur Kooperation da ist, sollten HR Start-ups und Corporates vor allem an vier erfolgswirksame Punkte denken.

Vier „As“ einer guten Kooperation:

A **usgangsbasis klar machen:** Bevor Corporates eine Kooperation eingehen, muss die Einhaltung bestimmter Gesetze - allen voran Datenschutz und Anti-Diskriminierungsregeln - und unternehmensinterner Regelungen nachgewiesen werden. Technisch-funktionale Aspekte kommen im zweiten Schritt.

A **ugenhöhe etablieren:** Statt wechselseitig unausgesprochene Erwartungen oder gar Vorurteile zu hegen, sollten sich die Kooperationspartner auf Augenhöhe austauschen. Dann können Enttäuschungen, Konflikte und existenzbedrohende Situationen vermieden werden.

Der erste Schritt ist immer, sich die eigenen Erwartungen und Vorurteile bewusst zu machen, indem man sich beispielsweise fragt, welche Punkte man sofort unterschreiben würde – und sich dann kritisch mit der eigenen vorgefertigten Meinung auseinandersetzt.

A **nsprechpartner bestimmen:** Augenhöhe lässt sich strukturell verankern, indem auf beiden Seiten ein Ansprechpartner bestimmt wird. Der Corporate-Ansprechpartner muss die richtigen Türen öffnen und den Start-up-Mitarbeitern den Weg weisen können, damit sich diese nicht im Dschungel der Corporate-Strukturen und -Regeln verlieren. Es sollte bestenfalls eine Person sein, die, wie es ein Start-up-Gründer formulierte, „besonders heiß auf das Projekt ist“.

Aber auch auf Seiten des HR Start-ups braucht es eine(!) dezidiert abgestellte Kontaktperson, denn insbesondere vielbeschäftigte Gründer laufen oft Gefahr, Partner zu verprellen, weil sie auf zu vielen Hochzeiten zugleich tanzen. Ziel ist nicht nur der reibungslose Informationsaustausch, sondern den Corporate-Anforderungen gerecht zu werden und die eigenen Erwartungen zu transportieren. Dann bilden gute Kommunikation und Augenhöhe die Basis für Vertrauen, welches langsam wächst, aber schnell zerstört werden kann.

A **usdauer zeigen:** Dass die Zusammenarbeit beim ersten Mal und dann auch noch von Beginn an klappt, ist ein seltener Glücksfall. Wahrscheinlicher ist, dass es mehrere Versuche und einen längeren Atem braucht, bis eine Zusammenarbeit zum Erfolg führt.

Literatur:

Gärtner, C. & Claßen, M. (2016)

Zufall: Der unterschätzte Faktor. Personalmagazin, 12/2016, 32-33.

Hilse, H., & Susemihl, I. (2018)

Erfolgreiche Kooperationen von Corporates und Start-ups. OrganisationsEntwicklung 1/2018, 18-24.

Kollmann, T., Hensellek, S., Jung, P.B.,

Kleine-Stegemann, L. (2019)

Deutscher Startup Monitor (DSM) 2019. Berlin.

Luhmann, N. (1984)

Soziale Systeme. Frankfurt.

Werther, S. (2019)

HR-Start-ups treiben Innovationen im Personalwesen.

Personalmagazin 05/19, 18-21

Wrobel, M., Schildhauer, T., & Preiß, K. (2017)

Kooperationen zwischen Startups und Mittelstand (Studie des Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft in Kooperation mit Spielfeld Digital Hub). Berlin.



Prof. Dr. Christian Gärtner, Professur für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement & Organisation an der Wiesbaden Business School inne. Vorherige Professuren führten ihn an die Quadriga Hochschule Berlin, die Universität Witten/Herdecke sowie die Helmut-Schmidt-Universität. Zu seinen Veröffentlichungen gehören 3 Bücher (zwei weitere zu „Smart HRM“ sind im Erscheinen), über 60 Artikel in führenden wissenschaftlichen und praxisnahen Zeitschriften sowie über 20 Buchkapitel. Neben der Forschungs- und Lehrtätigkeit ist er seit über ca. 20 Jahren als Organisationsberater, Trainer und Referent tätig. Schwerpunkte sind die Themen Analytics, Automatisierung und Agilität im Personalmanagement („Smart HRM“), Digitale Transformation und Change Management.

christian.gaertner@hs-rm.de



Michael H. Kramarsch, Delegierter des Verwaltungsrats und Managing Partner der hkp/// group, hat sich in seiner mehr als 20-jährigen Beraterlaufbahn zu einem der renommiertesten Experten für Corporate Governance, Performance Management und Top-Executive-Vergütung entwickelt. 1998 trat er als Leiter Executive Compensation in die Dienste einer internationalen HR-Management-Unternehmensberatung, die er erfolgreich aufbaute und fusionierte und für die er zuletzt die Geschäftsaktivitäten im deutschsprachigen Raum verantwortete. Seine Bücher und Publikationen zu Fragen der Managementvergütung und Corporate Governance sowie seine Stellungnahmen und Kommentare zu aktuellen Entwicklungen untermauern seine Expertenstellung.

michael.kramarsch@hkp.com



Maxim Nopper-Pflügler, Redakteur beim Personalmagazin und auf haufe.de/personal, hat sich in der Redaktion auf die Themenfelder Weiterbildung, neue Technologien und New Work spezialisiert. Er beobachtet aktuelle Trends und schreibt multimedial über diese Themen. Neben der Magazin-Produktion und der Online-Berichterstattung gilt sein Herz auch den Social-Media-Aktivitäten der Redaktion. An der Start-up-Szene fasziniert ihn die Vielfalt und die ständige Suche nach der besseren Lösung.

maxim.nopper-pfluegler@haufe-lexware.com

Zum Studienteam gehörten zudem Jan Hartwich, Marcel Paszun, Melanie Rosenögger und Lidia Welldeabzghi von der Wiesbaden Business School und Dr. Hannes Klingenberg von der hkp/// group.

Hintergrundinformationen

Wiesbaden Business School

Die Wiesbaden Business School ist der Fachbereich für die wirtschaftswissenschaftliche Lehre und Forschung an der Hochschule RheinMain. Im Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten der Wiesbaden Business School steht eine praxis- und anwendungsorientierte Forschung, die eng mit der Lehre verzahnt ist.

Die Wiesbaden Business School bietet ihren Studierenden in sechs Studiengängen ein attraktives Studienangebot mit dem Anspruch einer praxistauglichen und zugleich problemlösungsorientierten Ausbildung, die zum sicheren Berufseinstieg führen soll.

www.hs-rm.de/de/fachbereiche/wiesbaden-business-school

Personalmagazin

Das „personalmagazin“ ist das meistgelesene Magazin zur Gestaltung der Arbeitswelt im deutschsprachigen Raum. Die Redaktion berichtet über Trends in den Themenfeldern HR-Management, Strategie und Führung und beleuchtet diese aus praktischer, rechtlicher und wissenschaftlicher Perspektive.

Zu Wort kommen die führenden Experten in den jeweiligen Fachgebieten. Zum „personalmagazin“ gehören eine Printausgabe, eine Digitalversion (App), Social-Media-Kanäle (Twitter, Xing, LinkedIn) und das reichweitenstärkste Portal für HR-Verantwortliche (haufe.de/personal).

www.personalmagazin.de

hkp/// group

Die hkp/// group ist eine partnergeführte, internationale Unternehmensberatung. Als transformationserfahrene Berater sind wir anerkannter Innovationsführer in HR und beraten große und mittlere international tätige Unternehmen bis hin zu Start-ups, mit denen wir passgenaue und praxistaugliche Lösungen erarbeiten.

Die hkp///group Partner verfügen über langjährige und internationale Beratungs- und Unternehmenserfahrung. Sie sind im Markt anerkannte Experten für Executive Compensation, Board Services, Performance & Talent Management, HR Strategy & Transformation, HR & Compensation Benchmarking. Unsere Partner werden von Aufsichts- und Verwaltungsräten, Vorständen und Geschäftsleitungen sowie HR-Managern und -Spezialisten als kompetente Ansprechpartner geschätzt.

www.hkp.com

Kontakt

Bei Fragen zum Leistungsspektrum und zum Unternehmen wenden Sie sich bitte an:

Thomas Müller, Partner, Leiter Marketing & Communication

hkp/// group

Phone +49 69 175 363 323

Mobile +49 176 100 88 237

thomas.mueller@hkp.com

 www.xing.com/company/hkpgroup

 www.linkedin.com/company/hkpgroup

 www.twitter.com/hkp_group

Amsterdam

Vondelstraat 89A
1054 GM Amsterdam
Niederlande
Phone +31 20 737 0687
amsterdam@hkp.com

Dordrecht

Singel 380
3311 HM Dordrecht
Niederlande
Phone +31 78 613 72 76
dordrecht@hkp.com

Frankfurt

Friedrich-Ebert-Anlage 35-37
60327 Frankfurt am Main
Deutschland
Phone +49 69 175 363 30
frankfurt@hkp.com

Zürich

c/o Aeberli Treuhand, Zimmergasse 17
8008 Zürich
Schweiz
Phone +41 44 542 81 60
zurich@hkp.com
