

Digitalisierung

Internationalisierung

Energiewende

Finanzen

Interview mit Hendrik Gottschalk | getbaff

„Es sind die Eins-zu-Eins-Beziehungen, die den Ausschlag geben“

1. Juli 2021

„Es sind die Eins-zu-Eins-Beziehungen, die den Ausschlag geben“

In der Theorie ist es eine Win-win-Situation: die Kooperation zwischen Mittelstand und Start-up. In der Realität treffen jedoch spürbar unterschiedliche Unternehmenskulturen aufeinander. Überraschungen in Kommunikation, Arbeitsweise und Erwartungshaltung können zu Irritationen führen. Die meisten Hürden lassen sich allerdings im Vorfeld durch gute Kommunikation und transparente Rahmenbedingungen ausräumen. Zudem bieten unternehmerische Unterschiede immer die Chance, das eigene Modell zu reflektieren und weiterzuentwickeln. Hendrik Gottschalk, Gründer und Geschäftsführer von getbaff, hat viele dieser Erfahrungen bereits durchlebt. Im DMB-Interview spricht er aus der Start-up-Perspektive über Verständnisprobleme, ungleiche Erwartungen und lehrreiche Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem Mittelstand.

DMB: Hallo Herr Gottschalk, stellen Sie sich und Ihr Unternehmen doch bitte einmal vor!

Hendrik Gottschalk: Zusammen mit Jan Owiesniak habe ich im Jahr 2018 getbaff gegründet. Zu der Zeit war ich noch als Lehrer tätig, Jan war als Programmierer in der IT-Welt unterwegs. Bis es zu unserem heutigen Produkt kam, haben wir sehr viele Tage und Nächte Ideen entwickelt. Der Antrieb war die Begeisterung für die Technologie Augmented Reality. AR, zu Deutsch "Erweiterte Realität", ist eine Technologie, die die analoge mit der digitalen Welt vereint. Unsere Mission ist es, analoge Oberflächen, wie zum Beispiel Verpackungen und Flyer, erlebbar zu machen. Dazu haben wir eine App entwickelt, die die Oberflächen mit digitalen Inhalten verbindet und erweitert. Dem Nutzer werden auf diese Weise zusätzliche Informationen angezeigt. Unternehmen können durch die Technologie das Kundenerlebnis verbessern, die Nutzerinteraktion erhöhen und ihre Reichweite steigern. Wir möchten Unternehmen dabei unterstützen, den Weg in die Digitalisierung so einfach wie möglich zu gestalten.

Es herrscht weitgehende Einigkeit darüber, dass von einer Zusammenarbeit zwischen einem Start-up und einem etablierten Unternehmen beide Unternehmensformen profitieren können. Welche Potentiale sehen Sie in der Kooperation?

Bei der Zusammenarbeit mit einem Start-up können Ideen und Projekte schneller und agiler umgesetzt werden. Durch den Einsatz einer innovativen Produktlösung kann sich das etablierte Unternehmen moderner und breiter aufstellen. Hierbei spielt auch der Begriff der „Brand Awareness“ eine große Rolle. Der Mittelständler signalisiert Offenheit und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen. Das kommt sicherlich auch bei den Kunden und Zulieferern

¹ Hendrik Gottschalk ist Gründer und Geschäftsführer von [getbaff](#). Seine Mission ist es, analoge Oberflächen, wie zum Beispiel Verpackungen und Flyer, mithilfe einer Augmented-Reality-App erlebbar zu machen.

des Unternehmens gut an. Im Falle unserer Lösung bietet eine gute Kampagne zudem die Möglichkeit, neue Kunden zu gewinnen und die Reichweite zu steigern.

Ein anderer Faktor ist die unterschiedliche Unternehmenskultur. Beide Seiten können sich gegenseitig befruchten und aus den Erfahrungen lernen. Durch die Zusammenarbeit sieht man Dinge in einem anderen Licht und findet möglicherweise auch Wege, gewisse Prozesse anders anzugehen. Speziell für die Seite der Start-ups bietet sich zudem ein Mehrwert, wenn es um Vertrauen und Prestige geht. Die Zusammenarbeit mit einem erfolgreichen und angesehenen Mittelständler bringt natürlich auch ein gewisses Renommee mit sich. Für die Entwicklung des Start-ups ist es zudem elementar, andere Denkmuster und Herangehensweisen kennen zu lernen. Konstruktive Kritik hilft den Start-ups sehr, die eigenen Strukturen zu reflektieren und fortzuentwickeln. Als Start-up ist man nicht vollkommen. Man muss und sollte unbedingt noch sehr viel dazulernen.

Der Mittelstand sucht innovative Produktlösungen und Partner auf dem Weg zur digitalen Transformation. Start-ups benötigen Marktzugang, Erfahrung und finanzielle Unterstützung. Aber wie finden beide Seiten überhaupt erst zueinander? Wie erfolgen Anbahnung und Kontaktaufnahme?

Aus unserer Erfahrung heraus sind es meistens die Eins-zu-Eins-Beziehungen, die den Ausschlag geben. Meistens ist es eine Person, die etwas im Mittelstand bewegen möchte und proaktiv den Kontakt sucht. Wenn es passt und man sich schätzt, entsteht eine Beziehung. Man bewegt sich möglicherweise auf derselben Wellenlänge, hat vielleicht sogar ähnliche Interessen und kommuniziert transparent. So eine Beziehung baut sich dann eben in einem Prozess auf. Irgendwann wird dann zum Beispiel der Vorstand mit einbezogen. Man schaut einfach, wo man sich gegenseitig unterstützen kann und wie beide Seiten voneinander profitieren können. Diese zwischenmenschliche Beziehung ist eigentlich grundsätzlich die bestmögliche Basis. Bisher war es also tatsächlich so, dass der Mittelstand proaktiv auf uns zugegangen ist.

Wir stehen inzwischen auch in einer Kooperation mit der Stadtsparkasse Düsseldorf, worüber wir schon eine gewisse Reichweite erzielen konnten. Daraus sind einige Kontakte und Projekte entstanden. Die Stadtsparkasse stellt unser Produkt und unser Start-up ihren Bestandskunden vor und bietet diesen einen exklusiven Rabatt. Des Weiteren haben wir durch unser intensives LinkedIn-Marketing viele Besucher auf unsere Website locken können, wodurch sich häufig dann auch ein Erstkontakt ergeben hat. Der erfolgt dann meistens über einen Zoom-Call, wonach sich weitere Schritte anschließen.

Wie wichtig sind in diesem Zusammenhang Multiplikatoren wie Wirtschaftsförderer, Industrie- und Handelskammern, Technologie- und Gründungszentren sowie Verbände? Wie können diese bei der Kontaktaufnahme helfen und welche Formate (z.B. Workshop, Pitches, Messen, Veranstaltungen) sind besonders effektiv? Wo besteht Handlungsbedarf?

Die bereits angesprochene Stadtsparkasse Düsseldorf hilft uns selbstverständlich sehr, um unser Produkt weiteren interessanten Unternehmen bekannt zu machen. Gleichzeitig kann die Stadtsparkasse ihren Kunden im Rahmen der Digitalisierung des Mittelstands natürlich auch ein interessantes und innovatives Angebot vermitteln. Darüber hinaus bin ich davon überzeugt, dass Messen und Veranstaltungen nach wie vor das Tool Nr. 1 sind, um Mittelstand und Start-ups zusammenzubringen. Bis zum Beginn der Corona-Pandemie im Jahr 2020 sind

bei uns alle Kontakte über Live-Veranstaltungen entstanden. Letztlich geht es einfach immer um die zwischenmenschlichen Begegnungen und um Vertrauensaufbau.

Wie werden Start-ups allgemein von Seiten des Mittelstands wahrgenommen und gesehen?

Der Begriff Start-up wird von Corporates und Mittelständlern unterschiedlich konnotiert. Dabei ist die Definition eines Start-ups vielen gar nicht richtig bewusst. Wenn ich persönlich auf einer Messe bin, stelle ich mich zum Beispiel nicht als Gründer eines Start-ups vor, sondern als Geschäftsführer von getbaff. Prinzipiell besteht der Unterschied eigentlich nur darin, dass wir erst vor Kurzem entstanden sind und noch nicht Jahrzehnte am Markt agieren.

Selbstverständlich gibt es eine spezifische Definition eines Start-ups. Wir haben eine innovative Produktlösung und etwas von innen heraus gegründet, ohne vielleicht in diesem Bereich der Spezialist zu sein oder eine Ausbildung zu haben. Dennoch ist die Vorstellung von einem Start-up erfahrungsgemäß bei vielen Unternehmen sehr schwammig. Von einem alteingesessenen Unternehmen wurden wir einmal gefragt, ob wir denn irgendwann mal ein richtiges Unternehmen werden wollten. Natürlich muss man da erst einmal schmunzeln. Wenn ein millionenschweres Unternehmen wie FlixBus auch noch als Start-up gesehen wird, dann bleiben wir natürlich sehr gerne weiterhin Start-up. Es ist legitim davon zu sprechen, dass ein etabliertes Unternehmen mindestens zehn Jahre auf dem Markt sein muss. Nichtsdestotrotz sehen wir uns bereits jetzt auch als kleines mittelständisches Unternehmen. Unsere Strukturen mögen noch nicht so etabliert sein. Und per Definition unterscheidet uns vielleicht auch unsere Flexibilität und Agilität sowie ein anderes Denkmuster. Dennoch haben auch wir einige Mitarbeiter und unsere laufenden Kosten. Und am Ende des Jahres müssen wir eine ganz normale Bilanzierung machen wie jedes andere Unternehmen auch.

Mit dem Begriff Start-up lässt sich also spielen. Und das ist auch die Herausforderung. Man muss sich eben überlegen, wie man nach außen auftreten will und wie man von anderen Unternehmen und Partnern wahrgenommen werden möchte. Das hat auch viel mit dem eigenen Selbstverständnis zu tun.

Start-ups und mittelständische Unternehmen unterscheiden sich in ihrer Arbeitskultur, in ihrer Größe und in Flexibilität und Dynamik. Welche Unterschiede in der Unternehmenskultur und Arbeitsweise konnten Sie beobachten?

Wir haben ehrlicherweise die Erfahrung gemacht, dass die Erwartungshaltung an uns in Bezug auf Schnelligkeit, Kommunikation und Agilität häufig extrem hoch ist, wir aber nicht das Gleiche von dem mittelständischen Unternehmen erwarten konnten. Klassischerweise äußert sich das im E-Mail-Verkehr. Wir haben schon erlebt, dass von uns eine Antwort innerhalb von einer Stunde erwartet wurde, während der Mittelständler gleichzeitig erst nach Wochen auf unsere Rückfragen eingegangen ist. Diese Flexibilität wird möglicherweise für Start-ups vorausgesetzt. Letztlich wird sie aber am Ende nicht bezahlt. Daher fehlen vielleicht manchmal die Augenhöhe und gleiche Rahmenbedingungen für beide Seiten.

Dennoch haben wir auch sehr positive Fälle erlebt, bei denen die Zusammenarbeit reibungslos und unkompliziert funktioniert hat. Ein weiteres Beispiel, wenn es um die Unterschiede in Unternehmenskultur und Innovativität geht, begegnete uns bei der Zahlungsabwicklung mit einem mittelständischen Unternehmen. Es hat vier Monate gedauert, bis die Rechnung bezahlt

wurde, da unsere elektronische Rechnung offenbar nicht ausreichte und wir übersehen hatten, dass der Kunde zusätzlich eine unterschriebene Rechnung auf dem Postweg erwartet hatte.

Man muss sich also bewusst sein, dass es im gesamten Ablauf, im Handling und in der Arbeitsweise andere Strukturen gibt. In der Zusammenarbeit mit dem Mittelstand ist es häufig tatsächlich noch so, dass Meetings das Maß aller Dinge sind. Für Rückfragen, die wir üblicherweise bilateral in einer E-Mail klären würden, werden dann auch schon mal Meetings einberufen, bei denen mir als Geschäftsführer dann sechs Mitarbeiter*innen gegenüber sitzen. Diese Unterschiede in der Herangehensweise und der daraus entstehende Zeitaufwand muss natürlich einkalkuliert werden.

Was können Sie über die Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen berichten? Welche Aspekte waren vielleicht auch hinderlich?

Aus jeder Zusammenarbeit lässt sich sehr Vieles mitnehmen, mithilfe dessen man die künftige Herangehensweise optimieren kann. Aus negativen Aspekten müssen eben die Punkte aufgegriffen werden, die man selbst besser machen kann. Es gibt aber auch Differenzen, bei denen klar gesagt werden muss, dass man eine andere Meinung bzw. ein anderes Verständnis hat.

Ein Beispiel: Es kam durchaus schon vor, dass Unternehmen eine Dienstleistung in einem gewissen Setup von uns gebucht haben, dann aber Dinge im Projektmanagement verlangt haben, die so gar nicht abgestimmt waren und weit über das Paket hinausgingen. Es wurde also letztlich sowohl kapazitiv als auch monetär deutlich mehr verlangt als festgelegt war. Für diese Mehrarbeit entstehen uns Kosten und die Planungskonzepte schlagen fehl. Auch haben wir Projekte mit kleineren Unternehmen gehabt, mit denen das Thema Datenschutzbestimmungen erhebliche Mehrkosten verursachte. Unser Anwalt musste sich mit gewissen Problematiken beschäftigen, die es mit größeren Unternehmen zuvor nie gab. Das sind Faktoren, die bei der Kostenaufstellung im Vorfeld nicht abzusehen waren. Aus solchen Erfahrungen muss man ehrliche Schlüsse ziehen. Für die künftige Zusammenarbeit muss man daraus eben das bestmögliche Setup aufsetzen und die gemachten Erfahrungen integrieren. Vieles ist im Vorfeld gar nicht absehbar und man geht eigentlich jedes Mal mit vielen Learnings aus einer Zusammenarbeit heraus.

Dennoch sollten all diese Unterschiede selbstverständlich keine Hindernisse darstellen. Ich sehe es immer sehr positiv und bin dankbar dafür, wenn ein Mittelständler proaktiv auf uns zukommt. Es zeigt ja einfach, dass dieses Unternehmen neue Wege gehen möchte. Der Schlüssel ist eben, dass man sich aufeinander einstellt und gewisse Rahmenbedingungen festlegt.

Wie können diese Rahmenbedingungen ausgestaltet werden? Wie wichtig ist Kommunikation und ein Austausch der Erwartungshaltungen im Vorfeld? Welche Modelle eignen sich vielleicht am besten?

Ich glaube, dass die erforderlichen Rahmenbedingungen nicht zu pauschalisieren sind. Es hängt doch sehr von der Branche und den Charakteristika der beteiligten Unternehmen ab. Bei all den beschriebenen Unterschieden sollte man sich immer bewusst machen, dass die Vielseitigkeit eher eine Chance als ein Hindernis ist. Wichtig ist es einfach, dass man die gegenseitigen Erwartungen transparent kommuniziert und im Vorfeld gewisse Parameter

absteckt. Zum Beispiel, wenn es um die Kommunikation im Projekt geht. Üblicherweise sagen wir das dem Gegenüber auch so: Es gibt eine Auftragsbesprechung, ein Zwischenmeeting und eine Endbesprechung. Dazwischen erfolgt der Rest zumeist über E-Mails. Wenn die andere Seite andere Vorschläge hat, gehen wir natürlich darauf ein und besprechen das.

Wir haben zunehmend gelernt, dass es eben gefährlich ist, wenn man lose in eine Zusammenarbeit hineingeht. Gleichzeitig wird natürlich auch darüber gesprochen, was wir von dem Unternehmen zu welchem Zeitpunkt brauchen, um das Projekt fertigzustellen und wie unsere Erwartungen aussehen. Diese klare und transparente Kommunikation im Vorfeld ist auch für das mittelständische Unternehmen ein klarer Mehrwert. Denn auch wir betrachten die Dinge aus einer gewissen Perspektive. Sicherlich hat der Mittelständler einige Dinge an unserer Arbeitsweise zu bemängeln. Wir haben schon erlebt, dass es eine gewisse Enttäuschung gab, nachdem wir nicht an einem Meeting teilnehmen konnten, für das erst eine Stunde zuvor eingeladen wurde. Wenn man aber darauf hinweist, dass wir als kleines Unternehmen begrenzte Kapazitäten haben und dazu die Frequenz von Absprachen abstimmt, dann kann man eben auch ausräumen, dass der Mittelständler uns als unzuverlässig wahrnimmt.

Durch offene Kommunikation lässt sich viel Groll ersparen und Rücksichtnahme und Verständnis generieren. Geht man aber ohne Vorbereitung in eine Zusammenarbeit hinein, kann es eben zu Situationen kommen, wo zwei Menschen in komplett unterschiedlichen Sprachen miteinander kommunizieren.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Gottschalk!