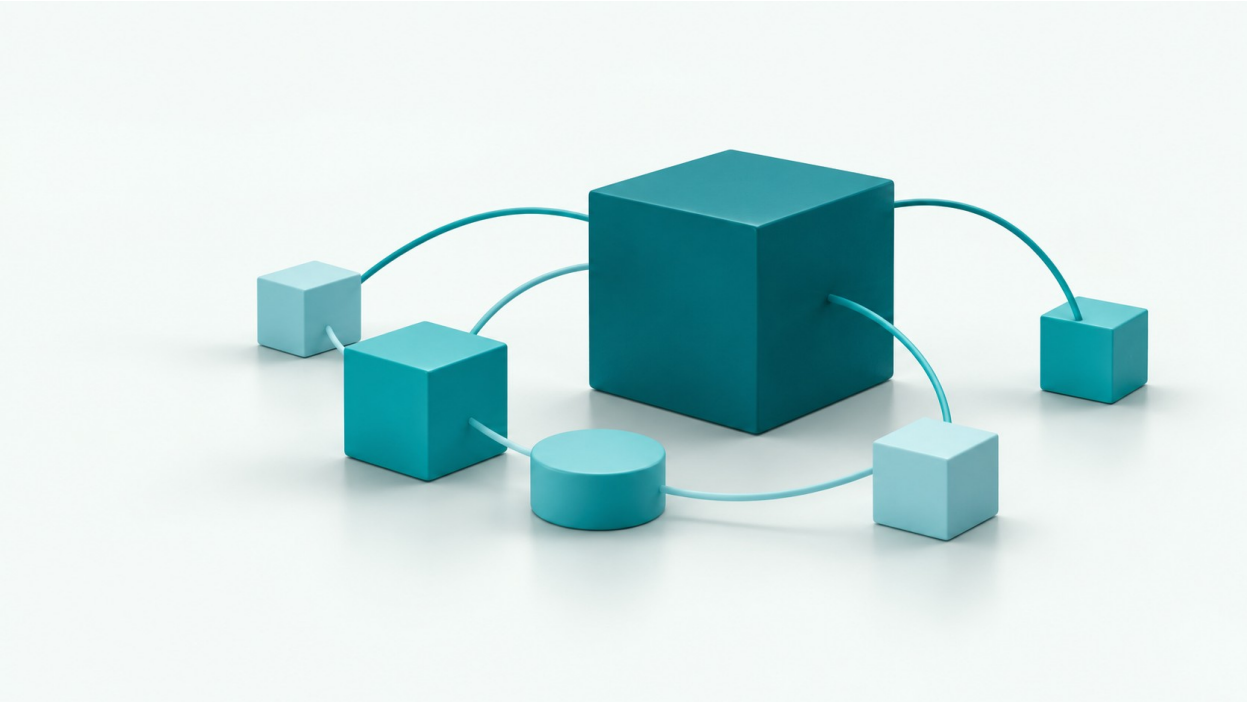
PERSPEKTIVE UND EINORDNUNG

Corporate Venturing verstehen

Fünf Wege der Zusammenarbeit mit Startups

Maik Kisler | Stand 27.10.2026

Kategorie: Corporate Venturing | Venture Clienting · CVC · Venture Building



KI-generiertes Symbolbild zur Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Startups. OpenAI ChatGPT (2026), Briefing für Kisler Consulting; keine empirische Darstellung.

Kurzbeschreibung

Venture Clienting, CVC oder Accelerator: Welcher Ansatz passt zu welchem Ziel? Eine Einordnung mit fünf Kategorien und öffentlichen Praxisfällen von BMW, BASF und Bosch.

Auf einen Blick

- Corporate Venturing umfasst verschiedene Rollen gegenüber Startups. Venture Clienting und Corporate Venture Capital verfolgen unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit.
- Erkunden, Beschleunigen, Anwenden, Beteiligen und Aufbauen bilden eine quellenbasierte KC-Systematisierung. Die fünf Felder lassen sich kombinieren.
- Für die Auswahl zählen das konkrete Ziel, ein verantwortlicher Fachbereich und die Entscheidung über die weitere Nutzung nach einem Pilotprojekt.

Welche Rolle ein Unternehmen gegenüber Startups einnimmt

Meine Zeit im Bereich Venture Clienting und Corporate Venturing bei PwC hat mich dazu gebracht, die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups genauer einzuordnen. Im Alltag begegnen einem viele Begriffe: Accelerator, Venture Clienting, CVC oder Venture Building. Dahinter stehen unterschiedliche Rollen und Erwartungen. Für mich beginnt die Auswahl mit einer konkreten Frage: Welches Problem oder welche Wachstumschance möchte das Unternehmen bearbeiten?

Ein Unternehmen kann neue Technologien kennenlernen, Kunde eines Startups werden, dessen Entwicklung unterstützen, sich beteiligen oder ein neues Geschäft mit aufbauen. Dieser Beitrag ordnet diese Möglichkeiten in fünf Felder ein. Die Systematisierung ist eine eigene, quellenbasierte Darstellung von Kisler Consulting. Die öffentlichen Praxisfälle wurden unabhängig von meinem Erfahrungshintergrund recherchiert.

Corporate Venturing im Zusammenhang mit Open Innovation

Corporate Venturing bezeichnet hier Aktivitäten, mit denen Unternehmen Innovation und neue Geschäfte durch Startups oder neue Ventures erschließen. PwC unterscheidet dafür unter anderem Förderprogramme, Venture Clienting, Venture Studios und Corporate Venture Capital, kurz CVC (PwC Middle East, 2025, S. 6).

Open Innovation ist der breitere Ansatz, Wissen und Innovation über Unternehmensgrenzen hinweg zu nutzen. Weiblen und Chesbrough unterscheiden Innovationsrichtung und Beteiligung am Startup; ihre Modelle sind kombinierbar (Weiblen und Chesbrough, 2015, S. 81–85).

In unserer Einordnung sind Hochschulen und Startup-Netzwerke mögliche Zugänge zu Forschung, Talenten und Ausgründungen. Eine feste Stufenfolge von Hochschulkooperation über Venture Clienting bis zum eigenen Accelerator leiten wir daraus nicht ab. Für die praktische Entscheidung zählt die Rolle, die das Unternehmen übernehmen möchte.

Warum der erwartete Nutzen noch keine Zusammenarbeit ergibt

Im Report von Startup-Verband und Accenture bewerten 90 Prozent der befragten etablierten Unternehmen das Innovationspotenzial von Startups in der Zusammenarbeit positiv. Zugleich schätzen nur 11 Prozent der Startups die gegenwärtige Kooperationsbereitschaft etablierter Unternehmen als hoch ein. 59 Prozent der etablierten Unternehmen berichten von Schwierigkeiten, passende Startup-Partner zu finden (Startup-Verband und Accenture, 2025, S. 5, 11 und 16).

Die Ergebnisse beruhen auf zwei Online-Befragungen von Februar bis April 2025 mit insgesamt 135 etablierten Unternehmen und 368 Startups. Die 90 Prozent beschreiben eine Bewertung innerhalb dieser Befragung. Als pauschale Aussage, neun von zehn Corporates seien offen für eine Kooperation, wäre die Zahl zu weit ausgelegt (Startup-Verband und Accenture, 2025, S. 16 und 41).

Meine Schlussfolgerung daraus: Ein grundsätzlich positiver Blick auf Startups reicht für ein gemeinsames Projekt noch nicht aus. Ein passender Partner, ein verantwortlicher Fachbereich und eine tragfähige Form der Zusammenarbeit müssen zusammenkommen.

Fünf Wege der Zusammenarbeit mit Startups

BCG beschreibt Innovation oder Digital Labs, Acceleratoren, Partnerschaftseinheiten, CVC und Inkubatoren (Brigl et al., 2019). Daraus verdichten wir fünf Handlungsfelder. Venture Clienting und Venture Building ergänzen die Einordnung. Sie dient als redaktionelle Orientierung und ist keine empirisch validierte neue Typologie.

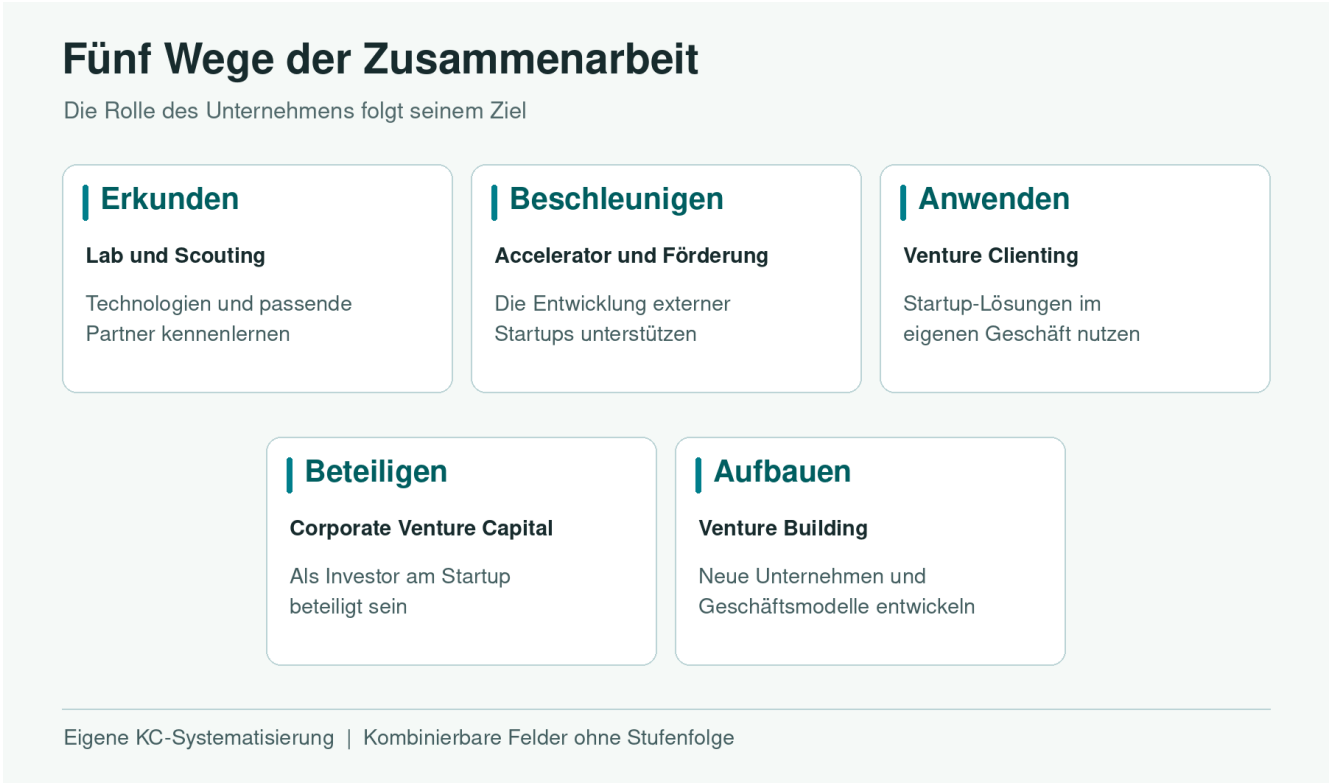


Abbildung 1. Fünf Wege der Corporate-Startup-Zusammenarbeit. Eigene Systematisierung von Kisler Consulting in Anlehnung an Brigl et al. (2019), Weiblen und Chesbrough (2015) sowie PwC Middle East (2025). Die Felder sind kombinierbar; sie bilden keine Reifegradfolge.

Erkunden

Beim Erkunden steht der Zugang zu relevanten Technologien, Teams und Anwendungsfeldern im Vordergrund. Innovation Labs, Scouting oder thematische Challenges können dafür eingesetzt werden. In unserer Systematisierung gehören auch Kontakte zu Hochschulen und Startup-Netzwerken zu diesen Zugängen. Ein Gedankenbeispiel wäre die Suche nach Lösungen für eine aufwendige Qualitätsprüfung.

Für den Einstieg empfehle ich einen nachvollziehbaren Suchbereich: Welcher Bedarf ist relevant, welche Lösungen gibt es und welche davon verdienen eine vertiefte Prüfung? Die Anzahl geführter Gespräche allein beantwortet diese Fragen noch nicht.

Beschleunigen

Hier unterstützt das Unternehmen die Entwicklung passender externer Startups. Ein Corporate Accelerator bündelt dafür Begleitung und Zugang zu Unternehmensressourcen; BCG führt ihn als eigenes Instrument der Zusammenarbeit (Brigl et al., 2019). Entscheidend ist für mich die gegenseitige Leistung: Was erhält das Startup, und welche Zusammenarbeit möchte das Unternehmen ermöglichen?

Für den Einstieg halte ich auch die Beteiligung an einem bestehenden Programm für prüfenswert, wenn dessen Themen und Teilnehmer zum eigenen Bedarf passen. Ein klarer Ansprechpartner im Unternehmen erleichtert dabei die Verbindung zur späteren Anwendung.

Anwenden

Venture Clienting ordnen wir dem Feld Anwenden zu. Das Unternehmen wird Kunde eines Startups und erprobt dessen Lösung für einen konkreten Einsatz. Dafür ist keine Beteiligung erforderlich. BMW beschreibt diese Kundenrolle ausdrücklich für seine Startup Garage (BMW Group, 2025). Operative Partnerschaften und gemeinsame Entwicklungsprojekte ergänzen unser Feld Anwenden.

Im Pilotauftrag sollten die zu überprüfende Veränderung, die späteren Nutzer und die anschließende Entscheidung festgehalten werden. Bei einer Lösung für Qualitätsprüfungen könnten beispielsweise Prüfzeit und Fehlererkennung relevant sein. Welche Messgröße sinnvoll ist, hängt vom tatsächlichen Anwendungsfall ab.

Beteiligen

Bei CVC investiert das Unternehmen in ein Startup und erhält Anteile. Strategischer Nutzen und finanzielle Erträge können unterschiedlich gewichtet sein (Weiblen und Chesbrough, 2015, S. 70). Ein Beteiligungsentscheid und ein Nutzungsentscheid beantworten damit verschiedene Fragen.

Für die Auswahl würde ich die Investitionsthese und die erwartete operative Zusammenarbeit getrennt formulieren. So bleibt erkennbar, weshalb das Investment sinnvoll erscheint und welcher Fachbereich tatsächlich mit dem Startup arbeiten möchte. Eine Mehrheitsübernahme lässt sich ergänzend als M&A-Option betrachten; sie ist in dieser Übersicht kein eigenes Handlungsfeld.

Aufbauen

Im Feld Aufbauen entstehen neue Unternehmen aus einer identifizierten Chance. Venture Building und interne Inkubation schaffen dafür einen Rahmen. Venture Studios können interne Ressourcen mit externen Gründungspartnern verbinden (PwC Middle East, 2025, S. 6). Als Ausgangspunkt würde ich beispielsweise eine eigene Technologie oder ein wiederkehrendes Kundenproblem prüfen.

Der Begriff Inkubator erfordert dabei eine genauere Betrachtung. Die Förderung eines externen Teams ordnen wir dem Beschleunigen zu; die Entwicklung einer eigenen Geschäftsidee dem Aufbauen. Die Zuordnung folgt der Funktion. Sie soll helfen, Programme zu verstehen, deren Namen in der Praxis unterschiedlich verwendet werden.

Was die öffentlichen Praxisfälle zeigen

BMW und Embotech verbinden Anwendung und Beteiligung

BMW beschreibt Embotech als Beispiel seiner Venture-Client-Arbeit. Die Lösung Automated Vehicle Marshalling ermöglicht automatisiertes Fahren auf dem Werksgelände und wurde Teil der Produktionslogistik. Laut der Mitteilung vom Februar 2025 unterstützte BMW das Startup seit 2018; seit Dezember 2024 war zusätzlich BMW i Ventures beteiligt. Der Fall verbindet damit ein Kunden- und Technologieverhältnis mit einem späteren Investment (BMW Group, 2025).

Für unsere Einordnung ist daran die Kombination interessant: Anwendung und Beteiligung können nebeneinanderstehen. Der Fall macht beide Rollen an demselben Startup sichtbar. Für die eigene Entscheidung würde ich den betrieblichen Nutzen und die Investition jeweils gesondert beurteilen.

BASF und BOXLAB bauen aus einem internen Problem ein Geschäft auf

Die Idee für BOXLAB entstand aus Schwierigkeiten mit beschädigten Verpackungen und Etiketten bei BASF. Im Chemovator wurde daraus ein eigenständiges Geschäftsmodell entwickelt. BASF berichtete im April 2021 über die Ausgründung und eine Minderheitsbeteiligung über BASF Venture Capital. Das Angebot ermöglichte laut der Mitteilung, beschädigte Verpackungen und zugehörige Etiketten innerhalb von 24 Stunden zu ersetzen (BASF, 2021).

Der Fall illustriert das Feld Aufbauen: Ein operatives Problem kann zum Ausgangspunkt eines Angebots werden, das auch außerhalb der ursprünglichen Organisation genutzt wird. Die Einordnung als eigenes Geschäft verlangt deshalb eine zusätzliche Frage: Wer würde für diese Lösung als Kunde bezahlen?

Bosch Startup Harbour ermöglicht Zusammenarbeit mit Liebherr

Über Bosch Startup Harbour entstand eine Zusammenarbeit zwischen Liebherr und Continuum-Innovation. In dem sechsmonatigen Programm wurde ein kollaborativer Roboterarm an einem Produktionsanwendungsfall für Mobilbagger erprobt und optimiert. Liebherr berichtete 2022 von einem funktionierenden Roboter und einem Wissensaustausch zu Robotik und KI. Die Partnerschaft sollte nach dem Programm weitergeführt werden (Liebherr, 2022, S. 1–2).

Das Beispiel verbindet Beschleunigen und Anwenden. Der Zugang zu einer realen Produktionsumgebung machte die Entwicklungsaufgabe konkret. Ein späterer Serienrollout ist mit dieser Mitteilung nicht belegt; als dokumentiertes Ergebnis stehen die gemeinsame Entwicklung und der beschriebene Wissenstransfer.

Wie aus einem Pilotprojekt eine Anwendung wird

Eine Venture-Clienting-Studie mit 52 Interviews und sechs Unternehmensfällen beschreibt den Aufbau interner Fähigkeiten. Die Unternehmen entwickelten angepasste Beschaffungs- und Entscheidungsprozesse und vereinfachten manche Strukturen später wieder. Die qualitative Untersuchung liefert keine allgemeine Erfolgsquote (Baumgärtner et al., 2025, Tabelle 3 und Abschn. 4–5).

In mehreren Fällen brachte die Orientierung an Fachbereichsbedarfen zunächst Effizienzverbesserungen hervor. Später richteten die Unternehmen ihre Arbeit zusätzlich auf strategische Produktchancen aus (Baumgärtner et al., 2025, Abschn. 4.2–4.3). Für mich folgt daraus, dass ein Team sein Innovationsziel regelmäßig prüfen sollte: Sucht es eine konkrete Verbesserung im heutigen Betrieb oder erschließt es neue Angebote und Märkte?

Für die Vorbereitung einer Zusammenarbeit würde ich deshalb vier Fragen schriftlich beantworten: Welches Ziel verfolgen wir? Welches Handlungsfeld passt dazu? Wer trägt die Verantwortung und stellt die nötigen Ressourcen bereit? Und welche überprüfbaren Ergebnisse rechtfertigen den nächsten Schritt? Das ist meine praktische Empfehlung aus der Einordnung der Quellen und meinem Erfahrungshintergrund.

Der passende Weg ergibt sich aus dem Ziel

Ein Unternehmen mit einem konkreten Anwendungsbedarf kann prüfen, ob Venture Clienting oder eine operative Partnerschaft passt. Wenn eine interessante Technologie noch entwickelt werden muss, kann die gezielte Unterstützung eines Teams sinnvoll sein. Eine Beteiligung oder der Aufbau eines eigenen Ventures verlangt jeweils eine eigene unternehmerische Begründung. Die fünf Felder schaffen dafür eine gemeinsame Sprache.

Aus meiner Sicht sollte der Einstieg dort liegen, wo Ziel, Ressourcen und Umsetzung zusammenpassen. Die Qualität eines Venturing-Ansatzes zeigt sich an seinem Beitrag zum gewählten Ziel. Ein einzelner öffentlicher Erfolgsfall belegt dabei die Möglichkeit eines Vorgehens; seine Übertragbarkeit muss jedes Unternehmen selbst prüfen.

Entstehung und Bildnachweise

Diese Perspektive verbindet den vom Autor eingebrachten Erfahrungshintergrund aus seiner Zeit bei PwC mit einer gezielten Auswahl wissenschaftlicher Arbeiten, Praxisreports und öffentlicher Unternehmensmitteilungen. Recherche, Strukturierung, Formulierung und grafische Aufbereitung wurden mit OpenAI ChatGPT unterstützt. Es handelt sich um eine selektive, literaturbasierte Einordnung. Die Praxisfälle beruhen auf öffentlichen Quellen und werden nicht als eigene Kundenprojekte dargestellt.

Das Cover wurde mit der Bildgenerierung von OpenAI ChatGPT erstellt. Es ist eine symbolische Illustration. Abbildung 1 ist eine eigene konzeptionelle Darstellung von Kisler Consulting auf Basis der im Bildnachweis genannten Quellen. Beide Bilder gehören zur vorliegenden Artikelfassung. Der tatsächliche Rechercheumfang ist bei jeder Literaturangabe ausgewiesen.

Zum Autor

Maik Kisler ist Gründer von Kisler Consulting. Von April bis Oktober 2026 war er bei PwC im Bereich Venture Clienting und Corporate Venturing tätig.

Literaturverzeichnis

BASF (2021). Von der Idee in die Eigenständigkeit: BASF-Inkubator Chemovator gründet erstes Mitarbeiterstartup aus. Pressemitteilung P-21-194 vom 22.04.2021.

https://www.basf.com/global/de/media/news-releases/2021/04/p-21-194 (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: vollständiger öffentlicher Mitteilungstext zu BOXLAB, Leistungsangebot, Ausgründung und damaliger Minderheitsbeteiligung. Historisches Fallbeispiel auf Basis einer Unternehmensquelle.

Baumgärtner, L.D.; Stoffregen, R.; Soluk, J.; Kammerlander, N.; Gimmy, G. (2025). Harnessing the innovative potential of start-ups for corporate entrepreneurship in incumbent firms: a study of asymmetric buyer–supplier relationships. R&D Management, 55(3), S. 772–794; online zuerst 25.09.2024, Heft 2025.

https://doi.org/10.1111/radm.12726 (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: öffentlich zugänglicher Originaltext beim Verlag, insbesondere Methodik, Tabelle 3, Abschnitte 4.2–4.3 und Diskussion sowie Grenzen in Abschnitt 5. Qualitative Fallstudie, keine repräsentative Erfolgsquote.

BMW Group (2025). Vom Pionier zum Innovationsbeschleuniger: Zehn Jahre BMW Startup Garage. Pressemitteilung vom 20.02.2025, insbesondere Abschnitt zur Embotech AG.

https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0448127DE/vom-pionier-zum-innovationsbeschleuniger-zehn-jahre-bmw-startup-garage (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: vollständiger öffentlicher Mitteilungstext. Historische Unternehmensangaben, keine unabhängige Wirkungsmessung und keine Aussage zum heutigen Beteiligungsstand.

Brigl, M.; Gross-Selbeck, S.; Dehnert, N.; Schmieg, F.; Simon, S. (2019). After the Honeymoon Ends: Making Corporate-Startup Relationships Work. Boston Consulting Group, 13.06.2019.

https://www.bcg.com/publications/2019/corporate-startup-relationships-work-after-honeymoon-ends (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: öffentlicher Online-Bericht einschließlich Erhebungsbeschreibung, fünf Innovationsinstrumenten und Umsetzungsempfehlungen; historische Befunde werden nicht als aktuelle Marktanteile verwendet.

Liebherr (2022). Liebherr continues successful cooperation with start-ups. Pressemitteilung vom 14.03.2022, S. 1–2.

https://www.liebherr.com/shared/media/corporate/news/news-2022/03/14/liebherr-press-release-liebherr-bosch-startup-harbour.pdf (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: vollständiger öffentlicher Mitteilungstext einschließlich Ablauf, beschriebenem Ergebnis und geplanter Fortsetzung der Zusammenarbeit. Keine Aussage über einen späteren Serienrollout.

PwC Middle East (2025). Corporate Venture Capital in the GCC: A CEO’s guide to leverage corporate venture investments for growth and innovation. 2025 Edition, insbesondere S. 6, Abbildung 2.

https://www.pwc.com/m1/en/publications/2025/docs/corporate-venture-capital-2025-edition.pdf (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: Einleitung und Instrumentenübersicht im Original-PDF; S. 6 zusätzlich visuell geprüft. Keine Übertragung regionaler Investmentdaten auf Deutschland.

Startup-Verband; Accenture (2025). Collaborate to Innovate: Making Partnerships Work in Uncertain Times. Insbesondere S. 5, 11, 16 und 41.

https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/sonstige_studien/Collaborate_to_Innovate_2025.pdf (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: Originalbericht einschließlich Ergebnisgrafiken und Methodik; S. 11, 16 und 41 zusätzlich visuell geprüft. Zwei Online-Befragungen von Februar bis April 2025; Gesamtstichprobe 135 etablierte Unternehmen und 368 Startups.

Weiblen, T.; Chesbrough, H.W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. California Management Review, 57(2), S. 66–90.

https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66 (Zugriff: 27.10.2026).

Rechercheumfang: zugängliche Originaltextauszüge zu den Fallbeispielen und zur Diskussion sowie Exhibits 2–4 auf S. 81–85; Textvorschau einer Wiedergabe des Aufsatzes bei Studocu, mit Verlagsmetadaten abgeglichen. Keine vollständige Verlagsfassung eingesehen.