

+ Hoe werken grote bedrijven en start-ups succesvol samen?

02/12/19 om 16:06 Bijgewerkt om 17:47

([//trends.knack.be/economie/auteurs/benny-debruyne-735.html](https://trends.knack.be/economie/auteurs/benny-debruyne-735.html)) **Benny Debruyne** ([//trends.knack.be/economie/auteurs/benny-debruyne-735.html](https://trends.knack.be/economie/auteurs/benny-debruyne-735.html))

Gevestigde bedrijven met de nodige middelen maar een gebrek aan innovatie en innovatieve start-ups op zoek naar kapitaal en klanten, vinden elkaar steeds vaker. 'Corporate venturing' heet dat, maar dat is een vlag die heel wat ladingen dekt. "De samenwerking zorgt soms voor heel wat frustratie."



Andries Reymer en Vincent Molly © .

Gevestigde en jonge technologiebedrijven die samenwerken, dat is van alle tijden. Maar de jongste jaren gonst de term corporate venturing steeds vaker door de bedrijfsmuren. De snelheid waarmee bedrijven moeten innoveren ligt almaar hoger. In België werkte een op de vijf gevestigde bedrijven de afgelopen drie jaar al samen met een start-up. Dit jaar stijgt dat naar een op de vier. De cijfers komen uit de eerste Corporate Venturing Barometer 2019, die Antwerp Management School (AMS) deze zomer samen met het consultancybedrijf PwC heeft voorgesteld. Uit dat onderzoek, waaraan 600 gevestigde bedrijven, familiebedrijven, scale-ups en start-ups hebben meegewerkt, blijkt dat een op de drie bedrijven zo'n samenwerking tussen groot en klein overweegt. "Familiebedrijven en gevestigde bedrijven zijn vaak op zoek naar de innovatiekracht en op de toekomst gerichte oplossingen van start-ups. Zij hebben wel de klantenbasis en het geld, en daar zijn de start-ups naar op zoek. In dat opzicht is er een perfecte match mogelijk", zegt Vincent Molly, professor Ondernemerschap en Familiebedrijven (AMS en KU Leuven) en een van de onderzoekers.

Trends Corona update

Dagelijkse Trends ochtendnieuwsbrief met extra analyses over de Coronacrisis en de impact ervan op onze economie, bedrijven en persoonlijke financiën

Ja, ik schijf me in

Wees gerust. Je kan elk moment uitschrijven met één klik. Lees [hier](https://www.roularta.be/nl/privacy-policy) (<https://www.roularta.be/nl/privacy-policy>) ons privacybeleid.

Trends

Gevestigde bedrijven besnuffelen graag start-ups om nieuwe producten en markten te onderzoeken, kennis en competenties te verwerven, toegang te krijgen tot nieuwe technologie of hun zakenmodel te transformeren. Enkele redenen waarom zo'n samenwerking ook voor start-ups interessant is, zijn advies krijgen van ervaren ondernemers, toegang tot het klantenbestand en het netwerk van de grote partner, nieuwe markten ontdekken, of toegang tot kapitaal. Vincent Molly onderzocht samen met

Andries Reymer, die bij AMS bedrijven leert om te gaan met strategische vernieuwing, de vormen die de samenwerking tussen een gevestigd bedrijf en een start-up kan aannemen. Ze definieerden twintig types, die ze in een schema gaten.

Vier bruggen

"Mensen denken bij traditionele corporate venturing snel aan *equity*, maar zowel voor gevestigde bedrijven als start-ups zijn er veel meer mogelijkheden voor samenwerking dan een gevestigd bedrijf dat kapitaal investeert in ruil voor aandelen in de start-up", zegt Andries Reymer van AMS. Vincent Molly vult aan: "Je kunt zoveel meer uit een strategische samenwerking halen. Die samenwerking begint vaak heel los met een ontmoeting op netwerkevents of scoutingmissies in het buitenland. In ons model staan twintig vormen van samenwerking gerangschikt volgens toenemende graad van investering en betrokkenheid, die uiteindelijk kunnen leiden tot een participatie in de aandelen en een acquisitie. Maar als je enkel daarnaar kijkt, mis je een aantal kansen. Er zijn zowel start-ups als gevestigde bedrijven die zeggen dat aandelen in ruil voor kapitaal voor hen nog geen optie is."

Interessant aan het model van Molly en Reymer zijn de vier bruggen die ze bouwden. Ze deelden de twintig samenwerkingsvormen op in vijf groepen. De eerste groep bestaat uit de eerste vier samenwerkingsvormen en is heel vrijblijvend. Het is de fase waarin beide partijen elkaar besnuffelen en vertrouwen opbouwen. "Tot en met vier kun je relatief vrij met partners interageren om af te tasten of er iets meer in zit", zegt Vincent Molly. Pas vanaf de vijfde samenwerkingsvorm - een gevestigd bedrijf werkt bijvoorbeeld een businessprobleem uit dat start-ups zullen oplossen - werk je volgens Molly het best met vertrouwelijkheidsclausules. Dat geldt ook voor de andere vormen in de tweede groep. In de derde groep samenwerkingsvormen, van negen tot en met elf, kijken beide partijen in hoeverre ze intellectuele eigendom willen delen en maken ze daar schriftelijke afspraken rond. Daarom is de overgang tussen techniek acht en negen de intellectuele-eigendomsbrug.

"Pas vanaf 12 kan, met de nadruk op *kan*, *equity* belangrijk worden", zegt Vincent Molly. "In idee- of groeiversnellers zoals incubatoren en acceleratoren kunnen de partners onderhandelen over een investering. Al vragen heel wat incubatoren en acceleratoren geen participatie. Vanaf 16 praat je automatisch over investeringen." Molly en Reymer waarschuwen ervoor hun model niet als een stappenplan te zien dat je doorloopt van stap één tot twintig. "Het is een overzicht", zegt Andries Reymer. "Geen sequentie die je moet doorlopen." Vincent Molly pikt in: "Uit ons onderzoek kwam naar voren dat drie tot vijf van die twintig vormen over een periode van drie jaar gelijktijdig werden toegepast door een gevestigd bedrijf. Het is niet dat een bedrijf maar succesvol is als je eerst hier begint en dan evolueert naar daar."

Bedrijven moeten hun motieven bekijken en vervolgens de juiste samenwerkingsvormen kiezen om hun doel te bereiken. "Een mogelijk motief voor gevestigde bedrijven is financieel baat hebben bij de samenwerking", zegt Andries Reymer. "Dan is naar een netwerkevent gaan niet zo aangewezen. Tenzij je het als eerste stap ziet in de uitwerking van een diepgaandere samenwerking. Uit ons onderzoek blijkt voorts dat het belangrijkste motief voor start-ups gaat om toegang tot de markt krijgen. Het belangrijkste motief voor gevestigde bedrijven is nieuwe producten en nieuwe markten exploreren."

Andries Reymer wijst op het onderscheid tussen familiebedrijven en multinationals als partner voor een start-up: "Start-ups benadrukken in het onderzoek vaak dat bij familiebedrijven een ondernemer aan het hoofd staat. Zijn mentaliteit tegenover beginnende bedrijven is hen te helpen wanneer het kan. Grote bedrijven waar managers aan het hoofd staan, kijken meer naar hun prestaties."

Duidelijke afspraken

Er kan nogal wat fout lopen wanneer grote en kleine bedrijven samenwerken, merkt Gert Gijbels op. Als CEO van Netwerk Ondernemen helpt hij ondernemers te groeien. "Corporate venturing wint steeds meer aan belang", zegt Gijbels. "En dat is goed zolang beide partijen het professioneel en oprecht aanpakken. Uit de ervaring van de oprichters die we begeleiden, blijkt dat heel wat gevestigde bedrijven als gieren op aas jagen en dat is jammer. Start-ups en scale-ups worden vaak opgeslorpt, waardoor hun DNA als sneeuw voor de zon verdwijnt in een groot bedrijf. De gesprekken tussen een gevestigd bedrijf en een groeiend bedrijf worden ook vaak lang gerokken om de waardering van het groeiend bedrijf naar beneden te krijgen. Een volledige integratie is niet noodzakelijk. Zie het groeiend bedrijf als een innovatieve onderneming die naast het gevestigde bedrijf bestaat, waarbij ze cocreëren. Een tip voor groeiend bedrijven is een klankbord te zoeken en duidelijke afspraken op papier te zetten."

"We hebben de voorbije maanden heel wat vragen van start-ups gekregen over de samenwerking met grote bedrijven", zegt Frederik Tibau, directeur Internationale Relaties bij de netwerkorganisatie Startups.be/Scale-Ups.eu. "Die samenwerking zorgt soms voor heel wat frustratie. Het gebeurt geregeld dat grote bedrijven wel proefprojecten willen opzetten met start-ups, maar daar veel te weinig voor willen betalen of veel te laat betalen. Zo scheurt de start-up er zijn broek aan. Grote bedrijven zetten soms ook een proefproject op met een kleine, innovatieve speler om daarna de software van die start-up intern te kopiëren. Er gaan dan ook stemmen op om een - niet-dwingend - charter op te stellen over de samenwerking tussen start-ups en gevestigde bedrijven."

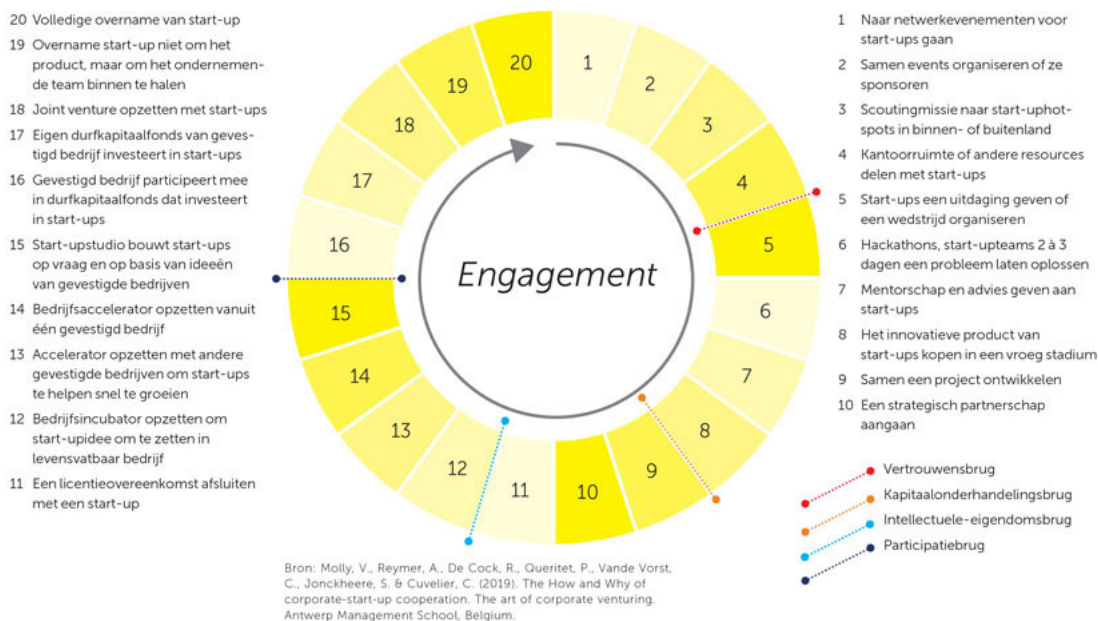
Start-ups en gevestigde bedrijven dienen zich volgens Molly en Reymer ook bewust te zijn van een verschillende besluitvorming in hun organisaties. Een gedeelde visie en een goede persoonlijke band tussen de contactpersoon van de start-up en het gevestigde bedrijf zijn cruciaal. Reymer en Molly verwijzen naar de succesvolle start-up Davinsi Labs, die in 2017 werd overgenomen door Proximus. "Dat was een gigantische mastodont tegen klein duimpje", zegt Andries Reymer. "Dat verschil in cultuur kan overwonnen worden als het gevestigde bedrijf zich nederig genoeg opstelt om een persoonlijk band te ontwikkelen met de mensen van de start-up. Als er een goede persoonlijke klik is, kunnen de cultuurverschillen worden overwonnen. Dat vergt wel inlevingsvermogen en een open geest van de grote speler, en vooral een grote bereidheid om goed te luisteren naar wat de start-up belangrijk vindt."

Eigenheid bewaren

De onderzoekers raden net als Gert Gijbels aan dat start-ups hun eigenheid bewaren wanneer ze verregaand samenwerken met een gevestigd bedrijf, zoals bij het strategische partnerschap tussen Bao Living en Groep Van Roey (zie kader). "Een start-up moet goed weten welk pad hij wil bewandelen met de grote speler. Openheid is belangrijk, je moet goed uitspreken waarom je daar zit, wat je kunt geven en krijgen. Vaak zijn daar ontgoochelingen over. Start-ups denken bijvoorbeeld dat een hele wereld voor hen zal opengaan en zijn achteraf ontgoocheld. De verwachtingen managen is heel belangrijk."

Voor grote bedrijven, maar ook voor steeds meer middelgrote familiebedrijven, wordt samenwerken met start-ups steeds minder vrijblijvend. Ze snakken vaak naar nieuwe technologie om hun zakenmodel te transformeren, bijvoorbeeld van een producent naar een aanbieder van diensten. Ook de krapte op de arbeidsmarkt noopt tot samenwerking. Een bedrijf dat een expert in artificiële intelligentie zoekt, zal sterker geïnteresseerd zijn in een start-up gespecialiseerd in die technologie. "Zeker km's vinden moeilijk mensen", zegt Andries Reymer. "Waarom zou je blijven vechten om mensen te overtuigen voor een traditioneel bedrijf te werken als je hen ook kunt vragen voor een bepaald project samen te werken? Dan heb je het talent ook."

20 MANIEREN WAAROP GEVESTIGDE BEDRIJVEN KUNNEN SAMENWERKEN MET START-UPS



Samenwerken met start-ups © .

Bao Living en Groep Van Roey

De Antwerpse starter Bao Living ontwikkelde een revolutionaire milieu- en budgetvriendelijke residentiële bouwoplossing. Het vermarkt dat product in een samenwerking met vanhout.pro, een dochterbedrijf van Groep Van Roey. Beide partijen winnen erbij.

Toestellen, leidingen, kabels en contactpunten voor verwarming, water, elektriciteit, ventilatie en domotica. De Slimme Aanpasbare Module (SAM) van Bao Living concentreert al die nutsvoorzieningen in één vooraf gemonteerd meubelpakket. "De voordelen zijn onder meer een sneller bouwproces van appartementen en een grotere bewoonbare oppervlakte, omdat SAM binnemuren overbodig maakt en vervangt. We mikken daarmee op projectontwikkelaars", zegt Benjamin Eysermans, samen met Axel van der Donk de oprichter van Bao Living.

Voor de productie ging de start-up in zee met vanhout.pro, een dochteronderneming van Groep Van Roey. Geert Verachtert,

directeur strategie en businessdevelopment bij Groep Van Roey: "Wij besloten met vanhout.pro een minderheidsparticipatie in Bao Living te nemen en de productie op een kostenefficiënte manier te ondersteunen. We geven ook advies, tasten samen de markt af en stellen ons netwerk open."

"We hadden als start-up behoefte aan een strategische samenwerking met een groter bedrijf om twee redenen", verduidelijkt Benjamin Eysermans. "De eerste: kapitaal. De ontwikkeling van ons product nam meer dan twee jaar in beslag. Met een grote ondernemingsgroep achter ons wordt ons product meteen een stuk serieuzer genomen. In het begin kregen we heel moeilijk gehoor bij potentiële klanten. Dat is nu allemaal veel makkelijker geworden."

Een van de belangrijkste zaken die Bao Living uit de samenwerking met vanhout.pro heeft geleerd, is dat technologie op zich niet zaligmakend is. Benjamin Eysermans: "Wij focusten in het begin wat te veel op technologie en innovatie. Onze ervaren partner heeft ons doen inzien dat een product eerst stevig en doordacht moet zijn, en dat het technologische aspect pas daarna komt. We houden ons aanvankelijk een beetje voorbij. Een tweede mening van een ervaren partij brengt starters weer met beide voeten op de grond. De balans tussen enthousiasme en gerichtheid hebben we ondertussen gevonden." (DD)

'Niet meteen trouwen na eerste date'

Omar Mohout, entrepreneurship fellow bij het onderzoekscentrum Sirris, schreef samen met Dado Van Peteghem Corporate Venturing. Accelerate Growth Through Collaboration With Startups. Het werd een praktisch handboek waarmee bedrijven aan de slag kunnen. De eerste druk is al de deur uit.

"D'leteren is een goed voorbeeld van corporate venturing", zegt Omar Mohout. "Het is een stabiel, oud bedrijf gespecialiseerd in de import en de herstelling van auto's, maar het heeft zich gerealiseerd dat mensen binnenkort misschien geen auto meer bezitten. D'leteren heeft zijn visie daarom verlegd naar mobiliteit." Het begon met Lab Box een start-upstudio waarmee het investeert in start-ups in de mobiliteitssector zoals Poppy (autodelen) of Lizy (auto's leasen). "Geen enkel bedrijf kan alles zelf doen. Corporate venturing is dan een hefboom. Gevestigde bedrijven dienen daarbij eerst, zoals D'leteren, te bepalen waar ze naartoe willen", zegt Omar Mohout. "Daarna kunnen ze kijken wat in die visie past. Sommige dingen kunnen ze beter zelf blijven doen, maar voor een aantal zaken zal een samenwerking met start-ups beter zijn. Er bestaat een heel breed gamma van samenwerkingsvormen, van partnerschappen tot een overname. Je moet het een beetje zien als een relatie. Je trouwt niet meteen na de eerste date. Je gaat met een honderdtal mensen chatten, om er met tien te daten en hen zo beter te leren kennen en uiteindelijk één persoon te kiezen om mee te trouwen."