

# START-UP-RADAR

Die Mehrheit der etablierten Unternehmen setzt auf die Zusammenarbeit mit Start-ups. Bloß: Wo finden Unternehmen die Gründer, die zu ihnen passen? Und vor allem: Wie finden beide zusammen, um die angestrebten Sprunginnovationen zu verwirklichen? Hilfe kommt von spezialisierten Netzwerken. **VON HEINER SIEGER**

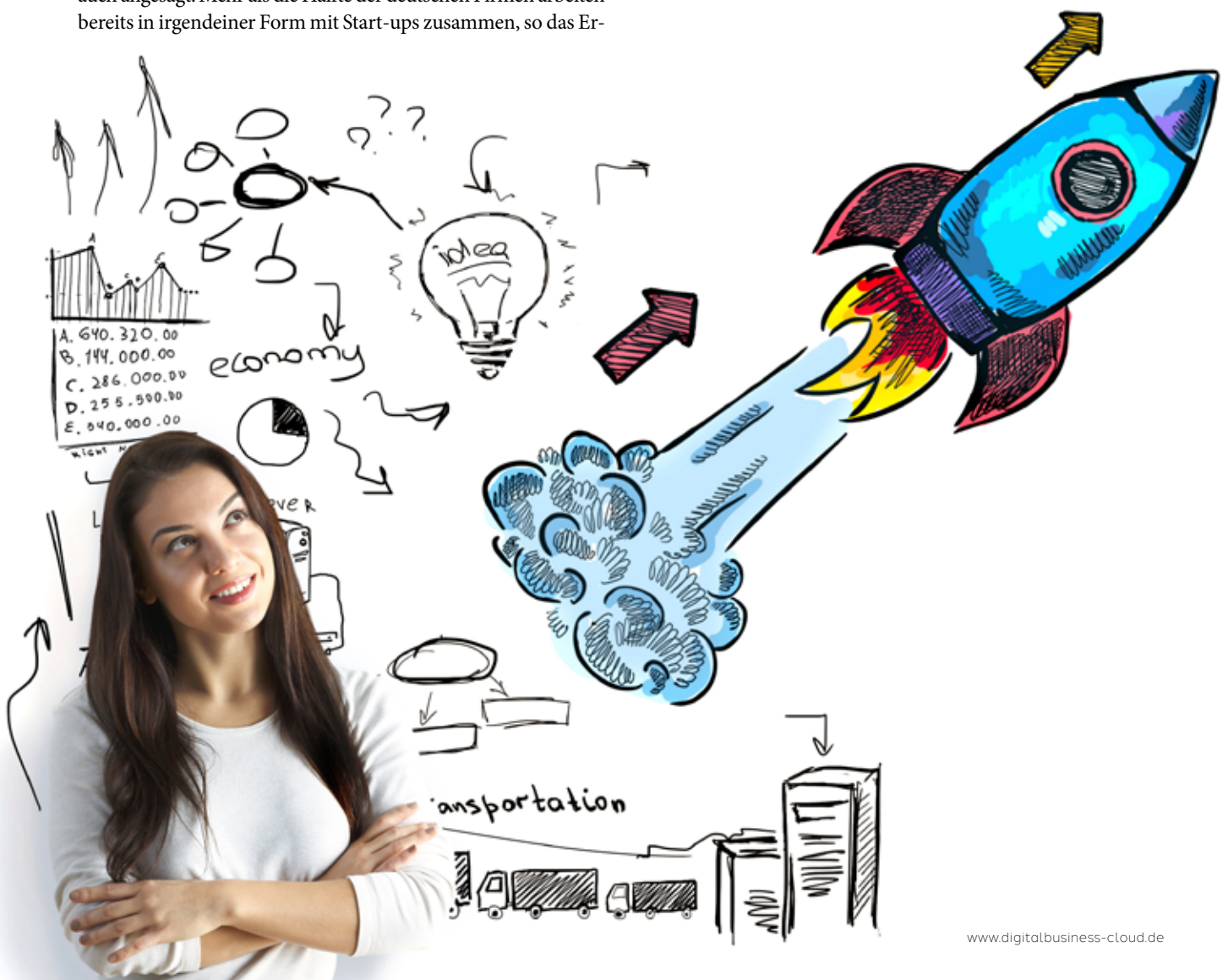
**D**igitalisierung und Plattformökonomie haben mit neuen Technologien und Geschäftsmodellen in der Industrie die Verhältnisse zwischen Platzhirschen und Newcomern dramatisch verschoben. Dieser Entwicklung kann sich kein etabliertes Unternehmen mehr entziehen. „Immer mehr Firmen setzen auf die Zusammenarbeit mit Start-ups. Denn es spricht nur wenig dafür, dass eine bestehende Organisation es heute noch allein schafft, Sprunginnovationen hervorzurufen“, sagt Florian Nöll, Head of Digital Eco-Systems bei PwC Deutschland und zuvor von 2013 bis 2019 Vorsitzender des Bundesverbandes Deutsche Start-ups.

Was in den Konzernetagen der Autoindustrie begann, wo die Zeichen durch E-Mobilität, Connectivity und autonomes Fahren schon länger auf Umbruch stehen, ist für den Mittelstand jetzt auch angesagt. Mehr als die Hälfte der deutschen Firmen arbeiten bereits in irgendeiner Form mit Start-ups zusammen, so das Er-

gebnis einer Befragung von TU München und Hypovereinsbank zur digitalen Transformation unter 700 Führungskräften.

## PIONIERGEIST FÜR DIE ETABLIERTEN

Die Vorteile liegen auf der Hand: „Etablierte Unternehmen und Start-ups gewinnen aus Kooperationen meist mehr als nur die Summe ihrer Teile: Die Partner profitieren von den Stärken des jeweils anderen. Start-ups zeichnen sich durch disruptive Innovationen, hohe Risikobereitschaft, Schnelligkeit und Flexibilität aus und können so etablierten Unternehmen wieder Pioniergeist einhauchen. Und etablierte Unternehmen können Start-ups dank ihrer Erfahrung, ihrem Know-how, der Finanzkraft und der guten Vernetzung zu einer stärkeren Position am Markt verhelfen“, weiß Susanne Klatten, Großaktionärin bei BMW sowie



Gesellschafterin und Vorsitzende des Aufsichtsrats der UnternehmerTUM GmbH.

Die zentrale Frage dabei lautet allerdings: Wie finden Unternehmen die zu ihrem Geschäftsmodell, ihrer Organisation, ihren Zielen und ihrer Kultur passenden Start-ups? Die simple Antwort lautet: In der Netzwerkwirtschaft natürlich über Netzwerke. Als seit Jahren etabliert und führend in dem Bereich ist beispielsweise das Munich Network. „Wir unterstützen Unternehmen aus der Technologieindustrie unter anderem bei der Definition von Suchfeldern, Reifegradanforderungen und der Bestimmung der Kollaborationsmöglichkeiten für Start-ups. Anschließend identifizieren wir die spannendsten und innovativsten Start-ups weltweit und treten unmittelbar in Kontakt mit diesen und unterstützen sie bei der Registrierung für Netzwerk-Events“, erklärt Curt Winnen, Gründer und Geschäftsführer von Munich Network. Dem gemeinnützigen Verein gehören aktuell ca. 200 Mitglieder, meist Techindustrie-Unternehmen an, und in seinem offenen Netzwerk zählt Munich Network mehr als 35.000 Innovationskontakte weltweit. Zu mehr als 400 weltweit verteilten Start-up-Hubs bestehen persönliche Kontakte. Dabei versammelt



„Man muss sich als Unternehmer die Mühe machen, sich selber in Start-up-Netzwerke hineinzubegeben, auch um ein Gespür für die Szene zu bekommen.“

WOLRAD CLAUDY

Munich Network Innovations-Enabler wie Investoren, Beratungsunternehmen, Agenturen, Forschungsunternehmen, NGOs sowie Start-up plus „Enthusiasten“, also Personen die ein Teil der Innovations-Community sind, um am Puls des Geschehens zu sein. „Da haben wir einen klaren Blick, weil wir nahezu nur B2B-Gründer im High Tech-Bereich anschauen und screenen, und das international, auf allen sechs Kontinenten.“

### DIGITALE PLATTFORM UND PERSÖNLICHER KONTAKT

Erfolgreich etabliert hat das Netzwerk seit Jahren einen „Innovation Radar“. „Das ist ein geschlossener Datenraum im Internet mit strukturierten Informationen über Start-ups, die wir kennen und deren In-

novationen wir prüfen. Diese stellen wir Mitgliedern und den jeweils Verantwortlichen für Innovation in der Industrie zur Verfügung“, erläutert Katharina Hickel, Director Innovation Scouting und Sourcing bei Munich Network. „Bei Bedarf holen wir auch weitergehende Informationen der potenziellen Partner ein und stellen die Kontakte her. Zum einen auf einer digitalen Plattform. Aber eigentlich sind wir eine übergreifende Plattform, das digitale ist dabei nur ein sehr hilfreiches Werkzeug. Der höchste Wert ist letztendlich der persönliche Kontakt.“

## MEHR RAUM FÜR KREATIVITÄT

Eine Zusammenarbeit mit Start-ups lohnt sich für etablierte Unternehmen aus verschiedenen Gründen:

### Unternehmerisches Denken fördern

Unternehmen brauchen innovative, engagierte Mitarbeiter, die unternehmerisch denken. Mitarbeiter suchen ein spannendes Arbeitsumfeld, das sie aktiv mitgestalten können. Die Zusammenarbeit mit Start-ups bietet Unternehmen die Chance, ein solches kreatives und attraktives Umfeld zu schaffen.

### Gesellschaftlichen Beitrag leisten

Durch Kooperationen mit Start-ups leisten Unternehmen einen Beitrag zur Förderung des Wirtschaftsstandorts Deutschlands – so sichern sie nicht nur Arbeitsplätze und tragen zu einer positiven Wirtschaftslage bei, sondern verbessern auch ihre Außenwahrnehmung.

### Innovationsimpulse gewinnen

Innovationen sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für Unternehmen – aus der Zusammenarbeit mit jungen, dynamischen Start-ups und ihren disruptiven Innovationen entstehen für Unternehmen neue Impulse.

### Neue Lieferanten, Kunden und Partner aufbauen

Ein stabiles Netzwerk aus Lieferanten und Partnern ist für etablierte Unternehmen entscheidend – aus Kooperationen mit jungen Unternehmen können in Zukunft neue Partner in der Wertschöpfungskette und hinein in andere Branchen entstehen.

Quelle: Wissensfabrik, UnternehmerTUM – „Collaborate to innovate“, Handbuch für Unternehmen





Munich Network holt sich für die Projekte die Suchfelder von den Unternehmen, wie Reifegrad, Technologiebereich und regionale Reichweite. Innerhalb der Searchphase von etwa einem Vierteljahr kommt dann eine Kandidatenliste zusammen, die auf eine Shortlist mit Start-ups reduziert wird, die für ein erstes Zusammentreffen mit den Industrieprojekt-Partnern vorgesehen sind.

## START-UP TRIFFT MITTELSTAND

So geschehen beispielsweise bei der Initiative „startup2mittelstand“. Zur Optimierung ihrer Einkaufs- und Personalprozesse haben die Unternehmen SEW-Eurodrive, Festo, Kärcher, Trumpf, Carl-Zeiss und Sick im März 2019 einen gemeinsamen Start-up-Pitch veranstaltet. Beworben hatten sich insgesamt 174 Startups, darunter 74, die sich mit digitalen Lösungen für Einkauf und Supply Chain beschäftigen. Zwölf Newcomer mit dem Fokus Beschaffung und Lieferkette – von der prädiktiven Bedarfsplanung und Lagerverwaltung, über Kollaborationsplattformen bis zu Blockchain-Lösungen für die Zusammenarbeit mit Lieferanten – wurden eingeladen. Die Kooperationspartner waren anschließend voll des Lobes: „Wir haben für den Einkauf drei Start-ups identifiziert, mit denen wir tiefer ins Gespräch gegangen sind, mit zwei sind wir im Proof-of-Concept, um das Potenzial für eine mögliche Zusammenarbeit eva-

luieren zu können“, beschreibt Angelika Bittner, Gruppenleiterin Analytik & Prozesse im Einkauf von SEW, stellvertretend das Resultat aus Sicht der Beschaffung.

Einen anderen Weg hat das aufstrebende Start-up-Ökosystems Neckar-Alb gefunden: Initiator Jürgen Schäfer, Geschäftsführer von CECEBA Bodywear und Götzburg Wäsche, hat mit weiteren Unternehmen der Region die Tech Startup School aufgebaut und zu einem industrieübergreifenden Programm weiterentwickelt. Gründungsaffine Studierende, Absolventen der Uni Tübingen und Professionals kommen in Veranstaltungen mit der Führungsebene aus der Industrie zusammen, um dann innovative Geschäftsmodelle zu erarbeiten.

„Unternehmen stoßen in ihrem geschäftlichen Alltag auf große Herausforderungen aber auch Potenziale für zukunftsweisende Geschäftsfelder. Häufig fehlt jedoch die Manpower oder der nötige Abstand, um kreative Prozesse anzustoßen“, sagt Jürgen Schäfer. Genau hier setzt die Tech Startup School an. Interdisziplinäre Teams entwickeln Ideen aus dem Markt zu einem innovativen Start-up. „Unser Ziel ist es, gründungsinteressierte Talente zu fördern und Gründungspersönlichkeiten zu entwickeln. Gleichzeitig verhelfen wir etablierten Unternehmen zur Umsetzung ihrer Idee. Mithilfe der Orange Hills Business Design-Methode verhelfen wir Gründungswilligen und Unternehmen zu einem finanzierungsfähigen Geschäftsmodell“, so Initiator Schäfer.



**„Viele Unternehmen sind nicht mehr bereit, hohes technologisches Risiko aus der Start-up-Kooperation mitzutragen. Die Gründer müssen schon beweisen können, dass ihre Lösung oder Technologie funktioniert anhand von Prototypen und oder Referenzkunden.“**

CURT WINNEN

Vorbilder sind Konzerne, die schon länger gezielt auf Start-up-Corporate-Kollaboration setzen: Siemens Technology to Business erschließt für den Konzern schon seit 1999 weltweit innovative Technologien und Geschäftsmodelle, Bosch und SAP engagieren sich als Investoren, BMW hat mit BMW Ventures eine eigene Gründer-Garage, BASF will mit seiner BASF New Business GmbH die Wachstumsfelder Zukunft identifizieren und Rhode & Schwarz sucht mit seinem Digital Media Innovation Forum innovative Lösungen für die nächste Generation von Audio und Video Processing.

Einen ersten Einstieg finden suchende Mittelständler über Veranstaltungen, wie sie etwa der Münchner Kreis organisiert. „Man muss sich als Unternehmer die Mühe machen, sich selber in solche Netzwerke hineinzubegeben, auch um ein Gespür für die Szene zu bekommen“, empfiehlt Wolrad Claudy, der 20 Jahre bei Nasdaq-Unternehmen tätig war und heute den Arbeitskreis Entrepreneurship und Wachstum im Münchner Kreis verantwortet. „Darauf aufbauend lässt sich dann ein erster Radar entwickeln: Man muss den Weg zu den Gründerzentren der Universitäten suchen, vor allem den TUs, und interessante Veranstaltungen der Universitäten nutzen, um Orientierung bei den technischen Entwicklungen zu entdecken. In vielen Städten gibt es auch spannende Inkubatoren, die viele Start-ups an einem Ort versammeln. Hilfreich sind aber auch Vermittlungsdienstleister von Beratungsfirmen über Financer bis zu Venture Capital-Firmen, die zielgerichtet junge Firmen scouten, sowie frühere CTOs von großen Unternehmen. Auch die findet man in der Regel über Netzwerkveranstaltungen.“

## DAS MATCHING VORBEREITEN

Zeitgleich sollten Unternehmer sich die Gretchenfrage stellen: „Wie steht es um meine Start-up-Fitness? Bin ich in der Lage mit einem jungen Technologieunternehmen zusammenzuarbeiten“, so PwC-Experte Florian Nöll. Er ist überzeugt: „Letztendlich lässt sich für jeden Mittelständler das richtige Set-up finden. Aber man kann das nicht halbherzig oder nebenher machen. Dazu gehört auch die langfristige Perspektive. Digitale Transformation muss Chefsache sein und beim CEO liegen, sonst

kann das nicht funktionieren, auch wenn er nicht persönlich mit den Start-ups arbeitet. Er muss zumindest eine Order geben, die den entsprechenden Bereichen die erforderlichen Freiheiten überlässt.“

Umgekehrt müssen die Start-ups „Corporate-ready“ sein und sicherstellen, dass sie mit einem großen Unternehmen arbeiten können und dessen Anforderungen erfüllen. Genau dieses „Matching“ hinzukriegen, ist nach der Erfahrung von Curt Winnen eine der größten Anforderungen. „Viele Unternehmen sind nicht mehr bereit, hohes technologisches Risiko aus der Start-up-Kooperation mitzutragen. Die Gründer müssen schon beweisen können, dass ihre Lösung oder Technologie funktioniert anhand von Prototypen und oder Referenzkunden.“

Damit die Unternehmen aus ihrer unterschiedlichen Perspektive dennoch auf Augenhöhe miteinander sprechen können, filtern die Experten im Munich Network die unterschiedlichen Standpunkte heraus, bevor ein erstes Treffen zustande kommt. „Wo ist ein gemeinsames Verständnis, auf welche Klientel treffe ich als Start-up? Es ist etwas anderes als einen Investorenpitch zu halten, sondern direkt technologisch zur Sache zu kommen“, so Curt Winnen. „Die Start-ups müssen auch die Erwartungshaltung der Industrie kennen und wissen mit welchen Technologien und Materialien diese arbeiten. Man kann die Start-ups nicht einfach mit den Industrieunternehmen einen Tag einsperren, da kommt eher Frust auf. Beide Parteien müssen auf einem Informationsstand sein, damit sie schnell zur Sache kommen können.“

Unternehmern gibt Wolrad Claudy einen wichtigen Tipp mit auf den Weg: „Entscheidend für den gemeinsamen Erfolg ist es, das Gründerteam genau anzuschauen. Das Wertesystem und die Philosophie sollten kompatibel mit den eigenen Vorstellungen sein. Entscheidungen werden immer noch eher nach betriebswirtschaftlicher Bewertung getroffen. Wichtiger ist aber, dass die Menschen zu einander passen.“

## GRÖSSTE HERAUSFORDERUNG: DER CHANGE-FAKTOR

Selbst wenn das auf Anhieb passt, bleibt noch viel zu tun – vor allem innerhalb der eigenen Organisation. Florian Nöll: „Das betrifft vor allem die Firmenkultur – Augenhöhe muss ein, aber auch orga-

## UNTERNEHMERISCH DENKEN

In der Praxis eröffnet die Kooperation zwischen etablierten und jungen Unternehmen vielfältige Möglichkeiten für positive Effekte:

### Teilnahme an Start-up-Events

Bei Start-up-Events werden neue Technologien und innovative Anwendungen diskutiert, Kontakte geknüpft und so Innovativität und Kreativität gefördert.

### Mentoring

Die Begleitung und die Beratung innovativer Gründer eröffnen Managern und Mitarbeitern neue Perspektiven und fördern deren Kompetenzen.

### Gemeinsame Konzeptentwicklung

Die gemeinsame Entwicklung von Innovationskonzepten bietet die Möglichkeit, von Anfang an wichtige Zukunftsprodukte mitzugestalten und eine vertrauensvolle Kooperation mit dem Start-up zu begründen.

### Gemeinsame Trainings

Gemeinsam gestaltete Weiterbildungen bieten Gründern und Mitarbeitern eine Plattform für gegenseitiges Lernen.

### Technologieberatung

Die frühzeitige Beratung der Start-ups zu technischen und betriebswirtschaftlichen Fragestellungen stellt die Basis für eine spätere gute Kunden- oder Lieferantenbeziehung dar. Mitarbeiter bekommen dadurch zudem neue Sichtweisen auf die Technologien und Geschäftsmodelle.

### Aufsichtsratsmandate

Die Begleitung der Start-ups bei wichtigen strategischen Entscheidungen sowie operativen Themen erhöht die Managementkompetenzen und erweitert den Horizont von Managern und Fachexperten.

Quelle: Wissensfabrik, UnternehmerTUM – „Collaborate to innovate“, Handbuch für Unternehmen

nisatorisch ermöglicht werden. Denn intern haben sich viele Bereiche oft ein Fort Knox erarbeitet, wie Einkauf und Compliance oder Datenschutz. Dann gehen Tage, Wochen und Monate ins Land, bevor eine Zusammenarbeit wirklich startet.“

Zudem sei der Druck auf die Innovationsabteilungen sehr hoch, zeitliche und personelle Ressourcen gleichzeitig knapp, stellt Curt Winnen immer wieder fest: „Von den Innovationsabteilungen wird gefordert, dass ihre Tätigkeit einen unmittelbaren Einfluss auf die Geschäftsentwicklung hat. Das ist heute weit anstrengender als noch vor vier bis fünf Jahren. Es wird genau festgelegt, was die Budgets leisten müssen.“

Damit kommt dem Change-Faktor ein hohes Maß an Erfolgspotenzial zu. „Bei der Zusammenarbeit mit Start-ups müssen sich die etablierten Player auf deren schnelleres Tempo einstellen. Denn es geht nicht nur um Innovation, sondern auch um Transformation. Das ist bisweilen fast die größere Herausforderung. Bei solchen Kooperationen ist der Anker zwar die Innovation. Aber allein das ist schon eine gewaltige Aufgabe, da die neuen Partner ja in unterschiedlichen Organisationsformen arbeiten. Und das setzt sich dann fort in den Projekteinheiten der Unternehmen: Da sitzen häufig Leute, die

für ihre 40 Stunden in der Woche schon 60 Stunden verplant haben.“

Damit diese Mitarbeiter die Chance erkennen, welche in einer solchen Kooperation stecken kann, müssten sie eine sehr hohe Motivation finden. „Und die kommt selten von unten nach oben, sondern jemand ganz oben im Unternehmen muss das als ein neues Gesetz ausgeben, sich zu bewegen, Freiräume zu schaffen und Anerkennung dafür geben“, findet Curt Winnen. „Wir erleben mitunter die Energie in den Innovationsteams, die aber irgendwann wie im Hamsterrad oder gleich gegen die Wand laufen und sich dann wieder auflösen. Das impliziert zudem die Gefahr, auch schnell die motivierten Menschen im Unternehmen zu verlieren.“

Dennoch sieht der „Matchmaker“ positiv in die Zukunft: „Da findet gerade in Deutschland ein starkes Umdenken statt. Die Angst, etwas preiszugeben, rückt mehr und mehr in den Hintergrund. Das gemeinsame Lernen von Fehlern und Erfahrungen wird immer wichtiger, die Unternehmen öffnen sich. Inzwischen sind die CFOs und CEOs weit näher an den technologischen Zyklen dran, um Innovation zu adaptieren.“ Das ist auch naheliegend, denn im Zeitalter von Sprunginnovationen stehen Firmenlenker mehr denn je unter Druck, diese auch zu liefern. 